

Opinnäytetyö (YAMK)
Kuntoutuksen Koulutusohjelma
2016

Heidi Tiirakari

KEHITTÄVIEN VERTAISTAPAAMISTEN KÄYTTÖ FYSIOTERAPIAYRITYSTEN LAADUN KEHITTÄJÄNÄ VARSINAIS- SUOMESSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kuntoutuksen Koulutusohjelma

Joulukuu 2016 | Sivumäärä 115

Ohjaaja Sirpa Jaakkola-Hesso

Heidi Tiirakari

KEHITTÄVIEN VERTAISTAPAAMISTEN KÄYTTÖ FYSIOTERAPIAYRITYSTEN LAADUN KEHITTÄJÄNÄ VARSINAIS-SUOMESSA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa ryhmähaastattelun ja sähköisen kyselyn avulla Varsinais-Suomen fysioterapiayritysten vertaistapaamiskäytäntöjä. Kolmantena tutkimusmenetelmänä käytän omaa vuoden kestävästä kehittävästä vertaistapaamisprosessista toisen fysioterapiayrittäjän kanssa. Näillä menetelmillä kartoitan ja kokeilen kehittävästä vertaistapaamismallin soveltuvuutta ja sen hyötyjä fysioterapiayrittäjille laatutyössä. Kehittävästä työntutkimuksen avulla pyritään syventämään ja edistämään fysioterapiayrittäjän työtoimintaa itsereflektoivaan suuntaan.

Oman fysioterapiayrittäjäkokemukseni pohjalta tiedän, että fysioterapiayrittäjät tarvitsevat yrityksensä elinkaaren eri vaiheissa toisen yrittäjän kehittävästä vertaistukea. Fysioterapiayrityksen laadun kehittäminen on jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa erityisen tärkeää. Laadun kehittäminen yhteistyössä toisen yrityksen kanssa nostaa kilpailukykyä sosiaali- ja terveysalan muutoksissa.

Ryhmähaastatteluun ja sähköiseen kyselyyn vastanneet fysioterapeuttiryttäjät olivat osallistuneet yhden tai useamman fysioterapiayrityksen välisiin tapaamisiin. Fysioterapiayrittäjät eivät laatineet kirjallisia sopimuksia, dokumentointia eikä raportteja vertaistapaamisistaan. Pidempään yrittäjinä toimineiden fysioterapiayrittäjien yhteistyö oli pääosin koulutuksellista ja osittain omien ongelmien ratkomista. Kaikki sähköiseen kyselyyn vastanneet fysioterapiayrittäjät olivat kiinnostuneita saamaan lisätietoa sekä toimimaan kehittävässä vertaistapaamisissa.

Oman kehittävästä vertaistapaamisprosessin toteutuksen tulokset puoltavat vahvasti sitä, että fysioterapiayrittäjät hyötyisivät kehittävästä vertaistapaamisesta. Oman kehittävästä vertaistapaamisprosessini avulla todentui se, että se voi käynnistää oman tiedostamisen ja itsereflektion. Tämä tuo uutta näkökulmaa asioihin, tuottaa hyötyä ja sen avulla yrittäjä saa tukea toisen fysioterapia-alan osajalta. Luottamus ja fysioterapiayrityksen asioiden jakaminen toisen yrittäjän kanssa tulisi nähdä kehittävästä ja itseä opettavana prosessina. Tämän kokeilun tuloksena tuli esille se, että suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen kehittävästä vertaistapaamisprosessi tuo fysioterapiayrittäjälle tukea, turvaa, tietoa ja laatua sekä lisää kykyä itsereflektioon ja kriittisyyteen omassa työssään.

ASIASANAT:

Fysioterapiayritys, laatu fysioterapiassa, kehittävä työntutkimus, kehittävä vertaistapaaminen.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master Degree in Health Care | Rehabilitation services

December 2016 | 115 pages

Instructor Sirpa Jaakkola-Hesso

Heidi Tiirakari

PHYSIOTHERAPY COMPANIES USING PEER MEETINGS FOR BETTER QUALITY OF PHYSIOTHERAPY IN SOUTH-WEST FINLAND

The purpose of this study is to survey peer-meetings in physiotherapy entrepreneurs in South West Finland. Methods are group-interview and e-form questionnaire. Third method is to analyze and test these meetings by my own peer-mate meetings for one year process with another physiotherapy entrepreneur. With using these methods, I try to survey and to test the model of developmental work research and to test how useful these meetings are for physiotherapy entrepreneur for their quality of physiotherapy.

Through my own physiotherapy entrepreneur knowledge I know that physiotherapist needs in different phases of their company support from the other physiotherapist entrepreneur. Quality of physiotherapy and developing it are very important subjects in this changing society. Making the quality of physiotherapy better in the company with another company gives better chances in competition of clients in social and health sector.

Those physiotherapy entrepreneurs, who answered in group-interview and e-form had taken part in peer-meetings with one or more physiotherapist entrepreneur. They didn't make any arguments or responds of evaluating these meetings. They didn't use any documentation. Mostly these peer-meetings were concerning education and physiotherapists problem-solving together with another entrepreneur. All those, who answered the e-form, were eager to get more information of these peer-meetings and how to organize them properly and they were also very eager to find a physiotherapists as peer-mates.

My own peer-meeting process, in which I tested this model and method for one year with my peer physiotherapy entrepreneur, showed that it is very useful to use proper peer-meetings among physiotherapy companies. This kind of meetings put you to think more deeply your own thinking and self-reflection as a physiotherapy entrepreneur. This kind of peer-meetings can give new ways of thinking, they produce benefit and can give support from the peer-mate. Trust on one another and sharing the business-ideas confidentially with one another should be seen as developing and teaching process. This model-testing showed that carefully planned and perseverant peer-meeting gives support, knowledge, information, quality and gives to the physiotherapists ability to self-reflection and criticism towards their own work.

KEYWORDS:

Physiotherapy company, physiotherapy entrepreneur, quality in physiotherapy, developmental work research, peer-meetings

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 KEHITTÄVÄT VERTAISTAPAAMISET JA KESKEISET KÄSITTEET	10
2.1 Kehittävä työntutkimus teoreettisena lähtökohtana	10
2.2 Ekspansiivisen oppimisen sykli	13
2.3 Fysioterapiayrityksen elinkaari	15
2.4 Fysioterapiayritysten kehittävä vertaiskäynti	17
2.5 Fysioterapiayrittäjien dialogi kehittävässä vertaistapaamisessa	21
2.5.1 Itse reflektio oppimisen välineenä vertaistapaamisissa	23
2.5.2 Itsearviointi	25
2.6 Vertailukehittäminen	26
2.7 Aiemmat tutkimukset	27
3 FYSIOTERAPIAYRITYS LAADUKKAIDEN PALVELUIDEN TUOTTAJANA	32
3.1 Fysioterapiayritystä ohjaava lainsäädäntö	32
3.2 Fysioterapiayritysten verkostot ja verkostoituminen	35
3.3 Palvelujen laatu fysioterapiayrityksessä	40
3.4 Laadun varmistaminen fysioterapiayrityksessä	43
3.4.1 Asiakaspalaute fysioterapiapalvelujen laadun kehittämisessä	45
3.5 Johtaminen fysioterapiayrityksessä	47
3.5.1 Markkinointi fysioterapiayrityksessä	48
3.5.2 Henkilöstökoulutus fysioterapiayrityksissä	49
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	51
4.1 Aikataulu	51
4.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	54
5 TOTEUTUS	59
5.1 Tutkimusjoukko	60
5.2 Ryhmähaastattelu	60
5.3 Sähköinen kysely	61
5.3 Kahden fysioterapiayrityksen kehittävät vertaistapaamiset	63
5.3.1 Fysioterapiayrittäjien itsearviointi	64
5.4 Tutkimusaineiston analysointi	66

5.4.1 Ryhmähaastattelu	66
5.4.2 Kyselylomake	67
5.4.3 Kehittävät vertaistapaamiset	69
6 TUTKIMUSTULOKSET	72
6.1 Ryhmähaastattelun tulokset	72
6.2 Sähköisen kyselyn tulokset	74
6.3 Fysioterapiayrittäjien kehittävien vertaistapaamisten tulokset	86
6.3.1 Fysioterapiayritysten ITE-arvioinnit	90
6.3.2 Ensimmäinen kehittävä vertaistapaaminen	92
6.3.3 Toinen kehittävä vertaistapaaminen	95
6.3.4 Kolmas kehittävä vertaistapaaminen	97
6.3.5 Neljäs kehittävä vertaistapaaminen	98
6.4 Yhteenveto fysioterapiayritysten kehittävästä vertaistapaamisista	99
6.5 Kehittävän vertaistapaamisen malli fysioterapiarytiksiin	102
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	106
LÄHTEET	116

LIITTEET

- Liite 1. Eettiset periaatteet kehittävässä vertaistapaamisissa
 Liite 2. Kyselylomake

KUVIOT

Kuvio 1. Toimintajärjestelmän rakennemalli. (Heikkinen 2008, 63 – 64).	13
Kuvio 2. Ekspansiivinen oppimissykli ja oppimisteot. (Heikkinen 2008, 64 - 65).	14
Kuvio 3. Yrityksen elinkaari. (Viitala 2006, 25 - 27).	17
Kuvio 4. Kehittävä vertaiskäynnin malli. (Savolainen 2011).	20
Kuvio 5. Fysioterapian peruselementit. (Hiltunen ym. 2007, 57 – 56).	36
Kuvio 6. Fysioterapiayritysten elinkaarten vaiheet.	75
Kuvio 7. Fysioterapeuttiryttäjien tutkinnot.	76
Kuvio 8. Fysioterapiayrittäjien vertaistapaamisten sopimukset.	84
Kuvio 9. Lisätiedon tarve fysioterapiayrittäjien vertaistapaamistoiminnasta.	85
Kuvio 10. Vertaistapaamistiedon välitysmenetelmät.	86
Kuvio 11. Kahden fysioterapiarytityksen kehittävät vertaistapaamisten aikataulu.	89
Kuvio 12. Fysioterapiayrittäjien vertaistapaamismalli (soveltaen Savolainen 2011).	104

TAULUKOT

Taulukko 1. Aikataulu.	53
Taulukko 2. Vertaiskumppanin valinnan perusteet.	77
Taulukko 3. Tärkeimmät vertaistuen aihealueet.	79
Taulukko 4. Ei-tärkeät aihealueet vertaistuelle.	80
Taulukko 5. Vertaistapaamisten tarve suhteessa yrityksen elinkaareen.	83
Taulukko 6. Dokumenttien käyttö fysioterapiayrittäjien vertaistapaamisissa.	84
Taulukko 7. Yritys 1 ITE-arvioinnit.	90
Taulukko 8. Yritys 2 ITE-sinkku arvioinnit.	91
Taulukko 9. Fysioterapiayritysten ensimmäinen kehittävä vertaistapaaminen.	94
Taulukko 10. Fysioterapiayritysten toinen kehittävä vertaistapaaminen.	96
Taulukko 11. Fysioterapiayrittäjien kolmas kehittävä vertaistapaaminen.	97
Taulukko 12. Fysioterapiayrittäjien neljäs kehittävä vertaistapaaminen.	99
Taulukko 13. Molempien fysioterapiayrittäjien yhteenlasketut arvioinnit.	102

1 JOHDANTO

Varsinais-Suomen alueella oli vuonna 2013 fysioterapiayrityksiä yhteensä 193 ja henkilöstöä niissä oli 301. Koko maassa fysioterapia-alan toimipaikkoja oli vuonna 2013 yhteensä 2634 ja henkilöstöä näissä oli 3958. (www2.toimialaonline.fi). Valtaosa fysioterapiapalveluista tuotetaan (noin 80 %) yksityissektorilla. Terveyspalveluista yli 80 % toimialan yrityksistä työllistää alle kaksi henkilöä. Osaavan työvoiman saaminen yksityisiin erikoistuneisiin fysioterapiayrityksiin tulee olemaan alan keskeinen ongelma seuraavien vuosikymmenten aikana. Fysioterapiayritykset ovat perustettu pääosin 70 - 90-luvuilla ja omistajat ovat eläköitymässä. Näihin fysioterapiayrityksiin tarvittaisiin yrittäjyyttä osaavia fysioterapeutteja, joilla on erityisosaamista. Tarvitaan keinoja uudistaa palvelutuotantoa ja lisätä tuloksellisuutta, kehitellä uusia palvelukonsepteja, joustavia henkilöstörakenteita sekä palvelujen tarvitsijan toimintakykyä vahvistavaa toimintatapaa.

Varsinais-Suomen alueella fysioterapia-alan toimialapaikkoja on yhteensä 212 kpl ja alueella on pulaa ammattitaitoisesta fysioterapia henkilökunnasta. Työvoiman poistumisennuste on myös hyvin korkea alueella, vuosina 2016 – 2025 poistuma on noin 24 %. (www.toimialaraportti.fi).

FYSI ry:n vuonna 2015 tekemässä jäsenkyselyssä koko maassa fysioterapia-alan yritysten henkilöstömäärä jakautui seuraavasti:

- yksinyrittäjiä oli 27 %,
- 2 – 3 henkilön yrityksiä oli 28 %
- 4 – 5 henkilön yrityksiä oli 21 %
- 6 – 10 henkilön yrityksiä oli 16 %
- 11 – 20 henkilön yrityksiä oli 7 %

Pieniä yrityksiä, joissa työskenteli 1 – 3 henkilöä oli yhteensä 55 %. Fysioterapiayrityksen toiminta oli pysynyt samana henkilökunnan suhteen 55 % yrityksistä. Lisää henkilökuntaa on palkannut vuonna 2015 yrityksistä 22 % ja 9 % oli ottanut uusia ammatinharjoittajia.

Fysioterapiayrittäjät listasivat erittäin haastavaksi (60 %) viranomaisilta tulevat velvoitteet. Haastaviksi vastaajat arvioivat talousasiat/yrityksen kannattavuus (46 %), markkinointi ja kilpailutus (45 %). Haastavaksi koettiin johtaminen (39 %) ja työsuhteasiat (29 %). (FYSI ry 2015).

Yritysten rooli palvelujen tuottajana tulee kasvamaan merkittävästi, koska terveydenhuollon kehittäminen edellyttää yksityisen, kolmannen ja julkisen sektorin yhteistyötä. Yksityisen ja julkisen sektorin sekä yritysten keskinäinen kilpailu tulee kiristymään. Yksityiset palveluntuottajat menestyvät pystyessään tarjoamaan palvelujaan joustavasti, kustannustietoisesti, nopeasti ja laadukkaasti asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioiden. Terveysalan yrittäjät ovat korkeasti koulutettuja ja heillä on valmiudet vastata asiakkaiden laatuvaatimuksiin. Menestyneet yritykset panostavat palvelujen laadun, palveluprosessien ja henkilökunnan työmotivaation kehittämiseen. Verkostoituminen, yhteistyö ja kumppanuus yleistyvät. (www.toimialaraportti.fi).

Terveystuotojärjestelmä edellyttää fysioterapeutilta tuloksellista ja taloudellista toimintaa, jokaisen fysioterapeutin tulee olla tietoinen tuottavuudesta, organisaatiosta, arviointimenetelmistä sekä rahoituksesta. Fysioterapeutti hallitsee tehtävänsä käytännössä ja tiedollisesti. Samaan aikaan fysioterapeutti kohtaa ihmisen terapiatilanteessa. Asiantuntijuuden kehittyminen on jatkuvaa oman osaamisen analysointia sekä oman asiantuntijuuden sisällön ymmärtämistä. (Talvitie, Karppi & Mansikkamäki 2006, 88 - 95).

Korkeatasoiselle asiantuntijuudelle on ominaista käytännön kokemusten integroituminen ja vuorovaikutus teoreettiseen tietoon liitettynä. Ammatillisten ohjaajien ja kollegoiden kanssa käydyt alaa koskevat kriittiset keskustelut auttavat arvioimaan omaa toimintaa. Fysioterapeutin työ vaatii verkottumista ja tiimityöskentelyä, jossa sosiaaliset taidot ja vuorovaikutustaidot ovat keskeisiä. Vahvaan ammatti-identiteettiin kuuluu oman asiantuntijuuden arvostaminen sekä taito ilmaista omat näkemykset ja perustella ne uskottavasti. (Talvitie, Karppi & Mansikkamäki 2006, 88 - 95).

Olen toiminut fysioterapiayrittäjänä 29 vuotta Varsinais-Suomen alueella ja asiakkainani ovat Kelan vaativan lääkinnällisen kuntoutuksen asiakkaat, eri vakuutusyhtiöiden asiakkaat, sairaaloiden ostopalvelu- sekä fysioterapialähetteelliset (Sv3F) asiakkaat. Aiemmin vertaistapaamisia olen toteuttanut fysioterapiayritysten kanssa monilla eri tavoilla usean vuoden ajan. Vertaistapaamisten aiheet ovat vaihdelleet laatuasioista erilaisiin Varsinais-Suomen alueen kilpailutuksiin.

Opinnäytetyön taustana ovat ajatukset siitä, että fysioterapiayrittäjän on vaikea jakaa liiketoimintaan liittyviä asioita toisten yrittäjien kanssa. Verkostotoiminta olisi iso apu ja tukisi erityisesti yksin yrittäjiä.

Kehittävä työntutkimus ja expansiivinen sykli toimivat teoreettisena viitekehyksenä tässä opinnäytetyössä. Työ ajoittuu fysioterapiayritysten toimintamallien kartoittamisen, kokeilemisen ja kehittämisen vaiheisiin expansiivisessa syklissä.

Opinnäytetyöni käynnistyi yhdeksän fysioterapiayrittäjän ryhmähaastattelulla 2013 kyseisen aiheen ja tarpeen kartoittamiseksi. Sähköisen kyselyn tarkoituksena on kartoittaa 92 fysioterapiayrittäjän vastausten avulla Varsinais-Suomen kehittävien vertaistapaamisten toteutumista sähköisen kyselyn avulla. Kyselyyn vastanneiden 11 fysioterapiayrittäjän vastauksista ilmeni selkeästi, että varsinaisia kehittäviä vertaistapaamisia ei ole käytössä fysioterapiayrittäjillä. Tapaamiset ovat enimmäkseen keskustelua asioista, mutta sopimuksia, dokumentointia, esitehtäviä eikä raportointia esiinny kehittävässä mielessä.

Ryhmähaastattelun ja sähköisen kyselyn ohella toteutin itse vuoden kestävästä kehittävästä vertaisprosessista toisen fysioterapiayrittäjän kanssa. Tässä prosessissa käytimme ITE-mittaria, kirjallisia sopimuksia, tapaamisia, esitehtäviä ja raportointia kehittävästä vertaistapaamisten tukipilareina.

Tämän opinnäytetyön pääasialliseksi tulokseksi kohosivat kehittävästä vertaistapaamisten puuttuminen fysioterapiayrittäjillä. Toiseksi tärkeäksi tulokseksi nousi omien kehittävien vertaistapaamisten prosessista toisen fysioterapiayrittäjän kanssa mm. suuri hyödyn kokemus tuesta, aiheisiin perehtyminen esitehtävien avulla ja itse tapaamisista.

2 KEHITTÄVÄT VERTAISTAPAAMISET JA KESKEISET KÄSITTEET

Opinnäytetyössäni pääkäsite on kehittävä vertaistapaaminen, joka tarkoittaa tässä työssä kahden fysioterapiayrityksen ja -yrittäjän kanssa vuoden kestävästä kehittävästä vertaistapaamisprosessista, johon sisältyy yhteisten sääntöjen sopiminen, ennakoivaltielut ja tapaamisten dokumentoinnit sekä raportointi. Kehittävän vertaistapaamisen alakäsitteitä ovat mm; vertaiskäynti, vertaistuki, vertaismentorointi, vertaismenetelmät ja benchmarking. Tutkimukseni kohderyhmästä johtuen keskeisiin käsitteisiin kuuluvat käsitteet kehittävä työntutkimus, fysioterapiayritys, laatu fysioterapiayrityksissä sekä fysioterapiayrittäjien verkostot.

2.1 Kehittävä työntutkimus teoreettisena lähtökohtana

Lähestymistapa kehittävään tutkimustyöhön pohjautuu kritiikkinä aikuiskoulutuksen didaktiikalle sekä sosiologiselle ja psykologiselle työntutkimukselle. Psykologinen suuntautuminen pohjaa neuvostopsykologien Lev Vygotskyn ja Aleksei N. Leontjevin 1920 – 1930-luvuilla kehittämään suuntaukseen, jossa yksilön kehittymistä ja käyttäytymistä pyrittiin ymmärtämään kulttuurisessa ja yhteiskunnallisessa viitekehysessä. (Heikkinen 2008, 61).

Suomalaisten kehittävä työntutkimus kehiteltiin 1980-luvun alussa lähestyä työn ja organisaatioiden tutkimista ja kehittämistä. Kehittävä työntutkimusta luonnehditaan toiminnan teorian erityiseksi muodoksi ja sovellukseksi työtoimintojen tutkimukseen. Se on muutosstrategia, joka yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Lähestymistavassa työntekijät analysoivat ja muuttavat omaa työtään, työyhteisö muokkaa työyhteisön sisällä välineitä toiminnan erittelyyn ja uusien mallien suunnitteluun. (Engeström 1995, 11 - 12).

Kehittävä työntutkimus vakiintui 1990-luvulla lisensiaatti- ja väitöskirjojen valmistuttua sekä Helsingin yliopistoon perustetun Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikön pohjalta. Yksikkö keskittyi tähän lähestymistapaan pohjautuvaan tutkimukseen, tutkijakoulutukseen ja kansainväliseen yhteistyöhön. Kehittävä työntutkimus on samanaikaisesti konkreettisten toimintojen empiiristä tutkimusta ja toiminnan teorian kehittelyä. (Engeström 1995, 73, 227 - 228).

Kehittävässä työntutkimuksessa analysoidaan ja kehitetään käytäntöjä yhdessä toimijoiden kanssa, yhdistetään kriittinen teoria ja käytäntö sekä muutetaan yhteiskunnallista toimintaa. Tuottava toiminta, kielellinen kommunikaatio ja sosiaaliset suhteet kietoutuvat yhteen, joten niitä tarkastellaan suhteessa toisiinsa. Näin pyritään tehostamaan työtä tarkoituksenmukaisilla välineillä ja työtavoilla, pyritään muutokseen sekä toimijoiden tukemiseen. Lisäksi tunnistetaan sisäisiä risiiritiitoja. (Heikkinen 2008, 62). Engeströmin (1995, 124) mukaan kehittävässä työntutkimuksessa nähdään tärkeänä prosessina tutkittavien oman merkityksen muodostaminen, tällöin tutkimuksen aktiiviseksi osapuoleksi nousevat tutkittavat. Tutkijat tekevät töitä yhdessä työyhteisöjen kanssa reflektiivisellä työotteella.

Kehittävässä työntutkimuksessa kiinnostus on suuntautunut työyhteisössä tai ammattiryhmässä esiintyvien ajattelu- ja toimintamallien koko kirjoon ja niiden kehitykseen. Työyhteisön kollektiivinen tieto- ja taitopohja on moniaineksinen ja samalla hitaasti muuttuva, mutta merkittävä voimavara. Ekspansiivisessa oppimisessa piilevät ajattelu- ja toimintamallit saatetaan tietoiseen tarkasteluun, vuoropuheluun ja yhteiseen arvosteluun. (Engeström 1995, 107 – 108).

Kehittävän työntutkimuksen metodologia voidaan pitää sekä itse tutkimuksen metodina, että työpaikalla tapahtuvan opetuksen ja oppimisen metodina. Tutkimuksen tulee löytää ja mallittaa tutkittavan työn häiriöitä, ongelmia ja muutosta selittävä alkusolu sekä kohota näistä käytännön ratkaisuihin, joiden avulla ko. työssä päästään laadullisesti uuteen kehitysvaiheeseen. Tarkoituksena on ollut tarkastella työhön liittyvää tietoa ja oppimista useamman kuin yhden tiedon olomuodon kannalta. (Engeström 1995, 101 ja 103).

Tutkija on työn kehittäjä ja yhdessä työntekijöiden kanssa hän luo tilan, jossa työtä analysoidaan. Analyysi painottuu toiminnan kohteeseen. Se tarkoittaa toimintaa, joka luodaan yhdessä vuorovaikutustilanteissa. Kehittävällä työntutkimuksella paljastetaan ongelmia ja kehitetään yhdessä käsitteitä ja välineitä niiden hallitsemiseksi. Tutkimusprosessissa tarvitaan valtasuhteiden paljastamista sekä aitoja toisin tekemisen vaihtoehtoja. (Heikkinen 2008, 66 - 67).

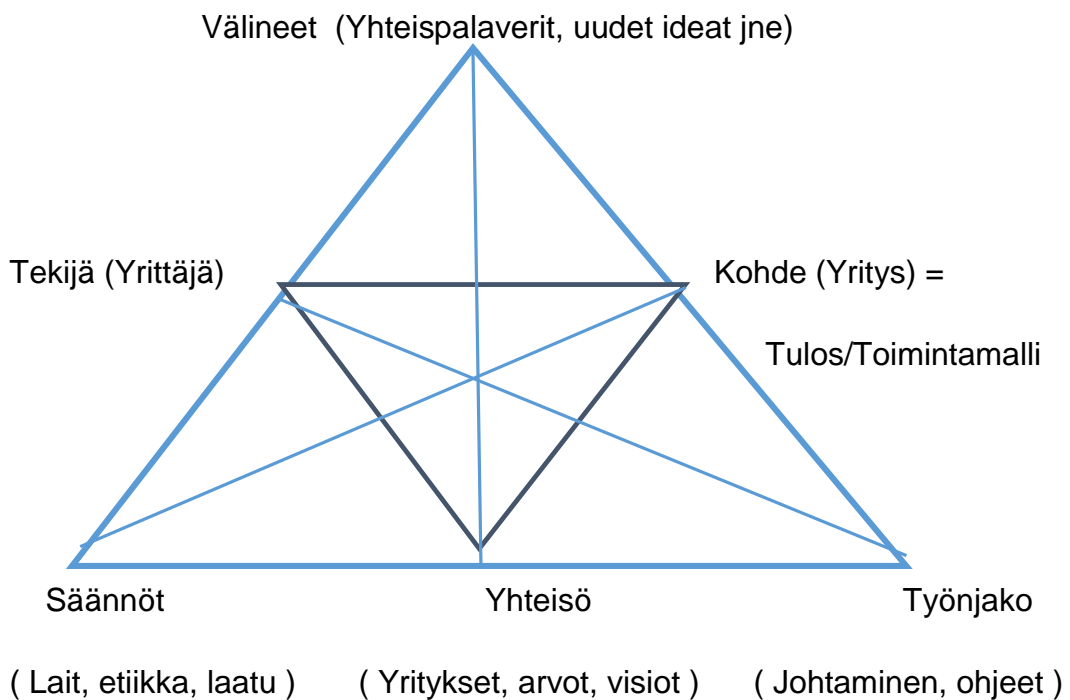
Engeström (1995, 126 - 127) toteaa, että tutkimuksen tehtävänä on rekisteröidä ja tallentaa syklin eri vaiheet, tutkijoiden interventiot sekä analysoida niistä kootavaa aineistoa prosessin ymmärtämiseksi. Tutkija osallistuu aktiivisena tapahtumiin, toimii tallentajana ja kriittisenä erittelijänä sekä omien tekojensa ja tulkintojensa arvioijana. Tutkijan rooli sisältää veloitteen luoda uusia välineitä ja kokeilla niitä työntekijöiden kanssa.

Kehittävän työntutkimuksen koeasetelma on usein sellainen, että tiettyjen poikkeavien ilmiöiden oletetaan ennakoivan uutta mahdollista kehitystä. Väliintulolla pyritään sysäämään kehitystä oletettuun suuntaan. Tulosten yleistettävyyttä nähdään myös hyvin käytännöllisinä kysymyksinä. Tulokset leviävät uusina malleina ja välineinä sekä saavat jalansijaa muissa samankaltaisissa toimintajärjestelmissä. Paikalliset löydökset ja laadulliset muutokset saavat laajempaa kantavuutta, kun ne ovat sisällöllisesti päteviä. Yleistyessään ne joutuvat kehittelyn kohteeksi siirtyessään uusiin olosuhteisiin. (Engeström 1995, 156).

Usein pienille, voimakkaasti keskitetyille ja käsityömäisille työyhteisöille on ominaista yksinkertainen teknologia ja viestintä sekä vähäinen työnjako. Näissä töissä toiminta perustuu kokemukseen ja työntekijä muokkaa kohteensa pitkälti alusta loppuun ja säännöt ovat tyypillisesti ammattikuntasääntöjä. Säännöt ovat usein menettelytapoja, ajankäyttöä, tuotannon määrää ja kustannuksia koskevia normeja. (Engeström 1995, 21 – 23).

Työyhteisöön tuodaan tutkijan välityksellä kehittämisen välineitä, jotka perustuvat toiminnan käsitteeseen. Toimijat reflektivat omaa toimintaansa ja sen muutoshaasteita, esimerkiksi toimintajärjestelmän rakennemallin avulla, joka auttaa jäsentämään epämääräisiä ongelmia. Toimintajärjestelmän rakennemalli (Kuvio 1,

s.13) kuvaa osittain kehittämisen kohteena olevaa toimintaa ja auttaa jäsentämään toimijoiden kanssa epämääräisiä ongelmia, ristiriitoja ja muutoksen tärkeimpiä lähteitä. Muutostarpeesta keskustellaan jäsennetysti ja kokonaisvaltaisesti heijastaen nykytilan ristiriitoja suhteessa menneisyyteen ja nykyisyyteen. (Heikkinen 2008, 63 - 64).



Kuvio 1. Toimintajärjestelmän rakennemalli. (Heikkinen 2008, 63 – 64).

2.2 Ekspansiivisen oppimisen sykli

Engeströmin (1995, 92) mukaan ekspansiivisen oppimissyklin käsite liittyy koko järjestelmäinnovaatioihin, sykliä voidaan myös eritellä pienempiin osiin, esimerkiksi käsitteen muodostamisena tai yksittäisen teknologian hallinnan oppimisena. Eritasoisten syklien keskinäinen erittely jää tutkimuksen tehtäväksi.

Toimintatavan analyysissä käytetään ekspansiivisen oppimisen sykliä (Kuvio 2). Ensin arvioidaan toiminnan kehittymistä ja kuvataan nykytilaa esim. haastattelulla, josta saatu aineisto on analyysin pohjana (2). Työhön liittyviä ongelmia selvitetään olevien ristiriitojen kautta ja kehitellään uusia toimintamalleja, työvälineitä ja tapoja käsitteellistää työ (3). Välineitä soveltamalla avataan mahdollisuuksia muutoksille, oppimissyklin kaikissa vaiheissa tehdään oppimistekoja mm. kyseenalaistetaan, analysoidaan (4), kehitetään ja otetaan käyttöön uusia välineitä (5). (Heikkinen 2008, 64 -65).



Kuvio 2. Ekspansiivinen oppimissykli ja oppimisteot. (Heikkinen 2008, 64 - 65).

Ekspansiivisen syklin alkuvaiheessa on kyse vakiintuneesta toimintatavasta, jota hallitsee sisäistäminen ja vallitsevan toimintakulttuurin omaksuminen kokemusoppimisen avulla. Yksilöllisinä poikkeamina ovat aluksi uudet ajatukset, välineet ja työtavat usein huomaamattomina häiriöinä tai innovaatioina. Vähitellen muodostetaan uutta toimintamallia ja kun uutta sovelletaan käytäntöön sen sisäistäminen saa vähitellen yhä suuremman merkityksen. Eritasoisten syklien keskinäinen erittely jää tutkimuksen tehtäväksi. (Engeström 1995, 88 – 89, 92).

Uutta toimintatapaa ei voi määritellä yksityiskohtaisesti ennakolta, syklin analyysivaiheessa voidaan hahmotella työhypoteesi, suuntaa antava oletus joka tarkentuu, todentuu ja muuntuu prosessin edetessä. Siirtymä uuteen toimintatapaan ei merkitse välttämättä siirtymistä vanhasta tavasta uuteen. Reaalisissa organisaatioissa työtyypit esiintyvät yleensä vanhan ja uuden kerrostuneina yhdisteinä. (Engeström 1995, 94).

Työtoiminnan rakennemalli ja ekspansiivinen sykli (Kuviot 1 ja 2, s.14) tuovat esiin, mitä sisältöjä analyysiin tuodaan ja mitä ongelmia sekä innovaatioita tunnistetaan. Tutkija on työn kehittäjä, joka yhdessä työntekijöiden kanssa analysoi työtä vuorovaikutuksessa. (Heikkinen 2008, 65 - 66).

Ekspansiivisen oppimisen edellytys on erilaisten näkökulmien ja yhteisten välineiden saattaminen vuoropuheluun, moniäänisyys on samanaikaisesti häiriöiden lähde ja voimavara. Saman alan työyhteisöjen välille on luotu vertailun ja vaihdon kytkentöjä sekä oppimisverkkoja. Ekspansiivisessa oppimissyklissä kyseenalaistetaan ja hahmotetaan uudelleen se, mihin toiminnalla pyritään, mitä tuotetaan ja miksi. Sykli merkitsee toiminnan kohteen ja motiivin laajentamista ja siihen liittyä työyhteisön jäsenten toimenkuvien rajojen ylittäminen uudenlaisten ammattikunta- ja sektorirajat rikkovien tehtävähdistelmien, yhteistyösuhteiden ja asiantuntijakokonaisuuksien muodostuminen. (Engeström 1995, 98 – 99).

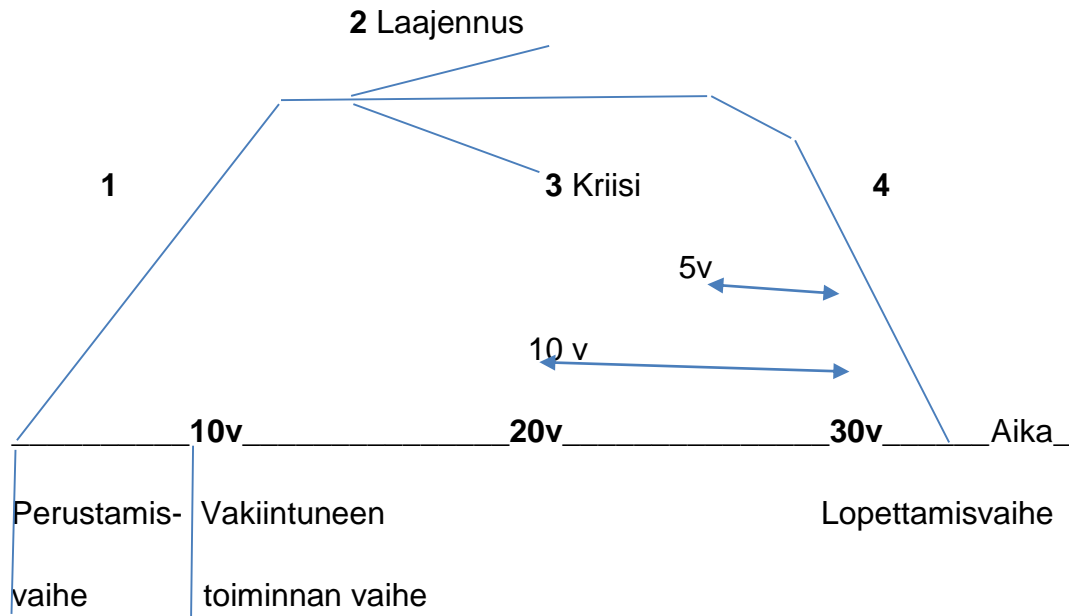
2.3 Fysioterapiayrityksen elinkaari

Yrityksen elinkaariteorian ensimmäisessä vaiheessa omistaja tekee kaiken itse tai johtaa suoraan alaisiaan. Omistaja tekee kaikki tärkeät päätökset, toimii suunnan näyttäjänä ja rahoittajana. Eloonjämisvaiheessa yrityksestä on tullut jo toimiva, sillä on selkeä liikeidea, tarpeeksi tuotteita ja palveluja pitääkseen asiakaskantansa. Myynti ja markkinointi ovat tässä vaiheessa yrityksen toimintaa, keskeisiä asioita. Omistaja tekee edelleen strategiset päätökset ja tärkeintä on, että yritys saa tarpeeksi tuloja pysyäkseen toiminnassa ja rahoitettua kasvuaan. Elinkaariteorian kolmas vaihe on menestyminen. Yritys on taloudellisesti terve ja kannattava. Omistaja päättää kasvattaako yritystä edelleen vai luopuuko yrityksestä.

Yritys käyttää strategista johtoa toiminnan pyörittämiseen ja kasvattamiseen. Elinkaariteorian neljäs vaihe tarkoittaa nopeaa kasvua. Päätöksentekoa delegoidaan yhä enemmän. Omistajan ja liiketoiminnan arkipäiväinen hoito on erillään, tosin omistaja on selvästi läsnä yrityksen toiminnassa. Yrityksen kypsymissvaiheessa haasteena on vakauttaa saavutettu taloudellinen tilanne ja säilyttää joustavuus ja yrittäjähenkisyys. (Aho & Kaivo-oja 2014, 12 – 16).

Kuviossa 3 (s. 17) on Yrityksen elinkaarimalli Viitalan (2006, 25 – 27) mukaan. Yrityksen perustamisvaiheessa (1) on suunniteltava yrityksen toimintoja sen elinkaaren eri vaiheissa. Suunnittelussa keskitytään alusta alkaen mm. seuraaviin osa-alueisiin: liikeidea, investoinnit, kannattavuus, rahoitus, tuotteet, markkinointi, omistuksen jakautuminen, yhtiömuoto, verosuunnittelu ja voiton kotiuttaminen sekä yksityistalous. Yrityksen laajennusvaiheessa (2) yrittäjälle on kertynyt jo kokemusta ja tietoa, laajennus voi olla suuri tai pieni. Tehtäviä ja vastuita on delegoitava ja yrityksen omistuspohjan laajentaminen voi tulla tarpeelliseksi. Laajennus vaatii huolellisen suunnittelun. Yrityksen kriisitilanteissa on (3) tärkeää tunnistaa vaikeuksiin johtaneet syyt ja löytää tehokkaat tavat ulospääsyyn.

Edelleen kuviossa 3 (s. 17) omistajanvaihdos (4) tai yrityksen lopettaminen on pitkä ja henkisesti raskas prosessi. Yrityksen on huomioitava taloudelliset vastuut, vero-, eläkekysymykset jne. Ostajan osaaminen on arvioitava, samoin yrittäjävalmiudet, rahoitusasema, riskit, kauppahinnan kotiuttamistapa yrityksen voitosta jne. Mikäli jatkajaa ei löydy, yritys voidaan joutua lopettamaan. Tällöin siihen liittyy asiakassuhteiden lopettaminen, liiketoimintojen saattaminen loppuun, työsuhteiden päättäminen, omaisuuden myyminen, kirjanpidon lopettaminen ja veroaseman lopettaminen. Jäljelle jäävät vastuut on hoidettava, mieluiten asiantuntijan avustuksella. (Viitala 2006, 25 - 27). (Kuvio 3).



Kuvio 3. Yrityksen elinkaari. (Viitala 2006, 25 - 27).

2.4 Fysioterapiayritysten kehittävä vertaiskäynti

Kehittävä vertaiskäynti on yksi työväline laadunhallintaan, se on vertaisarvioinnin muoto, jota käytetään ammatillisen kehittymisen ja laadun parantamisen välineenä. Samaan ammattiryhmään kuuluvien ja / tai samanlaisten työyksiköiden kesken tapahtuvan käynnin tavoitteena on perehtyä yhdessä vertaiskumppanin kanssa arvioiden tiettyä toimintaa, työtapaa tai työmenetelmää. Arvioinnin tuloksia voidaan käyttää oman työn kehittämiseen. Tapaamiselle on tunnusomaista oman työn, työtapojen ja ajattelumallien peilaaminen ja suhteuttaminen muiden tapoihin toimia ja ajatella. Oman toiminnan ymmärtäminen lisääntyy ja muutoksen tarpeellisuus konkretisoituu. Vertaisten kesken on tuttua ja turvallista antaa tai saada tukea, kannustusta ja kehittämisideoita, saa tuulettaa ja jakaa omia näkemyksiä. Vertaisarviointi kehittää kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta. (www.kunnat.net).

Vertaiskäynti on vertaisarvioinnin muoto, jota käytetään ammatillisen laadun ja kehittymisen parantamisen välineenä. Malli kehitettiin Suomen Kuntaliiton Vanhusten laitoshoidon laadunhakkeessa (LASS02: 2001 - 2003), jossa yhtenä painotusalueena oli arviointimenetelmien kehittäminen. Hankkeen yksiköiden yhtenä toiminnan arviointinäkökulmana kokeiltiin vertaisarviointia. Kokemukset sovitun toimintamallin mukaan olivat myönteiset. Hanke jatkui yhteisessä hankkeessa Stakesin (nykyisin THL) kanssa, missä kokemukset jalostettiin Kehittävän vertaiskäynnin toimintamalliksi. (Hellstén, Outinen & Holma. 2004, 3).

Käyntien tavoitteena on perehtyä toisen yrityksen toimintaan, työtapaan ja työmenetelmiin sekä arvioida niitä yhdessä vertaiskumppanin kanssa. On erittäin tärkeää saada uusia ja erilaisia näkökulmia omaan työhön sekä jakaa ja tuulettaa omia ajatuksiaan. Lisäksi vertaistuen avulla voi kehittää omia kykyjä antaa ja vastaanottaa palautetta. (www.kunnat.net).

Tavoite ajatellaan kohteeksi tai asioiden tilaksi, johon pyritään ja tämä edellyttää aina jonkinlaista toiminnanjärjestelyä ja motivaatiota. Tavoitteita voidaan lähestyä monesta suunnasta ja niiden haasteellisuus vaihtelee. Lisäksi tavoitteita on vaikeampi saavuttaa, toiset ovat tehtävä- ja tilannesidonnaisia ja niihin vaikuttavat erilaiset yksilölliset ja sosiaaliset tarpeet. Tavoitteet voivat olla myös määrällisesti tai laadullisesti erilaisia ja niitä voi olla vähän tai paljon sekä pitkän tai lähiajan tavoitteita. (Vänskä, Laitinen - Väänänen, Kettunen & Mäkelä 2014, 109 – 111).

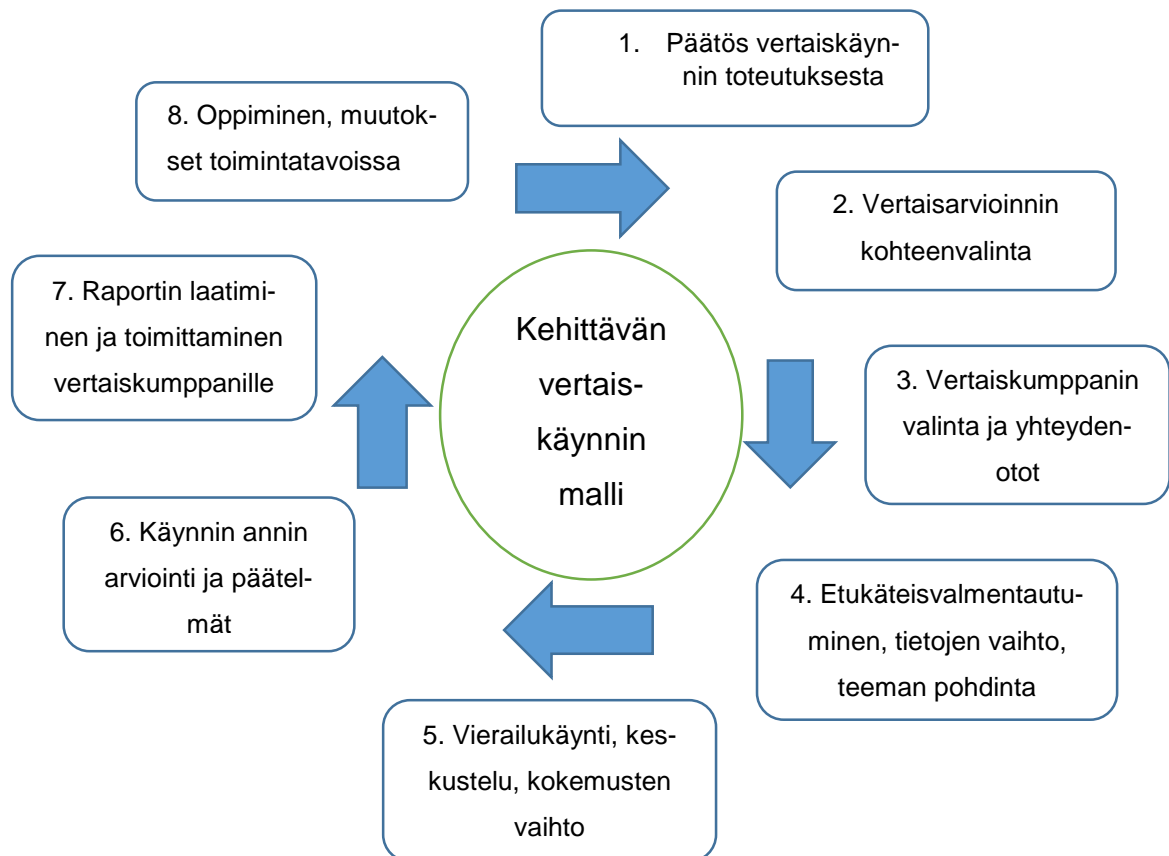
Vertaiskäynnin pohjana on tehostaa tapaamisten suunnittelua ja toteuttamista. Valmistautuminen valittuun teemaan tehdään miettimällä aineistoa ja tarkentavia kysymyksiä etukäteen mm. kirkastamalla tavoitetta ja aikataulua. Etukäteisteemoja käsitellään konkreettisten kysymysten pohjalta ja ne muodostavat tapaamisen rungon. Erilaiset prosessikuvaukset tai muu kirjallinen aineisto tukevat vertailua. Tapaamisessa annetaan arviointia ja palautetta ottamalla kantaa muiden toimintaan sekä arvioimalla omia toimintatapoja. Erilaisia käytäntöjä punnitaan eri näkökulmista ja kehittämisideat kirjataan alustavasti. Päivän anti arvioidaan yhdessä. Mahdollisesta raportoinnista sovitaan osapuolten kesken. Raportti on osallistujien työyhteisöjen käytössä ja hyödynnettävissä omien tarpeiden mukaan. (www.kunnat.net).

Kehittävä vertaiskäynti on vakiintunut nimeksi toimintamallille, joka korostaa toimintamallin käyttöä vertaiskumppaneiden yhteisenä kehittämisen ja oppimisen välineenä. Kehittävä vertaiskäynti toteutuu prosessina ja on kuvattu vaiheina 1-8 seuraavassa kuviossa 4, Savolaisen 2011 mukaan.

Kehittävän vertaiskäynnin malli (Kuvio 4, s. 20);

1. Päätös vertaiskäynnin toteuttamisesta vaatii johdon ja työyhteisön hyväksynnästä toimintatavaksi. Vertaistapaaminen vaatii henkilöstöresursseja, aikaa matkoihin ja tapaamiseen sekä kululaskelmaa. Vertaiskäynnit tulee kirjata toimintasuunnitelmaan, henkilöstön koulutus- ja kehittämisohjelmaan. Täsmennetään kirjallisesti myös miten vertaiskäynti tukee muuta laatu- ja kehittämistoimintaa.
2. Kohteen tai aiheen valinta voi olla lähes mikä tahansa työyhteisöstä nouseva asia. Täsmennetään vertaisarvioinnin idea ja tarkoitus työyhteisölle, mihin tarvitaan peiliä tai mihin halutaan tutustua. Esimerkiksi jokin työmenetelmä, kirjaaminen, työhöjeiden tai menettelyohjeiden laatiminen jne.
3. Etsitään sopiva yrityskumppani ja otetaan yhteyttä esim. omasta yhteysverkostosta. Valitun kumppanin kanssa sovitaan alustavasti aikataulusta, järjestelyistä ja ketkä osallistuvat tapaamiseen. Laaditaan lyhyt esittely omasta yrityksestä, osallistujista ja toimitetaan se vertaiskumppanille. Vertaisarvioinnin toimintamallista toimitetaan kumppanille tarvittaessa lisätietoja.
4. Etukäteisvalmistautumisessa täsmennetään yksityiskohtaisemmat tavoitteet, rajataan aiheet, määritellään kohde ja arvioidaan miten vertaisarvioinnin kohteena olevat asiat omassa yrityksessä toteutuu.
5. Vierailukäynnillä yhdessä kerrataan käynnin tarkoitus, tavoitteet ja aikataulu. Tapaamisen lopussa annetaan keskustellen palaute vertaiskumppanille ja keskustellaan siitä, mitä ajatuksia on herännyt, millaisia uusia ideoita on noussut jne.
6. Käynnin jälkeen omassa yrityksessä pohditaan mitä opimme, mikä on toteutunut hyvin, mitä kehitettävää löytyi, kerrataan omat näkemykset ja ajatukset.

7. Laaditaan oman yrityksen parannusehdotukset kirjallisesti ja sovitaan vastuista sekä työnjaosta. Laaditaan raportti, jossa kerrotaan kirjallisesti lyhyesti keskeiset faktat, tapaamisen kulku, tehdyt arvioinnit ja -päätelmät sekä sovitut parannukset. Raportti lähetetään vertaiskumppanille.
8. Omassa työyhteisössä toteutetaan sovitut ehdotukset ja ratkaisut suunnitelmien mukaan. Vakiinnuttamisen tueksi sovitut ehdotukset kirjataan esimerkiksi laatukäsikirjaan tai laadunhallintasuunnitelmaan. Laadun parantamiseksi on tärkeää seurata, onko toiminta muuttunut parantamisehdotusten mukaan. Itsearviointi on hyvä tapa ottaa kantaa, onko muutosta työyhteisössä tapahtunut.



Kuvio 4. Kehittävä vertaiskäynnin malli. (Savolainen 2011).

Kommunikointi mahdollistaa jakamisen ja palautteen saamisen ajatuksista, tunteista ja kokemuksista, arkipäivän kokemusten ääneen sanominen nostaa ne uudelle tasolle. Kokemuksen jakaminen tekee kokemuksesta pätevän itselle ja kuulijalle. Reflektointi on tärkeä elementti vertaismenetelmien toteutuksessa, sitä voidaan hyödyntää silloin kun se on tietoista ja systemaattista. (Seppänen – Järvelä (toim.) 2005, 13).

Vertaiskäynneille nähdään monia etuja;

- niitä on helppo toteuttaa
- ei tule mittavia kustannuksia,
- toiminta on näkyvää ja avointa,
- niistä saa omakohtaisia kokemuksia laadukkaasta toiminnasta ja toimintatavoista,
- ne kannustavat pohtimaan omaa työtään ja työtapojaan,
- lisäävät rohkeutta kertoa muille omasta työstä
- näyttävät oman toiminnan ns. sokeat pisteet,
- ne antavat kimmokkeen parempaan dokumentointiin ja tiedon keräämiseen
- auttavat sosiaalisten verkostojen rakentamisessa. (www.kunnat.net).

2.5 Fysioterapiayrittäjien dialogi kehittävässä vertaistapaamisessa

Dialogisessa vuorovaikutuksessa molemmat osapuolet ovat tasavertaisia, määrittävät ja etsivät yhdessä ratkaisuja asioihin. (Vänskä ym. 2011, 52). Dialogisuus on kehittyvä asenne, joka muuttaa, rikastuttaa ja avartaa työntekijän persoonallisuutta. Muuttamalla tietoisesti omaa tapaa keskustella, voi saada erilaisia vastauksia. Dialogi on yhdessä ajattelemisen tila, jossa jokaisen mielipiteitä kunnioitetaan. Keskustelussa ei vaadita toisen ajattelun muutosta, vaan jokaisen mielipiteet ovat arvokkaita. Keskustelijat ovat lähtökohdiltaan tasaveroisia, joilla on pyrkimys yhteiseen ymmärrykseen. (Väisänen, Niemelä & Suua 2009, 9 - 15).

Avoimessa ja hyvin toimivassa dialogissa on mahdollista tuottaa uusia lähestymistapoja ja ratkaisuja ongelmatilanteisiin. Informaatiolähteenä toimivat ihmiset itse, antautuessaan avoimeen ja dynaamiseen oppimistilanteeseen. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 67). Avoin dialogi edellyttää rohkeutta omaan kokemiseen ja avointa sekä kiinnostunutta toisen kuuntelua toisena. Painopiste on vuorokuuntelussa enemmän kuin vuoropuhelussa. Tällaiseen dialogiin päästään vain harjoittelemalla avoimuutta suhteessa itseen ja maailmaan. (Ojanen 2009, 64).

Dialogin edellytys on, että ihmiset antavat ajatuksen virran elää keskellä ja itsessään, ilman ihmisten välille syntyviä valta-asemia tai kamppailua. Vuoropuhelussa itsenäiset toisiaan kunnioittavat ihmiset suhtautuvat toisiinsa aitoina tasa-arvoisina persoonina, eivätkä yritä tehdä maailmasta valmista. Kohtaamisessa on tärkeää sallia ihmisen kaikkien tunteiden ilmeneminen, dialoginen suhde edellyttää turvallisuutta. Se syntyy vähitellen ajan, huomion ja kunnioituksen antamisen seurauksena. (Heikkinen, Tynjälä & Jokinen 2012, 51,151).

Vastavuoroisessa kohtaamisessa osaamme kuunnella ja arvostaa toista. Kuunteleminen on usein vaikeaa työuran alussa, mutta kokemuksen myötä kuuntelemisen taito lisääntyy. Kuuntelemisen taito on kykyä kiinnittää huomiota asioihin, joita ei tavallisesti huomioida. Toisen kertomuksesta voi hakea myös asioita, jotka todistavat omat ennakkokäsitykset vääriksi. Tavallisestihan etsimme asioita, jotka todistavat meidän olleen oikeassa. (Väisänen ym. 2009, 20). Hyvän vuorovaikutuksen ehdottomat edellytykset ovat vuorovaikutusvastuu, hyvä tahto – välittäminen, ihmisen kunnioitus, vastuu omista ajatuksista, tunteista ja teoista, oikein kuuleminen – ymmärtäminen ja tärkeiden asioiden sanominen – rehellisyys. (Kiesiläinen 1998, 80).

Vetäjän rooli on tärkeä palaverin koossapitämiseksi. Asioiden sanominen ääneen tekee omista toiveista ja tavoitteista todellisia. Asioiden tärkeysjärjestys saattaa muuttua dialogissa toisen keskustelijan kuulemisen ansiosta. Oman tilanteen rehellinen kertominen lisää avoimuutta ja luottamusta keskustelijoiden välillä. Dialogin ollessa keskittynyt etsimään voimavaroja ja mahdollisuuksia, keskustelijat kokevat itseluottamuksen vahvistuvan ja kokevat saavansa voimia jaksamiensa. (Kokko 2006, 155 – 156).

Dialogikulttuuriin kasvaminen lähtee itsensä kohtaamisesta tässä ja nyt. Tehokkaimmin sitä voi opiskella yhdessä toisten kanssa käytännön tilanteissa. Keskustelun aikana pitää siis ymmärtää itseään ja opetella ymmärtämään muita sekä kummassakin tapahtuvia muutoksia. Ymmärtäminen ei edellytä, että ymmärtäjä on samaa mieltä asiasta. Vuorovaikutusprosessi kirkastaa meissä tapahtuvan vuorovaikutusprosessin ainutlaatuisuuden ja arvostaa rikkaamman ja monipuolisemman yhteisen tiedon. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 66).

2.5.1 Itsereflektio oppimisen välineenä vertaistapaamisissa

Reflektion avulla fysioterapeutti voi oppia toteuttamaan itseensä kohdistuvaa ajattelua, jonka tavoitteena on itsetietoisuus. Perusedellytyksenä on, että fysioterapeutti on avoin sille mitä löytää itsestään ja sen seurauksena ihminen alkaa yleensä nähdä asiat toisin. Reflektioajattelun ydin on ajatussisältöjen syvällinen pohtiminen, itsestä täytyy löytyä taipumusta ja halua tällaiseen työskentelyyn, ääneen ajattelemiseen. Reflektio merkitsee siis kokemuksen syvällistä pohdintaa ja ymmärtämistä. Näin yksilö pystyy vaikuttamaan käsitystensä muuttumiseen. Vasta kun ajattelu muuttuu, toimintakin muuttuu. (Ojanen 2009, 71 – 72).

On tärkeää kehittää uusia ajatteluprosesseja ja hylättävä vanhoja menettelytapoja. Voimme opetella prosesseja ja riippuvuuksia avoimissa dialogitilanteissa. Niissä jokainen osallistuja oppii aina jotain uutta itsestään ja toisiltaan. Intensiivisen dialogivaiheen aikana mielemme kauan eläneet rakenteet alkavat järkkyyä ja samalla alamme etsiä sekä luoda uusia rakenteita. Prosessin merkittäviä asioita ovat ihmisten väliset suhteet ja kommunikaatio. Kehitysprosessien aikana havaitsemme, että eri kokemustautan omaavilla ihmisillä saattaa olla erilainen käsitys tarkastelun kohteena olevasta asiasta kuin meillä. Ymmärtämistä kuvaa se, että emme enää kehitä keinoja miten saisimme oman käsityksemme priorisoitua ensimmäiselle tilalle. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 24 – 25, 63).

Sisäinen itsensä kuunteleminen on tärkeää dialogissa ja kaikessa uuden oppimisessa. Ihminen oppii suhteessa aikaisempaan ja onkin tärkeää nostaa esiin aikaisemmat käsitykset eli tiedostaa ne. Harjaantumisen myötä voi tietoisesti oppia

säätelemään itseään siten, ettei toisen samanaikainen kuunteleminen ehkäise samanaikaista oman tilansa tiedostamista. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 119).

Reflektio on älyllistä toimintaa, jossa yksilöt pyrkivät selvittämään kokemuksiinsa tavoitteena uudenlainen ymmärrys ja arviointien muuttaminen. Reflektio sisältää siis johtopäätösten, yleistysten, analogioiden erottelun ja arviointien tekemisen sekä muuntamisen, muistamisen ja ongelmien ratkaisemisen. Voimme oikeasta uskomuksiimme sisältyviä vääristymiä ja ongelmaratkaisuissa tekemiämme virheitä reflektion avulla. (Mezirow 1996, 17 – 21).

Reflektiolle on tyypillistä ihmettely ja kysyminen. Sen myötä asiat alkavat näkyä uudella tavalla. Aktiivinen ja problemaattinen työskentely merkitsee vastuun hyväksymistä omasta toiminnasta. Tietämättömyyden tunnistaminen täytyy oppia, jotta voi tapahtua tiedostamista ja kehittymistä. Tämä taas mahdollistaa vastausten löytämisen. Käsitystemme ja uskomustemme muuttuessa ja itsestään selvyyksien karistessa muuttuu käyttäytymisemme. Reflektointi on ohjaustilanteeseen liittyvää tietoisien ajattelun ja tekemisen suhde. Parhaimmillaan se on myös uskomusten perusteiden tarkastelua. Lisäksi se on syvälinen itsensä tutkimis- ja löytämisprosessi, jossa oman itsensä kautta yrittää ymmärtää omia kokemuksiinsa ja niiden merkityksiä. Reflektiossa ihminen oppii tutkimaan ja tietoisesti järjestämään kokemuksiaan ajattelun avulla. (Ojanen 2009, 75 – 77).

Työ sujuu kun opimme työskentelemään kehityshakuisesti, automaatioista huolimatta riittävän luovasti, rentoutuneesti ja jatkuvasti omaa työtä arvioiden. Tarviin riittävän pitkä työperiodi, työn sisäistämistä ja riittävästi ”parkkipaikkoja” työssä ilmenevien probleemien pohtimiselle eli reflektiolle. Yksilön henkinen kasvu ja toimintatapojen muuttuminen tapahtuu ns. transformaation- eli muutosprosessin kautta edellyttäen reflektiota ja tiedostamista. (Ojanen 2009, 25 - 31).

Vuorovaikutuksen ammattilainenkin tekee virheitä, koska jokainen kohtaaminen on erilainen. Yhdessä asiassa onnistuminen ei takaa onnistumista seuraavassa tilanteessa. Kehittyminen ammatissa tarkoittaa sitä, että uskaltaa astua kohti sellaisia vuorovaikutustilanteita, joita ei ole aiemmin kohdannut. Koska vuorovaikutustilanteessa on aina toinen ihminen, hän voi omalta osaltaan estää yhteistyön.

Epäonnistuminen ei aina ole pahasta, mutta se on omassa työssä kehittymisen kannalta tärkeää. Vastuu on kannettava ja oma epäonnistuminenkin on myönnettävä, tilanteen analysointi yhdessä kollegoiden kanssa on parasta ihmissuhdekoulutusta. (Kiesiläinen 1998, 25).

2.5.2 Itsearviointi

Itsearviointi eli ITE – menetelmä on työyhteisölähtöinen, yksinkertainen ja helpokäyttöinen työväline työyksikön itsearviointiin ja systemaattiseen laadunhallintaan. Menetelmän myötä on mahdollisuus kehittää ja varmistaa toiminnan laatua yrityksen oman asiakaskunnan ja toimintaympäristön vaatimuksista käsin huomioiden resurssit. Yrityksen ja yhteiskunnan yhteiset laatuvaatimukset voidaan sovittaa yhteen ITE – menetelmää käyttäen. Tässä menetelmässä arviointinäkökulma on itsearviointi. (Holma, Tolvanen & Vihma 2010, 7).

Itsearviointi luo perustan laadun kehittämiseksi, joka lähtee tarpeesta selvittää itselle missä mennään ja mitä toiminta-alueita tulisi kehittää. Itsearvioinnissa peilataan ja verrataan omaa toimintaa eri kriteeristöjen laatuvaatimuksiin. Itsearvioinnista tuleekin kehittää jatkuvan laadun kehittämisen osa ja sen lisäksi tarvitaan asiakas-, vertaisarviointia sekä ulkopuolisen tahon arviointia, jotta toiminnan laadusta saataisiin monipuolinen ja luotettava kuva. (Outinen, Lempinen, Holma & Haverinen 1999, 37 - 49).

Itsearviointi voidaan rajata asiakastyömenetelmien ja palvelujen arvioinnista suhteessa asiakkaiden tarpeisiin ja asetettuihin tavoitteisiin. Työyksikkö kokoaa itse palautetietoa toiminnastaan, toiminnan tuloksista ja vaikutuksista sekä kehittää toimintaa arviointitulosten perusteella. Arvioinnin tarkoitus voi olla vaikuttavuuden todentaminen ja vaikuttavuuden lisääminen sekä toiminnan kehittäminen, työmenetelmien ja palveluiden kehittäminen aiempaa paremmin asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. (Korteniemi & Penttilä 2008. 55 – 56).

2.6 Vertailukehittäminen

Benchmarking (vertailukehittäminen, vertailuanalyysi, esikuva-analyysi) perustuu toimintatapojen vertaamiseen toisten organisaatioiden suoritteisiin. Tavoitteena on kriittisten menestys- tai laatutekijöiden tunnistaminen, analysointi ja niiden hyödyntäminen. Terveystieteiden alalla organisaatioiden sisäinen benchmarking on hyödyllinen mahdollisuus tehdä yhteistyötä, jossa molemmilla osapuolilla on annettavaa ja saatavaa. (Jämsä & Manninen 2000, 37).

Vertailukehittäminen on systemaattinen prosessi, jonka vaiheet ovat: oman kehittämiskohteen yksilöiminen, vertailukohteen hakeminen, vertailuprosessista sopiminen ja vertailuprosessin toteuttaminen sekä arviointi. (Virtanen 2007, 85). Benchmarking on seurannan ja vertailun jatkuva järjestelmällinen prosessi. Toimintayksiköt vertaavat omia tietojaan parhaisiin toimintayksiköihin, pyrkivät oppimaan parhailta ja käyttävät oppimaansa oman toiminnan kehittämiseen. Kehittäminen sisältää myös vertaiskäyntejä johonkin yksikköön, jossa tarkastellaan toimintaa tarkemmin, esim. hoitoja / palveluja, toimintaprosesseja tai henkilöstön osaamista. (Perälä, Junttila & Toljamo 2007, 13).

Vertaaminen edellyttää omaa valmistautumista, vierailua ja havaintojen yhteen-vetoja sekä opittavien osa-alueiden merkitsemistä tehtävälistaan. (Hiltunen, Karjalainen, Mannio, Pättiniemi, Pötry, Savolainen, Tainio, Tirkkonen & Välke 2007, 107). Kummallakin osapuolella on annettavaa ja saatavaa, näillä toteutuu käsite oppiva organisaatio eli benchlearning. Muiden edistyksellisten toimintatapojen näkeminen ja analysointi valaa uskoa, että omassa yrityksessä voidaan tehokkuutta lisätä ja asettaa tavoitteet korkeammalle. (Leclin 2006, 160 – 163).

Oman toiminnan vertaaminen toisen toimintaan voi edistää yrityksen kilpailuase-maa. Oman toiminnan taso muihin verrattuna selkiytyy ja toisten innovaatiot no-peuttaa omaa kehitystä. Tietoisuus kilpailijoiden olemassaolosta yleensä lisää kehittämishalukkuutta. Toiminnassa tulee aina varmistaa toiminnan laillisuus ja sopia tietojen salassapidosta asianmukaisella tavalla. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2014, 186).

Menetelmä soveltuu parhaiten sellaisten kohteiden kehittämiseen, jotka voi määrittellä selvästi. Etsitään jokaiselle kehittämiskohteelle vertailukumppani eli organisaatio, jolla kyseinen asia onnistuu paremmin. Tämän jälkeen kerätään järjestelmällisesti tietoa siitä, kuinka organisaatio onnistuu tässä. Seuraavaksi suunnitellaan lista havainnoitavista ja kysyttävistä asioista. Käynnin jälkeen tuloksia tulkitaan kriittisesti ja luovasti sekä sovelletaan omaan organisaatioon. (Ojasalo ym. 2014,186).

2.7 Aiemmat tutkimukset

Sipari (2002, 2, 19, 68 - 70) käytti kehittävää työntutkimusta fysioterapian pro gradu-tutkielmassaan moniammatillisen yhteistyön kehittämisessä lasten ja nuorten lääkinällisen kuntoutukseen erikoistuneessa yksityisessä yrityksessä. Historiallisesta kehityksestä saatiin tietoa työntekijöiden kirjoitusten ja ryhmähaastattelun avulla. Nykytilanteen analyysiä tehtiin ryhmäkeskusteluissa, jotka pohjautuivat työtilanteissa taltioituihin videonauhoihin. Tutkimusmenetelmä ohjasi yrityksen työntekijät sitoutumaan työyhteisön kehittämiseen ja aikatauluihin. Motivaatiotekijänä toimi yhteistoiminnallinen oppiminen ja uuden toimintamallin kehittäminen tutkijan ohjaamana.

Loppelan (2004, 5 - 6) väitös käsittelee työkyvyn ylläpitämisen ja työyhteisön kehittämisen vuorovaikutteisuutta sekä niiden samanaikaisen kehittämisen mahdollisuutta osana arkityötä. Yhtenä tutkimusmenetelmänä oli kehittävä työntutkimus. Itsearviointin perusteella työntekijät olivat saavuttaneet hyvin asettamia tavoitteita. He kokivat tavoitteiden saavuttamisen tukeneen työkykyä ja työyhteisön kehittymistä, ennen kaikkea yhteisten keskustelujen ja avoimuuden lisääntymisen sekä yhteisten sopimusten myötä. Itse laaditut kehittämissuunnitelmat koettiin hyväksi ja heille syntyi tunne siitä että heidän mielipiteitään arvostettiin ja he saivat vaikuttaa omaan työhönsä. Systemaattinen kirjaaminen koettiin tärkeäksi välineeksi, jonka avulla saatiin kehittämistoiminta käyntiin ja osaksi arkityötä.

Edelleen Loppelan (2004, 5 – 6) mukaan keskeisiksi elementeiksi nousivat vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja työpaikan asioihin sekä vastuun saaminen ja uuden oppiminen. Nämä tekijät lisäsivät työmotivaatiota ja työhyvinvointia, yhteisöllinen kehittäminen vaikuttaa myös yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Työntekijät kokivat työssä jaksamisen, työn mielekkyyden ja työssä viihtyvyyden lisääntyneen, työmotivaation parantuneen sekä työstressin vähentyneen. Kehittämistoiminnalla on yhteys yrityksen toimintaperiaatteisiin, laadun varmistukseen ja taloudelliseen menestykseen, johdon sitoutuminen ja paneutuminen asiaan sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen arvostaminen on välttämätöntä. Työntekijät arvioivat työyhteisönsä edut ja epäkohdat sekä itsensä, asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta yhdessä keskustellen ulkopuolisen tutkijan ja asiantuntijan kanssa. Lisäksi työntekijät laativat myös itse kehittämistavoitteita ja konkreettisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lappeenrannassa toimineen Yrittäjyyden Tuki- projektin tavoitteena oli tukea naisyrittäjien toimintaedellytyksiä vertaisryhmätoiminnan avulla. Vertaistukiryhmät toimivat keskusteluverkostoina, joissa voidaan jakaa samassa elämäntilanteessa olevien kokemuksia ja ajatuksia. Haastateltavana oli kuusi naisyrittäjää, joista valtaosa koki ulkopuoliselta saadun kannustuksen yrityksen perustamisvaiheessa hyvin tärkeäksi. Yksinäisyys yrittäjänä vaikuttaakin kiinnostukseen vertaistukitoimintaan. Naisyrittäjät lähtivät mukaan toimintaan saadakseen ennen kaikkea henkistä ja sosiaalista tukea. Toiset heistä kaipasivat myös tiedollista tukea toiminnalleen. Valtaosa naisyrittäjistä piti vertaisryhmätoiminnan vahvuutena toisen kokemuksen kautta tapahtuvaa oppimista. (Kääpä 2008, 67 - 68).

Nieminen (2010, 2) kehitti fysioterapiayrityksen dokumentointikäytäntöjä soveltaen toimintatutkimusta ja kehittävää työntutkimusta. Kehitettävät osa-alueet olivat fysioterapiaprosessin kirjallinen kuvaaminen ja asiakkaan fysioterapiatapah-tumaan liittyvä dokumentointi. Fysioterapiayrittäjien teemahaastattelu tehtiin kolmelle eri aikoina valmistuneelle fysioterapeutille. Nykytilaa arvioitiin yrityksessä nykyisten dokumentointikäytäntöjen sekä yrityksessä työskentelevien fysioterapeuttien ITE-arviointien avulla. Yritykselle laadittiin yksilölliset kirjalliset ohjeet fy-

sioterapiaprosessin kirjallista kuvaamista ja sen dokumentointia varten. Haastateltavat fysioterapeutit kertoivat että, työtä ohjaavan voimakkaasti Kelan avoterapiastandardit. He tiedostivat hyvin lakien merkityksen, mutta ICF luokitusta tai fysioterapianimikkeistöä ei käytetty ohjaamaan kirjaamista. (Nieminen 2010, 54 - 55).

Nurmisto (2010, 5, 36 - 37) kehitti laadunhallintajärjestelmän fysioterapia-ammattinharjoittajalle oman työn kehittämiseksi. Laatujärjestelmä antaa kuvan myös muille yhteistyökumppaneille siitä, että toiminta on suunniteltua ja toimintamallit yhdenmukaisia. Hän käytti teemahaastattelua kahdelle fysioterapiayrittäjälle, jotka molemmat olivat perehtyneet laatujärjestelmiin ja osallistuneet laatukoulutuksiin. Heiltä saatu lisätieto auttoi omien päätösten tekemisessä laatujärjestelmän teossa.

Salonen (2011, 60 - 63) puolestaan osallistui ” Ammatinharjoittajan ja heistä koostuvan työyhteisön työhyvinvointimallin kehittämissä projektiin – esimerkkinä hyvinvointialan yritys”. Tarkoituksena oli luoda työhyvinvoinnin malli, jolla ammatinharjoittaja ja työyhteisö voisi arvioida, kehittää ja seurata omaa ja työyhteisön hyvinvointia. Projekti liittyi Satakunnan ammattikorkeakoulun hallinnoimaan Tytti-hankkeeseen, jossa käytettiin kehittävän työntutkimuksen sovellusta. Se käynnistyi postikyselyllä, jolla kartoitettiin viiden ammatinharjoittajan käsitystä omasta ja työyhteisön nykytilasta sekä kartoitettiin kehittämistarpeita. Toinen vaihe toteutettiin yksilöhaastatteluilla ja pohdittiin vallitsevan toimintamallin ristiriitoja. Uuden työhyvinvointimallin vakiintuminen näkyi yrityksessä. Henkilökunta osoitti hyvää motivaatiota, sitoutumista ja he ymmärsivät oman vastuunsa työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kehittämistyössä pyrittiin parantamaan tavoitteiden asettamista ja seurannan taitoja.

Soikkeli (2012, 59 - 61) esitteli omassa YAMK opinnäytetyössään oman yrityksensä laadunhallintajärjestelmän laadintaprosessin. Hän käytti fysioterapiayrityksen laadunhallinnan kartoitukseen ITE-sinkku menetelmää. Näiden tulosten perusteella hän teki helposti johtopäätelmät ja vertailut oman fysioterapiayrityksen kehittämisen kohteista sekä kehittämistyön etenemisestä. Tavoitteena tulevaisuudessa oli alueellisen yhteistyön kehittäminen erilaisissa yhteistyöfoorumeilla.

Leinikki (2012, 4 - 6) selvitti, pienyrittäjien osaamista tarkastelevassa tutkimuksessa selvitettiin miten ja millainen koulutus voi tukea pienyrittäjän ammatissa kehittymistä. Kyselytutkimuksen tutkimusaineistoina olivat Suomen fysioterapeutit – Finlands Fysioterapeuter ry:n jäsenkysely sekä kahdeksan fysioterapeutin teemahaastattelu. Keskeisenä tavoitteena oli tarkastella, mitkä ovat fysioterapeutin kokemat toimijuuden rajat ja kuvata pienyrittäjän kokemusta moniulotteisesti. Suomen Fysioterapeutit ry:n jäseniä on noin 8000, joista vastasi 483, joten vastausprosentti oli noin kuusi.

Koottu aineisto antaa viitteitä fysioterapia-alan pienyrittäjien ja ammatinharjoittajien tavoista kehittää ammatillista osaamistaan. Fysioterapian pienyrittäjistä lähes 60 % kouluttautui vapaa-ajallaan vähintään kolme päivää vuodessa. Lähes 10 % kertoi, ettei heillä ole mahdollisuutta kouluttautua säännöllisesti. Yrittäjät maksoivat koulutuksen kulut itse 90,3 % ja palkansaajista 20,5 %. Pienyrittäjät korostivat omaa vapauttaan päättää työtahdista, toisaalta he taas nostavat asiakkaan edun omansa edelle tekemällä ajoittain ”ilmaista työtä”. Pienyrittäjät totesivat, että viranomaisten ja yhteistyökumppaneiden valta ulottuu työn tekemisen tapoihin ja sisältöön. Vaaditaan erilaisia selvityksiä, raportteja ja lomakkeita ja pienyrittäjän oletetaan hinnoittelevan työnsä niin, että hoitotyön kate riittää tuottamaan myös hallinnollisen työn, lomat eläketurvan ja koulutuksen. (Leinikki 2012, 4 - 5).

Yrittäjyys nähtiin jatkumona sille, että halutaan toimia ammattietiikan mukaisesti ja itsenäisesti. He tekevät työtä, johon uskovat ja tekevät sitä tavalla jonka voivat hyväksyä. Yksin yrittävältä puuttuu yhteisö, joka tukisi pienyrittäjän käytännön oppimista työssä. Tämän takia he kaipaavat oppimisen verkostoja ammatillisen yhteistyön avulla. Luotettava ammatillinen verkosto oli monen kyselyyn vastanneen tavoite. Ammatinharjoittajat ylläpitävät verkoston avulla osaamista, vähentävät työn kuormittavuutta ja voivat sijaistaa toisiaan. Verkoston luomisessa haastateltavat toivoivat ammattiliiton apua luomaan tehokkaan, pitkäjänteisen ja määrätietoisen verkoston. (Leinikki 2012, 9 – 12).

Vastaajat nostivat ongelmaksi sen, että pienyrittäjältä puuttuu yhteisö, joka tukisi käytännön oppimista työssä. He kaipaavat oppimisen verkostoja ammatillisen yhteistyön merkeissä kirjanpidollisissa asioissa, markkinoinnissa ja fysioterapian

erikoisalaan liittyvissä asioissa. Verkostoa he pitivät tärkeänä osaamisen kehittämässä. (Leinikki 2012. 4 - 5, 8, 11 - 12).

Etelä-Savossa toteutettiin kysely hyvinvointiyrittäjille, jonka tarkoituksena oli selvittää hyvinvointiyritysten nykytilaa, tulevaisuudennäkymiä ja valmiutta hyvinvointipalvelujen kehittämiseksi. Kyselyssä tarkasteltiin työvoiman rekrytointia ja saatavuutta, yrittäjien koulutus- ja kehittämistarpeita, palveluiden toimivuutta, ja tulevaisuuden suunnitelmia. Fysioterapiayrityksistä kyselyyn vastasi 16 (N = 46) ja yksityisistä sosiaali- ja terveystalvelujen tuottajista 95 (N = 252). Vastausten perusteella fysioterapiapalveluita tuottavien yrittäjien suurin kiinnostus kohdistui palvelujen tuotteistamiseen, tarjoustensa tekemiseen, työhyvinvointia sekä tietotekniikan hyödyntämistä käsittelevään koulutukseen. Fysioterapiayritykset käyttivät melko vähän ohjausta, neuvontaa ja koulutusta käynnistysvaiheessa sekä toiminnan käynnistymisen jälkeen. Usko omaan työhön ja korkealaatuisten palvelujen kysyntään oli tulevaisuudessakin. (Hirvonen & Laitinen 2015, 38).

Etelä-Savon kyselyssä fysioterapiayritykset suhtautuivat verkostoitumiseen osin varauksellisesti. Verkostoituminen yritysten kesken on yksi keino tukea yritysten kasvua, laajentumista ja kansainvälistymistä. Eniten tarvetta verkoston vahvistamiselle oli tukipalvelujen esim. tilitoimisto- ja tietotekniikkapalvelujen kehittämiseksi yritysten kesken. Myös sijaisjärjestelyissä ja palvelurenkaissa sekä työhyvinvoinnin kehittämiseksi koettiin tuen tarve suurimmaksi. Fysioterapiayrittäjillä oli melko vähän tai hyvin vähän halua laajentaa yritystään tai kansainvälistyä yhteistyöverkostoina muiden yritysten kanssa. Fysioterapia-alan yrittäjät nostivat esiin tarpeen nimetä neuvonta- ja ohjauspalveluihin toimialan erityispiirteet tuntevan yhdyshenkilön. (Hirvonen & Lahtinen 2015, 39 - 40).

3 FYSIOTERAPIAYRITYS LAADUKKAIDEN PALVELUIDEN TUOTTAJANA

3.1 Fysioterapiayritystä ohjaava lainsäädäntö

Yksityisessä terveydenhuollossa palvelutuottajina toimivia koskee laki 152 / 1990, § 4, jonka mukaan on oltava lupa palvelujen tuottamiseen. Tämä koskee (2 §) terveydentilan tai sairauden toteamiseksi taikka hoidon määräämiseksi tehtäviä tutkimuksia tai toimenpiteitä, fysioterapeuttista toimintaa ja muita suorituskykyä parantavaa tai ylläpitäviä toimenpiteitä ja terapiota tai hierontaa. Lain 928 / 2009, (3 §) mukaan terveydenhuollon palveluja annettaessa on oltava asianmukaiset laitteet ja tilat. Palvelujen tuottajalla tulee olla asianmukaiset koulutukset, toiminnan on oltava lääketieteellisesti asianmukaista ja otettava huomioon potilasturvallisuus. Lain 987 / 2009, 7 § mukaan palvelun tuottajan on annettava tilat ja laitteet terveyslautakunnan tarkistettavaksi ennen käyttöönottoa. Palveluntuottajalla on oltava nimettynä potilasvahinkolain (879 / 1998) mukaan potilasvahinkoasiamies, vastaava johtaja ja vastuuvakuutus. (www.valvira.fi).

Kansallinen potilasturvallisuusstrategia laadittiin 2009 ja sen pohjalta laadittiin terveydenhuoltolakiin säädös laadusta ja potilasturvallisuudesta (1326 / 2010). Lain 8 § mukaan toiminnan on perustuttava näyttöön ja hyviin hoito- ja toimintakäytäntöihin. Terveydenhuollon on oltava laadukasta, turvallista ja asianmukaisesti toteutettua, toimintayksikön on laadittava suunnitelma laadunhallinnasta ja potilasturvallisuuden täytäntöönpanosta. Suunnitelmissa on otettava huomioon potilasturvallisuuden edistäminen yhteistyössä muiden palvelujen kanssa. Asetus 234 / 2010 säätelee tarkemmin sisällöstä ja toimeenpanoista. (www.kunnat.net). Potilaan oikeudet turvataan lailla potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992) sekä terveydenhuollon henkilöstön ammattivaatimuksista säädetyn lain (559 / 1994) ja asetuksessa (564 / 1994) perusteella. (www.valvira.fi).

Asiakaskuntaa koskeva henkilötietolaki (52371999) pitää sisällään tietojenkäsittelytavat ja asiakasrekisterin pitovelvollisuudet. Työsuhteessa oleville työntekijöille pitää järjestää työterveyshuoltolain (1383 / 2001) ja työturvallisuuslain (738 / 2002) perusteella työterveyshuolto sekä huolehtia työturvallisuudesta. Lääkinnällisestä kuntoutuksesta säädetään asetuksessa (1991 / 10159) 1. § osana kansanterveyslakia (66 / 72) ja erikoissairaanhoidolaissa (1062 / 89) tarkoitettua sairaanhoitoa. Lääkinnällisen kuntoutuksen 3 § mukaan fysioterapia sekä muut toimintakykyä parantavat ja ylläpitävät terapiat ja toimenpiteet ovat lääkitäntöisen kuntoutuksen palveluja joista 2 § mukaan kunnan tai kuntaliiton on huolehdittava laajuus sellaiseksi kun tarve edellyttää. (www.finlex.fi).

Kelan lakipohjainen säädös hyvästä kuntoutuskäytännöstä tarkoittaa sitä kuntoutuskäytäntöä, jota noudatetaan Kelan ja julkisen terveydenhuollon kuntoutuksessa yleisesti hyväksyttynä toimintatapana. Tällöin kuntoutus pohjautuu vakiintuneeseen ja kokemusperäisesti perusteltuun kuntoutuskäytäntöön ja tieteelliseen vaikuttavuustietoon. Kuntoutus perustuu erityisasiantuntemukseen ja -osaamiseen ja on tarpeellista työ- ja toimintakyvyn turvaamiseksi sekä parantamiseksi. Asiakkaan / kuntoutujan tarpeiden ja tavoitteiden huomiointi on kuntoutuksen lähtökohta ja mahdollistaa asiakkaan sitoutumisen kuntoutukseensa ja kuntoutumista edistävien toimintojen riittävään toistamiseen arjessa. (Paltamaa, Karhula, Suomela-Markkanen & Autti-Rämö 2011, 5).

Julkisella sektorilla erilaisissa hankinnoissa hankintalaki edellyttää kilpailutuksen ja tekee ostoprosessista erilaisen ja aikaa vievän. Tällöin myyjän on osattava ennakoida tilanne oikein. (Bergström & Leppänen 2013, 146 - 147).

Laadunhallinta on toiminnan johtamista laatutavoitteiden saavuttamiseksi, sekä laadun arviointia ja parantamista. Terveydenhuoltolaki (1326 / 2010) edellyttää terveydenhuollon toimintayksiköiltä suunnitelmaa laadunhallinnasta ja potilasturvallisuuden täytäntöönpanosta. (www.thl.fi).

Keskeiset elementit terveydenhuollon laadussa ovat asiakaskeskeisyys, joka tarkoittaa yksilön kunnioitusta ja itsemääräämisoikeutta peruslähtökohtana palveluissa (Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785 / 1992). Palvelujen saatavuus

ja saavutettavuus kohtuullisessa ajassa ja tasa-arvoisesti ovat myös laadun elementtejä. Laatua on oikeudenmukaisuus niin, että kaikki asiakkaat saavat yhdenmukaisesti hoitoa tai palvelua ja asiakkaalla on valinnanvapaus. Samoin potilasturvallisuus, hoidon sekä laitteiden turvallisuus (laadittu potilas turvallisuussuunnitelma) kuuluvat laatuun. Yrittäjän korkeatasoinen ammatillinen osaaminen, ihmisten kohtaamisen taito, arvot ja etiikka ovat laatua. Palvelujen pitää lisätä asiakkaan hyvinvointia ja terveyttä eli palvelut ovat vaikuttavia. (www.thl.fi).

Kansallisen Terveysarkiston palvelu (KanTa-palvelut), perustuvat lainsäädäntöön joka tulee kansalaisten, terveydenhuollon ja apteekkien käyttöön vaiheittain vuosina 2010 - 2016. Tähän kuuluvat sähköinen resepti, potilastiedon arkisto ja tiedonhallintapalvelu sekä Omakanta. Julkinen terveydenhuolto ja yksityisen terveydenhuollon palveluntuottajat voivat käyttää potilastiedon arkistoa. Jokaiselle henkilölle muodostuu vähitellen sähköinen potilastietojen kansio, johon koottua potilastietoa voi antaa hoitavien terveydenhuollon ammattihenkilöiden käyttöön. Keskeiset potilastiedot pysyvät tallessa ja seuraavat sähköisessä muodossa terveydenhuollon asiointipaikkaan. (www.kanta.fi).

Potilasasiakirjoista ja henkilötietojen käsittelystä oleva laki (785 / 1992, 16 ja 12 §) määrää, että potilaan hoidossa on velvollisuus pitää potilasasiakirjoja ja niihin on merkittävä potilaan hoidon järjestäminen, suunnittelu, toteuttaminen sekä seuranta tarpeellisin tiedoin. Nämä muodostavat henkilötietorekisterin ja rekisterinpitäjä vastaa potilasasiakirjajärjestelmän suunnittelusta, toteutuksesta sekä velvoitteista. Kirjallisilla ohjeilla vastaava johtaja antaa tarpeelliset ja vaaditut toimintaohjeet tietojen käsittelystä, luovuttamisesta, oikeuksista ja velvoitteista. Ohjeet liitetään omavalvontasuunnitelmaan. Lisäksi pitää laatia myös rekisteriseloste, joka on pidettävä potilaiden / asiakkaiden saatavilla. (www.valvira.fi).

Henkilötietolain säännökset ja tietosuojan liittyvät määräykset on huomioitava asiakastietokannan luomisessa. On kohteliasta kysyä, saako asiakkaan liittää asiakastietokantaan ja mitä viestintäkanavia hän haluaa käyttää. (Bergström & Leppänen 2013, 466).

3.2 Fysioterapiayritysten verkostot ja verkostoituminen

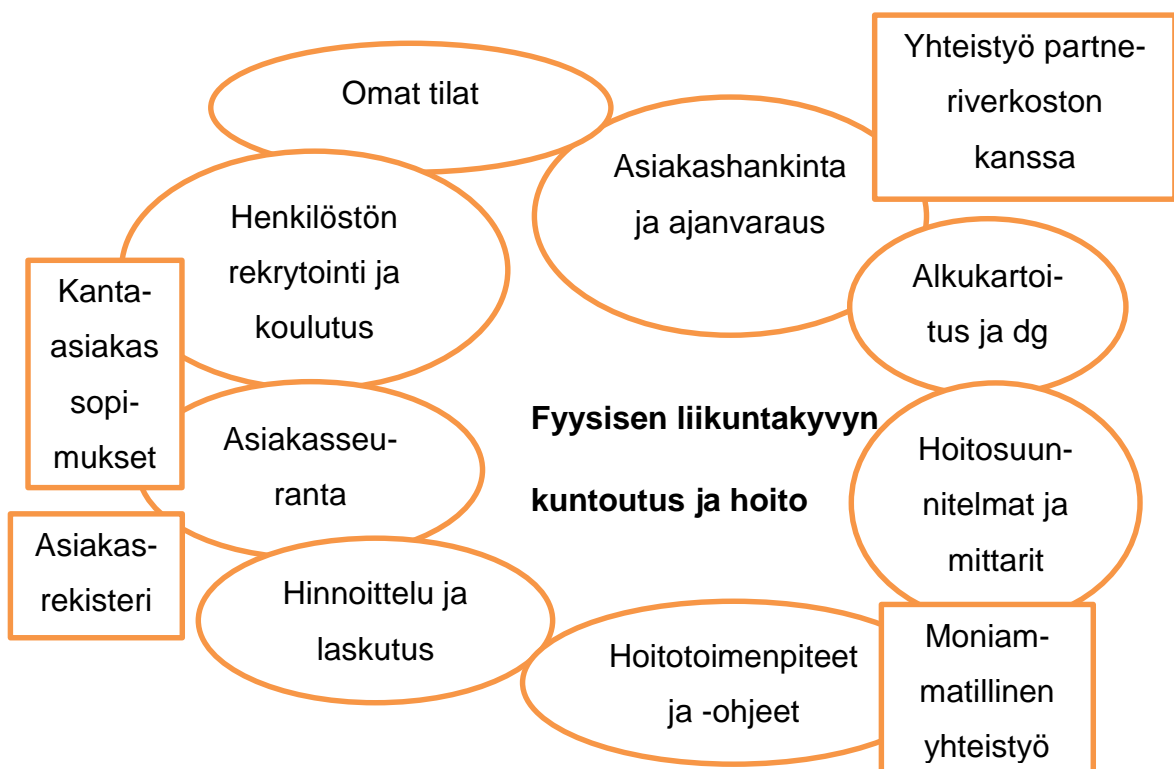
Työelämään kuuluu nykyään jatkuva epävarmuus, muutos ja monimutkaisuus. Tämä edellyttää fysioterapeutilta elinikäistä oppimista, kykyä oman työn arviointiin, yrittäjyystaitoja, itsenäistä toimintakykyä ja mukautuvaa asiantuntijuutta. Työ vaatii yhä useammin tiimityöskentelyä ja verkostoitumista, jolloin sosiaaliset taidot sekä vuorovaikutustaidot ovat keskeisiä. (Talvitie ym. 2006, 94 - 95). Yritysten verkosto-organisointuminen edellyttää joustavuutta ja tiivistä kommunikaatiota, mikä on hyvä väline kontaktien ja vuorovaikutuksen ylläpidosta kiinnostuneiden kesken. Yritysverkostoilla haetaan joustavuutta, moniäänisyyttä, moniammatillista työotetta, vuoropuhelua, eriävien mielipiteiden hyväksikäyttöön ja riskinottoon, jossa kokeillaan uusia ratkaisuja. (Outinen ym. 1999, 18).

Yhteistyöverkoston rakentaminen on oltava systemaattista ja katettava yrityksen keskeiset toiminnot. Kumppanuudelle asetetut tavoitteet tuovat lisäarvoa molemmille. Tavoitteiden saavuttaminen johtaa hyötyjen ja riskien jakamiseen sekä keskinäiset roolit ovat selkeät, sovittuihin pelisääntöihin sitoudutaan ja yhteistyön onnistumista seurataan. Aikajänne yhteiseen tuotekehittelyyn on riittävää molemmille sekä yhteinen tietopääoma on onnistuneen laadun tae. (Hiltunen ym. 2007, 43 - 45). Fysioterapiayrittäjistä osa tekee työtään yksin ja olennaisena osana toimintaa ovat omat verkostot. Ammatillinen itsetunto ja itsetuntemus syntyvät ja vahvistuvat verkostoissa. Toisilta yrittäjiltä saa palautetta samoin toimeksiantajilta, vertaisverkostoista, asiakkailta ja muilta tahoilta. Yksin työskentelevä voi myös pyytää ja jakaa palautetta, toisille annettavasta palautteesta oppii itsekin. Palautetta ihminen käyttää oppiakseen ja saa tyydytystä työstään ja onnistumisistaan. Yrittäjä on hyvä luomaan kulttuuria, jossa ihmisen on helppo antaa ja saada palautetta. (Torppa 2013, 78 -80).

Eettinen liiketoiminta kunnioittaa yksilöä, avoimuutta ja luovuutta sekä kannustaa oikeudenmukaisuuteen ja vastuuseen ihmisistä, ympäristöstä ja taloudesta. Liiketoiminnassa eettisyys voi tarkoittaa kohtuullisuutta, tasa-arvoisuutta ja totuu-

dellisuutta. Yrittäjän tulisi toimia rehellisesti niin, että asiakkaalle tuotetaan sopivia ratkaisuja ja asiakas saa vastineen maksamalleen hinnalle. (Bergström & Leppänen 2013, 18 - 19).

Fysioterapiapalvelujen peruselementit ovat ydinpalvelut eli fyysisen liikuntakyvyn kuntoutus ja hoito. Tukipalveluilla eli asiakasrekistereillä tavoitellaan toiminnan tehokkuutta kustannustietoisesti. Palvelujen saavutettavuus eli sijainti, tilat, palvelut, aukioloajat, kulkureitit, suosittelijat ja informaatiojärjestelmät ovat nk. kilpailutekijöitä. Vuorovaikutteisella viestinnällä henkilöstö viestii asiakkaille toimipisteen toimintatapoja, eli miten työntekijät käyttäytyvät toistensa kanssa ja mitä asiakkaille ja yhteistyökumppaneille sanotaan ja millä tavalla. (Kuvio 4). (Hiltunen ym. 2007, 57 - 56).



Kuvio 5. Fysioterapian peruselementit. (Hiltunen ym. 2007, 57 – 56).

Hyvän kuntoutuskäytännön edellytyksiä ovat toiminta oikeaan aikaan – oikeassa paikassa, asiantunteva ja osaava henkilöstö, asiakkaiden tarpeita vastaava toimintaympäristö ja erinomainen johtaminen. Hyvän laadun edellytyksiin kuuluu henkilöstön terveys, työhyvinvointi ja -tyytyväisyys, turvallinen ja oppimista tukeva työympäristö. Invalidiliiton hyvään kuntoutuskäytäntöön kuuluu myös asiakaskeskeisyys, systemaattinen suunnittelu, moniammatillinen yhteistyö, vertais-tuki ja yhteisöllisyys, kuntoutuksen tuloksellisuuden ja vaikutusten osoittaminen sekä jatkuva oppiminen, toiminnan kehittäminen ja parantaminen. (Invalidiliitto 2013, 10 – 13).

Aloittava yritys tarvitsee neuvoja liikeideaan, omaan osaamiseen, kannattavuuteen, eri yritysmuotoihin sekä rahoitukseen. Yrityksen markkinointi, vakuutukset, viranomaisluvut ja sopimukset, kirjanpito ja rekisteröintiin yrittäjä kokee tarvitse- vansa neuvontaa ja apua. (www.yrityssuomi.fi).

Toimiva yritys voi myös tarvita neuvoja ja apua, esim. talousasiat, rahoitussuun- nitelmat, budjetointi ja investoinnit voivat olla sellaisia. Yrityksen kehittyessä ja laajentuessa omat taidot ja neuvot eivät aina riitä. Yrittäjän on huolehdittava kil- pailukyvyystään ja liiketoimintamallistaan. Myös osaamistaidosta ja henkilöstön koulutuksesta on huolehdittava ja tarvittaessa on käytettävä asiantuntijoita. Kan- sainvälistyminen vaatii merkittävää taloudellista panostusta ja osaamista sekä kokemusta. Näihin asioihin useimmat yritykset tarvitsevat apua ja neuvontaa. (www.yrityssuomi.fi).

Yrittäjän yhteistyöverkoston kuuluvat hyötyvät yhteistyöstä, koska yritykset suo- sittelevat toistensa tuotteita ja auttavat markkinoinnissa. Yrityksen ollessa uusi sen on luotava suhteet julkisiin organisaatioihin ja kokeneisiin yrittäjiin edistääk- seen omaa toimintaansa. Verkoston avulla yritys voi panostaa omaan yritysosa- miseensa. Laajasti määriteltynä verkostoituminen tarkoittaa kaikkea taloudellista ja sosiaalista yhteistyötä, mitä yritys tekee ulkoisten ja sisäisten kumppanien kanssa. Sosiaalinen yhteistyö on ihmisten välisen vuorovaikutuksen muodosta- mia verkostoja. Nämä voivat toimia sähköisesti verkossa tai fyysisesti. Tiedon lisäämiseksi yhteistyöhön tulisi pyrkiä. (Bergström & Leppänen 2013, 305 - 306).

Verkoston kontaktien synnyttyä on yritysten opeteltava tuntemaan toisensa halukkuus toimia verkossa ja kyettävä rakentamaan suhdetta. Yhteinen halukkuus ja kiinnostuksen osoittaminen ovat yritykselle motivoivia tapoja kehittää yritystoimintaa. Luottamus rakentuu ajan kuluessa ja tekojen sekä onnistumisten mukana, aktiivisella verkon rakentamisella yritys voi parantaa asemiaan ja vaikutusmahdollisuuttaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 87).

Lähes kaikki yritykset toimivat verkottuneina joidenkin muiden yritysten kanssa, verkostoituminen ja yritysverkkojen kehittäminen ovatkin kasvattaneet nykypäivinä kiinnostustaan yrityselämässä. Verkostojen kehittämisen tarkoituksena on tuottaa hyötyä verkoston kautta, verkostolla on myös aina päämääriä ja tavoitteita. Verkosto taas tarkoittaa yritysten ja organisaatioiden ja niiden välisten suhteiden muodostamaa laajempaa kokonaisuutta. (Ojasalo ym. 2009, 86).

Julkisen sektorin yhteistyötahoja ovat mm. kunnat, sairaanhoitopiirit ja Kela. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri koostuu 28 jäsenkunnasta, joissa on 470 000 asukasta. Sairaanhoitopiirin palveluita käyttää yli 200 000 henkilöä vuodessa ja hoitokustannuksista vastaavat pääosin kotikunnat. Potilaat tulevat tutkimuksiin ja hoitoihin lääkärin läheteellä terveyskeskuksista, työterveyspalveluista, yksityislääkäreiltä, sairaanhoitopiirin omilta klinikoilta sekä valtion ja vakuutusyhtiöiden lähettäminä. (www.vsshp.fi).

Kunnat vastaavat sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä sekä tuottavat sosiaali- ja perusterveydenhuollon palvelut yksin tai kuntayhtymänä. Kunta voi ostaa sosiaali- ja terveyspalveluja myös muilta kunnilta, järjestöiltä tai yksityisiltä palveluntuottajilta. (www.stm.fi). Kunnan liikuntatoimen keskeisenä tehtävän on liikunnan ja muun terveyttä edistävän fyysisen aktiivisuuden edistäminen. Kunta tukee kuntalaisten liikkumista kehittämällä alueellista ja paikallista yhteistyötä sekä terveyttä edistävää liikuntaa, tarjoamalla liikuntapaikkoja ja avustamalla kansalaistoimintaa. (www.kunnat.net).

Kela on iso yhteistyökumppani ja ohjeistaa hyvään kuntoutuskäytännön toteuttamista. Kela on keskeinen kuntoutusta toteuttava taho Suomessa ja kuntoutustoiminnan tavoitteena on mm. kehittää toimivia, vaikuttavia ja kustannustehokkaita

kuntoutuspalveluja yhteistyössä osallistuvien tahojen kanssa. Tarkoituksena on kehittää arvioinnin ja mittaamisen menetelmiä kuntoutuksen tarpeen ja vaikuttavuuden arviointiin sekä kehittää kuntoutuksen tietojärjestelmiä vaikuttavuustietojen saamiseksi. Tehostetaan tietojen hyödyntämistä kuntoutusjärjestelmien toimivuudesta. Tavoitteiden asettaminen kuntoutukselle antaa välineitä toteuttaa vaikuttavaa kuntoutusta ja tavan tarkastella tavoitteiden toteutumista. (Autti-Rämö, Vainiemi, Sukula & Louhenperä 2010, 3).

Oman kokemuksen mukaan fysioterapiayrityksen yksityisen sektorin yhteistyökumppaneita ovat mm. vakuutusyhtiöt, toiset kuntoutuspalvelujen tuottajat (esim. toimintaterapeutit), yksityiset lääkärikeskukset, kuljetuspalveluyrittäjät, omaiset, omaishoitajat, henkilökohtaiset avustajat sekä muut yhteistyöyritykset. Fysioterapeuttiyrittäjä toimii aina asiakkaan yhteistyöverkostossa yhtenä aktiivisena osapuolena. Fysioterapiayrittäjät toimivat yhteistyössä kolmannen sektorin kanssa erilaisten järjestöjen ja liittojen kautta mm. Fysioterapeuttiliitto, FYSI ry jne. Tätä kautta palveluina tulevat mm. ammattilehdet, potilasasiamies- ja lakipalvelut. Lisäksi fysioterapeuttiyrittäjät ovat osittain ketjuuntuneet mm. Fysi Partners Oy, Auron jne.

Kainlaurin (2007, 57) mukaan yksinyrittäjät kokevat palvelujensa olevan joustavampia, asiakkaan tarpeita paremmin huomioivia, laadukkaampia, edullisempia kunnalle sekä kokonaisvaltaisempia omaisten tarpeita huomioivia kuin kunnalliset palvelut. Kunnallisten palvelujen edustajat kokevat puolestaan yksityiset palvelut joustaviksi ja halvemmiksi, mutta laadussa, asiakkaiden ja omaisten huomiomisessa ei ole eroja heidän mielestään.

Yrittäjät kokevat verkostot tärkeiksi, välttämättömiksi ja liittivät niihin pääasiassa positiivisia asioita. Yrittäjät korostivat myös yrittäjän omaa aktiivisuutta verkoston luomisessa. Verkostot tunnistettiin myös erilaisten resurssien ja informaation lähteenä ja voimakkaasti liiketoimintaa eteenpäin vievinä voimina. Yrittäjät nostivat esiin myös sosiaalisen puolen sekä verkostosta saatavan tuen merkityksen. Luottamus ja vastavuoroisuus verkostokumppaniin nousivat merkittävästi esiin tutkitessa naisyrittäjien verkostoitumista. (Tersa 2011, 31 – 37).

3.3 Palvelujen laatu fysioterapiayrityksessä

Laadunhallintajärjestelmän, ISO 9000 – standardi määrittelee kahdeksan laadunhallinnan periaatetta: asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöstön osallistuminen, prosessimainen toimintamalli, järjestelmällinen johtaminen, jatkuva parantaminen, tosiasioihin perustuva päätöksenteko ja yhteistyö alihankkijoiden kanssa. Laadunhallintajärjestelmä koostuu kaikista käytännön toimintaan liittyvistä sopimuksista, suunnitelmista ja seurantatuloksista. Laatukäsikirja on toimintatavan kirjallinen kuvaus, sen tehtävänä on kuvata lyhyesti toimintajärjestelmä ja se miten laatu hallitaan. (Hellstén & Röberg 2003, 4 – 5).

Laatuun liittyy tarve suoritustason jatkuvaan parantamiseen niin nopeasti kuin kehitys sen sallii. Kehittämispulsseja saadaan omasta systemaattisesta laatu työstä, myös ulkomaailmasta, innovaatioista, kilpailijoilta, markkinoiden sekä yhteiskunnan muutoksista. (Leclin 2006,18).

Kilpailun kiristyessä myös palvelujen tilaajat vaativat tuottajilta laadun osoittamista. Laadunhallinnan ydinajatus on toimintajärjestelmän kehittäminen työyksikölle, yksityisten palvelujen on kyettävä osoittamaan toimintansa laatu erityisesti asiakkaan kokemana. Palvelun tilaajat ja yhteistyökumppanit nähdään myös asiakkaina. Asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen varmistaa asiakasläh- töistä toimintaa. (Outinen ym. 1999, 10 – 11).

Yrityksellä on oma toimintajärjestelmä, jonka mukaan työtä tehdään. Laadunhallintajärjestelmä koostuu kaikista käytännön toimintaan liittyvistä sopimuksista, suunnitelmista ja seurantatuloksista. Laadunhallinnan onnistumisen edellytyksiä ovat mm. nykytilan analysointi ja arviointi, toiminnan lähtökohtien ja suunnan selvittäminen, edellytykset ja tukirakenteet mm. ammattitaidon ylläpito, yhteisesti sovitut toimintaperiaatteet ja työtavat, tavat jatkuvasti arvioida, mitata ja parantaa laatua sekä tarkka dokumentointi ja asioiden saattaminen kirjalliseen muotoon. (Holma, Outinen, Idänpää-Heikkilä & Sainio 2001, 7 – 12).

Laatutyöskentelyn tulee koskea koko yrityksen toimintaa. Se ulottuu asiakaspalveluun, johtamiseen, työssä viihtymiseen ja yrityksen julkisuuskuvaan. Laatu-työssä kannattaa huomioida lainsäädännön osuus toimintaan, valtakunnalliset laatuodotukset, asiakkaiden odotukset ja oma henkilökohtainen näkemys laadukkaasta palvelukokonaisuudesta. (Kainlauri 2007, 71 – 72).

Yrity maailmassa laatu koostuu virheettömistä tuotteista ja palvelujen tuottamisesta pienin laatu-kustannuksin, kustannustehokkuuden ollessa hyvä. Yrityksen kannattavuutta lisää kustannustehokkuus. Yrityksen tulee pystyä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, vaatimuksiin sekä odotuksiin niiden myötä asiakastyytyväisyys lisääntyy. Näin yritys pystyy säilyttämään nykyiset asiakkaat ja hankkimaan uusia. (Leclin 2002, 26).

Fysioterapiayksiköllä tulee olla oma laadunhallinta / toimintajärjestelmä, joka on suunniteltu varmistamaan, että yksikön palvelut vastaavat siihen kohdistuviin odotuksiin, vaatimuksiin ja täyttävät annetut lupaukset. Laadunhallinta ohjaa toiminnan tarkoituksenmukaisuutta ja takaa asiakkaille lupaamamme palvelut. (Hellstén & Röberg 2003, 6). Laadun parantamiseen tähtäviä toimia ja menetelmiä on aina arvioitava, näin tiedetään saavutettiinko asetetut tavoitteet. Arviointi voidaan tehdä yrityksen sisäisenä tai ulkoisena arviointina. (Outinen ym. 1999,18).

Laatukäsikirjasta käy ilmi yrityksen laatupolitiikka, laatu-tavoitteet, yrityksen henkilöstön vastuut ja valtuudet sekä toimintaohjeet. Käsikirja on tarkoitettu myös henkilökunnan luettavaksi. Laatukäsikirjan ei tarvitse olla kovin yksityiskohtainen, joten sitä ei tarvitse päivittää jatkuvasti. Yritys voi valita itselle sopivan muodon paperisena tai sähköisenä versiona. (Leclin 2002, 33 – 36). Laatukäsikirjassa kannattaa kuvata yhteistyö muiden ammattiryhmien kanssa. Yhteistyö on tärkeä osa ammattitaidon, osaamisen ja jaksamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Ammatillinen yhteistyö rakentuu fysioterapeutin ja paikkakunnan olosuhteiden mukaan. Toimintaympäristön kartoitus on oiva apu oman asiakaskunnan, sidosryhmien ja yhteistyötahojen tunnistamiseen. (Hellstén & Röberg 2003, 19 – 20).

Fysioterapian laadunarviointia helpottavat yhtenäiset kirjaamiskäytännöt ja ne yhdistävät osaltaan myös fysioterapiakäytäntöjä. Laadunhallinnan ohjeistuksen päivittämiselle on selkeää tarvetta ja Suomen Fysioterapeutit ovatkin päivittäneet omaa laatuaineistoaan. Fysioterapian laatuvaatimukset ovat kovempia kuin ennen; asiakkaat, maksajatahot ja yhteistyökumppanit vaativat entistä tarkempia laatuvaatimuksia yrittäjille. Tästä syystä fysioterapia-alan yrittäjillä on tarve osoittaa toimintansa laatu. (Ahonen & Sundqvist 2011, 3, 37). Kirjoitettu tieto ohjaa toimintaa paremmin kuin suulliset ohjeet ja sopimukset sekä tietoisuus dokumentoinnin taustatekijöistä antaa yritykselle valmiudet kehittää dokumentointiaan laadukkaampaan suuntaan. (Nieminen 2010, 54 – 56).

Fysioterapeutti on sitoutunut työssään noudattamaan ammattikuntansa eettisiä ohjeita. Työtä ohjaavat myös fysioterapeuttien laatuteesit ja laatusitoumus, fysioterapiasuositukset ja hyvät käytännöt, fysioterapian rakenteinen kirjaaminen ja fysioterapianimikkeistöä, toimintakykyä ja kuntoutustarvetta määrittelevää luokitusjärjestelmä (ICF) sekä käytössä olevat käypä hoito-suosituksia. (www.suomenfysioterapeutit.fi).

Kirjaaminen on osa kaikkien terveydenhuollon ammattihenkilöiden ja fysioterapeuttien lakisäätteistä ammattitoimintaa. Huolellisesti ja oikein laaditut asiakirjat varmistavat asiakkaan tiedonsaantioikeuden, oikeusturvan sekä myös fysioterapeuttien oikeusturvan toteutumisen. Sähköiset potilastietojärjestelmät on otettu käyttöön koko julkisella sektorilla ja laajasti yksityissektorillakin. Kirjaamisen kehittäminen on fysioterapia-alalla tulevaisuuden kannalta välttämätöntä. Fysioterapian tulokset välittyvät muille terveydenhuollon ammattilaisille ja yhteistyökumppaneille fysioterapiadokumenttien ja potilaskertomusten kautta. (www.suomenfysioterapeutit.fi).

Toimintaympäristöjen nopeat muutokset ovat tuoneet mukanaan monia uudenlaisia haasteita, mahdollisuuksia ja muutoksia yrityksille. Tärkeään rooliin on noussut jatkuva kehittämistyö, yritysten on ennakoitava muutoksia, arvioitava muutosten merkityksiä ja tehtävä tämän pohjalta strategisia valintoja. (Ojasalo ym. 2009, 3). Fysioterapeutin työnkuva on muuttumassa koko Euroopan mitta-kaavassa. Laajeneva työnkuva edellyttää yksilöllisesti rakentuvaa ammatillista

identiteettiä ja aktiivista toimijuutta. Tietoisuus ammatillisesta identiteetistä sekä omasta osaamisesta tekee oman työn näkyväksi ja mahdollistaa osaamisen ja vahvuuksien markkinoinnin. Kiire ja työn kasvavat vaatimukset eivät jätä aikaa ja tilaa oman työn sekä sen vaikutusten reflektoinnille ja pohdinnalle. Tämä on kuitenkin välttämätöntä työssä oppimiselle ja identiteetin uudelleen määrittelylle. (Teittinen 2014, 1 - 2).

3.4 Laadun varmistaminen fysioterapiayrityksessä

Omavalvonnalla on tärkeä merkitys osana palvelutoiminnan ennakoivalvontaa, mahdolliset epäkohdat tulisi kyetä ehkäisemään ja korjaamaan. Palveluntuottajan on koko toiminnan ajan täytettävä laissa säädetyt toimintaedellytykset. Tästä johtuen yrityksen on jatkuvasti arvioitava omia toimintaedellytyksiään ja pidettävä omavalvontasuunnitelma ajan tasalla. Vastaava johtaja on vastuussa suunnitelman laatimisesta, päivityksestä ja sen noudattamisesta. (www.valvira.fi).

Omavalvontasuunnitelma on keino parantaa hoidon laatua ja potilaiden oikeusturvaa. Näin varmennetaan, että asiakas saa laadukasta ja turvallista terveydenhuoltoa. Omavalvontasuunnitelma on asiakirja johon kirjataan kaikki keskeiset toimenpiteet, joilla palvelun tuottajat itse valvovat yksiköitään, henkilökunnan toimintaa ja palvelujen laatua. Omavalvontasuunnitelma on päivittäinen laadun ja kehittämisen väline. Palvelujen tuottajalta edellytetään ammattitaitoa, tietoa ja kokemusta arvioida toiminnan laatu ja miten säännösten mukaisuus varmistetaan. (www.thl.fi).

Kaikki toiminta- ja menettelyohjeet muodostavat omavalvonnan asiakirjat. Sovitaan myös menettelytavat palvelutoiminnassa havaittujen riskien, vaaratilanteiden ja laadullisten puutteiden ennaltaehkäisemiseksi, korjaamiseksi sekä ammatillisen osaamisen varmistamiseksi terveydenhuollon henkilöstölle. Yrityksessä määritellään siinä noudatettavat toimintatavat ja niiden toteuttamisen seuranta, tämä on terveydenhuollon toiminnasta vastaavan johtajan vastuulla. Terveyden-

huollossa omavalvontasuunnitelma toimitetaan lupaviranomaisille aloitusilmoituksen yhteydessä (www.thl.fi). Aiemmin aloittaneiden palveluntuottajien on laadittava omavalvontasuunnitelma viimeistään 31.5.2013. (www.valvira.fi).

Kelan auditoinnit tähtäävät asiakaslähtöisyyteen, laatuun ja ovat osa Kelan sopimusten hallintaa. Muita keinoja ovat standardit, asiakkaiden ja palveluntuottajien palautteet. Sopimukset perustuvat aina sopimusosapuolten väliseen luottamukseen, Kelalla on kuntoutusetuuslakiin pohjautuva (566 / 2005) oikeus auditoida sopimusosapuolet. Palveluntuottajan tiloissa auditointi sisältää haastatteluja, tilojen havainnointia, asiakirjoihin ja menettelytapaohjeisiin tutustumista. Lopussa käydään läpi tehdyt auditointihavainnot ja käynnistä laaditaan kirjallinen raportti. Selvitysten jälkeen lähetetään päätöskirje hyväksytystä auditoinnista. (Nikulainen 2013, 30 – 31).

Auditointi on apuväline laadunkehittämistyössä, sisäinen auditointi on yrityksen itsensä tekemä arviointi. Sisäisen auditoinnin tavoitteena on selvittää miten yritys käytännössä toimii, mitkä asiat ovat kunnossa ja mihin pitää kiinnittää huomiota ja suunnitella parantamistoimenpiteitä. Ulkopuolinen auditointi on luonteeltaan virallisempi ja palvelee tiettyä tarkoitusta. Siihen kuuluvat seuraavat vaiheet; suunnittelu, auditointi, raportointi ja seuranta. Aluksi auditointiryhmä perehtyy yrityksen toimintaan, organisaatioon, viranomaismääräyksiin, standardeihin ja aikaisempien auditointien tuloksiin ja laatii kysymyslistan auditoinnin tueksi vierailukäyntiä varten. Auditoinnista laaditaan loppuraportti välittömästi tai jälkikäteen. Raporttiin liitetään usein seuranta-arviointi, jossa tarkastetaan laatupoikkeamat. (Leclin 2006, 72 -76).

Kela määrittää kuntoutuksen sisältöään standardeissa, joissa määritellään erilaisia kuntoutuksessa käytettyjä mittareita. Kelan tavoitteena on, että mittarit ja menetelmät perustuvat hyvään käytännössä testattuun sekä arvioituun käyttökokeemukseen. GAS menetelmää (Goal Attainment Scaling) käytetään silloin kun asiakas on Kelan järjestämässä kuntoutuksessa. Näin halutaan luoda yhteinen kieli ja käsitteistö kuntoutuksen tavoitteiden asettamiseen. Näin kuntoutuksen vaikuttavuutta voidaan arvioida yhteisesti käytetyn menetelmän avulla. Kuntoutussuun-

nitelmaan perustuva kuntoutujan / asiakkaan kuntoutus toteutuu ICF – luokituksen viitekehyksessä. Kuntoutusprosessin laadun muodostavat palvelujen standardinmukaisuus, riittävä ja ammattitaitoinen henkilöstö, asianmukaiset tilat ja laitteet sekä palveluntuottajan kokemus kuntoutustoiminnasta. (Autti-Rämö ym. 2010, 3 -4).

Kelan avoterapiastandardi vaikeavammaisten avoterapiassa (1.1.2015 alkaen) painottaa, että kuntoutussuunnitelmaan perustuva kuntoutus toteutuu ICF- luokituksen viitekehyksessä. Toimintakyvyn, toimintarajoitteiden sekä terveyden kansainvälinen luokitus on lyhenteenä ICF (International Classification of Functioning, Disability and Health). Kuntoutuksessa arvioidaan asiakkaan/ kuntoutujan tarvetta lääketieteellisen terveydentilan lisäksi laaja-alaisesti kaikilla ICF-luokituksen alueilla: kehon rakenne ja toiminta, suoritukset ja osallistuminen sekä ympäristö- ja yksilötekijät. Lisäksi seurataan kuntoutujan elämänlaatua. (Kela avoterapiastandardi 2014, 3 - 4).

Käytettäessä GAS tavoitteita sekä ICF - luokitusta yhdessä on tavoitteiden asettelussa huomioitava kaikki ICF:ssä kuvatut toimintakyvyn osa-alueet. ICF kuvaa ympäristötekijät, jotka edistävät tai rajaavat toimintakykyä. ICF - viitekehyksen tarkoitus on tehdä osallistuminen näkyväksi ja tuoda se osaksi toimintakykyä, kehon toimintojen ja suoritusten rinnalle. Asiantuntijalle ICF avaa uusia näkökulmia toimintakyvyn arviointiin ja terapian suunnitteluun. Kela suosittelee vaikeavammaisten kuntoutukseen ICF - luokituksen käyttämistä kuntoutuksen suunnittelussa ja tavoitteiden asettelussa ja sen perusteella pystytään takaamaan kokonaisvaltainen käsitys asiakkaan tilanteesta. (Lehtonen & Sipari 2013, 41). ICD – 10 (International Classification of Diseases, Tenth Revision) eli diagnoositieto yhdistettynä ICF – toimintakyky luokitustiedon kanssa antaa yhdessä laajemman kuvan yksilöiden tai väestön terveydestä. (STAKES 2007, 3).

3.4.1 Asiakaspalaute fysioterapiapalvelujen laadun kehittämisessä

Asiakkuuksien säilyttäminen ja kehittäminen edellyttää tulosten jatkuvaa seuranta. Asiakastytyväisyyttä, -uskollisuutta ja -kannattavuutta seurataan mittareilla.

Asiakassuhdemarkkinoinnin ydin on jatkuva asiakaspalaute. Asiakastyytyväisyyttä voidaan kartoittaa spontaanin palautteen, tyytyväisyystutkimusten sekä suosittelumäärän perusteella. Spontaani palaute tarkoittaa suoraan asiakkailta tulevia kiitoksia, moitteita, toiveita ja kehittämisideoita. Palautteen antaminen on tehtävä mahdollisimman helpoksi: palautelomakkeita on tarjolla eri paikoissa, asiakas voi soittaa palautepuhelimeen, lähettää sähköpostia tai tekstiviestin. Lisäksi asiakas palaute voi tulla myös yrityksen oman henkilökunnan, jälleen myyjien, kotisivujen ja blogien välityksellä. Kokemusten ohella olisi tärkeää mitata asiakaan odotuksia ja niiden toteutumista. (Bergström & Leppänen 2013, 484). Tyytyväisyysmittausten tulokset ja menetettyjen asiakkaiden haastattelut antavat lisäinformaatiota. Tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisia ja valmiita jatkamaan asiakassuhdetta. (Leclin 2006, 105 – 115, 141- 142).

Palautteen hankkimisesta kannattaa laatia suunnitelma; tavoitteet, toteutus, aikataulu, toteutusmuoto ja mahdolliset kustannukset. Prosessin vaiheet kannattaa kirjata ylös ja on analysoitava asiakkaat ja asiakasryhmät, huomioitava asiakkaiden tiedot, valmiudet ja vammaisuuden asettamat vaatimukset. On mietittävä kenen tarpeisiin palautetta tarvitaan ja mitä aiotaan palautetiedoilla tehdä. Lisäksi on valittava yritykselle sopiva menetelmä omien resurssien puitteissa ja laadittava siitä kirjallinen suunnitelma. Käytettyjen mittareiden tulee olla riittävän yksinkertaisia ja valideja. Kerätty tieto luokitellaan ja keskiarvot lasketaan. Tuloksiin tutustutaan huolellisesti ja tehdään tarvittavat johtopäätökset. Lisäksi hyödynnetään palautetta ja korjataan toimintaa sekä tiedotetaan siitä eri osapuolille. Tärkeää on keskittyä oleellisiin ongelmiin, suunnitellaan uudelleenarviointitapa, ajan kohta sekä vastuuhenkilö. (Outinen & Holma 1997, 23).

Valmiita asiakaspalautteen hankintamenetelmiä kannattaa hyödyntää. Menetelmän valintaan vaikuttavat taloudellisuus, helppokäyttöisyys itselle ja asiakkaalle, omat taidot, uskottavuus ja laadunparantamisella saatu hyöty. Työyksikkö käsittelee ja hyödyntää saamaansa palautetta arvioidessaan asiakaspalvelua, terapian laatua, tuloksia tai asiakastyytyväisyyttä. (Holma 1997, 51 – 53).

3.5 Johtaminen fysioterapiayrityksessä

Sydänmaanlakan (2012,122) mukaan johtajuuden tulisi aina perustua arvoihin ja periaatteisiin; kunnioitukseen, tuloksellisuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja rehellisyyteen. Älykkään johtajuuden tulee olla sovellettavissa tiimeihin, verkostoihin ja virtuaaliorganisaatioihin. Jokaisella organisaatiolla on omat arvot, kulttuuri ja rakenne.

Yrityksen ylimmän johdon panos on ratkaiseva ja keskeinen sisäisessä markkinoinnissa; johtajan on toimittava johtajan tavoin omalla esimerkillään. Sisäinen markkinointi on siis johtamista, jonka tavoitteena on saada liikeidean sisältö toteutumaan arjen toiminnassa kunkin henkilön työtehtävissä. Johtajan tehtävä on innostaa henkilöstöä ja suunnata heidän motivaatio yhteisiin tavoitteisiin. (Bergström & Leppänen 2013, 173 - 174).

Esimiehen omat työtavat kuvastavat hänen käsitystä yrityksen arvoista. Hänen on oltava järjestelmällinen, jäsennettävä ajankäyttö oikein, keskittyttävä ihmisiin, oltava tavattavissa, otettava itse yhteyttä ja pyydettävä mielipiteitä ja ehdotuksia eri näkökulmista. Johtajan tulee arvostaa työntekijöitään ja heidän työnsä laadullisuutta ja ohjattava, neuvottava ja tuettava heitä samalla vaikeissa tilanteissa. (Hiltunen ym. 2007, 91 - 92).

Itsensä johtaminen on oman tietoisuuden laajaa, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä. Henkilö, jolla on kehittynyt tietoisuus, pystyy ymmärtämään todellisuutta laaja-alaisesti ja katsoo todellisuutta eri ikkunoista. Kehittynyt tietoisuus ymmärtää ilmiöiden monikerroksisuuden ja se ilmenee käytännössä. Lähtökohdan itsensä johtamiselle muodostavat omat tavoitteet ja visiot. Älykkään itsensä johtamisen taustalla on kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jossa yksilö on tekevä, ajatteleva ja tunteva olento, joka etsii tarkoitusta ja merkitystä niin työssään kuin elämässä yleensä. (Sydänmaanlakka 2012, 29, 34).

Dialogi on kuuntelevaa ja ymmärtämään pyrkivää keskustelua. Dialogissa syntyvä luottamus on voimavara joka kantaa vaikeissakin tilanteissa. Johtajan on valittava oma johtajalinjansa ja – tyyliinsä, hänen tulee varmistaa tiedottaminen,

tavoitteiden tuleminen ymmärretyksi sekä annetun palautteen monipuolisuus. Johtajan on koettava ja ajateltava omat johtamisarvonsa, mm. oikeudenmukaisuus, työn mielekkyyden arvostaminen, hyvä kohtelu, kohteliaisuus, kuunteleminen ja kannustaminen sekä vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen henkilöstölleen. (Hiltunen ym. 2007, 80 – 85).

Osaaminen on tärkeä voimavara älykkäässä organisaatiossa ja oppiminen on olennainen tekijä tulevaisuuden ihanneorganisaatioissa. Tulevaisuuden organisaatioiden on oltava tehokkaita ja meidän tulee tehdä asioita paremmin ja älykkäämmin. Tähän tarvitsemme paljon tietoa, osaamista ja ymmärrystä, jotka ovat menestyvän organisaation kulmakiviä. (Sydänmaanlakka 2002, 204 – 205).

3.5.1 Markkinointi fysioterapiayrityksessä

Markkinointi on strategia eli tapa ajatella ja toimia. Asiakkuuslähtöinen markkinointiajattelu ohjaa useimpia liiketoiminnan päätöksiä ja ratkaisuja. Markkinointiajattelun tärkeä lähtökohta on nykyisten ja mahdollisten asiakkaiden tarpeet, arvostukset ja toiveet. Tämän lisäksi markkinoinnissa on huomioitava toiminnan kannattavuus pitkällä tähtäimellä. Asiakassuhteiden ohella on hoidettava suhteet eri verkostoihin ja kumppaneihin. Yrityksellä on oltava jokin myytävä tavaraa, palvelua tai näiden yhdistelmää eli tarjoomaa, jolla on kysyntää. Palvelujen on erotuttava kilpailijoista sekä tyydytettävä asiakkaiden tarpeita sekä tuotettava ostajalleen arvoa. Tuotteille ja palveluille on pystyttävä määrittelemään sopiva hinta suhteessa kilpaileviin tuotteisiin ja ostajien hintaodotuksiin. Tuotteiden on oltava helposti saatavilla ja tuotteiden sekä palveluiden ominaisuuksista on kerrottava mahdollisille ostajille mainonnan avulla. Yrityksen toimitilojen sisustus sekä henkilöstön toiminta ja palvelutapa ovat myös tärkeitä kilpailutekijöitä. (Bergström & Leppänen 2013, 20).

Nykypäivän tuotteistaminen merkitsee pienimuotoista, jatkuvasti ja systemaattisesti tehtyjä asiakaskyselyjä tai – selvityksiä. Maksavat asiakkaat, KELA ja kuntayhtymät määrittävät laatuksiteereitä hyvin konkreettisten asioiden kuten tilojen

ja henkilökunnan koulutusten suhteen. (Hiltunen ym. 2007, 55). Palvelujen tuoteistus on palapelin rakentamista pala palalta. Tuotteisiin kuuluu jokapäiväiseen työhön liittyviä tehtäviä kuten tilastointia, koulutusta, tiedottamista, markkinointia, suunnittelua, laadunhallintaa jne. Asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset muuttuvat. Näitä tilanteita varten on tärkeää, että tuoteistuspääläset ovat kehittyneitä ja niiden varaan voidaan rakentaa jotain uutta. (Holma 1997, 97).

Mikäli asiantuntijaorganisaatio onnistuu rakentamaan vahvan brändin, se viestii asiakkailleen tasaisesta, johdonmukaisesta laadusta ja erottautuu näin kilpailijoistaan. Brändin ollessa vahva se markkinoi jo itsessään tuotettaan, lisäksi organisaation uskottavuus ja luotettavuus kasvaa brändin myötä. Asiakas on myös valmis maksamaan tuotteesta enemmän. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 53).

3.5.2 Henkilöstökoulutus fysioterapiayrityksissä

Työelämän vaatimukset muuttuvat alati ja kerran hankittu ammattitaito vaatii säännöllistä päivittämistä sekä täydentämistä. Yksin työskentelevän ammattitaito on vaarassa, jollei hän aktiivisesti uusiudu ja tietoisesti hanki täydentävää osaamista. Itsensä kehittäminen voi olla oman alan täydennyskoulutusta, verkostoja, matkoja ja etäkursseja. Itsensä ammatillista kehittämistä pitää suunnitella tavoitteellisesti ja on pysyttävä avoimena erilaisille oman kiinnostuksen kohteille. Kannattaa tutkia laajasti ja ennakkoluulottomasti koulutustarjontaa. Yksi tapa pysyä ajan tasalla, on yrittäjän omat luontevat verkostot ystävät, kollegat ja yhteistyökumppanit. (Torppa 2013, 36 -37, 48).

Asiantuntijaksi kehittymiseksi vaaditaan elinikäistä kouluttautumista, ja se edellyttää kokemusta, oman toiminnan analysointia, oppimista sekä henkilökohtaista kasvua. Oman toiminnan arvioinnilla ja kriittisellä tarkastelulla päästään oppimisen alkuun. Kollegoiden ja ohjaajien kanssa käydyt alaa koskevat kriittiset keskustelut auttavat arvioimaan omaa toimintaa. Korkeatasoiselle asiantuntijuudelle on ominaista teoreettisen tiedon, käytännön kokemuksen integroiminen ja vuorovaikutus. (Talvitie, Karppi & Marjamäki 2006, 94).

Henkilöstön riittävä osaaminen varmistetaan koulutuksella. Koulutusmateriaalit voivat olla yrityksen verkossa koko henkilökunnan saatavilla, tällöin aiheisiin voidaan palata koulutustilaisuuden jälkeen. Koulutus pitää nähdä paitsi ammattitaidon ja asenteiden kehittämisenä, myös henkilöstön kannustamisena. Näin pyritään turvaamaan yrityksen menestys pitkällä aikavälillä. (Bergström & Leppänen 2013, 176).

Laadunhallinnan tukena täydennyskoulutus tavoittaa yrityksen sisällä paremmin ja taloudellisesti edullisemmin koko henkilöstön. Koulutuksella tulee olla suora yhteys yrityksen käytännön toimintaan, tällöin yrityksen omaa toimintaa voidaan arvioida koulutuksen valossa. Samalla koulutus toimii laadun parantamistyön resurssina. (Outinen ym. 1999, 16).

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Olen toiminut fysioterapiayrittäjänä noin 29 vuotta Varsinais-Suomen alueella ja asiakkainani ovat Kelan vaikeavammaiset asiakkaat, eri vakuutusyhtiöiden asiakkaat, sairaaloiden sekä fysioterapialähetteellä (SV3F) tulevat asiakkaat. Olen toteuttanut vertaistapaamisia useita vuosia eri fysioterapiayritysten kanssa. Vertaistapaamisten aiheet ovat vaihdelleet laatuasioista erilaisiin Varsinais-Suomen kilpailutuksiin. Yksin fysioterapiayrittäjänä toimineena olen huomannut, että ammatillista tukiverkosta tarvitaan paljon myös yrittäjätoimintaan. Fysioterapiayrittäjyys vaatii laajaa tietotaitoa monilta osa-alueilta, ei vain fysioterapian ammatillista osaamista.

1. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa fysioterapiayritysten vertaistapaamisten nykyisiä sisältöjä, toimintatapoja ja tarvetilaa fysioterapiayrittäjien ryhmähaastattelulla sekä sähköisellä kyselyllä fysioterapiayrittäjille Varsinais-Suomessa.
2. Tarkoituksena on selvittää oman vuoden kestävän kehittävän vertaistapaamisprosessin avulla sen hyötyjä ja toimivuutta fysioterapiayritysten toiminnan sekä laadun kehittämisessä.

4.1 Aikataulu

Fysioterapiayritysten vertaistapaamisten nykyisten toimintatapojen ja tarvetilan kartoittaminen aloitettiin joulukuussa 2013. Alustava ryhmähaastattelu oli yhdeksälle fysioterapiayrittäjälle kyseisen aiheen tarpeen ja taustan kartoittamiseksi. Teoriataustaan tutustuminen, kirjoittaminen ja suunnitelmat tapahtuivat vuonna 2014 erilaisten opiskelutehtävien muodossa. Kehittävän työntutkimuksen vaihe oli tarpeen kartoittaminen, taustaan tutustuminen, vallitsevan käytännön kartoitus ja tarvetila sekä arviointi. (Taulukko 1, s. 53).

Webropol-kyselylomakkeet esitettiin kahdeksalla - kymmenellä fysioterapiayrittäjällä ja/tai asiantuntijalla. Esitestauksen jälkeen kyselyä muokattiin tarkennusten pohjalta. Varsinainen Webropol-kysely lähetettiin syksyllä 2015 sähköisesti 90 - 100 fysioterapiayritykselle Fysi Ry kuuluvilla Varsinais-Suomen alueella. Vastausaikaa annettiin neljä viikkoa. Fysioterapiayrittäjille lähetettiin motiiviviesti viikon päästä kyselyn lähettämistä vastausprosentin nostamiseksi. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa vallitsevaa käytäntöä ja tarvetilaa. (Taulukko 1, s. 53). Kehittävän työntutkimuksen vaiheena oli vallitsevan käytännön ja tarvetilan kartoittaminen sekä arviointi.

Vertaistapaamiset toisen fysioterapiayrittäjän kanssa toteutettiin kevään ja kesän 2015 aikana neljä kertaa yhteisesti sovittuina ajankohtina. Tavoitteena oli kehittävien vertaistapaamisten avulla analysoida tapaamisten hyötyä ja selvittää fysioterapiayrittäjille sopivan kehittävän vertaistapaamismallin toimivuutta fysioterapiayrityksen laadun kehittämisessä sekä sen testaaminen fysioterapiayrittäjien kesken. (Taulukko 1, s. 53). Kehittävän työntutkimuksen vaiheena oli uuden ratkaisun mallittaminen, kehittävän vertaistapaamismallin kokeilu, kirjaaminen ja arviointi.

Tulokset purettiin kyselylomakkeilta ja vertaistapaamisten dokumenteista ja nämä analysoitiin ja prosessi arviointiin keväällä 2016. Tulokset esitettiin Fysi ry:n yritystilaisuudessa toukokuussa 2016. (Taulukko 1, s. 53).

Kehittävän työntutkimuksen mallin arviointi ja vakiinnuttaminen koski osallistuvia kahta fysioterapiayrittäjää. Laajempi arviointi ja kehittävän vertaistapaamismallin vakiinnuttaminen jää fysioterapia alan yrittäjien aktiivisuuden varaan.

Milloin	Mitä	Miten	Kehittävän työntutkimuksen vaihe
Joulukuu 2013	Alustava ryhmähaastattelu	Vertaiskollegoiden ryhmähaastattelu	Tarpeen kartoittaminen ja taustaan tutustuminen
Kevät ja syksy 2014	Teoriapohjaan tutustuminen	Luennot ja koulutus aihealueilta	
Kesä-syksy 2015	Kyselylomakkeen teko	Koekäyttö kymmenellä kollegalla/asiantuntijalla	Vallitsevan käytännön kartoitus, tarvetila
Kevät ja kesä 2015	Yhteydenotot Fysi ry ja Varsinais-Suomen Fysioterapeutit ry	Yhteydenotto sähköisesti ja liitteenä tutkimussuunnitelma	
Kevät ja kesä 2015	Vertaistapaamiset neljä kertaa	Yhdessä sovitut ajankohdat, paikkakunnat, aihealueet, raportit ja palautteet	Uuden ratkaisun mallittaminen, vertaistapaamismallin kokeilu, tutkiminen ja kirjaaminen
Syksy 2015	Kyselylomakkeen lähettäminen noin 100 Varsinais-Suomen alueen fysioterapiayritykselle	Kyselylomakkeen teemoittelu ja sisällön analyysi	
Syksy 2015 Talvi 2016	Tulosten kirjoittaminen, analysointi ja johtopäätökset	Kyselylomakkeiden teemoittelu, analysointi ja arviointi. Vertaistapaamisten analysointi, arviointi ja kehittäminen.	Prosessin arviointi
Kevät 2016 Syksy 2017		Tulosten esittäminen Fysi ry:n hallitukselle	Uuden kehittävän vertaistapaamismallin käytön arviointi, kehittäminen ja vakiinnuttaminen

Taulukko 1. Aikataulu.

4.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen kulkee tutkimuksen mukana ideointivaiheessa tutkimustuloksista tiedottamiseen. Tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä ja tiedeyhteisössä yleisesti hyväksytyjä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tutkija kunnioittaa toisten tutkijoiden työtä, noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä sekä tutkimustulosten esittelyssä. (Vilkkä 2005, 29 – 33). Eettisten ongelmien tunnistaminen etukäteen ja välittäminen vaatii tutkijalta ammattitaitoa ja ammattietiikkaa. (Eskola & Suoranta 2008, 59).

Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuusvaatimus on haasteellista, tuloksia esiteltäessä sitä pitää perustella samoin kun tutkimusprosessin aikana tehtyjä valintojakin. Menetelmät pitää valita ja käyttää perustellusti oikein. Kaikki mitä tehdään, tulee tehdä tieteellisin perustein ja esittää tulokset sellaisina kuin ne aineistosta nousevat. Opinnäytetyössä esitetään kaikki se tieto mitä on tehty, riittävä aineisto ja dokumentaatio tutkimusprosessin vaiheista, ilman niitä ei voida sanoa mitään raportin luotettavuudesta. (Kananen 2014, 62 - 63).

Laadullinen ja määrällinen tutkimus voidaan myös yhdistää opinnäytetyössä. Tutkimusongelmien ollessa laajoja, voidaan käyttää useampia tutkimusmenetelmiä. Eri tutkimusotteet tulee nähdä toisiaan täydentävinä, kvantitatiivinen tutkimus tuo tutkimukseen laajuutta ja kvalitatiivinen taas puolestaan syvyyttä. (Kananen 2014, 142).

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät luotettavuuskriteerit ovat mm. Creswellin (2007, 202 – 220) ja Erikssonin ym. (2008, 294) mukaan vahvistettavuus, arvioitavuus/dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus tutkittavan kannalta sekä saturaatio eli kylläntyminen. Näistä saturaatio tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset eri lähteiden tarjoamina alkavat toistua. (Kananen 2014, 153 – 154).

Aineiston keräämisessä laadullisessa tutkimusmenetelmässä käytetään keinoina lomake- ja teemahaastattelua yksilöille tai ryhmälle. Aineiston analyysi toteutetaan teemoittelulla ja / tai tyypittelyllä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei aina ole välttämätöntä analysoida kerättyä tietoa tarkasti kuten tutkimuksellisessa opinnäytteessä. (Vilka & Airaksinen 2003, 57 – 58). Aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta ovat toisiinsa liittyviä erilaisia osatehtäviä, joiden painotus voi vaihdella tutkimuksesta toiseen. Pelkkä luokittelu ei vielä tarkoita aineiston analyysiä. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010. 11 – 12). Ensimmäiseksi aineiston käsittelyssä on katsottava tarkkaan, mitä aineistossa oikein on ja mitä sieltä puuttuu. Kyselytutkimuksessa jälkikäteen huomataan tiettyjen vastausvaihtoehtojen puuttuminen tai että kysymykset ovat ohjailevia. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 81 – 82).

Analyysi on koko tutkimusprosessin eri vaiheissa olevaa toimintaa, se ohjaa tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Sisällön analyysin tavoitteena on tuottaa ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus siitä, mitä aineisto tarkoittaa. Vaiheisiin kuuluu aineiston pelkistäminen, aineiston läpikäyminen ja samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien etsintä. Oleellinen tieto erotetaan epäoleellisesta ja muodostetaan teoreettinen käsitteistö. Analyysin vaiheet ovat litterointi, analyysiyksikön määrittely, aineistoon perehtyminen ja kokonaisnäkömyksen luominen, koodaus, aihekokonaisuuksien jakaminen osiin, alaluokkien etsiminen, vuoropuhelu tutkimuskysymysten kanssa, luokkien yhdistäminen ja uudelleen nimeäminen sekä jäsentely ja kuvaaminen. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset pidetään mielessä ja niitä käytetään filttinä luokittelussa. (Kananen 2014, 18, 84 – 85, 100).

Aineistosta päästään tekemään päätelmiä vasta esitöiden jälkeen, ensimmäisenä on tietojen tarkistus, siis onko virheellisyyksiä, puuttuuko tietoja ja onko joidakin kyselylomakkeita hylättävä. Toisena vaiheena on tietojen täydentäminen, esimerkiksi haastatteluun tai kyselyyn, joskus on otettava yhteyttä haastateltaviin annettujen tietojen täsmentämiseksi. Kolmantena on aineiston järjestäminen tallennusta ja analyysiä varten, aineistosta muodostetaan muuttujia ja aineisto koodataan laaditun muuttujaluokkien perusteella. Laadullinen aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan sanalliseen muotoon teema-alueiden mukaisesti. Ennen litterointia on

tiedettävä, minkälaista analyysiä aiotaan käyttää, esim. käytetäänkö tietokone ohjelmaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 221 – 222).

Analyysitapoja on karkeasti kaksi selittämiseen pyrkivä ja ymmärtämiseen pyrkivä. Selittämiseen pyrkivässä tavassa käytetään usein tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä tavassa käytetään tavallisemmin laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa. Laadullisessa aineistossa tavallisemmat analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely ja sisällönerittely. (Hirsjärvi ym. 2013, 224).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analysointi tapahtuvat osittain yhtäaikaaisesti, johtopäätökset irrotetaan yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja ne siirretään yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. Tilastollisesti merkitseviä päätelmiä voidaan tehdä jo neljän tapauksen pohjalta ja kliinisesti merkittäviä jo kolmen tapauksen pohjalta. Pienelläkin laadullisella aineistopohjalla voidaan siis tehdä tilastollisia päätelmiä. (Metsämuuronen 2008, 47 – 48, 56).

Vilka (2005, 97) mainitsee laadullisen tutkimuksen tarkastelevan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välistä ja sosiaalista. Merkitykset nousevat esiin ihmisten välisinä suhteina ja niiden merkityskokonaisuuksina. Nämä taas ilmenevät toimintana, ajatuksina, päämäärien asettamisina ja myös yhteiskunnan rakenteina. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ovat ihmisten omat kuvaukset heidän kokemastaan todellisuudesta. Näin ollen tällä menetelmällä voidaan tavoittaa ihmisen elämänkaaren merkittäviksi koettuja tapahtumaketjuja esim. elämäntulkua tai pidemmälle ajanjaksolle liittyvää asiaa. Laine (2001, 36 – 37; teoksessa Vilka 2005, 98) toteaa, että tutkijan on tärkeää selvittää, tutkiiko hän kokemukseen vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Tämä tulee ratkaista jo tutkimusongelmien asettelussa.

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu ihminen elämämaailman kokijana, havainnoijana ja toimijana. Nämä elementit taas värittävät suhteessa aikaan, paikkaan ja tilanteisiin. Laadullinen tutkimus on yleensä myös hyvin joustava tutkimuskäytäntö. Usein tutkimusongelmat asetetaan väljiksi ja tutkimusongelmien

vakiintuminen katsotaan jo osaksi tutkimustulosta. Laadullinen tutkimus siis korostaa erityisesti itse prosessia. (Ronkainen ym. 2011, 122).

Coffeyn ja Honkasalon mukaan (Teoksessa Ronkainen ym. 2011, 92 - 93) laadullisen tutkimuksen etnografinen näkökulma korostaa kulttuurisia ja jaettuja merkityksiä – ei niinkään yksittäisen yksilön kokemuksia. Ihmisen toiminta, mitä eri tilanteissa tehdään, on etnografiassa tärkeintä. Puheen ja toiminnan ero voi olla suuri, joten tutkijan havainnoinnin, seurannan ja kenttäkokemuksen merkitys korostuvat. Tutkija on osallistuva ja oppiva vierailija tutkimuskentässään. Hän ei vain vaikuta olemassaolollaan kenttään, vaan hän myös itse vaikuttaa kentästä ja sen ilmiöistä. Tutkija pystyy kokemaan tapahtumat myös itse havainnoijana, jolloin hänellä on mahdollisuus ymmärtää sävyjä ja merkityksiä puheen ulkopuolelta hienosyisemmin ja syvällisemmin.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden (reliabiliteetti) kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Tällöin arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkija tekee koko prosessin ajan luotettavuuden arviointia suhteessa teoriaan, analyysitapaan, aineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Tutkimuksella tulisi olla jonkinasteinen käytännön toistettavuus ollakseen merkittävää alan tutkimuskentässä. Puolueettomuusnäkökulma tulee huomioida, koska tutkimusryhmän jäsenet ovat osa tutkimaansa yhteisöä. Tekemällä näkyväksi kaikki asiat, tutkija paljastaa tutkimukseen vaikuttavat arvonsa. (Vilka 2005, 158 - 160).

Validiteetti ja reliabiliteetti muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. Tutkimusta arvioidaan johdonmukaisena kokonaisuutena, mm. seuraavan listan mukaan; tutkijan omat sitoumukset tutkimukseen, aineiston keruu menetelmänä ja tekniikkana huomioiden aineiston erityispiirteet, tutkimusjoukko, tutkimuksen kesto (aikataulu ja sen vaikutus tuloksiin), aineiston analyysi (miten, miksi, miten johtopäätöksiin tultiin), tuloksen luotettavuus (eettisyys) ja tuloksen raportointi. (Tuomi 2007, 149 - 152).

Tulosten pysyvyys eli reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimusta toistettaessa saadaan samat tutkimustulokset. Objektiviisen luotettavuuden täytyminen kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähes mahdotonta, sillä se on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. (Kananen 2014, 146 – 147).

Tutkimus on pätevä (validiteetti) kun teoreettiset ja operationaaliset määritelmät ovat yhtäpitäviä eli miten onnistuneesti tutkija on siirtänyt tutkimuksen teorian käsitteet kyselylomakkeeseen. Validiteetti on mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Vilkkä 2005, 161). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiteetin alalajeja Feinbergin, Kinnearin & Taylorin (2008, 153) mukaan ovat mm. seuraavat: sisäinen validiteetti (syy-seuraussuhde), face-validiteetti, ulkoinen validiteetti (yleistettävyys), sisältövaliditeetti (oikean asian mittaaminen), ennustevaliditeetti, rakenne- eli käsitevaliditeetti (kuvaavatko muuttujat juuri haluttua asiaa) sekä kriteerivaliditeetti. (Kananen 2014, 148 – 150).

Tutkittaville on taattava anonymiteetti heidän halutessaan säilyä tuntemattomina. Tutkijalla on näin suurempi vapaus käsitellä tutkittavia asioita, tutkittavalla taas on helppo puhua rehellisesti ja avoimesti aroistakin aiheista. Luottamuksellisuus on tutkijan lupaus ja selvitys tutkimilleen henkilöille, ketkä pääsevät heidän antamiin tietoihin ja kuinka henkilöllisyyden salaaminen käytännössä tapahtuu. (Mäkinen 2006, 114 - 116).

Tutkittavan suojaan kuuluu, että tutkijan on selvitettävä osallistujille tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja riskit ymmärrettävästi. Osallistujien vapaaehtoinen suostumus on saatava niin, että hän tietää voivansa kieltäytyä, keskeyttää, kieltää jälkikäteen itseään koskevan aineiston käyttämisen. Tutkittavan hyvinvointi on turvattava eikä luottamuksellisia tietoja luovuteta muuhun käyttöön kuin luvattuun tarkoitukseen. Osallistujat jäävät nimettömiksi sekä tutkijan on noudatettava lupamiaaan sopimuksia. (Tuomi 2007, 143 -146).

Skeptiset ja kriittiset vastaajat varmistavat etukäteiskyselyssä, ettei tavallisia virheitä tapahtuisi varsinaisessa kyselyssä. Kysymykset olisivat yksiselitteisiä ja niihin voi vastata vain yhdellä tavalla. Kyselylomaketta voidaan korjata ennen varsinaista kyselyä. (Mäkinen 2006, 93).

5 TOTEUTUS

Opinnäytetyö etenee kehittävän työntutkimuksen vaiheiden mukaan, toteutus koostuu kolmesta osasta ja aikataulu on esitetty sivulla 53 (Taulukko 1). Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin ryhmähaastattelun avulla yhdeksän fysioterapiayrittäjän kokemuksia vertaistapaamisista, sen määrästä ja laadusta. Toisessa vaiheessa sähköisen kyselyn avulla kartoitettiin fysioterapiayrittäjien vertaistapaamisten käyttöiheyttä, -aiheita ja tapaamisten dokumentoinnin tarkkuutta. Kolmas vaihe sisältää selvityksen kahden fysioterapiayrittäjän kehittävien vertaistapaamisten tuloksista fysioterapiayrittämisen toiminnan laadun kehittämisessä.

Tutkimustyöni alkuosa painottui enemmän ekspansiivisen syklin alkuun (s.15) eli kartoittamiseen ryhmähaastattelulla sekä Varsinais-Suomen alueella Fysi Ry kuuluvien fysioterapiayrittäjien yhteistoiminta alueella. Ekspansiivisen syklin valitsevan käytännön analyysi tapahtui opinnäytetyössäni sähköisen kyselylomakkeen avulla.

Sähköinen Webropol-kysely lähetettiin 8.12.2015 yhteistyössä Fysi Ry:n kanssa 92 Fysi ry:n jäsenyritykselle Varsinais-Suomen alueelle. (Liite 2). Muistutus kyselystä lähetettiin noin viikkoa myöhemmin kaikille Fysi ry:n toimesta 16.12.2015. Kysely suljettiin tammikuussa 2016.

Syklin kolmannen vaiheen eli uusien ratkaisujen mallittaminen, tutkiminen ja ideointi mahdollistuivat sähköisen kyselyn sekä kahden fysioterapiayrittäjän kehittävien vertaistapaamisten avulla dokumentoituina tavoitteina, arviointeina, ideoina ja tuloksina.

Viimeinen ekspansiivisen syklin vaihe opinnäytetyössä oli kehittää kehittävän vertaistapaamisen malli käyttöön fysioterapiayrittäjille. Kehittävän vertaistapaamis-mallin arviointi, kehittäminen ja vakiinnuttaminen jäivät fysioterapiayrittäjien oman kehittämisen varaan. Uuden kehittävän fysioterapiatapaamismallin käyttöönotto jää tulevaisuuteen ja fysioterapiayrittäjien omaan harkintaan. Muutokset ovat yleensä hitaita ja vaativat paljon aikaa juurtuakseen pysyväksi toiminnaksi.

Tutkimustulosten ja fysioterapiayritysten vertaistapaamismallin yleistettävyys toimii mielestäni fysioterapiayrittäjillä ja fysioterapia ammatinharjoittajilla, koska heidän verkostoitumisensa ja vertaistapaamistoimintansa auttaa kehittämään amatillista pärjäämistään kilpailussa ja laadussa.

Tutkimusaineistoon kuuluivat kirjalliset selvitykset ja muu dokumentointi kahden fysioterapiayrittäjän välisistä kehittävästä vertaistapaamisista laadittujen raporttien pohjalta. Toimin näissä tapaamisissa itse toisena osapuolena tutkimusmielessä ja vertaistapaamisten kehittämiseksi fysioterapeuttiryttäjille. Tulokset esitetään opinnäytetyössä sähköisessä muodossa (Theseus) ja Fysi ry:n hallituksen kokouksessa keväällä 2016.

5.1 Tutkimusjoukko

Opinnäytetyöni oli soveltavaa kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta, näkökulmana oli kehittävä työntutkimus. Ryhmähaastatteluun 2013 osallistui yhdeksän fysioterapeuttiryttäjää. Sähköinen kyselytutkimus lähetettiin 94 fysioterapeuttiryttäjälle Varsinais-Suomessa joista kyselyyn vastasi 11. Kehittävään vertaistapaamiseen osallistui kaksi fysioterapiayrittäjää vuoden ajan, joista toinen oli myös opinnäytetyön tekijä.

5.2 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastatteluun 12 / 2013 osallistui 9 fysioterapiayrittäjää eri puolilta Suomea (ikäjakauma 43 - 62 v). Osallistujat olivat toimineet kymmeniä vuosia fysioterapia-alan yrittäjinä. Yksin yrittäjiä oli kaksi, 2 – 3 hengen yrityksiä oli viisi, 5 - 10 henkilön yrityksiä oli kaksi. Kahdessa yrityksessä toimi 1 – 3 toimistotyöntekijää.

Ryhmähaastattelussa esitetyt avoimet kysymykset aiheesta olivat; Moniko fysioterapiayrittäjä käyttää vertaistukea ja millaista vertaistukea hän käyttää toisen fysioterapiayrittäjän kanssa? Miksi hän käyttää vertaistukea ja miten hän/he hyödyntävät esiin nousutta tietoa? Miten usein ja miten säännöllisesti tapaamiset

tai yhteydenotot tapahtuvat? Mihin asioihin fysioterapiayrittäjien huomiot kohdentuvat? Missä yrityksen elinkaaren vaiheessa yrittäjät tarvitsevat vertaistukea? Mitkä seikat rajoittavat/estävät vertaiskäyntien toteutusta?

5.3 Sähköinen kysely

Esitestaus Webropol-kyselystä lähetettiin marraskuussa 2015 kuudelle fysioterapiayrittäjälle eri puolille Suomea ja kolmelle fysioterapia alan asiantuntijalle sekä yhdelle Webropol-kyselylomakkeen ja tietotekniikan asiantuntijalle. Kaksi fysioterapiayrittäjää ei vastannut.

Esitestaukseen riittää viisi – kymmenen henkilöä, he pyrkivät selvittämään ohjeiden ja kysymysten selkeyden ja yksiselitteisyyden, vastausvaihtoehtojen toimivuuden ja lomakkeen vastaamisen raskauden sekä vastaamiseen kuluvan ajan. (Heikkilä 1999, 60; teoksessa Valli 2010, 24.) Lomakkeen esitestauksella voidaan arvioida ja parantaa kyselylomakkeen kysymysosioita muodon ja järjestyksen suhteen, voidaan tutkia muuttujien homogeenisuutta, parantaa kysymysten erottelevuutta, muokata kysymyksiä sekä ohjeita, parantaa tutkimuksen reliabiliutta ja myös validiutta. Tärkeää on, että kysymykset ovat oikeassa suhteessa tutkimuksemme keskeisiin käsitteisiin mahdollisimman kattavasti. (Tähtinen & Isoaho 2001, 24). Huolellisesti laadittu ja esitestattu kyselylomake osoitetaan otannan perusteella hankitulle aineistolle tai muulla tavoin valikoidulle kohdejoukolle. (Ronkainen ym. 2011, 115 - 116).

Esitestauksesta annetun palautteen perusteella selkeytettiin kyselylomakkeen väliotsikointia, pakollisten vastausten tarpeellisuutta sekä testattiin ns. hyppy eli mikäli vastaaja vastaa kysymykseen ei, hän siirtyy automaattisesti eteenpäin kyselyssä. Koevastaajilta pyydettiin sähköpostitse palaute kyselyyn menevästä ajasta. Vastausten kesto vaihteli 10 minuutista 20 minuuttiin. Muutama kertoi aikaa kuluneen enemmän, kun oli kiinnostunut kyselystä ja palasi ajoittain alkuun. Yksi koevastaaja ei ollut huomannut alussa ollutta esittelytekstiä. Palaute oli melko vähäistä ja muutokset olivat lähinnä pientä sanallista hiomista sanamuodoissa ja otsikointien selventämistä kysymyksissä.

Sähköinen kyselylomake lähetettiin 92 fysioterapiayrittäjälle Varsinais-Suomen alueella yhteistyössä Fysi ry:n kanssa joulukuussa 2015. Tässä opinnäytetyössä kyselylomakkeessa hyödynnetään ryhmähaastattelussa joulukuussa 2013 nousseita aihe-alueita sekä Fysi ry:n jäsenkyselyn tuloksia 2015 fysioterapiayrittäjän liiketoiminnan suurimmista haasteista.

Nykyään kyselyjä tehdään sähköisesti verkossa, sen etuna on taloudellisuus ja vastaukset ovat käännettävissä suoraan tiedoiksi tutkijan käyttöön. Näiden kyselyjen vastausprosentit ovat jääneet matalammiksi kuin esim. postikyselyjen. Usein nuoremmat henkilöt suhtautuvat näihin kyselyihin suopeammin, täytyy siis miettiä kohderyhmän soveltuvuus tällaisen kyselyn suorittamiseksi. (Valli 2007, 111).

Asenteiden tai mielipiteiden mittaamisessa yksi suosituimpia on Likert-asteikko. Vastaajat ottavat kantaa paremmin kuin ei anneta vaihtoehtoa ”en osaa sanoa”. (Aaltola & Valli 2010, 118 - 119). Kyselylomakkeen jakaumaksi valikoitui 5-asteinen Likert-jakauma, jolla saadaan selkeää hajontaa vastaajien valinnoille. Vastaajat pääsevät tekemään henkilökohtaisia arviointeja ja valintoja, lisäksi saatu data on heti numeroina, joita voidaan käsitellä sujuvasti. On tärkeää, että vastaajat ovat rehellisiä. Tämän lisäksi vastaajalla voi tulla kommentoitavaa tai lisättävää oleviin vaihtoehtoihin, joten on tärkeää antaa siihen mahdollisuus esim. avoin kysymys. (Cohen, Manion & Morrison 2001, 253).

Tutkittaessa kulttuurillista ilmiötä kun tavoitteena on antaa kuvaus tästä ilmiöstä, tarvitaan laadullisesti ilmiön kannalta edustava aineisto. Aineiston tulee olla niin laaja, ettei se kuvasta sattumanvaraisia ja subjektiivisia kokemuksia. Aineistonkeruun suunnittelussa huomioidaan ilmiön heterogeenisyys. Huolehditaan eri näkökulmien edustajat, erilaiset tilanteet ja tutkittavan ilmiön tärkeät asiayhteydet. (Ronkainen ym. 2011, 117).

Kyselylomake on perinteinen tapa kerätä tutkimustietoa, kyselyn muoto vaihtelee tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. Kysymysten muotoilu luo perustan tutkimuksen onnistumiselle. Kysymysten muotoilu luo helposti virheitä tutkimustulosten tulkinnalle, mikäli vastaaja ei ajattele samalla tavalla kuin tutkija tarkoittaa.

Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä, ne eivät saa johdatella vastaajaa, ne rakennetaan tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelmien mukaisesti. Tutkimusongelmien täsmentyessä lähdetään keräämään aineistoa. Näin vältetään turhilta kysymyksiltä ja muistetaan kaikki olennainen. (Valli 2007, 102 - 103).

Kyselylomakkeeseen sisällytetään kaikki sellaiset kysymykset, jotka tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Hätiköidysti ja liian varhaisessa vaiheessa laaditulla lomakkeella ei saada tavoitteiden mukaisia vastauksia tai jotain oleellista jää kysymättä. Lomakkeen suunnitteluun ja toteuttamiseen kannattaa ryhtyä vasta kun tietoperusta on koottu ja kohdeilmiöön on perehdytty. (Ojasalo ym. 2009, 109, 115 – 116).

Mikäli halutaan sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista dataa, voidaan niitä yhdistellä kyselyssä ja täten saadaan strukturoitujen kysymysten ohella tueksi kvalitatiivista yksilöidympää dataa avoimien kysymysten vastauksista. Näiden analysoiminen on haastavaa ja on oltava varovainen tulkinnoissa. (Cohen ym. 2001, 247 – 248).

5.3 Kahden fysioterapiayrityksen kehittävät vertaistapaamiset

Kehittävät vertaistapaamiset toteutetaan ja dokumentoidaan kahden fysioterapiayrityksen omistajan (n = 2) kesken neljä kertaa vuoden 2015 aikana. Ensimmäisessä fysioterapiayrittäjien tapaamisessa sovitaan yhteiset pelisäännöt, aihealueet, sovitaan tapaamisten eteneminen ja laaditaan kirjallinen vaihtolopimus. Tutustutaan eettisiin ohjeisiin (Liite 1) ja siihen tulee huomioida vertaistapaamisissa. Aihealueet saattavat muuttua matkan varrella, fysioterapiayrittäjien akuuttien tarpeiden mukaan. Tapaamiset kirjataan ja dokumentoidaan huolellisesti, sovitaan yhdessä yrittäjien kesken seuraavan tapaamisen tavoitteet, aihealueet ja mahdolliset etukäteistehtävät.

Molemmat lähettävät raportin tapaamisen jälkeen toisilleen, jossa raportoidaan lyhyesti tapahtumien kulku, pääkohdat, johtopäätökset ja yritykselle merkitsevät aiheet sekä havainnot. Raportissa annetaan arviointi edellisestä tapaamisesta, toteutuivatko yrityksen tapaamiselle asetetut tavoitteet, saatu hyöty yritykselle,

toiminnan muutos ja saatu palaute toiselta yrittäjältä. Kirjataan seuraavan kerran tavoitteet ja aihe-alueet. Kirjataan muutos ja kehitysehdotukset raporttiin. Molemmat yrittäjät lähettävät raportit toisilleen ja he säilyttävät tapaamisraportit omissa tiedostoissaan.

Vertaistapaamisten kirjattu ja kerätty aineisto dokumentoidaan kustakin vaiheesta sitä mukaa kun sitä kertyy. Varsinainen työ / etukäteistyö tapahtuu ennen vierailukäyntiä. Ratkaisevin osuus toiminnan kehittymisellä on työllä, joka tehdään tapaamisen jälkeen raportoinnissa ja kehittämistyön yhteydessä fysioterapiaryityksissä.

Kehittävässä vertaistapaamisessa fysioterapiayrittäjät tekevät yhdessä kirjallisen sopimuksen vaitiolovelvollisuudesta fysioterapiaryitysten tietoihin, havaintoihin ja tapaamisiin liittyvistä asioista. Molemmat fysioterapiayrittäjät sitoutuvat noudattamaan kehittävän vertaistapaamisten eettisiä periaatteita yhteistyössään. (Liite 1)

5.3.1 Fysioterapiayrittäjien itsearviointi

Molemmat fysioterapiaryitykset olivat tehneet ITE-arvioinnit tahoillaan jo aiemmin vuosina 2014 – 2015. Näiden tulosten ottaminen käyttöön tähän opinnäytetyöhön oli siksi perusteltua ja hyödynnettävissä. Molemmat yrittäjät kokivat itselle hyödylliseksi syventyä lisää pohtimaan oman fysioterapiaryityksen laadunhallinnan tilaa.

Keskinen (2010, 65 – 66) kertoo, että ITE - menetelmä sopii hyvin osaksi Hyvän Fysioterapiakäytännön edistämistä. Hyvä Fysioterapiakäytäntö on koettu toimintaympäristössään toimivaksi ja arvioitu asiakkaalle hyvää tuottavaksi, se on eettisesti hyväksyttävää ja perustuu monipuoliseen tietoon vaikuttavuudesta ja / tai toimivuudesta. Hyvä käytäntö kuvataan yksityiskohtaisesti, mutta tarpeeksi yleistettävästi, millaiseen tietoon käytännön toteutus perustuu ja millainen tieto siitä puuttuu. Tavallisin tapa käyttää ITE – menetelmää on tehdä ensin itsearviointi -> arviointitulosten analysointi -> kehittämistarpeiden arviointi ja -> parannusehdotusten suunnittelu ja toteutus. ITE – arvioinnin pohjalta voi yrittäjä laatia myös laatukäsikirjan. (Holma ym. 2010, 13).

Yksin toimiva fysioterapiayrittäjä teki ITE-sinkkulomakkeen kaksi kertaa; 23.9.2014 ja 7.1.2016. Toinen fysioterapiayrittäjä, jolla on työntekijöitä, teki ITE-arviointilomakkeen kaksi kertaa; 13.1.2015 ja 21.2.2016.

ITE – sinkkulomake on tarkoitettu yksin yrittäjille. Asiasisällöt ovat vertailukelpoisia muiden ITE – lomakkeiden kanssa pienin sanamuunnoseroavaisuuksin. Arviointiohjeen huolellinen läpikäynti ennen ITE - sinkkulomakkeen täyttööä on suositeltavaa. Arviointiasteikko on kuusikohtainen: 0 - 4 sekä en osaa arvioida. (Holma ym. 2010, 29 – 30).

Kumpikin fysioterapiayrittäjä teki ensin itse ITE-arvioinnit ja näiden numeraaliset yhteenlasketut tulokset 25 kysymyksestä otettiin tähän työhön. Molemmat yritykset analysoivat omat tuloksensa ja sen perustella tehdyt johtopäätökset itsenäisesti. Näitä johtopäätöksiä ei selvitetty tässä työssä eikä niiden perusteella tehtyjä toimenpidemuutoksia.

Itsearviointin motiivit liittyvät ennen muuta oppimiseen ja sitä voi tehdä yksittäinen työntekijä. Yksilön itsearviointit erottuvat toisistaan tiettyjen kriteerien suhteen, tällaisia ovat mm. itsearviointin motiivit, itsearviointista saatavat hyödyt ja itsearviointin toteutustavat eli konkreettiset keinot. Itsearviointi onnistuu vain, jos tekijät ovat sisäistäneet oppivan organisaation perusidean. (Virtanen 2007, 177 – 179, 197).

Tässä opinnäytetyössä laskettiin yhteen fysioterapiayrittäjän itselleen antamat numeraaliset arvioit suhteessa maksimi pisteisiin (100). Kysymyksiä on lomakkeessa 25 kpl ja arviointiasteikko on ITE-kaavakkeessa seuraava:

0 = ei ole toteutunut lainkaan,

1 = asia on ollut esillä ja pohdittavana,

2 = kehitteillä, kokeiluja menossa ja toteutunut satunnaisesti,

3 = käytössä, toteutuu vain osittain,

4 = käytössä, toteutunut kaikilla osa-alueilla

EOS = en osaa arvioida.

Jakaumista laskettiin yhteen, montako kutakin arviointiasteikon numeroa fysioterapiayrittäjä oli itselleen antanut. Näiden kahden ITE-arviointien tuloksia verrattiin fysioterapiayrityksen aikaisempaan numeraaliseen arvioon. Kumpikin fysioterapiayritys arvioi ja vertasi omia tuloksiaan. Tulosten pohjalta yritykset kehittivät laatutyötään ja arvioivat tapahtunutta laadun kehittymistä. Fysioterapiayrityksiä ei vertailtu keskenään. (Taulukko 7, s. 90 ja taulukko 8 ITE-arvioinnit, s. 91).

ITE – menetelmä soveltuu yrittäjille ja yrityksille. Menetelmä painottaa asioista sopimista, sovitun kirjaamista, työkäytäntöjen ja asiakasprosessien näkyväksi tekemistä, tulosten ja vaikutusten osoittamista dokumentein sekä kehittävää ja arvioivaa työtettä. Arvioinnissa tarkastellaan työyksikön valmiuksia ja edellytyksiä tuottaa hyvää palvelua ja kykyä toimia yhdenmukaisesti ja järjestelmällisesti. Menetelmä ottaa huomioon eri kehittämisjärjestelmien keskeiset painotukset sekä laadunhallinnan yleiset vaatimukset. Parhaimmillaan menetelmä tukee uusia innovaatioita ja luovia ratkaisuja toiminnan ja palvelujen parantamiseksi. (Holma ym. 2010, 9).

5.4 Tutkimusaineiston analysointi

5.4.1 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelu toteutettiin pääosin laadullisin kysymyksin, koskien fysioterapiayritysten vertaistapaamisia. Tulokset jaoteltiin teema-alueiksi, joiden pohjalta laadittiin sähköinen kyselylomake. Kyselylomakkeessa kvantitatiivisten kysymysten lisäksi käytettiin kvalitatiivisia kysymyksiä esim. millä tavalla fysioterapiayrittäjä haluaa kehittää yrityksensä vertaistapaamistoimintaa, mitkä seikat estävät tai rajoittavat vertaistapaamisia, oletko kiinnostunut toimimaan vertaistapaamisyrityksenä sekä mistä haluat lisätietoa vertaistapaamisista. Vastauksia käsiteltiin sisällön analyysillä, teemoittelulla ja sisällönerittelyllä.

Ryhmähaastattelu analysoidaan teema-alueittaisiin jakaumin määrällisesti ja samalla arvioidaan teema-alueiden sopivuutta tuleviin sähköisiin kyselylomakkei-

siin fysioterapiayrittäjille. Ryhmäkeskustelun suulliset ja kirjalliset vastaukset analysoidaan sisällön perusteella tutkijan toimesta. Ryhmähaastattelun pohjalta muutetaan ja muokataan kyselylomaketta tarvittaessa teema-alueista.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ja erityispiirteenä on se, että pyritään löytämään totuus tutkittavasta asiasta. Tässä tutkimustavassa kohoaa esiin kolme näkökulmaa tutkimuskohteeseen; konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Konteksti tarkoittaa sitä, että tutkija ottaa huomioon sen millaisiin eri yhteyksiin ilmiö liittyy. Intention huomioiminen tarkoittaa sitä, että tutkija tarkkailee tutkimustilanteessa, millaisia motiiveja tai tarkoitusperiä tutkittavalla ilmenee ilmaisuun ja tekemiseen liittyen. Tutkittava voi peitellä tai kaunistella vastauksissaan jne. (Anttila 1996, 185; teoksessa Vilkkä 2005, 99).

Haastatteluaineiston pelkistämisen työvälineitä ovat koodaaminen ja teemakoristot. Koodimerkit ovat tekstin sisään kirjoitettuja muistiinpanoja tekstikohdalle annetuista tulkinnasta. Koodimerkit ovat tekstin kuvailun apuvälineitä, niiden avulla voidaan etsiä kohdat, joihin analyysin edetessä voidaan paneutua. Hyvä koodi on avainsanoista rakennettu kirjainyhdistelmä. (Ojasalo ym. 2009, 126). Ensin laaditaan alustava koodausrunko, prosessin aikana koodausrunko elää, muuttuu ja täydentyy. Sopivaa koodien määrää on vaikea päättää, aina voidaan löytää uusia koodattavia asioita ja näkökulmia. Kattava koodaaminen onkin mahdollonta, siksi kannattaa pyrkiä aineiston riittävään koodaamiseen. (Eskola & Suoranta 2008, 154 – 157).

5.4.2 Kyselylomake

Sähköisistä kyselylomakkeista kerättiin määrällistä ja laadullista aineistoa, josta muodostettiin jakaumia sekä laadittiin muuttujamatriisi, joka muodostui kyselylomakkeen osioista. Aineistoja käsiteltiin tunnuslukuina ja jakaumina, lisäksi tuloksia kuvattiin kuvioilla ja taulukoilla. Avoimista kysymyksistä muodostettiin jakaumia teemoittain.

Webropol-kyselyn (Liite 2) analyysin teko aloitettiin raakamateriaalin tulostamisella ja siirtämisellä word- ja excel-tilaan sekä tulostamalla tiedot

Webropol 2.5 ja 3.0 ohjelmilla. Kysymykseen n:o 13 vastaukset jätettiin käyttämättä, koska välimatkaa vertaiskumppaneiden välillä ei katsottu merkitseväksi tekijäksi. Vastaajat mainitsivat matkoja paljon ja yhdellä vastaajalla oli peräti 10 vertaisyritystä eri puolilla Suomea.

Tietokoneavusteisessa tutkimuksessa ja analyysissä on monia etuja ja mahdollisuuksia (LeCompte & Preissle 1993, 280 – 281): datan tallennus ja tarkistaminen mahdollistuvat, tietoa voi käsitellä ja järjestellä sekä kopioida, muistioitten säilyminen, käsitehaku sujuvaa, tulosten lajittelun sujuvuus, esikoodauksen mahdollisuus (mittarin teko), dataosioiden järjestely ja luokittelu, lukumääräisten tulosten laskeminen eri osioissa, ristiintaulukoinnit ja kategorioinnit ovat mahdollisia sekä taulukoiden tuottaminen tuloksiin onnistuu tietokoneavusteisesti. (Cohen & Knit 2001, 155 – 156).

Cohen, Mannion & Morrison (2001, 265) korostavat kyselylomakkeen prosessoinnissa seuraavia kolmea seikkaa; kaikkiin kysymyksiin on vastattu kaikkien vastaajien toimesta, vastaukset ovat huolellisia ja kohdentuvat kysytyyn asiaan sekä vastaukset on tulkittu yhtäläisin menetelmin ja puolueettomasti.

Kyselylomakkeen kysymykset on hyvä laatia mahdollisimman tarkoiksi, silloin analyysivaiheessa liian hienojakoista havaittua tietoa on helppo tiivistää. Laajoja kysymyksiä ei voi enää muuttaa hienojakoisemmiksi. Vastausvaihtoehdotkin kannattaa luetella numeroilla, tämä vähentää virheitä tietojen tallentamisessa ja koventaa kyselytutkimuksen reliabiliteettia. (Ojasalo ym. 2009, 117).

Kyselylomakkeella kerätty tieto analysoidaan tilastollisin menetelmin ja tulokset ovat erilaisia taulukoita, lukuja ja laskelmia, joista tutkimuksen suorittajan on etsittävä ratkaisuja asettamiinsa ongelmiin. Taustalla hänellä on syvä perehtyminen aiheen kirjallisuuteen sekä mahdollisiin aiempiin tutkimuksiin. (Kananen 2014, 42 – 43).

Yleisesti kyselytutkimuksen aineisto esitetään havaintomatriisina. Vaakarivit ovat havaintoja ja muodostuvat vastaajien vastauksista. Matriisin pystyrivit ovat muuttujia, jotka muodostuvat jokaisesta kyselylomakkeen osiosta. Aineiston käsittely alkaa havaintojen ja muuttujien selailulla ja edetään erilaisiin tunnuslukuihin ja

jakaumiin. Tuloksia voidaan kuvata taulukoilla, kuvilla ja tunnusluvuilla esim. korrelaatio, hajonta ja jakaumat. (Vehkalahti 2008, 51 – 54).

Kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin annettuja vastauksia analysoitiin sisällön analyysillä ja luokittelulla. Ensin ne luettiin läpi kokonaiskuvan saamiseksi ja sitten luokiteltiin vastaukset luonteviin ryhmiin. Vastaajien suoria lainauksia kirjattiin tulosten väliin selventämään ja elävöittämään tuloksia. Avoimet vastaukset olivat vaikeita luokitella, koska osassa vastaukset olivat lyhyitä, ylimalkaisia ja epätarkkoja.

Avoimia kysymyksiä voi myös analysoida tilastollisin menetelmin, vastaukset tulee tällöin luokitella ryhmiin. Täytyy ennakolta miettiä millaisia luokkia vastauksissa esiintyy, aluksi ei kannata rajata liian voimakkaasti vaan pienetkin erot tai vivahteet sisältävät luokat voi myöhemmin yhdistellä. Toinen vaihtoehto on laadullinen tarkkailu, tällöin turvaudutaan teemoitteluun. (Valli 2007, 124).

Tutkimusaineistosta suodatetaan ratkaisu tutkimusongelmiin käyttäen joitain analyysimenetelmiä. Nämä ovat sidoksissa tutkimusotteisiin ja tiedonkeruumenetelmiin. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää tekstien tulkintaan sisällön analyysia ja määrällisessä tutkimuksessa taas tilastomenetelmiä. (Kananen 2014, 42 – 43).

5.4.3 Kehittävät vertaistapaamiset

Tähän opinnäytetyöhön sisällytin vuoden kestävän kehittävän vertaistapaamismaliin (soveltaen Savolainen kuvio 4, s. 20) kokeilun toisen fysioterapiayrittäjän kanssa. Tarkemmat aikataulut, tapaamiskerrat ja aiheet löytyvät sivulta 89. Tapaamiskerroilta kerättiin seuraavia dokumentteja:

- yhteistyösopimukset
- aikataulu
- esitehtävät
- ITE-arvioinnit alussa ja lopussa molemmilta yrittäjiltä
- tapaamiskertojen määrä ja yhdessä sovitut aiheet

- tapaamiskertojen palautteet molemmilta yrittäjiltä vertaiskumppanille
- loppuarvioinnit molemmilta yrittäjiltä vertaiskumppanille

Sopimukset ja alustava aikataulu sovittiin yhdessä ensimmäisessä kehittävässä vertaistapaamisessa. Toiminnan alussa ja lopussa käytettiin itsearviointianalyysiä (ITE-arviointi), jossa kumpikin fysioterapiayrittäjä arvioi oman yrityksensä toiminnan laatua jakaumalla 0 - 4 ja E = en osaa sanoa.

Jokaisella kehittäväällä vertaistapaamiskerralla tehtiin suullinen ja kirjallinen arviointi kustakin käsitellystä teema-alueesta. Kirjallisessa arvioinnissa oli avoimia kysymyksiä ja kysymyksiä, joiden jakauma oli 1 - 5:

1. Ei lainkaan
2. Jonkin verran
3. Melko paljon
4. Paljon
5. Erittäin paljon

Fysioterapiayrittäjien vastauksista kertyneet dokumentit analysoidaan ekspansivisen oppimissyklin vaiheita noudattaen. Jokaisen tapaamiskerran aihepiirit analysoidaan ensin vallitsevan käytännön analysoinnin kautta edeten uusien ratkaisujen mallittamiseen ja niiden tutkimiseen sekä mallien tai käytöstopojen käyttöön ottoon. Saadut dokumentit analysoidaan dokumenttianalyysin ja sisällön analyysin menetelmin. Kehittävien vertaistapaamisten tuloksena on ehdotelma uudesta sovelletusta kehittävien vertaistapaamisten mallista fysioterapiayritysten käyttöön (Kuvio 12, s. 104).

Dokumenttianalyysissä pyritään tekemään päätelmiä kirjalliseen muotoon saate- tusta sanallisesta, symbolisesta ja kommunikatiivisesta aineistosta. Kohteina voivat olla tekstiksi muutetut haastattelut, päiväkirjat, puheet, keskustelut ja kirjalliset materiaalit. Dokumentteihin luetaan kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu ja kuvattu materiaali. Tavoitteena on järjestelmällisesti analysoida dokumentteja ja luoda sanallinen ja selkeä kuvaus kehitettävästä ja tutkittavasta aineistosta. Sisällönanalyysillä järjestetään aineisto tiiviiksi ja selkeäksi informaation lisää-

miseksi. Aineistoon luodaan selkeyttä, jotta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Dokumenttianalyysissä on kaksi erilaista analyysitapaa. (Ojasalo ym. 2009, 121 – 122).

Sisällön analyysillä kuvataan dokumenttien sisältö sanallisesti ja siinä tunnistetaan ja etsitään tekstin merkityksiä. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan dokumenttien analyysia, jossa kuvataan määrällisesti tekstin sisältöä. Molempia analyysitapoja voi käyttää myös yhdessä. (Ojasalo ym. 2009, 121 - 122).

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Ryhmähaastattelun tulokset

Ryhmähaastatteluun osallistui 12 / 2013 yhdeksän fysioterapiayrittäjää eripuolilta Suomea. Ikäjakauma oli 43 - 62 vuotta ja he olivat toimineet kymmeniä vuosia fysioterapia-alan yrittäjinä. Yksin yrittäjiä oli 2, kahden – kolmen hengen yrityksiä oli 5, viiden – kymmenen henkilön yrityksiä oli 2. Kahdessa yrityksessä toimi 1 - 3 toimistotyöntekijää.

Moniko fysioterapiayrittäjä käyttää vertaistukea ja millaista?

Yhdeksän fysioterapiayrittäjän ryhmähaastattelussa (N = 9) 12 / 2013 ilmeni, että ryhmässä oli 5 fysioterapeuttiryrittäjää, jotka käyttivät vertaistapaamisia. Yksi yrittäjä käytti myös muita terveydenhuoltoalan ammattilaisia vertaistukena.

Miksi yrittäjä käyttää vertaistukea ja miten he hyödyntävät tietoa?

Fysioterapiayrittäjät kertoivat ryhmähaastattelussa käyttäneensä toisen yrityksen vertaistukea tai vertaistapaamista kilpailutusprosesseissa, kilpailutuksessa liittyvien ongelmien ratkaisemiseen, Kelan auditointiin liittyvissä asioissa, atk-ohjelmissa, yritysmuotojen vaihtamisessa, yritysten myymisessä ja yrityksen omistajavaihdoksissa, laatukansioiden tekemisessä, työnohjauksellisessa ”porinapiirissä”, hinnoittelussa ja erilaisissa markkinointiin liittyvissä asioissa sekä projekteissa. Suurimmaksi tuen tarpeeksi keskustelussa nousivat erilaiset työntekijöihin liittyvät ongelmat sekä niihin ratkaisujen hakeminen toisen fysioterapiayrittäjän avustuksella. Koulutuksellinenkin näkökulma nousi keskustelussa esille voimakkaasti ja yritysvierailut koettiin erityisen hyviksi. Lisäksi fysioterapiayrittäjän työsäjäksämisen koettiin paranevan, kun jakaa ongelmat toisen fysioterapiayrittäjän kanssa.

Miten usein ja miten säännöllisesti tapaamiset tapahtuvat?

Kaksi yrittäjää käytti vertaistukea säännöllisesti 1 - 4 kertaa vuodessa. Kaksi yrittäjää osallistui vertaistukeen kerran kuukaudessa ja tarvittaessa. Yksi fysioterapiayrittäjä tapasi omalla paikkakunnalla kilpailijaansa kerran kuukaudessa. Kaikki käyttivät myös koulutusmatkoja hyödyksi vertaistukeen. Neljällä yrittäjällä ei ollut kokemusta vertaistapaamisista. Alustavassa ryhmähaastattelussa oli mukana myös oma kehittävä vertaistapaamiskumppanini, jonka kanssa toteutin kehittävät vertaistapaamiset vuonna 2015.

Mihin asioihin fysioterapiayrittäjien huomiot kohdentuvat?

Vastauksissa nousivat esille seuraavat teema-alueet; Hallinnon ja johtamisen alueelta auditoinnit, sähköinen asiakashallinta, yrityksen myynti, eläkkeelle siirtyminen ja henkilöstöasiat sekä yritysten tilanteet yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Markkinoinnin ja taloushallinnon alueelta esille nousivat erilaiset kilpailutukset, markkinointi, hinnoittelu ja kustannukset, palkat, eläkemaksut, verot, alv sekä vakuutukset. Koulutusaiheista esiin nousivat ammatilliset koulutussisällöt ja esim. sosiaalinen media- ja yrittäjäkoulutus.

Missä yrityksen elinkaaren vaiheessa vertaistukea tarvitaan?

Tutkimustani pohjaavassa ryhmähaastattelussa osallistujat kertoivat oman fysioterapiayrittäjäyhtensä alusta, kun ei ollut keneltä kysyä ohjeita ja neuvoja. Varsinaisen tuen tarve lisääntyi, kun yritykseen tuli tai tulee lisää työntekijöitä. Henkilökuntaan ja palkkaukseen liittyviin ongelmiin sekä säädöksiin koettiin tuen tarpeen olevan suurinta tämän ryhmän mielestä. Yritysmuodon vaihtaminen tai yrityksestä luopuminen vaatii tukea ja tiedon hankkimista, tällöin toisen yrittäjän kokemus voi auttaa ratkaisemaan asioita.

Yleisesti vertaistuen tarpeina korostuivat tässä ryhmässä yritystoiminnan käynnistämässä yrityksen perustamiseen liittyvät kysymykset ja ongelmat. Työntekijöiden tulo yritykseen lisäsi yrittäjien mielestä erityisesti tarvetta vertaistukeen

ja jatkossa henkilöstöongelmien jakaminen koettiin tärkeäksi. Erilaiset kilpailutukseen liittyvät ongelmat rytmittyvät erilasiin ajanjaksoihin ja niihin kaivattiin tukea ja ohjausta. Samoin yrityksen lopettaminen koettiin ongelmalliseksi ajankohdaksi, johon vertaistukea tarvittaisiin.

Yksi osallistuja kertoi kuinka paljon hänen fysioterapiayritystään oli auttanut toisen fysioterapiayrityksen kokemukset Kelan auditoinnista. Auditointiin kuuluu etukäteen lievä paniikki, siitä mitä tulee tapahtumaan ja miten siihen olisi hyvä valmistautua. Vertaistuki oli tässä tapauksessa auttanut poistamaan paineita ja suuntaamaan voimavarat juuri oikeisiin asioihin. Yrittäjyyden päätyminen ja eläköityminen olivat osalla ryhmäläisiä ajankohtaisia, joten heidän suhtautumisensa osaan kysymyksistä ja keskusteluaiheista jäi neutraalimmaksi.

Mikä rajoittaa fysioterapiayrittäjien vertaistapaamisten käyttöä?

Fysioterapiayrittäjien kanssa käydyssä keskustelussa päädyttiin siihen, että kauteus, oman yritysideo ja ajatusten salaaminen ovat tärkeimpiä syitä vertaistapaamisten välttämiseksi. Toisaalta keskustelun edetessä samat ihmiset ymmärsivät, että vertaistapaamisten tarkoituksena olivat oman toiminnan kehittäminen ja luottamus taataan laatimalla yhteiset pelisäännöt tapaamiselle. Luottamus fysioterapiayrittäjien kesken nousikin erittäin merkittäväksi asiaksi. Yrittäjät, jotka olivat kehittäneet pitkälle yrityksensä toimintaa, suhtautuivat vertaistapaamisiin positiivisesti. Heillä oli laajemmat tukiverkostot ja he halusivat toimia tietoa sekä kokemusta jakavana osapuolena.

Ryhmähaastattelun pohjalta muodostuivat sähköisen kyselyn teema-alueet ryhmähaastatteluun osallistuvien fysioterapiayrittäjien vastauksista.

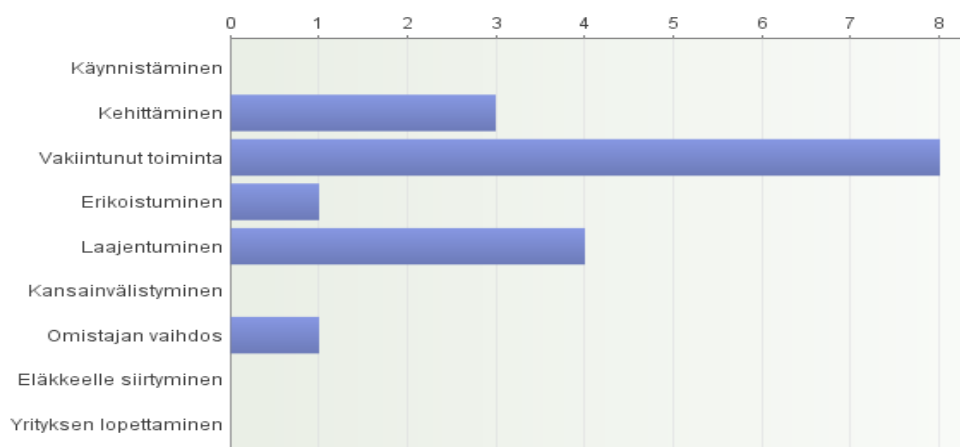
6.2 Sähköisen kyselyn tulokset

Sähköisen kyselyn tulokset sijoittuvat opinnäytetyössäni ekspansiivisen syklin alkuun vertaistapaamisten kartoittamisen osalta sekä osittain vallitsevan käytännön selvittämiseen Varsinais-Suomen alueella. Webropol-kyselyyn vastasi yh-

teensä 11 fysioterapiayrittäjää Varsinais-Suomen alueella. Kyselyn avasi vastanneiden lisäksi 22 vastaajaa, joiden vastauksia ei lähetetty ja / tai vastaaminen keskeytettiin.

Fysioterapiayrityksistä vanhin oli perustettu 1974 ja kolme oli perustettu 1980-luvulla, kaksi yritystä 1997 sekä 2000-luvulla oli perustettu viisi yritystä. Vastanneissa yrityksissä neljässä henkilökuntaa oli 1 – 4, neljässä yrityksessä henkilökuntaa oli 3 – 6, kahdessa yrityksessä oli 7 henkilöä ja yhdessä yrityksessä oli henkilökuntaa 11. Ammatinharjoittajia oli neljässä yrityksessä 1 – 3 sekä muuta henkilökuntaa oli kuudessa yrityksessä 1 - 3.

Fysioterapiayritysten elinkaarten vaiheet ovat kuviossa 6. Kahdeksalla fysioterapiayrityksellä toiminta oli vakiintunutta, kolme ilmoitti kehittävänsä yrityksen toimintaa ja neljällä toiminta oli laajentumassa. Erikoistuminen tai omistajanvaihdos oli ajankohtainen kahdella yrityksellä.



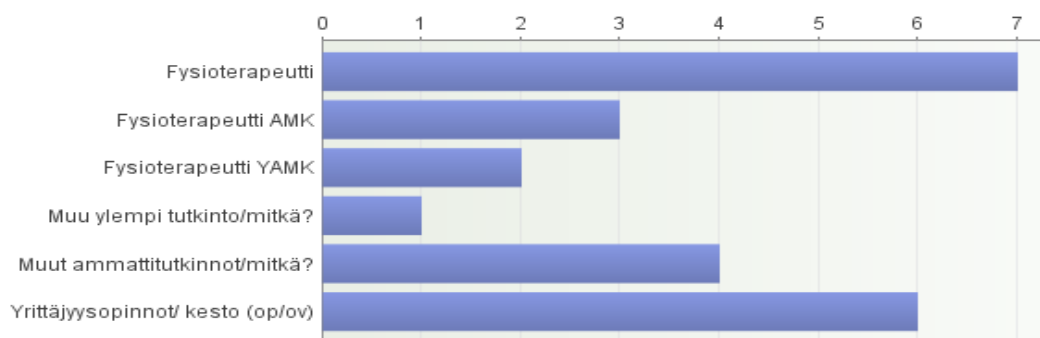
Kuvio 6. Fysioterapiayritysten elinkaarten vaiheet.

Vastaajien (N = 11) keski-ikä oli 50 vuotta. Fysioterapiayrittäjänä toimimisen keskiarvo oli 18,2 vuotta. Fysioterapiayrittäjänä toimimisen kesto vaihteli välillä 5 – 32 vuotta. Kolme oli toiminut fysioterapiayrittäjänä 5 - 8 vuotta, neljä 13 - 18 vuotta ja neljä 27 - 32 vuotta.

Vastaajat olivat toimineet fysioterapeutteina keskimäärin 26,2 vuotta. Vastaajista kaksi oli fysioterapeuttina toiminut 10 vuotta, kolme oli toiminut 19 - 27 vuotta ja

32 - 37 vuotta toimineita yrittäjiä oli kuusi. Yritysmuotoina kahdeksalla oli osakeyhtiö (Oy), kahdella kommandiittiyhtiö (Ky) sekä yhdellä toiminimi (T:mi).

Vastanneiden (N = 11) yrittäjistä oli fysioterapeutteja seitsemän, fysioterapeutti AMK oli kolme ja YAMK tutkinto oli kahdella. Osallistujista kahdella oli yrittäjän ammattitutkinto, yhdellä oli useita yrittämisen, myynnin ja markkinoinnin erikoisammattitutkintoja, erikoislääkintävoimistelijoita oli kaksi ja kolme oli lymfaterapeuttia. (Kuvio 7).



Kuvio 7. Fysioterapeuttiyrittäjien tutkinnot.

Kysyttäessä yritysten vertaistapaamisten toteutuksesta yrityksistä (N = 11) seitsemällä oli vertaistapaamisia ja neljällä ei ollut vertaistapaamisia toisen fysioterapiayrityksen kanssa. Vertaistapaamisia toteuttaneista fysioterapiayrittäjistä kolmella tapaamiset olivat toteutuneet yhden – kolmen yrityksen kanssa, kolmella yritystapaamisia tehtiin kahden – viiden kanssa ja yhdellä ketjuun kuuluvalla oli vertaistapaamisia yli kymmenen fysioterapiayrityksen kanssa.

Vertaisyritysten valintaan vaikuttavista tekijöistä vastaajat (n = 7) nostivat vaikuttavammaksi asiaksi luotettavuuden keskiarvolla 4,43. Toiseksi tärkein kriteeri oli aiempi tuttavuus (ka.3,86), kolmanneksi yhteiset kiinnostuksen kohteet (ka.3,43). Taulukossa kaksi jakauma on Likert-asteikkona; 1 = ei lainkaan, 2 = jonkin verran, 3 = melko paljon, 4 = paljon ja 5 = erittäin paljon.

Taulukko 2. Vertaiskumppanin valinnan perusteet.

Valintaan vaikuttavat tekijät	1.Ei lainkaan	2.Jonkin verran	3.Melko paljon	4.Paljon	5.Erittäin paljon	Yhteensä	Keskiarvo
Luotettavuus	0	0	1	2	4	7	4,43
Ft koulutusajan kurssikaveri	3	1	1	1	1	7	2,43
Ammatilliset jatkokoulutukset	2	0	2	2	1	7	3
Aiempi tuttavuus	1	0	1	2	3	7	3,86
Korkeampi koulutustaso	4	2	1	0	0	7	1,57
Erityisosaaminen	2	2	2	0	1	7	2,43
Yhteiset kiinnostuksen kohteet	0	3	1	0	3	7	3,43
Kilpailija	6	1	0	0	0	7	1,14
Yrittäjyyskokemus	0	2	4	0	1	7	3
Yrittäjäkoulutus	3	3	0	0	1	7	2
Yhteensä							2,57

Vastaajat (n = 7) olivat toteuttaneet vertaistapaamisia seuraavasti; yksi vuoden ajan, kaksi toiminnan alusta asti ja neljä noin 10 vuotta. Vertaisyriyten tapaamisiin vastaajat ilmoittivat osallistuvansa pääosin vain itse, henkilökunta osallistui kahden vastaajan osalta yhteiskoulutuksiin. Tapaamiskertoja vastaajilla (n = 7) oli kahdella neljä kertaa vuodessa, kahdella muutamia kertoja vuodessa, yhdellä 2 – 5 kertaa vuodessa ja kolme ilmoitti tapaamisten olevan tarvittaessa. Kaksi ilmoitti tapaamisten olevan koulutuksissa jutustelua ajankohtaisista yritysasioista. Yksi vastaaja ilmoitti aloittavansa parin yrittäjän kanssa tapaamiset kerran kuukaudessa.

"Minä gleensä, mutta esim. järjestämiemme koulutusten yhteydessä koko tiimimme on ollut läsnä." "Ketju-kumppaneita tapaan eri yhteyksissä n.4 kertaa vuodessa. Muita näen tarvittaessa, mutta nyt on sovittu, että parin yrityksen vetäjien kanssa alamme tarata n. kerran kuukaudessa."

Fysioterapiayrittäjiltä kartoitettiin sähköisellä kyselylomakkeella heidän mielestään tärkeimpiä vertaistuen osa-alueita. (Liite 2). Kysymyksiä oli 47, joista hallinnon ja johtamisen osiossa oli 29 kysymystä, markkinoinnin ja taloushallinnon osiossa oli 11 kysymystä ja koulutuksella sekä muut osiossa oli seitsemän kysymystä. Arviointijakauma oli yhdestä viiteen. (Taulukko 3, s. 79).

Fysioterapiayrittäjien tärkeimmiksi koetut vertaistuen aihealueet olivat seuraavat; hallinnon ja johtamisen osiossa kanta-arkisto (ka.3,27), laatukäsikirja/-kansio (ka.2,91), sähköiset laatujärjestelmät (ka.2,91), auditointi (ka.2,91) ja rakenteinen kirjaaminen (ka.2,91), laatu (ka.2,82), sote-strategiat (ka.2,82), omavalvonta (ka.2,73), kilpailutus (ka.2,64), fysioterapia-alan osaaminen (ka.2,64) ja muut koulutukset (ka.2,64). (Taulukko 3, s. 79).

Kanta-arkistoon liittyminen on ajankohtaista kaikille fysioterapiayrittäjille vuonna 2016 – 2017 ja tästä syystä tämä aihe-alue nousi tärkeimmäksi. Laatukäsikirja ja -kansio sekä sähköiset laatujärjestelmät kuten rakenteinen kirjaaminen kuuluvat Kanta-arkistoon liittymiseen ja ovat yhdessä toiseksi tärkeimpinä aihealueina. Eri tahojen suorittamat auditoinnit kohosi myös kakkostilalle. Soten ajankohtaisuus herättää myös yrittäjien mielenkiinnon. Omavalvontasuunnitelmat yrittäjillä koetaan melko tärkeiksi aihealuuksi.

Taulukko 3. Tärkeimmät vertaistuen aihealueet.

Tärkeät aihealueet	Ei lainkaan	Jonkin verran	Melko paljon	Paljon	Erittäin paljon	Yhteensä	Keskiarvo
Hallinto ja johtaminen							
Johtaminen	2	4	3	1	1	11	2,55
Laatu	0	6	2	2	1	11	2,82
Omaevalvonta	0	6	3	1	1	11	2,73
Laatukäsikirja/Laatukansio	0	6	2	1	2	11	2,91
Sähköiset laatu järjestelmät	0	5	3	2	1	11	2,91
ICF	2	5	2	0	2	11	2,55
Terveydenhuollon byrokratia	1	6	2	2	0	11	2,45
Kilpailutus	1	5	3	1	1	11	2,64
Hankintalain koukerot	2	4	3	1	1	11	2,55
Auditoinnit	1	3	4	2	1	11	2,91
Tietotekniikka	2	6	0	1	2	11	2,55
Kanta-arkistoon siirtyminen	0	4	2	3	2	11	3,27
Rakenteinen kirjaaminen	1	5	2	0	3	11	2,91
SoTe-strategiat	1	4	3	2	1	11	2,82
Fysioterapia-alan osaaminen	1	4	4	2	0	11	2,64
Muut koulutukset	1	5	2	3	0	11	2,64
Työssäjaksaminen	2	4	3	1	1	11	2,55
Yhteensä							2,73

Vähiten vertaistukea koettiin tarvittavan sukupolven vaihdokseen (ka.1,45), yritysmuodon vaihtamiseen (ka.1,64), vakuutuksiin (ka.1,64) sekä eläkemaksuihin (ka.1,64). Seuraavaksi vähiten jatkajan löytymiseen (ka.1,73), verotukseen (ka.1,73) ja vuorolomittamiseen (ka.1,73). Neljänneksi vähiten koettiin tuen tarvetta Alv-verotukseen (ka.1,82) ja palvelusetelihin (ka.1,82). Viidenneksi vähiten varahenkilöstöön, yrityksen toiminnan laajentamiseen ja eläkkeelle siirtymiseen (ka.1,91). (Taulukko 4). Vastanneet fysioterapiayrittäjien tuloksiin vaikutti paljon se, että vastanneiden fysioterapiayrittäjien toiminta oli vakiintunutta. Joten näiden osa-alueiden tietämys oli jo pääosin sujuvaa.

Taulukko 4. Ei-tärkeät aihealueet vertaistuelle.

Ei tärkeät aihealueet	Ei lainkaan	Jonkin verran	Melko paljon	Paljon	Erittäin paljon	Yhteensä	Keskiarvo
Yritysmuodon vaihtaminen	9	0	0	1	1	11	1,64
Varahenkilöstö	5	3	2	1	0	11	1,91
Yrityksen toiminnan laajentaminen	6	2	1	2	0	11	1,91
Eläkkeelle siirtyminen	6	3	0	1	1	11	1,91
Jatkajan löytäminen	8	1	0	1	1	11	1,73
Sukupolven vaihdos	9	1	0	0	1	11	1,45
Verot	6	3	1	1	0	11	1,73
Alv	6	2	2	1	0	11	1,82
Palvelusetelit	4	5	2	0	0	11	1,82
Vakuutukset	6	3	2	0	0	11	1,64
Eläkemaksut	6	3	2	0	0	11	1,64
Vuorolomittaminen	6	3	1	1	0	11	1,73
Yhteensä							1,74

Vertaistoiminnan avulla omaa fysioterapiayritystään halusivat (n = 7) kehittää seuraavilla tavoilla; kaksi yrittäjää haluavansa tarkentaa tapaamisten teemoja.

”Toiminta on hyvässä mallissa ja sitä jatketaan entiseen tapaan. Ehkä voisi jotain teemoja käyttää enemmän.”

Yksi vastaaja halusi kehittää vertaistoimintaa tarkentamalla raportteja ja etukäteistehtäviä.

”Raportoinnit ja yhteiset etukäteistehtävät määritellään tarkemmiksi.”

Yksi yrittäjä aikoo elvyttää uudelleen laatukoulutuksessa olleita benchmarking-käyntejä.

”Kun olin laatukoulutuksessa, teimme benchmarking-käyntejä eri yrityksiin ja silloin kirjasin asioita. Sen tavan voisi taas elvyttää.”

Kolme vastaajista ilmoitti olevansa tyytyväisiä nykytilanteeseen. Yksi fysioterapiayrittäjä ei jaksa innostua asiasta.

Avoimilla kysymyksillä kysyttäessä kartoitettiin, mitkä aihealueet edistäisivät tällä hetkellä fysioterapiayrityksen toimintaa ja laatua. Vastajat (n = 7) mainitsivat pääosin samoja aihealueita kuin aiemmin kysyttäessä vertaistuen tärkeimpiä aihealueita (Taulukko 3, s. 79). Kanta-arkiston mainitsi kaksi vastaajaa, auditoinnit ja byrokratian koki kaksi vastaajaa hankalaksi ja aikaa vieväksi.

”Turhien papereiden täyttäminen pois! Turhat auditoinnit pois, stasi-meininkiä !! Byrokratiaa pienemmäksi!! Tärkeintä on asiakastyö, ei se mitä paperissa lukee!!”
”Kuinka selvittää jatkuvasti lisääntyvästä tietotulvasta, sähköpostien määrästä ja näistä kyselyistä, jotka vievät aikaa ihan sikana.”

Kaksi vastaajista toivoi tietoa kaikista osa-alueista. Sote, ketjuuntuminen, auditointi, laatukansio ja rakenteinen kirjaaminen mainittiin kerran.

”Laatukansion loppuunsaattaminen ja ajan tasalla pitäminen, kanta-arkistoon liitetyt asiat. Rakenteisen kirjaamisen yhteiset selvittämiset siis miten käytännössä kirjaan toisen lukiessa niitä ja miten kumppani kirjaa ja mitä löytyy ja mitä ei?”

Kaksi vastaajaa ei osannut nimetä mitään aihealuetta. Lisäksi vastaajat pohtivat

koko fysioterapian tulevaisuutta, fysioterapiayrittäjyyden kannattavuutta, johtamista ja työhyvinvointia.

"Pienet yrityksen vs. ketjut? Mitä tulevaisuus tuo tullessaan? Kannattaako fysioterapia yrittäminen? Hinnoittelu? Sote koukerot?". "Johtaminen, työhyvinvointi ja työn sujuvuuden ja eri prosessien toimintamallit." "Kokonaisvaltainen auditointi, missä mennään ja etenkin kehityskohteet."

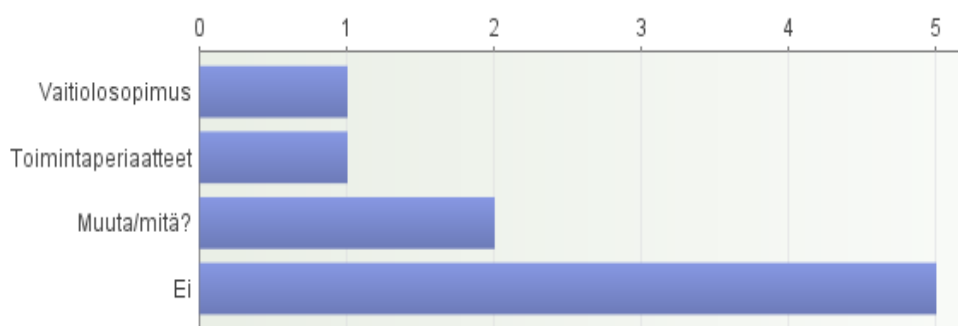
Kaksi vastaajista oli tarvinnut yritystoiminnan elinkaaren (s.17) alkuvaiheessa vertaistukea jonkin verran, kolme melko paljon ja kaksi paljon (ka.3). (Taulukko 5, s. 83). Yrityksen toiminnan elinkaaren keskivaiheella vertaistukea oli tarvinnut neljä yritystä jonkin verran, kaksi paljon ja yksi yrittäjä erittäin paljon (ka.3). Yritystoiminnan elinkaaren loppuvaiheen vertaistukea ilmoitti tarvitsevansa kaksi yrittäjää jonkin verran ja yksi paljon (ka.1,71). Yritystoiminnan laajentumisessa kaksi yritystä ei koe tarvitsevansa vertaistukea, kolme yritystä tarvitsee jonkin verran, yksi melko paljon ja yksi yritys paljon (ka.2.14). Yritystoiminnan myynnissä yritystä kuusi ei tarvitse vertaistukea ja yksi tarvitsee paljon (ka.1.43). (Taulukko 5, s. 83).

Taulukko 5. Vertaistapaamisten tarve suhteessa yrityksen elinkaareen.

Yrityksen elinkaari	1=Ei lainkaan	2=Jonkin verran	3=Melko paljon	4=Paljon	5=Erittäin paljon	Yhteensä	Keskiarvo
Yritystoiminnan alkuvaiheessa	0	2	3	2	0	7	3
Yritystoiminnan keskivaiheilla	0	4	0	2	1	7	3
Yritystoiminnan loppuvaiheessa	4	2	0	1	0	7	1,71
Yritystoiminnan laajentuessa	2	3	1	1	0	7	2,14
Yritystoiminnan myynnissä	6	0	0	1	0	7	1,43
Yhteensä							2,26

Vastausten perusteella yrityksen elinkaaren alku ja keskivaiheilla yrittäjien tuentarve on suurta ja vähenee selvästi yritystoiminnan loppuvaiheessa ja myynnissä. Yritystoiminnan laajentuessa tuen tarve on aika runsasta, kun tehdään mahdollisesti tila- ja henkilöstöinvestointeja.

Vertaistapaamisten sopimuksista kysyttäessä ilmeni, että vastaajista (n = 7) viidellä ei ole mitään kirjallisia eikä suullisia sopimuksia vertaiskumppanin kanssa. Yhdellä oli kirjallinen vaihtolopimus ja yhdellä kirjallinen toimintaperiaatesopimus vertaiskumppanin kanssa. Muita / mitä sopimuksia kysyttäessä vastasi kaksi yrittäjää, joista toinen raportoi toiselle yritykselle ja toisella on sanaton sopimus vaihtolosta. (Kuvio 8, s. 84).



Kuvio 8. Fysioterapiayrittäjien vertaistapaamisten sopimukset.

Kokousmuistioita ja tapaamispöytäkirjoja ei tee lainkaan vastanneista seitsemän yrittäjää (n = 7) (ka 1). Raportteja (ka 1,29) ja etukäteistehtäviä (ka 1,43) ei tee lainkaan kuusi yrittäjää. Yksi ilmoitti raportoivansa melko paljon ja yksi ilmoitti tekevänsä paljon etukäteistehtäviä. (Taulukko 6).

Taulukko 6. Dokumenttien käyttö fysioterapiayrittäjien vertaistapaamisissa.

Dokumentit	1.Ei lainkaan	2.Jonkin verran	3.Melko paljon	4.Paljon	5.Erittäin paljon	Yhteensä	Keskiarvo
Raportti	6	0	1	0	0	7	1,29
Kokousmuistio	7	0	0	0	0	7	1
Tapaamispöytäkirja	7	0	0	0	0	7	1
Etukäteistehtävät	6	0	0	1	0	7	1,43
Muuta/ mitä	3	0	0	0	0	3	1
Yhteensä							1,14

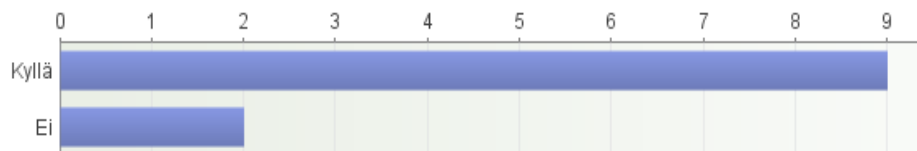
Yllä olevien tutkimustulosten pohjalta voidaan päätellä, että sopimusten ja dokumenttien puuttuminen oli suurta vertaistapaamisissa. Näiden tulosten perusteella voidaan todeta se, että kyseessä eivät ole kehittävät vertaistapaamiset koska niiden kriteerit siitä eivät tältä osin täyty.

Vertaistapaamisten esteitä kartoitettiin avoimella kysymyksellä. Vastaajista (N = 11) kahdeksan ilmoitti aikapulan olevan suurin este fysioterapiayritysten vertaistapaamisille. Kolme yrittäjää ilmoitti, ettei ole mitään esteitä.

"Yhteisen ajan löytyminen ja molemmilla samansuuntainen motivaatio ko. tapaamisille." "Aika ja halu." "Ajanpuute ajoittain, tapaamisilla säästää aikaa kun hyvin suunnittelee ja saa uusia toteutustapoja." "Ajanpuute, pitkät työpäivät." "Aikapula on aina olemassa minulla ja muilla."

Itse pitkään fysioterapiayrittäjänä toimineena olen samaa mieltä, että työajat ja työmäärät menevät kalenterissa edelle kehittävästä vertaistuesta. Hyvän vertaistuki kumppanin avulla yrityksen ajan käyttö, tehokkuus, tuloksellisuus ja laatu voivat kehittyä. Yrityksen toiminnan laadulle on merkitsevää käyttää kehittäviä vertaistapaamisia fysioterapiayrittäjän toiminnan laadun kehittämiseksi sekä oman työssäjaksamisen edistämiseksi.

Lisätietoa vertaistoiminnasta halusi vastanneista (N = 11) fysioterapiayrittäjistä yhdeksän. Kaksi vastaajista ei halunnut lisätietoa. (Kuvio 9).

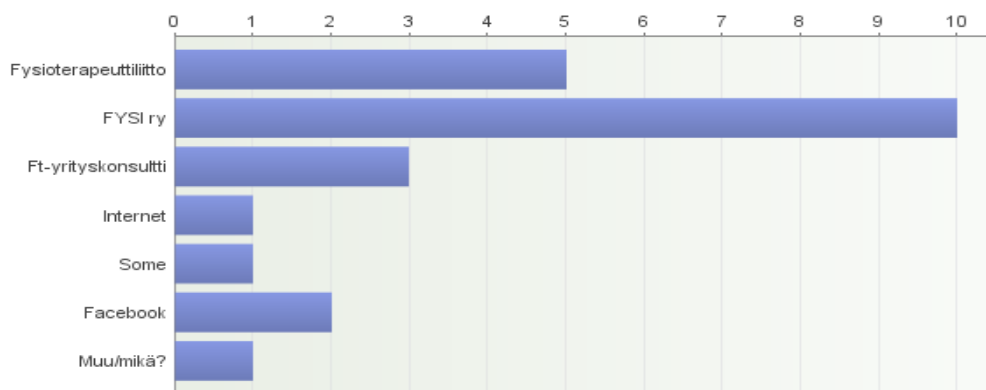


Kuvio 9. Lisätiedon tarve fysioterapiayrittäjien vertaistapaamistoiminnasta.

Toiselle fysioterapiayritykselle vertaisyrittäjienä toimimisesta oli vastaajista (N = 11) kiinnostunut kymmenen ja yksi ei. Perusteluissa kaksi yrittäjää ilmoitti jo toimivansa vertaistukena, muut vastaajat suhtautuivat positiivisesti myös vertaistointaan.

"Toimin jo parhaillaan. Se on antoisaa puolin ja toisin." "Siitä saa myös itse tukea." "Periaatteessa kyllä, riippuen miten paljon aikaa/työtä siihen on panostettava." "Olen itse saanut niin paljon hyvää, joten haluan auttaa myös toisia."

Vastanneista fysioterapiayrittäjistä (N = 11) kymmenen halusi lisätietoja vertaistoiminnasta Fysi ry kautta, viisi Fysioterapeuttiliiton kautta, kolme yritysconsultin kautta ja kaksi facebookin, yksi sosiaalisesta mediasta, yksi internetistä ja yhdelle käy kaikki. (Kuvio 10).



Kuvio 10. Vertaistapaamistiedon välitysmenetelmät.

6.3 Fysioterapiayrittäjien kehittävien vertaistapaamisten tulokset

Fysioterapiayritysten kehittävät kahdenkeskeiset vertaistapaamiset etenivät suunnitelman mukaan vuoden 2015 yhteisesti sovittuina aikoina. Kehittävää vertaistapaamismallia (Savolainen 2011, s. 20) käytettiin runkona fysioterapiayrittäjien kehittäville vertaistapaamisille. Käytännön toteutus eteni pääpiirteissään sen mukaan sekä eettiset ohjeet huomioiden (Liite 1).

Kehittävään vertaistapaamisprosessiin osallistuvat kaksi fysioterapiayrittäjää eivät tunteneet toisiaan ennestään. Tapasimme edellisenä vuonna 2013 kurssilla, jossa tutustuimme. Kehittävä vertaisyritys löytyi helposti, koska yrittäjä osallistui jo taustakartoitukseni ryhmähaastatteluun yhtenä yrittäjänä. Toisella fysioterapiayrittäjällä on henkilökuntaa 2,5 henkilöä ja toinen työskentelee yksin. Molemmilla on fysioterapiayrityksen laitosluvat. Kummallakaan yrityksellä ei ollut aiemmin käytössä kehittävää vertaistapaamismallia. Kumpikaan ei ollut tehnyt kirjalli-

sia sopimuksia, dokumentointia tai raportteja yritysten vertaistapaamisista. Moilemmilla oli ollut jo useita vuosia yhteistyötä toisten fysioterapiayrittäjien kanssa ja toisella myös muiden terapiayrittäjien kanssa, mutta tapaamiset olivat epävirallisia ja konsultaatioluonteisia.

Y1 "Minulla on ollut ja on edelleen muutama saman alan yrittäjä, joiden kanssa voi vaihtaa ajatuksia, mutta se ei ole suunnitelmallista eikä dokumentoitua."

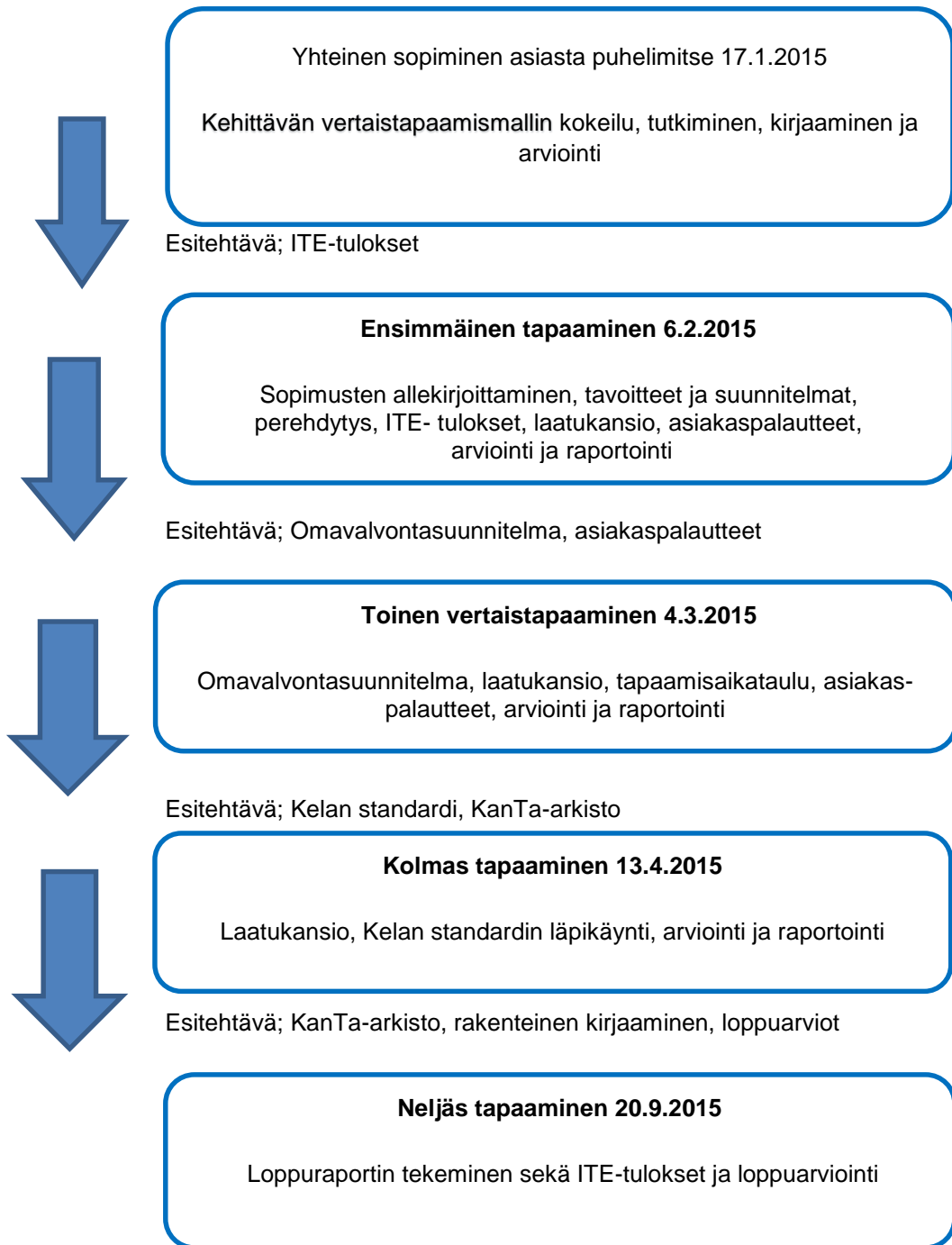
Y2 "Yhden fysioterapiayrityksen kanssa noin 10 vuoden ajalta säännöllisiä tapauksia 1-2 x vuodessa, vierailien vuorotellen toisten yrityksissä. Yhteiset aiheet ovat vaihdelleet tilanteiden ja vuosien mukaan, laatukansioiden teko, työntekijöiden erilaiset ongelmatilanteet, sähköiset muutokset ja kilpailutukset. Tapaamiset on sovittu etukäteen, aikataulut ja asiat sovittu etukäteen muutamaa viikkoa ennen tai edellisessä tapaamisessa. Dokumentointia ei ole tehty, muutoksista ja toteutuksesta on yrittäjä vastannut itse."

Y2 "Toisen yrityksen kanssa muutaman kerran vuodessa tarvittaessa tilannekatsaukset, ongelmatilanteissa puhelinsoitto ja tuen hakeminen tai asian selvittäminen. Aiheena kilpailutukset, taloushallinnon hoitaminen, yms. Ei dokumentointia tai säännöllistä tapaamista sovittuna."

Kehittäviä vertaistapaamisia oli yhteensä 4, keuhäällä 2015 kolme kertaa ja viimeinen tapaaminen oli syksyllä 2015. Tapaamisista kaksi olivat lyhyitä tapaamisia ja kaksi kestivät useampia tunteja. Kaksi tapaamiskertaa järjestettiin koulutustilaisuuksien jälkeen. Prosessi aloitettiin sopimalla puhelimitse yhteiset päälinjat ja aikataulut. Ensimmäisessä tapaamisessa tarkennettiin prosessin eteneminen ja laadittiin kirjalliset sopimukset yritysten kesken. Sovittiin, että tässä opinnäytetyössä ei näytetä sellaista tietoa, joista yritykset voidaan tunnistaa. Prosessin eteneminen esitetään kokonaisuudessaan kuviossa 11 (s. 89). Vuoden aikana sovitettiin muutamia puheluita ja lähetettiin sähköposteja, joissa sovittiin ja tarkennettiin välitehtäviä. Opinnäytetyön kehittävien vertaistapaamisten tulokset annettiin toiselle fysioterapiayrittäjälle luettavaksi ja kommentoitavaksi ennen työn julkaisemista.

Kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän rakennemallia (Kuvio 1, s. 13) käytettiin kehittämismalleja ratkottaessa teoreettisena taustana. Molemmat fysioterapiayrittäjät refleктоivat omaa toimintaansa ja sen muutoshaasteita yksin ja yhdessä. Välineinä olivat yhteiset keskustelut, uudet ideat ja kokeilut. Muutostarpeet heijastuivat keskustelujen, dokumentointien ja tehtävien kautta jäsennetysti molempien fysioterapiayritysten tarpeisiin.

Kehittävien vertaistapaamisten teoriataustana käytettiin ekspansiivisen oppimisen sykliä (Kuvio 2, s. 14). Alkuvaiheessa keskustelimme vallitsevista käytännöistä molemmissa yrityksissä ja todettiin, että tapaamisissa tulee olla aikataulu, sopimukset, teemat, arvioinnit ja dokumentit jotta voidaan puhua kehittävistä vertaistapaamisista. Tämän pohjalta päädyimme uudenlaiseen mallittamiseen (Savolainen kuvio 12, s. 104), jota sovelsimme fysioterapiayrittäjille omakohtaisella prosessilla. Mielestämme uusi sovellettu malli (Kuvio 12, s. 104) toimi hyvin yhteistyön pohjana ja olimme molemmat sitä mieltä että malli sopisi hyvin nimenomaan fysioterapiayrittäjille. Kokemuksemme pohjalta ratkaisevat vaiheet (1 - 8) ovat erittäin tärkeitä, jotta kehittävä vertaistapaaminen voi toteutua.



Kuvio 11. Kahden fysioterapiayrityksen kehittävät vertaistapaamisten aikataulu.

6.3.1 Fysioterapiayritysten ITE-arvioinnit

Fysioterapiayrittäjät olivat tehneet ensimmäiset ITE-arvioinnit jo aikaisemmin vuosina 2014 – 2015, kehittävän vertaistapaamisten lopussa tehtiin ITE-arvioinnit uudelleen molemmissa fysioterapiayrityksissä. Näitä ITE-arviointeja käytetään opinnäytetyössä kehittävän vertaistapaamisten hyötyä arvioitaessa sekä fysioterapiayrityksen omassa laadun arvioinnissa.

Fysioterapiayritys 1 tekemä ITE-arviointilomake tehtiin 13.1.2015 ja tulos oli 34 / 100 (Maksimi = 100). Vertaisyrityksen 1 tekemä toinen ITE-arviointi tehtiin kehittävien vertaistapaamisten ja laatukoulutuksen jälkeen 21.2.2016 ja tulos oli 53 / 100. Muutos näiden kahden ITE-arviointien välillä oli +20 / 100. (Taulukko 7).

Taulukko 7. Yritys 1 ITE-arvioinnit.

Yritys 1	ITE I 13.1.2015	ITE II 21.2.2016
0 (ei ole toteutunut lainkaan)	6	0
1 (asia on ollut esillä ja pohdittavana)	11	5
2 (kehitteillä, kokeiluja menossa ja toteutunut satunnaisesti)	1	13
3 (käytössä, toteutuu vain osittain)	7	6
4 (käytössä, toteutunut kaikilla osa-alueilla)	0	1
EOS (En osaa arvioida)	0	0
Pisteet/Yhteensä	34 / 100	53 / 100

Yrittäjä 1 suoria lainauksia ITE-arvioinneista:

Y1 ITE II tulosten jälkeen "Muutos oli 20/100. Eli ykkönen muuttui kakkoseksi ja tähän vaikutti mielestäni laatukoulutus eniten. Kakkoskohtien aloitus pitää saada loppuun eli asiat kirjattua. Laatupolitiikka on vielä kaikkein keskeneräisin ja siihen liittyvä johdon katselmus."

Fysioterapiayritys 2 ITE – sinkku arviointilomake tehtiin 23.9.2014. Yhteenlasketuksi summaksi tuli 72 / 100. Toinen ITE – sinkku arviointilomake tehtiin 7.1.2016

kehittävien vertaistapaamisten jälkeen ja tulokseksi tuli 85 / 100. Muutos ITE-sinkkuarviointilomakkeissa oli +16. (Taulukko 8).

Taulukko 8. Yritys 2 ITE-sinkku arvioinnit.

Yritys 2	ITE I	ITE II
	23.9.2014	7.1.2016
0 (ei ole toteutunut lainkaan)	0	0
1 (asia on ollut esillä ja pohdittavana)	0	0
2 (kehitteillä, kokeiluja menossa ja toteutunut satunnaisesti)	8	4
3 (käytössä, toteutuu vain osittain)	12	7
4 (käytössä, toteutunut kaikilla osa-alueilla)	5	14
Eos (En osaa arvioida)	0	0
Pisteet/Yhteensä	72 / 100	85 / 100

Yrittäjä 2 suorila lainauksia ITE-sinkku arvioinneista:

Y2 / ITE I "Pidän huolen koulutuksestani, ammattitaidostani, työkyvystäni, jaksamisestani ja olen aktiivinen toiminnan kehittämässä. Lomakkeessa annoin kolme arvosanaksi 12 kohdalle. Nämä kohdat toteutuvat toiminnassani, mutta ei kaikilla arviointikohteen osa-alueilla tai vaatii vielä kehittämistä joiltakin osin, lähinnä päivittämistä ja muuttamista sähköiseen muotoon." "Eniten kehittämistä löytyi kahdeksaan kohtaan. Näiden kohtien osalta huomaan, että etenkin näiden kirjaaminen ja dokumentointi on vajaata osittain tai lähes kokonaan."

Y2 "Kohtiin 0 tai 1 minulla ei tullut yhtään merkintää, mikä kevensi oloani, koska olen ainakin ajatellut kaikkia asioita ja suurinta osaa olen käsitellyt sekä toteuttanutkin jollakin tasolla."

Y2 ITE II "Täydet pisteet annoin 14 kohtaan ja parannusta tuli 12 kysymykseen. Kehittämistä omassa yrityksessä löytyy eniten edelleen; vuosittainen toimintasuunnitelman teko, keskeisten palveluprosessien ja palveluketjujen kuvaaminen ja säännöllisen palautteen hankkiminen yhteistyökumppaneilta ja sidosryhmiltä."

Fysioterapiayritysten ITE-arvioinnit ennen vertaistapaamisia ja niiden jälkeen, nousivat molempien yritysten osalta merkittävästi. Yritys 1 nosti ITE-pistemäärää +20 ja yritys 2 nosti +16. Molemmat yrittäjät kokivat ITE-arvioinnit hyödyllisiksi ja toteuttavat jatkossakin näitä arviointeja osana yrityksen laatutyötä. Matalat arvioinnit eivät välttämättä tarkoita, ettei laatua olisi huomioitu. Matalat arvioinnit syntyvät usein siitä, että asioista ei ole sovittu täsmällisesti tai toimintatapoja ei ole kirjattu eikä jatkuvuutta ole varmistettu. (ITE3 2010, 27).

6.3.2 Ensimmäinen kehittävä vertaistapaaminen

Ensimmäinen kehittävä vertaistapaaminen kahden fysioterapiayrittäjän välillä 2.2.2015 kesti noin kaksi tuntia, tilaisuus oli aluksi info-luonteinen ja vertaisyrittäjälle asiaan perehdyttävä. Tapaamisessa allekirjoitettiin vaihtolopimukset, sovitettiin dokumentoinnista ja raportoinnista. Yhdessä läpikäytiin molempien fysioterapiayrittäjien tekemät aikaisemmat ITE-arvioinnit ja sovittiin ITE-arviointien tekemisestä viimeisen tapaamiskerran jälkeen.

Fysioterapiayritysten tavoitteet ja yhteiset aihealueet käytiin läpi molempien yritysten osalta. Laatukansioden teko oli menossa molemmilla fysioterapiayrityksillä. Toisella yrittäjällä oli laatukansion päivittäminen ja toisella yrittäjällä oli laatukansion teko laatukoulutuksessa. Lisäksi molemmat fysioterapiayritykset tarvitsivat kehittävää vertaistukea seuraaviin asioihin; Omavalvontasuunnitelmien läpikäynti, Kelan avoterapia-standardin läpikäyminen ja KanTa-arkistoon liittymisen.

Y1 " Tavoitteena on kokemusten vaihto, standardin ymmärtäminen." "Laatukansion loppuun saattaminen."

Y2 "Laatukansioden tilanne ja mitä tehty, miten tehty ja mitä pitää vielä tehdä. Tavoitteena on laatukansion muuttaminen sähköiseen muotoon."

Laatukansion sisällysluettelo käytiin lävitse, vertailtiin mitä kumpikin fysioterapiayrittäjä oli aiemmin käyttänyt. Yhteiseen käyttöön ja työn alle valikoitui toisen

yrittäjän tekemä sisältömalli, molemmat toteuttavat sen omalla tavallaan omiin fysioterapiayrityksiinsä omilla aikatauluillaan.

Y2 "Sain tehtyä tapaamisen jälkeen laatukansioon uuden sisältösuunnitelman ja päivitin lait ja asetukset sekä linkitin ne."

Sovittiin yhteinen tapaamisaikataulu alustavasti keväälle 2015 kolme kertaa ja kesälle 2015 yksi kerta. Viimeinen tapaamiskerta siirrettiin syksyyn 2015 yrittäjien omista aikatauluista johtuen.

Molemmilta fysioterapiayrittäjiltä pyydettiin raportteina ja kysyen avoimina kysymyksinä laadullista lisätietoa tästä projektista. Tarkoituksena oli mitata fysioterapiayrittäjien sitoutumista, saada laadullista palautetta fysioterapiayrittäjien kehittävän vertaistuen hyödyistä ja yritysten laatuun vaikuttavista tekijöistä. Kehittävien vertaistapaamisten runkona kokeiltiin fysioterapiayrittäjille sovellettua mallia (Savolainen kuvio 12, s.20).

Kaikissa tapaamisten arvioinneissa kysyttiin: (1) tavoitteiden toteutuminen, (2) yrityksen saama hyöty vertaistapaamisesta, (3) toiminnan muutos ja (4) saiko kehittävää palautetta (Selite, taulukot 9 - 13). Arviointiasteikon jakauma oli kaikissa vertaistapaamisissa seuraava;

- 1 = ei lainkaan
- 2 = Jonkin verran
- 3 = Melko paljon
- 4 = Paljon
- 5 = Erittäin paljon.

Ensimmäisessä kehittävässä vertaistapaamisessa eniten hyötyä koki saavansa fysioterapiayritys 2 erittäin paljon (5), fysioterapiayritys 1 koki saavansa hyötyä paljon (4). Yhdessä asetettuja tavoitteita koettiin saavutettavan yritys 2 paljon (4) ja yritys 1 melko paljon (3). Toiminnan muutosta koki yritys 2 saavansa paljon (4) ja yritys 1 jonkin verran (2). Yrittäjien välistä kehittävää palautetta annettiin yritys 2 mielestä paljon (4) ja yritys 1 mielestä jonkin verran (2). (Taulukko 9). Selkeästi

eniten koettiin saavutettavan hyötyä kehittävästä vertaistapaamisista ja toiseksi eniten koettiin saavutettavan yhteisiä tavoitteita.

Taulukko 9. Fysioterapiayritysten ensimmäinen kehittävä vertaistapaaminen.

I tapaaminen	Kysymys	Selite	Yritys I (1 - 5)	Yritys II (1 - 5)	Yhteensä
	1	Tavoitteet	3	4	7/10
	2	Hyöty	4	5	9/10
	3	Toiminnan muutos	2	4	6/10
	4	Kehittävä palaute	2	4	6/10
Yhteensä			11/20	17/20	

Lisäksi kysyttiin molemmilta kirjallisesti kaikkien tapaamisten osalta; miten tapaaminen sujui, yrityksen kannalta tärkeimmät asiat tapaamiskerralla, tapaamiskerran perusteella käynnistetyt kehittämistyön osa-alueet ja kehittämistehtävähodotus seuraavalle tapaamiskerralle.

Y1 "Yhteisten paineiden purkaminen samojen asioiden kanssa kamppailijan kanssa. Iloinen yrittäjähenki oli paikalla." Y2 "Tavoitteenani on päivittää ja tarkentaa laatukansion sisältö ja sisällysluettelo, pääsen tekemään sähköistä versiota sen perusteella ja muokkaamaan kaikki sisällöt sen mukaan."

Molemmat käyttivät tapaamisessa runsaasti puheenvuoroja vuorotellen hyvässä dialogissa ja kehittävässä hengessä. Uutena ideana kehiteltiin kehitys- ja vaikeavammallisille asiakaspalautteeksi rasiat kolmella hymiöllä, joihin asiakas voi laittaa palautehelmen. Tavoitteena on saada palautetta kehitys- ja vaikeavammailta, joiden on vaikea ymmärtää kirjoitettua tekstiä. Molemmat kehittelevät seuraavaan kertaan omassa yrityksessä rasiat ja kokeilevat viikon ajan sitä omilla asiakkailtaan. Esitehtäväksi seuraavalle kehittäväälle vertaistapaamiselle valikoitui yhteistyössä omavalvontasuunnitelmaan perehtyminen ja sen päivittäminen.

Y2 "Esitehtävät ja tapaamisajankohdan lähestyminen aktivoivat perehtymään hyvin kulloiseenkin aiheeseen."

6.3.3 Toinen kehittävä vertaistapaaminen

Toinen kahden fysioterapiayrittäjän kehittävä vertaistapaaminen oli 4.3.2015 Fysio ry koulutustilaisuuden yhteydessä Tampereella. Lyhyet keskustelut käytiin vertaisryttäjien kesken luentojen välissä tauoilla ja koulutusaiheisiin liittyen. Yhteinen yöpymispaikka lisäsi yhteistä keskusteluaikaa ja aiheeseen perehtymistä.

Y1 "Koulutustilaisuuden aiheet ovat ajankohtaisia asioita kuitenkin molemmille yrityksille." Y2 "Kovin vähän ehtii rakenteisen kirjaamisen koulutustilaisuudessa puhua yrityksen asioita, mutta hyvä vaihtoehto yhteiselle tapaamiselle."

Molemmat yrittäjät olivat etukäteistehtävänä päivittäneet fysioterapiayrityksilleen omavalvontasuunnitelmat.

Y1 "Tukea tuli omalle näkemykselle asioista ja omavalvontasuunnitelman läpikäynnin konkreettisesti. Omavalvontasuunnitelman muutamat asiat on saatava järjestykseen, kuten salattu tikku."

Lisäksi käytiin yhdessä läpi yhteenveto hymiöasiakaspalautteesta. Asiakkaat pitivät hymiöpalautteesta, kehitys-/vaikeavammaiset pystyivät antamaan palautteen. Toinen yrittäjä kehitteli viikon ajaksi palautekysymyksen, jonka voi ottaa esimerkiksi Fysin laajemmasta asiakaspalautelomakkeesta. Jatkosuunnitelmassa yrityksissä hymiökysely tehdään esimerkiksi neljä kertaa vuodessa. Hymiöpurkit kehiteltiin pieniksi niin, että ne saadaan mukaan kotikäynneille.

Y1 "Sain oikeasti tehtyä hymiönaamat seuraavaan kertaan ja kokeiltua toimivuuden. Hymiöt on tehty, toteutusaikataulu paperille."

Laajat asiakaspalautekyselyt tehdään edelleen molemmissa fysioterapiayrityksissä kirjallisina. Molemmat fysioterapiayritykset kirjaavat laatukansioon suunnitelmat asiakaspalautteen keräämisestä ja dokumentoinnista.

Rakenteisen kirjaamisen koulutukseen osallistuvat molemmat yrittäjät mahdollisimman nopeasti kevään 2015 kuluessa. KanTa-arkistoon siirtyminen menee omalla painollaan asiakashallintaohjelmiston tekijöiden ohjeiden mukaan. Liittymisajankohta on aikaisintaan syksyllä 2016.

Y1 "Kanta asiassa edetään rauhallisesti molemmissa yrityksissä. Kouluttaudutaan jouluna 2015 molemmat yrittäjät mahdollisimman paljon." Y2 "Ilmoittauduin koulutukseen Kanta ja rakenteinen kirjaaminen. Tulostin ja luin rakenteisen kirjaamisen materiaalin."

Raportoinnissa toisilleen molemmat fysioterapiayrittäjät kokivat saavuttavansa tavoitteita (Taulukko 10) seuraavasti: yritys 1 saavutti tavoitteitaan jonkin verran ja yritys 2 saavutti tavoitteitaan melko paljon. Molemmat yrittäjät kokivat kehittävästä vertaistapaamisesta olevan yrityksilleen paljon hyötyä. Toiminnan muutosta koki toteuttavansa yritys 2 erittäin paljon, mikä kertoo korkeasta motivaatiosta nostaa yrityksen laatutasoa ja saavuttaa itselle asetettuja tavoitteita. Toiminnan muutosta yrityksellä 1 oli tapahtunut jonkin verran. Yrityksen 1 muut aikaa vievät tilanteet rajoittivat yrittäjän panostusta kehittäviin vertaistapaamisiin. Kehittävän palautteen antaminen ja saaminen on hyvin henkilökohtainen kokemus, toisessa tapaamisessa yrittäjä 1 koki saavansa palautetta jonkin verran ja yrittäjä 2 koki saavansa palautetta erittäin paljon.

Taulukko 10. Fysioterapiayritysten toinen kehittävä vertaistapaaminen.

II Tapaaminen	Kysymys	Selite	Yritys I (1 – 5)	Yritys II (1 – 5)	Yhteensä
	1	Tavoitteet	2	3	5/10
	2	Hyöty	4	4	8/10
	3	Toiminnan muutos	2	5	7/10
	4	Kehittävä palaute	2	5	7/10
Yhteensä			10/20	17/20	

Y2 "Tein laatukansioon uusiksi yrityskuvan, toiminta-ajatuksen, toimintasuunnitelman 2014 - 2018, rekisteri- ja tietosuojaselosteet, yrityksen turvallisuuspolitiikka ja laitehuolto/-korjauskansion. Päivitin www- ja facebook-sivut" Y1 "Ei tällä kertaa palautetta, paitsi kirjaamisesta toki, miten kannattaa tehdä ja ohjelmistovinkkejä muutama molemmin puolin tuli kerrottua."

Esitehtäväksi seuraavalle kerralle sovittiin Kelan avo-standardin läpikäyminen ja oman yrityksen tilanne suhteutettuna sen vaatimukseen. Selvitettäväksi jäi, mikä on oman fysioterapiayrityksen tilanne ja mitä muutoksia pitää tehdä.

6.3.4 Kolmas kehittävä vertaistapaaminen

Kävimme yhdessä huolellisesti läpi Kelan avoterapia-standardin 2015 kolmannella kehittäväällä vertaistapaamiskerralla 13.4.2015. Keskustellen käsitelimme kaikki kohdat ja mikä on yrityksen tilanne sekä tarvittavat muutostyöt. Hymiö-asiakaspalautteesta kokemusten jako tehtiin lyhyesti. Laatukansioiden päivittäminen jatkuu sekä tilanneraportti, missä tilassa toteutukset ovat fysioterapiayrittäjillä. Toinen yrittäjästä käy samanaikaisesti laatukoulutusta.

Y1 ja 2 "Laatukansioiden tekeminen ja päivittäminen on jatkuvaa työtä, joka ei lopu koskaan."

Käsiteltiin toisen yrityksen henkilöstöongelmia ja pohdittiin miten toimia, kun jouuu ylikuormitukseen. Toinen vertaisyrittäjä teki koko kesän kuusipäiväistä työviikkoa. Vertaistapaamisissa aikaa kuluu helposti muutamia tunteja, koska yhteistä asiaa on paljon.

Kehittävien tapaamiskertojen kolmannella tapaamiskerralla (Taulukko 11) yritys 2 arvioi tavoitteiden saavuttamisen toteutuneen erittäin paljon, yritys 1 saavutti tavoitteita melko paljon. Yritykset kokivat hyötyvänsä kehittävästä vertaistapaamisista yritys 2 erittäin paljon ja yritys 1 paljon. Tapaamisten koki vaikuttavan toiminnan muutokseen yritys 2 erittäin paljon ja yritys 1 jonkin verran. Kehittävää palautetta koki saavansa yritys 2 erittäin paljon ja yritys 1 jonkin verran.

Taulukko 11. Fysioterapiayrittäjien kolmas kehittävä vertaistapaaminen.

III Tapaaminen	Kysymys	Selite	Yritys I (1 – 5)	Yritys II (1 – 5)	Yhteensä
	1	Tavoitteet	3	5	8/10
	2	Hyöty	4	5	9/10
	3	Toiminnan muutos	2	5	7/10
	4	Kehittävä palaute	2	5	7/10
Yhteensä			11/20	20/20	

Fysioterapiayritysten kannalta tärkeimmät asiat olivat kolmannella kerralla laatukansion tilanteen päivittäminen ja tilannekartoitus.

Y2 "Hyviä ideoita laatukansion toteutukseen esim. miten www-sivut liitetään mukaan linkeiksi." Y1 "Hymynaama-arviointi, missio ja visio selkeytyivät ainakin osin."

Fysioterapiayritysten arvionnit omasta toiminnan muutoksestaan liittyivät laatukansioiden osioihin ja KanTa-arkistoon liittyvään rakenteiseen kirjaamiseen.

Y2 "Tein laatukansioon osioita mm. käynnistin mainossuunnitelman teon ja uudistukset, KanTa-arkistoon liittyvät kirjalliset suunnitelmat, laatukansioon päivittämistä jatkoin. Päivitin www-sivustolle Kelan vaikeavammaisten avoterapian tiedot"

Y1 Kehitettävä alue fysioterapiayrityksessä; pelastussuunnitelma ja itseä niskasta kiinni, jotta tulisi tehtyä eri osa-alueista tiedostot."

Esitehtäväksi seuraavalle kerralle valikoitui laatukansion tekeminen, kanta-arkisto ja rakenteinen kirjaaminen sekä loppupalautteen antaminen.

Y1 "Vertaistapaamisista sai voimia tehdä asioita alkuvuodesta eteenpäin." "Tässä kohdassa tavoitteet tukivat hyvin omaa laatukoulutusta ja joitain asioita, esim. hymynaama kokeilu tuli tehtyä."

6.3.5 Neljäs kehittävä vertaistapaaminen

Neljäs yhteinen kehittävä vertaistapaaminen siirrettiin kesältä myöhäisempään ajankohtaan 20.9.2015. Keskusteltiin KanTaan liittymistilanteesta vertaisyritysten kohdalla, yrittäjän työssäjaksamisesta, toisen fysioterapiayrityksen henkilöstöjärjestelyistä, mahdollisista yrityskaupoista ja siihen liittyvistä asioista. Yrityksillä on samanlaiset asiakashallintaohjelmistot, joten tapaamiskerroilla on löytynyt uusia tapoja käyttää ohjelmistopohjaa. Raportoinnit ja ITE-arvioinnin tulokset lähetettiin toisilleen sähköpostitse. Lisäksi opinnäytetyön tutkimustulokset toimivat osaltaan raporttina fysioterapiayrittäjien tapaamisista.

Y1 "Jotkut asiat on pakko saada tehtyä kunnolla loppuun. Näitä on yhdessä hyvä pohtia luotettavan henkilön kanssa."

Kehittävien vertaistapaamisten neljännellä tapaamiskerralla (Taulukko 12) tavoitteita saavutettiin yritys 2 mielestä melko paljon ja yritys 1 jonkin verran. Yritys 1 koki hyötyvänsä kehittävstä vertaistapaamisesta paljon, yritys 2 melko paljon. Muutosta omassa toiminnassa oli tapahtunut molemmilla yrityksillä jonkin verran. Kehittävää palautetta koki saavansa yritys 2 melko paljon ja yritys 1 jonkin verran. Tapaamiskerran lyhyt aika verotti selvästi molempien yrittäjien arviointeja neljännessä kehittävässä vertaistapaamisessa.

Taulukko 12. Fysioterapiayrittäjien neljäs kehittävä vertaistapaaminen.

IV Tapaaminen	Kysymys	Selite	Yritys I (1 – 5)	Yritys II (1 – 5)	Yhteensä
	1	Tavoitteet	2	3	5/10
	2	Hyöty	4	3	7/10
	3	Toiminnan muutos	2	2	4/10
	4	Kehittävä palaute	2	3	5/10
Yhteensä			10/20	11/20	

Y2 "Kantaan liittyvät molemmat yritykset, mutta asian kanssa ei kiirehdiä ja katsotaan tilanteen eteneminen rauhallisesti. Hankitaan kokemuksia muiden yrittäjien ja asiakashallintaohjelmiston tekijän kautta. Tarvittaessa hankitaan lisäkoulutusta, joka oletettavasti tulee asiakashallintaohjelmiston toimittajan kautta."

Fysioterapiayrittäjien kehittävä vertaistapaaminen oli neljännellä kerralla lyhyt ja ytimekäs.

Y1 "Tilanne rauhoitti mieltä kun toinenkin samassa odottelutilanteessa ja koulutautunut kanta-asiasta saman verran. Jatkoa ei varsinaisesti yritysten kesken suunniteltu, mutta jollakin tasolla yhteistyötä jatketaan tapaamisilla sekä puheluilla." Y2 "Tällä kerralla asiapuhetta oli kovin vähän."

6.4 Yhteenveto fysioterapiayritysten kehittävästä vertaistapaamisista

Ekspansiivisen syklin mukaan kokeiltiin käytännössä kehittävää vertaistapaamis mallia (Kuvio 12, soveltaen Savolainen) kaikissa neljässä fysioterapiayrittäjien ta-

paamisissa. Käytäntöjen kokeilu, dokumentointi ja jatkuva arviointi tehtiin kirjallisenä kysymysten pohjalta raportoimalla sekä ITE-arvioiteina prosessin alussa ja lopussa.

ITE-arviointi toimii hyvin fysioterapiayrittäjille ja ohjasi samalla fysioterapiayritysten laadunkehitystä omilla aihealueillaan. Molemmat yritykset jatkavat omien laatuksikirjojen ja -kansioiden tekoa sen ohjaamina.

Y1 "Laatukäsikirjakoulutus tuli käytyä ja sitä myötä muutakin tehtyä." Y1 "Laatukoulutuksen takia tein monia asioita loppuun ja osa jää vielä kesken, koska aika loppui päivistä ja sitten jaksaminen."

Yhteistyö- ja vaitiolosopimukset allekirjoitettiin heti alussa. Ne toimivat hyvänä ja turvallisena taustatukena yhteiselle toiminnalle. Tapaamisten aikataulusuunnitelma laadittiin alussa.

Y1 "Kaikilla kerroilla samanmoinen eli rento, keskusteleva, vertaileva ja ihmettelevä, että näinkö. Sai tukea omille ajatuksille ja välillä toisen mielipiteen." "Tapaamiset sujuivat kaikki hyvin." Y2 "Puheluita ollut muutamia joissa on myös pohdittu mm. työntekijän äitiyslomia, työaikaa ja ajanhallintaa..."

Raportin tekeminen toiselle yrittäjälle tapaamisten jälkeen jäi vähäisemmäksi toisella yrittäjällä useista eri syistä. Raportoinnin kevyempi ratkaisu ja tarkempi sopiminen olisivat helpottaneet asian toteuttamista yrittäjien tapaamisissa.

Y1 "Aina minulle käy näin, kun alan tehdä yrityksen laatua. Tapahtuu jotain odottamatonta ja asiat jäävät kesken."

Yhteistyö jatkuu kehittävien vertaistapaamisten merkeissä. Raportin voi tehdä sähköpostissa, mutta ne on kansioitava ja säilytettävä mahdollista tarkastamista varten. Tällöin ne toimivat tavallaan kirjallisina todistuksina. Sopimukset, raportointi ja dokumentointi jatkuvat. Säilytetyistä raporteista ja dokumenteista voi jälkikäteen tutkia, miten yritykset kehittyvät yhteisen toiminnan aikana.

Y1 ja Y2 "Kirjaaminen asioista/tapaamisista todella tärkeää ja se, että heti tapaamisen jälkeen varaa ajan itselle ja tekee ne asiat, mitä on käyty läpi."

Prosessin jatkuva arviointi ja itse-arviointi mahdollistivat korjausliikkeiden sekä aihevalintojen muuttamisen. Työtilanteen huomattava muutos toisella yrittäjällä vaikeutti hänen panostamistaan tähän tehtävään.

Y1 "Muuttuiko toimintasi tapaamisten jälkeen; jonkin verran, koska aika oli viime vuonna rajallista, mutta ajatukset selkiintyivät."

Parannusehdotuksia kehittävään vertaistoimintaan fysioterapiayrittäjillä tuli tapaamisajan hallinnan osalta. Asiassa pysyminen säästää yrittäjien aikaa ja tapaamisten keston sopimisesta etukäteen on hyötyä.

Y1 "Jatkossa toisten yrittäjien kanssa pitää sopia vaitiolovelvollisuudesta, jos asiat vaativat sitä. Koulutuspalautetta on jo alustavasti sovittu yhden vertaisen kanssa."

Y1 "Säännölliset tapaamiset pitää vain löytää niihin aikaa, tarkentaa sopimuksia ja pitää raportoinnista kiinni. Laajentaa sopimusmallit muidenkin kanssa toimiviksi kokonaisuuksiksi."

Y2 "Jatkossa seuraavalle kerralle pitää laatia aikataulu kirjallisena ja raportoida siihen asiat." Y2 "Ajanhallinta, asiassa pysymistä, tosin ideat pursuaa parhaiten iloisessa ilmapiirissä. Helpottaa kun toinenkin kokee samaa ahdistusta ja niiden purkamisen turvallisessa ympäristössä."

Neljän kehittävän vertaistapaamisen yhteenlasketut jakaumat annetuista arvioinneista löytyvät taulukosta 13 (s. 102). Molemmat fysioterapiayrittäjät nostivat saamansa hyödyn (33 / 40) tärkeimmäksi osa alueeksi kehittävässä vertaistapaamisissaan. Seuraavaksi tärkeimmät olivat tavoitteiden saavuttaminen (25 / 40) sekä palautteen saaminen (25 / 40) toiselta yrittäjältä. Toiminnan muutosten toteuttaminen oli vähäisempää ja tähän vaikutti mm. satunnainen suuri työmäärä. Fysioterapiayrittäjien tuki toisilleen mahdollistivat monia laadullisia ja ajankäyttöllisiäkin pieniä muutoksia omaan työhön itsekritiikin jälkeen.

Y1 "Sai jutella asioista jonkun kanssa joka ymmärtää mistä puhutaan. Ajattelumaa- ilma sai lisää otetta ja aloin ajatella tulevaisuuden mahdollisuuksia."

Y1 "Nyt sain sentään viime vuonna jotain tehtyä ja ilman tätä projektia en olisi laatukoulutukseen lähtenyt. Joten sain jo jotain arvokasta tehtyä."

Y2 "Sain vuoden aikana päivitettyä laatukansion ja muutettua sen osittain sähköiseen muotoon."

Taulukoiden 9 -12 arviointipisteet laskettiin yhteen ja esitetään koottuna taulukossa 13. Kysymysten pisteet laskettiin yhteen tapaamiskertojen tulosten vertailtavuuden vuoksi.

Taulukko 13. Molempien fysioterapiayrittäjien yhteenlasketut arvioinnit.

Selite	Yritys I (1-5) tapaamiset 1-4	Yritys II (1-5) tapaamiset 1-4	Yhteensä
1.Tavoitteet	3, 2, 3, 2	4, 3, 5, 3	25/40
2.Hyöty	4, 4, 4, 4	5, 4, 5, 3	33/40
3.Toiminnan muutos	2, 2, 2, 2	4, 5, 5, 2	24/40
4.Palaute	2, 2, 2, 2	4, 5, 5, 3	25/40

6.5 Kehittävän vertaistapaamisen malli fysioterapiayrityksiin

Seuraavana esittelen kehittävän vertaistapaamisen mallin, johon on hyödynnetty omaa kehittävää vertaistapaamisprosessia tässä opinnäytetyössä sekä teoreettisesti sovellettu Savolainen 2011 mallia (Kuvio 12, s. 20). Tähän malliin on syvennetty alakohtaisuuksia sekä dokumentoinnin tarkkuutta fysioterapiayrittäjille sopivaksi.

Fysioterapiayrityksessä tehdään päätös kehittävästä vertaistapaamisesta, kirjaataan päätös yrityksen laatu- ja/tai kehittämiskansioon. Fysioterapiayritykselläsi on kyky tunnistaa ja myöntää kehittämistarve. Fysioterapiayritykselläsi on valmius muilta oppimiseen, uuden soveltamiseen ja sitoutumiseen aikaa vievään työskentelyyn. (Strömmer 2005, 60). Vertaistapaaminen rakentuu kahden tai useamman fysioterapiayrityksen väliselle keskinäiselle luottamuksellisten tietojen vaihtamiselle. Luottamus rakentuu ja tietojen vaihto onnistuu, kun kaikilla osapuolilla on yhtenäinen käsitys siitä mitä fysioterapiayritysten vertaistapaamiseen kuuluu

ja kaikki osapuolet toimivat eettisten periaatteiden mukaan. (Liite 1). (Seppänen-Järvelä 2005, 72 – 73).

Kehittävän vertaistapaamisen malli soveltaen Savolainen 2011, etenee seuraavasti kuvio 12:

1. Tehdään fysioterapiayrityksessä päätös kehittävstä vertaistapaamisesta. Kirjataan ylös päätös fysioterapiayrityksen laatu- ja/tai kehittämiskansioon.
2. Yhteistyökumppanin löytäminen ja laaditaan fysioterapiayritysten aihevalinnat yhteistyössä. Laaditaan lyhyt esittely omasta fysioterapiayrityksestä, osallistujista ja toimitetaan se vertaiskumppanille.
3. Sovitaan alustavat kahdenkeskiset yhteistyökalut, -järjestelyt, etukäteistehtävät ja osallistujat. Sovitaan dokumentointitavat ja miten ne toimitetaan toisille sekä miten ne säilytetään.
4. Etukäteisvalmisteluissa täsmennetään fysioterapiayritysten tavoitteet ja rajataan aiheet. Arvioidaan miten kehittävän vertaisarvioinnin kohteena olevat asiat omassa fysioterapiayrityksessä toteutuu.
5. Kehittävällä vertaiskäynnillä kerrataan käynnin tarkoitus, tavoitteet sekä aikataulu. Pysytään yhdessä sovituissa aiheissa ja aikataulussa. Loppupalaute; mitä ajatuksia on herännyt, mitä uusia ideoita on noussut jne. Sovitaan yhdessä seuraavaa tapaamiskertaa varten uusi etukäteistehtävä. Laaditaan yhteistyö- ja vaitiolosopimukset, dokumentointisuunnitelma sekä yhteiset tavoitteet. Sopimusten avulla fysioterapiayritykset sitoutetaan ja luodaan motivaatio kehittävään yhteistyöhön vuoden ajaksi (suositus). Käydään läpi kehittävän vertaistapaamisen eettiset ohjeet. Liite 1. Sovitaan seuraavan tapaamiskerran aihealueet ja miten niihin valmistaudutaan. Kyselylomakkeen aihe-alueita voi käyttää tarvittaessa pohjana. Liite 2.
6. Omassa fysioterapiayrityksessä käydään läpi kehittävän vertaistapaamisen ajatukset, mitä ideoita tai kehitettäviä tehtäviä löytyi.
7. Laaditaan kirjalliset fysioterapiayrityksen parannusehdotukset, tehdään aikataulusuunnitelma ja kuka/ketkä toteuttaa oman fysioterapiayrityksen

kehittämistehtävät. Laaditaan fysioterapiayrityksen seurantasuunnitelma toteutuneista tehtävistä laadunparantamiseksi. ITE-arviointi voi toimia yhtenä arviointimenetelmänä.

8. Laaditaan ja lähetetään lyhyt raportti vertaiskumppanille keskeisistä asioista, arvioinnit ja päätelmät. Raportointi voi olla sähköpostilla kirjoitettu lyhyt raportti ja yhteenveto. Vertaisyrietykset voivat itse sopia heille sopivat toimintatavat. Raportti kirjoitetaan kehittävässä hengessä. (Soveltaen Savolainen 2011, s. 20).



Kuvio 12. Fysioterapiayrittäjien vertaistapaamismalli (soveltaen Savolainen 2011).

Kehittävien vertaiskäyntien tulee olla kirjattuina yrityksen toimintasuunnitelmaan tai henkilöstön koulutus- ja kehittämisohjelmaan. Täsmennettynä kehittävä vertaiskäynti tukee yrityksen muuta kehittämistoimintaa ja laatutyötä. Kehittävä vertaiskäynti on helppo ja halpa tapa lisätä sekä jakaa omaa tietoaan ja taitoaan vertaisyritykselle.

Uuden toimintamallin ja tai tavan ottaminen käyttöön ei luone suurta muutosvastarintaa mikäli fysioterapiayrittäjät mieltävät yrittäjyyteen ja laatuun liittyvät teemat itselleen elintärkeiksi – tulevaisuuden fysioterapeutit tarvitsevat vahvan yrittäjäosaamisen, kyvyn dialogiin ja laajoihin innovatiivisiin verkostoihin. Yksin ei enää selviydytä tulevaisuuden haasteista.

Kehittävän vertaistapaamisen avulla fysioterapiayrittäjä tutustuu toisen yrittäjän toimintaan ja saa uusia oivalluksia paremmista toimintatavoista sekä keinoista fysioterapiayrityksen laadun kehittämiseen. Kehittävä vertaistapaaminen fysioterapiayritysten kesken ohjaa parempaan dokumentointiin, tiedon keräämiseen, kannustaa pohtimaan omaa työtään ja tekemisentapaa. Fysioterapiayritysten hiljainen tieto tallentuu ja tulee jaettua. Yhteistoiminta tekee toimintaa näkyvämmäksi, lisää rohkeutta kertoa omasta työstä ja työtavoista, parantaa sosiaalisia verkostoja yrittäjien kesken sekä opettaa näkemään oman fysioterapiayrityksen sokeita pisteitä toisen silmin katsottuna.

Kehittävä vertaistoiminta on helppokäyttöinen, halpa toteuttaa ja eikä vaadi menetelmäkoulutusta fysioterapiayrittäjältä. Tavoitteellinen, itsereflektioon ja syvälyliseen luottamukselliseen dialogiin panostava kehittävä vertaistapaaminen olisi erittäin hyödyllinen, voimia antava sekä laatua kehittävä menetelmä fysioterapiayrittäjille, joista iso osa toimii usein yksin tai ammatinharjoittajina.

Tässä opinnäytetyössä vuoden kestävä käytännössä kokeiltu kehittävä vertaistapaamismalli (Kuvio 12, s. 104) on hyvä malli fysioterapiayritysten laadun ja toiminnan kehittämisessä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyöni painottui kehittävän työntutkimuksen ekspansiivisen syklin alkuun eli fysioterapiayrittäjien vertaistapaamiskäytäntöjen kartoittamiseen Varsinais-Suomessa. Selvitettävänä oli fysioterapiayrittäjien vertaistapaamisten vallitsevien käytäntöjen analyysi ryhmähaastattelun, sähköisen kyselyn ja kahden fysioterapiayrittäjän vuoden kestäneen kehittävän vertaistapaamisen hyöty ja laadun kehittäminen aineistoanalyysin avulla.

Tämä kehittävän työntutkimuksen teoreettinen viitekehys sopi hyvin oman opinnäytetyöni pohjaksi, koska se soveltuu hyvin työtoiminnan tutkimiseen ja kehittämiseen fysioterapiayrittäjillä. Kehittävässä työntutkimuksessa työntekijät analysoivat ja muuttavat omaa työtään sekä kehittävät uusia toimintamalleja. Tutkija osallistuu kehittävässä työntutkimuksessa aktiivisena tapahtumiin, dokumentoi, arvioi kriittisesti sekä omia toimiaan ja koko tapahtumaprosessia. Lisäksi aikanaan tulokset leviävät uusina malleina ja käytäntöinä oman alan toimijoille. Sitoutuminen kehittävään vertaistukiprosessiin osoittautui erittäin tärkeäksi, kuten Siparin (2002) tutkimuksessa.

Ekspansiivisen syklin ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin ryhmähaastattelussa annettujen vastausten avulla vertaistapaamisten käytäntöjä yhdeksältä fysioterapiayrittäjältä eri puolilta Suomea. Tuloksena oli, että kyseisen ryhmän yrittäjistä kukaan ei käyttänyt työssään määriteltyä kehittävää vertaistapaamista. Tapaamisia kyllä oli, mutta niissä painottuivat konsultatiivinen ja alan koulutukseen liittyvä keskustelu sekä toista tukeva vuoropuhelu.

Tämän ryhmähaastattelun tuloksena nousivat tärkeimmät aiheen teemat alustavasti esille ja ohjasivat kyselylomakkeen muodostumista. Tarkempi perehtyminen aiheeseen tarkensi ryhmähaastattelussa alkuun saatettuja ajatuksia. Ryhmähaastattelun sekä kyselylomakkeen vastaajista muodostui jo suuntaa antava

joukko edustamaan fysioterapiayrittäjien vertaistapaamiskäytäntöjä sekä tärkeimpiä aihealueita.

Sähköisen kyselylomakkeen esitestaus tehtiin yhdeksälle fysioterapia-alan edustajalle sekä yhdelle tietotekniikan asiantuntijalle. Muutokset tehtiin palautteiden perusteella. Vastaamista helpotettiin ”hypyllä” niillä vastaajilla, joilla ei ollut lainkaan käytössä vertaistukea. Esitestauksella pyrittiin lisäämään kyselyn luotettavuutta sekä helpottamaan vastaamista vertaiskyselyyn. Kyselylomakkeen strukturoidut kysymykset auttoivat ymmärtämään ilmiötä ja sen taustoja, esim. ikä, kauanko toiminut yrittäjänä, yrityksen henkilömäärä, koulutus jne. Näillä oli tarkoitus löytää yhdistäviä tekijöitä vastaajista ja vertaistuesta.

Ekspansiivisen syklin toisessa vaiheessa sähköinen kysely lähetettiin 92 fysioterapiayrittäjille Varsinais-Suomen alueella. Heistä vastasi 11 fysioterapiayrittäjää, vastaajista seitsemällä oli vertaistapaamisia ja neljällä ei ollut kokemusta asiasta.

Tähän kyselyyn vastasivat jo aiemmin vertaistapaamisia käyttäneet ja jatkokouluttautuneet fysioterapiayrittäjät. Pääosa kyselyn saaneista ei ilmeisesti vastannut siitä syystä, että kyselyn sisältöalueet saattoivat olla heille täysin vieraita ja työkiireet estivät vastaamista. Sähköiseen kyselyyn vastanneet fysioterapiayrittäjät taas olivat kokeneita ja pitkälle kouluttautuneita fysioterapiayrittäjiä, mikä näkyi vastauksissa.

Kiinnostavimmat vertaistuen osa-alueet olivat vastaajien mielestä sähköisessä kyselyssä hallinnon ja johtamisen osiossa KanTa-arkisto, laatuksikirjat, sähköiset laatu järjestelmät, auditointi ja rakenteinen kirjaaminen. Vertaistapaamista kaivattiin eniten yritystoiminnan alkuvaiheessa sekä sen keskivaiheella. Vastaajat kokivat, etteivät tarvitse vertaistukea yrityksen loppuvaiheessa. Mielestäni se on lähes yhtä tärkeä yrityksen elinkaaren vaihe vertaistapaamiselle kuin aloittaminen.

Mielestäni fysioterapiayrityksen kaikissa elinkaaren vaiheissa (Kuvio 3, s. 17) tarvitaan kehittäväää vertaistukea. Erityisesti yksin toimivat ja pienet fysioterapiayrittäjät tarvitsevat koko ajan kehittäväää vertaistukea toisilta fysioterapiayrittäjiltä

sekä muilta yrittäjiltä. Oman kokemuksen pohjalta tiedän, että kaikilla fysioterapiayrityksellä ilmenee ajoittain ns. kriisivaiheita, joiden ratkaisuisa toinen fysioterapiayrittäjä voisi olla nopea ja aikaa säästävä tukihenkilö. Kääpä (2008) totesi tutkimuksessaan yrittäjän tarvitsevan erityisesti tukea ja kannustusta yrityksen alkuvaiheessa. Leinikin (2012) tutkimuksessa fysioterapiayrittäjät kaipasivat luotettavaa ammatillista verkostoa, jonka avulla voisivat ylläpitää ammatillista osaamistaan ja vähentää työn kuormittavuutta.

Sähköiseen kyselyyn vastanneista 7 yrittäjää oli toteuttanut vertaistapaamisia toisten fysioterapiayrittäjien kanssa, mutta kirjallisia sopimuksia, ennakotehtäviä tai -valmisteluja ei tehty. Pöytäkirjoja, suunnitelmia tai raportointeja toisille tapaamisten välillä ei myöskään tehty. Nämä vertaistapaamiset eivät ole siten luokiteltavissa kehittäviin vertaistapaamisiin. Kirjallisia ja suullisia sopimuksia ei ollut myöskään tehty kartoittavassa ryhmähaastattelussa. Loppelan (2004) väitöskirjassa systemaattinen kirjaaminen koettiin tärkeäksi kehittämisen välineeksi ja osaksi arkityötä.

Oletettavasti iso osa fysioterapiayrittäjiä toimii samoin ja tämä lienee suurin syy luottamuspuolaan ja epäilyyn. Mikäli halutaan kehittää ja parantaa yritystoiminnan laatua, tulisi kirjallisia sopimuksia ja raportteja käyttää. Fysioterapiayrittäjillä ei ole tietoa kehittävästä vertaistapaamisesta ja siitä saatavasta hyödystä. Koska malli ei ole tuttu fysioterapiayrittäjille, he eivät vielä pysty toteuttamaan laadukkaita ja dokumentoituja vertaistapaamisia. He ovat kuitenkin halukkaita osallistumaan kehittämistyöhön ja oppimaan siitä lisää toimiakseen itse aktiivisena vertaistapaamiskumppanina. Tiedonjakaminen ja vertaiskumppaneiden kartoittaminen veisivät tätä asiaa eteenpäin tulevaisuudessa.

Vastanneista 11 fysioterapiayrittäjillä oli yrittäjäkoulutusta, mikä oletettavasti nosti heidän kiinnostustaan tähän kyselyyn. Kysymysten aihealueet olivat heille ehkä tutumpia. Koulutustaustan takia vastanneiden tarve vertaistukeen ei kohdistunut markkinointiin, taloushallintoon, veroihin jne. Aiheet olivat vastaajille tuttuja oman yrittäjäyyskoulutuksen vuoksi. Voi vain pohtia, mitä tulokset olisivat olleet, mikäli vastausprosentti olisi ollut suurempi ja nuoret yrittäjät olisivat vastanneet kyselyyn.

Sähköiseen kyselyyn vastaajien vertaistuen tarve fysioterapia-alan ja muita alan koulutuksia kohtaan oli korkea. Fysioterapiayrittäjät ovat tunnetusti erittäin aktiivisia ammatillisen kouluttautumisen suhteen. Erilaiset uudet fysioterapian menetelmät herättävät paljon kiinnostusta. Kyselyssä vuorolomittamisen mahdollisuuskään ei herättänyt vastaajien vertaistuen tarvetta kyselyssä, kun taas omasta mielestäni sen avulla voisivat pienet yhden tai kahden henkilön yritykset oppia toisiltaan lomittaessaan toista.

Kehittäviin vertaistapaamisiin kuuluvat esi- ja lisätehtävät yrittäjien kesken toimivat kokemukseni mukaan laatua kehittävinä, vaikkakin kaikki vastanneet yrittäjät ilmoittivat aikapulana rajoittavan kaikkea vertaistoimintaansa. Onko aikapulassa kuitenkin kyse enemmänkin vertaistuen arvostuksen puutteesta? Mielestäni fysioterapeuttiryrittäjät löytävät aikaa ammatillisiin omiin koulutuksiinsa mutta aikaa ja mielenkiintoa ei löydy kehittävästä vertaistoimintaan. Mikäli fysioterapiayrittäjä pitää laatuasioita ja esitehtäviä sekä koko kehittävästä vertaistuen prosessista tärkeänä ja itselleen hyödyllisenä, niin hän oletettavasti löytää siihen aikaa ja resursseja. NykYTEKNIIKAN KÄYTTÖ MAHDOLLISTAA VERTAISTOIMINNAN ILMAN fyysistä siirtymistä toiselle paikkakunnalle esim. skypen ja / tai sähköpostin avulla toteutettu yhteydenpito. Hyvin suunnitellulla yhteistyöllä voi säästää aikaa. Yhdessä hankittu ja tarkennettu tieto, esim. kilpailutuksesta, auditoinneista jne. säästää aikaa ja voimavaroja.

Kaikki sähköiseen kyselyyn vastaajat olivat kiinnostuneita jatkamaan kehittävästä vertaistuen toteuttajana ja jakamaan osaamistaan toisille. Mielestäni fysioterapiayrittäjät hyötyisivät suunnitelmallisesta ja dokumentoidusta toiminnasta oman fysioterapiayrityksen laadun kehittämisessä vertaistoiminnan avulla. Jakamalla omia kokemuksiaan kehittävässä vertaistapaamisissa fysioterapiayrittäjät saisivat tukea omaan jaksamiseensa ja huomaisivat toistenkin käyvän samoja asioita ja ongelmia läpi. Samalla tieto, yrittäjyysosaaminen ja itseluottamus yrittäjyydessä sekä työhyvinvoinnissa lisääntyisivät. Oma kehittävä vertaistapaamisprosessi tuki kaikilta osin em. seikkoja.

Sähköinen kysely on taloudellinen, helppo ja nopea tapa tehdä kysely, lisäksi vastaukset ovat käännettävissä suoraan tiedostoiksi tutkijan käyttöön. Yleensä

vastausprosentti jää sähköisessä kyselyssä matalaksi. Osallistuvien määrä ei ole kynnykskysymys laadullisessa tutkimuksessa, niissä ei tavoitella edustavuutta tai yleistämistä. Laadullisten tutkimusten osallistujien määrä on usein pienempi kuin määrällisten tutkimusten. Tietty määrä aineistoa riittää tuottamaan esiin teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollista löytää. (Tuomi 2007,142).

Tähän sähköiseen kyselyyn kului aikaa noin 15 minuuttia. Sähköisellä kyselyllä vastaajat joutuvat vastaamaan kaikkiin kysymyksiin päästäkseen eteenpäin, tällainen saattaa harmittaa ja jotkut voivat jättää kyselyn kesken. Vastaajilla, joilla ei ollut vertaistapaamisia kyselyssä oli ”hyppy”, jolla he ohittivat osan kysymyksistä. Tämä saattoi vaikeuttaa joidenkin etenemistä tai vaikutti keskeyttämiseen.

Kysely avattiin lisäksi 22 kertaa mutta vastauksia ei lähetetty. Avatuista kerroista ei voinut saada tarkempaa tietoa Webropol-ohjelmiston avulla. Osalla kyselyn katsojista saattoi olla ongelmia erilaisten selainten kanssa. Vastaaminen perustuu aina ihmisen omaan haluun hakeutua vastaajaksi, internettiin pääsy ei aina ole mahdollista kaikille samalla tavoin.

Katoon vaikuttivat myös ammattikunnan dynaamisuus, työnarvostuksen korostuminen – joten ei ehditä paneutua näihin ”paperitöihin”, jotka eivät kaikkia kiinnosta. Kyselyjen määrä on kasvanut ja aiheuttaa vastausväsymystä . Sähköisen kyselyn kato jää aina suureksi, mutta tässä tutkimuksessa pienenkin vastaajaryhmän vastaukset kuvannevat hyvin koko ryhmää.

Kirjallisen kyselylomakkeen lähettäminen lisäksi postitse olisi mahdollisesti lisännyt vastaajien määrää, mutta kustannuksiin ja osoitetietojen hankintaan olisi kulunut paljon aikaa. Mikäli aloittaisin tutkimuksen uudelleen käyttäisin valvottua kyselyä esim. Fysi-päivien yhteydessä, jolloin voisin henkilökohtaisesti motivoida sekä vastata tarvittaessa kysymyksiin. Tällöin vastaajamäärä nousisi ja luotettavuus kohoaisi.

Ekspansiivisen syklin (Kuvio 2, s. 14) kolmannen vaiheen eli uusien ratkaisujen mallittaminen, tutkiminen ja ideointi mahdollistuivat työssäni omien kehittävien

vertaistapaamisten avulla. Uuden mallin käyttöönotto jää tulevaisuuteen ja fysioterapiayrittäjien omaan harkintaan. Muutokset ovat yleensä hitaita ja vaativat paljon aikaa toteutuakseen, siihen oma aikani tämän työn osalta ei riitä.

Toimintamallien yleistettävyys sopii mielestäni hyvin fysioterapia-alan ammattiharjoittajille, heidän verkostoitumisensa ja toimintansa auttaa kehittämään ammatillista pärjäämistä kilpailussa muiden fysioterapiayrittäjien kanssa. Tässä työssä oli tarkoituksena olevien mallien selvittäminen ja tarkentaminen nimenomaan fysioterapiayrittäjille. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kaikkia erilaista kirjallista materiaalia, muistiinpanoja eli raportteja, sähköposteja, tutkimuksia, tilastoja jne. Kirjalliset dokumentit ovat usein luotettavampia kuin esim. haastattelut. (Kananen 2014, 90 - 92).

Omassa vuoden kestäneessä kehittävässä vertaistapaamisprosessissa, totesivat molemmat fysioterapiayrittäjät, että ITE-arviointi toimii hyvin ja ohjaa yritysten laadun kehitystä omilla aihealueillaan. Nieminen (2010) ja Soikkeli (2012) käyttivät tutkimuksissaan ITE-menetelmää yhtenä osana fysioterapiayritysten laadun arviointia. Oman tutkimukseni tulokset ITE-arvioinnin käytöstä noudattavat täysin yhtenevästi heidän tuloksiaan, täten ITE-arviointi sopii hyvin fysioterapiayritysten toiminnan kehittämisessä.

Sopimusten kirjaaminen heti alussa luo hyvän ja turvallisen pohjan yhteiselle toiminnalle. Prosessin aikataulut tulee sopia alussa ja keston tulisi olla noin vuosi. Tärkeimmäksi tulokseksi molemmat yrittäjät kokivat saavutetun hyödyn joka konkretisoitui laatukäsikirjan muodossa. Oman alan yrittäjä voi parhaiten tukea parhaiten vertaistaan. Kääpä (2008) totesi tutkimuksessaan vertaisryhmätoiminnan vahvuutena olevan toisen kokemuksen kautta tapahtuva oppiminen.

Useiden yritysten verkko tuo hyötyä kaikille osallistujille, yksi ja sama yritys voi olla osallisena monessa eri verkossa sen mukaan mistä verkosta on sille eniten hyötyä. Verkkojen keskeisenä tavoitteena on tuoda hyötyä yritykselle. Yritysten välisten suhteiden kehittäminen edellyttää osapuolten sopeuttamista ja muoovamista yhteistoimintaan. Verkottumalla yritys voi saada käyttöönsä osaamista, jota

itsellä ei ole, hyödyntää toisten verkkoon kuuluvien yhteistyökumppanien suhdeverkostot ja yritykset voivat luoda tuotteita kaikkien osallistuvien yritysten asiakkaille. (Ojasalo ym. 2009, 87).

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä on, että se tapahtuu luonnollisessa ympäristössä. Tässä työssä oli kaksi fysioterapia-alan yritystä. Aineisto kerättiin tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa kahden keskisissä tapaamisissa. Tutkija on aineiston kerääjä ja aineisto oli monilähteistä, teoriatietoa, tekstiä, keskusteluja jne. Huomio on tutkittavien näkökulmassa ja näkemyksissä sekä tavoitteena on ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen sovellettuina 2014, 18) Pohjalla on laadullinen tutkimus, joka on luonut ymmärryksen käytännön elämän ilmiöstä. (Kananen 2014, 21).

Oman kehittävän vertaisprosessin kautta olen todennut, että Savolaisen (2011) kehittämä kehittävä vertaistapaamismalli toimii hyvin sovellettuna fysioterapiayrittäjien toiminnan laadun kehittämisessä. Sisältöalueet muokataan fysioterapiayrittäjien kesken yhteistyössä, varsinaista valmista sisältörunkoa ei voida täten suositella. Omakohtaisen prosessin pohjalta tähän prosessiin sitoutuminen kirjallisten sopimusten avulla on ensi arvoisen tärkeää aloitusvaiheessa. Prosessin kesto tulisi fysioterapiayrittäjien sopia vähintään vuosi, jotta laatuajattelu muuttuu teoiksi ja toiminnaksi omassa yrityksessä.

Kehittävän vertaistapaamisen ja esitehtävien avulla fysioterapiayrittäjät voisivat kartoittaa oman yrityksensä osaamisen ja laadun tasoa, joten esitehtäviin ja perehtymiseen käytetty aika tulee moninkertaisena takaisin. Vanhemman yrittäjän osaaminen ja kokemukset voivat säästää uudelta yrittäjältä aikaa ja rahaa. Täytyy vain ylittää se ”paperiallergia”, jota ilmeni joillakin vastaajilla jo itse fysioterapiaan liittyvässä kirjaamisessa.

Erittäin tärkeäksi yrittäjien arvioimana kohosi tavoitteiden asettaminen ja palautteen saaminen niin sanallisena kuin raportteinkin. Nämä edistivät motivaation ylläpysymistä, paransivat osaltaan laatutyötä.

Fysioterapiayrittäjien omista arvioinneista pienimmiksi jäivät varsinaiset toiminnan muutokset, asioita ei aina saa toteutettua. Toiminnan muutos vaatii muutoksia toimintamalleissa ja nämä ovat hitaita. Usein voi tulla eteen yllättäviä vaatimuksia esim. työmäärän muutokset, sairastumiset, työntekijöiden vaje yms. ja kaikki nämä vaikuttavat asioiden toimeenpanoon ja toiminnaksi muuttumiseen. Siksi kehittävä vertaistapaaminen olisikin sopiva menetelmä, koska siinä voidaan huomioida muuttuvat tilanteet puolin ja toisin. Lisäksi voidaan reagoida heti juuri esiin tulleisiin ongelmiin yhteistyössä yrittäjien kesken. Se, että prosessi etenee yhdessä sovittujen aiheiden ja esitehtävien kautta, sopii oman kokemuksen pohjalta erittäin hyvin fysioterapia-alan yrittäjille. Toiminta on luovaa ja itseohjautuvaa. Merkittävää kehittäväälle vertaistapaamiselle on yrittäjien motivaatio ja sitoutuminen yhteiseen toimintaan.

Omassa kehittävästä vertaistapaamisesta prosessissani koin rajoittavaksi tekijäksi vertaiskumppanin yrityksen negatiivisen muutoksen työntekijäresursseissa, jotka vaikeuttivat kokonaisprosessia ja tavoitteisiin pääsyä. Kuitenkin juuri tämä menetelmä pystyy ottamaan huomioon muuttuvat tilanteet. Molemmat tähän prosessiin osallistuneet fysioterapiayrittäjät ovat omassa toiminnassaan laajentaneet ja syventäneet edelleen kehittävästä vertaiskäynnin mallia uusiin verkostoihinsa. Opin- näytetyön tulokset kahden fysioterapiayrittäjän kehittävästä vertaistapaamisesta annoin vertaisyrittäjälle luettavaksi ennen kuin näytin tuloksia kenellekään luotettavuuden varmistamiseksi.

Yrittäjänä toimiva voi jäädä todella yksin, ellei hän itse toimi aktiivisesti ja etsi tukea omalle yrittäjyydelleen. Tämä hyödyllinen ja hyvin suomalainen yksin tekemisen taito voi toimia myös yrittäjää itseään vastaan; syvempi ja tiedostavampi oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ja itsereflektion avulla. Toinen näkee sivusta tilanteen paremmin, koska itse on sokeutunut ja ehkä urautunutkin tiettyihin toimintamalleihin. Leinikki (2012) totesi tutkimuksessaan, että pieniltä fysioterapiayrityksiltä puuttuu yhteisö, joka tukisi käytännön oppimista työssä. Vastanneet fysioterapeutit toivoivat saavansa apua tähän ammattiliitoilta.

Uudet verkkopohjaiset työkalut voivat olla avuksi yhteistyössä ja keskusteluissa tapaamisten välillä. Foorumissa voidaan yhdessä työstää ja jakaa tekstejä, keskustella ajankohtaisista teemoista, kerätä ja jakaa materiaalia, linkkejä ja vinkkejä toisille. Voi kirjoittaa esim. blogia kollegoiden luettavaksi. Eettinen vastuu ja vaihtolovelvollisuus ovat tärkeitä lähtökohtia sosiaalisen median käytössä. Virtuaalisessa kollegiaalisessa ryhmässä on tärkeää noudattaa yhteisiä pelisääntöjä ja aiherajauksia. Verkkokokousjärjestelmien avulla voidaan järjestää etäkokouksia ja –opetusta sekä nauhoittaa kokouksia, niille jotka eivät pääse osallistumaan voivat seurata niitä jälkikäteen. (Karlberg-Granlund & Korpinen 2012, 163 – 164).

Kehittävän vertaistuen potentiaalinen asiakas on fysioterapiayritys, jolla on vaikeuksia yrittämiseen liittyvissä asioissa. Pienellä yksiköllä tai uudella toimijalla, voi olla epävarmuutta kilpailutuksessa, laatukansion teossa, työsopimusongelmia jne. Suurella yksiköllä, jossa on henkilöstö- ja taloudellisia ongelmia, koulutukseen liittyviä jne. Erilaiset fysioterapiayritykset haluavat omiin ongelmiinsa uusia ratkaisumalleja.

Vastaavaa toimintaa ei ole tarjolla fysioterapia-alalla, jollei mentorointitoimintaa lasketa. Mentorointi eroaa mielestäni kehittävstä vertaistuesta sillä, että mentoroinnissa kokenut yrittäjä kokemuksellaan opastaa toista. Kehittävässä vertaistuksessa molemmat osapuolet oppivat ja saavat toisiltaan. Kehittävät vertaistapaamiset mahdollistavat yhteisöllisyyden lisääntymisen, se toteutetaan luottamuksellisessa ympäristössä, mahdollistaa yrityksen taloudellisen ja ammatillisen kehittymisen eri osa-alueilla. Jokainen yritys voi kehittää vertaistoimintaa omista lähtökohdista eteenpäin omien tarpeiden mukaan.

Pienessä toimipisteessä keskitytään helposti vain oman ammattitaidon kehittämiseen, ei niinkään fysioterapiayrityksen kehittämiseen monipuolisesti. Tällä tarkoitan muidenkin kuin fysioterapeuttisten menetelmien kehittämistä, siis yrittäjyysosaamiseen ja laatuun painottamista. Tämän oletan olevan isommalla osalla fysioterapiayrittäjiä olevan pienemmässä roolissa. Toivon, että tällä työlläni herätän fysioterapiayrittäjiä ajattelemaan omaa toimintaansa, kehittämään tietoisuuttaan laadusta ja kiinnostumaan itsereflektiosta sekä oman työn kehittämistä kehittäville vertaistapaamisilla. Toivottavasti he huomaavat mahdollisen hyödyn

ja yhteistyön merkityksen sekä sen, mitä he voivat saavuttaa tällaisen yhteistoiminnan avulla.

Jatkotutkimusaiheina voisi olla yhteistyössä eri etujärjestöjen ja esim. KELAN kanssa suunniteltu kehittävä vertaistapaamisen koulutusrunko toiminnan käynnistämiseksi. Halukkaiden pilottiyritysten kokemukset ja ideat kerätään yhteen. Fysioterapiayrittäjien motivaatio tähän toimintaan kohoaisi, jos kilpailutuksissa saisi ”pisteitä” kehittävästä vertaistapaamistoiminnasta esimerkiksi laatupisteinä. Olisi hyvä luoda fysioterapiayrittäjille sivusto kehittäväälle vertaistoiminnalle ja verkostoitumiselle, esimerkiksi fysioterapiayritysten vertaiskumppaniyrityksen tiedon etsimiseen, saamiseen sekä jakamiseen. Lisäksi voitaisiin kartoittaa muiden alojen yrittäjien halukkuutta toimia fysioterapiayrittäjien kanssa yhteistyössä. Jatkossa kehittävä vertaistuen malli voitaisiin sisällyttää fysioterapeuttien koulutuksessa oleviin yrittäjyysopintoihin.

Kehittävä vertaistapaamisprosessi tarkensi oman fysioterapiayrityksen laatutyydyntelyä laatukäsikirjan osalta. Toukokuussa 2016 esittelin aiheen Fysi ry hallitukselle ja sain positiivista palautetta aiheesta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kehittävä vertaistapaaminen oikein toteutettuna toimii hyvin fysioterapiayritysten laadun kehittäjänä.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. WS Bookwell Oy. Juva.

Aho, S. & Kaivo-oja, J. 2014. Yrityksen elinkaariteoria ja foresight 2.0. Tulevaisuuden tutkimuskeskus & Turun Yliopisto. Tutu e-julkaisuja 1/2014. Turku. Viitattu 18.1.2016.

Ahonen, U. & Sundqvist, T. 2011. Laatu etsimässä: Laatukäsikirjan rungon tekeminen fysioterapiayritykselle. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201101101120>

Anttila, P. 1996. Teoksessa Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Autti-Rämö, I., Vainiemi, K., Sukula, S. & Louhenperä, A. 2010. KELA. GAS – menetelmä. Käsikirja. Versio 2.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Coffey, A. 1999. Teoksessa Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. WSOYpro Oy.

Cohen, L. & Manion, L. & Morrison, K. 2001. Research Methods in Education. 5th edition. USA and Canada by RoutledgeFalmer.

Creswellin (2007). Teoksessa Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Jyväskylä.

Cohen, L. & Knit. 2001. Teoksessa Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2001. Research Methods in Education. 5th edition. USA and Canada by RoutledgeFalmer.

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Painatuskeskus Oy. Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Eriksson (2008). Teoksessa Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Jyväskylä.

Feinbergin, Kinnearin & Taylorin (2008). Teoksessa Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Jyväskylä.

FYSI ry:n jäsenkysely 2015. Päivitetty yrittäjäkierroksen jälkeen 30.10.2015. Saatu sähköpostilla FYSI ry. K. Tonteri. 22.2.2016.

Heikkinen, H. 2008. Kehittävä työntutkimus. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E & Syrjä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistus-seura. Helsinki.

Heikkinen, H., Tynjälä, P. & Jokinen, H. 2012. Vermen teoreettiset perusteet ja toimintaperiaatteet. Teoksessa Heikkinen, H., Jokinen, H., Markkanen, I. & Tynjälä, P. (toim.) Osaaminen jakoon. Vertaisryhmämentorointi opetuslalla. Bookwell Oy. Juva.

Heikkilä, T. 1999. Teoksessa Valli, R. 2007. Kyselytutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. WS Bookwell Oy. Juva.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – avain innovatiivisuuteen. Sanoma Pro Oy.

Hellstén, K. Outinen, M. & Holma, T. 2004. Kehittävä vertaiskäynti – työväline laadunhallintaan. Stakes; Aiheita 31/2004

Hellstén, K. & Röberg, M. 2003. Kirjaa ja kehitä. Opas laadun kehittämiseen fysioterapia-alalle. Luonnos. Versio 4/3.3.2003.

Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. 2007. Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi. AS Pakett. Tallinna.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hirvonen, J. & Laitinen, M.L. 2015/1. Millaiset ovat fysioterapia-alan yritysten tulevaisuuden näkymät? Fysioterapia-lehti.

Holma T.(toim). 1997. Tuotteistus tutuksi. Idea ja työvälineet. Esimerkkinä kuntoutuspalvelut perusterveydenhuollossa. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.

Holma, T., Outinen, M., Idänpää-Heikkilä, U. & Sainio, S. 2001. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – Kehitä laatutalo. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Holma, T., Tolvanen, R. & Vihma, M. 2010. ITE3: 2010. Opas ITE – itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Honkasalo, M-L. 2008. Teoksessa Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. WSOYpro Oy. en ollut käyttänyt varmista

Invalidiliitto. 2013. Hyvä kuntoutumiskäytäntö. Invalidiliiton kuntoutus – Elämänmakua ja osaamista. Helsinki. Kirjapaino Öhrling.

Jämsä, K. & Manninen, E. 2000. Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kainlauri, A. 2007. Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. Helsinki. WSOYpro.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä.

Karlberg-Granlund, G. & Korpinen, E. 2012. Vertaistuki pienessä koulussa. Teoksessa Heikkinen, H., Jokinen, H., Markkanen, I. & Tynjälä, P. (toim.) Osaaminen jakoon. Vertaisryhmämentorointi opetuslalla. Bookwell Oy. Juva.

Kela avoterapiastandardi. 2014. Vaikeavammaisten avoterapiat 1.1.2015 alkaen. Kansaneläkelaitos. Terveysosasto. Kuntoutustyöryhmä.

Kiesiläinen, L. 1998. Vuorovaikutusvastuu. Ammatilliset vuorovaikutustaidot kasvatusyhteisössä. Hämeenlinna. Karisto Oy.

Keskinen M. 2010. Hyvä fysioterapiakäytäntö. Suomen Fysioterapeuttiliitto.

Kokko, R-L. 2006. Tulevaisuuden muistelu. Ennakointialogit asiakkaiden kokemina. Stakes. Helsinki.

Korteniemi, P. & Pietilä, N. 2008. Teoksessa Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa. Oppaita ja työkirjoja 2008:2. Tekijät Borg, P., Höknabba, S., Kilponen, M-L., Kopisto, K., Korteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. Yliopistopaino. www.hel.fi

Kääpä, J. 2008. Naisyrittäjien vertaistuki, Case: Yrittäjyyden tuki – projekti. Pro Gradu – tutkimus. Lappeenrannan Tekninen Yliopisto.

Laine, T. 2001. Teoksessa Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

LeCompte & Preissle 1993. Cohen, L. & Manion, L. & Morrison, K. 2001. Research Methods in Education. 5th edition. USA ja Canada by RoutledgeFalmer.

Leclin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.

Lehtinen, U. & Niinimäki S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki. WSOY.

Lehtonen, K. & Sipari, S. 2013. 6/2013, ICF ja GAS haastavat uuteen ajatteluun kliinisessä työssä. Fysioterapia, 41 - 45.

Leinikki S. 2012. Pienyrittäjän osaaminen – suunnitelmallista kehittämistäkö? Opinnäytetyö. Ammatillinen opettajankoulutus. Hämeen Ammattikorkeakoulu.

Loppela K. 2004. Ihminen ja työ- keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksenä. Väitöskirja. Tampere.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia sarja 4. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Mezirow, J. 1996. Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki. Painotalo Miktor

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Gummerus Kirjapaino Oy. Vaajakoski.

Nieminen, S. 2010. Fysioterapiayrityksen dokumentoinnin kehittäminen. Opinnäytetyö (YAMK) Kuntoutuksen koulutusohjelma. Turun ammattikorkeakoulu.

Nikulainen, S. 2013. Fysioterapia-lehti 6 / 2013. Auditointi tähtää asiakaslähtöisyyteen ja laatuun.

Nurmisto, L. 2010. Laadunjärjestelmä fysioterapia - ammattiharjoittajalle. Fysioterapeutti YAMK opinnäytetyö, Kuntoutuksen koulutusohjelma. Turun Ammattikorkeakoulu.

Ojanen, S. 2009. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä. Helsinki. Yliopistopaino.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy.

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

Outinen, M. & Holma, T. 1997. Onnistu asiakaspalautteen hankinnassa. Opas fysioterapeuteille. Suomen Fysioterapeuttiliitto.

Outinen, M., Lempinen, K., Holma, T. & Haverinen, R. 1999. Seitsemän laatupolkua. Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Kuntaliiton painatuskeskus.

Paltamaa, J., Karhula, M., Suomela-Markkanen, T. & Autti-Rämö, I. 2011. Suositukset hyvistä kuntoutuskäytännöistä. Kela. Helsinki.

Perälä, M-L., Junttila, K. & Toljamo, M. 2007. Benchmarking-järjestelmän kehittäminen hoitotyöhön. STAKES. Valopaino Oy. Helsinki.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindholm-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. WSOYpro Oy. Helsinki.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M.(toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Osuuskunta Vastapaino. Tallinna.

Salo, O. 2012. Ammattiharjoittajan ja ammattiharjoittajista koostuvan työyhteisön työhyvinvointimallin kehittämisprojekti – Esimerkkinä hyvinvointialan yritys, Hyvinvointicenter. Kuntoutuksen koulutusohjelma. Ylempi AMK. Satakunnan Ammattikorkeakoulu. Pori.

Savolainen, T. 30.10.2012. www.kunnat.net Kehittävä vertaiskäynti – Työväline laadunhallintaan. Viitattu 27.11.2014.

Savolainen, T. 9.3.2011. www.kunnat.net Vertaiskäynnin toimintamalli. Viitattu 22.9.2014.

Seppänen-Järvelä, R. 2005. Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineenä. Stakes. FinSoc Arviointiraportteja/Stakes:2/2005

STAKES 2007. ICF. Toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden kansainvälinen luokitus. Vaajakoski. Gummerus Kirjapaino Oy.

Soikkeli, P. 2012. Fysioterapeutti terveyspalvelujen järjestäjänä. Itsearviointi laadunhallinnan lähtökohtana. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Ylempi AMK. Mikkelin Ammattikorkeakoulu.

Sipari, S. 2002. Kuntouttava arki lapsen tueksi. Kasvatuksen ja kuntoutuksen yhteistoiminnan rakentuminen asiantuntijoiden keskusteluissa. Pro-gragu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Strömmer P. 2005. s, 60. Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineenä. Stakes .Helsinki

- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. Helsinki. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Liettua. BALTO print.
- Talvitie, U., Karppi, S-L. & Mansikkamäki, T. 2006. Fysioterapia. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Teittinen, T. 2014. Kokeneiden fysioterapeuttien käsityksiä fysioterapeuttisesta osaamisesta. Fysioterapian Pro Gradu tutkielma. Terveystieteiden Laitos. Jyväskylän yliopisto.
- Tersa, M. 2011. Naisyrittäjien verkostot ja yrityksen elinkaari. Kauppatieteen tiedekunta. Johtaminen ja organisaatiot. Kandidaatin tutkielma. Lappeenranta.
- Torppa, T. 2013. Yksin työskentelevän opas. Talentum. Helsinki.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Tähtinen, J. & Isoaho, H. 2001. Tilastollisen analyysin lähtökohtia. Ensiaskeleet kvanttiaineiston käsittelyyn, analyysiin ja tulkintaan SPSS-ohjelmaympäristössä. Julkaisusarja C, Oppimateriaalit:13. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Painosalama Oy. Turku.
- Valli, R. 2007. Kyselytutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. WS Bookwell Oy. Juva.
- Valli, R. 2010. Vastaaja asettaa tulkinnalle haasteita. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. WS Bookwell Oy. Juva.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.
- Viitala, J. 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Väisänen, L. Niemelä, M. & Suua, P. 2009. Sanat työssä. Vuorovaikutus ammattitaitona. Kirjapaja. Helsinki
- Vänskä, K., Laitinen – Väänänen, S., Kettunen, T. & Mäkelä, J. 2014. Onnistuuko ohjaus? Sosiaali- ja terveysalan ohjaustyössä kehittyminen. Porvoo. Bookwell Oy.

Internet lähteet:

www.finnlex.fi Viitattu 8.10.2015.

www.kanta.fi Viitattu 23.1.2016.

www.kunnat.net Viitattu 27.11.2014. Koivuranta-Vaara, P. Potilasturvallisuus.

www.kunnat.net Viitattu 30.10.2012 ja 27.11.2014. Savolainen, T. ITE – Työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä.

www.kunnat.net Viitattu 9.3.2011 Savolainen, T. Vertaiskäynnin sovellus – Kehittävä vertaispäivä.

www.kunnat.net Viitattu 24.9.2016 Kunnan liikuntatoimi

www.stm.fi Viitattu 24.9.2016 Sosiaali- ja terveysministeriö

www.suomenfysioterapeutit.fi Viitattu 14.2.2016.

www.thl.fi Viitattu 12.11.2014 ja 8.10.2015. Laatu.

www.toimialaraportti.fi Viitattu 4.12.2014 ja 8.10.2015. Toimialaraportti. Terveyspalvelut. Hartman, S. 10/2011.

www2.toimialaonline.fi Viitattu 9.4.2016.

www.valvira.fi Viitattu 12.11.2014.

www.yrityssuomi.fi Viitattu 23.1.2016. Aloittavan yrittäjän muistilista. Yrityksenä toimiminen. Kehittyminen. Kansainvälistyminen.

www.vsshp.fi Viitattu 24.9.2016

EETTISET PERIAATTEET KEHITTÄVÄSSÄ VERTAISTAPAAMISESSA

Kehittävä vertaistapaaminen rakentuu kahden tai useamman fysioterapiayrityksen väliselle keskinäiselle luottamuksellisten tietojen vaihtamiselle. Luottamus rakentuu ja tietojen vaihto onnistuu, kun kaikilla osapuolilla on yhtenäinen käsitys siitä mitä fysioterapiayritysten vertaistapaamiseen kuuluu ja kaikki osapuolet toimivat eettisten periaatteiden mukaan.

1. Laillisuus
Välttää keskusteluja ja/tai toimenpiteitä, jotka voivat johtaa tai viitata kaupan esteisiin, markkinoiden ja asiakasryhmien jakamiseen, kilpailijoiden välisiin hintakartelleihin, hyvän liiketavan vastaisiin toimiin, tarjouspetoksiin, lahjontaan tai lahjuksiin.
2. Tietojen vaihto
Antakaa fysioterapiayritys vertaiskumppanille samanlaisia ja saman laatuista tietoa, kun mitä itse odotatte saavanne.
3. Salassapito
Laatikaa kirjallinen salassapito sopimus vastuullisten fysioterapiayrittäjien allekirjoituksilla. Käyttäkää saatuja tietoja luottamuksellisesti. Tietoja saa luovuttaa kolmannelle osapuolelle, vain mikäli tiedot luovuttanut on antanut siihen luvan. Tieto yrityksen osallistumisesta kehittäviin vertaisyrittäjätapaamisiin on luottamuksellinen, eikä sitä saa kertoa ulkopuolisille ilman lupaa.
4. Käyttö
Saatuja tietoja käytetään ainoastaan fysioterapiayrityksen oman toiminnan kehittämisessä. Vertaiskumppanin tietoja, vierailun aikana tehtyjä havaintoja tai toimintaa ei saa käyttää tai julkaista ilman kyseisen kumppanin lupaa. Kysy lainopillista neuvoa mikäli tietojen keruu herättää vähäisintäkään epäilyä mahdollisista ongelmista.
5. Yhteydenpito
Yhteydenpito tapahtuu yhdessä sovittujen henkilöiden kautta ja sovittujen yhteydenpito-tapoja noudattaen.
6. Valmistautuminen ja toteuttaminen
Sitoutukaa kehittävä vertaiskumppani tapaamisen tulokselliseen toteuttamiseen valmistautumalla hyvin ja suorittamalla prosessin eri vaiheet huolellisesti yhteisesti sovitulla säännöillä.
7. Tarkoituksena on kehittää fysioterapiayritysten toimintaa ja laatua
Avoimuus ja luottamus ovat onnistuneiden vertaistapaamisten perusta.

Mukailtuna lähde: Seppänen-Järvelä. 2005, 72-73. Vertaismenetelmät kehittävä arvioinnin välineenä. FinSoc-arviointiraportteja. Stakes. Helsinki.

Liite 2: Sähköinen kyselylomake

Fysioterapiayrityksen vertaistapaaminen

Fysioterapiayritysten vertaistapaaminen

1. Ikä *

vuotta

2. Kauanko olet toiminut fysioterapeuttina? *

vuotta

3. Kauanko olet toiminut fysioterapia-alan yrittäjänä? *

vuotta

4. Yritysmuoto? *

Oy Ky Tmi Muu/Mikä

5. Yrityksen perustamisvuosi? *

Perustamisvuosi

6. Missä vaiheessa yritystoimintanne on tällä hetkellä? *

- Käynnistäminen
- Vakiintunut
- Erikoistuminen
- Laajentaminen
- Kansainvälistyminen
- Omistajavaihdos
- Eläkkeelle siirtyminen
- Yrityksen lopettaminen

7. Yrittäjän koulutustaso? *

- Fysioterapeutti
- Fysioterapeutti AMK
- Fysioterapeutti YAMK
- Muu ylempi tutkinto/mitkä?
- Muut ammattitutkinnot/mitkä?
- Yrittäjyysopinnot/ kesto (op/ov)

8. Yrityksen henkilökuntamäärä?

Fysioterapeutteja

Ammatinharjoittajat

Muu henkilöstö

9. Mihin aihealueisiin tarvitset fysioterapiayrittäjänä vertaistapaamista ja minkä verran asteikolla 1-5.

	Ei lain- kaan	Jonkin verran	Melko paljon	Pal- jon	Erittäin paljon
Hallinto ja johtaminen					
Johtaminen *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laatu *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omavalvonta *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laatukäsikirja/Laatukansio *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sähköiset laatu järjestelmät *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ICF *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GAS *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityskaupat *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritysmuodon vaihtaminen *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijät *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ammatinharjoittajat yrityk- sessäsi *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varahenkilöstö *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Terveysthuollon byrokra- tia *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen toiminnan laajen- taminen *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yritystoiminta *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kilpailutus *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ostopalvelut *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hankintalain koukerot *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auditoinnit *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tietotekniikka *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kanta-arkistoon siirtyminen *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rakenteinen kirjaaminen *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SoTe-strategiat *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eläkkeelle siirtyminen *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jatkajan löytyminen *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sukupolven vaihdos *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrittäjän etuudet ja oikeudet *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritysketjut *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Markkinointi ja taloushallinto					
Markkinointi *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnettavuus *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakashankinta *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taloushallinto *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkan maksu *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verot *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alv *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinnoittelu *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelusetelit *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vakuutukset *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eläkemaksut *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutus					
Fysioterapia-alan osaaminen *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muut koulutukset *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työhyvinvointi *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnohjaus *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajanhallinta *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työssäjaksaminen *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuorolomittaminen *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muut <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Onko fysioterapiayritykselläsi vertaistapaamisia toisen fysioterapiayrityksen kanssa? *

- Kyllä
- Ei

11. Missä vaiheessa ja missä määrin fysioterapiayrityksesi on tarvinnut vertaistukea? *

	1=Ei lainkaan	2=Jonkin verran	3=Melko paljon	4=Pal- jon	5=Erittäin paljon
Yritystoiminnan alkuvaiheessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritystoiminnan keskivaiheilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritystoiminnan loppuvaiheessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritystoiminnan laajentuessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritystoiminnan myynnissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Monenko fysioterapiayrityksen kanssa toteutat vertaistapaamisia? *

13. Millä etäisyydellä nykyiset vertaiskumppaniyritykset sijaitsevat?

Tarvittaessa voit ilmoittaa useamman vertaiskumppaniyrityksen etäisyyden.

km (lähin)

km

km

km

14. Kuinka kauan suunniteltuja/sovittuja vertaistapaamisia yritykselläsi on ollut? *

300 merkkiä

15. Ketkä osallistuvat yrityksesi ja vertaisyrityksestä tapaamisiin? *

300 merkkiä

16. Oletteko tehneet seuraavia kirjallisia sopimuksia vertaiskumppanin kanssa? *

Vaitiolosopi-
mus
 Toimintaperi-
aatteet
 Muuta/mitä?

 Ei

17. Millä tavoin dokumentoitte vertaistapaamiset fysioterapiayrityksille?

	1.Ei lainkaan	2.Jonkin verran	3.Melko paljon	4.Pal- jon	5.Erittäin paljon
Raportti *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kokousmuistio *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tapaamispöytäkirja *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etukäteistehtävät *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muuta/ mitä <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Miten usein tapaatte vertaisyrityksen kanssa? *

300 merkkiä jäljellä

19. Mitkä seuraavista tekijöistä ovat vaikuttaneet vertaisyrityksen valintaan?

	1.Ei lainkaan	2.Jonkin verran	3.Melko paljon	4.Pal- jon	5.Erittäin paljon
Luotettavuus *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ft koulutusajan kurssi-kaveri *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ammatilliset jatkokoulutukset *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aiempi tuttavuus *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Korkeampi koulutustaso *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erityisosaaminen *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteiset kiinnostuksen kohteet *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kilpailija *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrittäjäyyskokemus *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrittäjäkoulutus *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muuta <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Millä tavalla haluaisit kehittää vertaistapaamistoimintaa yrityksessäsi? *

300 merkkiä jäljellä

21. Millaisia esteitä sinulla ja fysioterapiayritykselläsi on vertaistapaamisiin? *

300 merkkiä jäljellä

22. Oletko kiinnostunut toimimaan vertaisyrityksenä toiselle fysioterapiayritykselle? *

Kyllä/Perustelee

Ei/Perustelee

23. Haluaisitko lisätietoa fysioterapiayritysten vertaistapaamistoiminnasta? *

Kyllä Ei

24. Millä tavalla ja keneltä haluaisit tietoa mahdollisista fysioterapia-alan vertaisyrityksistä? *

FYSI ry

Ft-yrityskonsultti

Internet

Some

Facebook

Muu /mikä?

25. Minkä aihealueen toiminta/toiminnot vertaistuessa edistäisi/edistäisivät tällä hetkellä fysioterapiayrityksenne toimintaa ja laatua? *

500 merkkiä jäljellä