

Palveluesimiesten vertaismentoroinnin kehittäminen Rinnekoti- Säätiössä

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaalisen kuntoutuksen ja
terveyden edistämisen johtaminen
ja kehittäminen, YAMK
Milla Vistiaho

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveyspalvelujen
digitalisaatio ja
liiketoimintaosaaminen, YAMK
Janika Mäkelä
Kehittämishanke
Syksy 2017

Lahden ammattikorkeakoulu
Laurea-ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

MÄKELÄ, JANIKA
VISTIAHO, MILLA

Palveluesimiesten vertaismentoroinnin
kehittäminen Rinnekoti-Säätiössä

73 sivua, 5 liitesivua

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

Toimintatutkimuksellisen kehittämishankkeen aiheena on palveluesimiesten vertaismentoroinnin kehittäminen Rinnekoti-Säätiössä. Kehittämishankkeen tarkoituksena on vahvistaa Rinnekoti-Säätiön lähijohtamista kehittämällä vertaismentorointia organisaatiossa, yhteiskunnallisten muutosten sekä oman esimieskokemuksen innoittamana.

Kehittämishankkeen ensimmäisenä tavoitteena on selvittää ja tuottaa palvelumuotoilun työmenetelmiä hyödyntäen tietoa vertaismentoroinnin mahdollisuuksista. Toisena tavoitteena on luoda vertaismentorointikonsepti digitaaliselle työskentelyalustalle Rinnekoti-Säätiön palveluesimiesten käyttöön.

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena osallistamalla palveluesimiehiä kehittämiseen. Vapaaehtoisista palveluesimiehistä muodostui kehittämisryhmä ja heille pidettiin kolme työpajaa kevään 2017 aikana. Työpajoissa aineistonkeruu tapahtui ryhmähaastatteluina palvelumuotoilun työmenetelmiä hyödyntäen. Palvelumuotoilun menetelmät olivat: Ideariihi, Learning cafe ja Yhteissuunnittelu. Työpajojen viitekehiksenä toimi ratkaisukeskeisyys esimiestyössä.

Kehittämishankkeen tulosten perusteella vertaismentorointia tukemalla ja kehittämällä voidaan lisätä palveluesimiesten työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Lisäksi vertaismentoroinnin keinoin voidaan lisätä osaamisen ja tiedon jakamista organisaatiossa, sekä vahvistaa käytäntöjen yhteneväisiä linjauksia.

Kehittämishanke saavutti asetetut tavoitteet ja hankkeen tuotoksena syntyi vertaismentoroinnin digitaalinen työskentelyalusta. Digitaalisen työskentelyalustan teemoiksi nousivat; uuden esimiehen mentorointi, uuden asumisyksikön käynnistäminen, osaamisen jakaminen sekä vertaismentorointiryhmä. Jatkokehitysehdotuksena ehdotamme digitaalisen työskentelyalustan prototypointia sekä mentorointiohjelman jatkotyöstämistä Rinnekoti-Säätiössä.

Asiasanat: mentorointi, vertaismentorointi, lähijohtaminen, ratkaisukeskeisyys, toimintatutkimus, digitalisaatio

Lahti University of Applied Sciences
Laurea University of Applied Sciences
Master`s degree

Mäkelä, Janika
Vistiaho, Milla

Service superiors peer mentoring
developing in Rinnekoti-Säätiö

73 pages, 5 pages of appendices

Autumn 2017

ABSTRACT

The subject of the action research development project was developing service superiors peer mentoring in Rinnekoti-Säätiö. The aim of the development project was strengthening immediate leadership in Rinnekoti-Säätiö by developing peer mentoring in the organization, inspired by changes in the society and own experiences as a superior.

The first aim of the development project was find out and produce information about the opportunities of peer mentoring by utilizing service design work methods. The second aim was to create a peer mentoring concept on a digital work platform for the use of service superiors in Rinnekoti-Säätiö.

The development project was carried out as an action research by engaging service superiors in the development work. A development group was formed of volunteer service superiors and three workshops were held for them during the spring of 2017. In the workshops data was collected by means of group interviews in which work methods of service design were utilized. The service design methods were: Ideariihi (idea barn), Learning café and Yhteissuunnittelu (collective planning). The framework of workshop was solution orientation in superior work.

Based on the results of development project, service superiors` wellbeing and coping in work can be increased by supporting and developing peer mentoring. In addition, know-how and information sharing can be increased and the consistent alignment conventions strengthened in an organisation by means of peer mentoring. The development project achieved the goals which were set and as a result of the project a digital work platform for peer mentoring was created. As themes of digital work platform arose: mentoring a new superior, starting up a new housing unit, sharing know-how and peer mentoring group. In the future, we will propose developing peer mentoring and digital work platform in Rinnekoti-Säätiö.

Key words: mentoring, peer mentoring, immediate leadership, action research, solution orientation, digitalization

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	3
2.1	Kehittämishankkeen taustaa	3
2.2	Rinnekoti-Säätiö	4
2.3	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet	5
3	KEHITTÄMISHANKKEEN VIITEKEHYS	8
3.1	Mentorointi	8
3.2	Vertaismentorointi	11
3.3	Lähijohtaminen	13
3.4	Ratkaisukeskeisyys esimiestyössä	15
3.5	Digitalisaation mahdollisuudet	17
4	KEHITTÄMISMENETELMÄT JA TOTEUTUS	21
4.1	Toimintatutkimus	21
4.2	Laadullinen tutkimus	24
4.3	Palvelumuotoilu	25
4.4	Ryhmähaastattelu	27
4.5	Kehittämishankkeen eteneminen	29
5	TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI	34
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	36
6.1	1. Työpaja Ideariihi	36
6.2	2. Työpaja Learning cafe	38
6.3	3. Työpaja Yhteissuunnittelu	41
7	VERTAISMENTOROINTI-KONSEPTI	44
8	POHDINTA	52
8.1	Toteutuksen arviointia	52
8.2	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointia	56
8.3	Johtopäätökset	60
8.4	Jatkokehittämissuhteet	62
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	74

1 JOHDANTO

Suomi ratifioi YK:n vammaisten henkilöiden oikeuksia koskevan yleissopimuksen ja samanaikaisesti laki kehitysvammaisten erityishuollosta annetun lain muuttamisesta (381/2016) astui voimaan 10.6.2016. Lain tarkoituksena on vahvistaa kehitysvammaisten henkilöiden itsemääräämisoikeutta, itsenäistä suoriutumista sekä vähentää rajoitustoimenpiteiden käyttöä erityishuollossa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016a.) Samaan aikaan suomalainen yhteiskunta on suurten muutosten edessä informaatioteknologian nopean kehityksen ja sosiaali- ja terveysalan muutosten myötä. Murroksen keskeisimpiä ilmiöitä ovat valtioneuvoston tekemä päätös kehitysvammaisten laitosasumisen purkamisesta vuoteen 2020 mennessä (Kehas-hanke), meneillään oleva sote-uudistus, asiakaslähtöinen palvelutuotanto sekä digitalisaatio palveluliiketoiminnassa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 2016b, 2016c.)

Yhteiskunnalliset muutokset asettavat organisaatioiden johtamiselle suuria haasteita ja vaikuttavat olennaisesti myös kehitysvamma-alan työhön. Muutokset luovat organisaatioille merkittäviä kehityspaineita menestyäkseen näissä alan valtakunnallisissa suurissa ja nopeissa virtauksissa. Esimiestyötä tehdessämme olemme havainneet, että esimiestyöltä vaaditaan tulevaisuudessa vahvaa muutosjohtamista, työtapojen kriittistä arviointia, monipuolista ammattitaitoa, ihmissuhde osaamista ja vuorovaikutustaitoja sekä laaja-alaista johtajuuden osaamista. Esimiehen rooli on hyvin keskeinen onnistuneessa palveluliiketoiminnassa, jotta organisaation pystyy vastaamaan Sydänmaanlakan (2012) määrittelemiin johtamisen suurimpiin haasteisiin; jatkuva uudistuminen, monimutkaisuus sekä innovatiivisuuden vaatimukset.

Gröönroos (2006) pitää nopeaa informaatioteknologian kehitystä suurena mahdollisuutena organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten verkostojen rakentamiseen. Oikein ohjattuna ja johdettuna organisaation sisäiset verkostot kehittävät sen kilpailukykyä sisältäpäin inhimillisiä voimavaroja hyödyntäen. Työntekijöillä ja johdolla tulee olla yhteinen tavoite Sydän-

maanlakka (2012) korostaa. Näin vapautuu organisaation sisäisiä voimavaroja jatkuvan uudistumisen, muutosjohtamisen onnistumisen sekä kilpailukyvyyn ylläpitämiseen. Kehittämishankkeessa keskitytään organisaation sisäisen verkoston rakentamiseen vertaismentoroinnin näkökulmasta. Mittilän (2006, 82-84) ajatukset tukevat edellä kuvattua. Mittilän mukaan yrityksen sisäinen verkosto-osaaminen strategisena työkaluna on havaittu tukevan laajojen kokonaisuuksien hallinnassa ja ymmärretty liiketoiminnan kehityksessä merkityksellisenä. Useiden yritysten menestys on perustunut tähän kyvykkääseen strategiseen verkostoitumiseen. Liiketoiminnan näkökulmasta yrityksen sisäinen verkosto tukee toimijoiden yhteistyön tuottavuuden parantamista, taloudellista vaihdantaa, resurssien kohdentamista sekä toiminnan laatua yleisesti. Yritysten strategisia verkostoja on alettu hyödyntämään erityisesti kustannussäästöjen, kilpailukyvyyn lisäämisen, teknologian hyödyntämisen, innovaatiokyvyyn sekä innovaatiojärjestelmien näkökulmasta.

Rinne koti-Säätiö on kehitysvamma-alan pitkäaikainen palveluntuottaja 1927-luvulta alkaen. Espoon Lakiston alueella on toiminut kehitysvammaisten laitosasumisen yhteisöllinen kokonaisuus jo 1950-luvulla. 2000-luvulla alkaneen valtakunnallisen laitosasumisen purkamisen myötä Rinnekodin asumispalveluyksiköitä sekä työn ja osallisuuden toimintayksiköitä on perustettu eri puolille Uuttamaata sekä Tampereelle. (Rinne koti 2017.) Nykyään esimiehet toimivat hyvin itsenäisesti omissa yksiköissään tiimiensä kanssa kaukana muista toimintayksiköistä. Rakenteet arjen työn tukemiseksi ovat olemassa, mutta jatkuvan kehittymisen varmistamiseksi, kehitysvammaisten henkilöiden oikeuksien edistämiseksi sekä kilpailukyvyyn säilyttämiseksi lähdimme toimintatutkimuksellisella hankkeella kehittämään vertaismentorointia esimiestyön tueksi palveluliiketoiminnan johdon strategian mukaisesti.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kehittämishankkeen taustaa

Pääministeri Juha Sipilän hallituksella on meneillään strateginen sosiaali- ja terveyshuollon palvelurakenteen uudistus. Uudistuksen myötä sote-palvelujen järjestämisvastuu siirtyy kunnilta ja kuntayhtymiltä maakunnille, kun sosiaali- ja terveyspalvelut tullaan tulevaisuudessa järjestämään maakuntajaon mukaisesti 18 itsehallintoalueen toimesta. Samaan aikaan hallitus pyrkii vahvistamaan asiakkaiden valinnan vapautta palvelujen suhteen palvelusetelimallin avulla. Sote-palvelujen valinnanvapauden lisääntymisen tavoitteena on vahvistaa asiakasosallisuutta sekä itsemääräämisoikeutta. Perustason palveluissa asiakkaille annetaan jatkossa mahdollisuus valita omien tarpeiden pohjalta palveluntuottaja julkisen-, yksityisen- tai kolmannen sektorin väliltä. (Valtioneuvoston tiedote 300/2016; Heinonen 2017, 11-24.)

Sipilän hallituksen kärkihankkeet; sote-uudistus ja digitalisaatio palveluliiketoiminnassa tulevat koskettamaan myös kehitysvamma-alan organisaatioita tulevaisuudessa. Lähivuosina organisaatiot tulevat tarvitsemaan vahvaa alan asiantuntijuutta sekä muutosjohtamista. Organisaation säilyminen kilpailukykyisenä sekä menestyminen digitaalisessa ympäristössä edellyttävät organisaation palveluliiketoiminnalta uusia toimintatapoja ja taitoja. (Ilmarinen & Koskela 2015, 194; Alahuhta 2015.)

Organisaatioilta vaaditaan suurta muutosta ja muutosjohtamista, jotta se menestyy digitaalisessa ajassa ja ympäristössä. Digitalisaatio tulee muuttamaan organisaation ydintoimintaa ja ihmisten käyttäytymistä, kun uudenlaiset toimintatavat syrjäyttävät aiempia totuttuja käytäntöjä. Digitalisaatiota voidaan pitää muutosta edistävänä voimavarana, koska sen avulla muutetaan tapaa hankkia tietoa, ostaa tai kuluttaa tuotteita ja palveluja. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23, 51-52, 194.) Niin julkisissa kuin yksityisissä organisaatioissa on Grönroosin (2006) mukaan huomattu toimintaympäristön nopea muutos. Nopeasti edennyt globalisaatio ja

samaan aikaan tapahtunut informaatioteknologian huima kehitys ovat muuttaneet toimintaympäristöä nopealiikkeisemmäksi sekä ennakoimattommaksi myös lähijohtamisessa. Inhimillinen pääoma, tiedon jakaminen ja erityisesti ihmisten kyky kehittää ja luoda jatkuvasti uutta tulevat tulevaisuudessa korostumaan.

Edellä mainittujen yhteiskunnallisten muutosten myötä Rinnekodin on kyettävä kehittämään palveluita ja lähijohtamista asiakastarpeet sekä yhteiskunnalliset muutokset huomioiden. Kehittämishankkeella pyritään vahvistamaan palvelun laatuun vaikuttavia rakenteita, luomaan konsepti tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä tukemaan palveluesimiesten verkostoitumista. Sote-uudistuksen maakuntaudistus ja valinnanvapausmalli luovat toteutuessaan uusia mahdollisuuksia yksityiselle ja kolmannelle sektorille palveluiden tuottamiseen ja järjestämiseen. (Valtioneuvoston tiedote 300/2016.)

2.2 Rinnekoti-Säätiö

Rinnekoti-Säätiö on palveluiltaan Suomen monipuolisin yksityinen kehitysvamma-alan toimija. Rinnekoti tarjoaa kodin noin 600 asiakkaalle, terveys- ja kuntoutuspalveluita 2000 asiakkaalle, työn ja osallisuuden kokemusta yli 500 asiakkaalle, asiantuntijuutta harvinaissairauksista yli 2000 asiakkaalle sekä työpaikan 1200 hyvän elämän ammattilaiselle. Rinnekoti-Säätiö tarjoaa vammaisuudesta, pitkäaikaisesta sairaudesta tai muusta syystä tukea tarvitseville ihmisille apua, tukea ja asiantuntemusta jokapäiväisiin hyvän elämän tarpeisiin. Toiminnan lähtökohta on asiakkaiden hyvän elämän tukeminen sekä jokaisen elämänarvon tunnustaminen. Rinnekoti-Säätiö tuottaa terveydenhuolto-, palveluliiketoiminta- sekä koulutuspalveluja. Toimintaa ohjaavat arvot ovat lähimmäisyys, asiantuntijuus ja hyvä elämä. (Rinnekoti 2017.)

Kehitysvammahuollon palvelujen kunnallistuminen ja monimuotoistuminen 2000-luvulta alkaen sekä kehitysvammaisten ihmisten integraation vahvistuminen 2000-luvulla ovat olleet merkittävästi muokkaamassa Rinnekoti-Säätiön palvelutuotannon suuntaa viimeisten vuosikymmenten

aikana. Historiassa painopiste on ollut kehitysvamma-alan laitoshoidon sekä asiantuntijapalvelujen tuottaminen. Valtakunnallisen Kehashankkeen myötä organisaatio on kehittänyt kehitysvammaisten avohuollon asumispalveluja samaan aikaan laitosasumisen purkamisen kanssa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016 b.)

Rinnekot-Säätiön palveluliiketoiminta koostuu asumispalveluista sekä työllistymistä ja osallisuutta edistävästä palveluista. Kehittämishanke toteutetaan palveluliiketoiminta-alueella yhteistyössä asumispalvelujen sekä työllistymistä ja osallisuutta edistävien palvelujen palveluesimiesten kanssa. Palveluesimiehet toimivat palveluliiketoimintaan kuuluvien toimintayksiköiden lähiesimiehinä. Palveluesimiehiä työskentelee palveluliiketoiminnassa yhteensä yli 70. Palveluliiketoiminnan toimintayksiköt ovat tänä päivänä jakautuneet eri puolille Uuttamaata sekä Tampereelle. (Rinnekot-Säätiö 2017.)

2.3 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Amerikkalaisen strategisen johtamisen vaikuttajan Edvinsson on jo 90-luvulla halunnut nähdä työntekijät organisaation sisäisenä voimavarana. Usein juuri inhimillinen pääoma, työntekijöiden osaaminen ja muut henkilökohtaiset luonteen piirteet ovat hankalasti ohjattavissa ja johdettavissa. Inhimillinen pääoma tulee korostumaan yhteiskunnan siirtyessä kohti verkostotaloutta. Kehittämishanke keskittyy organisaation sisäiseen verkostoon ja sen vahvistamiseen vertaismentoroinnin keinoin. Organisaatio voi ammentaa inhimillisestä pääomasta sekä verkostoitumisesta kestävään kilpailukykyyn tarvittavaa muutosvoimaa. Organisaation kyky rakentaa erilaisia verkostosuhteita, niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella ovat sen tulevaisuuden menestymisen edellytyksiä. (Sydänmaanlakka 2012; Jabe & Häkkinen 2010, 272.)

Informaatiotalouden avainasiat ovat informaatio, tieto, ideat ja innovaatiot sekä näiden johtaminen eli tietojohdaminen (Grönroos 2006). Nyky-yhteiskunnassa tiedosta on tullut entistä merkittävämpi pääoma organisaatioille, mutta sen merkitystä ei ole Koskelan ym. (2007, 64-65)

mukaan ymmärretty riittävän hyvin. Kehittämishankkeessa pyritään selvittämään voiko vertaismentorointia vahvistamalla lisätä inhimillisen ja tietopääoman jakautumista organisaation verkostoissa. Sydänmaanlakan (2012, 69) mukaan tietojohtaminen keskittyy tiedon luomiseen, muokkaamiseen, varastointiin sekä jakeluun, kun prosesseissa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja edelleen organisaation pääomaksi. Kun taas Grönroos (2006) korostaa, että tietojohtamisen päämäärä on lisätä organisaation innovatiivisuutta, joka lisää organisaatioiden kilpailukykyä.

Rinnekot-Säätiössä palveluesimiehet toimivat omissa toimintayksiköissä tiimiensä kanssa, joten lähijohtaminen on kovin itsenäistä työskentelyä. Omia esimiehiään eli palvelupäälliköitä sekä oman tulosalueen kollegoitaan esimiehet tapaavat keskimäärin kerran kuukaudessa ja toisen tulosalueen palveluesimiehiä harvemmin. Arjen työssä palveluesimiehet pitävät tällä hetkellä yhteyttä toisiinsa lähinnä sähköpostin ja puhelimen välityksellä pitkien välimatkojen vuoksi. Oma kokemus arjen työskentelystä sekä käydyt keskustelut muiden palveluesimiesten kanssa ovat nostaneet vahvasti esille sen, että esimiehet kaipaavat työhönsä tukea toisiltaan.

Palveluesimiesten joukosta löytyy valtavasti erilaista osaamista ja hiljaista tietoa, jota olisi tarkoituksenmukaista hyödyntää organisaatiotasolla ja jakaa tietoa myös muiden käyttöön. Usein toisten palveluesimiesten kanssa käytyjen keskustelujen myötä asioihin löytyy useita erilaisia näkökulmia sekä omat ajatukset ja toimintamallit kehittyvät ja selkeytyvät.

Kehittämishankkeella pyritään kehittämään verkostoitumisen ja digitalisaation mahdollisuuksia hyödyntäen vertaismentorointikonsepti nopeuttamaan tiedonsaantia lähijohtamisen päätöksenteon tueksi. Arjen tarve sekä digitalisaatio osana palvelutoiminnan strategiaa vahvistivat, että vertaismentoroinnin kehittäminen esimiestyön tueksi sopii erinomaisesti kehittämishankkeena toteutettavaksi Rinnekoti-Säätiössä. (Rinnekoti-Säätiö 2016.)

Yhteiskunnallisten muutosten ja oman esimieskokemuksen myötä nousi tarve lähteä kehittämään ja vahvistamaan Rinnekodin palveluesimiesten lähijohtamista. Tämän YAMK-kehittämishankkeen tarkoituksena on vahvistaa Rinnekoti-Säätiön lähijohtamista kehittämällä vertaismentorointia organisaatiossa.

Kehittämishankkeen *ensimmäisenä tavoitteena* on selvittää ja tuottaa palvelumuotoilun työmenetelmiä hyödyntäen tietoa vertaismentoroinnin mahdollisuuksista. Hankkeen *toisena tavoitteena* on luoda vertaismentorointi -konsepti digitaaliselle työskentelyalustalle Rinnekoti-Säätiön palveluesimiesten käyttöön. Vertaismentorointi -konseptilla pyritään tukemaan palveluesimiesten itsenäistä työtä. Lisäksi tavoitteena on, että yksilötasolla esiintyvää tietoa ja osaamista vapautuisi organisaation käyttöön ja tieto olisi helpommin saatavissa.

Kehittämishankkeessa lähestymme vertaismentorointia kolmen kysymyksen kautta:

1. Millaisiin tarpeisiin vertaismentorointia kehitetään?
2. Millaisia keinoja vertaismentorointiin tarvitaan?
3. Millä tavoin kehitettävä vertaismentoroinnin konsepti tukee esimiestyötä?

3 KEHITTÄMISHANKKEEN VIITEKEHYS

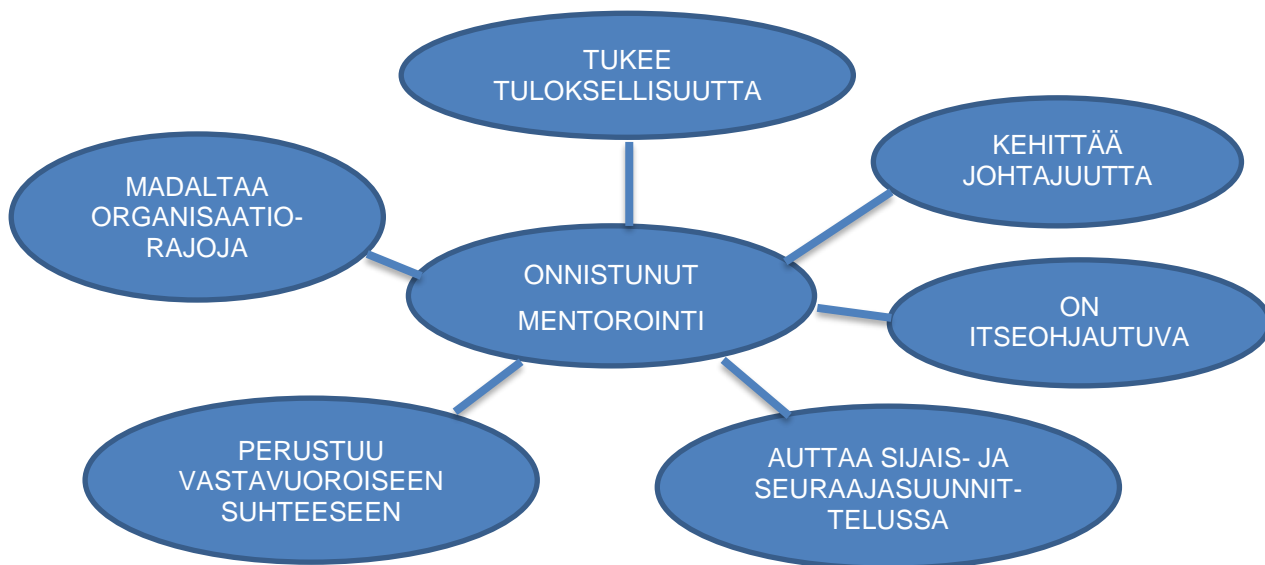
3.1 Mentorointi

Mentorointi on varteenotettava keino oppia toinen toisiltamme (Juusela, Lillia, Rinne 2000, 7). Mentorointi on menetelmä, jota on käytetty jo vuosituhansia ja se on yksi vanhimpia kehittämisen välineitä. Mentorointi sanan historian juuret uskotaan tulevan antiikin Kreikasta. Sana Mentori syntyi, kun Odysseus pyysi ystäväänsä Mentoria toimimaan poikansa tukena ennen kuin hän lähti Troijan sotaan. (Juusela 2010; Loue 2010.) Myös Heikkinen, Tynjälä, Jokinen (2012) kuvaavat teoksessaan ja Tunkkari-Eskelinen (2005) on määritellyt väitöskirjassaan mentoroinnin juurien pohjautuvat Kreikan mytologiaan.

Keskeisintä mentoroinnissa on oppiminen. Heikkinen & Huttunen (2008) sekä Kupias & Salo (2014) määrittelevät, mentoroinnin idea perustuvan siihen, että se tukee mentoroinnin kohteena olevan aktorin kehittymistä ja tarpeita sekä samalla mentori jakaa osaamistaan aktorille. Menetelmän ydin on, että mentorointi ei onnistu, jos mentoroinnissa ei muodostu kosketuspintaa henkilöstä, jonka tulisi kehittyä. Tyypillisesti sivutuotteena mentoroinnissa tapahtuu aina myös mentorin oppimista. (Kupias & Salo 2014, 12; Olivero 2014, 1-2.)

Mentorointi on löytänyt paikkansa monien organisaatioiden ohjelmista. Mentoroinnilla on havaittu olevan vahva rooli henkilöstön kehittämisessä yhä useammassa yrityksissä, julkishallinnon organisaatioissa ja järjestöissä. Joissakin organisaatioissa on käytössä useampia mentorointiryhmiä samanaikaisesti. On myös organisaatioita, joissa mentorointia toteutetaan non-stop -periaatteella. Mentoroinnin voi tällöin aloittaa milloin tahansa, riippumatta siitä onko mentorointiryhmiä käynnistymässä vai ei. (Kupias & Salo 2014; Lankinen ym. 2004.) Toisaalta ajatus mentoroinnin hyödyntämisestä osana organisaation kehittämistä on Ristikangas, Clutterbuckin & Mannerin (2014) mukaan varsin uutta. Yritysmaailma on pienin askelin herännyt oppimisen jakamisen tärkeydelle, kun organisaatiot ovat lähteneet hyödyntämään mentorointia systemaattisesti

mentorointiohjelmien kehittämisen myötä. Oppivan organisaation tulisi auttaa työntekijöitä omaksumaan organisaatiossa eri puolilla olevaa hiljaista tietoa, kyetä siirtämään tätä tietoa näkyväksi sekä luomaan innovatiivisesti ekspliiittisestä tiedosta uutta hiljaista tietoa. Onnistunut mentorointi lisää organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä. Juutin (2016) asettamat onnistuneen mentoroinnin tavoitteet on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Onnistunut mentorointi (Juuti 2016)

Opettajien työn tueksi on mentorointia käytetty jo jonkin aikaa ja sitä on pidetty yhtenä keinona pyrittäessä kehittämiskeskeiseen opettajuuteen. Mentoroinnilla on todettu olevan vaikutus etenkin opettajien ensimmäisiin työvuosiin muun muassa opettajan reflektiivisten taitojen oppimisessa ja kehittämisessä. (Heikkinen & Jokinen ym. 2012.)

Vertaisryhmämentorointia (peer group mentoring) on Heikkisen ym. (2010, 39-45) mukaan kehitetty opettajien työn tueksi 2000-luvulta alkaen tutkimus- ja kehittämishankkeiden myötä. Vertaisryhmämentoroinnin vahvuus perinteiseen parimentorointiin nähden on kustannustehokkuus, organisoinnin helppous, sekä laajempi sosiaalinen ja yhteisöllinen oppiminen.

Opetusalan vertaisryhmämentoroinnin Verme -hankkeessa mentorointi nähtiin alkuun erityisesti uusien opettajien työn tukena. Mitä pidemmälle hanke eteni, vertaismentoroinnin mahdollisuudet kollegiaaliseen työn tukemiseen uran eri vaiheissa korostui. Hankkeeseen osallistuneet opettajat kokivat voimaantumista sekä verkostoitumista vertaisryhmämentoroinnin myötä. Tapaamisissa käytiin läpi haastavia tilanteita ja jaettiin hyviä käytäntöjä vuorovaikutuksessa muiden opettajien kanssa. Vertaisryhmämentorointi lisäsi työnhyvinvointia, sekä vahvisti yhteisöllistä työskentelyä. (Hiltula ym. 2010, 84-98.)

Mentoroinnin tarve voi syntyä organisaation eri lähtökohdista. Tyypillisesti mentoroinnin lähtökohdista on ollut uusille työntekijöille suunnattu tuki mahdollisesti perehdyttämävaiheessa. On kuitenkin käynyt ilmi, että mentorointi kehittää myös mentoria. Lopputuloksena yleensä onkin, että kaikki mentoroinnin osapuolet kehittyvät. Tutkitusti on todettu, että muiden opettaminen ja opastaminen ovat tehokkaimpia oppimisen tapoja. (Kupias & Salo 2014.)

Mentoroinnin tuottoa on usein hyvin vaikea määrittää, mutta yleisimmät mittarit liittyvät työntekijöiden vaihtuvuuteen. Mentorointiohjelmalla voidaan vaikuttaa rekrytointiin ja perehdytykseen, henkilöstön motivaatioon, johtamiskyvykkyyteen, urapolkuihin, vuorovaikutukseen sekä kehittyvän yrityskulttuurin ja vuorovaikutusverkostojen luomiseen. Epävirallisten vuorovaikutusverkostojen tunnistaminen ja kehittäminen ovat usein mentoroinnin ydintoimintaa. Verkostot parantavat organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta, koska ne lisäävät innovaatioita, toimintaa, oppimista sekä nopeampaa sopeutumista muutostilanteisiin. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 55-72.)

Mentorointia voi olla monenlaista; perehdytysmentorointia, ongelmanratkaisumentorointia, hiljaisen tiedon mentorointia, työhyvinvointimentorointia, uramentorointia, ammatillisen kasvun mentorointia. Yksi vallalla oleva suuntaus on skandinaavislähtöinen valmentava mentorointi. (Kupias & Salo 2014.) Verkkovälitteisesti tapahtuvasta mentoroinnista (verkkomentorointi), jossa mentorointi tapahtuu pääosin tietoverkkojen

välityksellä, voidaan käyttää myös käsitettä e-mentorointi tai elektroninen mentorointi (e-mentoring, electronic mentoring). (Ensher 2013.)

3.2 Vertaismentorointi

Mentoroinnin yhtenä suuntauksena on, että mentorointi toteutetaan vertaismentorointina. Nykyisin hyvin usein mentorointi tapahtuu organisaatioissa vertaismentorointina. Muuttuvammassa ympäristössä toimiessa on tärkeää päästä peilaamaan omaa osaamista toisen osaamiseen. Tässä mallissa kummankaan tai kenenkään osaaminen ei ole ylivertaista suhteessa toisiinsa eikä menetelmä perustu perinteisen mentoroinnin tapaan aktorin tai mentorin rooliin. Kyseisellä mallilla voidaan saada aito ja tasavertainen dialogi. Avoimen dialogin avulla voi syntyä jotain aivan uutta. Aitoon dialogiin voi päästä, kun kummallakin osapuolella on annettavaa ja saatavaa. Yhdessä ajatellen ja keskustellen on mahdollista saavuttaa uuden ajattelun ideoita ja parhaimmillaan malli tuottaa uusia innovaatioita. (Kupias & Salo 2014, 30-31; Seikkula & Arklin 2009, 12.) Heikkinen & Jokinen ym. (2012) ovat kuvanneet teoksessaan myös, että vertaismentoroinnin lähtökohdat perustuvat dialogisuuteen. Muita keskeisiä periaatteita teoksen mukaan ovat: narratiivisuus, autonomisuus, vertaisuus, konstruktivismi sekä interaktiivinen pedagogiikka.

Vertaismentoroinnin onnistumisen edellytyksenä on, että mentorointiryhmään osallistuvat arvostavat sekä omaansa, että toisten asiantuntemusta. Arvostavassa ilmapiirissä keskustelu on parhaimmillaan tasavertaista dialogia, mutta on myös mahdollista, että välillä joku ryhmän jäsenistä on ohjaavammassa osassa. Toisena onnistumisen edellytyksenä on, että mentorointiin osallistuvat ovat tietoisia toistensa osaamisesta ja tavoitteista. Kun ryhmään osallistuvien lähtötilanne on selvä, voidaan muodostaa mentoroinnin tavoitteet ja valita käsiteltävät teemat. Ennen vertaismentorointi tapaamisia on mahdollista sopia kuka ohjaa keskustelua milläkin kerralla. Jokainen voi olla pienryhmässä kerrallaan ryhmän tai työskentelyn ohjaaja. (Kupias & Salo 2014, 31.)

Vertaismentoroinnin vahvuus perustuu havaintoon, että ammatillisesta osaamisesta merkittävä osa on niin sanottua hiljaista tietoa. Ammatilais-tenkin on vaikea perustella toimintaansa ja määrittää omaa osaamistaan. Vertaismentoroinnin lähtökohta on hiljaisen tiedon yhteistä tutkimista, jolloin tietoa muutetaan käsiteltävämpään muotoon ja samalla löydetään uusia yhteyksiä kokemusten ja teoreettisen tiedon välillä. Useilla aloilla on havaittu ihmisten oppivan työn kannalta merkittävää osaamista hyvin erilaisissa yhteyksissä, ei pelkästään koulutuksen puitteissa. Ihminen oppii merkityksellisiä asioita eri elämän konteksteissa, kuten vapaa-ajalla, työssä sekä koulutuksessa. Oppiminen nähdään yhä useammin elämänlaajuisena sekä elinikäisenä oppimisena, joiden yhteydessä oppiminen jaetaan formaali- (koulutus), nonformaali- (muut instituutiot) sekä informaali oppimiseen (arkielämä). Vertaismentorointi perustuu näiden kyseisten osa-alueiden integroitumiseen ja taustaperiaatteena on oppimisen konstruktivismi. (Heikkinen, Jokinen & Tynjälä 2010, 5-13.)

Hiljainen tieto nähdään usein asiantuntijuudesta kumpuavana tietämisenä, toimimisena ja taitavuutena sosiaalisin ulottuvuuksin. Asiantuntijuuteen sisältyvää tietoa luodaan, koetellaan ja reflektoidaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Hiljaisen tiedon jakamista ja reflektiivistä ajattelua tarvitaan erityisesti ongelmien ilmaantuessa, tietoa eksplikoitaessa sekä organisaation etsiessä uusia toimintatapoja toimimattomissa konteksteissa, koska se toimii organisaatiokulttuureiden asiantuntijayhteisöjen säilyttäjänä ja ylläpitäjänä. (Toom & Onnismaa 2008, 9-12.) Hiljainen tieto ja sen merkityksen ymmärtäminen, välittyminen ja oppiminen ovat tärkeä osa työelämän käytännönläheistä kehittämistä ja tutkimista (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 279).

Heikkisen ja Huttusen (2008) mukaan mentoroinnin eri muodot tukevat hiljaisen tiedon siirtymistä organisaatiossa. Stenbergin (2012) väitöskirjatutkimus osoittaa, että tiedon jamisen kannalta perehdyttäminen ja mentorointi voivat toimia tiedon jakamisprosessien väittävinä ja integroivina menetelminä. Pohjalainen (2016) kuvaa väitöskirjassaan Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan, miten hiljaisesta tiedosta tulee kollektiivista vain vuorovaikutuksen avulla. Tiedonjakamista ja tiedonrakentamista edistä-

vässä organisaatiossa on paljon vuorovaikutusta ja yhdessä työskentelyä. Viime aikoina on vahvistunut näkökulma vertaismentoroinnin vaikutuksesta organisaatioiden hiljaisen tietoon, vaikka perinteisen käsityksen mukaan mentoroinnissa on kyse yksilön tiedon rakentumisesta. Vertaismentoroinnista keskusteltaessa painopiste on siirtynyt kollegiaaliseen kokemusten jakamiseen ja oppimiseen, kun vertaismentoroinnissa tieto siirtyy työntekijältä toiselle yhdessä tekemisen sekä dialogin kautta. Hiljainen tieto nähdään yhä enemmän organisaatioiden sekä asiantuntijayhteisöjen resursseina, joka tukee uudistamista ja kehittämistä. (Heikkinen ja Huttunen 2008, 203-218.)

3.3 Lähijohtaminen

Organisaatioiden suorituskyvyn ja työelämän laadun näkökulmasta esimiestyö on keskeisessä asemassa. Lähiesimiesten toiminta ratkaisee, miten johto onnistuu omassa työssään. Esimiestyön laadusta riippuu, miten strategiset suunnitelmat muuttuvat organisaation päivittäiseksi toiminnaksi ja lopulta strategisen johtamisen tuloksiksi. (Salminen 2014.)

Merkittävässä muutoksissa organisaatio ei selviä tavallisilla ja jokapäiväisillä toimintatavoilla (Kamensky 2015, 130). Vauhdikas organisaatio, jatkuvat ja nopeat muutokset sekä verkostoissa työskentely haastavat johtamisen. Työ voidaan kokea monipuolisena ja haastavana tai pirstaleisena ja hallitsemattomana. Muuttuvassa ja monimutkaisessa ympäristössä esimiestyön täytyy myös muuttua ja esimiehen tulee pystyä tekemään päätöksiä monipuolisten näkökulmien pohjalta. Pienillä muutoksilla voidaan saada aikaan suuria vaikutuksia niin, että muutos on jatkuvaa ja luonnollista. Tämän ymmärtäminen ja hyväksyminen helpottavat johtamista. (Grunbaum & Ristkangas 2014, 161; Alahuhta 2015, 30.) Luomala (2008) kuvaa myös, miten muutoksessa on olennaista ajattelutavan muutos. Siksi ei riitä, että vain muutoksia johdettaisiin, vaan myös ihmisiä on johdettava muutoksissa. Saksi (2013a) määrittelee muutoksen onnistumisen perustuvan 70-80-prosenttisesti ihmisten johtamiseen ja 20-30-prosenttisesti asioiden johtamiseen.

Valmentavan johtamisen ideologia haastaa esimiehet tekemään pieniä muutoksia, joilla saavutetaan suuria vaikutuksia. Jatkuvan muutoksen organisaatiossa painopiste esimiehen työssä siirtyy rakenteiden johtamisesta vallitsevien olosuhteiden ja kontekstien johtamiseen, jotka vaikuttavat tiimin työtapaan ja itseohjautuvuuteen. Esimiehen tärkein tehtävä on suhtautua muutokseen luonnollisena ilmiönä, koska muutos on kehittymisen ehto. (Grunbaum & Ristikangas 2014, 161.) Myös Kamensky (2015, 128) kuvaa teoksessaan, miten johtamisen työskentelytapaan ja filosofiaan kuuluu pienten muutosten ja parannusten jatkuva tekeminen arjen työssä. Kaikki kehittäminen on muutosta, vaikka kaikki muutos ei ole kehitystä.

Pontevan (2010) mukaan esimiehen näkökulmasta muutokset ovat merkityksellisiä, koska esimies on tärkeässä roolissa viestimässä ja johtamassa muutosta tehtävässään. Ympäristössä tapahtuvat muutokset määrittävät organisaation muutostarpeen. Muutosten havaitsemiseksi esimiehen on tärkeää seurata sekä makroympäristöä, että toimialaympäristöä sekä huomioida myös ilmassa olevat trendit. Toimiala-analyysia tehdessä esimiehen on tärkeää seurata seuraavia pääkohtia: asiakkaita, toimittajia ja kilpailijoita. Ympäristötekijöiden oikea aikainen, täsmällinen ja riittävän ajoissa tapahtuva tunnistaminen ei välttämättä ole kovin helppoa. Siihen vaaditaan runsaasti tietoa, osaamista, näkemystä, kiinnostusta ja rohkeutta sekä taitavaa intuitiota. Pelkkä tunnistaminen ei riitä vaan esimiehen on ymmärrettävä muutoksen vaikutukset organisaatiolle. (Kamensky 2015, 129.)

Pärjätäkseen työelämän muutoksessa esimiehen on hankittava taitoja muutoksessa selviytymiseen ja sen johtamiseen. Esimieheltä vaaditaan työyhteisön henkistä valmentamista muutokseen. Muutos lisää aina työntekijöissä epävarmuutta ja ristiriitoja vanhojen toimintamallien ja tulevaisuuden välillä. Työntekijöiden epävarmuuden tunnetta voi vähentää käymällä avointa dialogia muutoksen tavoitteista. Merkittävintä on löytää työntekijöiden kanssa yhteinen ymmärrys muutoksen kokokuvasta. On hyvä muistaa, että työntekijöiden motivaatiotekijät ovat vaikuttaminen ja osallistuminen oman työn suunnitteluun, koska muutos herättää aina

tunteita ja mielipiteitä. (Pirinen 2014.) Aulankoski (2016) määrittelee johtamisen palvelutyöksi, jossa esimies valjastaa työntekijöitä materiaalisilla ja henkisillä voimavaroilla ja samaan aikaan valvoo ja korjaa toiminnan epäkohtia. Palvelun ja kontrollin yhdistäminen on myös merkittävin lähijohtamisen haaste.

Esimiehen toteuttamaa muutoksen johtamista voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta: liiketoiminnan-, tiimin-, työntekijän- ja itsensä johtamisen näkökulmasta. Rohkeutta vaatii myös asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden osallistaminen muutoksen suunnitteluun. Toisaalta heidän osallistaminen lisää yrityksen tulevaisuuteen sitoutumista ja heiltä voi saada mielenkiintoista perspektiiviä ja uskottavuutta muutosprosessiin. Avainasiat muutosjohtamisen onnistumiseen ovat aitous, avoimuus ja suoruus, kun samaan aikaan esimieheltä odotetaan jämäkkyyttä, suunnitelmallisuutta, määrätietoisuutta ja ennen kaikkea aikaa työntekijöille. (Pirinen 2014.)

3.4 Ratkaisukeskeisyys esimiestyössä

Ratkaisukeskeinen ja voimavarasuuntautunut työskentelytapa syntyi tutkimalla terapeutin ja asiakkaan välistä yhteistyötä. Ratkaisukeskeisyydellä ei haeta yleisiä totuuksia mikä auttaa ihmistä, vaan ennemminkin millaisilla kysymyksillä ihminen löytää keinoja auttaa itseään voimaan paremmin. Ratkaisukeskeisyys pohjautuu yhdessä ajatteluun ylhäältäpäin tulevan totuuden sijaan. Ratkaisukeskeisyydessä tähdätään myönteiseen uteliaaseen keskusteluun, reflektioon ja rohkaisuun. (Walter & Peller 1992.)

Ratkaisukeskeisyys muodostuu seuraavista elementeistä: asiakaskeskeisyys, tavoitelähtöisyys, tulevaisuusorientoituneisuus, voimavarasuuntautuneisuus ja läpinäkyvyys (Kumpulainen ym. 2016, 551). Esimiestyössä ratkaisukeskeisyys koostuu esimiehen asenteesta ja toiminnasta, miten hän asioita toteuttaa. Ratkaisukeskeisyyden lähtökohtana esimiestyössä on positiivinen ihmiskäsitys, joka näkyy luottamuksena ja mahdollisuuksien antamisena alaisilleen. Positiivisen

ihmiskäsityksen omaava esimies tiedostaa, että hyvä saa aikaan hyvää, arvostus arvostusta ja luottamus luottamusta. Tällainen esimies saa aikaan onnistumisia ja kun taas negatiivisen ihmiskäsityksen omaava esimies sättii alaisiaan ja voi saada epäonnistumisen aikaiseksi omalla toiminnallaan. (Aarnikoivu 2013, 151-152.) Ratkaisukeskeisyyden peruserä Juutin (2016) mukaan on, ettei ratkaisun tarvitse liittyä käsiteltävään ongelmaan. Ideologiassa pyritään välttämään syy-seuraussuhteiden etsimistä, jolloin ongelma ja ihminen erotetaan toisistaan.

Esimiestyön perustehtävänä on ohjata tiimiä kohti yhteistä tavoitetta. Tiimin johtamisella on suuri vaikutus työntekijöiden tunnelmiin ja ilmapiiriin. Lisäksi sillä luodaan pohja myös positiiviselle asiakaskokemukselle. Lukuisten tutkimusten perusteella on todettu, että tyytyväinen henkilöstö palvelee asiakkaita 40% paremmin kuin tyytymätön. Panostamalla hyvään johtamiseen on mahdollista saavuttaa tyytyväisiä asiakkaita. Esimiestyön kautta voidaan vaikuttaa monialaisesti koko palveluliiketoimintaan. (Ristikangas & Grubbaum 2014, 17.)

Esimiehen yksi merkittävimmistä tehtävistä on ymmärtää, mikä on hänen roolinsa työyhteisössä ja minkälaisen kulttuurin hän työyhteisöön muodostaa. Esimiehen työssä korostuu asioihin asennoitumisen merkitys. Ratkaisukeskeinen ideologia soveltuu erinomaisesti esimiestyön toteuttamisen tavaksi. Aarnikoivu on kuvannut teoksessaan nerokkaasti, miten olennaiseen keskittyvä esimies on ratkaisukeskeinen. Ratkaisukeskeisesti työtään toteuttava esimies suuntaa työskentelytapansa ongelmista tavoitteisiin ja vakuutuksesta tekoihin. (Aarnikoivu 2013.) Aulankoski (2016) on teoksessaan määritellyt ratkaisukeskeistä esimiestyötä sanoilla asiakaslähtöisyys, käytännölläisyys, avoimuus, myönteisyys, luovuus sekä tavoitteellisuus.

Esimiehen ratkaisukeskeisessä asennoitumisessa ja työskentelytavoissa on keskeistä työntekijöiden voimavarojen tiedostaminen ja niihin keskittyminen sekä tulevaisuuteen suuntaaminen. Konkreettisesti

toiminnassa se tarkoittaa kannustusta, rohkaisua ja kehittymisen huomaamista. Ratkaisukeskeisen esimiehen ideologiaan kuuluu, että hän mieltää jokaisella itsellään olevan välineet ja voimavarat ongelmanratkaisuun. Esimiehen toiminnassa se tarkoittaa sitä, miten esimies kannustaa työntekijöitään löytämään itsessään olevat taidot, osaamisen, kyvyt sekä ympäristön sisältämät voimavarat. Tämä näkyy esimiehen työssä esimerkiksi, miten hän huomio työntekijän kehittymisen. (Aarnikoivu 2013, 152.)

Ratkaisukeskeiseen asennoitumiseen kuuluu olennaisesti myös pyrkimys yhteisymmärryksen tärkeydestä, joka näkyy esimiehen tapana ottaa asioita puheeksi, käydä dialogia ja näkökulman vaihtamisen taitona. Yhteisymmärryksen pyrittäessä tavoitellaan avointa dialogia, jossa ei todistella tai puolustella oman tai toisen näkökulmaa vaan keskitytään löytämään yhteinen näkökanta ja sen myötä yhteisymmärrys asioihin. (Aarnikoivu 2013, 154.) Juuti (2016) korostaa ratkaisukeskeisen ajattelutavan vaikutusta juuri vuorovaikutukseen ja kuinka esimiesten odotetaan kommunikoivan alaisten kanssa. Ideologiassa puhumisen käytännöissä pyritään siirtymään ongelmapuheesta ratkaisupuheeseen, jossa puhuttua asiaa voidaan aina tulkita uudelleen. Ongelmapuheessa käytetään usein preesens aikamuotoa, kun ratkaisupuheessa pyritään käyttämään imperfektiä sekä välttämään yleistyksiä.

3.5 Digitalisaation mahdollisuudet

Steinhubl & Toboll (2014) määrittelee digitalisaation sekä digitalisoinnin välisiä eroja. Digitalisaatiossa useat yhteiskunnan elämän osa-alueen uudistetaan digitaalisen viestinnän sekä mediainfrastruktuurin ympärille. Digitalisoinnissa yksittäisiä analogisia tietovirtoja muunnetaan digitaalisiksi biteiksi. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan (2016c) Suomi on jo nyt yksi kärkimaista informaatioteknologian hyödyntämisen suhteen. Digitalisaatio vaatii kuitenkin johtamistapojen ja osaamisen kehittämistä. Johtamisen läpinäkyvyyttä sekä ketteryyttä on kyettävä lisäämään organisaatioissa digitalisaation vauhdittamiseksi.

Digitalisaatio on merkittävä muutosprosessi, jossa samaan aikaan ajetaan alas vanhoja toimintamalleja ja otetaan käyttöön uusia mahdollisuuksia kuten digitaalista teknologiaa. Digitaalinen teknologia voi olla muun muassa analytiikkaa, pilvipalveluita, big dataa, robotiikkaa, mobiiliteknologioita sekä sosiaalista mediaa. On kyseenalaistettava vanha tapa toimia ja löytää uusi visio, ilman että vanhojen toimintatapojen päälle rakennetaan automaatiota. Digitalisaatio tulee olemaan suuri mahdollisuus kaikille suomalaisille organisaatioille. (Valtionkonttori 2015; Ilmarinen & Koskela 2015.) Suurin este digitalisaation etenemiselle ei tällä hetkellä ole tekniset välineet vaan tapamme toimia: ihmisten, yritysten ja hallinnon asenteet ja rutiinit. Digitalisaatio on pohjimmiltaan asiakaslähtöistä, koska sen avulla voimme tehdä asioita osuvammin. Digitalisaatiossa mietitään jokaista osaa erikseen kysynnän ja tarjonnan väliltä ja tavoitellaan vuorovaikutuksen osapuolten tarpeiden tyydyttämistä parhaalla mahdollisella tavalla. (Junger 2015, 9-10.)

Digitalisaation johtaminen on myös poisoppimisen ja luopumisen johtamista. Samalla kun palveluja sähköistetään ja toimintoja uudistetaan, niin myös prosesseja digitalisoidaan. Muutosprosessin johtamisen vaikeusaste riippuu organisaation ja ihmisten uudistumiskyvystä, sekä kuinka radikaali päämäärä on nykytilanteesta. Digitalisaatio on moniulotteinen ilmiö ja johdon on kyettävä asioiden yksinkertaistamiseen. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Edenius (2003) mukaan digitalisaatio luo mahdollisuuksia organisaatioiden sosiaalisten prosessien rakentamiseen virtuaalisia tiloja ja ympäristöjä hyödyntäen.

Informaatioteknologian kehitys mahdollistaa meidän olla yhteydessä toisiimme reaaliajassa ja verkostoitumaan muihin toimijoihin niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Verkostomainen toiminta edellyttää osaamiselta uudenlaisia vahvuuksia; kumppanuuden johtamista, aktiivisuutta sekä verkkoajan viestintätaitoja. Reaaliaikaisuus on myös vahvistanut nopeuden vaatimusta: ihmisten odotetaan tekevän päätöksiä yhä nopeammin, vastaamaan sähköposteihin välittömästi sekä toimivan yhä lyhytjänteisimmin. (Manka 2006, 27-32.)

Muutosvauhti digitaalisessa johtamisessa on niin kova, että yksi tärkeimmistä työkaluista on valtuuttaminen. Digitalisaatioon liittyy asioiden moniulotteisuus sekä ripeä muutosrytmi, joten organisaatioiden on kyettävä tekemään enemmän päätöksiä. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Digitalisaatio ja verkostomainen toiminta tulee muuttamaan myös organisaatioiden yrityskulttuuria, valtuuttamalla tiimit ottamaan omistajuutta ja hajauttamalla päätöksentekoa. Organisaatorakenteiden on uudistuttava ja annettava vaikutusmahdollisuus sinne missä työtä tehdään. Johdon tehtävä on määrittää ja viestiä tavoitteet, jotta päätöksiä voidaan motivoida tekemään siellä missä kyseisestä asiasta on paras ymmärrys. Digitaalinen transformaatio vaatii muutoksen johtamista kaikilla tasoilla. Tämä tarkoittaa yhteistyön lisäämistä eri funktioiden välillä, uusien kyvykkyyksien rakentamista ja siilojen purkamista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 1-5; Junger 2015; Manka 2006, 33.)

Saksi (2013b, 234-236) on väitöskirjassa tutkinut finanssialan ylimmän johdon ajatuksia johtajuudesta, mutta osallistuu tutkimuksellaan myös suomalaisesta johtajuudesta käytävään keskusteluun. Digitalisaatio tulee vaikuttamaan merkittävästä johtamiseen tulevaisuudessa. Aiemmin Suomessa on keskitytty management-johtamiseen, joka keskittyy järjestelmiin, kontrollointiin sekä rakenteisiin. Digitaalisuuden myötä olemme siirtymässä leadership-johtajuuteen, jossa johtamisen lähtökohtana on vuorovaikutus. Leadership-johtajuus ja läsnäoleva johtaminen korostavat yhdessä tekemistä, luottamusta, alaisten tukemista ja ammattitaidon arvostamista. Johtajuutta voi ilmentyä organisaation eri tasoilla, kun organisaatioissa hyödynnetään myös ammattitaitoisesta henkilöstö kumpuavaa johtamista. Viestinnän rooli johtamisessa tulee olemaan yhä isompi tulevaisuudessa, joten Jukka Saksi on lanseerannut johtajuuteen käsitteen digitaalinen johtajuusviestintä.

Digitalisaatiolla ja sähköisten palveluiden kehittämällä tavoitellaan hyötyä niin palvelunkäyttäjille kuin organisaatiolle. Hyötyjä voidaan tarkastella seuraavista näkökulmista; taloudellinen hyöty kuten kustannussäästöt tai tuotavuuden lisääntyminen, asiakkaiden/sidosryhmien saamat hyödyt kuten palvelutason parantuminen, toiminnan ja prosessien tehostumisen hyödyt, osaamisen ja henkilöstön näkökulmasta saadut hyödyt kuten organisaation kehittyminen ja työtyytyväisyys. (Vidico 2013, 18.)

Sähköisten palveluiden kehittäminen ja käyttäjätieto ovat Hyysalon (2009, 7-14) mukaan liittyneet vahvasti yhteen jo 70-luvulta lähtien. Onnistuneet ratkaisut vaativat syvällisempää ymmärrystä käyttäjien toimista sekä palvelun käytettävyydestä. Digitalisaation myötä käyttäjätiedon hyödyntäminen palveluissa on muuttumassa organisaatioiden kilpailutekijäksi.

Palvelumuotoiluprosessi nähdään tiiviisti osana sähköisten palvelujen kehittämistä ja se tukee sähköisten palveluiden asiakaslähtöistä kehitysmallia. Sähköisiä palveluita suunniteltaessa on tärkeää huomioida palvelun käytettävyys, saatavuus ja hyvä käyttäjä kokemus. Kehittämisprosessi voidaan yleisesti jakaa neljään vaiheeseen; asiakasymmärrys, konseptointi, prototypointi ja toteutus sekä käyttöönotto. Sähköisten palveluiden kehittäminen ja hyödyntäminen vaativat muutosta organisaatioiden kulttuurissa sekä toimintatavoissa. Näin ollen muutoksen johtaminen on merkittävä osa sähköisten palvelujen kehittämistä. Muutosjohtaminen on prosessi, jossa vanhasta toimintakulttuurista siirrytään kohti uusia työmenetelmiä ja se vaatii tukea niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Uusi sähköinen palvelu voi aiheuttaa muutoksia esimerkiksi työprosesseissa, työvälineissä, työrooleissa tai organisaatorakenteissa. (Vidico 2013, 22-35.)

4 KEHITTÄMISMENETELMÄT JA TOTEUTUS

4.1 Toimintatutkimus

Kehittämishankkeen toteutuksessa sovelletaan sekä toimintatutkimuksen että palvelumuotoilun periaatteita. Tutkijan on suunnitellessaan tutkimuksensa strategiaa valittava tutkimuksellinen paradigma, lähestymistapa ja menetelmät (Raunio 1999, 41). Anttilan (2007) mukaan toimintatutkimus on luonteva valinta kriittiseen paradigmaan. Se on tutkimusstrategia, jonka pääidea on prosessin kehittämisessä. Kriittinen, osallistuva toimintatutkimus ei ole puhtaasti tutkimusmenetelmä, vaan sitä pidetään pikemminkin tutkimusstrategisen lähestymistapana sekä maailmakuullisena suuntauksena (Suoranta & Ryyänen 2014, 203). Toimintatutkimuksen ensisijainen tarkoitus on tutkia ja kehittää sosiaalista toimintaa samaan aikaan eli pureutua ihmisten yhteistoimintaa. Tutkimukseen kuuluu, että tutkimusmenetelmät ja tutkimuskohde nähdään kehittyvinä ilmiöinä ja ne saattavat muuttua oppimisprosessin myötä. Peruslähtökohta on, että teoria on sisällä käytännössä ja toisinpäin. (Heikkinen 2007, 196-200.)

Tätä kehittämishanketta ohjaa kriittinen paradigma. Kriittisen paradigman viitekehykseen perustuva toimintatutkimus oli luonteva valinta tutkimuksellemme, joka pitää sisällään myös kehittämishankkeen. Kriittisessä paradigmassa luodaan uutta vapautuen vanhasta. Paradigman ydin on, että se on aidosti osallistava yhteiskuntakriittinen lähestymistapa, jossa yhdistyvät tutkiminen ja kehittäminen, jolloin aito muutos mahdollistuu. Kriittiselle paradigmalle tyypillistä on, että tutkittavaa tietoa hankitaan dialoginen vuorovaikutuksessa tutkijan ja tutkittavien välillä. (Nelson & Prillelensky 2005.)

Toimintatutkimuksessa kiinnitetään huomio siihen, miten asioiden pitäisi olla, eikä niinkään siinä, miten asiat ovat tällä hetkellä. Toimintatutkimuksessa pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön tason ongelmaa saaden aikaan muutosta, uutta tietoa, ymmärrystä ja toimintaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58-62; Kananen 2014.) Toimintatutkimuksella

tavoitellaan yksittäisten ihmisten, yhteisöjen ja koko ekosysteemin kukoistamisen varmistamista. Tutkimus on aina osallistuva demokraattinen prosessi, jossa tavoitellaan käytännöllisen tiedon tuottamista hyödyllisiin tarkoituksiin, erityisesti niiden ihmisten tilanteen parantamiseksi, joiden kanssa tutkimusta tehdään. (Suoranta & Ryyänen 2014, 196.)

Tutkijat toimivat ja toimijat tutkivat samasta radikaalin tasa-arvon lähtökohdasta, jonka mukaan kaikki ovat alusta alkaen yhdenvertaisia ja saavat edistää yhteistä asiaa: kaikille tasa-arvoista ja oikeudenmukaista maailmaa (Suoranta & Ryyänen 2014, 195).

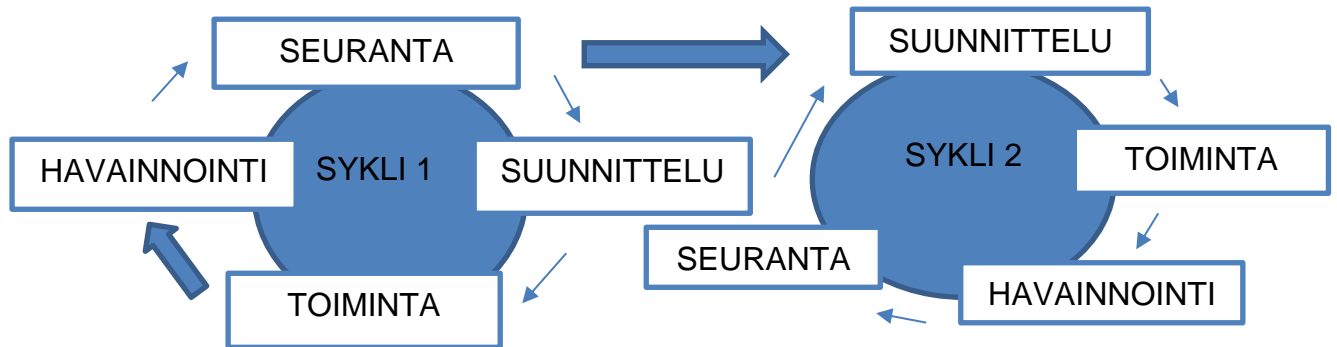
Olivat ongelmat sitten yhteiskunnallisia, sosiaalisia, eettisiä, ammatillisia tai teknisiä, niihin pyritään Kuulan (2006) mukaan löytämään reaaliaikaisia muutoksia edistämällä ja parantamalla niitä suuntaan tai toiseen.

Tyypillistä on, että muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Muutos voi olla aivan toisenlainen kuin mitä ennen tutkimusta oli tavoiteltu. Vaikka aiotut käytännönmuutokset eivät toteutuisikaan, niin toimintatutkimuksessa tuotetaan aineistoa ja sen myötä uutta tutkimuksellista tietoa.

Toimintatutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat reflektiivisyys sekä yhteisöllisyys. Reflektiivisyyden avulla pyritään pääsemään toiminnan uudelleenymmärtämiseen ja sitä kautta kehittämään toimintaa. Reflektiivisessä prosessissa ihminen pyrkii katsomaan toimintaa kauempana itsestään ja pyrkii löytämään syy-seuraussuhteita omalle toiminnalle ja ajatuksille. (Heikkinen 2007, 201-208.) Tutkija on Eskola ja Suorannan (2014) mielestä parhaimmillaan vierailija, joka esittää rakentavia kysymyksiä ja puhalttaa organisaation toimintaan uutta hehkua.

Toimintatutkimus määritellään jatkuvana syklisenä prosessina, joka tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen. Toimintatutkimuksen yksi sykli pitää sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Syklin jälkeen seuraa aina uusi sykli, joka jatkaa siitä mihin

ensimmäisessä syklissä päästiin tai sitten kohdataan uusi ongelma.
(Suoranta 2014, 12-15, 34.)



KUVIO 2. Toimintatutkimuksen syklinen prosessi (Kananen 2014, 13)

Toimintatutkimuksessa tutkija on itse aktiivinen toimija yhteisössä. Tutkija tutkii ja pyrkii ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa. (Heikkinen 2007, 201-208.) Toimintatutkimuksen peruslähtökohta on ottaa ne mukaan hankkeeseen täysivaltaisina jäseninä ne, joita tutkimus koskettaa ja yhdessä kehittää ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Tämä lisää prosessin yhteisöllisyyttä ja ideaali on nähdä muutos parempaan. Toimintatutkimuksessa muutos ja tutkimus liittyvät kiinteästi toisiinsa. Toiminnan muutossuuntaukset perustuvat pitkälle osallistuneiden tekemään oman työnsä reflektointiin, eikä toteutettavat muutoksen tarvitse olla ulkopuolisten ideoimaan vaan ennen kaikkea toimijoiden aktivoimista. (Eskola & Suoranta 2014, 128-132; Kananen 2014.)

Kehittämishankkeessa pyritään toimintatutkimuksellisella lähestymistavalla saada syvempää ymmärrystä vertaismentoroinnin mahdollisuuksista tukea lähijohtamista toimintayksiköissä. Aihe hankkeelle nousi palveluesimiesten kokemuksesta työn yksinäisyydestä ja tavoitteena on todellinen muutos organisaatiossa. Problematiikkaan lähdetään lähestymään osallistamalla palveluesimiehiä, jotta heiltä löytyvää hiljaista tietoa voidaan hyödyntää organisaatiotasolla ja he pääsevät kehittämään

omaa työtään. Toimintatutkimuksellisella kehittämishankkeella pyrimme keräämään kattavan aineiston vertaismentorointi -konseptiin.

4.2 Laadullinen tutkimus

Tämän kehittämishankkeen tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska halusimme toteuttaa tutkimuksen toimintatutkimusta ja palvelumuotoilua hyödyntäen. Laadullinen tutkimusote valittiin kehittämishankkeelle, koska esimiestyön tueksi ei oltu organisaatiossamme aiemmin luotu tiedon jakamisen struktuuria. Tutkimukselle oli aito työelämän tarve, jonka pohjalla oli organisaatiomme strategiset painopisteet ja arjen työmme haasteet. Näin ollen oli selvää, että tutkimus tulee olemaan luonteeltaan laadullinen. Lisäksi tutkimuksen kautta muodostuneen vertaismentorointi konseptin kehittämiseksi laadullinen tutkimusaineisto oli mielestämme sopivin.

Teoreettinen tavoite tutkimukselle eli millaista tietoa tavoitellaan määrittelee millaisia tutkimusmenetelmiä käytetään. Laadullisessa tutkimuksessa on kyse ihmisten kokemusten, käsitysten, tulkintojen tai motivaatioiden tutkimisesta sekä ihmisen näkemysten kuvauksesta. Tutkimus perustuu käyttäytymiseen, uskomuksiin sekä asenteiden muutoksiin. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistavoille on tyypillistä tavoite löytää tutkimusaineistosta toimintatapoja, samankaltaisuuksia ja eroja. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 66.)

Laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteitä on määritelty useiden eri tieteenalojen tutkijoiden toimesta. Samankaltaisiksi tunnuspiirteiksi on listattu neuraalisuus, persoonakohtaisuus/yksilöllisyys, dynaamisuus, kontekstispesifisyys, induktiivisuus, sekä tutkimusasetelmien joustavuus. (Kankkunen & Vehviläinen 2013, 66; Hirsjärvi 2009, 266.)

4.3 Palvelumuotoilu

Kehittämishankkeen aineistoa kerätään palvelumuotoilun menetelmiä sekä kehittämisprosessia hyödyntäen. Palveluesimiesten ryhmähaastattelut toteutetaan Ideariih-, Learning Cafe- sekä Yhteissuunnittelu menetelmiä mukaillen. Palvelumuotoilun ja toimintatutkimuksen periaatteiden yhdistämisellä pyritään saamaan monipuolinen ja kehittämysympäristöön sopiva kehittämismenetelmä. Kehittämishankkeen kehittämisprosessi on suunniteltu palvelumuotoilun ja sähköisten palvelujen kehittämisen vaiheita mukaillen. Palvelumuotoilulle tyypillistä on käyttäjä- ja ihmiskeskeisyys toiminnan lähtökohtana. Palvelun käyttäjiä, asiakkaita ja verkostoja osallistetaan kehittämiseen yhteissuunnittelun avulla, jotta palvelu vastaa niin käyttäjien tarpeita kuin organisaation liiketoiminnallisia tavoitteita. Lisäksi palvelumuotoilussa perehdytään systeemeihin, verkostoihin sekä prosesseihin visuaalisten keinojen ja työpajojen avulla. (Mattelmäki 2015, 27; Vidico 22-23.)

Palvelumuotoilu (service desing) on systemaattinen tapa kehittää ja innovoida palveluja samanaikaisesti. Palvelumuotoilun ottaminen mukaan palveluiden kehittämisen prosessiin tuo kokonaisvaltaisen pelitaktiikan sekä ymmärryksen, miten taktiikkaa voi parhaiten käyttää kaikkien osapuolten kannalta. Tarkoituksen on, että kokonaisuus toimii parhaalla mahdollisella tavalla, niin asiakkaan kuin palveluntuottajan kannalta. (Tuulaniemi 2011.) Menestyvä palveluinnovaatio pohjautuu verkostojen ja palvelukäyttäjien laaja-alaisen tietämyksen eli hiljaisen tiedon hyödyntämiseen (Kurronen 2015, 36). Tästä palvelumuotoilussa on parhaimmillaan kyse.

Kasvava ja kehittyvänä osaamisalana palvelumuotoilulla voidaan kehittää palvelujen arvoa ja vaikuttavuutta. Asiakas on aina palvelun keskiössä ja asiakkaan palvelukokemus merkittävä osa palvelumuotoilua. Palvelukokemus on kuitenkin subjektiivinen kokemus, joten palvelumuotoilun avulla tavoitellaankin asiakkaan palvelukokemuksen optimoimista. Keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin kohtiin on mahdollista kehittää palveluprosessia, työtapoja sekä vuorovaikutusta, niin

että siitä syntyy optimaalinen kokonaisuus. Palvelumuotoilun idea voidaan kiteyttää palveluiden asiakaslähtöiseksi kehittämiseksi erilaisia menetelmiä hyödyntäen tavoitteena saavuttaa asiakkaalle mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011.) Palveluammattilaisille tämä merkitsee paradigmaattista muutosta heidän roolilleen, joten muutosvastarintaa voi esiintyä käyttäjien roolin korostuessa heidän asiantuntemuksen sijaan (Kurronen 2015, 42).

Palvelumuotoilu tukee organisaatiota löytämään strategiset mahdollisuutensa liiketoiminnassa, kehittämään olemassa olevia palveluita sekä innovoimaan uusia. Toiminnalle on ominaista kokonaisvaltainen kehittymisen lähestymistapa. Palveluun vaikuttavista tekijöistä muodostetaan kokonaiskäsitys, joka pidetään keskiössä koko prosessin ajan. (Tuulaniemi 2011.) Hyvärinen (2015, 112) korostaa palvelumuotoilua validina kehittämismenetelmänä, kun tavoitellaan asiakaslähtöisempiä palveluja. Palvelumuotoilulla kehitetään palvelua ulkoa sisälle, kun peruseriaatteena on tuoda ulkopuolisia näkökulmia kehittämistyöhön niin asiakkailta kuin sidosryhmiltä. Avoin innovaatioprosessi tuottaa hiljaista tietoa, josta parhaimmat palveluinnovaatiot syntyvät. Parhaimmillaan käytännön palvelukehityksessä yhdistyvät muotoilu sekä strategisen tason visio.

Hiltunen (2017, 4) korostaa huolellista dokumentointia osana palvelumuotoilu prosessia. Palvelun juurtuminen osaksi toimintaa edellyttää dokumenteilta vahvaa kuvausta siitä, mitä tehdään, millaisia vaikutuksia on saatu aikaiseksi ja miten.

Palvelumuotoilu ei suinkaan ole uusi toimiala, vaan ennemminkin vanhoja toimintatapoja uudella tavalla yhdistävä kokonaisuus. Palvelumuotoilulle tyypillistä on, että se elää jatkuvassa kehittämisen tilassa ja pystyy vastaamaan sosiaalisen, taloudellisen ja kulttuurisen murroksen vaatimassa osaamisen kehityksessä. Tavoitteena palvelumuotoilussa on kehittää palvelut, jotka ovat sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestäviä. (Miettinen 2016; Tuulaniemi 2011.) Palvelumuotoilun hyödyt organisaatiolle ovat käyttäjien tarpeiden tunnistaminen hiljaisen tiedon

myötä, sidosryhmien tietämyksen hyödyntäminen, riskienhallinta, palvelujen kustannustehokkuus sekä käyttäjien vaikutusmahdollisuuksien kasvaminen (Kurronen 2015, 40).

4.4 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelut valittiin kehittämishankkeen aineistokeruumenetelmäksi, koska sen avulla uskottiin saavutettavan kattava ja monipuolinen aineisto. Ryhmähaastatteluissa ajateltiin osaamisen- ja hiljaisen tiedon jakamisen toteutuvan parhaiten organisaatiomme ja hankkeen tavoitteiden hyväksi. Ryhmähaastattelun uskottiin tukevan myös avointa ideointiprosessia, joka on palvelumuotoilulle tyypillinen kehittämisen lähtökohta.

Eskola & Suoranta (2014, 86-89) mukaan haastattelussa on kyse eräänlaisesta keskustelusta, jossa tutkija haluaa tietää mitä ihminen ajattelee. Keskustelu perustuu vuorovaikutukseen, jossa tutkijan aloitteesta pyritään saamaa haastateltavien näkemyksiä ja ajatuksia tutkimuksen aihepiiristä keskustelunomaisesti unohtamatta tiedonhankinnan eettisiä kysymyksiä. Perinteisestä kysymys-vastaus-haastattelusta on siirrytty yhä enemmän keskustelevimpiin haastattelutyyppeihin. Ryhmähaastattelujen saadaan esiin ihmisten mieltymyksiä, mielikuvia, perusteluita ja mahdollisia vertailuja eri tuotteista (Hyysalo 2009).

Ryhmähaastattelu on haastattelu, jossa paikalla on useita haastateltavia ja mahdollisesti haastatteliijoita. Ryhmähaastattelu (focus group) koostuu yleensä noin 6-12 hengen ryhmästä, joka keskustelee haastattelijan viritämästä aiheesta. Ryhmähaastattelu on varsin käyttökelpoinen menetelmä juuri kehittämistyössä, koska siinä päästään asioissa yleensä paljon syvemmälle aiheeseen kuin yksilöhaastatteluissa. (Ojasalo ym. 2009, 42-43, 100-101.) Ryhmähaastatteluissa haastattelija jää usein Hyysalon (2013, 133) mukaan keskustelun ohjaajan eli moderaattorin rooliin. Keskustelijan ohjaajan rooli yleensä antaa keskusteluun eri teemoja, joita keskustelu väljästi seuraa. Usein toinen haastatteliijoista kirjaa muistiinpanoja tai tekee muuten tallenteita keskusteluista.

Haastatteluteemoja on hyvä lähteä etsimään useasta eri näkökulmasta. Eskola (2007, 39) on eritellyt hyvän haastattelun kolmeen eri näkökulmaan. Teemoja tulisi miettiä tutkimusongelmasta- (millaisia vastauksia tarvitsen kysymyksiin nähden), teoriasta- (miten teoreettinen käsite esiintyy vastaajien puheessa) sekä ideoinnista lähtien (tämä vaikuttaisi kiinnostavalta aiheelta tutkimuskohdetta ajatellen). Haastattelijan on hyvä kirjata haastattelujen teemat itselle sopivaan muotoon kuten käsitekartta, ranskalaisten viivojen luettelo tai Power-Point-tiedosto.

Tiedonkeruumenetelmänä ryhmähaastattelu perustuu osallistujien välisen dialogisuuteen. Sen vahvuus on, että arvokkaita ideoita saadaan nopeasti useilta eri henkilöiltä samaan aikaan. Haastattelijan rooli ei haastatteluissa ole niin voimakasta vaan ryhmä vie keskustelua eteenpäin. Ryhmässä vallitseva dynamiikka vie usein käsiteltäviä asioita uusille tasoille. Ryhmän vetäjä varmistaa, että kehittämisen kohteena olevat aihepiirit käydään ryhmässä läpi. (Ojasalo ym. 2009, 42-43, 100-101.) Ryhmähaastattelua Eskola ja Suoranta (2014, 95-99) pitää kuitenkin hyvin vapaamuotoisena ja avoimena, mutta asiassa pitäytyvänä keskusteluna. Haastateltavien joukko on yleensä varsin homogeeninen, jotta kaikki ymmärtävät käsiteltävät aiheet ja käsitteet. Ongelmana saattavat olla dominoivat yksittäiset ihmiset sekä ryhmähaastattelutilanteen avaamiseen ja rajaamisen haasteet. Toisaalta ryhmähaastattelun vahvuus on, että myös haastateltavat kontrolloivat toisiaan.

Ryhmähaastattelu valittaessa aineistonkeruumenetelmäksi on hyvä tiedostaa Hyysalon (2009, 132-134) mukaan, että ryhmähaastattelulla on kuitenkin omat riskinsä, joita pyritään huolellisella suunnittelulla välttämään. Ryhmähaastattelun suurin riskin Hyysalon mukaan on keskustelun jäämistä löyhäksi mielipiteenvaihdoksi huonosti täsmennetystä aiheesta. Keskustelulla on vaarana toistamaan asiasta vallitsevia yleisiä puhe- ja jäsenystapoja. Kehittäjinä pyrimme noudattamaan Hyysalon teoksessa esittelemiään hyvän ryhmähaastattelijan teesejä. Onnistuva asennoituminen on oppipoikamainen, jossa kysellään tietävämmältä näkökulmia asioihin. Ryhmähaastatteluihin osallistuville täytyy muistaa an-

taa oikeudet omiin mielipiteisiin ja johdattelua sekä vain tiettyjen vastausten huomioimista tulee välttää.

4.5 Kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishankkeen aihetta kartoitettiin tekemällä Rinnekoti-Säätiön toimintaympäristöanalyysi syksyllä 2016. Toimintaympäristöanalyysin sekä oman kokemuksen myötä löytyi yhteinen vahva tahto lähteä kehittämään vertaismentorointia lähijohtamisen tueksi. Olemme molemmat toimineet Rinnekoti-Säätiön palveluksessa useamman vuoden ajan palveluesimiehenä sekä toinen kehittäjästä myös palveluohjaajana.

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että tutkittava kohde liittyy vahvasti käytännön työelämästä nousevaan ongelmaan, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Kehittäminen nähdään erityisesti ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina. (Kananen 2014, 11.)

Toimintayksikön lähijohtaminen on laaja-alaista ja vastuullista. Itsenäisesti toteutettava alaisten lähi- ja muutosjohtaminen voi tuntua toisinaan haastavalta tai esimies voi kokea itsensä yksinäiseksi työssään. Esimiesten vertaismentorointi voisi näkemyksemme mukaan toimia lähijohtamisen tukena sekä kehittäjänä. Säätiön palveluesimiehillä on valtava määrä tietoa ja osaamista, jota ei ole toistaiseksi kyetty hyödyntämään systemaattisesti koko organisaatiotasolla.

Voidaan myös puhua myös organisaation inhimillisen pääoman; osaamisen ja ammattitaidon hyödyntämisestä. Oppimiselle avoimessa organisaatiossa pyritään jakamaan ja vaihtamaan tietoja vapaasti koko organisaation käyttöön, korostaen uusien ideoiden kokeilemista ja erehdyksistä oppimista. Organisaatio rakenteet voivat estää nopeiden ja luovien päätösten tekemistä mahdollisimman lähellä toimintaa. Korkeatasoisella osaamisella pyritään uudistamaan organisaation valmiuksia kohdata toimintaympäristön muutoksia ja haasteita (Manka 2006, 124; Osaamisen johtaminen, 14.) Kehittämishankkeen myötä pyrimme vertaismentoroinnin kehittämisen lisäksi löytämään digitaalisen ratkaisun, joka mahdollistaa tiedon- sekä osaamisen jakamisen.

Marraskuussa 2016 osallistuimme Rinnekoti-Säätiön tutkijafoorumiin, jossa saimme kuulla muita ajankohtaisia tutkimuksia ja kehittämishankkeen idea esiteltiin muille foorumiin osallistuneille. Kehittämishanke esiteltiin myös Rinnekoti-Säätiön palveluliiketoiminnanjohtajalle ja aihe oli hänen mielestä ajankohtainen ja strategian mukainen. Kehittämishankkeen aihe pyrittiin rajaamaan toimintaympäristöanalyysin ja Säätiöstä nimetyn ohjaajan kanssa käymien keskusteluiden pohjalta. Vertaismentorointi ja digitalisaatio päätyivät kehittämishankkeen lähtökohdaksi. Kehittämishankkeen aiheen muotoutumisen jälkeen aloimme hankkimaan aineistoa ja kirjoittamaan viitekehystä tutkimussuunnitelmaan. Kehittämishankkeessa pyrimme hyödyntämään kummankin kehittäjän opintoja; sosiaalisen kuntoutuksen johtaminen ja kehittäminen sekä digitalisaatio. Tutkimussuunnitelma lähetettiin Säätiön palvelujohtajalle luettavaksi 1/2017 ja se esiteltiin alkuvuoden 2017 aikana myös Laurea-ammattikorkeakoulussa sekä Lahden ammattikorkeakoulussa.

Tutkimusluvan saimme Rinnekoti-Säätiöltä tammikuussa 2016. Tutkimusluvan myötä lähdimme yhdessä vapaaehtoisten Säätiössä työskentelevien palveluesimiesten kanssa kehittämään palveluesimiesten vertaismentorointia. Kehittämisryhmän kokoamiseen liittyvä sähköposti on esitetty liitteessä 1. Kehittämisryhmään osallistui meidän lisäksi viisi palveluesimiestä eri palvelutoiminta alueilta. Kehittämisryhmä kokoontui työpajoihin vaihtelevien työtilanteiden vuoksi eri kokoonpanoilla ja jokaisessa työpajassa oli paikalla 4-5 palveluesimiestä, joista osa osallistui välillä Skypen välityksellä. Kehittämisryhmälle pidettyjen työpajojen tavoitteena oli käydä keskustelua vertaismentorointiin liittyvien teemoihin liittyen ja pohtia sen mahdollisuuksista tukea lähijohtamista. Kehittämisryhmän toiminnan viitekehystenä toimi ratkaisukeskeisyys esimiestyössä koko prosessin ajan. Kehittämishankkeen eteneminen on esitetty kuviossa 3.



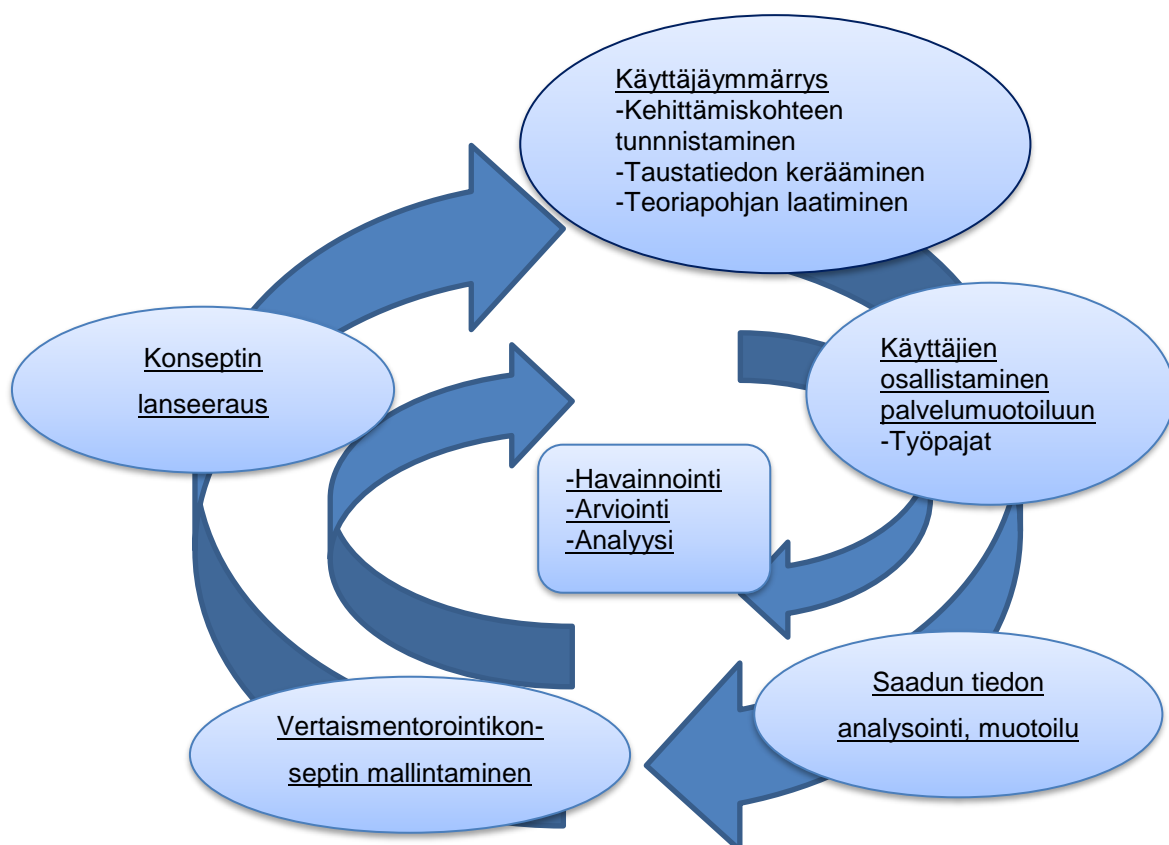
KUVIO 3. Kehittämishankkeen eteneminen

Palveluesimiesten kehittämisryhmälle järjestettiin kolme työpajaa kevään 2017 aikana; 25.1.2017, 2.3.2017 sekä 21.3.2017. Työpajoissa tiedonkeruumenetelmänä oli ryhmähaastattelu erilaisia strukturoituja menetelmiä hyödyntäen. Ensimmäisessä työpajassa kehittämismenetelmänä käytettiin Ideariihä menetelmää, jolloin perehdyimme lähijohtamisen nykytilaan ja pohdimme, tarvitaanko vertaismentorointia. Toisessa työpajassa perehdyimme Learning cafe menetelmää mukailleen uuden palveluesimiehen mentorointiin sekä uuden asumisyksikön käynnistämiseen liittyviin asioihin. Uuden asumisyksikön

käynnistäminen nousi toimintatutkimuksen aiheeksi kehittämisryhmästä nousseen erityisosaamisen myötä. Kolmas työpaja keskittyi Yhteissuunnittelu menetelmää hyödyntäen vertaismentoroinnin keinoihin ja miten sen avulla voidaan edistää esimiestyötä, sekä digitaaliselta työskentelyalustan vaatimuksiin.

Kehittäjinä meidän tehtävä oli organisoida ja vetää työpajoja, sekä kerätä laadullista tietoa vertaismentoroinnista. Ryhmän vetäjien tehtävä on ohjata keskustelua tavoitteiden mukaisesti sekä rohkaista ja kannustaa osallistujia keskustelemaan keskenään aiheesta (Ruusuvoori & Tiittula 2009, 223-224). Toimintatutkimukselle on tyypillistä yhteistyö ja aktiivinen tekeminen tutkimuksen ohella (Suoranta & Rynänen 2014; Kuula 2006). Kananen (2014, 57) korostaa toimintatutkimuksen määritelmää; tutkijan täytyy olla itse mukana muutosprosessissa; viemässä muutosta käytännössä eteenpäin, havainnoimassa sekä tutkimassa muutosprosessin läpiviemistä.

Kehittämishankkeessa päästiin sähköisten palvelujen kehittämisprosessin toiseen vaiheeseen eli konseptointiin. Kehittämishanke lähti käyttäjämäärityksen ja tarpeen tunnistamisesta toimintaympäristöanalyysin sekä teoriaan perehtymisen myötä. Tämän jälkeen palvelun käyttäjät eli palveluesimiehet osallistuivat toiminnan ja kehitettävän palvelun kehittämiseen heille järjestetyissä työpajoissa. Kehittämisryhmän palveluesimiehen toimivat työpajoissa kehittämishankkeen täysivaltaisena jäsenenä. Havainnointia, arviointia ja tapahtui jokaisen yksittäisen prosessin jälkeen palvelumuotoilulle ja toimintatutkimukselle tyypilliseen spiraalimaiseen sykliin.



KUVIO 4. Kehittämishankkeen palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilu valittiin kehittämishankkeen menetelmäksi, koska tavoitteena oli toimintatutkimuksellisen keinoin kehittää digitaalinen palvelu. Palvelumuotoilu ja digitaalisten palvelujen kehittäminen liittyvät hyvin vahvasti yhteen teoretiedon perusteella. Palvelumuotoilu vahvistaa sähköisten palvelujen asiakaslähtöistä kehittämistä, joten palvelumuotoiluprosessi pyrittiin hyödyntämään kehittämishankkeessa (kuvio 4). Yleisesti palvelumuotoiluprosessi sekä sähköisten palvelujen kehittäminen jakautuvat neljään eri vaiheeseen; asiakasymmärrys, konseptointi, prototyyppi ja toteutus sekä käyttöönotto. (Vidico 2013; Hyysalo 2009.)

5 TUTKIMUSAINIESTON ANALYSOINTI

Tutkimuksen aineiston analysointitavaksi valitaan analysointi tapa, joka parhaiten antaa vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään (Hirsjärvi ym. 2009, 224.) Tutkimuksessa kerättävä aineisto, jota analysoidaan, tutkitaan ja vedetään johtopäätökset muodostavat tutkimuksen keskeisimmän sisällön. Analyysin avulla saadaan selville millaisia vastauksia tutkimusaineisto antaa tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.)

Analysoimme aineistolähtöisen sisällön analyysin keinoin kehittämissryhmän tapaamisissa Ideariihi-, Learning cafe- menetelmillä sekä Yhteissuunnittelulla keräämämme aineiston. Aineistolähtöisessä sisällön analyysissä on tavoitteena, että tutkija löytää jonkinlaisen toiminnan logiikan tai tutkimusaineiston ohjaamana jonkinlaisen toiminnankertomuksen. Sisällönanalyysin idea on, että tutkija päättää tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, mutta ennen analyysia mistä toiminnanlogiikkaa tai tyypillistä kertomusta lähdetään etsimään. Tämän jälkeen aloitetaan tutkimusaineiston pelkistäminen, niin että epäolennainen tieto karsitaan pois. Tiivistämistä ohjaa tutkimusongelma ja asetetut tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen kerätty aineisto ryhmitellään johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Ryhmittely tehdään sen mukaan mitä tutkimusaineistosta halutaan etsiä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä paneutuu tutkittavien asioiden merkityksen maailmaan ja pyritään ymmärtämään tutkittavien asioiden ja ilmiöiden yhteys. (Vilka 2015.)

Tutkimusta tehdessä aineistolähtöisesti pääpaino on aineistossa. Aineistolähtöisessä analyysissä edetään yksittäisestä yleiseen ja teoreettiset käsitteet nousevat kerätystä tutkimusaineistosta (Kananen 2008, 90.) Laadullista aineistoa voidaan analysoida ja käsitellä monilla erilaisilla tavoilla tyypillisimpiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällön erittely diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi 2009, 224.) Kehittämishankkeen työpajojen analysointimenetelminä käytettiin teemoittelua, jota ohjasivat tutkimuskysymykset. Aineistolähtöisessä teemoittelussa etsitään yhdistäviä tai erottavia seikkoja. Teemoittelu perustuu kvantifointiin ja luokitteluun,

mutta taso, jolla sitä tehdään on yleisempi. Teemoittelussa käytetään apuna koodausta ja kvantifiointia. Käytännössä kunkin teeman alle koostaan teemaan liittyvät kohdat tai tiivistelmät. (Kananen 2008, 91.)

Kirjasimme kehittämispajoissa ylös kaiken oleellisen tiedon. Työpajoista kerätty materiaali dokumentoitiin ja arkistoitiin kehittämishankkeen ajaksi. Ensimmäisessä ideariihä työpajassa ryhmän tuottama aineisto kirjattiin A4 papereille työpajan aikana. Työpajan jälkeen kokosimme saadun tiedon ja kirjoitimme puhtaaksi teemoittelua hyödyntäen. Toisessa Learning cafe työpajassa ryhmään osallistuneet oli jaettu kahteen ryhmään, joista kumpikin ryhmä kirjasi post-it lapuille uuden palveluesimiehen mentorointiin ja uuden yksikön käynnistymiseen liittyvää materiaalia, joka koottiin yhteisesti fläppipapereille. Kolmannen työpajan yhteissuunnittelussa työstetty materiaali kirjattiin aineisto A4 papereille. Työpajojen jälkeen kaikista työpajoista saatu aineisto pilkottiin pienempiin osiin ranskalaisia viivoja käyttäen. Ensin aineisto jaoteltiin yläotsikoiden mukaan ja sen jälkeen vielä pilkottiin alaotsikoita hyödyntäen. Aineiston pilkkomisen jälkeen aineistosta nousi esille neljä pääteemaa: mentoroinnin tarpeesta, uuden palveluesimiehen mentoroinnista, uuden yksikön käynnistämisestä sekä mentoroinnin eri keinoista. Näiden osa-alueiden alle koostui alempana kuvissa esitetyt kokonaisuudet. Kuvassa 1 on esitetty kehittämishankkeen yhden työpajan aineiston analysointia.



KUVA 1. Aineiston analysointia

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

6.1 1. Työpaja Ideariihi

Ideariihi on luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jonka tavoitteena on kehittää suuri määrä luovia ideoita siten, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat ideointiin. Tyypillistä on, että idea/aivoriihi menetelmää käytetään ryhmissä. Ideoinnin yksi keskeisiä periaate on, että määrä tuottaa laatua. Mitä enemmän ideoita syntyy, sitä todennäköisempää on, että joukossa on hyviä toteuttamiskelpoisia ideoita. On tärkeää, että ideat kirjataan ylös, sillä kaikki ideat ovat arvokkaita. Ryhmän vetäjän on syytä yllyttää ryhmän jäseniä parantelemaan muiden ideoita edelleen ja yhdistelemään ideat. (Mykrä & Hätönen 2008, 49.)

Ideariihi menetelmä valittiin kehittämishankkeeseen, koska sen uskottiin tukevan kehittämisryhmän ratkaisukeskeistä fokusta muodostaa ideoita vertaismentoroinnin tarpeesta ja tuottaa materiaalia kehitettävään vertaismentorointi konseptiin. Lisäksi menetelmä oli luonteva toimintatutkimuksen ideologiaa ajatellen.

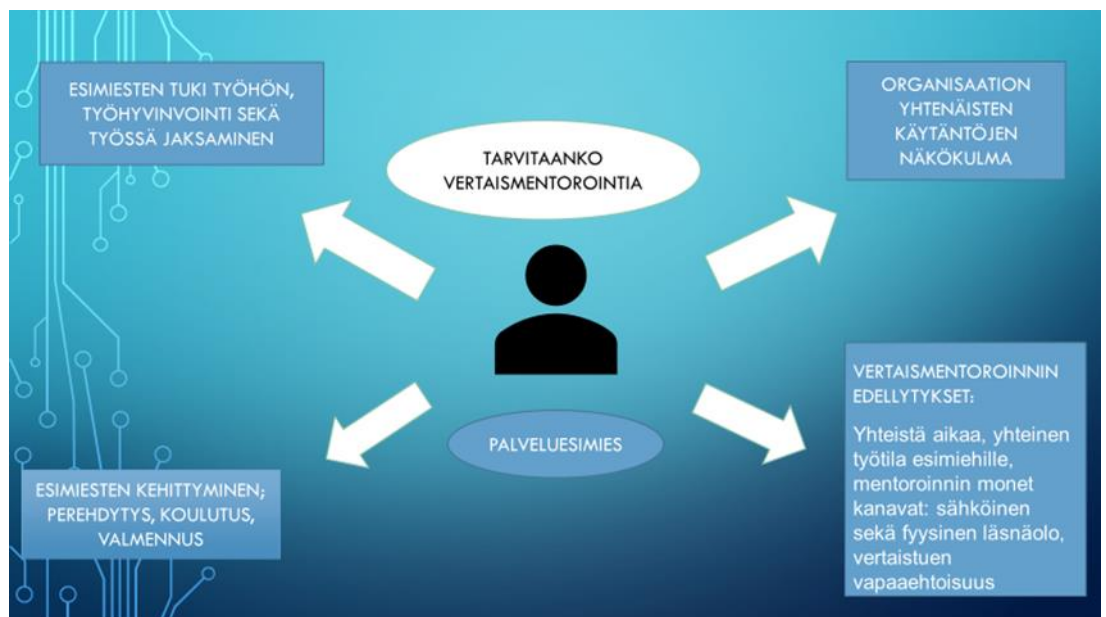
Ensimmäisessä työpajassa pohdittiin esimiestyön nykytilaa ja ideoitiin tulevaa. Kehittämisryhmän aiheena oli tarkastella, onko esimiesten vertaismentoroinnille tarvetta. Ryhmä lähti miettimään asiaa tavoitteellisen palvelutoiminnan näkökulmasta. Ryhmä listasi seuraavia näkemyksiä, jotka jakautuivat neljään eri osa-alueeseen. Lisäksi esille nousi muutamia hajanaisia kommentteja. Ensimmäisen osa-alueen teema oli palvelun yhdenmukaisuus sekä yhtenevät käytännöt Rinnekoti-Säätiössä. Tämän osa-alueen nähtiin vertaismentoroinnille tarve mm. yhtenäisten käytäntöihin pyrkimisessä, tasalaatuinen palvelutuotanto koko Säätiössä, yhteinen ymmärrys, Säätiön yhtenevien linjauksiin pyrkiminen, esimiesten vaikuttavuus sekä ääni ja kanavat, yhteistyö yli sektoreiden, hyvät käytännöt, tiedon jako ja läpinäkyvyys toiminnoissa.

Toisena aihealueena esille nousi vertaismentorointi keinona tukea esimiehiä. Ryhmä nosti seuraavia elementtejä, joihin vertaismentoroinnilla

pystytään vastaamaan: työhyvinvointi, työssä jaksaminen, vastuiden kasvamisen haasteeseen, työajan hallintaan, stressin purkamiseen sekä voimaannuttava kokemusten syntymiseen.

Kolmas kategoria piti sisällään esimiehen valmennuksen, koulutuksen ja perehdytyksen. Tähän osa-alueeseen liittyen ryhmä toi esille vertaismentoroinnilla saavutettavaa tukea mm. uuden yksikön perustamisessa, uuden esimiehen perehdytyksessä sekä koulutusten jalkauttamisen ja jakamisen.

Neljäntenä osa-alueena esille nousseita asioita, joita voisi luokitella vertaismentoroinnin edellytyksiksi: vertaismentoroinnille tarvitaan aikaa, yhteinen työtila esimiehille sekä mentoroinnin monet kanavat: sähköinen sekä fyysinen läsnäolo, vertaistuen vapaaehtoisuus. Kuviossa 5 on esitetty kehittämisryhmän ensimmäisen työpajan tulokset, jolloin työpajan teema keskittyi hankkeelle asetettuun 1. kysymykseen; millaisiin tarpeisiin vertaismentorointia kehitetään. Kehittämishankkeen tulokset ovat teemoiteltu ja muotoiltu.



KUVIO 5. Vertaismentoroinnin tarve

6.2 2. Työpaja Learning cafe

Learning cafe eli oppimiskahvila on työskentelymenetelmä, jonka avulla osallistujat saadaan toimimaan ja kehittämään ideoita pienemmissä työskentelyryhmissä. Menetelmässä tärkeää on yhteinen keskustelu, omien näkemysten selittäminen ja yhteisen ymmärryksen löytäminen. Learning cafe opettaa yhteisten ratkaisujen tekemiseen ja dialogiseen yhteistoimintaan. Eri näkemyksiä voi kommentoida ja kyseenalaistaa, mutta tärkeätä on myös konsensukseen pyrkiminen eli ryhmän yhteisen mielipiteen löytäminen. (Suomen sosiaali ja terveys ry, Suomen Kuntaliitto, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos; Innokylä 2012a.)

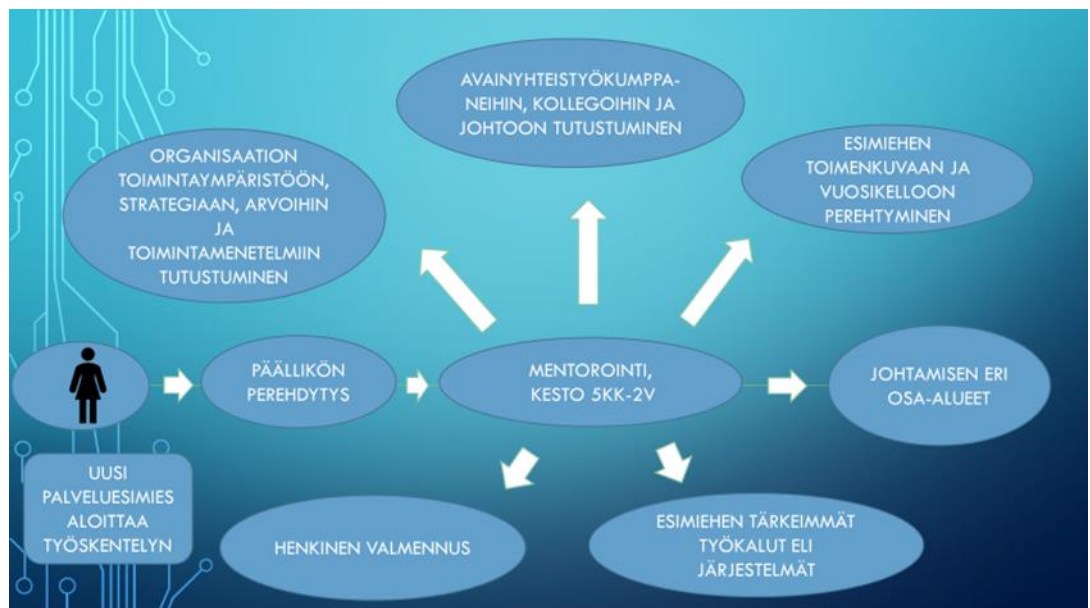
Learning cafe menetelmä valittiin kehittämishankkeen työpaja työskentelyyn, koska sen avulla uskottiin saavutettavan runsaasti tietoa vertaismentorointi konseptin rakentamiseen. Tässä kehittämishankkeessa Learning cafe menetelmää sovellettiin niin, että työpajaan osallistuneet esimiehet jaettiin kahteen ryhmään. Kummasikin ryhmässä oli lisäksi mukana kehittämishankkeen vetäjät. Pienryhmät tuottivat ideoitaan papereille. Lopuksi ryhmien työstämät koosteet käytiin yhdessä läpi.

Toisessa työpajassa kehittämissyhmän aiheena oli koostaa tärkeimmät elementit uuden esimiehen mentorointiin, uuden yksikön käynnistymiseen sekä jatkuvaan mentorointiin Learning cafe menetelmää hyödyntäen. Idea oli, että ryhmän tuottamista asioista laaditaan esimiehen mentorointisuunnitelma, uuden yksikön käynnistämisen suunnitelma sekä mentoroinnin ohjeistus tuottamalla materiaalia sähköiselle työskentelyalustalle.

Uuden palveluesimiehen mentorointi

Uuden esimiehen mentoroinnissa ryhmän näkemys oli, että mentoroinnin kestoksi ehdotettiin viidestä kuukaudesta kahteen vuoteen. Ajatuksena oli, että alussa mentorointi olisi tiiviimpää ja ajan mittaan harvenisi. Ryhmä määritteli, että mentorointi olisi hyvä aloittaa tutustuttamalla uusi esimies organisaation toimintaympäristöön, strategiaan, arvoihin ja toimintamenetelmiin. Tämän jälkeen mentorointi jatkuu avainyhteistyö-

kumppaneihin, kollegoihin ja johtoon tutustumisella. Organisaatioon perehtymisen jälkeen esimiehen perehdys keskittyisi esimiehen toimenkuvaan ja vuosikelloon. Toimenkuvan ja vuosikellon kautta perehdytyksessä syvennyttäisiin johtamisen eri osa-alueisiin vielä yksityiskohtaisemmin. Johtamisessa keskeisimmiksi osa-alueiksi nousivat toimintayksikön ideologian ja kulttuurin visiointi, talouden hallintaan opastaminen budjetoinnin ja optimaalisen resurssien käytön avulla, palvelutoiminnan keskeisten prosesseihin ja palveluntoteuttamisen suunnitelmiin opastaminen, itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen ja lainmukaiseen toimintaan valmentaminen, arjen struktuureihin ja työohjeisiin tutustuttaminen, pala-verikäytäntöihin ja viestintäkanaviin perehtyminen. Lisäksi tärkeäksi koettiin myös esimiehen henkinen valmennus: omaa työn asennoituminen, itsensä johtaminen sekä ratkaisukeskeiseen toimintakulttuuriin tutustuttaminen. Ryhmä listasi vielä esimiehen tärkeimmät työkalut eli järjestelmiin perehdyttämisen (Intra, Mediatri, Titania, Mepco, Workflow, HaiPro, Laatuportti ja Talgraf). Kuviossa 6 on esitetty kehittämissyöryhmän toisen työpajan tulokset uuden palveluesimiehen mentorointiohjelman (liite 2) osalta.



KUVIO 6. Uuden palveluesimiehen mentorointi

Uuden asumisyksikön käynnistäminen

Uuden yksikön käynnistäminen koettiin erityisen merkityksellisenä mentoroinnin kohteena. Ryhmään osallistuneilla oli kaikilla kokemusta uuden yksikön käynnistämisestä. Asumispalveluyksikön käynnistämisen tukemiseksi nähtiin tärkeäksi aloittaa työjärjestykseen ja prosessiin perehdyttämällä sekä vaadittavien asiakirjojen ja dokumenttien laatimisella.

Ryhmä laati muistilistan kaikista olennaisimmista asioista, jotka auttavat esimiestä onnistuneessa aloituksessa. Muistilistan asiat jakautuvat kolmeen osa-alueeseen 1) Asiakastyö 2) Henkilöstöhallinto 3) Kiinteistö, ympäristö, laitteet ja tarvikkeet.

Asiakastyössä esimiehen muistilistalle laadittiin seuraavat asiat: Asiakkaiden palvelutarpeen arviointi (palveluluokka), vuokrasopimukset, perhetapaamiset/omaisyhteistyö, apteekkisopimukset, kelakortit, osoitteenmuutos sisäinen/ulkoinen (posti, maistraatti, Säätiön sisäinen), sähköso-
pimus, kotivakuutus, yksilöllinen talousasioiden suunnitelma, omaisuusluettelo, avaimet, yhteistyö työpaikan/oppilaitoksen kanssa, taksi/bussimatkat.

Henkilöstöhallinnon osalta muistilistaan koottiin seuraavat: henkilökunnan rekrytointi, haastattelut, sisäiset siirrot Mepcossa, työsopimukset, tutkintotodistusten tallennus, perehdytysviikon suunnittelu, työhöntulotarkastukset, käyttäjätunnukset, lääkeluvan suorittaminen sekä avaimet. Kuviossa 7 on esitetty kehittämissyöryhmän toisen työpajan tulokset uuden asumisyksikön käynnistämisen (liite 3) osalta, jotka liittyvät vahvasti aiemmin esitettyyn uuden esimiehen mentorointiin.



KUVIO 7. Uuden asumisyksikön käynnistäminen

6.3 3. Työpaja Yhteissuunnittelu

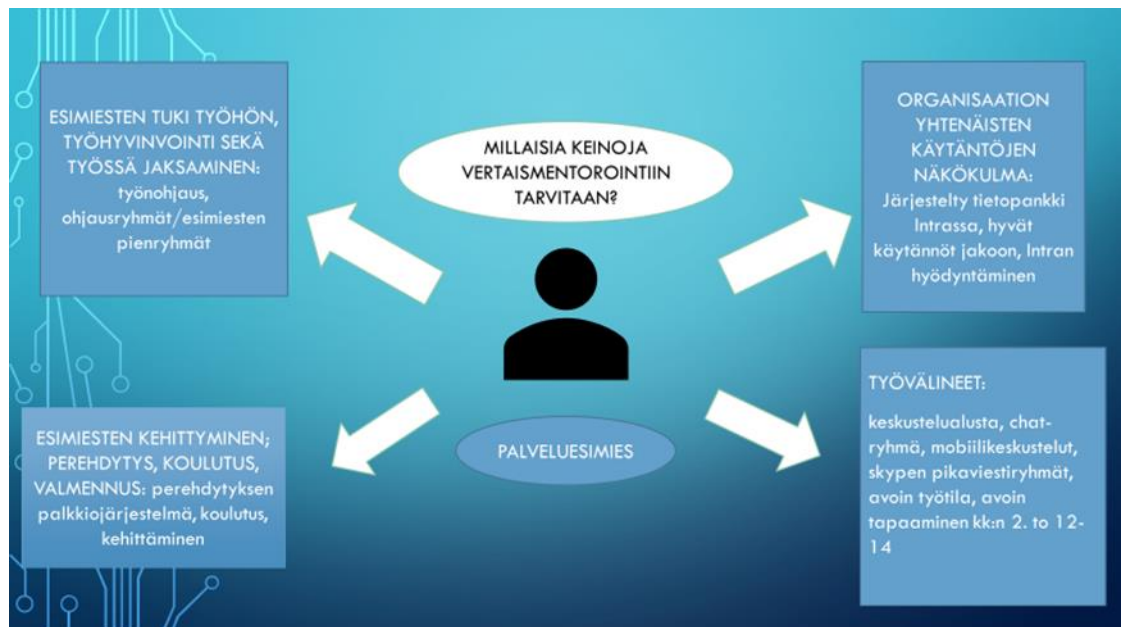
Yhteissuunnittelun idea on suunnittelijoiden ja käyttäjien yhteisestä luovuudesta suunnittelussa. Yhteissuunnittelun painopiste on siirtynyt haitallisten vaikutusten tunnistamisesta ja parantamisesta kohti positiivisten mahdollisuuksien tutkimiseen tulevaisuudessa. (Sanders & Stappers 2008, 8.)

Yhteissuunnittelussa tai toiselta nimeltä osallistavassa suunnittelussa kehittämistoiminnassa otetaan mukaan esimerkiksi työntekijöitä, asiakkaita tai sidosryhmien edustajia. Yhteissuunnittelu voi toteutua niin, että kehittäjät osallistuvat toimintaan tai toimijat osallistuvat tekemiseen. Osallistamisen käsite tarkoittaa mahdollisuuksien tarjoamista, kun taas osallistuminen määritellään mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Kehittäjien ja toimijoiden välinen osallistumisen taso voi vaihdella tiiviistä yhteistyöstä etäisempään vuorovaikutukseen. (Toikko & Rantanen 2009.)

Yhteissuunnittelu valittiin kehittämishankkeen kolmannen työpajan tiedonkeruu menetelmäksi, koska sen syvin tarkoitus oli toimintatutkimukseen erinomaisesti soveltuva. Lisäksi kehittämishankkeen

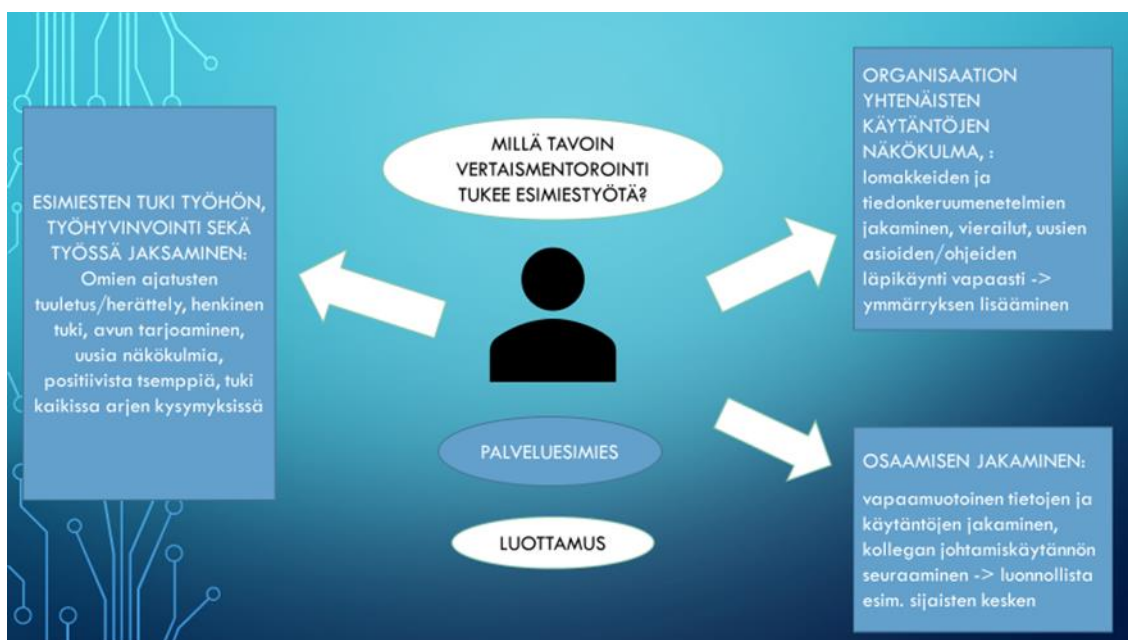
ratkaisukeskeinen viitekehys vahvasti yhteissuunnittelun valitsemista tiedonkeruumenetelmäksi sen positiivisen tulevaisuus-orientaatio vuoksi.

Yhteissuunnittelu toteutui kolmannessa työpajassa konkreettisesti niin, että kehittämisryhmän jäsenet pohtivat yhteissuunnittelun keinoin, miten vertaismentorointi tapahtuu käytännössä ja mitä työvälineitä sen toteuttamiseksi tarvitaan. Ryhmän näkemyksen mukaan vertaismentoroinnin toteutus voi tapahtua työnohjauksessa, pienryhmissä/ ohjausryhmissä, mobiilikeskusteluissa, Chat-ryhmässä, keskustelualustalla jossa on rohkeus puhua, Intran välityksellä, avoimissa tapaamisissa. Tulosten perusteella alkoi hahmottumaan visio digitaalisesta työskentelyalusta ja mitä alustan tulisi pitää sisällään. Kolmannen työpajan tulokset esitetään kahdena eri kuviona, joissa ensimmäisessä (kuvio 8) on esitetty vertaismentoroinnin keinoja ja toisessa (kuvio 9) on esitetty vertaismentoroinnin mahdollisuuksia.



KUVIO 8. Vertaismentoroinnin keinot

Tapaamisessa pohdittiin myös millä tavoin vertaismentorointi tukee esimiestyötä. Kehittämisyhmän näkemyksen mukaan vertaismentoroinnin mahdollisuudet voidaan jakaa kolmeen isoon teemaan; osaamisen jakaminen, työhyvinvointi sekä organisaation yhteneväiset käytännöt. Vertaismentorointia tukemalla voidaan lisätä palveluesimiesten työhyvinvointia, koska sen avulla voidaan seurata kollegan johtamiskäytäntöjä, saada ja tarjota tukea, apua ja ohjausta, näkökulmien vaihtoa, mahdollisuus tuulettaa omia ajatuksia, jakaa tietoja ja käytäntöjä, sekä kerrata yhdessä uusia käytäntöjä. Vertaismentorointi lisää palvelujen tasalaatuisuutta, kun yksikkö tasolla suunnitellut toimivat lomakkeet ja toimintamallit voidaan hyödyntää koko organisaatiotasolla. Keskustelu ja vuorovaikutus muiden esimiesten kanssa lisää ymmärrystä asioihin ja organisaation linjaukset saavat syvällisempää sekä yhteneväisempää ulottuvuutta. Samalla aikaan tapahtuu yksilötasolla esiintyvän osaamisen eli inhimillisen pääoman kasvua koko organisaatiotasolla.



KUVIO 9. Vertaismentoroinnin mahdollisuudet

7 VERTAISMENTOROINTI-KONSEPTI

Kehittämishankkeen tulosten pohjalta esitämme digitaalista työalustaa Rinnekoti-Säätiön intraan. Digitaalinen työskentelyalusta mahdollistaa palveluesimiesten välisen vertaismentoroinnin, mentoroinnin sekä verkostoitumisen asumisyksiköiden maantieteellisestä sijainnista huolimatta. Digitaalisella työskentelyalustalla palveluesimiehet voivat jakaa tietoa ja osaamista reaaliajassa. Koskelan ym. (2007, 42) mukaan tieto muuttuu ja uudistuu kiihtyvää tahtia, kun samaan aikaan ympäristö muuttuu yhä kompleksisemmaksi. Tiedosta on tullut informaatioyhteiskunnan myötä organisaatioille entistä tärkeämpi pääoma, vaikka sen merkitystä ei ole vielä ymmärretty ja hyödynnetty tarpeeksi.

Digitaalinen työskentelyalusta on Rinnekoti-Säätiön strategian 2016-2020 mukainen. Rinnekoti-Säätiön strategiaan 2016-2020 on kirjattu osastrategioiksi digitalisaatiostrategia sekä tutkimus- ja kehittämisstrategia. Strategiaan on kirjattu palveluliiketoiminnan digiavaukset ja asiakaslähtöinen toimintatehokkuus. Digitaalinen työskentely alusta edistää kumpaakin osastrategiaa. (Rinnekoti-Säätiö 2016.)



KUVIO 10. Vertaismentoroinnin digitaalinen työalusta

Kuviossa 10 on esitetty visio palveluesimiesten vertaismentoroinnin digitaalisesta työskentelyalusta palveluliiketoiminta-alueelle. Digitaalinen työskentelyalusta tulisi osaksi Rinnekoti-Säätiön Intranettiä. Työskentelyalustalle on nostettu kehittämishankkeen tuloksista nousseet teemat; uuden palveluesimiehen mentorointi (liite 2), uuden asumisyksikön käynnistäminen (liite 3), osaamisen jakaminen sekä vertaismentorointiryhmä.

Uuden palveluesimiehen mentorointi

Uuden palveluesimiehen mentorointiin liittyi monia erityispiirteitä, joten teema nousi erilliseksi teemaksi kehittämishankkeeseen osallistuneiden vahvuuksien myötä. Kehittämissyhmällä oli vahvaa osaamista ja kokemusta uuden palveluesimiehen mentoroinnista ja se liittyy usein yhteen uuden asumisyksikön käynnistämiseen. Kehittämissyhmän tulosten mukaan tiivis mentorointi uuden palveluesimiehen aloittaessa työskenteleä, tuottaa osaamista ja laatua palveluihin, niin yksilö kuin organisaatiossa. Varhainen ja systemaattinen mentorointi vähentää uuden esimiehen aloittamiseen liittyviä ongelmakohtia ja ennaltaehkäisee niitä. Tässä kohtaa kehittämishankkeessa oli vaikea rajata, perehdytyksen ja mentoroinnin välistä eroa. Kehittämissyhmässä linjasimme, että Rinnekoti-Säätiössä perehdytys on oman esimiehen eli palvelupäällikön ja asumisyksikön tehtävä, kun mentorointi on enemmän kollegiaalista toimintaa. Uuden palveluesimiehen mentorointiohjelma löytyy liitteestä 2.

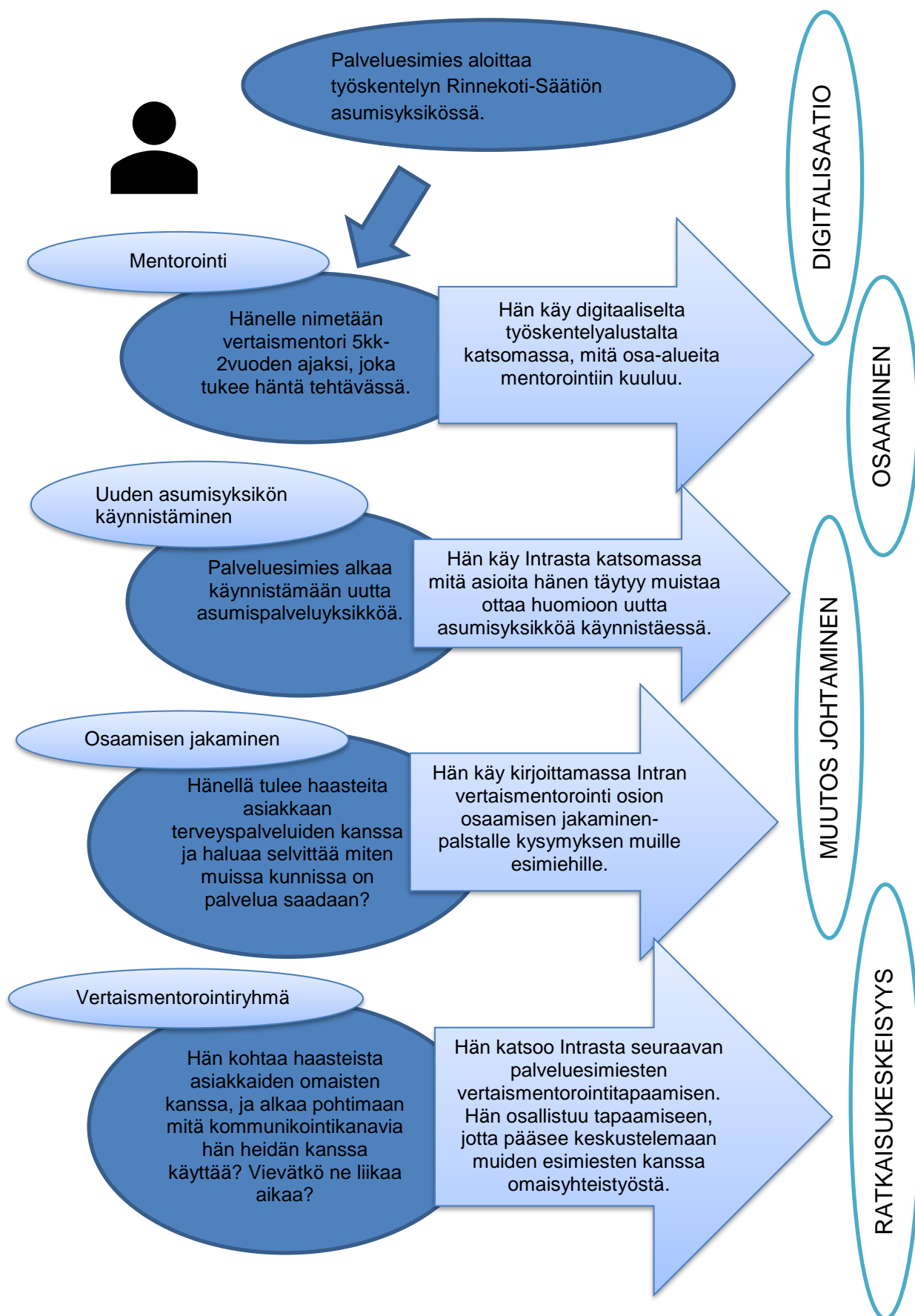


KUVIO 11. Digitaalisen työskentelyalustan palvelupolku

Kuviossa 11 on havainnollistettu digitaalisen työskentelyalustan palvelupolku organisaatiossa työskentelyn aloittavan palveluesimiehen näkökulmasta. Kuviossa on käyty läpi se prosessi, jonka palvelun käyttäjä käy läpi. Palvelumuotoilun ensisijainen tavoite on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu, joka oli myös digitaalisen työskentelyalustan lähtökohta. Tavoitteena palvelumuotoilussa, on että palvelu vastaa niin käyttäjien tarpeita kuin palvelun tarjoajan tavoitteita. Palveluprosessin lisäksi on otettava huomioon, että käyttäjän tarpeet, valinnat ja käyttäytymisen malli ohjaavat palvelun käyttöä suunnitellun palveluprosessin lisäksi. Prosessin kirjaaminen näkyväksi hyödyttää sähköisten palvelujen kehittämisessä etenkin silloin, kun halutaan nähdä palvelu käyttäjän silmin tai tarvitaan uusia tapoja jäsentää palveluja. (Suomen sosiaali ja terveys ry, Suomen Kuntaliitto, Terveystieteiden tutkimuskeskus ja Hyvinvoinnin tutkimuskeskus 2012b; Hiltunen 2017.)

Uuden asumisyksikön käynnistäminen

Kehittämissuostajan palveluesimiehiltä löytyi vahvaa osaamista uuden asumisyksikön perustamisesta, joten nostimme tämän yhden vertaismentoroinnin teemaksi. Toimintatutkimukselle tyypillistä on, että kehittämisessä hyödynnetään siihen osallistuvien vahvuuksia (Kananen 2014.) Uuden asumisyksikön käynnistäminen liittyy myös merkittävästi yhteen uuden palveluesimiehen mentorointiin, koska usein uusi palveluesimies rekrytoidaan uuteen asumisyksikköön. Kehittämissuostajan tuloksista löytyy paljon validia tietoa, mitä uuden asumisyksikön käynnistämiseen vaaditaan (liite 3). Uuden asumisyksikön käynnistämiseen perehdytyksen näkökulmasta Säätiöltä löytyi jo työohje, joten tässä kehittämissuostajan perehdyimme uuden asumisyksikön käynnistämiseen erityisesti mentoroinnin näkökulmasta.



KUVIO 12. Digitaalisen työskentelyalustan toimintaperiaate

Kuviossa 12 on esitetty digitaalisen työskentelyalustan toimintaperiaate uutta asumisyksikköä käynnistävän palveluesimiehen näkökulmasta. Kuviossa on prosessinomaisesti nähtävillä ne kontaktipisteet, jolloin esimies kääntyy työskentelemään digitaaliselle työskentelyalustalle. Vasemmalle kuviossa on digitaalisen työskentelyalustan kontaktipisteet, jolloin palveluesimies käyttää työskentelyalustaa; uuden palveluesimiehen mentorointi, uuden asumisyksikön käynnistäminen, osaamisen jakaminen sekä vertaismentorointiryhmä. Seuraavaksi on määritelty digitaalisen työskentelyalustan kohta, josta he voisivat saada apua ongelman ratkaisemiseen. Oikeassa reunassa on kirjattu digitaalisen työskentelyalustan organisaatiolle tuottama arvo. Palvelun arvo lisää organisaation tuottavuutta ja toiminnan tehokkuutta. Palvelun tuottama arvo organisaatiolle on juuri niitä kriittisiä menestystekijöitä, jotka on nostettu tietopohjassa esille; lähijohtaminen, digitalisaation mahdollisuudet sekä ratkaisukeskeisyys esimiestyössä. Tulevaisuudessa kyseinen palveluesimies voi toimia uuden palveluesimiehen mentorina ja katsoo sähköisen työskentelyalustalta asioita mentorin näkökulmasta siirtyen takaisin ensimmäiseen kontaktipisteeseen.

Osaamisen jakaminen

Osaamisen jakaminen -alusta olisi palveluesimiesten väliseen vuorovaikutukseen, verkostoitumiseen sekä osaamisen jakamiseen tarkoitettu kommunikointipalsta. Kommunikointipalstalla palveluesimiehet voivat jakaa tietoa, osaamista ja ajankohtaisia asioita toisille sekä saada vertais-tukea muilta esimiehiltä. Vertaistuki on kehittämishankkeen tuloksien mukaan yksi merkittävistä työhyvinvoinnin lähteistä. Informaatioteknologia mahdollistaa organisaation sisäisten verkostojen rakentamisen ja verkostot taas tukevat organisaation tietopääoman (inhimillinen- ja rakennepääoma) lisääntymistä (Grönroos 2006).

Monesti esimies kaipaa aivan päivittäiseen arkeen liittyviä pienten linjojen vahvistusta ja pyrkii hakemaan omaa näkemystä asiasta keskustelemalla muiden esimiesten kanssa. Digitaalisen työskentelyalustan avulla esimies saa nopeasti tietoa ja useita näkökulmia asioihin, vaikka muut esimiehet

työskentelevät ympäri Uuttamaata. Työskentelyalusta jouduttaa ja helpottaa lähijohtamisen päätöksentekoa ja parantaa esimiehen valmiuksia reagoida nopeasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Taloudellisia resursseja säästään digitalisaatio mahdollistaa uudenlaista verkostoitumista, osaamisen jakamista, sekä voimaantumista organisaation sisällä. Palvelupäälliköillä tai kehittämissyksiköllä voi olla luku- ja kommentointioikeus osaamisen jakaminen -alustalle.

Osaamisen kehittäminen ja organisaatiotiedon hallinta ovat sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden jatkuva teema. Menestyvä organisaatio tunnistaa organisaatiosta löytyvää tietoa ja pitää sitä arvokkaana, niin toiminnallisesta kuin strategisesta näkökulmasta katsottuna. Organisaatiokulttuurin tulee edistää ja tukea tiedon luomista sekä jakamista. Tiedon jakamisella on vaikutusta kaikkien osapuolten päivittäiseen toimintaan ja yhteistyöhön. Oikea-aikainen ja laadukas tieto ja sen jakaminen vähentävät virheitä ja nopeuttavat työntekoa sekä tekevät siitä mielekkäämpää tehostaen näin toimintaa. (Stenberg 2012.)

Tiedonjakamisen keskeisintä on, että se parantaa niin yksilön kuin organisaation suorituskykyä. Tietojohtamisessa tieto luokitellaan yleisimmin hiljaiseen sekä näkyvään tietoon. (Huotari & Mäntyneva 2016, 81-87.) Korkeakoski (2017) määrittelee tiedon jalostetuksi tietämykseksi, joka on ihmisen, organisaatioiden tai yhteisöjen prosessoimalla muodostamaa ymmärrystä. Oleellinen kysymys tänä päivänä on, kuinka kokemustietoa saadaan siirrettyä henkilöltä toiselle ja työpisteestä toiseen (Manka 2006 131-132.) Yksi ratkaisu Mankan mielestä on tiivis vuorovaikutusyhteys verkostoissa. Kehittämishankkeen lopputuotos mahdollistaa hiljaisen tiedon kuten taitojen, toimintamallien, arvojen ja normien siirtymistä palveluesimiesten keskuudessa tehokkaasti.

Tiedon hallinnoimisesta, analysoimisesta sekä hyödyntämisestä organisaatiossa voidaan käyttää käsitettä tietojohtaminen. Tietojohtamisen perimmäisenä tavoitteena on tiedon tehokas soveltaminen päätöksentekotilanteissa, jolloin paremman tiedon tuella teemme todennäköisesti parempia päätöksiä, joilla ohjaamme toimintaa. (Sydänmaanlakka, 2012, 69.)

Korkeakosken (2017, 202) mukaan verkostojen hyödyt tulevat esiin silloin kun verkostoja hyödynnetään tavoitteisesti ja johdetusti. Verkostojen johtaminen voi tosin olla haastavaa, koska usein ne perustuvat tasavertaiseen kumppanuuteen. Tietojärjestelmiä koskevat verkot ja verkostot voivat luoda toimijoille voimavarojen verkoston. Tietoverkkoja voidaan hyödyntää tietojen keruussa, käsittelyssä, analysoinnissa sekä jakamisessa. Asiantuntijoiden osaamisesta muodostuu voimavarojen kokonaisuus, joka tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää sisäisten verkostojen osaamista.

Vertaismentorointiryhmä

Kehittämishankkeen tuloksista nousi esille idea säännöllisesti kokoontuvasta vertaismentorointiryhmästä. Vertaismentorointiryhmällä olisi avoin tapaaminen kuukauden toinen torstai klo 12-14. Vertaismentorointiryhmän viitekehyksenä toimisi ratkaisukeskeisyys esimiestyössä ja tapaamisiin voisi osallistua ilman ennakoilmoittautumista oman työtilanteen mukaan. Ryhmän ohjaajana/koordinaattorina toimisi yksi esimies, joka huolehtisi ryhmän suunnittelusta, toteutuksesta, ohjauksesta sekä käytännön järjestelyistä. Ideana olisi, että ryhmän ohjaajana voisi vuorollaan toimia myös muita esimiehiä, joilla olisi käsiteltävään asiaan liittyvää osaamista. Halutessaan tapaamisille voisi nostaa esille ajankohtaisia teemoja. Teemat, tapaamisten ajankohdat ja mahdolliset muistiot voi lisätä työalustalla vertaismentorointiryhmän alle. Vertaisryhmämentorointi lisää työnhyvinvointia, sekä vahvistaa yhteisöllistä työkuultuuria (Hiltula ym. 2010).

8 POHDINTA

8.1 Toteutuksen arviointia

Kehittämishanke toteutettiin työelämälähtöisesti. Kehittämishankkeen aihe muotoutui oman ja muiden palveluesimiesten kokemusten sekä eri tahojen kanssa käytyjen keskusteluiden sekä organisaation strategisen tavoitteen myötä. Keskustelua kehittämishankkeesta käytiin myös Rinnekoti-Säätiön tutkijafoorumin kanssa. Kehittämistehtävän arviointia tapahtui prosessinomaisesti koko kehittämishankkeen ajan ja sitä tehtiin yhteistyössä Rinnekoti-Säätiön sekä oppilaitosten edustajien kanssa.

Kehittämishankkeen näkökulma, lähestymistapa sekä tutkimuskysymykset vaikuttivat siihen mitä menetelmiä päätimme käyttää. Käytimme eri tutkimusmenetelmiä, jotta aiheen kannalta saatiin hyvä kokonaisuus. Toimintatutkimus sopi erinomaisesti käytäntölähtöiseen kehittämishankkeeseen, ja sen vahvuutena oli ammattitaitoinen kehittämisryhmä. Tämä strateginen lähestymistapa sopi erinomaisesti aiheelle, koska kehittämishankkeen vetäjät toimivat itse kentällä yhdessä kehittämishankkeeseen osallistuneiden kanssa. Palvelumuotoilun hyödyntäminen osaksi toimintatutkimusta oli merkittävä hankkeelle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Palvelumuotoilun työmenetelmät olivat ennakkoluuloista huolimatta toimiva kehittämismenetelmä, vaikka palvelumuotoilu ja toimintatutkimus toivat kehittäjän työhön epävarmuuden elementtejä. Toimintatutkimukselle ja palvelumuotoilulle on hyvin tyypillistä, että kehittämiskohde muuttaa muotoaan prosessin aikana (Kananen 2014; Suoranta & Ryytänen 2014). Niin tässäkin kehittämishankkeen prosessi eli ja muutti muotoaan jokaisen kehittämisryhmän tapaamisen myötä ja lopullinen tuotos kehittyi vähitellen prosessin aikana. Kehittämistehtävän myötä syntyi suurempi mielenkiinto palvelumuotoilutyöskentelyyn myös jatkossa.

Kehittämisryhmän työpajoihin osallistui useita ammattitaitoisia palveluesimiehiä asumis- ja työtä ja osallisuutta edistävästä palveluista. Osallistujia olisi toki hyvin voinut olla enemmän ja erityisesti vanhoilta laitospa-

osastoilta olisi kaivattu palveluesimiehiä kehittämisryhmään. Näin oltaisiin saatu moniammatillisempaa keskustelua niin sosiaali- kuin terveysalalta. Toisaalta pienemmässä ryhmässä toteutui kaikkien osallistuneiden ääni ja ryhmässä päästiin hyvään dialogiin. Lisäksi ryhmään osallistuneet tuottivat tutkimuksen kannalta runsaan aineiston, joten siinä mielessä toteutunut kokoonpano oli erinomainen. Haastavaa oli yhteisen ajan löytyminen kehittämisryhmän jäsenten kesken, joten hyödynsimme Skype-yhteyttä tapaamisissa. Näin mahdollisimman moni pystyi osallistumaan tapaamisiin ja saatiin mielenkiintoisia keskusteluja aikaiseksi. Kehittämishankkeen tapaamisajankohtia sopiessa nousi esille lähes miestyön hektisyys. Palveluesimiehillä on paljon töitä perustehtävässään, eikä kehittämiselle jää juurikaan aikaa. Toisaalta kehittämisryhmän tapaamiset vahvistivat, että uusille sähköisille kommunikointikanaville on tarvetta työn hektisyyden ja maantieteellisten välimatkojen vuoksi.

Kehittämisryhmän työpajojen ilmapiiri oli hyvin avoin, keskusteleva ja eteenpäin suuntautuva. Tapaamisissa kaikki osallistujat esittivät ideoita ja mielipiteitä rakentavasti ja rohkeasti, vaikka asioista saatettiin olla eri mieltä. Kaikille palveluesimiehille annettiin tasavertainen mahdollisuus osallistua kehittämisryhmän toimintaan. Lisäksi tapaamisissa nousi esille useita eri asioita, joista he olisivat jo aiemmin halunneet keskustella muiden palveluesimiesten kanssa. Yhteistä aikaa ja tapaamisia muiden esimiesten kanssa ei kuitenkaan ole ollut tarpeeksi. Moni palveluesimiehistä koki itsensä ja oman olonsa voimaantuneen kehittämisryhmän tapaamisen jälkeen, vaikka lähteminen tapaamiseen oli oman työkiireen keskeltä ollut haastavaa.

Ratkaisukeskeisyys oli valittu ryhmähaastatteluiden viitekehykseksi, ja sen ylläpitäminen ja edistäminen vaativat kehittäjiltä asian tiedostamista ja huomioimista kehittämisryhmän tapaamisten aikana. Työpajojen keskusteluissa nousi esille erilaisia arjentyön haasteita ja tarve jakaa työstä nousseita negatiivisia tunteita oli väistämätöntä. Tämän vuoksi ratkaisukeskeisyys toimi erinomaisesti ryhmän viitekehyksenä ja kriittinen keskustelu saatiin suunnattua tulevaan. Ratkaisukeskeisydessä ongelmat kohdataan haasteina, jotka pystytään voittamaan suuntaamalla fokus

menneisyyden hankalista kokemuksista kohti tulevaisuutta (Sundman, Keistinen, Lönnqvist ym. 2017.) Työn asettamien paineiden ja kuormittavuus tekijöiden hallitsemiseen ratkaisukeskeisyydellä pystytään vaikuttamaan siihen, miten esimies suhtautuu työssään kohtaamiin asioihin ja miten johtaa yksikköään. Kehittämisyhmän työpajoissa käytiin paljon keskustelua meneillään olevista yhteiskunnallisista muutoksista, jotka vahvistivat, että muutosjohtaminen ja ratkaisukeskeisyys esimiestyössä ovat menestyvän organisaation kulmakiviä tänä päivänä ja vertaismentoroinnin vahvistaminen tukee näitä erinomaisesti. Lisäksi kehittämishankkeen aineistoa refleктоitiin jokaisen kehittämishankkeen tapaamisen jälkeen. Jokainen kehittämissyhmän tapaaminen suunniteltiin erikseen, ja pohdittiin tulevan työpajan tavoite tutkimuskysymykset huomioiden.

Kehittämisshanke onnistui mielestämme hyvin ja pystyimme vastaamaan toimintatutkimuksen pääperiaatteisiin. Kehittämisshankeeseen osallistuneet palveluesimiehet olivat erittäin aktiivisia ja innostuneita tutkittavasta kohteesta. Valli & Aaltolan (2015, 25-26) mukaan toimintatutkimuksen tunnuspiirteitä ovat demokraattisuus, osallistuminen ja tieteen edistyminen sekä sosiaaliseen muutokseen vaikuttaminen. Perusluonteeltaan toimintatutkimus on sosiaalinen prosessi, jossa liikutaan ja toimitaan sekä yksilöllisellä, että sosiaalisella tasolla. Tutkivan toiminnan kohteina ovat yhteisön toimintatavat, osallistujien omaa toimintaansa koskeva ymmärtämiskyky ja itse toimintatilanne. Yleensä itse tutkimustyö on yhteisöön ja näiden todellisuuteen vaikuttava tekijä.

Toimintatutkimus vaatii tutkijoilta usein enemmän, koska tutkimuksen läpiviemiseksi he eivät voi olla Kanasen (2014, 67-75) mukaan vain passiivisia toimijoita. Oman kokemuksen hyödyntäminen on toimintatutkimuksessa jopa suotavaa tuomalla oma teoreettinen tietämys ja osaamisensa kehittämisen ja ongelman ratkaisun osalta. Kehittämisshankeessa toimintakentän hyvä tuntemus kääntyi meidän eduksi, ja pystyimme jakamaan omaa osaamista kehittämishankkeen aikana. Tutkijoiden on tutkimuksellisten seikkojen lisäksi hyvä hallita myös ryhmäkäyttäytymisen periaatteita. Kehittäjänä meiltä löytyi hyviä ihmissuhdetaitoja; kuten kykyä kuunnella ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Onnistuneessa toimintatut-

kimuksessa ryhmän vetäjän tulee pyrkiä siihen, että vetäjä toimii kuuntelijana ja kannustajana ja ryhmän jäsenet ovat enemmän äänessä. Tässä onnistuimme mielestämme erinomaisesti, ja usein puheensorina ja ideointi jatkuivat, kun suunniteltu aikataulu saapui päätökseen. Välillä ryhmäläiset innostuivat niin avoimeen vuorovaikutukseen, että täytyi pitää huoli, että kaikki osallistujat saavat oman näkemykset esille ja voivat ottaa kantaa asioihin.

Kehittäjinä meiltä löytyi Villasen ym. (2017) asettaminen hyvän kehittäjän ominaisuuksia; rohkeus, intohimo, seikkailu, flow, oppiminen, menestyminen ja dialogi. Kehittäminen on yleisesti riippuvainen kehittäjän asenteesta, mutta onnistuakseen ei tarvita kaikkia näitä, vaan kehittämisen onnistuminen koostuu myös vuorovaikutuksesta ympäristön kanssa. Ratkaisukeskeisyys viitekehyksenä antoi hyvän lähtökohdan kehittämishankkeen onnistumiseen.

Kehittämishankkeen yksi haasteista liittyi aiheen rajaamiseen. Oli hyvin haastavaa määritellä perehdytyksen ja mentoroinnin välistä rajanvetoa. Lankinen ym. (2004, 97-99) määrittelee mentoroinnin mentorin ja aktorin väliseksi oppimisprosessiksi, jonka tavoitteena on tiedon, taidon ja osaamisen siirtyminen. Vertaismentorointi perustuu enemmän tasavertaiseen dialogiin, jossa kenenkään osaaminen ei ole ylivertaista vaan jokainen pääsee peilaamaan omaa osaamistaan muiden kanssa. Toiminnan lähtökohta voi olla asiantuntijuuden periaate, jolloin oppimista tapahtuu joka suuntaan ja kaikki voivat tarjota toisille uusia näkökulmia, tietoa ja käytänteitä. Vertaismentorointi tukee valmiuksia reagoida toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Kupias & Salo 2014.) Kehittämishankkeessa rajasimme, että perehdytys on Rinnekoti-Säätiössä enemmän palveluesimiehen oman esimiehen eli palvelupäällikön ja asumisyksikön tehtävä ja mentorointi kollegiaalista toimintaa.

Toinen haasteista oli toimintatutkimukselliselle prosessille heittäytyminen, koska hankkeen alussa ei ollut selkeää käsitystä lopputuotoksesta. Hankkeelle asetutut tutkimuskysymykset auttoivat meitä pysymään kehittämishankkeen aiheessa, kun suunnittelimme työpajoja ja mietimme lop-

putuotosta. Tämän epätietoisuuden sietäminen ja huomioiminen prosessin aikana oli osittain haastavaa, vaikka toimintatutkimukselle tyypillistä. Toimintatutkimus asetti meille tutkijoille haasteen, koska toimintatutkimuksen tavoitteena on aina muutos (Kananen 2014). Paineet kehittämishankkeen tuottamasta muutoksesta nousivat esille prosessin aikana. Kehittämishankkeen lopputuotos muotoutui kuitenkin lopulta toimintatutkimukselle ja palvelumuotoilulle tyypillisesti prosessin aikana.

Oppimisprosessina hanke on ollut mielenkiintoinen ja yhteistyö on sujunut hyvin kehittämishankkeen ajan. Haasteena hankkeessa esiintyi aiheen rajaaminen suhteessa kehittämishankkeen laajuuteen. Odotukset osallistuvien palveluesimiesten määrästä olivat korkeammalla, kuin mitä osallistujia saatiin. Jälkeenpäin käytiin keskustelua olisiko työpajat voitu järjestää yksittäisinä haastatteluina, jolloin mahdollisesti eri palveluesimiehet olivat osallistuneet työpajoihin kiinnostuksen mukaan. Toisaalta kehittämissyhmä oli todella tiivis ja ammattitaitoinen, joten aineisto oli laadukas.

Kehittämishankkeen aikana ilmaantuneiden haasteiden kohtaamiset kehittivät sekä meidän näkemystä palvelumuotoilijana, että ymmärrystä ja rohkeutta tietynlaisesta avoimesta heittäytymisestä erilaisiin tilanteisiin. Tilanteisiin heittäytyminen kehitti meidän itseluottamusta kehittäjinä sekä loivat uskoa palvelumuotoilumenetelmien käyttämiseen jatkossakin. Mielestämme kehityshanke onnistui vastaamaan hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin.

8.2 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointia

Tieteellisen tutkimuksen suorittamisen on vastattava hyvää tieteellistä käytäntöä, jotta tutkimus olisi eettisesti luotettavaa ja hyväksyttävää sekä tulokset olisivat uskottavia. Kehittämishanke on toteutettu hyviä tieteellisiä käytäntöjä vaalien ja noudattaen. Tieteellisen käytännön lähtökohta on, että tutkijan on erityisesti kiinnitettävä huomiota eheyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen tutkimuksen ja tulosten tallentamisessa ja esittämisessä

sekä tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa. (The National Advisory Board on Research Ethics 2010, 19.)

Tutkimuksen eettisyys on tieteellisessä toiminnassa kaikkein keskeisintä. Tutkimusetiikka on tukijoiden ammattietiikkaa, johon kuuluvat eettiset periaatteet, normit, hyveet ja arvot, joita tutkijan tulisi noudattaa tutkimusta tehdessään. (Kuula 2011, 23.) Kankkusen & Vehviläinen-Julkusen (2013) mukaan tutkimusetiikka luokitellaan tavallisesti normatiiviseksi etiikaksi, joka pyrkii vastaamaan kysymykseen siitä, miten sääntöjä tulee noudattaa tutkimusta tehdessä.

Tutkimuksen eettisyyttä voi tarkastella esimerkiksi Vilkan (2015) teoksessa esitettyjen Pietarisen (2002) laatimien tutkimuksen eettisten vaatimuksen avulla. Kehittämishankkeessa koimme seuraavien vaatimuskriteerien täytyneen: älyllisen kiinnostuksen vaatimuksen, tunnollisuuden vaatimuksen, rehellisyyden vaatimuksen, ihmisarvon kunnioittamisen, sosiaalisen vastuun vaatimuksen, ammatinharjoittamisen edistäminen sekä kollegiaalisen arvostuksen. Kehittäjinä olimme aidosti innostuneita uusimman tiedon hankkimisesta ja olemassa olevan tiedon tarkastelusta. Kehittämishankkeen toteuttaminen oli inspiroivaa ja mielekästä tiedon etsimistä sekä tutkitun tiedon ja käytännön yhteen sovittamista. Tunnollisuuden vaatimuksen toteutuminen näkyi siten, että olemme kumpikin työskennelleet alalla jo yli kymmen vuoden ajan ja paneutuneet omaan alaamme kattavan työkokemuksen, että henkilökohtaisen kiinnostuksen pohjalta ottaa asioista selvää ja etsiä viimeisintä tietoa. Näin ollen voidaan todeta, että hankkimamme ja esittämämme informaatio oli tässä kehittämishankkeessa luotettavaa.

Kehittämishanke toteutettiin rehellisin toimintaperiaattein, joten voimme vilpittömästi todeta tutkimuksen rehellisyyden kriteerin täytyneen. Hankkeen tekeminen ei loukannut ihmisarvoa. Pidimme myös huolen siitä, että tieteellistä informaatiota käsiteltiin eettisin periaattein. Kehittämishankkeessa paneuduttiin oman ammatinharjoittamisemme kehittämiseen, joten ammatinharjoittamisen edistäminen tapahtui luontevasti ja tutkijoiden toimintatavat tukivat tutkimuksen tekemisen

mahdollisuuksia. Kehittämisen syvin idea oli tukea esimiestyötä tekeviä kollegoja ja luoda tutkimuksen myötä konsepti organisaatioomme käyttöön, näin ollen voimme todeta toimineemme kollegoja arvostaen ja kunioittaen.

Kehittämishanke oli ajankohtainen, koska esimiesten vertaismentorointia ei ole aiemmin Säätiössä tutkittu, eikä kehitetty. Kehittämishanke, joka suuntautuu suoraan työelämään korostuvat niin yritysmaailman kuin tieteen tekemisen eettiset säännöt. Kehittämistyötä tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti, korkean moraalin mukaisesti, jonka seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Mahdolliset ristiriidat tosiasioiden ja organisaation käytäntöjen välillä eivät saa ohjata tosiasioiden tulkintaa vaan ne on otettava haasteena vastaan. Eettisesti kestävässä kehittämistyössä on vältettävä toisten tekstien plagiointia, tulosten kritiikitöntä yleistämistä, harhaanjohtavaa tai puutteellista raportointia sekä toisten kehittäjien, tutkijoiden tai toimijoiden vähättelyä. (Moilanen, Ritalahti, Ojasalo 2009, 48-49.)

Hirsjärven ym. (2007) mukaan tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, mutta silti luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Kehittämishankkeessa haasteena oli tutkijoiden objektiivisuus aiheeseen. Toisaalta toimintatutkimukselle tyypillistä on kehittäjän pyrkimys vaikuttaa tutkimuksen kohteena olevaan seikkaan. Toimintatutkimuksessa tutkija pyrkii ratkaisemaan jotakin tiettyä ongelma yhteistyössä yhteisön jäsenten kanssa. Tästä syystä toimintatutkimuksen eettiset kysymykset esitetään toisella tavalla kuin kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2008, 222-224.)

Toimintatutkimuksessa haasteena on usein tutkimuksen alkuperäisen perspektiivin kadottaminen ja tutkijan samaistuminen kohteeseen liiaksi. Toisaalta toimintatutkimuksessa tämä voi olla juuri tutkimuksen onnistuminen edellytys. Onnistuneessa toimintatutkimuksessa toiminnasta, jota tutkitaan, tulee tutkimusta ja tutkimuksesta toimintaa. (Eskola & Suoranta 2008.) Kehittämishankkeessa meillä oli selkeä visio verstaamentoroinnin positiivista mahdollisuuksista johtamisen tukena. Ensimmäinen tapaami-

nen kehittämisryhmän kanssa vahvasti tätä näkemystä. Näin ollen kehittämishankkeen edetessä me tutkijoina vahvistimme tätä visiota.

Saari (2007) toteaa yhteiskuntatutkimukselle olevan tyypillistä, että tutkijan läsnäolo ja toiminta vaikuttavat käytännön toimiin. Toimintatutkimuksen tavoite on tutkia yhteiskunnan tai yhteisön toimintaa eli käytäntöä, joten tutkijan pitää avoimesti ja tietoisesti pyrkiä vaikuttamaan tutkimuksen kohteena olevaan käytäntöön. Kaksoisroolista huolimatta pyrimme kehittäjinä kohtamaan työpajoissa eteen nousseet asiat avoimesti ja tarkastelemaan asioita objektiivisesti, vaikka osa asioista saattoi meille olevan jo entuudestaan tuttuja.

Aineiston riittävyys on myös yksi luotettavuuden kulmakivistä. Tulosten luotettavuus syntyy tutkimusaineistosta, ei niinkään aineiston määrä vaan laatu (Kananen 2014). Pohdimme kyselyn laatimista vielä työpajojen jälkeen, jolloin aineiston määrä olisi kasvanut. Tavoitteena oli kuitenkin kehittää myös työskentelyalusta, johon saimme työpajoista riittävästi laadukasta aineistoa. Kehittämissankkeen laajuuteen ja syvyyteen pohjautuen päätimme jättää kyselyn laatimatta. Aineisto oli mielestämme toimintatutkimukselliselle kehittämishankkeelle laadukas.

Kehittämissankkeen haasteena oli kehittämisryhmän pieni osallistujamäärä ja heidän anonymiteetin säilyttäminen. Kehittämissankemäläisten anonymiteetti huomioitiin aineistoa käsitellessä sekä lopputuotosta kirjoittaessa. Toinen eettisyyden kannalta pohdittava asia oli keskustelujen rajaaminen tutkimuskysymyksiin. Toimintatutkimukseen kuitenkin liittyy vahvasti tutkittavan aiheen ja lopputuotoksen muodon muuttuminen oppimisprosessin aikana. (Heikkinen 2007, 196-200.)

Kehittämissankkeen eettisyyden haasteet kohtasimme, jo tutkimussuunnitelmaa laatiessa. Tutkimussuunnitelmaan oli liitetty kuvaus organisaation ja toimintaympäristön nykytilasta. Toimintaympäristöanalyysi jouduttiin jättämään kuitenkin pois kehittämishankkeen loppuraportista tiedon arkaluotoisuuden vuoksi. Toimintaympäristön kuvaus ei varsinaisesti liittynyt tutkittavaan aiheeseen, vaan sitä käytettiin työmenetelmänä tutki-

musaihetta pohtiessa. Hankkeen luotettavuuden ja eettisyyden kannalta tämä oli kuitenkin mielestämme oikea päätös.

Kehittämishankkeen eettisyyttä ja luotettavuutta arvioitiin koko kehittämisprosessin ajan. Palvelumuotoilu sopi erinomaisesti kehittämismenetelmäksi toimintatutkimukselliseen kehittämishankkeeseen, jossa kehitettiin myös digitaalista työskentelyalustaa. Kehittämismenetelmät tukivat ja täydensivät hyvin toisiaan.

8.3 Johtopäätökset

Kehittämishankkeen aikana vahvistui, että arjen työstä nousevalle kehittämiselle on tarvetta. Myös palvelumuotoilun hyödyntämisen mahdollisuudet osana kehittämistä vahvistuivat kehittämishankkeen myötä. Kehittämishankkeen aikana tuli esille, että organisaation strategian mukaisiin tavoitteisiin pyrittäessä olisi hyvä hyödyntää kentällä olevaa osaamista ja asiantuntijuutta kehittämistehtäviin. Hyvin usein työtä tehdään muuttuvassa ympäristössä olemassa olevilla toimintavaoilla, joihin ei kuitenkaan olla tyytyväisiä. Toisinaan myös käy niin, että kehittämistä tehdään irrallisena arjen työstä. Tällöin voi käydä niin, että kehittäminen jää pinnalliseksi tai ulkopuoliseksi eikä vastaa arjen työstä tulevaan tarpeeseen.

Kehittämisryhmän toimintaa seurattaessa nousi esille ratkaisukeskeisen ideologian edistävän esimiestyössä onnistumista. Esimiestyössä korostuu itsensä johtamisen taito ja omaote työntekemiseen. Esimies, joka keskittyy olennaiseen ja omaa ratkaisukeskeisen ajattelutavan ymmärtää itsensä johtamisen merkityksen sekä itsenä, että muiden kannalta. Itsensä johtamista voidaan kuvailla sekä esimiehen oikeudeksi, että velvollisuudeksi. Itsensä johtamiseen liittyy myös oman toiminnan kriittinen tarkastelu. Tällöin esimies ei keskity asioiden toteamiseen vaan alkaa toimia tilanteen kehittämiseksi toivottuun suuntaan. Ratkaisukeskeisen ajatustavan omaava esimies selviytyy haasteista ja työn asettamasta kuormittavuudesta todennäköisesti paremmin, kun keskittyy vaikeimmassakin tilanteessa toivottuun lopputulokseen ja omaan tavoitteeseensa asiassa. Toiminnan tasolla ratkaisuihin keskittymien näkyvät ratkaisupuheena, ongelmien

muuttamisena tavoitteiksi, haastamisena ja kysymysten esittämisenä. (Aarnikoivu 2013.)

Kehittämisryhmään osallistuneet henkilöt olivat työskennelleet organisaatiossa useiden vuosien ajan. Ryhmään osallistuneet tunnistivat organisaation vauhdikkaan muutoksen, kehitysvammatyön yhteiskunnallisen murroksen sekä tulevaisuuden suunnan. Muutoksen läpikäyminen haastaa kuitenkin esimiehen toden teolla. Tämä oli aistittavissa kehittämisryhmän tapaamisissa. Katariina Ponteava (2010) on kuvannut, miten muutokset ovat osa luonnollista tilaa, joita kohtaamme päivittäin työssämme ja elämässämme. Organisaatioissa ja työpaikoissa muutoksia tulee lähes päivittäin. Osa muutoksista voi olla pienempiä osa suurempia, yleensä muutokset ovat väistämättömiä. Esimiehen näkökulmasta muutokset ovat merkityksellisiä, koska esimies on tärkeässä roolissa viestimässä ja johtamassa muutosta tehtävässään. Kehittämisryhmässä havaitsimme myös, miten esimies on kaiken muutoksen keskellä hyvin keskeinen muutoksen mahdollistaja tai muutoksen jarruttaja. Muutoksen johtamisen ymmärrys on ilmeinen pyrittäessä parhaaseen mahdolliseen tulokseen.

Organisaatiossa on jo nyt ollut kokemuksia palveluesimiesten mentoroinnista, vaikka systemaattista ja organisoitua järjestelmää ei ole ollut. Kokemukset mentoroinnista ovat olleet positiivisia kummankin osapuolen näkökulmasta katsottuna. Ainoastaan toiminnan organisoimattomuus on hidastanut toimintaa ja saattanut vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Mentorointiin on varattava aika myös omasta työstä, joten toiminta olisi läpinäkyvää ja systemaattista mentorointiohjelman kehittämisen myötä. Mentorointi on nähty erityisesti oman työn kehittämisen, tiedonjaon sekä motivoitumisen näkökulmasta. Kehittämishankkeen tulokset tukevat mentorointiohjelman käynnistämistä Rinnekoti-Säätiössä.

Esimiestyössä toimitaan hyvin pitkälti itsenäisesti. Johto edellyttää esimiehiltä monenlaista osaamista ja kykyä kantaa vastuuta yksiköstään. Kehittämisryhmän tapaamiset osittivat, miten tärkeää on, että esimies saa riittävästi tukea työhönsä. Esimiestyö voi alkaa helposti kuorimittaa tai

omaksuttavien asioiden määrä saada aikaan hallitsemattoman tunteen. Vertaistuen voimaa on tutkittu paljon, joten vertaismentoroinnin työhyvinvointia edistävä rooli on erittäin merkittävä. Irja Mikkosen (2009) väitöskirjasta käy ilmi, että henkisessä kuormituksessa vertaistuki on korvaamaton tuki. Vertaiselta on helppo kysyä apua, neuvoja tai jakaa työssään kohtaamiaan haasteita.

8.4 Jatkokehittämisehdotukset

Hirsijärvi ym. (2007, 216) mukaan kerätyn aineisto analyysi, tulkinta ja johtopäätöksen ovat tutkimuksen ydinasia. Tulosten analysointi ei pelkää riittä, vaan niistä olisi pyrittävä laatimaan synteesejä. Ne nitovat tutkimuksen ydinasiat ja antavat vastauksia ongelmiin. Näihin laadittuihin synteeseihin johtopäätösten tulisi perustua. Kehittämishankkeen jatkokehittämisehdotukset ovat jatkumo toimintatutkimuksen palvelumuotoilu prosessille. Hankkeessa sähköinen työskentelyalusta on viety konseptointi vaiheeseen. Konseptointi vaiheessa innovoidaan ratkaisuja ja kehitetään palvelukonsepteja. (Vidico 2013, 24-25).

Jatkokehityksenä esitämme digitaalisen työskentelyalustan prototypointia joko Säätiön it-palveluiden tai ostopalveluiden kanssa. Yleensä palvelun it-ratkaisun suunnitteluun, toteutukseen sekä käyttöönottoon liitetään palvelumuotoilua ja käyttäjätestausta. Kehittämistyö jatkuu suunnittelemalla kontaktipisteitä ja luonnostelemalla käyttöliittymää, jossa käyttöliittymän suunnittelijat suunnittelevat aluksi karkeita prototyyppisiä ja myöhemmin toiminnallisia prototyyppisiä. Palvelumuotoilun voidaan ajatella loppuvan tähän vaiheeseen, ja jatkuvan palvelun it-ratkaisun suunnitteluun, toteutukseen ja käyttöönottoon. (Vidico 2013, 25, Hyysalo 2009, 181-194.)

Prototyyppisiä ja malleja käytetään yleisesti kaikessa tuotekehityksessä. Ne ovat erinomainen työkalu myös käyttöä ja käyttäjiä koskevan tiedon hankinnassa. Luonteeltaan prototyyppien rakentaminen iteratiivista, toistuvista suunnittelu- ja testauskierroksista koostuvaa. Palvelujen prototypoinnissa kerätään käyttäjien kokemuksia tulevasta palvelusta ja niitä

voidaan mallintaa palvelumuotoilun menetelmiä; kuten käyttäjätarinoita, kuvakäsikirjoitusta tai service blueprint-kaaviota hyödyntäen. (Hyyssalo 2009, 180-182; Vaahtojärvi 2011.)

Toinen kehittämishankkeessa esiin noussut jatkokehittämisehdotus on mentorointiohjelman jatkotyöstäminen Rinnekoti-Säätiössä sekä uuden palveluesimiehen mentoroinnin nostaminen osaksi palkitsemisjärjestelmää. Uuden palveluesimiehen aloittaessa työt Rinnekoti-Säätiössä hänelle nimettäisiin mentori 5kk - 2 vuoden ajaksi ja mentoroinnista laadittaisiin kirjallinen sopimus. Mentorointiohjelman kehittämisellä vaikutetaan lähijohtamiseen, palvelutuotannon laatuun sekä työntekijöiden vaihtuvuuteen, kuten teoriapohjassa on nostettu esille.

Uuden palveluesimiehen mentoroinnin liittäminen osaksi palkitsemisjärjestelmää lisää osaamisen jakautumista organisaatiossa ja tuottaa organisaatiolle pitkällä tähtäimellä suuren määrän inhimillistä pääomaa eli osaamista. Palkkiojärjestelmät ovat Juopperi & Uotila (2012) mukaan nyky-yhteiskunnan merkittävä keino työmotivaation lisäämiseksi. Uuden palveluesimiehen mentoroinnista ohjelman mukaisesti voisi mentori saada epäsuoraa palkitsemista (esim. ravintoetu) tai suoraa palkitsemista (esim. henkilökohtainen lisä). Palkitsemisjärjestelmän peruslähtökohta on aina henkilöstön sitouttaminen ja työmotivaation ylläpitäminen.

Palvelumuotoilua ja asiakas- ja käyttäjälähtöistä kehittämistä voisi hyödyntää organisaation palvelutuotannon kehittämisessä laajemminkin. Niiden organisaatioiden tehokkuus on parantunut, jotka ovat luoneet työntekijöiden ideoita hyödyntävän järjestelmän. Uudenlaisen innovaatioekosysteemin luominen on kuitenkin organisaatiolle pitkä oppimisprosessi, jossa toimintamallien kokeilujen kautta luodaan organisaation kulttuuria, käytäntöjä, sääntöjä sekä strategiaa. (Kurronen 2015, 34-36.)

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talenum.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. 3. painos. Jyväskylä: Docendo Oy.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi.

Aulankoski, S. 2016. Törmäyksistä työniloon. Työterveyshuolto tukena työn ristiriidoissa. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Edenius, M. 2003. To Manage Knowledge by Intranet. Journal of Knowledge Management Vol 7 Iss. 5. 124-136.

Ensher, E. A. 2013. E-mentoring as a Critical E-learning Approach: The Impact of Social Presence on E-mentoring. Communications and Network 5, 1-3. Saatavilla: https://file.scirp.org/pdf/CN_2013101609040811.pdf

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tallinna: Vastapaino.

Eskola, J. 2007. (Teema) haastattelu- tutkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa: Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy, 32-46.

Grönroos, M. G. 2006. Mahdollisuuden aika, kohti virtuaalista organisaatiota. Tampere: Transatlanta Oy.

Haldin-Herrgård, T. & Salo, P. 2008. Piilevien voimavarojen ilmaisemista hiljaisessa osaamisessa. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Heikkinen, H., Jokinen, H. & Tynjälä, P. 2010. Vertaisryhmämentorointi opetusalan tukena. Teoksessa: Heikkinen, H., Jokinen, H. & Tynjälä, P.

(toim.) Vertaisryhmämentorointi työssä oppimisen tukena. Helsinki: Tammi Oy.

Heinonen, J. 2017. SOTE-uudistus muuttaa suomalaista hyvinvointimalia. Teoksessa: Hakanen, Y. (toim.) Aasukkaiden vai yhtiöiden valta? Sote- ja maakuntauudistus puntarissa. Helsinki: TA-Tieto Oy, 11-24.

Hiltula, A., Isosomppi, L., Jokinen, H. & Oksakari, A. 2010. Mentoroinnin merkitys yksilölle ja yhteisölle. Teoksessa: Heikkinen, H., Jokinen, H. & Tynjälä, P. (toim.) Vertaisryhmämentorointi työssä oppimisen tukena. Helsinki: Tammi Oy.

Hiltunen, P. 2017. Palvelusta tuoteeksi. Käsikirja palvelutuoteiden muotoiluun [viitattu 23.9.2017]. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy, Sosiaalisen osallisuuden edistämisen koordinaatiohanke- Sokra. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133352/Muut_978-952-493-300-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimus -Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Juva: WS Bookwell Oy, 196-209.

Heikkinen, J. L. T. & Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa: Toom, A., J. Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino, 203–220.

Heikkinen, H. L.T., Tynjälä, P. ja Jokinen, H. 2012. Vermen teoreettiset perusteet ja toimintaperiaatteet. Teoksessa: Heikkinen, H. L. T., Jokinen, H., Markkanen, I. & Tynjälä, P. (toim.) Osaaminen jakoon. Vertaismentorointi opetuslalla. Jyväskylä: PS- kustannus.

Hirsjärvi, S., Reme, P., & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Huotari, P. & Mäntyneva, M. 2016. Knowledge Management and its Application in Health and Social care Organisation. Developing Cross-Cultural Competencies in Health and Social Care Management. Lahti: Lahti University of Applied Sciences, 81-87.

Hyvärinen, J. 2015. Muotoiluagentti ja lapsiperheiden kotipalvelu. Teoksessa: Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio, Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen; arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum Media Oy.

Junger, M. 2015. Otetaan digiloikka! Suomi digikehityksen kärkeen. Elinkeinoelämän keskusliitto EK [viitattu 19.9.2017]. Saatavissa:

https://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan_digiloikka_net.pdf

Juopperi, T. & Uotila, T. 2012. Palkitsemisjärjestelmät henkilöstön näkökulmasta, organisaatioiden palkitsemismallit ja niiden vaikutus työmotivaatioon. Pro-Gradu-tutkielma. Lapin Yliopisto.

Juusela, T. 2010. Mentorointi työyhteisössä: ajetaanko tandemilla? Helsinki: Edita.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat.

Juuti, R. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talenum.

- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes print.
- Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankkunen, P. & Julkunen-Vehviläinen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Korkeakoski, E. 2017. Arvioi ja menesty! Arviointitoiminnan perusteet, prosessit ja vaikuttavuus. Mediapinta.
- Koskela, L., Koskinen, J. & Lankinen, P. 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Helsinki: WSOYpro.
- Kumpulainen, K. ym. 2016. Lasten psykiatria ja nuorispsykiatria. Helsinki: Duodecim.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talenum.
- Kurronen, J. 2015. Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia. Teoksessa: Jyrämä, A. & Mattelmäki, A. (toim.) Palveilumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Aalto-yliopisto. Helsinki: Unigrafia Oy.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino 2011.
- Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista-Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Loue, S. 2010. Mentoring Health Science Professionals. Springer Publishing Company.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.

Manka, M. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mattelmäki, A. 2015. Teoksessa: Jyrämä, A. & Mattelmäki, A. (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Aalto-yliopisto. Helsinki: Uni-grafia Oy.

Miettinen, S. (toim.) 2016. Palvelumuotoilu -uusien menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, 3. painos. Helsinki: Tegnologiainfo Teknova Oy.

Mikkonen, I. 2009. Sairastuneen vertaistuki. Väitöskirja. Kuopion yliopiston yhteiskuntatieteellinen tiedekunta: sosiaalipolitiikan laitos.

Mittilä, T. 2006. Verkosto osaaminen liiketoiminta osaamisen uusi mantra [viitattu 18.9.2017]. Saatavissa: http://edu.fi/download/116230_liiketoimintaosaaminen_mittila.pdf

Mykrä, T & Hätönen, H. (toim.) 2008. Opas opetusmenetelmistä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nelson, G. & Prilleltensky, I. 2005. Community Psychology In Pursuit of Liberation and Well-being. Palgrave. Macmillan.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki WSOYpro Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Talenum.

Olivero, O. 2014. Interdisciplinary Mentoring in Science Strategies for Success. USA: Elsevier.

Osaamisen johtaminen; osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen. 2017. ELY-keskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, EU; Euroo-

pan sosiaalirahasto [viitattu 21.9.2017]. Saatavissa:
<http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pohjalainen, M. 2016. Väitöskirja. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Tampereen yliopisto.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WSOY pro Oy. WS Bookwell Oy.

Raunio, K. 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Tampere: Tammer-Paino.

Rinnekoti-Säätiö. 2017. Saatavissa: www.rinnekoti.fi

Rinnekoti-Säätiö. 2016. Rinnekoti-Säätiön strategia 2016-2020.

Ristikangas, M-R. & Grunbaum, L. 2014. Valmentava esimies, onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talenum.

Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.). 2009. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Saari, E. 2007. Mitä – pitääkö tutkijan olla myös käytännön toimija? Teoksessa: Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy, 121-151.

Saksi, J. 2013 a. Johtajuus murroksessa. Helsinki: Finfa.

Saksi, J. 2013 b. Johtajat toimialamurroksen keskiössä. Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <http://ac.els-cdn.com/S0735109715047865/1->

[s2.0-S0735109715047865-main.pdf?_tid=2130b9f2-9957-11e7-897a-00000aab0f26&acdnat=1505398695_11cc142d4ac3bf5755e873197510d77e](https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15710880701875068)

Sanders, E. & Stappers, J., 2008. Co-creation and the new landscapes of design. *Co Design*, vol. 4, no 1, March 2008, 5-18. Taylor & Francis. Saatavissa: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15710880701875068>

Seikkula, J. & Arnkil, T. 2009. Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016 a. Kunta info 3/2016. Saatavissa: http://stm.fi/documents/1271139/2044491/Kuntainfo_3-2016+26.5.2016.pdf/a111d84f-2afa-4cfa-a21c-38c6d7a6149e

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016 b. Laitoksesta yksilölliseen asumiseen, Kehitysvammaisten asumisen ohjelman toimeenpanon arviointi ja tehostetavat toimet vuosille 2016-2020. Seurantaryhmän loppuraportti [viitattu 27.12.2016]. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74818/Rap_ ja_ mui stioita_ 2016_ 17.pdf?sequence=1

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016 c. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025 [Viitattu 2.12.2016]. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalan-ditalisaation-linjaukset-2025.pdf?sequence=1>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Julkaisuja 2012:15. Valtioneuvoston periaatepäätös kehitysvammaisten henkilöiden yksiköllisen asumisen ja palvelujen turvaamisesta. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/71490/URN%3aNB%3afi-fe201504226062.pdf?sequence=1>

Steinhubl, S. & Toboll, E. 2014. Moving from Digitalization to Digitization in Cardiovascular Care [viitattu 14.9.2017]. Saatavissa:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0735109715047865/pdf?md5=e8cd380d28e81b6107308c8e4f8a6f32&pid=1-s2.0-S0735109715047865-main.pdf>

Stenberg, M. 2012. Akateeminen väitöskirja. Tiedon jakaminen organisaatiossa, kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Tampere: Tampereen yliopisto.

Suomen sosiaali- ja terveys ry a. Suomen kuntaliitto, Terveyden ja hyvinvoinni laitos; Innokylä. Learning Cafe [viitattu 6.8.2017]. Saatavissa:

<https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>

Suomen sosiaali- ja terveys ry b. Suomen kuntaliitto, Terveyden ja hyvinvoinni laitos [viitattu 10.8.2017]. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/tietoa-innokylasta>

Sundman, P., Keistinen, H., Lönnqvist, J. toim. 2017. Psykiatria. Duodecim oppikirjat.

Suoranta, J. & Ryyänen, S. 2014. Taisteleva tutkimus. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Helsinki: Gummerus Oy.

The National Advisory Board on Research Ethics. 2010. Good scientific practice and procedures for handling misconduct and fraud in science.

Third edition. Available:

http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Hyva_Tieteellinen_ENG.pdf

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

- Toom, A. & Onnismaa, J. 2008. Johdanto. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Tunkkari-Eskelinen, M. 2005. Mentored to feel free. University of Jyväskylä: Jyväskylä Univeristy printing house.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tynjälä, P., Markkanen, I., Jokinen, H., Heikkinen, T., Hannu, L. 2012. Osaaminen jakoon, vertaismentorointi opetuslalla. Juva: PS-kustannus.
- Vaahojärvi, K. 2011. Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.). Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Tegnologiainfo Teknova Oy.
- Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valtiokonttori. 2015. Valmiina digikiriin. Valtiokonttorin selvitys. Digitalisaatio ja virastojen tuottavuuspotentiaali. Loppuraportti 18.12.2015. Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B8B28514D-E7AA-4384-A6D6-6B85615A3D93%7D/92716>
- Valtioneuvoston tiedote 300/2016. Hallitus haluaa asiakaslähtöisen valinnanvapausmallin. [Viitattu 21.12.2016] Saatavissa: http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hallitus-haluaa-asiakaslatoisen-valinnanvapausmallin
- Vidico, 2013. Sähköisten palvelujen kehittämisen toimintamalli ja käsikirja. [viitattu 20.6.2017]. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/VIDICOhanke/shkisten-palvelujen-kehittminen-toimintamalli-ja-ksikirja>
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS kuntannus.

Villanen, J. & Huhtala, M. 2017. Possible-kehittäjän asenne. Porvoo: Bookwell Oy.

Walter, J. & Peller, J. 1992. Becoming Solution-Focused In Brief Therapy. Taylor & Francis Group.

LIITTEET

Liite 1 Sähköposti palveluesimiehille

Hei,

Olemme kehittämässä vertaismentorointi konseptia Rinnekodin palveluesimiehille opinnäytetyönämme (YAMK) Janika Mäkelän kanssa. Idea on suunnitella konsepti, jonka avulla voisimme systemaattisesti jakaa olemassa olevaa osaamista, tietoa sekä hyviä käytäntöjä ja ideoita. Lisäksi jos tekniikkamme antaa myöten liitämme konseptiin digitaalisen alustan, jonka avulla voimme vaihtaa paremmin ajatuksia arjessa ja käydä keskustelua ketterämmin kuin sähköpostin välityksellä. Jotta konseptista tulisi loistava työväline käyttöömmme toivomme asiasta kiinnostuneiden palveluesimiesten osallistumista suunnitteluun ja kehittämiseen. Tarkoituksena on järjestää kevään 2017 aikana n. 3-4 tapaamista, joissa voimme kehittämistyötä yhdessä tehdä. Mikäli sinulta löytyy kiinnostusta työmme kehittämiseen ja konseptin suunnitteluun olet lämpimästi tervetullut pe 20.1.17 klo 13 alkaen Sylvesterin asumisyksikköön Pitäjänmäkeen (Sun-tionpolku 3 A 5 00370 Hki) . Ilmoitathan osallistumisestasi 16.1.2017 mennessä J Kevään muut päivät sovimme ensimmäisellä tapaamisella.

Rentouttavaa joulunaikaa ja loistavaa vuotta 2017!

Terveisin,

Milla & Janika

Liite 2 Uuden palveluesimiehen mentorointi

<u>UUDEN PALVELUESIMIEHEN MENTOROINTI</u>	<u>5KK-2 VUOTTA</u>
<p>-ORGANISAATION TOIMINTAYMPÄRISTÖ</p> <p>-STRATEGIA</p> <p>-ARVOT JA TOIMINTAMENETELMÄT</p>	
<p>-AVAINYHTEISTYÖKUMPPANIT</p> <p>-KOLLEGAT</p> <p>-JOHTO</p>	<p>VERKOSTOT: Säätiön muut toimijat, kuntayhteistyö, asuinalueen lähipalvelut, (työ- ja päivätoiminnot, omaiset, kuljetuspalvelut, lääkäripalvelut)</p>
<p>-PALVELUESIMIEHEN TOIMENKUVA</p> <p>-VUOSIKELLO</p>	
<p>-JOHTAMISEN ERI OSA-ALUEET:</p>	<p>toimintayksikön ideologian ja kulttuurin visiointi, talouden hallinta budjetoinnin ja optimaalisen resurssien käyttö, palvelutoiminnan keskeisten prosessit, itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen ja lainmukainen toiminta, arjen struktuurit ja työohjeet, palaverikäytännöt ja viestintäkanavat.</p>

<p>-ESIMIEHEN TYÖKALUT ELI JÄRJESTELMÄT:</p>	<p>Intra, Mediatri, Titania, Mepco, Workflow, HaiPro, Laatuportti ja Talgraf</p>
<p>HENKINEN VALMENNUS:</p>	<p>omaa työn asennoituminen, itsensä johtaminen sekä ratkaisukeskeiseen toimintakulttuuriin tutustuttaminen</p>

Liite 3 Uuden asumisyksikön perustaminen

<u>UUDEN ASUMISYKSIKÖN KÄYNNISTÄMINEN</u>	<u>VERTAISMENTOROINTI 5KK-2 VUOTTA</u>
<p>-ORGANISAATION TOIMINTAYMPÄRISTÖ</p> <p>-STRATEGIA</p> <p>-ARVOT TOIMINTAMENETELMÄT JA</p>	
<p>-AVAINYHTEISTYÖKUMPPANIT</p> <p>-KOLLEGAT</p> <p>-JOHTO</p>	<p>VERKOSTOT: Säätiön muut toimijat, kuntayhteistyö, asuinalueen lähipalvelut, (työ- ja päivätoiminnot, omaiset, kuljetuspalvelut, lääkäripalvelut)</p>
<p>-ESIMIEHEN TOIMENKUVA</p> <p>-VUOSIKELLO</p>	
<p>-JOHTAMISEN ERI OSA-ALUEET:</p>	<p>toimintayksikön ideologian ja kulttuurin visiointi, talouden hallinta budjetoinnin ja optimaalisen resurssien käyttö, palvelutoiminnan keskeisten prosessit, itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen ja lainmukainen toiminta, arjen struktuurit ja työhjeet, palaverikäytännöt ja viestintäkanavat.</p>
<p>-ESIMIEHEN TYÖKALUT ELI JÄRJESTELMÄT:</p>	<p>Intra, Mediatri, Titania, Mepco, Workflow, HaiPro, Laatuportti ja Talgraf</p>

HENKINEN VALMENNUS:	omaa työn asennoituminen, itsensä johtaminen sekä ratkaisukeskeiseen toimintakulttuuriin tutustuttaminen
HENKILÖSTÖHALLINTO:	henkilökunnan rekrytointi, haastattelut, sisäiset siirrot Mepcossa, työsopimukset, tutkintotodistusten tallennus, perehdytysviikon suunnittelu, työhöntulotarkastukset, Love-koulutukset ja tentit, käyttäjätunnukset, avaimet
ASIAKASTYÖ:	Asiakkaiden palvelutarpeen arviointi (palveluluokka), vuokrasopimukset, perhetapaamiset/omaisyhteistyö, apteekkisopimukset, kelakortit, ositteemuutos sisäinen/ulkoinen (posti, maistraatti, Säätion sisäinen), sähkösojimus, kotivakuutus, yksilöllinen talousasioiden suunnitelma, omaisuusluettelo, avaimet, yhteistyö työpaikan/oppilaitoksen kanssa, taksi/bussimatkat
KIINTEISTÖ, YMPÄRISTÖ	Laitteet, kalusteet, tarvikkeet