

# **Ammatillisen kuntoutuspalveluksen foorumin osallistava kehittäminen**

LAB-ammattikorkeakoulu

Fysioterapeutti (ylempi AMK), Sosiaali- ja terveysala

2022

Mervi Aula

## Tiivistelmä

|   |   |                         |
|---|---|-------------------------|
| Tekijä(t)<br>Aula, Mervi  | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, YAMK<br>Sivumäärä<br>41 + 2 | Valmistumisaika<br>2022 |
| Työn nimi<br><b>Ammatillisen kuntoutus selvityksen foorumin osallistava kehittäminen</b>  |   |                         |
| Tutkinto<br>Fysioterapeutti (ylempi AMK)<br>Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen  |   |                         |
| Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio<br>KK-Verve Oy  |   |                         |
| Tiivistelmä<br><p>Opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisesti valtakunnallisessa Vervessä. Opinnäytetyössä kehitettiin Verven ammatillisen kuntoutus selvityksen foorumitoimintaa kehittämällä ja ottamalla käyttöön uudenlainen AKSE-foorumien sisällöllinen malli tukemaan palvelua toteuttavien työntekijöiden yhteisöllistä kehittämistä ja oppimista.</p> <p>Teoreettisena lähestymistapana oli kehittävä työntutkimus ja kehittämistyö eteni ekspansivisen oppimissyklin vaiheiden mukaisesti. Kehittämistyön pohjaksi kerättiin aineistoa haastatteluilla ja toteuttamalla ennakkokysely foorumitoimintaan osallistuville. AKSE-foorumien uutta toimintamallia lähdettiin kehittämään kahdessa osallistavalla menetelmällä toteutetussa kehittämisspajassa. Kehittämisspajojen jälkeen uutta toimintamallia testattiin ja kehitettiin käytännössä. Lopuksi kehittämistyön tuloksia arvioitiin kehittämistyöhön osallistuville suunnatulla kyselyllä.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että yhteisöllinen oppiminen pienryhmässä motivoi ja lisäsi aktiivisuutta sekä osallistuvuutta foorumityöskentelyyn. Osallistavilla menetelmillä ja toimintaa tukevilla digitaalisilla sovelluksilla saatiin lyhyessä ajassa aikaan positiivisia muutoksia foorumin toiminnassa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää Verven muiden palvelujen kehittämisspajissa.</p> |   |                         |
| Asiasanat<br>ammatillinen kuntoutus selvitys, AKSE-foorumi, yhteisöllinen kehittäminen ja oppiminen   |   |                         |

## Abstract

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| Author(s)<br>Mervi, Aula  | Type of Publication<br>Master's Thesis | Published<br>2022 |
|   | Number of Pages<br>41 + 2              |                   |
| Title of Publication<br><b>Inclusive development of the vocational rehabilitation assessment forum</b>  |  |                   |
| Name of Degree<br>Physiotherapist, Master of Health Care<br>Social and Health Care Development and Management   |  |                   |
| Name, title and organization of the client<br>KK-Verve Ltd.   |  |                   |
| Abstract<br><p>The thesis was carried out in Verve, the nationwide provider of occupational welfare services, in a work-oriented manner. The thesis developed the forum activities of Verve's vocational rehabilitation assessment by developing and introducing a new content model for the AKSE forum to support the communal development and learning of employees implementing the service.</p> <p>The theoretical approach of the thesis was developmental work research which proceeded according to the stages of an expansive learning cycle. The base material for the development work was collected through interviews and conducting a preliminary survey for the participants in the forum activities. The new operating model of the AKSE forum began developing in two participatory development workshops. After the development workshops, the new operating model was tested and developed in practice. Finally, the results of the development work were evaluated through a survey of those involved in the development work.</p> <p>The results of the thesis showed that community learning in a small group motivated and increased activity and participation in forum work. Participatory methods and supportive digital applications generated positive changes in the forum's work in a short period of time.</p> <p>The findings can be utilized in the development forums of Verve's other services.</p> |  |                   |
| Keywords<br>vocational rehabilitation assessment, AKSE forum, communal development and learning   |  |                   |

## Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto.....   | 1  |
| 2   | Työelämän ja kuntoutuksen asiantuntijaorganisaatio .....    | 3  |
| 2.1 | Verve .....   | 3  |
| 2.2 | Kehittämisfoorumi .....                                     | 4  |
| 2.3 | Ammatillinen kuntoutus selvitys .....                       | 5  |
| 3   | Muuttuvan toiminnan kehittäminen ja oppiminen.....          | 8  |
| 3.1 | Ekspansiivinen oppiminen .....                              | 8  |
| 3.2 | Kehittäminen muuttuvassa työssä .....                       | 10 |
| 3.3 | Työyhteisön oppimiskäytäntöjen kehittäminen .....           | 11 |
| 3.4 | Vuorovaikutteisuus ja yhteisöllisyys oppimisen tukena ..... | 13 |
| 4   | Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävät..... | 16 |
| 5   | Opinnäytetyön toteutus .....                                | 17 |
| 5.1 | Lähtökohta ja lähestymistapa .....                          | 17 |
| 5.2 | Foorumitoiminnan historia ja nykyinen toimintatapa .....    | 18 |
| 5.3 | Uuden toimintamallin suunnittelu .....                      | 19 |
| 5.4 | Uuden toimintamallin käyttöönotto .....                     | 21 |
| 5.5 | Uuden toimintatavan arviointi.....                          | 21 |
| 6   | AKSE-foorumien kehittyminen yhteisöllisesti oppien.....     | 22 |
| 6.1 | Nykyinen toimintatapa .....                                 | 22 |
| 6.2 | Uuden toimintamallin suunnittelu ja käyttöönotto .....      | 26 |
| 6.3 | Uuden toimintatavan arviointi.....                          | 28 |
| 7   | Pohdinta .....  | 32 |
| 7.1 | Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys .....               | 32 |
| 7.2 | Opinnäytetyöprosessin ja tulosten pohdinta.....             | 33 |
| 7.3 | Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet .....                 | 36 |
|     | Lähteet .....   | 38 |

## Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Liite 2. Saatekirje

## 1 Johdanto

Työpaikoilla ja niiden välillä on meneillään jatkuvasti uudistuksia ja kehittämistyötä, mikä ilmenee jatkuvana työn keskeneräisyytenä. Tämä haastaa muun muassa työpaikkojen sisäisiä käytäntöjä sekä ihmisten ajatusmalleja. Jatkuvien muutosten normaalistuminen tuo mukanaan myös mahdollisuuksia, kuten osallisuuden ja yksilöiden itsensä toteuttaman sallivan kehittämistyön leviämisen. (Alasoini ym. 2012, 5.) Organisaation menestyksen ja toimintakyvyn merkittävä tekijä on osaava henkilöstö. Palvelujen ja niiden tuottamisen tapojen kehittäminen ja innovointi ovat yhä useamman ihmisen työtä vuonna 2030. Organisaatioiden tulee nopeasti reagoida asiakkaiden ja markkinoiden odotusten ja toiveiden muutoksiin, mikä edellyttää muun muassa avointa ja innovoivaa kehittämistä. Jatkuva oman työn kehittäminen on suorastaan välttämätöntä monissa työtehtävissä. Yksilöt ja tiimit suunnittelevat aiempaa itsenäisemmin, miten asetetut tavoitteet saavutetaan ja millaista työn ja toiminnan kehittämistä tämä edellyttää. Tarvitaan muun muassa vuorovaikutusta, kannustusta, riittävästi tietoa ja ymmärrystä toimintaympäristöstä ja kehityshaasteista organisaatiossa. (Alasoini ym. 2012, 12–13.) Oppivaan organisaatioon vaikuttavat useat tekijät, joita ovat muun muassa visio, työskentely ryhmissä, oppimista tukevat käytänteet ja kulttuuri sekä psykologinen turvallisuus (Serratin 2017, 50).

Osaamisen kehittäminen on organisaation tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen keskeisesti vaikuttava tekijä. Työntekijöiden ja heistä muodostuvien ryhmien osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen lähtee tyypillisesti organisaatioiden osaamisen johtamisen strategioista. Nykyajattelun mukaan jokainen työntekijä on vastuussa niin omasta kuin työyhteisön osaamisen kehittymisestä. Kehittymisen prosesseja tuetaan organisaatioissa johtamisella, toimintamalleilla ja rakenteilla. Oppimiselle on organisaatiossa luotava suotuisia edellytyksiä ja mahdollisuuksia. Nykyisessä henkilöstön kehittämisajattelussa osaamisen kehittämisen arvokkaana voimavarana nähdään kokemukset. Paras hyöty kokemuksista voidaan saada, jos työyhteisö tarkastelee niitä reflektiivisesti, jolloin toimintaa ja sen seurauksia tutkitaan oppimisen näkökulmasta. (Viitala 2009, 182–184.)

Organisaation menestyminen muuttuvilla markkinoilla edellyttää dynaamista kyvykkyyttä. Se tarkoittaa kykyä luoda, laajentaa ja muokata muun muassa osaamista. Dynaaminen kyvykkyys organisaatiossa perustuukin sen jatkuvaan oppimiseen. Henkilöstön osallistamisella henkilöstöä saadaan mukaan ongelmien havainnointiin, uusien ratkaisujen ideointiin sekä toteuttamiseen toiminnan ja osaamisen kehittämiseksi. (Viitala & Jylhä 2019, 66, 134.) Jatkuvasti muuttuvan työn ja työn kohteen asettamien muutoshasteiden haltuun ottaminen edellyttää myös oppimiskäytäntöjen joustavaa mukauttamista. Henkilöstön kehittämisen

kohteeksi tulee toiminnan kehittämiseen ja työyhteisöjen oppimiseen tähtäävää toimijuuden virittämistä ja vahvistamista. (Virkkunen ym. 2010, s. 72.)

Työprosessien kehittäminen ja palvelujen laadun parantaminen edellyttävät yrityksiltä ja työntekijöiltä jatkuvaa oppimista. Tiedosta ja osaamisesta on tullut keskeinen kilpailuvaltti, joten organisaatioiden tulisi uudistua ja oppia entistä nopeammin ja tehokkaammin. Työympäristöt muuttuvat oppimisympäristöiksi, kun oppiminen integroituu vahvasti työn tekemiseen. Oppimisessa ja kasvussa on aina kyse myös osallisuudesta, yhteisöihin kuulumisesta ja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Näiden kautta rakennetaan itsestä käsitystä yhteisön jäsenenä ja rakennetaan subjektiivista identiteettiä. (Eteläpelto 2005, 151–153.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää ammatillisen kuntoutusselvityksen AKSE-foorumi-toimintaa Verven valtakunnallisessa organisaatiossa. Tarkoituksena on rakentaa ja ottaa käyttöön uudenlainen foorumin sisällöllinen malli tukemaan yhteisöllistä kehittämistä ja oppimista. Tavoitteena on, että kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää muissa Verven kehittämiskohteissa.

## 2 Työelämän ja kuntoutuksen asiantuntijaorganisaatio

### 2.1 Verve

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Verve, joka on monipuolinen valtakunnallinen työelämää, yrityksiä ja asiakkaita tukeva asiantuntijaorganisaatio. Vervessä asiakkaita autetaan pääsemään tai palaamaan työhön sekä jaksamaan siellä paremmin. Yksi iso palvelukokonaisuus on ammatillisen kuntoutuksen palvelut. Niissä asiakkaita ohjataan eteenpäin tilanteissa, joissa työelämän polku on katkennut tai uhkaa katketa. Työelämässä olevia asiakkaita autetaan pysymään työssä tai palaamaan työhön pidemmänkin tauon jälkeen. Keskeinen osa Verven työtä on myös nuorten tukeminen työelämään kiinnittymisessä. (Verve Internet-sivut, 2021.)

Ammatillisen kuntoutuksen lisäksi Verve tuottaa fysio-, toiminta-, puhe- ja psykoterapiaa sekä vaativan lääkinällisen kuntoutuksen palveluja tilanteissa, joissa heikentynyt toimintakyky tuo haasteita arjesta selviytymisessä. Yrityksille ja työnantajille Verve tarjoaa ulkopuolista näkökulmaa uusien ratkaisujen löytämiseksi, kun työssä tapahtuu muutoksia tai sen sujuvuudessa on ongelmia. Verve valmentaa muun muassa esimiehiä parempaan johtamiseen ja tarjoaa työkaluja liiketoiminnan uudistamiseen. (Verve Internet-sivut, 2021.)

Verven toiminnan juuret ovat Tuberkuloosiliitto ry:n vuonna 1965 Ouluun perustamassa Merikosken työklินิกassa, joka tuotti työkokeilupalveluita syrjäytymisuhan alla oleville henkilöille. Vuosikymmenien aikana toiminta laajeni ensin vahvasti lääkinälliseen laituskuntoutukseen. Myöhemmin 2000-luvulla laajentumisen keskiössä on ollut avotoimipaikkojen perustaminen eri puolille Suomea. Ammatillisen avokuntoutuksen lisäksi Verve on laajentanut toimintaansa myös vaativassa lääkinällisessä kuntoutuksessa. (Verve Henkilöstöintra, 2020).

Nykyinen Verven omistajayhtiö on KK-Verve Oy, jonka omistavat Kuntoutuskeskus Kankaanpää ja Punkaharjulla sijaitseva Kruunupuisto. Näiden taustalla ovat kotimaiset omistajat Kuntoutussairaalasäitiö Kankaanpää ja Punkaharjun kuntoutussairaalasäitiö. Verve toimii Suomessa 18 paikkakunnalla tarjoten työpaikan noin 400 kuntoutuksen ammattilaiselle, jotka kohtaavat vuosittain noin 6 000 erilaisissa tilanteissa olevaa ihmistä. Vervessä työskennellään moniammatillisissa tiimeissä. Ammatillisen kuntoutuksen tiimeissä on lääkäreitä, psykologeja, sosiaalityöntekijöitä tai sosionomeja, fysioterapeutteja, yhteisöpedagogeja ja ammatillisia kuntoutusohjaajia. Ammatillisten kuntoutusohjaajien koulutustausta on tyypillisimmin sosiaali- ja terveydenhuollon ammattikorkeakoulututkinto tai vastaava opistoasteen tutkinto. Vervestä palveluja tilaavat Kela, työvoimahallinto, vakuutusyhtiöt sekä työnantajat. (Verve Internet-sivut, 2021.)

## 2.2 Kehittämisfoorumi

Keskeistä Verven sisäisessä toiminnassa ovat yhteiset toimintatavat ja jatkuva uudistaminen ja kehittäminen. Tässä onnistuminen edellyttää toimivaa johtamis-, oppimis- ja laatu-järjestelmää. Strategian mukaisesti kaikilla keskeisimmillä palveluilla on kuukausittainen foorumi, joilla varmistetaan palveluprosessien yhdenmukainen sisältö valtakunnallisesti jokaisessa Verven toimipaikassa. (Verve Henkilöstöintra 2020.)

Verven toimintaympäristö muuttuu koko ajan ja kompleksisuus lisääntyy, joten organisaation on kehityttävä vastaamaan muutosten mukanaan tuomiin tarpeisiin. Muutoksissa tärkeää on turvata toimintajärjestelmän rakenne, kuten toimintaohjeet, prosessikuvaukset, työmenetelmät ja välineet sekä lomakkeet. Niiden tulee olla ajan tasalla, käytettävissä ja vastattava palvelun tilaajien ja viranomaisten vaatimuksiin. Toimintajärjestelmä on kokonaisuus, jossa tuotetaan laadukasta ja vaikuttavaa kuntoutusta asiakaslähtöisesti tilaajien kanssa tehtyjen sopimusten mukaisesti. Toiminnan kehittämisen pohjana ovat muun muassa asiakaspalautteet, työntekijöiden kokemukset ja kehittämisideat sekä erilaiset prosessimittarit. Foorumitoimintaa ohjaa ja tukee strateginen ja operatiivinen johtaminen sekä Verven eri toimintojen asiantuntijat, kuten tietosuojavastaava, työsuojelupäällikkö, lääketieteellinen johtaja ja viestintätiimi. (Lahti 2020.)

Foorumit ovat oppimis- ja kehittämisfoorumeita, joilla varmistetaan henkilöstön systemaattinen ja jatkuva oppiminen. Foorumeissa käsitellään tavoitteellisesti ja aikataulullisesti palvelujen elinkaareen liittyviä kehittämistehtäviä, kuten uuden palvelun tai uuden sopimuskauden alkaessa. Foorumeissa keskitytään myös kuntoutuja-asiakkaan kokemukseen ja kokemaan hyötyyn palvelussa. Tavoitteena on kehittää kokemuksen ja asiakaspalautteen pohjalta palvelun sisältöjä ja toimintatapoja paremmiksi ja tehokkaimmiksi palvelukuvausten raameissa. Kullakin foorumilla on 1–2 vastuullista foorumivetäjää. (Lahti 2020.)

Verven oppimis- ja kehittämisfoorumitoiminta on käynnistynyt jo vuonna 2000 silloisten Aslak- ja Tyk-kurssien kehittämiseen. Siihen saakka kukin kuntoutustyöntekijä oli toteuttanut ohjaustyötä omalla henkilökohtaisella suunnitelmalla. Käynnissä oli iso historiallinen muutos, kun haluttiin siirtyä käsityömäisestä, yksilökohtaisesta toimintakulttuurista yhteiseen, yhdessä kuvattuun palvelujen toimintakonseptiin. Tätä siirtymää Vervessä haluttiin varmistaa foorumityöskentelyllä. Foorumeiden perustavoite on pysynyt samana eli niiden avulla huolehditaan, että palvelut toteutetaan riittävän tasalaatuisesti ja yhtenäisesti, ja asiakkaat saavat laadukasta kuntoutuspalvelua. Yhtenä keskeisenä ajatuksena on koko ajan ollut, että yhteistä työtä voidaan kehittää yhdessä vasta sitten, kun sitä on ensin kuvattu. (Koistinen 2021.)



Verven valtakunnallisen kasvun myötä foorumitoiminta on laajentunut nykyiseen yhteentoista foorumiin, joista yksi on ammatillisen kuntoutuspalveluksen foorumi. Ammatillisen kuntoutuspalveluksen asiakasmäärät nousivat merkittävästi vuonna 2018–2019, jolloin rekrytoitiin uusia tiimejä useisiin toimipaikkoihin. Henkilöstön lisääntyttyä myös ammatillisen kuntoutuspalveluksen foorumin osallistujamäärä on kasvanut ja siihen on virtuaalisesti osallistunut keskimäärin 23 työntekijää 15 eri toimipaikasta ympäri Suomea.

Pelkkään läsnäoloon ja puhumiseen perustuva foorumitoiminta on tullut tiensä päähän. Niihin osallistuu hyvin eri vaiheessa olevia työntekijöitä. Osa on melko uusia verveläisiä ja osa on toteuttanut samaa palvelua jo vuosien ajan. Foorumeista on alkanut tulla perehdyttämisspaikkoja, vaikka perehdyttämisestä pitäisi huolehtia paikallisesti toimipaikoissa. Myös foorumivetäjiä on vaikea saada, kun se on koettu raskaana oman työn lisänä ja ”kivireen vetämisenä”. Kehitettävät asiat menevät liian hitaasti eteenpäin, kun foorumi kokoontuu kerran kuukaudessa puolitoista tuntia. Osallistujien motivointi ja sitouttaminen foorumeiden välillä tapahtuviin tehtäviin on haastavaa, kun ne koetaan lisätyönä muiden työkiireiden keskellä. (Koistinen 2021.)

Ammatillisen kuntoutuspalveluksen foorumista käytetään nimitystä AKSE-foorumi, jota käytetään jatkossa tässä opinnäytetyössä.

### 2.3 Ammatillinen kuntoutuspalvelus

Kela järjestää ammatillista kuntoutusta henkilön työ- ja ansiokyvyn tukemiseksi tai parantamiseksi tai työkyvyttömyyden estämiseksi. Ammatillinen kuntoutus on tarkoitettu henkilöille, joilla asianmukaisesti todettu sairaus tai vamma on aiheuttanut tai sen arvioidaan aiheuttavan lähivuosina työ- tai opiskelukyvyn ja ansiomahdollisuuksien heikentymisen olennaisesti. (Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista 566/2015, 6§ 2013/973.) Nuoren ammatillista kuntoutusta Kela järjestää 16–29-vuotiaille nuorille, joiden toimintakyky on olennaisesti heikentynyt. Kuntoutuksella tuetaan ja edistetään nuoren toimintakykyä, elämänhallintaa, opiskelu- ja työllistymisvalmiuksia kohti työelämää (Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista 566/2015, 7a§.)

Ammatillinen kuntoutuspalvelus on yksi Kelan ammatillisen kuntoutuksen palvelu. Palveluntuottaja toteuttaa kuntoutuksen Kelan palvelukuvauksen yleisen osan ja kuntoutuspalvelua koskevan osan mukaisesti ja pyrkii kuntoutuksen mahdollisimman suureen vaikuttavuuteen. Kuntoutusprosessi on kokonaisuus, jonka laatuun vaikuttavat muun muassa palvelukuvauksen mukainen toteutus, palveluntuottajan ammattitaitoinen ja riittävä henkilöstö,

asianmukaiset ja turvalliset tilat sekä palveluntuottajan kokemus kuntoutustoiminnasta. (Kansaneläkelaitos 2018a, 4.)

Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista (KKRL 566/2005) edellyttää kuntoutuksen järjestämistä hyvän kuntoutuskäytännön mukaisesti. Se rakentuu ideologisista ja teoreettisista työtä ohjaavista periaatteista ja näkökulmista sekä konkreettisista työskentelytavoista ja -menetelmistä. Hyvä kuntoutuskäytäntö on aina asiakaslähtöistä ja pohjautuu kuntoutusasiakkaan arjen tarpeisiin. Kuntoutuksen moniammatillisella työskentelyllä varmistetaan laaja-alaisen ja asiantuntevan kuntoutussuunnitelman laatiminen. Hyvän kuntoutuskäytännön perustana on kuntoutuksen oikea-aikaisuus, yksilöllisyyden kunnioittaminen, haasteiden ja vahvuuksien tunnistaminen, kokemusten ja tiedon soveltaminen, kuntoutujan osallistuminen ja sitoutuminen sekä avoin moniammatillinen verkostotyö. (Paltamaa ym. 2011, 35.)

Ammatillisen kuntoutuspalveluksen tavoitteena on tunnistaa ja arvioida yhdessä asiakkaan kanssa hänen työ- ja toimintakykynsä tai opiskelukykyn vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi selvitetään sekä ammatillisen että lääkinällisen kuntoutuksen tarpeet ja mahdollisuudet sekä ammatillisen kuntoutuksen oikea-aikaisuus. Tavoitteena on myös ohjata kuntoutujaa tunnistamaan omia voimavaroja ja mahdollisuuksia sekä kohentaa työelämätaitoja ja henkilökohtaisia voimavaroja. Lisäksi tavoitteena on tukea kuntoutujaa jatkamaan, palaamaan tai siirtymään työelämään. Kuntoutujalle syntyy yksilöllinen kuntoutussuunnitelma konkreettisine jatkotoimenpiteineen. (Kansaneläkelaitos 2018b, 2.)

Ammatillisen kuntoutuspalveluksen kokonaiskesto on enimmillään 16 vuorokautta sisältäen alku-, jatko- ja seurantavaiheen. Se toteutetaan avomuotoisesti vuoden kuluessa sen alkamisesta. Palvelukuvauksen mukaan kuntoutus voi sisältää yhteensä 1-3 etäkuntoutuspäivää. Ne koostuvat reaaliaikaisista videopuheluista sekä ajasta riippumattomasta digitaalisen sovelluksen kautta tapahtuvasta itsenäisestä työskentelystä. (Kansaneläkelaitos 2018b, 5.) Covid-19-pandemian myötä on Kelan poikkeusluvalla mahdollista toteuttaa ammatillinen kuntoutuspalvelus toistaiseksi kokonaan etäkuntoutuksena palvelukuvauksesta poiketen (Kansaneläkelaitos 2021).

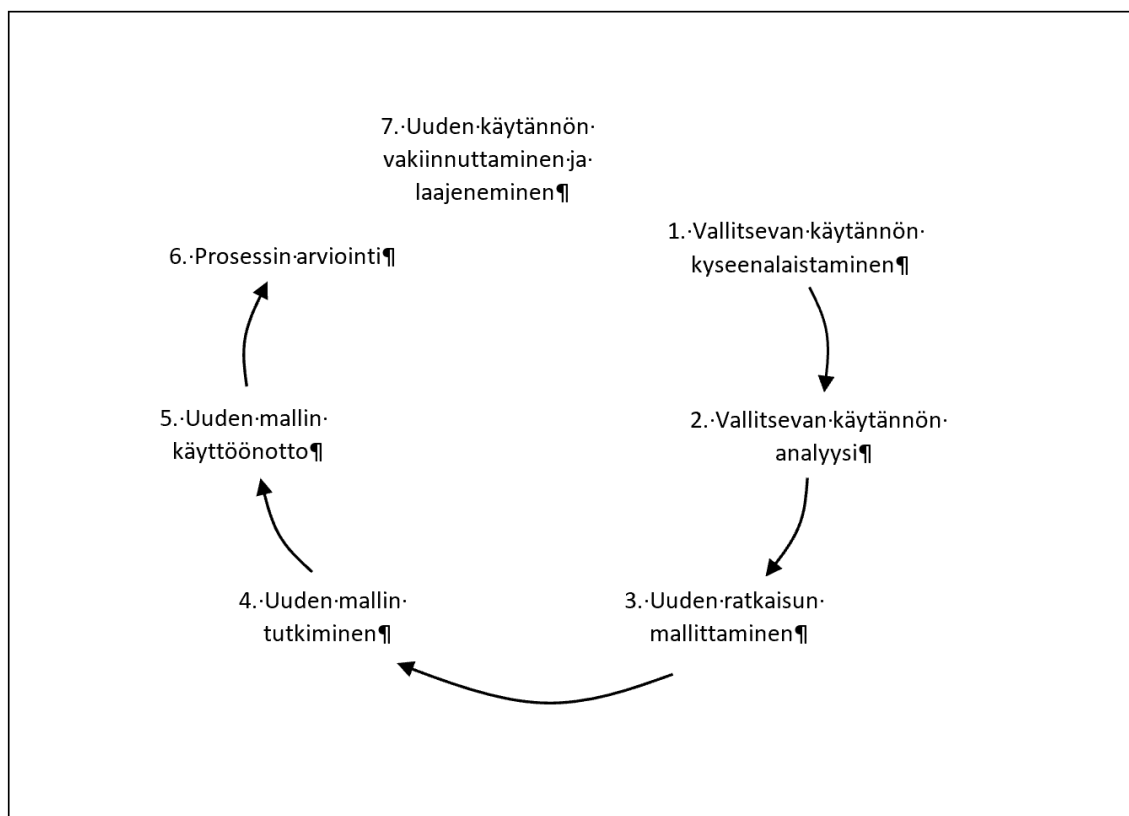
Ammatillisessa kuntoutuspalveluksessa kuntoutujan kuntoutuspolku koostuu teemoista yksilöllisen tarpeen ja tavoitteiden mukaisesti. Näitä ovat ammatillisen tilanteen kartoitus, minä toimijana, työ- ja toimintakyvyn tukeminen sekä opiskelussa ja työelämässä selviytyminen. Valitut teemat palveluntuottaja toteuttaa käyttäen erilaisia menetelmiä edistäen kuntoutujan aktiivista osallistumista. Verkostotyö on myös keskeinen osa kuntoutusprosessia. (Kansaneläkelaitos 2018b, 7–10.) Ammatillisen kuntoutuspalveluksen suunnittelusta ja toteutuksesta

vastaa moniammatillinen työryhmä, johon kuuluvat lääkäri, psykologi, sosiaalityöntekijä tai sosionomi (AMK) sekä työelämän asiantuntija. (Kansaneläkelaitos 2018b, 16.)

### 3 Muuttuvan toiminnan kehittäminen ja oppiminen

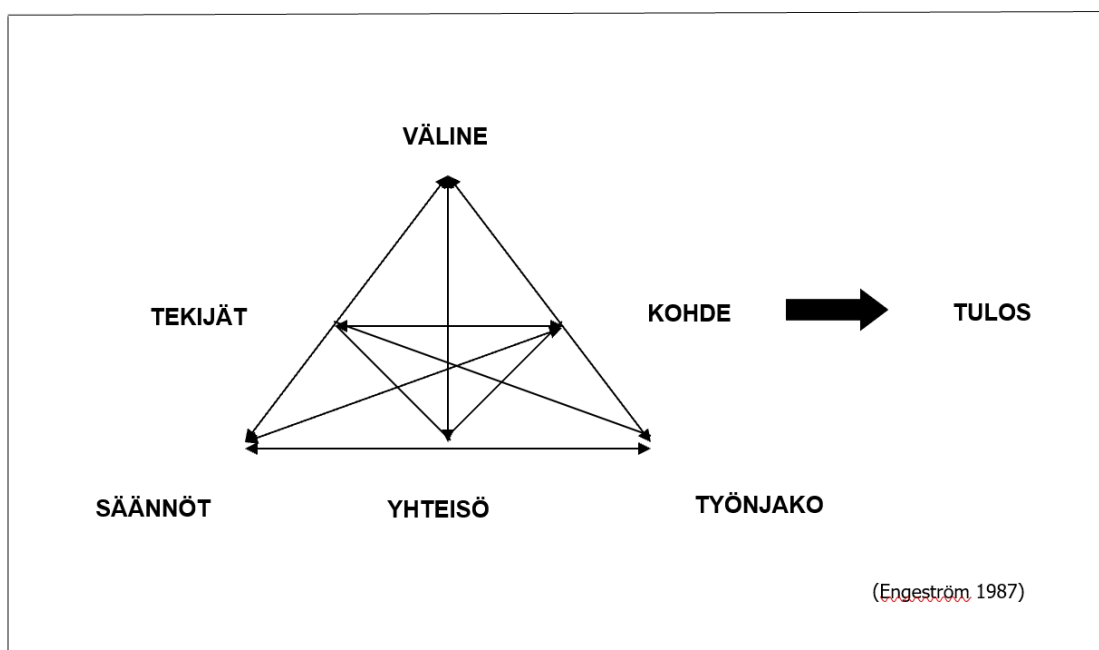
#### 3.1 Ekspansiivinen oppiminen

Engeström (2004, 59–61) kuvaa organisaatioiden vuorovaikutuksessa tapahtuvaa oppimista ekspansiiviseksi oppimiseksi (Kuva 1). Siinä organisaatio ei tyydy pelkästään arvioimaan ja erittelemään toimintaansa, vaan oppii jotain rakentamalla itselleen uuden toimintamallin ja ottamalla sen käyttöön. Näin organisaatio oppii sellaista, jota sillä ei vielä ole. Ekspansiivinen oppiminen etenee oppimissykleinä, jotka eivät ole suoraviivaisia, vaan moniaskeleisia kehiä. Oppimisteot muodostavat etenevän ekspansiivisen oppimisen kokonaisuuden. Tyypillisiä oppimistekoja ovat vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen ja analyysi, uuden ratkaisun mallittaminen ja sen tutkiminen sekä uuden mallin käyttöönotto, prosessin arviointi ja uuden käytännön vakiinnuttaminen. Yhteiset oppimisteot tapahtuvat osallistujien välisen vuoropuhelun avulla. Ominaista ekspansiiviselle oppimiselle on erilaisten näkökulmien törmääminen ja väittely. Onnistumista mitataan uuden syntyvän toimintamallin elinvoimaisuudella. Kehittämisessä ja oppimisessä tulee ajoittain vastaan yllättäviä esteitä ja siksi voidaan joutua ottamaan askelia myös taaksepäin.



Kuva 1. Ekspansiivinen oppimissykli (Engeström 2004, 61)

Ekspansiivisessa oppimisessa kehittyminen ja oppiminen tapahtuu organisaation toimintajärjestelmän sisäisten ristiriitojen ratkomisesta (Engeström 2004, 62). Toimintajärjestelmä (Kuva 2) kuvaa toiminnan monimutkaista systeemistä rakennetta, jossa toiminnan kohteellisuus on pitkäjänteistä ja yhteisöllisesti merkityksellistä toimintaa. Toiminnassa käytetään siihen ominaisia ja kulttuurisesti kehittyneitä välineitä, jotka ovat sekä aineellisia työkaluja että käsitteitä. Toimintaan lisäksi vaikuttavat työnjako, säännöt ja yhteisö, jotka muun muassa määrittävät toiminnassa mukana olevat tekijät. (Engeström 2004, 9–10.) Ristiriidat toimintajärjestelmässä nähdään oppimisen voimanlähteinä ja kehityksen välttämättöminä ominaispiirteinä. Ekspansiivisen oppimissyklin alussa vallitsevan käytännön kyseenalaistamisvaiheessa ristiriidat ilmenevät toiminnan häiriöinä, epäonnistumisina ja tyytymättömyyden lähteinä. Engeström (2004) kuvaa näitä ensimmäisen asteen ristiriitoina. Vallitsevan käytännön analyysivaiheessa ristiriidat kärjistyvät ja ne paikallistetaan toimintajärjestelmän tiettyjen osatekijöiden väliseksi toisen asteen ristiriidoiksi. Uuden toimintamallin kehittämisen ja käyttöönoton vaiheessa esille nousee kolmannen asteen ristiriidat, kun vanhat työtavat törmäävät uuden mallin kanssa. Neljännen asteen ristiriitoja syntyy suhteessa naapuriorganisaatioihin, kun yhdessä organisaatiossa otetaan uusi toimintamalli käyttöön. (Engeström 2004, 62–63.)



Kuva 2. Toimintajärjestelmän rakenne (Engeström 2004, 10)

Lähikehityksen vyöhyke on keskeinen käsite ekspansiivisessa oppimisessa. Yksinkertaistettuna se tarkoittaa epätydyttäväksi koetun vallitsevan toimintatavan ja sen ristiriitoin ratkaisun tuovan mahdollisen uuden toimintatavan välistä välimatkaa. Tätä uutta

toimintatapaa ei voi määritellä ennakolta yksityiskohtaisesti, vaan se muuntuu, tarkentuu ja todentuu ekspansiivisen oppimisen edetessä. (Engeström 1998, 94.)

Kulttuurihistoriallinen toiminnan käsite määrittää työyhteisön jäsenille yhteisen oppimisen kohteen. Oppiminen yhteisössä kohdistuu työtoimintaan, sen tarkoituksen hallintaan ja tarvittaessa hallinnan parantamiseen. Työyhteisön jäsenten kehittämisen perimmäisenä tarkoituksena on luoda työtoiminnan parempaan hallintaan tähtääviä yhteisen oppimisen muotoja. Nämä oppimiskäytännöt perustuvat työyhteisön jäsenten työnjakoon ja yhteistyön käytäntöihin, jotka ovat suunniteltu tietoisesti ja ovat rakentuneet vähitellen toiminnan hallinnan edellyttämän oppimisen toteuttamiseksi. Organisaatiossa oppimiskäytännöt suunnitellaan tai ne rakentuvat vähitellen ja yhteisen työtoiminnan kohde virittää yhteisön oppimistekoja. (Ahonen 2008, 14.)

Organisaatioissa uudistuvan toiminnan hallitsemiseksi tulee työyhteisön jäsenten tarkastella toimintaansa analysoimalla toimintajärjestelmänsä tyypillisiä ristiriitoja, niiden syntytaustaa ja tunnistaa kehittämiskohteet. Kehittämiskohteisiin suunnitellaan toiminnan hallintaa parantavia käytännön työhön ja oppimiseen liittyviä kokeiluja ja ratkaisuja. Toiminnan syvässä muutosvaiheessa kehittyvän toiminnan hallitseminen vaatii perusteellisempaa muutosta ja olemassa olevien oppimiskäytäntöjen hiominen tehokkaammiksi ei riitä. Teknologian nopea muuttuminen tuottaa tarpeen uudelleenlaiselle oppimiselle ja työntekijöiden tulisi aktivoitua osallistumaan työtapojen kehittämiseen ja oppimiseen. (Ahonen 2008, 17–18, 32.)

### 3.2 Kehittäminen muuttuvassa työssä

Kiihtyvässä muutosvauhdissa yrityksiin kohdistuu entistä enemmän paineita kehittää palveluita ja tuotteita vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja arvoja sekä tukea yksilön kehittymisen mahdollisuuksia. Tämä edellyttää uudenlaista kykyä tunnistaa tarvittavaa osaamista. Nopeatempoisessa ja epäselvässä tulevaisuudessa yrityksen halu kasvaa ja menestyä edellyttää työntekijöiden tukemista käyttämään kykyjään, kuten uteliaisuutta, mielikuvitusta, luovuutta, empatiaa ja rohkeutta toiminnan kehittämiseen. Nämä inhimilliset kyvyt voidaan nähdä supervoimana, joita hyödyntämällä organisaatiot voivat kehittyä ja saavuttaa enemmän. Hagelin ym. (2020) tutkimuksen mukaan harvat yritykset keskittyvät valmiuksien kehittämiseen koko organisaatiossa. Valmiudet voivat mahdollistaa uuden arvon luomisen auttamalla työntekijöitä tunnistamaan näkymättömät ongelmat ja mahdollisuudet sekä kehittämään lähestymistapoja ongelmien ja mahdollisuuksien ratkaisemiseksi tehokkaammin ja vaikuttavammin. Oikeassa ympäristössä ongelmat voivat kiehtoa ja motivoida ja saada aikaan todellisia liiketoimintavaikutuksia. Kehittämisessä inhimillisiä kykyjä käyttävä organisaatio rakentaa työvoiman, joka on valmis sopeutumaan muutokseen, katsomaan

tulevaisuutta optimistisesti ja on avoin tunnistamaan uutta osaamista ja hankkimaan tarvittavia taitoja. (Hagel ym. 2020.)

Työn kehittämisessä innovaatiot samoin kuin muutostoimijuus käynnistyy, kun olemassa olevat toimintatavat kyseenalaistetaan. Osana työn toimintajärjestelmää yksittäisillä työntekijöillä ja tiimeillä tulee olla kiinnostusta ja motivaatiota työn kehittämiseen. Muutostoimijuus tuo yhteiseen keskusteluun uusia ideoita ja avaa uusia kehittämisen mahdollisuuksia. Ideat ja aloitteet tulevat usein yksilöiltä, mutta ne vaativat yhteistä keskustelua kehittyäkseen kollektiiviseksi toiminnaksi. (Haapasaari 2020, 36, 90.) Toimijuutta tukee työntekijöiden mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työhön. On tärkeää, että työkäytäntöjen kehittämiseksi työntekijöiden kehittämishalua, motivaatiota ja sitä kautta muutostoimijuutta tuetaan ja ylläpidetään. Se on pitkäaikainen kehitymis- ja oppimisprosessi, johon tarvitaan kollektiivisia keskustelufoorumeita ja työkaluja. (Haapasaari 2020, 32, 106.)

Kerosuon (2014, 187) mukaan kollektiivinen muutostoimijuus voi spontaanisti syntyä muutoshankkeissa, joissa on toimialansa tuntevia ja sitoutuneita henkilöitä ratkaisemaan työyhteisön häiriötä, ongelmia tai laajempaa ristiriitaa yli tavanomaisten työrooliensa. Muutostoimijuuden toteutumisessa keskeistä on, että kehittäjät onnistuvat saamaan uuden toiminnan idean käytännön kokeiluksi sekä toteuttamaan kokeilun onnistuneesti.

### 3.3 Työyhteisön oppimiskäytäntöjen kehittäminen

Etsivää oppimista ja uudenlaista toimijuutta syntyy työyhteisön yhteisessä kehittämistoiminnassa. Kun työyhteisö kehittää oppimiskäytäntöjään, se suunnittelee ja kokeilee yhteistyössä johdon kanssa määrätietoisesti uusia käytäntöjä ja työyhteisön toimijuuden kehityksen kautta tapahtuu oppimisen muutos. Ne eivät enää ole yksilöiden epävirallisesti improvisoimia selviytymiskeinoja. Oppimisen muuttaminen edellyttää työyhteisön jäsenten toimijuuden kehittymistä, vastuun ottamista oppimisesta. Näin ollen oppimiskäytäntöjä ei voi muuttaa organisaation ulkopuolelta. Ahonen kuvaa myös yhteiskehittäjyyttä, joka edellyttää uusia tekoja kaikilta osapuolilta. Uudet teot virittävät vuorovaikutusta, jonka myötä avautuu uudenlaisia näkökulmia yhteiseen kohteeseen ja oppimiseen. (Ahonen 2008, 64–77.) Victorin ja Boyntonin (1998) mukaan yhteiskehittelyn tunnusmerkkeinä ovat pitkän elinkaaren tuote tai palvelu, joka ei tule valmiiksi koskaan ja se on käyttäjän toimintaan sopeutuva. Se vaatii myös jatkuvaa uudelleenmäärittelyä käyttäjän, tuottajan ja tuotteen välisenä vuoropuheluna. (Engeström 2004, 81.)

Työyhteisön luomien oppimiskäytäntöjen säilyminen edellyttää myös asiantuntijoiden ja johdon laajempaa näkökulmaa paikallisesta oppimisjärjestelmästä kohti oppimisjärjestelmän strategista uudistamista. Työyhteisön toimijuuden kehittymisen kautta tapahtuu myös

oppimisen muuttaminen. Johtamisessa keskeistä on tarjota työyhteisölle menetelmiä, joilla he voivat ottaa oppimisensa kehittämistä vastuun. (Ahonen 2008, 79, 88.)

Muuttuvan työn ja työn kohteen asettamien muutoshasteiden haltuun ottaminen edellyttää myös oppimiskäytäntöjen joustavaa mukauttamista. Oppijoina ei ole vain yksittäiset työntekijät vaan koko työyhteisö. Henkilöstön kehittämisen kohteeksi tulee toiminnan kehittämiseen ja työyhteisöjen oppimiseen tähtäävää toimijuuden virittämistä ja vahvistamista. Työntekijöiden tulee itse tunnistaa kehittämishaasteita ja rakentaa yhteisen kehittämisen ja oppimisen käytäntöjä. (Virkkunen ym. 2010, 72.) Työn muutosprosesseissa syntyy tyypillisesti asynkroniaa. Työn häiriöiden analyysi ja tulkinnat on tärkeä vaihe, jotta organisaatiossa päästään korjaaviin tai kehittäviin toimenpiteisiin. Uusien yhteistyömallien ja työkalujen luominen ei etene, jos työntekijät yrittävät kehittää vain omia malleja ja välineitä. (Launis ym. 2007, 616–618.)

Oikarinen (2008, 185–191) havaitsi oppimisprosessien jännitteitä tutkiessaan, että automaattisena pidetty vakiinnuttaminen ei ole itsestään sujuvaa ja ongelmattonta. Oppimisprosessin vakiinnuttamisessa jännitteitä tulisi työstää ja siten organisaatiossa syntyisi mahdollisuus edelleen oppia ja kehittää toimintaansa. Lähtökohtana oppimisessa ovat ristiriidat ja erilaiset näkemykset, joiden kautta saavutetaan yhteinen ymmärrys ja hyväksyntä uudelle toimintatavalle. Tutkimuksessa nousi myös esille, että työntekijän on mahdollista kehittää työtään aloitteellisesti vasta, kun yksilön osaamiskäsitys vastaa nykyistä työtään, jota hän myös arvostaa. Esille nousikin keskeisenä kysymyksenä, kuinka voidaan tukea työyhteisön kulttuurin ja työntekijöiden identiteetin kehittymistä ja tarjoaisiko se uusia mahdollisuuksia oppimiselle organisaatiossa. Toiminnan uudistamiseksi organisaation virallisen ja sosiaalisen rakenteen tulee olla oppimista tukevaa ja niiden muovaus on keskeistä uuden toimintatavan vakiinnuttamiseksi. Sosiaalisen rakenteen merkitys korostuu mahdollisuuksissa käsitteellisen oppimisen ja osaamiskäsitysten päivittämiseen virallisten rakenteiden lisäksi. Organisaation toiminnan uudistamisessa näyttäisi olevan ratkaisevaa synergia toiminnan muutoksen ja rakenteiden muutoksen välillä.

Työyhteisölähtöisellä prosessikehittämisellä on tutkimuksen mukaan mahdollista vahvistaa yhteisöllisyyden kokemusta. Keskeistä ryhmän dynamiikan lisäksi on reflektoidut keskustelut työn tavoitteista, kohteista ja työprosesseista, jotka kytkeytyvät yhteen työn systeemisen luonteen kanssa. Nämä lisäävät arvostusta ja ymmärrystä eri ammattiryhmien työtä kohtaan. Ratkaisevaa on tunnistaa yhteisiä tavoitteita ja rajapintoja. Kohtuullinen keskustelukulttuuri ja luottamuksellinen ilmapiiri ovat edellytys työyhteisölähtöiselle kehittämiselle. (Vataja ja Seppänen-Järvelä 2009, 113.)



Brandi ja Iannone (2017, 3) tutkivat oppimistrategioita ja niiden toteuttamista käytännössä yrityksen osaamisen kehittämisessä. Keskeisimmät oppimista alulle panevat tekijät nousevat muun muassa työn tavoitteista ja tehtävistä, asiakkaiden tarpeista sekä sisäisistä tarpeista. Työhön liittyvien oppimistarpeiden tunnistaminen on osaamisen kehittämisen lähtökohtana. Heidän havaintojensa mukaan tyypillistä on työpaikkakohtainen, yrityksen sisäinen ja oppijakeskeinen oppiminen, joka käsittelee pehmeää osaamista. Kokemuksellinen oppiminen, vertaisryhmät ja työpajat koettiin paremmiksi kuin muodolliset ja ulkopuoliset koulutukset.

Myös Hytösen (2002, 274–282) mukaan henkilöstön kehittäminen tulee ymmärtää koulutuslähtöisyyden sijaan oppimisenäkökulmasta, jos työpaikkoja halutaan kehittää toimintaympäristöiksi, jotka tukevat oppimista. Kehittäjien työ on rajankäyntiä muutoksen ja pysyvyyden välillä. Hänen tutkimuksensa vahvisti käsitystä, että painopiste henkilöstön kehittämisessä on organisaation muutoshankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Henkilöstön kehittäminen tulee ymmärtää koko organisaation oppimisenäkökulmasta, mikäli halutaan kehittää työpaikkoja oppimista tukeviksi ympäristöiksi. Tämä edellyttää organisaatiossa kaikilta oppimisen eri tulkintojen ja reunaehtojen ymmärtämistä ja huomioimista organisaation johtamisessa sekä henkilöstön kehittämistoiminnassa. Tutkimus osoitti, että vuorovaikutus on yksi keskeinen kehittäjien asiantuntijuuden alue. Organisaatiossa vallitsevat eri näkökulmat tulevat kuulluksi ja ymmärretyksi varmistamalla dialogin luominen ja tukeminen.

### 3.4 Vuorovaikutteisuus ja yhteisöllisyys oppimisen tukena

Oppiseen liittyvässä dialogisuudessa vuorovaikutukseen osallistuvien ajatukset ja ideat kehittyvät yhteiseksi ajatteluksi ja ideoiksi. Dialogi edellyttää aitoa kuuntelua ja kunnioitusta sekä ilmapiiriä, jossa keskeneräisiäkin asioita uskalletaan tuoda esille. Työyhteisöissä, joissa työskennellään oppimis- ja kehittymisorientaation mukaisesti, kiinnitetään oppimiseen huomiota prosessina ja työntekijöitä osallistavasti. Tällöin saavutettua oppimista tehdään näkyväksi ja vahvistetaan matkan varrella muun muassa keskustelemalla kokeiluista ja käsittelemällä yhdessä sekä onnistumisia että epäonnistumisia. Tällaisen yhteisen dialogin myötä oppiminen ja osaamisen ei jää vain yksilöiden omaisuudeksi vaan koko tiimi oppii. (Kupias & Peltola 2019, 157–164.)

Oppimisen yhteisöllisyyden merkitys ymmärretään aiempaa paremmin. Ympäriällä olevat ihmiset vaikuttavat oppimiseen olennaisesti ja yhteinen ideointi ja toisilta oppiminen ovat organisaatioissa välttämättömiä taitoja. Työyhteisön keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja toiminnassa tapahtuu oppimista. Jotta kehittyminen ei ole sattumanvaraista, tarvitaan oman oppimisen johtamista ja toimivaa oppimisen ohjaamista. Tukemalla työyhteisöjen toimintaa voidaan niihin kehittää oppimista tukevia oppimisympäristöjä, joissa osaamista jaetaan ja

hyödynnetään sekä kehitetään yhdessä. Keskeistä on myös se, kuinka työyhteisön jäsenien aikaisempi osaamisen saadaan osaksi tiimin osaamista ja saadaan näin syntymään jaettava osaamista työntekijöiden välille. (Kupias & Peltola 2019, 26, 134–135.)

Turvallinen ilmapiiri on työyhteisön oppimisen perusta. Oppivalle työyhteisölle on ominaista yhteinen suunta, käsitys nykyisestä osaamisesta, osaamisen jakaminen sekä yhteisen ajattelun, kehittymisen ja oppimisen arvostaminen. (Kupias ja Peltola 2019, 172.) Matsuo (2018) havaitsi tutkimuksessaan, että tiimin oppimisessa merkittävää oli tiimin reflektiivisyys. Hyvät tiiminvetäjät edistävät kollektiivista reflektiota kannustamalla tiimin jäseniä pohtimaan kokemuksiinsa ja keskustelemaan niistä ja näin edistävät sekä yksilöiden että tiimin oppimista. Hän viittaa Kolbin (1984) havaintoihin kokemuksellisesta oppimismallista, jossa yksilöt hankkivat tietoa ja taitoja pohtimalla henkilökohtaisia kokemuksia. Reflektiivisyys nähdään välttämättömänä hiljaisen kokemuksellisen tiedon muuttamisessa nimenomaiseksi tiedoksi. Yksilöt voivat oppia työstä, kun he pohtivat säännöllisesti työn tavoitteita ja työprosesseja. Tiimin oppimiseen kuuluu olennaisesti jatkuva pohdinta- ja toimintaprosessi, jolle on ominaista kysymysten esittäminen, palaute, kokeilu, tulosten pohdinta ja keskustelu odottamattomista tuloksista ja virheistä. (Matsuo 2018.)

Vertaisoppiminen hyödyntää organisaatiossa jo olevaa asiantuntemusta. Siinä työntekijät jakavat asiantuntemustaan keskenään oppiakseen ja kehittyäkseen. Oppijoiden kehitys riippuu halusta oppia virheistään, nostaa keskusteluun työn huolenaiheita ja ideoita. Vertaisoppiminen voi olla tehokas työkalu, kun osallistujat työskentelevät yhdessä todellisten työongelmien parissa ja heillä on aikaa keskusteluun ja pohdintaan. Vertaisoppiminen toimii vain, kun osallistujat tuntevat olevansa riittävän turvalliseksi ja ovat näin avoimia ja valmiita jakamaan ajatuksiaan, kokemuksiinsa sekä kysymyksiään. Sosiaalisten verkostojen luominen oppimisen ympärille voi toteutua oppimisryhmissä, jotka kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan ja kehittämään. Hyvin rakennettu vertaisoppiminen rakentaa tiimiin kestäviä taitoja ja suhteita, joiden avulla oppiminen voi siirtyä päivittäiseen työhön. (Palmer ja Blake 2018)

Organisaatiot ovat riippuvaisia tiimien oppimismahdollisuuksista ollakseen kilpailukykyisiä nykypäivän informaatiotäyteisessä ympäristössä. Tiimin oppimisen lähtökohtana on tapahtumat, jotka saavat tiimin tarkastelemaan heidän nykyistä kollektiivista tietoaan. Oppimista laukaisevat tekijät tulevat useista lähteistä ja riippuvat todennäköisesti ainakin osittain siitä, missä kehitysvaiheessa tiimit ovat. Tiimin kehityksen alkuvaiheessa tiimin oppimisen laukaisijat tulevat todennäköisesti yksittäisistä lähteistä, kuten esimerkiksi tiimin vetäjältä. Tiimien kehittyessä oppimisen laukaisijat voivat alkaa tulla tiimitasolta. Esimerkiksi tiimit

pohtivat toimintaansa ja asettavat uusia tavoitteita. Lisäksi oppimisprosessi voi saada alkunsa haasteiden kohtaamisen tai virheiden tekemisen kautta. (Wiese & Burke 2019, 1, 8.)

Tiimioppimiseksi voi kutsua muutosta tiimin kollektiivisessa tiedossa. Kollektiivisella tiedolla tarkoitetaan tiimin hallussa olevaa tietoa tiimistä ja sitä ympäröivästä järjestelmästä. Koska se on tiimin ominaisuus, kollektiivinen tieto ei heijasta tietyn tiimin jäsenen hallussa olevaa tietoa, vaan tiimin omana yhtenäisenä kokonaisuutena pitämää tietoa. Esimerkiksi kollektiivisen tiedon tulisi pysyä ennallaan, kun jäsen poistuu tiimistä. Jotta kollektiivisen tiedon muutos tapahtuisi, tiimin jäsenten on oltava vuorovaikutuksessa ja liitettävä yksilöllisenä pidetty tieto tiimin kollektiiviseen tietotilaan. (Wiese & Burke 2019, 2.)

#### **4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävät**

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Verven valtakunnallisessa organisaatiossa ammatillisen kuntoutusselvityksen AKSE-foorumitoimintaa. Tarkoituksena on rakentaa ja ottaa käyttöön uudenlainen foorumin sisällöllinen malli tukemaan yhteisöllistä kehittämistä ja oppimista

Tavoitteena on, että kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää muissa Verven kehittämisfoorumeissa.

Tarkoituksesta johdetut opinnäytetyön kehittämistehtävät ovat:

1. Aiheeseen tutustuminen, ilmiön nimeäminen ja menetelmän valinta
2. Aineiston kerääminen ja analysointi AKSE-foorumitoiminnan historiasta ja nykytilasta
3. Uuden toimintamallin kehittäminen AKSE-foorumitoimintaan
4. AKSE-foorumin uuden toimintamallin käyttöönotto ja sen tukeminen
5. ASKE-foorumin uuden toimintamallin arviointi

## 5 Opinnäytetyön toteutus

### 5.1 Lähtökohta ja lähestymistapa

Opinnäytetyön aiheen määrittely alkoi lokakuussa 2020. Aihe nousi Verven sisäisestä kehittämistarpeesta. Kehittämisfoorumit olivat pitkään toimineet saman mallin mukaisesti ja toiminnan laajennuttua nykyinen käytäntö ei enää toiminut tarkoituksenmukaisella tavalla. Opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin kehittävä työntutkimus. Sen pohjana on ekspanstiivinen oppimissykli, jota kehittämisprosessissa sysätään eteenpäin. Tutkimusotteeltaan kehittävä työntutkimus on reflektiivinen ja osallistava. Kehittämisprosessissa ratkaisevan tärkeää on kehittämiseen osallistuvien oma merkitysten muodostaminen. Kehittävässä työntutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat työn laadulliset muutokset. Niitä ei voi pelkäämään ymmärtää oman kokemuksen tai tarjolla olevan tiedon omaksumisena, koska niihin liittyy myös vahva tulevaisuuden ennalta tuntematon puoli. Tämä tuntematon uutta luova puoli pakottaa työyhteisön oppimaan sellaista, jota ei ole vielä olemassa. Tunnusomaista ekspanssiivisessa oppimisessa on, että oppimisen kohteena on kokonainen toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos. Näin oppimisprosessista tulee yhteisöllinen ja pitkäkestoinen tapahtuma. (Engeström 1998, 87, 124–126.)

Ennen opinnäytetyön aloittamista sovittiin kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla vastuista, velvoitteista, oikeuksista, aineistojen säilyttämisestä ja käyttöoikeuksista. Tarvittaessa sopimuksia oli mahdollisuus tarkentaa kehittämistyön edetessä. Ennen aloittamista huolehdittiin myös tarvittavista tutkimusluvista sekä arvioitiin, tarvitaanko ennakkoon mahdollisesti vaadittava eettinen ennakoarviointi. (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6.) Opinnäytetyön suunnitelman hyväksymisen yhteydessä tehtiin huhtikuussa 2021 LAB-ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukainen yhteistyösopimus ja tutkimuslupa Verven edustajan kanssa. Opinnäytetyö kohdistui Verven sisäisen toiminnan kehittämiseen, johon ei osallistunut asiakkaita. Näin ollen tutkimuslupaa ei tarvinnut pyytää Kelasta. Opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa opinnäytetyön tekijä oli aktiivisesti yhteydessä työpaikkaohjaajan kanssa.

Eettinen ennakoarviointi ei ollut opinnäytetyössä tarpeellinen, koska tutkimus ei kohdistunut ihmisiin vaan toiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyössä ei myöskään kerätty henkilötietoja. Käytettävien tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tuli olla eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia. (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6.) Kaikissa tutkimuksen vaiheissa oli oleellista olla rehellinen, tarkka ja huolellinen.

## 5.2 Foorumitoiminnan historia ja nykyinen toimintatapa

Kehittävässä työntutkimuksessa toiminnan historiallisen tarkastelun avulla pyritään hahmottamaan ja tunnistamaan edessä olevaa lähikehityksen vyöhykettä, jonka poikki on kuljettava kehittämisprosessissa. Kehitys tarkoittaa uudenlaista laadullista toimintalogiikan syntymistä, johon sisältyy pyrkimys parempaan, mutta myös vanhasta toimintatavasta tai sen osista luopumista. (Engeström 2004, 12.) Opinnäytetyön toteutuksen ensimmäisessä vaiheessa kerättiin aineistoa foorumitoiminnan historiasta ja nykyisestä toimintatavasta. Historia-aineiston kerääminen käynnistyi jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa helmikuussa 2021 haastatteleamalla Verven konsultointitoiminnan johtajaa foorumitoiminnan käynnistymisestä ja sen vaiheista aina nykytilaan saakka.

Varsinaisesti opinnäytetyö käynnistyi huhtikuussa 2021 teemahaastatteluilla. Haastatteluihin laadittiin teemat huolellisen aihepiiriin tutustumisen jälkeen (Liite 1). Haastattelut etenivät keskustelunomaisesti ja haastattelija teki tarvittaessa apukysymyksiä keskustelun edistämiseksi. (ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemahaastattelua helpotti se, että haastattelija tunsi aihealueen hyvin AKSE-foorumin toisena vetäjänä.

Haastatteluun valittiin kolme AKSE-foorumin osallistujaa, joiden arvioitiin tietävän ja osaa-  
van kokemuksellisesti kuvata parhaiten kehittämisen kohteena olevaa toimintaa. Haastateltavien valinnassa huomioitiin, että ammatillisen kuntoutuspalveluksen moniammatillinen työryhmä oli mahdollisimman hyvin edustettuna. Haastateltavat toimivat ammatillisessa kuntoutuspalveluksessa työelämän asiantuntijan, psykologin ja sosionomin rooleissa. Lisäksi haastateltiin AKSE-foorumin toista vastuullista vetäjää.

Haastatteluihin ja kehittämistyöhön osallistuville laadittiin saatekirje (Liite 2). Saatekirjeessä kuvattiin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä aineiston käsittelyn luottamuksellisuus ja osallistujien anonymiteetin säilyminen. Osallistuminen oli vapaaehtoista, vaikka kehittämistyö oli osa AKSE-foorumiin osallistujien työtä Vervessä. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan käsitys siitä, miten AKSE-foorumin osallistajat kokivat nykyisen foorumin toimintamallin ja sen mahdollisen muutostarpeen. Haastattelut toteutettiin virtuaalisesti Teams-sovelluksella ja niihin varattiin aikaa yksi tunti haastateltavaa kohti. Haastattelu tallennettiin Verven työkoneen Microsoft Teams -sovelluksella, jolloin se tallentui haastattelijan henkilökohtaiseen OneDrive-kansioon. Haastatteluissa huomioitiin rauhallinen ja häiriötön työtila niin haastateltavalle kuin haastattelijallekin.

Haastattelujen jälkeen tallenteet kuunneltiin ja niistä tehtiin muistiinpanoja sekä muodostettiin kokonaiskuva AKSE-foorumitoiminnan nykytilasta. Haastatteluaineistoa tarkasteltiin sisällön analyysillä ja pelkistettiin se käyttäen hyväksi teemahaastattelun teemoja. Aineisto

pelkistyi sanallisesti tiiviiseen ja yleiseen muotoon, joka tuotti selkeän kuvauksen aineistosta. (ks. Kananen 2014, 111–112) Näin ensimmäisessä vaiheessa tuotettu konkreettinen havaintoaineisto ja analyysi oli pohjana uuden toimintamallin suunnittelulle (ks. Engeström 1998, 128).

### 5.3 Uuden toimintamallin suunnittelu

Haastatteluaineiston analyysin jälkeen edettiin kehittävän työntutkimuksen vaiheiden mukaisesti uuden toimintamallin suunnittelun vaiheeseen (ks. Engeström 1998, 128). AKSE-foorumin kahdessa peräkkäisessä puolentoista tunnin foorumissa touko- ja kesäkuussa 2021 toteutettiin kehittämispajat osallistavalla menetelmällä. Kehittämispajojen suunnitteluun ja toteutukseen osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi Verven konsultointitoiminnan johtaja, joka ei tee kuntoutustyötä. Näin kehittämiseen tuli ulkopuolista näkökulmaa ja opinnäytetyön tekijän kaksoisrooli pysyi objektiivisena.

Kehittämispajojen tavoitteena oli muodostaa yhteinen käsitys AKSE-foorumitoiminnan nykytilanteesta ja kehittämiskohteista sekä luoda sille uudenlaista sisällöllistä toimintamallia. Kehittämispajoja suunnitellessa piti ottaa huomioon, että ne toteutettiin etätyöpajoina Microsoft Teams -sovelluksen avulla maantieteellisesti pitkien välimatkojen vuoksi.

AKSE-foorumin kehittämispajojen suunnittelussa käytettiin pohjana huhtikuussa tehtyjen teemahaastattelujen aineistoa. AKSE-foorumin 15 varsinaista jäsentä ja heidän 13 varajäsentään saivat kaksi viikkoa ennen toukokuun kehittämispajaa sähköpostikutsun, jossa oli saatekirje ja ohje ennakkovalmistautumisesta. Ohjeena oli, että kaikki voivat osallistua kehittämispajaan, mutta jokaisesta toimipaikasta toivottiin vähintään yhden henkilön osallistuvan.

Ennakkovalmistautuminen toteutettiin Webropol-kyselynä 15.5.–21.5.2021. Kyselyyn oli liitetty yhteenveto teemahaastatteluaineistosta, johon perustuen oli kyselyyn vastaajille laadittu kaksi kysymystä. Ensimmäisenä kysyttiin, mitkä olivat heidän mielestään AKSE-foorumin keskeiset haasteet ja pyydettiin mainitsemaan yhdestä kolmeen haastetta. Toisessa kysymyksessä pyydettiin mainitsemaan yhdestä kolmeen kehittämisideaa, jotka voisivat AKSE-foorumin työtä eteenpäin. Vastaamisaikaa kyselyyn oli viikko ja vastausajan puolivälissä laitettiin Webropolin kautta muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Kysely lähti 28 henkilölle ja siihen vastasi 16 henkilöä.

Haastatteluaineiston ja Webropol-kyselyn pohjalta esille nousseiden kehittämistarpeiden ideoimiseksi ja kehittämiseksi kehittämispajan vetäjät valitsivat työskentelymenetelmäksi pienryhmätyöskentelyn. Pienryhmätyöskentelyn lisäksi kehittämispajojen työvälineeksi otettiin digitaalinen Howspace-pohjainen eAkse-foorumi-alusta, joka ei ollut aiemmin ollut

käytössä AKSE-foorumitoiminnassa. Alustan käyttöperiaatteet olivat kuitenkin osallistujille tuttuja etäkuntoutujien ohjaamiseen jo aiemmin rakennetusta ja käyttöön otetusta eVerve-alustasta. Digitaalisen yhteistyöalustan avulla haluttiin lisätä yhteisöllistä oppimista kehittämisprosessissa ja osallistaa osallistajat yhteiseen kehittämiseen kokoamalla kehittämistyö ja sen dokumentaatio yhteen paikkaan (ks. Howspace 2021). Alustan etuna on myös se, että sen avulla voi käydä aktiivista keskustelua ennen ja jälkeen kohtaamisten sekä niiden aikana (Howspace 2021).

AKSE-foorumin osallistujat saivat kaksi päivää ennen kehittämisfoorumia sähköpostiin henkilökohtaisen kirjautumislinkin eAkse-foorumi-alustalle. Alustalle oli rakennettu kumpaankin kehittämispajaan oma välilehti. Ensimmäisen kehittämispajan välilehdellä oli kehittämispajan tarkoitus ja tavoitteet, ohjelma aikatauluineen, teemahaastattelujen yhteenveto ja alkukyselyjen tulokset sekä osiot neljälle pienryhmälle.

Ensimmäiseen AKSE-foorumin kehittämispajaan toukokuussa 2021 osallistui 16 AKSE-foorumin jäsentä. Osallistujia oli jokaisesta Verven 15 ammatillista kuntoutuspalvelusta toteutavasta toimipaikasta. Osallistujat jaettiin yhteisen alkuorientoinnin jälkeen pienryhmiin satunnaisesti Microsoft Teamsin pienryhmätoiminnolla esille nousseiden neljän keskeisimmän kehittämisteeman aiheiden mukaan. Pienryhmätyöskentelyyn varattiin aikaa 30 minuuttia. Ryhmät kirjoittivat eAkse-foorumi-alustalle tiivistetyn pohdintansa heillä työstettävänä olleesta aiheesta. Alustalle tehdyt kirjaukset näkyivät kaikille osallistujille reaaliaikaisesti. Pienryhmätyöskentelyn jälkeen palattiin yhteiseen Teamsiin ja käytiin läpi kiteytetysti pienryhmien pohdinnat sekä kirjattiin tarvittavat tarkennukset alustalle. Viimeiseksi kiteytettiin kehittämispajan ohjaajien johdolla yhteenveto ja johtopäätökset sekä käytiin läpi välitehtävä pohdittavaksi ennen kesäkuun 2021 kehittämispajaa. Välitehtävänä oli lukea ryhmien tuotokset ja jalostaa mielestään parhaita ideoita.

Kehittämispajan vetäjät suunnittelivat toisen työpajan ensimmäisessä työpajassa tuotetun aineiston ja sen jälkeisen välitehtävän perusteella. Toiseen kehittämispajaan osallistui 15 AKSE-foorumin jäsentä. Jokainen Verven ammatillista kuntoutuspalvelusta toteuttava toimipaikka oli edustettuna. Ensimmäisen työpajan tapaan alussa käytiin läpi työpajan tavoitteet ja aikataulu. Pienryhmätyöskentelyä jatkettiin samojen, mutta edelleen konkretisoitujen teemojen parissa. Osallistujat jaettiin Microsoft Teamisilla satunnaisesti neljään pienryhmään, joten ryhmät eivät tarkoituksellisesti pysyneet samoina kuin ensimmäisessä kehittämispajassa. Pienryhmien sekoittamisella haettiin uusia näkökulmia työstettäviin teemoihin. Kuten ensimmäisessä kehittämispajassa, ryhmät kirjoittivat eAkse-foorumi-alustalle konkreettiset etenemisehdotukset työstettävänä olevista aiheista. Pienryhmätyöskentely purettiin



yhteisesti ja sovittiin välitehtävästä syksyn ensimmäiseen AKSE-foorumiin, jolloin alkoi kehittämisideoiden jalostamis- ja käyttöönottovaihe.

#### 5.4 Uuden toimintamallin käyttöönotto

Kehittämispajojen jälkeen AKSE-foorumin osallistavassa kehittämisessä siirryttiin uuden sisältömallin käyttöönoton vaiheeseen (ks. Engeström 1998, 128). Uutta suunniteltua toimintamallia ja toimintatapoja lähdettiin kehittämään ja testaamaan käytännössä kesälomakauden jälkeen alkaneissa AKSE-foorumeissa elokuusta 2021 alkaen. Opinnäytetyön puitteissa käyttöönottovaihetta toteutettiin lokakuuhun 2021 saakka eli kolmen AKSE-foorumikerran ajan.

Toisen kehittämispajan jälkeen ennen elokuun 2021 ensimmäistä AKSE-foorumiin osallistujien välitehtävänä oli palautella mieliin touko- ja kesäkuun 2021 kehittämispajojen työskentely eAkse-foorumi-alustan kirjauksia hyväksi käyttäen. Osallistajat kirjasivat toisen kehittämispajan pienryhmien edotuksiin omat kommenttinsa ja ideat asioiden eteenpäin viemiseksi. Elokuun AKSE-foorumissa jatkettiin kehittämispajoissa esille nousseiden kehittämis ehdotuksien työstämistä kolmessa satunnaisesti jaetussa Microsoft Teams-pienryhmässä. eAkse-foorumi-alusta oli edelleen dokumentoinnin ja ajatusten jakamisen välineenä Teamissa keskustelun lisäksi. Pienryhmät tuottivat konkreettiset jatkotoimintamallit ja teemat syksyn 2021 AKSE-foorumeihin. Syys- ja lokakuun 2021 AKSE-foorumeissa aloitettiin palveluun liittyvän materiaalin päivittäminen pienryhmätyöskentelynä. eAkse-foorumi-alustaa testattiin pelkkänä välineenä sekä koko AKSE-foorumiryhmän että pienryhmien työskentelyssä. Työskentelyyn otettiin mukaan eAkse-foorumi-alustalla oleva livewidget-ominaisuus Teams-sovelluksen tilalle. Näin foorumityöskentelyssä käytettiin vain yhtä digitaalista kanavaa.

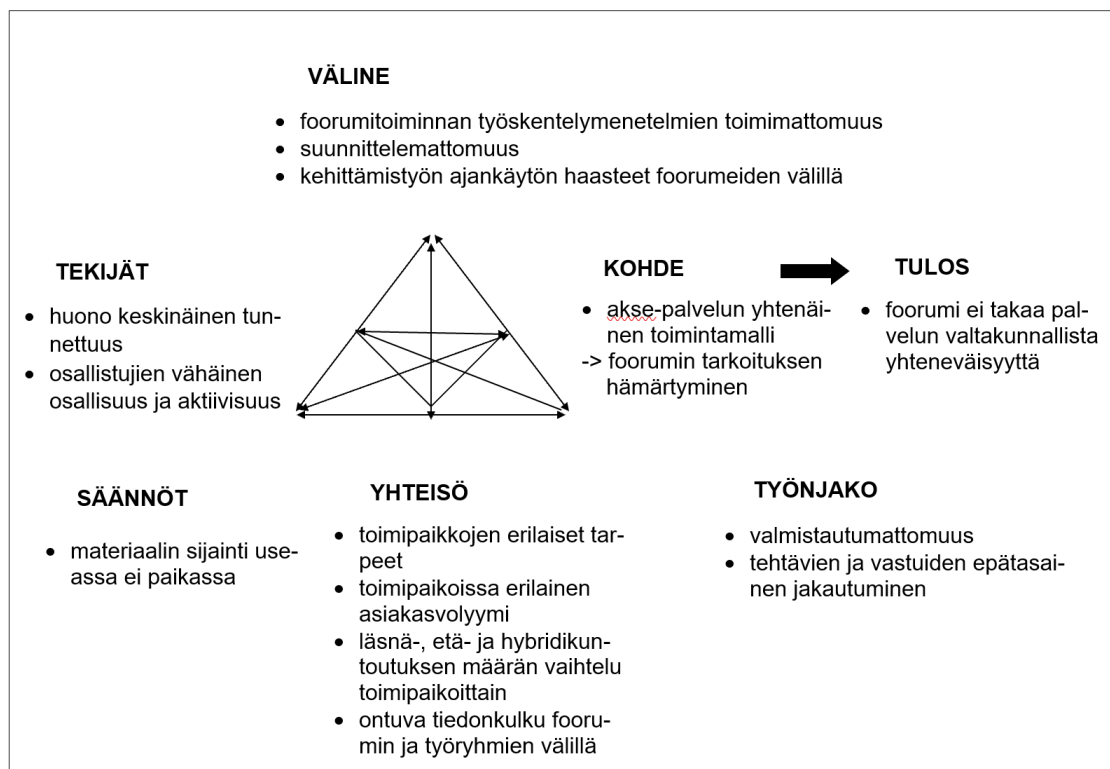
#### 5.5 Uuden toimintatavan arviointi

Opinnäytetyön viimeisenä vaiheena oli uuden toimintatavan arviointi. (ks. Engeström 1998, 128). AKSE-foorumin kehittämistyöskentelyyn osallistuneille lähetettiin Webropol-kysely. Kyselyssä oli yksi Likert-asteikollinen kysymys, jossa pyydettiin arvioimaan, tukeeko kehitetty AKSE-foorumin toimintamalli yhteisöllistä oppimista ja kehittämistä. Toisena oli avoin kysymys, jossa pyydettiin perustelemaan valitsemansa vaihtoehtoa mahdollisimman konkreettisesti, mitkä ratkaisut olivat keskeisiä. Kyselyyn vastaamisaika oli 18.10.–27.10.2021. Se lähetettiin 17 henkilölle ja siihen vastasi 13 henkilöä.

## 6 AKSE-foorumin kehittyminen yhteisöllisesti oppien

### 6.1 Nykyinen toimintatapa

AKSE-foorumitoiminnan nykytilanteen aineiston analyysivälineenä käytettiin Engeströmin (1998, 10) toimintajärjestelmämallia. Teemahaastattelujen ja kehittämispajojen ennakoitavana tehdyn Webropol-kyselyn aineisto analysoitiin ja jäsenyyksensä käyttettiin AKSE-foorumin toiminnan kokonaisuutta, jonka muodostavat foorumissa toimivat työntekijät, foorumin kohde, käytetyt välineet, työnjako, foorumitoimintaa ohjaavat säännöt sekä foorumitoimintaan liittyvä yhteisö (Kuva 3).



Kuva 3. AKSE-foorumitoiminnan keskeiset haasteet toimintajärjestelmämallin avulla kuvattuna

Seuraavaksi kuvataan pelkistystä teemahaastatteluista ja työpajoista syntyneen aineiston analyysistä ja foorumitoiminnan keskeisistä haasteista. **Tekijät eli foorumitoimintaan osallistuvat henkilöt** tuntevat toisensa huonosti. Tähän on vaikuttamassa muun muassa foorumeiden toteutuminen etäyhteydellä, jolloin ei synny luontaista kanssakäymistä ja epämuodollisempaa vuorovaikutusta. Osallistujat vaihtuvat usein ja vain harva käyttää puheenvuoroja, jolloin osallistujat jäävät hyvin vieraisiksi ja etäisiksi. Myös digitaalisten sovellusten mahdollisuuksien hyödyntämättömyys ja foorumeiden muodollisuus vähentävät foorumin jäsenten keskinäistä tutustumista ja osallisuutta.

*Foorumin keskinäinen esittely, muistan kun tulin mukaan, niin esittelin kai itteni, mut mulle ei esitelty muita ketä siellä jo on, ja kuin pitkään ollu. Tulis tietoa sitäkin kautta jos mietitään et on oppimisen keino työntekijälle, ehkä olis hyvä et tietäis ketä foorumitoiminnassa on ja missä roolissa.*

*En tunne AKSE-foorumin osallistujia, ja olen aika vasta aloittanut tässä työssä, joten on hankala välillä tajuta mistä asiasta puhutaan.*

*Miten sais porukat keskustelemaan asioista enemmän ja ottamaan kantaa?*

*Kun tuntee, on hyvä juttu ja on helpompi työskennellä, kun on vähä tutustunut.*

Analyysin tuloksena **välineiden** osalta nousi esille foorumitoiminnan työskentelymenetelmien toimimattomuus, suunnittelemattomuus ja osallistujien ajankäytön haasteet foorumeiden välillä. Teams-sovelluksella toteutetussa foorumissa, jossa kaikki ovat samassa Teams-huoneessa, osallistujien määrä on liian suuri ja kehitettävissä asioissa eteneminen on hyvin hidasta. Foorumeista puuttuu pitkän aikavälin suunnitelmallisuus ja kerralla käsittelyssä on liikaa asioita, jolloin asioihin ei ennätetä syventyä kunnolla. Kuntoutustyöntekijöiden työ on toimipaikoissa hyvin tiivisrytmistä ja koetaan, että palvelun kehittämiseen foorumeiden välissä ei ole aikaa. Tämän vuoksi osallistujat eivät ole halukkaita ottamaan tehtäviä, joita tulisi edistää muun arkityön ohessa. Ajan puute näkyy myös AKSE-foorumitoiminnan työnjaon osalta selkeästi esille nousseissa foorumeihin valmistautumattomuudessa sekä tehtävien ja vastuiden epätasaisessa jakautumisessa. Vastuun ottamiseen vaikuttaa myös osallistujien kiinnostuneisuus kehittämiseen.

*Jos ajatellaan, et foorumi olis oppikokemus, olis hyvä aika ajoin palata ja kerrattais koko prosessi ja lähettäis miettimään kehittämiskohteita. Nyt yksittäisiä kohtia sieltä täältä ja kokonaisuus saattaa jäädä muistamatta, mites se nyt menikään.*

*Suunnitelmallisuus on keskeinen asia. Tarviis miettiä, mikä vie AKSEa ja työtä eteenpäin. Työn sujuvoittaminen on kaikessa keskeistä. Selkeät aikataulut ja tavoitteet foorumille. Mitä meidän työtä auttais ja sitä kautta teemat vaikka puolivuositain. Vuos on vähän pitkä aika.*

*Aikaa ei riitä foorumiin valmistautumiseen ja siihen liittyvään työskentelyyn.*

*Koen, et on liian iso ryhmä kehittämään toimintaa eli tavallaan kun on kehittämisaspekti ja pitäis saada asioita kehitettyä eteenpäin ja olis myös työnohjauksellinen aspekti, jotta sais apua ongelmatilanteissa. Siks tarvittais pienemmällä porukalla koontumisia esimerkiksi kehittämistehtävien ympärille.*

*Aika pitkälti samat ihmiset ottaa kantaa ja ottaa myös tehtäviä tehtäväkseen.*

*Kaikkien ääni ei tuu ehkä kuuluville foorumista ja sen myötä kehittämistehtävät ja työt ei jakaudu ajantasaisesti. Tietyt ihmiset hoitaa ja ottaa kopin asioista.*

AKSE-foorumitoiminnan **yhteisönä** on kaikki Verven AKSE-palvelua toteuttavat työntekijät. Tuloksissa keskeisenä nousi esille AKSE-palvelua toteuttavien Verven toimipaikkojen erilaiset tarpeet. Erilaisiin kehittämistarpeisiin on vaikuttamassa muun muassa toimipaikkojen koko ja käytettävissä olevat resurssit. Asiakasvolyymi sekä läsnä-, etä- ja niiden yhdistelmän eli hybridikuntoutuksen osalta vaihtelee merkittävästi toimipaikoittain. Osassa toimipaikkoja tehdään pääasiassa etäkuntoutusta ja toisissa taas lähes pelkästään lähikuntoutusta. Näin ollen myös palvelun kehittämisen, yhteisten toimintatapojen luomisen ja keskinäisen reflektion tarpeet ovat hyvin erilaisia ja samassa foorumissa asioiden käsitteleminen kaikkia hyödyttävästi on haasteellista. Toimipaikoissa ollaan myös erilaisissa vaiheissa palvelun historiassa, kun jotkut toimipaikat ovat tehneet sitä monia vuosia ja jotkut vasta muutamana vuodelta. Joissakin toimipaikoissa työntekijä voi keskittyä yhteen palveluun ja toisessa toimipaikassa asiakasmäärien ollessa pieniä, sama työntekijä tekee useaa palvelua limittein. Tärkeänä haasteena nousi esille myös AKSE-foorumien ja työryhmien välisen tiedonkulun ontuminen. Sovittu pelisääntö tiedon siirtämiseen foorumista työryhmiin ja toisaalta työryhmistä foorumiin ei ole toiminut. Tiedonkulun haasteiden myötä foorumissa sovitut yhteiset käytännöt eivät siirry kaikkiin työryhmiin ja näin ollen palvelun kehittyminen ja valtakunnallisen laadun varmistaminen on uhattuna.

*Haastavaa, kun on niin eri tilanteet ja määrät, mut on tosi tärkeä et konsepti pysyy samana oli asiakasmäärät mitä tahansa.*

*Miten saada mahdollisimman yhtenäiset käytännöt kaikille, kun toimipaikoilla erilaiset resurssit ja toimintamahdollisuudet?*

*Otetaanko yhteiset linjaukset käyttöön toimipaikoilla, vain tehdäänkö kuitenkin oman mallin mukaan?*

*Asiat ei siirry tiimiin hirveen hyvin. On enemmän suusanallista, mitä on ollut AKSE-tiimissä, ehkä oleellimmat, jos muistuu mieleen. Ei oo ainakaa systemaattista.*

*Osaako kaikki poimia muistiosta, mitä pitää viedä omiin tiimeihin. Pitäis erottaa eteenpäin vietävät asiat.*

Toimintajärjestämämallin **sääntöjen** osalta esille nousi AKSE-palvelun toteuttamiseen liittyvän materiaalin sijainti useassa eri paikassa, jolloin ei ole varmuutta, mikä on viimeisin päivitetty materiaali.

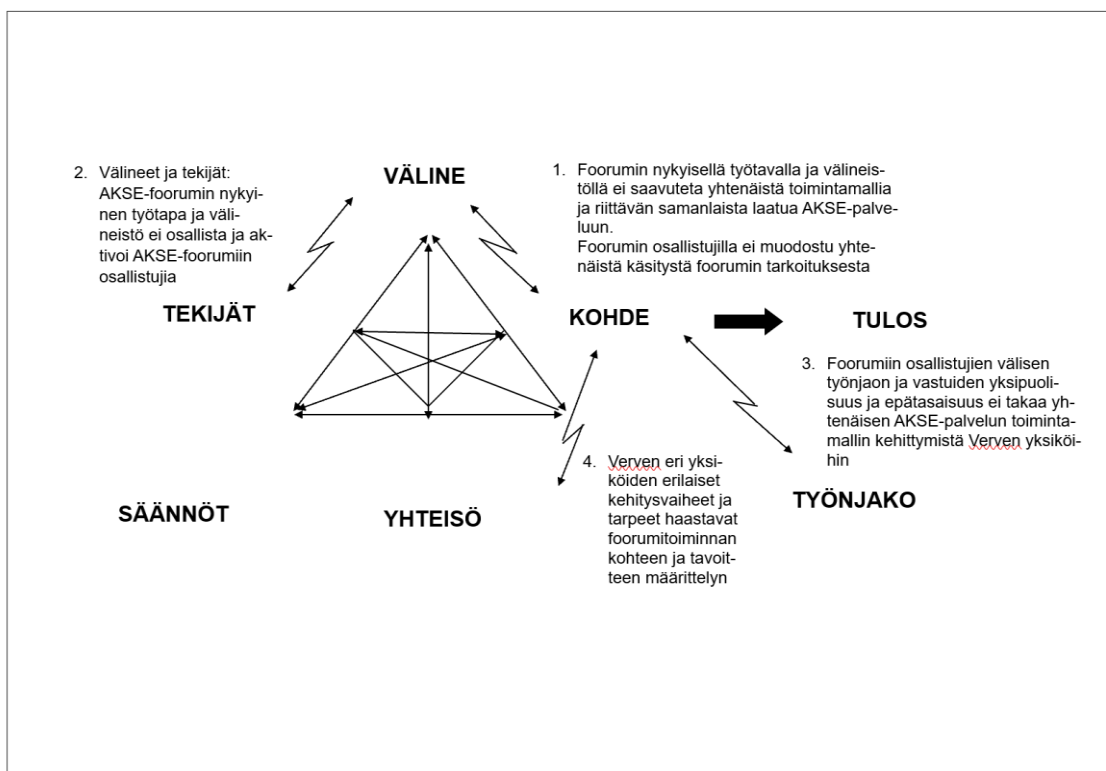
*Kanavia on niin paljon, meneekö päällekkäin Teamsin, I-aseman ja minkä lie muun kanssa, niin kun että kuinka monella asemalla ja tuutissa on sitä tietoa.*

Foorumitoiminnan ytimessä on sen **kohde** ja siihen liittyi keskeisenä haasteena foorumin tarkoituksen hämärtyminen. Osallistujilla ei ole selvillä, mitä foorumeilta odotetaan, mikä on sen selkeä rooli ja tehtävä. Tähän on osaltaan vaikuttanut foorumitoiminnan työskentelyn jatkuminen aiemmin luodun mallin mukaan, vaikka itse palvelu ja kehittämistarpeet ovat muuttuneet ja palvelua tekevien työntekijöiden määrä on lisääntynyt merkittävästi vuosien aikana.

*Foorumilla pitäis olla selkeä rooli ja tehtävä, jotta se motivoi ja löytyy aktiivisuutta foorumilaisilta.*

*Pitäs olla selvillä, mitä foorumilta odotetaan esimerkiksi työvuoden sisällä.*

*Yleiset linjaukset foorumiin, firman linja -tasolla ja tietenki palvelukuvauksen tasolla, miten verressä toteutetaan AKSEa.*



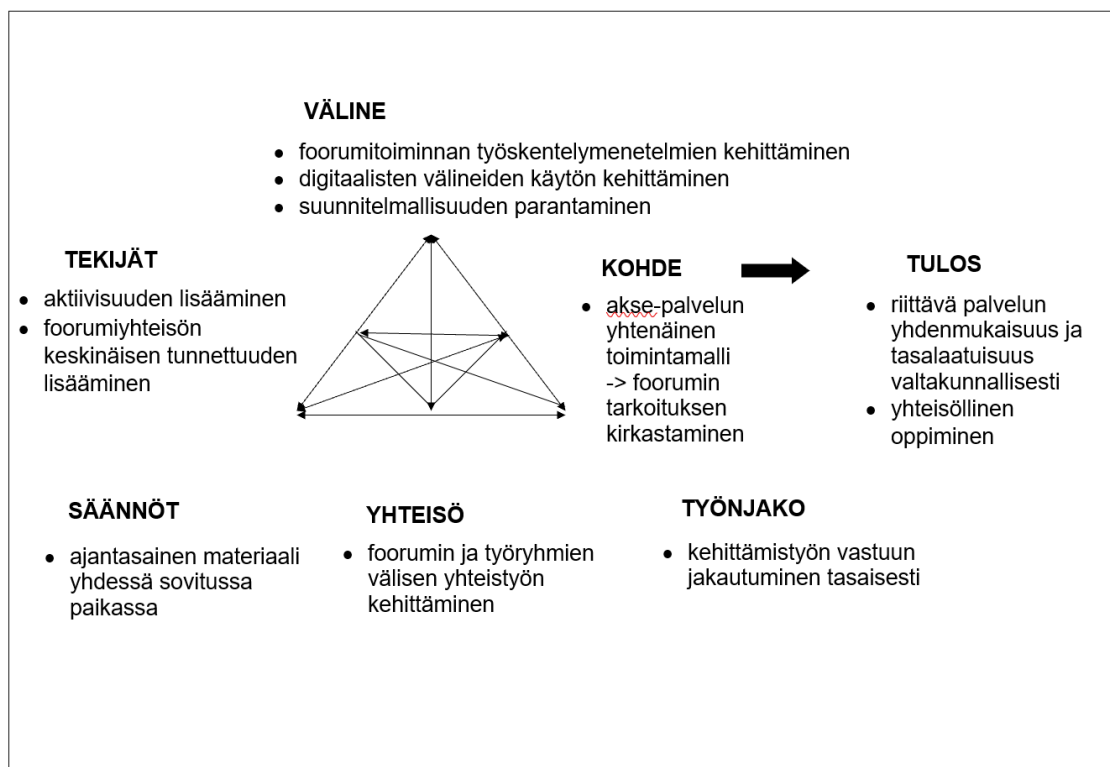
Kuva 4. AKSE-foorumitoiminnan keskeiset ristiriidat toimintajärjestelmämallin avulla kuvattuna

Edellä kuvatun analyysin tulokset voidaan pelkistää AKSE-foorumitoiminnan neljään kehitysristiriitaan (Kuva 4):

1. Kohde ja välineet: AKSE-foorumin nykyisellä työtavalla ja välineistöllä ei saavuteta yhtenäistä toimintamallia ja riittävän samanlaista laatua AKSE-palveluun. AKSE-foorumiin osallistujilla ei ole yhtenäistä käsitystä foorumin tarkoituksesta.
2. Välineet ja tekijät: AKSE-foorumin nykyinen työtapa ja välineistö ei osallista ja aktivoi AKSE-foorumiin osallistujia.
3. Kohde ja työnjako: AKSE-foorumiin osallistujien välisen työnjaon ja vastuiden yksipuolisuus ja epätasaisuus ei takaa yhtenäisen AKSE-palvelun toimintamallin kehittämistä Verven yksiköihin.
4. Kohde ja yhteisö: Verven eri yksiköiden erilaiset kehitysvaiheet ja tarpeet haastavat foorumitoiminnan kohteen ja tavoitteen määrittelyn.

## 6.2 Uuden toimintamallin suunnittelu ja käyttöönotto

AKSE-foorumitoiminnan kahdessa kehittämispajassa esille nousseiden kehittämisideoiden jäsentämisen välineenä käytettiin myös Engeströmin (1998, 10) toimintajärjestelmämallia. Kehittämisideat kuvattiin toimintajärjestelmämalliin (Kuva 5).



Kuva 5. AKSE-foorumitoiminnan kehittämisideat toimintajärjestelmämallin avulla kuvattuna

Toiminnan kohteen ja välineiden välistä kehitysristiriitaa lähdettiin ensimmäisenä ratkaisemaan pohtimalla foorumin tarkoitusta ja sen kirkastamista. Foorumitoiminnan ytimessä on

palvelun valtakunnallisen tasalaatuisuuden ja yhdenvertaisuuden edistäminen. Foorumitoiminta mahdollistaa oman yksikön sisäistä asioiden läpikäyntiä ja suunnittelua laajemman yhteistoimijuuden, jolloin ei jäädä vain oman yksikön näkemysten varaan. Foorumi pyrkii olemaan ryhdikäs ja selkeä toimintansa osalta, jotta läpikäydyt asiat toteutuvat ja siirtyvät käytäntöön. Foorumin tavoitteena on toimia palkitsevana yhdessä kehittämisen paikkana toimipaikkojen yhteiseksi hyväksi. Kehittämispajoissa syntyi laajaa pohdintaa foorumin tarkoituksesta, joka kiteytettiin käyttööntovaiheessa eAkse-foorumi-alustan etusivulle seuraavaan muotoon.

*AKSE-foorumi on olemassa, jotta varmistamme Kelan palvelukuvauksen vähimmäisvaatimuksen toteutumisen toimipaikoilla. Edistämme tasalaatuista, ajankohtaista ja yhdenvertaista toimintaa. Saamme yhteisen kehittämisen hyödyt kaikkien toimipaikkojen arkeen.*

Toisena toiminnan kohteen ja välineiden kehitysristiriidan ratkaisuna foorumitapaamisissa otettiin käyttöön pienryhmätyöskentely osaksi kunkin foorumikerran kokonaisuutta. Pienryhmissä syntyy keskustelua ja osaamisen jakamista, mikä osaltaan tukee yhtenäisten toimintamallien ja tasalaatuisuuden edistämistä. Toimintatapana työryhmätyöskentely ratkaisee kehitysristiriitaa myös välineiden ja tekijöiden välillä lisäämällä foorumiin osallistujien aktiivisuutta ja osallisuuden kokemusta.

Pienryhmätyöskentelyn lisäksi foorumin toimintatapoja ja välineitä kehitettiin monipuolistamalla digitaalisten sovellusten käyttöä. Kehittämispajoissa käyttöön otettua eAkse-foorumi-alustan käyttöä jatkettiin uuden suunnitelman käyttööntovaiheessa. Alusta mahdollistaa kirjallisen keskustelun reaaliaikaisti. Kirjallisesti tuotettu aineisto ja keskustelu dokumentoituu ja näin asioihin palaaminen myöhemmin on helppoa. Pienryhmiin jakautuminen tehtiin kehittämispajoissa ja ensimmäisessä käyttööntovaiheen foorumissa Microsoft Teams -sovelluksen avulla, mutta tämän jälkeen käyttööntovaiheessa siirryttiin käyttämään eAkse-foorumi-alustan livewidget -toimintoa. Näin käytössä olevat sovellukset vähenivät yhteen selkeyttäen entisestään toimintaa. Kehittämispajojen vetäjien havaintona oli jo kehittämävaiheessa, että alustan ja pienryhmätyöskentelyn käyttööntäminen aktivoi osallistujia.

*Pienryhmätyöskentelyssä helpompaa saada äänensä kuuluviin ja niistä isoon foorumiin tieto. Pienryhmissä mahdollistuisi tunteiden purkaminen ja rakentava keskustelu. Isossa foorumissa ei päästä pienempiä asioihin tai hankalien asioiden käsittelyyn.*

Kolmantena välineiden ja kohteen välisen kehitysristiriidan ratkaisuksi syntyi suunnitelmallisuuden parantaminen, mikä auttaa hahmottamaan toiminnan kokonaisuutta. Suunnitelmallisuuden parantamisen konkreettisenä välineenä otettiin käyttöön foorumin vuosikello.

Sen avulla laaditaan puolivuositain kevät- ja syyskaudelle oma sisältösuunnitelma. Sisältösuunnittelussa otetaan huomioon Kelan palvelukuvauksen elinkaari.

*Tavoitteellisuuden lisääminen teemoittaisilla sisällöillä. Case-kuvaukset ja teemafoorumit toisi vertaisoppimista ja oivalluksia.*

*Tarve päästä vaihtamaan ideoita oman työn kehittämisen näkökulmasta. Kevään ja syksyn viimeisessä palaverissa päätettäisiin suuntaviivat tulevan kauden aiheiksi.*

Kohteen ja työnjaon kehitysristiriitaa AKSE-foorumiin osallistujien työnjaon ja vastuiden epätasaisessa ja yksipuoleisessa jakautumisessa lähdettiin ratkaisemaan toteuttamalla foorumikertojen sisällä pienryhmissä tai pareissa konkreettisia kehittämistehtäviä. Näin vastuu kehittämisestä jakautuu tasaisesti kaikille ja foorumikertojen aikaa voi hyödyntää tehokkaasti kehittämistyöhön. Tämä osallistava toimintamalli mahdollistaa aiempaa paremmin AKSE-palvelun yhtenäisen toimintamallin kehittymisen Verven toimipaikkoihin.

Neljänneksi noussut kohteen ja yhteisön kehitysristiriita yksiköiden erilaisten tarpeiden osalta sai pohtimaan tiedonkulun ja vuorovaikutuksen kehittämistä foorumista työryhmiin ja toisaalta työryhmistä foorumiin. Kehittämispajoissa lähdettiin liikkeelle muistiopohjan muokkaamisesta selkeämmäksi. Keskustelumuistiosta siirrytään muistoon, jossa on selkeästi sovitut asiat, vastuuhenkilöt ja aikataulu. Foorumiin osallistujan vastuuta tiedon välittämisestä foorumin ja oman työryhmän välillä kirkastettiin.

*Muistiosta löytyy keskeisimmät päätetyt asiat, vain päätökset, ei keskustelua/pohdintaa. Muistio helposti jaettavissa tiimille.*

*Foorumiin osallistuva tiimin jäsen tiedottaa muuta tiimiä. Tiimille viedään asiat, jotka on sovittu sinne vietäväksi.*

Toimintajärjestelmämallin sääntöjen osalta esille nousi AKSE-palveluun toteuttamiseen liittyvän materiaalin tallentaminen yhteen paikkaan, jotta kaikki löytävät tarvittavan ajantasaisen materiaalin. Vervessä on käynnistymässä digitaalisten järjestelmien kehittämistyö, johon liittyy oleellisesti myös palveluissa käytettävien materiaalin sijainti. Ennen valtakunnallisen ja kaikkia palveluja koskevan ratkaisun kehittymistä päädyttiin AKSE-foorumin käyttöönottovaiheessa kokoamaan päivitetty materiaali foorumin omaan digitaaliseen kansioon.

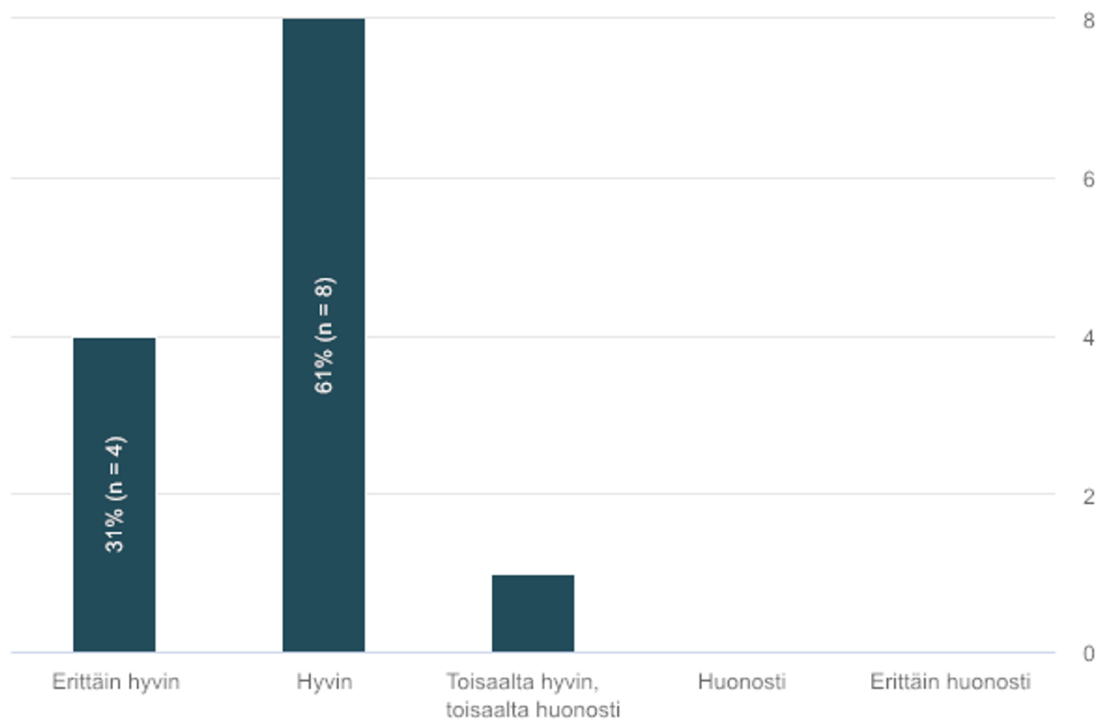
### 6.3 Uuden toimintatavan arviointi

AKSE-foorumitoiminnan uuden toimintatavan Webropol-arviointikyselyn kohderyhmän koko oli (N=17). Kyselyyn vastasi 13 AKSE-foorumitoiminnan kehittämiseen osallistunutta



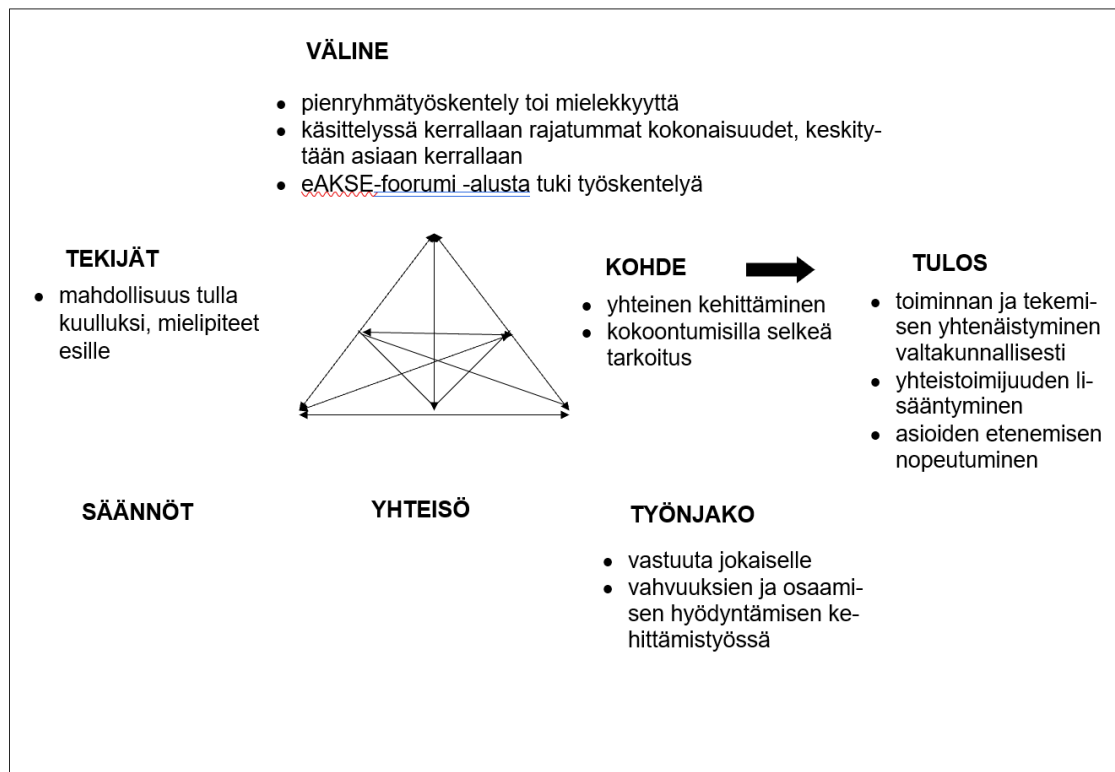
työntekijää (N=13). Kyselyn vastausprosentti oli 76 prosenttia (N=17). Neljä ei vastannut kyselyyn.

Uuden AKSE-foorumin toimintamallin yhteisöllistä oppimista ja kehittämistä arvioi tukevan erittäin hyvin neljä vastaajaa eli 30,8 prosenttia vastaajista, hyvin kahdeksan vastaajaa eli 61,5 prosenttia vastaajista ja toisaalta hyvin, toisaalta huonosti yksi vastaaja eli 7,7 prosenttia vastaajista (Kuva 6).



Kuva 6. AKSE-foorumin kehittämiseen osallistuneiden kokemus AKSE-foorumin uuden toimintamallin yhteisöllisen oppimisen ja kehittämisen tukemisesta

Kyselyssä toisena olleeseen avoimeen kysymykseen (N=12) tuli kaksitoista vastausta. Siinä pyydettiin perustelemaan edellä valitsemaansa vaihtoehtoa ja kuvaamaan keskeiset ratkaisut mahdollisimman konkreettisesti. AKSE-foorumitoiminnan seurantakyselyn avoimien vastausten jäsentämisen välineenä käytettiin Engeströmin (1998, 10) toimintajärjestelmämallia ja tulokset kuvattiin toimintajärjestelmämalliin (Kuva 7).



Kuva 7. AKSE-foorumitoiminnan uuden toimintamallin arvioinnin keskeiset tulokset toimintajärjestelmämallin avulla kuvattuna

Kyselyn tulosten mukaan keskeistä AKSE-foorumitoiminnan kehittymisessä oli pienryhmätyöskentelyn käyttöön ottaminen. Vastaajista 67 prosenttia nimesi sen edistäneen foorumitoimintaa. Pienryhmätyöskentely lisäsi yhteistoimijuutta ja vei asioita eteenpäin. Se lisäsi osallistujien aktiivisuutta ja samalla mahdollisti paremmin osallistujien mielipiteiden ja ajatusten esille tuomisen. Vastaajista 50 prosenttia arvioi pienryhmätyöskentelyn lisänneen mahdollisuutta tulla kuulluksi ja saada äänensä kuuluviin. Pienryhmätyöskentely lisäsi foorumiin osallistujien mielekkyyden kokemista.

*Pienryhmätyöskentely, jota pajoissa harjoiteltiin, tehostaa yhteistoimijuutta ja aikaansaamista. Pienemmällä kokoonpanolla tyypillisesti roolien ja puheenvuorojen jakaminen sujuvoituu tiimin sisällä. Osallistuneilla oli paremmat mahdollisuudet tulla kuulluksi.*

*Pienissä ryhmissä asioiden miettiminen ja ratkaisujen työstäminen konkreettisemmin toimii paremmin ja jokaisen mielipide tulee varmemmin huomioiduksi.*

*Pienryhmätyöskentely aktivoi osallistujia. Jokainen joutuu ottamaan vastuuta toiminnan kehittämisestä ja tuomaan omaa osaamistaan ja mielipiteitään julki.*

*Pienemmissä porukoissa työskentely toimi hyvin ja oli mielekästä.*

AKSE-foorumin toimintamallin kehittämisen myötä 25 prosenttia arvioi vastauksissaan sen nopeuttaneen asioiden etenemistä. Vastaajista 25 prosenttia myös arvioi, että toiminnan kehittämisen myötä käsittelyyn otettiin rajatumpia kokonaisuuksia, työskentely oli strukturoidumpaa ja suunnitelmallisempaa.

*Käsiteltävät asiat ovat pienempiä kokonaisuuksia, tulee keskittyä asiaan kerrallaan.*

*Jokaisella kokoontumisella on jokin selkeä tarkoitus ja että asioita saadaan konkreettisesti työstettyä.*

Arviointikyselyssä nousi lisäksi esille, että uusi toimintamalli mahdollistaa paremmin vertais-tuen ja ideoiden saamisen omien käytännön ongelmien ratkaisemiseksi. Kehittämisselostusten yhdessä jakaminen yhtenäistää valtakunnallisesti palvelun toteuttamista. eAKSE-foorumi-alusta nousi myös esiin foorumitoimintaa tukevana välineenä. Yksi vastaajista arvioi kehittämistyön aikataulun liian optimistisena suhteessa suuriin muutoksiin.

## 7 Pohdinta

### 7.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyössä huomioitiin hyvä tieteellinen käytäntö sen kaikissa vaiheissa. Muiden tutkijoiden tekemä työ ja saavutukset otettiin huomioon ja kunnioitettiin muun muassa viittamalla heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. Tässä opinnäytetyössä ei ollut rahoitusta eikä muita merkityksellisiä sidonnaisuuksia. (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6.)

Hyvä tutkimuskäytäntö velvoittaa huolehtimaan tietosuojasta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 7.) Tässä työelämälähtöisessä opinnäytetyössä syntyvä aineisto säilytettiin huolellisesti ja tietoturvallisesti opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisessa salasanan vaativassa verkkokansiossa. Aineiston analysoinnissa säilytettiin objektiivisuus ja raportoitiin tulokset riittävän seikkaperäisesti ja totuudenmukaisesti. Opinnäytetyön loppuraportin valmistamisen jälkeen haastatteluaineisto tuhottiin. Kehittämispajoissa syntynyt dokumentoitu aineisto jäi säilytettäväksi kehittämispajoissa käyttöön otettuun Howspace-pohjaiseen eAKSE-foorumi-alustaan. Näin tuotettu aineisto on AKSE-foorumin käytettävissä ja aineistoon voidaan palata, mikä edesauttaa AKSE-foorumitoiminnan kehittämisen jatkuvuutta ja toiminnan arviointia opinnäytetyön valmistumisen jälkeenkin.

Dokumentointi oli koko opinnäytetyöprosessin ajan tärkeää. Kirjoittaminen muuan muassa pakotti ajattelemaan ja jäsentelemään aineistoa. (ks. Kananen 2014, 143–144.) Opinnäytetyössä tehdyn kehittämistyön tulokset kirjoitettiin avoimesti ja vastuullisesti. Tulosten raportoinnissa nostettiin esiin kehittämistyöhön osallistuneiden AKSE-foorumin jäsenten suoria lainauksia opinnäytetyöprosessin eri vaiheista. Nämä elävöittivät tekstiä ja osoittivat, mistä luonnehdinnat nousivat toimintajärjestelmämallin osatekijöihin.

Opinnäytetyön tekijä tiedosti ja huomioi kaksoisroolinsa opinnäytetyön tekijänä ja AKSE-foorumin toisena vetäjänä. Siitä huolimatta, että opinnäytetyön tekijä omasi kokemusperäistä tietoa kehitettävästä aiheesta, piti hänen olla neutraali kehittäjänä ja huomioida eettinen näkökulma kaikissa opinnäytetyön vaiheissa. Kehittämistyön luotettavuutta lisäsi se, että AKSE-foorumitoiminnan kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen osallistui Verven konsultointitoiminnan johtaja, joka ei tee työtä kuntoutuasiakkaiden kanssa. Hän toi kehittämiseen ulkopuolista näkökulmaa ja siten varmisti opinnäytetyön tekijän kaksoisroolin pysymistä objektiivisena.

Opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmiksi valitut teemahaastattelu ja Webropol-kysely tuottivat rikkaan aineiston. Kaikilla foorumitoimintaan osallistuvilla oli mahdollisuus tuottaa aineistoa ja näin varmistui, että se ei jäänyt liian kapeaksi. Engeströmin (2004, 10)

toimintajärjestelmämalli perustuu vahvaan teoriaan. Sen osatekijät ohjasivat analysoimaan kerättyä aineistoa monipuolisesti eri näkökulmista foorumitoiminnan kokonaisuudessa. AKSE-foorumitoiminnan kehittäminen Engeströmin (2004, 61) ekspansiivinen oppimissyklin mukaisesti ohjasi systemaattiseen etenemiseen ja koko kehittämistyön tarkkaan kuvaamiseen.

## 7.2 Opinnäytetyöprosessin ja tulosten pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää ja ottaa käyttöön Verven valtakunnallisessa organisaatiossa AKSE-foorumin uudenlainen sisällöllinen malli tukemaan yhteisöllistä kehittämistä ja oppimista. Aihe nousi Verven sisäisestä kehittämistarpeesta, kun organisaation laajentumisen myötä pitkään käytössä ollut AKSE-foorumin toimintamalli ei enää toiminut tarkoituksenmukaisesti yhteisöllistä kehittämistä ja oppimista tukevalla tavalla.

Teoreettiseksi lähestymistavaksi valittiin kehittävä työntutkimus, koska siinä yhdistyy tutkimuksellinen ote ja käytännön kehittäminen. Se osallistaa kehittämistyöhön osallistuvat työntekijät analysoimaan ja muuttamaan omaa työtään yhteisöllisesti. (ks. Engeström 1998, 12.) Kehittämistyö eteni suunnitellusti ekspansiivisen oppimissyklin vaiheiden mukaisesti, jossa oppimisen ja kehittämisen onnistumista mitattiin syntyneen uuden toimintamallin elinvoimaisuudella opinnäytetyön arviointivaiheessa (ks. Engeström 2004, 61). Valittu osallistava lähestymistapa ohjasi hyvin kehittämistyön kokonaisprosessia ja opinnäytetyölle asetetut kehittämistehtävät toteutuivat.

Kehittävässä työntutkimuksessa kehittämistyö alkaa toiminnan historiallisen näkökulman tarkastelusta. Tässä opinnäytetyössä foorumitoiminnan historia kuvattiin opinnäytetyön teoriaosuudessa foorumitoimintaa Vervessä vuonna 2000 käynnistämässä olleen henkilön haastattelun pohjalta. Ennen kehittämispajoja tehdyissä teemahaastatteluissa yhtenä teemana oli AKSE-foorumitoiminnan historianäkökulma ja toiminnan mahdollinen muutos aikana, jona haastateltavat olivat olleet foorumissa mukana. Haastateltavista kahdella oli pitkäaikaisempi kokemus foorumitoiminnasta ja kahdella puolestaan lyhyemmältä ajalta. Havainnoksi tuli, että AKSE-foorumiin osallistujissa on nykyisin vähemmän pitkään foorumitoiminnassa mukana olleita kuin uudempia osallistujia. Haastatteluaineiston pohjalta tehty toiminnan historian kiteytys sisältyi ensimmäisen kehittämispajan alkujohdantoon. Kehittämispajoihin käytettävissä olevan ajan puitteissa historia-analyysiä ei siis ollut tarkoituksenmukaista tehdä yhdessä foorumin kehittämiseen osallistuvien kanssa ja tämä huomioitiin jo suunnitteluvaiheessa.

Ymmärrys AKSE-foorumitoiminnan nykytilasta koottiin aineistosta, joka muodostui AKSE-foorumin osallistujien joukosta valittujen kolmen henkilön sekä toisen AKSE-foorumin

vetäjän teemahaastatteluista ja ennen ensimmäistä kehittämispajaa toteutetusta kaikille AKSE-foorumiin osallistujille suunnatusta Webropol-ennakkokyselystä. Teemahaastatteluihin ilmoittautui halukkaita haastateltavia, mikä helpotti haastateltavien valintaa. He olivat motivoituneita kehittämistyöhön. Neljä haastateltavaa osoittautui riittäväksi määräksi, kun haastatteluissa alkoi nousemaan esille samat ilmiöt. Ensimmäisen kehittämispajan ennakkotehtävään vastaaminen sekä kehittämispajoihin osallistuminen oli aktiivista ja kaikki ammatillista kuntoutusselvitystä Vervessä toteuttavat toimipaikat olivat edustettuina, mikä mahdollisti kaikkien toimipaikkojen näkemyksen esille nousemisen kehittämistyössä.

AKSE-foorumin uuden toimintamallin suunnittelu toteutettiin kehittämispajoissa toiminnallisesti Microsoft Teams -sovelluksen kautta pienryhmätyöskentelynä ja Howspace-pohjaista eAkse-foorumi-alustaa hyödyntäen. Käytetyt menetelmät ja välineet lisäsivät osallistujien aktiivisuutta ja vahvistivat toimijuutta. Covid-19-pandemian alkuvaiheessa Vervessä oli kehitetty ja otettu laajamittaisesti käyttöön ammatillisessa kuntoutusselvityksessä etäkuntoutus, jossa käytetään Howspace-pohjaista eVerve-alustaa. Alustalla työskentelyn periaatteet olivat näin ollen AKSE-foorumiin osallistujilla hallussa, mikä osaltaan helpotti alustan käyttöönottoa myös tässä kehittämistyössä. Mikäli alusta olisi ollut osallistujille vieras, ei sen peruskäytön opastamiseen olisi tämän kehittämistyön puitteissa ollut mahdollisuutta ja alustaa ei olisi voitu ottaa kehittämistyön välineeksi.

Kehittämispajat toteutettiin AKSE-foorumille ennakkoon Verven vuosisuunnittelussa aika-tilatutettuna ajankohtina. Kuhunkin foorumikertaan suunniteltua puolentoista tunnin aikaa ei tietoisesti haluttu pidentää, koska ennakkoon sovittujen foorumiaikojen pidentäminen olisi voinut vähentää kehittämispajoihin osallistuvuutta toimipaikkojen muun työn tuoman aika-tilapaineen vuoksi. Hyvällä ennakkosuunnittelulla varmistettiin, että kehittämispajoissa voitiin keskittyä oleelliseen. Uuden toimintamallin suunnittelun ja käyttöönoton väliin jäi kesälomakaudesta johtuen aikaa kaksi kuukautta. Kesätauon aikana foorumiin osallistujissa tapahtui muutamia muutoksia henkilöstövaihtuvuudesta ja toimipaikkojen työnjaollisista muutoksista johtuen, joten kaikki kehittämispajoihin osallistuneet eivät olleet mukana uuden toimintamallin käyttöönottovaiheessa. Näin ollen uuden toimintamallin arviointiin liittyvään Webropol-kyselyyn osallistui kolme henkilöä vähemmän kuin ennakkotehtävänä olleeseen kyselyyn ja itse työpajoihin. Syksyn kiireinen työrytmi vaikutti kahden toimipaikan osalta foorumiedustajien poisjäämiseen syys- ja lokakuun foorumeista. Kokonaisuudessaan sitoutuminen AKSE-foorumitoiminnan kehittämiseen oli hyvää.

Kehittämistyön tuloksista keskeisin oli AKSE-foorumitoiminnassa jo kehittämispajoissa käytetyn pienryhmätyöskentelyn vakiinnuttaminen osaksi foorumin toimintaa. Tämä vastasi kolmeen ensimmäiseen tunnistettuun kehitysristiriitaan toimintajärjestelmän osatekijöiden

välillä. AKSE-foorumissa aiemmin käytössä ollut työtapana ja välineistö ei tukenut yhtenäisen toimintamallin ja riittävän samanlaisen AKSE-palvelun laadun saavuttamista eikä osallistunut ja aktivoi AKSE-foorumiin osallistujia. Foorumiin osallistujien välisen työnjaon ja vastuiden yksipuolisuus ja epätasaisuus ei myöskään taannut yhtenäisen AKSE-palvelun toimintamallin kehittymistä Verven yksiköihin. Ennen covid-19-pandemiaa foorumit kokoontuivat Verven toimipaikoissa olleiden kiinteiden videoneuvottelulaitteiden kautta, jolloin foorumin aikana pienryhmiin jakautuminen ei ollut mahdollista. Vervessä siirryttiin pandemian aikana vähitellen Microsoft Teams -sovelluksen käyttämiseen. Tämä mahdollisti pienryhmätyöskentelyn, ja sovelluksen mahdollisuuksia alettiinkin testaamaan kehittämispajoissa. Kehittämistyön edetessä uuden toimintamalliin käyttöönottoaiheeseen, testattiin myös eAkse-foorumi-alustalle tullutta videopalaverimahdollisuutta livewidget-ominaisuuden kautta. Tämän käyttöönottoaminen poisti kahden sovelluksen samanaikaisen käyttämisen ja selkeytti siten foorumin toimintaa. Myös tilanteissa, joissa AKSE-foorumiin osallistuja pääsee liittymään foorumitapaamiseen myöhässä, voi hän osallistua pienryhmiin työskentelyn jo käynnistettyä. Näin myöhemmin mukaan liittyvä osallistuja ei joudu jäämään yksin ryhmähuoneeseen, kuten Microsoft Teams-sovellusta käytettäessä voisi käydä. eAkse-foorumi-alustan käyttöön ottaminen lisäsi vuorovaikutteisuutta ja kehitti dokumentaatiota. Foorumissa kehitettävät ja esillä olevat asiat ja niihin liittyvä keskeinen tieto tulee dokumentoiduksi eAkse-foorumi-alustalle, mikä muodostaa selkeän jatkumon foorumityöskentelyssä.

Kehittämistyön tulosten valossa AKSE-foorumeissa käynnistetty pienryhmätyöskentely osallisti ja aktivoi foorumiin osallistujia. Vasta pitemmällä aikavälillä voi arvioida lisäkö pienryhmätyöskentely ja kehittämistehtävien vastuiden tasaisempi jakautuminen AKSE-palvelun riittävän yhtenäisen toimintamallin kehittymistä Verven toimipaikkoihin. Myös kehittämispajoissa tehty AKSE-foorumin tarkoituksen kirkastaminen ja kiteyttäminen pyrkii tukemaan yhtenäisen toimintamallin merkitystä valtakunnallisen Verven toiminnassa. Foorumin tarkoituksesta keskustelemiseen ja yhteisen ymmärryksen kirkastamiseen on hyvä palata säännöllisesti. Näin foorumin yhteinen tavoite pysyy selkeänä ja auttaa foorumin uusia jäseniä pääsemään paremmin toimintaan mukaan.

Suunnitelmallisuuden lisääminen selkeytti foorumissa käsiteltäviä kokonaisuuksia rajaten niitä pienempiin ja hallittavampiin osiin. Suunnitelmallisuuden lisääminen auttaa ratkaisemaan neljästä tunnistettua kehitysristiriitaa, jossa Verven eri yksiköiden erilaiset kehitysvaiheet ja tarpeet haastoivat foorumitoiminnan kohteen, käsiteltävien asioiden ja tavoitteen määrittelyyn. Esille nousi, että vuosikellolla toiminnan suunnittelu on hyvä hahmotella puolivuositain ja suunnitelman pitää olla riittävän väljä, jotta voidaan reagoida myös mahdollisiin yllättäviin kehitystarpeisiin. Yksityiskohtaisempien sisältösuunnitelmien ja aikataulujen

laatiminen foorumitapaamisiin tulee tehdä vuosikellosuunnitelmaa yhdessä arvioiden ja tarkentaen aina lähempänä kutakin foorumiajankohtaa.

Uuden toimintamallin arviointivaiheen tulokset osoittavat, että pienryhmätyöskentely lisäsi osallistujien aktiivisuutta ja toisiinsa tutustumista. Kehittämisvaiheessa käytettiin satunnaisesti ryhmiin jakautumista, mutta käyttöönottovaiheessa pienryhmiin jakautumisessa huomioitiin kunkin vahvuuksien ja osaamisen hyödyntäminen sekä mielekkyyden kokemuksen syntyminen suhteessa pienryhmän aiheeseen. Foorumikertojen sisällä ajan käyttäminen pienryhmien työskentelyyn tehosti kehittämiseen käytettävää aikaa ja vastuutti osallistujia tasapuolisesti. Kehitettävät asiat lähtivät myös etenemään aiempaa nopeammin. Siirtymisen uuden käytännön vakiinnuttamisen ja laajentamisen vaiheeseen eli ekspansiivisen oppimissyklin viimeiseen vaiheeseen vie vielä aikaa ja vaatii jatkuvaa jatkokehittämistä (ks. Engeström 2004, 61). Vaikka tässä kehittämistyössä saatiin hyviä tuloksia, on kehitettyihin asioihin siis palattava ja arvioitava niiden toimivuutta sekä jatkokehitettävä foorumitoimintaa osana työtoiminnan kokonaisuutta.

Kehittämistyön aikana toimintajärjestelmämallin osatekijöistä sääntöjen ja yhteisön kohdalla esille nousseiden teemojen kehittäminen jäi vähälle huomiolle. Aikataulullisesti opinäytetyön puitteissa kehittämistyöhön oli käytettävissä vähän aikaa ja kaikkiin kehittämis-kohteisiin ei näin pystytty paneutumaan. Näihin ajantasaisen materiaalin säilyttämiseen sekä foorumin ja työryhmien välisen yhteistyön kehittämiseen liittyviin haasteisiin tulee palata AKSE-foorumin uuden toimintamallin vakiinnuttamisessa ja edelleen kehittämisessä.

AKSE-foorumin kehittämisprosessissa tehtyjä havaintoja tukee Ahosen (2008) havainnot työyhteisön yhteisestä kehittämistoiminnasta. Hänen mukaansa työyhteisön yhteisessä kehittämistoiminnassa syntyy etsivää oppimista ja uudenlaista toimijuutta. Oppimisen muutos tapahtuu työyhteisön toimijuuden ja vastuun ottamisen kehittyessä, kun uusia käytäntöjä suunnitellaan ja kokeillaan yhdessä määrätietoisesti. Oppimiskäytäntöjä ei voi muuttaa organisaation ulkopuolelta, vaan se tapahtuu työyhteisön omana kehittämisenä. (ks. Ahonen, 2008, 68.) Myös Kerosuon (2014) havainnot tukevat tässä kehittämistyössä syntyneitä käsityksiä siitä, että osallistava kehittäminen tuottaa kollektiivista muutostoimijuutta. Se edellyttävää uuden toiminnan idean siirtämistä käytännön kokeiluksi ja sitä kautta onnistuneeksi toiminnaksi, kun sitoutuneet työntekijät kehittävät työtään. (ks. Kerosuo 2014, 187.)

### 7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

AKSE-foorumitoiminnan kehittämisen keskeisenä tuloksena oli se, että yhteisöllinen oppiminen pienryhmässä motivoi ja lisää aktiivisuutta sekä osallistuvuutta foorumityöskentelyyn. Osallistavilla menetelmillä ja toimintaa tukevilla digitaalisilla sovelluksilla saatiin



käytettävissä olevassa ajassa nopeasti positiivisia muutoksia foorumin toiminnassa. AKSE-foorumin kehittäminen on opinnäytetyön puitteissa saatu hyvään alkuun. Opinnäytetyön kehittämisprosessin jälkeen AKSE-foorumitoiminnan yhteisöllistä kehittämistä ja arviointia on jatkettava. Näin varmistetaan, että suunnitellut ja käyttöön otetut hyvät käytännöt hioutuvat ja kehittyvät edelleen. Tämä tukee ammatillisen kuntoutusselvityksen tasalaatuisuutta ja yhdenvertaista toimintaa sekä tuottaa hyötyä kaikkien toimipakkojen työhön. Tulosten perusteella voi olettaa, että AKSE-foorumitoiminnan kehittämisprosessissa saavutettiin Engeströmin (1998, 94) kuvaama ekspansiivisen oppimisen lähikehityksen vyöhyke, kun epätyytyväiseksi koetun toimintatavan ristiriitoihin löytyi ratkaisuja tuottava uusi toimintatapa.

Opinnäytetyössä toteutetun AKSE-foorumin kehittämistyön tuloksia on käyty läpi Verven foorumivetäjien yhteisessä palaverissa ja saatuja kokemuksia voidaan hyödyntää muissa Verven kehittämisfoorumeissa. Erityisesti Howspace-pohjaisten alustojen käyttö ja pienryhmyöskentely on lähtenyt laajenemaan. Jatkokehittämisen kohteena on alustojen rakenteellinen ja sisällöllinen kehittäminen tukemaan foorumien toimintaa. Myös käyttäjien alustaamisen lisääminen mahdollistaa sen eri ominaisuuksien hyödyntämisen. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin alustojen käyttöönottamisen vaikutusta foorumitoiminnan kehittymiseen sekä osallistujien osallisuuden ja yhteisöllisen oppimisen tukemiseen pitemmällä aikavälillä. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, lisääkö osallistava menetelmä palveluiden riittävän yhtenäisen toimintamallin kehittymistä Verven yksiköihin.

## Lähteet

- Ahonen, H. 2008. Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys. Teleyrityksen asiakaspalvelun työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen uudistaminen osana teknologistaloudellista kumousta. Helsingin yliopisto, Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 2018. Viitattu 30.1.2021. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-4384-0>
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämän vuonna 2030: Miten ja miksi se on toisen näköinen kuin tällä hetkellä? TEM raportteja 14/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>
- Brandi, U. & Iannone, R. 2017. Learning strategies for competence development in enterprises. Industrial and Commercial Training. VOL. 49 NO. 1 2017. Viitattu 16.3.2021. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.cc.lut.fi/insight/content/doi/10.1108/ICT-08-2016-0052/full/pdf>
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Y. 1998. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita.
- Eteläpelto, A. 2005. Tutkimus ammatti-identiteetin tukijana ja oppimisyhteisöjen rakentajana: Aikuiskoulutus nousussa, miten siihen vastaa alan tutkimus? Aikuiskasvatus, 25(2), 150-154. Viitattu 14.3.2021. Saatavissa <https://doi.org/10.33336/aik.93622>
- Haapsaari, A. 2020. The Hunters of Lost Parcels An activity-theoretical study of the emergence and sustainability of workers' transformative agency. University of Helsinki, Faculty of Educational Sciences. Viitattu 11.4.2021. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-6386-8>
- Hagel, III J., Wooll, M. & Brown, J S. 2020. Human inside: how capabilities can unleash business performance. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/building-capability-unleash-business-performance.html>
- Howspace Internet-sivusto 2021. Viitattu 21.8.2021. Saatavissa <https://www.howspace.com/fi/>

- Hytönen, T. (2002). Henkilöstön kehittäjät aikuiskasvatuksen toimintakentillä. *Aikuiskasvatus* 22(4), 274–285. Viitattu 7.3.2021. Saatavissa <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93436/52114>
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta? *Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja* 148. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kansaneläkelaitos 2018a. Kelan kuntoutuksen palvelukuvaus. Yleinen osa. Voimassa 1.1.2019 alkaen. Viitattu 17.1.2021. Saatavissa <https://www.kela.fi/documents/10180/9184001/Yleinen+osa+2019.pdf/4781fd73-2579-443b-b77f-90ad9e970870>
- Kansaneläkelaitos 2018b. Kelan kuntoutuksen palvelukuvaus. Ammatillinen kuntoutusselvitys suomenkielinen palvelu. Voimassa 1.1.2019 alkaen. Viitattu 17.1.2021. Saatavissa <https://www.kela.fi/documents/10180/9184001/180226+uusi+LPE+Ammatillinen+kuntoutusselvitys.pdf/d30c43ff-1cc6-44d3-99dc-211833dd74db>
- Kansaneläkelaitos 2021. Päivitetty tiedote 21.1: Kela jatkaa koronatilanteesta johtuvia poikkeusmenettelyjä kuntoutuspalveluissa 1.1.2021 alkaen. Viitattu 7.2.2021. Saatavissa [https://www.kela.fi/yhteistyokumppanit-kuntoutuspalvelut-ajankohtaista/-/asset\\_publisher/Aw8qiePFWs1Y/content/kela-jatkaa-koronatilanteesta-johtuvia-poikkeusmenettelyja-kuntoutuspalveluissa-1-1-2021-alkaen](https://www.kela.fi/yhteistyokumppanit-kuntoutuspalvelut-ajankohtaista/-/asset_publisher/Aw8qiePFWs1Y/content/kela-jatkaa-koronatilanteesta-johtuvia-poikkeusmenettelyja-kuntoutuspalveluissa-1-1-2021-alkaen)
- Kerosuo, H. 2014. Kollektiivinen muutostoimijuus: esimerkkinä solmutyöskentely rakennusalan kehittämishankkeessa. *Aikuiskasvatus*, 34(3), 178-191. <https://doi.org/10.33336/aik.94098>
- Koistinen, K. 2021. Konsultointitoiminnan johtaja. KK-Verve Oy. Haastattelu 3.2.2021.
- Kupias, P. & Peltola R. 2019. *Oppiminen työssä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lahti, A. 2020. Foorumien ja laatutyön uudistaminen. Yhteistyö, roolit ja tehtävät. PowerPoint-tiedosto. Verven verkkoasema.
- Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista 566/2015.
- Launis, K. & Pihlaja, J. 2007. Changes in production concepts emphasize problems in work-related well-being. Teoksessa *Safety Science* 45, 603–619. Viitattu 7.2.2021. Saatavissa <https://www.sciencedirect.com.ezproxy.cc.lut.fi/science/article/pii/S0925753507000148?via%3Dihub>

- Matsuo, M. 2018. How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. Viitattu 15.3.2021 Saatavissa [https://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/bitstream/2115/72100/1/SelfArchiving\\_%28PR\\_2018%29.pdf](https://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/bitstream/2115/72100/1/SelfArchiving_%28PR_2018%29.pdf)
- Oikarinen T. 2008. Organisatorinen oppiminen. Tapaustutkimus oppimisprosessien jännitteistä teollisuusyrityksessä. Viitattu 6.3.2021. Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/36049/isbn9789522145314.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Palmer, K. & Blake, D. 2018. How to Help Your Employees Learn from Each Other. Harvard Business Review Viitattu 18.3.2021. Saatavissa: <https://hbr.org/2018/11/how-to-help-your-employees-learn-from-each-other>
- Paltamaa, J., Karhula, M., Suomela-Markkanen, T. & Autti-Rämö I. 2011. Hyvän kuntoutuskäytännön perusta. Käytännön ja tutkimustiedon analyysistä suosituksiin vaikeavammaisen kuntoutuksen kehittämishankkeessa. Helsinki: Kelan tutkimusosasto. Viitattu 17.1.2021. Saatavissa <https://docplayer.fi/4694921-Hyvan-kuntoutuskaytannon-perusta.html>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.4.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Serrat, O. 2017. Knowledge solutions. Tools, methods, approaches to drive organizational performance. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/317381220\\_Knowledge\\_Solutions\\_Tools\\_Methods\\_and\\_Approaches\\_to\\_Drive\\_Organizational\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/317381220_Knowledge_Solutions_Tools_Methods_and_Approaches_to_Drive_Organizational_Performance)
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki. Viitattu 20.2.2021 Saatavissa [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R., 2009. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen kehittämisoitteena. Työelämän tutkimus Vol 7 nro 2 (2009). Viitattu 7.3.2021. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87462/46362>
- Verve Internet-sivusto 2021. Verve. Viitattu 7.3.2021. Saatavissa <https://www.verve.fi/verve.html>
- Verve Henkilöstöintra 2020. Viitattu 28.12.2020.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virkkunen, J., Ahonen H., Schaupp M. & Lintula L. 2010. Toimintakonseptin yhteisen kehittämisen mahdollisuus. Raportteja 70. Helsinki: Tykes

Wiese, C. & Burke, S. 2019. Understanding Team Learning Dynamics Over Time.

Frontiers in Psychology 20.3.2021. Saatavissa:

<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01417/full>

## Liite 1. Teemahaastattelun runko



### Teemahaastattelun teemat AKSE-foorumin osallistujista valituille moniammatillisen työryhmän jäsenille

#### 1. AKSE-foorumitoiminnan historia/mahdollinen muutos aikana, jona on ollut mukana foorumissa

- kauan ollut mukana
- osallistujamäärän kehitys
- sisällölliset teemat ja käsiteltävät asiat
- työskentelytavat/välineet

#### 2. AKSE-foorumitoiminnan nykytilanne

- havainnot haasteista ja ongelmista
- havainnot toimivista käytännöistä
- tukeeko kehittymistä ja oppimista

#### 3. Ajatukset ja ideat AKSE-foorumitoiminnan kehittämisestä

- keiden tulisi osallistua
- millaiset työskentelytavat/välineet tukisivat kehittämistä ja oppimista
- millainen sisältö tukisi kehittämistä ja oppimista
- miten tulisi dokumentointia
- miten kehittämistyötä tulisi seurata

Liite 2. Saatekirje



SAATEKIRJE

XX.XX.2021

HYVÄ VASTAANOTTAJA

Opiskelen LAB-ammattikorkeakoulussa fysioterapeutin ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen -koulutusohjelmassa. Opintoihin liittyvän opinnäytetyöni aiheena on ammatillisen kuntoutus selvityksen foorumin osallistava kehittäminen. Sen tarkoituksena on kehittää ammatillisen kuntoutus selvityksen AKSE-foorumi toimintaa Verven valtakunnallisessa organisaatiossa. Tarkoituksena on rakentaa ja ottaa käyttöön uudenlainen foorumin sisällöllinen malli tukemaan yhteisöllistä kehittämistä ja oppimista.

Opinnäytetyö alkaa AKSE-foorumin osallistujien joukosta valittujen moniammatillisen työryhmän työelämän asiantuntijan, psykologin ja sosionomin sekä toisen AKSE-foorumin vetäjän tunnin kestoisella teemahaastattelulla huhtikuussa 2021. Haastattelujen jälkeen toteutetaan kaksi kehittämispajaa touko- ja kesäkuun 2021 AKSE-foorumeissa. Webropol-seurantakysely, jonka vastaamiseen menee aikaa noin 5-10 minuuttia, tehdään AKSE-foorumiin osallistuville loka-marraskuussa 2021.

Kutsun sinut haastatteluun/kehittämispajoihin/seurantakyselyyn. Osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Haastatteluaineisto käsitellään nimettömänä ja se tallennetaan haastattelijan henkilökohtaiseen OneDrive-kansioon ja se tuhoetaan opinnäytetyön raportin valmistuttua. Webropol-kysely toteutetaan nimettömänä. Kehittämistyöhön on saatu lupa Verven kuntoutusjohtajalta. Valmistuttuaan opinnäytetyö julkaistaan Theseuksessa.

Opinnäytetyöni ohjaajana toimii LAB-ammattikorkeakoulusta Kristiina Helminen ja Vervestä Kirsi Koistinen.

Yhteistyöterveisin

Mervi Aula  
mervi.aula@verve.fi  
040 509 1133