

Ikkuna yhteiseen kehittämiseen

Virtuaalinen työkalu apuna
organisaatioiden kehittämisessä

Yrittäjämäinen uudistuminen ja muotoiluajattelu
organisaatioiden kehittämisessä -hankkeen tulosraportti





Se oli taas yksi niitä aamuja: esimiehen päiväkäsky kuului, että meidän piti ryhtyä kehittämään. Kukaan ei perinteiseen tapaan tiennyt mistään mitään, mutta niin vain kokouksen lopuksi minut oli valittu kehittämävastaavaksi.

Julkaisusta

Kirjoittajat:

Satu Aaltonen
Katriina Lahtinen
Mikko Pirttimäki
Outi Teittinen

Kannen kuva ja piirroskuvat:

Linda Saukko-Rauta

Ulkoasu ja taitto:

Katriina Lahtinen

Painopaikka:

Yliopistopaino, Jyväskylän yliopisto
maaliskuu 2017

ISBN 978-951-39-6999-8

Sisältö

1. Johdanto	4
2. Yrittäjämäinen uudistuminen ja muotoiluajattelu organisaatioiden kehittämisessä	5
3. Organisaatiot	6
4. Miten aineistot kerättiin?	8
5. Tervetuloa käyttämään Ideaikkunaa	10
6. Kehittäminen kohdeorganisaatioissa	11
6.1. Henkilökunnan osallistaminen asiakaspalvelun kehittämiseen raskaus-, synnytys- ja vastasyntyneiden poliklinikalla	12
6.2. Toimivampien aulatilojen yhteinen suunnittelu Ideaikkunan avulla	16
6.3. Paikallisen opetussuunnitelman käyttöönoton yhteisen suunnittelun harjoittelua	20
6.4. Kotikontua rakentamassa	26
6.5. Hyviä käytäntöjä muistisairaiden hoitoon – kehittämistä yli organisaatorajojen	31
7. Tuloksia ja havaintoja	33
Liitteet	

1. Johdanto

Tämä tulokset kuva Yrittäjämäinen uudistuminen ja muotoiluajattelu organisaatioiden kehittämisessä (DES12) -hankkeessa toteutettuja kokeiluja ja niistä saatuja tuloksia. Tutkimushanke toteutettiin vuosien 2015-2016 aikana Tekesin rahoittamana. Hanke on jatkoa Tekesin nopean innovaatiotoiminnan strategiset tutkimusavaukset-ohjelmassa vuosina 2012-2014 toteutetulle 'Design thinking ja efektiivinen SOTE-alan innovaatiotoiminnassa' -hankkeelle (DESI). Hankkeessa syntyi osallistuvien organisaatioiden ja tutkijoiden yhteissuunnittelun tuloksena virtuaalinen osallistumismalli, Ideaikkuna. Nyt päättyvä ja aiemmin toteutettu hankkeita yhdistää ajatus palvelumuotoilun ja sen menetelmien hyödyntämisestä organisaatioiden kehittämisessä - erityisesti innovaatiotoiminnassa ja työntekeijälähtöisessä kehittämisessä.

Raportti on suunnattu ensisijaisesti hankkeessa mukana olleille organisaatioille ja se perustuu terveydenhuollon ja koulutusalan organisaatioissa toteutettuihin kehittämiskokeiluihin. Näillä toimialoilla on omat erityispiirteensä, mutta tuloksia voi hyödyntää myös laajemmin erilaisten organisaatioiden kehittämistoiminnan ja erityisesti työntekeijöitä osallistavan kehittämisen suunnittelussa.

Raportissa esitetään tapaustutkimusten ja niissä kerätyn tutkimusaineiston pohjalta yhteiskehittämisen menetelmien ja työkalujen valinnassa ja soveltamisessa tärkeiksi havaittuja asioita. Kokeiluissa mielenkiinto kohdistui erityisesti virtuaalisen työkalun mahdollisuuksiin kehittämistyössä.

Tutkimustulokset osoittavat, että virtuaalityökalut ovat hyvä lähtökohta työntekeijälähtöiselle kehittämiselle, mutta sellaisenaan ne eivät riittävästi tue organisaation sisäistä yrittäjyyttä tai työntekeijöiden yrittäjämäistä toimintatapa. Tulokset kuitenkin rohkaisevat kehittämään Ideaikkunan kaltaisia matalan kynnyksen työkaluja tai alustoja, joilla voidaan kerätä ja jakaa tietoa yhteistyön tueksi. Virtuaalityökaluilla voidaan myös rohkaista ja innostaa työntekeijöitä kehittämään sekä auttaa tarkastelemaan työhön liittyviä asioita erilaisista ja uusistakin näkökulmista. Lisäksi virtuaalityökalut voivat ylläpitää kehittämisprosessin avoimuutta ja läpinäkyvyyttä ja edesauttaa eri ammattiryhmien, tiimien, osastojen sekä organisaatiotasojen välistä kommunikaatiota.

Raportin toinen luku esittelee tutkimuksen taustan ja keskeiset kysymykset, joihin tutkimuksella haettiin vastausta. Luvussa kolme esitellään ihmiset, jotka ovat saaneet tämän hankkeen aikaiseksi. Tämän jälkeen siirrytään kuvaamaan miten ja millaista tietoa tapaustutkimuksissa on kerätty. Viides luku kuvaa lyhyesti Ideaikkunan toimintaperiaatteet ja tekniset ominaisuudet. Kuudennessa luvussa kuvataan hankkeen tapaustutkimukset tarkemmin ja kerrotaan kustakin kokeilusta esiin nousseet havainnot. Viimeinen luku kerää keskeisimmät tulokset yhteen ja pohtii laajemminkin virtuaalisen työkalun käyttötapoja osana organisaation kehittämisprosessia ja toimintaa. Liitteistä löytyvät tutkimusryhmän julkaisujen ja konferenssiesitysten tiivistelmät sekä keskeiset tutkimustulokset tiivistettynä.



Meidän organisaatiossa kehittämiskäsky on tavallisesti kuin hyökyaalto, jonka edessä ei oikein voi tehdä mitään, paitsi yrittää räpiköidä.

2. Yrittäjämäinen uudistuminen ja muotoiluajattelu organisaatioiden kehittämisessä

Yrittäjämäinen uudistuminen ja muotoiluajattelu organisaation kehittämisessä -hankkeessa on etsitty keinoja tunnistaa työntekeijöidensä hiljainen tieto organisaatioissa ja hyödynnetty sitä uusien työkäytäntöjen ja palvelujen kehittämisessä. Tavoitteena on ollut lisätä työntekeijöiden yrittäjämäistä otetta työhönsä muun muassa hyödyntämällä virtuaalista Ideaikkuna-työkalua, jonka toimivuutta on projektissa myös tutkittu. Tutkimus toteutettiin sosiaali- ja terveydenhuollon sekä koulutusalan organisaatioissa Tampereen ja Keski-Suomen alueella. Ideaikkunaa käytettiin Tampereen yliopistollisen sairaalan raskaus-, synnytys- ja vastasyntyneiden osastolla sekä päivystyksessä, perusturvaliikelaitos Saarikassa uuden, perustettavan vanhusten palveluyksikön suunnittelussa, Keski-Suomen SOTE2020-hankkeen muistihoitajaverkostossa sekä Äänekosken kaupungin ala- ja yläasteilla. Työkalun rooli osana kehitysprosessia on vaihdellut kokeilujen välillä, mikä on mahdollistanut rikkaan aineiston keräämisen työkalun hyödyistä ja rajoituksista.

Nykyväisen turbulenssissa toimintaympäristössä sekä yksityisiin että julkisiin organisaatioihin kohdistuu runsaasti odotuksia uudistumisesta. Odotukset kohdistuvat niin sisäiseen uudistumiseen kuin myös tuote- ja palveluportfolion uudistumiseen. Työntekeijöiden osaamiseen ja hiljaiseen tietoon pohjaava uudistumiskyky on monessa työyhteisössä vielä liian vähän hyödynnetty resurssi samoin kuin asiakkaiden kokemukset ja preferenssit.

Tässä tutkimuksessa lähdettiin katsomaan, olisiko virtuaalisesta työkalusta apua, kun pyritään saamaan työntekeijät yhdessä jakamaan ja kehittämään ideoita. Mietittiin myös keinoja, joilla mahdollistettaisiin aloitteellista ja rohkeaa – eli sisäisesti yritteliästä – työntekeijyyttä tutkituissa organisaatioissa. Tutkimuksen päätavoitteena oli tunnistaa yrittäjämäisen uudistumisen reunaehdot sekä tarkastella uudistumista ja sen tuloksia yrittäjyysprosessin ja palvelumuotoilun näkökulmista.

Tutkimuksen osatavoitteina oli selvittää:

- Kuinka työntekeijälähtöiset ideat ja kokeilut saavat alkunsa tutkittavissa työyhteisöissä joko johdon ohjaamina tai oma-aloitteisesti?
- Missä määrin työntekeijälähtöistä ja yrittäjämäistä uudistumista voidaan tukea virtuaalisen työkalun avulla?

Tapaustutkimukset painottuvat uudistusprosessin niin sanottuun sumeeseen alkuhämärään, jossa sekä vapausasenteita että epävarmuutta on paljon, sillä kehittämiskohteet ja toimintatavat ovat vielä auki. Ideaikkunan rooli vaihteli prosessista toiseen. Joissain tapauksissa Ideaikkuna toimi osana laajaa työkaluvalikoimaa ja pitkälle suunniteltua kehittämisprosessia, osassa toteutettiin vain yksittäinen kokeilu, jossa Ideaikkunalla kerättiin työntekeijöiden ideoita samaan tapaan kuin aiemmin aloitelaatikolla.



Tällä kertaa tein kuitenkin toisin: mä surffasin sillä aallolla.

3. Organisaatiot

Hankkeessa oli mukana organisaatioita erilaisin kiinnostuksen kohtein: organisaation kehittäminen, tutkimus ja kehittäminen, virtuaalisen työkalun tekninen kehitys sekä tuotteistus ja palveluiden kaupallistaminen. Saimme tehdä töitä mielenkiintoisten kehittämisteemojen ja mahtavien ihmisten kanssa. Hankkeen yrityskumppanit olivat Edutukku Oy, FinnMedi Oy ja Pardco Group Oy. Kohdeorganisaatioina mukana olivat Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, Äänekosken kaupungin kasvun ja oppimisen toimiala, Perusturvaliikelaitos Saarikka sekä Keski-Suomen Sote 2020-hankkeen kautta Keski-Suomen kunnat. Tutkimus- ja kehittämisorganisaatioina hankkeessa toimivat Jyväskylän yliopiston Agora Center, Turun yliopiston kauppakorkeakoulun yrittäjyyden yksikkö sekä tutkimus- ja kehittämiskeskus GeroCenter.

Partneriorganisaatiot

Edutukku Oy:n toimitusjohtaja Jouni Pennanen toimi oppilaitoksissa toteutettujen kehittämisen sprinttien teknisenä asiantuntijana. Yritys tarjoaa opetusteknologiaratkaisuita erityisesti peruskoulujen sekä valmistavan ja tuetun oppimisen tarpeisiin. Hankkeen aikana Edutukku Oy:n tarjoamat konsultointi- sekä koulutuspalvelut ovat siirtyneet alkuvuodesta 2017 perustetun Edutaito -nimisen osakeyhtiön alle. Edutukku jatkaa edelleen opetusteknologiaratkaisuiden myyntiorganisaationa.

FinnMedi Oy:sta hankkeessa mukana olivat toimitusjohtaja Matti Eskola ja kehitysjohtaja Marika Järvinen. Järvinen toimi palvelumuotoiluprosessien vetäjänä ja organisoijana hankkeen Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä toteutetuissa kehittämissä jaksossa. FinnMedi Oy:n toimesta Ideaikkunasta tuotteistettiin hankkeen aikana toimiva menetelmä osaksi palvelumuotoiluprosessia, erityisesti havainnointi- ja kartoitusvaiheeseen sopivaksi työkaluksi. FinnMedi Oy on terveystoimialaan keskittynyt palveluyritys, jonka palveluita ovat kliiniset lääketutkimukset, terveyspalveluiden kehittäminen sekä liiketoimintaan liittyvät kehityspalvelut.

Pardco Group Oy:n Johannes Harju ja Janne Tiainen veivät hankkeessa Ideaikkunan teknisiä lisäominaisuuksia eteenpäin kehittämisen sprinteistä tulevan palautteen perusteella sekä kehittivät Ideaikkunalle hallintajärjestelmän Ely-keskuksen tuella. Hankkeen aikana Ideaikkunan IPR-oikeudet siirtyivät FinnMedi Oy:lle. Lisäksi alkuvuodesta 2017 tapahtui yrityskauppa, jossa Solteq Oy osti Pardco Group Oy:n.

Tutkimus- ja kehittämiskeskus GeroCenterin tavoitteena on kehittää hyvää ikääntymistä ja nostaa palvelujen keskiöön iäkkään henkilön oma toimijuus ja sitä tukevat palvelut. GeroCenterin Riku Nikander toimi hankkeen ohjausryhmän jäsenenä ja antoi asiantuntemustaan Perusturvaliikelaitos Saarikkan ja Keski-Suomen Sote 2020-hankkeen kanssa toteutettuihin ideaikkunakokeiluihin.

Kohdeorganisaatiot

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri (PSHP) on yksi Suomen suurimmista sairaanhoitopiireistä. Se on 23 jäsenkunnan omistama kuntayhtymä. Hoidon PSHP:ssä tuottaa Tampereen yliopistollinen sairaala (Tays), joihin suurimpana kuuluu Tays Keskussairaala. Osan PSHP:n palveluista tuottavat sairaanhoitopiirin omistamat osakeyhtiöt ja liikelaitos. Ideaikkunakokeilut toteutettiin Tampereen yliopistollisen sairaalan kahdella toiminta-alueella: RaSyVa-alueella eli raskaus-, synnytys ja vastasyntyneet prosessissa, jonka palvelu annetaan poliklinikoilla ja osastoilla, sekä yhteispäivystysyksikkö Acutassa.

Äänekosken kaupungin kasvun ja oppimisen toimiala vastaa lasten ja perheiden palveluista, opetuspalveluista ja nuorisopalveluista. Kasvun ja oppimisen toimialan toimialajohtajana toimii opetus- ja kasvatusjohtaja Ville Härtsiä. Hankkeessamme mukana olivat Keskuskoulun ja Koulumäen koulun opettajat ja oppilaat rehtoreidensa Sami Varstalan ja Mauri Kangaskestin johdolla.

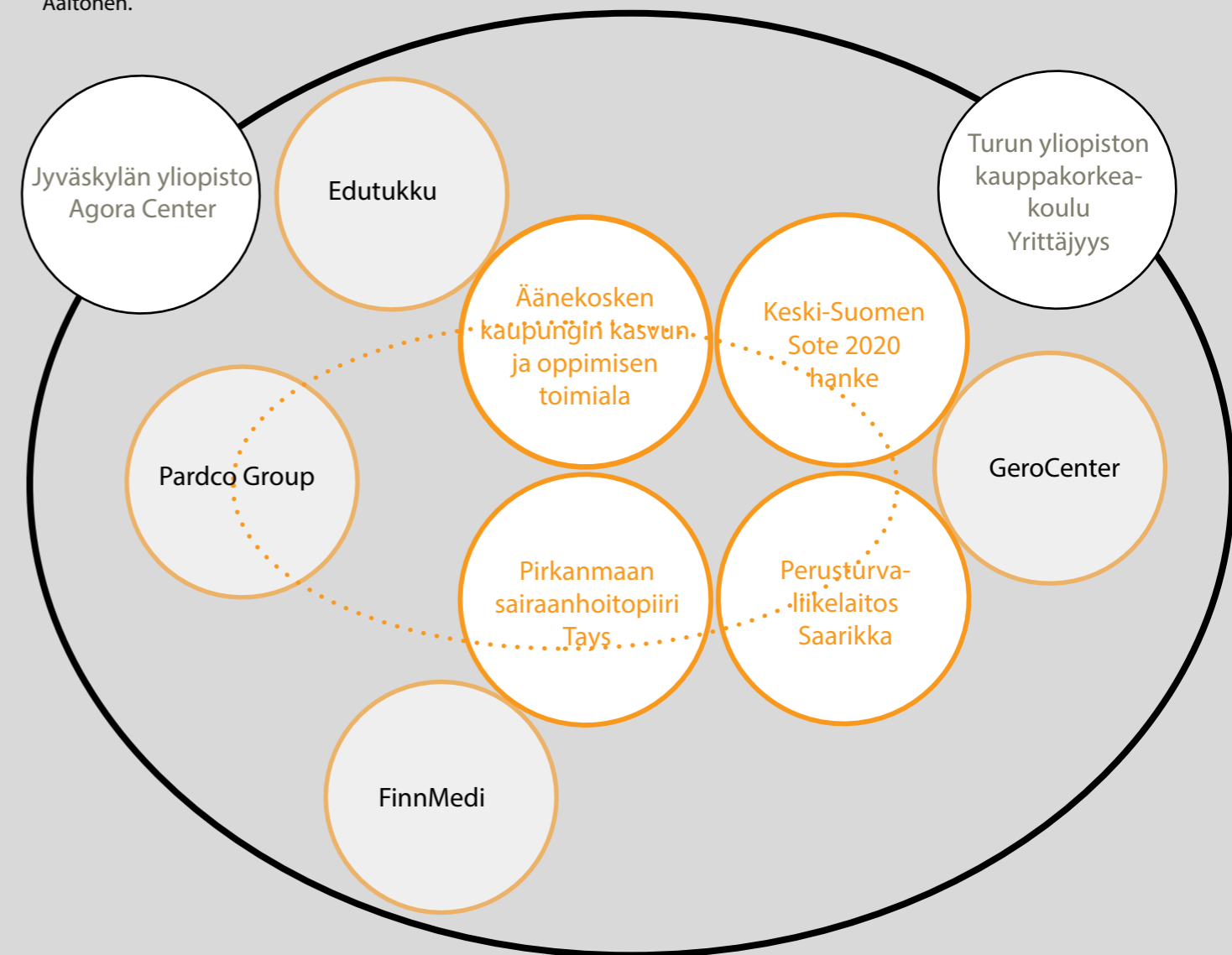
Perusturvaliikelaitos Saarikka huolehtii pohjoisen Keski-Suomen kuntien (Kannonkoski, Karstula, Kivijärvi, Kyyjärvi) sekä Saarijärven kaupungin yhteensä noin 20 000 asukkaan sosiaali- ja terveyspalveluista. Saarikasta ideaikkunakokeiluun osallistui henkilökuntaa arjen tuen palveluista koti- ja asumispalveluiden vastuualueelta. Kehittämistyötä veivät eteenpäin palvelupäällikkö Anu Kinnunen ja Kotikonnun palveluvastaava Taija Rossi.

Keski-Suomen Sote 2020 -hanke kehitti vuosien 2014-2015 aikana asukas- ja asiakaslähtöisen tuotantorakenteen ja toimintamallin Keski-Suomeen. Hankkeen keskeisimmät toimijat olivat Jyväskylän kaupunki, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri ja sen 21 jäsenkuntaa. Yhteistyötä teimme prosessivastaava Tuija Koiviston (Jyväskylän kaupunki) ja kuntoutusohjaaja Katja Mattilan (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri) kanssa muistisairaalan palvelupolkua kehittävässä ideaikkunakokeilussa. Mukana alkuvaiheen suunnittelussa oli myös kehittämispäällikkö Ulla Halonen Keski-Suomen muistiyhdistyksestä.

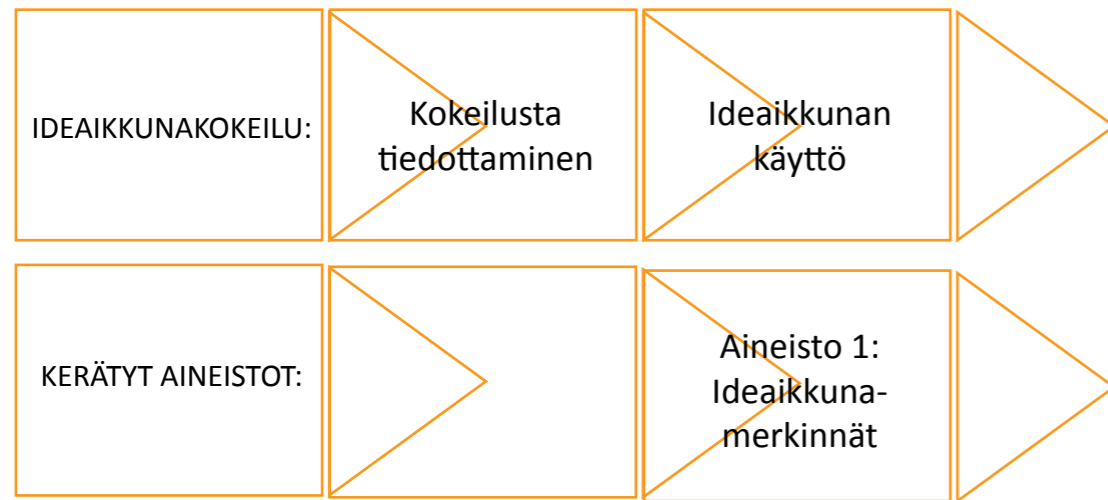
Hankkeen tutkimusorganisaatiot

Yrittäjämäinen uudistuminen ja muotoiluajattelu organisaatioiden kehittämisessä -hanketta johdettiin Jyväskylän yliopiston Agora Centeristä vuosien 2015-2016 aikana ja hankkeen johtajana toimi professori Pasi Tyrväinen. Tutkijoina toimivat Outi Teittinen, Katriina Lahtinen ja Mikko Pirttimäki. Agora Center oli vuonna 2002 perustettu monitieteinen tutkimusyksikkö, jonka tutkimushankkeet toteutettiin yhteistyössä elinkeinoelämän, julkisen ja kolmannen sektorin kanssa. Agora Centerin toiminnan lakkauttamisen myötä hankeorganisaatio siirtyi Jyväskylän yliopiston kauppakorkean palvelukseen syyskuussa 2016.

Turun yliopiston kauppakorkeakoulun yrittäjyyden yksikkö tekee akateemista perustutkimusta ja soveltavaa tutkimusta painopistealueillaan. Yrittäjyyden ryhmällä on vahvaa kokemusta ja näyttöä esimerkiksi organisaatioiden muutoksen, kasvun, innovaatioiden sekä yrittäjyys- ja innovaatiopolitiikan tutkimisesta. Yksikössä on tutkittu yrittäjyyttä ja innovaatioita sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioissa. Turun osahanketta on johtanut professori Jarna Heinonen. Tutkijana toimi Satu Aaltonen.



4. Miten aineistot kerättiin?



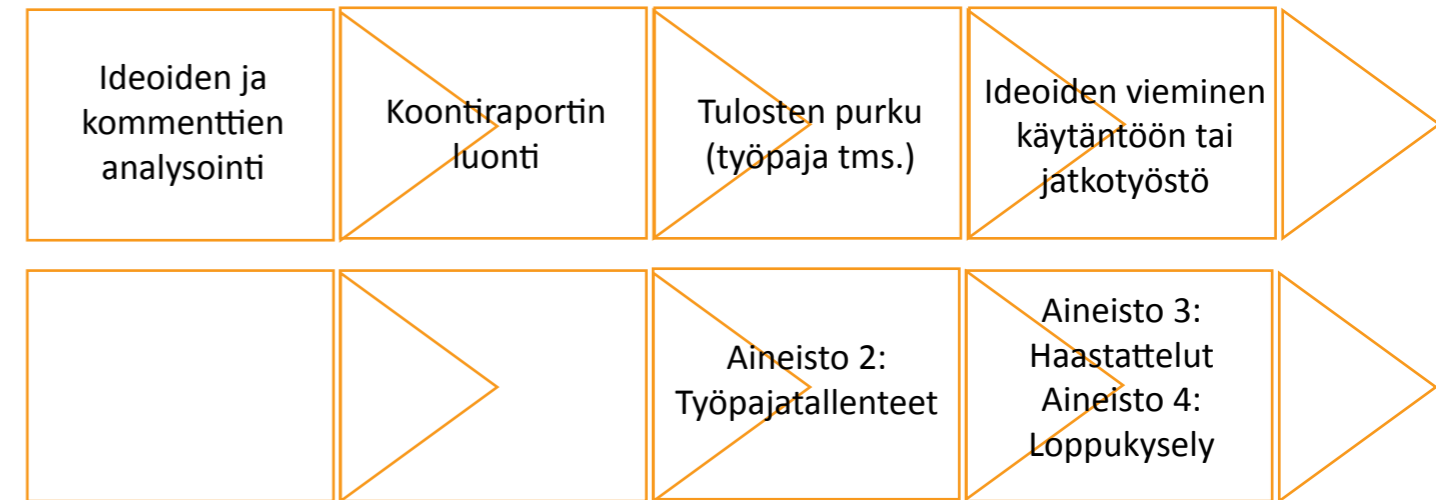
Kuvio 1. Tutkimusaineistoa on kerätty ideaikkunakokeiluissa koko projektin ajan

Hankkeessa kehittämistoiminta ja tutkimus kulkivat käsi kädessä. Tutkijoilla oli aktiivinen rooli kehittämissuunnittelussa, fasilitoinnissa ja eteenpäin viemisessä. Rooli luonnollisesti vaihteli kunkin kokeilun tavoitteiden, teeman ja kohdeorganisaation mukaan. Tutkimuksellinen ote voidaan luokitella toimintatutkimukseksi, sillä kokeiluissa pyrittiin samanaikaisesti tutkimaan kiinnostuksen kohteena olevaa prosessia että vaikuttaa sen kulkuun. Toimintatutkimuksellinen ote mahdollisti Ideaikkunan käytön seuraamisen läheltä, Ideaikkunan kehittämisen saadun palautteen perusteella sekä tutkijoiden omiin kokemuksiin ja havaintoihin perustuvan ymmärryksen luomisen tutkittavista ilmiöistä. Hankkeen yhtenä tavoitteena oli yrittäjämäisen toimintatavan ja aktiivisen toimijuuden lisääminen kohdeorganisaatioissa. Tämä oli yhtenä perusteena toimintatutkimuksen valintaan tutkimusmenetelmäksi.

Tutkimusaineistoa kerättiin koko projektin ajan. Vaikka kokeilut olivat keskenään erilaisia, toistuivat tietyt perusvaiheet niissä kaikissa (kuviot 1). Ennen itse ideaikkunakokeilua siitä tiedotettiin yksikön työntekijöille. Sitä seurasi Ideaikkunan käyttö, jonka jälkeen projektin tutkijat työstivät kerätyt ideat, kommentit ja kokeiluehdotukset raportoitavaan muotoon ja tekivät niistä visuaalisesti houkuttelevat julisteet (kts. Liite 3: Aineistojulisteet). Tulokset käytiin läpi työpajoissa, joita järjestettiin yleensä kerran (Saarikan kokeilussa kolme kertaa ja muistihoidajien kokeilussa ei kertaakaan).

Näistä prosesseista syntyi neljänlaista aineistoa. Ideaikkunaan syötetyt ideat, kommentit ja kokeiluehdotukset muodostivat aineiston, jonka avulla pystyttiin tutkimaan, millaisia ideoita syntyy, millaiset ideat synnyttävät kommentointia tai kokeiluehdotuksia ja miten innokkaasti Ideaikkunavälitteiseen kehittämiseen ylipäättään lähdetään mukaan (aineisto 1). Tulosten purku tapahtui yleisimmin työpajassa, jonka materiaalit ja tuotokset tallennettiin tutkimuskäyttöön (aineisto 2).

Työpajan jälkeen tai joissain tapauksissa työpajan yhteydessä mukana olleita työntekijöitä ja esimiehiä haastateltiin heidän kokemuksistaan Ideaikkunan käyttöön liittyen sekä kehittämissuunnittelusta kokonaisuudessaan (aineisto 3). Haastattelut toivat myös tietoa kohdeorganisaation kehittämiskulttuurista yleisemmin. Prosessin lopuksi kaikille työntekijöille kohdennettiin sähköinen kysely, jolla saatiin laajemmin ja yksityiskohtaisemmin tietoa sekä Ideaikkunan käytettävyydestä, kokeilun onnistuneisuudesta, organisaation ja yksilöiden yrittäjämäisistä ja innovaatioita synnyttävistä toimintatavoista (aineisto 4). Taulukossa 1 on eritelty kertyneiden aineistojen määrät kokeiluittain.



Taulukko 1. Hankkeessa kerätyt tutkimusaineistot

Kohde	Aika	Ideaikkunamerkinnot	Hankkeen työpajat	Haastattelut (lkm)	Loppukyselyn vastaukset (lkm)	Muuta
Tays RaSyVa	kevät – kesä 2015	n. 30	Ei	4	9	Erillinen kysely (17 vastaajaa)
Tays Acuta	syksy 2015	n. 40	Ei		2	
Äänekoski	syksy 2015 – kevät 2016	n. 100	Kyllä	10	18	
Saarikka	kevät – kesä 2016	n. 60	Kyllä	5	18	
KS-Sote 2020	talvi 2015 – 2016	n. 10	Ei	5	-	

Ideaikkunamerkinnot teemoiteltiin sisältölähtöisesti ja analysoitiin. Huomiota kiinnitettiin myös ideoista lähteisiin keskusteluihin. Työpajoista syntyneen materiaalin avulla saatiin käsitys siitä, millainen rooli Ideaikkunalla voisi olla osana laajempaa kehittämissuunnittelua sekä millä tavalla Ideaikkunassa tapahtuva työskentely eroaa kasvokkain tapahtuvasta työskentelystä. Loppukyselyistä syntyneitä aineistoa analysoitiin kuvailevilla tilastomenetelmillä ja näin saatiin yleiskuva työyksiköistä, joissa kehittämiskokeilut toteutettiin sekä niiden arvio Ideaikkunan toimivuudesta erilaisissa tilanteissa.

5. Tervetuloa käyttämään Ideakkunaa

Ideaikkuna on sovellus, jonka avulla voidaan tuottaa nopeasti ja laajasti yhteisen kehittämisen pohjaksi tarvittava aineisto. Aineistoa voidaan hyödyntää monin tavoin tavoitteellisessa kehittämisessä mitä moninaisimmissa organisaatioissa. Ideaikkuna mahdollistaa ideoiden, huomioiden tai kehitysehdotusten jakamisen työyhteisön sisällä. Ideat ovat kaikkien käyttäjien nähtävissä ja niitä on mahdollisuus tykätä, kommentoida sekä kehittää edelleen. Ideoiden kehittäminen tapahtuu kiinnittämällä valittuun ideaan ehdotus idean ratkaisusta. Käyttäjät voivat myös jakaa kokemuksiaan siitä, miten jotakin ideaa, huomiota tai kehitysjatusta on pyritty käytännössä ratkaisemaan.

Ideaikkunaa käytettiin hankkeessa selainpohjaisesti sekä stand-alone ympäristössä, jolloin käyttäminen ei edellyttänyt verkkoyhteyttä. Jälkimmäinen ominaisuus on käyttökelpoinen silloin jos käytössä on vain organisaation sisäinen verkko. Tällöin sovelluksen käyttöä varten ei tarvitse erillistä käyttäjätunnusta ja salasanaa. Aineisto tallentuu automaattisesti joko laitteeseen tai tietokantaan.

Ideaikkuna luodaan erillisen hallintaohjelmiston avulla, minkä vuoksi Ideaikkunan visuaalinen ilme sekä käytön määrittävät ominaisuudet ovat määriteltävissä kuhunkin käyttötarkoitukseen sopivaksi. Hallintaohjelmiston kautta luodut Ideaikkunat voidaan tallentaa ja niitä voidaan käyttää oletusikkunoina. Ideaikkunan käyttö organisaatioissa on myös mahdollista profiloida luomalla eri käyttäjätunnukset eri käyttäjäryhmille.

Käytön päätyttyä tai sen aikana Ideaikkunaan jätetystä aineistosta on mahdollista tuottaa raportti, josta käy ilmi millä tavoin Ideaikkunan eri ominaisuuksia on käytetty sekä millaisia sisältöjä Ideaikkunaan on jätetty. Raportista saadaan myös aineistokohtaiset päivämäärä- ja aikatiedot sekä aineistojen jaottelut käyttäjäryhmittäin.



Mukaan aallonharjalle mä nappasin koko osaston väen. Ja nehen lähti mukaan, kun niitä ensin vähän suostutteli. Oli tärkeää miettiä välineet ja työkalut valmiiksi, jotta homma varmasti toimisi. Ja tosi tärkeää oli, että perusasiat on kunnossa eli että ohjausta ja tukea kehittämiseen olisi saatavilla ihan koko ajan.

6. Kehittäminen kohdeorganisaatioissa

Ideaikkunakokeilujen lähtökohtana oli löytää sellaisia yhteisen kehittämisen kohteita, joihin virtuaalisen työkalun käyttö voisi sopia. Kokeilujen suunnittelussa ei kuitenkaan haluttu rajata ulos muita yhteisen kehittämisen menetelmiä tai työkaluja, vaan löytää Ideaikkunan käytölle kehittämisen tavoitteita palveleva käyttötarkoitus. Ideaikkunaa käytettiin lopulta kaikissa kohdeorganisaatioissa ja lähestulkoon kaikissa organisaatioissa toteutetuissa kehittämisjaksoissa. Työkalun vaihteleva rooli osana kehitysprosessia mahdollisti siten rikkaan aineiston keräämisen työkalun hyödyistä ja rajoituksista.

Hankkeessa toteutetut kehittämisen jaksot olivat lopulta jo lähtökohdiltaan hyvin erilaisia kaikissa kohdeorganisaatioissa. Ideaikkunan sekä muiden yhteisen kehittämisen menetelmien käyttö räätälöityi yhdessä kohdeorganisaation kehittäjien kanssa sovitulla tavalla. Tämän vuoksi muotoiluajattelun ja muotoilun menetelmin tuetun yhteisen kehittämisen prosessien vertailu eri kohdeorganisaatioiden välillä ei ole tutkimuksen näkökulmasta olennaista. Tutkimuksen näkökulmasta vertailtavuutta voitaisiin hakea muista vastaavista tutkimuksista, joissa yhteisen kehittämisen tukena on käytetty muotoilun työkaluja ja menetelmiä. Oman mielenkiintoisen näkökulmansa tuovat myös kunkin kehittämisen jakson aikana kerätyt työyhteisö- ja työntekijälähtöiset ideat, huomiot ja havainnot.



Ensin me ideoitin ja kommentoitiin toistemme ehdotuksia sekä työpajoissa keskustellen...



-- että virtuaalisella alustalla. Ihan kaikki sai äänensä kuuluviin, jopa talouspuolen Marja.

6.1 Henkilökunnan osallistaminen asiakaspalvelun kehittämiseen raskaus-, synnytys- ja vastasyntyneiden poliklinikalla

Organisaatio, toimintaympäristö ja osallistajat

Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä Ideikkunan käyttöä hyödynnettiin kahdella Tampereen yliopistollisen sairaalan toiminta-alueella: RaSyVa-alueella eli raskaus-, synnytys ja vastasyntyneet prosessissa, jonka palvelu annetaan poliklinikoilla ja osastoilla, sekä yhteispäivystysyksikkö Acutassa (luku 6.2).

Ensimmäisessä kokeilussa mukana olivat naistentautien ja synnytysten toimialueen TA4:n sairaanhoitajat, lääkärit ja sihteerit RaSyVa-alueelta eli raskausajan, synnytyksen ja vastasyntyneiden poliklinikoilta ja osastoilta. Yhteensä noin 120 työntekijää osastoilta 4A (osasto ennen synnytystä), LO5 (vastasyntyneiden osasto) ja VTO (vastasyntyneiden teho-osasto) kutsuttiin mukaan kokeiluun, joka oli osa yksiköiden toiminnan yhdistämisen- ja kehittämisprosessia. Kokonaisprosessin tuloksena yksiköiden toiminnot yhdistyivät uudessa valmistuvassa lastensairaalassa.

Ideaikkunakokeilu toteutettiin yhteistyössä FinnMedi Oy:n kanssa. FinnMedistä kehittämisjohtaja Marika Järvinen oli aktiivisesti mukana kokeilussa, sillä hän vastasi kokeilun toteuttamisesta osana RaSyVa-alueen palvelun kehittämisen prosessia. RaSyVa-toimialueelta Ideikkunan kokeilun suunnittelun ja toteuttamisen ohjaamiseen osallistuivat prosessin omistajat erikoislääkäri Riitta Ojala ja kättilö Sanna-Kaisa Kukko. Lisäksi suunnitteluun osallistuivat yksiköiden esimiehet Outi Tammela, Maria Sukanen, Jaana Koivuselkä ja Kristiina Onikki.

Ideaikkunan käyttö ja kokeilun tavoite

RaSyVa-toimialueella toteutetussa Ideikkunakokeilussa virtuaalista työkalua haluttiin hyödyntää yhtenä menetelmänä osana vakiintuneita palvelumuotoilumenetelmiä. Jo ennestään käytössä olevia työkaluja sairaanhoitopiirissä ovat palveluvirtakaaviot, palvelupolut, palvelukuvaukset, havainnointitekniikat, asiakaspalautteiden analysointimenetelmät, henkilökunnan ja potilaiden haastattelut ja kehittämistyöpajat. Näiden lisäksi tarvetta oli osallistaa henkilökuntaa laajemmin yhteiseen kehittämiseen.

Toimintaympäristönä RaSyVa-toimialue on erittäin kiireinen. Työntekijät ovat työvuorojensa ajan tiiviisti kiinni potilastyössä ja työ edellyttää tarkkuutta ja huolellisuutta. Tilanteet voivat vaihdella paljonkin yhden työpäivän aikana, joten työ edellyttää sekä yksittäiseltä työntekijältä että koko työyhteisöltä joustamista, tehokkuutta ja kykyä mukautua. Kiireisessä työssä koko henkilökunnan osallistuminen työpajoihin ja kehittämispäiviin on vaikeaa toteuttaa, ja silloinkaan kaikki eivät saa puheenvuoroa tai mahdollisuutta esittää ajatuksiaan ja ideoitaan. Menetelmästä toivottiin ketterämpää tapaa saada työntekijät mukaan yhteiseen ideointiin, mutta myös uudenlaista keinoa herätellä työntekijöitä tarkastelemaan työtään, työyhteisöään, organisaatiotaan ja toimintatapojaan asiakaslähtöisemmin yhteisen teeman kautta. Virtuaalisen työkalun antamaa mahdollisuutta vaihtaa ajatuksia, ideoita ja havaintoja avoimesti työyhteisön sisällä pidettiin yleisesti hyvänä lähtökohtana kehittämisessä.

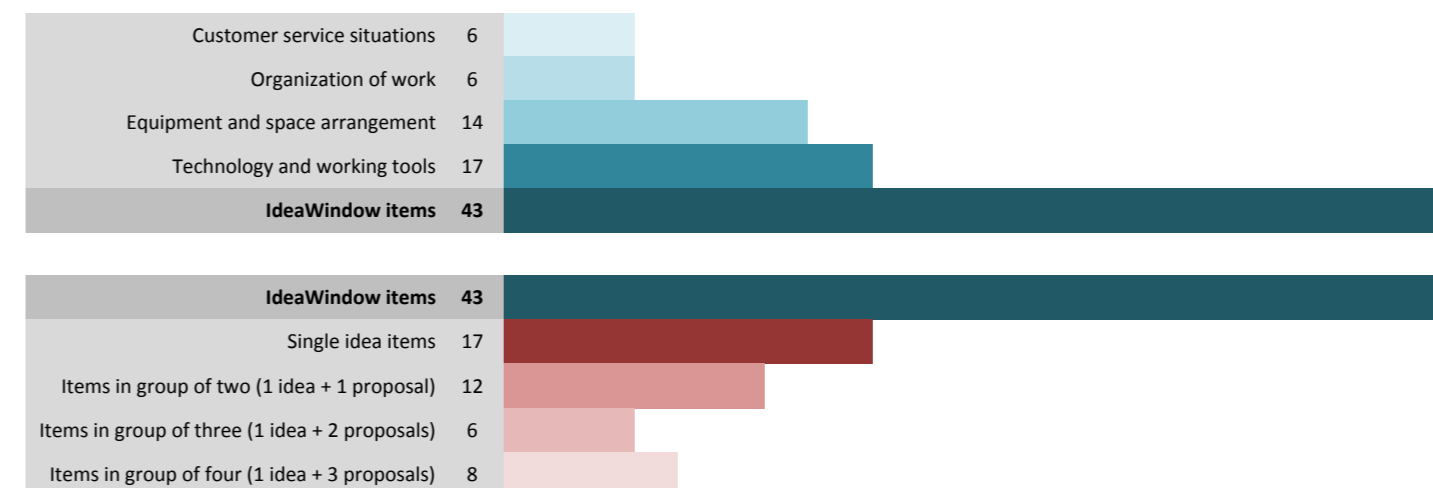
Virtuaalisen työkalun käytölle kokeilussa asetettiin seuraavat tavoitteet:

1. Ideaikkunan käytön tavoitteena on osallistaa henkilökuntaa mukaan kehittämään parempaa asiakaspalvelua RaSyVa-toimialueella
2. Ideaikkunan avulla kerätään henkilökunnalta kokemuksia ja ajatuksia asiakaspalvelusta ja asiakkaiden asiakaspalvelukokemuksista. Tätä hiljaista tietoa tulisi paremmin hyödyntää palvelukehittämisessä terveydenhuollossa.
3. Ideaikkunalla pyritään innostamaan henkilökuntaa kehittämään omaa työtään ja työyhteisönsä toimintaa.
4. Ideaikkunan kautta voidaan saada alkuideoita ja aihioita uusille innovaatioille ja ratkaisuille paremman palvelun ja asiakaslähtöisemmän toiminnan kehittämiseksi.

Ennen virtuaalisen työkalun kokeilemista toimialueelta oli tehty kattava kaikki toimialueen palvelut kokoava palvelupolkukuvaus. Lisäksi tietoa asiakkaista ja asiakkaiden palvelukokemuksista oli kerätty muilla menetelmillä, kuten hyödyntämällä palvelutason analysointiin suunniteltua Takain-laitetta, sekä tekemällä osastojen palveluita kuvauksia ja kokoamalla haastattelu- ja havainnointiaineistoja.

Ideaikkunan käyttö yksikössä ajoittui huhti-kesäkuulle 2015, jolloin eri osaston työntekijöiden oli tarkoitus käyttää työkalua kolmen viikon jaksoissa. Ideaikkuna sijoitettiin osastojen yhteiseen kahvi- ja taukotilaan, jotta se olisi samassa paikassa ja kaikkien käytössä eri jaksojen aikana. Jokaisen jakson aluksi Ideaikkunan käyttö ja kokeilun tavoitteet esiteltiin työntekijöille lyhyessä informaatiotilaisuudessa. Lisäksi RaSyVa:n muutama aktiivinen työntekijä oli tehnyt kahvihuoneeseen ohjeet Ideaikkunan käyttöä varten. Osastojen esimiehet informoivat ja innostivat henkilökuntaansa osallistumaan kokeiluun kunkin osaston oman jakson aikana, mutta jaksojen erottaminen oli käytännössä vaikeaa. Siksi tässä raportissa koko RaSyVa-kokeilua käsitellään yhtenä kehittämisjaksona ja aineistona.

Kokeilujakson päätteeksi hankkeen tutkijat yhdessä FinnMedin graafisen suunnittelijan Noona Taavelan kanssa tekivät Ideaikkunaan syntyneestä aineistosta julisteet, joita on käytetty osastoille järjestetyissä kolmessa työpajassa ja julisteita on välitetty kehittämisjaksoon osallistuneille toimijoille. Julisteet (2 erilaista versiota) kokoavat työntekijöiden Ideaikkunaan tehdyt ideat, havainnot, ajatukset ja kommentit.



Kuvio 2. RaSyVassa Ideaikkunaan jätettyjen ideoiden ja ehdotusten neljä aihekategoriaa

Kokeilun tulokset ja arviointi

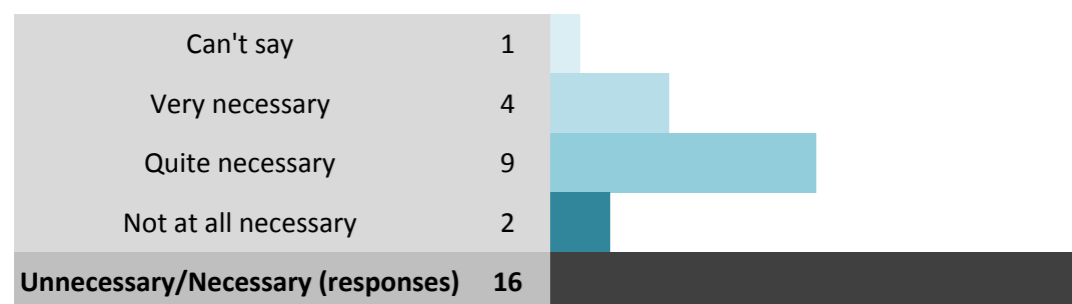
Ideaikkunakokeilun aikana työntekijät jättivät Ideaikkunaan yhteensä 43 erilaista ideaa tai ehdotusta kokeilujaksoa varten annetun teeman "Miten voisimme tehdä potilaan palvelukokemuksesta paremman?" pohjalta (kuvio 2). Työntekijöiden ideoita ja ehdotuksia on käsitelty yksityiskohtaisemmin tutkimushankkeen aikana tehdyssä kolmessa tutkimusartikkelissa, joiden tiivistelmät löytyvät tämän raportin liitteissä.

Kokeilussa Ideaikkunan kautta saadut työntekijöiden ideat ja ehdotukset voidaan jakaa neljään luokkaan. Noin kolmasosa työntekijöiden ideoista ja ehdotuksista liittyy työssä käytettäviin teknologioihin ja työkaluihin. Näiden ideoiden ja ehdotusten perusteella työntekijät pitävät käyttämiensä teknologioiden ja työkalujen riittämättömyyttä ja toimimattomuutta yhtenä esteenä asiakkaan palvelukokemuksen parantamiselle. Mikäli työntekijällä ei ole tarvittavia laitteita ja välineitä saatavilla ketterästi ja varmasti, vaarantuu myös hoitotyön toteuttaminen. Toinen yhtä selkeästi työntekijöiden Ideaikkunan aineistossa esille nostama tekijä asiakkaan palvelukokemuksen parantamiseksi liittyy työtilojen ja työvälineiden järjestelyihin. Ideoissaan ja ehdotuksissaan työntekijät esittävät pieniä parannuksia työ- ja asiakastiloihin, jotta ne toimisivat paremmin sekä työn suorittamisen, että asiakaspalvelun näkökulmasta. Kahden tiloihin ja välineistöön liittyvän pääryhmän ideoiden lisäksi työntekijät tuovat esille ideoita ja ehdotuksia, kuinka työtä voisi organisoida tehokkaammin ja suunnitella yhteistyössä ja miten toimintaa asiakaspalvelutilanteissa voisi parantaa.

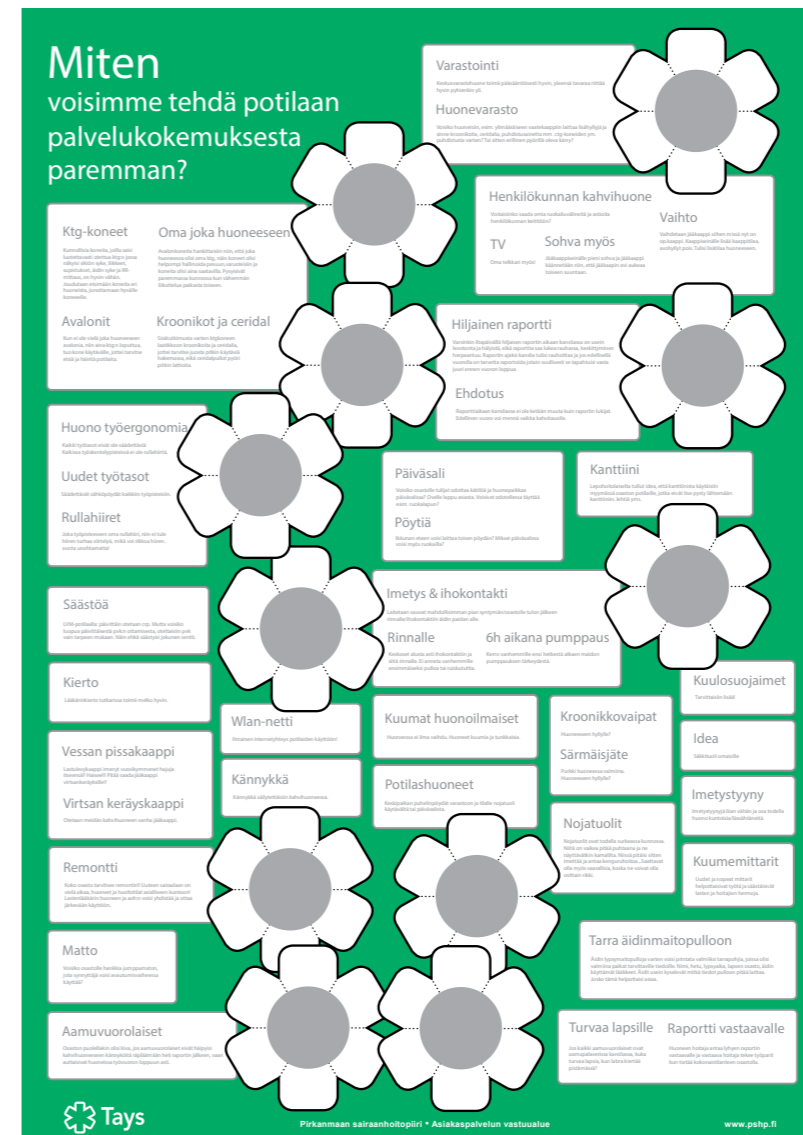
Ideaikkunan kautta tulleiden ideoiden ja ehdotusten perusteella voidaan nähdä työntekijöiden olevan ensisijaisesti huolissaan potilasturvallisuuden toteutumisesta ja potilaiden hyvinvoinnista. Työntekijät osoittavat ideoillaan ja ehdotuksillaan sen, että terveydenhuollossa tarvittavien tarvikkeiden ja välineiden etsiminen turhauttaa ja vie liiaksi työntekijöiden aikaa ja keskittymistä potilaiden palvelemisesta ja itse hoitotyöstä. Tässä olisi koko organisaatiokin tasolla merkittävä kehittämisen paikka. Työntekijät itse ehdottavat yhteissuunnittelua ja yhteisiä sopimuksia välineistön ja tilojen järjestämiseksi toimivammin ja tarpeiden laajempaa kartoittamista ja koordinoitua keinoiksi teknologioiden ja työkalujen toimimattomuuden korjaamiseksi.

Ideaikkunan kokeilulle asetetut tavoitteet saavutettiin osittain. Tavoite saada henkilökunta osallistumaan palvelun kehittämiseen täyttyi pienen osallistujajoukon osalta. Tutkimusaineistosta ei saa eriteltyä, kuinka monta eri käyttäjää Ideaikkunaa käytti kokeilujakson aikana, mutta kyselyyn vastanneiden ja haastatteluun osallistuneiden, yhteensä 20 henkilön, osalta voidaan todeta, että Ideaikkunaa pidettiin tarpeellisena ja helppokäyttöisenä työkaluna, joka soveltuu terveydenhuollon kiireiseen työympäristöön (kuvio 3). Myös tavoite kerätä kokeilun aikana Ideaikkunaan henkilökunnan kokemuksia ja ajatuksia asiakaspalvelusta ja sen kehittämisestä onnistui pienen aktiivisen työntekijäryhmän osalta, mutta laajemman henkilökunnan nk. hiljaisen tiedon keräämiseen ei kokeilussa ylletty.

Kyselyn ja haastattelujen tulokset osoittavat, että virtuaalinen työkalu ei sellaisenaan riitä osallistamaan työntekijöitä yhteiseen kehittämiseen. Se ei myöskään ilman muita työkaluja ja yhteiskehittämisen menetelmiä virittelle tai tue henkilökuntaa oman työnsä kehittämiseen. Tulokset kuitenkin osoittavat, että Ideaikkunan tyyppinen virtuaalinen työkalu on toimiva menetelmä osana muita menetelmiä työntekijälähtöisessä palvelujen kehittämisessä. Käyttöönotto edellyttää ohjausta ja tukea sekä selkeät tavoitteet työkalun käyttämiseksi. Lisäksi työntekijät toivovat, että kehittämistoiminta on koordinoitua ja siitä viestitään avoimesti. He toivovat esim. että, kehittämisen tavoitteet ja kohteet suunnitellaan yhdessä ja henkilökunta voi nähdä oman roolinsa osana



Kuvio 3. RaSyVassa toteutetussa kyselyssä 16 vastaajasta 13 vastaajaa piti Ideaikkunaa hyvin tai melko tarpeellisena.



Kuvio 4. Ideaikkunaan RaSyVan sprintin aikana tehdyt ideat ja ehdotukset koottuna julisteeseen.

Kokemuksia ja havaintoja

Kokeilu osoittaa, että virtuaalisten työkalujen kautta työntekijät saavat uudenlaisia mahdollisuuksia osallistua kehittämistoimintaan, mutta se edellyttää, että työkalujen käyttö on tuettua erityisesti kehittämisestä vastaavien toimijoiden ja johdon toimesta ja että työntekijät saavat riittävästi tietoa kehittämistoiminnan tarkoituksesta ja edistymisestä. Ideaikkunan kautta voidaan saada työntekijöiltä hyviä alkuideoita ja aihioita uusille innovaatioille ja ratkaisuille paremman palvelun ja asiakaslähtöisemmän toiminnan kehittämiseksi.

Kokeilun perusteella voidaan nähdä, että informaatioteknologian avulla voidaan rohkaista ja stimuloida työntekijöitä uudenlaisten ratkaisujen etsimiseen ja pitää prosessi jatkuvasti avoimena ja läpinäkyvänä eri toimijoiden välillä. Työntekijöiden näkökulmasta tärkeää on se, että käytetty työkalu sopii heidän toimintaympäristönsä ja -tapoihinsa ja tarjoaa mahdollisuuksia yhteistyöhön perustuviin prosesseihin. Myös työkalun saatavuus, käyttöopastus ja -tarkoituksen ymmärtäminen vaikuttavat kriittisesti siihen, miten työntekijät ottavat sen käyttöönsä. Työntekijöiden on myös hyvä tietää, mitä heiltä odotetaan kehittämistoimien osalta, miten kehittäminen on osa heidän työtään ja miten kehittämisen tuotoksena syntyvät tulokset tulevat vaikuttamaan heidän työhönsä.

6.2 Toimivampien aulatilojen yhteinen suunnittelu Ideakkunan avulla

Organisaatio, toimintaympäristö ja osallistajat

Toisessa Ideakkunakokeilussa oli mukana yhteispäivystyksikön Acutan henkilökuntaa, lääkäreitä, sairaanhoitajia ja sihteereitä. Kokeilu toteutettiin Acutassa neljän viikon ajan syys-marraskuussa 2016. Kokeilun koordinoinnista vastasi Marika Järvinen FinnMedistä yhdessä Acutan osastonhoitaja Taru Kotiniityn kanssa. Ideakkunan kokeilujakso oli osa Acutan aulatilojen palvelujen kehittämistä ja sen suunnittelun ja toteuttamisen ohjaamiseen osallistuivat myös toimialueen johtaja Hannu Päivä, vastualuejohtajat Suvi Liimatainen ja Satu-Liisa Pauniahho ja ylihoitaja Anu Tanskanen.

Kehittämistoimien kannalta Acuta on vaativa toimintaympäristö. Työ vaatii jatkuvaa tarkkaavaisuutta ja nopeaa toimintakykyä. Työntekijät tekevät työtään kolmessa vuorossa. Sekä henkilökunta että tilanteetkin voivat vaihdella merkittävästi yhden työpäivän aikana. Työ edellyttää yksittäisiltä työntekijöiltä ja koko työyhteisöltä joustamista, tehokkuutta sekä kykyä mukautua muuttuviin tilanteisiin. Kehittämiseen käytettävien työkalujen on oltava toiminnaltaan varmoja ja helppokäyttöisiä.

Ideaikkunan käyttö ja kokeilun tavoite

Acutassa toteutetussa Ideakkunakokeilussa virtuaalista työkalua haluttiin käyttää osallistamaan henkilökuntaa pohtimaan aulatilojen palveluja asiakkaan näkökulmasta (kuvio 5) sekä ideoimaan ratkaisuja ja kokeiluja palvelujen kehittämiseksi. Ideaikkuna esiteltiin työntekijöille yhtenä palvelumuotoilun menetelmänä. Muita palvelukehitystyössä käytettyjä menetelmiä olivat Acutan aulatilojen toiminnan havainnointi ja valokuvaus, Acutan toiminnan kuvaus arvovirtakaaviona, henkilökunnan ja asiakkaiden haastattelut, asiakkaiden palautteet ja palvelukokemusmittariin kootut vastaukset, joista vastasivat Acutan kehittämistoimijat yhdessä FinnMedin kanssa.

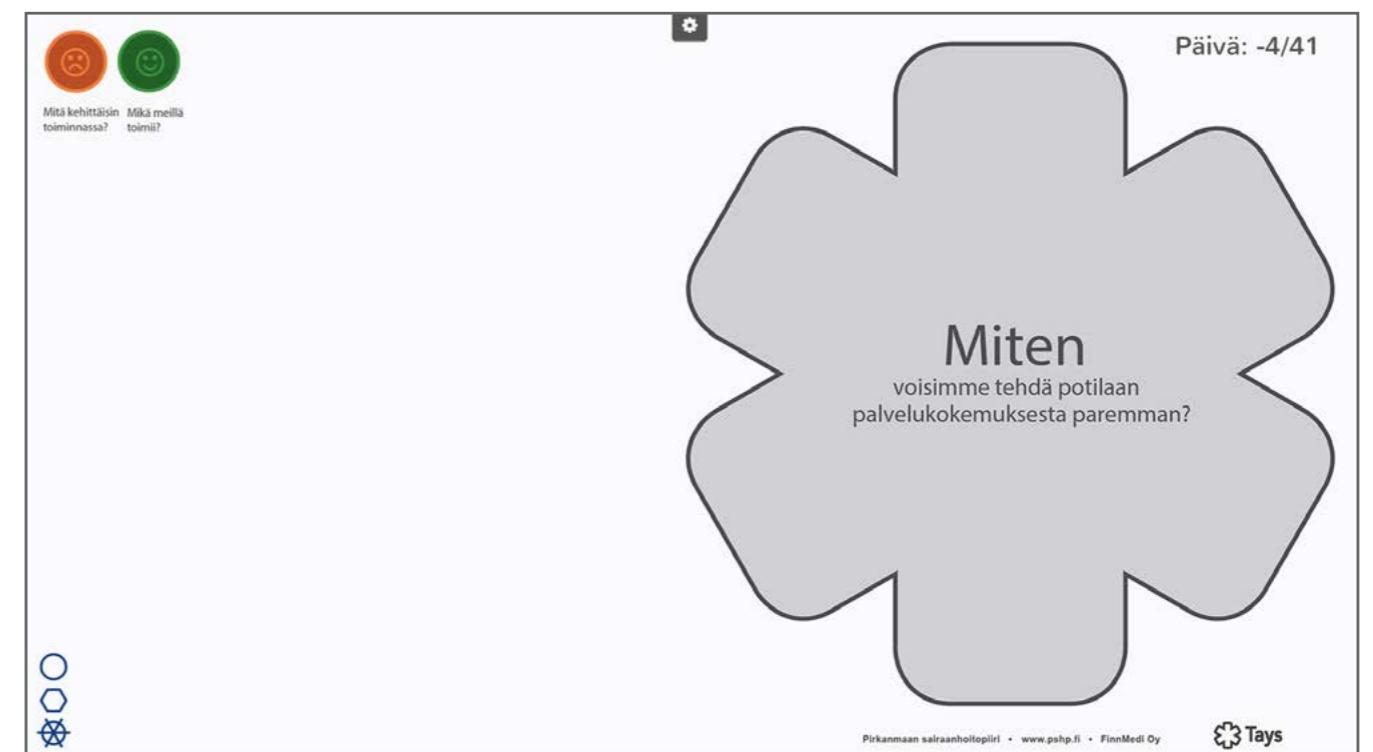
Acutassa koko henkilökunnan osallistuminen työpajoihin ja kehittämispäiviin on vaikea toteuttaa. Yksikön johto piti kuitenkin tärkeänä, että koko henkilökunta voisi osallistua yhteiseen kehittämiseen ja palvelujen laadun parantamiseen. Ideaikkuna koettiin johdon näkökulmasta hyväksi tavaksi saada työntekijät mukaan yhteiseen ideointiin, mutta myös herätellä heitä tarkastelemaan työtään, työyhteisöään, organisaatiotaan ja toimintatapojaan asiakaslähtöisesti. Virtuaalisen työkalun nähtiin tarjoavan uudenlaisen kanavan työntekijöiden ajatusten, ideoiden ja havaintojen esittämiseksi ja keskustelun herättämiseksi.

Virtuaalisen työkalun käytölle kokeilussa asetettiin seuraavat tavoitteet:

1. Ideaikkunan käytön tavoitteena oli osallistaa henkilökuntaa mukaan kehittämään parempia palveluja Acutan aulatilaa.
2. Ideaikkunan avulla toivottiin saatavan henkilökunnalta laajemminkin kokemuksia ja ajatuksia asiakaspalvelusta ja asiakkaiden asiakaspalvelukokemuksista.
3. Ideaikkunan toivottiin tukevan työntekijöiden ja johdon yhteistä kehittämistä, jopa osoittavan suuntaa työntekijöiden ja johdon yhteiselle kehittämisen tavalle.

Acutassa Ideaikkunaa käytettiin kahdessa tietokoneessa, jotka sijoitettiin helposti työntekijöiden saataville. Alkuperäinen kahden viikon kokeiluaikaa jouduttiin tuplaamaan (2 vkoa) tietokoneissa ilmenneiden ongelmien vuoksi. Ongelmat tietokoneissa aiheuttivat osittain sen, että työntekijöiden into työkalun käyttöön laski kokeilun alkuvaiheen jälkeen.

Kokeilujakson päätteeksi hankkeen tutkijat yhdessä FinnMedin graafisen suunnittelijan Noona Taavelan kanssa tekivät Ideaikkunaan syntyneestä aineistosta julisteet, joita on käytetty osastoille järjestetyssä työpajassa ja julistetta on välitetty kehittämisjaksoon osallistuneille toimijoille (kuvio 6). Juliste kokoa työntekijöiden Ideaikkunaan tehdyt ideat, havainnot, ajatukset, kommentit ja tykkäykset yhteen.



Kuvio 5. Ideaikkunasta muokattu versio, jota käytettiin sekä RaSyVan että Acutan ideaikkunakokeiluissa.

Kokeilun tulokset ja arviointi

Kokeilun aikana työntekijät jättivät Ideaikkunaan yhteensä 41 erilaista ideaa tai ehdotusta annettun teemaan ”Miten voisimme tehdä potilaan palvelukokemuksesta paremman?”. Lisäksi työntekijät ”peukuttivat” innokkaasti tehtyjä ehdotuksia. Peukutuksia tuli yhteensä 420 kappaletta!

Acutan kokeilussa Ideaikkunan kautta saadut työntekijöiden ideat ja ehdotukset voidaan jakaa kolmeen luokkaan. Noin puolet ideoista ja ehdotuksista liittyy työssä käytettäviin työkaluihin, välineistöön tai työtiloihin. Työvälineiden riittämättömyys tai huonokuntoisuus sekä työtilojen, toimimattomuus tai epäsiisteys ovat näissä työntekijöiden merkinnöissä selvästi esille nousevia kehittämisen kohteita. Nämä ideat ja ehdotukset saivat myös suurimman osan peukutuksista. Yli neljäsosa Ideaikkunaan jätetyistä merkinnöistä koski työn organisoinnista, työntekijöiden eri rooleja ja henkilökunnan hyvinvointia. Vajaa neljännes Ideaikkunaan jätetyistä merkinnöistä on humoristisia tai provokatiivisia kommentteja henkilökunnan työstä tai sen raskaudesta.

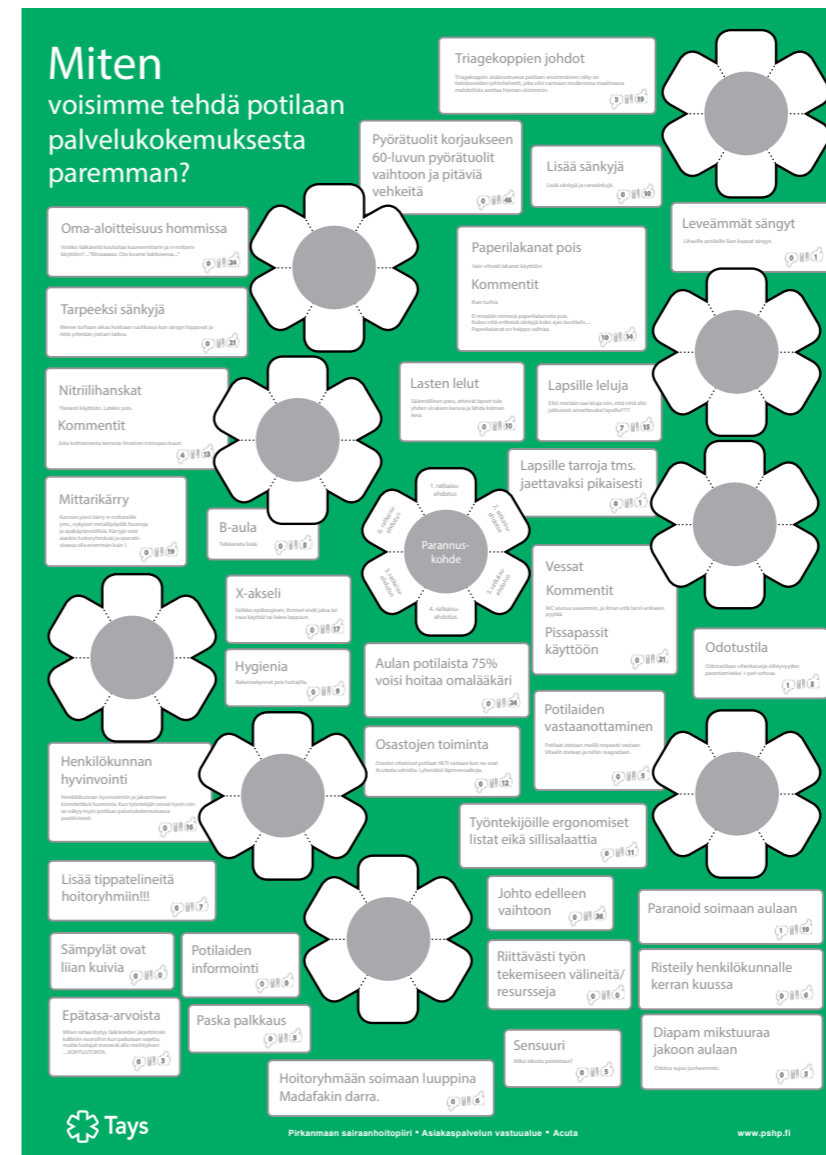
Yhtenä tärkeimpänä esteenä asiakkaan palvelukokemuksen parantamiselle Acutan työntekijät pitävät työssä käytettävien teknologioiden ja työkalujen riittämättömyyttä ja toimimattomuutta sekä työtilojen huonoa varustelua. Mikäli työntekijällä ei ole tarvittavia hyväkuntoisia laitteita ja välineitä saatavilla, vaarantuu myös hoitotyön toteuttaminen. Nämä asiat nousivat esiin myös RaSyVa-toimialueen kokeilussa.

Toinen keskeinen kehittämisen kohde asiakaspalvelujen parantamiseksi on henkilökunnan hyvinvointi. Mikäli henkilökunta ei voi hyvin työssään, on vaarana, että hoidon taso laskee ja työntekijät uupuvat. Ideaikkuna-aineistossa tulee hyvin esille, kuinka huumori voi olla keino tuoda esille arkojakin asioita ja herättää keskustelua työyhteisössä.

Ideoiden ja ehdotusten perusteella voidaan nähdä työntekijöiden olevan Acutassa huolissaan potilasturvallisuuden toteutumisesta ja potilaiden hyvinvoinnista, mutta myös omasta jaksamisestaan. Niin Acutan kuin RaSyVa-toimialueenkin kokeilut osoittavat, että työntekijät kaipaavat yhteissuunnittelua ja yhteisiä sopimuksia välineistön ja tilojen järjestämiseksi toimivammin, mutta myös parempaa koordinaointia välineistöön ja työtiloihin liittyvien tarpeiden kartoittamiseksi.

Acutassa Ideaikkunan kokeilulle asetetut tavoitteet eivät täyttyneet, sillä vain muutamat työntekijät osallistuivat Ideaikkunan kautta aulatilojen palveluiden kehittämiseen. Ideaikkunaan ei myöskään kertynyt yleisemmälläkään tasolla henkilökunnan kokemuksia tai ajatuksia asiakaspalvelusta ja sen kehittämisestä. Kolmas kokeilulle annettu tavoite luoda yhteiskehittämisen kanava tai tapa työntekijöiden ja johdon välillä toteutui kokeilun aikana osittain. Työntekijöiden lähes provosoivat kommentit työstään ja työympäristöstään voidaan tulkita haluna herätellä keskustelua työyhteisössä.

Acutan kokeiluun osallistuneilta työntekijöiltä ei saatu riittävästi vastauksia hankkeen aikana tehdyissä kyselyissä ja haastatteluissa, jotta niitä voisi tulkita tutkimusaineistona. Työntekijöiden Ideaikkunaan jättämät merkinnät sekä tutkijoiden osallistuva havainnointi muodostavat Acutan kokeilun tutkimusaineiston. Sen perusteella voidaan todeta, että Ideaikkunaa tai sen kaltaista virtuaalista työkalua voi soveltaa erittäin kiireisessä ja vaihtelevassa työympäristössä osallistamaan työntekijöitä kehittämiseen. Tällöin on huolehdittava, että työntekijöille annetaan hyvä ohjaus työkalun käyttöön ja tietoa sen käyttötarkoituksesta ja käytön tavoitteesta. Lisäksi on varmistettava, että työkalu toimii moitteetta ja varmasti koko käyttäjän ajan. Työkalun toimiminen yhteisen kehittämisen kanavana johdon ja työntekijöiden välillä edellyttää molempien osapuolien aktiivisuutta.



Kuvio 6. Ideaikkunaan Acutan sprintin aikana tehdyt ideat ja ehdotukset koottuna julisteeseen.

Kokemuksia ja havaintoja

Acutassa toteutettu kokeilu osoittaa, että Ideaikkunan tyyppistä virtuaalista työkalua voidaan soveltaa työntekijöiden osallistamiseen palvelujen kehittämiseksi, mikäli työkalu on työntekijöiden saatavilla helposti ja sen käyttötarkoitus on selkeä ja suhteellisen konkreettinen. Kokeilu Acutassa jättää kuitenkin liian paljon aukkoja, jotta sen pohjalta voisi nähdä, miten virtuaalista työkalua voisi hyödyntää laajemmin työyhteisössä ja organisaation kehittämisessä. Kokeilun aineiston perusteella ei myöskään voida osoittaa, miten hyödylliseksi ja tarpeelliseksi työntekijät kokivat virtuaalisen työkalun ja miten sitä tulisi kehittää jatkossa. Toisaalta Acutan kokeilusta saatu Ideaikkunan aineisto tuo esille poikkeuksellisella tavalla, kuinka työntekijät ovat omaksuneet sosiaalisesta mediasta tapoja esittää lyhyesti ja ilmeikkäästi, myös elein (tykkäykset), omia ajatuksiaan yhteisillä kanavilla. Sosiaalisessa mediassa vakiintuneiden toiminta- ja ilmaisutapojen myötä myös työyhteisössä käytettävät kommunikointitavat ja -työkalut tulevat muuttumaan.

Jotta työkalu voisi todella toimia työntekijöiden ja johdon yhteisen kehittämisen kanavana, tulee myös työyhteisön johdon osallistua työkalun käyttöön aktiivisesti. Kerätty aineisto on hyvä koota kehittämisen aikana tai loputtua yhteen ja aineiston käsittelemiseen on hyvä varautua eri keinoin, jotta tieto välittyy mahdollisimman monelle ja kehittämisestä tulee jaettua.

6.3 Paikallisen opetussuunnitelman käyttöönoton yhteisen suunnittelun harjoittelua

Organisaatio, toimintaympäristö ja osallistajat

Äänekosken kaupungin kasvun ja oppimisen toimialan alaisuudessa toimivat Koulunmäen koulu (yläaste) ja Keskuskoulu (ala-aste) muodostavat Äänekoskella tiiviin kokonaisuuden. Koulut sijaitsevat käytännössä vierekkäin ja ovat käytännössä osa samaa ekosysteemiä osittain yhteisine tiloineen, pihoineen ja henkilökuntineen.

Ideaikkunakokeilun taustalla oli Äänekosken kasvun ja oppimisen lautakunnan johdolla tehdyt mittavat panokset opetusteknologiahankintoihin. Virtuaalisesti toimivaa Ideaikkunasovellusta pidettiin luontevana kokeiluna osana teknologiapainotteista opetusta. Kokeiluiden suunnittelu toteutettiin yhdessä Äänekosken opetus- ja kasvatusjohtaja Ville Härtsiän sekä rehtoreiden Sami Varstalan ja Mauri Kangaskestin kanssa toukokuussa 2015. Kokeilua suunniteltiin lähtökohtaisesti useampaan vaiheeseen siten, että Ideaikkunan käyttö sekä kehittämisen orientaatio tulisivat koulujen henkilökunnille tutuiksi.

Rehtoreiden aloitteesta ensimmäiseksi kokeilun teemaksi valikoitui koulupäivän liikunnallistamista koskeva ideointi Ideaikkunatyökalun avulla. Samalla sovittiin, että ensimmäisistä kokeiluista saadut kokemukset ohjaisivat seuraavien vaiheiden sisällöllistä suunnittelua.

Edutukku Oy:n Jouni Pennanen toimi suunnitteluvaiheessa teknologia-asiantuntijana ja hänen suosituksestaan päätimme tehdä ensimmäiset kokeilut verkkoon liitettävällä kosketusnäytöllisellä laitteella. Tällä ratkaisulla haluttiin varmistaa se, ettei koulun verkolle vieraita laitteita tarvitse asentaa suuria määriä vaan kokeiluun pääsee helposti käsiksi. Samalla varmistettiin ohjelmiston toimivuus erilaisissa käyttötilanteissa. Käyttökokemusten perusteella ohjelmistoa pystyttiin kehittämään toteutettujen sprinttien tarpeiden suuntaisesti, jolloin viimeisissä sprinteissä Ideaikkunaa pystyttiin käyttämään kaikilta alustoilta.

Äänekoskella toteutettiin neljä erilaista kehittämisen sprinttiä, jotka pääosin liittyivät 1.8.2016 käyttöönotetun paikallisen opetussuunnitelman toteutukseen. Kaikissa sprinteissä Ideaikkunan käyttöön liittyvä kehittämisen orientaatio oli samanlainen. Osallistujia pyydettiin jättämään ja jakamaan ideoita, huomioita ja kysymyksiä. Näihin osallistujien oli mahdollista jättää ratkaisuehdotuksia sekä kertoa tekemistään ratkaisukokeiluista. Ensimmäiseen ja toiseen ideaikkunakokeiluun osallistuivat Koulunmäen koulun ja Keskuskoulun opettajat ja muu henkilökunta, yhteensä noin 90 henkilöä. Kolmas ideaikkunakokeilu osallisti vanhempia ja koulun muita sidosryhmiä (noin 50 hlöä) ja neljäs neljän koulun oppilaskunnan jäseniä (noin 45 oppilasta).

Ideaikkunan käyttö ja kokeilun tavoite

1. Ideaikkunakokeilu: Miten liikunnallistaisimme koulupäivää? (syyskuu 2015)

Ideaikkunakokeilun tavoitteena oli koulupäivän aikana tapahtuvien arjen ratkaisujen tunnistaminen ja huomiointi liikunnan lisäämisen näkökulmasta. Kokeilun avulla halusimme osallistaa molempien koulujen opettajat jakamaan ideoita ja ajatuksia koskien koulupäivän liikunnallistamista. Tavoitteena harjoitella ideaikkunan käyttöä osana koulun arkea.

Kokeilu toteutettiin Koulunmäen koululla sekä Keskuskoululla peräkkäisillä viikoilla. Ideaikkunaa käytettiin stand-alone laitteena sekä verkkoversiona. Ideaikkunaa käytettiin datan keruuseen, eikä muita menetelmiä käytetty. Ideaikkunan käyttö sekä kehittämisen orientaatio ohjeistettiin koulujen henkilökunnille maanantaiaamupäivän yhteisellä info-välitunnilla. Ohjeet välitettiin henkilökunnalle myös sähköisenä ja lisäksi molemmille kouluille järjestettiin käyttöopastusta useampana arkipäivänä. Ideaikkunalaite sekä verkossa ollut käyttöliittymä olivat avoimena yhteensä 14 vuorokautta.

2. Ideaikkunakokeilu: Koulun henkilökunnan ideat ja ajatukset paikallisen opetussuunnitelman käyttöönotosta (syyskuu 2015)

Kokeilun tavoitteena oli paikallisen opetussuunnitelman kehittämistyön yhteydessä syntyneiden teemojen jatkojalostaminen. Teemat olivat oppilaiden hyvinvointi, kasvatusyhteistyö, aktiivisuus, avoin koulu ja oppiminen. Ideaikkunan avulla halusimme osallistaa molempien koulujen opettajat jakamaan ideoita ja ajatuksia koskien Äänekosken paikallisen opetussuunnitelman kehittämistyötä. Tavoitteena oli luoda tausta-aineisto oppilaiden huoltajille ja koulun sidosryhmille järjestettävää kuulemistilaisuutta varten.

Kokeilu toteutettiin osana ensimmäisen Ideaikkunakokeilun purkutyöpajaa. Ensimmäisen kokeilun yhteydessä todettiin, että useamman toimiessa samaan aikaan laitteella, Ideaikkunan käyttö hidastui oleellisesti. Tämän vuoksi päädyimme keräämään ideoita Ideaikkunan sijasta fläppitululle. Ideoiden keruu tapahtui kahdessa erillisessä työpajassa, jotka järjestettiin peräkkäisillä viikoilla Koulunmäen koululla ja keskuskoululla. Työpajojen tavoitteena oli kerätä taustamateriaalia myöhemmin syksyllä järjestettävää oppilaiden vanhemmille sekä koulujen sidosryhmille suunnattavaa opetussuunnitelmatyön kuulemistilaisuutta varten. Työpajoissa ohjeistimme osallistujia samanlaisella kehittämisen orientaatiolla, kuin Ideaikkunan käytössä. Tarkoituksena oli jättää ja jakaa ideoita sekä kertoa ratkaisuehdotuksia ja kuvata ratkaisukokeiluita toisten jättämistä ideoista. Aineisto kerättiin kahdessa erillisessä työpajassa.

3. Ideaikkunakokeilu: Vanhempien sekä sidosryhmien ideoita ja ajatuksia paikallisen opetussuunnitelman käyttöönotosta (marraskuu 2015)

Kokeilun tavoitteena oli kerätä aineistoa koskien paikallisen opetussuunnitelman kehittämistyön aikana syntyneistä teemoista sekä teemojen ulkopuolelta nousevista ideoista, huomioista, ajatuksista ja kysymyksistä. Ideaikkunan avulla osallistettiin oppilaiden vanhempia sekä koulun sidosryhmien tuomaan esille paikalliseen opetussuunnitelmaan liittyviä ideoita, ratkaisuehdotuksia ja jopa kertomaan ratkaisukokeiluista. Kokeilu toteutettiin osana koulun järjestämää tilaisuutta. Tavoitteena oli synnyttää koottu tausta-aineisto Äänekosken paikallista opetussuunnitelmaa ja sen käyttöönottoa valmistelevalle työryhmälle.

Kokeilu toteutettiin yhden työpajan aikana. Käytössä olivat fläppitulumenetelmät sekä muutamia verkossa toimivia Ideaikkunasovelluksia, joita käytettiin mobiililaitteilla. Osallistujia ohjeistettiin tutustumaan opettajien tekemään taustamateriaaliin sekä jättämään omia ideoita, ajatuksia ja huomioita paikallisen opetussuunnitelman käyttöönottoon liittyen. Lisäksi osallistujia kehoitettiin jakamaan ratkaisuehdotuksia ja ratkaisukokeiluiden kuvauksia muiden osallistujien sekä opettajien jättämään aineistoon.

4. Ideaikkunakokeilu: Oppilaiden ideoita ja ajatuksia paikallisen opetussuunnitelman käyttöönotosta (toukokuu 2016)

Neljännän kokeilun tavoitteena oli kerätä aineistoa sekä harjoitella koulunkäyntiin ja kouluyhteisöön liittyvien ideoiden, ajatusten ja huomioiden esiintuomista yhdessä oppilaiden kanssa. Sprintin avulla halusimme osallistaa oppilaskuntien edustajat jakamaan ideoita ja ajatuksia hyvään koulupäivään liittyen sekä harjoittelemaan ohjatusti ideoiden, ratkaisuehdotusten ja ratkaisukokeiluiden esiintuomista. Tavoitteena oli synnyttää koottu tausta-aineisto Äänekosken paikallista opetussuunnitelmaa ja sen käyttöönottoa valmistelevalle työryhmälle sekä harjoitella kehittämistyöhön liittyviä taitoja.

Kokeilussa osallistettiin neljän eri koulun oppilaskunnat jättämään ideoita, ajatuksia ja huomioita teemalla "hyvä koulupäivä". Sprintti toteutettiin neljänä erillisenä työpajana, joista kaksi järjestettiin ala-asteilla ja kaksi yläasteilla. Osallistujia ohjeistettiin jättämään ja jakamaan ideoita, huomioita ja ajatuksia hyvästä koulupäivästä. Lisäksi osallistujia rohkaistiin tekemään ratkaisuehdotuksia sekä kuvaamaan ratkaisukokeiluita muiden jättämistä ideoista. Kaikissa neljässä työpajassa käytettiin Ideaikkunan verkkoversiota tietokoneilla sekä mobiililustoilla. Parhaimmillaan Ideaikkunaa käytti yhtäaikaisesti 15 oppilasta tietokoneilta sekä mobiililustoilta.

Kokeilun tulokset ja arviointi

Ensimmäisen kokeilun aikana (kuvio 7), jonka teemana oli koulupäivän liikunnallistaminen, Ideakkunaan jätettyjen ideoiden, havaintojen ja huomioiden määrän perusteella voitaisiin arvioida, ettei Ideakkunan käyttö tullut kaikille opettajille tutuksi. Osittain tämä saattoi johtua koulun hektisestä arjesta, missä aikaa ei haluta käyttää opettajan huoneessa laitteen opetteluun käyttämiseen. Toisaalta rehtoreiden valitsema teema/kysymys koulupäivän liikunnan lisäämisestä ei ehkä herätä mielenkiintoa koko henkilökunnassa.

Ideaikkunan käyttöönottoon liittyi hieman ongelmia johtuen koulun sisäisen verkon palomuuriasetuksista, jonka vuoksi työkalun käyttö koululla oli alkuun ongelmallista. Lisäksi Ideaikkunan käyttöön liittyvään henkilökunnalle suunnattuun ohjeistukseen varattu aika olikin ennakoitua vähäisempi. Kokeilu toi esiin myös teknisiä ongelmia: kahden tai useamman käyttäessä Ideaikkunaa, vain toisen idea päätyi lopulta Ideaikkunaan. Lisäksi kosketusnäytöllä tapahtuva kirjoittaminen oli selkeästi hidasta. Käytön yhteydessä havaittiin myös joitakin Ideaikkuna-ohjelmistoon liittyviä ongelmia, joista raportoitiin eteenpäin.

Johtuen ensimmäisessä kokeilujaksossa havaituista käyttövaikeuksista, päätettiin toinen Ideaikkunakokeilu (tausta-aineiston kokoaminen opetussuunnitelman käyttöönottoa varten opettajilta) toteuttaa perinteisin menetelmin keräämällä opettajien ideat post it-lappuihin. Osallistujien ohjeistukseen varattiin riittävästi aikaa ja siinä painotettiin erityisesti kehittämisen orientaatiota, jossa jätettyihin ideoihin voidaan jättää ratkaisuehdotuksia tai kertoa ratkaisukokeiluista. Kaikki työpajassa syntynyt aineisto lisättiin Ideaikkuna-sovellukseen tutkijoiden toimesta tilaisuuden jälkeen (kuvio 8).

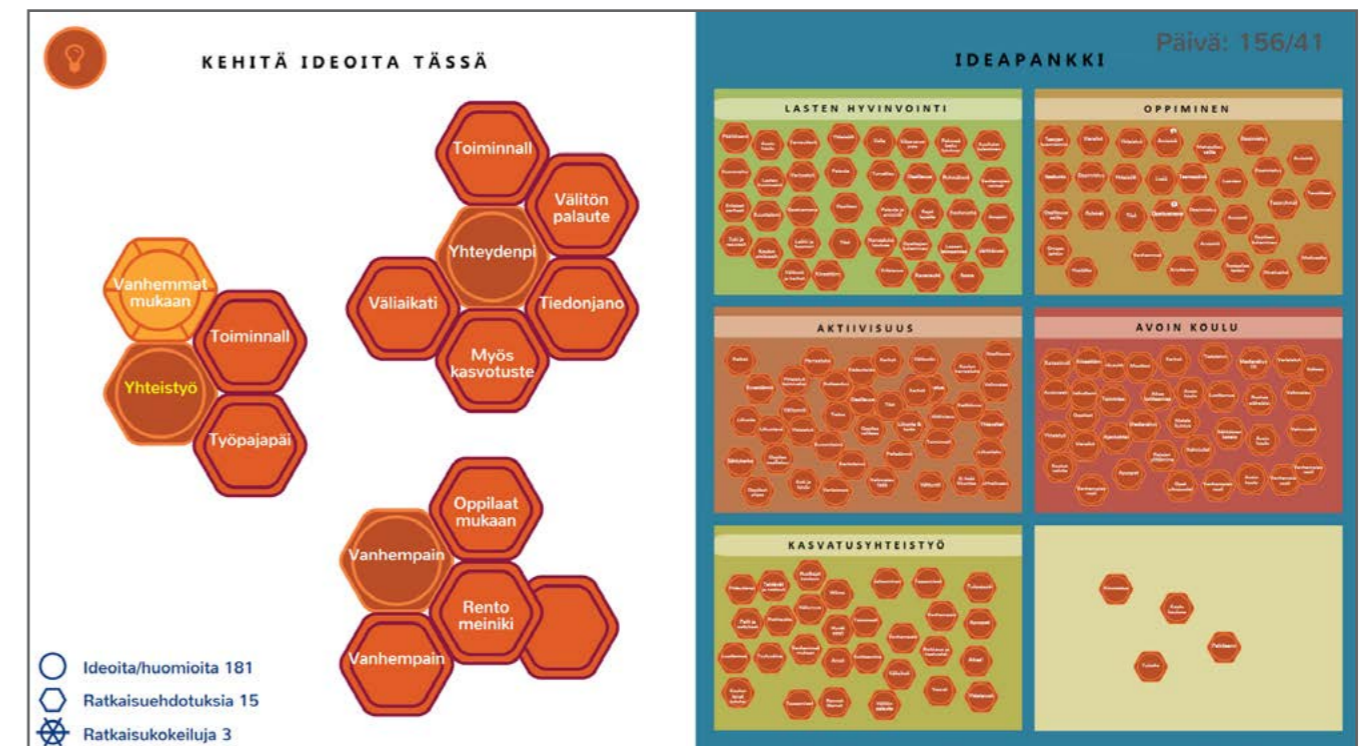
Opettajien tuottama aineisto toimi kolmannessa Ideaikkunakokeilussa tausta-aineistona, jota koulun sidosryhmätyöpajan osallistajat täydensivät joko post it-lapuilla tai Ideaikkunasovellukseen kirjaamalla. Tämä osoittautui hyväksi ratkaisuksi, sillä aineistoa kertyi paljon. Osa aineistosta jäi kuitenkin enemmän otsikko- ja huomiotasolle, kuin konkreettisen idean tasolle. Toisin sanoen aineistoon päätyi paljon sellaista, josta ei voinut päätellä mitä idean jakaja haluaa ideallaan ilmaista. Muutamissa työpajan pisteissä oli käytössä Ideaikkuna sekä pääkäyttäjä, joka osallistui pisteessä käytävään keskusteluun ja kirjasi muistiinpanoja ehdotuksiin liittyen. Tämä osoittautui hyväksi keinoksi syventää jo tehtyjä ideoita. Tilaisuuden aikana koulun verkko kaatui kahteen otteeseen, jonka vuoksi Ideaikkuna-sovellus oli käytössä vain rajatun aikaa.

Neljäs Ideaikkunakokeilu toteutettiin neljänä työpajana, joiden alussa oppilaille kerrottiin mitä on yhteinen ideointi ja mitä yhteisten ideoiden kehittämällä tarkoitetaan. Oppilaiden kanssa keskusteltiin myös siitä, miksi on tärkeä jakaa omia ideoitaan ja ajatuksiaan sekä miten ja milloin näitä ideoita on hyvä tuoda esille. Erityisesti molemmilla ala-asteilla oppilaat innostuivat kirjoittamaan paljon omia ideoitaan ja ajatuksiaan hyvästä koulupäivästä. Ylä-asteella toteutetut työpajat olivat luonteeltaan erilaisia, kuin ala-asteella toteutetut työpajat. Tähän varmasti vaikuttivat oppilaiden ikä ja ryhmän kokoonpano.

Lukuun ottamatta yhtä yläasteella toteutettua työpajaa, Ideaikkuna toimi verkon yli moitteettomasti ja aineistoa saatiin kerättyä paljon. Oppilailla toteutetuissa työpajoissa ratkaisuehdotuksia ja ratkaisukokeiluiden kuvauksia kertyi valitettavan vähän (kuvio 9).



Kuvio 7. Ideaikkuna koulupäivän liikunnallistamisen sprintissä Äänekosken kouluissa. Opettajille ja oppilaille suunnattu kysymys Ideaikkunassa: Miten voisimme liikunnallistaa koulupäivää?



Kuvio 8. OPS-työpajoissa kerätyt ideat ja ehdotukset koottuna Ideaikkunaan kategorioittain. Käyttäjän oli mahdollista lisätä tai kommentoida työpajoissa kerättyjä ehdotuksia.

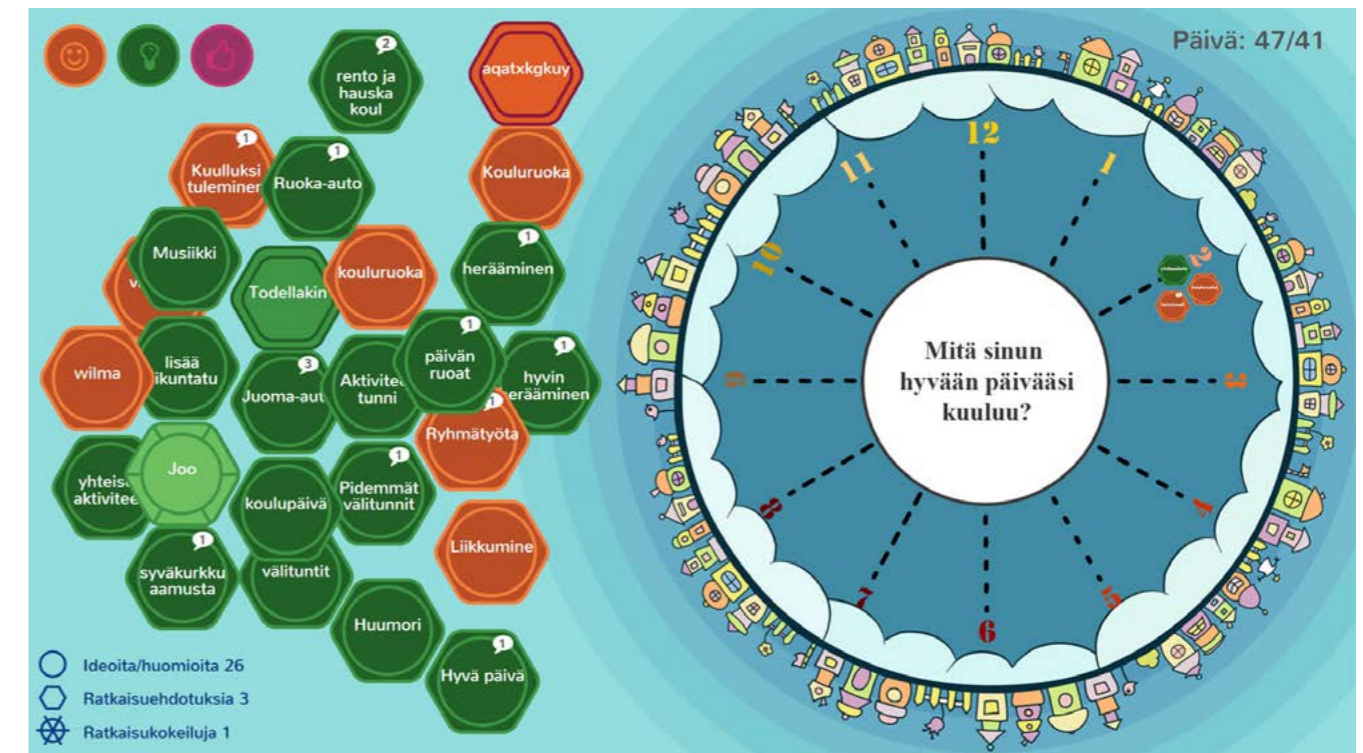
Kokemuksia ja havaintoja

Kouluympäristössä toteutetut kokeilut toivat esille yhteiseen kehittämiseen liittyvän kulttuurin merkityksen. Ideointiin, kehittämiseen ja toteuttamiseen osallistuminen on taito, jonka kehittymistä vallitseva toimintakulttuuri ohjaa voimakkaalla tavalla. Yksin ja yhdessä tapahtuva kehittäminen on prosessi, josta voidaan tunnistaa erilaisia vaiheita yksilön ja yhteisön näkökulmasta. Näitä vaiheita hyödyntämällä myös kehittämisen taitoa voidaan harjoitella.

Ideaikkunan kaltainen alusta ohjaa juuri tällaiseen vaiheittaiseen etenemiseen. Ideoinnin, ehdotusten ja kokeiluiden kautta etenevä malli tarjoaa mahdollisuuden selvittää kunkin vaiheen merkitystä lopputuloksen kannalta. Se auttaa myös ymmärtämään sitä, miksi kaikki ideat eivät koskaan jalostu käytännön tasolla ja minkälaisia kehittämisen haasteita monet hyvät ja hyödyllisetkin ideat kohtaavat. Näiden taitojen harjoittelu on hedelmällistä paitsi yksilön oppimisen kannalta myös yhteisön toimintakulttuurin muutoksen kannalta.

Kehittämiseen motivoinnin ja ohjeistamisen merkitys koulu yhteisössä osoittautui merkitykselliseksi. Valittavalla aiheella pitää päästä sellaiselle tasolle, jolla osallistumisella on työn tai henkilökohtaisen elämän näkökulmasta merkitystä. Silloin aihe itsessään ankkuroi osallistujien motivaatiota heidän tavoitellessa ongelman ratkaisua.

Ideaikkunan soveltuvuutta kehittämisen eri vaiheissa ei päästy riittävästi tutkimaan mutta visuaalisena työkaluna Ideaikkuna saattaisi toimia parhaimmillaan vaiheessa, jossa suuresta määrästä erilaisia syötteitä aletaan rakentaa ehdotuksia ja kokeiluita. Siirryttäessä co-creation vaiheeseen Ideaikkunan kaltainen työkalu mahdollistaa kokeilemisen ja prototypoinnin aikana syntyvän tiedon säilymisen helposti yhdessä paikassa. Koulussa tällaista voisi hyödyntää esimerkiksi oppilaiden ja opettajien yhdessä luoman oppimateriaalin ja tuotosten kokoamisessa jonkin täyden uudenlaisen ongelman ympärille.



Kuvio 9. Oppilaille suunnatun sprintin Ideaikkuna sisälsi kysymyksen: Mitä sinun hyvään koulupäivääsi kuuluu?

Avoin koulu	<ul style="list-style-type: none"> • Millaisista asioista lapset ovat kiinnostuneita? • Millä tavoin lapselle tärkeät asiat huomioidaan koulussa ja kotona? • Millä tavoin koulu olisi osa myös lasten vapaa-aikaa (tilat, ympäristöt, tapahtumat?)
Aktiivisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Miten lasten osallisuutta koulupäivään parannetaan? • Millaisin keinoin koulupäivään saadaan yksi tunti lisää liikuntaa? • Millä tavoin koulu ja koti tukevat koulupäivän ulkopuolista aktiivisuutta (ystäväpiirejä, liikumista, harrastuksia)
Oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Miten lasten erilaisia tapoja oppia tuetaan parhaiten? • Mitä keinoja käyttämällä koulun ulkopuolinen oppiminen huomioidaan paremmin? • Miten koulun ja koti voivat yhdessä huomioida oppimista enemmän?
Kasvatusyhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> • Mitä kasvatusyhteistyö minulle tarkoittaa? • Mitä keinoja käyttämällä kodin ja koulun välinen yhteistyö saadaan toimivaksi? • Miten koulun ja kodin tekemä kasvatusyhteistyö tulisi huomioida?
Lasten hyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> • Millaiset tavat ja toimintakulttuurit luovat parempaa hyvinvointia kouluun? • Miten koulu ja koti yhdessä tukevat parhaiten lasten hyvinvointia? • Miten koulupäivän rakenne tukisi paremmin hyvinvointia?

Kuvio 10. Koululaisten vastauksia käsiteltiin koulussa opetussuunnitelman taustalla olevien teemojen valossa.

6.4 Kotikontua rakentamassa

Organisaatio, toimintaympäristö ja osallistujat

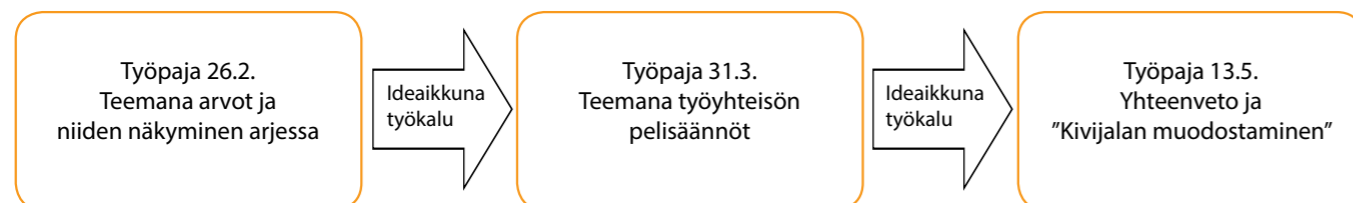
Ikäntyneiden asumisen järjestäminen on monissa kunnissa ajankohtainen asia ja perusturvaliikelaitos Saarikka oli vuonna 2012 tehnyt päätöksen investoida uuteen palvelukotiin, joka mahdollistaisi nykyaikaiset asumisratkaisut ja palvelukokonaisuudet ikäihmisille. Kotikonnun palvelukotiin valittu henkilökunta aloitti uuden yksikön valmistelut yhteisillä suunnittelutapaamisilla vuoden 2016 alussa. Palvelukoti valmistui Saarijärven keskustaan loppuvuodesta 2016.

Kotikonnun henkilökunta valittiin tehtäviinsä noin vuotta ennen palvelutalon valmistumista. Tämä mahdollisti yhteiseen suunnitteluprosessiin ja ideaikkunakokeiluun osallistumisen alkuvuodesta 2016. Moni tulevista Kotikonnun työntekijöistä työskenteli suunnitteluvaiheessa Saarikan muissa yksiköissä. Osallistujina kokeilussa oli lähihoitajia ja sairaanhoitajia sekä Kotikonnun tuleva palveluvastaava Taija Rossi sekä Saarikan koti- ja asumispalveluiden palvelupäällikkö Anu Kinnunen, joiden johdolla kokeilua suunniteltiin ja vietiin eteenpäin. Ideaikkunan käytöstä osana suunnitteluprosessia oli työntekijöille kerrottu jo rekrytointivaiheessa.

Ideaikkunan käyttö ja kokeilun tavoite

Aloite Ideaikkunan käyttöön osana suunnitteluprosessia tuli Saarikasta. Organisaatiossa nähtiin, että työkalu mahdollistaisi tulevien kotikontulaisten osallistumisen kehittämistyöhön ja tukisi yhteisesti jaetun toimintakulttuurin muodostumista. Ideaikkunakokeilun tavoitteena oli koota Kotikonnun työntekijät yhteisen pöydän (sekä fyysisen että virtuaalisen) ääreen miettimään palvelutalo Kotikonnun arvoja ja toiminnan lähtökohtia, rakentaa niin sanotusti kivijalka tulevalle työyhteisölle ja sen toiminnalle. Yhteinen työskentely tutustuttaisi uudet työntekijät toisiinsa ja rakentaisi näin tulevaa työyhteisöä.

Ideaikkunan käytön tarkoituksena oli tarjota yhteinen kehittämislusta Kotikonnun tulevalle henkilökunnalle ja toimia suunnitteluprosessin tukityökaluna. Kehittämiskäynnin rakenne ja teemat suunniteltiin yhdessä Taija Rossin ja Anu Kinnusen kanssa. Tutkija oli aktiivisesti mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa kokeilua.



Kuvio 11. Kotikonnun kehittämisprosessi



Sitten me kokeiltiin ratkaisuehdotuksia käytännössä. Me kesytettiin se iso aalto tekemällä ihan pieniä juttuja, askel kerrallaan.

Kotikonnun yhteinen kehittämisprosessi muodostui kahdesta, noin kolmen viikon mittaisesta ideaikkunajaksosta ja kolmesta työpajasta (kuvio 11). Kotikonnun suunnitteluprosessissa Ideaikkuna toimi ideoiden kokoamisalustana, jatkoi suunnittelutyötä ja piti yllä yhteistä keskustelua myös työpajojen välillä.

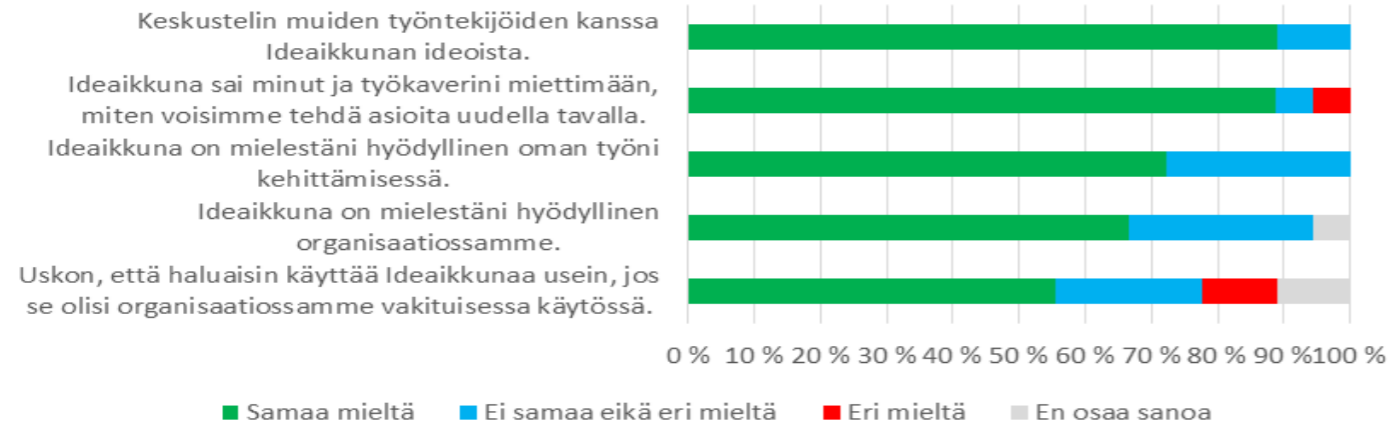
Työpajoissa alustettiin tuleva ideaikkunajakso sekä käsiteltiin Ideaikkunaan työpajojen välillä kertynyt sisältö eli sinne tulleet ideat ja kommentit. Ensimmäisen työpajan teemana olivat arvot ja Ideaikkunan työskentelyn teemaksi tulikin, miten Kotikonnun arvot näkyvät arjessa. Työpajaan ja ideaikkunatyöskentelyyn virittäydettiin lukemalla artikkelit yhteisöllisestä hoitotyöstä ja asiakkaan kohtaamisesta hoitotyössä. Työpajassa ohjeistettiin myös Ideaikkunan käyttö. Toisen työpajan teemana olivat työyhteisön pelisäännöt, joihin liittyen tehtiin ryhmätöitä. Keskustelua jatkettiin toisella ideaikkunajaksolla teemalla unelmien työkuluttuuri. Ideaikkunaan tulleet ideat ja ajatukset päätettiin kiteyttää postereiksi tulevan palvelutalon seinälle (kuvio 12). Kolmas työpaja oli prosessissa kerääntyneen aineiston työstämistä, avaamista ja työyhteisölle tärkeiden arvojen kiteyttämistä postereiksi ryhmätöinä. Tuloksena syntyi kolme posteria, joihin on kirjattu keskeiset arvot ja periaatteet. Julisteet on sijoitettu Kotikonnun aulatilaan asukkaiden, omaisten ja työntekijöiden nähtäville.



Kuvio 12. Kotikonnun yhteiset huoneentaulut

Kokeilun tulokset ja arviointi

Ideaikkunakokeilua arvioitiin lähettämällä osallistujille sähköinen kysely, johon melkein kaikki mukana olleet työntekijät vastasivat (n=18) sekä haastatteleamalla työntekijöitä (4) ja esimiestasoa. Kyselyn teemoja olivat mm. ideaikkunan hyödyllisyys, kehittämisprosessin ja ideaikkunakokeilun organisointi sekä onnistumiset ja kehittämisen paikat prosessissa. Kyselyn mukaan virtuaalisen työkalun käyttö innoitti keskusteluun Ideaikkunaan jätetyistä ideoista sekä sai miettimään, miten asioita voisi tehdä uudella tavalla (90 % vastaajista) (kuvio 13).



Kuvio 13. Kotikonnun työntekijöiden arviot ideaikkunan hyödyllisyydestä (% , n=18)

Onnistumisina työntekijät pitivät kevään aikana syntyneitä yhteisöllisyyttä, yhdessä ideointia, uusien näkökulmien löytämistä asioihin, kaikkien tasavertaista osallistumismahdollisuutta sekä Ideaikkunan käyttöä itselle sopivalla ajalla. Parannusta työskentelyyn olisi tuonut mm. aktiivisempi ote ja rohkeampi asenne itsellä sekä pienet muutokset ideaikkunan teknisiin ominaisuuksiin.

”Kaikki saivat osallistua. Ideoita sai laittaa ja käydä kommentoimassa ilman, että kaikille näkyi, kuka niitä esitti. Ideaikkunaa sai käydä katsomassa silloin kuin se itselle parhaiten sopi. Aikaa oli annettu riittävästi.”

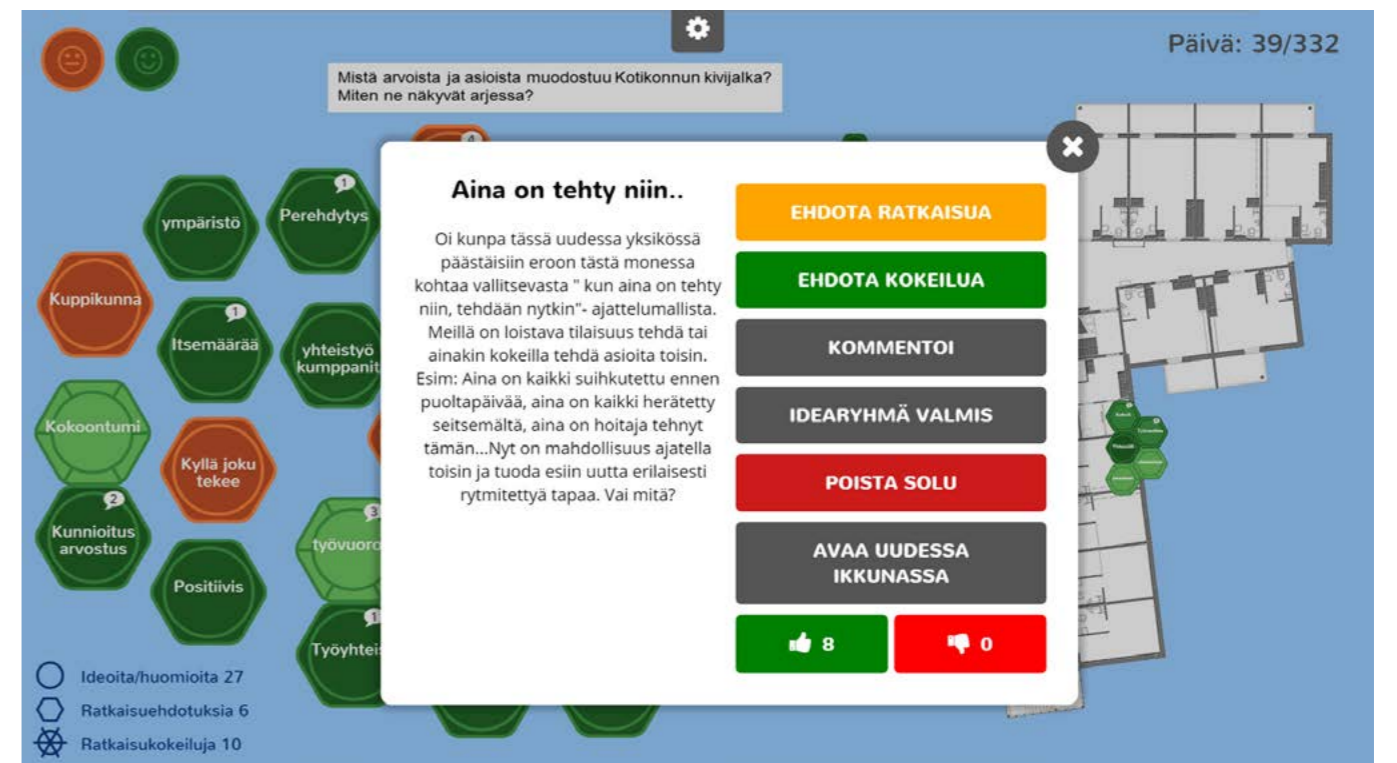
”Selkeämmin olisi voinut ideoita otsikoida. Nyt oli paljon päällekkäisyyksiä. Paljon kun oli tavaraa, niin meni sekavaksi hyvin helposti.”

Ideaikkunajaksoista ensimmäinen sai aikaan paljon keskustelua ja ideoita. Asiat olivat hyvin konkreettisia ja lähellä arkea. Keskusteluissa ideointiin työasuja, erilaista virike- ja harrastustoimintaa sekä yhteistyömahdollisuuksia eri toimijoiden kanssa. Työskentelyssä oli positiivinen vire. Toinen ideaikkunateema, jossa pohdittiin unelmien työkaluttuuria, houkutteli ensimmäistä kokeilua vähemmän keskustelijoita ja osa vastaajista piti teemaa ensimmäisen toistona.

”Meillä oli kaksi eri ideaikkunaa. Tehtäväannot liian samanlaisia. Ensimmäinen ideaikkuna innosti, mutta toinen oli aiheeltaan liian samanlainen. Työntekijöiltä voisi jatkossa kysyä aiheita ideaikkunaan.”



Kuvio 14. Ideaikkuna Kotikontua varten muokattuna versiona. Työntekijöille suunnatut kysymykset Ideaikkunassa: Mistä arvoista ja asioista muodostuu Kotikonnun kivijalka? Miten ne näkyvät arjessa?



Kuvio 15. Esimerkki Ideaikkunaan jätetystä ehdotuksesta Kotikonnun sprintissä.

Kokemuksia ja havaintoja

Kotikonnun kivijalan eli arvoperustan rakentaminen toimi lähtölaukauksena yhteisen toimintakulttuurin rakentamiselle ja yhteiskehittäminen jatkuu myös asumisyksikön käynnistymisen jälkeen. Työntekijöillä on paljon ajatuksia oman työnsä kehittämisestä, mutta sekä kyselyssä että haastatteluissa nousivat esiin tietty epävarmuus omien ajatusten ilmaisemisessa ja tarve vahvistaa uskoa itseensä kehittäjänä eli niin sanottua kehittäjäidentiteettiä. Ideaikkunan käyttö otettiin työyhteisössä hyvin vastaan ja sen käyttöä pidettiin helppona. Osa työntekijöistä piti kuitenkin sen käyttöä työaikana mahdollisena kiireisen työympäristön vuoksi ja oli kirjannut ideoita sovellukseen kotikoneelta.

Kotikonnun kaltaisessa hoitotyöyhteisössä virtuaalinen työkalu voi toimia jatkuvan kehittämisen työvälineenä, jonne kirjataan työn lomassa esiin nousevat ideat tai haetaan yhdessä ratkaisua arjesta nouseviin ongelmiin. Ideat olisivat heti kaikkien nähtävissä ja kommentoitavissa. Tällöin pystyttäisiin myös seuraamaan, onko ideat viety käytäntöön tai onko niitä kokeiltu työyhteisössä ja minkälaisin tuloksin. Tällainen työskentely kutsuu kaikkia osallistumaan ja vahvistaa työntekijöiden kehittäjäidentiteettiä. Virtuaalisen työkalun käytön tulee olla ohjattua ja se edellyttää myös työkalun integroimista osaksi kehittämisprosesseja tai työyhteisön käytänteitä, esim. viikko- tai työyhteisökokouksia, joissa ideoita käsitellään yhteisesti.

Kotikonnun kokeilujakso nosti esiin myös, että osallistujien täytyy kokea kehittämisteema sellaiseksi, jolla on työn kannalta merkitystä. Onkin tärkeää ottaa työntekijät mukaan ideointiteemojen suunnitteluun ja löytää yhdessä kaikkia kiinnostava aihe. Aiheen tulee myös viedä työskentelyä eteenpäin joko syventäen aiempia teemoja tai avaten uusia aiheita työntekijöiden pohdittavaksi.



Ja kun nyt vauhtiin päästiin tässä kehittämisessä, niin seuraavaksi me myllätään asiakkaan palvelukokemus

Kuka organisaatiota kehittää?

HANKE-ESITTELY: DESI2

Yrittäjämäinen uudistuminen ja muotoiluajattelu organisaatioiden kehittämisessä – DESI2- hankkeen tavoitteena on edistää kohdeorganisaatioiden työntekijälähtöistä yrittäjämäistä toimintaa, työntekijöiden sitoutuneisuutta työhönsä ja työn kokemista merkitykselliseksi sekä organisaation uusia toimintatapoja, palveluja ja tuotteita. Hankkeeseen liittyvässä tutkimuksessa halutaan selvittää mm. kuinka työntekijälähtöiset ideat ja kokeellut saavat alkunsa tutkittavissa työyhteisöissä joko johdon ohjaamina tai oma-aloitteisesti sekä kuinka ideat ja kokeellut kehittyvät työyhteisön yhteistoiminnan tuloksena ja miten ne päätyvät toteutettaviksi/hylätään.

KEHITTÄMISPROSESSI I: TYÖYHTEISÖN ARVOT VANHUSPALVELUISSA

Toteutimme uuden ikäihmisten asumisyksikön tulevan henkilökunnan kanssa kehittämisprosessin, jonka tarkoituksena oli määritellä tulevan asumisyksikön toimintakulttuuri ja arvot.



Työntekijät kokivat itsensä hyviksi uusien ideoiden kehittämisessä ja niiden toteuttamisessa.

Työntekijöiden mielestä heillä on työyhteisössään yhtäläiset mahdollisuudet tehdä aloitteita ja nostaa esille kehittämiskohteita. Tehtyjen aloitteiden ja kehittämisideoiden vaikuttavuus on kuitenkin heikko.

HAVAINTOJA AINEISTOSTA

Käynnistymisvaiheessa olevassa organisaatioissa uusien aloitteiden ja ideoiden etsintä korostui työntekijälähtöistä kehittämistä kuvaavissa havainnoissa.

Vakiintuneessa organisaatioissa työntekijöiden innostus ideoiden ja aloitteiden etsintään oli vähäisempää kuin käynnistysvaiheessa olevassa organisaatioissa.

Jyväskylän yliopiston ja Keski-Suomen shp:n yhteinen II Monititeinen tiedepäivä, 26.10.2016
Osaioittainen
Mikko Pietimäki
Satu Aaltonen
Katriina Lahtinen



6.5 Hyviä käytäntöjä muistisairaiden hoitoon – kehittämistä yli organisaatorajojen

Organisaatio, toimintaympäristö ja osallistujat

Keski-Suomessa on valmistauduttu tulevaan sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistukseen suunnittelemalla asukas- ja asiakaslähtöinen tuotantorakenne ja toimintamalli Keski-Suomen Sote 2020 -hankkeessa (2014–2016). Hankkeen keskeisimmät toimijat olivat Jyväskylän kaupunki, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri ja sen 21 jäsenkuntaa.

Yhteistyö Keski-Suomen Sote 2020 -hankkeen kanssa virisi vuoden 2015 aikana ajatuksesta tutkia digitaalisen alustan mahdollisuuksia organisaatorajoja ylittävän ja montaa kuntaa yhdistävän kehittämistyön tukemisessa, sillä tulevassa sote-uudistuksessa tarvitaan uusia kehittämisen työkaluja. Tutkimus- ja kehittämiskeskus GeroCenterin kautta yhteistyökumppaniksi valikoitui hankkeen vanhuspalveluiden työryhmä, jonka työskentelyn tuloksena Keski-Suomen Sote 2020 -hankkeessa syntyi maakunnallinen vanhuspalveluiden järjestämissuunnitelma.

Ideaikkunakokeilun suunnitteluun osallistuivat asiantuntija Keski-Suomen Muistiyhdistyksestä, vanhuspalveluiden prosessin vetäjä Keski-Suomen Sote 2020 -hankkeesta sekä muistiverkoston vetäjä Keski-Suomen sairaanhoitopiiristä. Ideaikkunakokeilu oli ensisijaisesti suunnattu Keski-Suomen kunnissa toimiville muistihoidajille ja heidän muodostamalleen muistihoidajaverkostolle. Verkostoon kuuluu joko päätoimisesti tai oman toimen ohella muistityötä tekeviä terveydenhuoltoalan ammattilaisia.

Ideaikkunan käyttö ja kokeilun tavoite

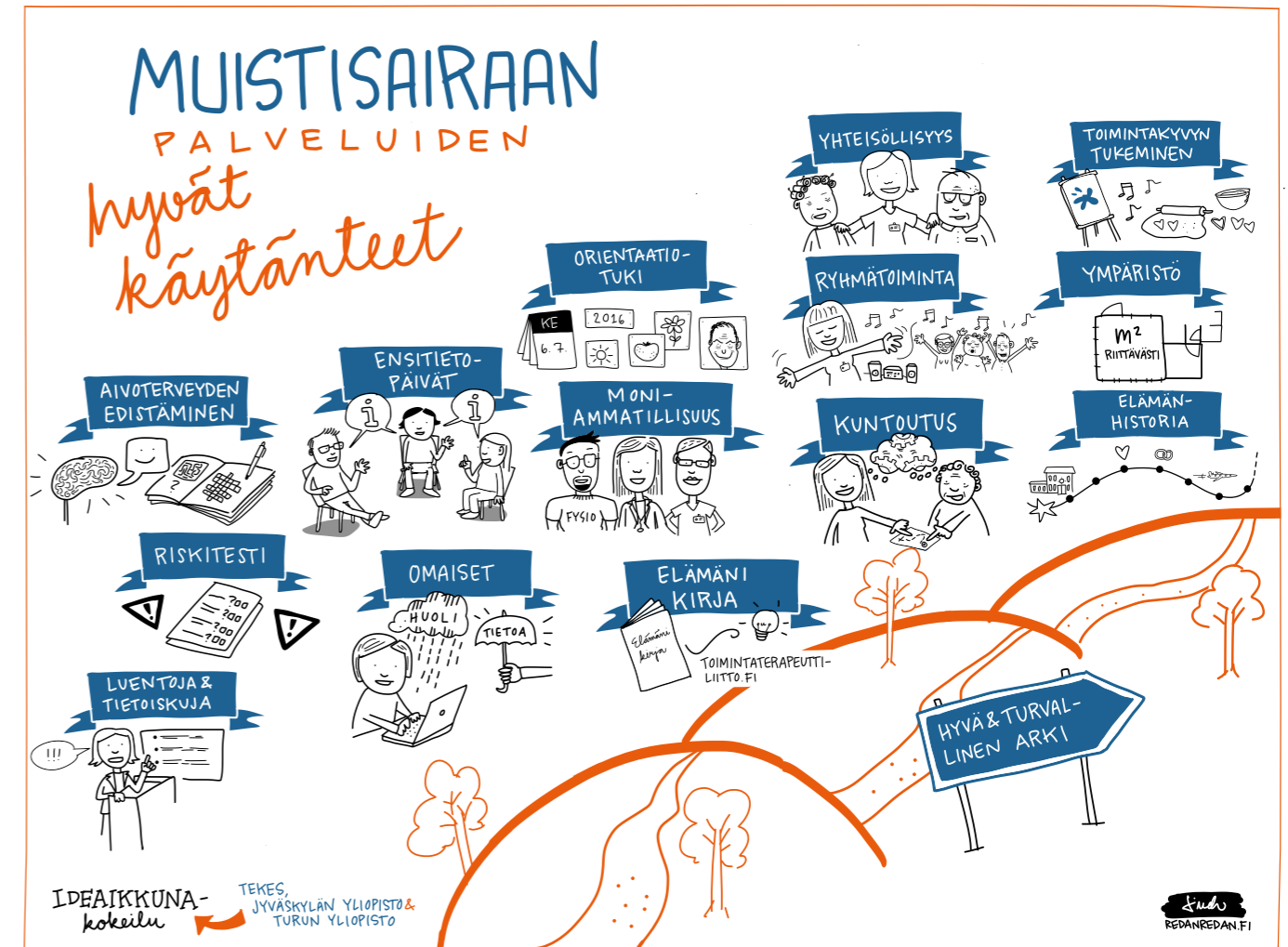
Ideaikkunakokeilu kytkettiin osaksi valmisteilla olevaa vanhuspalveluiden järjestämissuunnitelman laadintaa. Tavoitteena oli löytää kunnissa olevat muistisairaiden palvelupolkuun liittyvät hyvät käytännöt ja saada maakunnalliseen suunnittelutyöhön mukaan kokemuksia suoraan asiakasrajapinnasta. Lisäksi Ideaikkunatyökalun kautta haluttiin tarjota hajallaan olevalle muistiasiantuntijaverkostolle mahdollisuus kokoontua virtuaalisesti yhteen kehittämään muistisairaalan palvelukokonaisuutta.

Muistiverkostolle suunnattuja ideaikkunakokeiluja oli alkuaan tarkoitus toteuttaa kaksi tai kolme eri sisällöllä, mutta niistä toteutui vain yksi. Keskustelun herättäjänä Ideaikkunassa toimi kysymys: mitkä ovat muistisairaalan palveluiden pullonkaulat ja miten kehittäisit niitä? Osallistujien ideoille ja kommentteille oli Ideaikkunassa omat kategoriansa: aivoterveys, diagnostiikka ja hoito, koti ja omaiset sekä kuntoutus ja seuranta. Ideaikkuna oli avoinna keskustelulle kolmen kuukauden ajan loppuvuodesta 2015.

Kutsu ideaikkunakokeiluun sekä ohjeistus ja linkki työkalun käyttöön lähetettiin osallistujille sähköpostin kautta. Lisäksi tutkija vieraili muistiverkoston tapaamisissa ja muistiverkoston vetäjä kuntatapaamisissaan muistuteli ideaikkunan käytöstä. Myös muistutussähköposteja lähetettiin tutkijan toimesta pari kertaa.

Kokemuksia ja havaintoja

Ideaikkunakokeilua kuormittivat erilaiset tekniset vaikeudet ja osallistujien määrä jäi alhaiseksi. Siitäkin huolimatta muistisairaalan palveluihin liittyviä käytänteitä saatiin kerättyä kattavasti ja ne visualisoitiin posteriksi työntekijöiden ja asiakkaiden käyttöön (kuvio 16).



Kuvio 16. Muistisairaiden palvelujen hyvät käytänteet posterina

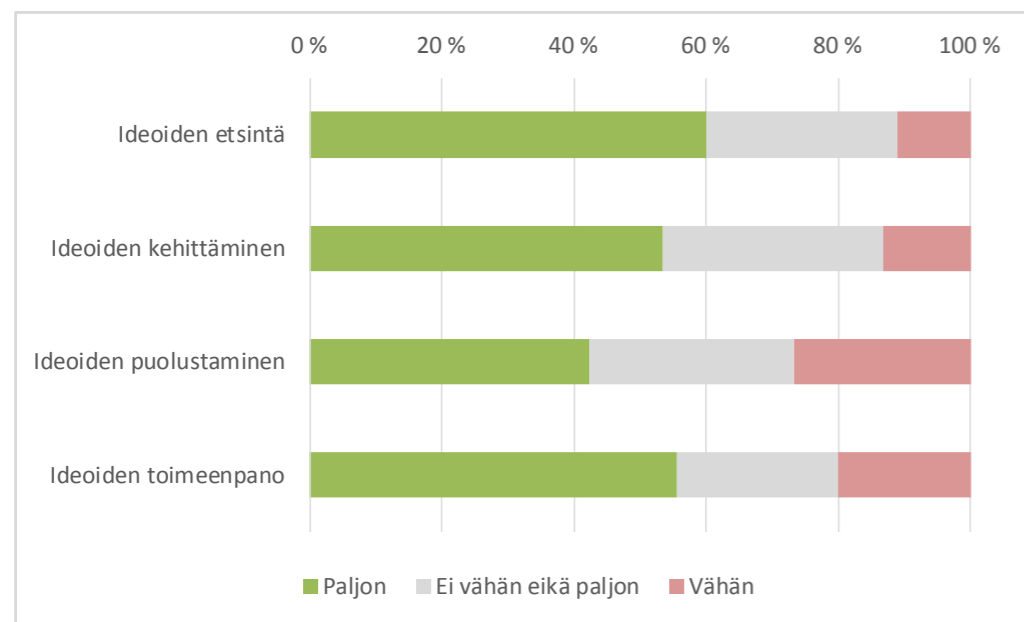
Kokeiluun osallistujille tehtyjen haastattelujen perusteella digitaalisten kehittämistyökalujen käyttö edellyttää tietoteknisen osaamisen lisäksi rohkeutta tuoda omat ajatukset muiden tietoon ja oman kehittäjäidentiteetin vahvistamista. Työkalun käyttöä arjessa helpottaisi, jos ideaikkunaan pääsisi omalta työpöydältä ilman erillistä kirjautumista.

Alkuperäinen ajatus ideaikkunakokeiluun ja sen tuottaman aineiston kytkemisestä vanhuspalveluiden järjestämissuunnitelman laadintaan ei täysin onnistunut ja kokeilu jäi irralliseksi. Työkalu osoitti kuitenkin potentiaalinsa hajallaan olevan asiantuntijaverkoston yhdistämisessä ja verkoston johtamisen työkaluna. Ideaikkunan käyttö verkostotyökaluna mahdollistaisi yksin työskentelevien asiantuntijoiden yhteydenpidon ja tuen yli organisaatorajojen. Myös verkoston johtajan olisi mahdollista tavoittaa verkoston jäsenet ja käynnistää keskusteluja ajankohtaisista aiheista.

Yhteenvedon voisi todeta, että erilaiset digitaaliset kehittämisalustat tarjoavat mahdollisuuden yhteistyölle ja kehittämiselle yli organisaatorajojen sekä maantieteellisesti hajallaan olevien yksikköjen kesken. Se edellyttää yhteensopivia tietojärjestelmiä sekä sosiaali- ja terveysalan henkilöstön valmiuksien ja osaamisen vahvistamista digitaalisten sovellusten käyttäjänä sekä työprosessien kehittäjänä.

7. Tuloksia ja havaintoja

Mukana olevat organisaatiot olivat jo lähtötilanteessa melko kehittämisystävällisiä työpaikkoja. Organisaatioiden kehittämisystävällisyyttä mitattiin työntekijöille suunnatussa kyselyssä 12 väittämällä, jotka on tiivistetty kuviossa 16 neljään uudistusprosessin eri vaihetta kuvaavaan ulottuvuuteen. Yleisimpiä työpaikolla ovat ideoiden keksimiseen ja jakamiseen liittyvät toimet. Vastaajista 60 prosenttia raportoi siihen vaiheeseen liittyvää toimintaa olevan heidän työyksikössään paljon (kuvio 17). Ideoiden kehittäminen ja toimeenpano on hieman harvinaisempaa ja niiden puolustaminen työtovereille ja esimiehille harvinaisinta. Ideikkunaa kokeiltaessa sama painotusero toistui ja ideikkunaa käytettiin ensisijaisesti ideoiden esiintuomiseen, ei niinkään niiden jatkokehittelyyn tai perusteluun.



Kuvio 17. Ideoinnin vaiheisiin panostaminen tutkituilla työpaikoilla (% n=45)*

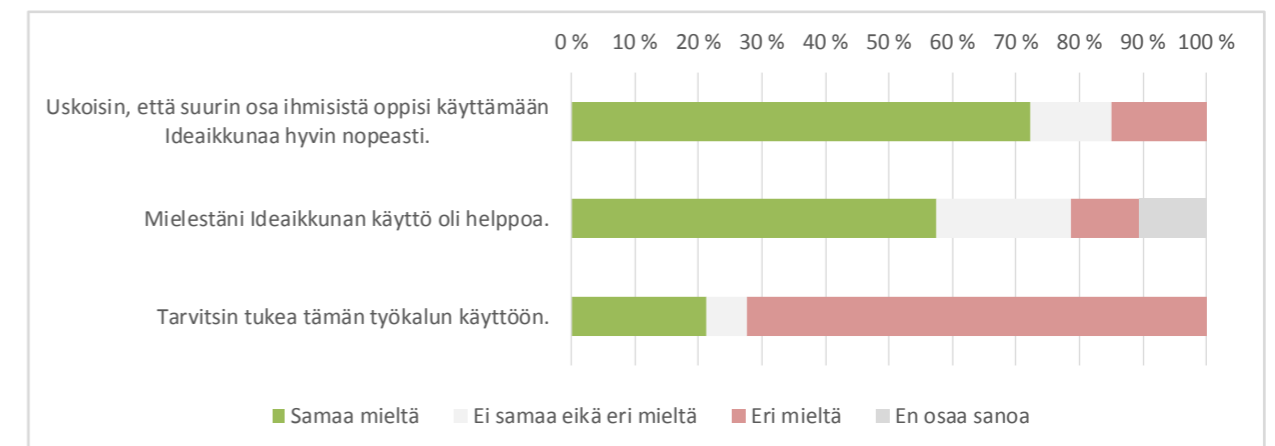
Ideaikkuna on hyvä työkalu, mutta yksinään riittämätön

Nettipohjainen yhteiskehittämisen työkalu osoittautui tehokkaaksi välineeksi ideoiden keräämisessä. Väline mahdollisti anonyymien viestintä, mikä yhdessä toiminnan tietoteknisen välittyneisyyden kanssa helpotti arkaluonteistenkin asioiden esiintuomista. Toisaalta, nämä samat etäännyttävät ominaisuudet aiheuttivat osassa käyttäjistä sitoutumisen puutetta. Yksi Ideaikkuna vahvuuksista oli, että sen avulla myös hiljaiset työntekijät saivat mielipiteensä kuuluville. Alkuperäinen oletus oli, että muiden työntekijöiden ideoihin tulisi runsaasti kommentteja ja ideoita lähdetäisiin yhdessä kehittämään Ideaikkunassa. Tämä ei kuitenkaan toteutunut odotetusti. Parhaat tulokset saatiin kokeiluista, joissa Ideaikkunaa käytettiin osana suurempaa kehittämishanketta ja sen käyttöä tuettiin muilla työmenetelmillä.

Ideaikkuna helpottaa kokonaisuuden hahmottamista, sillä sinne kerättyinä ideat ja kommentit ovat kaikkien nähtävillä ja samassa paikassa. Siinä voi myös ryhmitellä ideoita ja kommentteja uusilla tavoilla ja näin työstää sinne laitettua materiaalia. Tämä lisää koko kehittämisprosessin tasa-arvoisuutta, läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Prosessin ohjaukseen tulee kuitenkin kiinnittää huomiota, jotta dialogin tavoite ja suunta säilyy organisaation näkökulmasta oikeana.

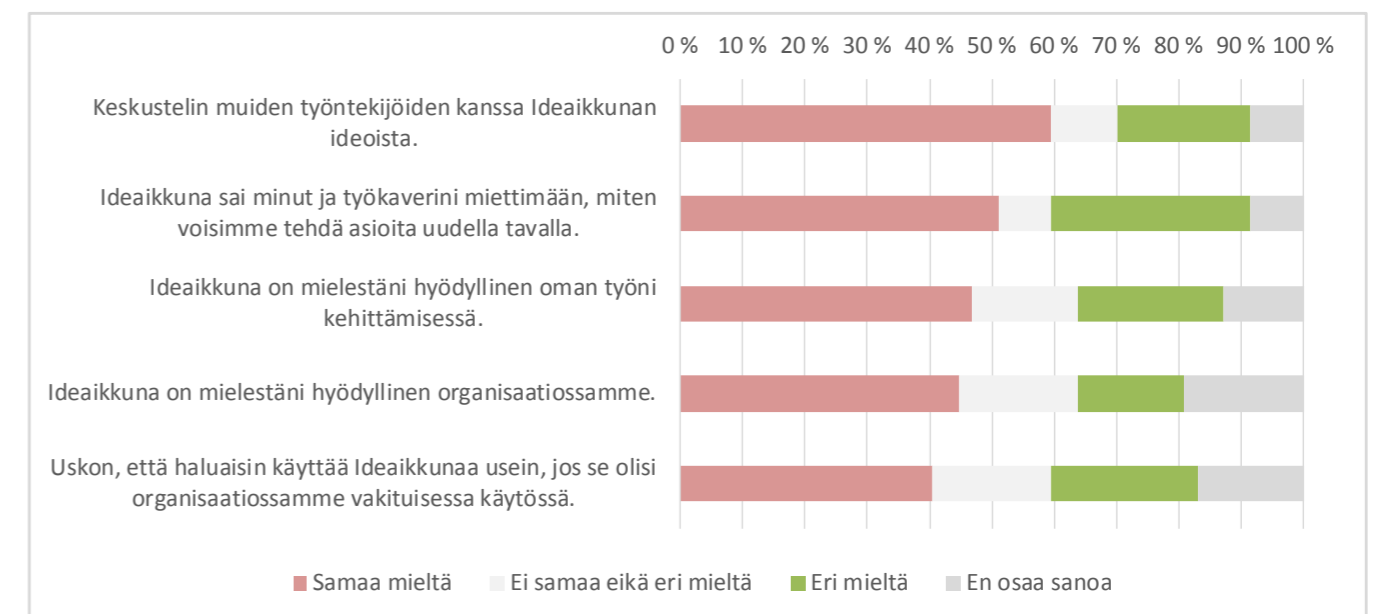
* Luonnollisesti mukana olleet työyhteisöt erosivat toisistaan niin toimintatapojensa, johtamiskäytäntöjensä kuin työntekijöiden aloitteellisuuden osalta. Koska kyselyyn vastanneita oli työpaikkaa kohti melko vähän, emme pysty tässä profiloimaan mukana olleita työyhteisöjä vaan esittelemme yhteenlasketut tulokset.

Erityisesti hajautettujen organisaatioiden tai verkostojen käytössä Ideaikkuna toimii hyvin, sillä se tarjoaa alustan, jolla yhteistyötä voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Kehittämishankkeistamme Keski-Suomen Sote 2020 -hankkeen muistihoitajaverkosto oli hyvä esimerkki tästä. Verkoston jäseninä toimivat hoitajat työskentelivät kukin omassa kunnassaan. Ideaikkunaa voidaan haluttaessa käyttää myös johtamisen ja yhteishengen luomisen välineenä. Saarikan palvelukodin suunnittelussa tulevat työntekijät työskentelivät myös toisistaan erillään ja käyttivät Ideaikkunaa työpajojen välillä nykyiseltä työpaikaltaan tai kotoaan. Toisilleen aiemmin tuntemattomat työntekijät tutustuivat pikkuhiljaa toisiinsa, mitä Ideaikkuna-kausien välissä järjestetyt työpajat tukivat. Muistihoitajaverkoston kokeilu toi positiivisten kokemusten lisäksi esiin kysymyksen laiteyhteensopiavuudesta, sillä eri organisaatioiden työntekijöillä oli tietokoneissaan erilaiset käyttöjärjestelmät, mikä ei pelkääntään tuonut lisähaasteita teknisen tuen antamiselle vaan johti myös muutaman osallistujan poisjääntiin.



Kuvio 18. Ideaikkunan toimivuus käyttäjien mielestä (% n=47)*

Kokeilut paljastivat myös Ideaikkunan käytön rajoitteita. Vaikka sovellus arvoitiin yleisesti helpoksi, huomasimme, että tietoteknisen välineen käyttö saattaa aiheuttaa arastelua ja pelkoja käyttäjien keskuudessa. Kyselyaineiston perusteella voidaan arvioida, että kyselyyn vastanneista noin 10 prosentille Ideaikkunan käyttö tuntui vaikealta (kuvio 18). Tällaisten henkilöiden osuus kokeiluorganisaatiossa on todennäköisesti todellisuudessa hieman suurempi, sillä voidaan olettaa tietotekniikkaa vierastavien jättävän myös vastaamatta sähköiseen loppututkimukseen muita herkemmin. Rohkeutta ja asennetta sekä tietotekniikan perustaitoja tarvitaan, jotta työntekijä lähtee tietotekniikkavälitteiseen kehittämiseen mukaan. Osalle työntekijöistä ideoinnin ja kommentoinnin vieminen verkkoon toimi vetovoimatekijänä. Pelkän kirjallisen viestinnän varassa toimiminen on myös vaikeampaa kuin kasvokkainen kommunikaatio, sillä viestiä ei voida tukea äänenpaineilla tai eleillä.



Kuvio 19. Ideaikkunan hyödyllisyys käyttäjien mielestä (% n=47)*

Loppukyselyyn vastanneista noin 40–50 prosenttia koki, että Ideikkuna olisi hyödyllinen myös jatkossa heidän organisaatiossaan (kuvio 19). Yli puolella kantansa sanoneista Ideikkunan käyttö oli saanut vastaajan tai hänen työtoverinsa miettimään, miten asioita voisi tehdä uudella tavalla heidän työssään. Tämä on positiivinen askel kohti aktiivista toimijuutta.

Sen lisäksi, että Ideikkunan kaltainen väline toimii ideoiden keräämisen ja niistä keskustelun alustana, saa se aikaiseksi keskustelua alustan ulkopuolella. Useissa haastatteluissa mainittiin myös ideoiden varsinaisen jatkokehittelyn tapahtuneen kahvipöytäkeskusteluissa.

Johtamisella tärkeä merkitys

Organisaation yleisellä johtamistyyllillä sekä tavalla, jolla kehitysprosessia viedään eteenpäin, on suuri rooli yrittäjämäisen toimintatavan luomisessa työntekijöiden keskuuteen sekä sen juurruttamisessa. Ideikkunaan kertyneet ideat olivat usein kiinteästi kommentoijan omaan jokapäiväiseen työhön liittyviä, mikä johti joissain tapauksissa saatujen ideoiden hajanaisuuteen ja tehtävänantoon nähden liialliseen käytännönläheisyyteen. Saatujen ideoiden ja kommenttien suhde abstrakteihin tehtävänantoihin kuten ”organisaatiomme arvot” tai ”asiakaskokemuksen parantaminen” oli välillä epäselvä. Tulokset viittaavat siihen, että parhaimmillaan Ideikkuna toimii yhtenä työvälineenä monien joukossa osana organisaation jatkuvaa uudistumista. Vaikka ideaikkunan kaltainen sovellus mahdollistaa työn ohessa ja lomassa tapahtuvan kehittämisen, on myös tärkeää, että henkilökunnan kehittämistyölle varataan aikaa ja näin osoitetaan, että heidän panostaan arvostetaan.

Työntekijöiden sitoutumista ja vastuun ottamista oman työn kehittämiseen voidaan havaintojemme mukaan edistää sillä, että (1) kehittämisen kohde on selkeä ja kaikkien tiedossa, (2) kehittämisen kohde on tarpeeksi konkreettinen ja kytköksissä kunkin omaan työhön, (3) kehitysprosessia ohjataan ja fasilitoidaan ja (4) organisaation eri tasojen välille synnytetään dialogi hankkeen myötä. Työyhteisössä on myös tärkeä tunnistaa, että työntekijöillä on erilaisia kehittämiskohteita. Osa työntekijöistä ideoi luontevimmin, osa taas on parhaimmillaan toimeenpanossa. Kaikilta ei tule vaatia samanlaista panosta. Tämä on myös hyvä ottaa johtamisessa huomioon.



Kehittäminen on meillä nyt pienimuotoista, mutta jatkuvaa.
Esimieskin hoksasi, että hommahan toimii. Tää on hyvä juttu.

Työkalun edut

Helpompi sanoa vaikeita asioita

- Välittyneisyys
- Anonyymius (mahdollista myös nimellä).

Helpottaa kokonaisuuden hahmottamista

- Asiat 'samassa paikassa'
- Ideat ja kommentit tulevat näkyviksi ja 'visuaalisemmiksi'
- Helpottaa jäsentelyä ja asioiden yhdistelyä.

Verkostojen käytössä hyvä

- Helpottaa verkoston johtamista
- Helpottaa koheesion luomista erillisten toimijoiden välille.

Dialogin rakentaminen yhteisöön ajasta ja paikasta riippumatta

- Osallistuminen itselle sopivalla ajalla.

Työkalun rajoitteet

- Käyttäminen vaatii tietotekniikan perustaitoja.
- Käyttäminen vaatii rohkeutta ja asennetta.
- Ideointivaiheessa hidas verrattuna kasvokkaiseen kehittämiseen.
- Pitää osata muotoilla kommentit niin, että muut ymmärtävät.
-> Väärinymmärryksen vaara olemassa.
- Anonyymius saattaa vähentää sitoutumista.
- (Kehittäminen edellyttää aikaresurssia, vaikka tapahtuukin työn ohessa.)

Löydöksiä

Työkalun käytön tulisi olla osa jatkuvaa kehittämistä vaikka se olisikin paloitetu yksittäisiksi kehittämisprosesseiksi.

Työkalua tulisi käyttää muiden menetelmien ja työkalujen rinnalla – tarve-, ei menetelmälähtöisesti.

Jokaisella kehittämisprosessilla tulisi olla selkeä tavoite, joka on

- tarpeeksi konkreettinen ja työntekijöiden omaan työhön liittyvä
- kaikkien tiedossa
- strategian mukainen.

Kehittämisen tulisi olla ohjattua.

Työntekijöillä on erilaisia itselle luontevia rooleja.

- Osa ideoi, osa kommentoi, osa vie käytäntöön.
- Jokaisen on hyvä tunnistaa omansa.
- Myös lähiesimiehen on hyvä tunnistaa ne.

Huomioita esimiehille

Johdon rooli on

- (a) tukea kehittämiskulttuurin sekä yksittäisten kehittämisprosessien syntyä ja hyvinvointia
(b) fasilitoida yksittäisiä kehittämisprosesseja
- varmistaa että prosessit etenevät ideoiden jakamisesta niiden työstämiseen, käyttöön ottoon ja eteenpäin jakamiseen
- tehdä koko prosessi työntekijöille näkyväksi
- osallistaa työntekijät myös prosessin muihinkin vaiheisiin kuin ideointiin
- osallistaa työntekijät niin työntekijälähtöisiin kuin myös johdon ideoihin hankkeisiin
- edesauttaa johdon ja työntekijöiden välisen dialogin rakentumista.

Huomioita politiikantekijöille

- Idealkkunan kaltainen väline olisi varmasti hyödyllinen työntekijöiden osallistamiseksi meneillään olevassa maakuntaudistuksessa ja vastaavissa organisaatorajat ylittävissä prosesseissa.
- Kehittämisrahoitusta tulisi allokoida työntekijälähtöiseen kehittämistoimintaan.
- Työntekijälähtöinen kehittäminen vaatii johtamiselta/työnjohdolta uusia taitoja, joiden kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota.

Virtuaalista työkalua voidaan hyödyntää

- Organisaatioiden sisällä, niiden välillä tai asiakasrajapinnassa
- Muiden kehittämisessä ja suunnittelussa käytettävien työkalujen, toimintamuotojen ja ohjelmistojen rinnalla (tarvekartoitus, ideointi, alkuvaiheen suunnittelu)
- Myyntityön ja liiketoiminnan kehittämisen työkaluna asiakastarpeiden kartoittamiseksi ja välittämiseksi
- Asiakaspalautteiden keräämisessä
- Verkostomaisen toiminnan eri vaiheissa (esim. hanketoiminnassa)
- Suunnittelun työkaluna (erityisesti sidosryhmien osallistamisessa)
- Fasilitoinnissa ja konsultoinnissa (tarvekartoitus, havainnointityökalu, sidosryhmien osallistaminen, yhteiskehittely)
- Pedagogisena työkaluna (ryhmätyö, oppijälähtöisyys, moninäkökulmaisuus, osallistaminen).

Frameworks towards a virtual co-creation tool for fuzzy front-end of service development in health care context

Katriina Lahtinen, University of Jyväskylä
Satu Aaltonen, University of Turku
Marika Järvinen, Finn-Medi Oy
Outi Teittinen, University of Jyväskylä
Mikko Pirttimäki, University of Jyväskylä

(Reser2015, Kööpenhamina 10. - 12.9.2015)

Tutkimuksessa selvitetään ict-pohjaisen työntekijälähtöisen palvelukehitystyökalun, Ideaikkunan käyttöä terveydenhuolto-organisaatioissa. Erityisesti tarkastellaan sitä, kuinka ja ketkä käyttävät virtuaalityökalua avoimen ja epämuodollisen innovaatioprosessin sumeassa alkuvaiheessa, sekä millaisia aloitteita tuodaan esiin, ja mitkä niistä etenevät palvelukehityksen aivoriihivaiheeseen. Tutkimus toteutettiin monitieteisenä toimintatutkimuksena suuressa suomalaisessa terveydenhuolto-organisaatioissa. Tulokset osoittavat, että Ideaikkuna on hyvä lähtökohta työntekijälähtöiselle kehitykselle, mutta se ei yksin riitä, sillä se ei sellaisenaan riittävästi tue yrityksen sisäistä yrittäjyyttä tai efektuaatio-toimintatapaa. Nämä tulokset rohkaisevat edelleen kehittämään Ideaikkunaa matalan kynnyksen yhteiskehittelytyökaluksi ja alustaksi tiedon vangitsemiseen ja jakamiseen monitieteisessä yhteistyössä ja verkostoissa.

Building communality in schools - Using a virtual co-creation tool to get the school and its stakeholders to participate in local curriculum development process

Mikko Pirttimäki, University of Jyväskylä

(ITK-tapaaminen Hämeenlinnassa 13.4.2016)

Tutkimuksessa tarkastellaan virtuaalisen yhteiskehittelytyökalun, Ideaikkunan, käyttöä koulun ja sen sidosryhmän osallistamisessa paikalliseen opetussuunnitelman kehittämisprosessiin. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena kahdessa peruskoulussa. Tiettyihin teemoihin liittyviä ideoita ja aloitteita kerättiin sekä virtuaalityökalun avulla että työpajoissa koulun henkilökunnalta ja sidosryhmiltä. Alustavien tulosten mukaan virtuaalityökalu on kouluympäristössä tapahtuvassa kehitysprosessissa erinomainen työkalu materiaalin ja datan käsittelyyn, visualisointiin ja raportointiin. Lisäksi se edesauttaa prosessia tiedonjaon tuomien mahdollisuuksien kautta. Kehitystarpeina kuitenkin nousivat esiin tarve saada työkalu paremmin vastaamaan varhaisen ideointiprosessin nopeutta sekä tarve sallia ideoiden ja aloitteiden lisääminen myös esimerkiksi kuvien ja videoiden muodossa. Lisäksi työkalun tulisi tarjota lisää tietoa tavoista, joilla organisaatioissa voidaan osallistua yhteiskehittelyprosessiin.

The Role of Leadership in Employee Creativity - Uncontrolled Creativity, Controlled Creativity or No Creativity

Satu Aaltonen, University of Turku
Jarna Heinonen, University of Turku

(ICSB konferenssin extended abstract 16.-18.6.2016)

Tämä tutkimus tarkastelee, mitä tapahtuu, kun verkkopohjainen yhteiskehittelytyökalu tuodaan kouluympäristöön ja opettajia pyydetään luomaan uusia ideoita rehtorin antamasta aiheesta. Tarkoituksena on tarkastella innovaatioprosessin alkuvaihetta, jossa luovuudella on suuri rooli, sekä johtajuuden roolia innovaatiotoiminnassa ja luovuudessa. Tämä toimintatutkimus toteutettiin kahdessa suomalaisessa peruskoulussa. Opettajien luovuutta tarkkailtiin tilanteessa, jossa yhteiskehittelyprosessia ei juurikaan johdettu tai edesautettu ylhäältä käsin. Tulokset osoittavat, että johtamiskontrolli ja yhteiskehittelyprosessin tukeminen ovat molemmat tärkeitä työyhteisön luovuuden lisäämisessä, erityisesti tilanteessa, jossa yhteiskehittely toteutetaan virtuaaliympäristössä. Johtajuuden ja toimintaohjeiden puute johtivat tilanteeseen, jossa prosessissa saadut ideat olivat hajanaisia, epäselviä sekä luonteeltaan inkrementaalisia.

Do you see what I see? Web application as a method for creating a shared context in employee-driven innovation

Katriina Lahtinen, University of Jyväskylä
Marika Järvinen, FinnMedi Oy

(Reser2016, Napoli 6. - 11.9.2016)

Tutkimuksessa tarkastellaan informaatioteknologian roolia työntekijöiden motivaatioon vaikuttavien tekijöiden ja innovaation lähtökohtien havainnoinnissa työntekijälähtöisessä innovaatiotoiminnassa terveydenhuoltoalalla. Verkkosovelluksen käyttöä työntekijöiden välisen tiedon jakamisen tukemisessa innovaatioprosessin alkuvaiheessa tarkastellaan empiirisesti kahdessa tapaustutkimuksessa, jotka toteutettiin Tampereen yliopistollisessa sairaalassa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että informaatioteknologian avulla voidaan rohkaista ja stimuloida työntekijöitä uudenlaisten ratkaisujen löytämiseen. Lisäksi verkkosovellus auttaa käsittelemään tietoa ja kokemuksia osallistavilla tavoilla, mikä voi edesauttaa laajemman ja syvemmän moniammatillisen tiedon saavuttamista. Tärkeintä työntekijälähtöisen innovatiivisuuden tukemisessa IT-ratkaisuilla on kuitenkin pitää prosessi jatkuvasti avoimena ja läpinäkyvänä eri toimijoiden välillä.

Organization renewal in elderly care – a case study from the public sector

Outi Teittinen, University of Jyväskylä
Satu Aaltonen, University of Turku

(NWLC, pohjoismaiset työelämän tutkimuspäivät, Tampere 2.-4.11.2016)

Väestön ikääntyminen ja julkisen sektorin resurssien väheneminen ovat luoneet tarpeen uusille ratkaisuille vanhustenhuollon organisaatioiden toiminnassa. Tämä tutkimus tarkastelee vanhusten palvelutalon suunnitteluprosessia resurssien ollessa niukkoja. Erityisesti tarkastellaan uuden yksikön tulevien työntekijöiden osallistamista yhteiskehittelyprosessiin sekä verkkopohjaisen työkalun käyttöä prosessin tukemisessa. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena julkisessa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatiossa Keski-Suomessa. Tulokset osoittavat, että yksikön arvojen ja sääntöjen kehittämisen sijasta työntekijät ovat innokkaampia kehittämään itse työprosesseja. Työntekijät ottivat verkkopohjaisen sovelluksen käytön yhteiskehittelyssä ja ideoinnissa hyvin vastaan. Sen käyttö edesauttoi uusien toimintatapojen pohdintaa ja herätti keskustelua työyhteisössä. Työkalu osoittautui hyödylliseksi ideoiden kokoajaksi isossa kehitysprojektissa muiden toimintamethodien ohessa.

Kuka organisaatiota kehittää?

Jyväskylän yliopiston ja Keski-Suomen shp:n yhteinen II Monitieteinen tiedepäivä, 26.10.2016

Outi Teittinen, University of Jyväskylä
Mikko Pirttimäki, University of Jyväskylä
Satu Aaltonen, University of Turku
Katriina Lahtinen, University of Jyväskylä

(Tieteenpäivä 26.10.2016, juliste)

Tiivistelmä:

Hanke-esittely ja alustavia tuloksia: Hankkeen tavoitteena on edistää organisaatioiden työntekijälähtöistä yrittäjämaista toimintaa, työntekijöiden sitoutuneisuutta työhönsä ja työn kokemista merkitykselliseksi sekä organisaation uusia toimintatapoja, palveluja ja tuotteita. Hankkeen puitteissa on toteutettu kaksi kehittämisprosessia (kouluympäristössä ja vanhuspalveluissa). Näiden kehittämisprosessien pohjalta havaittiin, että käynnistymisvaiheessa olevassa organisaatiossa uusien aloitteiden ja ideoiden etsintä korostui työntekijälähtöistä kehittämistä kuvaavissa havainnoissa, mutta vakiintuneessa organisaatiossa työntekijöiden innostus niiden etsintään oli vähäisempää. Lisäksi havaittiin muun muassa, että työntekijät kokivat olevansa hyviä ideoiden kehityksessä ja toteutuksessa, ja he myös kokivat, että heillä on työyhteisössään yhtäläiset mahdollisuudet tehdä aloitteita ja nostaa esiin kehityskohteita. Tehtyjen aloitteiden ja esiin tuotujen kehityskohteiden vaikuttavuus oli kuitenkin heikko.

Framework Towards a Virtual Tool for the Front-End of Employee-Driven Innovation in Healthcare

Katriina Lahtinen, University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland
Satu Aaltonen, University of Turku, Turku, Finland
Marika Järvinen, FinnMedi Oy, Tampere, Finland
Outi Teittinen, University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland
Mikko Pirttimäki, University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland

(Final article in IJESMA Journal: International Journal of E-Services and Mobile Applications
Volume 9 • Issue 1 • January-March 2017)

Tutkimus selvittää Ideaikkunan, terveydenhuollon palvelukehitykseen suunnitellun virtualityökalun, käyttöä tuettaessa työntekijöiden yhteistyöhön perustuvaa tiedon jakamista innovaatioprosessin alkuvaiheessa. Erityisesti tarkastellaan, kuinka työkalua voidaan käyttää hiljaisen tiedon sekä piilossa olevien mahdollisuuksien ja aloitteiden tavoittamiseen. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena suomalaisessa sairaalassa. Tutkimuksen aikana esiin nousseet ideat ja ehdotukset voidaan jakaa neljään teemaan: työhön liittyviin työkaluihin ja teknologiaan, työvälineisiin ja -tiloihin, työn organisointiin ja asiakaspalvelutilanteisiin. Tulokset osoittavat virtualityökalujen olevan hyvä lähtökohta työntekijälähtöisessä kehityksessä, mutta ne eivät sellaisenaan riittävästi tue sisäistä yrittäjyyttä ja efektuaatio-toimintatapaa. Tulokset rohkaisevat kehittämään Ideaikkunaa matalan kynnyksen työkaluksi tai alustaksi tiedon jakamiseen ja keräämiseen monitieteisessä yhteistyössä ja verkostoissa.

Ikkuna yhteiseen kehittämiseen

Virtuaalinen työkalu apuna
organisaatioiden kehittämisessä

Yrittäjämäinen uudistuminen ja muotoiluajattelu
organisaatioiden kehittämisessä -hankkeen tulosraportti