

# **Loppuraportti**

## **Laadukas projekti T41017**

### **Kehittämiprojekti 13.4.2004- 30.9.2005**

Leila Kouvonen  
Työyhteisövalmentaja, työnohjaaja  
Hiukoontie 70  
08480 Karstu  
leila.kouvonen@leilakouvonen.fi

## **1. Lähtötilanne**

### **Yrityksien taustaa**

Projektissa oli mukana kaksitoista (12) yksityistä hoiva-alan yritystä Uudenmaan, Hämeen, Varsinais-Suomen sekä Pirkanmaan alueelta (liitteenä yritykset). Kaikissa yrityksissä asiakkaina ovat henkilöt joiden selviytymiskyky omassa kodissaan on heikentynyt. Asukkaille hoiva-koti on koti, henkilöstölle se on työpaikka. Yhteisenä nimittäjänä kaikille hoivakodeille oli asumiseen liittyvän palvelun sekä hoivan ja hoidon järjestäminen. Yritykset ovat pieniä ja työntekijöiden tehtävänä on ammattitaitoisen hoidon lisäksi suorittaa myös perinteisiä kodin töitä. Työ vaatii tekijöiltään hyvää vuorovaikutusta, sosiaalisuutta ja joustamista. Työ on ajoittain fyysisesti ja psyykkisesti raskasta. Toimintatavat sekä henkilöstön oma jaksaminen vaikuttavat palvelun laatuun ja laadun taso vaikuttaa välittömästi asiakkaaseen.

Yritysten iät ovat pääsääntöisesti 1-10 vuoden sisällä. Kaksi mukana ollutta yritystä ovat voittoa tuottamattomia yhdistyksiä. Käytän jatkossa kaikista nimitystä yritys. Henkilökunnat ja omistajat ovat pääsääntöisesti alansa koulutettuja ammattilaisia. Työpaikkojen sisäistä kehittämistoimintaa, jossa koko henkilökunta olisi omalla panoksellaan ollut mukana, on käytännössä ollut vähän. Kehittäminen on ollut johtajien vastuulla. Työnohjausta on otettu tarpeen vaatiessa. Yrityksissä oli kiinnostusta, sekä työntekijäpuolella että yritysjohton puolella, kehittää omaa toimintaa.

Yhdeksässä (9) yrityksessä operatiivisena esimiehenä toimi yrityksen perustanut omistaja. Kolmessa (3) yrityksessä esimiehenä toimi palkattu henkilö. Kaikilla yrityksillä on hyvä maine lähiympäristössä sekä hyvät yhteydet kuntiin ja asukkaiden omaisiin.

## **Kehitystarpeet**

Useimmissa yrityksissä perustehtävät, toiminnan arvot sekä talon toiminta-ajatus oli johdon mukaan joko heikosti sisäistetty tai se oli päässyt unohtumaan. Työntekijöiden mukaan työ on sekä henkisesti että fyysisesti raskasta ja työssä on jatkuva kiire. Johtajilla on omaa käytännön kokemusta oman alan työstä ja pääsääntöisesti he myös osallistuvat siihen päivittäin, olemalla yksi hoitajista. Roolit ja tehtäväjaot johdon ja työntekijöiden välillä olivat aika selkeät. Henkilökunta ei juuri osallistunut toiminnan arviointiin. Yhteisesti laadittujen pelisääntöjen puute teki mahdolliseksi asioiden kirjavat hoitamisen tavat. Yrityksissä ei pääsääntöisesti ollut yhdessä mietitty tai sovittu sitä laadun tasoa johon hoidossa pyritään. Käsitukset hyvästä palvelun laadusta olivat hyvin erilaiset henkilöstön keskuudessa. Yhdessä yrityksessä oli laatukansio joka oli teetetty ulkopuolisen konsultin avustuksella. Pääsääntöisesti laadusta huolehtiminen ja yrityksiä kehittäminen on johtajien tehtävä.

## **Tavoitteiden asettaminen**

Tavoitteena kaikissa yrityksissä oli saada koko henkilökunta yhdessä johdon kanssa parantamaan palvelun laatua asiakkaan näkökulmasta sekä huomioida työntekemisissä yksilön ja yhteisön työhyvinvointi. Lisäksi tavoitteena oli saada henkilökunta ottamaan vastuuta laadusta ja sen kehittämisestä osallistumalla toimintojen kehittämiseen sekä saamalla lisää vaikutusmahdollisuuksia. Projekti tavoitteli myös yhteisiä laatukäsitteitä ja käytäntöjen jakamista verkottumalla mukana olevien yritysten kanssa.

## **Keskeiset aloitteentekijät**

Yrityksien johtajien tarve kehittää omaa yritystään joko jonkun yksittäisen laatuun kohdistuvan seikan takia tai yleisen väsymyksen vuoksi toimi keskeisenä aloitteentekijänä. Suurimmaksi kehittämisen esteeksi oli koettu rahoituksen puute, oma osaamattomuus tai oman ajankäytön rajallisuus. Kehittämisen tarpeet nousivat esiin yrityksiä johdolta. Tavoitteet laadittiin yhteistyössä työyhteisövalmentajan kanssa.

# **2. Kehittämisprosessi**

## **Mallit, menetelmät ja välineet**

Projekti eteni työpaikkakohtaisesti. Alkuun toteutettiin nykytilan kartoitukset. Kartoitukset analysoitiin ja analyysin perusteella nostettiin esiin kehittämiskohteet yhdessä henkilöstön kanssa kehittämispäivän aikana. Henkilöstöt laativat kohteisiin suunnitelmia joita noin kahden kuukauden välein tarkastelimme väliohjauksissa valmentajan avustamana. Projektin puolessavälissä pidimme kaikille yrityksille tarkoitetun verkostoitumispäivän. Projektin loppuun toteutettiin kaikilla työpaikoilla nykytilan kartoitus. Projekti päätettiin työpaikkakohtaisesti yhteenveto- ja vaikuttavuuden arviointipäiviin.

Kehittämisen keskeisimpänä menetelmänä käytettiin osallistamista ja kokemuksellista oppimista. Demokraattisella vuoropuhelulla ja kierrosmenettelyllä esiin nostettiin kaikkien mielipiteitä, erilaisia näkökulmia sekä monenlaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Ratkaisukeskeisellä työnohjauksella yritykset siirtyivät valituksesta käytännön tekoihin. *Esiin nousivat omat kehittämiskohteet ja ongelmat, niistä tuli konkreettisia. Siirryimme puuhastelusta toimintaan (henkilökunta, yritys 9).* Oman toiminnan kriittinen arviointi ja asioiden näkyväksi tekeminen johti pohdintoihin työprosessien tarkoituksellisuudesta suhteessa laatuun. Työyhteisöjen nykytilaa mitattiin kartoituksella. Kartoituksessa

selvitetään käsityksiä työhyvinvoinnista ja työyhteisön työn organisoinnista, työyhteisön toimivuudesta, motivaatiota ja osaamista. Kartoitukset laadittiin työpaikkakohtaisesti. Mittaukset toteutettiin prosessin alkuun ja uusittiin prosessin lopussa jolloin saatiin vertailtavuus. Kehittämisprosessit alkoivat yritysکوhtaisilla kehittämispäivillä joissa henkilökunnat yhdessä johdon edustajien kanssa analysoivat omaa työyhteisötilan kartoitusta. Analyysin perusteella nostettiin yhdessä esiin kehittämisen kohteet ja asetimme yritysکوhtaiset tavoitteet. Työpaikkakohtaiset väliohjaukset valmentajan johdolla olivat noin kahden kuukauden välein. Väliaikoina henkilökunta työskenteli työn ohessa erikokoisissa pienryhmissä. Ryhmät valitsivat väliohjausissa omat kehittämisenkohteet ja ohjausten välillä suunnittelivat kohteeseen parannusta, työpaikkakokouksissa ryhmät kytkivät suunnitteluun ja ratkaisujen hakemiseen muut ryhmät. Ohjauksissa keskustelimme ja arvioimme suunniteltua tai kokeiltua toimintaa sekä teimme ratkaisujen toimivuuden ja toimimattomuuden perusteita näkyviksi. Menetelminä käytettiin mm. demokraattista vuoropuhelua, fläppitaulutekniikkaa, ratkaisukeskeistä työnohjausta ja prosessimenetelmää. Toiminnallisina menetelminä käytettiin sosiometristä janaa jolla määritimme toiminnan ja/ tai oman hyvinvoinnin taso. Ohjaukset käynnistyivät keskittämällä läsnäolot aikaan ja tilaan rojupussien ja erilaisten korttien avulla. Ne toivat esiin asioita ja tunteita ja toisinaan myös määrittivät tapaamisen keskustelun sisällön. Demokraattisella dialogilla ja kierrosmenettelyllä kaikki osallistuivat suunnitteluun ja päätöksentekoon.

### **Valmentajan rooli**

Toimin raportin kirjoittajana, projektipäällikkönä ja työyhteisövalmentajana. Tehtäväni valmentajana oli toimia kehittämisprosessin käynnistäjänä työpaikkakohtaisesti ja huolehtia prosessin jatkuvuuden säilymisestä. Toimin linkkinä ja objektiivisena välittäjänä erilaisten työpaikalla olevien intressien yhteensovittamisessa. Ohjasin ja pidin yllä kriittistä arvioivaa keskustelua prosessin tavoitteita kohti ja toimin myös ääneen lausuttujen asioiden säiliönä. Roolini oli tehdä näkyväksi työprosessien toimintatapoja ja henkilöstösuhteiden merkittävyyttä.

### **Keskinäinen yhteistoiminta ja henkilöstön osallistuminen**

Jokaisessa yrityksessä kehittämistoimintaa suoritettiin työpaikalla yhteistoiminnassa. Henkilökunnat oli jaettu työpaikan koosta riippuen pienryhmiin. Pienryhmät valitsivat omat kehittämistehtävänsä ja suunnittelivat siihen parannusehdotuksen. Työpaikkakohtaisissa kokouksissa suunnitteluun ja toteutukseen kytkettiin muut ryhmät ja johdon edustajat.

Yritysten välinen yhteistoiminta toteutettiin yhdellä verkostoitumispäivällä jossa oli mukana kuuden (6) yrityksen henkilökunnat ja johtajat sekä yhdellä tapaamisella johdon edustajien kanssa projektin päättyessä. Tapaamisessa oli mukana viiden (5) yrityksen johtajia. Keskinäistä yhteydenpitoa yritykset pitivät yllä sähköpostilla. Yrityksien johdon edustajat olivat keskenään yhteyksissä käytäntöihin liittyvien asioiden tiimoilta. Pidin yrittäjien ja johdon edustajien kanssa yhteyttä puhelimitse sekä sähköpostilla. Kolmen yrityksen henkilökunnat pitivät minuun yhteyttä sähköpostilla ja faksilla.

Koko henkilöstö, kaikissa yrityksissä osallistui työyhteisötilan kartoitukseen alussa. Kehittämispäivään, jonka aikana purettiin ja analysoitiin kartoitus, osallistuivat kaikki työpaikkakohtaisesti. Työpaikkakohtaisiin väliohjauksiin osallistuivat useimmissa yrityksissä koko henkilökunta. Kahdessa yrityksessä keittiöhenkilö ei osallistunut ohjauksiin, eikä myöskään ollut mukana pienryhmissä. Joissakin yrityksissä henkilökunta tuli ohjauksiin myös vapaapäiviltään. Yhteistyössä johdon edustajien kanssa jaettiin

henkilökunnat työpaikkakohtaisesti pienryhmiin ja ne henkilöt jotka eivät jostakin syystä päässeet osallistumaan ohjauksiin, osallistuivat omalla kehittämispanoksellaan pienryhmien työskentelyyn. Useimmissa yrityksissä mutta ei kaikissa, uudet työntekijät kytkettiin mukaan.

Prosessin päätteeksi tehtiin yrityksissä työyhteisötilan kartoitus. Kartoituksen tuloksia käytettiin vertailuna vaikuttavuuden arvioinnissa. Kartoitus teetettiin niillä henkilöillä jotka olivat olleet mukana prosessissa. Yhdessä (1) yrityksessä ei laadittu kartoitusta loppuun ollenkaan. Henkilökunnan vaihtuvuus oli ollut niin suurta että käsitysten vertailu ei ollut realistista.

### **Edistäviä ja vaikeuttavia asioita**

Valmentajan ja johdon edustajien välinen hyvä yhteistyö, luottamuksen saavuttaminen heidän sekä henkilökuntien kanssa olivat yksi merkittävimmistä prosessia edistävästä tekijöistä. Toinen merkittävästi edistävä tekijä oli henkilökuntien laatimien suunnitelmien ja ideoiden toteutuminen käytännössä. Ne näkyivät käytännössä henkilöstön haluna olla mukana ja osallistua.

Sijaisten saamisen vaikeus ja henkilökuntien sairastaminen hankaloitti tapaamisaikojen sopimista. Peruslähtökohtana pyrimme pitämään sitä että liki kaikki pääsisivät osallistumaan väliohjauksiin. Jouduimme muuttamaan tapaamisia välillä useaan otteeseen ja hyvinkin lyhyellä varoitusajalla. Joustaminen vaikutti käytännön tasolla kuitenkin projektin mahdollisuuksiin ylipäättään toteutua joissakin yrityksissä. Joustaminen vaikutti myös positiivisesti henkisellä tasolla yhteen hiileen puhaltamisena valmentajan ja johtajien välillä.

Henkilökuntien keskinäiset kahnaukset ja suoranaiset riidat vaikuttivat kehittämistoimintaan heikentävästi. Käsitelimme riitoja väliohjauksissa tai erillisissä työnohjauksissa. Niiden käsittely vei aikaa varsinaiselta kehittämistoiminnalta mutta mikäli niitä ei olisi käsitelty, asiat eivät olisi edenneet. Välillä ohjausten aikana henkilökunnat käyttivät kovaakin keskinäistä kieltä. Keskinäisten kahnauksen avoin asiallinen käsittely vaikutti omalta osaltaan luottamuksellisuuden ja turvallisuuden tunteen lisääntymiseen.

## **3. Projektin tulokset**

Projektin tuloksia mitattiin työyhteisötilan kartoituksella. Kartoitus laadittiin sekä projektin alkuun että loppuun jolloin saatiin vertailtavuus. Kartoituksessa kysyttiin käsityksiä työn organisoinnista, työyhteisön toimivuudesta, työssä jaksamisesta sekä osaamisesta. Projektin päätteeksi työpaikkakohtaisissa yhteenvetotilaisuuksissa kävimme vertailut yhdessä läpi henkilökuntien kanssa. Sen lisäksi sekä henkilökunnat että johtajat arvioivat sanallisesti toteutettuja asioita suhteessa tavoitteisiin projektin päättyessä. Yrittäjät ja johtajat antoivat kirjallisesti palautetta projektin päätyttyä yrityksessä tapahtuneesta kehityksestä, projektin kehittämistarpeista sekä minulta valmentajana saamastaan tuesta ja yhteistyöstä. Projektin aikana yritykset ottivat myös omaisilta palautetta omasta toiminnastaan omaiskyselyjen avulla.

Valmentajan näkökulmasta katsottuna kaikissa yrityksissä yksi merkittävistä toiminnan muutoksista lähti käsityksien muuttumisesta laadun suhteen. Toinen merkittävä muutos oli ymmärrys yhteisöllisyyden merkityksestä, sen vaikutukset laatuun ja työhyvinvointiin sekä yhteisöllisyyden itsensä kasvu. Ymmärrys siitä että laadun tekeminen on arjen tekoja ja että henkilökunta voi siihen vaikuttaa omalla työpanoksellaan kasvoi merkittävästi ja

kenties jopa muuttui joissakin yrityksissä. *Valmentaja pystyi auttamaan ja saamaan työyhteisön uskomaan että he voivat tehdä jotain asialle joka työyhteisön mielestä oli sellainen, ettei mitään ole tehtävissä.* (johtaja 5) Käsityksien muuttuminen (laajentuminen) vaikutti käytännössä toimintatapaan. *Ammattitaidon lisääntyminen työn hallinnan kautta vaikuttaa sekä asukkaisiin että henkilökunnan jaksamiseen* (henkilökunta, yritys 11). Prosessin edetessä oli koko ajan helpompaa sekä puhua asiakkaasta ja asiakkaan näkökulmasta että suunnitella ja toteuttaa tarvittaviksi koettuja muutoksia. Töitä mm. organisoitiin vuoroista toisiin, työaikoja muutettiin, omahoitajajärjestelmiä sovittiin tai niitä kehitettiin asiakkaan näkökulmasta. *Yleisesti selkiyttänyt työtä ja sen tekemistä* (henkilökunta, yritys 10.) *Projektin aikana opittu keskustelemaan työstä ja eri vaihtoehtoista tehdä sitä* (johtaja 5) Yhteisöllisyyden ymmärtäminen yhdeksi työn olennaiseksi osatekijäksi kasvoi. Henkilökunnan yhteinen toiminta tai toimimattomuus ja keskinäiset välit nähtiin vaikuttavan suoraan asiakkaaseen. *Puhuminen vaikeista asioista on helpottunut, ilmapiiri on parantunut ja ne vaikuttavat sekä henkilökuntaan että asukkaisiin positiivisesti* (henkilökunta, yritys 2). *Puhuminen vaikuttaa hyvinvointiin, uskalletaan sanoa jos on jotain jäänyt tekemättä* (henkilökunta, yritys 5). Yksilön hyvinvoinnin merkityksen ymmärtäminen yhteisön työhyvinvoinnin tekijänä kasvoi ja muuttui. Yhteisöllisyys kasvoi sekä mittareilla mitattuina että selkeästi havaittavina toiminnan muutoksina. Selkeimmin muutokset näkyivät minulle työpaikkatapaamisissa. Henkilökunnan uskallus kertoa omista mielipiteistään kasvoi huomattavasti prosessin kuluessa. Toisten kuunteleminen ja mielipiteiden kuuleminen parantui. Vastuun ottaminen, kehittämissuunnitelmien laatiminen sekä niiden käyttöön vieminen muuttui prosessin kuluessa kaikissa yrityksissä. Prosessin alussa esiintyi ilmiötä jossa henkilökunnat kertoivat kyllä missä on kehittämisen tarpeita mutta jäivät odottamaan että yrityksen johto ratkaisee ja toteuttaa ne. Alussa myös minulta odotettiin ratkaisuja.

Viidessä yrityksessä laadittiin prosessin aikana laatukansio ja yhdessä yrityksessä aiemmin tehty laatukansio päivitettiin nykyisten työkäytäntöjen kautta. Suurimmassa osassa yrityksiä laatukansion sisällöt laadittiin valmiiksi mutta varsinainen kansion kokoaminen jäi kesken. Osassa yrityksiä laatukansion virkaa hoitaa perehdytys- ja turvallisuuskansio.

### **Tuloksellisuus**

Henkilökunnat ja johtajat arvioivat toteutettujen konkreettisten toimenpiteiden vaikuttaneen palvelun laatuun parantavasti. *Perehdytys- ja opiskelunohjauskansio vaikuttaa merkittävästi palvelun laatuun* (johtaja 2). Usko siihen että asioille voi tehdä jotakin joka parantaa sekä asukkaiden oloa että omaa hyvinvointia, kasvoi. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet oman työn kehittämiseen sekä päätöksentekoon osallistumiseen parantui. Työyhteisöjen sisäinen yhteistoiminta kasvoi ja luottamus toisiin lisääntyi. Yhteisöllisyys kasvoi yrityksissä merkittävästi. *Yhteisön jokainen jäsen avautui tuomaan omia näkemyksiään keskustelujen aikana* (johtaja 1). *Puhuminen vaikeista asioista on helpottunut* (johtaja 2), *huomattiin että keskusteleminenkin on työväline ja keskustelun lisäksi opittiin hakemaan erilaisia vaihtoehtoisia tapoja tehdä työtä* (johtaja 3). *Keskeneräiset työt saatiin hyvään vauhtiin* (johtaja 4).

### **Muita mielenkiintoisia havaintoja, kokemuksia ja oppeja**

Yhdessä yrityksessä oli käynnistynyt työnkierto yksikköjen välillä juuri ennen projektin alkua. Projekti vaikutti henkilökuntien tutustumiseen positiivisesti, nopeutti sitä sekä teki työtä etukäteen tutuksi. Siirtyminen uuteen yksikköön ja palaaminen takaisin omaansa oli

helpompaa. Kehittämisen prosessin sisällön painopistettä muuttamalla samaa prosessia voi käyttää niissä yrityksissä joissa työnkierto otetaan käyttöön.

Kahdessa yrityksessä toteutui projektin aikana epävirallisesti sukupolven vaihdos. Projekti toimi myös hyvänä johtamisen apuvälineenä uusille johtajille.

Kahdessa yrityksessä työyhteisötilan kartoituksen tulokset olivat ristiriitaisia suullisesti ja kirjallisesti annettuun palautteeseen verrattuna. Työyhteisötilan kartoituksen tulokset tulivat projektin lopussa mitta-asteikossa alaspäin. Molemmissa yrityksissä käytännön kehittämistyössä saatiin aikaan konkreettisia tuloksia, myös henkilökuntien ja omistajien omat suulliset ja kirjalliset arviot projektin tuloksista olivat hyvät.

Toisella näistä työpaikoista oli kartoituksen tekovaiheessa sekä omistajan kanssa että henkilökunnan keskuudessa ollut riitaa joka johti myöhemmin myös yhden työntekijän irtisanoutumiseen. Toisella työpaikalla, viranomaisen tarkastukset johtivat vaatimukseen mm. henkilökunnan määrästä ja koulutustasosta. Molemmissa työpaikoissa kaikki mittauksesta käytetyt tekijät tulivat alaspäin. Aiempien kokemuksieni mukaan voimakas negatiivinen tekijä näyttäisi vaikuttavan välittömästi yleiseen käsitykseen työyhteisön tilasta. Positiiviset kokemukset eivät näyttäisi vastaavasti vaikuttavan välittömästi kartoitusten tuloksiin. Tämä kokemus vahvisti aiempaa käsitystäni.

### **Työpaikoille syntyneet pysyvämmät kehittämis- ja yhteistyörakenteet**

Useimmilla työpaikoilla laatua mitataan jatkossa säännöllisesti. Mittareiden työstäminen jäi projektin loputtua työpaikkojen tehtäviksi. Laatua mitataan jatkossa omaistyytyväisyydellä, henkilökunnan hyvinvoinnilla sekä sidosryhmien tyytyväisyydellä. Useimmissa yrityksissä kehittämis keskustelujen sisältö laadittiin yhteistyössä johdon ja henkilökunnan kanssa ja ne otettiin käyttöön säännöllisinä toimenpiteinä. Säännölliset yhteiset kokoontumiset jäivät pysyviksi.

## **3. Arvio projektista**

Henkilökunnat osallistuvat alun vaikeuksien jälkeen yhteiseen kehittämiseen. Palvelun laatu parani sekä johtajien että henkilökuntien mielestä. Omaisilta saatu palaute oli pääosin positiivista. Heiltä ei kysytty arvioita projektin vaikutusten näkyvyydestä vaan yleensä ottaen yrityksen toiminnasta. Laadun paranemista ei asukkaiden kuntoon liittyvien seikkojen vuoksi kysytty asukkailta. Pienryhmätoiminnalla koko henkilökunta osallistui kehittämistoimintaan.

Henkilökuntien vaikutusmahdollisuudet lisääntyivät selkeästi omien ideoiden ja ajatusten toteuttamisena. Käsitykset vaikutusmahdollisuuksien lisääntymiseen näkyivät myös työpaikkakartoituksessa sekä työnorganisointiosiossa että työyhteisön toiminnan osiossa. Osallistuminen ja vaikuttaminen nousivat esiin myös työpaikkakohtaisissa yhteenvetotilaisuuksissa. Yhteisön työhyvinvointi parani yhteisöllisyyden kasvun myötä. Johtajat arvioivat *yhteishengen parantuneen ja lähentyneen* (johtaja 4) sekä *yhteistyön parantuneen* (johtajat 1 ja 2). Henkilökunnat itse arvioivat *luottamuksen ja avoimuuden lisääntyneen, opittu tuntemaan toisiimme* (henkilökunta, yritys 1 ja 3). Molemmilla on henkilökuntien mielestä myös ollut *vaikutusta omaan hyvinvointiin*. Työhyvinvointia parannettiin myös järjestämällä erikseen henkilökunnille erilaista yhteistä toimintaa.

Verkostoitumisen avulla yritykset saivat yhteisiä kokemuksia jakoon yhteisessä tilaisuudessa sekä sähköpostilla muuna aikana. Henkilökunnat olivat tekemisissä toistensa kanssa vain yhdessä yhteisessä tilaisuudessa. Tarkoituksena oli saada yritykset itse ottamaan tapaamisen jälkeen aktiivinen rooli jatkotoimenpiteistä. Yrittäjät ja johtajat olivat toistensa kanssa tekemisissä sähköpostin kautta konkreettisissa kysymyksissä ja kokemusten vaihdossa. Yksi yrittäjä sai toiselta yrittäjältä oppia hinnoittelussa ja mm. hoitosuunnitelmakaavakkeita vaihdettiin. Verkostoitumispäivään osallistui kuuden(6) yrityksen henkilökunnat ja johdon edustajat. Yhden yrityksen henkilökunta koki verkostoitumispäivän turhaksi. Muut mukana olleet pitivät päivää tarpeellisena sekä kokemusten vaihdon kannalta että mukavana yhdessäolon päivänä. Kuultuaan toisten kokemuksia, osa henkilökunnista koki oman yrityksensä paremmaksi kuin aiemmin.

Kaikkien yrityksiä valmentajana minulle syntyi hyvä käsitys alan yleispiirteistä ja ongelmista. Näin useita erilaisia ratkaisuja samoihin asioihin, pystyin myös kertomaan toisten kokemuksista ja ohjaamaan heitä kysymään myös toinen toisiltaan.

### **Menetelmien, mallien ja välineiden sopivuus**

Kehittämisen malli koettiin yrityksissä toimivaksi. Yhdessä ongelmien kartoittaminen ja kehittämiskohteiden esiin nostaminen sai prosessiin tuntumaan kaikkien yhteiseltä, *ei ollut vain yrittäjän juttu* (henkilökunta, yritys 7). *Ryhmätyöskentely toi päämäärätietoista analyttistä pohdintaa* (henkilökunta, yritys 7.) *Kaikkien tarpeet huomioitiin* (henkilökunta, yritys 10). Kierrosmenettely, jossa jokainen joutui ottamaan kantaa koettiin pääsääntöisesti hyväksi; *jokainen on saanut sanoa sanottavansa*, (henkilökunta, yritys 6) *on ollut hyvä kun on ollut pakko sanoa* (henkilökunta, yritys 1), *on myös joutunut miettimään omaa kantaansa* (henkilökunta, yritys 10), mutta myöskin *mielipiteen sanominen on tuottanut ahdistusta* (henkilökunta, yritys 6) ja lisäksi; *on ollut mielenkiintoista peilata omaa toimintaansa mutta myös rankkaa* (henkilökunta, yritys 2)

Kortteja ja rojupusseja käytettiin prosessimenetelmänä. Niiden tarkoituksena oli tuoda esiin kulloinkin työssä olevat ajankohtaiset asiat jotka ilahduttavat tai vihastuttavat mieltä. Ne koettiin pääasiassa toimivaksi ja *toivat hyvin sen hetken tunteet ja ajatukset esiin* (henkilökunta, yritys1). Jossakin joku koki ne myös *turhaksi leikkimiseksi*. (henkilökunta, sanottua väliohjauksessa). Säännölliset kokoontumiset koettiin hyväksi. *Kahden kuukauden kokoontumisvälit olivat sopivat ja hommat ovat edenneet ja aikarajat ovat tuoneet positiivisen pakon* (henkilökunta, yritys 12). Kokoontumisvälit koettiin myös liian pitkiksi ja prosessi liian lyhyeksi; *pelottaa miten edetään jatkossa* (henkilökunta, yritys 5). Ulkopuolinen kouluttaja koettiin tarpeelliseksi, *ulkopuolinen vetäjä tarpeen, näkee asiat asioina, laajempi näkemys asioihin, näkee olennaisen, ei juututa pikkuasioihin, asiat ovat pysyneet hallinnassa, on pysytty aikataulussa* (henkilökunnat, yritys 1,4,12) ja ulkopuolisen avulla on *menty syyttelystä kehittämiseen* (henkilökunta, yritys 10). Minut koettiin valmentajana pääsääntöisesti positiivisesti: *oli jämää* (henkilökunta, yritys 3) *Ohjasi oikeaan suuntaan, piti kiperätkin tilanteet hallinnassa, oli tiukka ja se oli toimivaa, piti asiassa, ei lähtenyt syyllinen syyttäjä linjalle, toi esiin olennaiset asiat* (henkilökunnat yritys 6, 8), *Toi esiin monia näkökulmia, realistinen tapa ohjata toimintaa, sai näkemään pieniäkin yksityiskohtia* (henkilökunnat, yritys 5) mutta yhdessä yrityksessä minut koettiin alussa myös *kovaksi, ylimieliseksi ja ymmärtämättömäksi* (henkilökunta, yritys 3)

Yrittäjät kokivat saaneensa minulta valmentajana apua ja tukea koko prosessin ajan. *Olemme tyytyväisiä kokonaisuuteen, se oli tukevaa (Johtaja 4). Yhteistyö toimi hyvin koko ajan (johtajat, 2, 7,8 ). Tapaamiset olivat napakoita ja ryhmähenkisiä. (johtaja 4). Olen niin myönteisesti yllätynyt tuloksista että on vaikea ajatella asioita tehtävän toisin (johtaja 5). Valmentaja toimi hyvin projektin kokonaisuuden kannalta (johtaja 6) mutta parannettavaa on myös: työnantajan ja valmentajan tulisi yhdessä suunnitella tilaisuudet ja tarkentaisin tavoitteita, mihin kehittämistoimilla tulisi päästä (johtaja 3).*

### **Projektin tuloksien käsittely**

Työpaikkakohtaiset yhteenvedot käsiteltiin työpaikoittain mukana olleiden henkilöiden kanssa. Päätöstilaisuuksissa pohdimme miten työpaikkakohtaisia tuloksia voidaan hyödyntää ja yrityskohtaisesti listasimme tulevaisuuden suunnitelmiksi ne asiat ja seikat jotka nousivat lopussa tehdyssä nykytilan kartoituksessa jatkotyöskentelyn kohteeksi. Projektin yhteisiä tuloksia on käsitelty yrittäjille ja johtajille tarkoitetussa tilaisuudessa.

## **4. Kehittämisehdotukset ja – toimenpiteet**

Prosessi koettiin useiden johtajien ja henkilökuntien taholta liian lyhyeksi. Projektin kestoa tulisi pidentää kahteen vuoteen. Verkostoitumispäiviä tulisi lisätä ainakin yhdellä yhteisellä päivällä henkilökuntien kanssa sekä ainakin yhdellä päivällä yrittäjien kanssa.

Yhteinen tuloksien käsittely päivä projektin päätyttyä olisi myös tarpeen. Lisääjalla ja useammalla kokoontumisella saisi teetettyä johdon ja henkilökunnan kesken laadun mittarit. Mittareiden laatiminen tulisi lisätä tavoitteisiin. Yhteismitallisia mittareita tulisi suunnitella yritysten yhteisissä tapaamisissa.

Yhdessä yrityksessä oli mukana neljä eri yksikköä. Tapaamiset heidän kanssaan olivat yhtä aikaa. Projektin alkaessa yrityksessä oli käynnistynyt yksikköjen välillä työnkierto. Projektista oli työnkierron kannalta merkittävä hyöty. Tapaamisissa ei kuitenkaan ollut riittävästi aikaa syventyä yksikköjen asioihin. Toisten yksikköjen asioiden käsittelyn kuuntelemiseen ei ollut riittävästi motivaatioita ja osa turhautui odottaessaan omaa vuoroaan. Jatkossa en laittaisi tällä kokoontumismäärällä samaan tilaisuuteen eri yksiköiden ihmisiä.

Näille samoille yrityksille suuntaisin jatkokehittämisprojektin joka pitäisi sisällään laadun mittareiden laatimisen yhteistyössä toisten yritysten kanssa sekä yhteistyön kunnan- ja läänin viranomaisten kanssa.