

Katja Liukkonen

HUMANAN SISÄISEN KOULUTTAJAVERKOSTON KEHITTÄMISSUUNTIEN KARTOITUS

Opinnäytetyö

Humanistisen alan ylempi korkeakoulututkinto

Nuorisokasvatuksen johtaminen ja kehittäminen

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Yhteisöpedagogi (ylempi AMK)
Tekijä	Katja Liukkonen
Työn nimi	Humanan sisäisen kouluttajaverkoston kehittämissuuntien kartoitus
Toimeksiantaja	Humana Oy
Vuosi	2022
Sivut	47 sivua, liitteitä 2 sivua
Työn ohjaaja	Pekka Penttinen

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tutkimuksellista tietoa kehittämistyön pohjaksi Humanan sisäisen kouluttajaverkoston kehittämiseksi. Humana on yksityinen sosiaalipalveluiden tuottaja, joka tuottaa palveluita kolmella eri toimialalla, lastensuojelun laitospalveluita, avopalveluita ja asumispalveluita. Humana on aloittanut sisäisen kouluttajaverkoston kokoamisen mahdollistaakseen osaamisen jakamisen sekä ammatillisen kehittymisen työntekijöilleen, tavoitteenaan olla kattavasti erikoistunut ja laadukas oman alansa valtakunnallinen palveluntuottaja. Humanan pyrkimyksenä on rakentaa Suomeen laadukas ja kattava sosiaali- ja hoivapalveluita tuottava kokonaisuus.

Tutkimuskysymykset opinnäytetyölle olivat mitä Humanan sisäisellä kouluttajaverkostolla tavoitellaan sekä kuinka kehittää osaamisen jakamista ja asiantuntijuuden kehittymistä Humanalla sisäisen kouluttajaverkoston avulla.

Opinnäytetyön aineisto koostui teemahaastatteluista, jotka kerättiin Bikva-aineistonkeruumallia mukaillen. Bikva-aineistonkeruumallin tavoitteena on tuoda kokemuksia alemmalta tasolta ylöspäin, pitäen kuitenkin kaikkien tasojen mielipiteitä tasavertaisina aineiston analyysissä. Haastatteluiden kohderyhmät olivat Humanan työntekijät, Humanan sisäiset kouluttajat, Humanan henkilöstöpäällikkö sekä Humanan toimialajohtajat avopalveluista, asumispalveluista sekä lastensuojelupalveluista. Aineisto oli otanta, jossa pyrittiin huomiomaan Humanan eri toimialojen edustus sekä maantieteellinen kattavuus. Aineiston analyysinä oli teemoittelu haastatteluaiheiden ympärille vastaajaryhmittäin. Haastattelut tehtiin maaliskuussa 2022 etäyhteyksin.

Opinnäytetyön tuloksissa keskeisiksi teemoiksi nousivat asiantuntijuus Humanassa, koulutusten laatu ja resursointi sekä verkostoituminen ja osaamisen hyödyntäminen yli Humanan sisäisten toimialarajojen. Toimivan sisäisen kouluttajaverkoston mahdollisuuksiksi nostettiin asiakastyön laadun lisääntyminen, työhyvinvoinnin lisääntyminen osaamisen lisääntymisen ja ratkaisukeskeisen työotteen omaksumisen myötä sekä asiantuntijuuden kehittyminen, joka palvelee moniulotteisesti sekä asiakastyötä, alan pitovoimaa, että uusien myytävien palveluiden löytämistä. Toive organisaatiokulttuurin muutoksesta kohti ratkaisukeskeisen ja valmentavan työotteen omaksumista osaksi omaa työtä, mutta myös osaksi tiimien työskentelyä on aineistosta tulkittavissa.

Asiasanat: Henkilöstökoulutus, neuropsykiatriset häiriöt, kouluttajakoulutus, kehittäminen, elinikäinen oppiminen

Degree	Master of Humanities
Author	Katja Liukkonen
Thesis title	Mapping the development directions of Humana internal network of trainers
Commissioned by	Humana Oy
Time	2022
Pages	47 pages, 2 pages of appendices
Supervisor	Pekka Penttinen

ABSTRACT

The aim of this thesis was to produce research information as a basis for development work to develop Humana's internal network of educators. Humana is a private producer of social services that produces services in three different industries, child welfare institutional services, outpatient services and housing services. Humana has started assembling an internal network of trainers to enable knowledge sharing and professional development to its employees, with the aim of being a comprehensive specialized and high-quality national service provider in their field. Humana's aim is to build a high-quality and comprehensive complex that provides social and care services in Finland.

The research questions for the thesis were “How to develop knowledge sharing and expertise development with Humana through an internal network of trainers” and “What is pursued by Humana's internal trainer network”.

The material for the thesis consisted of thematic interviews collected in a paraphrase of the Bikva data collection model. The aim of the BIKVA data collection model is to bring experiences from the lower level upwards, while keeping the opinions of all levels equal in the analysis of the data. The target groups for the interviews were Humana employees, Humana internal trainers, Humana's personnel manager, and Humana branch managers for outpatient services, housing services and child welfare services. The data was a sampling that sought to take into account the representation of Humana's various industries as well as geographical coverage. The analysis of the data was themed around the subjects of the interviews by group of respondents. The interviews were conducted in March 2022 by remote connections.

In the results of the thesis, expertise in Humana, quality and resurrection of trainings, and networking and utilization of competence beyond Humana's internal industry boundaries were key themes. The potential of a functioning internal network was increased in the quality of customer work, increased well-being at work through increased competence and adoption of a solutions-oriented work grip, and the development of expertise that serves multidimensional and customer work, the holding power of the industry and the discovery of new services available for sale. The desire for a change in organizational culture towards adopting a solution-oriented and coached work approach as part of one's work but also part of teamwork is interpretable from the material.

Keywords: human resource training, neuropsychiatric disorders, development, lifelong learning, trainer training

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO	5
2	HUMANA SOSIAALIPALVELUIDEN TUOTTAJANA.....	7
2.1	Humana Oy:n sosiaalipalvelut	7
2.2	Neuropsykiatrisesti oireilevien tuki.....	10
2.3	Neuropsykiatrinen valmennus.....	13
3	HUMANAN SISÄISEN KOULUTTAJAVERKOSTON LÄHTÖKOHTIA	14
3.1	Oppiva organisaatio kouluttajaverkoston luomisessa	14
3.2	Asiantuntijuuden kehittämisen malli.....	17
4	OPINNÄYTEYTÖN TOTEUTUS.....	18
4.1	Tutkimuskysymys ja opinnäytetyön tavoitteet.....	18
4.2	Tutkimuskohde	19
4.3	Laadullinen tutkimusote	20
4.4	Teemahaastattelun toteutus	24
4.5	Aineiston analyysi.....	26
5	TULOKSET.....	27
5.2	Sisäisten koulutusten sisältö ja laatu	28
5.3	Motivaatio ja elinikäinen oppiminen	32
5.4	Visio ja tavoitteet kouluttajaverkostolle	34
5.5	Humanan strategia, visio ja arvot sisäisen kouluttajaverkoston kehittämisessä ...	35
6	POHDINTA	38
6.1	Keskeiset tulokset.....	38
6.2	Opinnäytetyön tulosten soveltaminen Humanan sisäisen kouluttajaverkoston kehittämisessä	40
6.3	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi sekä eettinen pohdinta.....	42
6.4	Opinnäytetyön perusteella määritellyt jatkotutkimustarpeet	44
	LÄHTEET	48

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelun kysymykset

1. JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe Humanan sisäisen kouluttajaverkoston kehittämissuuntien kartoitus nousee Humanan strategisen kehittämisen tavoitteista. Humana on perustanut sisäisen kouluttajaverkoston kouluttamaan Humanan henkilöstöä vastaamaan asiakaskentän muuttuviin tarpeisiin. Ensimmäisessä vaiheessa Humana kouluttaa kuusi työntekijäänsä kouluttajiksi, jotka kouluttavat organisaation työntekijöitä koko Suomessa. Kouluttajat ovat suuntautuneet työkokemuksensa mukaan kouluttamaan henkilöstöä joko avopalveluissa, laitospalveluissa tai lastensuojelupalveluissa. Myöhemmässä vaiheessa kouluttajaverkosto mahdollisesti laajenee ja kouluttajia ja aihekokonaisuuksia tulee lisää tarpeen mukaan.

Opinnäytetyössäni pyrin vastaamaan kysymyksiin, mitä Humanan sisäisellä kouluttajaverkostolla tavoitellaan sekä kuinka kehittää osaamisen jakamista ja asiantuntijuuden kehittymistä Humanalla sisäisen kouluttajaverkoston avulla. Opinnäytetyö on kehittämistietoa tuottava tutkielma, joka toteutetaan teema-haastatteluin kolmelle eri kohderyhmälle, käyttäen pohjana Bikva-aineistonkeruumallia. Kohderyhmät ovat Humanan johto, sisäiset kouluttajat, henkilöstöhallinto sekä työntekijät eli he, ketä varten kouluttajaverkostoa ollaan luomassa. Haastatteluja tehdään kustakin kohderyhmästä tutkimuseettiset näkökulmat huomioiden. Huomioitavia asioita ovat maantieteellinen kattavuus sekä huomioiden Humanan eri toimialat avopalvelut, lastensuojelupalvelut ja laitospalvelut. Opinnäytetyö tuottaa kehittämissuuntia ja perusteluja mahdollisimman hyvän kouluttajaverkoston luomiseen. Aineiston keruu tehdään maaliskuussa 2022 teemahaastatteluin. Opinnäytetyön työelämäohjaajina toimivat Humanan henkilöstöpäällikkö sekä aluejohtaja. Opinnäytetyön edistyminen esitellään tarvittaessa Humanan johtoryhmässä. Aineiston keruu tehdään puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Teemahaastattelu tarjoaa parhaan mahdollisuuden tuoda haastateltavien oma kokemus ja tulkinta aiheesta esiin. Se jättää mahdollisuuden myös tarkentaville kysymyksille ja dialogille, turvaten kuitenkin sen, että kaikki valitut aiheet tulevat käsiteltyä jokaisen haastateltavan kanssa. Haastateltavan aihealueen sisältö- ja tilanneanalyysi sekä haastattelijan vahva perehtyneisyys haastateltavaan aiheeseen ovat keskeisiä seikkoja tiedonkeruun onnistumisen kannalta. (Tietoarkisto 2021.)

Opinnäytetyössä tarkasteltava ilmiö on oppiva organisaatio, jonka sisällä erityisesti henkilöstön kouluttaminen sekä työssä oppiminen. Oppiva organisaatio käsitetään yleisesti organisaatioksi, joka kykenee jatkuvasti muuttumaan ja kehittymään sekä vahvistamaan henkilöstönsä yhteistyötä ja tiimioppimista avoimen dialogin kautta. Oppiva organisaatio kykenee tunnistamaan yksilön, organisaation ja ympäröivän yhteiskunnan keskinäiset suhteet ja hyödyntämään tätä omissa strategisen kehittämisen prosesseissaan ja pyrkii yhdistämään näiden erilaiset ominaisuudet toimivaksi kokonaisuudeksi oikea-aikaisesti. (Sallila 1997, 203-204.) Työssä oppiminen tarkoittaa yksilön taitojen kehittymistä sekä osallisuutta organisaation kehittämiseen ja uusien käytäntöjen luomiseen. Työssä oppiminen tapahtuu useimmiten avoimen vuorovaikutuksen ja dialogin kautta. Osaamisen lisääntyminen lisää yhteistä ymmärrystä sekä resilienssi-kykyä sekä yksilö- että organisaatiotasolla. (Työterveyslaitos 2022.) Resilienssillä tarkoitetaan kykyä psyykkiseen joustavuuteen ja palautumiseen muutosten keskellä. Sekä ihminen että organisaatio voi omata resilienssin. Hyvä resilienssi mahdollistaa uudelleen orientoitumisen muutosten edessä sekä mahdollistaa toimintakyvyn stressistä huolimatta. Resilienssi syntyy aina vuorovaikutuksessa toimintaympäristöjen kanssa. (Suomen Mielenterveys ry 2022.) Kouluttajaverkoston kautta on mahdollista tuoda myös kohdennettua osaamista asiakaskentän muuttuviin tarpeisiin sekä toimia työntekijöiden konsultoivana työparina, joka osaltaan voi vahvistaa resilienssiä. Opinnäytetyön kautta tuotetaan tietoa sisäisen kouluttajaverkoston rakentamista varten oppivan organisaation näkökulmasta niin, että sitä voidaan hyödyntää koulutusta koskevassa suunnittelussa ja päätöksenteossa. Opinnäytetyöllä pyritään saamaan esiin tutkimuksellisin keinoin perusteltua tietoa kouluttajaverkoston kehittämiseksi. Opinnäytetyön avulla pyritään tuomaan esiin mahdolliset erot ja yhtäläisyydet kouluttajaverkoston toiveiden ja tavoitteiden suhteen eri kohderyhmiltä.

2 HUMANA SOSIAALIPALVELUIDEN TUOTTAJANA

2.1 Humana Oy:n sosiaalipalvelut

Humana Oy on yhteispohjoismainen sosiaali- ja hoiva-alan yritys. Humana työllistää Suomessa noin 3000 ihmistä vuonna 2022. Humana on yksityinen sosiaalipalvelujen tuottaja, joka tuottaa kuntien peruspalveluita ostopalveluina. Humanan toimialat ovat lastensuojelupalvelut, asumispalvelut sekä avopalvelut. (Humana 2022.)

Humana on aloittanut syksyllä 2021 sisäisen kouluttajaverkoston luomisen tukemaan työntekijöidensä osaamista jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Kouluttajaverkosto koostuu tällä hetkellä kuudesta henkilöstä. He tulevat kaikilta Humanan toimialoilta, kaksi henkilöä asumispalveluista, kaksi lastensuojelupalveluista sekä kaksi avopalveluista. Kouluttajien tehtävä on kouluttaa Humanan työntekijöitä neuropsykiatrisiksi valmentajiksi vastaamaan asiakaskunnan erityistä osaamista vaativan tuen tarpeisiin. Syksyllä 2022 aloittaa vielä viisi kouluttajaa, kolme lastensuojelupalveluista ja kaksi avopalveluista. Kouluttajaverkosto on toimintamallina uusi ja kouluttajien työnkuvaan kuuluu olennaisesti myös kouluttajaverkoston kehittäminen. Kouluttajaverkoston tavoitteena on päivittää työntekijöiden osaamista vastaamaan asiakkaiden neuropsykiatrisen tuen tarpeeseen kouluttamalla ja tukemalla työntekijöitä kaikilla toimialoilla tunnistamaan neuropsykiatrisia haasteita asiakkaiden arjessa. Keskeinen tavoite on lisätä työntekijöiden osaamisen kokemusta näiden erityispiirteiden ympärillä, joka osaltaan lisää työntekijöiden pystyvyyden kokemusta ja vähentää työn kuormittavuuden kokemusta. Työnantajan tarjoama koulutus myös lisää ammatillisen kasvun mahdollisuuksia.

Humanan strategiatyö kehittämistyön taustalla

Humana pyrkii strategiatyönsä avulla hyvinvaikuttamaan ihmisten arkeen lisäämällä heidän elämänarvoaan kohtaamisen ja ilon kautta sekä tuomalla arkeen ratkaisukeskeisyyden näkökulman. Näin on mahdollista vaikuttaa myös yhteiskunnallisesti tuomalla suomalaiseen yhteiskuntaan lisää iloa, kohtaamista ja ratkaisukeskeisyyttä (Soininen 2022)

On se mikä tahansa meidän liiketoiminnan palvelu ni minkälaista osaamista meidän henkilökunnalta vaaditaan et me

pystyyään parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Sehän on se miks me ollaan olemassa ja tuotetaan näitä palveluita. ... sen pitäs olla aina se kärki ku lähetään miettii et mitä päätöksiä tehdään. (Humanan johto 1.)

Kehittämistyö, jonka tueksi opinnäytetyössäni tuotetaan tutkimuksellista tietoa, perustuu Humanan strategiaan (Kuva 1) ja siellä esiintuotuun tarpeeseen Humanan sisäiselle kouluttajaverkostolle. Se näkyy strategiassa esimerkiksi laadulla vaikuttamisen ja kattavasti erikoistumisen tavoitteissa. Humanan strategisena tavoitteena on mahdollisesti jatkossa laajentaa koulutusverkostoa ottamalla käyttöön työntekijöiden asiantuntijuutta laajemminkin. Tämä mahdollistaa työntekijöiden osaamisen päivittämisen laajasti mutta ketterästi vastaamaan toimintaympäristöjen muutokseen. Neuropsykiatrisenvalmentajan koulutus työntekijöille pohjautuu myös strategiseen valintaan ottaa käyttöön valmentavan johtamisen malli, jonka myötä myös työntekijöiden valmentavaa otetta ja ajattelumallia halutaan vahvistaa.



Kuva 1 Humanan strategia (Humana 2022)

Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamisen valinta tukee elinikäisen oppimisen ajatusta organisaatiossa. Oppiminen on mahdollista silloin, kun organisaatio pystyy tarjoamaan työntekijöilleen aiempaa haastavampia työtehtäviä, jotka vaativat siirtymistä ulos mukavuusalueeltaan. Työtehtävien muutos tulee tapahtua sopivassa

tahdissa, jotta työntekijän kokema stressi on positiivista, oppimista tukevaa ja työntekijä pystyy oppimaan uusia taitoja ja tehtäviä. Tällöin näköala on uuden oppisen äärellä ja työntekijä näkee muutoksen mahdollisuuden. Työntekijän osaamisen kartuttaminen tapahtuu noin 70 % oman työkokemuksen kautta, noin 20 % vuorovaikutuksessa muiden kanssa sekä noin 10 % kurssien ja luentojen kautta muodollisessa opetuksessa. (Kallonen 2021,158–160.) Tämän perusteella on keskeistä, että työnantaja tarjoaa rakenteessaan mahdollisuuksia tavoitteelliseen vuorovaikutukseen niin esihenkilön ja työntekijän välillä kuin kollegoiden välisiin kohtaamisiin ja sitä voitaisiinkin pitää pohjarakenteena oppimisen johtamisessa.

Puhuttaessa osaamisemisen lisäämisestä organisaatiossa, osaamisella tarkoitetaan että

- Kyvykkyydet ovat organisaatiotason tarkastelua: mitä kyvykkyyksiä organisaatiossa on ja pitäisi olla.
- Osaamiset ovat jo tarkemmalle tasolle hahmotettuja ja työnteossa näyttäytyviä taitoja, tietoja ja ajattelutapoja tai niiden yhdistelmiä.
- Oppiminen on yksilötason toimintaa suhteessa kahteen edelliseen.
- Taidot ovat konkreettisia, yksittäisiä osaamisen komponentteja, joita oppimisen kautta kehittyä. (Rissanen 2022.)

Humana asiantuntijaorganisaationa

Humana tarjoaa tällä hetkellä sosiaalialan asiantuntijapalveluita lähes koko Suomen alueella. Suhteessa Humanan kokoon ja asemaan sosiaalipalveluiden tuottajana asiantuntijapalveluiden määrä on verrattain vähäinen. Humanan verkkosivujen mukaan Humana Suomi tuottaa asiantuntijapalveluina seuraavia palvelutuotteita:

- Vanhemmuuden arvioinnit
- Olosuhdeselvitykset
- MIM-vuorovaikutushavainnoinnit
- Lastensuojelun sosiaalityöntekijän palvelut
- Perhearvioinnit
- Lapsioikeudelliset palvelut
- Kasvatus- ja perheneuvontapalvelut
- Perheterapia. (Humana 2022.)

Asiantuntijaorganisaatio tuottaa ja analysoi uutta tietoa. Tällaisen organisaation tärkein resurssi on työntekijöiden osaaminen. Asiantuntijaorganisaatio hakee

aktiivisesti ratkaisuja asiakaslähtöisesti ja se on muuntautumiskykyinen yhteisö, jossa suositaan hajautettua päätöksentekoa. (Kousa 2022,15.)

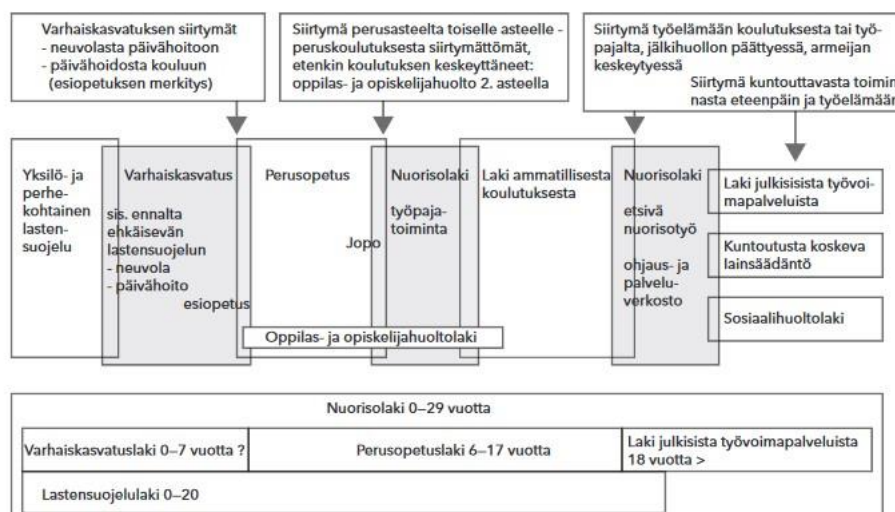
2.2 Neuropsykiatrisesti oireilevien tuki

Neuropsykiatriset erityispiirteet

Neuropsykiatriset erityispiirteet ovat kehityksellisiä aivojen toimintaan liittyviä häiriöitä, jotka ilmenevät yleisimmin käyttäytymisen ja toimintatapojen erilaisuutena esimerkiksi toiminnanohjauksen haasteina, tunteiden ja käyttäytymisen säätelyn haasteina sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen pulmina. Näihin vaikuttaa usein poikkeavuudet aistitoimintojen yli- tai aliherkkyyksissä, sosiaalisissa taidoissa, motoriikassa, unen- ja oppimisen haasteissa. Neuropsykiatrisesti oireilevilla on liitännäisoireena usein masennus, ahdistus- tai pakko-oireisuutta. (HUS) Neuropsykiatrisia erityispiirteitä omaavia diagnosoidaan autisismikirjolle tai Touretten syndroomaan. Erityispiirteitä on paljon myös diagnosoimattomilla henkilöillä esimerkiksi kielelliset erityisvaikeudet sekä laaja-alaiset oppimisen haasteet. Neuropsykiatrista oireilua on usein myös aivomamman saaneilla, mielenterveyspuolen diagnooseissa sekä päihdekuntoutujilla. Kehitykselliset aivotuominnan häiriöt alkavat aina lapsuudessa ja tulevat vahvimmin esiin peruskoulun aikana. Oireilu usein muuttua muotoaan kasvun myötä mutta pää sääntöisesti ne heikentävät toimintakykyä vielä aikuisuudessaakin. (Perämäki 2019.) Neuropsykiatrisen osaamisen puute lastensuojelun avopalveluissa sekä muissa ennaltaehkäisevän tuen palveluissa johtaa helposti siihen, että huostaanotto on lähes ainut tukikeino, jota pystytään tarjoamaan neuropsykiatrisesti oireilevien lasten perheille tueksi. Neuropsykiatrisesti oireilevilla lapsilla pitäisi kuitenkin olla yhtäläinen oikeus asua omien vanhempiansa kanssa ja saada kotiin riittävästi oikeanlaista tukea. Riittävän ajoissa saatu oikeanlainen tuki olisi ensisijaista, jotta lapsen tai nuoren kasvu ja kehitys turvataan. Oikea-aikainen ja oikeanlainen tuki mahdollistaa toimintamallit ja -tavat, joiden avulla on mahdollista pärjätä neurotyypillisille suunnatussa maailmassa. Oikea-aikaisen tuen saamista hidastaa usein ammattilaisten riittämätön osaaminen neuropsykiatrisen tuen tarpeen tunnistamisessa perheiden auttamisessa. Oikea-aikainen tunnistaminen mahdollistaisiin myös varhaisen tuen tarjoamisen niin lastensuojelun avopalveluissa, vammaispalveluissa kuin sosiaalipalveluissa. (Perhekuntoutuskeskus Lauste). Nämä ajankohtaiset kokemukset tukevat opinnäytetyöni aiheen ajankohtaisuutta kouluttaa Humanan henkilökuntaa tunnistamaan

perheiden neuropsykiatriset erityispiirteet ja mahdollistaa näin oikeanlainen tuki sekä avohuollon- että laitospalveluissa. Lastensuojelun Keskusliitto on ollut toteuttamassa Lapset SIB -hanketta, jossa myös Humana on ollut mukana tuottamassa palveluita. Siinä mukana olevat kunnat saivat itse arvioida, keiden lasten ja nuorten tukeen ja palveluihin tulisi saada lisäresursseja. Mukana olevista kaupungeista Vantaa analysoi, että yksi lastensuojelun isommista asiakasryhmistä on neuropsykiatrisesti oireilevat lapset ja nuoret. Kaupunki arvioi, että korjaavien palvelujen tarve olisi ollut ehkäistävissä tukemalla heitä paljon aikaisemmassa vaiheessa. Myös perheet ovat kokeneet, ettei niiden toiveita ja huolta kuultu ajoissa. Hankkeessa onkin vahvistunut näkemys siitä, että diagnoosin saamiseen voi mennä kohtuuttomasti aikaa ja että tukea pitäisi saada ennaltaehkäisevästi myös ilman diagnoosia. Hankkeessa mukana olleet perheet ovat kertoneet tuoneensa esiin tuen tarpeitaan neuvolassa, päiväkodissa ja lääkärin vastaanotolla. (Vantaan kaupunki 2021) Neuropsykiatrisesti oireilevien lasten tuen tarpeiden havaitsemiseen tarvitaankin ihan jokaista lasten ja perheiden kanssa toimivaa asiantuntijaa ja tämän osaamisen vahvistaminen on nyt ajankohtaista, jotta tukea voitaisiin myöntää ennaltaehkäisevästi eikä korjaavasti. (Heinonen 2022.)

Neuropsykiatrisen osaamisen tarve korostuu erityisesti eri nivelvaiheissa asiakasta kohtaavilla ammattilaisilla. Alla on esitetty keskeisimmät nivelvaiheet osallisuuden ja syrjäytymisen ehkäisyn näkökulmasta (kuva 3)



Kuva 2 Lapsuuden ja nuoruuden nivelvaiheet sekä niihin liittyvä lainsäädäntö (Notkola ym. 2013,83)

Kaikki nivelvaiheisiin liittyvät lainsäädännöt edellyttävät, että lapselle tai nuorelle taataan riittävä tuki yksilölliseen kasvuun ja hyvinvointiin (Notkola ym.2013, 82). Tällöin voidaan olettaa neuropsykiatrisen osaamisen olevan keskeistä, jos työskennellään neuropsykiatrisia erityispiirteitä omaavan asiakkaan kanssa, jotta hänen on mahdollista saada yksilölliseen kasvuun ja hyvinvointiin oikea-aikainen ja oikeanlainen riittävä tuki. Nivelvaiheiksi voidaan ajatella kaikki siirtymät esimerkiksi koulun aloittaminen, jatko-opintoihin siirtyminen tai työelämään siirtyminen. Nivelvaiheet ovat kriittisiä hetkiä elämässä, joissa on korostetusti mahdollisuus osallisuuteen tai syrjäytymiseen yhteiskunnasta. Eri siirtymävaiheet elämässä ovat aina prosesseja, joita on tuettava tarvittaessa (Härjunnä ym. 2017, 71.)

Vammaispalvelulain uudistus on parhaillaan käynnissä ja uusi vammaispalvelulaki tulee voimaan 1.1.2023. Vammaispalvelulain uudistuksen tavoitteena on mahdollistaa vammaisen henkilön yhdenvertaisuutta, osallisuutta ja osallistumista yhteiskunnassa poistamalla esteitä ja rajoitteita vammaisen henkilön osallisuuden tieltä. Vammaispalvelulain tavoitteena on myös turvata vammaisen henkilön itsenäisen elämän mahdollisuus sekä itsemääräämisoikeuden toteutuminen sekä näin liittyvät riittävät tukitoimet. (STM 2022) Vammaispalvelulain uudistus linkittyy opinnäytetyöni aiheeseen siten, että lakia sovellettaisiin jatkossa henkilöön, *jonka vamman tai sairauden aiheuttama fyysinen, kognitiivinen, psyykinen, sosiaalinen tai aisteihin liittyvä toimintarajoite on pitkäaikainen tai pysyvä ja vamma tai sairaus yhdessä yhteiskunnassa esiintyvien esteiden kanssa estää osallistumisen yhteiskuntaan yhdenvertaisesti muiden kanssa (STM 2022)*. Täten myös neuropsykiatrisia erityispiirteitä omaavat henkilöt voisivat olla oikeutettuja vammaispalveluihin mukaisiin palveluihin jatkossa. Henkilön voimavaroja ja itsenäisyyttä voitaisiin tukea esimerkiksi erilaisten valmennusten kautta tai mahdollistaa osallisuus ja osallistuminen yhteiskuntaan esimerkiksi henkilökohtaisen avustajan kautta.

2.3 Neuropsykiatrinen valmennus

Neuropsykiatrinen valmennus on suositeltava kuntoutusmuoto neuropsykiatrisia erityispiirteitä omaaville henkilöille. Neuropsykiatrinen valmennus pyrkii sujuvoittamaan henkilön arkea, löytämällä ratkaisukeskeisesti keinoja tilanteisiin, joissa neuropsykiatriset oireet aiheuttavat haittaa toimintakyvylle henkilön arjessa. Neuropsykiatrisessa valmennuksessa tavoitteet asetetaan yhdessä valmennettavan henkilön kanssa. Tavoitteet ovat konkreettisia arjen sujuvuuteen liittyviä tavoitteita. Yleisimmin valmennuksen tavoitteiksi valikoituvat toiminnanohjaukseen ja ajanhallintaan liittyvät tavoitteet. Neuropsykiatrisen valmentajan yksi keskeinen tehtävä on myös motivoida asiakasta kohti tavoitteita. Varsinkin lasten ja nuorten kanssa työskennellessä myös lähiverkoston osallistaminen valmennusprosessiin on keskeistä. Neuropsykiatrinen valmennus on aina määrääkäs, aikataululettu ja tavoiteorientoitunut työskentelytapa. (Neuropsykiatrinen valmennus 2019.)

Neuropsykiatrinen valmennus Humanalla

Humana avopalveluissa neuropsykiatrinen valmennus määritellään olevan palvelu, joka soveltuu asiakkaille, joilla on todettu esimerkiksi ADHD, autismin kirjon erityispiirteitä tai Touretten oireyhtymä, kuten myös päihde- ja mielenterveyskuntoutujille. Asiakkaina voivat olla lapset, nuoret tai aikuiset joko yksilö- tai perhevalmennuksessa. Neuropsykiatrisesti oireilevan haasteet voivat liittyä esimerkiksi itsenäisen arjen hallintaan ja toiminnanohjaukseen, opiskeluun ja työssäkäyntiin tai sosiaalisiin tilanteisiin. Ratkaisukeskeisestä neuropsykiatrisesta valmennuksesta voi olla suuri apu sitä tarvitsevalle kokeneen neuropsykiatrisen valmentajan kanssa.

En osaa aatella et mä oon vaan nepsy-valmentaja ja vaikka ADHD- asiantuntija vaan mä aattelen ennemminkin niin, et mua kiinnostaa tää ilmiö ylipäätään ja siihen liittyvät asiat. ja et ei voi puhua et on vaan nepsy itse ja yksilö vaan se ilmiö juuri et vaikuttaa kaikkeen siinä ympärillä perheeseen ja myös sitten ympäristöihin missä toimii. Niihin ihmisiin. (kouluttaja 2.)

Valmennuksessa tärkeitä asioita ovat asiakkaan ja valmentajan toimiva vuorovaikutus, ratkaisukeskeisyys ja asiakkaan itsensä rooli. Valmentajan tehtävä on auttaa asiakasta tunnistamaan vahvuuksiaan ja arjen toimivia asioita, sekä

löytämään ratkaisuja ongelmiin. Tavoitteet valmennukselle asetetaan siten, että asiakkaalla on mahdollisuus oppia, omaksua ja etsiä uusia keinoja ja voimavaroja arkisiin tilanteisiin. Hyviä tavoitteita neuropsykiatriselle valmennukselle ovat esimerkiksi asiakkaan itsetunnon vahvistaminen, tutustuminen omaan diagnoosiin ja sen tuomiin erityispiirteisiin, toiminnanohjauksen haasteiden ratkaiseminen, arjen askareiden strukturoiminen, sosiaalisten taitojen harjaantuttaminen sekä asiakkaan erityispiirteiden sanoittaminen ympäristölle, jolloin myös asiakkaan ymmärrys omasta neuropsykiatrisesta diagnoosista ja omista toimintatavoista lisääntyy. Neuropsykiatrinen valmennus toteutuu jokaisen asiakkaan kanssa yksilöllisellä tavalla. Yleensä asiakkaan oma lähiverkosto on tiiviisti mukana valmennusprosessissa. Neuropsykiatrista valmennusta tekee aina koulutettu neuropsykiatrinen valmentaja, jonka työn tukena on moniammatillinen tiimi. Työskentely tapahtuu asiakkaan omissa arkiympäristöissä. (Humana 2022.)

3 HUMANAN SISÄISEN KOULUTTAJAVERKOSTON LÄHTÖKOHTIA

3.1 Oppiva organisaatio kouluttajaverkoston luomisessa

Suomen hallituksen hallitusohjelmaan 2021 sisältyy tavoite osaamisen kehittämisestä osana jokaisen työuraa sekä osaamisen ennakointi vastaamaan tulevaisuuden työskentely-ympäristöjä. (Kallonen 2021,63). Humana on omalta osaltaan oikea-aikaisesti tarttumassa myös jatkuvan oppisen haasteeseen omalta osaltaan ja tukemassa jokaisen kansalaisen yhteiskuntaosallisuutta. Tähän tavoitteeseen Humana pyrkii vastaamaan lisäämällä osaamista neuropsykiatristen erityispiirteiden ympärillä sekä neuropsykiatrisia erityispiirteitä omaavien henkilöiden arjessa, heidän lähipiirissään sekä ammattilaisten keskuudessa. Varhainen tunnistaminen on keskeinen elementti osallisuuden ja toimintakyvyn tukemisessa.

Työntekijän motivaatio kehittää sekä itseään että organisaatiota tulee työn imun kautta. Työn imua kuvataan myönteisenä tunne- ja motivaatiotilana työssä. Työn imun kokemus on liitetty vahvasti työntekijän terveyteen, hyvään työsuoritukseen ja sitä kautta yrityksen hyvään menestymiseen. Työn imua kokevat työntekijät haluavat jatkuvasti kehittää itseään ja osaamistaan ja sitä kautta lisätä myös organisaation arvoa ja osaamista. (Kallonen 2021,66.) Oppiva

organisaatio myös mittaa osaamisen kehittymistään osana strategiatyötään sekä palkitsee osaamisen lisääntymiseen, sillä on hyvin todennäköistä, että on organisaatiolle edullisempaa palkita työntekijöitä osaamisen kehittämisestä vastaamaan organisaation tarvetta kuin rekrytoida uusia työntekijöitä. Motivaatio on oppisen edellytys, toisaalta ammatillisen kasvun ja kehittymisen mahdollisuus lisää motivaatiota. (Kallonen 2021,164). Motivaation työelämässä voidaan katsoa muodostuvan kolmen psykologisen perustarpeen ympärille. Nämä kolme perustarvetta ovat kyvykkyys, yhteenkuuluvuus sekä autonomia (Martela ym. 2017, 81).

Organisaation tärkeimpiä työkaluja oppimisen ja osaamisen lisäämistä ajatellen, on toimiva organisaation sisäinen asiantuntijaverkosto. Myös koulutusten vaikuttavuuden mittaaminen on keskeinen näkökulma arvioitaessa pitkän tähtäimen hyötyä organisaatiolle niin taloudellisesti kuin laadullisesti. Kyetäkseen tuottamaan laadukasta palvelua sekä pärjätäkseen taloudellisesti, on kehitettävä sekä yksilöinä, tiimeinä että organisaationa. Menestyvä organisaatio uudistuu jatkuvasti ja kykenee luomaan kulttuurin, jossa työntekijät tavoittelevat jatkuvasti uuden oppimista, jotta pystyvät tuottamaan itselle merkityksellistä tulosta työtehtävässään. (Rissanen 2022.) OECD 2004-henkilöstökoulutus tutkimuksessa käy ilmi, että työnantajan tarjoama koulutus on työntekijöille merkittävä asia, sillä se kertoo inhimillisen pääoman säilyttämisen halusta sekä lisää merkittävästi koulutukseen osallistuvan työntekijän työn houkuttelevuutta sekä mahdollistaa elinikäisen oppimisen. (Martin 2004, 4). Työnantajan tarjoama koulutus myös lisää työntekijän tuottavuutta ja sitoutumista yritykseen. Koulutus myös edesauttaa urakehitystä yrityksen sisällä. (Suikkanen 2006, 67.) Opitun jalkauttaminen yksilön osaamisen kartuttamisesta organisaatiotason osaamiseksi, on mahdollista kollektiivisen reflektoinnin kautta. Kasvokkain tapaamiset ovat osaamisen syventämisen ja jakamisen kannalta merkittäviä, vaikka ne vaativatkin enemmän resursseja toteutuakseen kuin virtuaaliset tapaamiset. Opitun jakaminen omissa työyhteisöissä voidaan katsoa olevan jo organisaatiotason osaamisen jakamista, kun opiskelijaryhmissä kollektiivisen reflektoinnin kautta omaksuttu osaaminen viedään edelleen omiin työyhteisöihin sekä sitä kautta työtehtäviin ja organisaation arkeen. (Suikkanen 2006,253.)

Työ oppimisympäristönä

Oppimisympäristöillä tarkoitetaan kaikkia niitä paikkoja, tapahtumia ja prosesseja, joilla on välitöntä tai välillistä merkitystä yksilön oppimista edistävien aineiden tuottamisessa riippumatta siitä, liittyykö tilanteeseen yksilön tai ulkopuolisen toimijan tarkoituksellisia oppimisaikomuksia tai onko oppija samanaikaisesti tietoinen tilanteen merkityksestä oppimiselleen (Panzar 2006,49). Kun puhutaan työstä oppimisympäristönä, nousee esiin kysymys, tavoitellaanko elinikäisellä oppimisella yksilön hyvää vai taloudellista hyvää vai jotain näiden kombinaatiota (Panzar 2006, 54). Aikuiskasvatuksen vaateiden ja olettamusten välissä leijuu ristiriitoja suhteessa yksilön edun tavoitteluun ja henkilökohtaistamiseen, jonka vastaparina on oppiva yhteisö ja organisaatio sekä dialoginen oppiminen. Tämä tuo jatkuvaan kouluttautumiseen haasteen, voivatko aiemmat opinnot olla haitaksi tai jopa esteenä uuden oppimiselle. (Hakala 2013, 6.) Työn ohessa tapahtuu jatkuvasti oppimista. Työpaikalla tapahtuvassa oppimisessa on kyse informaalista, kokemusperäisestä oppimisesta. Organisaation on mahdollista tehostaa oppimista esimerkiksi hyödyntämällä erilaisia ryhmätyöskentelyn menetelmiä, tarkistamalla palaverikäytänteitä, innovointiprosesseja sekä arviointikäytäntöjä. Informaalia oppimista voidaan lisätä suunnitelmallisesti tuomalla näitä mahdollisuuksia työpaikan arkeen. (Kousa 2022,119.) Humanan rakenteisiin on mahdollista tuoda tietoisesti lisää näitä elementtejä tukemaan sekä yksilöiden että organisaation oppimista sekä tiedon jakamista.

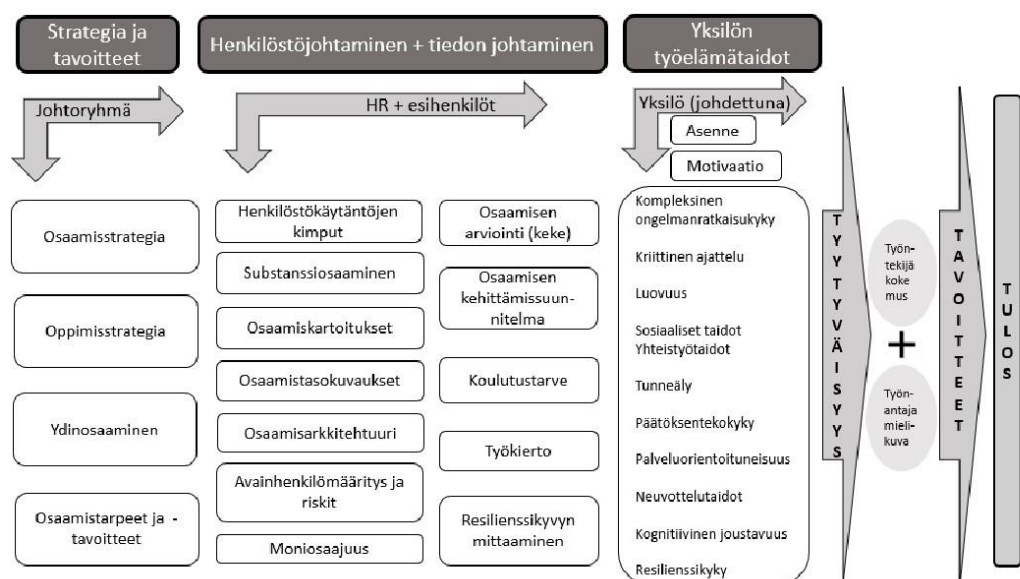
Tulevaisuuden osaamistarpeet

Jatkuvan oppimisen haasteet aika- ja resurssipulan vuoksi sekä henkilöstön pysyvyys on nostettu esiin opetushallituksen sosiaaliajaa uhkaavana tekijänä. Mahdollisuutena sosiaaliajan kehittymiselle julkaisussa nostetaan työyhteisöjen moniammatillistuminen sekä digiloikan ottaminen. Myös jatkuvan oppimisen ajatus läpi työuran katsotaan olevan tulevaisuudessa välttämätöntä. (Kotipelto 2019, 137–139.) Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi on oltava sisäänrakennettuna Humanan rakenteessa, jotta organisaation on mahdollista pysyä osaamisessaan jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön tarpeita vastaavana, laadukkaana toimijana. Innovatiivisen organisaation on oltava joustava ja kyettävä olemaan hajautettu ja poikkitieteellinen saadakseen henkilöstöstään irti parhaan asiantuntijuuden sekä suuntaamaan resursseja tarkoituksenmukaisella tavalla. Olemassa oleva tieto on hyvä pohja mutta tuskin koskaan riittävä,

jos puhutaan innovatiivisesta yrityksestä, jonka tavoitteena on tuottaa ajantasaista asiantuntijuutta asiakkaidensa käyttöön. (Korpelainen 2007,200.)

3.2 Asiantuntijuuden kehittämisen malli

Asiantuntijuuden kehittämiseen liittyy olennaisesti sitoutuminen sekä oman työn laadukkaampaan suorittamiseen että sitoutuminen myös yhteisön tavoitteisiin ja vastuun ottamiseen yhteisistä asioista, vaikeivat ne suoraan olisikaan kytköksissä yksilölle määriteltyihin tehtäviin. Kehittyvä asiantuntija ottaa vastuuta omasta ja koko yhteisön toiminnasta. Asiantuntijaksi voidaan määritellä henkilö, joka löytää vaistomaisesti oikeat ratkaisut ilman suurempaa ponnistelua ja kykenee kuitenkin arvioimaan kriittisestikin omia ratkaisujaan, jotka tulevat häneltä ”selkäytimestä”. Asiantuntijuuden ytimenä on jatkuva uusien ongelmaratkaisutaitojen kehittyminen. Asiantuntijuus ei ole pysyvä tila, vaan se vaatii jatkuvaa uusiutumista ja uusien ongelmaratkaisujen löytämistä. Jatkuvasti uusiutuva, dynaaminen asiantuntijuus, mahdollistaa tarkoituksenmukaisen toiminnan uusissa tilanteissa. Dynaaminen asiantuntijuus kehittyy asteittain syvenevässä ongelmaratkaisussa ja siinä syntyvissä prosesseissa. Asiantuntija pyrkii oman alansa ongelmien ja tiedon hahmottamiseen aina syvemmällä mahdollisella tasolla. (Hakkarainen 2002, 78–81.)



Kuva 3 Asiantuntijuuden kehittämisen malli. (Kousa 2022,101).

Asiantuntijuuden kehittämisen malli (Kuva 2) tukee läpi organisaation kulkevaa tavoitteellista asiantuntijuuden kehittämistä ja siihen liittyvien toimenpiteiden jalkauttamista organisaation arkeen. Työntekijöiden tavoitteellisen kehittymisen tukemiseksi tehty organisaatiotason suunnitelma vahvistaa yrityksen positiivista työnantajamielikuvaa sekä työntekijäkokemusta. (Kousa 2022, 101.) Yrityksen on kehittyäkseen kyettävä esittämään itselleen seuraavat kysymykset; Mikä on meidän intohimomme, missä haluamme olla hyviä, Mikä on meidän strategiamme, missä meidän pitäisi olla hyviä, ja toisaalta sisällyttää pohdintaan realistinen näkökulma, missä me voimme olla hyviä (Junttila 2020,22.) Samankaltaiset kysymykset ohjaavat myös asiantuntijuuden äärelle. Sosiaalialan asiantuntijuuden voidaan nähdä sisältävän ulottuvuudet sisällölliseen sekä henkilökohtaiseen asiantuntijuuteen. Henkilökohtainen asiantuntijuus viittaa tässä eettiseen pohdintaan suhteessa omaan ammatillisuuteen sekä sen realistiseen arviointiin. Sisällöllinen asiantuntijuus pitää sisällään asiakastyön, arviointityön ja työn kehittämisen sekä vaikuttamistyön. (Sipilä 201,21.) Asiantuntijan työ on moniulotteista itsenäistä ja vastuullista työtä yhdessä sidosryhmien kanssa. Se on luovaa työtä, jonka tavoitteena on uudenlaisen tiedon ja ymmärryksen luominen yhteisöissä ja organisaatioissa oikea-aikaisesti. (Kousa 2022,15.) Human sisäisen kouluttajaverkoston ja sisäisten kouluttajien voitaneen katsoa täyttävän asiantuntijuuden määritteet erityisesti uudenlaisen tiedon ja yhteisen ymmärryksen tuottamisen näkökulmasta sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

4 OPINNÄYTEYTÖN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuskysymys ja opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoittelee tiedon hankkimista kehittämistyön tueksi siitä, kuinka kehittää osaamisen jakamista ja asiantuntijuuden kehittymistä Humanalla sisäisen kouluttajaverkoston avulla. Tutkimuksellinen näkökulma rakentuu kasvatustieteellisestä viitekehyksestä, jossa lähtökohtana ovat oppiva organisaatio ja työssä oppiminen. Kasvatustiede tutkii ihmisen toimintaa erilaisissa sosiaalisissa konteksteissa. Se pyrkii tuomaan perusteltua tutkimuksellista tietoa käytännön työn tueksi kasvatustieteelliset ja opetusaloilla. Se siis pyrkii yhdistämään teorian ja käytännön yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. (Peltonen 2004,8.) Oppiva organisaatio taas kuvaa organisaatiota, joka on joustava ja omaa innostavan ja oppimiseen kannustavan ilmapiirin ja jonka päivittäinen työ on rakennettu siten että

se rakenteellisesti tukee yksilöiden, tiimien ja organisaation työssä oppimista. (Vaherva 1997,206.)

Opinnäytetyö on laadullinen kehittämistietoa tuottava tutkielma. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehittämistietoa Bikva-arviointimallia mukaillen Humana Suomen sisäisen kouluttajaverkoston kehityssuuntien määrittelyä varten. Tutkielma tuottaa tietoa toimenpiteistä päätösten tekemisen tueksi. Kehittämisen tueksi tuotettu tieto pohjautuu työntekijöiden, kouluttajien, henkilöstöjohtajan sekä toimialajohtajien tarpeisiin suhteessa Humanan sisäiseen kouluttajaverkoston ja sitä kautta organisaation kehittämiseen, jotta sen olisi mahdollista olla sekä vaikuttavana asiakastyön tuottajana, kiinnostavana työllistäjänä sekä kilpailukykyisenä organisaationa sosiaalipalveluiden markkinoilla.

Tutkimuskysymyksiksi olen tässä opinnäytetyössä asettanut kysymykset

- Mitä Humanan sisäisellä kouluttajaverkostolla tavoitellaan?
- Kuinka kehittää osaamisen jakamista ja asiantuntijuuden kehittymistä Humanalla sisäisen kouluttajaverkoston avulla?

4.2 Tutkimuskohde

Tutkielman kohteena oli Humana Suomi ja siellä kouluttajaverkoston luominen ja kehittäminen. Kouluttajaverkoston luominen on aloitettu syksyllä 2021 kouluttamalla kuusi työntekijää kouluttamaan työntekijöistä neuropsykiatrisia valmentajia niille paikkakunnille, jossa on suurin tarve lisätä osaamista neuropsykiatrisista erityispiirteistä sekä valmentavasta työotteesta. Tutkielmalla tavoitellaan tulevaisuuden kehittämissuuntien määrittelyä perustellusti eri tahojen haastattelujen perusteella. Haastatteluiden avulla pyritään luomaan yhteinen ymmärrys kouluttajaverkoston tulevaisuudesta, jotta on mahdollista luoda visio ja missio tulevalle koko Humanaa palvelevalle osaamisen jakamisen väylälle. Kouluttajaverkosto tarjoaa tulevaisuudessa myös mahdollisuuksia työntekijöille urakehitykseen kohti asiantuntijatehtäviä. Osaamisen jakaminen ja sisäisen asiantuntijuuden hyödyntäminen on myös Humanan strateginen tavoite, jotta Humana voi tarjota palveluita myös erityistä osaamista vaativiin asiakkuuksiin valtakunnallisesti.

Haastateltavien valinnan tein yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa. Haastattelukutsu lähetettiin yhteensä kuudelle työntekijälle, neljälle kouluttajalle, henkilöstöjohtajalle ja kolmelle toimialajohtajalle. Haastateltavat valittiin siten, että he edustivat mahdollisimman laajasti kaikkia kolmea eri toimialaa sekä maantieteellisesti mahdollisimman kattavasti koko Suomen. Humanan maantieteellinen kattavuus on kuvattu taulukossa (taulukko 1) toukokuun 2022 tilanteen mukaan. Haastattelukutsuihin vastasivat kaikki. Kaksi työntekijöiden haastattelua peruuntui sairastumisten vuoksi mutta työntekijöitä jäi haastateltavaksi kaikilta toimialoilta sekä hyvällä maantieteellisellä kattavuudella. Haastateltavat työntekijät valittiin seuraavaksi aloittavan neuropsykiatrinen-valmentaja koulutuksen osallistujista, jotta voitiin varmistua haastateltavan motivaatiosta aihepiiriä kohtaan.

Taulukko 1 Humanan sosiaalipalveluiden maantieteellinen kattavuus Suomessa 2022.

Yksikköä/maakunta	Avopalvelut	Lastensuojelun laitospalvelut	Asumispalvelut
Uusimaa	7	9	7
Kymenlaako	2		1
Varsinais-Suomi	3	3	1
Kanta-Häme	1	1	1
Päijät-Häme		1	3
Pirkanmaa	2	3	1
Keski-Suomi	1	3	7
Etelä-Pohjanmaa	1	3	3
Pohjanmaa	1		5
Keski-Pohjanmaa	1		1
Pohjois-Pohjanmaa	4	4	9
Pohjois-Savo	1		2
Etelä-Savo			2
Etelä-Karjala			1
Lapin maakunta	1		5
Satakunta		1	

Työntekijät sijoituivat maantieteellisesti Uusimaan, Varsinais-Suomen, Etelä-Pohjanmaan ja Lapin maakunnan alueille. Kouluttajat sijoituivat Varsinais-Suomen, Etelä-Pohjanmaan sekä Pohjois-Pohjanmaan alueille. Henkilöstöjohtajan toimialueena on koko Suomi, samoin kuin toimialajohtajillakin.

4.3 Laadullinen tutkimusote

Laadullista tutkielmaa tehtäessä yksi keskeinen asia on käsitteellistäminen. Se mahdollistaa asioiden yhteisen ymmärryksen sekä jäsentää ja selkiyttää

tutkimuksellista toimintakenttää. Käsitteellistäminen auttaa myös tutkimuksellisten tavoitteiden määrittelyssä ja helpottaa toiminnan arviointia. Käsitteellistämisen avulla on myös mahdollista kytkeä tutkimuksellinen tieto yleisempään yhteiskunnalliseen keskusteluun. Määriteltyjen käsitteiden kautta myös tutkimuksellisen tiedonhankinnan kautta tuotetun uuden tiedon jakaminen on ymmärrettävämpää ja helpompaa. Tämä mahdollistaa myös tulosten vertailun muihin tehtyihin tutkimuksiin. (Toikko & Rantanen 2009, 130–131.)

Aineistojen määrä on toinen keskeinen tekijä pohdittaessa tiedontuotannon prosessia. Kehittämistietoa tuottava tutkielma voi perustellusti rajata tiedonkeruuta, kun se on tutkimuksen näkökulmasta laadullisesti riittävän perusteltu. Tutkielmassa on oleellista määritellä, miten syvällisesti tietoa halutaan kerätä ja miltä osin. Perustelut tutkielman kannalta olennaisen ja riittävän tutkimusaineiston määrään ovat keskeisiä tutkimusaineiston luotettavuutta arvioitaessa. Omassa työssäni olen päätenyt monen kategorian asetelmaan, jotta pääsen vertailemaan ja analysoimaan aineistoja keskenään ja löytämään niistä kehittämistyötä varten tuotettavan tutkimuksellisen tiedon kannalta olennaiset erot ja yhtäläisyydet. (Toikko & Rantanen 2009, 119.) Aineiston luotettavuus on laadullisen tutkimuksen tukipilari, johon tutkimuksellinen luotettavuus nojautuu. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvataan usein sanalla vakuuttavuus. Vakuuttavuudella tarkoitetaan avoimuutta tutkimusaineistojen ja analyysien suhteen. Tutkijan on kyettävä vakuuttamaan lukija tai tutkimustulosten tilaaja tekemänsä tutkimuksen pätevydestä avoimuudella, analyysillä sekä argumentaatiolla. Vakuuttavuus perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Tutkijan on ymmärrettävä, miten hänen tutkimuksensa asettuu kulttuurisesti ja kontekstuaalisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 123–124.)

Sosiaalityö on vahvasti käytännössä tehtävää työtä, mutta tekeminen perustuu vahvasti teoreettiseen perustaan, joten tutkimuksellinen tiedontuotanto on hyvin sopiva tapa sosiaalityön kehittämishankkeiden pohjaksi. Tiedontuotanto palvelee tällöin kehittämistyötä ja on alisteinen kehittämistyön teorioille ja lainalaisuuksille. Tämä tutkimuksellinen ote on vahvasti osallistavaa, sillä tuotetun tiedon avulla ohjataan ja suunnitellaan kehittämistoimenpiteitä. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jota pystytään hyödyntämään käytännön työssä sekä yrityksen sisällä että tuottamaan laajempaa yhteiskunnallista hyötyä. Tätä hyötyä voidaan tarkastella vaikuttavuuden kautta eli muutosta mittaamalla, jossa myös

kriittisellä arvioinnilla. Kriittinen suhtautuminen tietoon mahdollistaa neuvottelun ja eri osapuolten näkökantojen näkyväksi tulemisen ja sanoittaa eri asioiden merkityksiä. (Toikko & Rantanen 2009, 117–125.)

Kehittämistietoa tuottava tutkielma

Tutkimusta tehtäessä, lähdetään usein liikkeelle nykytilanteen määrittelystä, yhteisen ymmärryksen tai todellisuuden sanoittamisesta. Kehittämistieto voi olla tässä yhteydessä sitä, että vahvistetaan yhteistä käsitystä siitä, mikä on tavoiteltava todellisuus. Käsitys todellisuudesta ja asioiden nykytilasta on riippuvainen jokaisen omista havainnoista, mutta siitä on mahdollista luoda yhteneväisempi kokemus. Yhteinen kokemus kehittyy jatkuvasti dialogin kautta, jotta yhtenäinen käsitys vallitsevasta todellisuudesta pysyy eri ympäristöjen jatkuvassa muutoksessa. Jatkuvan muutoksen kohteena ovat toimintaympäristöt, vuorovaikutusympäristöt, sosiaaliset suhteet sekä kohderyhmät, joille palveluja tuotetaan kuten myös verkostot sekä asiakkaiden ympärillä että moniammatilliset verkostot palveluntuottajan ympärillä. Myös jokainen ihminen on jatkuva muutos, jolloin käsitys todellisuudesta muodostuu aina sosiaalisissa prosesseissa. (Toikko & Rantanen 2009,36.)

Ennakointi antaa mahdollisuuden tarkastella kehittämistarpeita esimerkiksi sidosryhmien, toimintaympäristöjen sekä teknologian muutoksen suhteen. Laaja-alainen, myös yleisemmin yhteiskunnan muutosta tarkasteleva tulevaisuuden visiointi antaa tutkimukselliselle tiedontuotannolle selkeämmän strategisen kehittämisen suunnan. Hyvinvointialojen on oltava selkeästi tietoisia yhteiskunnallisista trendeistä ja skenaarioista, jotta tarjottavat palvelut vastaavat ketterästi muuttuviin tarpeisiin. Tulevaisuuden hyvinvointipalveluissa on huomioitava myös toimintaympäristöjen ja teknologian muutos osana tulevaisuuden strategioita. Opinnäytetyöni aihe, kehittämistietoa tuottava tutkielma, tavoittelee juuri tuota ketterää ja laadukasta mutta kuitenkin inhimillistä palvelutuotantoa. Ilman tulevaisuudentutkimusta hyvinvointipalvelut jäävät helposti jälkeen ympäröivän yhteiskunnan muutoksesta johtuvassa palvelutarpeen muutoksessa. Erilaisten skenaarioiden luominen auttaa suuntaamaan kehittämistyötä oikeansuuntaisesti.

Tiedon tuottaminen kehittämistyöhön tavoittelee useimmiten keskustelun herättämistä, asioiden nimeämistä ja asioiden keskinäisten suhteiden pohtimista.

Tutkimuksellinen tiedontuotanto pyrkii palvelemaan kehittämistyötä parhaalla mahdollisella tavalla tuoden esiin erilaisia näkökulmia ja tulkintoja, joiden pohjalta voidaan määritellä kehittämistoimenpiteitä. Tieto jalostuu aina erilaisten vuorovaikutustilanteiden kautta. Hankitun tiedon reflektointi on keskeinen elementti kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa sillä tiedonhankinnan ytimessä ovat eittämättä aina tutkimuskysymykset. Tutkimuksellisen tiedon tuottamiseksi aineistonkeruu onkin perusteltava kehittämistyön tarpeen ja laajuuden mukaan. Tätä kutsutaan perustelluksi kattavuudeksi, joka perustuu kehittämistietoa tuottavan tutkijan harkintaan (Toikko & Rantanen 2019, 117–119.)

Bikva-aineistonkeruumalli

Bikva-aineistonkeruumalli on hyvin asiakaslähtöinen, tässä tapauksessa työntekijälähtöinen, joka nostaa keskiöön konkreettisimmin työntekijän ajatuksen ja näkemyksen kehitettävästä aiheesta. Bikva-aineistonkeruumenetelmä on monivaiheinen prosessi, jossa työntekijän ajatus tuodaan aina seuraavalle vaikuttajatasolle keskusteluun. Oman opinnäytetyöni tapauksessa ketju kulkee työntekijä, kouluttajat, henkilöstöhallinto, toimialajohtajat- reittiä. Bikva-aineistonkeruumenetelmä on kehitetty erityisesti sosiaalityön kehittämistarpeisiin. Tavoitteena on tuoda jokaisen portaan ääni kuuluviin ja pohtia palautetta myös oman toiminnan kautta peilaten. (Innokylä.) Bikva-aineistonkeruumenetelmä pyrkii luomaan yhteyksiä eri tasojen toimijoiden ja päättäjien välille, jotta ongelmia olisi mahdollista ymmärtää monesta eri näkökulmasta. Bikva-aineistonkeruumenetelmä kritisoi perinteistä asiakastyytyväisyyskyselyä siitä, että kysymykset ja tutkittava asia on kyselyn laatijan valitsema, eikä välttämättä se, mitä asiakkaat haluavat nostaa esiin kehittääkseen palvelua. Kehittämisen kohteet palvelutuotannossa pitäisivät olla lähtöisin asiakkailta, jotka käyttävät kyseistä palvelua. Toisaalta palaute siirtyy päättäjille kohdennetusti vain siltä osin, mihin heillä koetaan olevan vaikutusmahdollisuuksia. Aineistonkeruumallissa ei kenenkään palaute ole toisen palautetta arvokkaampaa vaan kaikkia palautteita käsitellään tasa-arvoisina. Bikva-aineistonkeruumenetelmä pyrkii haastamaan työskenteilyn itsestäänselvyydet ja saamaan myös nämä näkyväksi päättäjille, jotka eivät useinkaan tunne käytännön työkenttää. Bikva-aineistonkeruumalli painottaa tiedonkeruussa ryhmähaastatteluja yksilöhaastattelujen sijaan, mutta sallii myös yksilöhaastattelut tiedonkeruun muotona. Bikva-aineistonkeruumallin avulla tavoitellaan oppimista ja kehittymistä kaikilla tasoilla (Krogstrup 2004.)

4.4 Teemahaastattelun toteutus

Valitsin opinnäytetyöni aineistonkeruun tavaksi teemahaastattelun. Haastattelut etukäteen nimettyjen teemojen ympärillä (liite 1) toivat laajasti esiin eri ryhmien käsityksiä, toiveita ja tavoitteita muutosprosessille. Haastatteluun kuului neljä eri vaihetta, jotka olivat määrittely, suunnittelu, itse haastattelu sekä kerätyn aineiston analysointi. Haastattelu tiedonkeruumuotona on hitaahko, henkilökohtaisten haastattelujen sopiminen sekä kerätyn aineiston teemoittelu ja analysointi vie aikaa haastateltavien määrästä ja käytettävissä olevista resursseista riippuen muutamista viikoista muutamaan kuukauteen. (Pohjanen 2012.) Haastattelujen kritiikkinä on usein tulkinnanvaraisuus, sillä haastatteluilla kerätty aineisto on lähes täysin haastattelijan omaa tulkintaa. Selkeä haastattelu-runko kuitenkin ohjaa keskustelun kulkua ja varmistaa, että jokaisen haastateltavan kanssa käydään läpi kehittämiskohdetta koskevat samat asiat. Yleisesti tunnettu analyysimalli helpottanee myös haastateltavien aiheen hahmotusta ja sen monipuolista tarkastelua. Haastatteluilla kerätty aineisto on tarkoitus analysoida ja tulkita haastattelijan toimesta. Haastattelun luotettavuuteen kohdistuu jonkin verran kritiikkiä liittyen haastattelutilanteeseen sekä haastattelijan ja haastateltavan väliseen vuorovaikutukseen. Haastattelijan on myös oltava hyvin perehtynyt aihealueeseen, josta haluaa tietoa kerätä. Haastatteluissa on myös aina väärinymmärrysten riski olemassa, vaikka toisaalta tiedonkeruutapana se mahdollistaa tarkentavien kysymysten esittämisen tarvittaessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Osallistamalla eri toimijoita kehittämistyötä varten hankittavan tiedon tuotantoon, saadaan näkyväksi aitoja tarpeita kehittämistyölle. Itse koettu, aito työelämälähtöinen tarve sitouttaa ja motivoi toimimaan muutosprosessin hyödyksi. Kuulluksi tuleminen sekä henkilökohtaisten toiveiden ja tarpeiden huomioiminen haastattelutilanteessa tuo kokemuksen arvostuksesta. Haastattelu tiedonkeruun välineenä on hyvin henkilökohtainen, jolloin jokainen haastateltava on saanut kasvonsa näkyviin ja äänensä kuuluviin osaksi kehittämisprosessia. Vaikuttamismahdollisuus oman työskentely-ympäristön muutokseen voi olla palkitsevakin kokemus. Kerättyä aineistoa analysoitaessa voitaneen tehdä johtopäätöksiä myös samankaltaisten vastausten määrällisestä esiintyvyydestä ja sitä kautta sen merkityksellisyydestä yhteisesti. Kehittämistyön merkityksellisyyttä on syytä tarkastella sekä yksilön, yhteisön että yhteiskunnan tasolla, jotta sen

merkityksellisyys ja vaikuttavuus tulee esiin monella eri tasolla ja eri tasojen tavoitteet tukevat toinen toisiaan. Haastattelujen tuottaman tiedon valossa voidaan ennakoida myös tulevia uhkia ja heikkoja kohtia kouluttajaverkoston luomisessa ja sen hyödynnettävyydestä tulevaisuudessa. Haastattelujen kautta saadaan esiin myös erilaisia näkökulmia, kun haastateltavat valitaan sekä Humanan johtajista, kouluttajista sekä työntekijöistä, joiden tueksi kouluttaja- ja konsultaatioverkostoa ollaan nyt luomassa. Haastattelujen avulla on mahdollista saada aikaan syvälinen ymmärrys ihmisten käsityksistä, kun heidän on mahdollista perustella näkemyksiään ja toisaalta haastattelijan on mahdollista kysyä täydentäviä kysymyksiä haastattelun teemoihin liittyen. Täydentävillä kysymyksillä voidaan selvittää esimerkiksi, miten vahvuuksia voidaan haastateltavan kokemuksen mukaan edelleen kehittää tai toisaalta, kuinka hän ajattelee, että kehittämisen esteenä olevia uhkia voitaisiin torjua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sisäpiirihaastattelu

Valitsin teemahaastatteluni toteutustavaksi sisäpiirihaastattelun. Sisäpiirihaastattelun konteksti syntyy, kun haastattelijalla kutsuu aineistonkeruuta varten haastateltavat samasta sosiaalisesta todellisuudesta, jossa itse työskentelee. Näin ollen haastattelijalla ja haastateltavat jakavat samankaltaisen kokemusmaailman, tässä tapauksessa yhdistävä tekijä oli työskentely Humanalla. Tämän vuoksi sitoutuminen tutkimusaiheeseen ja motivaatio osallistua haastatteluihin on usein vahvempi. Sisäpiirihaastattelussa on useimmiten tarkoituksena selvittää jaettujen ymmärrysten merkityksiä sisäpiirin eri henkilöille. (Juvonen 2017, 395–406.) Oman opinnäytetyöni näkökulmasta sisäpiirihaastatteluilla on mahdollista muodostaa koko Humanan yhteistä käsitystä kouluttajaverkoston tavoitteista ja siihen kohdistuvista tarpeista. Vaikka haastatteluiden kautta saatavat käsitykset voivat olla keskenään hyvinkin erilaisia, eivät ne ole oikeita tai vääriä vaan ainoastaan erinäköisesti sosiaalisesti rakentuneita. Oman työni kannalta kiinnostavaa tässä onkin analysoida mistä näkökulmien ero johtuu ja miten tätä tietoa voi hyödyntää kehittämissuuntia määriteltäessä. Oman arvioni mukaan sisäpiirihaastattelu antaa merkityksellisempää tietoa kehittämissuuntien määrittelemiseksi kuin jos haastattelut olisi tehty kauempana sisäpiiristä oleville. Oma positioni sisäpiirihaastattelijana antaa mahdollisuuden tarkentaviin kysymyksiin ja syventävään keskusteluun haastatteluiden aikana johtuen useamman vuoden työkokemuksestani Humana avopalveluissa.

Tutkimuksen aineistokeruu

Tutkimuksen aihe nousi käytännön tarpeesta kehittää Humanan sisäistä osaamisen jakamista. Sisäisten koulutusten kehittäminen ja henkilöstön osaamisen lisääminen on myös Humanan strategian yksi painopistealue, tavoiteltaessa myös erityistä osaamista tarvitsevien asiakkaiden palveluita tuottavia markkinoita. Valitsin aineistonkeruu tavaksi teemahaastattelun, jotta minun on mahdollista keskustella aiheesta syvemmin sekä esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun teemat liittyivät sisäiseen motivaatioon elinikäisen oppimisen näkökulmasta, neuropsykiatrisen tuen tarpeen tunnistamiseen omassa työskentely-ympäristössä sekä laajemmin yhteiskunnassa ja siihen liittyvän osaamisen tai osaamisvajeen tunnistaminen. Sen lisäksi teemoina olivat oppiva organisaatio ja tulevaisuuden osaamistarpeet sekä Humanan sisäisten koulutusten tarve ja tavoite. Teemojen tavoitteena oli luoda kokonaiskuva tämän hetken tilanteesta sekä sanoittaa tavoitteita kouluttajaverkostolle sekä visioida tulevaa, jotta kouluttajaverkostosta voidaan luoda neuropsykiatristen valmentajien koulutusta laajempaa mielikuvaa sisäisen osaamisen jakamisen kanavana.

Haastattelukutsussa kerrottiin tutkimuksen tavoite, aineistonkeruutapa ja laajuus sekä aikataulu. Haastattelut toteutettiin Teams-haastatteluun helmi-maaliskuussa 2022. Haastatteluiden kesto oli etukäteen määritelty yhden tunnin mittaiseksi. Haastattelut nauhoitettiin litterointia ja aineiston analyysia varten. Tallennuksesta sovittiin suullisesti jokaisen haastattelun aluksi. Haastattelut tulevat opinnäytetyöhön anonyymeinä, mahdollisesti jaoteltuna eri vastaajaryhmiin työntekijät, kouluttajat ja Humanan johto, johon henkilöstöjohtaja on sisällytetty. Työntekijöistä kaksi henkilöä edustivat avopalveluita, asumispalveluita yksi henkilö sekä lastensuojelun laitospalveluita yksi. Kouluttajista avopalveluita edusti kaksi henkilöä, asumispalveluita yksi henkilö sekä lastensuojelun laitospalveluita yksi. Henkilöstöjohtaja edustaa kaikkia toimialoja Suomessa. Toimialajohtajista yksi edusti avopalveluita, yksi lastensuojelun laitospalveluita sekä yksi asumispalveluita.

4.5 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tavoite on esittää vielä yksi sarja kysymyksiä tutkimuskysymyksen ja haastattelukysymysten lisäksi, jotta aineistosta on mahdollista löytää

tavoiteltua uutta tietoa. Aineiston analyysin vaiheet ovat luokittelu, analysointi ja tulkinta. Aineiston analyysin tavoitteena on tuoda esiin sellaista tietoa, jota aineistosta ei suorien lainausten kautta voi saada näkyviin. (Ruusuvuori 2020, 10–19.) Aineiston analyysi aloitetaan aina litteroimalla eli muuttamalla haastatteluaineistot tekstiksi. Litterointi tässä työssä on tehty sisältökeskeisesti huomioiden esimerkiksi äänenpainoja tai muita vuorovaikutukseen liittyviä seikkoja. Litterointi on kuitenkin tehty sana tarkasti keskustelut auki kirjoittaen ilman täytesanoja. Litteroinnin avulla on tässä tutkimusaiheistossa määritelty aineiston kylläntyminen. Litterointi vastaa haastateltavien tuottamaa käsitystä asioista sellaisenaan. (Vilka 2021, 138.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä empiirinen aiheisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Keskeistä tässä on se, että aineistoa lähestytään sen ehdoilla ja aineiston perusteella poimitaan aineistoa tukevat teoriat mukaan. (Tuomi 2002, 133.) Laadullisen aineiston analyysissä pyritään löytämään haastatteluvastauksista suurempia kokonaisuuksia ja mahdollisesti yhteyksiä tutkimuskysymyksen lisäksi suurempiin kokonaisuuksiin kuten megatrendeihin tai muihin tulevaisuuden skenaarioihin. Näiden lisäksi analysoitu ja teemoiteltu haastatteluaineisto täytyy kytkeä tutkijan omaan pohdintaan ja riittävään lähdeaineistoon, jotta tutkimuksesta tulee perusteltu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Aineiston analysointia voi helpottaa käyttämällä esimerkiksi käsitekarttaa havainnollistamaan vastauksissa toistuvia teemoja niiden asiayhteyksiä. Teemoittelun tavoite on jäsentää vastauksissa esiintyvät eri aihealueet. Omassa työssäni teemoittelun vastaukset haastattelurungon aiheiden mukaan eroteltuna vastaajaryhmittäin työntekijät, kouluttajat ja Humanan johto. Tutkielmassani käytin teemoittelua hyödyksi myös tutkimustulosten jäsentämisessä haastattelurungon aihepiirien mukaan.

5 TULOKSET

5.1 Neuropsykiatrisen osaamisen tarve

Haastateltavat kaikilla tasoilla toivat esiin käsitystään neuropsykiatrisen tuen tarpeen lisääntymisestä kaikissa asiakasryhmissä. Haastatteluissa nousi keskeisenä syynä esiin tietoisuuden lisääntyminen neuropsykiatrisista

erityispiirteistä sekä niiden kuntoutuksesta. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön osaamisen lisääntyminen ja sitä kautta kyky tunnistaa asiakkaan arjessa neuropsykiatrisen tuen tarvetta on ollut haastatteltavien mukaan syynä siihen, että oikeanlaisia palveluita osataan ostaa. Henkilöstön kyky tunnistaa tuen tarpeita mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, on oleellinen asiakkaan arjen sujuvuuden ja yhteiskuntaosallisuuden näkökulmasta. Haastatteluissa tuotiin esiin myös neuropsykiatrisen tuen puutteen aiheuttamaa yhteiskunnallisesti näkyvää oireilua, kuten rikosten tekeminen tai runsas päihteiden käyttö. Neljäsosalla päihdehäiriöistä on myös ADHD-diagnoosi, jolloin neuropsykiatrisen tuen tarve myös päihdekuntoutuksessa on oleellista. (Leppämäki 2013.) Tarve neuropsykiatrisen osaamisen lisäämiseen oli ilmeinen kaikissa vastaajaryhmissä sekä henkilökohtaisesti, organisaatiotasolla että yhteiskunnallisesti. Lisääntyneen tarpeen ajateltiin johtuvan siitä, että diagnosointi ja neuropsykiatristen erityispiirteiden tunnistaminen on vahvistunut yhteiskunnallisella tasolla.

Yhteiskunnallinen paine on menestyä ja olla koko ajan kilpailukykyinen.. nuorillakin on äärettömän kovat paineet...jos alkaa näkymään et sillä on jotain nepsy-oirehdintaa ni heidänhän tarvii tässä ajassa saada äärettömän varhasessa vaiheessa sitä tukea etteivät he tipahda sitten tästä kehityksen kelkasta ja yhteiskunnasta.. ettei heistä tulis omien ominaisuuksiensa takia tarpeettomasti syrjäytyneitä nuoria. (työntekijä 3.)

Haastatteluissa nousi myös esiin useita näkökulmia yhteiskuntaosallisuuden tukemiseen neuropsykiatrisen valmennuksen keinoin

5.2 Sisäisten koulutusten sisältö ja laatu

Koulutusten sisältöä ja laatua nostettiin esiin monista eri näkökulmista. Haastatteltavat nostivat esiin kouluttajien osaamista ja resursointia, yhteneväisiä käytänteitä sekä verkostoitumista ja tiedon jakamista Humanan sisällä. Varsinaisten koulutukseen kuuluvien aihealueiden lisäksi haastatteluissa tuli esiin työotteeseen ja -asenteeseen liittyviä nostoja.

Asiakkaan arvostava kohtaaminen on mulle itselle ollut tosi tärkeessä roolissa viimeset vuodet. Ja sitä mä haluaisin sitä ratkaisukeskeistä asennetta ... voimavarakeskeistä työtettä erityisesti... nää mä haluaisin et meillä lisääntyisi. (kouluttaja 1.)

Tarpeet koulutuksen sisällöstä vaihtelivat työntekijöiden konkreettisista menetelmistä ja ohjauksellisista keinoista kouluttajien sekä Humanan johdon esiin nostamiin aiheisiin, jotka liittyivät valmentavan työotteen omaksumiseen sekä ratkaisukeskeisen ajattelun lisääntymiseen työyhteisöissä.

Ihmiset on ite tyytyväisempiä työhönsä, ku heillä on oikeesti niitä työvälaineitä millä he voi oikeesti kohdata näitä tosi haastavia asiakkaita ja sit tietenkin se kaikki semmonen, et jos työntekijä voi hyvin ja hän kokee et työnantaja on mulle jotakin antanut, ni sit siitähän se valuu alaspäin. Kyl se näkyy hänen tavassaan tehdä töitä ja tavassa olla työyhteisössä ja tavassa olla asiakkaan kanssa. (kouluttaja 3.)

Valtakunnallisen tasalaatuisuuden ja saavutettavuuden takaamiseksi nostettiin työntekijöiden halu oppia itse koko ajan uutta, että he aktiivisesti hakeutuisivat sisäisiin koulutuksiin päivittämään ammatillista osaamistaan ja kehittymään edelleen. Sosiaalialalla on työntekijöiden ja kouluttajien pidettävä osaamisensa aihepiirin asioissa ajanmukaisena ja sitä tukemaan toivottiin yhteistä suunnittelua ja koulutusverkostolle vakiintunutta paikkaa Humanan rakenteessa ja resursseissa. Myös kouluttajuudessa koettiin aidon yhteistyön olevan avain laadukkaaseen koulutussisältöön ja toisaalta koulutuksen saavutettavuuteen valtakunnallisesti sekä kestävään rakenteeseen, joka mahdollistaa edelleen kehittymisen ja asiakkaiden sekä työntekijöiden tarpeeseen vastaamisen ketterästi. Laadukkaan koulutussisällön katsottiin vaativan jatkuvaa palautteen keruuta sekä yhteistä vuoropuhelua kouluttajien, työntekijöiden ja organisaation kesken. Kouluttajaverkostolle toivottiin myös tiiminjohtajaa ja omaa kustannuspaikka organisaatiossa. Näiden koettiin mahdollistavan toiminnan pitkäjänteinen kehittyminen ja saavutettavuus jatkossakin.

Työntekijät toivoivat neuropsykiatrisen valmentajan opintoihin pääsääntöisesti lähiovetusta. He kokivat, että lähiovetus mahdollistaa paremmin kokemusten vaihdon ja verkostoitumisen muiden työntekijöiden kanssa. He ajattelivat koulutuksen olevan laadukkaampaa ja vaikuttavampaa lähiovetuksena. Tämä toive tukee ajatusta kouluttajatiimeistä ja laajemmasta valtakunnallisesta yhteistyöstä koulutuksen suunnittelussa ja kehittämistyössä. Koulutusten järjestämisen ja kehittämiseen odotettiin varattavan riittävästi resursseja sekä työntekijöille että kouluttajille. Tarvittaviksi resursseiksi nimettiin työajan käyttö, työpari ja verkostotyöskentely, tarvittavat tietokoneet, puhelimet tai muut vastaavat

laitteet. Kouluttajien osaaminen oli yksi resurssi, jota monessa haastattelussa pohdittiin. Kouluttajien oma substanssiosaaminen ja toisaalta kouluttajaosaaminen pohdituttivat erityisesti työntekijätason haastateltavia. Kouluttajien haastatteluissa nousi esiin sama huoli resursoinnista, koskien myös työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua koulutuspäiviin. Kouluttajat kokivat saaneensa hyvin työaikaresurssia käyttöön koulutusten suunnitteluun ja toteutukseen sekä kehittämistyöhön. Työntekijät myös nostivat esiin ennakkopelkoja kouluttajien osaamisesta, kun tiedossa oli, että kouluttajat nousevat Humanan ohjaajien joukosta. Kouluttajien tueksi Humana on ostanut ulkopuolisen kouluttajan koulutamaan työntekijöitä kouluttajiksi. Ulkopuolinen kouluttaja on myös konsultatiivinen tuki sisäisten kouluttajien uran alkuvaiheessa. Seuraaville kouluttajaryhmille on tarjolla myös mentorointimalli oman oppimisprosessin tueksi. Humanan sisäisissä koulutuskokonaisuuksissa on varattu taloudellista resurssia myös ulkopuolisten luennoitsijoiden käyttöön.

Sisäisten koulutusten laatu

Viestinnän kehittäminen oli kaikkia haastatteluvastauksia läpileikkaava asia, kun puhuttiin laadukkaasta koulutusverkostosta. Tiiminjohtajien ja toimialajohtajien toivottiin olevan yhteisen raamin sisällä suhteessa käytettävissä olevaan työaikaan tai muihin resursseihin sekä työtehtävän sisältöön. Haastateltavat toivat esiin osaamisen ylläpitämisen sekä jatkuvan oppimisen tukemiseen yhteisen tiedon jakamisen foorumeiden tärkeyttä. Tiiminjohtajien toivottiin osoittavan neuropsykiatrisille valmentajalle asiakkuuksia, joiden kautta pääsee soveltaamaan oppimaansa ja vahvistamaan käytännössä valmentajan taitojaan sekä mahdollistaa muutokset toimintatavoissa. Neuropsykiatristen valmentajien toivottiin tiimiytyvän laajasti, jotta on mahdollista päivittää tietoa, osaamista sekä hyviä käytäntöä matalalla kynnyksellä. Ammatillisen identiteetin kehittyminen neuropsykiatriseksi valmentajaksi koettiin tärkeänä, jota osaltaan tukisi vertaisryhmätyöskentely muiden valmentajien kanssa. Yhteisenä tavoitteena oli vahvan neuropsykiatrisiin erityispiirteisiin erikoistuneen kulttuurin luominen Humanalalle.

Siitä yksilöiden kehittymisestähän se meidän organisaation kehittyminen lähtee eteenpäin. Et eihän organisaatiot sinälänsä niinku kehity, vaan ihmiset kehitty ja sitä kautta se organisaatiokin pystyy tarjoamaan asiakkaalle kokonaisuutena jotain erilaista ja enemmän. (Humanan johto 2.)

Tulevaisuuden osaamistarpeita pohdittaessa nousi esiin elämänkaari näkökulma Humanan palveluiden tuottamisessa, erityisesti kokonaisuuksien hallinta sekä kokonaisvaltainen elämänkaariajattelu kuntoutus- ja tukityössä. Elämänkaari-näkökulmaa tukee toive osaamisen lisäämisestä myös varhaisen vuorovaikutuksen tukemisesta sekä toisessa ääripäässä saattohoidon ja kuoleman kohtaamisen osaamisesta. Psykiatrisen osaamisen vahvistamista kaivattiin elämänkaarelle erityisesti nuorten kohdalla, jotta nuoruuden kehitysvaiheet ja itseenäistymisen vahvistaminen toteutuisi myös oireilevien nuorten kohdalla. Nuorten kanssa tehtävä työ nousi selkeimmin esiin ikäryhmistä katsottuna, nuorten tukemista elämän siirtymävaiheissa korostettiin toistuvasti vastauksissa. Palveluiden jatkuvuus eri elämän nivelvaiheiden yli nostettiin myös tärkeäksi aihepiiriksi. Toiminnalliset menetelmät ja talousohjaus tulivat myös mainituiksi useaan otteeseen eri konteksteissa. Mielenterveys- ja päihdetyön osaaminen oli myös kaikilta toimialoilta nouseva tarve, sen nähtiin olevan jatkuvasti kasvava haaste sosiaalisen kuntoutuksen kentällä. Haastattelujen perusteella Humanan työntekijöiden osaamista tulisi vahvistaa myös taloudellisiin haasteisiin liittyvien teemojen ympärillä.

Päihdepuolen osaaminen olisi tosi tärkeä...monesti mennään käsikädessä et saattaa olla hoitamaton nepsy-haastetta ja sitä myötä sit päihteet vielä mukana ja sit saatetaan olla vielä hyvin pitkällä rikoskierteissä.. et kyllä nää monesti nivoutuu yhteen. (työntekijä 4.)

Erityisen tuen tarpeista puhuttaessa nousi pääasiassa esiin tutkimuksen aihe neuropsykiatristen erityispiirteiden huomioiminen ohjaustyössä kaiken ikäisillä. Neuropsykiatrisen osaamisen rinnalle kaivattiin syventävää koulutusta muun muassa OCD ja ahdistuneisuushäiriöihin liittyen. Terapeuttisen osaamisen lisäämistä pidettiin tärkeänä tulevaisuudessa Humanan palvelutarjonnassa kaikilla toimialoilla. Systeminen työote ja moniammatillinen työskentely nähtiin tulevaisuuden työntekijöiden työelämätaitoina. Työntekijät ja kouluttajat näkivät monipuolisesti mahdollisuuksia syventää Humanan työntekijöiden osaamista tulevaisuudessa, lisäämällä systeemistä työtettä ja aitoa moniammatillisuutta asiakkaan ympärillä. Tulevaisuuden trendejä silmällä pitäen, on tärkeää tehdä ennakointityötä ja hyödyntää myös Humanan kansainvälistä kattavuutta alan trendien seuraamiseen.

Verkostoituminen

Verkostoituminen sanana tuli esiin monessa eri kontekstissa. Verkostoituminen tarkoitti verkostoitumista eri toimialojen kesken, verkostoitumista alueellisesti, verkostoitumista osaamisen jakamisen ympärille, verkostoitumista eri sidosryhmien ja uusien yhteistyötahojen kanssa sekä verkostoitumista asiakkaan toimintaympäristön kanssa. Verkostoituminen tuli esiin myös työyhteisöjen kehittämisen kontekstissa. Verkostoituminen mainittiin edelleen nii työhyvinvoinnin, ammatillisen kehittymisen, viestinnän tehostamisen kuin asiakastyön laadun yhteydessä.

Mä aattelen et ehdottomasti yli toimialarajojen sekaryhmiä. Meillä pitäs olla aina kouluttajapari josta toinen on toiselta toimialalta, se toi meille kouluttajina erilaista näkökulmaa ja varmasti sen koulutuksen kannalta tuo erilaisia näkökulmia ja voidaan toinen toisiltamme oppia. ja sit voidaan verkostoitua ku musta tuntuu et Humanalla on vielä aika lokeroituneet nää eri toimialat et sit lähtis jotenkin aidosti oikeesti yli toimialarajojen se yhteistyö ja toimiminen. (kouluttaja 1.)

Verkostojen voima osaamisen syvenemiseen ja laajenemiseen työpaikoilla on merkittävä. Ne tarjoavat myös kasvualustan uudentlaisille oppimisen muodoille ja innovaatioille (Valkama 2006, 71–72.) Koulutusten järjestämistä yli toimialarajojen kannattivat kaikki, työntekijät, kouluttajat sekä Humanan johto. Työntekijöiden toive oli, että koulutuksen kautta olisi mahdollista verkostoitua sekä oman alan kesken että myös yli toimialarajojen.

5.3 Motivaatio ja elinikäinen oppiminen

Työntekijöiden käsitys Humanan sisäisestä kouluttajaverkostosta oli vielä melko heikko. Heillä oli vahva käsitys Humanan olemassa olevista lyhyistä parin tunnin tietoiskumaisista koulutuksista, mutta laajempi sisäisen kouluttajuuden konsepti oli vielä tuntematon. Työntekijöiden ja kouluttajien haastattelussa kävi ilmi, että sama ilmiö oli jossain määrin havaittavissa myös tiiminjohtajien kohdalla. Humanan sisäinen tiedotus ja tiedonjakaminen ei ollut toteutunut toivotulla tavalla liittyen neuropsykiatrinen valmentaja- koulutukseen. Suhde elinikäiseen oppimiseen oli kaikissa vastaajaryhmissä positiivinen ja sen välttämättömyyttä tämän päivän työelämässä korostettiin.

Ku mä nään ite sillätavalla että työssä ja henkilökohtaisessa elämässä muutenkin kouluttautuminen ja lisää oppiminen se tukee ihan valtavasti sitä verkostoa tai sitä yhteisöä kenen kanssa sä teet töitä on se sit oma tiimi tai kollega tai vaikka esim meidän koko liiketoiminta-ala niin se tukee myös sitä.(Humanan johto 1.)

Kokemus neuropsykiatrisia erityispiirteitä omaavien henkilöiden kanssa työskentelystä vaihteli paljon. Osa haastateltavista kertoi omaavansa kokemusta arjesta neuropsykiatristen piirteiden kanssa myös omassa henkilökohtaisessa elämässään, osalle haastateltavista neuropsykiatrisen erityispiirteet aihepiirinä oli vielä melko vieras mutta kiinnostusta herättävä. Motivaatio itsensä kouluttamiseen kumpusi työntekijöillä omassa työssä kohdatusta tarpeesta kehittää omaa ammatillista osaamista ja vahvistaa omaa ammatillista itsetuntoa. Kouluttajien motivaattorina oli oma urakehitys ja uudenlaisten työtehtävien tavoittaminen sekä halu kehittää sekä itseään että Humanaa organisaationa. Sisäinen motivaatio työssä syntyy työntekijän ja työn tekemisen rajapinnassa. Sisäisen motivaation syttyminen vaatii psykologisten perustarpeiden autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen tyydyttämisen lisäksi kokemuksen siitä, että työntekijän vahvuudet, kiinnostuksen kohteet ja arvot vastaavat työnkuvaa. (Martela ym. 2017 86.)

Tarvii vahvistaa omaa ammattitaitoa ja vahvistaa pärjäämistä siinä ammattikentällä. Koko ajan tuntuu et on haasteellisempia ja haasteellisempia asiakkuuksia, asiakkaita joita joutuu kohtaamaan ni itseltä ja omalta ammattitaidolta joutuu kans vaatimaan enemmän ja vähän katsomaan itse-kriittisesti sitä omaa osaamista.. ni ainut järkevä ratkasu on tässä kohtaa hakemaan lisäkoulutusta.. nyt ku perustyö alkaa olla hyvin hallussa. (työntekijä 2.)

Hiljainen tieto voidaan määritellä tiedoksi, jota ei voida helposti kopioida, siirtää, jäljitellä tai korvata. (Saari 2007, 78). Tällaista tietoa pidetäänkin yrityksen kilpailuedun kannalta kaikkien tärkeimpänä resurssina. Monenlaista osaamista on mahdollista ostaa, on silti yrityksen sisäinen hiljainen tieto ainutlaatuista laatu-tietoa, jota ei voi korvata. Hiljaisen tiedon siirtymisen yrityksen sisällä mahdollistaa yhteisöllinen oppiminen eli toinen toisiltamme oppiminen, yhdessä uuden tiedon luominen. Hiljainen tieto voidaan määritellä esimerkiksi siten, että ” tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa” Hiljainen tieto näkyy vahvasti

asiantuntijatyössä, se mahdollistaa vahvat sisäiset toimintamallit muuttuvissa tilanteissa ja tarjoaa selkänöjää päätöksille ja valinnoille. Hiljaista tietoa on usein hankala sanoittaa tai ilmaista verbaalisesti. Se on henkilökohtaisen kokemuksen kautta jalostunutta, osittain tiedostamatontakin osaamista, joka näkyy henkilön käytännöllisenä osana työn kokonaishallintaa. (Saari 2007,79.) Tätä hiljaista tietoakin on mahdollista jakaa organisaation sisällä koulutusverkoston kautta jatkossa.

5.4 Visio ja tavoitteet kouluttajaverkostolle

Työntekijät tavoittelivat neuropsykiatrinen valmentaja- koulutuksella arjen työhön työkalupakkia. Kouluttajat tavoittelivat sillä ensisijaisesti valmentavan työotteen ja ratkaisukeskeisen ajattelun vahvistumista Humanan työntekijöissä. Humanan johto visioi kouluttajaverkostosta uutta ulosmyytävää tuotetta sekä koko organisaatiokulttuurin muutosta kohti ratkaisukeskeisempää työtettä kaikilla tasoilla.

Halutaan tuottaa erikoistuneita palveluita ja halutaan profiloitua siinä, ni se profiloituminen ei tapahdu, ellei me tehdä asioita. Ei me voida vaan päättää, et hei me erikoistutaan vaan et miten me tehdään se. (Humanan johto 4.)

Työntekijät ja kouluttajat kokivat sisäisten laajempien koulutuskokonaisuuksien itselleen tuomana lisäarvona, että on mahdollista saada uutta ammatillista suuntaa, saa kehittää ja kehittyä. Kaikissa vastaajaryhmissä ratkaisukeskeinen työtapa työn tekemiseen oli tavoittelemisen arvoinen lisäarvo itselle ja omalle työyhteisölle. Sisäisten koulutusten kautta haluttiin myös vahvistaa ammatillista osaamista ja ammatillista itsetuntoa. Intoa, iloisuutta ja työn imua lisäsi, että saa olla luomassa uutta ja mukana osaamisen jakamisessa. Oman ammatillisen kehittymisen kannalta neuropsykiatrisen valmentajan pätevyys oli merkittävä motivaattori, sillä sen tuoma etu ei rajoitu pelkästään Humanalla työskentelyyn vaan tuo lisäarvoa mahdollisiin seuraaviin työpaikkoihin hakeutumisessa. Yhteinen nimittäjä henkilökohtaisen lisäarvon vastauksissa oli selvästi verkostoituminen, että saa ideoida yhdessä, saa oppia muilta.

Asiakkaan saama lisäarvo oli ehdottomasti suurin lisäarvo kaikissa vastaajaryhmissä. Keskeisiä muuttujia, joita voidaan neuropsykiatrinen valmentaja-

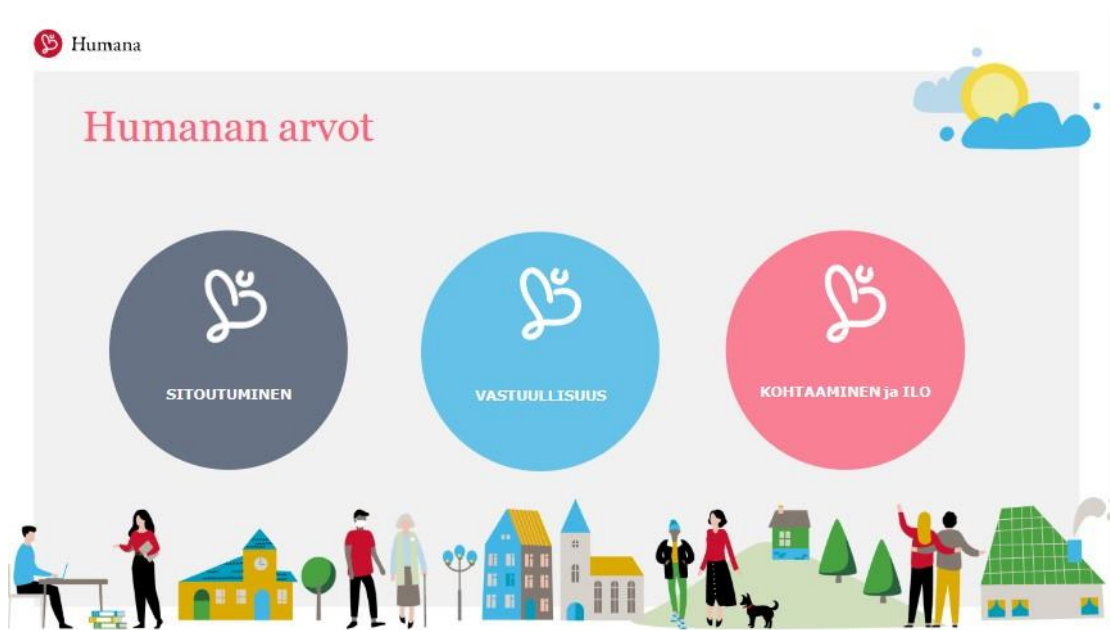
koulutuksen avulla tehostaa tai syventää, olivat asiakastyön laatu, pysyvä ohjaajasuhde, laadukas vuorovaikutus ja kohtaamisen taito. Myös se, että valmentava työote tuo napakkuutta työskentelyyn, nostettiin esiin lisäarvona, sillä se mahdollistaa myös oman työn tavoitteiden saavuttamisen, kun tavoitteet on selkeämmin määritelty ja niille on luotu mittaristot, joiden avulla tavoitteiden toteutumista voidaan seurata. Valmentavan työotteen ja ratkaisukeskeisyyden merkittäväksi eduksi koettiin, että se keventää työntekijän kuormitusta, joka nostaa merkittävästi asiakastyön sekä laatua että tehokkuutta, kun ajatellaan, että tyytyväinen työntekijä luo tyytyväisiä asiakkaita. Myös asiakkaan ympäristön pysyvyyttä pidettiin lisäarvona, kun tuttu ihminen tutussa ympäristössä kykenee tarkastelemaan tilannetta laaja-alaisemmin. Neuropsykiatrinen valmennus sellaisenaan koettiin myös mahdollisena omaohjaajatyön menetelmänä laitostyössä. Toimivan sisäisen kouluttajaverkoston koettiin tuovan Humanalle organisaationa lisää myönteistä työnantajakuvaa, markkinointietua suhteessa sekä palvelun ostajiin että rekrytointeihin profiloitumalla asiantuntijaorganisaatioksi.

Osaamisen jakamisen Humanan sisällä ajateltiin lisäävän koko organisaation osaamista sekä mahdollistavan matalankynnyksen asiantuntijuuden kehittymistä, joka mahdollistaa osaamisen kohdentaminen asiakkaan tarpeisiin.

Sisäiset koulutukset miellettiin myös toiminnan kehittämisen kanavaksi. Sisäisestä kouluttajaverkostosta katsottiin olevan mahdollista kehittyä ulospäin myytävä tuote asiantuntijapalveluiden muodossa. Ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksien tarjoaminen lisää yrityksen houkuttelevuutta työnhakijoiden ja työntekijöiden silmissä sekä lisää työhyvinvointia vahvistamalla sitoutumista sekä asiakkaisiin että organisaatioon.

5.5 Humanan strategia, visio ja arvot sisäisen kouluttajaverkoston kehittämisessä

Humanalla luodaan arvokasta elämää asiakkaalle, jonka toteuttaa osaava, koulutettu henkilökunta. ”*Arvot on ihmisläheisiä ja inhimillisiä, arvot ohjaavat organisaatiokulttuuria*” oli arvokeskustelujen keskeisin sanoma. Humanan työntekijät tunsivat hyvin arvopohjan ja sen kautta työskentelyn. Arvot heijastuivat puheissa myös käytännön työarjen tilanteisiin.



Kuva 3: Humanan arvot (Humana 2022)

Humanan arvot (Kuva 3) ja visio peilaavat vahvasti tavoitetta, että kouluttamisen ja lisääntyvän osaamisen myötä pystymme yhdessä viemään asiakkaita kohti parempaa elämää. Toisaalta ajateltiin, että jokaisella on oikeus hyvään elämään, myös työntekijöillä, ja sen tavoitteen saavuttamiseksi ollaan yhdessä tässä Humanana oppimassa. Haastatteluissa tuli esiin myös käytännön tason asioita, joissa koettiin, että osassa yrityksen toimintaa näkyy selkeästi arvot ja arvopohja mutta on yksittäisiä asioita, joissa koetaan, että ollaan jopa arvoja vastaan. Haastateltavat kokivat oman arvomaailmansa olevan pääosin yhteneväinen Humanan arvojen kanssa.

Arvoista sitoutuminen näkyi vahvasti haastatteluiden vastauksissa. Sitoutumisen tulkittiin tarkoittavan tässä yhteydessä sitoutumista työnantajaan, asiakkaisiin sekä työnantajan sitoutumista työntekijöihin esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuden kehittyä sekä mahdollisuuden tehdä laadukasta työtä. Vastuullisuus arvona heijastuu asiakastyöhön siten, että kun lisätään organisaation osaamista, on mahdollista ymmärtää paremmin asiakkaita ja heidän tarpeitaan. Peruskoulutuksen päälle laadukkaat lisäkoulutukset tuovat laatua kautta linjan, Humanan on mahdollista kohdentaa erityisosaamistaan alueellisen tarpeen mukaan tai valtakunnallisesti kaikille työntekijöille. On asiakkaan sekä työntekijän arvostamista tarjota mahdollisuuksia kehittää osaamistaan siten, että

osataan paremmin kohdata ihmiset ja antaa mahdollisuuksia tulla ymmärretyksi puolin ja toisin.

Vastuullisuutta vastauksissa ilmensi, että työntekijät kokivat olevansa kovasti sitoutuneita asiakkaisiin ja heidän hyvinvointiinsa. Vastuullisuus työskentelyssä koettiin olevan keskeistä ja erittäin hyvä esimerkki siitä on, että laatuun panostetaan. Vastuullisuus tuli esiin myös toiminnan jatkuvuudesta puhuttaessa. Humanan toiminnan tulee olla myös taloudellisesti kannattavaa, jotta asiakkaiden palveluiden jatkuvuus voidaan taata myös tulevaisuudessa.

Kyllähän se erityisesti tuohon sitoutumiseen näyttäytyy et meil ois sitoutuneet työntekijät ja he ois sitoutuneita myös meidän asiakkaisiin. Meidän asiakkaat siinä on ihan selkee syy-seuraus-suhde et mitenkä sitoutuneita meidän työntekijät on et mitenkä paljon he pystyy sit antamaan siihen asiakassuhteeseen...” Meidän asiakkaat valitettavasti kärsii paljon siitä et sosiaalityöntekijät vaihtuu, eri hoitavat lääkärit vaihtuu, ni pystyttäs vaikuttaa siihen et meillä ei ainakaan vaihtuis..jos ajatellaan asiakassuhdetta, vaikka valmennusta ni 80% sen onnistumisesta on kiinni siitä vuorovaikutussuhteesta minkä onnistut luomaan siihen asiakkaaseen ja vaan se loppu siitä on sitä et minkälaisia menetelmiä ja ammattitaitoa sul on. (kouluttaja 1.)

Kohtaaminen ja ilo nousivat esiin vastauksissa, kun puhuttiin kohtaamis- ja vuorovaikutustaitojen karttumisesta neuropsykiatrisen valmentajan koulutuksessa omaksutun ratkaisukeskeisyyden ja valmentavan työotteen kautta. Vuorovaikutus on onnistuneesta asiakasprosessista arvioiden mukaan yli puolet, joten onnistunut vuorovaikutussuhde tuo varmasti kohtaamisiin iloa ja onnistuneiden kohtaamisten kautta saavutettuja tavoitteita, jotka tuottavat onnistumisen iloa sekä työntekijälle että asiakkaalle. Iloa tuottanee varmasti myös työn kuormituksen väheneminen, jonka useampi haastateltava nosti esiin koulutusten hyötynä.

6 POHDINTA

6.1 Keskeiset tulokset

Mitä Humanan sisäisellä kouluttajaverkostolla tavoitellaan, oli toinen tutkimuskysymyksistäni. Haastatteluaineistojen perusteella Humanan sisäisellä kouluttajaverkostolla tavoitellaan asiantuntijuuden lisääntymistä ja ammatillista kasvua. Suoraan asiakastyöhön lisääntynyt osaaminen näkyy työntekijän ammatillisen identiteetin vahvistumisena ja sitä kautta mahdollisesti kuormituksen vähenemisenä. Hyvinvoiva työntekijä kohtaa asiakkaat Humanan arvojen mukaan ilolla ja pystyy näkemään asiakkaan tilanteen kokonaisuutena erityiset tuen tarpeet huomioiden. Asiantuntijuuden lisääntyminen tarkoittaa kouluttajille mahdollisuutta edetä urallaan ja saada monipuolisempia työtehtäviä sekä jakaa heillä olevaa hiljaista tietoa asiakastyöstä ja työskentelystä Humanalla. Humanan johdolle asiantuntijuuden lisääntyminen tarkoittaa erikoistuneita palveluita sekä laadukkaampana perustyönä että uutena ulosmyytävänä tuotteena. Työnantajan tarjoama koulutus myös sitouttaa työntekijöitä työnantajaan, he siirtyvät todennäköisemmin uusiin tehtäviin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolelle. (Jokinen 2006, 66.) Yrityksen tarjoamat mahdollisuudet ammatilliseen kasvuun ja urakehitykseen lisäävät yritysten houkuttelevuutta ja pitovoimaa työnantajana.

Kuinka kehittää osaamisen jakamista ja asiantuntijuuden kehittymistä Humanalla sisäisen kouluttajaverkoston avulla oli yksi tutkimuskysymyksistäni, johon toivoin löytäväni vastauksen teemahaastatteluiden kautta. Haastatteluissa esiin nousi vahvasti verkostoitumisen merkitys yhteisen ymmärryksen luomisessa ja uuden tiedon tuottamisessa. Osaamisen lisääminen verkostoitumisen kautta oli kaikissa vastaajaryhmissä keskeinen havainto. Verkostoitumisen merkitys osaamisen lisäämisessä ja oppimisessa on merkittävä. Verkostoituminen ja tiimityöskentely tukee oppimisen ja ongelmaratkaisun innovaatiokykyä ja on usein laadullisesti parempaa toimintatapojen ja työkuulttuurin muuttamisessa. (Sallila 1997,154.)

Opinnäytetyön tuloksissa keskeisiksi teemoiksi nousi asiantuntijuus Humanalla, koulutusten laatu ja resursointi sekä verkostoituminen ja osaamisen hyödyntäminen yli toimialarajojen. Toive organisaatiokulttuurin muutoksesta kohti ratkaisukeskeisen ja valmentavan työotteen omaksumista osaksi omaa työtä mutta

myös osaksi tiimien työskentelyä on aineistosta tulkittavissa. Kautta linjan haastateltavissa henkilöissä näkyi korkea motivaatio kehittää itseään, työtään ja organisaatiota. Bikva-aineistonkeruumalli tarjoaa mahdollisuuden tuoda konkreettisia havaintoja työntekijöiden arjesta kohti johtoryhmää ja päätöksenteoelimiä. Hyödynsin tätä mahdollisuutta haastatteluissani aikatauluttamalla haastattelut järjestyksen työntekijät, kouluttajat, henkilöstöhallinto ja Humanan johto. Laadin kustakin haastattelusta teemoitellun, anonyymin koosteen seuraavan portaan haastatteluiden pohjaksi. Haastattelut saivat syvyyttä ja konkretiaa näiden lähdeaineistojen kautta.

Humanan strategian keskeisiä painopistealueita ovat paikallisesti valtakunnallinen, hyvinvaikuttaminen ja kattavasti erikoistunut. Henkilöstön kouluttaminen neuropsykiatrisiksi valmentajiksi tukee ”kattavasti erikoistunut”-strategista tavoitetta osaltaan. Kouluttajaverkoston luominen on myös askel kohti kattavasti erikoistunutta palveluntuottajaa, kun kouluttajaverkosto joskus laajenee ja henkilöstöä on mahdollisuus kouluttaa ketterästi vastaamaan muuttuvia osaamistarpeita. Organisaation laaja ja oikea-aikainen osaamispääoma on myös askel kohti hyvinvaikuttamisen tavoitetta. Työntekijöillä riittävän osaamisen myötä mahdollisuus nähdä asiakkaiden tarpeet oikeanlaisesta näkökulmasta hänen hyvinvointinsa tukemisen näkökulmasta. Riittävä osaaminen myös vähentää työntekijän kuormituksen kokemusta ja on siltä osin hyvinvaikuttamista työntekijän suuntaan.

Tulosten kriittisen arvioinnin näkökulmasta voi nostaa esiin haastattelujen yleisen kritiikin kohteen eli haastattelijan tulkinnat, missä määrin ne ovat ulkopuolisenkin aineistosta löydettävissä vai sisältääkö tulkinnat haastattelijan omaa näkemystä kohtuuttoman paljon. Tämän tutkimuksen yhteydessä uskon, että aineisto on tulkittu riittävällä tarkuudella. Tutkimuksen kritiikiksi voi nostaa pitkähkön aikajanan maaliskuun aineistokeruusta lokakuun raportointiin. Haastatteluin kerätyt aineistot vanhenevat tässä asiayhteydessä koulutusten edetessä ja kehittyessä. Jatkotutkimusten lähdeaineistona tutkimustuloksia voi käyttää vielä pitkänkin ajan kuluttua. Tutkimuksen yleistettävyyttä pohdittaessa on todettava tutkimuksen vahva kontekstisidonnaisuus sekä melko suppea otanta valtakunnallisesti. Tutkimuksellinen tieto antaa viitettä kehittämisen suuntaviivoista mutta ei ole kattava katsaus koko Humanan henkilöstön tarpeista ja tavoitteista. Opinnäytetyö tuo kuitenkin uutta tietoa koulutusten ja

kouluttajaverkoston kehittämisen ja sisällöllisen suunnittelun tueksi. Bikva-aineistonkeruumallin käyttö oli tässä perusteltu valinta, jotta voitiin tuoda käytännön tietoa kentältä johtajien tietoon. Keräämäni aineiston avulla ei ollut mahdollista saada tietoa siitä, kuinka motivoida niitä työntekijöitä, keillä ei tällä hetkellä ole sisäistä motivaatiota kehittyä yksilönä ja organisaationa? Aineisto ei myöskään vastaa kysymykseen, kuinka ennakoida riittävällä tasolla ja vastata ketterästi asiakaskunnan muuttuvaan tarpeeseen.

6.2 Opinnäytetyön tulosten soveltaminen Humanan sisäisen kouluttajaverkoston kehittämisessä

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehittämissuuntia ja perusteluja mahdollisimman hyvän kouluttajaverkoston luomiseen. Toimenpide-ehdotuksina kouluttajaverkoston kehittämiseksi, olen nimennyt

- a) Kouluttajaverkoston järjestäytymisen omaksi toimintayksiköksi, tarkoittaen käytännössä joko erillistä kustannuspaikkaa, tai työntekijöiden tiimiytymistä omista kustannuspaikoistaan käsin valtakunnalliseksi asiantuntijaverkostoksi. Itseohjautuvat asiantuntijatiimit lisäävät työn imua ja tuottavuutta. Itseohjautuvuus myös yksi keino kasvattaa työelämän resilienssiä eli psykologista joustavuutta muutosten keskellä. Itseohjautuvan tiimin johtaminen on käytännössä tiedon jakamista, missä rajoissa tiimin on mahdollista toimia ja tehdä automisesti oman tiiminsä työskentelyä koskevia päätöksiä. Johtaminen ei ole kadonnut, mutta se on ikään kuin näkymättömissä, kunhan tiimin toiminnan kannalta keskeiset reunaehdot on sovittu. (Jääskeläinen 2021.) Erillinen asiantuntijatiimi on myös brändättävissä ulosmyytäväksi tuotteeksi, joko konsultoivana tahona tai erityistä osaamista vaativien asiakkaiden palveluiden tuottajana.
- b) Viestinnän vahvistaminen organisaation sisällä sekä ulkoinen viestintä koulutusverkoston toimintaan liittyen, on oltava riittävän systemaattista, jotta se tavoittaa oikea-aikaisesti ja riittävällä syvyydellä kaikilla tasoilla.
- c) Asiantuntijuuden kehittämisen mallin käyttöönoton Humanan henkilöstöhallinnossa, jotta osaamisen jakaminen ja kehittäminen tulisi luontevaksi osaksi Humanan rakennetta ja työntekijöiden osallisuus organisaation kehittämiseen vahvistuisi sitä kautta. Varsinkin vastavalmistuneiden ja vähän kokemusta omaavien työntekijöiden sitoutuminen yritykseen ja sen toimintakulttuuriin sekä alaan vahvistuu oppimismyönteisessä yrityksessä. Uusilla työntekijöillä on usein halu oppia käytännön tekemisen kautta uudenlaisia tapoja ja menetelmiä. Kokeneemille työntekijöille oppiminen edustaa ajatusta mahdollisuudesta kehittyä työtehtävissään sekä edetä urallaan organisaation sisällä. (Haaparanta 202,50.) Sosiaalialan pitovoiman vahvistaminen on keskeinen haaste koko alalla tällä hetkellä, joten kaikki henkilöstön sitouttamiseen ja vetovoimaan liittyvät toimenpiteet lienevät perusteltuja.

Henkilöstöhallinnossa tutkimustulosten soveltaminen kytkeytyy Humanan Visioon: ”Jokaisella on oikeus hyvään elämään”. Asiantuntijuuden tavoitteellisen kehittämisen mallin käyttöönotto tukee osaamisen ja osaamisvajeen tunnistamista organisaatiossa, sekä tuo ennakoitavien työntehtävien luontevaksi osaksi Humanan kehittämistyötä.

Työntekijöille opinnäytetyön tulosten soveltaminen on mahdollista oman ammatillisen identiteetin kehittämiseen pitkäjänteisen osaamisen lisäämisen kautta. Humanan arvoista kohtaaminen ja ilo heijastuvat tähän. Työntekijöiden kouluttajaverkostolle asettamien tavoitteiden valossa esitän toimenpide-ehdotuksina

- d) Sisäisen koulutuskalenterin kehittäminen koskemaan myös näitä laajempia koulutuskokonaisuuksia tuo ennakoitavuutta ja sitä kautta ammatillisen kasvun mahdollisuuksia. Ennakoitavuutta tukee työntekijöille riittävän ajoissa nähtävissä oleva selkeä koulutussuunnitelma tuleville vuosille, että työntekijät voivat tehdä oikeansuuntaisia päätöksiä koskien omaa ammatillista kehittymistä yhdessä tiiminjohtajansa kanssa. Ennakointi mahdollistaa työajan tehokkaamman käytön ja pitkän tähtäimen ammatillisen kehittämisen suunnitelma lisää työn imun kokemuksia, jotka vaikuttavat muun muassa työhyvinvointiin ja motivaatioon. Näillä kokemuksilla voi olla merkitystä sitoutumisessa Humanan ja Humanan asiakkaisiin. Riittävän systemaattisella koulutuskalenterilla ja muilla osaamisen lisäämisen keinoilla taataan myös tasa-vertaisuus osaamisen kasvattamiseen valtakunnallisesti. Koulutuskalenterin suunnittelussa on otettava huomioon verkostoituminen tukemaan sekä perustyön toteutumista, että mahdollistamaan reflektoinnin työparin kanssa. Käytännössä tarkoittaen, että koulutukset suunniteltaisiin osittain limittäin, jotta se mahdollistaisi samasta tiimistä tai työskentely-yksiköstä kaksi yhtä aikaa kouluttautumaan. Limittäisissä koulutuksissa ei tulisi niin suurta vajetta perustyöhön, mutta se mahdollistaisi yhdessä kehittämistehtävän tekemisen sekä työpaikalle uusien tapojen jalkauttamisen yhdessä.
- e) Mentorointi-mallin käyttöönotto. Osaamisen lisäämisen yksi keino formaalin koulutuksen lisäksi on mentorointi, joka Humanalla onkin jo käytössä esimiehille.

Toimiva kouluttajaverkosto pystyy pysymään ajan hermolla, tuottamaan työelämävastaavuutta sekä huomioimaan yhteiskunnalliset trendit ja megatrendit. Kouluttajaverkoston reunaehto- ja tunnistaminen omaksi tiimiksi mahdollistaa Humanan sisäisen asiantuntijuuden kasvun sekä henkilökohtaisesti kouluttajille oma ammatillinen kehittyminen kautta urakehitysnäkymiä, mahdollistaa työnkuvan monipuolistumisen ja sitä kautta lisää sitoutumista työnantajaan ja alaan. Toimiva vuorovaikutus erilaisten verkostojen kanssa sekä Humanan sisällä että organisaation ulkopuolella mahdollistaa tiedon jakamisen ja uuden tiedon luomisen. Humanan vastavuoroisen sisäisen viestinnän

tehostaminen kautta organisaation tuo esiin työntekijöiden piilo-osaamista, yrityksen osaamispääomaa, jota ei ole vielä osattu hyödyntää. Piilo-osaamisen löytämiseksi verkostoituminen laajasti yli toimialarajojen on välttämätöntä. Humanan henkilöstön osaaminen olisi syytä kirjata Humanan sisäiseen osaajapankkiin. Kouluttajaverkoston kehittämisessä tutkimustulosten hyödynnettävyys peilautuu arvoista sitoutumisen kautta

Organisaatiotasolla tutkimustulosten soveltaminen voidaan kytkeä Humanan strategiaan tavoitteisiin. Hyvinvaikuttaminen strategisena tavoitteena voisi sisältää kouluttajaverkoston integroimisen Humanan rakenteeseen, jolloin se olisi osaamisen kasvattamisen lisäksi konsultataviinen tuki työntekijöille. Konsultatiivinen tuki työntekijöille vähentää työntekijän yksinäisyyttä työroolissaan sekä lisää ammatillista itsevarmuutta. Yhdessä asiantuntijan kanssa asioiden pohtiminen mahdollistaa laadukkaamman ja sujuvamman asiakasprosessin, joka tuo pitkällä aikavälillä myös tuloksellisuutta sekä taloudellisesti että laadullisesti. Hyvin toimiva sisäinen kouluttajaverkosto on myös kehittämistiimi.

Humanan tavoitteena on olla kattavasti erikoistunut. Tätä tavoitetta tukee sisäisen osaamisen tunnistaminen ja tuotteistaminen oman organisaation ja työn kehittämistä varten ja sen ympärille asiantuntijaorganisaation luominen, sekä oppivan organisaation ajattelutavan omaksuminen. Ollakseen paikallisesti valtakunnallinen, on asiantuntijuuden tuotteistaminen ulosmyyntiä varten välttämätön toimenpide. Humana voi kattavalla kouluttajaverkostolla tuoda paikallisen osaamisen lähes koko Suomeen, ja olla asiantuntijakumppani esimerkiksi kasvatus- ja opetuspuolen tai rikosseuraamusalan ammattilaisille sosiaalialan ammattilaisten lisäksi. Tällöin Humanalla olisi uusi ulospäin myytävä tuote, joka tavoittaa uudenlaisia asiakasryhmiä. Opinnäytetyön tulokset esitellään tarvittaessa Humanan johtoryhmissä, jotta tutkimuksen kautta tuotetun tiedon avulla on mahdollista aloittaa perusteltuja kehittämistehtäviä kouluttajaverkoston kehittämiseksi.

6.3 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi sekä eettinen pohdinta

Opinnäytetyötä tehdessä pyrin valikoimaan haastateltavat osittain motivaatiolähtöisesti, jonka vuoksi valitsin haastateltavat niiden henkilöiden joukosta,

jotka olivat Humanan sisäisen valintaprosessin kautta tulleet valituiksi neuro-psykiatrinen valmentaja- koulutukseen. Toinen valintakriteerini oli maantieteellinen kattavuus. Pyrin valitsemaan haasteltavat mahdollisimman laajalta maantieteelliseltä alueelta. Kolmantena valintakriteerinä oli eri toimialojen kattavuus. Haastateltavia oli kaikilta kolmelta toimialalta avopalveluista, lastensuojelun laitospalveluista sekä asumispalveluista. Haastattelua varten laadin rungon, jotta kaikki haastateltavat kertovat mielipiteensä samoihin teemoihin. Haastattelutilanteissa syntyi jonkin verran spontaania keskustelua, mutta koin sen aineistoa rikastuttavana. Haastattelutilanteissa pyrin pidättäytymään omien mielipiteiden julkituonnista ja pysymään haastattelijan roolissa. Aineistojen analyysissä pyrin edelleen tulkitsemaan aineistoja sellaisenaan ilman omaa mielipidettä käsiteltävästä aiheesta. Tosin, kuten haastelluille on ominaista, aineiston tulkinnassa väistämättä näkyy varmasti painotuksia omien arvojeni tai ajatusteni suuntaan. Aineistonkeruumenetelmänä Bikva oli toimiva malli. Ennen varsinaista aineistonkeruuta haastattelulomakkeita olisi kuitenkin pitänyt koekäyttää, jotta olisi voinut varmistua siitä, millaista tietoa kysymykset ja teemat tuottavat. Jatkotutkimukseen ottaisin lisäksi määrällisen aineistokeruun, esimerkiksi sähköinen kysely henkilöstölle, jotta saisin kattavamman kuvan koko maan tilanteesta. Haastattelut siinä tapauksessa syventäisivät aineistoa tai toisivat uudenlaista näkökulmaa määrällisen aineiston rinnalle.

Haastattelutilanteet

Kaikki haastattelut tehtiin etäyhteydellä. Haastatteluihin oli etukäteen varattu tunti jokaiseen haastatteluun ja tässä aikarajauksessa myös pysyttiin. Tein haastatteluni Humanan Office 365 alustalle, jonka voidaan olettaa olevan riittävän tietoturvallinen myös haastatteluaineistojen säilytykseen tutkimuksen ajan. Haastateltaville on haastattelun alussa kerrottu, haastattelu koskee ja mihin aineistoa käytetään. Lupa haastattelun tallentamiseen on kysytty kaikilta suullisesti ennen tallennuksen aloittamista. Haastateltaville on kerrottu aineiston anonymiteetistä, tutkimuksen aineistot käsitellään tutkimusraportissa ryhmittäin työntekijät, sisäiset kouluttajat ja Humanan johto. Henkilöstöhallinto kuuluu tässä ryhmittelyssä Humanan johtoon. Haastattelut tein kotoani. Pyrin luomaan tietoturvallisen ja yksilön anonymiteettiä suojaavan haastattelutilanteen tekemällä haastattelut erillisessä huoneessa. Osassa haastattelutilanteita huoneen ulkopuolelta tulevat äänet hieman häiritsivät haastattelijan keskittymistä

haastatteluun. Tietosuojaan suhteen tämä ei aiheuttanut riskiä. Kukaan haastateltavista ei ollut minulle entuudestaan tuttu.

Aineistojen käsittely

Haastattelunauhat ja litteroinnit on säilytetty tutkimuksen tekemisen ajan Humanan Office 365-ympäristössä. Kaikki haastatteluaineistot tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua. Aineistojen analyysissä on huomioitava haastattelijan tekemät tulkinnat haastatteluissa nousseista aiheista. Erityisesti sisäpiirihaastattelussa ja omakohtaisessa osallisuudessa Humanan sisäiseen kouluttajaverkoston, voidaan esittää kritiikkiä tutkimuksen luotettavuudesta. Haastateltavien valinta on tehty sattumanvaraisesti huomioiden maantieteellinen kattavuus sekä eri toimialojen edustus sekä organisaation läpileikkaava haastattelumateriaali. En tuntenut entuudestaan ketään haastateltavista, joten tuttuus ei asettanut riskiä tutkimuksen luotettavuudelle. Myös haastatteluaineistoissa esiin noussut vastausten yhdenmukaisuus isossa kuvassa tukee tutkimuksen luotettavuutta. Vastaajat myös edustivat kumpaakin sukupuolta. Tutkimuksen avoimuutta ja luotettavuutta tukee haastatteluvastausten esittely Humanan neuropsykiatristen valmentajien koulutusten ohjausryhmälle toukokuussa 2022. Vastaukset esiteltiin tuolloin vastausryhmittäin haastattelun teemojen ympärille koottuna mind-mapina.

6.4 Opinnäytetyön perusteella määritellyt jatkotutkimustarpeet

Seuraavat tutkimukselliset aihepiirit Humanan sisäiseen kouluttajaverkoston liittyen voisivat olla vaikuttavuuden arviointi ja tutkiminen, mitä lisäarvoa kouluttajaverkosto on tuottanut asiakkaille, työntekijöille sekä Humanalle organisaationa. Humana tarvitsisi myös organisoidun osaajapankin ja osaamisen jakamisen suunnitelman pystyäkseen hyödyntämään jo olemassa olevaa osaamispotentiaalia henkilöstössään. Kouluttajaverkoston kautta tuotetun osaamisen vaikuttavuuden arviointiin on syytä kehittää tai nimetä jonkinlaiset mittaristot laadun ja vaikuttavuuden seurannan tueksi. Mittaristoilla on syytä pyrkiä tuomaan näkyväksi mm. asiakastyytyväisyyttä, asiakastyön vaikuttavuutta, taloudellista kannattavuutta, verkostojen tyytyväisyyttä, Humanan kykyä vastata ketterästi jatkuvaan muutokseen sekä työntekijöiden kokemaan vaikuttavuutta esimerkiksi oman työn vaikuttavuuden, omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksista, kuormituksen tai työyhteisöjen toimivuuden näkökulmasta. Myös

työnantajankuvan mittaaminen tukemaan rekrytointeja sekä markkinointia voisi olla validi tavoite vahvistamaan Humanan vetovoimaa ja pitovoimaa työnantajana.

GAS-tavoitteiden seurannan malli toimisi kaikkiin edellä mainittuihin mitattaviin tavoitteisiin. Tosin se on aluksi työläs, kunnes mitattavien suureiden määrittely tulee rutiininomaiseksi osaksi työtä. Tämän työkalun käyttöön on jo olemassa valmius myös Humanan käyttämässä kirjausjärjestelmässä DomaCare. Työn kuormittavuuden mittaamisessa voi hyödyntää Humanalla jo käytössä olevaa Työvire-hyvinvointimittaria tai sitten Työturvallisuuskeskuksen Kuormitusvaaka-sovellusta, joka mittaa yksilön kuormituksen ja voimavarojen välistä tasapainoa itsearvioinnin kautta sekä yhdessä työnantajan edustajan kanssa tehtävien arviointilomakkeiden kautta. Sovelluksen avulla voi myös seurata tavoitteiden muuttumista kuormituksen ja voimavarojen tasapainon suhteen.

Yleisin henkilöstön koulutusten vaikuttavuuden arviointiin käytetty malli on Kirkpatrickin nelikenttämalli, jossa arvioidaan koulutuksen vaikuttavuutta neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat reaktio, oppiminen, käyttäytyminen ja tulokset, johon liittyy myös taloudellisen tuloksellisuuden seuranta. Reaktioilla tarkoitetaan tässä koulutettavien reaktioita esimerkiksi koulutuksen järjestelyihin, sisältöihin ja kouluttajiin. Oppiminen viittaa tässä tietojen, taitojen ja asenteiden muutokseen, käyttäytyminen taas siihen, kuinka hyvin opitut taidot ovat siirtyneet käytännötyöhön. (Renko 2017,41.)

Omat tavoitteet kehittämistiedon tuottamisesta täyttyivät hyvin, sain tuoda työntekijöiden ja kouluttajien ääntä kuuluviin Humanan henkilöstöhallintoon sekä johtoportaan. Vastavuoroinen dialogi eri toimialojen sekä tasojen välillä on tärkeää kehittämisen suuntia määriteltäessä. Laadullisen tutkimuksen yksi tavoite on myös lisätä tietämystä ja ymmärrystä asiasta tai ilmiöstä, jota tutkitaan. Lisääntynyt tietämys johtaa usein asenteiden ja mahdollisesti myös toimintatapojen muutokseen suhteessa tutkimuksen aiheeseen (Vilkka 2021,125). Tämä tavoite toteutui hyvin, kun rakensin aineistonkeruuni Bikva aineistonkeruumenetelmää mukaillen. Haastateltavat antoivat suoraa palautetta haastattelutilanteiden lopussa, että heidän ymmärryksensä tutkittavaan aiheeseen lisääntyi haastattelutilanteen aikana. Oma ymmärrykseni Humanan visiosta ja strategisista tavoitteista selkeni huomattavasti ja koen sen lisänneen omaa ammatillista

kasvua tuoden mahdollisuuksia tarkastella työtä entistä laajemmin eri näkökulmista.

Haastatteluissa kävi ilmi keskeinen haaste, joka on aiheuttanut paljon epätietoisuutta ja epämääräisyyttä uusien kouluttajien sekä heidän tiiminjohtajiensa kesken. Humanan johto toi esiin ajatusta, jossa kouluttajien verkoston on ajateltu olevan itseohjautuva asiantuntijatiimi. Viestiminen tästä kouluttajille sekä tiiminjohtajille heidän perustyössään on jäänyt merkittävästi vajaaksi, jolloin toimitatavat ja tavoitteet ovat jääneet epäselväksi. Kouluttajille on ollut epäselvää, missä määrin he voivat itsenäisesti tehdä päätöksiä resursseista esimerkiksi työajankäytöstä tai koulutusten suunnitteluun ja järjestämiseen liittyvistä kustannuksista. Kouluttaja-tiimi on aloittanut toimintansa ilman riittävää perehdytystä. Humanan johto tavoitteli tällä strukturoimattomuudella joustavuutta, kykyä vastata ketterästi kentän tarpeisiin mutta toistaiseksi se on enemmän kuluttanut kouluttajien aika- ja jaksamisresurssia kuin lisännyt sitä. Kouluttajat kokivat saaneensa vapauden luoda omannäköistä koulutuskokonaisuutta ja mahdollisuuden toimia asiantuntijana koulutuksia ja kouluttajaverkoston luomista koskevissa teemoissa. Tässä oli kuitenkin suurta toimialakohtaista vaihtelua ja avopalvelut olivat ainut toimiala, joka oli saanut koulutukset käyntiin ensimmäisen vuoden aikana. Kouluttajaverkoston tavoitteet ja niistä viestintä kaikille tasoille, työntekijöille, kouluttajille heidän tiiminjohtajilleen sekä Humanan johtajille ovat jatkossa keskeinen kehittämisen kohde, ennen kuin kouluttajaverkosto on löytänyt paikkansa Humanan organisaatorakenteessa. Asiantuntijarooliin sisältyvä itseohjautuvuus tulisi myös määritellä käytännöntasolla, millaisiin päätöksiin asiantuntijalla tai asiantuntijatiimillä ovat mahdollisuudet ja mitkä ovat kouluttajana toimimisen reunaehdot. Selkeä toimintakenttä vapauttaa aikaa itse kouluttajuuden lisäksi toiminnan kehittämiseen ja tiedon hankintaan kehittämistyön tueksi.

Viestinnän haasteet tulivat ilmi myös työntekijöiden haastatteluissa. Heillä oli hankaluuksia hahmottaa, mistä oikein on kyse, kun puhutaan Humanan sisäisestä koulutuksesta ja kouluttajuudesta. Haastateltavat olivat henkilöitä, jotka ovat itse hakeutuneet neuropsykiatrisen valmentajan opintoihin, mutta siitäkin huolimatta heille oli jonkin verran epäselvää esimerkiksi koulutuksen laajuus ja kouluttajien asema Humanan omina työntekijöinä, joita koulutetaan kouluttajiksi. Avoimeksi kysymykseksi jää, onko tieto järjestettävästä neuropsykiatrisen

kouluttajan koulutuksesta tavoittanut tasavertaisesti kaikki työntekijät valtakunnallisesti. Itse pidän tutkimuksellisen tiedon tuottamista Humanan sisäisen kouluttajaverkoston kehittämisen tueksi onnistuneena tutkimushankkeena. Hajanainen ja kehittymässä oleva sisäinen kouluttajaverkosto tuli koottua tämänhetkisessä muodossaan yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka lisäksi tutkimus toi esiin kouluttajaverkoston vahvuuksia ja heikkouksia sekä lisäsi yhteistä ymmärrystä asiakokonaisuudesta Humanan sisällä.

Kyl tää on todella hyvä katsaus tähän näin itseasiassa. Vaikka tässä oli haastateltavana ni tässä oli myös saama-puolella, et en oo kyllä lähellekkään vastaavanlaista koontia tästä missään päässyt näkemään. Tää oli sillä tavalla oikeinkin hyvä hetki kaikenkaikkiaan . kiitos kun otit yhteyttä. Virkeä tapa esittää ja paljon asiaa saanut tähän. (Humanan johto 3.)

LÄHTEET

Aineistonkeruuhaastattelu 2022. Haastattelija Katja Liukkonen. Haastattelut on tehty helmi-maaliskuussa 2022. Haastateltavat: Humanan työntekijät (4), Humanan sisäiset kouluttajat (4), henkilöstöjohtaja (1), avopalveluiden toimialajohtaja (1), lastensuojelupalveluiden toimialajohtaja (1), asumispalveluiden toimialajohtaja (1). Teams-tallenteista tehtyt litteroinnit. PDF-tiedosto [viitattu 11.11.2022]

Eskonen, H. 2021 Yle uutisten verkkosivut. Päivitetty: 27.3.2021. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11858329> [viitattu 8.2.2022]

Haaparanta, A. 2020 Organisaatiokulttuuri ja identifioituminen-vastavalmistuneiden käsityksiä ja kokemuksia. Jyväskylän yliopisto. Humanis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Maisteritutkielma PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-202006084038> [Viitattu: 26.8.2022]

Hakala, JT. Panzar, E. & Kiviniemi, K. (toim.) 2013. Vuorovaikutuksen jännitteitä ja oppimisen säröjä. Aikuispedagogiikan haasteiden äärellä. Jyväskylän yliopisto PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/48383/978-951-39-5376-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=12> [viitattu 11.11.2021]

Hakkarainen, K. 2002 Lonka, K. & Lipponen, L. Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. 5. painos. WSOY Juva.

Harjunpää, K. Årgren, S. & Laiho, S. 2017. Sujuvuutta siirtymiin-toisen asteen ammatillisen koulutuksen siirtymä- ja nivelvaiheet. Raportit ja selvitykset 1:2017 pdf-tiedosto. Opetushallitus. Saatavissa: <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/sujuvuutta-siirtymiin.pdf> [viitattu 15.11.2022]

Heinonen, H. 2022. Nepsy-perheet jäävät ilman tukea ja palveluita blogi. Saatavissa: <https://naenepsy.fi/nepsyperheet-jaavat-ilman-tukea-ja-palveluita/> . [viitattu 8.2.2022]

Humana 2022. Tietoa Humanasta. WWW-dokumentti. Saatavissa: www.humana.fi . [viitattu 8.2.2022]

HUS. Neuropsykiatriset häiriöt lapsilla. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hus.fi/hoidot-ja-tutkimukset/neuropsykiatriset-hairiot-lapsilla>. [viitattu 9.2.2022]

Notkola, V. Pitkänen, S. Tuusa, M. Ala-Kauhaluoma, M. Harkko, J. Korkeamäki, J. Lehikoinen, T. Lehtoranta, P. Puumalainen, J. (Kuntoutussäätiö). Ehrling, L. Hämäläinen, J. Kankaanpää, E. Rimpelä, M. & Vornanen, R. (Konsortio-kumppanit) 2013. Nuorten syrjäytyminen- tietoa, toimintaa ja tuloksia? Eduskunnan tarkastusvaliokunnan julkaisu 1/2013 PDF-julkaisu. 1.painos. Eduskunta. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/trvj_1+2013.pdf [viitattu 11.11.2022]

Innokylä 2022 Asiakaslähtöinen arviointimalli www-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/bikva-asiakaslahtoinen-arviointimalli>. [viitattu 8.2.2022]

Suikkanen, A, (toim.) 2006. Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. Mäkinen, Olkinuora, Rinne. PS-Kustannus.

Junttila, P. 2020. Organisaatiokulttuuri strategian tukena. Oulun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347240/Paivi%20Junttila.pdf?sequence=1> [viitattu 23.8.2022]

Juvonen, T. Hyvärinen, M. Nikander, P & Ruusu vuori, J (toim.). 2017. Tutkimus-haastattelun käsikirja Vastapaino. Tampere.

Jääskeläinen, H. 2021. Itseohjautuva tiimiorganisaatio ei tarkoita johtamisen katoamista: ”Ei verrattavissa vasikoiden juoksuun kesälaitumille”- artikkeli. Brikjohtamisen ja esimiestyön ammattilehti WWW-dokumentti. Päivitetty 5.5.2021. Saatavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/itseohjautuva-tiimiorganisaatio/> [viitattu 23.8.2022]

Kallonen, T. & Kuhmonen A. 2021. Jatkuva oppiminen-työelämän tärkein taito. Helsingin seudun Kauppakamari työsuojelurahasto. HansaBook.

Korpelainen, K. Saari, S. & Varis T.(toim.) 2007. Ammatillinen kasvu. Tampereen Yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, Hämeenlinna. OKKA-opetus- kasvatus- ja koulutusalojen säätiö.

Kousa, P. 2022. Asiantuntijuuden tavoitteellisen kehittämisen malli palveluorganisaatiossa. Kaakkois-suomen ammattikorkeakoulu. Tradenomi (ylempi AMK) Opinnäytetyö PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202202022020> [viitattu 25.4.2022]

Kotipelto, S. (toim.) Suominen, V. Nyssölä, K. Nieminen, J & Leveälahti, S. 2019. Teoksessa Osaamisrakenne 2035- Alakohtaiset tulevaisuuden osaamistarpeet ja koulutuksen kehittämishaasteet – Osaamisen ennakointifoorumin ennakointituloksia. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2019:14 PDF-tiedosto. Saatavissa: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisrakenne_2035.pdf [viitattu 25.4.2022]

Krogstrup, H. 2004. Hyvät käytännöt Menetelmä-käsikirja PDF-tiedosto. Stakes. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75625/bikva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [viitattu 8.2.2022]

Lauste perhekuntoutuskeskus 2021. Nepsy-perheet lastensuojelussa blogi. päivitetty 31.3.2021. Saatavissa: <https://lauste.fi/ajankohtaista-nepsyperheet-lastensuojelussa/> [viitattu 8.2.2022]

Leppämäki, S. 2013. ADHD ja päihteidenkäyttö. Päihdelinkki.fi WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://paihdelinkki.fi/fi/tietopankki/tietoiskut/paihteidenkayton-erityisryhmia/adhd-ja-paihteidenkaytto> [viitattu 4.8.2022]

Martela, F. Mäkikallio, I. Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (toim.) Mikä meitä liikuttaa? Motivaatiopsykologian perusteet. 3. uudistettu painos. PS-kustannus.

Martin, J. 2004. OECD Employment Outlook: 2004 Edition. Multilingual summaries: Summary in Finnish PDF-Dokumentti. Saatavissa: <https://www.oecd.org/els/emp/34851521.pdf> [viitattu 11.11.2021]

Neuropsykiatrinen valmennus 2019. Käypä hoito- suositus. Suomalainen Lääkäriseura Duodecim WWW-dokumentti. Julkaistu 29.3.2019. Saatavissa: <https://www.kaypahoito.fi/nix01018> [viitattu 9.2.2022]

Panzar, E. Tuomisto, J (toim.) & Salo, P. 2006, Aikuiskasvatuksen ulottuvuudet elinikäisen oppimisen tulkinnoissa. Tampere University Press PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201311201618> [viitattu 11.11.2021]

Peltonen, H. 2004. Kasvattajana sosiaali- ja terveysalan ammateissa. 4. uudistettu painos. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Perhekuntoutuskeskus Lauste 2021. Sanna S: Asiakkaasta kumppaniksi- nepsyperheet lastensuojelussa- Perheillä huutava tarve varhaiseen tukeen WWW-dokumentti. Päivitetty 31.3.2021. Saatavissa: <https://lauste.fi/ajankoh- taista-nepsyperheet-lastensuojelussa/> [viitattu 11.11.2021]

Pernaa, J. 2013. Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://tuhat.helsinki.fi/ws/files/127650174/2013_Pernaa_KT_tutki- musmenetelmana_KT_kirja.pdf [viitattu 11.11.2021]

Perämäki, R. 2019. Kehitykselliset neuropsykiatriset häiriöt PDF-dokumentti. Julkaistu 21.11.2019. Saatavissa: http://www.epshp.fi/files/11851/Kehitykselli- set_neuropsykiatriset_hairiot_21.11.2019.pdf [viitattu 9.2.2022]

Pohjanen, M. 2012. Osallistava haastattelu. Finnish network for living labs. WWW-dokumentti. Päivitetty 21.5.2012. Saatavissa: <https://fnoll.wordpress.com/2012/05/22/osallistava-haastattelu/> [viitattu 15.11.2021]

Poskela, J. 2014. Ennakointityökalut-valmennus PDF-Dokumentti. Innotiimi. Saatavissa: <http://docplayer.fi/16217462-Ennakointityokalut-valmennus.html> [viitattu 14.11.2021]

Renko, J. 2017. Henkilöstökoulutuksen arviointi osallistujan näkökulmasta: Case Akatemia-henkilöstökoulutusohjelma. Jyväskylän Yliopisto. Pro Gradu- tutkielma PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/han- dle/123456789/54669/URN:NBN:fi:juu-201706263044.pdf?sequence=1> [vii- tattu 19.8.2022]

Rissanen, R. 2022. Oppimisen vaikuttavuus ja osaamisen kehittämisen tulevai- suus. Oppimateriaali WWW-dokumentti. Fitech Moocs. Saatavissa: <https://mooc.fitech.io/lessons/oppimisen-vaikuttavuus-ja-osaamisen-kehitta- misen-tulevaisuus/> [viitattu 4.8.2022]

Ruusuvuori, J, Nikander, P & Hyvärinen, M (Toim.) 2019. Haastattelun analyysi. Vastapaino Tampere.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html [viitattu 16.11.2021]

Sallila, P & Tuomisto, J (toim) 1997. Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.

Sipilä, A. 2011. Sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuudet - tiedot, taidot ja etiikka työntekijöiden näkökulmasta kunnallisessa sosiaalityössä. Publications of the University of Eastern Finland, Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 28. Itä-Suomen Yliopisto. Yhteiskunta- ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio. Väitöskirja pdf-tiedosto. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-0537-6> [viitattu 11.11.2022]

Soininen, T. 2022. Ilo on arvo, joka viestii ratkaisukeskeisyydestä. WWW-dokumentti. Humana Suomi. Saatavissa: <https://www.humana.fi/tietoa-humanasta/medialle/uutiset/2022/04/humana-suomen-viestinta-ja-vaikuttavuusjohdaja-tiia-soininen-ilo-on-arvo-joka-viestii-ratkaisukeskeisyydesta/> [viitattu 11.11.2022]

SOS-lapsikylä 2021. SOSblog ammattilaisille blogi. Päivitetty 22.4.2021. Saatavissa: <https://www.sos-lapsikyla.fi/blog/2021/04/22/kuka-auttaisi-nepsy-lastat/> [viitattu 8.2022]

Suomen Mielenterveys ry 2022. Resilienssi auttaa selviytymään. WWW-dokumentti. Päivitetty 25.10.2022. Saatavissa: <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mita-mielenterveys-on/resilienssi-auttaa-selviytymaan/> [viitattu 11.11.2022]

STM 2022. Vammaispalveluiden lainsäädännön uudistaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/vammaispalvelulaki> [viitattu 16.11.2022]

Tietoarkisto 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja, Teemahaastattelu. Opetusmateriaali Diaesitys. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html [viitattu 11.11.2021]

Toikko, T.& Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3.painos Tampere University Press. 2009.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi Helsinki.

TTK-Kuormitusvaaka 2022. Kuormitusvaaka ohjeet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kuormitusvaaka.ttk.fi> [viitattu 31.5.2022]

Työterveyslaitos 2022. Osaaminen ja oppiminen työssä WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/osaaminen-ja-oppiminen/osaaminen-ja-oppiminen-tyossa> [viitattu 26.8.2022]

Vaherva, T. 1997. Aikuisten oppiminen arkielämän ympäristöissä. Jyväskylän yliopiston aikuiskasvatustieteen julkaisuja. Jyväskylän yliopisto.

Valkama, P & Järvensivu, A. 2006 Osaamisen kehittämis- ja kierrättämisverkostojen hyviä käytäntöjä. Työraportteja 76/ 2006 Working Paper. Tampereen Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus.

Vantaan kaupunki 2021. SIB-hanke. WWW-dokumentti Saatavissa: https://www.vantaa.fi/terveys- ja sosiaalipalvelut/lapsiperheiden palvelut/tukea_lapselle_ja_nuorelle/lapset_sib_vantaa [viitattu 8.2.2022]

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. Päivitetty painos. PS-Kustannus.

TEEMAHAASTETTELUN RUNKO

Humanan sisäinen kouluttajaverkosto-tarpeet ja tavoitteet kehityssuuntien määrittelemiseksi. Kehittämistietoa tuottava opinnäytetyö.

Mistä tarve kouluttajaverkoston luomiselle on noussut?

Mitä kouluttajaverkostolla tavoitellaan?

Miten pitää laadukkaana ja tasalaatuisena?

Taustatietoina oma työhistoria

Millainen työtehtävä sinulla on?

Millä toimialalla työskentelet?

Maantieteellinen alue, jolla työskentelet?

Kauanko olet työskennellyt Humanalla?

Elinikäinen oppiminen

Millä peruskoulutuksella työskentelet nykyisessä työtehtävässasi?

Millainen suhde elinikäiseen oppimiseen/ koulutukseen sinulla on henkilökohtaisesti?

Mikä motivoi kouluttamaan itseään?

Oletko osallistunut Humanan sisäisiin koulutuksiin?

Onko sinulla muuta ammatillista lisäkoulutusta?

Osaaminen neuropsykiatrisesti oireileviin asiakkaisiin liittyen

Onko sinulla aiempaa työkokemusta / muuta kokemusta liittyen nepsy-piirteisten kanssa työskentelyyn?

Tunnistatko tarpeen nepsy-valmentajan sisäisen koulutuksen luomiselle?

Millaista osaamista pidät tärkeänä, liittyen neuropsykiatriseen valmennukseen Humanalla? Mitä taitoja siellä pitäisi kartuttaa

Mistä ajattelet lisääntyneen tarpeen nepsy-osaamiselle johtuvan?

Mitä osaamista sinulla on, jota haluaisit jakaa Humanan henkilöstölle?

Mitä ajattelet, onko nepsy-osaamisessa eroa eri toimialojen kesken? (Avopalvelut, asumispalvelut, lastensuojelun laitospalvelut)

Oppiva organisaatio

Millainen on sinun oma visiosi, mitä Humanan sisäisellä kouluttajaverkostolla tavoitellaan?

Millainen se olisi ihannetilanteessa?

Mitä lisäarvoa kouluttajaverkosto hyvin toimiessaan tuo

sinulle?

organisaatiolle?

asiakkaille?

Laadukas koulutus ja kouluttajuus

Miten mielestäsi Humanan arvot ja visio näkyvät tässä? tai miten pitäisi näkyä?

Visio: Jokaisella on oikeus hyvään elämään

Arvot: Sitoutuminen, Vastuullisuus, Kohtaaminen ja Ilo

Miten pitää Humanan sisäinen koulutus ja kouluttajuus laadukkaana ja tasalaatuisena valtakunnallisesti?

Kuinka mielestäsi pitäisi pitää yllä hankittua osaamista ja kehittyä edelleen?

Tulevaisuuden asiantuntijuus kohtaamistyössä

Mitä ajattelet, että on seuraavat trendit toimialallamme? Millaisiin osaamisiin tulee sisäisiä koulutuksia painottaa tulevaisuudessa?

Mitä muuta haluaisit sanoa aihepiiriin liittyen?