

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysala

Erityissosiaaliohjaus

2024

Sirpa Ikävalko

Työ tekijäänsä opettaa!

– Henkilöstön työssä oppimisen kehittäminen



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan erityissosiaalihjauksen koulutusohjelma

2024 | 65 sivua

Sirpa Ikävalko

Työ tekijäänsä opettaa!

– Henkilöstön työssä oppimisen kehittäminen

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, millaista laajaa osaamista Silta-Valmennusyhdistyksen henkilöstöllä on, miten sitä saataisiin paremmin esille työyhteisön sisällä ja millaisin menetelmin koko organisaation käyttöön vaikuttavammin. Tarkoituksena oli selvittää oppimismuotoilua hyödyntäen mitkä tekijät tukevat työssäoppimista.

Menetelminä kehittämistyössä käytettiin fasilitoitua työpajatyöskentelyä ja dialogisia puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tuloksena saatiin selvitettyä henkilöstön monipuolista osaamista sekä mitkä tekijät tukevat tiedon jakamista organisaatiossa. Lisäksi saatiin arvokasta tietoa muista työssäoppimista tukevista tekijöistä. Tuloksena tässä kehittämistyössä tuli organisaation sisäiseen käyttöön Tiekartta ”Kohti oppivampaa työyhteisöä”.

Aiheena työssäoppimisen kehittäminen on ajankohtainen työelämässä tänä päivänä vaikuttavien muutosten, resurssipulan, jaksamisen ja organisaatioiden pitovoiman kannalta. Tulokset antavat lisätietoa työssäoppimista tukevista tekijöistä, joita ovat mm. riittävän ajan resursoiminen työyhteisön sisällä mm. reflektointiin, tiimien välisen yhteistyön lisääminen ja viestinnän sekä johdon tuen merkitys työssäoppimiseen, ammatilliseen kehittymiseen, työhyvinvointiin ja organisaation pitovoimaan.

Asiasanat:

työssäoppiminen, oppimismuotoilu, toimintamallin kehittäminen, fasilitointi

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Social Services and Health Care, Advanced Social Counselling

2024 | 65 pages

Sirpa Ikävalko

Work teaches its employees!

– Development of staff on-the-job learning

The aim of this development project was to find out what kind of extensive competence the staff of Silta-Valmennusyhdistys (Bridge-Coaching Association) has, how it could be better presented within the work community, and what methods could be used more effectively throughout the entire organization. The purpose was to find out, using learning design, which factors support workplace learning. Facilitated workshops and dialogic semi-structured theme interviews were used as methods in the development project.

As a result, it was possible to find out the diverse competence of the staff and what factors support the sharing of knowledge in the work community. In addition, valuable information about other factors supporting work-based learning was obtained. As a result of this development work, the Roadmap "Towards a more learning-oriented work community" became for internal use in the organization.

The results provide additional information on factors supporting work-based learning, such as allocating sufficient time in the work community for e.g. reflection, increasing teamwork and the importance of communication and management support for work-based learning, professional development, well-being, lack of resources and retention power.

Keywords:

on-the-job learning, Learning design, Development of the operating model, Facilitation

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto	5
1 Johdanto	6
2 Työelämäkumppanin esittely	9
2.1 Silta-Valmennusyhdistys ry.	9
2.2 Kehittämistyön kohderyhmä	11
3 Kehittämiprojektin lähtökohdat, tavoitteet ja tarkoitus	17
3.1.Lähtökohdat opinnäytetyölle	17
3.2 Kehittämistyön tavoitteet ja tarkoitus	19
4 Kehittämiprojektin teoreettiset lähtökohdat	22
4.1 Keskeisiä ajatuksia ja käsitteitä kehittämistyön taustalla	22
4.2 Työssäoppimisen teorioista	27
5 Kehittämiprojektin toteuttaminen	31
5.1 Suunnittelu	31
5.2 Menetelmäkuvaus	32
5.3 Toteutus	34
6 Tulos	39
6.1 Työpajan ja haastatteluiden yhteenveto	40
6.2 Työpajasta ja haastatteluista nousseet huomiot	45
7 Johtopäätökset ja pohdintaa	52
7.1 Vaikuttavuus ja hyöty	52
7.2 Jatkokehittäminen	57
Lähteet	59

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

AVI	Aluehallintovirasto
AKSE	Ammatillinen kuntoutus selvitys
KELA	Kansaneläkelaitos
NUOTTI-valmennus	KELA:n kuntoutuspalvelu 16–29- vuotiaille
PIRHA	Pirkanmaan hyvinvointialue
Sitra	Suomen itsenäisyyden juhlarahasto
Soteri	Valtakunnallinen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluntuottajarekisteri
STM	Sosiaali- ja terveysministeriö
TEAK	Työllistymistä edistävä ammatillinen kuntoutus
TE-hallinto	Työ- ja elinkeinotoimiston hallintopalvelut
THL	Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
TTL	Työterveyslaitos
TYP	Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu
TYÖ2030	Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma
Valvira	Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto

1 Johdanto

Yleisluontoisesti työssä oppiminen voidaan määritellä työelämään sijoittuvaksi vuorovaikutukselliseksi prosessiksi, joka muokkaa osaamista. (Fenwick 2010). Tutkimusten mukaan se, minkälaisia oppimismahdollisuuksia työssä ja työpaikalla on tarjolla, on yhteydessä mm. työntekijöiden hyvinvointiin (Watson ym. 2018), työtyytyväisyyteen (Georgellis & Lange 2007), työssä suoriutumiseen (Guan & Frenkel 2019) sekä työtehtäviin ja organisaatioon sitoutumiseen (Billett 2001; Bryson ym. 2006).

Parin viime vuosikymmenen aikana työssä oppimisen käsitys on laajentunut kattamaan paljon muutakin kuin tavoitteellisen tiedonhankkimisen ja taitojen kehittämisen. Työssä suoriutumisessa on alettu ymmärtää paremmin tekemällä oppimisen ja harjoittelun kautta hankitun tiedon merkitys eikä pelkästään teoreettisen tiedon omaksumisen merkitystä. (Fantl 2008; Winch 2008.)

Aihe työssä oppimisesta ja sen kehittämisestä on enemmän kuin ajankohtainen tällä hetkellä niin paikallisesti kuin valtakunnallisestikin, kun esimerkiksi Petteri Orpon hallitus on päättänyt lopettaa aikuiskoulutustuen sekä ammattitutkintostipendin vuonna 2024. Hallituksen esityksessä esitetään, että aikuiskoulutustukea ei voi saada enää missään tilanteessa syksyllä 31.7.2024 jälkeen alkaviin opintoihin. (HE 8/2024.) Aikuiskoulutustuki on mahdollistanut ylläpitämään työvoiman osaamista ja kilpailukykyä kustannustehokkaasti ja työntekijät ovat sen avulla pystyneet ylläpitämään jatkuvaa oppimista ja ammatillista kehitystään. (Aikuiskoulutustuki 2024.)

Työnantajien on tässä tulevassa tilanteessa keksittävä uusia ratkaisuja henkilöstön ammattitaidon ylläpitämiseksi ja mietittävä, miten henkilöstöllä on edelleen mahdollisuus kouluttautua ja päivittää osaamistaan, joka osaltaan vaikuttaa myös kilpailukykyyn työmarkkinoilla. Aikuiskoulutustuen hyödyntäminen on voinut tähän asti toimia kannustimena työntekijöille ja työnantajien onkin mietittävä nyt uusia tapoja kannustaa henkilöstöä jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Organisaatiot, joissa jatkuva oppiminen otetaan

huomioon ovat myös vetovoimaisempia ja työntekijät motivoituneempia ja sitoutuneempia.

Tulevaisuuden toimintaympäristöt työelämässä ovat murrosvaiheessa ja tässä kehityksessä mukana pysyminen vaatii niin työnantajilta kuin työntekijöiltäkin paljon. Hiljaisiin signaaleihin tarttuminen tarvittaessa nopeallakin aikataululla ja ketteryys palveluiden uudelleen järjestelyssä ja organisoinnissa sekä jo olemassa olevien hyväksi todettujen mallien parempi hyödyntäminen takaavat tässä globaalissa kehityksessä paremman mukana pysymisen. Pelkkä muodollisen koulutuksen hankkiminen ei ole enää tae nykypäivän työelämän tahdissa pysymiseksi, vaan vaaditaan uudenlaisia taitoja tämän kehityksen mukana pysymiseksi. Sitran tekemien selvitysten mukaan työn tulevaisuuden ns. megatrendit muokkaavat myös työtä ja työn tekemisen tapoja. Tällaisia megatrendejä Sitran mukaan ovat esimerkiksi luonnon kantokyvyn murentuminen, hyvinvoinnin haasteiden kasvaminen, demokratian kamppailun koveneminen, teknologian sulautuminen kaikkeen, talouden haasteet sekä väestön ikääntyminen. (Sitra 2020: Sitra 2024.) Tulevaisuuden tapoja kehittää osaamista on selvityksissä esiin tulleet mm. vertaisoppiminen, kokeileva kehittäminen yhdessä ja avoimissa verkostoissa toimiminen. Samalla työssä tapahtuva oppiminen uudistaa käsityksiämme oppimisesta ja johtamisesta. (Sitra 2019b.)

Tässä opinnäytetyössä haluan perehtyä tarkemmin organisaatiossa henkilöstöllä olevaan monipuoliseen osaamiseen ja miten sitä voitaisiin hyödyntää työssä oppimisen avulla paremmin tiimeissä. Millaista osaamista henkilöstöllä jo on ja miten tätä laajaa tietoa voitaisiin jakaa muille paremmin ja yhteisöllisyyttä lisäten? Millaiset keinot tai menetelmät mahdollisesti tukevat kunkin yksilöllistä tapaa oppia yhdessä työn ohessa ja työtä tehden? Tutkitusti oppimista tapahtuu koko ajan muuallakin kuin pelkästään muodollisissa koulutuksissa ja sen parempi hyödyntäminen vaikuttaa monella tapaa mm. työhyvinvointiin, työn laatuun, henkilöstön jaksamiseen ja sitoutumiseen työtä kohtaan. (Council of Europe 2022; Eraut 2002)

Tavoitteena tässä kehittämistyössä on yrittää etsiä niitä keinoja, joita mahdollisesti jo on käytössä, mutta ei välttämättä olla osattu kiinnittää tarpeeksi laajasti huomiota niihin organisaation sisällä. Millaiset tekijät edistävät työssä oppimista, oppivan työyhteisön ajatusta sekä oppimismuotoilun ja ketterän oppimisen näkyväksi tekemistä juuri Silta-Valmennusyhdistyksen kaltaisessa työyhteisössä. Sekä samalla työssä oppimisen käsitteen näkyväksi tekeminen työyhteisössä.

Raportin alussa esitellään työelämäkumppani Silta-Valmennusyhdistys ry. ja kuvaillaan mm. miksi kyseistä työtä tehdään, kenelle ja millä eri tavoin. Tämän kehittämistyön kohderyhmästä on myös kuvaus sekä niistä osaamistarpeista, joita erityisesti kohdeorganisaation henkilöstö tarvitsee työssänsä. Tämän jälkeen raportti etenee kehittämistyön lähtökohtien tarkasteluun. Tavoitteena tässä työssä on etsiä niitä osatekijöitä, menetelmiä ja keinoja mitkä edesauttavat kehittämään työssä oppimista. Yritetään selvittää niitä tekijöitä, mitkä mahdollisesti tukevat työssä oppimista ja miten tätä tietoa voitaisiin laajemmin jakaa organisaation sisällä. Varsinaista hypoteesia tällä projektilla ei ole, koska kyseessä on kehittämisprojekti, jossa tarkoituksena on antaa osallistujille mahdollisimman laaja vapaus yhdessä tuottaa uusia ratkaisuja, kehittää yhdessä reflektoiden mahdollisia uusia hyväksi koettuja käytänteitä, toimintamalleja jne.

Seuraavaksi raportissa esitellään kehittämisprojektin teoreettisia lähtökohtia ja perehdytään muutamiin keskeisiin käsitteisiin, mitkä liittyvät tällä hetkellä työssä oppimiseen, sen vaikutuksiin yksilön, organisaation ja yhteiskunnan kannalta. Lisäksi tässä osiossa kuvaillaan muutama taustateoria, jotka vaikuttavat kehittämistyön taustalla.

Tämän jälkeen raportti etenee kehittämisprojektin toteutumisen ja tulosten avaamisen kautta johtopäätöksiin ja pohdintaan ja samalla käsitellään työn vaikuttavuutta, hyötyä ja mahdollisia jatkokehittämiseen johtavia ajatuksia.

2 Työelämäkumppanin esittely

Kehittämiprojekti toteutettiin yhteistyössä Silta-Valmennusyhdistys ry:n kanssa. Silta-Valmennusyhdistys ry:n kotipaikkana on Tampereen kaupunki ja toimialueena koko maa. Silta-Valmennusyhdistys on vuonna 2001 perustettu voittoa tuottamaton, uskonnollisesti ja poliittisesti sitoutumaton ja arvopohjainen yhdistys, joka toimii Tampereen seutukunnalla oppimisen, työn ja osallisuuden kohtaamispaikkana. (Silta-Valmennusyhdistys 2024b.)

2.1 Silta-Valmennusyhdistys ry.

Silta-Valmennusyhdistyksellä on erityisen kiinteät yhteydet rikosseuraamusalaan yhdistyksen alkuperäisen toimenkuvan mukaisesti. Ajan saatossa toiminta on laajentunut ja yhdistyksen toiminnan päämääränä on erityisesti haavoittuvassa asemassa olevien nuorten ja aikuisten yhteiskuntaan kiinnittymisen tukeminen ja syrjäytymisen, rikollisuuden ja päihderiippuvuuden vähentäminen. Silta-Valmennusyhdistyksen toiminta-ajatuksena on edistää koulutuksesta ja työelämästä syrjäytyneiden nuorten ja nuorten aikuisten kiinnittymistä yhteiskuntaan sekä parantaa heille soveltuvien asumis-, kuntoutumis- ja koulutuspalvelujen saatavuutta yhteistyössä viranomaisten, kansalaisjärjestöjen, yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa kansainvälisiä yhteistyötahoja unohtamatta. (Silta-Valmennusyhdistys 2024b.)

Silta-Valmennusyhdistyksen päätavoitteena on lisätä yhteiskunnallista tasa-arvoa, yksilön osallistumista ja hyvinvointia valmentamalla haastavassa työmarkkina-asemassa olevia löytämään paikkansa yhteiskunnassa. Moniammatillinen henkilöstö koostuu sosiaali- ja koulutusalan ammattilaisista (noin 100 työntekijää), joista reilu puolet toimivat valmennustyössä ja loput kehittämis- ja johtamistyön parissa. Henkilöstöön kuuluu mm. henkilökohtaisia valmentajia, työvalmentajia, ohjaajia ja opettajia. (Silta-Valmennusyhdistys 2024b.)

Yhdistys kehittää yhteistyössä asiakkaiden ja eri toimijoiden kanssa toimintatapoja ja menetelmiä haavoittuvassa asemassa olevien asiakkaiden aktivointiin ja itsenäiseen selviytymiseen ja strategisina painopistealueina on mm. toimiminen ihmislähtöisesti ja arvopohjaisesti (Silta-Valmennusyhdistys 2024a):

- Ihmisten kunnioittaminen
- Vaikuttavuus
- Sisu
- Yhdessä onnistuminen

Kaikessa asiakastyössä kulkee vahvasti mm. ratkaisu- ja voimavarakeskeinen ajattelutapa. Lähes kaikissa palveluissamme työskennellään asiakkaiden parissa, joilla on erilaisia elämänhallinnan, terveyden ja työllistymisen haasteita, osatyökykyisyyttä. Lisäksi Silta-Valmennusyhdistys osallistuu sosiaalisten innovaatioiden osaamiskeskuksen valmisteluun ja pilotointiin. (Silta-Valmennusyhdistys 2024b.)

Silta-Valmennusyhdistys on yhteiskunnallinen yritys, jonka liiketoiminnan ensisijainen päämäärä on tehdä yhteiskunnallista hyvää. ARVO ry, joka on yhteiskunnallisten yritysten ja muiden vaikuttavuustoimijoiden verkosto, on määritellyt yhteiskunnallisten yritysten olevan yksityisiä ja kolmannen sektorin toimijoita, jotka käyttävät valtaosan voitoistaan niiden tavoitteen mukaisten päämäärien toteuttamiseen. Ne ovat yhteiskunnallisten ongelmien asiantuntijoita ja ratkaisijoita ja sitoutuneet kehittämään pitkäjännitteisesti ympäröivää yhteiskuntaa ja asiakkaidensa hyvinvointia. Yhteiskunnallinen yritys ei ole rajattu mihinkään yhtiömuotoon ja se voi olla osakeyhtiön lisäksi esimerkiksi osuuskunta tai liiketoimintaa harjoittava säätiö tai yhdistys. (Arvoliitto 2024.)

2.2 Kehittämistyön kohderyhmä

Kehittämistyön kohderyhmänä toimi erityisesti ammatillisten kuntoutuspalveluiden tiimin työntekijät, joiden työhön kaikilla kuuluu mm. yksilö- ja ryhmävalmennusta, palveluohjausta ja laaja-alaista asiakkaan työ- ja toimintakyvyn tukemista ja arviointia eri menetelmien avulla palvelukuvausten mukaisesti toteutettuna. Kohderyhmä työskentelee monipuolisesti ammatillisen kuntoutuksen parissa sekä muissa työllistymistä edistävässä palveluissa kuten esimerkiksi kuntouttavan työtoiminnan ja sosiaalisen kuntoutuksen parissa.

Osaamistarpeet kyseisellä kohderyhmällä ovat samat kuin muillakin organisaation työntekijöillä, mutta palveluntilaaja määrittelee lisäksi tarkemmin ammattipätevyyden, työkokemuksen yms. työntekijän pätevyyden tehdä kyseistä palvelua. Lisäksi kehittämistyön toisena kohderyhmänä olivat vastaavat valmentajat, jotka työskentelevät Sillan eri pajoilla ja hankkeissa tehden samaa työtä kuin muukin henkilöstö lisäksi esihenkilön roolissa toimien.

Kohdeorganisaation osaamistarpeista

Silta-Valmennusyhdistyksessä kaikki toiminta käsittelee tavalla tai toisella heikoimmassa asemassa olevien oikeuksien puolustamista, asiakkaan osallisuuden lisäämistä ja valtaistamista. Palveluita järjestetään yhdessä asiakkaan erilaisten verkostojen kanssa työskennellen niin hyvinvointialueen kuin kolmannen sektorin kanssa. Tavoitteena ja päämääränä on asiakkaiden toimintakyvyn parantaminen ja opiskelu- ja työelämävalmiuksien kohentaminen ja näiden kaikkien palveluiden tulee olla oikea-aikaisia ja tarpeenmukaisia. (Silta-Valmennusyhdistys 2024b.)

Asiakkaan kokonaistilanteen huomioiminen ja osallisuuden vahvistaminen ja vaikuttavien menetelmien käyttäminen työssä koskevat jokaista osastoa riippumatta siitä puhutaanko tarkemmin kuntoutuspalveluista, maahanmuuttajatyöstä tms. Vaikka asiakasryhmät ovat moninaisia ja toisistaan

hieman eriäviä, kaikessa työskentelyssämme on myös yhteisiä yhteneväisiä mikro- ja makrotason piirteitä. (Matthies ym. 2021, 76–85.)

Yhdistyksen toimintaa ohjaavat keskeiset lait kuten laki yksityisistä sosiaalipalveluista sekä laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta, joissa määritellään mm. palveluntuottajaa ja toimintaa koskevista edellytyksistä sekä omavalvonnasta ja viranomaisvalvonnasta (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista annetun lain muuttamisesta 598/2022; Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 741/2023.) Silta-Valmennusyhdistys tuottaa lakisääteisiä palveluja Pirkanmaan hyvinvointialueelle, joka vastaa mm. kuntouttavan työtoiminnan ja sosiaalisen kuntoutuksen järjestämisestä. (Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 189/2002; Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.) perustuen ns. hankintalakiin. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.) Molemmat palvelut ovat siis sosiaalihuoltolain mukaista sosiaalipalvelua. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.) Lisäksi laki yksityisten sosiaalipalveluiden valvonnasta 603/1996 vaikuttaa yhdistyksen toiminnassa.

Näiden lisäksi lukuisat erinäiset muut lait ja asetukset vaikuttavat Silta-Valmennusyhdistyksen työhön ja nämä tulee työntekijöiden ottaa huomioon omassa työssään. Esimerkkeinä mainittakoon mm. tietosuojan liittyvät lait (Tietosuojalaki 1050/2018), sosiaalipalveluiden järjestämiseen liittyvät lait (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021), nuorisolaki (Nuorisolaki 1285/2016) sekä erilaiset asetukset ja sosiaali- ja terveysministeriön, AVI:n ja Valviran määräykset ja ohjeet. Aluehallintovirastot ja Valvira ovat valmistelleet Soteri- rekisterin, joka on lupa- ja valvontaviranomaisten ylläpitämä rekisteri kaikista yksityisistä ja julkisista sosiaali- ja terveydenhuollon palveluntuottajista. (AVI 2023)

Lisäksi esimerkiksi hanketyössä on erinäisiä EU:n tietosuojasetuksia ja ESR-asetuksia, jotka niissä työskentelevien henkilöiden on huomioitava. Koulutuspalveluissa on omat koulutuspalvelujen järjestämiseen liittyvät lait ja ammatillisen kuntoutuksen palveluissa em. lakien ja asetusten lisäksi vaikuttavat palveluntilaajan eli esimerkiksi Kelan ohjeistukset ja kuntoutuslait

(Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusraha etuuksista 15.7.2005/566.)

Työntekijöiden koulutustausta em. palveluissa vaihtelee ja yhteisenä tekijänä on Valviran hyväksymä sote-alan ammattipätevyys, esim. sosionomi, kuntoutuksenohjaaja, yhteisöpedagogi, lähihoitaja jne. (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015.) Lisäksi joissain palveluissa vaaditaan muutakin kuin sote-alan koulutusta, esimerkiksi it-alan perusteellisempaa tuntemista. Tällöinkin asiakastyössä esimerkiksi kyseisillä pajoilla on henkilökuntaa myös sote-alan koulutuksella. Ammattipätevyys luo työlle ja osaamiselle raamit ja kokonaisvaltaisesti ajateltuna kaikessa asiakastyössä kulkee vahvasti mm. ratkaisu- ja voimavarakeskeinen ajattelutapa.

Sosiaalityö järjestöpuolella, painottuen työllistymistä edistäviin palveluihin, eroaa muusta lakisääteisestä aikuissosiaalityöstä selkeästi painopisteen suuntautuessa kohti työelämää, tai opiskelua erilaisten kuntoutusmuotojen avulla. Tavoitteena työskentelyssä on aina asiakkaan työllistyminen tai kouluttautuminen ja asiakkaan työ- ja toimintakyvyn sekä aktiivisen elämän ja osallisuuden parantaminen. Voidaankin puhua työllistymistä tukevasta sosiaalisesta kuntoutuksesta. Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu TYP on yhteistoimintamalli, jossa Te- toimisto, hyvinvointialueet ja Kela yhdessä arvioivat työttömien palveluntarpeet ja suunnittelevat työllistymisen kannalta tarkoituksenmukaiset palvelukokonaisuudet samalla vastaten työllistymisprosessin etenemisestä ja seurannasta. (Kananoja ym. 2017, 357–361; Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta 1369/2014; Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä 380/2023.)

Paikallisen palvelujärjestelmän hallinta ja työntekijän kyky ohjata asiakas tarpeensa mukaisesti palveluihin oikea-aikaisesti – mikäli palveluita on saatavilla – ovat olennaisia monialaisen yhteispalvelun sosiaalityössä. Palveluohjauksella varmistetaan palveluista muodostuva kokonaisuus asiakkaan tilanteen kannalta suotuisimmalla tavalla. Työllistymistä edistävissä palveluissa, kuten muussakin sosiaalityössä, tavoitteena on tukea vaikuttavin työmenetelmin osallisuuden,

merkityksellisyyden, aktiivisen osallistumisen ja oppimisen toteutumista ihmisten arjessa. Samalla edistetään yhteiskunnallista yhteenkuuluvuutta ja turvallisuutta ja lisätään ihmisten sosiaalista hyvinvointia ja terveyttä. Sosiaalityön tehtävänä on auttaa ihmisiä löytämään oman paikkansa yhteiskunnassa ottaen huomioon heidän oikeutensa ja velvollisuutensa yhteiskunnan jäseninä. (Karjalainen ym. 2019, 23–25.)

Malcolm Payne (2020) on jakanut sosiaalityön teorioita useaan kategoriaan niiden tarkastelukulmien mukaan. Erityisesti asiakastyön kannalta vuorovaikutusta ja voimaantumista korostava terapeuttinen reflektiota painottava näkökulma lähtee asiakkaan vahvuuksista. Työntekijän roolina on auttaa asiakasta ottamaan oma elämänsä hallintaan mahdollisuuksien mukaan. Työntekijälle on tähän tarjolla erilaisia toimintamalleja, joita joustavasti työskentelyn eri vaiheissa vaihdellaan haluttuun lopputulokseen päästäkseen.

Yksilöllisyyttä ja muutosta korostavassa näkökulmassa työskentely lähtee yksilön tarpeista ja palvelujärjestelmästä, jossa sosiaalityö on osa yhteiskunnan hyvinvointipalveluja. Yhteistä näille kaikille on vuorovaikutuksessa oleminen ihmisten kanssa ja yhdessä toimimalla saadaan asiakkaan voimavarat käyttöön. Menetelmiä tähän tavoitteeseen pääsemiseksi on lukuisia dialogisesta vuorovaikutuksesta motivoivaan haastatteluun, neuvonta, palveluohjaus ja ryhmätyöskentely. Kaiken työskentelyn lähtökohtana on asiakkaan ja työntekijän kohtaaminen, aito läsnäolo, vastavuoroisuus, yhteistoiminnallisuus ja yhteisen ymmärryksen löytäminen riippumatta sen tarkemmin kestääkö asiakkuus päivän, viikon vai vuoden verran. (Payne 2020.)

Moniammatillisen yhteistyön käsitettä käytetään suomen kielessä lähes ainoana käsitteenä kuvaamaan ammattilaisten välistä yhteistyötä riippumatta siitä, kuinka intensiivistä se on (Matthies ym. 2021, 75.) Kehittämiprojektin kohderyhmänä olevan ammatillisen kuntoutuksen tiimissä moniammatillisuus toteutuu jo työryhmän kokoonpanossa, jonka Kela on palvelukuvauksessaan tarkasti määritellyt, mutta myös eri palvelujen rajapinnassa työskenneltäessä erityisesti palveluun olennaisesti kuuluvassa verkostotyössä.

Verkostojen kokoaminen asiakkaan asian eteenpäin viemiseksi on olennainen osa sosiaalialan työtä, erityisesti tämä korostuu ns. omaohjattavien asiakkaiden kanssa työskenneltäessä. Matthies ja kumppanit (2021) ovat tarkastelleet asiantuntijuutta pikemminkin prosessina kuin asiantuntijatietona tai asiantuntijaominaisuuksien omistamisena, kun on tutkittu tietoa rakentavaa yhteistyötä eri palvelujen rajapinnassa työskenneltäessä, erityisesti palveluun olennaisesti kuuluvassa verkostotyössä. Olennaista asiantuntijuudelle kirjoittajien mukaan on se, kuinka ja miten ongelmia lähestytään. Kaikessa työssä, joka sisältää opettamista, johtamista, suunnittelua tai ihmisten auttamista, kuten aikuissosiaalityössä, ongelmien vaikeusaste tai monimutkaisuus ylittää helposti yksilön pätevyyden. (Matthies ym. 2021, 76–85.) Osallisuus onnistuneessa kollektiivisessa asiantuntijuudessa heidän mukaansa mahdollistaa pääsyn muiden asiantuntijoiden tietoihin ja taitoihin ja tieto on tällöin jaettua ja yhteistä eikä yksittäinen työntekijä enää välttämättä tunnista missä kulkee oma asiantuntijuuden ja kollektiivisen asiantuntijuuden raja. Olennaista tällaiselle asiantuntijuudelle onkin se, kuinka ja miten ongelmia lähestytään. (Matthies ym. 2021, 76–85.)

Mielestäni kehittämissuunnitelman organisaatiossa tämä kollektiivinen tietäminen on vahvasti läsnä asiakastyössä, ja toiminta on hioutunut ylittäen eri ammattikuntien rajoja. Rajapinta-ajattelua toteutetaan esimerkiksi ammatillisissa kuntoutuspalveluissa laajemminkin, ohi oman työryhmän kun asiakkaan asioita hoidetaan yhdessä mm. TE-hallinnon, hyvinvointialueen yms. kanssa. Moniammatillinen ja monialainen eri alan ammattilaisten välinen yhteistyö on mielestäni edellytyksenä laadukkaalle ja tasapuoliselle asiakastyölle samalla vastaten asiakkaan tarpeisiin parhaiten.

Asiakaslähtöisyyden ja asiakkaan osallisuuden turvaaminen edellyttää moninaista, laaja-alaista näkökulmaa oli kyse sitten työllistymistä edistävästä palveluista, kuntoutuspalveluista tai yleensäkin sosiaalialan melkein mistä osa-alueesta vain sosiaalityön laajalla kentällä toimittaessa. Moniammatillisuutta ei saa typistää vain työntekijöiden väliseksi yhteistyöksi vaan yhteistyön yhtenä keskeisenä ja tärkeimpänä toimijana on oltava asiakas. Asiakasnäkökulma tuo

mukaan entistä vahvemmin dialogisuuden vaatimuksen ja kaikessa asiakastyössä asiakkaan osallisuus itseään koskevissa asioissa täytyy olla lähtökohtana. Asiakkaan konkreettinen osallistuminen itseään koskevassa päätöksenteossa vahvistaa asiakkaan toimijuutta ja lisää yhteistä ymmärrystä välillä monialaisistakin haasteista huolimatta.

3 Kehittämiprojektin lähtökohdat, tavoitteet ja tarkoitus

3.1.Lähtökohdat opinnäytetyölle

Silta-Valmennusyhdistys ry. tukee työntekijöiden omatoimista kouluttautumista ja kehittämistyö menee strategian mukaisesti kautta organisaation läpi eri osastojen. Esimerkiksi sisäiseen koulutukseen on panostettu ja sitä kehitetään jatkuvasti päivittämällä sisäiseen koulutuskalenteriin erilaisia täsmäkoulutuksia, hankkeisiin liittyviä koulutuksia jne. Organisaatiossa on menossa samanaikaisesti monia hankkeita ja työntekijät kouluttautuvat paljon ja työnantaja on koulutusmyönteinen, opiskelua tuetaan ja siihen kannustetaan.

Tämän valtavan jo olemassa olevan ja jatkuvasti lisääntyvän tiedon jakaminen ja esiintuominen kuitenkin vaatii yhä kehittämistä ja oli yksi vahva syy tämän opinnäytetyön tekemiselle. Miten saataisiin näkyvämmäksi laajemmin tätä osaamisen ja oppimisen potentiaalia paremmin läpi organisaation kaikkien halukkaiden hyödynnettäväksi? Jos jollakin osastolla on enemmän ja laajemmin tietoa jostain asiakastyöhön liittyvästä osa-alueesta, se olisi hyvä saada laajemminkin käyttöön, koska asiakkaat eivät tiimien välisiä rajoja tunne.

Oppiva organisaatio, jossa otetaan työntekijöiden osaaminen ja osaamisen jatkuva kehittäminen ja kehittyminen tarkastelun keskiöön vaikuttaa tutkitusti jaksamiseen ja tyytyväisyyteen työssä. Samalla se vaikuttaa mm. parantaen asiakaskokemusta. (Georgellis & Lange 2007.) Lisäksi se tutkitusti parantaa työntekijän hyvinvointia, kuulluksi tulemisen tunnetta, työssä suoriutumista ja vähentää työuupumisen riskiä ja vaihtuvuutta, kun työntekijät sitoutuvat työtehtäviin ja organisaatioon paremmin. (Guan & Frenkel 2019; Billet 2001; Bryson 2006.)

Oppiminen on tiedon tai taitojen hankkimista kokemusten, opiskelun tai opetuksen kautta. Koulutus on vain yksi konteksti, jossa oppimista voidaan kehittää. Itseäni kiinnostaa vahvasti oppiminen prosessina, jonka myötä saavutetaan muutosta toiminnassa, osaamisessa, taidoissa tai asenteissa. (Tannenbaum 1998.) Oppimiseen työssä vaikuttavat monet tekijät työpaikoilla ja sitä voidaan edistää ja tukea. (Dochy ym.2022) Työssä oppimisella voidaan tukea organisaation strategian toteutumista, tiimien keskinäistä asiantuntijuuden kehittämistä sekä yksilöiden osaamisen kasvattamista.

Projektin asettajana toimi allekirjoittanut yhdessä organisaation kanssa. Yleisesti varsinaisen projektiorganisaation muoto riippuu kehittämisprojektin luonteesta ja se voi vaihdella kehittämisprojektin eri vaiheissa. Keskeisiä rooleja ovat kuitenkin projektipäällikkö, projektin ohjausryhmä ja projektin työryhmän jäsenet. (Paasivaara ym.2013, 92–93.) Projektin ohjausryhmä muodostetaan kohdeorganisaation edustajista (kehittämisosasto, vastaava(t) valmentaja(t), valmentajat) ja ohjausryhmän edustajat tulee koota projektin tulosten kannalta keskeisistä organisaation jäsenistä. Ohjausryhmän tehtävänä on mahdollistaa projektin toteuttaminen organisaatioympäristössä, osallistua keskeiseen päätöksentekoon ja tämän kehittämisprojektin osalta hyväksyä tämä suunnitelma ja myöhemmin valmis tuotos. (Pelin 2020, 55.)

Projektipäällikkönä tässä kehittämistyössä toimi allekirjoittanut, kohdeorganisaatiossa työskennellen, liittyen YAMK-opintojen opinnäytetyöhön. Projektipäällikön tehtävänä on toimia projektin pääsuunnittelijana, moottorina ja arvioijana. Projektipäällikön keskeisiä tehtäviä projektin aikana on projektin kokonaisuuden hallinta. (Paasivaara ym. 2013, 94–96; Pelin 2020, 56.) Kehittämisprojektia varten muodostetaan lisäksi projektiryhmä, jonka vastuulla on osallistua varsinaiseen kehittämisprojektin suunnitelmaan, toteuttamiseen ja arviointiin ennalta sovitulla tavalla omaa ammattitaitoaan hyödyntäen. (Paasivaara ym. 2013, 24) Projektiryhmä koottiin kohdeorganisaation edustajista, joilla oli mahdollista oman työaikansa puitteissa osallistua kehittämisprojektiin. Tässä kehittämisprojektissa opinnäytetyön aihepiiri

mahdollisesti periaatteessa kenen tahansa työntekijän osallistumisen organisaation sisältä halutessaan ja työtehtävien niin aikataulullisesti salliessa.

3.2 Kehittämistyön tavoitteet ja tarkoitus

Tavoitteena tässä kehittämistyössä on selvittää, millaista monipuolista osaamista Silta-Valmennusyhdistyksen työntekijöillä on ja miten sitä saataisiin paremmin hyödynnettyä tiimeissä sekä jaettua laajemmin organisaation sisällä. Tarkoituksena on etsiä niitä osatekijöitä, menetelmiä ja keinoja mitkä mahdollisesti tukevat kunkin yksilöllistä tapaa oppia yhdessä työn ohessa ja työtä tehden Silta-Valmennusyhdistyksen kaltaisessa organisaatiossa ja samalla työssä oppimisen käsitteen näkyväksi tekeminen työyhteisössä.

Tutkitusti oppimista tapahtuu koko ajan muuallakin kuin pelkästään muodollisissa koulutuksissa ja sen parempi hyödyntäminen vaikuttaa monella tapaa mm. työhyvinvointiin, työn laatuun, henkilöstön jaksamiseen ja sitoutumiseen työtä kohtaan. (Council of Europe 2022; Eraut 2002) Oppiminen työpaikoilla voidaan jakaa mm. yksilölliseen, yhteisölliseen ja tilannesidonnaiseen kontekstiin ja oppimisen kokonaisvaltainen ja moniulotteinen tarkastelu olivat lähtökohtina kiinnostukselleni tähän aihepiiriin. Tämä kaikki lopulta vaikuttaa ydintyöhömme ja pystymme tarjoamaan asiakkaillemme mahdollisimman hyvän, laadukkaan ja eteenpäin vievän kokemuksen palveluissamme, joka vastaavasti vaikuttaa myös työntekijöiden työssä jaksamiseen mm. positiivisten onnistumisen kokemusten mukaisesti.

Arkinen työ eri tiimeissä on hektistä ja vaikka organisaatio tukee kouluttautumista, eri työntekijöiden tällä hetkellä käymät mahdolliset lisäkoulutukset organisaation ulkopuolella eivät mielestäni tule hyödynnetyiksi laajemmin. Tämän näkyvyyden lisääminen on ensiarvoisen tärkeää. Mielestäni ihmisten osaamisen parempi hyödyntäminen koko työyhteisössä on vielä ”kesken” ja näin kuuluukin olla, koska kehittyminen, kehittäminen ja oppiminen on prosessi, joka ei synny tyhjiössä, vaan elää ja muovautuu ympäröivän yhteiskunnan ja yksilöiden mukaan, eikä koskaan tule ns. valmiiksi.

Lähes kaikissa palveluissamme työskentelemme asiakkaiden parissa, joilla on erilaisia elämänhallinnan, terveyden ja työllistymisen haasteita, ns. osatyökykyisyyttä. Pitkäaikaistyöttömyys, taloudelliset haasteet, erilaiset terveyshaasteet, riippuvuussairaudet ja erilaiset traumatisoitumisen ja ylisukupolvisen osattomuuden vaikutukset näkyvät päivittäin asiakastyössä. Työkyvyn arviointiin, tukemiseen ja tunnistamiseen liittyy vahvasti mm. erilaisten mielenterveyden haasteiden parissa työskentely. Esimerkiksi traumataustan, neuropsykiatrisen osaamisen ja toipumisorientaation hallitseminen tuo varmuutta ja vaikuttavuutta työhömmme. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan välttämättä ole yhtä tietoisia esimerkiksi ylisukupolvisuuden, traumojen ja riippuvuussairauksien tematiikasta, riippuen paljolti millä osastolla työskentelee, pohjakoulutuksesta, omasta mielenkiinnosta lisäkoulutuksiin jne.

Työskentely tapahtuu käytännössä monella palveluosastolla suurelta osin yksilö- tai ryhmänohjauksena yleensä yksilötyönä työskennellen. Jokainen työntekijä kuuluu jonkun tiimin alaisuuteen, mutta käytännön arkityö on monessa palvelussa työntekijän kannalta pitkälti yksilöpainotteista työskentelyä. Työparityöskentelyä tehdään palvelukuvausten mukaisesti, mutta ajallisesti työntekijät viettävät asiakkaiden kanssa paljon aikaa ilman kollegiaalista välitöntä tukea arjen työssä. Lisäksi mainittakoon vielä se, että eri palvelun tilaajat määrittelevät omissa palvelukuvauksissaan tarkemmin työntekijöille asetetut ammattipätevyudet ja vaatimukset, esimerkiksi ryhmänohjauksesta, työkokemuksesta esim. kuntoutuksen parissa jne.

Organisaatiot kehittävät henkilöstönsä osaamista tarjoamalla koulutus- ja oppimismahdollisuuksia samalla ylläpitäen ja uudistaen organisaatiokulttuuriaan sekä kohentavat asemiaan kilpailussa osaavasta työvoimasta. (Billett, 2004) Työntekijöiden sitouttamiseksi työpaikkaan koulutuksen ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen nähdään yhtenä merkittävänä keinona. Tutkimusten mukaan työntekijät arvostavatkin työnantajan tarjoamia koulutus-

ja oppimismahdollisuuksia hyvän työn ominaisuuksina. (Gallie ym. 2012, 818–819.)

Nykypäivän työelämässä ihmiset pääsevät ja joutuvat oppimaan koko ajan uutta. Jokaisen kannattaakin välillä miettiä miten suhtautuu oppimiseen? Kaipaako uusia haasteita, vai pelkääkö epäonnistumisia niin, ettei uskalla kokeilla uutta? Koetaanko työyhteisö ympärillä psykologisesti niin turvalliseksi, että näitä kysymyksiä uskalletaan nostaa esiin ja keskustella niistä yhdessä? Parhaimmillaan Kupias ja Peltola (2019) ovatkin kuvanneet oppimisen olevan luonteva osa työtä ja että kenenkään puolesta ei voi oppia, vaan kaikki organisaatiossa pitää saada mukaan kehittämiseen. Hyvän oppimisen periaatteet ovat samat, oli oppija sitten työuraansa aloitteleva nuori tai kokenut asiantuntija muutoksen pyörteissä. (Kupias & Peltola 2019.)

Lisäksi tulevaisuuden työelämä tulee yhä kiihtyvämmällä tahdilla muuttumaan ja vaaditaan uusia työelämä taitoja ja uusia tapoja oppia. Osaamisen tunnistaminen luonnollisesti on tärkeää, mutta myös oppimisen tunnistaminen. Oppimista tapahtuu koko ajan niin töissä kuin vapaa-ajallakin ja työssä oppimisen näkyvämmäksi tekeminen on mielestäni yksi ratkaisevan tärkeä tekijä nykypäivän työelämässä.

Sitran selvitysten mukaan (Sitra 2019a; Sitra 2020) muutokset edellyttävät työelämän ja koulutusalan toimijoilta uudenlaista ajattelua oppimisesta ja johtamisesta. Organisaation toimintakulttuurissa tulee katse suunnata ulospäin. Kysymys kuuluukin, miten yksilöille tehdään tilaa liittyä verkostoihin, joissa osaamisen uudistaminen tapahtuu, ja miten organisaatiot voivat muodostaa osaamiskosysteemejä, joissa yhdessä vastataan haasteisiin, joita kukaan ei pysty ratkomaan yksin. (Sitra 2019a; Sitra 2020.)

4 Kehittämiprojektin teoreettiset lähtökohdat

4.1 Keskeisiä ajatuksia ja käsitteitä kehittämistyön taustalla

Viimeisen kolmenkymmenen vuoden ajan jatkuvan oppimisen merkitys ja sen johtamiseen huomion kiinnittäminen on korostunut jatkuvasti.

Toimintaympäristöjen muuntuminen ja muutosvauhdin nopeutuminen yhteiskunnassa ja globaalistikin ajateltuna luovat haasteita niin organisaatioiden kuin työntekijöidenkin kokonaisvaltaiselle muutokselle, koskien luonnollisesti myös oppimisen kehittämistä. (STM 2023; TTL 2024.)

Vuonna 2020 käynnistynyt TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma on osa Petteri Orpon hallitusohjelmaa. Tämä on jatkumoa jo Sanna Marinin hallitusohjelman aikana käynnistyneestä TYÖ2030-ohjelmasta ja ohjelmassa on tarkoituksena yhdistää eri osapuolet toimimaan uusien innovaatioiden, työelämän laadun ja tuottavuuden lisäämiseksi. Ohjelma tarjoaa tutkittua tietoa, kutsuu vuoropuheluun ja tukee työpaikkojen kehittämistä. TYÖ2030-ohjelmassa kehitetään uudenlaisia toimintatapoja yhdessä työpaikkojen, toimialojen ja asiantuntijoiden kanssa ja toimintatapoja uudistamalla pyritään vaikuttamaan työllisyyteen, talouteen, kilpailukykyyn sekä Suomen työelämäbrändiin maailmalla. (STM 2023; TTL 2024.)

Sitran (2019b) tekemän selvityksen mukaan elämän mittaisen oppimisen merkitys korostuu yhä suuremmissa määrin, kun digitalisaatio ja globalisaatio muokkaavat elämäämme, työelämäämme ja yhteisöjämme ennennäkemätöntä vauhtia. Suomenkin hyvinvointi ja kilpailukyky rakentuvat osaamiselle, jonka on pysyttävä mukana näissä muutoksissa. Automaatio, tekoäly ja robotiikka yhtäältä muuttavat ja hävittävät nykyisiä työtehtäviä ja toisaalta synnyttävät uutta työtä. Vielä on epäselvää, kumpi muutos on voimakkaampi. Varmaa on vain se, että muuttuva työ vaatii tekijöiltään uudenlaista osaamista ja globaalien haasteiden ratkaisu vaatii myös tiivistä kansainvälistä yhteistyötä. (Sitra 2019b.)

Tarkasteltaessa tilannetta tekemisen tapojen, työympäristöjen tai oppimisen tukemisen kannalta, tarjoaa teknologinen kehitys haasteiden lisäksi myös merkittäviä uudistumisen mahdollisuuksia. Tulevaisuuden työ on hyvin todennäköisesti tekijälleen miellyttävämpää, turvallisempaa ja tuottavampaa. Kun työelämän osaamisvaatimukset muuttuvat nopeaa tahtia, uuden oppimisen haaste koskee kasvavassa määrin myös työikäistä väestöä koulutustaustasta riippumatta ja muutoksissa menestyminen edellyttää osaamisen kehittämistä koskevan ajattelutavan uudistamista. Peruskoulussa ja lukiossa saatu osaaminen eivät riitä työmarkkinoilla pärjäämiseen, eikä osaamisen kehittymistä voi jättää sen varaan, että ensimmäisen tutkinnon jälkeen työ tekijäänsä opettaa. Tarvitsemme uudenlaisia tapoja tukea jatkuvaa oppimista niin työssä, vapaa-ajalla, harrastuksissa kuin perheiden arjessa. (Sitra 2019b.)

Aikansa elänyt on myös ajatus siitä, että oppimista tapahtuu vain koulun penkillä. Osaamisen kehittäminen on jatkossa tuotava vielä nykyistäkin vahvemmin työn oheen sekä osaksi työtä. Tämä muutosoletus jaetaan yhteiskunnassamme laajasti, mutta osaamisen tuottamisen arkea se ei vielä ole. Tulevaisuudessa osaamista tulee myös voida tuottaa entistä laajemmissa verkostoissa. Sitran (2019a) selvityksissä on noussut vahvasti esille jokaiselle varmistettava mahdollisuus uudistaa osaamistaan kaikissa elämäntilanteissa. On luotava puitteet, joissa osaamisen kehittäminen on mahdollisimman kannattavaa ja mielekästä kaikille osapuolille. Osaamisen tuottamisen uudelleenajattelu vaatii sekä yhteiskunnallisen vastuunjaon että koulutuksen rahoituksen lähteiden tarkkaa arviointia. (Sitra 2019a.)

Lisäksi on ymmärrettävä, että työn luonne on muuttumassa yhä enemmän uuden oppimiseksi ja luovaksi ongelmanratkaisuksi. Kysymys on ennen kaikkea ajattelutavan muutoksesta: koulutusjärjestelmästä on aika siirtyä kohti osaamisjärjestelmää, jonka keskeinen osa koulutussektori jatkossakin on. Osaamista tulee kuitenkin voida tuottaa entistä laajapohjaisemmin, eli tulevaisuuden osaamisjärjestelmää luomaan tarvitaan nykyisten koulutuksen järjestäjien lisäksi yksityiset koulutuksen tuottajat, työnantajat, harrastus- ja järjestötoimijat sekä oppimisteknologian kehittäjät. (Sitra 2019a: Sitra 2019b.)

Osaamisen kehittämisen painopisteisiin organisaatioissa saattavat vaikuttaa organisaatioiden omien strategioiden lisäksi myös erilaiset osaamisen megatrendit ja hiljaiset signaalit, joita mm. erilaiset ennakointifoorumit pyrkivät ennakoimaan (Sitra 2020) Jatkuvaa oppimista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa niin yksilöiden, työyhteisöjen kuin koko yhteiskunnankin tasoilla. Kaikkien organisaatioiden tulisi pyrkiä kehittymään oppiviksi organisaatioiksi oman selviämisensä vuoksi yhä kiihtyvämmässä ja jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. (Sitra 2019a.)

Oppimisympäristöistä ja oppimisen tuesta työssä Lemmetty ja Collin (2022) ovat kuvanneet, etteivät työ ja muu elämä ole irrallisia toisistaan vaan yksilön näkökulmasta kyse on kokonaisuudesta, jossa ihmiset toimivat kukin omasta kokemushistoriastansa ja ymmärryksestensä lähtien. Työpaikoilla useiden oppimisprosessien tavoitteena on yleensä palvella organisaation kehittämistä ja strategiaa, ja Lemmetty ja Collin ovat todenneet, että toisaalta monet niistä koetaan usein myös henkilökohtaisella tasolla kiinnostavina. Tämä henkilötason kiinnostus opittavaa asiaa kohtaan lisää työntekijän motivaatiota ja merkityksellisyyden tunnetta myös työssä. Työpaikoilla on siis monia keinoja kehittää työympäristöjä oppimista edistäviksi, ja merkityksellisyyttä sekä hyvinvointia yhtäaikaisesti vahvistaviksi. (Lemmetty & Collin 2022, 14–18.)

Euroopan unioni jaottelee (Council of EU 2022) oppimisen formaaliin, non-formaaliin ja informaaliin oppimiseen. Koulutusinstituutioiden järjestämä formaali oppiminen johtaa jonkinmoiseen tutkintotodistukseen ja oppijan näkökulmasta tarkasteltuna se on tarkoituksellista. Myös non-formaali oppiminen on opiskelijalle tarkoituksellista ja siinäkin oppimistavoitteet ovat strukturoituja, mutta se ei aina johda viralliseen todistukseen. Non-formaali oppiminen onkin vahvistettu toistuvasti Euroopan neuvoston keskeiseksi painopistealueiksi 2000-luvun alusta alkaen. (Council of EU 2022.)

Vapaa-aikaan, harrastuksiin, perheeseen tai työhönkin liittyvää oppimista kutsutaan informaaliksi oppimiseksi ja se on useimmiten sattumanvaraista eikä johda muodollisiin todistuksiin. Informaalia oppimista työssä oppimisen

näkökulmasta ovat tutkineet mm. Beckett ja Hagert (2002) ja se on formaalia oppimista yleisempää ja sujuvampaa oppijalle. Oppiminen on tällöin kokonaisvaltaista ja kontekstuaalista, toimintana se on tietäntyyppisessä sosiaalisessa ja kulttuurisessa vaikutuspiirissä toimimista. Sosiaalinen todellisuus toisin sanoen vaikuttaa vahvasti informaalissa oppimisessa ja oppiminen näissä tilanteissa ei ole päätavoite. (Beckett & Hagert 2002.)

Yksilöt aktivoivat oman oppimisprosessinsa ja informaali oppiminen on vahvasti toiminta- ja kokemusperäistä. Usein tällainen oppiminen on yhteistoiminnallista ja kollegiaalista työn erilaisissa konteksteissa tapahtuen. Kohtaamiset luovat hyvää mieltä ja edistävät oppimista sekä parantavat motivaatiota kohti tavoitteita. Liika tehokkuusajattelu, huoli jaksamisesta, aikapaineet sekä työyhteisöjen ja johtamisen ongelmat luovat kuitenkin haasteensa työssä tapahtuvaan oppimiseen. (Viitala & Uotila, 2014.)

Näkökulmana oppimisen johtaminen on vähemmän tutkittu kuin osaamisen johtaminen, ja Koskisen (2018) mukaan synonyymeja nämä eivät toisillensa todellakaan ole. Molempia lähestymistapoja kuitenkin tarvitaan organisaation menestymiseksi, mutta muutama ero näissä hänen mukaansa on otettava huomioon. Osaamisen hän kuvaa staattiseksi, joka häviää vähitellen ja pääosin se on resursseja ja prosesseja ylläpitävää. Osaaminen keskittyy suoritukseen ja jo olemassa olevaan tietoon, kun taas oppiminen on luonteeltaan dynaamista. Ajatus yhdessä innovoinnista ja osallistumisesta kuuluu vahvasti oppimisen johtamiseen ja se on uusia avauksia edistävää, innovointiin ja uusiin kasvun lähteisiin kannustavaa. Prosessina nämä siis eroavat toisistaan suuresti. (Koskinen 2018.)

Oppiminen on aina vuorovaikutteinen prosessi ja se ei tapahdu tyhjiössä. Oppimisen prosessi johtaa muutokseen yksilön tiedoissa, taidoissa ja asenteissa ja vuorovaikutus voi olla suoraa tai välillistä. Sama prosessi toimii myös yhteisöjen, tiimien keskeisessä oppimisessa ja toisinaan kaikki opittu ei ole hyödyllistä. Työelämässä tapahtuvasta oppimisen kehittämisestä käytetään yleisesti osaamisen kehittämisen termiä, mutta käytännössä nämä ovat

synonyymeja, koska osaamista ei voi kehittää ilman oppimista, joka sisältää muutosprosessin. Osaaminen on eräällä lailla siis onnistuneen oppimisprosessin tulos. (STM 2023; TTL 2024.)

Sitra selvitti marraskuussa 2019 18–85-vuotiaiden suhtautumista elinikäiseen oppimiseen kyselyllä. (Arola ym. 2020) Elinikäinen oppiminen koetaan kyselyn mukaan hyvinvoinnin lähteenä ja mm. ihmisenä kasvu koetaan tärkeänä tekijänä uuden oppimiselle. Tärkeimpiä taitoja suomalaiset kokivat oppineensa perhe-elämässä ja ihmissuhteissa sekä työelämässä. Oppimistapojen kirjoon näyttäisi vaikuttavan kouluttautuminen ja kyselyn mukaan korkeammin koulutetut suosivat erityisesti lukemista, kirjoittamista ja tiedonhakua verkosta. Korkeasti koulutetut käyttävät ylipäätään useampia oppimisen tapoja kuin matalasti koulutetut. Toisaalta kaikkien koulutusasteiden vastaajat oppivat samaan tapaan harrastuksissa ja vapaaehtoistyössä. Kaikkien vastaajien mielestä selvästi mielekkäin tapa osaamisen kehittämiseen on itsenäinen uuden opettelu ja seuraavaksi mielekkäimpiä tapoja olivat harrastuksissa ja vapaaehtoistyössä sekä työssä oppiminen. (Arola ym. 2020.)

Samaisessa kyselyssä selvitettiin myös mm. mieluisia oppimisympäristöjä. Oppimisympäristönä työ on suomalaisille merkittävä ja uudet työtehtävät, tekemällä oppiminen ja projektit, koettiin mielekkäimmiksi tavoiksi kehittää omaa osaamista. Kyselyn mukaan kuitenkin vain reilu puolet koki oppivansa työssään päivittäin. Työssä opitaan työskentelemällä kollegojen kanssa: 70 prosenttia vastaajista kertoi oppivansa työelämässä toisilta ja tekemällä töitä muiden kanssa ja reilut 40 prosenttia opettamalla, opastamalla tai perehdyttämällä muita. Toisaalta vain puolet kertoi, että työyhteisössä pidetään huolta, että on mahdollisuuksia yhdessä oppimiseen ja tiedon jakamiseen. Kaiken kaikkiaan kyselyn mukaan osaamisen kehittäminen koetaan tarpeelliseksi ja rahaa ja aikaa oppimiselle kaivattaisiin lisää. (Arola ym. 2020.)

Nykyään yhä useammin ihmiset valitsevat työpaikan sillä perusteella, miten hyvin omaa osaamistaan työssä voi kehittää ja useimmiten tämä tarkoittaa, että saa tehdä jatkuvasti uusia ja aiempaa haasteellisempia projekteja. Työpaikoista

on siis tullut entistä tärkeämpiä oppimisen paikkoja ja oppiminen on yhä keskeisempi osa työntekoa. Tällöin parhaiten menestyvätkin yhä kiihtyvämmässä ympäristössä sellaiset työpaikat, joissa yritys- ja toimintakulttuurissa oppiminen on arvo ja osa työtä. Ihmisiä kannustetaan kasvamaan ja oppimaan ja siihen järjestetään suunnitelmallisesti optimaaliset olosuhteet erilaisin työskentely- ja toimintatapojen avulla, jotka samalla ovat oppimistapoja. (Ojala 2020, 19–21.)

Vaikka jatkuva oppiminen saatetaan tunnistaa työpaikoilla ja nähdään osana yrityksen kulttuuria ja strategiaa (Siirilä ym. 2021), saattavat jatkuvat muutokset siirtää vastuuta oppimisesta yhä enemmän työntekijöille. Tällöin työssä oppimisen ja esimerkiksi yksilön oppimismotivaation ja sen ymmärtämisen merkitys työpaikoilla kasvaa (Noe ym. 2010). Tutkimuksessa ja teoreettisissa jäsenyksissä työssä oppiminen nähdään usein formaalina, non-formaalina tai informaalina toimintana (Council of Europe; Malcolm ym. 2003.)

Epävirallinen (non-formaali tai informaalinen) oppiminen työssä voi kuitenkin tapahtua hyvin eri tavoin työuran aikana. Se voi olla tiedostamatonta aiempien kokemusten hyödyntämistä, reaktiivista oppimismahdollisuuksiin tarttumista tai tavoitteellista ja tarkoituksellista aiempien kokemusten reflektointia, oppimistavoitteiden ja -mahdollisuuksien suunnittelua sekä sitoutumista oppimisprosesseihin. (Eraut 2000.) Luonteeltaan työssä oppiminen voi siis olla hyvinkin satunnaista, mutta se voi olla myös toimintaa, joka edellyttää työntekijältä itseltään tiedollista, emotionaalista ja fyysistä ponnistelua. (Billett 2001)

4.2 Työssäoppimisen teorioista

Tutkimuskirjallisuudessa oppimista, sen organisoimista, kehittämistä ja johtamista on tarkasteltu melko laajasti ja tässä työssä näistä käsitellään neljää erilaista teoriaa ja mallia.

Lev Vygotskya (Vygotsky 1987) voidaan pitää vertaisoppimisen tutkimuksen uranuurtajana ja hänen mukaansa eräs keskeisimmistä oppimisen tavoista on oppiminen ns. lähikehityksen vyöhykkeellä (the zone of proximal development). Yksilössä herää sisäisiä kehitysprosesseja yhteisen haasteen ja siihen liittyvän ongelmanratkaisun myötä. Nämä prosessit syntyvät ainoastaan oltaessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Vygotsky 1987.) Tätä Vygotskyn kehittämää teoriaa lähikehityksen vyöhykkeestä on käytetty tiimityön, työorganisaatioiden ja aikuisten oppimisen kehittämisessä lähes kolmenkymmenen vuoden ajan. Tässä teoriassa oppimista ei ajatella tapahtuvan vain yksilötasolla jo aiemmin omaksutun tiedon mukaisesti, vaan siinä otetaan huomioon myös yksilön ympäristö missä hän toimii. (Vygotsky 1987.)

Toinen merkittävä oppimista tutkinut henkilö on Peter Senge, joka on kehittänyt 1990- luvun alussa ajatuksen oppivasta organisaatiosta. Oppiva organisaatio on hänen mukaansa jatkuvasti merkityksellisempi paikka työskennellä. (Senge 2006.) Oppiminen ei ole vain väline osaamisen kasvattamiseen vaan jaetun merkityksen lähde jatkuvasti kehittyen ja ilman yksilöiden ja tiimien oppimista ei tapahdu organisaation oppimistakaan. Sengen (2006) mukaan menestynyt organisaatio onkin keksinyt itsensä monta kertaa uudelleen. Hänen mukaansa jatkuva tietoinen oppiminen on tullut nykypäivänä perusvaatimukseksi työelämäkentällä pysymiseksi ja kehittymiseksi. Klassikkoteoksessaan the Fifth Discipline, Senge jakaa oppivan organisaation viiteen erilaiseen osioon, joita hänen mukaansa ovat systeemiajattelu, jaettu visio, henkilökohtainen mestaruus, tiimioppiminen sekä sisäiset mallit. Tässä systeemiajattelussa Sengen mukaan asioiden ei ajatella olevan lineaarisia vaan hänen mukaansa todellisuus nähdään renkaina, jotka osittain menevät limittäin. Tällöin kaiken voidaan ajatella vaikuttavan kaikkeen. (Senge 1990.)

Kansainvälisesti kenties tunnetuin suomalaisista organisaation oppimisen malleista on Yrjö Engeströmin malli, joka kehitettiin organisaation muutostilanteisiin ja sovellettavaksi dynaamisissa ympäristöissä. Tässä ekspansiivisessa oppimisen teoriassaan Engeströmin mukaan oppiminen

tapahtuu laajenemisena, ja oppimisprosessin kohde ei ole kiinteä, vaan laajenee samanaikaisesti oppimisen tapahtuessa. Tämän oppimisprosessin luonne nähdään Engeströmin mukaan kollektiivisena ja pitkäkestoisena. Hänen näkemyksensä mukaan yksilön sijasta organisaatio oppii toimintajärjestelmänä tai verkostona, jossa oppiminen tapahtuu moniäänisen dialogin kautta. (Engeström 2004: Engeström 2014.)

Oppimismuotoilun käsite (learning design) on tapa suunnitella ja toteuttaa koulutussisältöjä oppijälähtöisesti. Samalla oppimisen työkaluja, toimintatapoja ja oppimisympäristöjä suunnitellaan ja kehitetään siten, että ne tukevat jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä. Ensimmäisenä asiana vaikuttavan oppimisen saavuttamiseksi tulee tarkastella oppijoiden mahdollista osaamisvajetta, tarpeita ja toiveita uuden oppimiselle. Voidaankin puhua ketterästä, oppijälähtöisestä kehittämisestä. (Ojala & Meklin 2022, 30–35, 39–41, 43, 46–49.)

Teoreettiset juuret oppimismuotoilulle ovat syvällä sosiokonstruktivistisessä oppimisteoriassa ja se ammentaa vahvasti systeemiälykkyydestä ja Peter Sengen ajatuksista oppivasta organisaatiosta. Tämän mukaan rakennamme jatkuvasti tietoa yhdessä systeemiajattelun mukaisesti. (Senge 1990; Senge 2006.) Voidaan siis puhua kokonaisvaltaisesta näkemyksestä oppimisessa, sitä tapahtuu kaikkialla ja kaiken aikaa arjessa, eikä vain esimerkiksi suunnitelluissa formaaleissa koulutuksissa. Oppimismuotoilun avulla voidaan rakentaa ketterää, jokapäiväistä jatkuvaa oppimista tukevat puitteet. (Rönkä 2022.)

Yksi vaihtoehtoisia oppimisen muotoja tukeva teoria on niin sanottu 70–20–10- teoria tai malli. Vertaisarvioitua laajempaa tutkimusnäyttöä tälle mallille ei ole, mutta se on ollut näkyvästi esillä henkilöstön kehittämisen kentällä jo parinkymmenen vuoden ajan. Alkunsa 70–20–10- malli sai Lombardon ja Eichingerin tutkimuksesta vuonna 1996 esihenkilöille tehdyssä haastattelussa, jossa heiltä kysyttiin oppimistottumuksistaan. (Lombardo & Eichinger 1996.) Näistä haastatteluista tehdyistä johtopäätöksistä tämä malli

esitettiin. Sen mukaan ihminen oppii työnsä kannalta tärkeitä asioita 70 % haastavien työtehtävien ja ongelmanratkaisun kautta, 20 % muilta työntekijöiltä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja 10 % formaaleissa koulutuksissa. Yhtenä tärkeänä huomiona tästä mallista voi pitää sitä, että se osoittaa, ettei pelkkä (formaali) kouluttaminen riitä tukemaan ihmisten työssä oppimista nykypäivänä, vaan sosiaalisella ja kokemuksellisella oppimisella on oma merkittävä paikkansa. (Lombardo & Eichinger 1996.) Vaikka tätä mallia ei ole laajemmin tutkittu, on tämä ollut tervetullut lisä keskusteltaessa työssä oppimisesta ja sen kehittämisestä.

5 Kehittämiprojektin toteuttaminen

5.1 Suunnittelu

Kehittämismenetelminä suunnitteluvaiheessa käytin osallistavien fasilitoitujen työpajojen rakennetta, me/we/us- ja tikkataulu- menetelmiä hyödyntäen. Fasilitointi työpajojen suunnittelussa on yhteisen suunnanluomista jonkun tietyn asian, aiheen tai teeman ympärillä. (Nummi 2022, 26, 29–31.) Lisäksi osalle tiimeistä ajatuksena oli mahdollisesti käyttää puolistrukturoitua teemahaastattelua (kyselyhaastattelu), pääpaino kuitenkin jo suunnitteluvaiheessa oli tiimien sisäisessä ja keskinäisessä työskentelyssä työssä oppimisen kehittämiseksi. Tämä siitä syystä, koska organisaatio on kohtuullisen laaja, ja vaikka kaikki osastot toimivat haastavassa asemassa olevien ihmisten parissa, työnkuvat eroavat toisistaan hieman (ammattillisen kuntoutuksen palvelut, nuorisopalvelut, koulutuspalvelut, vankityö jne.).

Kehittämiprojekti oli alusta asti tarkoitus tehdä kyseiselle organisaatiolle, ja aiheeksi valikoitu keväällä 2023 nyt käsiteltävä työssä oppimisen kehittäminen. Haastateltavat valikoituivat Silta-Valmennusyhdistyksen omista toimipisteistä ja tarkoituksena oli saada mukaan haastateltavat, jotka ovat kiinnostuneet oman työnsä kautta tapahtuvasta oppimisesta. Motivaation merkitys tällaiseen kehittämiprojektiin osallistumisessa on tärkeä. Teemakysymysten tarkentuessa ja lähiesihenkilöiden kanssa lisää keskusteltaessa työpajan rakenne ja kyselyhaastattelut tarkentuivat.

Yhteistyössä esihenkilöiden kanssa katsottiin tarkemmin ajankohta työpajoille, jotka suunniteltiin pidettäväksi lähitapaamisena. Tässä kehittämistyössä oli tarkoituksena kokeilla kaksi työpajaa eri tiimeiltä ja myöhemmin mahdollisesti laajentaa hyviksi havaittuja toimintamalleja ja käytänteitä läpi organisaation.

Työpajat oli tarkoitus toteuttaa lähikontakteina, joissa päästään orientoitumaan, refleктоimaan ja keskustelemaan ”rennommalla otteella”. Työpajojen suunnittelussa ensimmäisenä oli luonnollisesti taustateorioihin tutustuminen

sekä työpajan menetelmiin perehtyminen. Työpajaksi valikoitui me/we/us-tyyppinen työpaja, jossa avoimilla kysymyksillä ryhmä heräteltiin käsiteltävän aihepiiriin pariin. Tämän lisäksi työpajassa oli käytössä myös ns. tikkataulu-menetelmä.

5.2 Menetelmäkuvaus

Menetelmänä me/we/us- menetelmä on osallistava, aktiiviseen dialogiin perustuva työpaja tilaisuus, jossa on mahdollista kerätä ryhmältä laajasti tietoa erilaisista käsiteltävistä aiheista ja teemoista suunnitelmallisesti. Tässä kehittämissuunnitelmassa käytetty me/we/us- menetelmä oli eräänlainen tavoitepaja, josta myöhemmin voisi kehittää myös seuranta- ja ongelmanratkaisutyöpajoja laajemminkin organisaation ja työntekijöiden käyttöön, jos kyseistä kehittämissuunnitelmaa halutaan laajemmin implementoida organisaation käyttöön. Tyypillisiä tilanteita tällaiselle tavoitelähtöiselle työpajalle on mm. tiimityön kehittäminen, projektisuunnittelu ja strateginen suunnittelu. (Nummi 2022, 114.) Toki paljon muitakin tilanteita on, joissa vastaavaa voi toteuttaa. Tavoitelähtöinen työpaja onkin hyvä valinta aina kun halutaan luoda jotakin uutta.

Me/we/us menetelmänä on työpajoissa käytettävä perustyökalu, jonka avulla kaikki osallistujat saa aktivoitua mukaan kulloinkin käsiteltävään aiheeseen. Me/we/us on kaikki osallistujat osallistava menetelmä, jossa ensimmäisessä osiossa (Me) ideat kirjoitetaan muistiin itsenäisesti ja toisessa vaiheessa (We) ideoita hiotaan pareittain tai pienryhmissä ja valitaan parhaat ideat. Kolmannessa vaiheessa (Us) ideat jaetaan koko ryhmän kesken ja ideat kerätään kaikkien nähtäville ja käydään ne yhdessä läpi. (Nummi 2022, 73–75.)

Kaikki nämä kolme vaihetta rakentavat ryhmähenkeä ja luovat osallistavan ilmapiirin. Alun itsenäinen vaihe auttaa osallistujia ymmärtämään omia ideoitaan paremmin ja luo samalla turvallista ilmapiiriä jatkoa ajatellen jakaa omia näkemyksiään koko ryhmälle. Keskustelut pienryhmissä vähentää pikkuhiljaa

ideoiden määrää, kun osallistujat perustelevat yksilövaiheen ajatuksiaan muille osallistujille. Ajatuksia jaetaan, mutta yleensä niitä ei enää kehitellä pidemmälle. Tätä menetelmää voidaan käyttää milloin tahansa, kun halutaan saada ryhmässä kaikki osallistumaan rennosti, luovasti ajattelemalla ja tarkastelemalla kriittisesti toisten ideoita ja ajatuksia.

Tikkataulu- menetelmää työpajassa käytettiin prioriteettien valintaan ja visualisointiin. Se on yksinkertainen menetelmä, jolla on vain yksi tarkoitus: tavoitteen asettaminen tauluun sen koetun tärkeyden mukaiseen kohtaan. Keskellä tikkataulua on ympyrä kuvaten kohtaa *välttämätön*, seuraava ympyrä kuvaa kohtaa *tärkeä* ja laitimmainen ympyrä tikkataulussa on kuvattu sanoin *ihan kiva*. Tavoitteena tässä siis on selvittää, onko tavoite välttämätön, tärkeä vai ihan kiva? (Nummi 2022, 75–77.) Tässä vaiheessa ihmiset priorisoivat omia ideoitaan ja tämän kehittämistyön työpajassa oli käytössä kaksi erillistä tikkataulua otsikoilla ”Mitä haluaisin oppia kollegoilta?” ja ”Miten parhaiten oppiminen mielestäni toteutuisi?” Toivominen ja niiden sanoittaminen näkyväksi auttaa ihmisiä asettamaan tavoitteita ja sitoutumaan niihin emotionaalisesti, jolloin niiden toteutumisen mahdollisuuskin vahvistuu.

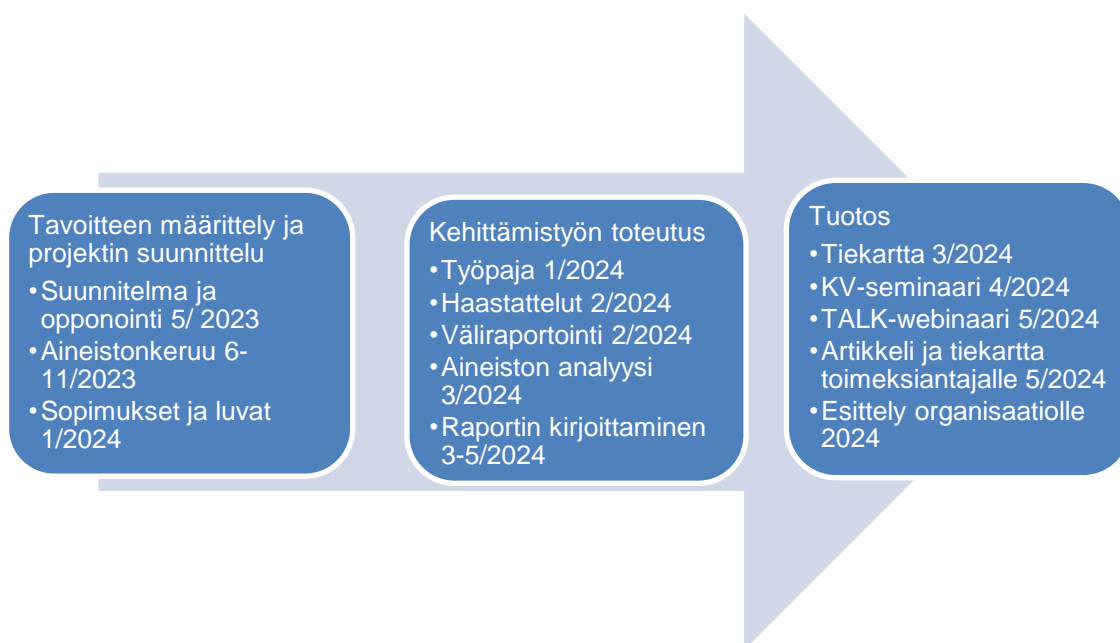
Tikkataulu menetelmän käytön aikana ns. hiljainen liikuttelu on tärkeässä osassa. Ryhmä on yhdessä ideoinut (me/we/us- menetelmän viimeisessä vaiheessa) mielestään parhaita ideoita tarralapuille ja tikkataulu- vaiheessa nämä ideat laitetaan tärkeysjärjestykseen. Keskustelu tässä vaiheessa on kielletty, sillä se johtaa helposti palaverin pitkittymiseen ja ihmiset alkavat perustella toisilleen turhaan asioiden tärkeysjärjestyttä omista lähtökohdistaan.

Vaikka emme keskustelisi yhdessä tämän vaiheen aikana, käynnissä on tärkeä ajatusprosessi jokaisen kohdalla ja näemme yhdessä, miten ideat liikkuvat taululla ja valmistaudumme itse liikuttelemaan niitä. Kun tikanheiton (eli tarralappujen siirtelyn) aikana tarkkaillaan toisia ääneti, tulemme myös ajatelleeksi asioiden logiikkaa. Kun joku ryhmästä sijoittaa idean taululle, luemme sen ja alamme samalla itse miettimään sen paikkaa. Miksi kyseinen

idea on tuossa ja haluanko minä vaihtaa sen paikkaa? Koenko kyseisen idean toisin? Näin refleктоimme tavoitteiden perimmäisiä syitä ja keskustelemme lopuksi niistä yhdessä. Samalla pohdimme koko prosessin ajan myös omia tavoitteitamme, kun joku toinen liikuttaa niitä taululla. Hiljainen liikuttelu on ymmärrystä luova menetelmä, joka auttaa ihmisiä pääsemään yhteisymmärrykseen ja sopuun prioriteeteista. Tulokset käydään lopuksi läpi yhdessä keskustelemalla ja pohditaan, ollaanko yhdessä lopputuloksesta samaa mieltä.

5.3 Toteutus

Kehittämiprojektin eteneminen:



Kutsut työpajoihin toimitin organisaation sisäisen sähköpostin välityksellä tammikuun 2024 alussa, kun sopimusasiat, tutkimusluvut ym. olivat lopulta varmistuneet. Näihin viivästymisiin vaikuttivat monet osatekijät, jotka suurimmalta osin johtuivat mm. oman työnkuvani muutoksista alkusyksystä 2023 sekä muiden ihmisten aikatauluista. Kutsut laitoin tammikuussa 2024 ammatillisen kuntoutuksen parissa toimivalle tiimille sekä vastaaville

valmentajille toinen oma ryhmäkutsu organisaation sähköpostin välityksellä. Kutsukirjeessä kerroin alustavasti työpajan teemoista, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta, miten työpajoista tulevaa tietoa hyödynnetään osana opinnäytetyötäni. Yhteensä kutsuttavia ryhmissä oli 16 henkilöä.

Tämän jälkeen varasin työtilat ja tein muut käytännön järjestelyt liittyen työpajojen pitämiseen. Työpajojen toteutuksessa käytin fasilitoitua osallistavaa työpajatyöskentelyä, jossa menetelmänä käytin me/we/us ja tikkataulu-menetelmiä. Lisäksi tein puolistrukturoidut teemahaastattelut viidelle henkilölle, koska toinen suunniteltu työpaja ei toteutunut. Lopuksi pyysin molemmissa tavoissa ns. vapaan sanan palautetta ja mahdollisia kehittämiskohteita omasta ohjaustyöskentelystäni oman työskentelyni kehittämiseksi jatkoa ajatellen.

Ensimmäisen työpajan sain toteutettua suunnitellusti tammikuun 2024 lopussa, mutta toinen työpaja helmikuun 2024 alussa jäi pitämättä. Kutsutuista saapui paikalle vain yksi henkilö, kolme henkilöä ilmoitti aiemmin, etteivät pääse paikalle, lopuista ei kuulunut mitään. Tämän jälkeen tein kehittämisprojekteille tyypillisen välitarkistuksen ja suunnitelman muutoksen ja päätin laajentaa kehittämistyötäni haastatteluilla, koska kyselyistä huolimatta uuden työpajan pitämiseksi en saanut yrityksistä huolimatta syntymään mitään keskustelua organisaation sisällä. Haastateltaviksi sain kerättyä yhteensä viisi henkilöä erikseen sovitusti. Nämä henkilöt työskentelevät eri palveluissa kohdeorganisaatiossa. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa käsiteltävät aiheet olivat samat kuin työpajassakin, liittyen työssä oppimisen kehittämisen teemoihin. Haastateltavat saivat vapaasti kertoa ajatuksiaan jo pidetyn työpajan kysymysten asettelun mukaisesti.

Sekä työpajassa että haastatteluissa molemmissa oli lyhyt pohjustus, jossa keräsin luvat tutkimukseen, kerroin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä anonymisoinnista ja muista tutkimuseettisistä asioista. Kyseiset tutkimusluvut olivat vain projektipäällikön käytössä ja

hävitettiin suunnitellusti projektin päätyttyä. Alustuksessa kerroin lisäksi tutkimuksen tavoitteesta ja tarkoituksesta sekä työpajasta tulevan materiaalin säilyttämisestä opinnäytetyön tekemisen ajan, jonka jälkeen ne hävitettiin tietoturvasääntöjen mukaisesti.

Työpajan ja haastatteluiden alussa taustoitin lyhyesti kertomalla mm. työssäoppimisen ja kehittymisen 70–20–10- mallista ja aiheen ajankohtaisuudesta yleisellä tasolla. Lisäksi pyysin osallistujia kirjaamaan työpajan alussa ns. lämmittelynä työpajaan orientoitumiseksi ylös sosiaalialan työkokemuksesta sekä koulutustaustansa nykyisessä työssä (formaali osaaminen), taustoittaakseni hieman, millaisella ns. muodollisella koulutuksella kyseiset henkilöt ovat aikanaan tulleet kyseiseen organisaatioon töihin. Tämän jälkeen osallistujat jatkoivat yksilötyöskentelyä ja kirjasivat ylös muuta osaamistaan laajemmin (nonformaalia osaamistaan). Tässä kohtaa osallistujien oli mahdollista kirjata ylös myös muu formaali koulutus, joka ei ollut sosiaalialan puolelta hankittua. Lisäksi tässä osiossa pyysin osallistujia kirjaamaan mahdollisimman laajasti muuta osaamistaan mm. tukikysymyksellä tehtävää pohjustaen: ”Mitä kaikkea osaan?” / ”Millaista osaamista haluaisin jakaa tiimilleni?” / ”Millainen olen oppijana, kuvaile vapain sanoin”.

Me/we/us- menetelmän aikana eri aktiviteetit seurasivat toisiaan suunnitelman mukaisesti, mikä loi perustan koko työpajalle. Esitin aluksi ryhmälle jo edellä mainitut kysymykset yksitellen, jota osallistujat saivat sitten pohtia hetken itsenäisesti. Tämän jälkeen pyysin heitä keskustelemaan aiheesta pareittain ja lopulta käsittelimme aihetta koko ryhmän kesken keskustellen.

Yksilötyöskentelyn jälkeen osallistujat keskustelivat em. aiheista pareittain ja lopuksi koko ryhmän kesken. Parityöskentelyn aikana osallistujat saivat vapaasti keskustella aiheesta ”Mitä haluaisin oppia kollegalta?” ja kirjata itselleen ylös parhaat ideat toisilta. Tämän jälkeen ryhmä yhdessä keskusteli ideoista ja mitä haluttaisiin yhdessä jakaa ja oppia kollegoilta.

Työpaja jatkui yhdessä keskustellen ja eteni parhaiden ideoiden valintaan ja karsintaan. Kun kierros oli käyty läpi, esiin tulleet asiat ryhmiteltiin

samankaltaisuuksien mukaan ja muodostui lista työssä oppimisen periaatteista kyseisen ryhmän esiin nostamien asioiden mukaisesti.

Seuraavaksi työpajassa siirryttiin hiljaiseen työskentelyyn tikkataulu-menetelmää hyödyntäen. Osallistujat saivat itsenäisesti siirrellä jo aiemmin muistilapuille yhdessä mietittyjä asioita liittyen mitä haluttaisiin oppia ja miten. Ensimmäiseen tikkatauluun laitettiin otsikolla ”Mitä haluaisin oppia kollegaltani?” aiheen mukaisia asioita pohjautuen jo aiempiin ryhmäkeskusteluihin – millaista osaamista kollegoilla olisi jakaa ryhmälle ja mitä kukin henkilö haluaisi oppia toisilta.

Toiseen tikkatauluun ”Miten työssä oppiminen mielestäni onnistuisi parhaiten?” otsikon mukaisesti edelleen jo käytyihin ryhmäkeskusteluihin pohjautuen. Tikkatauluissa oli kolme osiota, keskimäinen osio kuvasi välttämätöntä, keskimäinen osio tärkeää ja reunimmainen osio ihan kiva, mutta ei niin tärkeä kohtia. Ryhmäläiset saivat asetella muistilapuille ryhmässä kootut ideat mielestään paremmuusjärjestykseen, minkä kokivat tärkeimmäksi jne. Tehtävän tarkoituksena oli ideoida työssä oppimiseen liittyviä aiheita, miten työntekijöiden nonformaalia osaamista voitaisiin työssä oppimisen keinoin laajemmin hyödyntää tiimeissä ja koko työyhteisön hyväksi. Kummassakin tehtävässä ohjeistettiin sisällyttämään hyväksi havaitut jo nyt mahdollisesti organisaatiossamme käytössä olevat käytännöt ja ideoimaan tarpeiden ja toiveiden mukaisesti lisää uusia, mahdollisia tapoja jakaa työntekijöiden laajaa osaamista työn ohessa kollegoille.

Lopuksi ryhmän mielestä parhaat ja toivotuimmat ideat ja ajatukset koottiin yhteen keskustelussa ja tuotokset kerättiin talteen myöhempää analysointia varten. Kehittämiprojektin lopullinen tuotos eli tiekartta ”Kohti oppivampaa työyhteisöä” on koottu työpajan ideoiden ja tuotosten sekä haastatteluiden pohjalta. Tämä tiekartta tulee organisaation omaan käyttöön ja esitellään myöhemmin sovittuna ajankohtana koko henkilöstölle.

Väliraportin ja yhteenvedon työpajasta ja haastatteluista pidin kohderyhmälle helmikuun viimeisellä viikolla 2024. Kehittämisprojekti eteni tämän jälkeen raportin kirjoittamisvaiheeseen ja huhtikuussa 2024 projektipäällikkönä toiminut opiskelija osallistui Turun ammattikorkeakoulun järjestämään Kansainväliseen seminaariin, jossa kehittämisprojektiä esiteltiin. Lisäksi toukokuussa 2024 kehittämistyö esitettiin vielä TALK- webinaarissa posterimuodossa, johon oli kuvattu prosessin eteneminen, tavoitteet ja tulokset. Tämän lisäksi oli vielä muutama vapaamuotoinen ohjauskeskustelu huhti- ja toukokuun 2024 aikana muun muassa organisaation kehittämistyön ja viestinnän vastaavien kanssa sähköpostitse, Teams- yhteydellä ja puhelimitse. Näissä käytiin yhdessä läpi mm. tulevia suunnitelmia kehittämisprojektin tuloksen julkistamisesta organisaation sisäisessä tiedostuskanavassa sekä laajemmin tiedottamisesta myöhemmin sovittavana ajankohtana koko organisaation tasolla yhteisessä henkilöstökokouksessa.

6 Tulos

Kehittämiprojektin tuloksena tein organisaatiolle sisäiseen käyttöön Intraan laitettavaksi PowerPoint -esityksenä tiekartan. Tiekartan aiheena on ”Kohti oppivampaa työyhteisöä”. Tässä tiekartassa esitellään alussa joitakin havaintoja, ideoita ja ajatuksia nykytilasta, tavoitetilasta ja toimenpiteistä, joiden avulla niihin päästään. Nämä pohjautuvat työpajasta ja haastatteluista poimittuihin huomioihin. Tiekartassa käsitellään myös organisaation sisäisiä käytänteitä ja mihin kannattaa kiinnittää jatkossa huomiota työssä oppimisen tiimoilta.

Lisäksi tiekartassa kuvaillaan niitä tekijöitä, mistä esimerkiksi kannattaa lähteä liikkeelle ja millaisin menetelmin ja keinoin. Tämän organisaation sisäiseen käyttöön tulevan tiekartan lisäksi myöhemmin sovittavana ajankohtana on tarkoitus käydä tarkemmin ko. tiekartta läpi yhdessä koko henkilöstön kanssa organisaation yhteisessä henkilöstökokouksessa. Lisäksi tarvittaessa lisäkeinoja näiden menetelmien käyttöön saattamisessa on tarkoitus kehittää yhdessä kehittämisosaston kanssa. Tarvittaessa samanmuotoisia työpajoja kuin tässä kehittämiprojektissa tehtiin, on mahdollista pitää muillakin osastoilla, jos kiinnostusta viriää laajemminkin organisaation sisällä.

Lyhyesti yhteenveto tiekartan sisällöstä:

- ➔ reflektion paikat, ajan varaaminen
- ➔ täsmäkoulutukset, osaamistarpeiden kartoittaminen
- ➔ mentorointi, resurssoinnin merkitys - ei muiden töiden päälle!
- ➔ työnohjauksen järjestäminen
- ➔ kehityskeskustelut – jokaisen vahvuudet käyttöön niissä osa-alueilla missä parhaiten tulevat esille

Tiekartan lisäksi organisaation intraan tulee artikkeli, jossa kerrotaan tästä kehittämiprojektista hieman tarkemmin PowerPoint- esityksen lisäksi.

Sekä tiekartassa, että artikkelissa esitellään työyhteisön työssä oppimista tukevia asioita listattuna.

Vinkkejä työssä oppimiseen työyhteisössä:

1. Kartoitetaan jo olemassa oleva osaaminen ja hyödynnetään sitä laajemmin organisaatiossa yli tiimirajojen
2. Luodaan kannusteita oppimiselle ja kehittymiselle ja kalenteroidaan siihen aikaa suunnitelmallisesti
3. Seurataan suunnitelmallisesti ns. kentältä nousevia ajatuksia mahdollisista täsmäkoulutuksien aiheista
4. Hyödynnetään kumppanuuksia
5. Tunnistetaan, että kaikki eivät opi samalla tavalla → luodaan monenlaisia mahdollisuuksia oppimiselle.
6. Pidetään huoli siitä, että henkilöstö tunnistaa mitä ollaan tekemässä → oppimisesta ja kehittymisestä strateginen prioriteetti

6.1 Työpajan ja haastatteluiden yhteenveto

Analyysin laatimiseen on hyvä ryhtyä mahdollisimman pian, kun tutkimusaineisto on saatu kerättyä. Tällöin aineisto innostaa tutkijaa ja tarvittaessa aineistoa voidaan vielä täydentää. Usein ei ole tarpeellista analysoida kaikkea tutkimuksella kerättyä materiaalia. (Hirsjärvi ym. 2009, 224–225.)

Tässä kehittämistyössä saatu materiaali analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Siinä ei tarkasteltu pelkästään aineiston muotoa, vaan keskityttiin sen sisältöön ja pyrittiin ymmärtämään millaisista asioista, aiheista ja teemoista aineisto koostuu. Menetelmänä tämä ei ole tilastollinen, vaan sen pyrkimyksenä on luoda mahdollisimman monipuolinen kuvaus tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Materiaalina työpajasta ja haastatteluista nousi osallistujien formaalin koulutuksen lisäksi heillä olevaa muuta monipuolista osaamista.

Lisäksi esiin nousi kehitysehdotuksia, millä tavoin näitä heidän mielestään olisi hyvä jakaa toisille työyhteisössä. Me/we/us- ja tikkataulu- menetelmän avulla nämä saatiin kaikille näkyväksi, kun ne kirjattiin ylös kaikkien nähtäville ja näistä kirjallisista tuotoksista kokosin myöhemmin analyysin. Haastatteluissa projektipäällikkönä toiminut opiskelija teki kirjauksia dialogisen keskustelun aikana ja tarvittaessa tarkensi lisäkysymysten avulla käsiteltäviä aiheita, josta tullut materiaali myös tuli analysoitavaksi.

Aloitin analyysin tiivistämällä ja pelkistämällä saadun aineiston ja sen jälkeen yhdistelin ja ryhmittelin teemoja, samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia etsien kehittämistyön kysymystenasettelun mukaisesti. Aloitin tutustumalla saatuun aineistoon lukemalla kaikkien vastaukset ja tämän jälkeen poistin sieltä aiheen käsittelyn kannalta tarpeettomat asiat, joihin kehittämistyön kannalta ei enempää aikaa kannattanut käyttää. Koko aineistosta etsin kehittämistyön tavoitekysymysten kannalta oleellisia asioita, samankaltaisuuksia, eroavaisuuksia ja miten usein asiat toistuivat. Koska työpajaan ja haastatteluiden osallistuneiden määrä oli melko suppea, syvällisempään analyysiin ei tässä kehittämistyössä näillä aineistoilla päästy. Mahdollisen jatkokehittämisen kannalta esiin nousseet huomiot, ideat ja kehittämiskohteet ovat mielestäni kuitenkin arvokasta ja hyödyllistä tietoa.

Työpajaan osallistuneista ja haastatelluista henkilöistä (yhteensä 10 henkilöä) kaikilla oli Valviran hyväksymä ammatillinen pohjakoulutus taustalla, joka mahdollisti työskentelyn sosiaalihuoltolain (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015) mukaisissa tehtävissä. Tutkintonimikkeinä sosionomi (AMK) oli kahdella, kuntoutuksenohjaaja (AMK) kahdella, lähihoitaja kolmella, yksi yhteisöpedagogi ja yksi opettaja sekä yksi ylemmän koulutusasteen tutkinto yhteiskuntatieteistä. Lisäksi osallistujista kuudella henkilöllä oli aiempaa muuta pohjakoulutusta, joka oli hankittu joko terveydenhuollon tai opetuksen kentältä.

Työskentelyaika sosiaalialalla vaihteli kahdesta vuodesta lähes kolmeenkymmeneen vuoteen, keskimääräinen työskentelyaika sosiaalialalla oli noin viisi vuotta. Lähes kaikilla oli joku aiempi tutkinto ja ammattikenttä tässä kohtaa oli erittäin monipuolinen.

Kehittämistyön työpajassa ja haastatteluiden alussa kysyttiin mahdolliset muut lisäkoulutukset, kurssit ja muu osaaminen, joista vastaajat kokivat olleen hyötyä myös nykyisissä työtehtävissä, ja joita mahdollisesti voisivat jakaa muillekin. Tällaisia aloja oli mm. elintarvikeala, logistiikka, it-ala, erityispedagogiikan opinnot, ratkaisukeskeinen taideterapia, hoitotyö, työkykykoordinaattorin pätevyys jne.

Tikkataulu- menetelmästä poimittuja huomioita (mitä ja miten oppimista tapahtuu):

Mitä haluaisin oppia muilta? – osioon tuli vastauksiksi työpajaan ja haastatteluihin osallistuneilta:

- erityispedagoginen osaaminen
- mielenterveyteen liittyvät asiat
- kokemusasiantuntijan tiedon hyödyntäminen
- Taideterapeuttiset- menetelmät
- ihmisten innostaminen (vuorovaikutustaidot)
- vaativan asiakastyön keinoja
- traumatietoisuuden lisääminen
- digitaitojen kehittäminen (yhdessä jonkun kanssa)

Miten haluaisin oppia? – osioon tuli seuraavanlaisia huomioita:

- havainnoimalla työkaverin työtä
- työpari työskentelyä enemmän (huomio perehdytykseen! kokeneemman mukana tarpeeksi monta kertaa)
- mentoroimalla (mutta tähän varattava aikaa myös)

- luentojen muodossa (oman kalenterin mukaisesti itseohjautuvasti)
- vapaamuotoisemmat reflektiohetket esim. kahvin äärellä yhdessä säännöllisesti
- Wap- ryhmän hyödyntäminen nopeassa ajantasaisessa viestinnässä
- toisiin tiimeihin tutustuen, miten eri tiimeissä samoja asioita ratkaistaan

Vapaamuotoisista palautteista nousi esiin vahva tarve kokoontua ja pysähtyä välillä miettimään yhdessä näitä asioita työssä oppimisen kannalta sekä sitä kautta työssä jaksamisen kannalta.

”Näitä asioita on hyvä pohtia ja nostaa esille. Materiaali oli monipuolista, visuaalista ja rauhallinen esiintyminen.”

Osaava hyvinvoiva henkilökunta voi paremmin mikä luonnollisesti näkyy asiakastyön laadussa ja asiakaskokemuksessa. Ihmiset kokivat hyödylliseksi tämän tyyppiset oppimishetket, joka tämäkin kehittämistyö luonnollisesti oli, niin osallistujille kuin tekijälle itselleenkin. Työpaja ja haastattelut koettiin mielenkiintoiseksi ja rakentavaksi.

”Aiheet olivat mielenkiintoisia ja jaksoi keskittyä, kun ajankäyttö oli kunnossa. Tarpeeksi ajoissa kerrottiin tulevasta työpajasta.”

Lisäksi joissakin vastauksissa nousi esiin erilaisten menetelmien käyttö oppimisessa. Tämän teeman ympärillä jokainen henkilöstössä työskentelee tavalla tai toisella, eli erilaisuuden tunnistaminen ja sen tukeminen. Ihmiset sisäistävät ja oppivat asioita eri tahtisesti ja eri tavoin. Tämä olisikin erittäin tärkeä muistaa myös organisaation omia kehittämisen strategioita mietittäessä; samat asiat koskevat myös henkilökuntaa kuin asiakkaitammekin, opimme kukin omalla persoonallisella tyylillä parhaiten ja kaikki eivät hyödy samoista

menetelmistä. Tällainen mahdollisimman monipuolisen erilaisten menetelmien hyödyntäminen tuo parhaan oppimistuloksen.

” Mielenkiintoinen monipuolinen aihe. Erityisesti visuaalisista tehtävistä pidin. Lisää tällaista, kiitos! ”

Päivi Kupias ja Raija Peltola (2019) ovat pohtineet oppivan tiimin kehittämisen perusteita ja sanoittavat hyvin mm. niitä tekijöitä, joita tarvitaan, jotta tiimi voi kehittyä ja oppia. Yksittäisten ihmisten oppiminen ei takaa heidän mukaansa ryhmän tai tiimin oppimista vaan tarvitaan yhteistä osaamista ja näkemystä, jotta oppiminen on mahdollista tiimissä. (Kupias & Peltola 2019, 172–178)

Tämän vuoksi onkin tärkeää kokoontua yhteen ja panostaa vuorovaikutukseen, joka osaltaan kehittää luottamusta ja turvallista ilmapiiriä. Kahvipöytäkeskustelut koetaan usein innostavimmiksi kuin ns. viralliset viikko- tai kuukasipalaverit. Tällaiset yhteiset kokoontumiset voidaan hyödyntää mielekkäinä ja tehokkaina oppimistilaisuuksina, jos ne osataan järjestää oikein. Tiedon täytyy kulkea ajantasaisesti kaikille ja jokaisen on saatava tulla kuulluksi samanarvoisesti. (Kupias & Peltola 2019.) Näitä samoja ajatuksia nousi esiin mielestäni hyvin myös työpajoissa ja haastatteluissa ihmisiltä, kun keskusteltiin mikä heidän mielestään edistää oppimista työssä.

Organisaation työhyvinvoinnista ja työssä oppimisen tukemisesta, suunnitelmallisesta seurannasta ja toteuttamisesta puhuttaessa esihenkilöt ovat avainroolissa, sillä heillä on vaikutusmahdollisuuksia sekä työntekijään että ylöspäin organisaatioon johtoon päin. Esihenkilöillä on suuri rooli tiimissä pitää huoli, että jokainen tiimin jäsen tasavertaisesti tulee huomatuksi ja kuulluksi. Jokainen työntekijä on luonnollisesti vastuussa työilmapiiristä, mutta tätä johdon roolia ja merkitystä tässä kohtaa ei mielestäni voi liikaa tuoda esille, koska se nousi niin merkittävästi esiin työpajan ja haastatteluiden keskusteluissakin. Asiat yleensä kalenteroidaan ylös, jos ne koetaan tärkeäksi ja tämä koskee

myös sitä, kun mietitään parhaita mahdollisia keinoja työssä oppimiseen. Meneekö kaikki muu päivittäinen perustyö aina systemaattisesti ohi tärkeämpänä vai mietitäänkö oikeasti ratkaisuja osaamisen ylläpitämiseen erilaisin oppimisen keinoin eli lyhyesti halutaanko osaamisen kehittämiseen resursoida?

6.2 Työpajasta ja haastatteluista nousseet huomiot

Työpajasta ja haastatteluista nousi toistuvasti esiin refleктоivat vapaamuotoisemmat kokoontumiset. Ne koettiin hetkinä, jolloin jo opittua tietoa voidaan jakaa, pohtia yhdessä ratkaisuja ja parhaassa tapauksessa saada uusia toimivia ratkaisua kunkin omaan henkilökohtaiseen työhön. Tiimit tarvitsevat erilaisia palavereja ja niiden tuomaa psykologista turvaa, ilmapiiriä, jolloin kaikenlaisille kysymyksille on tilaa ja mahdollisuus keskustella yhdessä toisten kanssa samalla jakaa omia kokemuksiaan ja hyviksi koettuja käytänteitä toisten kanssa. Yhdessä oleminen oppimisen kannalta ajateltuna on niin tärkeää, ettei siitä mielestäni voi liikaa puhua ja tämä teema nousi kaikissa keskusteluissa ehkä kaikkein eniten esiin.

Mistä tämä sitten kertoo, että työntekijät kokevat jatkuvan kiireen tunnun, aikapaineiden ja odotusten määrän näin vahvasti, onkin hyvä ja tärkeä jatkopohdinnan paikka. Tässä kohden korostuu myös ylemmältä tulevan johdon tuki, joka mahdollistaa ajankäytön tällaisiin reflektiohetkiin ja tämä oli aihe, jota myös kehittämistyössä otettiin esiin usein eri tavoin tarkasteltuna. On varattava säännöllisesti aikaa lyhyempiinkin viikoittaisiin kohtaamisiin, jolloin jokainen tiimin jäsen tietää, että on ainakin tietty hetki viikossa, jolloin voi yhdessä tiimin kanssa pohtia esimerkiksi haastavampiin tilanteisiin liittyviä ratkaisumalleja yhdessä toisten kanssa.

Luonnollisesti työnantajan tarjoamat niin sanotut täsmäkoulutukset eri teemoista, esimerkiksi vaikkapa neuropsykiatrisista haasteista yms. ovat todella suositeltavia ja haastatteluissa nousikin tämä toive, että organisaatio jatkaisi ja

kehittäisi lisää ns. täsmäkoulutuksia, liittyen kunkin tiimin osa-alueisiin ja niistä nouseviin osaamistarpeisiin. Tällöin taas tulee johdon tuki tärkeään rooliin, että oikeasti kaikilla työntekijöillä olisi samanarvoiset mahdollisuudet myös osallistua näihin organisaation omiin sisäisiin koulutuksiin, siihen varataan tietoisesti aikaa ja esihenkilöt muistavat jokaisen työntekijän kohdalla esimerkiksi asiakasmäärissä pitää mielessä, että myös oppimiselle varataan riittävästi aikaa. Lisäksi ennen koulutusten suunnittelemista on ensiarvoisen tärkeää, että osaamistarpeet kartoitetaan huolellisesti kunkin tiimin kohdalla ja jo olemassa olevat vahvuudet ja taidot saadaan paremmin käyttöön ja jakoon tiimeissä ja yli tiimirajojen.

Yhteisöllisyyden ja työyhteisön ilmapiirin kehittämisessä usein toimivana keinona koetaan vapaamuotoiset vuorovaikutustilanteet. Kokouksissa on mahdollista kehittää myös yhteisöllisyyttä, mikäli niissä dialogisuus pääsee toteutumaan. (Niipola & Rauramo 2008, 9–10.) Tällainen avoimuus ja dialogisuus syntyy kehittämisprojektin mukaan esimerkiksi sellaisista tekijöistä, kun työyhteisöä informoidaan ajankohtaisista asioista eli lyhyesti sanottuna viestintä hoidetaan hyvin. Avoin ajantasainen tiedonvälitys kautta linjan, nousi keskusteluissa toistuvasti esiin. Johdon rooli koettiin merkittäväksi viestinnän ja yhteisöllisyyden rakentamisessa. Työntekijöiden aito kuuleminen päätöksenteossa ja tiimien välisen yhteistyön konkreettisen lisäämisen suunnittelussa koettiin erittäin tärkeäksi. Tähän tarvitaan aitoa muutoshalua, suunnitelmallisuutta ja ajan resursoimista varsinaisen asiakastyön rinnalle.

Työpajan ja haastatteluiden tulosten mukaan tiedotuksen ja suunnittelun ollessa avointa ja toisia kunnioittavaa sekä resurssit huomioiden osallistavaa, syntyy uskallus ottaa vaikeitakin asioita helpommin puheeksi. Yleensäkin tiedonkulun ajantasaisuus ja ketteryys reagoida muuttuviin tilanteisiin tuntui nousevan yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä työssä oppimisen ja sitä kautta työssä jaksamisen kannalta. Tähän tiimeillä onkin omia ratkaisujaan, nopeaan tiedonvaihtoon esimerkiksi WhatsApp-ryhmät koettiin hyvänä työn tukena arjessa. Lisäksi esimerkiksi päivittäiset keskustelut henkilöstön kesken koettiin

tärkeäksi positiivisen (ja samalla oppimista tukevan) ilmapiirin muodostumiselle – kysytään ja kannustetaan kaikkia tasavertaiseen keskusteluun, osataan antaa vuoro tulla kuulluksi kaikille tasapuolisesti.

Yleisesti yhteisöllisyyden rakentumisen lähtökohtana on aktiivinen avoin vuorovaikutus työyhteisössä, jonka esimerkkinä toimii ennen kaikkea johto. Yhteisiä kohtaamisia ja vuorovaikutteisuutta tarvitaan ja tällöin työyhteisön sisällä voi kehittyä luottamuksellinen ilmapiiri ja yhteisöllisyys vahvistuu. (Siukosaari 2002, 69.)

Kehittämiprojektin tulosten mukaan yhdessä tekemistä ja reflektointia esimerkiksi erilaisista asiakastilanteista nousevista kysymyksistä sekä palveluntilaajan odotuksista pidettiin yhtenä tärkeänä tavoitteena, kun pohdittiin työssä oppimista. Työssä oppimisen tukemiseksi ja opitun tiedon jakamisen vahvistamiseksi toivottiin sekä vapaamuotoisempia (oppimisretrot kahvitellen, retrospektiivistä reflektointia yhdessä vapaamuotoisemmin) että suunnitelmallisempia ohjattuja kohtaamisia (säännölliset strukturoidut tiimipalaverit, tiimien väliset sovitut tapaamiset esimerkiksi kuukausittain, jolloin mahdollisuus jakaa opittua, oivalluksia ja hyviä käytänteitä).

Myös palautevuorovaikutuksen merkitys oli aihe, joka nousi tärkeinä koettuihin aiheisiin tässä työssä. Sen osalta toivottiin, että kaikkia työyhteisön jäseniä huomioidaan tasavertaisesti ja tässä kohtaa erityisesti lähiesihenkilötyön merkitys korostuu. Kaikkia työntekijöitä tulisi kohdella samanarvoisesti ja tiedon kulun täytyisi tavoittaa jokainen työntekijä ja jokaisen työntekijän tulisi saada kokea tulevansa kuulluksi osana työyhteisöä.

Turvallisen ilmapiirin luominen työyhteisössä on jokaisen työntekijän vastuulla, mutta erityisesti lähiesihenkilöiden rooli korostuu tässä ja tarvittaessa heille on organisaatiossa järjestettävä riittävästi mm. ajallisia resursseja ja lisäkoulutusta esihenkilötyön tueksi. Organisaation työhyvinvoinnista ja työssä oppimisen tukemisesta, suunnitelmallisesta seurannasta ja toteuttamisesta puhuttaessa

esihenkilöt ovat avainroolissa, sillä heillä on vaikutusmahdollisuuksia sekä työntekijään että ylöspäin organisaatioon johtoon päin.

Tämän kehittämistyön aikana neljältä osallistujalta nousi esiin koettu sivuun jäämisen kokemus. Nämä osallistujat kertoivat subjektiivisena kokemuksenaan kokeneensa jollakin tapaa jääneensä sivuutetuiksi ja ei huomioituiksi mm. omien urakehitystoiveiden ja omien vahvuuksien hyödyntämisen suhteen, esimerkiksi työnkuvia suunniteltaessa välillä uusiksi. Lisäksi työyhteisössä koettu tunne sivuuttamisesta eri tavoin, nousi esiin erityisesti osallistujien saadessa vapaasti kertoa kokemaansa työssäoppimisen, kehittymisen ja näihin vaikuttavan ilmapiirin pohtimisen tiimoilta. Esimerkkeinä tuli mainintoja ohittamisesta, vastaamattomuudesta, puhumattomuudesta, tiedon panttaamisesta ja jopa ammatillisesta vähättelystä sekä muusta sosiaalisen vuorovaikutuksen negaatioista.

Esimerkiksi liian vaativan tai liian yksinkertaisen työn tekeminen kumpikaan eivät tue työhyvinvointia, jaksamista ja organisaatioon sitoutumista. Nämä ovat mielestäni erittäin tärkeitä huomioitavia asioita työyhteisön sisällä, koska ne vaikuttavat vahvasti suoraan työssäoppimisen ilmapiiriin eli oppimista ei luonnollisesti pääse syntymään psykologisen turvallisuudentunteen särkyessä. Kiire, kilpailu ja yleensäkin työpaikkaostrakismi aiheuttavat paljon lieveilmiöitä (kateutta, tiedon panttaamista, poissulkemista jne.), jotka on hyvä tunnistaa, koska niillä on kauaskantoisia seurauksia. Esihenkilökoulutukseen ja vuorovaikutuskulttuurin kehittämiseen, sekä yleisen tietoisuuden lisääminen aiheesta, on ensiarvoisen tärkeää monellakin tapaa työyhteisön hyvinvoinnin ja kehittymisen kannalta.

Työpaikoilla ilmenevä ostrakismi on ilmiö, jossa työntekijä kokee mm. sosiaalisista vuorovaikutustilanteista sulkemista, eristämistä ja hylkäämistä muun työyhteisön taholta. Tämä voi olla tahatonta tai tahallista, mutta vaikutukset koko työyhteisölle ovat yhtä suuret ja ilmenevät monella tapaa työhyvinvoinnissa, työhön sitoutumisessa ja jopa työkyvyn alenemisessa.

Työpaikka ostrakismiin on oikeasti paneuduttava ja puututtava, koska sillä voi olla rajuja seurauksia niin yksilön kuin yhteiskunnankin kannalta, jos esimerkiksi henkilön työkyky alenee radikaalisti ko. ilmiön vuoksi. (Näätäinen, 2022; Manninen ym. 2023.)

Asiajohtamisen rinnalle toivottiin enemmän valmentavaa johtamista, jossa jokainen kokee tulevansa kuulluksi ja nähdyksi yksilönä. Vaikka työ itsessään arjessa on välillä kiireistä, esihenkilöillä erityisesti on tässä suuri vaikutus, millaiseksi yksittäisten tiimien ilmapiiri muodostuu. Tukeeko se oppimista, sallitaanko työntekijöiden itseohjautuvasti aidosti määritellä omat oppimiseen käytetyt hetket, vai painotetaanko ”tuloksen tekemistä” jolloin annetaan sanattomasti, ilmein, elein tms. ymmärtää, että muut asiat ovat tärkeämpiä. Kokonaiskuvan kannalta täytyisi kuitenkin koko ajan muistaa, että asiakkaat saavat sitä parempaa palvelua, mitä osaavampia työntekijät ovat – eli oppimiseen on oikeasti resursoitava sille kuuluva aika, jos halutaan saada aikaiseksi vaikuttavaa ja laadukasta asiakastyötä.

Palautteenannon tulisi olla säännöllistä, sekä arjessa tapahtuvaa vastavuoroista kommunikaatiota ja oikeasti säännöllisesti toteutettua. Tällä hetkellä osa osallistujista kertoi esimerkiksi, ettei kehityskeskusteluita ollut pidetty jopa muutama vuoteen, yksi vastaajista kertoi, ettei muistamansa mukaan ole koskaan osallistunut kehityskeskusteluun, eikä kokenut sitä omalla kohdallaan tärkeäksi.

Vaikka kehityskeskustelut eivät olekaan lakisääteisiä niin työn tekemisen kannalta, työssä kehittymisen ja tätä kautta työhyvinvoinnin lisääntymisen kannalta ne olisivat suositeltavia. Tällöin myös esihenkilöillä ja koko organisaatiolla olisi selkeämpi kuva työntekijöiden osaamisesta, kehittämistarpeista ja työntekijän tavoitteista. Samalla kun organisaatiotasolla olisi ajantasoinen tieto henkilöstön osaamispääomasta, tämä helpottaa reagoimista ketterästi ns. talon sisällä toimenkuvien ja palveluiden muuttuessa.

Työkierto olikin yksi aihe, jonka muutamat haastateltavat nostivat hyvinä oppimisenpaikkoina, ja tätä kannattaa organisaation tukea ja hyödyntää halukkaiden henkilöiden kanssa, samoin kuin mentoroinnin hyödyntäminen siitä kiinnostuneiden kanssa. Vertaismentorointi ajatuksena herätti kyllä kiinnostusta, mutta toisaalta samalla pelättiin sen tuovan ”vain lisätyötä jo aiempien töiden lisäksi”, josta syystä siihen ei niin aktiivisesti haluttu tarttua – erittäin tärkeä huomio, johon kannattaa myös pysähtyä koko organisaation tasolla, miten tätä voitaisiin kehittää yhdessä?

Jo olemassa olevaa tietotaitoa tulisi arvostaa ja hyödyntää enemmän. Työkierto ja mentorointi tulisi saada osaksi kehittymistä ja ymmärryksen laajentamista. Osaamisen ja osaamistarpeiden sanoittamisella pystytään paremmin osoittamaan kullekin tiimille ja yksilölle sopivia koulutuksia. Vertaisreflektoinnin merkitystä tiimien sisällä ja tiimien kesken ei kannata unohtaa, vaan kollektiivinen osaaminen kannattaa hyödyntää. Työkierto voisikin olla osana tällaista kehityssuunnitelmaa siihen halukkaiden suhteen. Samalla kuitenkin on muistettava antaa työrauha, sillä liialliset liian äkkinäiset työnkuvan muutokset työkierron nimissä vaikuttavat usein päinvastaisesti mm. oppimisen, jaksamisen ja kiinnostuksen kannalta ajateltuna. Tähänkään ei ole olemassa kaikille samanaikaisesti sopivaa patenttiratkaisua, koska ihmisten tilanteet vaihtelevat niin työelämän kuin henkilökohtaisen elämänkin suhteen, mutta näitä asioita kannattaa käydä säännöllisesti läpi esimerkiksi kehityskeskusteluissa kunkin kanssa yksilöllisesti.

Kehityskeskusteluita voisi myös ajatella työssä oppimisen kannalta ajateltuna laajentaa enemmän ns. tavoite- ja oppimiskeskustelutyyppeiksi vuorovaikutustilanteiksi, jolloin saataisiin tuorein tieto kunkin työntekijän nykytilanteesta, toiveista ja tavoitteista oman työn kehittämisen suhteen. Samalla työntekijän kuulluksi tulemisen tunne ja merkityksellisyyden tunne kasvaisi, joka vaikuttaa tutkitusti työssä jaksamiseen (Watson ym.2018), mahdollisten sairaspöissaolojen vähenemiseen (Guan & Frenkel 2019) ja koko organisaation pitovoimaan ja organisaatioon sitoutumiseen. (Billet 2001; Bryson 2006.)

Palautteen saamisen ja omien oppimistavoitteiden kuulemisen koettiin tukevan työntekoa, etenkin kun se on säännöllistä ja kannustavaa. Tutkimuksissa on todettu työstä saadulla palautteella olevan positiivista vaikutusta henkilöiden suorituskykyyn, tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen etenkin silloin kun palaute on aidosti rakentavaa, myönteistä ja kehittävää. Lisäksi palautteen antamisen tulisi olla säännöllistä ja sen tulisi olla vastavuoroista. (Rogito & Makabe 2023.)

Lisäksi yhtenä reflektoinninpaikkana koettiin vielä työnohjaus, joka tukee työssä jaksamista ja jossa myös osaltaan saadaan jaettua kokemuksia. Työnohjaus sinänsä ei voi korvata työssäoppimiseen sovellettavia muita menetelmiä, koska työnohjauksen varsinainen ydinsisältö ei ole työn kehittäminen. Erittäin hyvä huomio kuitenkin osallistujilta tämäkin. Työnohjaukseen kannatta siis panostaa monestakin syytä työhyvinvoinnin, asiakastyön laadun ja yleisen sitoutumisen kannalta. Valitettavasti projektissa nousi esiin, että suurimmalla osalla osallistujista ei tällä hetkellä ollut mahdollisuutta minkäänlaiseen työnohjaukseen, koska sitä yksinkertaisesti ei ollut.

Kehittämiprojektista nousi mielestäni hyvin esiin mm. 70–20–10- mallin mukainen ajatus työpaikasta oppimisenpaikkana. Samalla tässä on havaittavissa Vygotskyn kehittämän teorian mukaisesti (lähikehityksen vyöhyke) se, että oppimista ei ajatella tapahtuvan vain yksilötasolla jo aiemmin omaksutun tiedon mukaisesti, vaan siinä otetaan huomioon myös yksilön ympäristö missä hän toimii. (Vygotsky 1987) Myös Peter Sengen (2006) systeemiajattelun mukaisesti mm. jaettu visio ja tiimioppiminen työssä oppimista tukien tuli esiin kehittämiprojektin osallistujilta eri tavoin tarkasteltuna, muun muassa yhteinen reflektointi koettiin yhtenä tärkeänä osatekijänä, kun pohdittiin työssä oppimista tukevia tekijöitä. Toisin sanoen rakennamme jatkuvasti tietoa yhdessä systeemiajattelun mukaisesti. (Senge 1990; Senge 2006.)

7 Johtopäätökset ja pohdintaa

Jos oppimisesta halutaan saada irti mahdollisimman paljon, se on nostettava tietoiselle tasolle ja mukaan osaamisen kartoittamisen keskusteluita. Oppimista täytyy muotoilla sopivaksi kullekin tiimille, yksilöille ja koko työyhteisölle ja tässä kehittämistyössä nousikin esiin muutamia hyviä ideoita ja ajatuksia, joita on hyvä lähteä yhdessä jatkossa työstämään eteenpäin. Tämä vaatii tietoista pysähtymistä aiheen pariin, jotta voidaan laadukkaasti ja suunnitelmallisesti pohtia yhdessä kullekin parhaita tapoja työn ohessa tapahtuvalle oppimiselle. Tähän tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä, resursoidaan aikaa ja tilaa, jolloin reflektointi yksin ja yhdessä on mahdollista.

Lisäksi kehittämistyön tulosten pohjalta nousi esiin viestinnän suuri merkitys oppimisenkin kannalta, niin tiimien kesken kuin läpi koko organisaation. On hyvin inhimillistä, jos tieto ei ihmisten mielestä kulje ajantasaisesti, ihmiset alkavat spekuloida, arvailla ja pohtia keskenään tilannetta. Tämä näkyi myös tämän kehittämisprojektin aikana monella tasolla, esimerkiksi vähäisenä kiinnostuksena osallistua työpajoihin. Organisaatiossa oli menossa samanaikaisesti muutosneuvottelut, joka osaltaan vahvasti vaikutti ilmapiiriin työyhteisössä monellakin tapaa, ”mitään lisätyötä ei haluttu omien jo olemassa olevien töiden lisäksi”. Tähän kannattaakin kiinnittää huomiota esimerkiksi mentorointia kehitettäessä. Vertaismentorointi tuntuu kyllä kiinnostavan työyhteisön sisällä, mutta siihen on resursoitava. Sitä ei voi vain lisätä entisten töiden päälle, vaan siihen on suunnitelmallisesti varattava tarvittava aika.

7.1 Vaikuttavuus ja hyöty

Tämä kehittämisprojekti oli työelämälähtöinen ja aihe nousi kehittämisprojektissa projektipäällikkönä toimivan opiskelijan aiemmista havainnoista, huomioista ja keskusteluista työyhteisössä työskennellessä

erilaisten palveluiden parissa. Organisaatiossa on aiemmin työskennellyt mm. mentoroinnin tiimoilta hanketyössä, mutta lähinnä asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna. Tässä työssä tätäkin teemaa haluttiin lähestyä henkilöstö lähtöisesti ja varovaista kiinnostusta vertaismentorointiin nousikin työpajasta ja haastatteluista, suurimpana uhkana kuitenkin koettiin aikataululliset resurssit.

Kehittämiprojekti toteutui kaksivaiheisena prosessina, jossa aluksi kartoitettiin taustateorioita ja aiheesta jo aiemmin tehtyjä huomioita, tutkimuksia ja kehittämisprosesseja ja toisessa vaiheessa pidettiin työpaja ja haastattelut. Kehittämiprojektin tietoperustaan perehtyminen jo osoitti aiheen laajuuden, tarpeellisuuden sekä ajankohtaisuuden yhä kiihtyvämmässä nykypäivän työelämässä. Työpajaan ja haastatteluihin valitut menetelmät osoittautuivat toimiviksi ja niiden avulla päästiin tavoitteisiin eli saatiin vastauksia alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin millaista (nonformaalia) osaamista henkilöstöllä on ja miten ja millaisin menetelmin sitä mieluiten työyhteisön sisällä tulisi osallistujien mielestä jakaa. Kahden tai jopa useamman työpajan järjestäminen olisi todennäköisesti tuonut lisää syvyyttä ja jatkumoa työskentelylle.

Aikataulullisten haasteiden ja kehittämiprojektiin osallistuneiden suppean määrän vuoksi tämän kehittämistyön voinee katsoa olevan yksi näkökulma ja lisäkeskustelunavaus sille keskustelulle, mitä jo nyt käydään organisaation sisällä osaamisen kehittämisen tiimoilta. Jo nyt organisaatiossa tehdään jatkuvaa kehittämistyötä osaamisenhaasteiden ja -tarpeiden tiimoilta ja näkymä oppimisen puitteista ja siihen liittyvistä teemoista on jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä osa-alue osana perustyötä.

Kehittämiprojektin toteutuminen aikataulullisesti ei lähtenyt aluksi käyntiin parhaalla mahdollisella tavalla monen eri osatekijän takia. Näistä mainittakoon mm. työnkuvan muutokset, jotka vaikuttivat mm. esihenkilöiden vaihtumiseen ja vähäiseksi koettuun kiinnostukseen tällaista ”ylimääräiseksi koettua asiaa” kohtaan. Liikkeellelähtö oli hajanaisen tuntuista, kiinnostus ja ennen kaikkea sitoutuminen tuntui vaihtelevan. Jälkikäteen mietittynä tässä vaikuttivat varmasti

monet samat tekijät, joita nousi lopulta esiin työpajassa ja haastatteluissa; kiire, haluttomuus sitoutua ”lisätöihin”, epävarmuus töiden jatkumisesta jne.

Alussa suunniteltu ohjausryhmä, jonka piti toimia ensisijaisesti organisaation ohjeistuksen mukaisesti esihenkilötasolla, ei etenäkään työn edetessä toiminut enää lähes ollenkaan. Sitoutuminen ja kiinnostus kyseistä kehittämistyötä kohtaan tuntui hiipuvan täysin, lukuisista keskusteluyrityksistä ja asian tiimoilta tehdyistä ajanvarauksista huolimatta. Lopulta aikataulullisista syistä tässä työssä projektipäällikkönä toimineen opiskelijan täytyi tehdä nopeita ratkaisuja ja tilannekatsauksia esimerkiksi ei toteutuneen toisen työpajan tiimoilta. Luonnollisesti projektista olisi voinut yrittää ehkä vielä paremmin ja enemmän informoida, mutta organisaation sisällä tapahtuvien samanaikaisten muutosten ja vallitsevan ilmapiirin takia tämä jäi lopulta toteuttamatta.

Kaiken kaikkiaan, kun työpaja ja haastattelut saatiin lopulta toteutettua, ne onnistuivat hyvin. Ilmapiiri niissä oli hyvä, osallistujat kokivat ne kiinnostaviksi ja mielenkiintoiseksi ja palaute oli myönteistä. Yhdessä keskusteleminen aiheen tiimoilta koettiin tärkeäksi. Työssä oppimisen sanoittaminen ja osaamisen näkyväksi tekeminen ja jakaminen muille, lisää työn laatua, työhyvinvointia, jaksamista, minä- pystyvyyden tunnetta, ammatti-identiteetin kasvua ja kehittymistä sekä työhön sitoutumista ja tätä kautta myös pitovoimaa parantaen. Tässä kohtaa työssä oppimisen näkyväksi tekeminen työyhteisössä siis toteutui, jota kehittämistyössä lähdettiin selvittämään, samalla kun selvitettiin osallistujien osaamista ja millä tavoin sitä olisi heidän mielestään hyvä jakaa muille työyhteisön sisällä. Tästä kehittämisprojektista tullut tuotos esitellään myöhemmin sovittavana ajankohtana koko henkilöstölle ja tämän jälkeen mahdollinen jatkokehittäminen ja hyödyntäminen jää kohdeorganisaation toteutettavaksi.

Kehittämisprojektissa projektipäällikkönä toimineella opiskelijalla oli aiempaa kokemusta projektin vetämisestä erityisesti painottuen pilottimuotoisiin projekteihin. Tästä kehittämisprojektista oli monella tapaa hyötyä ja kokemus innostaa jatkamaan vastaavanlaisten kehittämisprojektien parissa

tulevaisuuden työelämässä lisää. Systeemiajattelun kehittyminen ja jatkuva kehittäminen tuo varmuutta jatkoa ajatellen sosiaalialan laajalla kentällä toimittaessa nykypäivän työelämässä ja siitä on varmasti hyötyä vastaavissa kehittämisprojekteissa jatkossakin.

Pelkkä asiakaskeskeinen työote uuvuttaa työntekijän eivätkä asiakkaatkaan lopulta saa palvelua, jonka he ansaitsevat. Hyvinvoiva työntekijä pystyy tekemään työnsä laadukkaammin ja paremmin, joten edellä mainituilla huomioilla ei ole vähäinen arvo. Asiakastyössä haavoittuvimmassa asemassa olevien parissa toimiessamme asiakkaalla on kuitenkin aina oikeus tulla kuulluksi ja ymmärretyksi parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkaan tarpeet ovat mielestäni samat kuin hyvinvoivan oppivan työyhteisön henkilöstönkin tarpeet eli riittävä läsnäolo (kollegiaalinen tuki), dialoginen työskentely (reflektoinnin paikat) sekä yhteisöllisyyden kokemuksen tuottaminen (tiimityö). Nämä kaikki vaativat jatkuvaa oman ammatillisuuden kehittämistä ja työssäoppimisen kehittäminen tarjoaa tähän paljon hyviä vaihtoehtoja, jotka ovat kohtuullisen helppoja ottaa käytäntöön, kun siihen systemaattisesti kiinnitetään huomiota ja otetaan yhdeksi peruspilariksi työyhteisön kehittämistä ja laadun ja vaikuttavuuden parantamista.

Kiire ja jatkuva kiireen tunne on luovan ajattelun ja tätä myöten kaiken kehittämisen pahin vihollinen. Luodaksemme jotain pysyvästi uutta tarvitsemme siihen koko yhteisön mukaan ja aikaa rauhassa paneutua oppimisen teemoihin, kukin yksilöllisten kykyjensä, kiinnostuksen ja motivaation mukaisesti. Luottamuksellinen ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri tukevat tätä ja tämä on jo asiakastyössä yleisesti tunnustettu tosiasia ja sen toivoisi laajemmin leviävän koskemaan myös koko työyhteisöä ja päivittäisin tekemäämme työtä.

Käytännössä toimiessamme työssämme tällä hetkellä erityisesti palveluntilaajat asettavat jo valmiiksi tiettyjä raameja työlle, minkä mukaan työtä on tehtävä ja näiden ohjeistusten sisällä dialogisuuden ja palvelun tuottamisen on tapahduttava. Tällaisia huomioon otettavia tekijöitä ovat mm. aikataululliset rajat

sekä käyntikerroille ja palvelun kokonaiskestolle asetetut valmiit rajat. Niin sanottuun perustyöhön liittyy ns. ulkopuolisena palveluntuottajana ollessa myös muita hallinnollisia töitä liittyen kirjaamisiin, laskutukseen, tilastotietojen keräämiseen yms. joka kaikki osaltaan on poissa niin sanotusta suorasta asiakastyöstä. Nämä kaikki edellä mainitut seikat asettavat monenmoisia haasteita päivittäiseen työhön aikataulullisesti ja monialaista verkostoyhteistyötä ei voi myöskään unohtaa - toisinaan se sujuu paremmin, toisinaan hieman haastavammin. Lisäksi alalla yleisesti ilmenevä jatkuva resurssipula asettaa omat haasteensa jokapäiväiselle työlle.

Tässäkin kehittämissuunnitelmassa tuli selkeästi ilmi työssä oppimisen kannalta organisaation tuen merkitys, koetaanko sitä saatavan tarpeeksi? Onko vuorovaikutus joka tasolla aidosti dialogista? Työpaikoilla on tärkeää tukea niin yksittäisen työntekijän edellytyksiä sitoutua jatkuvaan oppimiseen (huomioiden mm. yksilöllinen elämäntilanne ja hyvinvointi) kuin myös edistää organisaation ja työyhteisön kykyä tukea työntekijöitä ja tätä kautta samalla koko yhteisöä. Tulosten mukaisesti keskeisiä tapoja jatkuvan oppimisen edistämiseen työssä liittyvät mm. turvallisen ilmapiirin tietoinen rakentaminen, kokeilut ja virheetkin ovat sallittuja.

Pelkästään työntekijöiden itseohjautuvuus ja sanallinen motiivointi eivät riitä, vaan sille on järjestettävä organisaatiotasolla suunnitelmallisesti resursseja, aikaa, mahdollisuuksia oppimistilanteille ja niiden jakamiselle. Työntekijöiden aktiivisuus ja kiinnostus oppimiseen ja sen tietoiseen jakamiseen koko tiimin kesken täytyy panostaa. Työn ja oppimisen organisointi tarvitsee selkeän suunnitelman ja johdon tuen, lähiesihenkilöt ovat tärkeässä roolissa tiimien työssä oppimisen kehittämisessä. Oppimistavoitteet on aidosti otettava huomioon, kartoitettava suunnitelmallisesti ja seurattava edistymistä ja tarvittaessa tehdä tarvittavia muutoksia. (Grape people & Co Humans 2024.)

Jokainen ihminen haluaa kokea olevansa tärkeä, hyödyllinen ja tulla kuulluksi ja tämä ei siis poikkeakaan suuresti siitä, miten arjessa työssä jo asiakkaiden kanssa toimitaan. Mikäli työntekijä ei koe saavansa tukea työssään kehittymiseen ja

esimerkiksi tarvittavaa lisäkoulutusta tai mentorointitukea, hän luonnollisesti uupuu ja tämä vaikuttaa koko organisaatiotasolla yhteisöä sisältäpäin heikentävänä tekijänä.

Työntekijöiden työssä jaksamisesta ei voi mielestäni liikaa puhua nykypäivän resurssipulan, yhä tiukentuvien aikataulupaineiden ja asiakasmäärien kasvun aikana. Tässä kehittämissuunnitelmassa nousi esiin myös ns. työrauhan saamisen toive, joka kumpuaa mm. Edellä mainituista seikoista ja työnkuvien jatkuvassa muutostilassa olemisesta nykypäivän työelämässä.

7.2 Jatkokehittäminen

Kehittämistyön työpaja ja haastattelut tehtiin vain pienelle osalle organisaatiosta ja jatkokehittämisenä olisi hyvä hyödyntää työpajatyypistä työskentelyä organisaation muissakin tiimeissä. Tämän jälkeen vuoropuhelua yli tiimirajojen voidaan kehittää esimerkiksi erilaisten seurantapajojen avulla samaa aihepiiriä mukailen. Samalla voidaan yhdessä jatko työstää osaamisen kartoittamista ja jakamista yhteisen laajan tietotaidon jakamiseksi organisaation sisällä. Samalla saataisiin koko organisaatiotasolle implementoitua oppimismuotoilun avulla oppivan organisaation erilaisia teemoja, menetelmiä ja hyviä käytänteitä.

Jatkokehittämisessä tulee huomioida työpajojen suunnitelmallisuus ja tiedon keruun järjestelmällisyys hyödynnettävyyden takaamiseksi. Seurannalla on suuri merkitys juurruttamisen kannalta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että säännöllisin väliajoin kokoonnutaan yhteen pohtimaan, miten on edetty tavoitteen suhteen ja sovitaan tarvittavat korjaavat toimenpiteet. Seurannalla palautetaan, tai tarkemmin sanottuna ryhmä / tiimi / yhteisö itse palauttaa itsensä fokukseen ja miksi mitään tehdään ja milloin. Tällaisissa oppimisen työpajoissa dialogisella-keskusteluilla saadaan sanoitettua esiin mitkä tekijät tukevat ja mahdollisesti estävät tavoitteeseen pääsemistä ja samalla saadaan arvokasta tietoa mahdollista jatkokehittämistä ajatellen.

Lisäksi yhtenä jatkokehittämisen aiheena voisi olla tarkempi paneutuminen osaamisen jakamiseen käytännössä, jotta kaikilla olisi ajankohtainen tieto laajasta osaamisesta työyhteisön sisällä. Tässä kehittämistyössä saatiin selvitettyä osaamista ja sen jakamista vain pieneltä osalta organisaatiosta. Tätä osaamisen jakamista voidaan kehittää eri menetelmin, esimerkiksi organisaation sisäistä intraa hyödyntäen. Päivittämisen tällaiseen koottuun tietopankkiin täytyy olla ns. matalankynnyksen toimintaa, että jokainen pääsee itse tarvittaessa lisäämään sinne haluamiansa kursseja tms., joita on halukas tarvittaessa esimerkiksi referoimaan muille työntekijöille esimerkiksi tiimipalavereissa.

Tämä kehittämistyö tehtiin yhden organisaation sisällä ja hyödynnettäväksi, mutta aiheena työssä oppiminen ja sen kehittäminen on ajankohtainen aihe kaikkialla tämän päivän työelämässä. Vastaavia kuhunkin työyhteisöön sopivaksi räätälöityjä työpajoja ym. fasilitoituja menetelmiä voi helposti hyödyntää ja ottaa käyttöön lähes kaikilla aloilla, kun halutaan paneutua oppimismuotoilun avulla henkilöstön ja organisaation kehittämiseen työssä oppimisen tiimoilta.

Lähteet

Aikuiskoulutustuki 2024. [Aikuiskoulutustuki - Ajankohtaista](#) Viitattu 16.4.2024

Arola, M., Jämsén, P., Ryky, P. (kooste) 2020. [Mahdollisuus oppia auttaa pärjäämään elämässä - Sitra](#) Viitattu 20.4.2024

Arvoliitto 2024. <https://arvoliitto.fi/> Viitattu 7.4.2024

AVI 2023 [Uusi valvontalaki määrää kaikki sosiaali- ja terveydenhuollon palveluntuottajat rekisteröitäviksi, Tiedote 28.2.2023 - Aluehallintovirasto \(avi.fi\)](#) Viitattu 14.4.2024

Becket, D., & Hager, P. 2002. Life, work and learning. Practice in postmodernity. Routledge International Studies in the Philosophy of Education.

Billett, S. 2001 Learning through work: Workplace affordances and individual engagement. Journal of Workplace Learning 13 (5), 209–214. [Learning through work: workplace affordances and individual engagement | Emerald Insight](#)

Bryson, J., Pajo, K., Ward, R. & Mallon, M. 2006 Learning at work: Organisational affordances and individual engagement. Journal of Workplace Learning 18 (5), 279–297. [Learning at work: organisational affordances and individual engagement | Emerald Insight](#)

Council of Europe (Euroopan neuvosto). 2022. Non-formal learning / education. [Non-formal learning / education - Youth Partnership \(coe.int\)](#) Viitattu 18.3.2024.

Dochy, F., Gijbels, D., Segers, M. & Van den Bossche, P. 2022 Theories of workplace learning in changing times. Lontoo: Routledge

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otava.

Engeström, Y. 2014. Learning by expanding. Cambridge University Press.

Eraut, M. 2000. Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. British Journal of Educational Psychology 70 (1), 113–136. [Non-formal learning and tacit knowledge in professional work - Eraut - 2000 - British Journal of Educational Psychology - Wiley Online Library](#)

Fantl, J. 2008. Knowing-how and knowing that. *Philosophy Compass* 3 (3), 451–470. University of Calgary.

Fenwick, T. 2010. Trends in workplace learning research. Teoksessa P. Peterson, E. Baker & B. McGaw (toim.) *International encyclopedia of education*. 3. painos. Elsevier, 83–88.

Gallie, D., Felstead, A. & Green, F. 2012. Job preferences and the intrinsic quality of work. *Work, Employment and Society* 26 (5), 806–821. [Job preferences and the intrinsic quality of work: the changing attitudes of British employees 1992–2006 - Duncan Gallie, Alan Felstead, Francis Green, 2012 \(sagepub.com\)](#)

Georgellis, Y. & Lange, T. 2007. Participation in continuous, on-the-job training and the impact of job satisfaction: Longitudinal evidence from German labour market. *International Journal of Human Resource Management* 18 (6), 969–985. [Participation in continuous, on-the-job training and the impact on job satisfaction: longitudinal evidence from the German labour market: The International Journal of Human Resource Management: Vol 18, No 6 \(tandfonline.com\)](#)

Grape people & Co Humans. 3.4.2024. Webinaari: Itseohjautuvuus edellyttää vastuullista johtamista. Viitattu 5.4.2024.

Guan, X. & Frenkel, S. 2019. How perceptions of training impact employee performance: Evidence from two Chinese manufacturing firms. *Personnel Review* 48 (1), 163–183. [How perceptions of training impact employee performance: Evidence from two Chinese manufacturing firms | Emerald Insight](#)

HE 8/2024. Hallituksen esitys eduskunnalle aikuiskoulutustuen, ammattitutkintostipendin ja vuorotteluvapaan lakkauttamista koskevaksi lainsäädännöksi 2024. [HE 8/2024 - Hallituksen esitykset - FINLEX®](#) Viitattu 10.4.2024.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kananoja, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) 2017. Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Karjalainen, P., Metteri, A. & Strömberg-Jakka, M. 2019. Tiekartta 2030. Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön tulevaisuus selvitys. STM:n raportteja ja muistioita 2019:41. Helsinki: STM.

Koskinen, J. 2018. [Oppimisen johtaminen - Ajantieto](#) Viitattu 4.3.2024.

Kumottu säädös Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011. [Kumottu säädös Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#) Viitattu 5.5.2024.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttösopimuksista 1397/2016. [Laki julkisista hankinnoista ja... 1397/2016 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#) viitattu 5.5.2024.

Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista 566/2005. [Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja... 566/2005 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#) Viitattu 10.5.2024.

Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 189/2001. [Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 189/2001 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#) Viitattu 10.5.2024.

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015. [Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#) Viitattu 3.3.2024.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021. [Laki sosiaali- ja terveydenhuollon... 612/2021 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#) Viitattu 29.4.2024.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 741/2023. [Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 741/2023 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#) Viitattu 5.5.2024.

Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta 1369/2014. [Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta... 1369/2014 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#) Viitattu 5.1.2024.

Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä 380/2023. [Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä 380/2023 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#) Viitattu 9.2.2024.

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista annetun lain muuttamisesta 598/2022. [Laki yksityisistä sosiaalipalveluista annetun... 598/2022 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#) Viitattu 5.5.2024.

Laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta 603/1996. [Laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta 603/1996 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#) Viitattu 5.5.2024.

Lemmetty, S. & Collin, K. (toim.). 2022. Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. SoPhi 150. Jyväskylän yliopisto.

Lombardo, M, Eichinger, R. 1996. The Career Architect Development Planner (1st ed.). Minneapolis: Lominger.

Malcolm, J., Hodkinson, P. & Colley, H. 2003. The interrelationships between informal and formal learning. Journal of Workplace Learning 15 (7/8), 313–318. [The interrelationships between informal and formal learning | Emerald Insight](#)

Manninen, S., Koponen, S., Sinervö, T., Kouvo, A-J., Laulainen, S. 2023. Työpaikkaostrakismiin yhteydessä olevat tekijät sairaalaorganisaatiossa. Työelämän tutkimus 21 (2023): 1, 58–83.

Matthies, A-L., Svenlin, A-R. & Turtiainen, K. (toim.) 2021. Aikuissosiaalityö: Tieto, käytäntö ja vaikuttavuus. Helsinki: Gaudeamus.

Noe, R. A., Tews, M. J. & McConnell Dachner, A. 2010. Learner engagement: A new perspective for enhancing our understanding of learner motivation and workplace learning. The Academy of Management Annals 4 (1), 279–315. [Learner Engagement: A New Perspective for Enhancing Our Understanding of Learner Motivation and Workplace Learning | Academy of Management Annals \(aom.org\)](#) Viitattu 21.2.2024.

Niipola, S. & Rauramo, P. 2008. Hyvät kokouskäytännöt työpaikan arjessa. Työturvallisuuskeskus TTK.

Nummi, P., 2022. Ammattifasilitaattorin käsikirja. Grape People. Seinäjoki: Kirjapaino Bookcover Oy.

Nuorisolaki 21.12.2016/1285. [Nuorisolaki 1285/2016 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#) Viitattu 5.5.2024.

Näätäinen, L., 2022. Työpaikkaostrakismin kasvot – aineistolähtöinen sisällönanalyysi työntekijöiden kokemasta työpaikkaostrakismista nettikeskusteluiden perusteella. Yhteiskuntapolitiikka: kandidaatin tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Otala, L., 2020. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Otala, L. & Meklin, S., 2021. Ketterä oppiminen 2 – strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.

Paasivaara, L., Suhonen, M., 6 Virtanen, P. 2013. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Payne, M. 2020. How to Use Social Work Theory in Practise: An Essential Guide. Bristol: Policy Press.

Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy.

Rogito, J. & Makabe, M. 2023. The Art and Act of Providing Feedback at the Workplace: Effective Feedback for Positive Results. Pan-African Journal of Education and Social Sciences, 4(1). [The Art and Act of Providing Feedback at the Workplace: Effective Feedback for Positive Results | Pan-African Journal of Education and Social Sciences \(aua.ke\)](#)

Senge, P. 1990. The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. USA: Doubleday/Currency.

Senge, P. 2006. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. USA: Currency.

Siirilä, J., Mäki, K. & Kinnari, H. 2021. Jatkuva oppiminen oppilaitosten ulkopuolella – yhteisiä tulkintoja ja merkityksiä rakentamassa. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 23 (2), 65–82.

Silta-Valmennusyhdistys 2024a. [Arvot & visio | Silta-Valmennusyhdistys ry \(siltavalmennus.fi\)](#) Viitattu 4.3.2024.

Silta-Valmennusyhdistys 2024b. [Matkalla eteenpäin | Silta-Valmennusyhdistys \(siltavalmennus.fi\)](#) Viitattu 21.4.2024.

Sitra. 2019a. Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutossaasteet. Sitran selvityksiä 150.

Sitra. 2019b. Kohti osaamisen aikaa – 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta. Sitran selvityksiä 146.

Sitra. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162.

Sitra. 2024. Megatrendit 2024. [Megatrendit 2024 - Sitra](#) Viitattu 7.5.2024.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. [Sosiaalihuoltolaki 1301/2014 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#) Viitattu 10.5.2024.

STM 2023. [TYÖ2030 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#) Viitattu 20.4.2024.

Tannenbaum, S., 1998 [Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies - Tannenbaum - 1997 - Human Resource Management - Wiley Online Library](#)

Tietosuojalaki 1050/2018. [Tietosuojalaki 1050/2018 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#) Viitattu 4.5.2024.

TTL 2024. [TYÖ2030 – Maailman paras työelämä tehdään yhdessä. \(ttl.fi\)](#) Viitattu 20.4.2024.

Watson, D., Tregaskis, O., Gedikli, C. Vaughn, O. & Semkina, A. 2018. Well-being through learning: A systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. European Journal of Work and Organizational Psychology 27 (2) 247–268. [Full article: Well-being through learning: a systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being \(tandfonline.com\)](#)

Winch, C. 2008. Learning How to Learn: A Critique. Journal of Philosophy of Education 42 (3–4) 649–665.

Viitala, R. & Uotila, T. 2014. Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa Viitala R. & Järnlström, M. (Toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasan yliopiston tutkimuksia 302, 98–113.

Vygotsky, L. 1982. Ajattelu ja kieli. Espoo: Weilin + Göös.

Yhdistyslaki 503/1989. [Yhdistyslaki 503/1989 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#) Viitattu 5.5.2024.