



Osaamistunti

Toimintamalli osaamisen jakamiseen Aikuisten kuntoutuksen sairaalapalveluiden yksikössä

Outi Kokko

Jaana Katajainen

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2024

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma (TAMK)
Sosiaali- ja terveyspalveluiden johtaminen ja kehittäminen (Lapin AMK)

Opinnäytetyön tiivistelmä

Terveyspalveluiden johtaminen ja kehittäminen (Lapin AMK)
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma (TAMK)
Fysioterapeutti (YAMK)

Tekijät	Jaana Katajainen Outi Kokko	Vuosi	2024
Ohjaajat	Tuulikki Keskitalo Merja Kanervisto-Jokinen		
Toimeksiantaja	Päijät-Hämeen hyvinvointialue		
Työn nimi	Osaamistunti – Toimintamalli osaamisen jakamiseen Aikuisten kuntoutuksen sairaalapalveluiden yksikössä		
Sivumäärä	81 + 1		

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli luoda Päijät-Hämeen hyvinvointialueen Aikuisten kuntoutuksen sairaalapalveluiden fysio- ja toimintaterapeuteille osaamisen jakamisen toimintamalli. Tavoitteena oli osaamisen kehittämisen edistäminen lisäämällä työyhteisön olemassa olevan osaamisen jakamista suunnitelmallisesti uuden toimintatavan avulla.

Tietoperustassa käsitellään osaamista, osaamisen kehittämisen ja jakamisen teemoja sekä esihenkilön roolia toiminnan kehittämisen tukijana. Osaamista ja sen kehittämistä käydään läpi työelämäkontekstissa yksilön, tiimin sekä organisaation näkökulmista.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä, jossa lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin työyhteisöä osallistavaa työpajatyöskentelyä, kyselyä sekä työyhteisön ja sen toiminnan havainnointia prosessin aikana. Työpajan ja kyselyn aineistot analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia käyttäen.

Opinnäytetyön tuotoksena rakentui työyhteisöön uusi toimintamalli, ”Osaamistunti”. Toimintamallissa korostuvat osaamisen jakaminen, ja sen kynnyksen mataltamisen lisäksi, työyhteisön yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen lisääminen. Uuden toimintamallin käytön edistämiseksi tarvitaan esihenkilön tukea. Haasteena osaamisen jakamiselle voi sairaalaympäristössä näyttäytyä tasapainottelu kiireisen potilastyön ja osaamisen kehittämisen välillä. Osaamistunti-toimintamalli on sovellettavissa ja hyödynnettävissä myös muihin työympäristöihin ja -yksiköihin.

Avainsanat osaaminen, tietämys, osaamisen kehittäminen, osaamisen siirto, hiljainen tieto, osaamisen johtaminen, oppiva organisaatio

Master's Programme in Leadership and Development of Health Care Services
Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care and Social Services
Master of Health Care

Authors	Jaana Katajainen Outi Kokko	Year	2024
Supervisors	Merja Kanervisto-Jokinen Tuulikki Keskitalo		
Commissioned by Title	Wellbeing Services County of Päijät-Häme Competence Hour – An Operating Model for Sharing Competence in an Adult Rehabilitation Hospital Services Unit		
Number of pages	81 + 1		

The purpose of this thesis was to create an operating model for competence sharing among physiotherapists and occupational therapists working in the Wellbeing Services County of Päijät-Häme in the Adult Rehabilitation Hospital Services Unit. The aim of this study was to promote competence development in the commissioner unit by systematically increasing the sharing of existing knowledge within the work community through a new approach.

The theoretical framework of this thesis discusses the themes of competence, competence development, and sharing, as well as the role of supervisors in supporting organisational development. Competence and its development are examined in a work-life context from the perspectives of individuals, teams, and organisations.

The thesis was carried out as a research-based development project with action research as the approach. The methods used for data collection included a participatory workshop, a survey, and observation of the work community and its operation during the process. The data from the workshop and the survey were analysed using data-driven content analysis.

The outcome of the thesis was a new operating model for the commissioner work community, called the "Competence Hour". In addition to lowering the threshold for sharing competence, the model emphasises fostering community spirit and increasing interaction within the workplace. Support from supervisors is needed to promote the use of this new model. A potential challenge with sharing competence in a hospital setting is finding a balance between the high demands of patient care and the time needed for competence development. The Competence Hour model can also be applied to and utilised in other work environments and units.

Keywords competence, knowledge, competence development, transfer of expertise, tacit knowledge, competence management, learning organization

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALAN TYÖYHTEISÖISSÄ	8
2.1	Osaaminen työelämässä.....	8
2.2	Kuntoutuksen ammattilaisten osaaminen	9
2.3	Oppiva organisaatio osaamisen edistäjänä	10
2.4	Osaamisen kehittäminen.....	13
2.5	Osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä.....	17
2.6	Osaamisen jakamisen malleja	20
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN TOIMINNAN KEHITTÄMISEN TUKENA	26
4	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	30
5	TARKOITUS, TAVOITE JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄ.....	32
6	TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄNÄ.....	33
6.1	Toimintatutkimuksen vaiheet ja aineistonkeruumenetelmät	33
6.2	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	35
7	ENSIVAIHEEN TOIMINTAMALLIN MUODOSTAMINEN	37
7.1	Aineistonkeruu työpajatyöskentelyllä	37
7.2	Työpajan sisällönanalyysi	40
7.3	Työpajan tulokset.....	42
7.3.1	Osallistujat ja osaamistarpeet.....	42
7.3.2	Osaamisen jakamisen tavat.....	43
7.3.3	Toimintamallin käytänteisiin liittyvät asiat	44
7.3.4	Työyhteisön oppimista tukeva kulttuuri	46
7.4	Ensivaiheen Osaamistunti -toimintamalli	47
8	ENSIVAIHEEN TOIMINTAMALLIN ARVIOINTI.....	52
8.1	Aineistonkeruu kyselyllä.....	52
8.2	Kyselyn sisällönanalyysi.....	53
8.3	Kyselyn tulokset	55
8.3.1	Vuorovaikutuksessa lisääntyvä osaaminen	55
8.3.2	Tasapaino potilastyön ja osaamisen kehittämisen välillä	56

8.4	Havainnointi ja tutkimuspäiväkirja osana toimintatutkimusta	58
9	OSAAMISTUNTI	59
9.1	Kehittämistyön keskeiset tulokset	59
9.2	Haasteet Osaamistunti-toimintamallissa	63
10	YHTEENVETO JA POHDINTA	66
10.1	Yhteenveto	66
10.2	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus	68
10.3	Oman asiantuntijuuden kehittyminen ja yhteistyö	70
10.4	Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehittämissuhteet	71
	LÄHTEET	73
	LIITTEET	81

1 JOHDANTO

Turvallisten ja laadukkaiden sosiaali- ja terveystalveluiden järjestämiseksi hyvinvointialueet tarvitsevat koulutettujen ammattilaisten tietotaitoa, osaamista ja kommunikaatiota. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on näyttöä siitä, että palveluiden laatuun vaikuttavat henkilökunnan työhyvinvointi ja sitoutuneisuus, joita edesauttaa ammatillisen kehittymisen ja työyhteisöjen kehittämisen mahdollistaminen. (Lehtonen, Saarni, Kinnunen & Kinnunen 2023, 23–24.)

Jotta ammattitaito pysyy ajan tasalla, on osaamista kehitettävä jatkuvasti. Osaamisen kehittäminen tulee tapahtua yhä enemmän myös työn ohessa ja osana työtä. Osaamisessa yhdistyy koulutus ja kokemus, ja se on tietämisen lisäksi tekemisen hallintaa. Kokemukseen perustuvaa tietämystä jakamalla saadaan olemassa oleva osaaminen hyödynnettyä, ja lisätään koko organisaation osaamista. Osaamisen kehittämisen ja jakamisen taustalle tarvitaan toisten osaamista arvostava sekä oppimisen mahdollistava toimintakulttuuri. (Virtainlahti 2009, 26, 76–77, 83.) Osaamisen uudistamiseen tarvitaan toimintatapojen ja työyhteisöjen kehittämistä, jossa hyödynnetään työelämän, koulutuksen ja tutkimuksen yhteistyötä. Työntekijöiden aktiivinen rooli ja heillä olevan tietämyksen yhdistäminen tutkittuun tietoon yhdessä reflektoiden, voi edesauttaa pysyvää toimintakulttuurin muutosta. (Juujärvi ym. 2019, 14; Sitra 2019, 50.)

Organisaatioilla tuleekin olla tavoitteelliset keinot mahdollistaa osaamisen lisääntyminen, tuoda näkyväksi yksilöillä ja työyhteisöissä oleva osaaminen, ja kannustaa sen jakamiseen (van Houten 2023, 211–212). Osaamisen ja tiedon jakaminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja tehokkuuteen (Andrews & Smits 2019, 18–19; Fischer & Döring 2022, 85–86). Vuorovaikutuksellisten osaamisen jakamisen tilanteiden on todettu lisäävän tiimien ja työyhteisöjen yhteisöllisyyttä ja innovatiivisuutta (Fischer & Döring 2022, 85–86; Kucharska 2022, 880).

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena kehittämistyönä Päijät-Hämeen hyvinvointialueen Aikuisten kuntoutuksen sairaalapalveluiden fysio- ja toimintaterapeuttien kanssa. Kehittämistyön tarkoituksena on toimintatutkimusta hyödyntäen

luoda työyhteisölle osaamisen jakamisen toimintamalli. Aihe on lähtöisin työyhteisöltä nousseesta tarpeesta ja toiveesta saada siellä olemassa olevaa osaamista laajempaan käyttöön työyhteisön sisällä. Toimintamallin avulla kehitetään osaamista, lisätään työmotivaatiota, tiivistetään yhteistyötä kollegoiden kesken, sekä parannetaan asiakastyön laatua. Työyhteisöllä ei ole edeltävästi ollut käytössä säännöllistä ja suunniteltua toimintatapaa osaamisen jakamiseksi. Osaamisen jakamista edistävällä toimintamallilla halutaan myös lisätä yksikön sisäistä vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä, joka koronaviruspandemian aikaisten rajoitusten vaikutuksesta oli merkittävästi vähentynyt eri toimipisteiden välillä.

Aiheen valinnan taustalla on myös työn toimeksiantajan, Kuntoutuksen tulosalueen toimintasuunnitelman mukainen tarve uusien toimintatapojen kehittämisestä ja osaamisen ennakkoluulottomasta hyödyntämisestä tiukentuneen taloudellisen tilanteen vuoksi. Kuntoutuksen tulosalueen vetovoimatekijäksi on määritelty henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon aktiivinen kehittäminen. (Hakanen 2022.) Taloudellinen tilanne huomioiden, halutaan kehitettävällä toimintamallilla tuoda ulkoisten koulutusten rinnalle ja sijalle yksi uusi tapa sisäisen koulutuksen kautta osaamisen kehittämiseen.

Opinnäytetyön tekijät työskentelevät toimeksiantajan palveluksessa, mutta opiskelevat kahdessa eri ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä Tampereen ammattikorkeakoulun sekä Lapin ammattikorkeakoulun kanssa. Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen nimikkeet ovat ”Terveyspalveluiden johtaminen ja kehittäminen” (Lapin AMK) sekä ”Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma” (TAMK). Opinnäytetyössä tekijät osoittavat tutkintojen mukaista osaamista kehittämisestä luomalla uutta toimintamallia, sekä johtamisesta tuomalla mukaan myös esihenkilön roolin toiminnan kehittämisen tukijana.

2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALAN TYÖYHTEISÖISSÄ

2.1 Osaaminen työelämässä

Osaamista määritellään monilla eri tavoilla, riippuen aina siitä, missä viitekehyksessä sitä tarkastellaan. Osaaminen on tietoa ja taitoa, joka tulee esiin, ja jota voidaan soveltaa käytännössä aina tilanteen vaatimalla tavalla. (Virtainlahti 2009, 23; Mulder 2014, 111). Tässä opinnäytetyössä käsittelemme osaamisen käsitettä työelämän näkökulmasta.

Työelämässä osaamisen käsitettä käytetään kuvaamaan niiden tietojen ja taitojen hallintaa, joita työn tekemiseen tarvitaan. Osaamista voidaan tarkastella eri tasoilta, kuten yksilön, tiimin, työyksikön tai organisaation näkökulmasta. Jakoa voidaan tehdä myös yleisiin tehtäväriippumattomiin työelämätaitoihin, kuten esimerkiksi kieli- ja digिताitoihin, sekä työtehtävän mukaan määräytyvään substanssiosaamiseen. (Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 153–154.) Osaaminen on koulutuksen ja kokemuksen yhdistelmä, ja siihen vaikuttaa myös sosiaalinen kanssakäyminen (Helakorpi 2009; Ojala 2018, 20–21). Myös Tuomi ja Sumkin (2012, luku 1.3) mainitsevat kokemuksen näkökulman: kokemus, tieto ja taito yhdistyvät työskennellessä osaamiseksi. Osaamisvaatimukset muuttuvat ammattien sisäisten tarpeiden sekä toimintaympäristöjen muutosten myötä, joka edellyttää osaamisen arviointia. Osaamisen kehittäminen voidaankin nähdä jatkuvana prosessina organisaatioissa. (Laulainen ym. 2020, 154.)

Helakorpi (2009) on kuvannut asiantuntijuuden osaamisalueiksi substanssiosaamisen, työyhteisöosaamisen, kehittämisosaamisen ja kehittymisosaamisen. Käytännön työssä nämä osa-alueet täydentävät toisiaan ja yhdessä muodostavat kokonaisuuden. Substanssiosaaminen on ammatissa tarvittavaa taitotietoa. Lisäksi se on työelämän pelisääntöjen, tavoitteiden, toimintaohjeiden ja työelämän eettisten periaatteiden tuntemista. Työyhteisöosaaminen asiantuntijuudessa kattaa myös osaamista yhteistoiminnasta, taloushallinnosta ja tiimissä toimimisesta. Kehittämisosaamisella tarkoitetaan ymmärrystä organisaation osaamisen kehittämisestä ja strategian tuntemusta. Kehittymisosaaminen taas kattaa yksilön ja työyhteisön kehittämisen edellytyksiä.

Sosiaali- ja terveysaloilla tärkeä osa ammattitaitoa on myös hiljainen tieto. Kirjallisuudessa hiljaisen tiedon määritelmässä korostuu usein ihmisen taustalla olevien uskomusten, mielikuvien ja näkemysten merkitys. Hiljainen tieto voi olla henkilökohtaista, johonkin tiettyyn toimintaan tai tilanteeseen sidottua. Hiljainen tieto on usein elämän ja työkokemuksen myötä syntynyttä osaamista, jota on hankala kuvata sanoin tai jakaa muille. (Toom 2008, 34–36; Onnismaa 2008, 119–121; Koski 2015, 194.) Hiljainen tieto on tärkeää henkisen pääoman luomiselle, ja merkittävä innovaation lähde (Kucharska 2022, 880).

2.2 Kuntoutuksen ammattilaisten osaaminen

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994 § 18, § 8) ohjaa terveydenhuollon ammattilaisten ammatillista osaamista ja täydennyskouluttautumista. Ammatillisilla on oltava riittävä koulutus, ammatillinen pätevyys, perehtyneisyys sekä valmiudet oman ammatillisen osaamisen täydentämiseen ja ajan tasalla pitämiseen. Myös työnantajan velvollisuus on luoda tälle edellytykset. Laki pitää sisällään myös edellytyksen siitä, että terveydenhuollon toiminta perustuu ajankohtaiseen näyttöön perustuvaan tietoon sekä tutkittuihin hoito- ja toimintakäytäntöihin. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021 § 59) taas velvoittaa hyvinvointialueet valvomaan sosiaali- ja terveydenhuoltohenkilöstön ammatillista kehittymistä ja riittävää täydennyskouluttautumista.

Kuntoutuksen ammattilaisten on pysyttävä ajan tasalla tutkitusta tiedosta ja näyttöön perustuvista käytänteistä potilaiden hoidon laadun varmistamiseksi. Näyttöön perustuvan tiedon siirtämiseksi käytäntöön on esitetty erilaisia strategioita. Fysioterapeuttien kohdalla on todettu aktiivisten, monikomponenttisten tiedon käytäntöön siirtämisen interventioiden, kuten erilaisten vuorovaikutuksellisten koulutus- ja keskustelutilaisuuksien ja ongelmanratkaisutapausten, lisäävän tietämystä ja näyttöön perustuvien käytäntöjen käyttöä. (Menon ym. 2009, 1027–1030.) Tämä edellyttää myös osaamista tutkimustiedon laadukkaasta etsimisestä. Tämän osaamisen ylläpitämistä on tutkittu sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön osalta ja hyväksi todettu lähestymistapa koulutusinterventioissa oli tyypillisesti interaktiivinen käytännönharjoitteluun yhdistetty tapa. Keskeisimpiä aiheita näissä interventioissa tulisi olla teoretiedon etsiminen, kriittinen arviointi ja ajattelu sekä kuinka tietoa voidaan hyödyntää käytännössä. (Hill ym. 2024,

927.) Osaamista ja sen kehittämistä ja ylläpitämistä tarvitaan siis sekä näyttöön perustuvan tiedon etsimiseen sekä käyttöönottoon.

Suomen Toimintaterapeuttiliitto ja Suomen Fysioterapeutit (2024, 9, 11) suosittelevat jatkuvan oppimisen tarpeiden tunnistamista työyksiköissä ja ajan järjestämistä sille. Uudet tiedot ja taidot tulee käyttöönottaa kliniseen työhön osana jatkuvaa oppimista. Toiminnan tulee olla suunnitelmallista, ja siihen tarvitaan työyhteisöltä edellytyksiä osaamisen jakamiseksi. Sipari ym. (2022, 3–7) nostavat kuntoutuksen ammattilaisten tulevaisuuden tieto- ja osaamistarpeiksi asiakkaiden muuttuvat tarpeet kuntoutukselle, yksittäisten asiakkaiden haasteiden monimutkaistumisen myötä. Tietoa ihmisen terveyteen ja toimintaan vaikuttavista haasteista tarvitaan suhteessa nopeasti muuttuvaan yhteiskuntaan. Kuntoutuksen ammattilaisten osaamista tulee vahvistaa asiakkaan ja ympäristön vuorovaikutteisena prosessina. Kuntoutusprosessien kulusta sekä fyysisen ja asenteisen ympäristön vaikutuksista siihen tarvitaan lisää tietoa. Myös megatrendit kuten digitalisaatio ja kaupungistuminen sekä työperäisen maahanmuuton lisääntyminen tuo uusia tieto- ja osaamistarpeita.

2.3 Oppiva organisaatio osaamisen edistäjänä

Oppivaksi organisaatioksi kutsutaan organisaatiota, jossa tunnistetaan osaamisen kehittämisen tarpeet, reagoidaan niihin osaamista uudistamalla sekä hyödynnetään uudistuksen tuloksia. Tällöin organisaatorakenne on useimmiten joustava ja tiimimallia hyödyntävä. Strategia perustuu yhteistä näkymästä luovaan, oppimista suuntaavaan ja virittävään strategiaprosessiin. (Viitala 2015, 171.) Työntekijänä Kuntoutuksen tulosaluetta ja sen osaamisen kehittämisen tavoitteita tarkastellessa, Päijät-Hämeen hyvinvointialue näyttäytyy oppivaan organisaatioon pyrkivänä työnantajana, jonka vuoksi oppiva organisaatio on valittu yhdeksi näkökulmaksi osaamisen jakamisen toimintamallin kehittämisen taustalle. Päijät-Hämeen hyvinvointialueella osaamisen kehittämisen tarpeita kartoitetaan muun muassa kehityskeskusteluiden kautta ja koulutusta pyritään järjestämään osaavan henkilökunnan ja laadukkaan hoidon varmistamiseksi.

Oppivan organisaation teorian taustalla on järjestelmätieteilijä Peter Senge. Senge (1994, 17–38) mukaan oppiminen tapahtuu organisaation arkkitehtuurissa,

jossa ohjaavat ideat, teoria ja infrastruktuurin innovaatiot mahdollistavat organisaation kuuluvien työssään ja oppimiseen tarvitsemat resurssit. Lähtökohtana oppivalle organisaatiolle pidetään ihmisten syvää oppimissykliä, jossa ihminen pyrkii luomaan itselleen uusia taitoja ja kykyjä vahvistaa tietoisuuttaan ja herkkyyttään. Tietoisuus ja herkkyys luo uudenlaista asennoitumista sekä uskomuksia, joiden avulla päästään syvän oppimissyklin alkuun eli uusien taitojen ja kykyjen kehittämiseen. Sengen (1994, 41–44) mukaan organisaation arkkitehtuurin ja ihmisen syvän oppimissyklin merkityksellisyys kasvaa niiden yhdistyessä konkreettiseksi toiminnaksi, jolloin oikeanlaisella osaamisen johtamisella saadaan myös organisaatioon haluttuja tuloksia aikaan.

Oppivan organisaation johtajalle tyypillisiä piirteitä ovat jatkuvaan kehittymiseen kannustaminen, henkilöstön osallistaminen sekä visioilla johtaminen. Viestintä on avointa ja tehokasta. Työyhteisön ilmapiiri kannustaa oppimiseen, toiminnan kehittämiseen sekä lisää resilienssiä eli kykyä selviytyä muutoksista. Oppivalle organisaatiolle tavanomaista ovat systemaattiset oppimista tukevat käytännöt, kehittymistä seuraavat mittarit sekä kannustava palkitsemisjärjestelmä. (Viitala 2015, 171.)

Sarala ja Sarala (2010, 136–137) tiivistävät oppivan laatuorganisaation keskeisiksi peruselementeiksi nykytilanteen arvioinnin, visioiden luomisen sekä niihin sitoutumisen konkreettisine toimineen, toimintaprosessien jatkuvan parantamisen, innovatiivisuuden sekä henkilöstöstä ja heidän ammattitaidoista huolehtimisen. Ojala (2018, 24) laajentaa käsitettä ketterästi oppivaksi organisaatioksi, jolla halutaan korostaa oppimisen ja osaamisen kehittämisen jouhevuuden merkitystä yhä nopeammin muuttuvassa työelämässä. Skaalautuvan tehokkuuden sijaan organisaatioissa olennaista on skaalautuva oppiminen eli ketterästi oppivat yksilöt ja tiimit, sekä sitä kautta koko organisaatioon levitettävissä oleva oppiminen. Tämä mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja organisaation uudistumisen. Myös Andrew ja Smitsin (2019, 21) mukaan tehokkaat tiimit tuottavat yhdessä organisaatiolle hyödyllistä ja ainutlaatuista hiljaista tietoa. Herranen (2020, 15–35) puhuu puolestaan ketterän kasvun kymmenaskeleisesta mallista, jonka keskeisenä ajatuksena on vaihe vaiheelta luoda kasvua, oli kyse sitten myynnin kehittämisestä, uusien liiketoimintamallien luomisesta tai kasvun ja henkisen kasvun johtamisesta.

Ketterän oppimisen voidaan nähdä olevan ajattelutapa, joka linkittyy vahvasti organisaatiokulttuuriin. Ihmisten tulisi suhtautua monimutkaiseen ja jatkuvassa murroksessa olevaan työelämään ja maailmaan ketterästi. Ketteryydessä ja organisaatiokulttuurissa yhdistäviä tekijöitä ovat muun muassa joustavuus, sopeutumiskyky, palautteenanto ja -saanti sekä itsenäinen ja läpinäkyvä toiminta. (Ojala 2018, 25.) Osaamisen kehittämiselle on annettava arjessa tilaa, ja kokeilevaa toimintakulttuuria on hyvä hyödyntää uusien osaamisen kehittämisen tapojen käyttöönotossa. Muuttuva toimintaympäristö voi hyötyä nopeudesta sen sijaan, että suosittaisiin pitkiä suunnitteluprosesseja. (Tuomi & Sumkin 2012, luku 3.2.)

Ojala (2008, 278–279) nostaa oppivan organisaation tärkeäksi ja oppimisen lisäämiseen kannustavaksi rakenteeksi tukipolitiikan, eli erilaiset säännöt, ohjeistukset sekä toimintamallit. Tukipolitiikan tulee perustua yhteisiin pelisääntöihin ja olla tasa-arvoista, esihenkilöstä riippumatonta. Työyhteisöissä tulisi olla selkeät osaamisen hankkimiseen kohdistuvat tukitoimet. Organisaatioiden osaamisen johtamisen näkökulmasta tulisi siis tunnistaa, minkälaista osaamista työ vaatii, kartoittaa osaamisen nykytilannetta sekä luoda edellytykset kehittää sitä tarpeen mukaan. Työelämän ollessa jatkuvassa murroksessa tätä tarkastelua tulisi tehdä säännöllisesti ja strukturoidusti.

Oppivan organisaation nähdään edistävän osaamista kahden vuorovaikutteisen tavan kautta: yksilöllisen oppimisen sekä kontekstuaalisen oppimisympäristön kautta. Yksilöiden lisätessä omaa oppimisen kapasiteettiaan, lisääntyy myös organisaatioiden oppimisen kapasiteetti, mikäli organisaation kulttuuri ja tahtotila ovat mahdollistavia ja oppimisen lisäämiseen kannustavia. Oppivan organisaation eduksi on luettu toiminnan kehittämisen lisäksi myös kilpailukykyisyys. Organisaation henkilöstön tulisi olla taitava tiedonhankinnassa, työstämisessä sekä jakamisessa, sillä silloin he ovat sopeutuvaisempia muutokseen. (Soklaridis 2013, 831.) Osaamispääoman johtamisen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta kuvataan erilaisilla suoritusmittareilla, mutta yksinkertaistettuna myös toiminnan tavoitteiden saavuttamisen tarkastelulla. Tuloksellisuus voi näkyä muun muassa hyvinä tuotteina sekä palveluina ja tätä kautta liikevaihdossa, asiakastytyvyy-

dessä, prosessien nopeutumisen, palvelujen laadussa, organisaation houkuttavuudessa työmarkkinoilla sekä työhyvinvointina. Kaikki nämä tekijät kasvattavat organisaation kilpailukykyä. (Ojala 2008, 302–303.)

2.4 Osaamisen kehittäminen

Työntekijöiden rooli sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamisessa on tärkeä. Heidän osaamistaan tarvitaan organisaatioissa uudistusten toimeenpanoon, erilaisten mahdollisuuksien tunnistamiseen, innovointiin ja uudistusten vaikutusten ennakointiin, sekä vastaamaan tulevaisuudessa monenlaista asiantuntijuutta vaativiin asiakastarpeisiin. (Laulainen ym. 2020, 159, 161.) Työntekijöiltä odotetaan aktiivista osallistumista niin yksilöllisellä, ammatillisella kuin yhteisölliselläkin tasolla. Näitä työntekijä-, työyhteisö- ja alaistaitoja kuvaillaan myös termillä organisaatiokansalaisuus. Konkreettisia piirteitä ovat esimerkiksi avuliaisuus, tunnollisuus, tasa-arvoisuus, vastuullisuus, innovatiivisuus, itseohjautuvuus sekä aktiivisuus. Työelämän ollessa jatkuvassa murroksessa organisaatiokansalaisuudessa on korostunut osaamisen jakaminen, hyödyntäminen sekä vahvistaminen. (Laulainen ym. 2020, 159–160.) Muuttuvien työolosuhteiden vuoksi tarvitaankin laajaa osaamista omaavaa henkilökuntaa, jolla on mahdollisuus joustavasti liikkua työpisteiden välillä (Virta & Laaksonen 2019).

Ammatillisen koulutuksen siirtämistä organisaatioiden sisälle on perusteltu työelämän nopean kehittymisen ja muutoksen kautta. Koulutuksen tulee pystyä vastaamaan joustavasti työpaikkakohtaisiin osaamistarpeisiin. (Hörkkö, Silvennoinen & Järvinen 2019, 73.) Kouluttautumista tulisi tarkastella myös kestävästä kehityksen näkökulmasta. Kestävä kehitys on vahvasti sidoksissa osaamiseen, opittuun tietoon sekä niiden hyödyntämiseen ja käytettävyyteen. Organisaatioiden oppimistilanteiden kestävästä kehityksestä voi selvittää kolmen eri lähestymistavan kautta: yksilön hyvinvointi, uuden tiedon nopea soveltaminen sekä aikaisemman tiedon laaja käyttö. Yksilön hyvinvoinnin lähestymistavassa tulee huomioida muun muassa koulutukseen liittyvät tasa-arvoiset käytännöt ja prosessit, yksilön omia tarpeita unohtamatta. Uuden tiedon nopealla soveltamisella on mahdollista syventää oppimiskokemusta ja pitää samalla huoli, ettei tuore opittu tieto unohdu.

Tällöin myöskään tiedonhankintaan ei kulu turhaa aikaresurssia uudelleen ja uudelleen. Mikäli tähän yhdistetään vielä aikaisemman tiedon laaja käyttö, on organisaation kestävä kehitys hyvällä pohjalla. (Lemmetty & Collin 2020, 479–482.)

Etenkin hajautetuissa organisaatioissa yksilön oman osaamisen varmistaminen sekä itseohjautuvuus työssä ovat merkittäviä tekijöitä. Kollegiaalisuus ja toimiva yhteistyö perustuu pitkälti siihen, että asiantuntijat tuntevat toistensa toimintatavat ja vastualueet, vaikka työskentelisivät fyysisesti toisistaan erillään. Tämä edellyttää motivaatiota ja halua jakaa osaamista. (Ollila ym. 2018, 247.) Yksilöiden oppimistapojen erilaiset mieltymykset tulisi mahdollisuuksien mukaan ottaa huomioon organisaation osaamisen kehittämistä suunniteltaessa ja rakentaessa. Organisaatioissa ylempiä tehtäviä tekevillä suhtautuminen koulutukseen on usein myönteisempi ja tiedonhankintakeskeisempi verrattuna työntekijätasoon. Taustalla voi olla useita tekijöitä kuten pidempi akateeminen koulutustausta ja ikä. Työntekijätasolla erityisesti naisten ja nuorempien työntekijöiden (alle 43-vuotiaiden) keskuudessa osallistuva oppimismuoto koetaan hyväksi keinoksi kehittää omaa asiantuntijuuttaan. Osallistuvan oppimisen etuna pidetään osaamisen ja ideoiden jakamista tilanteissa, joissa toisen henkilön osaamista ei välttämättä ennakolta tiedosteta tai osata tunnistaa. (Hörkkö ym. 2019, 83–84.) Kehittämistyön työyhteisössä valtaosa ovat naisia. Myös alle 43-vuotiaiden osuus on lisääntynyt viimeisten vuosien aikana, joten teorian mukaan osallistuva oppimismuoto palvelisi työyhteisön yksilöiden asiantuntijuuden kehittämistä.

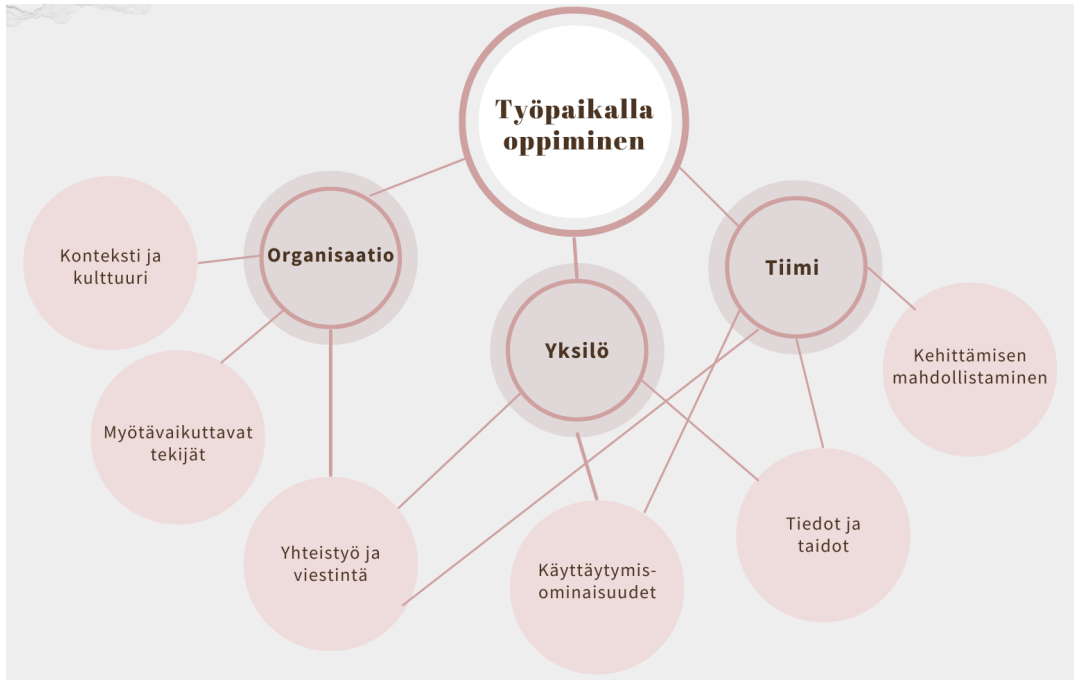
Kun terveydenhuollon henkilöstön osaamista tavallisesti kehitetään enimmäkseen yksilöiden kouluttamisen kautta, jää se yleensä hyödyntämättä organisaatiotasoisesti. Yksilöiden osaamisen hyödyntämiseen tarvitaan rajoja ylittävää toimintatapaa. (Kivinen 2008, 200–202.) Organisaation osaaminen lisääntyy vasta yksilöiden osaamisen siirtyessä laajemmin tiimeille ja työyhteisöille, eli yhteiseksi osaamiseksi (Tuomi & Sumkin 2012, luku 3.1).

Organisaatiokulttuuri, jossa tuetaan tiedon jakamista ja yhdessä oppimista, sekä huomioidaan osaaminen myös palkitsemalla, edistää osaamisen johtamista. Jos olemassa olevaa tietoa ei jaeta organisaatiossa, estää se osaamisen kehittämistä. Rajoittavia tekijöitä yksilöihin keskittyvän osaamisen kehittämisen lisäksi on tehtäväorientoitunut organisaatiokulttuuri. (Lunden, Teräs, Kvist & Häggman-

Laitila 2017.) Oman osaamisen esille tuominen sekä uusien käytäntöjen kokeileminen ylläpitää ja kehittää osaamista. Näiden tukeminen myös edistää työyhteisössä kehitysmuotoista asennetta. (Lunden, Teräs, Kvist & Häggman-Laitila 2018.)

Johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön yhteinen tehtävä on luoda osaamista kehittäviä arkeen linkittyviä toimintamalleja (Tuomi & Sumkin 2012, luku 2.1). Oppimista tukeva kulttuuri työpaikoilla kannustaa työyhteisöjä kehittämään yhteisöllisiä oppimisen tapoja, ja sillä on positiivista vaikutusta asenteisiin ja tahtotilaan jakaa osaamista työyhteisön kesken (Yoon & Park 2023, 231, 240). Tiimien ja työyhteisöjen osallistaminen osaamisen kehittämisen suunnitteluun onkin suositeltavaa. Kun suunnitellaan yhteisöllisiä ja vuorovaikutteisia työpaikalla oppimisen tapoja, on niihin hyvä sisällyttää sekä organisaation tavoitteet, että työntekijöiden omat tavoitteet ja toiveet (van Houten 2023, 212–213). Coco ja Kurtti (2018, 8, 15) selvittivät Tehyn työssä olevien jäsenten toiveita ja näkemyksiä osaamisen lisäämisen keinoista työpaikalla, jos siihen olisi mahdollisuus käyttää työaika. Tulosten mukaan sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset halusivat osaamista kehitettävän säännöllisesti, moniammatillisesti ja yhteisöllisesti, esimerkiksi työpajoissa, case- ja vertaisoppimalla, tiimi- ja osastokokouksissa sekä työpaikalle järjestetyissä muodollisissa koulutuksissa.

Van Lieropin ym. (2022, 4–6) tutkimuksessa tunnistettiin erilaisia tekijöitä, jotka ovat vaikuttamassa työpaikalla oppimisessa yksilö- ryhmä- ja organisaatiotasoilta (Kuvio 1).



Kuvio 1. Työpaikalla oppimiseen vaikuttavat tekijät (mukailtu van Lierop ym. 2022, 5–8)

Van Lieropin ym. (2022, 4–6) tutkimuksen kohteena oli ikääntyneiden pitkäaikais- hoidossa työskentelevä hoitohenkilöstö. Tarkasteltavat pääteemat olivat käyttäy- tymisominaisuudet, tiedot ja taidot sekä yhteistyö ja viestintä. Tuloksissa yksilö- tasolla käyttäytymisominaisuuksista esimerkkejä olivat avoin asenne ja jous- tavuus, luottamus toisiin, motivaatio ja innokkuus oppimiseen sekä vastuuntunto. Tiedot ja taidot -teemaan koettiin vaikuttavan ammatillinen osaaminen, itsereflek- tio- ja palautetaidot, kollegojen ja tiimin tunteminen sekä halu ja mahdollisuus osaamisen jakamiseen. Yhteistyöhön ja viestintään vaikutti yksilön omat yhteisö- ja yhteistyö- sekä kommunikaatiotaidot.

Tiimin tasolta tarkasteltaessa käyttäytymisominaisuuksista nousivat esiin turval- lisuus, luottamus ja kunnioitus, rohkeuden ja itsevarmuuden näyttäminen, kiireen tunne, motivoituneisuus, joustavuus ja avoin positiivinen asenne. Tiedot ja taidot -teemassa olivat vaikuttamassa tiimissä olevat tiedot, taidot ja mieltymykset, tie- toisuus omista tiedoista ja taidoista, muilta oppiminen ja halukkuus jakaa tietoa sekä tarjota apua ja tukea muille. Yhteistyö- ja viestintä -teemassa pidettiin tär- keänä yhteistyön ja tuen vastaanottamista, kollegoiden tapaamista kasvotusten, reflektointia ja yhteistä visiota. Työn kehittämisen mahdollistamiseksi toivottiin sille tilaa ja aikaa. Organisaatiotasolla työpaikalla oppimiseen vaikuttavia tekijöitä

kontekstin ja kulttuurin osalta olivat turvallinen ja avoin ilmapiiri, arvostus ja kunnioitus sekä työpaikkaoppimisen toteutuksen lähestymistavan pitäminen yksinkertaisena. Yhteistyöhön ja viestintään liittyen pidettiin tärkeinä organisaation ja työyhteisöjen välisen yhteistyön parantamista ja riittävää tiedon saantia organisaation vision ja työpaikkaoppimisen yhteydestä. Myötävaikuttavia tekijöitä olivat esimerkiksi taloudelliset resurssit, aika ja sopivat tilat, koulutetun henkilöstön riittävyys sekä tuen, harjoittelun ja koulutautumisen tarjoaminen. (van Lierop ym. 2022, 6–9.)

2.5 Osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä

Strategioita ja toimintatapoja tulisi kehittää terveydenhuollon ammattilaisten tiedon ja osaamisen jakamisen edistämiseksi ja kehittämiseksi (Agrifoglio ym. 2021, 931). Andrew ja Smits (2019, 18–19, 21) toteavat osaamisen jakamisen ja tehokkaan tiimityön olevan vahvasti yhteydessä toisiinsa, ja avainasemassa uuden tiedon luomisessa ja oppimisessa. Oppiminen on jatkuvan menestyksen edellytys ja oppivan organisaation ajatusta tulisi hyödyntää strategisen tiedonhallinnan kehittämisessä. Erilaisten arviointityökalujen käyttö ja hyväksi havaittujen käytänteiden hyödyntäminen edistävät strategisempaa tiedonhallintatapaa.

Measuring the Dynamics of Organization and Work eli MEADOW - tutkimuksen mukaan työntekijöiden vastauksissa osaamisen kehittämisestä työpaikoilla nousi esille merkittävimpänä oppimisen lähteenä oman työn tekeminen. Lisäksi korostui työkavereilta oppimisen tärkeys, jota myös työnantajat toivat esiin vastauksissaan. (Lyly-Yrjänäinen, Selander & Alasoini 2023, 22.) Sellainen työpaikan oppimista tukeva kulttuuri, jonka oppimisilmapiiri on virheitä salliva ja jossa motivoidaan henkilöstöä jakamaan sekä onnistumisia että epäonnistumisia, tukee työntekijöiden innovatiivisuutta. Tietoa jaetaan useammin onnistumisiin kuin epäonnistumisiin liittyen, mutta oppimisen näkökulmasta ne ovat tietona kuitenkin yhtä arvokasta. Virheistä oppiminen on arvokasta ja terveydenhuollossa sen seurauksena voidaan edistää potilasturvallisuutta. (Kucharska 2022, 879–880). Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 96) huomauttavat kuitenkin kokemusten, niin onnistumisten kuin virheidenkin, käsittelyn tärkeydestä oppimisen näkökulmasta.

Fischerin ja Döringin (2022, 85–86) tutkimuksen mukaan osaamisen ja tiedon jakamisella on vaikutusta työtyytyväisyyteen sosiaalisen vuorovaikutuksen lisääntyessä, ja työhön liittyvän tiedon lisääntymisen havaittiin tehostavan työskentelyä. Tietämyksenhallinnan ei tulisi perustua pelkästään tietoteknisiin ratkaisuihin, vaan tarjota työntekijöille mahdollisuuksia jakaa tietoa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tiedon jakamiseen liittyvä sosiaalinen vuorovaikutus on osaltaan vahvistamassa tiimien keskinäisiä suhteita, esimerkiksi lisäämällä arvostusta ja luottamusta tiimin jäsenten kesken. Se voi edistää ryhmätyöskulttuurin muodostumista joka taas madaltaa myös kynnystä jakaa itsellä olevaa tietoa. Tiedon jakamisen tavoiksi suositellaan erityisesti vuorovaikutteisia tapoja, esimerkiksi tiedon siirtoon ja jakamiseen keskittyviä työpajoja, ja työnkiertoa. Jos tiimit kuitenkin toimivat useissa eri työpisteissä, on suositeltavaa kehittää keinoja vuorovaikutukseen tiedon jakamiseksi myös digitaalisia kanavia hyödyntäen.

Yksilöt voivat vaikuttaa tiedon jakamiseen ja työyhteisöjen yhteiseen oppimiseen jakamalla muiden kanssa tarinoita, kokemuksia, keskusteluja ja esimerkkitilanteita vuorovaikutteisesti ja reflektiivisesti (van Houten 2023, 212). Interventioiden avulla voidaan päästä käsiksi tiedostamattomiin toimintatapoihin, sosiaalisiin rakenteisiin tai esimerkiksi ryhmädynamiikkaan vaikuttavaan vallankäyttöön. Työyhteisöissä sosiaalinen toiminta tyypillisesti rakenteistuu ja rutinoituu. Usein se helpottaa toimintaa, mutta työn tai sen olosuhteiden muuttuessa aiemmat rutiinit ja käytänteet eivät välttämättä tue toimintaa, jolloin voidaan päätyä tekemään asioita vain koska niin on ennenkin tehty. (Heikkinen 2010, 27–28.)

Esimerkkinä olosuhteiden vuoksi uudistamista kaipaavasta toimintatavasta voidaan nostaa opinnäytetyön toimeksiantajan sekä tekijöiden työnantajan koulutuspalautteikäytäntö, jossa koulutuksissa käyneet työntekijät pitävät tiettyyn sovitun ajankohtaan tiivistelmän käymänsä koulutuksen tärkeimmistä sisällöistä muille työyhteisön jäsenille. Tällöin osaamista on onnistuttu jakamaan työyhteisössä monipuolisesti ilman että kaikkien tarvitsisi osallistua kaikkiin koulutuksiin. Tilaisuus on ollut vuorovaikutteinen, jolloin myös työyhteisön omakohtaisia kokemuksia sekä keskustelua kollegoiden välillä on voitu käydä säännöllisesti sille varatulla ajalla. Kuitenkin tiukentuneen taloudellisen tilanteen vuoksi ulkoisissa koulutuksissa käyminen on vähentynyt, sekä samalla siis koulutuspalautteiden

määrä. Opinnäytetyö pyrkii uudella osaamisen jakamisen toimintamallilla vastamaan tähän puutteeseen, joka koulutuspalautteiden vähenemisestä on syntynyt lisäämällä säännöllisiä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia.

Kurtti (2012, 4–5, 141) käsittelee väitöskirjassaan hiljaista tietoa ja edellytysten luomista sen hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Röntgenhoitajilta sekä tämän opinnäytetyön työyhteisön fysio- ja toimintaterapeuteilta edellytetään samankaltaisia osaamisen eri osa-alueita, kaikkien ammattien oma substanssi-osaaminen pois lukien. Yhtenäisiä osaamisen osa-alueita ovat itsenäinen toiminta ja päätöksenteko tiimimallisesta työnluonteesta huolimatta, moniammatillisuus ja yhteistyöhön liittyvä äänetön tapa toimia, sekä hiljaisen tiedon käyttäminen rutiinien suorittamisessa. Hiljaisen tiedon jakamiselle edellytyksenä pidetään hiljaisen tiedon tiedostamista ja huomioimista työskentelyssä, sekä eksplikoimista eli kuvaamista ja sanoittamista vuorovaikutuksessa. Artikulaatio ja dokumentaatio kuvattiin vuorovaikutukselliseksi keinoiksi hiljaisen tiedon jakamiselle. Kurtin (2012) väitöskirjaprosessissa konstruktioehdotukset hiljaisen tiedon jakamisessa ja hyödyntämisessä liittyivät tiimi- ja parityöskentelyyn sekä työhön perehdyttämiseen.

Myös Parkkilan (2013, 56–57) kirjallisuuskatsauksen perusteella hiljaisen tiedon, osaamisen ja kokemuksen siirtäminen onnistuu yhdessä työskentelemällä ja vuorovaikutuksessa, esimerkiksi kokeneemman työntekijän ohjatessa vähemmän kokemusta omaavaa työntekijää, yhteisten keskustelujen kautta, aivoriihissä ja palavereissa. On tärkeää määrittää ja järjestää aika työntekijöiden yhdessä oppimiseen ja vuorovaikutukseen (van Lierop ym. 2022, 7, 9). Myös työntekijöiden tietoisuuden lisääminen hiljaisesta tiedosta, sekä sen jakamisen parantamiseen keskittyminen on kannattavaa, koska sillä on tiimien innovatiivisuutta lisäävä vaikutus (Kucharska 2022, 880).

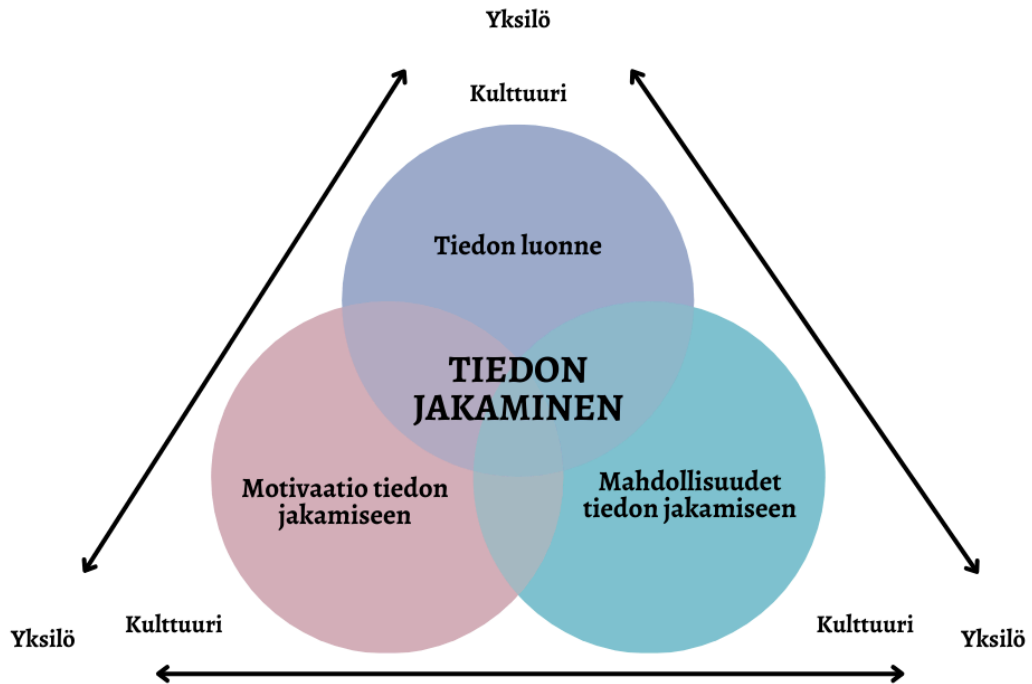
Kriittisyys omaa tietämystä kohtaan on tavallista, samoin ajattelutapa, jossa vain niin kutsuttu erityistietämys olisi jakamisen arvoista. Kun omaa tietämystä ei tunnusteta, saattaa toiselle arvokas uusi tieto jäädä sen vuoksi siirtymättä. Hiljaisen tietämyksen dokumentointi kirjalliseen tai visuaaliseen muotoon on suositeltava tapa tietämyksen esille tuomiseksi ja työyhteisön saataville. (Virtainlahti 2009,

129–130.) Työntekijän tietämys voidaan dokumentoida esimerkiksi mallintamalla. Työprosesseissa toiminta kuvataan sanoin, visualisoidaan ja ohjeistetaan tarkasti, miten vastaavaan lopputulokseen on mahdollista päästä. Mallin avulla tieto siirtyy toisille joko luentoa pitämällä tai käytännössä kokeilemalla. (Virtainlahti 2009, 95–97.) Myös van Houten (2023, 212) tuo esiin, että hiljainen tieto ja sen siirtyminen muuttuu merkittävästi konkreettisemmaksi ja todennäköisemmäksi, kun se dokumentoidaan. Dokumentointi mahdollistaa myös sen levittämisen laajemmalle.

Jotkut organisaatiokulttuurit edistävät yhteistyötä, kun taas toiset saattavat olla hankaloittamassa sitä. Evansin (2012) tutkimuksessa käytettiin niin sanottua käänteistä aivoriihimenetelmää selvittämään miten yhteistyötä ja tiedon jakamista saatetaan tuhota organisaatioissa, ja sen jälkeen kehitettiin ideoita tehokaiden ja yhteistyöhön perustuvien työyhteisöjen edistämiseksi. Kokouksia esimerkiksi pidettiin ajan hukkana. Virallisten tapaamisten korvaaminen sellaisilla hetkillä, joissa sovelletaan tehokkaan tiedon jakamisen periaatteita ja joissa olisi helppo jakaa tietoa sekä hauskaa tehdä yhteistyötä, katsottiin enemmän arvoa tuottaviksi. Teknologian hyödyntäminen katsottiin olevan tehokasta, mutta se ei luo yhteistyötä. Fyysisesti samassa paikassa oleminen tuo arvoa yhteistyön kehittymiselle. Yhtenä haasteena yhteistyölle ja tiedon jakamiselle voi olla organisaation siiloutuminen ja rajautuminen liian tiukkoihin alueisiin. Yhteistyökulttuurin ja -prosessien edistämiseen tulisi siis kiinnittää huomiota.

2.6 Osaamisen jakamisen malleja

Tiedon ja osaamisen jakamisen malleja on tehty sosiaali- ja terveystieteiden kontekstissa lukuisia. Ipen (2003) mukaan tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavat tiedon luonne, motivaatio sen jakamiseen, mahdollisuus jakaa tietoa, sekä työympäristön kulttuuri. Kuitenkin juuri työympäristön kulttuurin katsottiin vaikuttavan tiedon jakamiseen näistä kaikista eniten. Ipe (2003) on luonut tiedon jakamisen mallin (kuviokuva 2), jonka mukaan, jos kaikki nämä neljä tekijää on organisaatiossa huomioitu, mahdollistavat ne yhdessä suotuisan ympäristön yksilöiden väliselle tiedon jakamiselle.



Kuvio 2. Tiedon jakamisen malli (mukailtu Ipe 2003, 352)

Phirodova, Guerin, Tunney ja Kernohan (2018, 313–322) kuvaavat systemaattisen katsauksen avulla kuusi merkittävintä komponenttia tiedon siirron ja vaihdon sekä toiminnallisten elementtien tunnistamiseen. Nämä kuusi komponenttia ovat tiedon siirron ja vaihdon viesti, prosessi, sidosryhmät, sisäinen konteksti, sosiaalinen, kulttuurinen ja taloudellinen konteksti sekä arviointi. Synteesinä edellä mainituista komponenteista tutkijat nostavat esiin niin kutsutun EMTReK (Evidence-based model for The Transfer and Exchange of Research Knowledge) -mallin, jota kuvataan alla olevassa kuviossa (kuvio 4). Tutkijat arvioivat komponenttien ohjaavan tiedon ja osaamisen jakamista erilaisissa ympäristöissä, sekä tarjoavan viitekehysten vaikutusten arvioinnille.



Kuvio 4. EMTRek-mallin mukaiset tiedon siirron komponentit sekä mallin käyttö vaihe vaiheelta, tiedot: (Phirodova ym. 2018, 313–322; Payne, Brown, Guerin & Kernohan 2019, 1–7)

EMTRek-mallin mukaan aluksi tulee tunnistaa jaettava viesti. Tämän jälkeen tulee tunnistaa sidosryhmät, kuten esimerkiksi tiedon tuottajat (tutkijat) ja käyttäjät (asiantuntijat) sekä laajempi yleisö (tiedon saajat). Sidosryhmien tunnistamisen jälkeen tulee valita optimaaliset prosessit niin yksikkökohtaisesti (sisäinen konteksti) kuin laajemminkin (sosiaalinen, kulttuurinen ja taloudellinen konteksti). Kuten osaamisen kehittämistoiminnassa yleensäkin, tulisi toimintaa arvioida ja mallia kehittää arvioinneista saatujen tulosten perusteella. Mallin toimivuutta on tutkittu muun muassa palliatiivisessa hoidossa. Tutkijat raportoivat tutkimukseen osallistuneiden kokeneen EMTRekin hyödylliseksi oppaaksi tiedonsiirtosuunnitelmia laadittaessa. Mallin käytön riittävä ohjaus ja perehdytys edesauttoivat myönteisiä kokemuksia. (Payne, Brown, Guerin & Kernohan 2019, 1–7.)

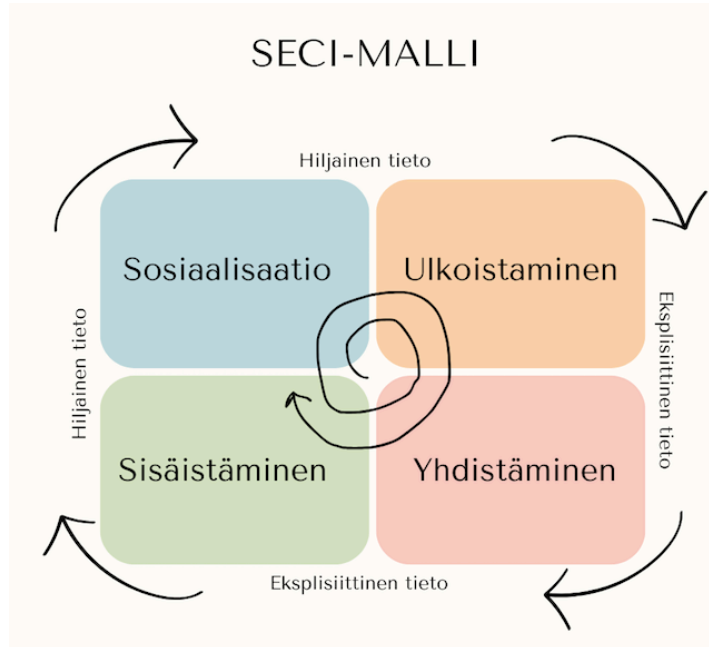
Albert Bandura julkaisi vuonna 1977 sosiaalisen oppimisen teorian (social learning theory), jonka mukaan oppiminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen: huomioiminen (attention), säilyttäminen (retain), jäljittely ja toistaminen (reproduce)

sekä motivaatio (motivation). Oppiminen tapahtuu teorian mukaan sosiaalisessa ympäristössä havainnoinnin kautta. Havainnointia seuraa kognitiiviset prosessit, joiden kautta oppija sisäistää ja ymmärtää näkemäänsä voidakseen toteuttaa saman itse. (Bandura 1977, 22–29.) Tästä sosiaalisen oppimisteorian mukaisesta oppimistavasta käytetään myös termiä mallioppiminen. Mallioppimisessa pystytään jakamaan substanssiosaamista sekä humanistisia lähestymistapoja, kuten potilaskohtaamisia vuorovaikutustilanteissa. Teorian asianmukaisuutta on tutkittu muun muassa lääketieteen opiskelijoiden ja klinisten opettajien välillä. Käytännössä roolimallista oppiminen koettiin haastavaksi klinisessä ympäristössä. Johdopäätöksenä tutkimukselle pidettiin sitä, että Banduran neljän vaiheen mallia voitaisiin hyödyntää opetustilanteissa tehokkaammin, mikäli teoria olisi opiskelijoille tuttu ja opettajille systemaattisesti suunniteltu osa opetusta. (Horsburg & Ippolito 2018, 1–3, 7.) Parkkila (2013, 26) listaa mallioppimista vastaavia esimerkistä oppimisen tapoja olevan niin kutsutut mestari-oppipoika- ja seniori-juoniori-toimintatavat, joissa osaaminen siirtyy työparityöskentelyssä.

Opinnäytetyön toimeksiantajalla, Päijät-Hämeen hyvinvointialueen Kuntoutuksen tulosalueella, on tällä hetkellä käytössä mallioppimista mukaileva minityönkierto-malli. Minityönkierrossa työntekijät menevät tutustumaan eri yksiköiden toimintaan muutaman päivän ajaksi. Keskiössä on havainnointi, keskustelu ja yhteistyön kehittäminen. Mallioppimista voitaisiin hyödyntää yksikön sisälläkin aiempaa enemmän, esimerkiksi eri erikoisalojen työpajatoimintojen, koulutuspalaverien tai visuaalisten ja säilöttävien dokumenttien kautta. Tämä opinnäytetyö pyrkii löytämään ja kehittämään toimintamallin, jossa mallioppiminen on mahdollisesti osana prosessia.

Nonaka (1994, 16) on tutkinut hiljaisen tiedon merkitystä ja hyödyntämistä organisaatioiden toiminnassa. Hiljaiseen tietoon on vaikea päästä käsiksi, ja sen olemassaoloa on vaikeaa hahmottaa ja tuoda näkyväksi. Nonakan ja Takeuchin (1995, 62, 71–72) kehittämässä tiedon luomisen prosessimallissa hiljainen tieto muuttuu prosessin kautta näkyväksi tiedoksi spiraalimaisesti, jatkuvasti etenevästi. Prosessimallia kutsutaan SECI-malliksi (kuviokuva 3), jonka vaihetta ovat sosialisointi (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (com-

bination) ja sisäistäminen (internalization). Eksplisiittinen eli näkyvä ja tallennettava tieto, ja hiljainen tieto yhdistyvät tässä mallissa uudeksi tiedoksi. Olennaista prosessissa on sosiaalinen vuorovaikutus yksilöiden välillä.



Kuvio 3. Tiedon luomisen prosessimalli eli SECI- malli (mukailtu Nonaka & Takeuchi 1995, 62, 71–72)

SECI-mallin mukaan hiljaisen tiedon hankkimiseen tarvitaan kokemusta, ja tiedon siirtymiseen jaettua kokemusta. Tätä prosessia kutsutaan sosiaalisaatioksi. Sosiaalisaatiossa hiljainen tieto jaetaan asiantuntijoiden välillä. Ulkoistamisessa se muutetaan näkyväksi vuorovaikutusta ja havainnointia käyttäen, ja yksilöiden tietoja vaihdetaan. Yhdistämisessä tieto muunnetaan yhdessä laajemmiksi kokonaisuuksiksi, sekä analysoidaan ja sitä järjestetään. Sisäistämisvaiheessa tieto ymmärretään, jolloin se muuttuu taas hiljaiseksi ja osaksi yksilöiden tietämystä. (Nonaka 1994, 18–19; Nonaka & Takeuchi 1995, 62, 71–72; Virtainlahti 2009, 98–99.) Hiljaisen tiedon siirtymiseen keskittyminen työpaikoilla on tärkeää huomioiden työntekijöiden vaihtuvuus ja eläköitymiset (Laine 2017, 65–66).

Yksi tapa jakaa hiljaista tietoa Kurtin (2012, 101, 158) röntgenhoitajien työyhteisöön kohdistuvassa väitöskirjassa oli niin kutsuttu koulutuspalaveri, jolla tavoiteltiin osaamisen lisäämistä ja ammatillisen keskustelun vahvistamista. Osallistujien mielestä koulutuspalaveri edisti paljon tai melko paljon aiheeseen liittyvää työssä

oppimista. Viitalan (2005, 272, 277) mukaan koulutuksellisten tilaisuuksien keskeisin tavoite on siirtää tietoa joko luennon muodossa, tai vuorovaikutuksellisen oppimiskeskustelun kautta. Jos koulutuksia järjestetään sisäisesti, mahdollistaa se systemaattisempien toimintatapojen käytön ja koulutusten annin kohdistumisen mukautetummin kyseisen yhteisön tarpeisiin. Ulkoiset koulutukset taas rikastavat osaamista uusien näkökulmien ja verkostoitumisten avulla. Myös ongelmanratkaisutilanteet voidaan työyhteisöissä kehittää oppimistilanteiksi koulutukselliseen muotoon. Oppimistilanne tulisi olla vuorovaikutuksellinen ja järjestelmällinen, ja erilaisia analysointiprosesseja sekä ideointitekniikoita hyödyntävä.

Mannermaa (2013, 3, 256) kuvaa väitöskirjassaan tiedon jalostamisen doktriinia sekä vertailee tätä julkisessa ja yksityisessä työterveyshuolto-organisaatiossa. Keskeisimpinä tuloksina todettiin sektoreiden erot luultua pienemmiksi, ja ettei tietoa jalosteta systemaattisesti kummassakaan työterveydenhuolto-organisaatiossa. Tiedon jalostamisen doktriini pitää sisällään tietotarpeen tunnistamisen, tiedonhankinnan ja tiedon jäsentämisen sekä tiedon jalostamisen. Tiedon jakamisen kanavista puolestaan luokiteltiin kolme erilaista tapaa: 1. välineellinen tiedon jakaminen eli esimerkiksi kokoukset, sähköpostit, kirjalliset ohjeet ja verkkokansiot, 2. keskustelu kollegoiden välillä sekä 3. esimiehien tiedon jakamisen mahdollistamiseen käyttämät tietämyksenhallinnalliset tavat kuten esimerkiksi kehityskeskustelut sekä sisäisten ja ulkoisten koulutusten mahdollistaminen. Tähän vahvasti liittyen organisaatiokulttuurin rooli, etenkin organisaation rakenteen tekijät, toiminnalliset sekä työntekijöihin liittyvät tekijät, nousi tärkeäksi osaksi tiedon jalostamisen mahdollistamista. Opinnäytetyöprosessissa muovautuvasta osaamisen jakamisen mallissa pyritään huomioimaan kaikki nämä kolme tiedon jakamisen kanavaa.

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN TOIMINNAN KEHITTÄMISEN TUKENA

Osaamisen johtaminen on organisaation strategiaan perustuvaa päivittäisen työn johtamista. Tämä edellyttää organisaation ydinosaamisen määrittelyä. Ydinosaaminen muodostuu organisaatioiden yksilöiden osaamisesta luoden pohjan koko organisaation osaamiselle. Osaamisen johtaminen on yksi keskeisimpiä keinoja varmistaa strategian toteutuminen. (Tuomi & Sumkin 2012, luku 1–1.2) Esihenkilön oma strateginen osaaminen sekä organisaation strategiaan sitoutuminen ovat merkittäviä tekijöitä strategisessa osaamisen johtamisessa. Tämä edellyttää muutosjohtamisen taitoja sekä strategian toteutumisen jatkuvaa arviointia. (Huotari 2009, 181–182.)

Kun organisaation osaamista halutaan kehittää, tulee aluksi tunnistaa lähtötilanne sekä osaamistarpeet. Myös osaamisen johtamisen prosessia tulee tarkastella suhteessa arkitoimintaan. Lähtötilanteen kartoittamisessa tulisi käydä ilmi toimenpiteiden suhde strategiaan sekä osaamisen kehittämisen nykytila organisaatioissa. Yksi ydinosaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen haasteista on yksittäisen työntekijän osaamisen jakaminen laajemmin organisaation käyttöön. (Tuomi & Sumkin 2012, luku 1–1.2.)

Esihenkilöllä on merkittävä rooli päivittäisen työn osaamisen johtamisessa. Esihenkilö voi omalla aktiivisuudellaan ja osallistumisellaan tukea osaamisen kehittämisen onnistumista. Esihenkilön tehtävänä on kannustaa ja sitouttaa henkilöstöä ryhmätoimintaan ja organisaatioiden tavoitteisiin. Johtaminen on muuttunut autoritäärisestä tyylistä kohti valmentavaa johtamista. Henkilöstö on kuin joukkue, jonka valmentajana toimivan esihenkilön on tärkeä tunnistaa yksilöiden vahvuudet ja kehittämiskohteet, ja toimia niiden mukaan strategian mukaisen osaamisen kehittymisen mahdollistajana. (Tuomi & Sumkin 2012, luku 2, 6.) Organisaatioiden toimintatapojen muutokset vievät aikaa ja vaativat työyhteisöiltä itseohjautuvuutta. Valmentavalla johtamisella voidaan tukea itseohjautuvien työyhteisöjen osaamisen kehittämistä ja motivaatiota, sekä auttaa työyhteisön jäsenien kehittymistä täyteen osaamispotentiaaliinsa. (Sinkkonen & Lehto 2022, 98.)

Vuorovaikutus ja sen laatu ovat merkittävässä roolissa osaamisen johtamisessa. Erilaiset vuorovaikutuskanavat ovat tärkeitä keinoja työntekijöiden osallistamiseen. Esihenkilön tulisi toistuvasti erilaisilla viestintätavoilla ja avoimella vuorovaikutuksella osallistaa työntekijöitä strategian toteuttamiseen. (Huotari 2009, 181–182; Tuomi & Sumkin 2012, luku 6.) Esihenkilöllä on tärkeä tehtävä tukea myös työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta sekä viestintää säilymään positiivisena. Kaikkia työyhteisön jäseniä tulisi kannustaa osallistumaan aktiivisesti tavoitteiden ja strategian mukaisiin toimintoihin sekä auttaa toisiaan tarvittaessa. Esihenkilön tulisi pyrkiä helpottamaan tiedon jakamista työyhteisössä. (Ulrich & Crider 2017, 141–143.)

Hsu ym. (2011, 1388–1390) toteavat tutkimuksessaan sosiaalisen pääoman olevan ratkaisevassa asemassa hoitajien organisaatioon sitoutumiselle sairaalaympäristössä. Esihenkilöiden resursseja tulisi kohdistaa työntekijöiden välisten vuorovaikutusalustojen suunnitteluun sekä yhteisen vision luomiseen. Esihenkilöiden tulisi mahdollistaa työntekijöille vuorovaikutuksellisia tilaisuuksia, joissa olisi mahdollista jakaa kokemuksia ja tietoa. Esihenkilölähtöinen kannustava ilmapiiri edistää yhteistyöhaluista osallistumista. Myös Kupias ym. (2014, 117) korostaa oppimistilanteiden ilmapiiriin panostamisen tärkeyttä esihenkilön toimesta.

Jotta tieto ja osaaminen siirtyy onnistuneesti, tulee työpaikalla olla sille soveltuva kulttuuri, jota tuetaan myös organisaation ylemmältä taholta, ja on osa osaamisen johtamista (Hannula ym. 2003, 14–15). Myös Parkkilan (2013, 57) mukaan organisaatioiden ylin, sekä keskijohto ovat merkittävässä roolissa luomassa edellytyksiä tai esteitä hiljaisen tietämyksen siirtämiselle ja säilyttämiselle. Siihen tarvitaan organisaation sitoutumista. Yhtenä tärkeänä asiana van Lieropin ym. (2022, 7, 9) tutkimuksessa nousi esiin se, että organisaation tulee mahdollistaa työpaikalla oppiminen järjestämällä sille aikaa. Ajan puute ja kiire nouseekin toistuvasti keskusteluihin terveysalan arjessa, joten työnantajan tuki osaamisen kehittämisen mahdollistamiseksi aikaa järjestämällä, on tärkeää. Esihenkilöillä on myös merkittävä rooli motivoida henkilöstöä osallistumaan tiedon luomiseen ja jakamiseen (Karamitri, Kitsios & Talias 2020, 12).

Lyly-Yrjänäinen, Selander ja Alasoini (2023, 44) nostavat esille esihenkilön tuen tärkeyden henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Erityishuomiota tulisi kiinnittää

niihin työntekijöihin, joiden kokemukset koulutuksista tai osaamisen kehittämistä eivät ole ainoastaan myönteisiä. Tällöin kannustava esimies on merkittävä tuki jatkuvan oppimisen edistämiseksi. Työnantajan on tehtävä aikaa jatkuvalla oppimiselle ja pyrittävä ennakoimaan osaamistarpeita vastaamaan työelämän muutoksiin.

Esimiehen tuen on todettu lisäävän työntekijöiden innovatiivista käyttäytymistä, kun työntekijällä on oma sisäinen motivaatio työtä kohtaan sekä korkea minäpystyvyyden taso eli luottamus omien kykyjen riittävyteen suhteessa annettuihin työtehtäviin. Esihenkilöiden tulisi pyrkiä lisäämään työntekijöiden sisäistä motivaatiota olemalla kiinnostunut heidän tarpeistaan ja tunteistaan sekä arvostamalla heidän ponnistelujaan ja panoksiaan työtä kohtaan. (Cheng, Li & Leung 2016, 147–152.) Myös Paterson, Luthans ja Jeung (2014, 443–444) toteavat työntekijöiden hyvinvoinnista ja kehittymisestä kiinnostuneen esihenkilön voivan luoda kannustavan työympäristön, joka tarjoaa työntekijöille hyvän pohjan uusien toimintatapojen löytämiselle. Esihenkilön tulisi mahdollistaa oppimiseen käytetty aika työssä ja huomioida yksilölliset tekijät, kuten energiatasot ja oppimisasteet, ja mukauttaa työtä sen mukaan työssä menestymisen lisäämiseksi.

Mikkonen ym (2023) tutkivat yliopistosairaalan osastonhoitajien kokemuksia toiminnan muutoksen johtamisesta sekä sen aikaan saamastaan tiedosta ja tuesta. Toiminnan muutoksen johtamista edistäviksi tekijöiksi mainittiin muun muassa resurssointi, positiivinen asenne, selkeä ja suunnitelmallinen kehittämisprosessi ja tavoite, säännöllinen tiedottaminen sekä toiminnan muutoksen käyttöönoton ja hyötyjen perustelu. Haasteina puolestaan koettiin aikatauluttaminen ja ajankäytön haasteet materiaaliin tutustumisessa ja henkilökunnan perehdyttämisessä, sekä muutosvastarinta. (Mikkonen ym. 2023, 370–375.) Myös esihenkilöasemassa työskentelevien tulisi siis saada tukea omilta esihenkilöiltään toiminnan muutoksen johtoon ja uusien toimintamallien käyttöönottoon.

Koskinen (2024, 44–46) korostaa nopeasti muuttuvassa ja teknologian kehittymisen nykymaailmassa merkitykselliseksi tiedon jakamisen ja sen luomisen yhdessä vuorovaikutuksessa. Koskinen (2024) nostaa osaamisen johtamisen rinnalle oppimisen johtamisen käsitteen, joka korostaa johtamisen dynaamisuutta,

innovatiivisuutta ja osallistavaa puolta, jonka avulla voidaan luoda uutta osaamista. Esihenkilötyö tulee tulevaisuudessa vaatimaan entistä enemmän jatkuvaa uudistautumista, ymmärrystä kokonaisuuksista ja vuorovaikutuksesta, sekä kokemuksellisen oppimisen ja inhimillisen kasvun hyödyntämistä.

4 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Päijät-Hämeen hyvinvointialue koostuu kymmenestä eri kunnasta sekä kaupungista, joista jokaisella on itsehallinto. Hyvinvointialue tuottaa kaikille alueen asukkaille sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut. Aluevaltuusto vastaa hyvinvointialueen päätöksistä. (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2023a.)

Päijät-Hämeen hyvinvointialueella toimivan Kuntoutuksen tulosalueen henkilöstömäärä on noin 336, joista 13 toimii esihenkilötehtävissä. Kuntoutuksen tulosalueen Aikuisten kuntoutuksen sairaalapalveluiden yksikössä työskentelee noin 50 fysioterapeuttia sekä 9 toimintaterapeuttia neljässä eri toimipisteessä, kolmessa eri kunnassa. Opinnäytetyön tekijät työskentelevät kyseisessä yksikössä. Yksikkö tuottaa fysio- ja toimintaterapiapalveluita erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon osastoille sekä erikoissairaanhoidon poliklinikoille. Laajat asiakasryhmät, eri terveydenhuollon erikoisalajat sekä jatkuvasti kehittyvät hoitomenetelmät ja -suositukset vaativat työntekijöiltä kattavaa osaamista. (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2023c.)

Päijät-Hämeen hyvinvointialueen henkilöstön osaamista kehitetään henkilöstökoulutuksella. Kehittämistä ohjaavat hyvinvointialueen strategian mukaiset osaamisen ennakoimisen painopisteet, työntekijän osaamistavoitteet tuotettavien palveluiden osaamisvaatimusten tarpeiden perusteella, sekä lainsäädäntö. Henkilöstökoulutuksella uudistetaan ja ylläpidetään työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa. Osaamisen kehittämisen määrällinen suositus on vähintään kolme työpäivää vuodessa. (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2023b.)

Kehittämistyön kohteena olevan työyhteisön osaamisen kehittämisen nykytilan kuvaus (kuvio 5) laadittiin keväällä 2024 toimeksiantajan sisäisten dokumenttien ja toimintaohjeiden, sekä opinnäytetyön tekijöiden työyhteisön toiminnan tuntemuksen ja tietämyksen pohjalta.

Työyhteisön osaamisen kehittämisen nykytila

● OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- Koulutussuunnitelma, joka perustuu strategiaan tavoitteisiin, henkilöstösuunnitelmaan ja kehityskeskusteluihin
- Osaamisen kehittämiseen osallistumista edellytetään vähintään 3 työpäivää vuodessa

● HENKILÖSTÖKOULUTUKSET

- Sisäiset koulutukset
- Ulkoiset koulutukset
- Sähköiset oppimisympäristöt ja verkkokoulutukset

● KOULUTUSPALAUTE

- Koulutukseen osallistuneella on velvoite pitää työyhteisölle maksimissaan tunnin mittainen koulutuspalautte.

● TIEDON JAKAMINEN KOKOUKSISSA/PALAVEREISSA

- Työyksikön kuukausipalaverit
- Tiimipalaverit pienryhmissä tiimien käytänteiden mukaisesti
- Mahdolliset muut kokoukset ja työryhmät

● MUUT MAHDOLLISUUDET

- Minityönkiertoon hakeminen
- Kehittämishankkeet
- Omaehtoinen opiskelu

Kuvio 5. Työyhteisön osaamisen kehittämisen nykytila keväällä 2024

Osaamisen kehittämisen tapoja Aikuisten kuntoutuksen sairaalapalveluiden yksikössä ovat henkilöstökoulutukset, joihin lukeutuvat sisäiset ja ulkoiset koulutukset, sekä sähköiset oppimisympäristöt ja verkkokoulutukset. Työyhteisössä käytössä oleva koulutuspalautteikäytäntö varmistaa yksilöllisten koulutusten tiedon jakamisen mahdollistumisen. Tietoa on mahdollista jakaa työyksikön kuukausipalavereissa, pienryhmien tiimipalavereissa ja muissa kokouksissa ja työryhmissä. Muita osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ovat minityönkiertoon hakeutuminen, kehittämishankkeet ja omaehtoinen opiskelu.

5 TARKOITUS, TAVOITE JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena on laadullisten menetelmien avulla, toimintatutkimusta lähestymistapana hyödyntäen luoda Päijät-Hämeen hyvinvointialueen Aikuisten kuntoutuksen sairaalapalveluiden työyhteisölle osaamisen jakamisen toimintamalli.

Tavoitteena on osaamisen kehittämisen edistäminen työyhteisössä lisäämällä olemassa olevan osaamisen jakamista suunnitelmallisesti uuden toimintamallin avulla. Opinnäytetyön tarpeen taustalla on yhteistoimintaneuvotteluiden vuoksi myös koulutukseen kohdistuvien säästöjen luoma osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen paine.

Opinnäytetyössä etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millainen osaamisen jakamisen malli palvelee Aikuisten kuntoutuksen sairaalapalveluiden työyhteisöä?
2. Millaiset tekijät ja käytänteet edistävät osaamisen jakamisen toimintamallin käyttöönottoa ja käyttöä?
 - Millaisia ominaisuuksia on osaamisen jakamista tukevalla toimintamallilla?

Rajatulle fysio- ja toimintaterapeuteista koostuvalle kohderyhmälle kehittämistyönä syntyvää osaamisen jakamisen toimintamallia voidaan hyödyntää jatkossa myös kohdeorganisaation muissa työyksiköissä, sekä laajemmin eri organisaatioissa ja hyvinvointialueilla.

6 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄNÄ

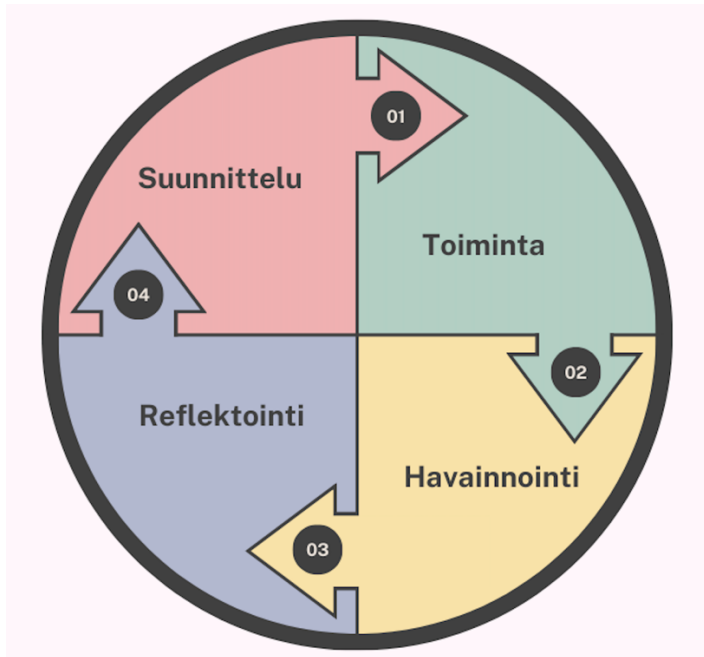
6.1 Toimintatutkimuksen vaiheet ja aineistonkeruumenetelmät

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistyö, jonka tutkimusotteena sovelletaan toimintatutkimusta. Työelämäyhteistyökumppanin toiveiden ja työyhteisön tarpeiden mukaisesti, osallistetaan käytännöntason työntekijöitä mallin luomiseen. Osallistavan tutkimuksen muodoista sovelletaan toimintatutkimusta vastaamaan kehittämistehtävän tarpeisiin. Opinnäytetyön tekijöiden ollessa osa tutkimuksen kohteena olevaa työyhteisöä ja toimintaa, on toimintatutkimus luonteva valinta tutkimusotteeksi (Puusa & Juuti 2020, luku 17).

Toimintatutkimus on useimmiten kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa on mahdollista käyttää sekä laadullisia, että määrällisiä aineistonkeruumenetelmiä. Toimintatutkimuksessa haetaan ratkaisua käytännön ongelmaan, ja pyritään saamaan muutos toimintavoissa. Toimintatutkimuksessa yhdistyy käytäntö ja teoria, joten tavoiteltavan muutoksen ja sen käytäntöön viemisen lisäksi tavoitellaan teoreettisen ymmärryksen lisääntymistä, ja luodaan uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Keskeistä toimintatutkimuksessa on myös yhdessä oppiminen. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli eroaa monista muista lähestymistavoista, ollen tutkittavan ryhmän aktiivinen jäsen. Tutkijat ja toimijat osallistuvat tutkimusprosessiin yhdessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58–61; Puusa & Juuti 2020, luku 17.) Toimintatutkimus perustuu siis interventioon, on käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen sekä sosiaalinen prosessi (Heikkinen 2010, 27–28). Sillä tavoitellaan aina hyötyä yhteisölle ja sen toiminnan kehittämiseksi (Niemi, Kiilakoski & Kaukko 2023, luku 4).

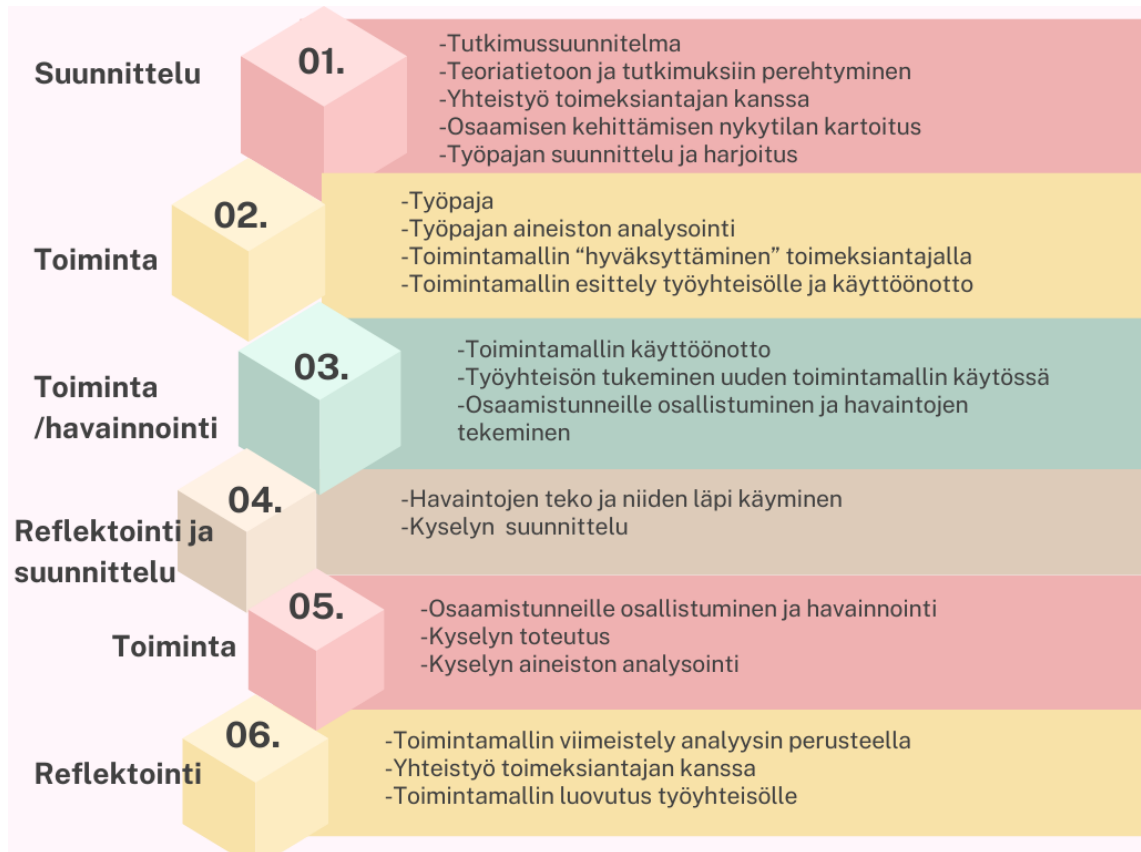
Toimintatutkimuksen vaiheet ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi (kuvio 6). Sen prosessi on syklinen. Toiminnassa nämä eri vaiheet kuitenkin toteutuvat usein myös samanaikaisesti, ja toisinaan vaiheita on vaikea erottaa toisistaan. Toimintatutkimusta on pystyttävä suunnittelemaan ja suunnitelmaa muuttamaan sen etenemisen mukaisesti. Kehittämistehtävän lopputulos ei aina ole alkuperäisen ajatuksen mukainen. (Heikkinen, Kaukko & Salo 2023, luku 1; Niemi ym. 2023, luku 4; Ojasalo ym. 2015, 61.) Myös Kiviniemen (2018, Laadullinen tutkimus prosessina) mukaan laadullista tutkimusta tehtäessä teoriaosuus,

tutkimustehtävä ja aineistonkeruuseen liittyvät valinnat saattavat tarkentua tai muuttua tutkimuksen edetessä. Heikkisen ym. (2023, luku 1) mukaan toimintatutkimuksessa voi toteutua useampi eri sen vaiheita toistava sykli, mutta myös yhden kokeilusyklin tutkimusta voidaan sanoa toimintatutkimukseksi. Tässä kehittämistyössä toteutui kaksi toimintatutkimuksen sykliä.



Kuvio 6. Toimintatutkimuksen sykli

Kehittämistyö alkoi suunnitteluvaiheella, jolloin perehdyttiin teoretietoon ja tutkimuksiin osaamisen aihepiirien ympärillä, kartoitettiin työyksikön osaamisen kehittämisen nykytila ja tehtiin yhteistyötä toimeksiantajan kanssa. Toimintavaihe sisälsi työpajan ja sen analysoinnin ja ensivaiheen toimintamallin esittelyn toimeksiantajalle sekä työyhteisölle. Tässä vaiheessa toimintamalli otettiin myös käyttöön työyhteisössä. Havainnointivaiheessa työskenneltiin toimintamallin parissa käytännössä ja tehtiin havaintoja tutkimuspäiväkirjaan. Seuraavassa suunnitteluvaiheessa valmisteltiin kyselyä ensivaiheen mallin arvioimiseksi. Uudessa toimintavaiheessa toteutettiin kysely, analysoitiin sen aineisto ja reflektointivaiheessa viimeisteltiin uusi toimintamalli kyselyn tulosten perusteella. Lopuksi toimintamalli luovutetaan työyhteisön käyttöön opinnäytetyön valmistuttua. Toimintatutkimuksen kulku tässä opinnäytetyössä on kuvattuna esimerkissä (kuvio 7). Kehittämistyön eri vaiheet on kuvattu tarkemmin seuraavissa luvuissa.



Kuvio 7. Toimintatutkimuksen vaiheet

Toimintatutkimuksessa tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat laadulliset menetelmät. Menetelmillä hankitaan tutkimuksen kohteesta runsaasti tietoa, jotta saadaan kohteesta ymmärrystä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Ojasalo 2015 ym., 105.) Tässä kehittämistyössä aineisto kerättiin työyhteisön jäseniä osallistavalla työpajatyöskentelyllä, sekä työyhteisöön kohdistuvalla verkossa tehtävällä kyselyllä. Työpajasta pyrittiin hakemaan vastauksia siihen, millaiset käytänteet ja tekijät edistävät osaamisen jakamisen mallin käyttöönottoa ja käyttöä, ja millaisia ominaisuuksia on osaamisen jakamista edistävällä toimintamallilla. Kyselyn tarkoitus taas oli vastata siihen millainen osaamisen jakamisen toimintamalli lopulta palvelee sairaalakuntoutuksen työyhteisöä. Aineistonkeruussa hyödynnettiin myös sisäisiä dokumentteja ja toimintaohjeita, havainnointia, sekä pidettiin tutkimuspäiväkirjaa kehittämistyön vaiheista ja -prosessin etenemisestä.

6.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Laadullisen aineiston analysointiin voidaan käyttää sisällönanalyysiä, jolla tutkitavasta aineistosta halutaan saada mahdollisimman tiivistetty ja yleinen kuvaus.

(Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.) Tässä opinnäytetyössä työpajan äänitallenne, ajatuskartta ja kyselyn aineistot analysoitiin aineistolähtöisellä, eli induktiivisella analyysillä.

Aineistolähtöinen analyysi kuvataan karkeasti kolmivaiheiseksi prosessiksi, jossa ensimmäisenä aineisto redusoidaan eli pelkistetään, toisena se klusteroidaan eli ryhmitellään, ja kolmantena vaiheena abstrahoidaan eli luodaan teoreettisia käsitteitä. (Miles & Huberman 1994, Tuomi & Sarajärvi 2018, 91 mukaan.) Pelkistämisenvaiheessa aineistoa tiivistetään karsimalla pois tutkimuksen kannalta tarpeeton. Aineistosta etsitään kehittämistehtävää kuvaavia ilmaisuja. Pelkistetyt ilmaisut listataan ja luodaan pohjaa ryhmittelylle. Ryhmittelyssä pelkistetyistä ilmaisuista etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, ja muodostetaan alaluokkia. Tässä vaiheessa aineisto tiivistyy entisestään. Alaluokista muodostetaan yhdistelemällä yläluokkia, ja näitä edelleen yhdistelemällä muodostuu pääluokat. Lopulta muodostuu kehittämistehtävään yhteydessä oleva yhdistävä luokka. Kun aineisto käsitteellistetään, siitä erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan sen perusteella teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92–94.) Aineistosta haetaan aina vastausta tutkimuskysymykseen, mutta siitä on mahdollista löytää myös uusia näkökulmia tutkittavaan aihealueeseen (Eskola 2018, Laadullisen tutkimuksen juhanustaiat; Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta).

7 ENSIVAIHEEN TOIMINTAMALLIN MUODOSTAMINEN

7.1 Aineistonkeruu työpajatyöskentelyllä

Työpajatyöskentely soveltuu monipuolisesti erilaisten haasteiden selvittämiseen fasilitoidun tilaisuuden luoman rakenteen avulla. Hyviä tilanteita yhteisten työpajojen käyttöön ovat esimerkiksi uusien toimintojen ideointi ja suunnittelu, tai olemassa olevien prosessien kehittäminen. (Eklund 2021, 171.) Tässä kehittämissyössä työpajan tavoitteena oli saada asiantuntevaa näkemystä henkilöstöltä siitä millaisia ominaisuuksia osaamisen jakamisen toimintamallilla tulisi olla, ja erilaisista käytänteistä ja tekijöistä sen käyttöönoton edistämiseksi. Fasilitoinnin avulla pyrittiin saamaan myös konkreettisia ehdotuksia esimerkiksi käytännön toteutukseen ja pienempiin yksityiskohtiin, kuten toimintamallin käytön aikataulutukseen, toteutusympäristöön sekä yksittäisen työntekijän roolitukseen.

Toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheeseen liittyi työpajan suunnittelua ja työpajassa käytetyn aivoriihi-menetelmän käytännön harjoittelua opinnäytetyön tekijöiden kesken. Harjoituksen perusteella päädyttiin käyttämään varsinaisen työpajan aivoriihen pohjana puolistrukturoitua ajatuskarttaa (kuvio 8). Taustalla oli työpajassa syntyvien ideoiden ohjaaminen toimeksiantajalta saatujen toimintaraamien sisälle, kadottamatta kuitenkaan luovuuden mahdollisuutta.



Kuvio 8. Ideoinnin ja dokumentoinnin tukena käytetty ajatuskartta.

Tämä kutsumamme puolistrukturoitu ajatuskartta toteutettiin Flingassa, joka on verkkopohjainen valkotaulu. Ajatuskartta sisälsi valikoidut otsikot, joiden pohjalta työpajaan osallistujat lähtisivät ideoimaan. Otsikoiden valinnassa huomioitiin kehittämistehtävän kysymykset sekä teoritiedonhaussa keskeisimmiksi nousseet teemat. Kehittämistehtävän kysymykset huomioiden otsikoiden valinnalla pyrittiin hakemaan vastauksia siihen, millaisella formaatilla osaamista jaettaisiin ja mitä tekijöitä mallin tulisi sisältää kuten milloin, missä ja kuinka usein sen tulisi toteutua, sekä kenelle ja kenen järjestämä se olisi. Lisäksi haluttiin saada tietoa siitä, minkälaista osaamista ja minkälaisista aihepiireistä koetaan tärkeäksi jakaa. Teoritiedon pohjalta otsikoihin haluttiin nostaa dokumentointi ja sen tärkeys tiedon jakamisen ja siirtymisen näkökulmasta.

Työpajasta informoitiin työyhteisöä sähköpostilla, joka lähetettiin 57 työntekijälle. Sähköposti sisälsi informaation opinnäytetyöstä, työpajasta ja saatekirjeen (liite 1) työpajaan osallistujille. Saatekirje oli edeltävästi esitelty ja hyväksytty palvelusihenkilöllä. Halukkuus työpajaan osallistumisesta pyydettiin ilmoittamaan sähköpostiin vastaamalla. Työpajaan osallistuvat informoitiin kehittämistyön tavoitteista ja tarkoituksesta saatekirjeessä hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Osallistumalla he ovat antaneet luvan käyttää ideoita ja ajatuksia kehittämistyössä. Osallistuminen työpajaan perustui vapaaehtoisuuteen.

Työpajaan osallistui yhteensä kahdeksan fysio- tai toimintaterapeuttia ilmoittautumisjärjestyksessä, neljä sekä erikoissairaanhoidosta että perusterveydenhuollosta. Tällä pyrittiin varmistamaan koko tilaavan yksikön näkemysten esille tuleminen mallin luomisessa. Työpaja järjestettiin 10.4.2024 ja sen kesto oli kolme tuntia. Työpajan käytännön toteutus aloitti kehittämistyön toimintatutkimuksen toimintavaiheen työyhteisön ollessa jo aktiivisesti mukana kehittämisessä.

Myös ideointityöpajaksi kutsuttu aivoriihi ideoi ryhmän vetäjän johdolla uusia lähestymistapoja ja ratkaisuja valittuun ongelmaan (Ojasalo ym. 2015, 160). Ojasalon ym. (2015, 160–161) mukaan työpaja aloitetaan esivaiheella, jonka tarkoituksena on luoda ja rajata tavoitteet. Lämmittelyvaiheessa merkittävintä on pyrkiä eroon ennakkoluuloista ja luovuutta rajoittavista tekijöistä. Ideointivaiheessa omia tai muiden ideoita ei vielä perustella tai arvioida, vaan ne ovat ikään kuin vauh-

dittamassa jokaisen omaa ajatusta ideoista. Valintavaiheessa aloitetaan kriittisempi ideoiden tarkastelu ja arvioiminen, jossa tärkeää on kuulla kaikkia ryhmän jäseniä. Toteuttamiskelpoisimman idean valintaan voidaan käyttää erilaisia äänestysmenetelmiä.

Työpajan esivaihe aloitettiin aamukahveilla, jonka aikana osallistujille pidettiin tiivis diaesitys työpajan tarkoituksesta ja tavoitteesta, sekä pohjana olevasta teoriasta ja tutkimustiedosta. Samalla esiteltiin käytettävä työpajamenetelmä, sekä menetelmän perussäännöt. Lämmittelyvaiheessa aloitettiin ideoiden kerääminen ja kannustettiin luovuuteen sekä ennakkoluulottomuuteen. Ideointivaiheessa ideoita tuotettiin Flinga luotuun ajatuskarttaan, jota toinen opinnäytetyön tekijä täytti työpajaan osallistuneiden ideoissa. Flinga oli koko ajan osallistujien nähtävillä ja seurattavissa. Ideoita tuotettiin riittävä määrä, ja niitä kirjattiin kaikkiaan 71 kappaletta yhteensä kaikkien ajatuskartan otsikoiden alle. Valintavaiheessa osallistujat valitsivat vuorollaan mielestään tärkeimmät osaamisen jakamisen toimintamallissa huomioon otettavat ideat, ja näitä oli 21 kappaletta. Valintavaiheen jälkeen käytiin keskustelua, ja edelleen Flingan visuaalisuutta hyödyntäen kirjattiin ylös tulevan osaamisen jakamisen toimintamallin käynnistämisen tuomia mahdollisuuksia, sekä mahdollisia uhkia tai haasteita sille. Keskustelussa nousi esiin myös osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen liittyviä henkilöstön toiveita ja kehitysehdotuksia vietäväksi esihenkilöille.

Edellytyksenä luovalle ongelmanratkaisulle on avoin, kiireetön ja positiivinen ilmapiiri. Luovan ongelmanratkaisun prosessin läpivietäminen edellyttää ryhmän vetäjältä eli fasilitaattorilta taitoa ja tietoa ongelmanratkaisun menetelmien hallinnasta. (Ojasalo ym. 2015, 158–163.) Summa ja Tuominen (2009, 9–10) kuvaavat fasilitaattorin olevan sujuvan työskentelyn mahdollistajia. He korostavat fasilitaattorin olevan puolueeton osapuoli, joka mahdollistaa varmistaa ryhmätyöskentelyn laatua. Fasilitaattorilta edellytetään myös hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä hahmottaa kokonaisuuksia rakentavasti. Myös Eklund (2021, 171–172) korostaa fasilitaattorin tehtävissä prosessin läpiviemisen vastuuta, kuten aikatauluista huolehtimista sekä organisointia. Ilmapiiri työpajassa oli alusta asti rento. Keskustelua syntyi paljon, ja kaikki osallistuivat ideointiin. Ajoittain keskustelua oli fasilitoitava kohdistumaan tarkemmin työpajan tavoitteisiin, mutta huomioiden vapaamman keskustelun myös mahdollistavan innovatiivisten ideoiden synnyn, ei sitä

haluttu rajoittaa liikaa. Opinnäytetyön aiheen ja tarkoituksen tärkeys korostui ja konkretisoitui työpajan keskustelujen perusteella.

Työpaja tallennettiin Microsoft Teams-kokouksena, ja tallennetta käytettiin opinnäytetyön analysoitavana aineistona, sekä tulosten havainnollistamisessa ja kuvaamisessa esimerkein. Työpajan tallentamisesta tiedotettiin saatekirjeessä, ja informoitiin myös tallennusta aloitettaessa. Flingassa tehdystä ajatuskartasta otettiin näyttökuvia hyödynnettäväksi tulosten analysoinnissa ja toimintamallin luomisessa.

7.2 Työpajan sisällönanalyysi

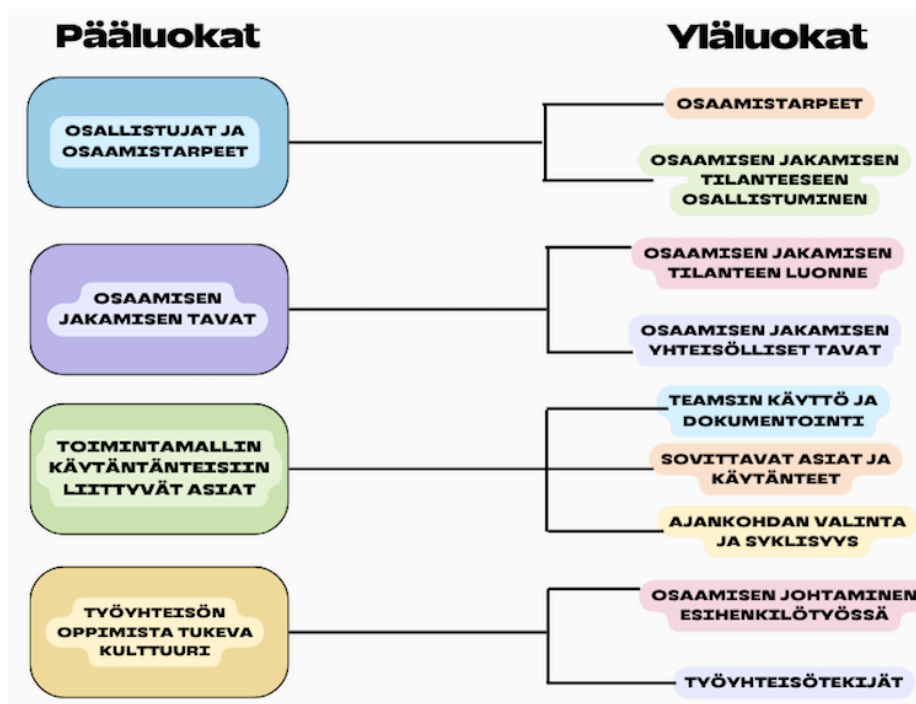
10.4.2024 pidetyn työpajan aineiston analysointi aloitettiin kuuntelemalla useita kertoja työpajan äänitallenne ja läpikäymällä kirjallista litterointia. Myös työpajan yhteydessä syntyneen ajatuskartan sisältö käytiin läpi. Samalla tehtiin jo muistiinpanoja tutkimuspäiväkirjaan yksittäisistä havainnoista, jotka herättivät kehittämistyöntekijöiden välillä keskustelua.

Aineisto käytiin läpi useamman kerran, jonka jälkeen litterointiin merkittiin värikoodausta apuna käyttäen kehittämistyön toiseen kysymykseen ”Millaiset tekijät ja käytänteet edistävät osaamisen jakamisen toimintamallin käyttöönottoa ja käyttöä?” sekä alakysymykseen ”Millaisia ominaisuuksia on osaamisen jakamista tukevalla toimintamallilla?” liittyvä sisältö. Värikoodattu sisältö siirrettiin taulukkomuotoon ja aloitettiin redusointi, eli pelkistyksen muodostaminen. Redusointia tehdessä alkuperäisilmaisua tiivistettiin ja tarvittaessa pilkottiin osiin, huomioiden kuitenkin, ettei alkuperäisilmaisun sanoma muutu. Redusoinnissa muodostui 120 toisen tutkimuskysymyksen aihepiiriin liittyvää pelkistystä. Pelkistykset klusteroitiin eli ryhmiteltiin 31 alaluokkaan jälleen värikoodausta hyödynnäen. Alaluokat nimettiin kunkin sisältöjä kuvaavin otsikoin. Alaluokkia yhdistelemällä muodostui yhdeksän yläluokkaa, jotka jälleen nimettiin kuvaavin otsikoin. Ohessa (taulukko 1) esimerkki aineistonanalyysin taulukosta.

Taulukko 1. Esimerkki työpajan aineistonanalysoinnin taulukosta.

Alkuperäisilmaisu	Pelkistykset	Alaluokat	Yläluokat
<i>Mitä työyhteisöstä nousee</i>	Työyhteisöstä nousevia aiheita	Työyhteisöstä nouseva tarve	Osaamistarpeet
<i>Tyhy- tai kehipäivässä voitaisiin ideoida</i>	Ideointi työhyvinvointi- ja kehittämispäivissä		
<i>ei tarvitse olla joku keksitty aihe, ihan vaan niinku vaikka käytänteistä saisi hyvää keskustelua</i>	Ei tarvitsisi olla keksitty aihe, vaan esimerkiksi käytänteistä saisi hyvää keskustelua.	Toimintatavat ja käytänteet	
<i>Se ei tarvi aina liittyä fysio- tai toimintaterapiaan vaan voidaan puhua vaikka käytänteistä</i>	Ei tarvitse liittyä fysio- tai toimintaterapiaan. Voidaan keskustella käytänteistä.		

Aineisto tiivistyi läpi aineistonanalyysin, ja siitä muodostui lopulta yläluokkia yhdistelemällä neljä pääluokkaa (kuvio 10). Luvussa 7.3 käydään läpi työpajan tulokset pääluokkien kautta esitellen. Työpajan aineistonanalyysin tulosten pohjalta muodostetaan teoretietoon peilaten ensivaiheen osaamisen jakamisen toimintamalli.



Kuvio 10. Työpajan aineistonanalyysin pää- ja yläluokat.

7.3 Työpajan tulokset

7.3.1 Osallistujat ja osaamistarpeet

Työpajaan osallistuneet (n=8) fysio- ja toimintaterapeutit toivat esiin tärkeiksi tekijöiksi osaamistarpeiden osalta työyhteisön ja työn toiminnan mukaisten tarpeiden perusteella valikoituvat aiheet. Kentältä nousevien aiheiden tuominen käsiteltäväksi koettiin merkitykselliseksi sekä työn laadun ja potilasturvallisuuden, että henkilökohtaisen ja organisaation osaamisen kannalta. Uuteen toimintamalliin osallistuminen haluttiin pitää vapaaehtoisena, jokaisen itsenäisesti kiinnostuksensa kohteiden mukaisesti valittavana työn osana. Tärkeänä pidettiin työyhteisön kaikkien ammattiryhmien huomioimista. Vaikka vapaaehtoisuutta painotettiin, toivottiin kuitenkin ennakkoluulotonta osallistumista myös yli erikoisalojen riippumatta siitä, onko osaamisen jakamisen tilanteen aiheen erikoisasiantuntija vai vasta-alkaja. Yksilöiden vastuuttaminen omasta osaamisesta nostettiin esiin:

”se olis yksilön vastuuttamista omasta työn kehittämisestä, silloin olis se motivaatio valmiiksi mukana”

Työpajaan osallistuneet toivoivat, että mallissa olisi mahdollisuus sekä tuoda itse aiheita osaamistarpeista, että pyytää niitä muilta johonkin spesifiin aiheeseen. Toivottiin niin kutsuttua ”ideapankkia”, johon voisi anonyymisti kirjata omia ja työyhteisön osaamistarpeiden mukaisia aihetoiveita. Ideapankin ideavarannon keruuseen ehdotettiin myös tiimipalavereiden sekä työhyvinvointi- ja kehittämispäivien hyödyntämistä, jottei idealista olisi koskaan tyhjä. Osallistujat korostivat ettei aiheiden tarvitse aina olla uusia tai monimutkaisia, vaan perusjuttujen kertauksellekin olisi tarvetta. Uudessa osaamisen jakamisen mallissa nähtiin mahdollisuus myös perehdytyksen tehostamiseen.

”Kesällä kun on paljon sijaisia niin koulutusjutut vois olla aikalailla yksinkertaisia juttuja... ja kerrattais perehdytystyyppisesti... se helpottais vakituistenkin työntekijöiden roolia...”

Työpajassa tuotiin useasti esille myös yhteistyötahojen osaamisen hyödyntäminen oman työyhteisön osaamisen lisäämiseksi. Osaamisen jakamisen mallin mukaiseen tilaisuuteen voisi esimerkiksi kutsua mukaan toisen yksikön asiantuntijan, opiskelijan tai yhteistyötahon. Osaamisen kehittymisen lisäksi tällä uskottiin

olevan myönteistä vaikutusta esimerkiksi työyhteisön toimintatapojen kehittämiseen ja yleiseen tiedon kulkuun.

7.3.2 Osaamisen jakamisen tavat

Työpajaan osallistuneiden fysio- ja toimintaterapeuttien näkemyksen mukaan osaamisen jakamisen tilanteen luonteessa korostui useasti toistuen vapaamuotoisuus ja matala kynnys. Hedelmällisenä pidettiin vuorovaikutuksellista tilaisuutta ilman strukturoitua rakennetta ja puheenjohtajia. Tätä täsmennettiin kuitenkin vielä myöhemmin korostaen että sekä strukturoiduille että vapaamuotoisimmille tavoilla on paikkansa. Toivottiin sellaista keskustelua työpaikan asioita, mitä nyt on esimerkiksi käyty lounaspöydässä. Mainittiin muun muassa ”yhteistyökahvit”, jossa keskusteltaisiin vapaamuotoisesti valituista aiheista ja nähtäisiin säännöllisesti sille varatulla ajalla. Tätä toimintamallia oli hetkellisesti aloitettu yhdessä toimipisteessä, mutta se ei ollut jäänyt pysyväksi toimintamalliksi työyhteisössä.

”Mennä vaan tilanteisiin ja tavata eikä välttämättä ole niin strukturoitua mutta on se hedelmällistä..”

Osaamisen jakamisen lisäksi työpajaan osallistuneet pitivät toimintamallissa tärkeänä vuorovaikutuksen lisäämistä ja konkreettista työyhteisön jäsenten näkemistä erillään olevista työskentelypisteistä huolimatta. Tämän ajateltiin lisäävän yhteisöllisyyttä sekä tiedon kulkua myös uuden toimintamallin ulkopuolella.

”Tietoista vuorovaikutuksen lisäämistä.. jossa voi tulla tilanteita joista saa hyviä huomioita miten toinen vaikka tulkitse jonkun asian.. saa enempi irti ja näkemystä itselle lisää”

Käytännön harjoittelua ja niin kutsuttuja workshoppeja pidettiin hyvänä vaihtoehtona yhteisöllisille tavoille jakaa osaamista, etenkin kompaktin kokoisissa ryhmissä toteutettuna. Käytännön harjoittelun etuna pidettiin työhön saatavien konkreettisten oppien, niin sanottujen työkalujen saamista.

”Erilaiset workshopit olis varmasti tosi hyviä, sitä käytännön harjoittelua mistä saat työhön heti lisää työkaluja.”

Työyhteisöllä jo käytössä oleva koulutuspalautekäytäntö katsottiin tähän uuteen toimintamalliin sisällytettäväksi osaksi. Tässä käytössä olevassa käytännössä

työyhteisöllä on ollut säännöllisesti varattuna tunti viikossa sille, että koulutuksissa käyneet jakavat koulutusten keskeisiä sisältöjä muulle työyhteisölle. Työpajassa ideoitiin nyt koulutuspalautetta muistuttavia osaamisen jakamisen tapoja, joita olivat ajankohtaiseen tutkittuun tietoon tutustuminen ja sen tiedon jakaminen muulle työyhteisölle sekä työnkierrosta saatujen opittujen antien jakaminen. Työyhteisössä oli ollut jo aiemmin idea oman alan tuoreisiin tutkimuksiin perehtymisestä, mutta ideaa ei oltu viety käytäntöön. Hyvinvointialueella, johon työyhteisö kuuluu, on parhaillaan menossa minityönkiertoihin kannustaminen, jolloin tämä uusi toimintamalli voisi myös osaltaan yhdistyä palautteiden annon puolesta.

Muita yhteisöllisiä tapoja jakaa osaamista oli perehdytysmateriaalien tuottaminen tai päivittäminen tiimeittäin, ja tämän jälkeen niiden läpikäyminen yhdessä muun työyhteisön kanssa. Työpajassa mukana ollut henkilö oli tiiminsä kanssa vastikään laatinut päivitetyn perehdytysmateriaalin ja kommentoi seuraavasti:

”yllättävän paljon nousi erilaisia asioita esille vaikka kaikki tekee samaa työtä itsenäisesti, siellä tuli paljon hyviä pointteja tiimin kesken osaamisen jakamiseksi”

Lisäksi nousi esiin tarve tilaisuuksille, jossa voisi käydä spesifejä potilastapauksia läpi yhdessä muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Tarvittaessa näihin tilaisuuksiin voitaisiin kutsua myös työyhteisön ulkopuolinen henkilö, esimerkiksi jonkun muun erikoisalalan asiantuntija. Potilastapausten käsittely toisi lisää osaamista, mutta myös vertaistukea haastavien tapausten mentaaliseen käsittelyyn.

7.3.3 Toimintamallin käytänteisiin liittyvät asiat

Ajankohdan valintaan liittyen työpajasta nousi toistuvasti toive viikoittaisesta tilaisuudesta. Tässä korostui kuitenkin vapaaehtoisuus osallistua oman kiinnostuksen ja osaamisen tarpeiden mukaisesti. Työpajaan osallistuneet näkivät iltapäiväajan, työpäivän viimeisen tunnin, palvelevan sekä työnantajaa että työntekijää parhaiten.

”Iltapäiväajankohdalle voi olla parempi vastaanotto.. jotta päivän työt ei enää odota”

Viikoittaisen syklin, säännöllisesti tiettyinä päivinä tiettyyn aikaan ajoittuvan tilanteen, nähtiin myös helpottavan uuden toimintatavan käyttöönottoa ja juurruttamista. Tähän vaihtoehdoksi ehdotettiin myös ajankohdan vaihtelua tilaisuuden

mukaisesti, esimerkiksi suuremmilla porukoilla harvemmin ja pienemmissä porukoissa useammin. Esille nostettiin myös päällekkäisyyksien välttäminen niiltä osin kuin yksikkötasolla on mahdollista, esimerkiksi säännölliset osastokokousviikot voisi poissulkea uudesta toimintamallista.

Teams on työyhteisöllä runsaassa käytössä ja uuden toimintamallin toivottiin kytkeytyvän sinne. Työpajan osallistujat ehdottivat kahta erilaista listaa, idea- ja aikataululistaa, jotka lisättäisiin kaikkien helposti löydettäväksi yksikön Teams-kanavalle. Myös osallistujat tai ilmoittautuminen voisi tapahtua Teamsissa. Osaamisen jakamisen tilanteiden dokumentoinnit ja niiden helppo ja nopea saavutettavuus Teamsissa nähtiin tärkeäksi asiaksi ja yhdeksi konkreettiseksi asiaksi nostettiin aihealueittain luotavat otsikoinnit. Dokumentoinneista tekstimuodon koettiin olevan helposti lähestyttävä, ja taas videointi antoisa tapauksissa, joissa ei pääse osallistumaan osaamisen jakamisen tilanteeseen paikan päälle. Tekstimuotoisissa dokumentoinneissa kannatettiin myös luovia matalan kynnyksen ratkaisuja, kuten miellekarttoja tai vapaamuotoisia muistioita tärkeimmistä käsitellyistä asioista. Toivottiin mahdollisimman paljon paikan päällä tapahtuvaa osallistumista, mutta tiedostettiin Teamsin etäyhteyden tärkeys esimerkiksi kauempaa sijaitsevilta toimintapisteiltä osallistumiseen. Tähän ehdotettiin, että aina järjestettäisiin myös etäyhteys ainakin kuuntelua ja tapaamisen seuraamista varten. Etäyhteyteen ja videointiin nostettiin kuitenkin haasteeksi joidenkin kokema jännittäminen tai haluttomuus esiintyä kameran edessä.

”Jos vaikka olis ajatus että se videoidaan, se voi olla monelle tosi hankala että pitäis olla videolla esiintymässä.. vaikka muuten vois olla kiva jakaa semmonen tieto.. mut on vaikeempi esiintyä videon edessä”

Muita sovittavia käytänteitä ehdotettiin liittyen vetovastuuseen tilaisuuksien järjestämisestä ja työpaja olikin yksimielinen vuoroviikoittaisesta vetovastuusta työyhteisön kahden yksikön, perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon, välillä. Korostettiin ettei vetovastuussa olevan henkilön tarvitse vetää koko tapaamista, mutta olisi vastuussa sen järjestämisestä, dokumentoinnista ja muista käytännön asioista. Koettiin, että kerta vuodessa vetovastuun ottaminen tapaamisen järjestämisestä olisi kohtuullinen ja suositeltava vähimmäismäärä. Tilan/tilojen varaa-

miseen liittyvät käytänteet toivottiin selkeiksi, ja mahdollisuuksien mukaan vakiovaraus-tyyppisesti, kuten jo käytössä olevassa koulutuspalautekäytännössä on ollut.

7.3.4 Työyhteisön oppimista tukeva kulttuuri

Ideoitavassa uudessa osaamisen jakamisen mallissa työpajaan osallistujat näkivät mahdollisuuden työyhteisön yhteistyön ja yhteisöllisyyden kehittämiseen, jolla koettiin olevan myös merkittävästi vaikutusta osaamisen jakamiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä varsinaiseen potilastyöhön. Mainittiin, että yhteisten hetkien puuttuminen oli ajanut työyhteisön jäseniä erilleen. Koettiin, että työyhteisön parempi tunteminen lisäisi kiinnostusta ja motivaatiota kehittämiseen. Myös moniammatillisuuden merkitys nostettiin esille näkökulmia rikastuttavaksi tekijäksi.

”se (yhteistyö) tavallaan vaikuttaisi potilastyöhön eikä pelkästään ammatilliseen kehittämiseen vaan potilastyöhön ja potilaan hoitopolkuun..”

Matala kynnys, ennakkoluulottomuus sekä avoin ilmapiiri nousivat toistuvasti aiheistossa esille. Toivottiin, että osaamiseen jakamisen mallin mukaiseen tilaisuuteen voisi matalla kynnyksellä osallistua, vaikka itsellä ei olisi osaamista tai tietoa muille jaettavaksi kyseistä aiheesta. Korostettiin, että vaikka ottaisi vetovastuun jostain aiheesta, ei tarvitsi tietää kaikkea siitä, vaan voisi tuoda se suuremman joukon kanssa keskusteltavaksi. Työpajassa tiedostettiin haaste oman osaamisen aliarvioimisesta.

”kynnyksen madalluttaminen koska jokainen tietää jostain todella paljon.. ettei dissaata omaa osaamista vaan se tuotais helpommin jaettavaksi..”

Myös esihenkilötoimintaan ja osaamisen johtamiseen liittyviä teemoja nousi esille liittyen uuden toimintamallin käyttöönottoon ja juurruttamiseen. Työpajan keskustelussa toistui esihenkilön tuen, luvan ja asenteen merkitys uuden osaamisen jakamisen toimintamallin käytössä. Esihenkilön tulisi omalla asenteellaan innostaa ja kannustaa työntekijöitä uuden toimintamallin mukaiseen osaamisen kehittämiseen. Uusi toimintamalli tulisi lukea työhön kuuluvaksi niin, ettei koettaisi painetta suoriutua varsinaisista työtehtävistä kiireellä tai yli suorittaen. Koettiin myös, että varsinkin alussa tulisi osittain myös positiivisen kautta velvoittaa työyhteisön jäseniä osallistumaan.

”pitäis tulla tuki niin että se nähdään johdon tasolla että tässä yksikkökohtaisesti kehitetään osaamista”

7.4 Ensivaiheen Osaamistunti -toimintamalli

Ensivaiheen toimintamallin luomisessa ja käyttöönotossa yhdistyi useampia toimintatutkimuksen vaiheita. Toimeksiantajan antamien mallin rajojen, työpajan sisällönanalyysin, sekä aihealueen teoretiedon pohjalta rakentui osaamisen jakamisen toimintamalli, joka esiteltiin työyhteisölle 30.5.2024 ”Osaamistuntina”. Info järjestettiin sekä paikan päällä että Teams-yhteyksillä ja sitä oli kuuntelemassa 33 työyhteisön jäsentä. Lisäksi info ja siinä esitetty diaesitys sekä infograafi (kuvio 11) tallennettiin Osaamistunnille tehtyyn Teams-kansioon.



Kuvio 11. Osaamistunnin infograafi

Osaamistunnin tarkoituksena on jakaa säännöllisesti osaamista matalalla kynnyksellä yhteisöllisissä tapaamisissa. Tapaamiset järjestetään sekä paikan päällä, että Teams-yhteyttä hyödyntäen etätapaamisina. Ajankohdaksi näille säännöllisille tapaamisille valikoitui keskiviikko klo 14–15, poissulkien viikot, jolloin pidetään osastokokoukset. Valinnan taustalla on toimeksiantajan tuoma mahdollisuus yhdistää aiemmin eri aikaan pidetyt erikoissairaanhoidon sekä perusterveydenhuollon koulutuspalautetunnit samaan ajankohtaan keskiviikolle. Iltapäiväajankohdan valinta perustuu työpajan aineiston analyysiin. Vetovastuu tulee olemaan, kuten työpajassa ehdotettiin, vuoroviikoin erikoissairaanhoidolla ja perusterveydenhuollolla. Jokaisen työyhteisön jäsenen on suositeltavaa olla osaamistunnin järjestäjänä vähintään kerran vuodessa.

Osaamistunnin sisällöiksi haluttiin antaa mahdollisimman vapaat kädet, jotta matala kynnyksellä ja yksilölliset oppimisen tavat mahdollistuisivat. Aiemmin käytössä ollut koulutuspalautte oli yksi mahdollisuus sisällölle. Tämän lisäksi teoriaan tutustumisen ja aineiston analyysin pohjalta tehdyn yhteenvedon pohjalta osaamistunnin sisällöiksi listattiin: esitys/koulutus tietystä aiheesta, käytännön harjoittelu/workshop, tuoreen tutkimustiedon esittely, kutsuttu vieras tai asiantuntija, palaute työnkierrosta, sairaalavierailusta tai alan tapahtumasta kuten apuvälinemessuista, perehdytysmateriaalin läpikäyminen, yhteistyökahvit, opiskelijan tuoma aihe tai opiskelutehtävän esittely, potilascase-esimerkit sekä käytännöistä keskustelu.

Yksikön Teams-kanavalle luotiin Osaamistunti-kansio, joka sisältää tiedostot idea- ja aikataululistoille, sekä kansion dokumentaatioille. Idealistaan voi kuka tahansa työyhteisön jäsenistä käydä lisäämässä anonyymisti aihe-ehdotuksia ja osaamistarpeitaan. Lisäksi idealista käydään säännöllisesti läpi tiimipalaverissa sekä osastokokouksissa, jolloin muistutetaan uudesta toimintatavasta ja pyritään kannustamaan aktiiviseen osallistumiseen. Aikataululistaan siirretään toteutettavat ideat ja Osaamistunnin ajankohta sekä vastuussa oleva järjestävä henkilö. Järjestäjä huolehtii Teams-kutsun yksikön Teams-kalenteriin ja varaa tarvittaessa tilan, sekä vastaa Osaamistunnin kulusta ja huolehtii dokumentoinnista ja sen tallentamisesta dokumentaatioiden kansioon.

Dokumentaatio tulee tehdä jokaisesta Osaamistunnista, jotta tieto säilyy ja siirtyy myös heille, jotka eivät päässeet paikalle. Dokumentaatio voi olla perinteinen muistio, ajatuskartta, tallenne, video tai muu visuaalinen tuotos, johon pystytään palaamaan jälkikäteen. Dokumentointi on tärkeä tallentaa Osaamistunnin aiheen mukaisella nimellä helpon löydettävyyden varmistamiseksi.

Toimintamalli otettiin vastaan hyvin, mutta kesäaika nostettiin haasteena esille jo infotilaisuudessa lomien ja ajoittain puutteellisen resurssin sekä vaihtuvan henkilöstön vuoksi. Toisaalta myös kesäajan sijaiset ja heidän perehdyttämisen osin Osaamistuntien avulla, sekä heillä jo olemassa olevan osaamisen jakaminen työyhteisöön nähtiin mahdollisuutena. Ensimmäinen Osaamistunti pidettiin 5.6.2024.

Kokeilujaksossa yhdistyivät toimintatutkimuksen toiminta- ja havainnointivaiheet. Toteutuneita formaatteja olivat koulutuspalautteiden pito, yhteistyötahojen asiantuntijavieraan kutsuminen yhteiseen keskusteluun, toimintaan ja toimintaympäristöihin tutustumiset, järjestelmän käyttökoulutus/kertaus sekä esihenkilön kyselytunti. Jo ennen Osaamistuntia käytössä olleet koulutuspalautteet sulautuivat luontevasti osaksi uutta toimintamallia. Aikaisempaan verraten työyhteisön eri yksiköiden, perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon, koulutuspauteajankohdat saatiin yhtenäistettyä, jolloin näistä saadaan osaaminen aiempaa laajemmin käyttöön. Osaamistunnin kokeilujakson aikana jaettiin kokemuksia työhön liittyvistä onnistumisista ja hyvistä käytänteistä, mutta myös virheistä, jolloin on voitu välttyä niiden toistumiselta.

Muutamia taukoviikkoja lukuun ottamatta Osaamistunti toteutui kesän aikana suunnitellusti viikoittain, yhteensä 12 kertaa 20.9.2024 mennessä, jolloin päättyi Osaamistunnin palautekyselyn vastausaika. Väliin jääneille kerroille syiksi ajateltiin kesäajan kiireitä, mutta pohdittiin myös voiko kehittämistyöntekijöiden läsnäolo samassa työyksikön toimipisteessä vaikuttaa muiden toimipisteiden toimintamallin käyttöönottoon. Samassa toimipisteessä työskenteleville kehittämistyöntekijöiden tuki ja kannustus käyttöönotossa sekä sitoutumisessa uuteen toimintamalliin ovat konkreettisesti lähempänä. Osaamistunneille osallistuminen näyttäytyi osallistujamäärien puolesta aktiivisena, mutta määriä ei tarkemmin seurattu käytännön syiden vuoksi. Esimerkiksi etäosallistumisessa on tapana, että saman

yhteyden päässä voi olla useampia työntekijöitä, eikä Osaamistuntien kulkua ha-
luttu häiritä nimilistojen keräämisellä tai vaatia sitä järjestämisvastuussa olevalta
työntekijältä. Osaamistunneille osallistuminen on myös vapaaehtoista, joten osal-
listujalistojen keräämistä ei nähty välttämättömänä tai tarpeellisena.

8 ENSIVAIHEEN TOIMINTAMALLIN ARVIOINTI

8.1 Aineistonkeruu kyselyllä

Kysely sopii monenlaisten aiheiden tutkimukseen. Aineistonkeruumenetelmänä kysely on nopea ja tehokas. Kyselyn heikkoutena voidaan pitää tuotetun tiedon jäämistä pinnalliseksi. Tärkeää on huomioida vastaajien tietoisuus tutkittavasta aiheesta ja perehtyneisyys siihen. Saatekirje on tärkeä tekijä kyselyn onnistumisen näkökulmasta, ja sillä on usein vaikutusta vastausprosenttiin. (Ojasalo ym. 2015, 121, 133) Ojasalon ym. (2015, 132) mukaan avointen kysymysten käyttö kyselyssä on suositeltavaa, jos niiden käyttöön on painava syy ja vastaajien tiedetään olevan aktiivisia. Vilkka (2021, 106–107) suosittelee keskittymään maltilisuuteen ja selkeyteen kysymysten muotoilussa. Tutkimusongelman tulee ohjata kysymysten suunnittelua ja jokaisen kysymyksen vastata haluttuun tutkimuskysymykseen.

Ensivaiheen toimintamallin arviointia aloitettaessa käytiin läpi havaintoja Osaamistunnin kokeilujakson ajalta ja reflektoidtiin niitä sekä toteutusta. Kyselyn suunnittelu käynnisti toimintatutkimuksen seuraavan suunnitteluvaiheen. Tässä kehittämistyössä kyselyllä haluttiin avoimilla kysymyksillä selvittää osaamisen jakamisen mallin eli Osaamistunnin käyttökokemuksia, mitä hyvää toimintamallissa on koettu olevan, sekä mitä kehittämissuhteita käyttöönoton jälkeen on noussut. Kysely toteutettiin sähköisenä käyttäen Microsoft Forms -työkalua (kuvio 9). Kysely testattiin ennen koko työyhteisölle jakamista. Kysely jaettiin 11.9.2024 yksikön omalla Teams-kanavalla, johon kaikki työyhteisön jäsenet (59) kuuluvat. Työyhteisöä informoitiin kyselystä Osaamistunnin yhteydessä, ja informointi kirjattiin myös kyselyn saatetekstiin Teams-kanavalle. Esihenkilöä ja vastaavaa fysioterapeuttia kannustettiin tukemaan henkilöstöä vastaamaan aktiivisesti. Opin näytetyön tekijät lähettivät kaksi muistutusviestiä kyselyyn vastaamisesta yksikön Teams-kanavalle. Kyselyyn vastasi 25 työntekijää. Myös kyselyn aikana Osaamistunti-toimintamalli oli jatkuvasti työyhteisön käytössä eikä viikoittaista toimintaa keskeytetty missään vaiheessa tämän kehittämistyön aikana. Tällöin elettiin siis toimintatutkimuksen toimintavaihetta.

Osaamistunnin palautelomake

Tämän kyselylomakkeen tarkoituksena on kerätä palautetta, joka auttaa meitä kehittämään tätä toimintamallia tulevaisuudessa. Vastaukset ovat anonyymeja.

* Pakollinen

1. Oletko osallistunut Osaamistuntiin? *

Joko järjestäjänä tai osallistujana

Kyllä

Ei

2. Mikäli vastasit ei, miksi?

Kirjoita vastaus

3. Mitä hyvää Osaamistunnissa on? *

Kirjoita vastaus

4. Miten Osaamistuntia voisi kehittää? *

Kirjoita vastaus

5. Minkä arvosanan antaisit Osaamistunti- toimintamallille? *

☆☆☆☆☆

Lähetä

Kuvio 9. Osaamistunnin palautekysely

8.2 Kyselyn sisällönanalyysi

Kyselyyn saatiin 25 vastausta, joista 24 vastaajaa oli osallistunut osaamistunnille kokeilujakson aikana. Vastausprosentti oli 42,37 %, mutta huomioiden kehittämistyöntekijöiden vastaamatta jättäminen, nousee vastausprosentti 43,85 %. Vastausprosenttiin on voinut vaikuttaa potilastyön luoma kiireen tunne sekä kesäajan sijaisten poisjääminen kyselyn vastaajista työsuhteiden päättymisten vuoksi. Osaamistunti-toimintamalli sai vastaajilta kokonaisarvosanaksi 3,76 /5.

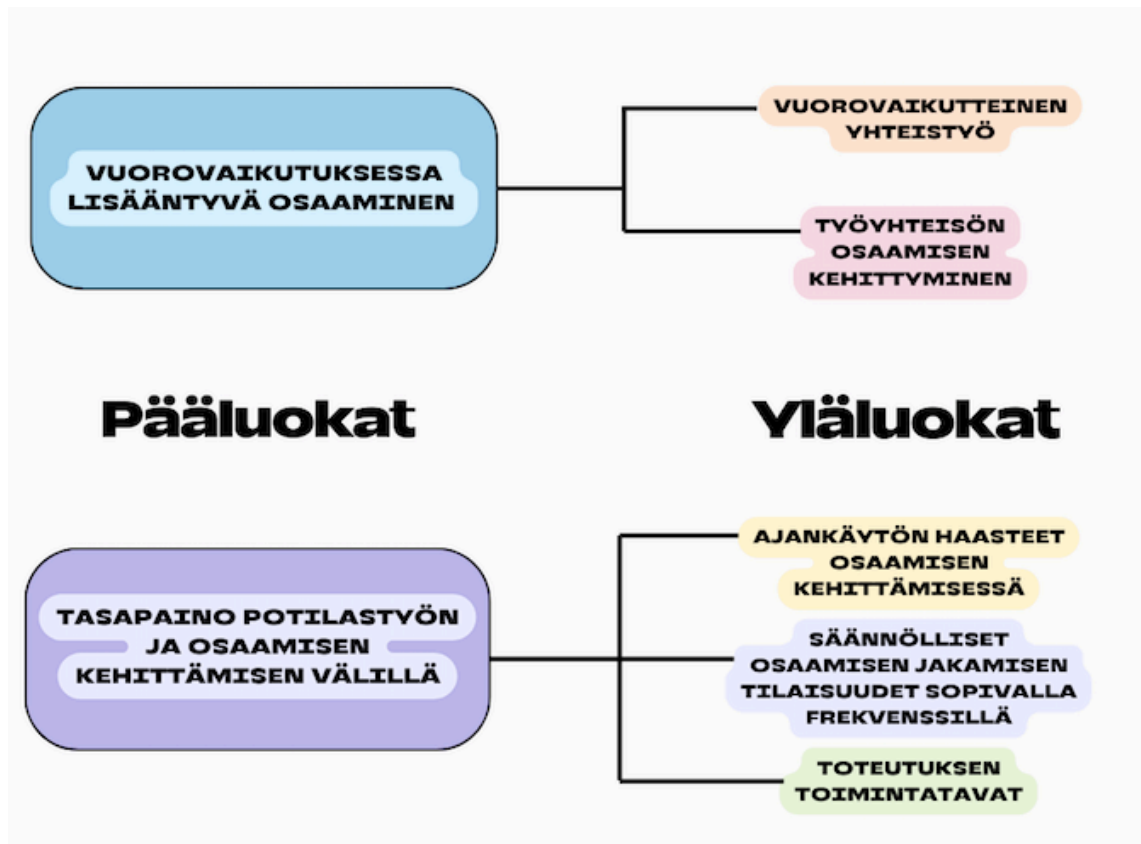
Sisällönanalyysi aloitettiin tutustumalla aineistoon, värikoodaamalla aihealueittain kehittämistyön ensimmäiseen kysymykseen eli ”Millainen osaamisen jakamisen malli palvelee aikuisten sairaalakuntoutuksen työyhteisöä?” vastaavat al-

kuperäisilmaisut ja keräämällä ne taulukkoon. Alkuperäisilmaisujen redusoinnissa muodostui 92 pelkistystä. Taulukossa 2 on nähtävissä, kuinka yhdestä alkuperäisilmaisusta on pilkottu erillisiä pelkistystyksiä alleviivamalla. Huomioitavaa on, että esiteltävä taulukko on vain pieni osa laajempaa taulukkoa, jolloin kaikki yhdestä alkuperäisilmaisusta muodostuvat pelkistykset eivät näy siinä. Pelkistykset klusteroitiin eli ryhmiteltiin aihealueittain 15 alaluokkaan. Alaluokat nimettiin sisältöä kuvaavin otsikoin. Alaluokista aineisto tiivistyi viiteen yläluokkaa, jotka jälleen nimettiin yhdistämään alaluokkien teemoja.

Taulukko 2. Esimerkki kyselyn sisällönanalysoinnin taulukosta.

Alkuperäisilmaisu	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Osaamistunti on hyvä sisäisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Helppo tapa saada pienellä kynnyksellä erilaisia asioita tietoon. <u>Lisäksi hyvä tapa oppia tuntemaan työyhteisön jäseniä ja taitoja.</u>	Hyvä tapa oppia tuntemaan työyhteisön jäseniä.	Työyhteisön jäseniin tutustuminen	Vuorovaikutteinen yhteistyö
Saa tietoa ajankohtaisista asioista. Saa tietoa/ koulutusta omaa ammattitaitoa tukeviin asioihin. <u>Tutustuu myös oman työryhmän ulkopuolisiin kollegoihin ja työympäristöihin. ja kehittää yhteistyötä</u>	Oman työryhmän ulkopuolisiin kollegoihin tutustuminen.		
Yhteistyö Jalmari-PHK välillä, <u>kiva nähdä kollegoita</u> , ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittyminen, kun muuten koulutuksia ei ole tällä hetkellä saatavilla	Kiva nähdä kollegoita.	Kollegoiden näkeminen	
Osaamistunnissa on hyvää mm. tiedon jakaminen ja uuden oppiminen. <u>Live tapaamisissa on ollut myös kiva nähdä muita fyysareita</u> , kuitenkin on myös hyvä, että on mahdollisuus osallistua myös etänä.	Live-tapaamisissa kiva nähdä muita fysioterapeutteja.		
Voi oppia toisilta ja <u>tapaa työkavereita joita ei välttämättä ehdi muuten tavata</u>	Tapaa työkavereita, joita ei välttämättä ehdi muuten tavata.		
Tiedon jakaminen. <u>Moniammatillinen yhteinen keskusteltu kunkin aiheen äärellä.</u>	Moniammatillinen yhteinen keskustelu kunkin aiheen äärellä.	Vuorovaikutteinen keskustelu	
Osaamisen, ajatusten vaihto	Osaamisen ja ajatusten vaihto		

Aineiston analyysin edetessä aineisto tiivistyi viidestä yläluokasta kahteen pääluokkaan (kuvio 11). Luvussa 8.3 käydään läpi kyselyn tulokset pääluokkien kautta esitellen. Kyselyn aineistonanalyysin tulosten pohjalta päivitettiin työpajan tuloksista muodostettu Osaamistunti-toimintamalli kehittämistyön lopulliseen versioon.



Kuvio 11. Kyselyn aineistonanalyysin pää- ja yläluokat

8.3 Kyselyn tulokset

8.3.1 Vuorovaikutuksessa lisääntyvä osaaminen

Kyselyn tuloksissa nousi Osaamistunti-toimintamallin hyvinä puolina työyhteisön keskinäinen tutustuminen sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääntyminen. Myös oman työyhteisön ulkopuolisiin kollegoihin ja työympäristöihin tutustuminen mahdollistui Osaamistunnille kutsuttujen vieraiden ansiosta. Moniammatillinen keskustelu erilaisten aiheiden äärellä lisääntyi säännöllisten tapaamisten myötä. Yhteistyötahojen asiantuntijavieraiden kanssa käytyjä keskusteluja pidettiin merkittävänä ja hyvinä keinoina ymmärtää toisten yksiköiden työnkuvia, sekä kehittää yhteisten asiakkaiden hoitopolkuja ja -käytänteitä. Myös tutustumiskierrokset eri toimipisteissä lisäsivät ymmärrystä toiminnasta, resursseista, vahvuuksista ja haasteista, työyhteisön sisällä.

”Voi oppia toisilta ja tapaa työkavereita joita ei välttämättä ehdi muuten tavata”

Osaamistunnille osallistuminen paikan päällä koettiin vuorovaikutuksen kannalta tärkeänä, mutta myös etänä osallistuminen hyvänä vaihtoehtona ja mahdollisuutena osaamisen lisääntymiselle. Sekä yksilöiden että työyhteisön osaaminen koettiin kehittyvän yhteisöllisissä tilaisuuksissa. Kyselyn vastauksissa toistui Osaamistunti-toimintamallin olevan hyvä tapa sisäisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen, tietojen päivittämiseen, kertaamiseen ja uuden oppimiseen. Kokeilujakson aikana pidetyiltä osaamistunneilta oli saatu vinkkejä käytännön työhön.

”Osaamistunnissa on hyvää mm. tiedon jakaminen ja uuden oppiminen. Live tapaamisissa on ollut myös kiva nähdä muita fyssareita, kuitenkin on myös hyvä, että on mahdollisuus osallistua myös etänä.”

Osaamistunnin katsottiin mahdollistavan osallistumisen matalalla kynnyksellä, ja aiheiden olleen omaa ammattitaitoa tukevia. Vastauksissa nousi esiin Osaamistunnin olevan hyvä ja helppo täydennyskoulutuksen muoto, kun muita koulutuksia on ollut vähemmän saatavilla. Ammattitaidon kehittyminen saattaa jäädä arjessa toissijaiseksi ilman sille järjestettyä aikaa, joten Osaamistunti koettiin tarpeelliseksi sen säännöllisyyden vuoksi. Vastauksissa myös todettiin sen olevan vielä uusi toimintatapa, joka tarvitsee aikaa vakiintuakseen työyhteisön sisäisen oppimisen ja tiedon jakamisen keinoksi.

”Mielestäni osaamistunti on ollut todella hyvä ja helppo täydennyskoulutuksen muoto. Olen saanut omilta ja toisen sairaalan terapeuteilta paljon hyviä vinkkejä käytännön työhön ja koen ammattiosaamiseni kehittyneen kesän aikana. Keskellä työviikkoa noin tunniksi pysähtyminen ja keskittyminen oman ammattitaidon kehittämiseen on ollut tosi hyvä juttu minulle, koska ilman osaamistuntia lähes aina arvottaa muut työt oman ammattitaidon kehittämisen edelle eikä osaamiseni päivitty.”

8.3.2 Tasapaino potilastyön ja osaamisen kehittämisen välillä

Kyselyn vastauksissa nousi esille useampi ajankäyttöön ja resurssiin liittyvä teema. Kyselyssä esiintyi viikoittaisia Osaamistunteja kannattavia vastauksia,

mutta enemmistö koki, että Osaamistunti toteutui kokeilun aikana liian usein. Viikoittaisen Osaamistunnin koettiin vievän liikaa aikaa potilastyöltä, ja olleen näin myös ajoittain esteenä osallistumiselle. Myös kesäaika koettiin valtaosin haastavana pienemmän resurssin ja lomien vuoksi. Kuitenkin kesäaikana järjestettäviä Osaamistunteja kannattavia ja aktiivisuutta toimintamalliin sitoutumiseen toivovia vastauksia kirjattiin.

”Tauolla kesäisin, kun lomien vuoksi mennään vajaammalla ja kiirettä pitää niin ei meinaa muistaa tai ehtiä osallistua vaikka aihe olisikin kiinnostanut/ollut tarpeellinen. Myös kerran viikossa tahti tuntuu tiukalta (kesälomat tietty voinut tähän tunteeseen vaikuttaa), josko olisi vaikka 2 viikon välein (1xkk pth ja esh)?”

Viikoittaiselle toteutukselle vaihtoehdoksi nostettiin erilaisia frekvenssejä, joista selvästi eniten ehdotettiin kahden viikon välittäistä sykliä, jolloin vetovastuu olisi vuorotellen perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon työntekijöiden välillä. Vastauksissa korostui myös Osaamistuntien järjestäminen tarpeen mukaan, jolloin myös osassa kommentteista ehdotettiin perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon vuoroittaisen vetovastuun poistamista. Vapaaehtoisuuteen perustuva pidettiin tärkeänä asiana niin järjestämisen kuin osallistumisen näkökulmasta. Koettiin, että Osaamistunti pysyisi hyödyllisenä ja tehokkaana, mikäli sen järjestettäisiin silloin kun jollakin on erityisosaamista tai tietoa jaettavana, eikä ideoita tarvitsisi väkisin keksiä.

”Ajatuksena osaamistunti on hyvä ja on hyvä, että erityisosaamista ja tietoa jaetaan. Olisi kuitenkin hyvä, että jokaisella ei olisi vuorollaan velvollisuus osaamistuntia järjestää tai väkisin aiheita keksiä, vaan olisi hyvä, että osaamistunti pidettäisiin, kun jollain on jotakin tietoa/erityisosaamista, mistä myös muut hyötyisivät, tällöin myös osaamistunnin pysyisivät tehokkaina ja hyödyllisinä.”

Idealistia pidettiin hyvänä alustana aiheiden keräämiselle, mutta kommentoitiin myös harvojen ottavan aiheita sieltä. Kehitysehdotukseksi nousi ajoittain tarpeen vaatiessa laajempi, esimerkiksi iltapäivän pituinen, kokonaisuus.

”Joskus voisi olla laajempi kokonaisuus, esim iltapäivän pituinen osaamistunti jos toivottu aihealue laaja.”

8.4 Havainnointi ja tutkimuspäiväkirja osana toimintatutkimusta

Havainnointi voi yhdistää muista aineistonkeruumenetelmistä saatua tietoa ja rikastuttaa sitä. Toimintatutkimukseen sopii luontevasti osallistuva havainnointi, jossa tutkijat ovat aktiivisina jäseninä osana toimintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.2) Osallistuvaa havainnointia ja tarkkailua voidaan käyttää tutkimusaineiston keräämisen tapana. Osallistuvassa havainnoinnissa tulee päästä sisään havainnoitavaan yhteisöön, ja tärkeää on huomioida aineiston anonymisointi. (Vilkkä 2021, 142, 145.)

Opinnäytetyöprosessin aikana pidettiin tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjattiin ylös aikajanelle opinnäytetyön etenemistä kussakin vaiheessa, ajatuksia ja huomioita työpajan toteutuksesta sekä toimintamallin käyttöönoton ja käytön ajalta. Tutkimuspäiväkirjaa täytettiin yhteisen Teams-kanavan tiedostona, jolloin se oli jatkuvasti molempien opinnäytetyön tekijöiden käytettävissä.

Työpajassa opinnäytetyön tekijät toimivat fasilitaattoreina ja havaintoja tehtiin työpajaan osallistuneiden ryhmädynamiikasta, tunnelmasta ja keskustelun kuluista ja aktiivisuudesta. Osaamistunti-toimintamallin käynnistyessä ja käytön aikana havainnointia tehtiin tilaisuuksiin aktiivisesti osallistuvina työyhteisön jäseninä. Havaintoja kirjattiin myös työyhteisön keskusteluista toimintamalliin liittyen, sekä uuden toimintamallin seurauksena tulleista huomatuista vaikutuksista, esimerkiksi tarpeesta tietoteknisten taitojen ohjaamiseen ja toisaalta näiden taitojen kehittymiseen. Tutkimuspäiväkirjaa hyödynnettiin opinnäytetyöprosessin kulun kuvaamisessa. Päiväkirjaa ei aineistona erikseen analysoitu vaan käytettiin työpajan ja kyselyn aineistojen analyysien tukena.

9 OSAAMISTUNTI

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön tuotos, jonka muodostamiseen ovat vaikuttaneet teoriaperusta, aineistonkeruumenetelmistä saadut tulokset, toimeksiantajalta saadut toteutuksen raamit sekä kehittämistyöntekijöiden tutkimuspäiväkirjaan kirjaamat havainnot. Opinnäytetyöprosessi päättyy toimintatutkimuksen reflektointivaiheeseen, jonka aikana toimintamalli on viimeistelty. Kehittämistyö työyhteisössä jatkuu vielä opinnäytetyöprosessin päätyttyä, kun tulokset esitellään työyhteisölle. Osaamistunti-toimintamalli on säännöllisessä käytössä työyhteisössä.

9.1 Kehittämistyön keskeiset tulokset

Kehittämistyö on tuottanut uuden toimintamallin, Osaamistunnin (kuvio 12), jonka avulla Aikuisten kuntoutuksen sairaalapalveluiden fysio- ja toimintaterapeuttien osaamista jaetaan säännöllisesti. Osaamistunti-toimintamalli on koettu työyhteisössä toimivaksi ja hyödylliseksi, ja sen jatkumista on toivottu.



Kuvio 12. Osaamistunti -toimintamalli

Osaamistunti on ensivaiheen mallissa toteutunut kerran viikossa tunnin kestoisenä, mutta kyselystä saadun palautteen vuoksi frekvenssi vähennetään joka toiseen viikkoon. Ajankohta pidetään samana ensivaiheen mallin mukaisesti (keskiviikko klo 14–15). Vetovastuu järjestämisestä on yhä vuorotellen erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon henkilöstöllä. Osaamistunnit järjestetään jatkossa tarpeen mukaan, ja mikäli aiheita tai ideoita ei ole, tai resurssitilanne on haastava, jätetään Osaamistunti pitämättä. Kun toimintamalli on saatu ajan kuluessa jalkautettua, on kesäajankohdan osalta pohdittava sen tauottamisen tarvetta, tai Osaamistuntien määrän vähentämistä helpottamaan osallistumista. Kehitysideana sekä työpajasta että kyselystä nousi ajoittaiset pidempikestoiset Osaamistunnit, mikäli aihealue on laaja tai sen käsittelyyn koetaan tarvittavan kerralla enemmän aikaa.

Keskeisimmät tulokset kerätyn teoriaperustan ja kehittämistyön aineistonkeruumenetelmien pohjalta on koottu ohessa olevaan kuvioon (kuvio 13). Kuvio rakentuu vastaamaan kehittämistyön kysymyksiin ”Millainen osaamisen jakamisen malli palvelee aikuisten sairaalakuntoutuksen työyhteisöä?”, sekä ”Millaiset tekijät ja käytänteet edistävät osaamisen jakamisen toimintamallin käyttöönottoa ja käyttöä?”.



Kuvio 13. Keskeisimmät tulokset kehittämistyön kysymyksiä näkökulmasta.

Tiedon jakamisen tavoiksi on suositeltu erityisesti vuorovaikutuksellisia tapoja (Parkkila 2013, 56–57; Fischer & Döring 2022). Myös Banduran (1977, 22–29) sosiaalisen oppimisen teorian mukaan oppiminen tapahtuu sosiaalisessa ympäristössä havainnoinnin kautta. Osaamistunti perustuu vahvasti vuorovaikutuksessa oppimiseen, ja sosiaalisen oppimisen teoriaan linkittyvä mallioppiminen toteutuu osana Osaamistunti–toimintamallia esimerkiksi workshop-muotoisissa tilaisuuksissa sekä minityönkierron palautteiden muodossa. Työyhteisön jäseniin tutustuminen kollegoita näkemällä ja vuorovaikutteisen keskustelun käyminen nousivat myös tärkeinä asioina työpajan ja kyselyn tuloksissa.

Osaamistunnin suunnittelussa on otettu huomioon Nonakan ja Takeuchin (1995, 62, 71–72) SECI-malli. Osaamistunti mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamisen asiantuntijoiden välillä, joka kuvaa SECI-mallin mukaista sosialisatiota. Ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto muuttuu vuorovaikutuksessa näkyväksi, jolloin samalla yksilöiden välisiä tietoja vaihdetaan. Yhdistämisvaihe, jossa tieto muunnetaan kokonaisuudeksi, analysoidaan ja järjestetään, toteutuu Osaamistunnin keskusteluissa, sekä dokumentoinnin tekemisessä ja työyhteisön Teams-kanavalle jaettaessa. Dokumentointi on tärkeä osa Osaamistuntia, sillä se mahdollistaa tiedon jakamisen myös heille, jotka eivät pääse osallistumaan Osaamistunnille.

Osaamistunnissa on huomioitu myös EMTReK-mallin mukaiset tiedon siirron ja vaihdon komponentit eli tiedon siirron ja vaihdon viesti, sidosryhmät, prosessi, sisäinen konteksti, sosiaalinen, kulttuurinen ja taloudellinen konteksti sekä arviointi (Phirodova ym. 2018, 313–32). Nämä näkyvät muun muassa Osaamistuntien aiheiden valinnassa, osallistumisessa oman kiinnostuksen ja osaamistarpeiden mukaisesti, monipuolisissa toteutustavoissa sekä dokumentoinnissa. Myös Osaamistunnin arviointia on EMTReK-mallin mukaisesti tehty.

Mannermaa (2013, 178–183) nosti tiedon jakamisen kanaviksi välineellisen tiedon jakamisen, kuten esimerkiksi erilaiset kokoukset, muistiot ja kirjalliset ohjeet, keskustelun kollegoiden välillä sekä esimiehien tiedon jakamisen mahdollistamiseen käyttämät tietämyksenhallinnalliset tavat. Osaamistunnista on löydettävissä kaikki nämä kolme tiedon jakamisen kanavaa: esihenkilö tukee toimintamallia ja luo sen käytölle edellytykset muun muassa ajallisen resurssin mahdollistamisella,

välineellisyys näkyy sekä erilaisten järjestämismuotojen vaihtoehdoissa että dokumentoinnin edellyttämisessä, ja keskustelu kollegoiden välillä on koko Osaamistunnin keskiössä oleva ajatus.

Laineen (2017, 87) mukaan yksi osaamisen johtamisen parhaista käytännöistä on oppivan organisaation periaatteiden mukainen yhteisöllisten oppimismuotojen hyödyntäminen. Viitala (2021, luku 3.6) suosittelee osaamisen kehittämisen toimenpiteenä lisäämään työpaikoilla työyhteisötason epäformaalia ja kokemusperäistä oppimista, hyödyntämällä enemmän vapaamuotoisia tapaamisia ja palaveriteita, tiimityötä ja erilaisia innovaatioprosesseja. Kehittämistyön molempien aiheistonkeruumenetelmien, työpajan ja kyselyn, tuloksissa korostui toive matalan kynnyksen toimintamallista, joka toteutuu Osaamistunnin mahdollistaessa useita erilaisia formaatteja sen järjestämiseksi. Osaamistunnin esittelyssä on korostettu mahdollisuutta pitää se vapaamuotoisena, sen vaatimatta aina suurempia valmisteluita tai ajallista panostamista. Työpajan tuloksissa nousi toimintamallin käyttöönottoa edistävänä tekijänä säännöllisyys ja vakioitu aika, jolloin se on helppo kalenteroida ja muistaa. Osaamistunnissa halutaan kuitenkin yhä korostaa myös tarpeenmukaisuutta, eli Osaamistunnit järjestetään vain silloin kun aiheita tai ideoita on. Kurtin (2012, 185) mukaan työyhteisön säännölliset kokoukset tiimi- tai koulutuspalavereissa mahdollistavat kokemukseen perustuvan hiljaisen tiedon jakamisen ja yleisen työhön liittyvän keskustelun kiireisessä työympäristössä.

Osaamisen kehittämisessä tulee huomioida yksilön näkökulmasta tasa-arvoiset käytännöt ja prosessit (Lemmetty & Collin 2020, 479–482). Osaamistunnissa tämä on huomioitu niin, että kaikilla on oikeus osallistua omien osaamistarpeiden ja kiinnostuksen kohteiden mukaan. Etäyhteyden mahdollistamiseen on kannustettu niissä Osaamistunnin järjestämisen muodoissa joihin se soveltuu, jotta myös fyysisesti kauempana työskentelevät työyhteisön jäsenet voivat osallistua ilman paikan päälle tulemistä. Etäyhteyden mahdollisuus sai positiivista palautetta kyselyssä. Työyhteisön Teams-kanavan omaa Osaamistunti-kansiota tiedostoineen (idea- ja aikataululistat sekä dokumentaatiot- kansiota) pidettiin toimivina ratkaisuinä sekä työpajan että kyselyn tuloksissa. Vuopala (2013, 200–202) toteaa väitöskirjassaan onnistuneen yhteisöllisen verkko-oppimisen vaativan sujuvaa ryhmätyöskentelyä, opiskeluympäristöä/digitaalista alustaa, joka

mahdollistaa monipuolisen vuorovaikutuksen sekä yksilöiden aktiivisuutta ja aikaa yhteistyölle, sekä sitoutumista ryhmän toimintaan. Stoehr ym. (2021, 9) tutkimuksen mukaan verkko-oppiminen lisää joustavuutta ja osallisuutta, mutta huomioitavaa on terveydenhuollossa olevan aiheita joiden oppiminen edellyttää fyysistä läsnäoloa. Käytännön harjoittelua sisältäneitä Osaamistunteja on dokumentoitu myös videoimalla, ja näistä on koettu olleen hyötyä oppimisessa vaikka ei olisi päässyt fyysisesti paikalle.

Esihenkilöä tarvitaan henkilöstön motivoinnissa tiedon luomisessa ja jakamisessa (Karamitri ym. 2020, 12). Kehittämistyöhön sisältyneessä työpajatyöskentelyssä nousi esiin yhtenä merkittävänä tekijänä esihenkilön tuki. Aineistossa toistui esihenkilön myönteinen asenne, lupa ja tuki sekä ajankäytön salliminen toimintamallin käyttöä edistävänä tekijänä. Infotilaisuudessa esihenkilö kannusti työyhteisöä osallistumaan Osaamistunneille, ja sen korostettiin olevan työaikaa. Esihenkilö ja yksikön vastaava fysioterapeutti myös kertaalleen osallistuivat Osaamistuntien järjestämiseen, ja näin loivat myönteistä asennetta toimintamallin käytöstä. Patersonin ym. (2014, 443-444) mukaan esihenkilö onkin tärkeässä roolissa mahdollistamassa kannustavan työympäristön uusille toimintatavoille ja oppimiseen käytettävän ajan, ja samoin van Lierop ym. 2022 (7, 9) katsovat tärkeäksi järjestää aikaa vuorovaikutukselle ja työyhteisön oppimiselle.

Itseohjautuvuus lisää työntekijän itseluottamusta, innovatiivisuutta ja jatkuvaa oppimista (Eng & Knotts 2022, 19). Osaamistunti-toimintamalli edellyttää työyhteisön jäseniltä itseohjautuvuutta. Osaamistuntien toteutuminen vaatii yksilöiden aktiivisuutta ja järjestämisvastuun ottamista. Koska Osaamistuntien järjestäminen on vapaaehtoista, tarvitaan riittävä motivaatio ja halu olla järjestäjänä, sekä tuoda osaamistarpeita idealistalle. van Lierop (2022, 4-6) on myös todennut työpaikalla oppimista edistäviä yksilö- ja yhteisötason tärkeitä ominaisuuksia olevan esimerkiksi avoin positiivinen asenne, motivaatio ja vastuuntunto.

9.2 Haasteet Osaamistunti-toimintamallissa

Osaamistunti -toimintamallin toteuttamisessa on tunnistettu myös haasteita (kuvio 14). Osaamisen jakamisen toimintamallin mahdollisia haasteita pohdittiin jo työpajassa, ja kyselystä niistä nousi myös esiin Osaamistuntien kehityskohteiden

joukosta. Havaintoja haasteista käytännön toiminnan ajalta kirjattiin tutkimuspäiväkirjaan.



Kuvio 14. Haasteet Osaamistunti-toimintamallissa.

Työyksikössä on ollut kehittämistyön aikaan muutoksia henkilöstössä, myös esihenkilöiden osalta. Lumiahon (2017, 224) mukaan työssä, työyhteisössä tai -ympäristössä tapahtuvat muutokset voivat olla vaikuttamassa motivaatioon kehittämistoimintaan osallistumisessa. Tässä kehittämistyössä kesäajan henkilöstön, sekä esihenkilöiden vaihtuminen kesken kehittämistyöprosessin on voinut vaikuttaa uuden toimintamallin käyttöönotossa ja jalkauttamisessa, ja lisännyt kehittämistyöntekijöiden vastuuta siitä huolehtimisessa.

Lumiaho (2017, 224) on pohtinut fysioterapeuttien vahvan yksilötoimijuuden olevan mahdollinen vaikuttaja kehittämistoiminnassa esiin tulleisiin haasteisiin ja osittaiseen muutosten vastustamiseen. Lumiahon mukaan erilaiset asenteet kehittämiseen voivat joko edesauttaa tai vaikeuttaa koko yhteisön osallistumista. Tästä esimerkkinä tämän kehittämistyön kohdalla pohdittiin kesäajan nostamista esiin haasteena uuden toimintamallin käyttöönotossa jo ennen kokeilujakson al-

kua. Yksi mahdollisuus on, että asenteet haastavaksi koetusta ajankohdasta olivat vaikuttamassa osallistumisen aktiivisuuteen tai uuteen toimintamalliin sitoutumiseen jo ennen varsinaista kokeilua.

Haaste Osaamistunti-toimintamallin jatkuvuudelle on myös vaikeus tunnistaa omaa osaamista tai kokemus ettei oma osaaminen olisi merkityksellistä jaettavaa. Nonakan (1994, 16) mukaan hiljainen tieto on vaikeaa tunnistaa. Kokeimuksia jakamalla ja yhteisten keskustelujen kautta kuitenkin tapahtuu oppimista (van Houten 2023, 205), joten Osaamistunnille osallistuminen voi myös keskustelujen kautta auttaa ammattilaisia tunnistamaan omaa hiljaista tietoaan, ja kannustaa jakamaan omia kokemuksiaan muille. Työpajassa nousi keskusteluun myös se, että uudet toimintatavat saattavat ajan kanssa unohtua. Osaamistunnin aika on tämän vuoksi vakioitu ja sille on luotuna oma kansio Teams-kanavalle näkyvyyden lisäämiseksi. Sekä osallistumisen aktiivisuuteen kannustaminen että toimintamallin käytön jatkuvuuden näkökulmasta toimintamallin jalkauttaminen työyhteisöön tulee jatkua vielä opinnäytetyöprosessin päätyttyä.

Työpajassa käydyssä keskustelussa kiire tiedostettiin olevan yleinen syy arvottaa muu työ kehittämisen edelle. Se näyttäytyi haasteena myös Osaamistunnin ollessa käytössä, ja sen jälkeisissä käyttökokemuksissa. Vaikka esihenkilö omalla toiminnallaan mahdollisti sen, että kaikilla olisi lupa työajan puitteissa osallistua Osaamistunneille, on työyhteisössä koettu vaikeutta löytää tasapainoa potilas-työn ja osaamisen kehittämisen välille. Tämän vuoksi frekvenssiä on ensivaiheen toimintamallin jälkeen harvennettu. Toivanen, Leppänen & Kovalainen (2012, 8) totesivat tutkimuksessaan jo 12 vuotta sitten, että osaamisen kehittäminen jää herkästi työstä irralliseksi, eikä välttämättä koeta sen kuuluvan työhön. Osaamisen kehittämiseen käytetty aika koetaan aiheuttavan töiden kasaantumista, ja perustyö arvotetaan osaamisen kehittämisen edelle. Samat teemat siis nousevat edelleen tämän päivän työelämässä esiin kehittämistyön tuloksissa.

10 YHTEENVETO JA POHDINTA

10.1 Yhteenveto

Kehittämistyön tavoitteena oli edistää osaamisen kehittämistä aikuisten kuntoutuksen sairaalapalveluiden fysio- ja toimintaterapeuteista koostuvassa työyhteisössä osaamisen suunnitelmallista ja säännöllistä jakamista lisäämällä. Tarkoituksena oli vastata tähän tavoitteeseen luomalla toimintatutkimuksellista lähestymistapaa soveltaen, laadullisten menetelmien avulla osaamisen jakamisen toimintamalli. Teoriatietoon tutustumisen, toimeksiantajan kanssa keskustelun ja ensimmäisen aineistonkeruumenetelmän, eli työyhteisön jäseniä osallistavan työpajatyöskentelyn, jälkeen muodostui ensimmäinen versio Osaamistunti-toimintamallista. Ensivaiheen toimintamallin kokeilujakson jälkeen arviointia ja jatkokehitystä tehtiin kehittämistyön toisen aineistonkeruumenetelmän, henkilöstölle kohdistuvan verkkokyselyn avulla.

Kehittämistyön tavoitteita tarkastellessa voidaan todeta tavoitteeseen pääsyn onnistuneen. Kehittämistyön kysymyksiin on saatu tuotettua vastaukset, ja ne näkyvät kehittämistyön lopputuotoksessa. Menetelmänä on sovellettu toimintatutkimusta, jonka osin lomittainkin kulkevat vaiheet veivät askel askeleelta kohti tavoitetta. Kehittämistyön tuotos, Osaamistunti, on edistänyt osaamisen kehittämistä kohderyhmänä toimivassa työyhteisössä luomalla säännöllisen toimintamallin osaamisen jakamiselle. Työn tarpeellisuus tiukentuneen taloudellisen tilanteen ja työelämän jatkuvan murroksen vuoksi on perusteltu. Kuten Virta ja Laaksonen (2019) ovat todenneet, muuttuvien työolosuhteiden vuoksi tarvitaan laajaa osaamista omaavaa henkilökuntaa, joka voi joustavasti liikkua eri toimipisteiden välillä. Kehittämistyöntekijät pohtivat onko toisten työhön ja konkreettisiin työpisteisiin tutustuminen voinut laskea kynnystä liikkua eri toimipisteiden välillä, joka taas toisi jatkossa lisää joustavuutta työnantajalle sekä parempaa valmiustilannetta muun muassa heikkojen resurssitilanteiden varalta.

Toimintamallin käyttö on työnantajalle käytännössä ilmaista, ja se vie työntekijöiltä vain kaksi tuntia kuukaudesta työaika, pois lukien osaamistunnin suunnitteluun käytetty aika. Näiden kahden tunnin vaikutusta yksilön osaamisen kehittämiseen sekä tätä kautta potilaiden hoidon laadun paranemiseen voi olla vaikea

mitata numeraalisesti, mutta kehittämistyön tulokset työntekijöiden palautteissa puhuvat puolestaan. Oppivan organisaation tavoitteiden mukaisesti yksilöiden oppimisen kapasiteettiä kasvattamalla lisääntyy myös työyhteisön oppimisen kapasiteetti (Soklaridis 2013, 831). Osaamistunti on onnistunut tässä oppivan organisaation tavoitteiden mukaisessa oppimiskapasiteettien kasvattamisessa, sekä yksilön että työyhteisön tasolla.

Kehittämistyö vahvistaa aiempaa tutkimusta ja kirjallisuutta tulosten osoittaessa vuorovaikutuksellisten osaamisen kehittämisen ja jakamisen tapojen toimivuutta. Koska kehittämistyön kohderyhmä toimii useassa eri toimipisteessä, tärkeänä teemana vuorovaikutuksen osalta Osaamistunnissa oli myös etävuorovaikutuskanavien hyödyntäminen. Etäyhteyksiin liittyen kehittämistyöntekijät pohtivat, kuinka etäyhteyden päästä osallistumista voitaisiin saada aktiivisemmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Tämä haaste on tunnistettu aiemminkin muun muassa Coccon ja Kurtin (2018, 14) tutkimuksessa, jossa vuorovaikutusosaaminen oli yksi sosiaali- ja terveysalan tärkeä osaamistarve, jota tulisi kehittää myös digitaalisia mahdollisuuksia hyödyntäen.

Yhdeksi haastavaksi tekijäksi etäyhteyden vähäiselle vuorovaikutukselle arveltiin kehittämistyöntekijöiden tekemää havaintoa digitaalisuuteen liittyen. Työyhteisössä tunnistettiin puutteita Teamsin käytön osaamisessa, jolloin kehittämistyöntekijöillä oli tärkeä rooli myös tukea tähän liittyvissä tekijöissä varsinaisen toimintamallin käyttöönoton tukemisen ja ohjaamisen lisäksi. Digiosaamisen puutteet eivät ole vain tämän yksittäisen työyhteisön haaste, sillä tutkimusten perusteella nämä nopeaan digitalisaation liittyvät osaamispuutteet on tunnistettu aina Euroopan terveys parlamentin tasolla asti (European Health Parliament 2016, 3–4).

Etäyhteyden vuorovaikutukseen liittyvien haasteiden lisäksi kehittämistyöntekijät pohtivat, onko Osaamistunnin varsinainen tarkoitus kuitenkaan vielä täysin ymmärretty työyhteisössä. Osaamistunneilla tarvittaisiin vielä enemmän vuorovaikutuksellista keskustelua ja kokemuksia jaettavaksi myös paikan päällä tapahtuvissa tilaisuuksissa. Osaamistunnin kokeilun aikana osallistujat ajoittain jakautuivat tilaisuuden järjestäjiksi ja kuuntelijoiksi. Yksi vaihtoehto on, että toimintamallin esittelyn ja tämän infon tallenteen lisäämisen lisäksi olisi kaivattu vielä lisää kehittämistyöntekijöiden järjestämää perehdytystä hiljaisen tiedon jakamiseen.

Payne ym. (2019, 7) totesivat tutkimuksessaan EMTReK (Evidence-based Model for The Transfer and Exchange of Research Knowledge) -mallin käytön riittävän ohjauksen ja perehdytyksen lisänneen positiivisia kokemuksia. Kun kehittämistyö on valmis ja toimintamalli luovutetaan toimeksiantajalle, suositellaan harkittavaksi vielä Osaamistunnin tarkoituksen ja tavoitteen kertaamista työyhteisössä.

Kehittämistyön tulokset vahvistavat myös aiempaa näyttöä osaamisen strategisen johtamisen tärkeydestä, esihenkilön tuen merkityksestä sekä koko organisaation osaamisen kehittämiseen liittyvän myönteisen organisaatiokulttuurin tarpeellisuudesta. Peltokorven (2024, 39–42) hoitajien kokemuksia osaamisen siirtymisestä käsittelevässä pro gradussa saatiin samankaltaisia tuloksia organisaation ja esihenkilöjen tuen, sekä osaamisen siirtymisen toimintamallien kehittämisen tärkeydestä. Teema on siis ajankohtainen myös korkeakoulututkintojen opinäytetöissä. Kyseessä voi olla niin sanotusti aina ajankohtainen aihe, mutta on mahdollisuus, että myös tämän kehittämistyön taustalla olevat hyvinvointialue muutokset sekä sen myötä korostuneet taloudellisen tilanteen haasteet ovat myötävaikuttamassa ajankohtaisuuteen.

10.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön teossa huomioitiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteet, joita ovat eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus sekä vastuunkanto. Kehittämistyössä tulee varmistaa hyvä tieteellinen käytäntö läpi opinnäytetyöprosessin. (All European Academies 2023, 7.) Opinnäytetyö on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu riittävällä tarkkuudella, läpinäkyvästi, käyttäen eettisesti kestäviä, ja opinnäytetyöhön soveltuvia tiedonhankinta- ja tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Näiden tehtyjen valintojen arvioiva tarkastelu on myös osa hyvää tutkimuskäytäntöä. (Puusa & Juuti 2011, 157; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11.)

Työssä eettisyyttä ja luotettavuutta on varmistettu laadukkaalla ja opinnäytetyöhön soveltuvalla tiedonhaulla. Tämän työn teoriatietoa haettu käyttäen eri tietokantoja, kuten ProQuest, Andor, PubMed, CINAHL, LUC-Finna sekä Lastu-finna. Keskeisiä käsitteitä ja näin ollen myös hakusanoja ovat olleet osaaminen (com-

petence), osaamisen kehittäminen (competence development), tietämys (knowledge), osaamisen johtaminen (competence management), osaamisen siirto (transfer of expertise), oppiva organisaatio (learning organization) ja hiljainen tieto (tacit knowledge). Haussa on otettu huomioon erilaisia tiedonhankintatekniikoita kuten *, OR- sekä AND- operaattoreiden käyttö. Myös niin sanottua lähteiden ketjuttamista on hyödynnetty. Mukaan on hyväksytty lähteet, jotka vastaavat kehittämistyön kysymyksiin tai kuvaavat keskeisiä käsitteitä. Lähteiden on tullut olla tieteellisiä vertaisarvioituja tutkimuksia, artikkeleita ja väitöskirjoja, tai aihealueen oppimateriaaleja ja -kirjoja. Myös viralliset muistiot, kuten esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriön aineistot, on hyväksytty mukaan. Lähdemateriaalin on tullut olla saatavilla ilmaisiksi joko suomen tai englannin kielellä. Pääsääntöisesti mukaan ei ole hyväksytty yli kaksikymmentä vuotta vanhoja lähteitä, mutta poikkeuksia on tehty esimerkiksi niissä tapauksissa, joissa kyse on käytetyn teorian alkuperäisteoksesta. Tutkimusten osalta teoreettisten kuvausten sekä menetelmien on tullut olla selkeästi asianmukaisesti kuvattu ja johtopäätösten on tullut perustua tuloksiin.

Tutkimusaineiston asianmukainen käsittely ja säilytys ovat myös osa tutkimusetiikkaa (Vilkkä 2021, 47). Tutkimuslupa haettiin Päijät-Hämeen hyvinvointialueen käytössä olevalla sopimus pohjalla ja käytäntöjen mukaisesti. Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden työpajaan osallistuminen perustui ilmoittautumisjärjestykseen ja kyselyyn vastaaminen mahdollistettiin kaikille työyhteisön jäsenille. Osallistujat informoitiin eettisiä toimintatapoja noudattaen. Tutkimusaineistoa käsiteltiin, säilytettiin ja lopulta se hävitettiin huolellisesti ja asianmukaisesti.

Kehittämistoiminnassa luotettavuus merkitsee käyttökelpoisuutta, eli kehittämistoiminnassa syntyvän tiedon tulee olla todenmukaista, mutta myös hyödyllistä (Toikko & Rantanen 2009, 121–122). Laadullisessa tutkimuksessa tärkeä osa luotettavuutta arvioitaessa on huomioida tutkijan ja tutkimuksen kohteen välinen suhde, ja subjektiivisuuden ja reflektiivisyyden näkyväksi tuominen. Ymmärrys omien valintojen ja ajatusten vaikutuksesta tutkimuksen vaiheisiin on tärkeää, sekä niiden näkyväksi tuominen tutkimuksen lukijalle. Yksityiskohtainen ja havainnollistava raportointi tutkimuksen eri vaiheista helpottaa luotettavuuden arviointia. (Puusa & Juuti 2011, 157; Puusa & Juuti 2020, Toimintatutkimus - Sekä

toimintaa että tutkimusta). Suojasen (2004) mukaan toimintatutkimuksessa huomioitavaa on sen mahdollinen muuttuminen tutkimuksen aikana. Tutkijan ammattitaito ja riittävän hyvä tutkimuksen kohteena olevan toimintaympäristön ja toiminnan tuntemus ovat oleellisia tulosten saavuttamiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta. Kehittämistyöntekijät kuuluivat kehittämistyön työyhteisöön, joten toimintaympäristö ja toiminta olivat tuttuja.

Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa tuntui luontevalta ja toimivalta ratkaisulta oman työyhteisön toimintaa kehitettäessä. Kehittämistyön kysymykset tarkentuivat prosessin edetessä vastaamaan paremmin kehittämistehtävän tavoitteeseen ja tarkoitukseen, ja käytettyjen menetelmien tarkoituksenmukaisuutta ja soveltuvuutta myös arvioitiin kehittämistehtävän kuluessa. Toimintamallia kehitettiin ensivaiheessa työpajasta, ja lopulta kyselystä saatujen tulosten perusteella, mutta sitä ohjasi myös toimeksiantajan kanssa käydyt keskustelut. Teoriaosuuden aihealueet myös muokkautuivat prosessin edetessä, sillä tietoperustan tarve kirkastui ja kehittyi aineistonkeruun etenemisen myötä.

Kehittämistehtävä toteutettiin omaan työyhteisöön, joten toimintaympäristö ja osallistajat olivat opinnäytetyön tekijöille ennalta tuttuja. Opinnäytetyöntekijöiden omaa roolia työyhteisössä sekä kehittämistehtävän tekijöinä pohdittiin usein kehittämistehtävän edetessä ja sen eri vaiheissa. Toimintatutkimuksellisessa lähestymistavassa kehittämistehtävän tekijä on aktiivinen yhteisön jäsen, joten opinnäytetyöntekijät osallistuivat Osaamistuntien järjestämiseen ja tukivat työyhteisöä uuden toimintamallin käyttöönotossa. Osallistumisessa pyrittiin kuitenkin löytämään sopiva tasapaino aktiivisuudessa, vaikuttamatta liikaa ensivaiheen toimintamallin käyttöön tai saatuihin tuloksiin. Myös esihenkilöä pyydettiin tukemaan ja kannustamaan työyhteisöä toimintamallin käyttöönotossa ja kyselyyn vastaamisessa.

10.3 Oman asiantuntijuuden kehittyminen ja yhteistyö

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä opinnäytetyöntekijöiden oman työyhteisön kanssa. Kehittämistehtävänä toteutettavan opinnäytetyön teko kollegoina kollegoille oli intensiivistä, mutta antoisaa ja opettavaista. Opinnäytetyöntekijöiden työskentely samassa työyksikössä vauhditti opinnäytetyöprosessin etenemistä,

mahdollisesti säännöllisen reflektoinnin työn aiheiden parissa, sekä helpotti työn- ja suunnittelua. Samalla paikkakunnalla asuminen myös mahdollisti parityöskentelyn fyysisesti samassa paikassa niissä tilanteissa, joissa se koettiin hyödylliseksi etänä työskentelyyn verrattuna. Näitä tilanteita olivat esimerkiksi työpajan suunnittelu ja harjoittelu, työpajan ja kyselyn aineistojen analysointivaiheet sekä kirjallisen työn viimeistely. Kasvokkain käydyt keskustelut Osaamistunti -toimintamallin kokeilujakson aikana tehdyistä havainnoista olivat arvokkaita. Myös Teams -etäyhteyttä hyödynnettiin työskentelyssä säännöllisesti. Opinnäytetyöprosessin aikana asiantuntijuus lisääntyi osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen aiheista, laadullisen tutkimuksen teosta ja menetelmistä, sekä uuden toimintamallin suunnittelusta ja käyttöönottamisesta.

Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus olivat teemoja, jotka toistuivat merkityksellisinä opinnäytetyöprosessin kaikissa vaiheissa. Sen lisäksi että ne näyttäytyivät tärkeänä osaamisen jakamisen mahdollistamisessa työyhteisössä, olivat ne vahvasti läsnä opinnäytetyön teossa parityöskentelynä.

10.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehittämisehdotukset

Osaamisen jakamisen edistäminen työyhteisössä tuntui alusta lähtien aiheena tärkeältä ja sen merkityksellisyys korostui kehittämistehtävän edetessä. Jo työpajassa käydyt keskustelut toivat esiin työyhteisön kokeman tarpeen ja halun osaamisen jakamisen keinojen kehittämiseen ja yhteisöllisyyden sekä vuorovaikutuksen lisäämiseen, joita kyselyn tulokset entisestään vahvistivat.

Tämän kehittämistehtävän tulokset ovat keskittyneet edistämään osaamisen jakamista kyseisessä työyhteisössä ja sen toimintaympäristössä. Toimintamalli on käytännönläheinen ja helposti sovellettavissa erilaisiin työympäristöihin sosiaali- ja terveydenhuoltoaloilla. Toimeksiantajalla on ollut samaan aikaan käynnissä myös muita kehittämishankkeita, joiden tavoitteena on lisätä osaamisen jakamista organisaatiossa, mikä osaltaan kertoo aiheen ajankohtaisuudesta ja tärkeydestä. Jatkossa osaamisen jakamiselle voitaisiin kehittää erilaisia toimintatapoja tiimin, yksikön, tulosalueen ja koko organisaation tasoille. Osaamistunti-toimintamalli voisi toimia tässä laajemmassa kokonaisuudessa yksikkötasoisena

osaamisen jakamisen toimintamallina. Jotta osaamista saataisiin koko organisaatiossa jaettua tehokkaasti, tarvitaan kokonaisuuteen kuitenkin vielä jatkokehittämistä.

Osaamistunti-toimintamallin toivotaankin kannustavan sosiaali- ja terveysalan työyksiköitä ja työyhteisöjä innovoimaan uusia toimintatapoja jakaa niissä olevaa asiantuntijuutta ja osaamista, sekä yksilöillä olevaa hiljaista tietoa. Olisi mielenkiintoista saada tietoa osallistujien kokemuksesta oman osaamisen kehittymisestä Osaamistunti-toimintamallin oltua käytössä pidemmän aikajakson ajan. Kiinnostavaa olisi myös osallistujien kokemus siitä, onko omaa olemassa olevaa hiljaista tietoa helpompi tunnistaa, kun käytössä on ollut osaamisen jakamiseen keskittyvä toimintamalli.

LÄHTEET

- Agrifoglio, R., Briganti, P., Varriale, L., Metallo, C. & Ferrara, M. 2021. Understanding knowledge sharing through the working practices. *International journal of organizational analysis* (2005), vol. 29, no. 4, 2021, 920–934. Viitattu 4.8.2024 DOI:10.1108/IJOA-02-2020-2049.
- All European Academies – ALLEA 2023. The European Code of Conduct for Research Integrity. 2023. Viitattu 19.11.2023 DOI: 10.26356/ECOC.
- Andrews, M. & Smits, S. 2019. Using Tacit Knowledge Exchanges to Improve Teamwork. *The ISM journal of international business*, 3(1), 15–23. Viitattu 3.2.2024 <https://www.proquest.com/scholarly-journals/using-tacit-knowledge-exchanges-improve-teamwork/docview/2335648487/se-2?accountid=27297>.
- Bandura, A. 1977. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.
- Chen, T., Li, F. & Leung, K. 2016. When Does Supervisor Support Encourage Innovative Behavior? Opposite Moderating Effects of General Self-efficacy and Internal Locus of Control. *Personnel Psychology*, 69(1), 123–158. Viitattu 5.9.2024 DOI: 10.1111/peps.12104.
- Coco, K. & Kurtti, J. 2018. Osaamistarpeet sosiaali- ja terveystalalla – Tehyläisten näkemyksiä työpaikoilla tarvittavasta osaamisesta. *Tehyn julkaisusarja B: 4/18*. Tehy ry. Viitattu 13.10.2024 https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2018/2018_b4_osaamistarpeet_sosiaali-ja_terveysalalla_id_12932.pdf.
- Eklund, A. 2021. *Osaamiskartta – Osaamisen kehittäminen työelämässä*. Espoo: Brik.
- Eng, B., & Knotts, K. 2022. Self-motivate to innovate: How self-leadership drives individual innovation: *Quarterly journal. S.A.M. Advanced Management Journal*, 87(1), 19. Viitattu 20.10.2024 www.proquest.com/scholarly-journals/self-motivate-innovate-how-leadership-drives/docview/2708413693/se-2.
- Eskola J. 2018 Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Osa 2: Näkökulmia aineiston analysointiin.
- European Health Parliament 2016. Digital skills for health professionals. Viitattu 4.10.2024 <https://www.healthparliament.eu/wp-content/uploads/2017/09/Digital-skills-for-health-professionals.pdf>.

Evans, N. 2012. Destroying collaboration and knowledge sharing in the workplace: A reverse brainstorming approach. *Knowledge management research & practice*, 10(2), 175–187. Viitattu 15.7.2024
DOI:10.1057/kmrp.2011.43.

Fischer, C. & Döring, M. 2022. Thank you for sharing! How knowledge sharing and information availability affect public employees' job satisfaction. *The International journal of public sector management*, 35(1), 76–93. Viitattu 23.11.2023 <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2020-0290>.

Hakanen, V.-P. 2022. Kuntoutuksen tulosalue. Toimintasuunnitelma 2023–2024. Viitattu 19.11.2023 Päijät-Hämeen hyvinvointialueen intranet.

Hannula, M., Kukko, M. & Okkonen, J. 2003. Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä. Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere. Viitattu 2.4.2024
https://www.researchgate.net/publication/242326398_OSAAMISEN_JA_TIETAMYKSEN_HALLINTA_SUOMALAISISSA_SUURYRITYKSISSA.

Heikkinen, H. L. T. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: Heikkinen, H. L. T. & Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–37.

Heikkinen, H., Kaukko, M. & Salo, P. 2023. Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään. Teoksessa: Heikkinen, H. & Kaukko, M. (toim.) *Toimintatutkimus: Käytännön opas*. Tampere: Vastapaino, 17–38.

Helakorpi S. 2009. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. *Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu*. Viitattu 5.2.2024
https://uas-arkisto.fi/wp-content/uploads/www_arkisto.uasjournal.fi/osaaja_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf.

Herranen, K. 2020. *Ketterä Kasvu*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hill, K., Gratton, N., Kulkami, A., Hamer, O., Harrison, J., Harris, C., Chesters, J., Duddy, E., Collins, L. & Clegg, A. 2024. The effectiveness of evidence-based healthcare educational interventions on healthcare professionals' knowledge, skills, attitudes, professional practice and healthcare outcomes: Systematic review and meta-analysis. *Journal of Evaluation in Clinical Practise*, 30(6), 909–935. Viitattu 11.9.2024 <https://doi.org/10.1111/jep.14001>.

Horsburgh, J. & Ippolito, K. 2018. A skill to be worked at: using social learning theory to explore the process of learning from role models in clinical settings. *BMC Medical Education*. 18(1),156. Viitattu 4.2.2024
<https://bmcmededuc.biomedcentral.com/counter/pdf/10.1186/s12909-018-1251-x.pdf>.

Hsu, C.-P., Chang, C.-W., Huang, H.-C. & Chiang, C.-Y. 2011. The relationships among social capital, organizational commitment and customer-oriented prosocial behaviour of hospital nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 20 (9–10), 1383–1392. Viitattu 5.9.2024 DOI: 10.1111/j.1365-2702.2010.03672.x.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa – neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Viitattu 27.8.2024
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Hörkkö, E. & Silvennoinen, H. & Järvinen, T. 2019. Henkilöstön suosimat työssä oppimisen muodot. *Hallinnon tutkimus*. 38 (2), 73–88. Viitattu 4.2.2024
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/97987/56003>.

Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. *Päätösten tueksi 3*. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 30.11.2023
<https://www.julkari.fi/handle/10024/138096>.

Karamitri, I., Kitsios, F. & Talias, M. A. 2020. Development and Validation of a Knowledge Management Questionnaire for Hospitals and Other Healthcare Organizations. *Sustainability*, 12(7), 2730. Viitattu 20.7.2024
DOI:10.3390/su12072730.

Kivinen T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja, Kuopion yliopisto. Viitattu 2.2.2024
https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/8983/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Kiviniemi K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Osa 1: Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.

Koski, A. 2015. Oppiminen kehittyvässä työyhteisössä. Teoksessa: Helminen, J. (toim.) Osaamiseksi kokemus jokainen - Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen. Tallinna: United Press Global, 192–206.

Koskinen, J. 2024. Strateginen oppiminen – Johtajuuden uudistaja. Helsinki: Ajantieto.

Kucharska, W. 2022. Tacit knowledge influence on intellectual capital and innovativeness in the healthcare sector: A cross-country study of Poland and the US, *Journal of Business Research*, Vol 149, 869-883, DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.05.059. Viitattu 20.7.2024
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322004921?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=8584f5c95b2b4e16.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esihenkilö osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Viitattu 27.1.2024
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66896/978-951-44-8782-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä. 612/2021. Viitattu 28.7.2024
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210612#Pidm46111191745392>.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä. 28.6.1994/559. Viitattu 28.7.2024
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>.

Laulainen, S. & Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveystieteiden ala. Tampere University Press, 151–177.

Lehtonen, O., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen M. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella: Miten ratkaista henkilöstöpula? Helsinki: Alma Talent.

Lemmetty, S. & Collin, K. 2020. Throwaway knowledge, useful skills or a source for wellbeing? Outlining sustainability of workplace learning situations. *International Journal of Lifelong Education*, 39(5–6), 478–494. Viitattu 4.2.2024
 DOI:10.1080/02601370.2020.1804004.

Lumiaho, A. 2017. Asiantuntijayhteisö toiminnan yhteisöllisenä kehittäjänä – Case fysiatrian poliklinikka. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Viitattu 15.10.2024
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102216/978-952-03-0572-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Lunden A., Teräs M., Kvist T. & Häggman-Laitila A. 2017. A systematic review of factors influencing knowledge management and the nurse leaders' role. *Journal of Nursing Management*, 25(6), 407–420. Viitattu 1.2.2024 DOI: 10.1111/jonm.12478.

Lunden A., Teräs M., Kvist T. & Häggman-Laitila A. 2018. Transformative agency and tensions in knowledge management – A qualitative interview study for nurse leaders. *Journal of Clinical Nursing*, 28(5-6), 969–979. Viitattu 1.2.2024 DOI:10.1111/jocn.14694.

Lyly-Yrjänäinen, M., Selander, K. & Alasoini, T. 2023. Jatkuva oppiminen työorganisaatiossa: Mitkä keinot ovat tärkeitä ja miten oppiminen toteutuu? TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma & Työterveyslaitos. Viitattu 5.9.2024
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146293/TTL-978-952-391-094-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Mannermaa, K. 2013. Tiedon jalostaminen osaamiseksi – vertaileva tutkimus yksityisen ja julkisen sektorin työterveyshuolto-organisaatioissa. Väitöskirja, Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 30.1.2024
<https://oma.tsr.fi/api/projects/b35253e5-3c32-4ec9-ad28-bde70cc56bcd/attachment/92584c18-bab2-4ea3-8c38-232a817dd1a1>.

Menon, A., Korner-Bitensky, N., Kastner, M., McKibbin, K.A. & Straus, S. 2009. Strategies for rehabilitation professionals to move evidence-based knowledge into practice: a systematic review. *Journal of Rehabilitation Medicine*, 41(13), 1024–1032. Viitattu 11.9.2024 <https://doi.org/10.2340/16501977-0451>.

Mikkonen, H., Walhberg, J., Paalimäki-Paakki, K., Jauhiainen, J. & Liljamo, P. 2023. Osastonhoitajien kokemukset saamastaan tiedosta ja tuesta sekä toiminnan muutoksen johtamisesta Terveyskylän digihoitopolun käyttöönotossa: laadullinen tutkimus. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 15(3). Viitattu 6.9.2024 <https://journal.fi/finjehew/article/view/122875>.

Mulder M. Conceptions of Professional Competence. Teoksessa: Billett, S., Harteis, C. & Gruber, H. 2014. *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*. 1st ed. 2014. Dordrecht: Springer Netherlands.

Niemi., R., Kiilakoski, T. & Kaukko M. 2023. Suunnittelu ja toteuttaminen. Teoksessa: Heikkinen, H. & Kaukko M. (toim.) *Toimintatutkimus: Käytännön opas*. Tampere: Vastapaino, 111–136.

Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. Viitattu 4.5.2024 DOI: 10.1287/orgsc.5.1.14.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H.-K. & Niemi, T. 2018. Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämäntutkimus*, 16(4). Viitattu 18.7.2024 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692/41893>.

Onnismaa, J. 2008. Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa – vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista. Teoksessa: Toom, A. & Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) *Hiljainen tieto - tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 119–132.

Otala, L. 2018. *Ketterä oppiminen – Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki: Kauppakamari.

Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOY.

- Parkkila, L. 2013. Hiljaisen tiedon keräämisen ja konkretisoinnin toimintamallit. IMTAC-hankkeen kirjallisuustutkimus. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportit ja selvitykset 16/2013. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu: Kemi. Viitattu 30.6.2024 <https://docplayer.fi/30567291-Hiljaisen-tiedon-keräämisen-ja-konkretisoinnin-toimintamallit.html>.
- Paterson, T. A., Luthans, F. & Jeung, W. 2014. Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434–446. Viitattu 5.9.2024 DOI: 10.1002/job.1907.
- Payne, C. & Brown, M. J. & Guerin, S. & Kernohan, W. G. 2019. EMTReK: An Evidence-based Model for the Transfer & Exchange of Research Knowledge – Five Case Studies in Palliative Care. *SAGE Open Nursing*, 5(1–8). Viitattu 3.2.2024 https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7774354/pdf/10.1177_2377960819861854.pdf.
- Peltokorpi, A. Hoitajien kokemuksia osaamisen siirtymisestä. Pro gradu, Turun yliopisto. Viitattu 2.11.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024062859322>.
- Prihodva, L. & Guerin, S. & Tunney, C. & Kernohan, W. G. 2018. Key components of Knowledge transfer and exchange in health services research: Finding for a systemic scoping review. *Journal of advanced nursing*, 75(2), 313–326. Viitattu 2.2.2024 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7379521/pdf/JAN-75-313.pdf>.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa: Puusa, A., Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 267–281.
- Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2023a. Tietoa hyvinvointialueesta. Viitattu 16.11.2023 <https://www.paijatha.fi/tietoa-hyvinvointialueesta/>.
- Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2023b. Toimintaohje. Osaamisen ja johtamisen kehittäminen. Viitattu 7.5.2024 Päijät-Hämeen hyvinvointialueen intranet.
- Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2023c. Kuntoutuksen tulosalue - Päijät-Hämeen Hyvinvointialue. Viitattu 8.5.2024. Päijät-Hämeen hyvinvointialueen intranet.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Gaudeamus.
- Senge, P.M. 1994. *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization*. New York: Currency.
- Sinkkonen, M & Lehto, K. 2022. Valmentava johtajuus tiimien itseohjautuvuutta tukemassa. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus*. Helsinki: Oppian, 87–98.

Sipari, S., Tammelin, M., Helenius, S., Janhunen, E., Rantakokko, M., Vänskä, N. & Harra, T. 2022. Knowledge Needs in Rehabilitation: Perspectives of Service Users and Professionals. *Frontiers in Rehabilitation Sciences*, Vol 3, 858081. Viitattu 8.9.2024 DOI: 10.3389/fresc.2022.858081.

Sitra – Suomen itsenäisyyden juhlarahasto 2019. Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutostaasteet. Sitran selvityksiä 150. Päätösten tueksi 3. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 29.11.2023 <https://www.julkari.fi/handle/10024/138096>.

Soklaridis, S. 2014. Improving hospital care: are learning organizations the answer? *Journal of Health Organization and Management*. 28(6), 830–838. Viitattu 4.1.2024 DOI:10.1108/JHOM-10-2013-0229.

Stoehr, F., Müller, L., Brady, A., Trilla, A., Mähringer-Kunz, A. Hahn, F., Düber, C., Becker, N., Wörns, M.-A., Chapiro, J., Hinrichs, J.B., Akata, D., Ellmann, S., Huisman, M., Koff, D., Brinkmann, S., Bamberg, F., Zimmermann, O., Traikova, N.I., Marquardt, J.U., Chang, D.-H., Rengier, F., Auer, T.A., Emrich, T., Muehler, F., Schmidberger, H., Baeßler, B., Dos Santos, D.P., Kloeckner, R. & Saqr, M. 2021. How COVID-19 kick-started online learning in medical education – The DigiMed study. *PLoS One*, 16(9), e0257394. Viitattu 20.10.2024 <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257394>.

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja - Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Keva ry. Viitattu 4.11.2023 <https://globaalikasvatus.fi/wp-content/uploads/sites/6/2021/08/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>.

Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus. Menetelmäartikkelit. Viitattu 26.11.2023 <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>.

Suomen Toimintaterapeuttiliitto & Suomen Fysioterapeutit. 2024. Osaamisen johtaminen. Suomen Toimintaterapeuttiliiton ja Suomen Fysioterapeuttien suositus jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien varmistamiseksi. Viitattu 5.11.2024 <https://www.suomenfysioterapeutit.fi/wp-content/uploads/2024/09/TOI-SF-Osaamisen-johtaminen-1.pdf>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press.

Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa: Jännitteitä ja paradokseja. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 10 (1) – 2012. Viitattu 10.09.2024 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295/46190>.

Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa: Toom, A. & Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) *Hiljainen tieto - tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Kansanvalistusseura.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 33–58.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Talentum. ISBN 978-952-63-1703-8.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 26.11.2023
https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

Ulrich, B. & Crider, N. 2017. Using Teams to Improve Outcomes and Performance. *Nephrology Nursing Journal*, 44 (2), 141–151. Viitattu 29.8.2024
<https://www.proquest.com/docview/1987370695/fulltextPDF/1A207AD7E9D144E5PQ/1?accountid=14242&sourcetype=Scholarly%20Journals>.

van Houten, M. M. 2023. Professional tacit knowledge sharing in practice. Agency, boundaries, and commitment. *The journal of workplace learning*, 35(9), 197–217. Viitattu 4.2.2024 DOI: 10.1108/JWL-02-2023-0025.

van Lierop, M. E. A., Meijers, J. M. M., van Rossum, E., Rutten, J. E. R., Thoma-Lürken, T. & Zwakhalen, S. M. G. 2022. How to establish workplace learning in long-term care: Results from a World Café dialogue. *BMC nursing*, 21(1), 1-241. Viitattu 4.4.2024 DOI: 10.1186/s12912-022-00999-8.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! - Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virta M. & Laaksonen H. 2019. Osaamisen johtaminen perusterveydenhuollossa. *TAMKjournal*. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/osaamisen-johtaminen-perusterveydenhuollossa/>.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum

Vuopala, E. 2013. Onnistuneen yhteisöllisen verkko-oppimisen edellytykset. Näkökulmina yliopisto-opiskelijoiden kokemukset ja verkkovuoro vaikutus. Väitöskirja, Oulun yliopisto. Viitattu 21.10.2024
<https://urn.fi/URN:ISBN:9789526202259>.

Yoon, S. W. & Park, J. G. 2023. Employee's intention to share knowledge: The impacts of learning organization culture and learning goal orientation. *International journal of manpower*, 44(2), 231–246. Viitattu 30.6.2024 DOI: 10.1108/IJM-01-2021-0004.

LIITTEET

Liite 1. Työpajan saatekirje

Liite 1. Työpajan saatekirje

Hei!

Opiskelemme YAMK-tutkintoja Lapin ja Tampereen ammattikorkeakouluissa sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamisesta ja kehittämisestä. Teemme opinnäytetyötä Kuntoutuksen tulosalueelle, ja tarkoituksenamme on luoda osaamisen jakamisen malli aikuisten sairaalakuntoutuksen työyhteisölle. Opinnäytetyön tavoitteena on osaamisen kehittämisen edistäminen, lisäämällä olemassa olevan osaamisen jakamista suunnitelmallisesti uuden toimintatavan avulla.

Opinnäytetyömme on toiminnallinen kehittämistyö, jonka tutkimusotteena sovelletaan toimintatutkimusta. Osallistamme työyhteisöä työpajatyöskentelyn keinoin. Mukaan otetaan yhteensä kahdeksan fysio- tai toimintaterapeuttia ilmoittautumisjärjestyksessä, neljä sekä erikoissairaanhoidosta että perusterveydenhuollosta. Osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Ilmoittautua voit vastaamalla tähän sähköpostiin. Ilmoittautumisten jälkeen varmistetaan, etteivät kaikki kahdeksan osallistujaa edusta samaa ammattiryhmää, jotta voidaan turvata monipuolinen ja erilaisista näkökulmista syntyvä pohdinta.

Työpaja toteutuu **keskiviikkona 10.4. klo 8-11 Salpausselän kuntoutussairaala Jalmarin B4-neuvotteluhuoneessa**. Työpajaan osallistuminen on työaika. Osallistumalla työpajaan, annat luvan käyttää ideoitasi ja ajatuksiasi kehittämistyössä. Samalla kuittaa saatekirjeen sisällön luetuksi ja ymmärretyksi. Voit jättäytyä kehittämistyöhön osallistumisesta pois missä kohdin vain, mutta ennen poisjääntiä antamiasi ideoita ja ajatuksia voidaan tämänkin jälkeen käyttää työssä. Työpajassa käytetyt menetelmät tuottavat sekä kirjallista että visuaalista aineistoa, kuten valokuvia ja ajatuskarttoja. Työpaja nauhoitetaan, ja tallennetta käytetään opinnäytetyön analysoitavana aineistona. Henkilötietoja ei kerätä ja aineisto anonymisoidaan. Aineistot eivät sisällä luottamuksellista tai arkaluonteista dataa, eikä tutkimusaineistoa jatkokäytetä. Opinnäytetyön tekijöinä omistamme kerätyt aineistot ja tulokset. Säilytämme ja hävitämme aineistot tietoturvasääntöjen mukaisesti.

Toinen työyhteisöä osallistava aineistonkeruumenetelmä, kysely, toteutetaan ensi syksynä uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen. Kyselyyn osallistetaan koko Aikuisten sairaalakuntoutuksen työyhteisö. Tiedotamme tästä lähempänä.

Yhteistyöterveisin

Outi Kokko ja Jaana Katajainen