

Päivi Huotari ja Jouko Kivi (toim.)

## Näkökulmia sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutuksen  
opinnäytetyö tutkimuksellisenä kehittämishankkeena  
(ylempi ammattikorkeakoulututkinto)

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 170



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*



Päivi Huotari ja Jouko Kivi (toim.)

## **Näkökulmia sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen**

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutuksen  
opinnäytetyö tutkimuksellisenä kehittämishankkeena  
(ylempi ammattikorkeakoulututkinto)

**Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarjat**

A Tutkimuksia

B Oppimateriaalia

C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut

**Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu**

**Sarja C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 170**

Vastaava toimittaja: Ilkka Väänänen

Taitto: Anna Räikkönen

ISSN 1457-8328

ISBN 978-951-827-221-5

Paino: Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy, 2014



# SISÄLLYS

<b>KIRJOITTAJAT .....</b>	<b>6</b>
<b>ALKUSANAT .....</b>	<b>7</b>
Päivi Huotari <b>YLEMMÄN AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINNON OPINNÄYTETYÖ KEHITTÄMÄSSÄ SOSIAALI- JA TERVEYSALAA .....</b>	<b>8</b>
Eija Lyyra, Katja Pendolin ja Leena Haapola <b>VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINNILLA TYÖELÄMÄLÄHTÖISTÄ KOULUTUSTA .....</b>	<b>16</b>
Johanna Sinkkonen ja Leena Haapola <b>YHTEISÖLLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN .....</b>	<b>24</b>
Virpi Lehtinen ja Päivi Huotari <b>ALAISTAIDOILLA JAETTUUN JOHTAJUUTEEN .....</b>	<b>36</b>
Aki Rintala ja Päivi Huotari <b>KEHITYSKESKUSTELUT ESIMIESTEN TYÖVÄLINEENÄ .....</b>	<b>48</b>
Eija Kyllönen ja Leena Haapola <b>ITSEARVIOINNILLA LAATUUN .....</b>	<b>55</b>
Veli-Pekka Hakanen ja Päivi Huotari <b>STRATEGIAVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN PERUSPALVELUKESKUS OIVASSA .....</b>	<b>63</b>

## KIRJOITTAJAT

**Leena Haapola**, lehtori, YTL ”Työskentelen opetustehtävissä sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulun koulutusohjelmissa. Arviointi, laatutyö ja esimiesvalmiuksien kehittäminen ovat keskeisiä osaamisalueitani. Työssäni voin hyödyntää pitkää työkokemustani julkishallinnon johtamistehtävissä.”

**Veli-Pekka Hakanen**, fysioterapeutti (ylempi AMK), fysio- ja toimintaterapiatiimin esimies, Peruspalvelukeskus Oiva ”Opinnäytetyö vahvisti osaamistani strategisesta viestinnästä ja sen roolista osaamisen ja tiedon johtamisessa. Koulutuksen aikana siirryin fysioterapiayksikön esimiehestä Oivan fysio- ja toimintaterapiatiimin esimieheksi.

**Päivi Huotari**, yliopettaja, HTT ”Työni kohdentuu ylempää ammattikorkeakoulutukseen ja sen kehittämiseen. Erityisesti koulutuksen kansainvälistäminen sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta ja sen hyödyntäminen opetuksessa on keskeistä työkenttääni.”

**Jouko Kivi**, viestinnän lehtori, FM, teatteriohjaaja. ”Viestinnän lehtorina keskityn akateemisen tekstin tuottamisen opetukseen. Olen toiminut teatteriohjaajana sekä ammatti- että harrastaja-teattereissa. Olen kirjoittanut ja dramatisoinut näytelmiä.”

**Eija Kyllönen**, sairaanhoitaja (ylempi AMK), vastaava sairaanhoitaja vanhusten palvelukeskuksessa. ”YAMK- tutkinto on selkeästi syventänyt osaamista ja laajentanut näkökulmia oman ammattialan osalta. Lisäksi se on antanut varmuutta omaan johtamiseen.”

**Virpi Lehtinen**, fysioterapeutti (ylempi AMK), osastonhoitaja, Lahden kaupunki, lääkinnällinen kuntoutus. ”Opinnäytetyö toimi välineenä oman johtamisnäkökulman syntymiselle sekä auttoi luomaan ja tekemään työyksikössäni tiettäväksi oma johtamisideologiani. Opinnäytetyöni toimii edelleen yksikössäni johtamisen välineenä. Siirryin opinnäytetyöprosessin aikana esimiestehtävään.”

**Eija Lyyra**, sairaanhoitaja (ylempi AMK), ortopedian endoproteetiikan koordinaattori, Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä. ”Ylempi AMK -tutkinnon suorittaminen antoi laajemman näkökulman johtamisesta ja työorganisaatioiden toiminnasta, erityisesti henkilöstöjohtamisesta. Koulutuksen myötä päätöksentekokyky, vastuun ottaminen, organisointikyky sekä oman työn arviointi ja suunnittelu kehittyivät.”

**Katja Pendolin**, sairaanhoitaja (ylempi AMK), sairaanhoitaja

**Aki Rintala**, fysioterapeutti (ylempi AMK), fysioterapeutti. ”Ylempi ammattikorkeakoulututkinto on antanut hyvän mahdollisuuden osallistua oman organisaation kehittämiseen muun muassa laadun ja kehittämisen näkökulmista yhteistyössä esimiesten kanssa.”

**Johanna Sinkkonen**, sosionomi (ylempi AMK), kotona asumista tukevien palvelujen johtaja, Järvenpään kaupunki. ”Opinnäytetyöni aihe yhteisöllisestä osaamisen jakamisesta on näkynyt vahvasti johtamisotteessani ja näkyy strategisena painopisteenä myös nykyisessä työssäni. Opintojen päätyttyä siirryin vastuukouluttajan tehtäviin toisen asteen oppilaitokseen, ja edelleen kuntasektorille johtotason tehtävään ikääntyneiden ja toimintarajoitteisten palveluihin.”

## ALKUSANAT

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto vakinaistettiin vuonna 2005. Se on tarjonnut AMK -tutkinnon suorittaneille väylän jatkaa opintojaan, syventää ammatillista osaamistaan ja suorittaa ylempi korkeakoulututkinto. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto vastaa osaltaan ammattikorkeakoulujen tehtävään harjoittaa elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehittämistyötä sekä yhdistää elinikäisen oppimisen muodolliseen tutkintokoulutukseen. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot ovatkin vakiinnuttaneet asemansa ja profiloituneet erilaisiksi kuin yliopistojen maisteritutkinnot. Erilaisuus todentuu pedagogisissa ratkaisuisissa ja erityisesti opinnäytetyössä, joka työelämän kehittämishankkeena on arvostettu ja duaalimallin mukaista ylempään ammattikorkeakoulutuksen profiilia todentava malli.

Työelämäläheisenä ja työelämää kehittävänä koulutuksena ylempi ammattikorkeakoulututkinto on luonut ammattikorkeakouluille ja työelämälle mahdollisuuden yhteiseen työelämää ja sen tulevaisuutta palvelevan osaamisen kehittämiseen. Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa opiskelevat sosiaali- ja terveysalan asiantuntijat ovat tärkeä ryhmä sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämistoiminnan kannalta, sillä valtion- ja kuntatalouden heikentynyt tilanne sekä ikääntyvä väestö eivät mahdollista nykyisellä palvelurakenteella laadukkaiden ja vaikuttavien sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamista. Alalla pitkäänkin toimineet asiantuntijat voivat ylempää ammattikorkeakoulututkintoa opiskellessaan yhdistää alan kehittämishaasteet oppimistehtäviin ja opinnäytetöihin. Lahden ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus käynnistettiin vuonna 2006, ja koulutuksen aikana on lokakuuhun 2014 mennessä valmistunut 108 opinnäytetyötä. Opinnäytetyö muodostaa kolmasosan ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavista opinnoista, ja opiskelijat ovat saaneet ja hakeneet opinnäytetyön aiheen ja kehittämishaasteen yleensä omasta organisaatiostaan. Opinnäytetyön lähtökohtana sosiaali- ja terveysalan koulutuksessa on ollut, että se toteutuu aina tutkimuksellisenä kehittämishankkeena. Kehittämishankkeen tarkoituksen ja tavoitteiden erottaminen tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista on ollut osalle opiskelijoista haasteellista. Tämän vuoksi ylempään ammattikorkeakoulutukseen osallistuneet opettajat ovat laatineet virallisen opinnäytetyönohjeen lisäksi opinnäytetyön käsikirjan käytännön oppaaksi helpottamaan kehittämishankkeen suunnittelua, toteutusta ja arviointia.

Tässä artikkelijulkaisussa esitellään opinnäytetyön käsikirja ja opinnäytetyön toteutuminen tutkimuksellisenä kehittämishankkeena, toteutuneiden opinnäytetöiden aihealueet sekä kuusi opinnäytetyötä. Opinnäytetyöt ovat antaneet tärkeän panoksen ja resurssin sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen. Samalla ne ovat mahdollistaneet yhteisöllistä oppimista opiskelijoille, sosiaali- ja terveysalan työyhteisöille ja tietysti meille opettajille yhteisönä.

*Päivi Huotari*

Päivi Huotari

## **YLEMMÄN AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINNON OPINNÄYTETYÖ KEHITTÄMÄSSÄ SOSIAALI- JA TERVEYSALAA**

### **Opinnäytetyö tutkimuksellisenä kehittämishankkeena**

#### **Johdanto**

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto aloitettiin kokeiluvaiheena ammattikorkeakoulun jatko-tutkinnon nimikkeellä vuonna 2002 ja vakinaistettiin osaksi suomalaista korkeakoulujärjestelmää vuonna 2005. Ylempi ammattikorkeakoulutus on korkeakoulutuksen duaalimallin profiilin mukaisesti työelämää kehittävä tutkinto, ja jo ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suunniteltaessa työelämäläheisyyttä painotettiin vahvasti (Neuvonen-Rauhala 2009). Koulutus toteutuu osa-aikaisena opiskeluna, ja valtaosa opiskelijoista työskentelee kokopäiväisesti opintojensa ohessa. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot yhdistävät ainutlaatuisesti aikuiskoulutuksen ja elinikäisen oppimisen muodolliseen tutkintokoulutukseen (Maassen ym. 2012), sillä hakukelpoisuuden edellyttämä AMK-tutkinnon jälkeinen vähintään kolmen vuoden alan työkokemus antaa vahvan osaamisperustan ja motivaation uuden oppimiselle. Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavat opiskelijat osallistuvat jo vaativampaan TKI-toimintaan, vaikkakaan opiskelijoiden osaamista ja oppimistoimintaa ei vielä riittävästi hyödynnetä ammattikorkeakoulun TKI-toiminnassa (Maassen ym. 2012).

Ylemmän ammattikorkeakoulutuksen opinnäytetyöt toteutuvat Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksellisinä kehittämishankkeina. Opinnäytetyöt voivat osaltaan vastata sosiaali- ja terveystieteiden kehittämishaasteeseen. Erityisesti sosiaali- ja terveystieteiden väittämätön ja mittava rakenneuudistus, muu uudistaminen palvelujen tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisäämiseksi sekä tarve teknologian ja tiedon vahvempaan hyödyntämiseen edellyttävät kehittämistoimintaa. Myös digitalisaatio ja palvelujen vuorovaikutteisuus sähköisillä välineillä avaavat sosiaali- ja terveydenhuollossa kansallisia, alueellisia ja asiakaskohtaisia mahdollisuuksia. (STM tulevaisuusraportti 2014.) Petri Virtanen on jo vuonna 2003 julkaistussa artikkelissa todennut sosiaali- ja terveystieteiden kehittämistyön tulevaisuuden kiinnittyvän vahvasti julkishallintoon. Johtamisen tekemisen tavat muuttuvat: johtaja muuttuu valvoijasta valmentajaksi ja johtamistyön tekeminen projektimuotoiseksi. Suuntaus näyttää toteutuneen ja toteutuvan entistä vahvemmin sosiaali- ja terveystieteiden rakenteellisessa ja hankepohjaisessa kehittämisessä. Kehittämishankkeet ja niiden koordinaatio ovat siis sosiaali- ja terveystoimialojen arkea. Hankkeiden välistä vuorovaikutusta, kanssakäymistä ja yhteistyötä voidaan Harisalón (2013) mukaan nimittää koordinaatioksi, jonka tavoitteena on ehkäistä eri kehittämishankkeiden päällekkäisyys, eri kehittämishankkeiden ideoiden ja kokemusten jakaminen, muiden hankkeiden lopputulosten huomioon ottaminen sekä yhteistyösuhteiden rakentaminen hankkeiden välille ja perinteiseen hallintoon. Kehittämishankkeiden välinen vuorovaikutus vaikuttaa olennaisesti hankkeiden tuloksellisuuteen. Organisaation sisäinen ohjaus ja erilaiset aloitteet toiminnan parantamiseen ovat kehittämistoiminnan jatkuvuuden ja kestäväen kehittämisen kannalta tärkeitä. Virheistä oppiminen, työntekijöiden muutostarpeiden tunnistaminen ja asiakkaiden kuuntelu luovat osaltaan mahdollisuuksia organisaation sisältä tulevien kehittämistarpeiden saamista keskusteluun, ja keskeistä

onkin vuorovaikutus ja tietoisuus kehitettävistä asioista (Lehtopuu ym. 2012.) Ylemmän ammattikorkeakoulututkintoon johtavissa opinnoissa kehittämishankkeiden välinen vuorovaikutus todentuu ja liittyy luontevasti sosiaali- ja terveysalan kehittämishaasteisiin erityisesti opinnäytetöiden avulla. Tässä artikkelissa tarkastellaan Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen opinnäytetöiden toteutumista tutkimuksellisinä kehittämishankkeina. Artikkelissa esitellään myös opinnäytetöissä esiintyneet keskeiset kehittämisteemat.

## **Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön lähtökohdat sosiaali- ja terveysalan koulutuksessa**

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista (16.6.2005/423, 7 a §) määrittelee ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon ja siihen sisältyvän opinnäytetyön yleiset tavoitteet. Niiden mukaan opiskelijalla on tutkinnon suoritettuaan laajat ja syvälliset tiedot sekä tarvittavat teoreettiset tiedot toimia työelämän kehittäjänä vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä sekä valmiudet seurata ja eritellä alan tutkimustiedon ja ammattikäytännön kehitystä. Opinnäytetyön osaamisperustaa ohjaavat valtioneuvoston asetuksen lisäksi Bolognan prosessissa luotu eurooppalainen tutkintojen ja osaamisen viitekehys (EQF) ja sen pohjalta laadittu vastaava kansallinen viitekehys (NQF). Ylemmässä ammattikorkeakoulutuksessa opinnäytetyö muodostaa 30 opintopisteen laajuisen kokonaisuuden. Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalalla opinnäytetyö toteutuu työelämää kehittävästä tutkimuksellisesta kehittämishankkeesta, joka tarkoittaa kehittämisen kohteena olevan työyhteisön osallistumista kehittämistoimintaan erilaisin metodisin ratkaisuin. Opiskelija ei voi toteuttaa opinnäytetyötä itsenäisenä tutkimuksena (Opinnäytetyön käsikirja). Tässä artikkelissa käsitteellä tutkimuksellinen kehittämishanke tarkoitetaan kertaluonteista tehtäväkokonaisuutta, jonka avulla pyritään luomaan kokonaan uusi tai aiempaa parempi toimintatapa (vrt. Suhonen & Paasivaara 2007). Opinnäytetyön toteutuminen kehittämistehtävänä on keväällä 2014 ammattikorkeakouluihin tehdyn kartoituksen perusteella arvostettu ja duaalimallin mukaisesti ylemmän ammattikorkeakoulutuksen ydintä todentava malli (Huotari 2014). Kehittämistehtävä perustuu kolmikantaiseen yhteistyön ideaan (Neuvonen-Rauhala 2009), joka todentuu kolmen tahon opiskelijan, ohjaavan opettajan ja työelämäohjaajan yhteistyönä.

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutuksessa opinnäytetyö vastaa kolmasosaa suoritettavista opinnoista. Tutkimuksellisinä kehittämishankkeina opinnäytetyöt vastaavat tärkeällä panoksella ammattikorkeakoulujen tehtävään antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin perustuvaa korkeakouluopetusta sekä harjoittaa elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehittämistyötä. Ammatillisen kehittymisen osalta opinnäytetyö syventää ammatillista osaamista professio- ja/tai alakohtaisesti (hoitotyö, sosiaaliala, fysioterapia) sekä erityisesti alan kehittämis- ja johtamisvalmiuksia. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus tuottaa nimensä mukaisesti kehittäjiä ja eri tason esimiehiä.

Lahden ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeen lisäksi sosiaali- ja terveysalan opettajatiimi on yhteisöllisen prosessin tuloksena kirjannut käytännön ohjeita ns. opinnäytetyön käsikirjaan. Keskeisenä tavoitteena käsikirjan laadinnassa on ollut opiskelijan ohjaaminen erottamaan toisistaan perinteisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämishankkeen. Käsikirjassa opinnäytetyön on määritelty olevan toimeksiantajalle toteutettava tutkimuksellinen kehittämishanke. Tutkimuksellisuudella tarkoitetaan sitä, että kehittämis-

hankkeena toteutettavassa opinnäytetyössä pätevät samat tieteellisen tiedon systemaattisuuden ja perusteltavuuden periaatteet kuin perinteisessä akateemisessa tutkimustyössä. Tutkimuksellisuutta on myös se, että kehittämishanke liitetään aihepiiriä koskevaan teoreettiseen tutkimustietoon: kehittämishankkeessa muodostettu ”kehittämistieto” käsitteellistetään tutkimustiedoksi, jolloin tulosten hyödyntäminen laajemminkin on mahdollista. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tietoperusta koostuu sekä tutkimuslähteistä (tieteelliset artikkelit ja tutkimukset) että käytäntötiedosta (esimerkiksi ministeriöiden, erilaisten tutkimus- ja /tai kehittämislaitosten ja työelämäorganisaation viralliset ja epäviralliset dokumentit). Kehittämisellä tarkoitetaan määriteltujen toimintaperiaatteiden ja toimintojen tarkoituksellista muuttamista, jolloin tuloksena tulisi olla uusi, aikaisempaa parempi, tehokkaampi tai muuten suotavampi asioiden tila. Kehittämisen kohteina voivat ovat ihmisten työtehtävät, prosessit ja toimintamallit työorganisaatioissa. Käsikirjassa tutkimuksellisuuden on määriteltävä toteutuvan kolmen kriteerin avulla: kehittämishankkeen tutkimuksellisuus toteutuu silloin, kun opinnäytetyö sisältää kohdat 1 ja 2 sekä lisäksi mahdollisesti kohdan 3:

1. Kehittämishanke (hankkeen perustelut ja toteutus) perustuu tutkittuun tietoon ja sen soveltamiseen hankkeessa.
2. Kehittämishanke toteutetaan systemaattisesti tutkimus- tai kehittämismetodiikkaa hyödyntäen.
3. Kehittämishanke sisältää tutkimusosion (kartoitus, haastattelu, kysely tms.).

Koska kehittämishankkeen ja tutkimuksen tarkoitus ja tavoite eroavat toisistaan, on myös tarkoitus ja tavoite määritelty käsikirjassa:

- Kehittämishankkeen tarkoitus on yleisemmällä tasolla oleva ilmaisu, joka kuvaa sitä, mitä hyötyä opinnäytetyöstä on toimeksiantajalle. Tarkoitus kiinnittää kehittämishankkeen taustan ja lähtökohdat varsinaiseen kehittämishankkeen tavoitteeseen, suunnitteluun, tietoperustaan, toteutukseen ja tuloksiin. Tarkoitus kertoo kenelle ja millaista tietoa, hyötyä tai osaamista opinnäytetyön avulla saavutetaan.
- Kehittämishankkeen tavoite ilmaisee konkreettisella tasolla, mitä kehittämishankkeen aikana tavoitellaan eli mitä on saatava aikaan ja mitä tapahtuu kehittämishankkeen aikana (vrt. tulostavoitteet). Tavoitteiden saavuttaminen on todennettavissa kehittämishankkeen tulosten raportoinnissa.

## Opiskelija eri rooleissa

Opinnäytetyön toteutuksen aikana opiskelija toimii erilaisissa rooleissa. Opiskelijan roolissa opiskelija vastaa ohjauksen turvin opinnäytetyön suunnittelusta, toteutuksesta sekä tuloksista ja niiden arvioinnista. Kohdeorganisaatiossa opiskelija toimii kehittämishankkeesta vastaavana henkilönä ja samaan aikaan erilaisissa rooleissa työntekijänä tai esimiehenä, kehittäjänä ja tutkijana. Kohdeorganisaatiossa opiskelija vastaa myös tulosten hyödynnettävyydestä osana organisaation muuta kehittämistoimintaa. Ammattikorkeakoululla ja työelämän kohdeorganisaatiolla voi olla opinnäytetyön toteutukseen erilaiset odotukset ja reunaehdot. Erityisesti näkemykset

kehittämishankkeen aikataulusta, raportointitavasta ja käsitteiden perustelusta ja käytöstä voivat olla jopa ristiriitaisia. Ajallisesti opinnäytetyö opiskelijan prosessina sisältää ohjeistetut vaiheet (aiheseminaari, suunnitelmaseminaari ja julkaisuseminaari) ja työelämän tarpeeseen perustuva kehittämishanke voi edellyttää hankkeen nopeampaa käynnistämistä ja etenemistä. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä tutkimuksellisenä kehittämishankkeena tarkoitetaan, että ammattikorkeakoulu ja ohjaaja opettava ovat erityisen kiinnostuneet tietoperustasta ja käytetystä tutkimus- ja kehittämismetodologiasta, jolla kehittämishankkeen lopputulokseen päädytään. Työelämä on yleensä kiinnostuneempi kehittämishankkeen lopputuloksesta ja sen hyödyntämisestä ja hyödynnettävyydestä kohdeorganisaatiossa. Usein opiskelija on roolien riskeytyksessä, ja kehittämishankkeen hallinnan ohella hänen tulee hallita opinnäytetyöhön liittyvät roolit ja niiden väliset jännitteet.

Kehittämishankkeen idea, aihe tai tavoitteet voivat tulla eri tahoilta. Yleensä aihe tai kehittämis-tehtävä esitetään organisaation johdolta, opiskelijan esimieheltä, ammattikorkeakoulun omista hankkeista tai opiskelijan oman kiinnostuksen lähtökohdista. Usein myös opinnot käynnistävät ja saavat aikaan opiskelijassa oman organisaation tarkastelun uudenaikaisesta näkökulmasta tuottaen ideoita oman työn, yksikön tai organisaation kehittämiseen.

Opinnäytetyö on opiskelijalle opintojen haastavin vaihe, ja sen toteutus tutkimuksellisenä kehittämishankkeena siihen liittyvine rooleineen antavat valmiuksia edetä tutkintojen viitekehyksen edellyttämälle tasolle. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneelta edellytetään kansallisen tutkintojen viitekehyksen mukaisesti (NQF, taso 7) kykyä ratkaista vaativia ongelmia tutkimus- ja/tai innovaatiotoiminnassa, kehittää uusia tietoja ja menetelmiä sekä soveltaa ja yhdistää eri alojen tietoja.

## **Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutuksen opinnäytetöiden kehittämisteemat vuosina 2008–2014**

Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtava Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus käynnistettiin vuonna 2006. Koulutus toteutetaan vuosittain, ja koulutuksen ensimmäinen opinnäytetyö valmistui vuonna 2008. Koulutuksen aikana on valmistunut lokakuuhun 2014 mennessä 118 opinnäytetyötä, joista 82 on tallennettu ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden julkaisuarkisto Theseukseen. Tässä artikkelissa esiteltävä opinnäytetyöaiheiden luokittelu perustuu julkaisuarkisto Theseukseen tallennettuihin opinnäytetöihin vuosina 2008 – 2014.

Opinnäytetöiden aiheissa näkyivät lukumääräisesti eniten johtamisen ja johtamistyön kehittäminen (34 opinnäytetyötä), sosiaali- ja terveysalan asiakastyön ja siihen liittyvien toimintamallien kehittäminen (25 opinnäytetyötä), sekä laatu ja laatujohtaminen (14 opinnäytetyötä). Muina aihealueina olivat nähtävissä organisaatioiden välisen yhteistyön kehittäminen (neljä opinnäytetyötä), vaikuttavuuden arviointi (kolme opinnäytetyötä) ja palvelujen kustannukset. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Opinnäytetyöaiheet 2008 – 2014 (n=82)

Aihealue	lkm	Aiheet
JOHTAMINEN	34	Osaamisen johtaminen Henkilöstön johtaminen Lähiesimiestyö Strateginen johtaminen Johtamisen yhteisöllisyys Johtamisosaamisen kehittäminen Työhyvinvointi Johtamisen etiikka Toiminnan arviointi
ASIAKASTYÖ	25	Asiakkaan kuntoutuminen ja valmennus Asiakastyön ja toimintamallien kehittäminen Perheen osallisuus Sähköinen palvelumalli
LAATU JA PROSESSIT	14	Prosessien kuvaaminen ja arviointi Laatukäsikirjat Asiakastyön laatu
ORGANISAATIOIDEN VÄLISEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN	5	Yhteistyön kehittäminen Yhteistyö asiakkuuden rajapinnalla Benchmarking yhteistyön kehittämisessä Verkostoituminen Kumppanuus
VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI	3	Vaikuttavuuden arviointi ja prosessimallinnus Palvelujen saatavuus Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi
PALVELUJEN KUSTANNUKSET	1	Palvelujen hinnoittelumalli

Johtamisen aihealueista osaamisen johtamisen opinnäytetyöt kohdentuivat osaamiskartoitusten luomiseen ja hyödyntämiseen, osaamisen johtamisen mallien kehittämiseen, perehdytyksen kehittämiseen sekä yhteisölliseen osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen. Henkilöstön johtamisessa näkyivät aiheina työhyvinvointi, rekrytointi ja kehityskeskustelujen mallintaminen. Strategisen johtamisen aiheista kaksi kohdentui strategiatyön käynnistämiseen, yksi strategiatyöhön osallistavan mallin kehittämiseen ja yksi strategisen viestinnän kehittämiseen. Lähiesimiehen tehtäväkuvaava, asemaa ja vastuuta sekä lähiesimiestyössä tarvittavien voimavarojen ja vaatimusten suhdetta kartoitettiin ja kehitettiin neljässä kehittämissankkeessa. Varsinainen johtamisen osaaminen ja sen kehittäminen näkyi opinnäytetyön aiheissa johtamisosaamisen määrittämisenä, esimiesval-

mennuksen arviointina sekä johtamisen mentorointimallin kehittämisenä. Johtamisen yhteisöllisyys ja jaettu vastuu oli esillä viidessä opinnäytetyössä. Arviointiin liittyviä opinnäytetöitä oli kaksi ja eettisen johtamisen mallia oli kehitetty yhdessä opinnäytetyössä.

Asiakastyöhön liittyvät opinnäytetyöt kohdentuivat suurimmaksi osaksi asiakastyön erilaisten toimintamallien kehittämiseen. Toimintamallien kehittämisessä teemoina olivat asiakkaan toimintakyvyn vahvistamiseen liittyvät mallinnukset, asiakastyössä tarvittavien menetelmien kehittäminen, kotiuttamismallit, yksilökeskeisyyden ja asiakassuunnitelmien kehittäminen ja esimerkiksi lastensuojelun päivityksen kehittäminen. Asiakkaan itsenäinen selviytyminen ja sen tukeminen näkyi aiheissa asumisvalmennuksena ja erilaisina tuetun asumisen ja kuntoutumisen kehittämishankkeina. Yhdessä opinnäytetyössä kehitettiin sähköistä palvelumallia. Myös perheen osallisuus asiakkaan sosiaali- ja terveyspalveluiden käytössä oli vahvasti mukana opinnäytetyön aiheissa (kahdeksan opinnäytetötä).

Sosiaali- ja terveyspalvelujen laadun ja prosessien kehittämiseen liittyvät opinnäytetöissä kuvattiin ja arvioitiin palveluprosesseja, tuotettiin laatukäsikirjoja ja kehitettiin asiakastyön laatua (asiakaslähtöisyys, työkalutuuri, asiakaspalautteen hyödyntäminen, hoitoisuusmittari laadun kehittämisessä). Organisaatioiden ja sosiaali- ja terveyspalvelujen välisen yhteistyön kehittämisessä oli nähtävissä asiakkaan asema eri palvelujen rajapinnoilla, asiakkaan palveluketjun toimivuus sekä miten yhteistyötä voisi kehittää toimintamalleja vertaamalla, verkostoitumisella ja kumppanuudella. Vaikuttavuuden arvioinnin aiheissa haettiin prosessimallinnuksella palvelun vaikuttavuutta, tarkasteltiin palvelujen saatavuutta ja yksi opinnäytetyö kartoitti Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutuksen vaikuttavuutta.

## Pohdinta

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutuksessa oppiminen voidaan työelämä- läheisyyden myötä liittää sosiaali- ja terveysalan kehittämishaasteisiin ja yhteiseen osaamisen kehittämiseen oppimistehtävien ja opinnäytetöiden avulla. Opinnäytetöiden aiheissa oli nähtävissä Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutuksen nimi ja tavoitteet. Aiheet kohdentuivat erityisesti johtamisen, asiakasprosessien ja palvelujen laadun kehittämiseen. Valtaosa koulutuksessa tuotetuista opinnäytetöistä on toteutettu vastaamaan opiskelijan oman organisaation kehittämishaasteisiin ja -tarpeeseen. Kun opinnäytetyö toteutetaan omassa organisaatiossa tai omassa yksikössä voi olla vaarana, että kehittäminen toisintaa tai kokoaa organisaation jo olemassa olevia toimintamalleja tai saa aikaan vain vähäisiä muutoksia. Kehittämistoiminnan tulisi myös olla hyvin koordinoitua, jotta voidaan ehkäistä kehittämishankkeiden päällekkäisyys, muiden hankkeiden lopputulosten huomioon ottaminen sekä yhteistyösuhteiden rakentaminen hankkeiden välille ja perinteeseen hallintoon (vrt. Harisalo 2013). Sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavien organisaatioiden ja ylemmän ammattikorkeakoulutuksen entistä vahvempi yhteistyö tutkimus-, -kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa niin, että opinnäytetyöt ja opinnot integroidaan hankkeisiin, vahvistaisi kehittämisen jatkumoa, koordinaatiota ja laajempien kokonaisuuksien alueellista ja strategialähtöisempää kehittämistä.

Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa koulutuksessa on tärkeä tuottaa tutkimukseen perustuvaa näyttöä siitä, mitä osaamista opinnäytetyöt ja tutkinto tuottavat. Tutkimuksen

keinoin voidaan arvioida, miten tutkinto vastaa ylemmän ammattikorkeakoulutuksen tehtävään työelämän kehittämisestä ja työelämälähtöistä tiedon tuottamista (vrt. Neuvonen-Rauhala 2009). Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutuksen opinnäytetöiden kartoituksen perusteella ne toteutuvat tutkimuksellisinä kehittämishankkeina ja saattavat yhteen korkeakoulukoulutuksen sekä sosiaali- ja terveysalan palvelujärjestelmän rakenteellisen uudistamisen, organisaation eri tasojen johtamis- ja kehittämishaasteet sekä hyvinvointipalvelujen asiakasprosessit. Tarkastelluissa opinnäytetöissä sosiaali- ja terveyspalveluiden kustannukset, taloudellisuus ja tuottavuus eivät käsitteinä näkyneet opinnäytetyön aiheissa, vaikka kansallisissa ja kuntastrategioissa teemat näkyvät voimakkaasti. Toisaalta johtamisen, laadun ja asiakastyön kehittämisen vastaa osaltaan palvelujen taloudellisuus- ja tuottavuushaasteisiin perustehtävälähtöisesti.

Ammattikorkeakoulujen ja myös ylemmän ammattikorkeakoulutuksen kehittämisessä on huomioitava myös koulutuslakohtaisuus (Vidgren 2010). Opinnäytetyöt peilasivat osaltaan sosiaali- ja terveyspalvelujen ajankohtaisia haasteita: johtamisen kehittämistä, kilpailutuksen tuottamaa tarvetta laadun ja laatujärjestelmän näkyväksi tekemisestä sekä asiakkaan ja perheen osallisuuden ja vastuun vahvistumisesta kuntastrategioissa. Toisaalta opinnäytetöiden pohjalta voi todeta, että työelämän alueellinen yhteistyö ja ammattikorkeakoulun aktiivinen osallistuminen sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavien kunnallisten, yksityisen ja kolmannen sektorin kehittämisstrategioiden laadintaan ja toteutukseen tulisi integroida entistä paremmin koulutuksen ja opinnäytetöiden sisältöjen ja toteutuksen suunnitteluun myös sosiaali- ja terveysalan ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa koulutuksessa (vrt. Ilmavirta ym. 2013). Kuten Maassen ym. (2012) toteavat, ylempi ammattikorkeakoulutus omaa vahvan potentiaalin, jota voisi vahvemmin hyödyntää ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa. Kun koulutuksen keskiössä oleva opinnäytetyö perustuu yleensä oman työorganisaation kehittämistarpeeseen, jää panos ammattikorkeakoulun omaan TKI -toimintaan vähäiseksi (Maassen ym. 2012). Ammattikorkeakoulun henkilöstöltä tämä edellyttää vahvempaa integroitumista sinne, missä työelämä keskustelee ja suuntaa tulevaisuutta.

Toimintaympäristön muutosten ja tulevaisuuden haasteiden kannalta opinnäytetöillä tutkimuksellisinä kehittämishankkeina voi olla lyhyt toimintaa kehittävä vaikutus, mutta kehittämishankkeessa saavutettu oppiminen ja prosessimainen kehittämistapa voivat saada aikaan kehittämisen juurruttamista pysyväksi. Elinikäinen oppimisen edistäminen on ammattikorkeakoulutuksen lakiperustainen tehtävä. Olennaista onkin kehittämis- ja innovaatiotoiminnan jatkuvuus sekä ammatillisten ja erilaisten tutkimus- ja kehittämisverkostojen hyödyntäminen. Näin erityisesti hyvinvointipalveluista vastaavat kunnat voivat mukautua ja reagoida ennakoivasti muuttuviin ja kasvaviin asiakastarpeisiin ja toimintaympäristöönsä.

## Lähteet

- Harisalo, R. 2013. Projektien välisen koordinaation esteiden tunnistaminen ja korjaaminen. Teoksessa Lumijärvi, I., Harisalo, R., Stenvall, J., Rannisto, P-H., Liski, A., Hatakka A. & Tyvitalo J. (toim.) Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Huotari, P. 2012. Ylempää ammattikorkeatutkintoa tuottavien koulutusohjelmien ristiinarviointi laadun ja strategisen keskustelun vahvistajana. Teoksessa Töytäri, A. (toim.) Kehittyvä YAMK -työelämää uudistavaa osaamista. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Lindeman, A., Niiranen-Linkama, P. & Veistilä, M. 2012. Kiperät ongelmat ja monialainen ongelmanratkaisu metodologisen tarkastelun välineinä ylemmissä ammattikorkeakouluohjelmissä. Teoksessa Töytäri, A. (toim.) Kehittyvä YAMK -työelämää uudistavaa osaamista. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Ilmavirta, V., Salminen, H., Ikävalko, M., Karisto, H., Myllykangas, P., Pekkarinen, E., Seppälä, H. & Apajalahti, T. 2013. Korkeakoulut yhteiskunnan kehittäjinä. Korkeakoulujen yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointiryhmän loppuraportti. Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 5:2013.
- Lehtopuu, H., Syväjärvi A. & Perttula, J. 2012. Henkilöstölähtöiset kehittämisalueet julkisen terveydenhuollon organisaatiossa. Hallinnon tutkimus 31 (4), 294-311.
- Maassen, P., Kallioinen, O., Keränen, P., Penttinen, M., Spaapen, J., Wiedenhofer, R., Kajaste, M. & Mattila, J. 2012. From the bottom up. Evaluation of RDI activities of Finnish Universities of Applied Sciences. Publications of the Finnish Higher Education Evaluation Council 7:2012. Helsinki: The Finnish Higher Education Evaluation Council.
- McCray, J. & Palmer, A. 2009. Developing a work-based leadership programme in the UK social sector. Journal of Workplace learning 21 (6), 465-476.
- Niemelä J., Ahola S., Blomqvist C., Juusola H., Karjalainen M., Liljander J-P, Mielityinen I., Oikarinen K., Moitus S. & Mattila J. 2010. Tutkinon uudistuksen arviointi 2010. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 17:2010. Tampere: Tammerprint Oy.
- Opinnäytetyöprosessin käsikirja. 2013. Lahden ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysala. Julkaisematon.
- Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 16.6.2005/423.
- Virtanen, P. 2003. Suomalaisen julkishallinnon johtamisen haasteet ja toimintaympäristön muutoksen hallinta. Hallinnon tutkimus 22 (4), 298-309.

Eija Lyyra, Katja Pendolin ja Leena Haapola

## **VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINNILLA TYÖELÄMÄLÄHTÖISTÄ KOULUTUSTA**

### **Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutuksen vaikuttavuuden arviointi**

#### **Johdanto**

Ammattikorkeakoululaissa (9.5.2003/351) säädetään ammattikorkeakoulujen tehtäväksi antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin perustuvaa korkeakouluopetusta. Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK-tutkinto on siis luonteeltaan työelämälähtöinen, ja sen tulee vastata työelämän nykyisiin ja jatkuvasti lisääntyviin osaamistarpeisiin. Työelämälähtöisyys on kuitenkin osoittautunut käsitteenä hankalaksi (vrt. Neuvonen-Rauhala 2009) ja sen tilalle on tarjottu myös käsitettä työelämäläheisyys. Tällä tavoin on haluttu korostaa, että ammattikorkeakoulun tehtävänä ei ole mekaaninen reagointi työelämän tämän hetken tarpeisiin, vaan mieluumminkin tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi (Rantanen & Järveläinen 2011). Jos tarkasteltavaksi otetaan nykyisen työelämän tarpeet, nousevat keskeiseksi kysymykset siitä, mihin tehtäviin ylemmän AMK-tutkinnon suorittaneita koulutetaan ja mitä osaamista he tähän tehtävään tuovat. Vaikka osa osaamistarpeista onkin melko pysyviä, luo jatkuva ja kiihtyvä sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöjen muutos uusia osaamistarpeita. (Rantanen, Jyrkkiö & Järveläinen 2011.) Näiden tunnistaminen ja haasteisiin vastaaminen on ydinkysymys toteutettaessa koulutuksen työelämäläheisyyttä.

Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja sieltä heijastuvat kehittämishaasteet edellyttävät myös sosiaali- ja terveysalan organisaatioilta asiantuntevaa ja uudistamiseen kykenevää johtamista. Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus vastaa osaltaan tähän haasteeseen tarjoamalla mahdollisuuden kehittää valmiuksia toimia asiantuntija-, kehittämis- ja esimiestehtävissä sosiaali- ja terveysalalla.

Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen (ylempi AMK) koulutusta on toteutettu vuodesta 2006 alkaen, eikä koulutuksen vaikuttavuuden arviointia ole suoritettu aiemmin. Tässä artikkelissa esitetyt koulutuksen arvioinnin tulokset perustuvat Eija Lyyran ja Katja Pendolinin opinnäytetyöhön Vaikuttavuuden arvioinnilla työelämää palvelevaa koulutusta, joka korvaa tätä puutetta. Kohderyhmänä oli koulutusohjelmasta huhtikuuhun 2013 mennessä valmistuneet 87 henkilöä. Suoritetun kyselyn avulla saatiin tietoa koulutuksen vaikutuksista opiskelijoiden osaamisen kehittymiseen ja etenemiseen työuralla, ja osaamisen siirtymisestä työelämään. Vaikuttavuuden arviointia suoritettiin soveltamalla Kirkpatrickin ja Kirkpatrickin (2006) neliportaista arviointimallia.

## Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi

Koulutuksen arvioinnissa käytetään hyvin erilaisia lähestymistapoja, menetelmiä ja kriteereitä, ja myös arviointikäsitteille annetut merkitykset ja sisällöt vaihtelevat. Eräs lähtökohta koulutuksen vaikuttavuuden arviointiin on koulutuksen tehtävien ja tavoitteiden tarkastelu. Näin ymmärrettynä vaikuttavuus on sitä, että koulutuksen tavoitteet, esimerkiksi oppimistavoitteet saavutetaan. Koulutuksen vaikuttavuus on kuitenkin laajempi kysymys kuin vain oppimistulosten arviointia. Tavoitteiden saavuttamistakin voidaan tarkastella paitsi yksilön, myös yhteisön ja yhteiskunnan näkökulmasta. Koulutuksen vaikuttavuus on myös monitasoista: välittömät oppimistulokset ovat väline pyritettäessä muutoksiin yksilön ja yhteisön toiminnassa. Näin vaikuttavuus voidaan ymmärtää yksilön ja yhteisön oppimistulosten kautta syntyvänä yksilöllisenä, organisatorisena tai yhteiskunnallisena hyötynä ja tarkoituksenmukaisuutena. (Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000.)

Kirkpatrickin ja Kirkpatrickin (2006) kehittämää nelitasoista koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin mallia on käytetty varsin paljon täydennyskoulutuksen, erilaisten koulutusohjelmien ja johtamiskoulutuksen arvioinnissa. Mallissa on neljä arvioinnin tasoa, jotka seuraavat toisiaan loogisesti siten, että ensimmäisen tason tulokset luovat edellytykset toisen tason tuloksille ja nämä vastaavasti kolmannen ja edelleen neljännen tason tuloksille. Mallin ensimmäinen taso kuvaa osallistujien välittömiä reaktioita koulutusta kohtaan eli osallistujatytyväisyyttä. Tämä ensimmäisen tason palaute kerätään välittömästi koulutuksen jälkeen. Näin tuotettua arviointitietoa ei kuitenkaan voida pitää riittävänä koulutuksen vaikuttavuuden arviointiin, vaikka se tuottaa-kin hyödyllistä tietoa koulutuksen kehittämiseen. Toisella tasolla vaikuttavuutta arvioidaan on kyse oppimisen arvioinnista, jolloin tarkastellaan koulutukseen osallistuvien tietojen ja taitojen lisääntymistä sekä asenteiden muuttumista. Oppimisen arviointia voidaan suorittaa joko koulutuksen aikana tai sen jälkeen. Mallin kolmannella tasolla arvioidaan, miten opittua sovelletaan eli tarkastellaan toiminnan ja käyttäytymisen muutosta, joka on seurausta edellä mainitusta toisen tason muutoksista. Toiminnan ja käyttäytymisen muutokset ilmenevät vasta myöhemmin, josta syystä tätä palautetietoa tulisi kerätä jonkin ajan kuluttua koulutuksen päättymisestä. Varsinaisia tuloksia ovat neljännen tason tulokset eli ne vaikutukset ja muutokset, joita koulutus saa aikaan organisaatioissa. Organisaatioissa muutokset tapahtuvat usein viiveellä ja niiden tunnistaminenkin voi olla vaikeaa. Tästä syystä näiden neljännen tason vaikutusten arviointia voidaan suorittaa vasta pidemmän ajan kuluttua koulutuksen päättymisen jälkeen.

Koulutuksen vaikuttavuuden arviointimallin kolmannella ja neljännellä tasolla tapahtuu opitun siirtymistä työelämään palvelemaan arjen työtä ja sen kehittämistä. Kyse on opitun siirrettävyydestä, siirtovaikutuksesta eli transferista (Engeström 2004). Siirtovaikutuksesta ei Tuominen-Gröhnin (2002) mukaan ole kyse, mikäli tietoja ja taitoja siirretään työelämään sellaisenaan. Keskeistä on tietojen ja taitojen perusteella muodostetun uuden työtavan siirtyminen työkäytäntöihin ja mahdollisesti niiden soveltaminen myös uusissa tilanteissa.

## Kyselyn tulokset

### *Yleistä vastaajista*

Kohderyhmänä oli koulutusohjelmasta huhtikuuhun 2013 mennessä valmistuneet 87 henkilöä. Kyselyyn vastasi 56 henkilöä, joten vastausprosentti oli 61 %. Vastaajat olivat pohjakoulutukseltaan fysioterapeutteja, sairaanhoitajia, sosionomeja ja terveydenhoitajia.

Vastaajille oli koulutukseen tullessaan kertynyt jo varsin paljon työkokemusta. Vastaajista 55 %:lla oli työkokemusta yli 10 vuotta ja 45 % oli ollut työssä 6–10 vuotta. Koulutukseen vastaajat hakeutuivat voidakseen kehittää ammattitaitoaan (77 %) tai edetä työuralla (74 %). Pätevyyden jo olemassa olevaan työtehtävään halusi hankkia 36 % vastaajista.

### *Tyytyväisyys koulutukseen eli ensimmäisen tason tulokset*

Koulutuksen vaikuttavuutta ensimmäisellä tasolla arvioitaessa selvitettiin osallistujien tyytyväisyyttä koulutukseen. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutuksen käytännön toteutusta arvioitiin kymmenen väittämän avulla. Väittämät oli muodostettu Likert -asteikon mukaan, ja vastausvaihtoehtoja oli viisi (täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, eri mieltä, täysin eri mieltä). Suurin osa vastaajista (89 %) näki koulutuksen vastanneen odotuksia. Opiskelutilat todettiin toimiviksi (89 %) ja opettajien tavoitettavuus oli hyvä (81 %). Vastaajien mielestä opettajat myös hallitsivat opetussisältönsä (89 %). Kysyttäessä motivoivista opetusmenetelmistä vastaajien mielipiteet jakautuivat hiukan, sillä vastaajista 73 % piti opetusmenetelmiä motivoivina. Tiedottamisessa on jonkin verran parannettavaa, sillä tiedottaminen oli sujuvaa 77 %:n mielestä. Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen koulutuksessa oli vastaajien mielestä eniten parantamista vaativa asia, sillä vain 53 % vastaajista arvioi, että heidän yksilölliset tarpeensa huomioitiin. Opiskelumateriaalin saatavuus oli helppoa (81 %), mutta kurssikirjojen saatavuus oli helppoa vain 55 %:n mielestä. Vastaajien mielestä luentojen aikataulutus oli sovitettavissa hyvin työssäkäyntiin.

### *Koulutuksen tuottamat tiedot, taidot ja osaaminen eli toisen tason tulokset*

Kyselyssä esitettiin väittämiä koulutuksen tuottamasta osaamisesta. Vastaajat arvioivat tältä pohjalta itse osaamisensa kehittymistä. Osaamista koskevat väittämät oli muodostettu kansallisen tutkintojen viitekehysten (NQF) koulutukselle asettamien tavoitteiden perusteella. Osaamista kuvaavia väittämäkokonaisuuksia oli viisi ja jokaisessa kokonaisuudessa oli neljästä viiteen osaamista kuvaavaa väittämää.

Väittämät käsitelivät seuraavia osaamisen kehittymistä kuvaavia kokonaisuuksia:

- alakohtaiset tiedot ja taidot
- oman osaamisen kehittyminen
- työskentelytavat ja niiden soveltaminen
- vastuu ja johtaminen
- elinikäisen oppimisen taidot.

Vastaajien mielestä koulutus tuotti osaamista eri osaamisen alueilla varsin paljon, poikkeuksena kuitenkin elinikäisen oppimisen kokonaisuus. Vaativan vieraskielisen viestinnän osaaminen ja

suullisen ja kirjallisen viestinnän osaaminen sekä omalla alalla että oman alan ulkopuolella olivat osaamisalueita, joissa osaaminen ei ollut yhtä hyvällä tasolla kuin muilla osa-alueilla.

*Vastaajien itsearviointi oman toiminnan ja osaamisen muuttumisesta ja koulutuksen vaikutukset työelämässä etenemiseen eli kolmannen tason tulokset*

Koulutuksen tuottaman osaamisen seurauksena yksilön käyttäytyminen ja toiminta muuttuu, mikä kuvaa yksilön kykyä suoriutua tehtävistä koulutuksessa opittujen asioiden avulla (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006). Kyselyssä pyydettiin vastaajia itse arvioimaan osaamisensa kehittymistä johtamisen eri tehtäväalueilla. Näistä alueita olivat:

- esimiestaidot
- strateginen johtaminen
- henkilöstön osaamisen johtaminen
- muutoksen johtaminen
- työyhteisön toiminta ja esimiestyö
- toiminnan laatu ja tuloksellisuuden arviointi
- talousjohtaminen.

Nämä johtamisen osa-alueet ovat myös opetussuunnitelman keskeinen sisältö. Opetussuunnitelma on muuttunut jonkin verran koulutusta toteutettaessa, mutta ydinsisällöt ovat säilyneet varsin muuttumattomina. Vastaajille esitettiin näitä osa-alueita koskevia väittämiä.

Vastaajien mukaan osaaminen oli kehittynyt kaikilla osa-alueilla, ja erityisesti strategisen johtamisen alueella se oli kehittynyt erittäin paljon. Osaamisen kehittyminen oli vähäisempää kahdella osa-alueella. Työyhteisön toiminnan ja esimiestyön taitojen alueella erityisesti tunteiden tunnistamiseen ja käsittelyyn liittyvä osaaminen ei ollut kehittynyt samalla tavalla. Talousjohtamisen alueella osaamisen kehittyminen ei ollut yhtä hyvää.

Avoimella kysymyksellä vastaajia oli pyydetty kertomaan vapaamuotoisesti osaamisensa kehittymisestä. Keskeisimpiä esille nousseita asioita olivat kyky ajatella laaja-alaisesti, strategisen toiminnan ja sen mukaisen toiminnan ymmärrys, esimiesroolin tunnistaminen ja kehittäminen, ammatillisuuden, suunnitelmallisuuden ja vastuullisuuden lisääntyminen sekä varmuuden ja rohkeuden lisääntyminen. Myös työskentelytavat olivat muuttuneet. Laaja-alaisuus, organisaatioiden kokonaisuuksien hahmottaminen ja oman työn hallinta olivat parantuneet. Vastaajien käsityksen mukaan myös itsenäinen työote ja vastuunkanto parantuivat ja he saivat rohkeutta päätöksentekoon ja alaitaidot paranivat.

Koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin kolmannella tasolla tarkasteltiin myös muuttunutta asemaa tai muuttuneita työtehtäviä. Vastaajilta kysyttiinkin, mikä oli heidän asemansa työpaikalla ennen koulutusta ja sen jälkeen. Tässä suhteessa koulutuksella oli vaikuttavuutta, sillä muutoksia oli tapahtunut. Ennen koulutusta työntekijöinä oli ollut 45 % vastaajista, lähiesimiehinä oli toiminut 36 % ja muissa tehtävissä 19 % vastaajista. Vastaavasti koulutuksen jälkeen työntekijöinä toimi 15 % vastaajista, lähiesimiehiä 43 % ja muissa tehtävissä 43 % vastaajista. Tällaisia muita tehtäviä olivat muut päällikkötason tehtävät, yksikön johtaja, suunnittelija ja erityisasiantuntija.

### *Koulutuksen vaikutukset organisaatioon eli neljännen tason tulokset*

Koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin neljännellä tasolla tarkastellaan koulutuksen vaikutuksia organisaatioon. Vastaajille esitettiin viisi tätä koskevaa väittämää. Osana syventäviä ammattioptioita oleva 30 opintopisteen laajuinen opinnäyte toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämishankkeena. Kehittämishanke laaditaan yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa, ja organisaatio nimeää hankkeen ohjaukseen oman yhdyshenkilönsä. Suurin osa vastaajista oli toteuttanut opinnäytteen omassa organisaatiossaan. Koska kyseessä on työelämän tarpeista lähtevä kehittämishanke, sen yhtenä tavoitteena on tuottaa työelämää hyödyntävää tietoa, uusia toimintatapoja ja työvälineitä. Vastaajilta kysyttiin, miten organisaatio tai yksikkö on hyödyntänyt opinnäytetyötä. Alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että organisaatiossa hyödynnettiin kehittämishanketta paljon. Neljännes vastaajista ilmoitti, että kehittämishankkeesta luotua uutta toimintatapaa hyödynnettiin organisaatiossa paljon. Koulutuksen aikana saavutettua osaamista hyödynnettiin hiukan alle puolen mielestä.

Vastaajilta kysyttiin myös, onko heidän opiskelunsa lisännyt Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutuksen tunnettavuutta. Vastaajat mielestä näin oli tapahtunut.

## **Johtopäätökset**

Laaditun kyselyn tulosten yhteenvedona voidaan todeta, että Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutuksessa opiskelleista yli puolet oli saavuttanut Kansallisten tutkintojen viitekehyksen (NQF) määrittämän osaamisen tasolla 7 erittäin hyvin tai hyvin. Eurooppalaisen (EQF) ja kansallisen tutkintojen viitekehyksen (NQF) eräs keskeinen tavoite on elinikäisen oppimisen edistäminen, ja tässä suhteessa koulutuksen tuottama osaaminen ei ollut yhtä hyvällä tasolla. Erityisesti vieraan kielen vaativan viestinnän hallinta ei kehittynyt samalla tavalla kuin muu tutkinnon tuottama osaaminen.

Elinikäisen oppimisen tavoitteen mukaista toimintaa on aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen. Vastaajat toivat esiin, että yksilöllisten tarpeiden huomioimisessa koulutuksessa ei toiminut heidän odotustensa mukaisesti. Aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnistaminen liittyy Opetus- ja kulttuuriministeriön linjausten mukaan (Opetusministeriö 2009) sekä osaamisperustaiseen ajatteluun että tutkintojen viitekehykseen. Se on hyödyllistä paitsi yksilön, myös korkeakoulun, työnantajan ja koko yhteiskunnan kannalta. Yksilön kannalta menettely parantaa opiskelumotivaatiota, mikä omalta osaltaan heijastuu tyytyväisyytenä koulutukseen.

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutuksen vaikuttavuuden parantamisen keskeisin haaste on koulutuksen tuottaman osaamisen siirtyminen ja hyödyntäminen työelämässä sekä kehittämishankkeen tulosten hyödyntäminen eli koulutuksen neljännen tason vaikutusten edistäminen.

Koulutuksen työelämäyhteistyö näyttäytyy tällä hetkellä tyypillisimmin erilaisina yhteistyötapaamisina, tutkimus- ja kehittämishankkeisiin liittyvänä yhteistyönä ja opiskelijoiden opinnäytetöihin liittyvänä yhteistyönä. Tämä konkretisoituu työelämäohjaajan nimeämisenä opiskelijan kehittämishankkeelle. Työelämän ohjaajan toiminnalle ei ole vakiintuneita käytäntöjä, ja useimmi-

ten se tarkoittaakin opiskelijan ja työelämän ohjaajan välisiä keskusteluja hankkeen aikana. Nämä käytännöt eivät tämän tutkimuksen mukaan riittävästi tue osaamisen siirtymistä, hyödyntämistä ja kehittämishankkeen tulosten hyödyntämistä. Koulutuksen kehittämisessä tähän haasteeseen tulisi vastata ja etsiä uudenlaisia tapoja edistää osaamisen siirtymistä eli koulutuksen siirtovaikutuksia. Engeströmin (2004) mukaan kehittävää siirtovaikutusta voi tapahtua silloin, kun oppiminen on organisoitu prosessiksi, jossa koulutusorganisaatio ja työorganisaatio toteuttavat keskenään neuvotellen kehittämishankkeita, joissa toteutetun yhteistyön tuloksena osapuolten toiminnoissa tapahtuu muutoksia. Lemminkäisen (2010) käsityksen mukaan tarvitaan erilaisia siirtovaikutuksia muokkaavia toimia ennen koulutusta, koulutuksen aikana ja sen jälkeen. Näin koulutuksen vaikutuksia eli osaamista ja uusia käytänteitä on mahdollista juurruttaa organisaatioon. Hyödyntämällä systemaattisesti ennen koulutusta ja sen aikana hankittua tietoa osallistujien työtehtävistä ja työhön liittyvistä haasteista voidaan koulutuksen siirtovaikutusta parantaa merkittävästi (Locht, Dam & Chiabaru 2013).

Eräs koulutuksen siirtovaikutuksia tukeva toimintamalli on koulutus- ja työelämäorganisaation välinen kumppanuus. Häggman-Laitilan ja Rekolan (2011a) tutkimuskatsauksessa tunnistettiin työelämän ja korkeakoulujen kumppanuutta edistäviksi tekijöiksi yhteistyöstä sopiminen, toimintaympäristöjen samansuuntaisuus ja kumppanuutta ohjaavien toimintaperiaatteiden olemassaolo, kumppanuuteen perustuva muutosjohtaminen ja sitä tukeva viestintä. Toimintaympäristöjen samanlaisuus merkitsee usein samanlaista toimintaa ohjaavaa arvopohjaa. Merkittäviä ovat myös aiemmat kokemukset yhteistyöstä, ja kumppanuutta ohjaavien toimintaperiaatteiden noudattaminen. Yhteistyöstä sopiminen merkitsee yhteistä visiointia kumppanuudesta ja siihen liittyvien tavoitteiden asettamista. Virallinen yhteistyösopimus, johon dokumentoidaan yhteistyön muodot ja tavoitteet, on onnistuneen ja kehittyvän kumppanuuden hyvä edellytys, kuten riittävä resurssointi kumppanuuden hoitoon. Ilman sitoutumista ja sitouttamista ja johdon siihen osoittamaa tukea kumppanuutta ei ole mahdollista kehittää. Välittämällä ja avoimella viestinnällä rakennetaan yhteistä tahtotilaa. Kumppanuuden kehittäminen on pitkäaikainen kehittämisprosessi, jonka onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät (Häggman-Laitila & Rekola 2011 a).

Kumppanuuden hyötyjä on Häggman-Laitilan ja Rekolan mukaan (2011 b) kuvattu tutkimuksissa niukasti. Kumppanuuden kehittämistä koskeneen hankkeen tuloksina he toteavat molempien osapuolten, sekä työelämän että ammattikorkeakoulun hyötynneen tasapuolisesti hankkeen yhteydessä kehittyneestä kumppanuudesta. Hankkeen tuottama yhteinen oppimis- ja kehittämisfoorumi mahdollisti yhteisten kehittämistarpeiden tunnistamisen ja oman toiminnan kehittämisen. Ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävää edistettiin hyvin konkreettisella tavalla. Kumppanuuden pitkäkestoisina hyötyinä kehittyivät työntekijöiden uudenlaiset työnkuvat ja urakehitysmahdollisuudet.

Koulutuksen vaikuttavuuteen liittyvät monet tekijät alkaen koulutuksen relevantista työelämälähtöisyydestä ja koulutustarpeiden tunnistamisesta aina koulutuksen toteuttamisprosessiin ja sen aikana kehittyvään osaamiseen ja sen siirtymiseen saakka (Tenhula 2007). Monet koulutukseen osallistujiin liittyvät yksilölliset tekijät sekä työyhteisöä koskevat ja yhteiskunnalliset seikat ovat myös merkityksellisiä koulutuksen vaikuttavuutta arvioitaessa. Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi onkin moniulotteinen asia. Tässä artikkelissa esitetyn vaikuttavuuden arvioinnin tarkoituksena oli tuottaa tietoa koulutuksen kehittämiseen, joka onkin yksi arvioinnin peruslähtökohtia.

## Lähteet

- Ammattikorkeakoululaki 351/2003.
- Heimonen, T. 2011. Hyvä Johtaja-Hankekoulutusten vaikuttavuusselvitys 2008-2010. Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPPA + TALOUS 4/2011.
- Tuomi-Gröhn, T. 2002. Työssäoppiminen ja kehittävä siirtovaikutus koulun ja työn sillanrakentajan. Teoksessa T. Tuomi-Gröhn & Y. Engeström. Koulun ja työn rajavyöhykkeellä. Helsinki: University Press.
- Häggman-Laitila, A. & Rekola L. 2011a. Työelämän ja korkeakoulujen välinen kumppanuus: Odotuksia ja kokemuksia hyödyistä. Työelämän tutkimus 1, 52-65.
- Häggman-Laitila, A. & Rekola. 2011 b. Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuus. Hallinnon tutkimus 3, 263-278.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Helsinki: Vastapaino.
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. 2006. Evaluating training programs. The Four Levels. San Francisco (CA): Berrett-Koehler.
- Lemminkäinen, H. 2010. Kantoaalto. Koulutuksesta työyhteisön viestintäosaamiseen. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Locht van der, M., Dam van, K. & Chiabaru, D. 2013. Getting the most of management training: the role of identical elements for training transfer. Personnel Review 42 (4), 422-439.
- Lyyra, E. & Pendolin, K. 2013. Vaikuttavuuden arvioinnilla työelämää palvelevaa koulutusta. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen ylempi (AMK). Opinnäytetyö.
- Neuvonen-Rauhala, M.-L. 2009. Työelämälähtöisyyden määrittäminen ja käyttäminen ammattikorkeakoulun jatkotutkintokokeilussa. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- OPM 2009. Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:24.
- Rantanen, T. & Järveläinen, E. 2010. Ylempi AMK-tutkinto työelämän kehittämistutkintona. Teoksessa Rantanen, T. & Isopahkala-Bouret, U. (toim.) Näkökulmia ylempään ammattikorkeakoulututkinnon tuottamaan osaamiseen sosiaali- ja terveysalalla. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja A 71. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Rantanen, T., Jyrkiö, E. & Järveläinen, E. 2010. Kompetenssit sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opetussuunnitelmissa. Teoksessa Rantanen, T. & Isopahkala-Bouret, U. (toim.) Näkökulmia ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tuottamaan osaamiseen sosiaali- ja terveysalalla. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja A 71. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Raivola, R., Valtonen, L. & Vuorensyrjä. 2000. Käsitteet, mallit ja indikaattorit koulutuksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta arvioitaessa. Teoksessa Raivola, R. (toim.) Vaikuttavuutta koulutukseen. Koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. Suomen Akatemian julkaisuja 2/2000, Helsinki: Edita.
- Tenhula, T. 2007. Valtakunnallisesti vaikuttavaa koulutusta. Selvitys valtakunnallisen TieVie-virtuaaliyliopiston vaikuttavuudesta. Helsinki: Suomen virtuaaliyliopiston palveluyksikkö.

Johanna Sinkkonen ja Leena Haapola

## **YHTEISÖLLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN**

### **Osaamisen kehittämisen malli Mäntsälän palvelukotiyhdistysry:ssä**

#### **Johdanto**

Suomalainen väestö ikääntyy ja ikääntyneiden palvelutarpeiden määrä kasvaa tulevina vuosina voimakkaasti. Tähän kasvuun on pyritty vaikuttamaan vahvistamalla kotiin annettavia palveluja. Käytännössä tämä tarkoittaa laitoshoidosta luopumista ja iäkkäiden ihmisten tarpeita vastaavien asumisratkaisujen kehittämistä. (Ikähoiva työryhmä 2010; Hallitusohjelma 2011.) Koska yhä useamman ikääntyneen kohdalla tuetaan aiempaa voimakkaammin kotona asumista mahdollisimman pitkään, ovat erilaisia asumispalveluja tuottavien organisaatioiden asiakkaat tulevaisuudessa enemmän hoitoa ja tukea tarvitsevia. Tämä rakenteellinen muutos edellyttää palveluja tuottavilta organisaatioilta osaamisen kehittämistä sekä yksilön että organisaatioiden tasolla (Mähönen 2010), jotta muuttuviin asiakastarpeisiin kyetään vastaamaan nyt ja tulevaisuudessa.

Lisäksi haasteita sosiaali- ja terveydenhuollon alalle tuo edessä oleva hoitajapula. Osaavilla, päteville ja ammattitaitoisilla hoitajilla on aiempaa suurempi mahdollisuus valita työpaikkansa, jolloin keskeisiksi kysymyksiksi johtamisen kannalta nousevat ne, miten osaavasta ja pätevistä henkilöstöstä pidetään kiinni, miten osaamista ja hiljaista tietoa jaetaan sekä miten ja millaista osaamista organisaatiossa kehitetään. (Laine, Kokkinen, Kaarela-Tuomaala, Valtanen, Elovainio, Suomi & Keinänen 2011; Mähönen 2010; Työ- ja elinkeinoministeriö 2003; Euroopan yhteisön komissio 2000.) Osaamisen johtamisen haasteet tulevaisuudessa ovat henkilöstön motivaation, osaamisen, hyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitäminen sekä koulutetun henkilöstön pysyminen organisaatiossa (Valtiovarainministeriö 2001).

Tässä artikkelissa esiteltävän kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää ja parantaa Mäntsälän palvelukotiyhdistys ry:n hoitohenkilöstön yhteisöllistä osaamista. Yhdistys tuottaa ikääntyvien asumis- ja päivätoimintapalveluja Mäntsälässä. Asukkaiden vanhenemisen sekä asukasmuutosten myötä asukkaiden hoitoisuus tulee lähivuosina kasvamaan. Muutos synnytti tarpeen osaamisen kehittämiseksi, jotta voitiin taata laadukas ja oikea-aikainen hoitotyö. Yhteisöllinen osaamisen kehittäminen vaikuttaa uuden tiedon syntymisen kautta henkilöstön työtapoihin ja -käytänteisiin. Yhteisöllinen osaaminen luo jaettua tietoa ja osaamista, jolloin yhdenmukainen ja suunnitelmallinen hoitotyö toteutuvat paremmin. (Döös & Wilhelmson 2011; Järvensivu 2006.)

Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda toimintamalli osaamisen kehittämiseen ja tiedon systemaattiseen jakamiseen. Tiedon jakamisessa hiljaista tietoa muutettiin näkyväksi, jotta sitä voitiin jakaa ja näin siirtää yhteisön hiljaiseksi tiedoksi systemaattisesti ja suunnitelmallisesti. Hoitotyö sisältää paljon sellaista tietoa, jota syntyy kokemuksen ja osaamisen kautta eri hoitotilanteissa. Osaamisen jakamisessa oli kyse erityisesti näiden hyväksi käytännöiksi koettujen osaamistaitojen jakamisesta työyhteisön sisällä organisaation tietoisien oppimisen avulla.

Tiedon ja osaamisen johtamista tarkasteltiin Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchin (1995) luoman tiedon jakamisen mallin mukaisesti. Mallissa keskityttiin tiedon syntyyn, sen käsitteellistämiseen ja eri työkäytäntöjen kehittämiseen syntyvän tiedon avulla (Kauhanen 2006; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004).

## Osaaminen, yhteisöllinen osaaminen ja niiden kehittäminen

Osaaminen on työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön työtehtävissä. Osaaminen muodostuu kvalifikaatiosta sekä kompetenssista, jossa yhdistyvät työn asettamat osaamistarpeet ja henkilön omaava pätevyys. Yksilön osaaminen koostuu yleisestä kvalifikaatiosta eli yleisesti työelämässä tarvittavasta osaamisesta, ammatillisesta kvalifikaatiosta eli ammattialaan liittyvästä osaamisesta sekä tehtäväkohtaisesta kvalifikaatiosta eli tiettyyn työtehtävään liittyvästä osaamisesta. Osaamiseen liitetään tietojen ja taitojen lisäksi myös henkilöstön asenne ja motivaatio. (Huotari 2009; Viitala 2009.) Osaaminen on osa organisaation inhimillistä pääomaa, johon kuuluvat tiiviisti myös henkilökohtainen työmotivaatio, sitoutuminen ja työkyky (Valtiovarainministeriö 2003). Lönnqvistin, Kujansivun ja Antolan (2005) mukaan osaaminen sisältää lisäksi organisaation työntekijöihin ja johtajiin liittyviä henkilökohtaisia ominaisuuksia, asenteita, tietoa ja koulutusta.

Pätevyyden ja osaamisen saavuttaminen on jatkuvan muutoksen vuoksi haasteellista, koska työntekijän on opetettava uusia asioita ja päivitettävä osaamistaan. Sen lisäksi, että työntekijän tulee hallita työhönsä liittyvät tiedolliset osaamisalueet, nykyisin vaaditaan myös joustavuuteen, vastuullisuuteen ja yhteistyöhön liittyvää osaamista. (Viitala 2009; Kock, Gilla & Ellström 2008; Järvensivu 2006.) Organisaation menestyminen on kiinni siitä, millaista osaamista siellä on, miten osaamista käytetään ja miten nopeasti organisaatio kykenee oppimaan uutta. Osaaminen onkin organisaation alati uudistuvaa raaka-ainetta. Se syntyy organisaatioon siellä olevien ihmisten kautta, minkä vuoksi osaamisen johtaminen on organisaation menestymisen kannalta keskeinen tekijä. Osaamisen johtamisen ydin on yksilöiden oppimisen ja osaamisen kehittäminen. Toisaalta osaamisen kehittyminen tulee olla yhdenmukainen organisaation päämäärien ja tavoitteiden kanssa, jotta organisaation toiminta ja kilpailukyky kehittyvät. (Huotari 2009; Viitala 2009; Lankinen ym. 2004.)

Otalan (2002) mukaan osaamisen kehittämisessä on tärkeää selkeästi nähdä, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan, mitä on sen ydinosaaminen ja miten sitä synnytetään. Ennen kaikkea on keskeistä nähdä, miten yksittäisen työntekijän osaaminen saadaan siirretyksi osaksi yhteistä toimintaa ja yhteiseksi osaamiseksi. Osaamisen ja tiedon jakaminen sekä yhdessä oppiminen vaativat johtamista ja osaamispääoman hallintaa, sillä yksilön oppiminen ei vielä johda organisaation oppimiseen. Lönnqvist ym. (2005) toteavat, että osaamisen johtaminen asettaa haasteita sen näkymättömyyden sekä laaja-alaisuuden vuoksi. Johdon tehtävänä on saada työntekijät luomaan, hankkimaan ja varastoimaan jatkuvasti uutta tietoa ja jakamaan osaamistaan muille (Viitala 2009; Kivinen 2008; Holland, Firsh & Wickes 2003).

Työelämään liittyvässä kehittämistoiminnassa keskiössä on toimintatapojen muuttaminen yhdessä oppimalla ja tekemällä, jolloin painotus on yhteisöllisessä oppimisessa (Järvensivu, Koski & Jalo 2006). Siinä jaetaan yhteistä tietoa ja taitoa eri asiantuntijoiden kesken ja integroidaan

se yhteen asiakaslähtöisesti (Isoherranen 2005). Yhteisöllinen osaaminen voidaan nähdä kokonaisuutena, joka sisältää yksittäisten henkilöiden osaamiset ja niistä syntyvän osaamiskokonaisuuden. Se voidaan nähdä myös organisaatiossa olevana yhteisöllisenä oppimisena ja taitojen yhdistymisenä. (Murray 2003.)

Joka tapauksessa yhteisöllinen osaaminen kuvaa organisaatiossa olevaa toimintakykyä ja pätevyyttä, jotka myös ovat osa organisaation oppimisen prosessia. Yksittäisen työntekijän ja työryhmien osaamisen tallentaminen ja siirtäminen laajemman joukon osaamiseksi tuo työnantajalle etua, sillä yhteisöllinen oppiminen luo jaettua tietoa ja ymmärrystä sellaisiin asioihin, joista ei aiemmin ollut yhteistä näkemystä. Yhteisöllinen osaaminen on myös organisaatiossa olevaa potentiaalista kapasiteettia, joka syntyy sekä yksin että vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Döös & Wilhelmson 2011; Järvensivu 2006.)

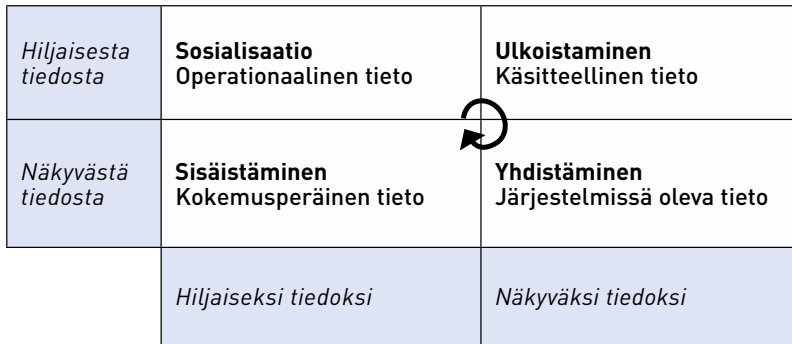
Oikarisen (2008) mukaan oppiminen jää yksilötasolle, mikäli yksilön ja organisaation välille ei synny riittävästi vastavuoroisuutta. Työyhteisössä olevan osaamisen hyödyntäminen onkin yhteisöllinen ja sosiaalinen prosessi, jossa koko organisaation tuntemus kehittyy ja työkokonaisuuksien hallinta paranee. Osaamisen kehittäminen tapahtuu sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa informatiivisena prosessina työn tekemisen yhteydessä. (Lundgren 2010; Kleinsman & Valkenburg 2005; Paloniemi 2004; Collin 2002.)

## Tiedon luomisen prosessimalli

Organisaatiossa on paljon piiloon jäävää tietoa, taitoa ja kokemusta. Organisaatiossa olevan tiedon luonnetta voidaan Polayin (1958) ajatteluun pohjautuen tarkastella jaotteleamalla se hiljaiseen (tacit) ja näkyvään (explicit) tietoon. Hiljainen tieto on subjektiivista, kokemusperäistä ja suurelta osin kontekstisidonnaista tietoa. Se on ajan myötä karttuneita työtapoja ja ajatusmalleja, jotka ovat sidoksissa toimintaan sekä arvoihin. (Mikkola, Ilomäki & Salkari 2004; Ruohotie & Honka 2003.) Hiljaista tietoa kuvataan usein tietotaidoksi, jota omaksutaan arkipäivän elämässä ja joka kehittyy pitkän työn tuloksena. Se ilmenee ulospäin taitavuutena ja sujuvana toimintana. Vastavasti näkyvää tietoa voidaan esittää virallisella ja systemaattisella tavalla sekä jakaa helposti toisille. Sen prosessointi, muuttaminen ja säilyttäminen ovat verrattain helppoa hiljaiseen tietoon verrattuna. (Jalava & Vikman 2003; Nonaka, Toyama & Konno 2000.)

Hoitotyö sisältää paljon sellaista osaamista, jota voidaan kutsua äännettömäksi osaamiseksi. Sen taustalla on hiljaista tietoa, jota ei voida määrittellä rationaalisin säännöin tai pelkästään teoreettisen tiedon avulla. (Miettinen, Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000.) Organisaation hiljainen tietopääoma voi olla tärkeä menestystekijä, jos sitä saadaan muutettua näkyväksi organisaation sisällä ja tätä hyödynnettyä toiminnassa (Mikkola ym. 2004). Näkyvä ja hiljainen tieto täydentävät toisiaan ja ovat keskeisiä tiedon kehittämisessä, sillä näkyvä tieto ilman hiljaisen tiedon pohjaa menettää tarkoituksensa. Näiden kahden tiedon välistä vuorovaikutusta kutsutaan tiedon muuntamiseksi, jossa molemmat samalla laajentuvat sekä laadullisesti että määrällisesti. Työyhteisöön syntyy uutta tietoa, jos hiljaisen ja näkyvän tiedon välille syntyy vuorovaikutusta. (Nonaka ym. 2000.)

Tiedon vuorovaikutukseen perustuvassa organisaation oppimisen mallissa laajennetaan sekä luodaan uutta tietoa hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon jatkuvan, dynaamisen vuorovaikutuksen kautta (Mikkola ym. 2004). Ikujiro Nokanan ja Hirotaka Takeuchin (1995) kehittämässä tiedon muodostumisprosessimallissa eli SECI-mallissa on neljä vaihetta (kuvio 1), jotka ovat tiedon sosialisiaation (Socialization), ulkoistamisen (Externalization), yhdistämisen (Combination) ja sisäistämisen (Internalization) vaiheet.



Kuvio 1. Organisaation tiedonluomisen prosessimalli (Nonaka & Takeuchin 1995)

Prosessin ensimmäinen vaihe on sosialisatio, jossa hiljainen tieto siirtyy toiselle henkilölle hänen hiljaiseksi tiedokseen. Koska hiljainen tieto on kontekstisidonnaista, sosialisatio tapahtuu yhteisten kokemusten, toiselta oppimisen ja käytännön kautta. Sosialisatiossa ihmiset oppivat toisiltaan yhteisiä merkityksiä ja näkymättömiä kirjoittamattomia sääntöjä. (Mikkola ym. 2004; Järvinen & Poikela 2001; Nonaka & Takeuchi 1995.) Toinen tiedon luomisen prosessitaso on ulkoistaminen, jossa hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi, jotta sitä voidaan helpommin jakaa. Artikulaatio eli hiljaisen tiedon muuttaminen sanoin ja käsittein ilmaistavaksi tiedoksi on organisaatiolle arvokasta, koska siinä mahdollistuu aiemmin saavuttamattomissa olleen tiedon jakaminen. Hiljaisen tiedon sanoittaminen lisää organisaatiossa keskustelua, joka tukee ja synnyttää oppimista. (Järvinen & Poikela 2001; Mikkola ym. 2004; Nonaka & Takeuchi 1995; Ruohotie & Honka 1997.)

Tiedon yhdistämisvaihe on näkyvän tiedon yhdistämistä ja täydentämistä. Tietoa kerätään organisaation sisältä ja ulkoa, ja se yhdistetään ja prosessoidaan uuden tiedon muotoon. Tietoa jäsenetään, vertaillaan, lisätään ja luokitellaan. Sen jälkeen sitä voidaan levittää organisaation jäsenille esimerkiksi kokouksissa, palaverissa, erilaisissa keskusteluissa, dokumenteissa ja organisaation tietojärjestelmien kautta. (Mikkola ym. 2004; Järvinen & Poikela 2001; Nonaka & Takeuchi 1995.) Viimeinen vaihe tiedon muodostumisprosessissa on tiedon sisäistäminen, ja siinä uutta eksplisiittistä tietoa yhdistetään entiseen hiljaiseen tietoon, kuten esimerkiksi työtapoihin. Sisäistämällä syntyy uusia ajatusmalleja ja tietotaitoa. Sen kautta näkyvä tieto voidaan jakaa organisaatiossa ja muuttaa se yksilöiden hiljaiseksi tiedoksi. Se on tekemällä oppimista, jossa uutta tietoa sovelletaan käytännön työssä. Tämän kautta syntyy uusia kokemuksia ja uutta hiljaista tietoa. Uuden

hiljaisen tiedon hyödyntäminen käynnistää tiedon muuntumisprosessin taas uudelleen, jolloin tiedon sosialisatiovaihe käynnistyy uudelleen. (Mikkola ym. 2004; Järvinen & Poikela 2001; Nonaka & Takeuchi 1995.) Siirtymä sanallisesta tiedosta piilevään tietoon johtaa työntekijän uusiutumiseen, mikä taas merkitsee koko organisaation uusiutumista (Ruohotie & Honka 1997).

## Kehittämishankkeen toteutus

Kehittämishankkeessa luotiin toimintamalli osaamisen kehittämiseen ja hiljaisen tiedon systemaattiseen jakamiseen Mäntsälän palvelukotiyhdistys ry:een. Hanke toteutettiin toimintatutkimuksen hengen mukaisesti. Organisaation osaamisen kehittäminen käynnistyi osaamistarpeiden kartoittamisella ja niiden pohjalta laaditusta osaamisen kehittämissuunnitelmasta. Osaamiskartoituksen avulla selvitettiin, millaista osaamista organisaatiossa oli ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää. Kartoituksen laadinta käynnistettiin strategisella tulevaisuuskeskustelulla yhdistyksen työvaliokunnassa, jossa luotiin yhdistyksen strategia henkilöstön ja toiminnan näkökulmista seuraaville viidelle vuodelle. Keskustelu nosti esiin keskeisimmät osaamistarpeet, joihin organisaatiossa tuli varautua hoitotyön näkökulmasta. Näiden pohjalta laadittiin osaamiskartoitus, jonka kehittämisessä olivat mukana edustajat organisaation eri tasoilta.

Hoitajille tehdyn osaamiskartoituksen lisäksi osaamistarpeiden kartoittamiseen haluttiin asiakaslähtöinen näkökulma. Otalan (2002) mukaan osaamisen kehittymisen mittareina voidaan käyttää myös asiakastytyväisyyskyselyjä. Hankkeen osana toteutettiin asiakastytyväisyyskysely sekä omaiskysely, joiden kautta saatiin tietoa palvelutalon toiminnasta kokonaisuutena sekä palvelutoiminnan laadusta. Kyselyjen tuloksista nostettiin keskeiset osaamiseen liittyvät osa-alueet mukaan osaamisen kehittämissuunnitelmaan.

Osaamiskartoituksen ja kyselyjen pohjalta luotiin kehittämissuunnitelma koko hoitohenkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Kehittämissuunnitelma kuvaa Viitalan (2009, 185) mukaan sitä, missä halutaan kehittyä, mikä on tavoiteltava osaamistaso, ketkä toimintaan osallistuvat, millainen aikataulu on ja miten tuloksia seurataan. Suunnitelman laadinnan aikana myös erotettiin toisistaan se tieto, joka jo oli organisaation sisällä jollakin hoitajista sekä se tieto, jota organisaatiossa ei vielä ollut riittävällä tasolla. Näin löydettiin ne osaamisalueet, joita voitiin kehittää tiedon siirtämisellä hoitajalta toiselle sekä ne osaamistarpeet, joihin tarvittiin ulkopuolinen kouluttaja. Talon sisäisessä tiedon siirtämisessä oli kyseessä Nonakan ja Takeuchin (1995) luoma tiedon luomisen prosessimalli, joka kuvaa organisaatiossa olevan hiljaisen tiedon siirtämistä hoitajalta toiselle.

## Osaamisen kehittämisen malli

Osaamisen kehittämisen malli (kuviot 2) kuvaa sitä, miten organisaatiossa olevasta hiljaisesta ja näkyvästä tiedosta syntyy jaettua taitoa. Konkreettisesti malli kertoo myös siitä, miten tietoa ja osaamista organisaatiossa jaettiin sekä milloin ja miten se tapahtui Nonakan ja Takeuchin (1995) kehittämän SECI-malliin perustuen. Pääpaino mallissa oli tiedon ulkoistamisessa ja sen yhdistämisessä, jossa osaamisen jakamisen kautta hiljaista tietoa tehtiin näkyväksi ja se yhdistyi uuden tiedon kanssa yhteisölliseksi osaamiseksi ja muuttuneiksi työkäytänteiksi.



Kuvio 2. Mäntsälän palvelukotiyhdistys ry:n osaamisen jakamisen malli (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995)

Sosialisaatiovaiheessa kokemuseräistä tietoa jaettiin työtiimissä työtoverilta toiselle. Arjen työssä tiedon ja osaamisen jakaminen tapahtui konkreettisissa hoitotilanteissa, niiden jakamisessa ja kokemuksen kautta. Osaaminen oli usein sanatonta tietoa ja osaamista siitä, miten jossakin tilanteessa on hyvä toimia. Hoitotyössä on paljon sellaista osaamista, joka syntyy käytännön kokemuksen kautta. Esimerkiksi haastavan asiakkaan kohtaaminen on hyvin kontekstisidonnainen tilanne, jolloin kulloisessakin tilanteessa oikea toimintatapa syntyy hiljalleen erilaisten kokemusten kautta.

Sosialisaatio toteutuu usein työkaverilta oppimisen kautta erilaisissa hoitotilanteissa esimerkiksi perehdytyksen aikana. Mäntsälän palvelukotiyhdistys ry:ssä tätä hiljaista tietoa siirrettiin työtilanteista keskustelun ja vertaistuen avulla. Konkreettisia työtilanteita jaettiin sekä lisäämällä yhdessä työskentelyä että purkamalla tilanteita tiimipalaverissa ja työnohjauksessa. Erilaisten esimerkkien ja toimintatapojen mallittamisella kuvattiin konkreettinen työtilanne ja hoitajan tilanteessa käytössä ollut hiljainen tieto. Tärkeää oli saada myös tietoa käsitteellistettyä ja kuvattua sanalliseen muotoon, jotta siinä olevaa hiljaista tietoa ja osaamista voitiin jakaa työtiimin muille jäsenille.

Tässä kehittämishankkeessa luodun mallin keskiössä oli sosialisaatiota seuraava ulkoistamisen vaihe, jossa hiljaista tietoa muutettiin näkyväksi ja jaettavaan muotoon. Keskeistä oli yhteinen vuorovaikutus osaajan ja osaamistaan kehittävien hoitajien kesken, jotta tieto siirtyi ja syntyi yhteisiä käsitteitä. Osaamisen kehittämiseen luotiin kolmiportainen kokonaisuus, jossa osaamisen kehittäminen tapahtui tiimitunneilla, osaamisen iltapäivissä ja koulutuskokonaisuuksissa. Tähän malliin päädyttiin

yhdistämällä jo olemassa olevia käytänteitä, kuten tiimitunnit (osastotunnit) sekä organisaatiossa jo käytössä ollut perinteinen ulkopuolisen tahon järjestämä koulutus. Näiden väliin muodostettiin osaamisen iltapäivät, joissa keskityttiin osaamisen systemaattiseen siirtämiseen organisaation sisällä ja hiljaisen tiedon siirtämiseen vuorovaikutuksellisessa tilanteessa näkyväksi ja jaettavaksi tiedoksi.

Ensimmäinen osaamisen jakamisen toimintatapa oli tiimitunnit, joiden tavoitteena oli vahvistaa käytännön hoitotyöhön liittyvää osaamista konkreettisissa hoitotoimenpiteissä. Niiden aiheet liittyivät aina tiiviisti hoitajien arjen työhön ja sisälsivät uusia tai muuttuneita hoitoon liittyviä ohjeita. Tiimitunnilla oli tietty määrätty konkreettinen aihe tai työskentelyyn liittyvä ohje, jonka etukäteen nimetty henkilö suunnitteli. Tiimitunti oli vahvasti myös hiljaiseen tietoon nojautuvaa, sillä siinä jaettiin yhdessä hyväksi koettuja työtapoja ja käytänteitä.

Toinen osaamisen kehittämisen toimintatapa tässä mallissa on osaamisen iltapäivä, jonka tavoitteena on siirtää tietoa yksittäisen hoitajan osaamisesta koko hoitotiimin yhteiseksi yhteisölliseksi osaamiseksi ja samalla vahvistaa työyhteisön yhteisiä käytänteitä. Osaamisen iltapäivä eroaa tiimitunnista sen aiheen laajuuden ja tilaisuuden keston osalta. Osaamisen iltapäivät olivat noin 1,5 tunnin mittaisia tietystä laajemmasta aihepiiristä koostuvia koulutuksellisia tilaisuuksia. Osaamisen iltapäivässä organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa nostettiin esiin vuorovaikutuksellisessa tilanteessa, jossa keskustellen yhdessä käytiin läpi hoitotyöhön liittyviä kysymyksiä tietystä aiheesta. Tavoitteena oli yhteisen keskustelun ja vuorovaikutuksen avulla siirtää tietoa työntekijältä toiselle, jakaa hyviä kokemuksia sekä sopia uuden tiedon kautta uusista työtavoista ja -menetelmistä.

Koska hiljainen tieto ja näkyvä tieto täydentävät toisiaan, on perinteisellä koulutuskokonaisuudellakin osaamisen jakamisen kehittämisessä. Koulutuskokonaisuudet muodostuivat niistä osaamisalueista, joista organisaatiossa ei ollut yleisesti riittävää osaamista ja jotka olivat laadukkaan hoitotyön kannalta keskeisiä hallita laajasti koko organisaation hoitotyössä. Työpaikalla tapahtuva koulutus tarjosi mahdollisuuden yhteiselle oppimiselle, käytäntöjen reflektoinnille ja ongelman ratkaisemiselle yhdessä. Koulutuksen tavoitteena on Järvensivun (2006) mukaan useimmiten tiedon tallentaminen tai siirtäminen tai työntekijöiden asenteiden ja ajattelun muuttaminen strategisten linjausten suuntaan.

Yhdistämisvaiheessa hiljaista tietoa sekä uutta organisaatioon saatua tietoa yhdistettiin. Yhdistämisvaiheessa saatu tieto liitettiin osaksi konkreettista työtä yhdessä keskustelemalla, asioista sopimalla ja konkreettisia työtehtäviä muuttamalla. Työtiimeissä luotiin uusia hoitokäytänteitä sekä muovattiin vanhoja toimintatapoja vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin saadun tiedon pohjalta. Tiimi jakoi tietoa ja yhdessä syntyneitä työkäytänteitä vuororaporteilla ja tiimipalaverissa. Tavoitteena oli muuttaa syntynyt tieto osaksi koko organisaation osaamista ja toimintatapaa ja muuttaa sen kautta olemassa olevia työkäytänteitä. Näin syntyi sykli osaamisen kehittämiseksi, josta luotiin organisaatioon jatkuva tapa oppia ja jakaa osaamista. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan prosessi itsessään synnyttää uutta osaamisen tarvetta ja käynnistää uuden tiedon jakamisen syklin. Yhdistyksessä myös asukkaiden muuttuvat tarpeet sekä asiakaspalautte synnyttävät uutta osaamistarvetta. Mallin kehittämistyö sekä arviointi ovat jatkuva prosessi, jolloin jatkossa osaamisen kehittämisen toimintatapaa muutetaan säännöllisesti arvioinnin perusteella.

## Pohdinta

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää ja parantaa Mäntsälän palvelukotiyhdistys ry:n hoitohenkilöstön yhteisöllistä osaamista. Osaamisen kehittämisen pohjana käytettiin hoitajien osaamistarpeiden kartoittamista sekä asukkailla ja omaisille suunnattuja kyselyjä. Tämän hankkeen pohjalta voidaan todeta, että on tärkeää, että hoitotyön tekijät ovat vahvasti mukana osaamiskartoituksen teossa, jotta kartoitus kuvaa organisaatiossa tarvittavaa osaamista ja pätevyyttä. Kuten Collin (2002) totesi, on organisaatiossa tarvittava pätevyys myös kontekstisidonnaista, jolloin se on vahvasti linkittynyt kulloiseenkin organisaatioon. Ja koska Viitalan (2009) mukaan organisaation menestyminen on kiinni siellä olevasta osaamisesta, on sen kartoittaminen oikealla arviointimenetelmällä hyvin merkittävää organisaation jatkon kannalta. Myös Hakolan (2009) näkemys siitä, että esimiehen on tunnettava työntekijän työ ja työympäristö voidakseen arvioida hänen osaamistaan riittävällä tavalla, vahvistui tämän hankkeen aikana.

Osaamisen arvioinnissa tulee kiinnittää riittävästi huomioita oikea-aikaiseen, riittävään ja avoimeen tiedottamiseen. Tärkeää on myös avoimesti kertoa, ketkä näkevät kartoituksen tulokset, miten tuloksia käsitellään ja mihin niistä saatua tietoa käytetään. Haasteena tulevaisuudessa on osaamiskartoitukselle varatun ajan järjestäminen arjen työn keskellä. Myös Hakolan (2009) tutkimuksessa ajankäytölliset ongelmat olivat osaamiskartoituksen toteuttamisessa keskeinen ongelma.

Hankkeen aikana yhteisöllisen osaamisen kehittymistä tapahtui tiimituntien, osaamisen iltapäivien sekä koulutustilaisuuksien synnyttämän keskustelun avulla. Tilaisuudet loivat vuorovaikutuksellisen ja avoimen ilmapiirin, jossa pystyttiin jakamaan käytännönläheisiä kokemuksia erilaisista työtilanteista. Asioista yhdessä keskusteleminen sekä samalla uuden tiedon prosessointi loivat yhdessä uusia työkäytänteitä, joista sopiminen oli yhdessä oppimisen kautta aiempaa helpompaa. Tämä tukee Isoherrasen (2005) ajatusta siitä, että yhteisöllisen osaamisen kehittäminen rakentuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa, jolloin syntyy käsitys yhteisistä toimintatavoista. Avoimella ja keskustelevalle ilmapiirillä olikin kaikkein suurin merkitys yhteisöllisen osaamisen kehittymisessä, kuten Paloniemi (2004) tutkimuksessaan totesi. Aidon vuorovaikutuksellisuuden syntyminen edellytti tässä kehittämishankkeessa tuttua työryhmää, jossa ryhmän koko oli alle 10 henkilöä. Myös aiheen käytännönläheisyys ja kaikkien samantarvoinen työrooli vahvistivat vuorovaikutuksellisuutta ja avoimuutta tämän hankkeen kokemusten perusteella.

Kehittämishankkeessa saatujen kokemusten perustella yhteisöllisen osaamisen kehittymisen edellytyksenä on jokaisen halu auttaa työyhteisön muita jäseniä onnistumaan ja osaamaan työssään, jolloin hän haluaa jakaa osaamistaan toisille. Tämän onnistumisen mahdollistaa aktiivinen keskustelukulttuuri organisaatiossa, jossa yhdessä jakamisen ilmapiiri voimistaa kaikkien halua jakaa omaa osaamistaan toisille. Tällaisen kulttuurin luominen vaatii aikaa, johon hankkeessa syntynyt toimintatapa antaa erinomaisesti tukea. Merkittävin muutos osaamisen kehittämisprosessissa on myös oppimisen vahvempi näkyminen organisaatiossa. Hankkeessa luotu osaamisen

kehittämisen malli osaamiskartoituksesta kehittämissuunnitelman kautta eritasoisiin osaamisen kehittämisen tilaisuuksiin viestii vahvasti halua panostaa yhteisölliseen osaamiseen ja oppimiseen. Tällä on vaikutusta sekä yksittäisen hoitajan että koko työyhteisön innokkuuteen uuden tiedon hankintaa kohtaan.

Yhteisöllisen osaamisen kehittäminen ei aiheuttanut organisaatiolle merkittäviä rahallisia kustannuksia, sillä osaamisen iltapäivät sekä tiimitunnit voitiin järjestää olemassa olevien työvuorojen puitteissa organisaation omilla henkilöstöresursseilla. Yhteisöllisen osaamisen kehittäminen tämän mallin avulla edellyttää kuitenkin suunnitelmallista ja pitkäjänteistä panostusta, johon erityisesti organisaation johdon tulee olla voimakkaasti sitoutunut ja innostunut. Tämä havainto tukee myös Hollandin ym. (2003) näkemystä siitä, että onnistunut osaamisen johtaminen edellyttää kannustavaa ja käytännönläheistä johtamista. Osaamisen jakamiseen panostaminen edellyttää organisaation jokaiselta tasolta halua ja motivaatiota uudentyyppiseen toimintatapaan, jota johto tukee ja kannustaa omalla toiminnallaan. Johto myös huolehtii siitä, että osaamisen kehittyminen on samansuuntainen organisaation strategian ja vision kanssa Huotarin (2009) tutkimuksen mukaisesti. Työntekijätasolla osaamisen kehittämisessä on kyse oman osaamisen lisäämisestä, mutta samalla myös kyvystä asennoitua uuteen tilanteeseen, aktiivisen roolin ottamisesta ja kyvystä uudistaa työtapoja. Organisaation tasolla se on puitteiden ja mahdollisuuksien luomista oppimisen siirtämiselle ja osaamisen jakamiselle sekä mahdollisuuksien luomista opitun siirtämiseksi käytännön työtehtäviin.

Laine ym. (2011) toteavat, että kuntatalous on hyvin tiukka ja määrärahat ikääntyvien palveluissa ovat rajalliset. Tämä merkitsee, että koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen voidaan palveluja tuottavien organisaatioiden talouden näkökulmista panostaa rajallisesti vähenevien määrärahojen puitteissa. Samaan aikaan mm. tekeillä oleva laki iäkkään henkilön sosiaali- ja terveyspalvelujen saannin turvaamisesta (2011, 17§) korostaa iäkkään oikeuksia saada hyvinvointia ja toimintakykyä tukevia palveluja ja Ikäihmisten palvelujen laatusuosituksen (2008) mukaan hoitohenkilöstön ammatillisen osaamisen tulisi pystyä vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Tässä kehittämishankkeessa luotu osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen suunniteltu malli on yksi toimiva väline näihin tarpeisiin vastaamiseen. Se soveltuu kustannustehokkaana ja samalla organisaatiota palvelevana mallina hyvin myös muiden hoitotyön organisaatioiden käyttöön erityisesti tiukentuvassa taloudellisessa tilanteessa, jossa yhteisöllisen osaamisen lisäksi myös yksittäisen henkilön osaaminen korostuu. Yhteisöllisen oppimisen ja osaamisen kehittäminen tuo organisaatiolle lisäarvoa ja menestymisen mahdollisuuksia kilpailutilanteessa. Yhteisölliseen osaamiseen panostamisella organisaatio myös turvaa ja säilyttää siellä olevaa osaamis pääomaa. Myös haasteena olevassa hoitajapulassa osaamista systemaattisesti kehittävä organisaatio tulee menestymään paremmin, sillä se huolehtii osaamisen kautta henkilöstön työhyvinvoinnista, työn kehittämisestä ja työn mielekkyydestä.

## Lähteet

- Collin, K. 2002. Development Engineers' Conceptions of Learning at work. *Studies in Continuing Education* 24 (2), 133-152.
- Döös, M & Wilhelmson, L. 2011. Collective learning: interaction and a shared action arena. *Journal of Workplace Learning* 23(8), 487-500.
- Euroopan yhteisön komissio. 2000. Elinikäinen oppiminen. Euroopan yhteisöjen komission yksiköiden valmisteluasiakirja 30.10.2000. Bryssel. Saatavilla: <http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc>.
- Hakola, N. 2009. Systemaattinen osaamiskartoitus kehityskeskustelussa osastonhoitajien kuvaamana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Hallitusohjelma. 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. Annettu 22.6.2011. Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>
- Holland, D., Firsh & Wickes. 2003. Practice makes perfect-putting learning to use in today's organizations. *Leadership in Action* 23(4), 3-7.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa-neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto, Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, Johtamisen laitos. Väitöskirja.
- Ikähoiva työryhmä. 2010. Hoitoa ja huolenpitoa ympärivuorokauden. Ikähoiva-työryhmän muistio. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:28. Luettavissa: [www.stm.fi/julkaisut](http://www.stm.fi/julkaisut).
- Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. 2008. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:3. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa: WSOY.
- Jalava, U. & Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä: ongelmista ratkaisuihin. Porvoo: WSOY.
- Järvensivu, A. 2006. Koulutus työpaikalla: legitimointia vai luovaa toimintaa? Työpoliittinen tutkimus 295. Helsinki: Työministeriö.
- Järvensivu, A., Koski, P. & Jalo, S. 2006. Ongelmaperustainen oppiminen työpaikkojen kehittämisessä ja henkilöstön koulutuksessa. Teoksessa Alasoini, T., Korhonen, S.-M., Lahtonen, M., Ramstad, E., Rouhiainen, N. & Suominen K. (toim.) *Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona*. Helsinki: Työministeriön julkaisuja.

- Järvinen, A. & Poikela, E. 2001. Modelling reflective and contextual learning at work. *Journal for Workplace Learning* 7, 282-289.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, terveyshallinnon ja -talouden laitos. Väitöskirja.
- Kleinsmann, M. & Valkenburg, R. 2005. Learning from collaborative new product development projects. *Journal of Workplace learning* 3, 146-156.
- Kock, H., Gill, A. & Ellström, P. 2008. Why do small enterprises participate in a programme for competence development? *Journal of Workplace Learning* 3, 181-194.
- Laine, M., Kokkinen, L., Kaarlela-Tuomaala, A., Valtanen, E., Elovainio, M., Suomi, R. & Keinänen, M. 2011. Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista-hyödynnä kokemusta. Talentum: Helsinki.
- Lundgren, S. 2010. Learning opportunities for nurses working within home care. *Journal of Workplace Learning* 1, 6-19.
- Luonnos laiksi iäkkään henkilön sosiaali- ja terveyspalvelujen saannin turvaamiseksi. 9.3.2011. Saatavissa: [http://stm.fi/c/document\\_library/get\\_file](http://stm.fi/c/document_library/get_file).
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva: WSOY.
- Mikkola, M., Ilomäki, S.-K. & Salkari, I. 2004. Uutta liiketoimintaa osaamista yhdistämällä. Espoo 2004. VTT Tiedotteita. Research Notes 2269. Saatavissa <http://www.vtt.fi/inf/pdf>.
- Murray, P. 2003. Organizational learning, competencies and firm performance: empirical observations. *The Learning Organization* 5, 305-316.
- Mähönen, A. 2010. Ennakointiselvitys yksityisen sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden osaamis- ja johtamishaasteista. Johtamistaidon opisto.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation.* New York: Oxford University Press.

- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* 1: 5-34.
- Oikarinen, T. 2008. Organisatorinen oppiminen-tapaustutkimus oppimisprosessien jännitteistä teollisyysyrityksessä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Otala, L. 2002. Oppimisen etu-kilpailukykyä muutoksessa. 4. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijän käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimuksen näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulun Skills-julkaisu 2/2003. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2003. Työpoliittinen strategia 2003-2007-2010. Työhallinnon julkaisu nro 334. Saatavissa: [www.mol.fi/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/03\\_suunnittelu\\_ja\\_seuranta/tyopolitiikka](http://www.mol.fi/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/03_suunnittelu_ja_seuranta/tyopolitiikka)
- Valtiovarainministeriö. 2001. Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti. Helsinki: Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001.
- Valtiovarainministeriö. 2003. Haasteena tuleva osaaminen. Helsinki: Työryhmämuistioita 8/2003.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: strategioiden kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Virpi Lehtinen ja Päivi Huotari

## **ALAISTAIDOILLA JAETTUUN JOHTAJUUTEEN**

### **Alaistaito -hanke lääkinnällisen kuntoutuksen palveluyksikössä**

#### **Johdanto**

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa on syntymässä entistä kollektiivisempi käsitys työstä ja johtamisesta. Johtamisesta on tulossa yhä demokraattisempaa ja henkilöstöä osallistavampaa. (Viitanen & Konu 2006; Konu & Viitanen 2008.) Hyvin toimiva työyhteisö tarvitseeikin kehittyäkseen sekä esimies- että alaistaitoja (Viitala 2006; Hujala, Laulainen, Sinkkonen & Taskinen 2009). Perinteisen johtajuuden ja esimestaitojen tarkastelun ohessa tarvitaan tarkastelua alaisen toiminnan laadusta sekä esimies-alaissuhteista (Keskinen 2005a; Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010). Vajaasti toimivasta esimies-alaissuhteesta muodostuu taakka, joka estää normaalin yhteistyön ja vie runsaasti energiaa (Laine 2008).

Esimiehet ja alaiset kokevat työssään yhä enemmän voimattomuutta ja pettymyksiä. Pettymyksiä esiintyy erityisesti kuntatyön kovenevien vaateiden keskellä. Jotta suurilta pettymyksiltä vältytään ja kuntatyö voidaan säilyttää motivoivana ja arvokkaana, on merkityksellistä panostaa sen naisvaltaisten työntekijäjoukkojen johtamiseen. Johtajuus ja sen kehittäminen ei voi olla kuitenkaan yksin kiinnostuksen kohteena, vaan niiden ohessa tulee tarkastella myös alaisen toiminnan laatua. Alaistaitojen jäsentäminen johtaa työyhteisön toimintojen jäsentymiseen. Alaistaitojen jäsentymistä ja sen mukaista käyttäytymistä ei voi pitää itsestään selvyytenä. (Keskinen 2005b.)

Tässä artikkelissa esitellään toimintatutkimuksena toteutunut kehittämishanke, jonka aiheena olivat alaistaidot. Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän vastuuta, velvollisuutta ja sitoutumista työyhteisön tavoitteisiin ja hyvinvointiin (Keskinen 2005b). Artikkelissa esiintyviä käsitteitä ovat myös psykologinen sopimus, johtamisen vaihtoteoria eli leader-member-exchange (LMX)-teoria ja jaettu johtajuus. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan erilaisia työkäyttäytymiseen ja työhön suhtautumiseen liittyviä esimiehen ja alaisen välisiä odotuksia (Guest 2004). Johtamisen vaihtoteorian mukaan johtaminen syntyy esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa molempien osapuolten myötävaikutuksesta (Graen & Uhl-Bien 1995). Jaetussa johtajuudessa on kyse johtajuuden jakamisesta, ja siitä, että jakaminen otetaan vastaan työyhteisössä (Halttunen 2010).

Kehittämishanke toteutettiin Lahden kaupungin sosiaali- ja terveystoimen lääkinnällisen kuntoutuksen palveluyksikössä organisaatiomuutoksen yhteydessä, jossa kaksi työyhteisöä yhdistettiin lääkinnällisen kuntoutuksen palveluyksiköksi. Näkökulmaksi valittiin alaistaidot, joita kehittämishankkeen vetäjä oli itsekin työyhteisössä toteuttamassa ja koko ajan oppimassa. Työyhteisöissä ei ollut aikaisemmin yhdessä keskusteltu alaistaidoista ja niitä oli toteutettu varsin tiedostamattomasti. Aikaisemmin alaistaitojen esiintymisen laatuun oli vaikuttanut johtamiskulttuuri, joka oli ollut ajoittain varsin hierarkkista.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli lisätä työntekijöiden tietoisuutta alaitaidoista. Kehittämishankkeen tavoitteet olivat:

1. Tuottaa alaitaidoissa kehittymisen malli.
2. Tuottaa lääkinällisen kuntoutuksen yksikön alaisten ja esimiesten yhteinen psykologinen sopimus.
3. Tunnistaa jaetun johtajuuden onnistumisen edellytyksiä lääkinällisen kuntoutuksen yksikössä.

Kehittämishankkeessa pyrittiin muodostamaan yhteinen ymmärrys siitä, mitä alaitaidot ovat ja miten ne tukevat johtamista, yhteistyötä, yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja työhyvinvointia. Kollektiivista oppimista tavoiteltiin siitä, miten alaitaitojen tietoinen tarkastelu ja niissä kehittyminen siirtyy vähitellen myös käytäntöön esimiesten ja alaisten välisessä toiminnassa.

## Alaitaidot

Työyhteisössä on tärkeää muodostaa yhteinen käsitys alaitaito -käsitteestä ja oppia näkemään se yhtenä kehittymistä, yhteistyötä, vuorovaikutusta ja johtamista tukevana välineenä. Alaitaidot tukevat ammatillista toimintaa ja käyttäytymistä. Alaisille alaitaitojen käsitteellistäminen mahdollistaa itsensä ja organisaatioon sitoutumisen tarkkailun. Esimiehelle alaitaitojen tuntemus on apuväline omaan johtamiseen, oman työn tehokkuuden parantamiseen sekä rekrytoinnin onnistumiseen. (Kallioinen 2008.) Alaitaito on monitieteinen ja moninainen käsite. Sen sisältö vaihtelee määrittelijän ja näkökulman mukaan. (LePine, Erez & Johnson 2002.) Kotimaisen kielen tutkimuskeskus (Kotus) määrittelee alaitaito -käsitteen seuraavasti: ”Alaitaidolla tarkoitetaan sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Hyvän alaitaidon piirteitä ovat muun muassa tiimin jäsenten auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaiseminen.” (Arvassalo 2006.)

Alaitaito-käsite on otettu Suomessa käyttöön vasta 2000-luvulla ja se on vaikeasti määriteltävissä sen moninaisuuden vuoksi ja määritelmien sisältö muodostuu sen mukaan kuka niitä määrittää, millä tavoin ja mistä näkökulmasta. Hakusanalla alaitaito ei toistaiseksi löydy monta lähdeä, mutta käsitteen käyttö yleistyy hiljalleen, vaikkakin suomenkielinen käsitteen määrittely puuttuu edelleen. (Vuorinen 2009.)

Kansainvälisestä kirjallisuudesta alaitaitoon viittaava käsite on organizational citizenship behaviour (OCB). Organ alkoi ensimmäisenä käyttää termiä OCB. Hän määrittelee OCB:n syntyvän altruismista (altruism), tunnollisuudesta (conscientiousness), rehtydestä (sportmanship), tahdikkuudesta (courtesy) sekä kansalaishyveestä (civic virtue). Organin määritelmät ovat kansainvälisessä tutkimuksessa eniten käytettyjä. Useista tutkimuksista huolimatta OCB:n määrittäminen ja mittaaminen ovat edelleen epäselvää. (Deluga 1994; LePine ym. 2002.) Keskinen (2005b), joka on suomalaisen alaitaito-tutkimuksen uranuurtaja, näkee alaitaitojen sisältävän piirteitä sitoutumisesta, organisaatioon samaistumisesta, motivoituneisuudesta sekä ammatillisesta osaamisesta.

Alaistaito- ja alaisuus -käsitteillä on negatiivinen alamaisuuteen ja alisteisuuteen viittaava sävy, joka on tunnustettu käsitettä koskevissa tutkimuksissa. Alaistaito-käsitettä ei voi korvata kriittisesti arvioimatta työntekijätaito-, työyhteisötaito- tai kansalaistaito-käsitteellä, sillä niissä voi hämärtyä alaistaito -käsitteen yksi keskeinen osa eli johdettavana olemisen taito. (Keskinen 2005a; Hujala & Heikka 2009.)

Kun organisaatiossa kohdellaan työntekijöitä hyvin, heijastuu se työyhteisöön työntekijöiden positiivisena asenteena ja käytöksenä, alaistaitoina. Se, millainen suhde työntekijällä on omaan organisaatioonsa, määrittää työntekijän alaistaitokäyttäytymistä. Työntekijät, joille alaistaidot kuuluvat työntekoon oleellisena osana (in-role), sitoutuvat alaistaitojen noudattamiseen paremmin kuin työntekijät, jotka näkevät alaistaidot harkinnanvaraisesti toteutettavana lisäroolina (extra-role). Työhönsä hyvin sitoutuneet työntekijät ottavat työssään enemmän vastuuta ja sitoutuvat noudattamaan paremmin alaistaitoja. Organisaatioiden onkin huolehdittava työntekijöidensä oikeudenmukaisesta kohtelusta, jotta vastavuoroinen luottamus ja sitoutuminen voivat edelleen kehittyä. (Jacqueline, Coyle-Shapiro, Kessler & Purcell 2004.)

Lehtosen (2000) mukaan hyvä alaistaito on riippuvainen monesta eri tekijästä. Työyhteisöissä on tärkeää ymmärtää, että hyvien alaistaitojen avulla saadaan jatkuvaa hyötyä koko työyhteisön kehittymiselle. Laine (2008) toteaa, että alaistaidot johtavat lopulta tilanteeseen, jossa esimies ja alainen tekevät roolinsa mukaisesti työnsä yhteistyössä pyrkien kohti yhteisiä tavoitteita. Tämä vaatii vastavuoroista luottamusta ja halua käyttäytyä ja toimia luotettavalla tavalla. On ymmärrettävä, että alaistaidot eivät ole itsestäänselvyys, vaikka ne sisältävät yleisinhimillisiä taitoja tukea ja auttaa työtovereita. Näin ollen alaistaito-käsitteestä on jouduttu luomaan teoreettinen käsite, joka jäsentää ja määrittää alaistaitojen mukaista käyttäytymistä. (Keskinen 2005b.) Alaistaito kehittyy työtaidon tavoin ammattikokemuksen kertyessä edellyttäen selkeää, aktiivista ja laadukasta esimiestäittoa (Keskinen 2005a).

## Psykologinen sopimus ja johtamisen vaihtoteoria –LMX-teoria

Alaisen ja esimiehen välinen suhde voidaan nähdä vaihtosuhteena, jossa kumpikin osapuoli on antavana ja saavana osapuolena. Työntekijän ja työnantajan odotuksia toisiaan kohtaan voidaan tarkastella psykologisen sopimuksen teorian kautta. Psykologinen sopimus sidotaan työntekijän ja esimiehen välille. Psykologinen sopimus on aina subjektiivinen kokemus molemminpuolisesta sitoumuksesta ja odotuksista, joita työsuhteeseen liittyy. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan osapuolten henkilökohtaisia käsityksiä oikeuksistaan ja velvoitteistaan työsuhteessa. Psykologinen sopimus on tapa tarkastella yksilön, työntekijän suhdetta organisaatioon. Odotukset ovat tavallisesti kirjoittamattomia, jopa auki puhumattomia. Psykologiset sopimukset ovat kaikkialla läsnä oleva ja organisaatioiden välttämätön ominaisuus. Sopimuksen säilyminen vaatii vahvaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta sekä molempien osapuolten välistä vuorovaikutusta. (Boxal & Purcell 2003.) Psykologinen sopimus liittyy lopulta alaistaidot ja esimiestäitot toisiinsa (Keskinen 2005a). Esimiehen ja alaisen välinen vaihtosuhteeteoria (LMX-teoria) korostaa esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden muokkautumisessa. Teorian mukaan johtajuus syntyy esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa molempien osapuolten myötävaikutuksesta (esimies- ja alaistaidot). Sekä esimies että alainen osallistuvat johtamissuhteen rakentamiseen tuomalla erilaisia ideoita, arvoja ja vaatimuksia esimiestilanteeseen. Johtajuus nähdään molemminpuolisena

luottamuksena, kunnioituksena sekä sitoutumisena, jonka pohjalta syntyy osapuolten välinen valtasuhde. Teorian mukaan johtajien tulee rakentaa vahvat suhteet alaisiin. Osapuolten välinen yhteistyö on molemminpuolista oppimista ja mukautumista. Tehokas johtajuuden taso saavutetaan vasta, kun molemmat osapuolet saavuttavat kypsän kumppanuuden tason ja osaavat hyödyntää kumppanuuden tuomat yhteistyön hyödyt. (Graen & Uhl-Bien 1995.)

Tässä artikkelissa esiintyvät käsitteet ovat vahvasti toisiinsa yhteydessä olevia, ihmisten vastavuoroiseen toimintaan liittyviä käsitteitä, vaikkei niiden yhteyttä ole täysin voitu tutkimuksissa osoittaa. LMX-teoria kuvaa työyhteisön vastavuoroisia suhteita vaihtosuhteen näkökulmasta. Esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen kautta syntyy ihmissuhteiden välinen luottamus, joka johtaa työyhteisössä koettuun oikeudenmukaisuuteen. Esimiehen tapa rakentaa luottamusta määrittää alaisen panostuksen vaihtosuhteeseen. Alaisen ja esimiehen välisen laadukkaan vaihtosuhteen myötä alainen alkaa käyttää alaitaitojaan. Toisin sanoen, alaisten oikeudenmukaisen kohtelun ja laadukkaan vaihtosuhteen (LMX) toteutumisen seurauksena syntyvät alaitaidot. (Deluga 1994.)

Tässä artikkelissa alaitaitoa ei ymmärretä työntekijää alistavana käsitteenä, vaan puhuttaessa alaitaidoista on kyse esimiestaitojen vastinparista. Taustalla on ajatus siitä, että työyhteisössä on aina alaisen ja esimiehen roolit ja eri rooleilla on erilaiset tehtävät. Alaitaitoihin keskittyminen ymmärrettiin kehittämishankkeessa työntekijöistä välittämisenä, huomioimisena sekä heidän osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiensa parantumisena. Alaitaitojen kehittäminen nähtiin positiivisena ja voimavaraletkeisenä tapana kehittää työyhteisöä. Alaitaidot on työntekijälle tapa saavuttaa korkealaatuinen vaihtosuhde (LMX) esimiehen kanssa. LMX-teorian mukaan johtajuus syntyy esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa molempien osapuolten myötävaikutuksesta. Laadukkaaseen vuorovaikutukseen tarvitaan esimies- ja alaitaitoja.

LMX-teorian mukaan johtajuutta tuleekin tarkastella esimiehen ja alaisen välisenä vaihtosuhteenä. Psykologisella sopimuksella tarkoitettiin kehittämishankkeessa tällaisia esimiehen ja alaisten väliseen vaihtosuhteeseen liittyviä keskinäisiä odotuksia, jotka kohdistuvat toistensa rooleihin johtamistoiminnan, arjen töiden onnistumiseksi ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun psykologinen sopimus avataan, nämä odotukset tuodaan julkilausuttuun, tiedostettuun muotoon ja niistä aletaan käydä työyhteisössä säännöllistä keskustelua.

## Jaettu johtajuus

Nykyisten organisaatioiden toimintaympäristöt ovat monimutkaisia ja haasteellisia, eikä johtaja pysty selviytymään johtamisen haasteista enää yksin. Johtamisen luonteen ollessa kontekstuaalista ja yhteisöllistä, on johtamistarkasteluun tullut mukaan jaettu johtaminen -käsite. Johdettavan näkökulmasta tarkasteltuna jaetun johtajuuden näkökulmaa valottaa alaitaito-käsite. (Mäki 2010.) Vallan jakaminen on noussut vahvasti johtamista koskevaan keskusteluun ja vaikuttanut johtamisen kehittämiseen. Kun valta on jaettua, myös alaisten rooli johtamistehtävän suorittamisessa muuttuu aktiiviseksi. Tämä johtaa näkemykseen johtamisesta ryhmätyönä, jaettuna johtajuutena. Johtamisen onnistuminen ei ole tällöin kiinni vain yhdestä henkilöstä, vaan johtaminen on yhdessä tekemistä. Jaetun johtajuuden raja kulkee siinä, kun mietitään kuka mistäkin loppujen lopuksi vastaa. Jokaisessa organisaatiossa on oltava joku, joka varmistaa johtamisen toimivuuden. Johtamisen vastuusuhteiden tulee olla selkeitä. (Virtanen & Stenvall 2010.) Jaetun

johtajuuden peruslähtökohtana on toimintojen jakaminen usean henkilön kesken. Asiantuntijaorganisaatiossa johtajuutta on poikkeuksetta jaettava, koska työ vaatii itsenäistä ongelmanratkaisua ja asiantuntemusta yhteisössä. Tällöin ei voida olettaa, että esimies tuntee alaistensa työhön vaikuttavat tekijät paremmin kuin asiantuntija itse. Onkin perusteltua, että työntekijällä on riittävät vaikutusmahdollisuudet ja autonomia omaan työhönsä sovittujen raamien sisällä. Työntekijän itseohjautuvuus, oma-aloitteisuus sekä herkkyys muutossignaaleille korostuvat jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Mäki 2010.)

Jaetussa johtajuudessa esimiehen ja alaisen merkitys johtamisprosessin syntymisessä korostuu perinteisiä johtamistyyliä enemmän. Johtaminen on esimiehen ja alaisen välinen vastavuoroinen, dynaaminen vuorovaikutusprosessi, jossa huomioidaan kummankin roolin erityispiirteet, toiminta ja reagointi. Johtajuuden kehittyminen ei tarkoita jaetun johtajuuden näkökulmasta pelkästään johtajan kehittymistä johtamisessa, vaan siihen voidaan nähdä olevan vaikutusta myös alaisen toiminnan kehittämisellä. (Shamir 2007.)

Tässä kehittämishankkeessa jaettu johtajuus -käsitteellä tarkoitettiin yhteisöllistä vastuunottoa työyhteisön yhteisistä tavoitteista niiden saavuttamiseksi laadukkaasti. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää vuorovaikutusta, luottamusta, arvostusta, sitoutumista sekä oppimista. Laadukas vaihtosuhte (LMX) esimiehen ja alaisen välillä, jossa kumpikin osapuoli kokee psykologisen sopimuksen pitävän, on edellytys jaetun johtajuuden toimintamallin mukaiseen toimintaan. Hyvät kokemukset psykologisen sopimuksen pitävyydestä lisäävät alais- ja esimiestaitojen ilmentymistä vaihtosuhteessa (LMX). Jaettu johtajuus syntyy siis prosessina laadukkaassa esimies- ja alaissuhteessa, johon molemmat osapuolet vaikuttavat.

## Kehittämishankkeen toteutus

Alaistaito-hanke toteutettiin Lahden kaupungin lääkinnällisen kuntoutuksen palveluyksikössä toimintatutkimuksena. Kehittämishankkeeseen valittiin toimintatutkimuksellinen lähestymistapa, koska kehittämishankkeella pyrittiin vaikuttamaan koko työyhteisössä tapahtuvaan sosiaaliseen kanssakäymiseen ja yhteisöllisyyden kehittymiseen alaistaitojen tunnistamisen avulla. Kehittämishankkeen osallistavissa tapaamisissa otettiin työntekijöiden alaistaidot tietoisesti tarkastelun kohteeksi. Tavoitteena oli, että jokainen työntekijä tarkastelee omia alaistaitojaan reflektiivisesti ja löytää omat tavoitteet alaistaidoissa kehittymiseen. Toimintatutkimus on käytännönläheinen lähestymistapa, joka ei ole kiinnostunut ainoastaan siitä, miten asiat ovat, vaan erityisesti siitä, miten niiden tulisi olla. Toimintatutkimus on keino sitouttaa osallistujat muutokseen ja se toimii välineenä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Parhaimmillaan toimintatutkimus muodostuu osallistujien yhteiseksi oppimisprosessiksi. (Aaltola & Syrjäle 1999; Kember 2000.) Toimintatutkimuksen peruslähtökohtana oli, että uusi tieto syntyy siinä ympäristössä, missä toimintakin tapahtuu. Yhdessä keksitty ratkaisu ongelmaan on usein parempi kuin ulkopuolisen tahon tuottama ratkaisu. (Anttila 2006; Rantanen & Toikko 2006.) Tässä kehittämishankkeessa tuotettiin yhdessä työskennellen ratkaisuja hankkeen tavoitteiden mukaisesti ja luotiin alaistaidoissa kehittymistä tukeva malli. Yhdessä keskustellen, teoriaan perehtyen, tehtäviä tehden ja kriittisesti reflektoiden edettiin syklimäisesti syventäen yhteistä ymmärrystä alaistaito-käsitteestä.

Tässä kehittämishankkeessa tutkija oli osa kohdejoukkoa toimien sekä alaisena että esimiehenä. Työyhteisön jäsenenä osallistuin avoimesti ja tietoisesti muiden osallistujien kanssa käytävään vuorovaikutukseen. Toisaalta tutkijana kokosin toiminnan tuloksena syntyvän tiedon, raportoin sen ja käytin aineistoa tutkimusmateriaalina. Tavoitteenani oli tutkijana havainnoida tutkimusjoukkoa ja hankeprosessia ja esitellä ne luotettavasti tuloksissa. Näin tutkija vaikutti useissa rooleissa toimien omalla läsnäolollaan ja toiminnallaan tutkimuksen kohteeseen. Oli selvää, että tutkijan oma subjektiivinen näkemys aiheeseen tuli näkymään tuloksissa. Katilan ja Meriläisen (2006) mukaan toimintatutkimuksen subjektiivisuutta pidetään toimintatutkijoiden piirissä pelkästään hyveenä, koska esimerkiksi organisaatiotutkimuksessa ulkopuoliselta tutkijalta kestäisi vuosia päästä samalle kulttuurisen tiedon tasolle kuin millä organisaatiossa pitkään työskennelleet jäsenet jo ovat. Toisaalta organisaation sisäpuolisen tutkijan on helpompi nousta kuvailevalle tasolle, mutta ulkopuolisen tutkijan on helpompi tehdä tulkintaa aiheesta (Lindholm 2005). Siksi toimintatutkijan on tärkeää osata ulkopuolistaa itsensä kriittisen reflektion ajaksi (Lindholm 2007).

Tämän kehittämishankkeen perusajatuksena oli, että tunnistamalla ja käsittelemällä alaistaitoja, asettamalla niissä kehittämistavoitteita sekä työskentelemällä tavoitteellisesti niiden kehittämisessä, voi jokainen olla osaltaan vaikuttamassa työyhteisönsä hyvinvointiin. Tämä mahdollistuu vain sillä, että jokainen työntekijä kantaa vastuun omasta kehittämisestään, tavastaan olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Alaistaito -hanke koostui konkreettisesti seitsemästä henkilökunnan yhteisestä tapaamisesta. Tapaamisten aiheet olivat esimiesten orientaatio, alaistaitojen perusteet, alaisrooli, erilaisuus, vuorovaikutus, esimiesten odotukset ja kehittymistavoitteet. Yhteisten tapaamisten sykli muodosti alaistaidoissa kehittymisen portaat. Hankkeen edetessä portaita nousitiin ylemmäs kohden parempaa alaistaitotietoisuutta.

## **Alaistaito-malli – jaetun johtajuuden onnistumisen edellytykset**

Kehittämishankkeen tuloksena syntynyt lääkinnällisen kuntoutuksen alaistaito-malli on yhteenvedo osallistujien käsityksestä siitä, miten yhdessä toimien ja vuorovaikuttaen voidaan saada aikaan jaetun johtajuuden piirteitä työyhteisömmen toimintaan. Mallissa edetään erinomaisen vuorovaikutuskäyttäytymisen kautta jaettuun johtajuuteen. Jaettu johtaminen nähdään mallissa johtajuuden esiintymisenä kaikessa työyhteisön vuorovaikutuksessa, siis muuallakin kuin pelkästään muodollisten esimies-alaisuusuhdeiden yhteydessä. Keskeistä on koko työyhteisön osallistuminen johtajuuden rakentumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Mallissa vuorovaikutus nähdään merkittävimpänä jaetun johtajuuden toteutumisen välineenä. Kun vuorovaikutus tulee mukaan alaistaito-mallin keskiöön, sen avulla voidaan saavuttaa esimiehen ja alaisen vaihtosuhteen kautta molemminpuolista luottamusta, arvostusta, sitoutumista ja oppimista.

Alaistaito-mallissa nähdään merkityksellisenä oman roolin tunnistaminen työyhteisön arjessa. On huomioitava, että johtajuuden onnistumiseen vaikuttaa se, missä määrin yksilöt ovat valmiita luopumaan muodollisista rooleistaan ja neuvottelemaan uudentyypisistä vastuista ja asemista osana vuorovaikutuksessa muokkautuvaa esimies-alaisuusuhdetta. Toimivia vuorovaikutussuhteita ei voida muodostaa, jos kumpikin osapuoli suhtautuu jäykästi omaan muodolliseen asemaansa esimiehenä tai alaisena. Rooleihin avoimemmin suhtautumalla onnistutaan kehittämään pa-

remmin joustavia ja molemminpuolisia suhteita, joissa sekä esimies että alainen ovat valmiita tukemaan toisiaan muodollisten roolirajojen yli menevillä alueilla.

Alaistaito-mallissa jaettu johtajuus edellyttää, että työntekijän on otettava vastuu omasta toiminnastaan työyhteisössä ja tunnistettava, että omalla käyttäytymisellä jokainen on muodostamassa työyhteisön hyvinvointia. Esimies voi luoda siihen puitteet ja mahdollisuuden, mutta motivaatio syntyy tai on syntymättä yksilössä itsessään. On tärkeää, että vuorovaikutussuhteen osapuolet sitoutuvat toimintaan, jossa lähtökohtana on sekä itsensä että toisen erilaisuuden hyväksyminen ja kunnioittaminen.

Mallissa erinomaisen vuorovaikutuskäyttäytymisen tekijät luottamus, sitoutuminen, arvostus ja oppiminen kulkevat mukana kaikessa työyhteisön sosiaalisessa toiminnassa. Jos vuorovaikutuskäyttäytymisessä arvostus ja luottamus eivät ole kunnossa, ei sitoutumista ja oppimista voi tapahtua. Kun työntekijä osoittaa sitoutumista, arvostusta ja oppimista, lisääntyy luottamus ja esimies voi antaa alaiselleen enemmän vastuuta. Toisaalta esimiehen on ansaittava työyhteisön luottamus kohtelemalla kaikkia oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti ja arvostavasti.

Alaistaito-mallissa koko työyhteisö, niin alaiset kuin esimieskin osallistuvat johtamisen toteuttamiseen. Jaetussa johtajuudessa annetaan tilaa erilaisille näkökulmille, tavoitteille ja toiveille. Jaettu johtajuus edellyttää luopumista yhdensuuntaisesta esimies-alaisnäkemyksestä. Näin toimittaessa sekä alainen että esimies asettaa oman roolinsa työyhteisön yhteisen tarkastelun kohteeksi. Tällöin luottamukseen ja arvostukseen pohjautuva palautteen antamisen ja ottamisen kulttuuri tukee alaistaidoissa ja esimiestäidoissa kehittymistä. Alaistaidot ja esimiestäidot ovat toistensa vastinpareja, ilman toista ei tarvita toista. Toimiva vuorovaikutus, psykologisen sopimuksen pitävyys ja onnistunut esimiehen ja alaisen välinen vaihtosuhde vahvistavat esimies- ja alaistaitojen kehittymistä. Esimies- ja alaistaitojen kehittymisen avulla esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta tulee entistä laadukkaampaa.

## Kehittämislause – väline alaistaidoissa kehittämiseen

Kehittämislause on keino kehittää ja kehittyä omissa alaistaidoissa. Alaistaito-hankkeessa jokainen työntekijä muodosti oman alaistaidoissa kehittymistä ohjaavan kehittämislauseen. Lauseen merkitys avattiin pienryhmissä. Kehittämislauseen on tarkoitus jäädä työyhteisöön pysyväksi tavaksi, työkaluksi kehittää omia työyhteisötaitoja. Jatkossa esimies ohjaa alaisia lauseiden rakentamisessa ja ajan tasalla pitämisessä. Kehittämislauseisiin voidaan palata esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Kehittämislauseiden kautta päästään työyhteisössä harjoittelemaan palautteen antamisen ja vastaanottamisen kulttuuria. Kehittämislauseillaan työntekijät osoittivat millaisilla alaistaidon alueilla he haluavat vahvistaa toimintaansa ja parantaa osaamistaan. Seuraavassa esimerkkejä osallistujien laatimista kehittämislauseista:

*Aktiivisesti esiin! (Omien mielipiteiden esiintuominen, palautteen antaminen)*

*Ajattele vähemmän – kokeile enemmän. (Ilmaise enemmän mielipiteesi, matalampi aloitekyynys, kaikki ei tarvitse olla niin suunniteltua.)*

*Olen avoin muutokselle ja haluan vaikuttaa siihen osaltani. (En ensimmäiseksi ajattele kielteisesti vaan kuuntelen, puntaroin ja teen kysymyksiä, jotta voin ymmärtää ja hyväksyä muutoksen sekä vaikuttaa siihen ja sen muotoon.)*

Työyhteisöön pyritään luomaan kulttuuri, jossa jokainen työntekijä voi olla ylpeä omasta kehittämislauseestaan. Kyky löytää omia kehittämisalueita kertoo hyvästä itsetuntemuksesta ja kyky tuoda omat kehittämisalueet julkisesti työyhteisöön mahdollistaa palautekulttuurin syntyminen sekä alaistaidoissa kehittymisen.

## Psykologinen sopimus

Alaisen ja esimiehen välinen suhde voidaan nähdä vaihtosuhteena, jossa työntekijän ja työnantajan odotuksia toisiaan kohtaan voidaan tarkastella psykologisen sopimuksen teorian kautta (Boxal & Purcell 2003). Esimiesten ja alaisten välisen virallisen psykologisen sopimuksen muodostaminen on tärkeää, jotta vuorovaikutuksessa voidaan huomioida eri osapuolten odotukset toisiaan, työtä ja organisaatiota kohtaan. Alaisten odotukset esimiestä, työtään ja organisaatioaan kohtaan sisälsivät odotuksia palkitsemisesta, työhyvinvoinnista, tasa-arvosta ja yksilöllisestä huomioimisesta. Lisäksi odotettiin esimiesten vastuuta, toimivaa vuorovaikutusta, sujuvaa tiedonkulkua sekä oikeudenmukaisuutta. Odotuksia kohdistettiin myös työn tekemisen sisältöön ja töiden järjestelyyn, motivointiin, tavoitteisiin, sääntöihin sekä oppimiseen ja osaamiseen. Vastaavasti alaiset olivat valmiita toimimaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi ja hyvinvoinnin edistämiseksi huumorin, auttamisen, muiden huomioimisen, positiivisen asenteen ja ilmapiirin, joustavuuden ja kiitoksen antamisen avulla. He olivat valmiita avoimuuteen, vuorovaikutukseen, sitoutumiseen, yhdessä työskentelyyn, vastuun kantamiseen ja aktiiviseen osallistumiseen sekä oppimiseen ja opettamiseen.

Esimiesten odotukset työyhteisöä ja työntekijää kohtaan sisälsivät joustavuuteen, esimiehen ymmärtämiseen ja ajan tasalla pitämiseen liittyviä asioita. Lisäksi esimiehet odottivat työntekijöiltään vastuun ottamista, lojaalisuutta, rehellisyyttä, vuorovaikutusta sekä itsenäisyyttä. Sitoutuminen, aktiivisuus, oppiminen sekä innovatiivisuus sisältyivät myös esimiesten odotuksiin. Esimiehet olivat itse valmiita myöntämään virheensä, antamaan anteeksi, olemaan läsnä, kuuntelemaan, huomioimaan yksilölliset tarpeet, motivoimaan, joustamaan ja palkitsemaan työntekijöitään. Esimiehet olivat valmiita panostamaan vuorovaikutukseen, selkeisiin ohjeisiin ja asioista sopimiseen. Esimiehet halusivat sitoutua myös vastuun kantamiseen, päätöksen tekemiseen, positiiviseen ilmapiiriin vaikuttamiseen sekä palautteen antamiseen.

## Pohdinta

Kehittämishanke osoitti, että työntekijöiden tietoisuutta ja jopa kehittymistä alaistaidoissa voidaan edistää tiedon lisäämisen ja yhteisen dialogin kautta. Työyhteisön toimivuuden, organisaation tulosten saavuttamisen ja työhyvinvoinnin kannalta alaitaitoihin perehtyminen ja niissä kehittyminen on perusteltua. Kun alaitaidot nähdään työrooliin kuuluvana toimintana, voidaan työyhteisössä saavuttaa johtamisen kulttuuri, jossa jokainen kantaa vastuuta työyhteisön tavoitteista ja hyvinvoinnista. Tällöin johtajuus on jaettua. Alaitaitoja kehittämällä, työntekijöiden ak-

tiivisuutta lisäämällä, työntekijöihin luottamalla ja heitä kuuntelemalla voidaan hidastaa ja estää työyhteisön kyynisyyden ja välinpitämättömyyden kulttuurin vahvistumista. Nostamalla asiantuntijat johtamisen keskiöön saavat asiantuntijat oikeutetusti äänensä kuulumaan organisaatiossa.

Kehittämishankkeessa luotu alaitaito-malli on yhteenveto osallistujien käsityksestä siitä, miten yhdessä toimien ja vuorovaikuttaen voidaan saavuttaa jaetun johtajuuden piirteitä työyhteisöme toiminnassa. Vuorovaikutteisella johtamistavalla voidaan ylläpitää työntekijöiden motivaatiota kuntatyöhön. Alaitaito-malli auttaa työyhteisöämme hahmottamaan alais- ja esimiestaitojen rinnasteisuuden sekä toimivan vaihtosuhteen merkityksen jaetun johtajuuden synty miseksi. Alaitaito-mallia voi hyödyntää hyvin muissakin työyhteisöissä, joissa tavoitteena on tarkastella alaitaitojen merkitystä työyhteisössä.

Esimiehen ja alaisen asenne toisiaan kohtaan voidaankin nähdä ratkaisevana vuorovaikutuksen ja esimies-alaisuuden laadun muodostumiselle. Toisiaan arvostava ja kunnioitava asenne ja yhdessä tekeminen johtavat tavoitteiden kannalta parhaaseen tulokseen. Johtajuuden rakenteiden muuttaminen on hidas ja haastava tehtävä. Vanhasta hierarkkisen johtamisen kulttuurista siirtyminen uuteen jaettuun johtajuuteen on suuri haaste koko henkilöstöllemme. Työntekijöiden on uudessa tilanteessa uskottava ja luotettava itseensä ja toisiinsa enemmän. Luottamus omaan ja muiden ammattitaitoon, vastuun kantamiseen, oppimiskykyyn sekä yhteistyötaitoihin mahdollistavat jaetun johtajuuden mallin mukaista toimintaa.

Onnistunut johtaminen on avointa ja luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta, toimivaa ja joustavaa ihmisten välistä yhteistyötä. Näiden tekijöiden kautta päästään työyhteisössämme hyviin tuloksiin ja voidaan saavuttaa työyhteisön oppimista. Jokaisen panos johtamisen onnistumiseen ja syntymiseen on merkittävä. Siksi jokaisen on kannettava omalta osaltaan vastuu omasta käyttäytymisestäään työyhteisössä. Alaitaito-hanke antoi välineitä kehittyä työyhteisötaitoissa, jotta jatkossa työyhteisö voi työskennellä tehokkaammin yhteisten tavoitteidemme saavuttamiseksi.

Nuorille työntekijöille alaitaito-hanke tuntui toimivan rohkaisijana ottamaan kantaa ja vaikuttamaan työyhteisön asioihin tai ainakin tunnistamaan tuon rohkeuden kasvattamisen tarpeen. Vanhemmille työntekijöille hanke toimi purkupaikkana ja omien odotusten esiin nostamisen mahdollisuutena. Hanke herätteli osallistujia ajattelemaan enemmän sitä, miten jokainen on itse vastuussa työyhteisön hyvinvoinnista ja toimivuudesta. Työntekijälle tämä kehittämishanke voidaankin nähdä omaa ammatillisuutta vahvistavana ja omaa asemaa organisaatiossa selkeyttävänä tekijänä.

Alaitaidoista puhuminen on myönteinen tapa tuoda esiin työntekijöiden vahvuuksia ja voimavaroja. On perusteltua herätellä työntekijöiden uinuvia resursseja sekä tunnistaa ja ottaa käyttöön työntekijöiden potentiaalia. Hyvillä alaitaidoilla voidaan myötävaikuttaa työyhteisöjen tehokkuuteen, ilmapiiriin ja vuorovaikutussuhteisiin. Työyhteisöissä on tärkeää ymmärtää, että hyvien alaitaitojen avulla saadaan jatkuvaa hyötyä koko työyhteisön kehittymiselle.

## Lähteet

- Aaltola, J. & Syrjäjä, L. 2007. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: ATENA kustannus.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: AKATIIMI Oy.
- Arvassalo, L. 2006. Sana sanasta-ajan sanojen taustaa: Alaistaito [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2.1.2010]. Saatavissa: <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766>
- Boxall, P. & Purcell, J. 2003. Strategy and human resource management. Bristol: J.W. Arrowsmith Ltd.
- Deluga, R. 1994. Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 67, 315-326.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6 (2), 219-247.
- Guest, D. 2004. The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review* 53 (4), 54-555.
- Halttunen, L. 2010. Päivähoidon työntekijöillä on valmiutta jaettuun johtajuuteen. *Premissi* 4, 46-51.
- Hujala, A. & Heikka. 2009. Jaettu johtajuus päivähoidon johtajuuspuheessa. *Premissi* 1, 38- 44.
- Hujala, A., Laulainen, S., Sinkkonen, M. & Taskinen, H. 2009. Hyvä johtaminen-reilua peliä. *Premissi* 4, 32-37.
- Jacqueline, A-M., Coyle-Shapiro, Kessler, I. & Purcell, J. 2004. Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: reciprocity or "It's my Job? *Journal of Management Studies* 41(1), 85-106.
- Kallioinen, A. 2008. Alaistaidot asiantuntijaorganisaatioissa. Organizational Citizenship Behaviour in the Expert Organization. Case: Teemuaho Oy. Kandidaatin tutkielma. Kauppamatkustajien tiedekunta. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Johtaminen ja organisaatiot. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Katila, S. & Meriläinen, S. 2006. Henkilökohtainen kokemus tiedon lähteenä: toimintatutkimus akateemisessa yhteisössä. Teoksessa Rolin, K., Kakkuri-Knuutila, M.-L. & Henttonen, E. (toim.) Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.

- Kember, D. 2000. Action learning and action research. Improving the quality of teaching and learning. New York: Routledge.
- Keskinen, S. 2005a. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Pole-Kuntatieto Oy ja Soili Keskinen.
- Keskinen, S. 2005b. Tutkimus alaistaidoista kunnissa. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu, nro 49.
- Konu, A. & Viitanen, E. 2008. Shared leadership in Finnish social and health care. *Leadership in Health Services* 21 (1), 28-40.
- Laine, N. 2008. Trust in Superior-Subordinate Relationship. An empirical study in the context of learning. Academic Dissertation. Department of Education. Acta Universitatis Tamperensis 1338. Tampere: Tampere University Press.
- LePine, J., Erez, A. & Johnson, D. 2002. The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behaviour: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (1), 52-65.
- Lindholm, A. 2005. Maailman parantajat. Helsinki: Gaudeamus.
- Lindholm, A. 2007. Toiminta, tutkimus ja toimintatutkimus. Humanistisen ammattikorkeakoulun oppinnäytetyönä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Mäki, A. 2010. Konteksti johtamistoiminnan kehittämisen lähtökohtana. 360 asteen -palaute yksilön ja yhteisön kehittämisen välineenä. *Aikuiskasvatus* 4, 288-296.
- Rantanen, T. & Toikko, T. 2006. Käytäntötutkimuksesta kansalaislähtöiseen kehittämiseen. *Janus* 14 (4) 2006, 403-410.
- Shamir, B. 2007. From Passive Recipients to Active Co-producers. Followers' Roles in the Leadership Process. The Hebrew University of Jerusalem. Teoksessa Shamir B., Rajnandini P., Bligh M.C., Uhl-Bien M. (edited by). *Follower-Centered Perspectives on Leadership. A Tribute to the Memory of James R. Meindel. Leadership Horizons, The Series.* United States of America: Information Age Publishing Inc.
- Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. 2010. Lähijohtajuuden, esimies-alaissuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa Uotila T. (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia* 293. *Liiketaloustiede* 106. Johtaminen ja organisaatiot.

- Viitala, R. 2006. Huomaa, kohtaa, kuuntele ja keskustele-alaisten toiveita esimiehelleen. Teoksessa Vesalainen, J. & Viitala, R. (toim.) Viestejä ja merkityksiä-Expertus Dico. Julkaisu professori Henrik Gahmbergille. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 275. Liiketaloustiede 100. Johtaminen ja organisaatiot.
- Viitanen, E. & Konu, A. 2006. Jaetun johtajuuden ituja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Premissi 3, 33-39.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma.
- Vuorinen, S. 2009. Mitä alaistaito on?-Käsiteanalyysi. Pro gradu -tutkielma. Merivartiolinja. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Aki Rintala ja Päivi Huotari

## **KEHITYSKESKUSTELUT ESIMIESTEN TYÖVÄLINEENÄ**

### **Kehityskeskustelujen nykytilasta kehityskeskustelumallin kehittämiseen**

#### **Johdanto**

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämissuunnitelmassa (Kaste) yhtenä tärkeänä osana sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteellisten ja toiminnallisten uudistusten toteutumisessa mainitaan johtamisosaaminen ja johtamiskäytäntöjen kehittäminen. Sen lisäksi henkilöstön riittävyys on varmistettava työntekijöiden osaamista vahvistamalla. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2008.) Yksi tärkeä työväline esimiesten osaamisen johtamisessa ovat kehityskeskustelut. Kehityskeskustelujen avulla vahvistetaan työntekijöiden osaamista ja sen myötä työntekijöiden työhyvinvointia. (Koski 2008; Markkanen 2008.) Organisaation strategia ja tavoitteet toimivat suunnannäyttäjänä johtamisessa, osaamisen kehittämisessä ja toiminnan linjaamisessa organisaation eri tasoilla. Kehityskeskustelut voivat vahvistaa organisaation strategian ja tavoitteiden etenemistä työntekijöiden tasolle, ja strategian integroiminen työntekijöiden tavoitteisiin onkin koko kehityskeskustelujen ydin. (Mikkola 2006.)

Tässä artikkelissa esiteltävän kehittämissuunnitelman kohdeorganisaationa oli Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen (Carea) kuntayhtymän erikoissairaanhoidon vastuualue, jossa työskentelee noin 2100 eri terveysalan ammattilaista. Kehittämissuunnitelman tarkoituksena oli kehittää kehityskeskustelujärjestelmää erikoissairaanhoidon vastuualueella. Kehittämissuunnitelman tavoitteena oli selvittää kehityskeskustelujen nykytila ja luoda kehityskeskustelumalli, koska erikoissairaanhoidon vastuualueella ei ollut käytössä yhtenäistä kehityskeskustelukäytäntöä. Kohdeorganisaation suurin ammattiryhmä muodostuu sairaanhoitajista, joita on yli puolet henkilöstöstä. Erikoissairaanhoidon vastuualueella on kolme eri johtotasoa: vastuualueen johto (johtajaylilääkäri ja johtajaylihoitaja), vastuuyksikön johto (ylilääkäri ja ylihoitaja) sekä osastojohto (ylilääkärit ja osastonhoitajat). Kehittämissuunnitelman kohderyhmänä olivat Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueen esimiehet. (Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2010.)

#### **Kehityskeskustelut organisaatiossa**

Säännöllisesti tapahtuvat kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä työntekijöiden osaamisen kehittämisessä (Alastalo 2004). Kehityskeskustelujen luonne ja tavoitteet voivat eri organisaatioissa vaihdella, mutta pääosin kehityskeskustelujen tärkeimpänä tavoitteena on työntekijöiden osaamisen arviointi ja kehittäminen, suoritusten arviointi ja tavoitteiden asettaminen (Losyk 2002; Koski 2008). Tutkimusten mukaan kehityskeskustelut antavat esimiehille tietoa työntekijöiden kehittämis- ja koulutustarpeista (Kanste 2007, 47; Koski 2008). Sekä esimiesten että työntekijöiden näkemys kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä on tärkeää. Kehityskeskustelujen tavoitteisiin vaikuttaa koettu hyödyllisyys, jolloin kehityskeskustelu selkeyttää työyksikön ja työntekijöiden tavoitteita, ammattillisen osaamisen hyödyntämistä, molemminpuolista palautetta ja esimiestytyväisyyttä. (Kanste 2007; Linna 2008).

Kehityskeskustelut jaetaan yleisimmin kolmeen vaiheeseen: valmistautuminen, kehityskeskustelutilanne ja jälkivaihe (Markkanen 2008; Mikkola 2006). Varsinkin valmistautuminen kehityskeskusteluihin on jäänyt sekä esimiehelle että työntekijälle vähäiseksi (Mikkola 2006). Kehityskeskustelujen jälkivaihe tarkoittaa sovittujen asioiden seuraamista. Kehityskeskustelujen uskottavuus on organisaatiossa koetuksella, jos seuranta unohdetaan. Esimiehen ja työntekijän tulisi laatia sellaisia konkreettisia kehittämissuunnitelmia ja toimenpiteitä työntekijöiden osaamisen kasvattamiseksi, joita voidaan seurata (Koski 2008; Markkanen 2008; Mikkola 2006).

## **Esimiestaidot kehityskeskusteluissa**

Kehityskeskustelujen onnistuminen riippuu vuorovaikutustilanteesta ja molemminpuolisesta palautteenannosta (Markkanen 2008; Mikkola 2006). Ne ovat myös tärkeä osa johtamista, minkä vuoksi esimiehellä on oltava valmiuksia kohdata työntekijät tasavertaisina ja arvostettuina yksilöinä (Alastalo 2004). Esimiesten on tärkeää luoda tunne oikeudenmukaisuudesta ja tasavertaisuudesta, koska oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus lisäävät kehityskeskusteluissa avoimuutta ja rehellisyyttä (Appelbaum, Roy & Gilliland 2010; Linna 2008). Hyvä ilmapiiri nostaa esille työntekijöiden todellisia kehittämistarpeita. Yhtenä tavoitteena kehityskeskusteluissa on oltava yhteisymmärryksen lisääminen. (Wink 2007.)

Kehityskeskustelut ovat tärkeitä keskustelutilanteita, joissa strategiaa siirretään henkilöstön toimintaan (Huotari 2009; Markkanen 2008). Tämä on esimiestaitoja tarkastellessa hyvä tiedostaa. Esimiehen on oltava selvillä organisaation strategiasta ja esimiehellä on oltava kykyä muuttaa organisaation strategia kehityskeskustelussa työntekijöille ymmärrettävään muotoon. Tällöin kehityskeskustelujen merkitys organisaatiossa kasvaa. (Koski 2008; Mikkola 2006.) Esimies on tärkeässä asemassa työntekijöiden työsuoritusten ja strategian yhdistämisessä.

## **Kehittämishankkeen toteutus**

Kehittämishankkeeseen liittyvä kysely toteutettiin syksyllä 2010. Kysely lähetettiin kaikille Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueen esimiehille. Tulosten analysointi saatiin päätökseen talvella 2011. Kehityskeskustelumalli luotiin kehittämishankkeen tietoperustan ja kyselytulosten perusteella keväällä 2011. Kehityskeskustelumallin jäsenyys tarkentui tuloksien jälkeen. Kehityskeskustelumallissa esimiehille luotiin toimintaohjeet kehityskeskustelukäytännöistä, joiden pohjana on kehittämishankkeen tietoperusta ja kyselystä saadut tulokset.

## **Kehittämishankkeen tulokset**

Kehittämishankkeen aikana toteutetun kyselyn tulosten mukaan kehityskeskusteluja käytiin keran vuodessa. Kehityskeskustelujen säännöllisyys ei kuitenkaan toteutunut kaikkien vastaajien kohdalla, sillä osa vastaajista ei käynyt kehityskeskusteluja ollenkaan. Kehityskeskusteluja toteutettiin tiheämmin omien työntekijöiden kuin oman esimiehen kanssa. Kehityskeskusteluja pidettiin hyödyllisenä työvälineenä, jonka avulla selkiytyi työntekijöiden osaaminen, työtehtävistä

selviytyminen, ammattitaidon kehittyminen sekä ammattitaidon kehittämis- ja koulutustarpeet. Kehityskeskustelujen vaiheet jakaantuivat tässä kehittämishankkeessa kolmeen tasoon: valmistautuminen, kehityskeskustelutilanne ja seuranta. Kehityskeskusteluihin valmistautuminen toteutui niin kehityskeskusteluissa oman esimiehen kuin omien työntekijöidenkin kanssa. Esimiehet osasivat valmistautua itse kehityskeskusteluihin, mutta pitivät omaa osaamistaan ohjata työntekijöitä valmistautumisessa heikkona. Työsuorituksen ja osaamisen arvioinnin toteutus oli koettu vähäisemmäksi kehityskeskusteluissa oman esimiehen kuin omien työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden työsuorituksen ja osaamisen arvioinnissa nousivat esille työn tehtäväkuvaus, työssä suoriutuminen, työntekijöiden osaaminen ja koulutustarpeet. Kehityskeskustelut oman esimiehen kanssa eivät myöskään selkeyttäneet omia työtehtäviä. Kehityskeskustelujen sisältöalueista vastaajat kävivät läpi eniten edellisen vuoden tavoitteiden arviointia ja seuraavan vuoden tavoitteiden asettamista. Kuitenkaan kukaan vastaajista ei maininnut tavoitteiden yhteyttä organisaation strategiaan tai tavoitteisiin. Tulosten mukaan kehityskeskusteluissa sovittuja asioita ei seurattu riittävästi jälkikäteen ja sovittujen asioiden seuraaminen oli kaikista heikoimminkin toteutunut kehityskeskusteluvaihe kohdeorganisaatiossa. Sovittuja asioita ei seurattu kehityskeskusteluissa oman esimiehen kanssa, mutta seurannassa oli myös heikkouksia kehityskeskusteluissa omien työntekijöiden kanssa. Osa esimiehistä ei mielestään osannut seurata sovittuja asioita, mikä nousi näissä tuloksissa isoimmaksi kehittämistarpeeksi.

Organisaation tavoitteet eivät selkeytyneet kehityskeskusteluissa oman esimiehen kanssa. Lisäksi työntekijöille asetetut tavoitteet eivät olleet organisaation tavoitteiden mukaisia, mikä nousi esille kehityskeskusteluissa sekä oman esimiehen että omien työntekijöiden kanssa. Kuitenkin vastaajista suurin osa mielestään hallitsi sekä kehityskeskustelujen tavoitteiden yhdistämisen organisaation tavoitteisiin että strategian yhdistämisen työntekijöiden tavoitteisiin, minkä vuoksi tuloksissa oli nähtävissä ristiriitaisuutta. Kehityskeskusteluissa oman esimiehen kanssa käytiin vähemmän tavoitteiden arviointia ja asettamista kuin kehityskeskusteluissa omien työntekijöiden kanssa. Edellisen vuoden tavoitteiden arviointia oli käyty vähiten läpi sekä kehityskeskusteluissa oman esimiehen että omien työntekijöiden kanssa.

Kehittämistarpeita nousi esille yksikön, osaston tai organisaation kehittämiseen. Kehittävää palautetta saatiin kuitenkin vähemmän kehityskeskusteluissa oman esimiehen kuin omien työntekijöiden kanssa. Vastaajat lisäksi kokivat, että heillä oli vähemmän mahdollisuuksia antaa kehittävää palautetta kehityskeskusteluissa oman esimiehen kanssa.

Kehittämishankkeen tulosten avoimissa vastauksissa negatiivisen palautteen antaminen koettiin hankalana, vaikka esimiesten mielestä oman osaamisen arvioinnissa palautteen antamisessa tai vastaanottamisessa ei ollut ongelmallista. Kaikki esimiehet eivät kokeneet saavansa tukea esimieheltään tai kollegoiltaan. Esimieheltä saatu tuki koettiin kriittisemmäksi kuin kollegoilta saatu tuki.

*”Miten sanoa esimerkiksi negatiiviset asiat positiivisen kannustavasti?”*

*”Tarvitsen rohkeutta ja taitoa puuttua hankaliin asioihin”*

Kehityskeskusteluista suoriutuminen nousi tärkeämmäksi esimiestaitojen kehittämisessä.

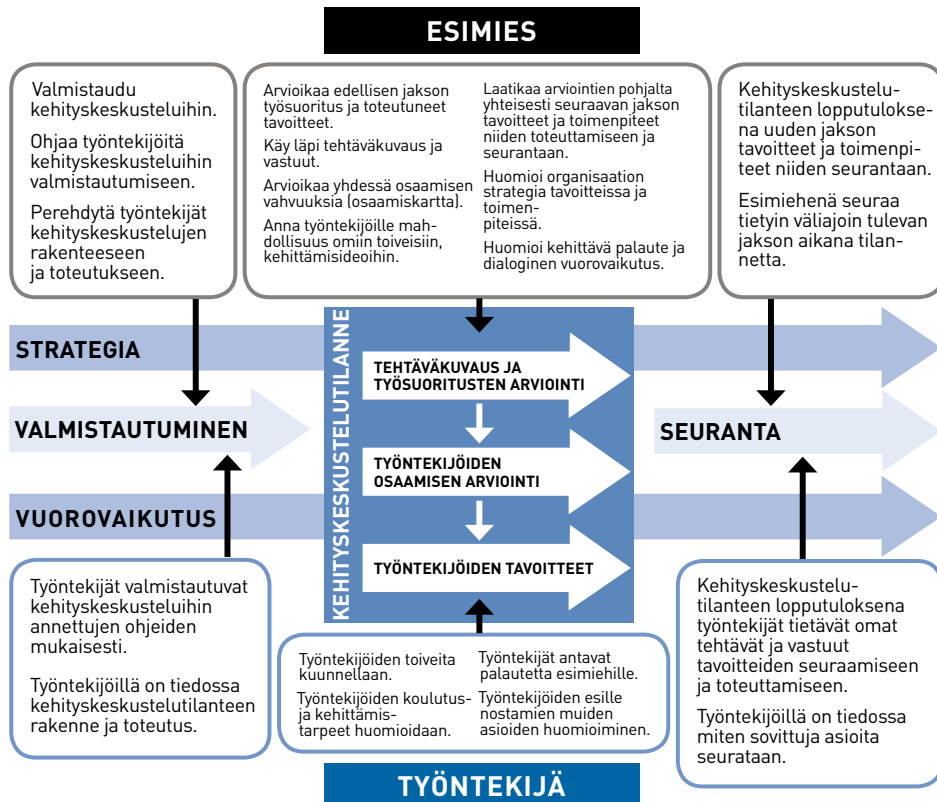
*”Esimiesten olisi hyvä yhteisesti organisaatiossa käydä läpi kehityskeskustelujen ideologiaa ja toteuttamista, jotta se olisi systemaattisempaa ja yhteneväisempää organisaatiotasolla”*

*”Jotenkin niin, että kehityskeskustelut palvelisivat paremmin koko organisaation tavoitteita. Pitäisi olla selkeät käytännöt ja ohjeet, miksi ja miten niitä käydään”*

## Esimiesten kehityskeskustelumalli

Kehityskeskustelumallissa (kuvio 1.) on kuvattu jokainen kehityskeskustelun vaihe ja sen tarkoituksena on antaa esimiehille valmiuksia kehityskeskustelujen toteuttamiseen. Kehityskeskustelumalli muotoitui kehittämishankkeen tietoperustan ja kyselystä saatujen tulosten perusteella.

Kehityskeskustelumalli on hyödyllinen yhtenäistämään kehityskeskustelujärjestelmää kohdeorganisaatiossa. Kehityskeskustelumallin lisäksi kehittämishankkeen kyselyn tulokset nostivat esille kehittämistarpeita kohdeorganisaatioon. Tulosten perusteella luotiin kohdeorganisaatioon suosituksia esimiesten osaamisen kehittämiseen. Suositusten tarkoituksena on lisäksi kehittää kohdeorganisaation toimintaa.



Kuvio 1. Kehityskeskustelumalli

Kehittämishankkeen suositukset esimiesten osaamisen kehittämisestä ja kehityskeskustelujen toteuttamisesta:

- Kehityskeskustelut käydään säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa kaikilla esimiestasoilla.
- Organisaatiossa on hyvä kouluttaa linjajohtoa organisaation strategiasta ja tavoitteista.
- Esimiesten osaamista lisätään organisaation strategian ja tavoitteiden yhdistämisessä kehityskeskusteluissa soveltaviin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin.
- Kehityskeskustelujen eri vaiheet (valmistautuminen, kehityskeskustelutilanne ja seuranta) toteutetaan kaikissa kehityskeskusteluissa.
- Esimiehiä koulutetaan kehityskeskustelujen vaiheista ja sisältöalueista.
- Esimiehille tarkoitettun tukijärjestelmän kehittämistä suositellaan.

## Pohdinta

Kehittämishankkeen tulokset ovat linjassa aiempien tutkimuksien kanssa. Muissa tutkimuksissa nousee esille kehityskeskustelujen epäsäännöllisyys (Koski 2008; Kulla 2008), mutta kuitenkin kehityskeskustelut koettiin pääosin hyödyllisinä (Kanste 2007; Koski 2008; Linna 2008; Markkanen 2008). Organisaation tavoitteiden ja strategian yhdistäminen kehityskeskusteluihin koettiin myös hankalana (Häggman 2007; Koski 2008). Kehityskeskustelujen sisältöalueet noudattivat muiden tutkimusten kehityskeskustelujen sisältöalueita (Markkanen 2008; Mikkola 2006). Tulosten mukaan kehityskeskusteluissa sovittuja asioita ei seurattu riittävästi jälkikäteen ja sovittujen asioiden seuraaminen oli kaikista heikoimmin toteutunut kehityskeskusteluvaihe kohdeorganisaatiossa. Samansuuntaisia tuloksia tulee esille muissakin tutkimuksissa (Mikkola 2006; Uusihaka 2004).

Kehittämishankkeen tulokset ja esimiehille tarkoitettu kehityskeskustelumalli palvelevat kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastualueen kehityskeskustelujärjestelmän kehittämistä. Kehittämishankkeen tulokset ja kehityskeskustelumalli antavat tietoa erikoissairaanhoidon vastualueelle esimiesten toiminnan kehittämistarpeista, joita on mahdollisuus hyödyntää kehityskeskustelujärjestelmän jatkokehittämisessä ja esimieskoulutuksissa. Kehityskeskustelujen onnistuminen ja niissä kehittyminen vaatii toistoja (Appelbaum ym. 2010). Sen vuoksi kohdeorganisaatiossa on syytä saada riittävästi kokemusta kehityskeskustelujen suorittamisesta ennen luotettavaa arviointia niiden toimivuudesta.

Esimiesasemassa olleet vastaajat arvioivat omaa osaamistaan suorittaa kehityskeskusteluja. Tämän vuoksi myös työntekijöiden olisi tärkeää arvioida esimiehen osaamista, jotta esimiestaitojen kehittäminen tulisi myös työntekijöiden näkökulmasta huomioitua. Toinen näkökulma jatkokehittämismahdollisuuksille voisi olla esimiesten oman osaamisen uudelleenarviointi, kun kehityskeskusteluja on toteutettu kehitetyn mallin mukaisesti useamman vuoden ajan.

Sekä kehittämishankkeen tietoperusta että tulokset kertovat, että organisaation strategian ja tavoitteiden vieminen työntekijätasolle on haastavaa. Kehittämishankkeen tulokset eivät kerro syytä sille, miksi esimiehet kokevat strategian ja tavoitteiden viemisen työntekijätasolle haastavana. Sen vuoksi yhtenä jatkokehittämis ehdotuksena voisi olla kehityskeskustelujen roolin selkiyttäminen organisaation strategian ja tavoitteiden viemisessä työntekijätasolle.

## Lähteet

- Alastalo, H. 2004. Kehityskeskustelu tavoitteiden asettamisen ja osaamisen kehittämisen välineenä. Vaasan yliopisto, Johtamisen laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Appelbaum, S., Roy, M. & Gilliland, T. 2011. Globalization of performance appraisals: theory and applications. *Management decision* 49(4), 570 - 585.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Häggman, J. 2007. Esimiestyö ja henkilöstöressurssien käyttö. Tampereen teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden koulutusohjelma. Diplomityö.
- Kanste, O. 2007. Kehityskeskustelujen sisältö hoitajien kuvaamana terveydenhuoltoalalla. *Premissi* 3, 42-47.
- Koski, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Kulla, J. 2008. Tavoitteellinen johtamisen kehittyminen johtamisoppina ja käyttö suurissa suomalaisorganisaatioissa. Helsingin teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos. Lisensiaattitutkielma.
- Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2010. [viitattu 27.6.2010] Saatavissa: [http://www.kymshp.fi/index\\_etusivu.php](http://www.kymshp.fi/index_etusivu.php)
- Linna, A. 2008. ”Se on niin väärin!”. Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatioissa. Turun kauppakorkeakoulu, Sarja A-7: 2008.
- Losyk, B. 2002. How to conduct a performance appraisal. *Public Management*, 83 (3), 8-11. [viitattu 27.7.2010] Saatavissa ProQuest-tietokannassa: <http://proquest.umi.com.aineistot.phkk.fi/pqdweb?RQT=306&TS=1277648003&clientId=52833/>
- Markkanen, J.-M. 2008. Esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluprosessista. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Mikkola, J. 2006. Kehityskeskusteluiden toimivuus. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2008. Sosiaali- ja terveyshuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6.

- Uusihaka, E. 2004. Kehittyvä kehityskeskustelu: Tutkimus kehityskeskusteluista organisaation kehittämisen ja johtamisen näkökulmista Vaasan keskussairaalassa. Vaasan yliopisto, Sosiaali- ja terveyshallinnon laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos.

Eija Kyllönen ja Leena Haapola

## ITSEARVIOINNILLA LAATUUN

### Hoivan laadun kehittäminen ITE-menetelmän avulla Nerolan palvelukeskuksessa

#### Johdanto

Ympäristöministeriön ja THL:n selvityksen mukaan Suomessa tarvitaan vuoteen 2025 mennessä 9000–24 000 tehostetun palveluasumisen paikkaa lisää. Tehostetussa palveluasumisessa henkilökuntaa on paikalla ympäri vuorokauden. (Andersson 2007.) Yksilöiden kannalta tärkeää ei ole kuitenkaan vain määrällinen kehitys, vaan myös laadullinen kehitys. Ikäihmisten palvelujen laatusuosituksen mukaan ympärivuorokautisen hoidon kehittämisen tavoitteena on turvata hyvä hoito, jonka laatua ja vaikuttavuutta arvioidaan (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008). Yksityisen palveluntuottajan täytyy täyttää laissa säädetyt toimintaedellytykset, joihin sisältyy mm. palvelujen laatu (Valvira 2013).

Palveluntuottajan tulee jatkuvasti arvioida omaa toimintaansa, jotta toimintaedellytykset täyttyvät. Joka toimintayksikössä tulisi myös olla järjestelmä hoidon ja palvelun laadun seuraamiseksi, arvioimiseksi ja kehittämiseksi. (Valvira 2008.) Yksi laadun arviointimuoto ja laadunhallinnan avain on itsearviointi. Itsearvioinnissa palvelun tuottaja arvioi omaa työskentelyään ja toimintatapojaan systemaattisesti. Rehellisen ja kriittisen itsearvioinnin kautta työyhteisö pystyy tunnistamaan ja arvioimaan oman tilansa. (Holma, Tolvanen & Vihma 2010.) Myös 1.7.2013 voimaan tullut vanhuspalvelulaki velvoittaa toimintayksiköitä seuraamaan omaa toimintaansa ja keräämään palautetta niin asukkailta, omaisilta kuin henkilöstöltä (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012, 23 §).

Tässä artikkelissa esiteltävän kehittämishankkeen kohdeorganisaationa toimi Nerolan palvelukeskus, jonka ylläpitäjä on Kärkölän Vanhustenkotiyhdistys ry. Yhdistys on perustettu vuonna 1971 ja se pyrkii toiminnallaan tarjoamaan kodinomaista asumista sekä parantamaan vanhusten hoitomahdollisuuksia. Yhdistyksen ylläpitämä palvelukeskus koostuu kahdesta eri yksiköstä, Nerolasta ja Tammikodosta. Nerola on tehostetun palveluasumisen yksikkö, jossa on 33 asuntoa. Tammikoto on 16-paikkainen dementiayksikkö.

Palvelukeskukselle oli jo aiemmin laadittu laatukäsikirja vuonna 2011 (Kyllönen 2011). Laatukäsikirja oli valmistuessaan huomattava parannus palvelukeskuksen laatutyöhön ja mm. perehdyttämiseen. Palvelukeskukselta puuttui kuitenkin vielä organisoitu laadun arviointi. Johdolla ja henkilöstöllä oli laatukäsikirjan ansiosta selkeä mielikuva toiminnasta ja sen laadusta, mutta ei mitään välinettä tai mittaria sen arviointiin. Laatukäsikirjan laatimisen yhteydessä kävi ilmi, että arviointia on kehitettävä monesta näkökulmasta, mutta itsearvioinnin kehittäminen todettiin kiireellisimmäksi näkökulmaksi. Itsearvioinnin avulla on mahdollista arvioida toimintaa ja vastata vanhuspalvelulain veloitteisiin.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää vanhusten palvelukeskuksen hoivan laatua yhdessä henkilöstön kanssa. Hankkeen tavoitteina oli tehdä palvelukeskuksen ensimmäinen itse-

arviointi ja koota sen tulokset sekä löytää työyhteisön kehityskohteet. Tavoitteena oli myös luoda kehityskohteisiin perustuva työyhteisön kehittämissuunnitelma. Pitkän aikavälin tavoitteena oli saada itsearviointi vakiintuneeksi käytännöksi Nerolan palvelukeskuksessa.

## Laadun kehittäminen ITE-arvioinnin avulla

Laatua on määritelty niin kansallisissa kuin kansainvälisissäkin tutkimuksissa, mutta siitä huolimatta sille ei ole löydetty yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää johtuen sen moniulotteisuudesta. Se, miten laatu määritellään, vaihtelee tilanteen ja ajan mukaan. Tähän vaikuttavat myös ympäröivä yhteiskunta, aikakausi, tapa ja asiayhteys, jossa sitä yritetään määrittää. Laadun määrittelyyn vaikuttavat myös odotukset, aikaisemmat kokemukset, arvot ja tarpeet. (Oksanen 2001.) Koska yhtä yksittäistä määritelmää laadulle ei ole olemassa, ovat eri tutkijat määritelleet sitä eri tavoin ja eri näkökulmista.

Myöskään hoivan laadulle ei ole olemassa yhtä yksittäistä määritelmää. Ympäri vuorokautisessa hoivassa sen laatuun vaikuttavat monet eri tekijät. Hoivan laatu on pitkälti arvosidonnainen asia, jonka asiakas itse määrittelee (Finne-Soveri 2005). Vanhusten hoivan laatua on ohjeistettu valtakunnalliselta tasolta erilaisilla suosituksilla ja oppailla. Näitä ovat Sosiaali- ja terveysministeriön ja Suomen kuntaliiton laatima Ikäihmisen hoitoa ja palveluja koskeva suositus (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008), Ikäihmisten hyvään hoitoon ja palveluun liittyvä laatuopas (Voutilainen, Vaarama, Backman, Paasivaara, Eloniemi-Sulkava & Finne-Soveri 2002), Ikäihmisten hoito- ja palvelusuunnitelmaopas (Päivärinta & Haverinen 2002) sekä Vanhusten ympärivuorokautisen hoivan ja palvelujen valvontasuunnitelma sekä valvontasuunnitelman toimeenpanosuunnitelma (Valvira 2013). Vuonna 2013 tuli voimaan vanhuspalvelulaki. Tämä on merkittävä asia suomalaisessa vanhustenhuollossa, sillä ikäihmisten oikeus riittäviin palveluihin turvataan nyt ensimmäistä kertaa omalla erillisellä lainsäädännöllä. Aikaisemmin vanhusten hoitoa on ohjattu vain suosituksilla. Lain tavoitteena on varmistaa, että iäkkäät ihmiset saavat koko maassa yhdenvertaisia laadukkaita sosiaali- ja terveyspalveluja omien yksilöllisten tarpeidensa mukaan. Laissa on säädöksiä iäkkäille ihmisille palveluita tarjoavien toimintayksikköjen palvelujen laadusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012.)

Laadun arviointi ei ole vain tiedon keräämistä, vaan siihen liittyy myös tiedon tulkinta ja arvioiminen (Vataja 2012). Laadun arvioinnissa tulisi käyttää useita eri menetelmiä, sillä vain yhden menetelmän tai näkökulman käyttäminen voi antaa liian kapean kuvan. Eri menetelmiä ja näkökulmia ovat itsearviointi, asiakasarviointi, vertaisarviointi, esikuva-arviointi eli benchmarking sekä sisäinen ja ulkoinen arviointi. (Holma ym. 2010.)

Laatuun kuuluu keskeisesti jatkuvan parantamisen ajatus eli kehittäminen, mikä on yksi laadunhallinnan keskeisistä periaatteista. Kehittäminen on systemaattista toimintaa ja arviointia, jonka pyrkimyksenä on tehostaa toimintaa. (Hiidenhovi 2001; Turjanmaa 2005.) Se on myös toimintaa, jolla tavoitellaan toivottua muutosta (Antila 2012; Korppoo 2010). Kaikissa tapauksissa laadun kehittyminen vaatii niin organisaation kuin ylimmän johdon sitoutumisen kehittämiseen. Tässä kehittämishankkeessa laadun kehittämiseen pyrittiin ITE-menetelmää apuna käyttäen.

ITE-menetelmä on Suomessa vuosina 1992–1997 kehitetty työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä. ITE-menetelmä koostuu 25-sivuisesta arviointilomakkeesta ohjeineen, yhteenvetolomakkeesta ja jatkosuunnittelulomakkeesta. Itsearviointilomakkeen 25 kysymystä liittyvät työyhteisön eri toiminta-alueisiin. Arviointiasteikko on viisikohtainen eli 0,1,2,3 ja 4. Viides arviointiluokka on varattu kannanottoon, jossa arvioitsija katsoo, ettei osaa sanoa tai ettei asia koske häntä. Arviointiluokat ovat:

- 0= Ei ole toteutunut lainkaan, asia ei ole ollut esillä
- 1= Asia on ollut esillä ja pohdittavana
- 2= Kehitteillä, kokeiluja meneillä tai toteutunut satunnaisesti
- 3= Käytössä, mutta toteutuu vain osittain
- 4= Käytössä, toteutuu kaikilla arviointikohteen osa-alueilla
- Eos= En osaa arvioida, ei koske minua.

Arviointilomakkeen toiminta-alueet kattavat koko työyhteisön toiminnan ja ne jakaantuvat seitsemään pääalueeseen:

- Toiminnan perusteet
- Toiminnan suunnittelu ja seuranta
- Henkilöstö ja johtaminen
- Varustus ja laitteet
- Toiminta ja palvelut
- Viestintä ja yhteistyö
- Toiminnan arviointi ja kehittäminen.

Menetelmään liittyy myös ohjelmisto, jonka avulla kyselykaavakkeen tulokset kuvataan erilaisina tunnuslukuina ja graafisina esityksinä. Tällaisia tunnuslukuja ovat mm. laatuprofilii, toteutumisprosentti, kokonaiskeskiarvo, vastausjakauma ja hajonta. (Holma ym. 2010.)

## Kehittämishankkeen toteutus

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena ja toimintatutkimuksen mallin mukaisesti. Suunnitteluvaihe kesti syksystä 2012 kevääseen 2013. Tänä aikana hankkeen vetäjä tutustui aiheeseen, etsi lähteitä ja informoi henkilöstöä asiasta. Informointivaiheessa henkilöstöllä oli mahdollisuus tutustua menetelmässä käytettyyn kyselykaavakkeeseen ja sen täyttämiseen. Henkilöstölle korostettiin toiminnan rehellistä arviointia kyselykaavakkeen täyttämässä, sillä se oli tärkeää oikean arviointituloksen esiin saamisessa ja myöhemmässä toiminnan kehittämisessä. Henkilöstölle korostettiin myös itsearvioinnin ja myöhemmän kehittämisvaiheen tärkeyttä, sillä he ovat oman työnsä asiantuntijoita ja sitä kautta avainasemassa oman työnsä kehittämisessä.

Hankkeen toimintavaihe ajoittui kevääseen ja kesään 2013. Keväällä kyselylomakkeet jaettiin täytettäväksi pienen kertausuonteisen infon jälkeen. Palautusaikaa oli kaksi viikkoa. Saadut vastaukset syötettiin ohjelmaan, joka muodosti tietoista tunnusluvut ja graafiset esitykset. Tästä alkoi hankkeen havainnointivaihe, joka ajoittui loppukesään ja alkusyksyyn 2013. Tuloksista tiedotettiin henkilöstölle, joka päätti ottaa tarkemman tarkastelun kohteeksi kaikki

työyhteisön toiminta-alueet, sillä käsittelyyn haluttiin laajempi kokonaisuus. Yhden osa-alueen tarkastelun katsottiin muodostavan liian suppean näkökulman.

Reflektointivaihe ajoittui syksyyn 2013 ja alkuvuoteen 2014. Itserviointi oli osoittanut ITE-menetelmän mukaisten toiminta-alueiden kehittämistarpeet ja henkilöstö aloitti toiminta-alueiden kehitysideoiden työstämisen henkilöstöpalaverissa yksi toiminta-alue kerrallaan. Palaverissa edettiin koko ajan saman mallin mukaisesti. Yhtä osa-aluetta koskevat ehdotukset koottiin ja pohjustettiin seuraava aihe eli jokaisen palaverin lopussa kerrottiin seuraava käsittelyssä oleva osa-alue ja kerrattiin kyseistä osa-aluetta koskevat kysymykset. Lisäksi sovittiin päivämäärä, jolloin toiminta-aluetta koskevat ehdotukset kootaan. Näitä kehitysehdotuksia oli aikaa työstää kahdesta kolmeen viikkoon riippuen alueen laajuudesta. Hankkeen vetäjä kokosi ehdotukset paperille. Alkuvuodesta 2014 osa-alueiden kehitysideoista koottiin esimiehen johdolla työyhteisön kehittämissuunnitelma hoivan laadun kehittämiseksi.

## Kehittämishankkeen tulokset

Kyselyn vastauksista saatiin tuloksena ITE-menetelmään liittyvät tunnusluvut eli kysymyskohtaisten keskiarvojen jakauma, keskihajonta, luokkaosuusprosentti ja työyksikön toiminta-alueiden keskiarvot. Kysymyskohtaisten keskiarvojen jakauma eli yksikön laatuprofiili antaa kuvan yksikön vahvuuksista ja parantamista vaativista alueista. Paras lopputulos syntyy, mikäli kaikki työntekijät antavat kaikille 25 arviointikohdalle arvion 4. Tällöin keskiarvo on 4 ja toteutumisprosentti 100. Tavallisesti toteutumisprosentti liikkuu välillä 50–65 %. (Holma ym. 2010.) Nerolassa keskiarvo oli 2,3 ja toteutumisprosentti 53,2. Parhaiten toteutuneeksi kohdaksi arvioitiin perehdytysohjelma (3,5) ja eniten kehittämistä vaativa kohta oli arviointi muihin yksiköihin (0,7).

Holman ym. (2010) mukaan pieni hajonta tarkoittaa melko yhdenmukaisia mielipiteitä työyksikössä. Vastausten perusteella todettiin, että Nerolassa yhdenmukaisuus ei ollut kovin suurta. Hajonnan syynä saattoivat olla erot asioiden tulkinnassa tai arvioijien kriittisyydessä. Luokkaosuusprosentti kertoo, kuinka monta prosenttia työyhteisön jäsenten vastauksista sijoittuu mihinkin arviointiasteikon luokkaan (Holma ym. 2010). Nerolassa suurin osa vastauksista sijoittui luokkiin 2 ja 3. Tämä oli melko ilahduttavaa, sillä sen perusteella voitiin arvioida, että laatukulttuuri oli jo olemassa melko vahvasti työyhteisössä. Työyksiköissä, joissa laatukulttuuri ei ole kovin vahva, esiintyy tavallista enemmän ”en osaa sanoa” -vastauksia (Holma ym. 2010).

ITE-menetelmä kattaa keskeiset alueet työyhteisön toiminnasta. Työntekijät arvioivat parhaiten toimivaksi osa-alueeksi toiminta ja palvelut -alueen ja heikoimmin toimivaksi alueeksi arvioitiin toiminnan arviointi ja kehittäminen. Henkilöstöpalaverissa kootuista kehitysideoista koottiin työyhteisön varsinainen kehittämissuunnitelma. Päävastuuhenkilö kehittämissuunnitelman toteutuksessa oli kehittämishankkeen vetäjä eli työyhteisön esimies. Kehittämissuunnitelmassa näkyy kehitettävä kohde, vastuuhenkilö ja aikataulut, jonka mukaan asiassa edetään. Kukaan ei kehitä työyhteisöä yksinään, vaan kehittäminen kuuluu jokaisen työntekijän työnkuvaan. Vastuuhenkilön tarkoituksena on koordinoida oman vastuualueensa kehittämistä työyhteisössä. Aikataulut on suuntaa antava ja tarkoituksena on saada kehittämistyö käyntiin, sillä työyhteisön kehittäminen ei tapahdu hetkessä.

Toiminnan perusteet -osa-alueet olivat toiminta-ajatuksen ja hoidon kriteerien osalta kunnossa. Kehittämissuunnitelmassa todetaan, että asian suhteen riittää kertaus ja päivittäminen vuosittain. Asiasta vastaa esimies. Palaverien ja niiden sisällön kehittäminen on kaikkien vastuulla, mutta sairaanhoitajat on esimiehen ohella asetettu vastuuhenkilöiksi. Palaverissa käsitellään paljon asukasasioita, jotka ovat sairaanhoitajien työn ydinsisältöä. Esimies tuo palavereihin paljon työyhteisöön liittyviä henkilöstö- ja tiedotusasioita.

Toiminnan suunnittelu ja seuranta -osioon kuuluvat toimintasuunnitelma- ja talousarvioasiat ovat pääasiassa ylimmän johdon vastuulla. Asioita käsitellään aina loppuvuodesta ja henkilöstölle tieto tulee esimiehen välityksellä. Hoito- ja palvelusuunnitelman kehittämisen enemmän käytännön hoitotyötä palvelevaksi katsottiin liittyvän kiinteästi laatutyöryhmän toimenkuvaan. Laatutyöryhmä vie asiaa eteenpäin sekä tuo ehdotuksensa muiden nähtäväksi ja edelleen kehitettäväksi. Asia laitettiin vireille vuoden 2014 aikana. Tähän osa-alueeseen liittyvä kirjaamisen kehittäminen vaatii paljon työtä ja aikaa. Kirjaamisen kehittäminen käynnistyi henkilökunnan kehittämissiltapäivissä jo vuoden 2014 kevään aikana.

Henkilöstö ja johtaminen -osa-alue on selkeästi suurin osa-alueista ja sisältää eniten kehitettäviä kohteita. Esimies- ja alaiskeskustelut sekä työilmapiirikysely jatkuvat entiseen tapaan eli vuorovuosittain. Perehdyttäminen on saanut paljon myönteistä palautetta, mutta henkilöstön mielestä se vaatii hiomista ja tarkentamista. Sairaanhoitajat päivittävät lääkehoitosuunnitelman ja talon toimintatavat lääkehoidon perehdyttämissuunnitelmaan. Esimiehet tarkistavat ja päivittävät henkilöstö- ja palkkasoihin liittyvät ohjeistukset sekä muodostavat tarvittaessa uusia. Muut asiat on keskitetty yksittäiselle hoitajalle, joka kyselee muilta kehittämistarpeista ja vastaa perehdytysuunnitelman päivittämisestä. Koulutussuunnitelma jäi esimiehen vastuulle eli hän kokoaa vuosittain henkilöstön kouluttamistarpeet. Toisaalta tämä on loogista, sillä esimies vastaa koulutuksen järjestämisestä/ostamisesta. Hoito-ohjeistuksista vastaavat sairaanhoitajat ja haava-hoitajat aina tilanteen vaatimalla tavalla.

Omahoitajan työnkuvan kehittäminen jäi myös yksittäisen hoitajan vastuulle, sillä ko. hoitaja on jo aloittanut työn aikaisemmin. Hän kokoaa työntekijöiden ajatuksia omahoitajan tehtävänkuvan sisällöstä. Tämä voidaan tehdä kehittämissiltapäivissä. Sairaanhoitajan työnkuvan kehittäminen lisättiin kehittämissuunnitelmaan viime vaiheessa. Sairaanhoitajille haluttiin antaa enemmän aikaa ja vastuuta työnsä tekemiseen. Tarkoituksena on miettiä työaikajärjestelyjä, joiden avulla sairaanhoitaja olisi enemmän läsnä työyhteisössä jokaisena viikonpäivänä. Tämän uskotaan parantavan hoitotyön laatua melko nopealla aikataululla. Kehittämissiltapäivät antavat mahdollisuuden jatkuvaan kehittämiseen. Iltapäiviin voidaan keskittää asiat, jotka vaativat pidemmän aikavälin pohdintaa. Työyhteisön kiireessä tämä ei aina onnistu, ja siksi kehittämissiltapäivät toteutetaan jossakin muualla kuin työpaikalla. Tämä mahdollistaisi keskittymisen kehittämiseen ilman häiritseviä tekijöitä. Kehittämissiltapäivään osallistuu neljästä viiteen hoitajaa sekä sairaanhoitaja tai esimies, jonka vastuulla iltapäivän vetäminen on. Iltapäivien miehitys vaihtuu, jotta kaikki pääsevät osallistumaan vuorollaan työyhteisön kehittämiseen rauhallisissa olosuhteissa. Iltapäivän tuotokset tuodaan aina muun työyhteisön tiedoksi ja jatkoyöstetään henkilöstöpalaverissa.

Varustus ja laitteet -osio keskittyy lähinnä puhtaanapidon laitteisiin ja varusteisiin sekä hoitolaitteistoihin. Puhtaanapidon osalta laitoshuoltajat ja hoitolaitteistojen osalta sairaanhoitajat päivittävät ohjeistukset kevään 2014 aikana. He myös tarkistavat, että kaikki tarvittavat käyttöturvallisuustiedotteet ovat työntekijöiden saatavilla.

Toiminta ja palvelut -osa-alue on määrällisesti pieni mutta laadullisesti erittäin tärkeä osa-alue talon toimivuuden, tehokkuuden ja laadun näkökulmasta katsottuna. Palveluprosessien ja palveluiden kuvaukset ovat välttämättömiä työkaluja henkilökunnan arjessa. Samalla ne kertovat paljon työstämme näkyvämmiin asiakkaille, omaisille kuin yhteistyökumppaneille. Kehittämissuunnitelmassa näiden kuvausten eteenpäin vieminen on asetettu esimiesten ja sairaanhoitajien vastuulle, kuvaaminen tapahtuu kehittämisiltapäivissä yhdessä koko henkilöstön kanssa.

Viestintä ja yhteistyö -osiossa huomio kiinnitetään tässä vaiheessa tahoihin, jotka ovat toistaiseksi jääneet vielä melko vähälle huomiolle eli yhteistyökumppanit ja palveluiden ostajataho. Vuoden 2014 aikana on tarkoitus kerätä palautetta molemmilta tahoilta. Yhteistyökumppaneiden osalta vastuuhenkilöinä on laatutyö-ryhmä ja ostajatahon puolelta ylin johto.

Toiminnan arviointia ja kehittämistä tulee tehdä jatkuvasti. Kehittämissuunnitelmassa esiin nostetut säännölliset kohteet ovat asukastyytyväisyyskysely, itsearviointi ja vertaisarviointi. Asukastyytyväisyyden parissa laatutyöryhmä on työskennellyt jo aikaisemmin ja jatkossakin sen on ajateltu olevan ryhmän vastuulla, samoin kuin vertaisarvioinnin organisointi. Esimiehen vastuulla on itsearviointin säännöllinen kerääminen. ITE-menetelmä on helpokäyttöinen ja vakioitu itsearviointin väline, jonka käytön voi myöhemmin opetella joku muukin työyhteisöstä. Esimiehen täytyy toki olla mukana tulos- ja kehitysvaiheessa.

## Johtopäätökset

Toteutetun kehittämishankkeen vahvuutena voidaan pitää sen kohdistumista tiettyyn, samassa ammatissa toimivaan ryhmään. Näin hankkeen tuotos kosketti kaikkia samanarvoisesti, sillä sen keskipisteenä oli työyksikön toiminta sekä sen arviointi. Tulosten perusteella työyksikön laatu-työllä on jo hyvä perusta olemassa. Tulevaisuudessa laatutyön täytyy jatkua. Työyhteisön kehittäminen vaatii kaikkien työpanoksen ja sitoutumisen. Hoitotyön ja nimenomaan asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen tapahtuu työn organisoinnin kautta, jossa johtaminen on erittäin tärkeässä roolissa. Johtamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota palveluprosessien parantamiseen, uudistamiseen ja kehittämiseen eli juuri henkilökunnan työn arkeen. Tämä tapahtuu tarkastelemalla työn sisältöä säännöllisesti ja henkilöstöä sitouttaen. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011.) Tähän pyrittiin myös tässä kehittämishankkeessa eli työyhteisö kiinnitti huomiota omaan työhönsä ja sen kehittämiseen.

Kehittämishankkeessa tehty työyhteisön kehittäminen palvelee myös tulevaisuudessa, sillä yhdessä kehittämisen malli tuli tutummaksi ja työyhteisöissä eletään jatkuvan muutoksen keskellä. Muutokset liittyvät niin asukkaisiin ja heidän tarpeisiinsa kuin myös henkilöstöön ja resursseihin. Muuttuvat vaatimukset ja haasteet edellyttävät työyhteisöltä jatkuvaa työn suunnittelua ja kehittämistä ja myös uuden oppimista, sillä kehittyminen ei tapahdu sattumanvaraisesti. Jatkossakin työyhteisön tulee kyetä pitämään kiinni kehittämishankkeessa esiin tulleesta tiimi-työskentelystä ja hyvästä toimintakulttuurista. Tässä on haastetta johtamiselle, sillä tällaisen kulttuurin ylläpitäminen on edellytys laadunhallinnan onnistumiselle.

## Lähteet

- Andersson, S. 2007. Palveluasuntoja ikäihmisille. Palveluasumisen nykytilanne ja tuleva tarve. Stakesin verkkojulkaisuja [viitattu 18.10.2012]. Saatavissa: <http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/raportit/R14-2007-VERKKO.pdf>
- Antila, M. 2012. Kehittämispääoman synty ja rakentuminen strategisessa palvelujen laadunkehittämistyössä: case-tutkimus tamperelaisten hyvinvointipalvelujärjestöjen verkostomaisesta laadunkehittämistyöstä. Tampere: Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Väitöskirja.
- Finne-Soveri, H. 2005. Hoidon laatu pitkäaikaisessa laitoshoidossa. Teoksessa Noro, A., Finne-Soveri, H., Björkgren, M. & Vähäkangas, P. (toim.) Ikääntyneiden laitoshoidon laatu ja tuottavuus-RAI-järjestelmä vertailukehittämisessä. Helsinki: Stakes, 64-115.
- Hiidenhovi, H. 2001. Palvelumittarin kehittäminen sairaalan poliklinikalla. Tampere: Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos. Väitöskirja.
- Holma, T., Tolvanen, R. & Vihma, M. 2010. ITE3: 2010: opas ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Korppoo, M. 2010. Laatutyöhön sitoutumisen edellytykset ammattikorkeakoulussa. Helsinki: Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteiden laitos. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 229.
- Kyllönen, E. 2011. Laatu vanhustyössä: laatukäsikirjan laatiminen Nerolan palvelukeskukselle. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveydenhuollon laitos. AMK-opinnäytetyö.
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012.
- Oksanen, R. 2001. Laadun määrittely perusopetusta koskevassa kunnallisessa päätöksenteossa. Joensuu: Joensuun yliopisto, kasvatustieteen laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Päivärinta, E. & Haverinen, R. 2002. Ikäihmistien hoito- ja palvelusuunnitelma. Opas työntekijöille ja palveluista vastaaville. Helsinki: Stakesin oppaita 52.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2008. Ikäihmistien palvelujen laatusuositus. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:3.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Vanhuspalvelulalla taataan laadukkaita palveluita iäkkäille koko maassa [viitattu 5.10.2014]. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 190/2012. Saatavissa: <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1839916#fi>
- Turjanmaa, P. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Akateeminen väitöskirja.

- Valvira. 2008. Sosiaalihuollon valvonnan periaatteet ja toteutus. Vanhusten ympärivuorokautinen hoiva ja palvelut [viitattu 4.10.2014]. Saatavissa: [http://www.valvira.fi/ohjaus\\_ja\\_valvonta/sosiaalihuolto/vanhustenhuolto](http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/sosiaalihuolto/vanhustenhuolto)
- Valvira. 2013. Vanhustenhuolto [viitattu 4.10.2014]. Saatavissa: [http://www.valvira.fi/ohjaus\\_ja\\_valvonta/sosiaalihuolto/vanhustenhuolto](http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/sosiaalihuolto/vanhustenhuolto)
- Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa Vaasa: Vaasan yliopisto, filosofinen tiedekunta, sosiaali- ja terveyshallintotiede. Akateeminen väitöskirja.
- Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011.
- Voutilainen, P., Vaarama, M., Backman, K., Paasivaara, L., Eloniemi-Sulkava, U. & Finne-Soveri, H. (toim.). 2002. Ikäihmisen hyvä hoito ja palvelu. Opas laatuun. Helsinki: Stakesin oppaita 49.

Veli-Pekka Hakanen ja Päivi Huotari

## **STRATEGIAVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN PERUSPALVELUKESKUS OIVASSA**

### **Johdanto**

Sosiaali- ja terveysalalla on 1990-luvulta lähtien tehty jatkuvaa kehittämis- ja uudistustyötä, jonka tavoitteena on ollut toiminnan tehostaminen ja tuottavuuden parantaminen. Kehityksen ja muutosten yhteensovittamiseksi ja resurssien suuntaamiseksi tarvitaan systemaattista strategista johtamista ja strategista viestintää, joka tavoittaa eri johtamis- ja työntekijätasot. Sosiaali- ja terveysalan asiantuntijaorganisaatioissa organisaation suurin pääoma, tietotaito ja osaaminen, on henkilöstössä (Gröönroos & Perälä 2004). Keskeisenä työkaluna aineettoman pääoman johtamisessa nähdään vuorovaikutuksellinen viestintä, tieto ja tietojärjestelmät (Sydänmaalakka 2001). Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämisohjelmassa (Kaste 2012–2015) painotehtaanakin johtamisen tärkeyttä ja tietojärjestelmien hyväksikäyttöä. Toiminnan ja ammattitaidon suuntaaminen organisaatioissa haluttuun suuntaan edellyttää tiedon saantia kaikilla organisaation tasoilla. Johtamisviestinnässä käytettävien kanavien, menetelmien ja tietojärjestelmien kehittyminen ovat tuoneet nopeita tapoja tiedon perille saamiseksi organisaation eri tasoille. Tiedon helppo siirtäminen erilaisten tietojärjestelmien avulla organisaation työntekijöille voi saada aikaan jopa tukahduttavan tietotulvan, josta on vaikea löytää oleellinen tieto.

Viiden kunnan sosiaali- ja terveyspalvelut tuottavassa Peruspalvelukeskus Oivassa on nähty tarve kehittää organisaation strategiaviestintää, sillä nuorena organisaatioissa on tähän mennessä keskittynyt kehittämään ensisijaisesti tulosalueiden ja tulosyksiköiden sisäistä toimintaa. Tulosalueet ja -yksiköt toimivat Oivassa alueellisesti yli kuntarajojen. Samanaikaisesti tulosalueiden ja -yksiköiden tulee suunnata toimintaansa strategialähtöisesti. Viestinnän ja strategiaviestinnän keskiössä ovat eri organisaatiotasojen esimiehet, joiden kautta tieto kulkee koko Oivan henkilöstölle. Tässä artikkelissa esiteltävän kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Oiva peruspalvelukeskukset strategiaviestintää. Tavoitteena oli luoda strategiaviestinnän malli Peruspalvelukeskus Oivaan.

### **Strateginen johtaminen**

Strateginen johtaminen voidaan nähdä jatkuvana prosessina, jossa strategia on polku tai tie nyky päivästä tulevaisuuden tavoitteeseen eli visioon. Strategisessa johtamisessa suunnataan organisaation resursseja kuten esimerkiksi tietoa, osaamista, rakennetta, prosesseja ja taloudellisia resursseja tietoisesti haluttuun suuntaan. Samaan aikaan strategiaa toimeenpantaessa on tärkeä arvioida organisaation toimintaa ja sen toimintaympäristöä sekä muuntaa strategiaa toimintaympäristön muutosten myötä. Strategisen johtamisen voidaan nähdä jakautuvan strategian laatimisen, strategisen suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja päivittämisen osa-alueisiin (Sydänmaalakka 2001). Strategian muodostamisessa ja toimeenpanossa tarvitaan organisaatioissa henkilöitä, jotka ylläpitävät strategiakeskustelua ja ohjaavat strategiaprosessia. Perinteisessä strategisessa johtamisessa strategian muodostaminen on ylimmän johdon vastuulla (Wittington 2002). Bryson (2011) painottaakin, että strategiaprosessilla tulee olla ydinryhmä, joka hallitsee prosessia ja

edistää sitä. Ydinryhmän tehtävänä on sitouttaa organisaation avainhenkilöt strategiaproessiin. Monessa organisaatiossa ydinryhmänä voidaan pitää ylintä johtoa ja avainhenkilöinä esimiehiä. Esimiesten yhteinen näkemys vahvistaa strategiasuuntaisuutta parantaen yksiköiden ja ammattiryhmien välistä yhteistoimintaa ja tehostaen samalla koko organisaation toimintaa (Huotari 2009). Strategian muodostamiseen saadaan vuorovaikutuksella laaja-alaisempi kokemuspohja sekä osaaminen toimeenpanon ongelmista ja ratkaisukeinoista eri organisaation tasoilta (Kohlamäki, Krauss, Mäkelä & Rönkkö 2012).

Monet organisaatiot pystyvät laatimaan toteutuskelpoisia ja laadukkaita visioita ja strategioita, mutta haasteeksi nousee poikkeuksesta strategian käytännön toimeenpano. Tämä näkyy etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, joissa strategian tarkoituksena on ohjata aineetonta pääomaa eli tietoa ja osaamista. Kyky toteuttaa strategiaa on yhtä tärkeää kuin strategian luominen tai itse strategia. (Kaplan & Norton 2002.) Kaplan ja Norton (2002) painottavatkin, että organisaation tulisi käyttää uusien strategioiden esittelyssä henkilökunnalle samanlaisia viestintäprosesseja, joita yritykset käyttävät uusien tuotteidensa markkinointiin. Vasta ymmärryksen jälkeen voi syntyä strategiasuuntaisuus ja strategian jälleenyntäminen muille työntekijöille.

## Strategiaviestinnästä viestintästrategiaan

Strategiaviestintä tarkoittaa organisaation strategioista viestittämistä. Sen tarkoituksena on lisätä organisaation työntekijöiden ymmärrystä strategisista tavoitteista ja oman työn merkityksen näkemistä osana suurempaa kokonaisuutta. Strategiaviestinnällä muodostetaan yhteinen ymmärrys, joka auttaa työntekijää sitoutumaan tuleviin muutoksiin, mahdollisuuksiin ja suuntaa organisaation voimavarat haluttuun suuntaan. Strategiasta viestittäminen on osa strategian toimeenpanoa. (Hämäläinen & Maunula 2004; Juholin 2008.) Organisaation rakenne ja tehtävät vaikuttavat siihen, miten strategiaviestintää kannattaa toteuttaa. Koska strategiaviestinnällä tavoitellaan yhteistä ymmärrystä, täytyy viestinnän olla vuorovaikutteista ja mielellään kasvotusten tapahtuvaa. Tämä edellyttää organisaatiolta pohdintaa siitä, ketkä ovat pääasiallisia strategian luoja ja viestijöitä organisaatiossa. (Hämäläinen & Maula 2004).

Strategiaviestinnässä on vallalla kaksi toimintatapaa, jotka Juholin (2008) nimeää valuttamiseksi ja vuoropuheluksi. Valuttamisessa strategiaviestintää toteutetaan organisaatiossa valuttamalla se ylimmältä johdolta muualle organisaatioon esimerkiksi esimiesten tiedottamisella. Vaarana valuttamisessa on, että strategian laatijoiden ja toteuttajien välille jää liian suuri aukko viestinnän täytettäväksi ja strategia jää irralliseksi osaksi toiminnasta. (Hämäläinen & Maula 2004; Juholin 2008.) Työntekijät voivat kokea, ettei johto arvosta eikä sillä ole käsitystä työntekijöiden työstä ja sen haasteista (Laapio 2010). Vuoropuhelussa sen sijaan otetaan organisaation eri tasot mukaan jo strategian muodostamiseen. Tällöin ymmärrystä ja tietoa kertyy eri organisaation tasoihin jo strategian muodostuksen yhteydessä. Vuoropuhelussa saadaan myös tietoa ja palautetta toteuttaja tasolta, jolloin strategian uudelleen suuntaaminen helpottuu. (Hämäläinen & Maula 2004; Juholin 2008.)

Strategiaviestintä voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: strategian sisältöä koskevaan viestintään, strategian toteuttamista tukevaan viestintään ja strategiaproessista viestittämiseen. Strategian sisältöä koskeva viestintä sisältää johdonmukaisen viestinnän strategiasta ja sen sisällöstä.

Sen avulla varmistetaan, että jokainen työntekijä ymmärtää strategian sisällön merkityksen organisaatiossa, yksikössä sekä omassa työssään. Strategian toteuttamista tukeva viestintä tarkoittaa taas jokapäiväistä työviestintää, joka tukee työntekijöitä päivittäisessä työssä ja työn kehittämisessä strategian suuntaisesti. Strategian toteuttamista tukeva viestintä sisältää myös palautteen ja uusien ideoiden keräämisen henkilökunnalta. Strategiaprosessista viestittäminen sisältää tietoa siitä, miksi ja miten strategia on laadittu. Strategiaprosessista viestittäessä on tärkeä kertoa valta ja vastuut, aikataulut toteuttamiselle ja mistä saa lisää tietoa prosessista. (Hämäläinen & Maula 2004.) Strategiaviestinnän vastaanottamiseen vaikuttaa aina konteksti. Strategian ymmärtämistä ja sisäistämistä helpottaa ymmärrettävä ja käytännönläheisen strategiatermistön käyttö. Näin työntekijöiden on helpompi sisällyttää strategia osaksi omaa työtään. (Hämäläinen & Maula 2004; Kamensky 2010; Mustonen 2009.)

Kaikki organisaation viestintä tulee olla alisteista organisaation strategioille. Viestinnän strategiaa avattaessa on hyvä ensin määritellä viestintä ja työyhteisö. Åberg (2000) määrittelee viestinnän tapahtumaksi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta. Ilman viestintää ei ole ohjattua toimintaa, jolloin johtaminen on mahdotonta. Edellä olevat määritellyt viestinnästä ja organisaatiosta painottavat vahvasti asioita, joita viestinnän strategiassa pitää ottaa huomioon. Näitä ovat merkityksen antaminen, tulkinta sekä sen varmentaminen, vuorovaikutus, viestintäkanavat ja resurssit. Viestinnän strategiassa pitää ottaa huomioon mitä viestitään, miten viestitään ja kenelle. Lisäksi on varmistettava, että viesti on ymmärretty halutulla tavalla. Åberg (2008) painottaakin, että viestintä on työyhteisön voimavara, jota pitää suunnitella, ohjata ja valvoa, kuten muita organisaation voimavaroja. Toiminta pitää siis olla mitattavissa, jotta sitä voidaan arvioida ja valvoa.

## Kehittämishankkeen toteutus

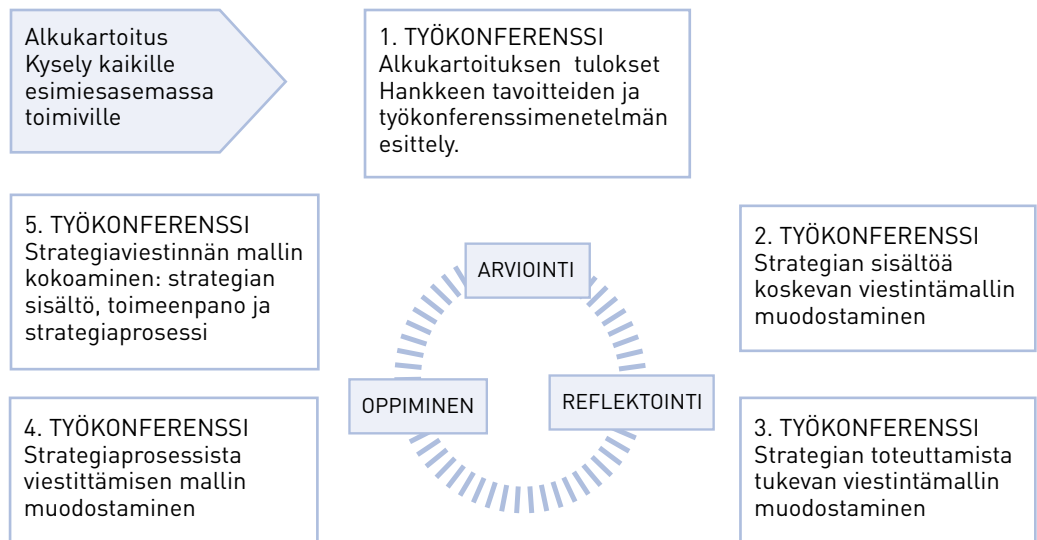
Kehittämishankkeen eteneminen jaettiin neljään vaiheeseen, jotka lomittuivat ajallisesti keskenään. Kahta ensimmäistä vaihetta voidaan pitää valmistelevisina vaiheina varsinaista kehittämisosuutta varten. Ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin alkukartoitus Digium -verkkokyselyllä, joka lähetettiin Peruspalvelukeskus Oivan kaikille esimiesasemassa oleville työntekijöille. Kyselyssä kartoitettiin esimiesten tietoisuutta Oivan liiketoimintasuunnitelmasta, strategiaviestinnän osaluista ja käsityksiä strategiaviestinnän ongelmakohdista (viestintäkanavat, liiketoimintasuunnitelman nykytila, strategiainsisältöä koskeva viestintä, strategian toteuttamista tukeva viestintä ja strategiaprosessista viestittäminen). Kyselyssä oli myös mahdollista kirjata kehittämisehdotuksia strategiaprosessia, strategian sisältöä ja strategian toteutumista koskevaan viestintään. Toisessa vaiheessa pidettiin hanketta varten muodostetulle kehittämistyöryhmälle ja Oivan johtoryhmälle ensimmäinen työkonferenssi, jossa esiteltiin alkukartoituksen tulokset ja hankkeen tavoitteet sekä hankkeessa käytettävät menetelmät. Kolmannessa vaiheessa toteutettiin vielä neljä työkonferenssia, joissa muodostettiin strategiaviestinnän malli. Neljännessä vaiheessa muodostettua strategiaviestinnän mallia verrattiin kehittämishankkeen tietoperustaan

Kehittämisosuuden tavoitteena oli luoda strategiaviestinnän malli, joka parantaisi esimiesten välistä strategiaviestintää ja siten edistäisi koko organisaation strategiatietoisuutta ja strategian toimeenpanoa. Kehittämishankkeen kehittämistyöryhmä muodostui Oivan eri tasojen esimiehistä (kolme tulosaluejohtajaa, kolme päällikköä ja kolme lähiesimiestä). Kehittämistyö-

ryhmälle asetettiin ensimmäisessä työkonferenssissa tavoite strategiaviestinnän mallin luomiseksi. Työkonferenssit järjestettiin nopealla aikataululla, jotta käsitellyt asiat ja uudet ideat säilyisivät hyvin mielessä. Hankkeen lopputuotoksena syntyi kehittämis- ja toimintasuunnitelma- ja viestintämallin opas, jota ehdotettiin organisaatioon strategiaviestinnän malliksi.

Työkonferenssimenetelmä nähdään kommunikatiivisen toimintatutkimuksen yhtenä työkaluna, joka perustuu ajatukseen vuorovaikutuksen vaikutuksesta osana organisaatioiden muutosten toteutusta. Kommunikatiivinen toimintatutkimus rajaa lähtökohtaisiksi ongelmiksi organisaation rakenteen ja sen hierarkkisyyden, mitkä rajoittavat luonnollista vuorovaikutusta, kehittämistä ja yhteistyötä. Työkonferenssin keskeisenä ideana onkin luoda dialoginen ja tasavertainen vuorovaikutus. Lähtökohtana on jokaisen oikeus osallistua keskusteluun, ongelman muodostamiseen, kommentoida tulevaa muutosta ja osallistua päätöksentekoon. (Kuula 1999.) Työkonferenssi nähdään nopeana ja sitouttavana menetelmänä muuttaa ja kehittää organisaation toimintatapoja. Demokraattinen dialogi mahdollistaa vapaan keskustelun ja hälventää eri esimiestasojen välisiä aitoja. Näin pystytään keskittymään ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen.

Tutkijan rooli on tuoda esiin työkonferenssin työskentelytavat ja toimia konferenssien järjestäjänä. Menetelmän resurssina ja ongelmien esiin tuojina sekä ratkaisijoina toimivat kaikki konferenssiin osallistuvat henkilöt tasavertaisesti. (Kuula 1999.) Tasavertaisuus on kriittinen tekijä, koska hankkeeseen osallistui esimiehiä organisaation eri tasoilta, jolloin he myös katsovat strategiaviestintää hieman eri näkökulmista. Yhteisöllinen reflektio auttaa tuottamaan ideoita ja myös muokkaamaan yhteisöä (Anttila 200).



Kuvio 1. Työkonferenssien eteneminen

Työkonferenssien sisällöt oli jaettu strategiaviestinnän teoriasta nousevan kolmen osa-alueen mukaan. Toisessa työkonferenssissa käsiteltiin strategian sisältöä koskevaa viestintää. Kolmannessa työkonferenssissa käsiteltiin strategian toteuttamista tukevaa viestintää ja neljännessä strategiaprosessista viestittämistä. Strategiaviestinnän malli koottiin viimeisessä työkonferenssissa.

## **Esimiesten käsityksiä strategisesta viestinnästä**

Alkukartoituksen tulosten mukaan Peruspalvelukeskus Oivassa on melko toimivat sähköiset viestintäkanavat ja palaverikäytännöt, mutta erilaisia viestintäkanavia ei käytetä riittävän tehokkaasti hyödyksi. Vastausten perusteella esimiehet tuntevat hyvin liiketoimintasuunnitelman ja se on heidän mielestään myös ymmärrettävä ja toteutuskelpoinen. Kehityskeskusteluissa liiketoimintasuunnitelman toteuttamista vastuualuekohtaisesti ei systemaattisesti arvioida. Esimiehet tiesivät kuitenkin, mitä liiketoimintasuunnitelma tarkoittaa heidän omalla vastuualueellaan. Strategian sisältöä koskevan viestinnän osalta vastauksissa ilmeni, että suunnitelmista viestiminen eri esimiestasojen välillä ei toteudu parhaalla mahdollisella tavalla. Eri yksiköt suunnittelevat ja toimeenpanevat toimintasuunnitelmiaan itsenäisesti ja kirjallisen materiaalin esittäminen sähköisissä viestintäkanavissa on vähäistä.

Suurin osa esimiehistä pystyy mielestään suuntaamaan yksikkönsä resursseja esimieheltään saamansa viestinnän ansiosta. Vastanneista esimiehistä noin puolet sai esimieheltään riittävästi palautetta vastuualueensa tavoitteiden toteutumisesta, mutta lähes kolmasosa vastanneista esimiehistä eivät saa mielestään riittävästi palautetta tavoitteiden toteutumisesta. Yli puolet esimiehistä sai mielestään viestintäkanavien avulla liian vähän tietoa liiketoimintasuunnitelman toteutumisesta organisaatiossa.

Esimiehet toivoivat strategiaviestintään selkeitä toimintatapoja, työvälineitä strategiaviestintään ja strategiatyöhön sekä systemaattisempaa strategian toimeenpanoa ja arviointia. Vastajat näkivät tärkeänä henkilöstölähtöisen strategiatyön ja strategian muodostamisen, jossa on keskeistä vuorovaikutus ja kahdensuuntainen viestintä. Strategian sisältöä koskevasta viestinnästä tuli esille yhtenäisten toimintatapojen puute toimintasuunnitelmien teossa ja raportoinnissa. Esimiehet kaipaavat strategisessa viestinnässä tukea ja palautetta omalta esimieheltään. Strategiaviestinnän selkeyttämiseksi toivottiin myös yhdenmukaisia käsitteitä sekä yhteistä toimintamallia toimintasuunnitelmien muodostamiseen ja niistä raportointiin. Haasteeksi strategiatyöskentelyssä nostettiin Peruspalvelukeskus Oivan asema viiden kunnan erilaisten tavoitteiden, voimavarojen ja lainsäädännön välisissä ristiriidoissa. Tämän nähtiin tuovan suuria haasteita etenkin strategian muodostamiseen. Esimiehiä ei perehdytetä riittävästi strategiaprosessiin ja esimiehet eivät osallistu laajasti strategian muodostamiseen. Osittain tämän vuoksi sitoutuminen ei ole parhaalla mahdollisella tasolla ja tällöin esimiehet voivat myös kokea, etteivät toimintasuunnitelmat ohjaa yksiköiden toimintaa.

## **Strategiaviestinnän malli**

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lopputuotoksena syntyi kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestinnän opas, joka edustaa hankkeen tavoitteena ollutta strategiaviestinnän mallia. Oppaan

tavoitteena on yhtenäistää Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelmissa käytettävää käsitteistöä, kehittää strategista viestintää ja raportointia sekä lisätä henkilöstön tietoisuutta kehittämis- ja toimintasuunnitelmien tavoitteista ja laadinnasta. Opas on koottu alkukartoituksen tulosten ja työnkonferenssitapaamisissa esimiesten yhdessä tuottamien ratkaisujen pohjalta. Opas kuvaa tavoitteellista tilannetta, joka ohjeistaa osaltaan organisaation viestintää kehittämis- ja toimintasuunnitelmista. Opas on suunnattu ohjaamaan esimiesten strategista viestintää ja myös oppaaksi muulle henkilöstölle. Opas jakautuu johdannon lisäksi kehittämis- ja toimintasuunnitelmissa käytettävään käsitteistöön, kehittämis- ja toimintasuunnitelmien sisällöstä viestittämiseen, kehittämis- ja toimintasuunnitelmien keskeisiin viestintäkanaviin, kehittämis- ja toimintasuunnitelmien toteuttamista tukevaan viestintään, valtaan ja vastuuseen sekä vuosikelloon.

Kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestinnän oppaassa käytettävät käsitteet on valittu niin, että ne ovat käytännönläheisiä ja helposti arkeen siirrettäviä. Itse strategia -käsite on jätetty kokonaan pois. Aluksi opas kuvaa toiminta-ajatuksen ja vision sekä käytössä olevan nelikenttä-mallin, jonka mukaan tulosityksiköiden ja vastuuyksiköiden toimintasuunnitelmat laaditaan. Opas esittelee ja erittelee Oivan neljä toimeenpanon tasoa. Jokainen organisaatiotasoa laatii oman suunnitelmansa pohjautuen ylemmän tason suunnitelmaan.

1. Koko Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelma kuvaa strategiaprosessin muodostamista ja siihen vaikuttaneita asioita. Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelma päivitetään neljän vuoden välein.
2. Tulosalueiden kehittämis- ja toimintasuunnitelmat luodaan vuosittain.
3. Tulosityksikötasolla luodaan ja toimeenpannaan vuosittaiset toimintasuunnitelmat.
4. Vastuuyksikötasolla luodaan ja toimeenpannaan vuosittaiset toimintasuunnitelmat.

Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelman muodostamiseen opas ehdottaa neljännesvuosittain järjestettäviä strategiapajoja, joihin osallistuisivat myös poliittiset päättäjät. Opas määrittelee myös esimiesten vastuut organisaatiotasoin, ja painottaa esimiehen vastuuta alemman tason kehittämis- ja liiketoimintasuunnitelmasta. Myös toiminnan suunnitteluun ja raportointiin haluttiin työkalua. Opas sisältää mallipohjia toimintasuunnitelmien muodostamiseen ja raportointiin tulosalueille, tulosityksiköihin ja vastuuyksiköihin. Kehittämis- ja toimintasuunnitelmalomakkeet ja kehityskeskustelulomake ovat kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestinnän oppaan liitteinä. Muodostettujen kehittämis- ja toimintasuunnitelmalomakkeiden tavoitteena on tuoda esiin eri tasojen suunnitelmat, jolloin ne myös jäsentyvät paremmin ja päällekkäinen raportointi vähenee. Lomakkeet on muodostettu niin, että ne ovat yhdenmukaisia Oivassa edellytetyn nelikenttä-mallin kanssa.

Viestintäkanavien osalta oppaassa painotetaan kasvotusten viestittämistä sekä eri viestintäkanavien koordinoitua ja selkeyttä. Esimiespalaverissa on tärkeää yhdessä johtaminen ja keskustelu toiminnan tavoitteista. Viestintä voidaan parantaa kokoamalla keski-

tetysti Oivan intranettiin tietoa strategiaprosessista, itse strategiasta ja kuinka sitä tullaan toimeenpanemaan Oivassa. Oivan, sen tulosalueiden ja yksiköiden kehittämis- ja toimintasuunnitelmat ovat tulosalueittain jaoteltuina nähtävissä intranetissä. Samoin intranettiin keskitetään selkeät kokousten pöytäkirjat, jotta strategian toimeenpanon seuranta helpottuu.

## Pohdinta

Tässä artikkelissa esitelty kehittämisshanke jakautui kahteen osioon, alkukartoituksena toteutettuun kyselyyn ja työkonferenssimenetelmällä toteutettuun kehittämisosuuteen. Esimiehille suunnattu alkukartoitus toi esille tarpeen kehittää strategiaviestintää. Työkonferenssin valinta käytettäväksi kehittämismenetelmäksi todensi ajatusta vuorovaikutuksen ja osallistamisen vaikutuksesta toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Työkonferensseissa toteutunut yhteisöllinen reflektio ja demokraattinen dialogi mahdollisti kriittisen ja avoimen arvioinnin alkukartoituksen tuloksista ja muodostetusta kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestinnän oppaasta. Yhteisöllistä reflektiota ei pidetä pelkästään ideoiden tuottajana, vaan se pystyy muokkaamaan yhteisöä kommunikoinnin, valintapäätösten ja sosiaaliseen elämään osallistumisen avulla (Anttila 2007). Työkonferenssi onkin tämän hankkeen perusteella vuorovaikutteinen ja yhteisöllistä tavoitteellisuutta lisäävä menetelmä organisaatioiden strategian suunnitteluun ja toimeenpanoon. Työkonferenssiin osallistuneet ovat yhdessä vastuussa kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestinnän oppaasta.

Monet tässä hankkeessa esiin nousseet Oivan organisaation strategiaviestinnän ja strategisen johtamisen haasteet on nähtävissä muissakin tutkimuksissa (Hämäläinen 2011; Kivinen 2010; Laapio 2010). Osa ongelmista, kuten strategian toimeenpanon vaikeus, voidaan Kaplanin ja Nortonin (2002) näkemyksen mukaan nähdä strategisen johtamisen yleisenä haasteena.

Kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestinnän opas alkaa strategiäkäsitteistön selkiyttämällä ja yhdenmukauttamisella. Käsitteet on valittu niin, että ne on mahdollisimman käytännönläheisiä ja helposti arkeen siirrettäviä. Strategiatermi on jätetty kokonaan pois, koska se herättää monissa työntekijöissä ristiriitaisia ajatuksia. Tavoitteena käsitteistön selkiyttämälle ja yhdenmukaistamiselle on luoda hyvä lähtökohta strategian ymmärtämiselle. Tarkoituksena on tuoda strategia työ lähelle arkea, jolloin se voi olla ymmärrettävämpi kaikilla organisaation tasoilla. Näin voidaan puhua yhteisestä strategiäkielestä (Kamensky 2010). Oppaassa viestintäkanavat painottuvat vahvasti kasvatusten viestittämiseen. Kuten Mantere ym. (2006) toteavat, strategian muodostamisen ja toimeenpanon keskeisenä asiana on vuorovaikutuksella muodostettava yhteinen ymmärrys. Kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestinnän oppaan perusajatuksena on, että viestintä on strategisen johtamisen tärkein toimeenpanon väline (vrt. Aaltonen 2007). Opas perustuu perinteiseen strategisen johtamisen ajatteluun (Wittington 2002), jossa ylimmän johdon vastuulla on strategian muodostaminen. Opas korostaa myös muiden esimiestasojen ja henkilöstön osallistumista strategian luomiseen. Vuorovaikutteisella mallilla strategian luomiseen saadaan laajempi henkilöstön näkemys ja osaaminen toimeenpanon ongelmista ja ratkaisukeinoista eri organisaation tasoilta, kuten Kohtamäki ym. (2012) ehdottavat. Keskijohdolla ja lähiesimiehillä on myös velvollisuus osallistua strategian muodostamiseen. Osallisuudella toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen on selvä yhteys organisaation aikaansaannoskykyyn (Kohtamäki ym. 2012). Opas nimeää strategiseksi ydinryhmäksi Oivan ylimmän johdon, jonka keskeinen tehtävä on luoda yhteinen strategian näkemys eri tasojen esimiehille. Keskijohto ja lähiesimiehet ovat Oivan

organisaation avainhenkilöitä. Esimiesten yhteinen näkemys vahvistaa strategiasuuntaisuutta ja parantaa yksiköiden ja ammattiryhmien välistä yhteistoimintaa (Huotari 2009).

Vahva strategiatietoisuus antaa esimiehille reunaehdot työntekijöiden osaamisen kehittämistä strategian suuntaisesti. Strategista johtamista sekä tietämyksen ja osaamisen johtamista ei asiantuntijaorganisaatioissa voida erottaa toisistaan, vaan niiden tulee jatkuvasti integroitua arjen toiminnassa. Huotari (2009) toteaa, että strategisen johtamisen hyvä hallinta on edellytys osaamisen johtamiselle. Johtamisen näkökulmasta yksilön ammattitaitoa suunnataan strategian mukaisesti haluttuun suuntaan luomalla toiminnan tavoitteet. Strateginen johtaminen korostaa viestintää ja tiedon välitystä monesta eri suunnasta. Kokonaisvaltaista, strategialähtöistä toiminnan ja aineettoman pääoman johtamista voidaan kutsua strategiseksi osaamisen johtamiseksi, missä Kivisen (2008) ja Huotarin (2009) mukaan tarvitaan kokonaisvaltaista näkemystä huomioiden niin inhimilliseen, rakenteelliseen kuin sosiaaliseen pääomaan liittyvät kysymykset. Strategisen johtamisen ja työntekijöiden osaamisen oikeasuuntainen kehittäminen ovat usein toistuvan ja eri tavoin toteutuvan strategisen viestinnän varassa, joka tapahtuu yhteisellä, perustehtävää ilmentävällä käsitteistöllä, työn kielellä (Huotari 2009). Tähän vaativaan tehtävään organisaatio tarvitsee esimiehiä, joilla on hyvien sosiaalisten taitojen lisäksi taitoja osaamisen-, ihmisten- ja tiedonjohtamisesta. Esimiehet toimivat muokkaajan roolissa, ja lähiesimies tarvitsee vuorovaikutuksellista tukea informaation ymmärtämisessä ja tiedon muokkaamista omalta esimieheltään (Juholin 2009). Lähtökohtana strategiaviestinnässä on ymmärrettävät ja yhteiset käsitteet. Kehittämishanke nostaa myös vahvasti esiin henkilöstön osallistumisen tärkeyttä ja esimiesten roolia organisaation strategioiden muokkaajina ja toimeenpanijoina. Tärkeäksi asiaksi oppaassa nousee työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet päivittäiseen päätöksentekoon ja mahdollisuus yksikön toimintasuunnitelmaan vaikuttamiseen.

## Lähteet

- Aaltonen, P. 2007. Adoption of Strategic Goals. Exploring the Success of Strategy Implementation Through Organizational Activities. Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral Dissertation Series 2007/3.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio. Ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akateemi oy.
- Bryson, J. 2011. Strategic planning for public and nonprofit organisations. A guide to Strengthening and Sustaining Organisational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grönroos, E & Perälä, M-L. 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa. Kirjallisuuskatsaus. Stakes aiheita 22/2004. Helsinki: Stakes.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Hämäläinen, M & Maunula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hämäläinen, S. 2011. Työyhteisön sisäisen viestinnän haasteet muutoksessa. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu.
- Ikävalko, H. 2005. Strategy process in practice. Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation. Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral dissertation series 2005/1. Espoo.
- Johnson, G & Scholes, K. 2001. Exploring Public Sector Strategy. Essex: Pearson Education edition.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Kaplan, R & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Gummerus
- Kohtamäki, M. Krauss, S. Mäkelä, M. & Rönkkö, M. 2012. The Role of Personal Commitment to Strategy Implementation and Organisational Learning within the Relationship between Strategic Planning and Company Performance. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research 18 (2=, 159-178.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Kuopion yliopisto. terveyshallinnon ja -talouden laitos. Väitöskirja

- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Laapio, T. 2010. Työyhteisöviestinnän kehittäminen kuntaorganisaatiossa. Yhteisöviestinnän pro-gradu. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.
- Mantere, S. 2000. Sensemaking in Strategy Implementation. Diplomityö. Helsingin teknillinen korkeakoulu. Sähkö- ja tietoliikennetekniikan osasto.
- Mustonen, M. 2009. Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt. Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäsorganisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Wittington, R. 2002. What is strategy-and does it matter? Lontoo: International Thomson Press.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Åberg, L. 2008. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste) 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriö. (viitattu 15.5.2013). Saatavissa: [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=5065240&name=DLFE-17905.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5065240&name=DLFE-17905.pdf)

Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot ovat vakiinnuttaneet asemansa osana suomalaista duaalimallin mukaista korkeakoulujärjestelmää. Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus käynnistyi vuonna 2006. Tässä julkaisussa tarkastellaan koulutuksen opinnäytetyön toteutumista tutkimuksellisenä kehittämishankkeena, opinnäytetöiden aihealueita sekä esitellään kuusi opinnäytetyötä. Artikkeleissa esiteltävät opinnäytetyöt ovat edistäneet uusien toimintatapojen kehittymistä ja käyttöönottoa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa.

### **Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarjat**

A Tutkimuksia

B Oppimateriaalia

C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut

ISSN 1457-8328

ISBN 978-951-827-221-5