



Maija-Liisa Punta-Saastamoinen (toim.)

***MONINAISUUSOSAAMISEN JOHTAMINEN
- voimavara työyhteisöjen kehittämisessä***



MONINAISUUSOSAAMISEN JOHTAMINEN

- VOIMAVARA TYÖYHTEISÖJEN KEHITTÄMISESSÄ

Toimittaja: Maija-Liisa Punta-Saastamoinen

Valokuvat: Pekka Agarh, Elisa Leinonen

Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy

Julkaisusarja B 44. Raportteja ja selvityksiä

ISBN 978-952-9853-80-9

Paino: Kajaanin kaupunki, Painatuskeskus 2015

Sisälllys

Esipuhe	3
Eija Heikkinen	
Osaamisen johtamisen ja moninaisuusjohtamisen kautta kohti moninaisuusosaamisen johtamista	4
Kirsi Moisanen	
Organisaatiokulttuuri moninaisuusosaamisen kehittämisen haasteena	11
Minna Pulkkinen ja Kirsi Moisanen	
Työyhteisön moninaisuuden eettinen johtaminen	18
Eija Korhonen ja Rauni Leinonen	
Asiantuntijuuden kehittäminen moninaisuusosaamisen johtamisen haasteena	26
Pertti Kyllönen ja Rauni Leinonen	
Asiakaslähtöisyyden kehittäminen moninaisuusosaamista johtamalla	36
Laura Pasanen ja Kirsi Moisanen	
Moninaisuusosaamisen johtaminen työntekijöiden työhyvinvoinnin tukena	43
Katja Väkeväinen ja Rauni Leinonen	
Työyhteisön osallistaminen moninaisuusosaamisen kehittämisessä	54
Erja Hannonen ja Rauni Leinonen	
Edistämme moninaisuutta innostamalla toisiamme kokeilevaan ja työskentelyä kehittävään suuntaan.....	62
Riikalea Haverinen, Helena Kiljo-Leinonen ja Kirsi Moisanen	
Ennakoiva arviointi työyhteisöjen yhteistyön kehittämisessä.....	69
Arja Myöhänen ja Rauni Leinonen	
Työyksikön moninaisuuden hyödyntäminen mentoroinnin avulla.....	78
Kirsi Lökkilä ja Kirsi Moisanen	
Osaamisen kehittämisen haasteet kirjaamisen ja hoitoisuusluokituksen yhtenäistämässä.....	89
Pauliina Hämäläinen ja Kirsi Moisanen	

Yhteisöllisyys moninaisuusosaamisen opintojakson oppimistehtävässä 96

Rauni Leinonen

Kirjoittajat 107

Esipuhe

Kajaanin ammattikorkeakoulu osallistui Opetus- ja kulttuuriministeriön 1.12.2013–21.12.2015 rahoittamaan Yamk-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi -hankkeeseen. Hankkeen koordinoijana toimi Hämeen ammattikorkeakoulu ja siihen osallistuivat kaikki Suomen ammattikorkeakoulut. Hankkeen tarkoituksena oli uudistaa yamk-toimintoja niin, että ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan vaikuttavuus vahvistuu ja ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot profiloituvat entistä jäntevämmin työelämän kehittämiseen. Hanke toteutui neljänä osahankkeena, joiden teemat olivat

- 1) Työelämää uudistavat ja TKI-toimintaa edistävät oppimisympäristöt
- 2) Työelämän uudistaminen monialaisella kehittämisosaamisella
- 3) Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna
- 4) Yamk-opettajuus sillanrakentajana

Tämä julkaisu liittyy osahankkeeseen kolme ja siinä Kajaanin ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulutuksen toimintaan. Julkaisussa kuvataan moninaisuusosaamista osana tämän päivän johtamista. Artikkeleissa korostuvat kehittämisen haasteet, esimerkiksi organisaatiokulttuuri ja moninaisuusosaamisen johtamisen ymmärtäminen sekä asiantuntijuuden kehittyminen. Moninaisuuden eettinen johtaminen, työyhteisön osallistaminen ja asiakaslähtöisyyden kehittäminen moninaisuusosaamista johtamalla askarruttavat työyhteisöissä. Moninaisuusosaamista on tarkasteltu työhyvinvoinnin, kokeilevan ja kehittävän toiminnan, ennakoivan arvioinnin, kirjaamisen sekä mentoroinnin näkökulmista. Lisäksi tarkastellaan moninaisuusosaamista ja yhteisöllisyyttä osana ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelun oppimistehtävää.

Tämän julkaisun tekemiseen ovat osallistuneet Kajaanin ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijat, koordinoiva yliopettaja Rauni Leinonen sekä lehtorit Kirsi Moisanen ja Maija-Liisa Punta-Saastamoinen. Leinonen ja Moisanen ovat osallistuneet ansiokkaasti artikkelien kirjoittamiseen yhdessä opiskelijoiden kanssa. Punta-Saastamoinen on toiminut tieteellisen kirjallisen viestinnän yhdenmukaistajana ja julkaisun toimittajana. Lämmin kiitos kuuluu kaikille teille julkaisun tekemiseen osallistuneille. Julkaisu lisää moninaisuusosaamisen ymmärtämistä ja toimii johtamisen tarkastelun lähtökohtana. Antoisia lukuhetkiä.

Ketunpolulla 29.10.2015

Eija Heikkinen, osaamisaluejohtaja

Osaamisen johtamisen ja moninaisuusjohtamisen kautta kohti moninaisuusosaamisen johtamista

Kirsi Moisanen

”Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (YAMK) opiskelija tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-osaajana ja osaamisen siirtäjänä korkeakoulun ja työelämän välillä” -hankkeen tavoitteena oli vahvistaa ammattikorkeakoulujen tki-työn vaikuttavuutta kehittämällä ja uudistamalla tiedon ja osaamisen jakamista korkeakoulujen ja työelämän välillä. Kolmannen osahankkeen, ”Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna”, ytimessä oli erilaisten ihmisten osaamispotentiaalinn tunnistaminen ja vahvistaminen jokaisen henkilön osaamisen saamiseksi yhteisölliseksi voimavaraksi. Yamk-tutkinto valmistaa usein johtamisen ja kehittämisen tehtäviin, jolloin koulutuksen on vastattava uudenlaisiin työelämän johtamisen vaatimuksiin sekä ihmisten että monialaisten projektien johtamisessa. (Yamk-koulutus vahvaksi tki-vaikuttajaksi 2014–2015 2013.) Moninaisuusosaaminen on yksi tulevaisuuden työelämän avaintaidoista, joita hyödyntämällä organisaatioille tarjoutuu mahdollisuuksia vastata niille asetettuihin vaatimuksiin ja tavoitteisiin.

Osahankkeessa ”Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna” kehitettiin muun muassa neljä erilaista moninaisuusosaamiseen liittyvää ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintojaksoa. Kajaanin ammattikorkeakoulun vastuulla oli kehittää moninaisuusosaamisen johtamisen opintojakso pedagogisesti, sisällöllisesti ja rakenteellisesti. Opintojaksoson tavoitteena oli, että opiskelija hallitsee moninaisuusosaamisen johtamisen työyhteisöjen ja henkilöstön kehittämisessä ja osaa kriittisesti arvioida moninaisuusosaamisen kehittämisen merkitystä työelämän menestystekijänä. (Sosiaali- ja terveystieteiden koulutus ylempi AMK 2015–2017 2015.) Opintojaksolla tarkasteltiin muun muassa osaamisen johtamisen ja moninaisuusjohtamisen keskeisiä teorioita ja pyrittiin määrittelemään, mitä moninaisuusosaamisen johtaminen on. Tämän artikkelin tavoitteena on tarkastella teoreettisesti moninaisuusjohtamisen ja osaamisen johtamisen käsitteitä ja pyrkiä niiden pohjalta määrittelemään moninaisuusosaamisen johtamisen käsitettä.

Osaaminen ja osaamisen johtaminen

Osaaminen voidaan määritellä organisaation, työyhteisön tai tiimin kyvyksi ottaa huomioon muutokset ja varautua toimintaympäristön muutoksiin tai yksilön tasolla kyvyksi suoriutua hänelle annetuista tehtävistä, olla pätevä (Huotari 2009, 24). Osaamista ilmentää toimijoiden keskinäisten eroavaisuuksien käsittely ja yhteen sovittaminen, reflektointi ja tästä yhteistoiminnasta oppiminen. Osaaminen muodostuu ryhmissä ja tiimeissä toimivien henkilöiden erilaisesta osaamisen yhteisvoimasta ja yhteistyöstä. (Wierdsma 2007, 43.) Henkilökunnan osaamisen avulla turvataan organisaation toiminnan sujuvuus, laatu ja tavoitteiden saavuttaminen. Yhteisön tasolla se mahdollistaa yhteistyön onnistumisen,

keskinäisen arvostuksen ja yhteisön identiteetin muodostumisen. (Viitala 2008, 8.) Ollilan (2006, 49) mukaan osaaminen on voimavara, jonka arvo lisääntyy sitä käytettäessä ja jaettaessa.

Osaamiseen liitetään usein kompetenssin käsite. Kompetenssit ovat laajoja osaamiskokonaisuuksia, jotka kuvaavat pätevyyttä, suorituspotentiaalia ja ammattiin kuuluvien työtehtävien suorittamista (Suositus tutkintojen kansallisen viitekehysten (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa 2010, 5). Kompetenssi-käsitteeseen sisältyy sekä yksilön taito vertailla tai valita erilaisia komponentteja omassa toiminnassaan tai työssään (Fernandez, Dory, Ste-Marie, Chaput, Charlin & Boucher 2012, 357, 360–361) että kaikki organisaatiossa saatavissa oleva varallisuus, kyvykkyys, tietämys, tietotaito ja näiden kokonaisuuksien järjestelmällinen hyödyntäminen (Durand 1997, 129). Yksilön osaamista kuvaavia käsitteitä ovat myös taidot, kyvykkyys, pätevyys, ammattitaito, -pätevyys ja -sivistys, kvalifikaatio ja -vaatimus sekä työelämätaidot ja -valmiudet (Leinonen 2012, 205).

Prahaladin ja Hamelin (1990, 81) mukaan ydinosaamisella tarkoitetaan taitojen ja teknologioiden yhdistämistä, joka mahdollistaa organisaation johtavien ydinpalvelujen ja -tuotteiden tarjoamisen asiakkaille. Ydinosaaminen muodostuu organisaation tavoitteiden mukaisesta tietotaidosta, kokemuksesta ja osaamisesta, jotka kiteytyvät yksilön ja organisaation kyvykkyyksiksi taidokkaan ja kannustavan johtamisen avulla (Sarala & Sarala 1997, 35). Oman toimintaympäristön ja olemassa olevien vahvuuksien analysoinnin avulla organisaatio voi tunnistaa oman ydinosaamisensa tuottaakseen lisäarvoa asiakkaille (Mäkipeska & Niemelä 1999, 81).

Organisaation osaaminen muodostuu organisaatiossa työskentelevien henkilöiden tietämisestä, taitamisesta, heidän kyvyistään tulkita havaintoja ja siitä, miten joustavasti he kykenevät toimimaan eri tilanteissa (Legnick-Hall & Lecknick-Hall 2006, 186). Tilanteiden hallintakyky vaatii tietämisen, taitamisen ja ymmärtämisen hallittua soveltamista (Leinonen 2012, 207). Organisaation osaaminen merkitsee työyhteisön henkilökunnan yhteistä näkemystä tai ymmärrystä siitä, miten organisaation toiminnan kannalta tärkeissä tilanteissa on toimittava. Yksilön osaaminen muuntuu organisaation osaamiseksi, kun yksilöt jakavat osaamistaan organisaatiossa, yhdistävät toistensa osaamista ja kehittävät ja muokkaavat niitä edelleen kohti yhteistä toimintatapaa. (Ojala 2008, 53.)

Osaamisen johtaminen on käsitteenä vakiintumaton, kypsymätön ja moniulotteinen (Huotari 2009, 15; Kivinen 2008, 203). Teoreettisesti se rakentuu usean eri tieteenalan, kuten hallintotieteen ja hoitotieteen, käsitteiden yhteensovittamisesta (Huotari 2009, 15; Ollila 2006, 219). Viitalan (2005, 14) mukaan osaamisen johtamisella ymmärretään tavoitteellista toimintaa, jolla osaamista ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan.

Moninaisuus, moninaisuusosaaminen ja moninaisuuden johtaminen

Työryhmän, työyhteisön ja organisaation moninaisuutta, diversiteettiä, kuvaa siellä toimivien ihmisten erilaisuus. Yksilöt ovat erilaisia muun muassa iän, sukupuolen, työkyvyn, koulutuksen, osaamisen, kokemuksen, yksityiselämän tai seksuaalisen suuntautuneisuuden perusteella. (Soni 2000, 396.) Moninaisuutta voidaan tarkastella sekä suppeassa että laajassa merkityksessä. Suppeassa merkityksessä se kuvaa yksilöllistä erilaisuutta, kuten ikää, sukupuolta tai ihonväriä. Laajasti määriteltynä sillä tarkoitetaan eroavaisuuksia muun muassa osaamisessa, kokemuksessa, koulutuksessa tai työkyvyssä. (Mm. Golembiewski 1995, 1–2.)

Moninaisuudessa voidaan tarkastella eri ilmenemismuotoja niiden näkyvyyden ja pysyvyyden perusteella. Näkyviä ja pysyviä muotoja ovat sukupuoli, ihonväri tai etninen alkuperä. Näkyviä muuttuvia ominaisuuksia ovat muun muassa ikä, taidot, fyysinen olemus tai psyykinen työkyky. Näkymättömiin pysyviin moninaisuuden ilmenemismuotoihin kuuluu esimerkiksi kulttuuritausta, ja näkymättömiä muuttuvia muotoja ovat muun muassa työsuhteen kesto tai laatu ja työuran vaihe. (Visti & Härkönen 2005, 5.)

Moninaisuusosaaminen tarkoittaa koko työyhteisössä toteutuvaa moninaisuuden ja erilaisuuden arvostamista. Se tulee esille yksilöiden tasa-arvoisessa kohtelussa, yhdenvertaisissa vaikutusmahdollisuuksissa ja moninaisuuden kunnioittamisessa ja siitä oppimisessa. (Visti & Härkönen 2005.) Moninaisuusosaaminen edellyttää hyvää itsetuntemusta eli tietoa itsestä ja erottelua siitä, millä tavalla toinen on erilainen verrattuna itseen ja kokemukseen siitä, mitä ovat oma viiteryhmä, todellisuus ja ympäristö. Erottelun käyttäminen kokonaisuuden eduksi merkitsee käytännössä erilaisuuden hyväksymistä ja arvostamista. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 38.)

Moninaisuusjohtaminen organisaatiossa on laaja käsite, jolla ei ole yhtä selkeää määritelmää tai teoriapohjaa. Moninaisuusjohtamisen ohella voidaan tarkoittaa monimuotoisuuden tai moninaisuuden johtamista. Moninaisuusjohtamista voidaan organisaatiossa tarkastella henkilöstövoimavarojen kehittämisen, osaamisen hallinnan, työhyvinvoinnin ja henkilöstön jaksamisen viitekehyksestä. Sen avulla voidaan myös edistää yrityksen liiketaloudellisia pyrkimyksiä tuottaa taloudellista voittoa. Moninaisuusjohtamisessa erilaisia työtapoja ja toimintamalleja hyödynnetään ja kaikkia organisaation työntekijöitä pyritään voimaannuttamaan monipuolisen ja moniarvoisen osaamisen kehittämiseksi. Työntekijöiden moninaisuuden huomioon ottaminen kehittää organisaation innovatiivisuutta sekä tehostaa toimintaa ja tuottavuutta. (Savileppä 2007, 112.)

Moninaisuusjohtamisella tarkoitetaan moninaisuuden hallintaa, monimuotoisuuteen kannustamista ja sen arvostamista tai monimuotoisuuteen suhtautumista (Prasad, Pringle & Konrad 2006, 6). Moninaisuusjohtamisessa ihmisten erilaisuus ja ihmisten erilaiset tarpeet otetaan huomioon. Ihmisten erilaisuus ymmärretään rikkautena, mikä tarjoaa työyhteisöön uusia mahdollisuuksia. (Lipasti 2007, 29.) Moninaisuusjohtamisessa työntekijöiden moninaisuus tunnustetaan, sitä arvostetaan ja hyödynnetään. Työyhteisössä tunnustetaan ja tiedostetaan työntekijöiden moninaiset tavoitteet ja tarpeet ja arvostetaan työntekijöiden osaamista. Moninaisuusjohtamisessa organisaation työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja yhdenvertaisesti. Oikeudenmukaisuuteen pyritään menettelytapojen ja vuorovaikutuksen avulla edistämään koko ajan työyhteisön moninaisuusosaamista. Moninaisuusjohtamisessa moninaisen henkilöstön osaaminen on resurssi, jota hyödynnetään

organisaation kehittämisessä. (Colliander ym. 2009, 44.) Moninaisuusjohtamisen tavoitteena on voimavaraistaa henkilöstöä ja luoda työntekijöille yhdenvertaiset mahdollisuudet kehittää itseään ja omaa osaamistaan (Savileppä 2007, 121).

Moninaisuutta voidaan johtaa sekä reaktiivisesti että proaktiivisesti. Reaktiivisesti moninaisuutta johtavissa organisaatioissa toimitaan vallitsevan toimintakulttuurin ja toimintatapojen mukaisesti, joihin esimerkiksi vähemmistöryhmät nopeasti sopeutetaan. Proaktiivisesti moninaisuutta johtavissa organisaatioissa huomio kiinnitetään esimiestäitöihin, keskinäiseen arvostukseen, vuorovaikutukseen ja yhteisen ymmärryksen muodostamiseen yksilöiden erilaisuudesta. (Sippola 2008, 34.)

Kohti moninaisuusosaamisen johtamista

Artikkelissa on määritelty osaamisen johtamisen ja moninaisuuden johtamisen käsitteitä. Moninaisuusjohtamista voidaan organisaatiossa hyödyntää muun muassa henkilöstövoimavarojen kehittämisessä ja osaamisen hallinnassa, mikäli moninaisuutta arvostetaan työyhteisössä uuden kyvykkyysspotentiaalini ja oppimisen lähteenä (Savileppä 2007,12; Sippola 2008, 32). Organisaation henkilöstöjohtamisen strategia ja käytännöt määrittelevät, miten henkilöstöä kohdellaan (Sippola 2008, 32), miten henkilöstöä hankitaan ja sen osaamista kehitetään. Osaamisen johtamista ja moninaisuusjohtamista voidaan tarkastella henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta, mutta niillä molemmilla on selkeä yhteys myös organisaation strategiseen johtamiseen.

Osaamisen johtamisen ja moninaisuusjohtamisen käsitelmäärittelyn pohjalta moninaisuusosaamisen johtaminen tarkoittaa tässä yhteydessä työntekijöiden ja ryhmien osaamisen erilaisuuden hyödyntämistä organisaation johtamisessa. Työntekijöiden moninainen osaaminen on työyhteisöä rikastuttava voimavara, joka on otettu huomioon organisaation strategiassa, politiikassa, kulttuurissa ja toimintatavoissa. Työntekijöiden kokemus, osaaminen, tavoitteet ja tarpeet ovat moninaisia, ja niitä pidetään arvokkaina. Organisaatiossa työntekijöiden osaamista kehitetään strategian, toimintasuunnitelmien ja osaamisen kehittämissuunnitelmien mukaisesti hyödyntämällä jokaisen moninaisen työntekijän vahvuuksia ja voimavaroja. Työyhteisössä voidaan hyödyntää työntekijöiden moninaista osaamista, joka voi tuottaa lisäarvoa ja kilpailuetua organisaatiolle.

Siltaojan ja Vartiainen (2010, 274) mukaan monimuotoisuuteen voi liittyä keskenään ristiriitaisia ajatuksia. Toisaalta osaamisen korostaminen työntekijöitä määrittävänä tekijänä kumoaa ajatuksen monimuotoisuuden merkityksestä. Toisaalta korostamalla osaamista voidaan vahvistaa tasa-arvoisten mahdollisuuksien suuntausta, jonka mukaan kaikki ovat samanarvoisia, mutta yksilöiden osaamistaso vaihtelee.

Tämän artikkelin ja moninaisuusosaamisen johtamisen opintojakson pohjalta on tehty alustavaa määrittelyä moninaisuusosaamisen johtamisen käsitteestä. Käsitteen määrittely jää vajaaksi, mutta osaamisen johtamisen ja moninaisuusjohtamisen yhteiselle tarkastelulle on selkeä työelämälähtöinen tarve. Lammintakasen (2014, 99) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollossa työntekijöiden osaamisen täysipainoinen hyödyntäminen on koko organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi merkityksellistä.

Toisaalta sekä johtajilla että työntekijöillä on edelleen osaamiskapasiteettia, joka ei ole organisaation käytössä. Uudistuvat ja monimuotoistuvat toimintaympäristöt edellyttävät uudenlaista osaamista, osaamista, jonka ytimessä on yhteisen toimintamme ja omien tehtävien jatkuva tarkkailu ja analysointi ja sen pohjalta rakentuva oppiminen (Mäkitalo 2008, 10). Sippola (2008, 37) korostaa monimuotoisuuden tukemisessa erityisesti työntekijöiden rekrytoinnin jälkeistä taitoa motivoida ja arvioida työsuoritusta yksilön tausta ja lähtökohdat huomioon ottaen. Keskeiseksi tulee kysymys siitä, miten työntekijöiden erilaiset moninaiset tarpeet ja odotukset otetaan huomioon henkilöstöjohtamisessa.

Lähteet

- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: PS-kustannus.
- Durand, T. 1997. Strategizing for Innovation: Competence Analysis in Assessing Strategic Change. In (eds.) A. Heene & R. Sanchez *Competence-based Strategic Management*. England: John Wiley & Sons Ltd, 127–150.
- Fernandez, N., Dory, V., Ste-Marie, L-G., Chaput, M., Charlin, B. & Boucher, A. 2012. Varying conceptions of competence: an analysis of how health sciences educators define competence. *Medical Education* 46, 357–365.
- Golembiewski, R.T. & Tuscaloosa, A. 1995. *Managing diversity in organizations*. University of Alabama Press: eBook.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Acta nro 1382. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopisto.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopiston julkaisuja E 158. Yhteiskuntatieteet, Kuopion yliopisto.
- Lammintakanen, J. 2014. Miten johtajia johdetaan sosiaali- ja terveydenhuollossa? Osoita rajat - anna tilaa toimia. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.) *Johtajana muutoksessa*. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 96–108.
- Leinonen, R. 2012. Ammattikorkeakoulupedagogiikan kehittäminen. Opiskelijaorientaatiot ja oppinnäytetyön vertaistilanteet opiskelijoiden asiantuntijuuden kehittymisen tukena. Väitöskirja. Acta E nro 124. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto.
- Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick, M. L. 2006. HR, ERP and knowledge for competitive advantage. *Human Resource Management* 45 (2), 179–194.
- Lipasti, T. 2007. Monimuotoisuuden johtaminen. *Premissi* 5, 29.
- Mäkipeska, M. & Niemelä T. 1999. Hengittävä työyhteisö - johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Mäkitalo, J. 2008. Miten ratkaista uudet osaamisen ongelmat. *Premissi* 4, 10–11.
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Väitöskirja. Acta Wasaensia nro 156. Sosiaali- ja terveyshallinto 1. Vaasan yliopisto.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. *WSOYpro*: Helsinki.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The core competence of corporation. *Harvard Business Review* (May-June), 79–91.
- Prasad, P., Pringle, J. & Konrad, A. 2006. Examining the contours of workplace diversity. Teoksessa A. Konrad, P. Prasad & J. Pringle (eds.) *Handbook of workplace diversity*. London: Sage, 1–22.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1997. *Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Savileppä, A. 2007. Monimuotoisuuden johtaminen ja dialogi - tulevaisuuden organisaation voimavarat. Teoksessa K. Kauppinen & J. Evans (toim.) *Monikko - tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä*. Euroopan sosiaalirahasto, Helsinki.
- Siltaoja, M. & Vartiainen, T. 2010. Monimuotoisuuden johtamisen ristiriitaisuus - diskurssianalyysi suomalaisista mediateksteistä. *Hallinnon tutkimus* 29 (4), 259–279.

- Sippola, A. 2008. Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. Työpoliittinen aikakauskirja 1, 29–39.
- Soni, V. 2000. A twenty-first-century reception for diversity in the public sector: a case study. *Public Administration Review* 60, 395–408.
- Sosiaali- ja terveystieteiden koulutus ylempi AMK 2015–2017. 2015. Opintosuunnitelma. Kajaanin ammattikorkeakoulu.
- Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa. 2010. Arene. Viitattu 10.10.2015
http://www.haagahelia.fi/fi/amatillinenopettajakorkeakoulu/taydennyskoulutus/liitteet/AREN_En_suositus.pdf/
- Viitala, R. 2008. Osaamisen kriittinen piste. *Premissi* 4, 6–8.
- Viitala, R. 2005. *Johda osaamista!* Keuruu: Otava.
- Visti, A. & Härkönen, L-K. 2005. Mosaiikki-erilaisuus vahvuudeksi - Diversity for Strenght. Tasa-arvo ja moninaisuustyön ABC. Tykes-raportti, 42. Helsinki.
- Wierdsma, A. 2007. A methodology for increasing collective competence: a context for co-creative change. Teoksessa J. Boonstra & L. de Caluwé (eds.) *Intervening and Changing-Looking for Meaning in Interactions*. UK: John Wiley & Sons Ltd., 243–260.
- Yamk-koulutus vahvaksi tki-vaikuttajaksi -hankesuunnitelma 2014–2015. 2013. Yamk-verkosto.



Organisaatiokulttuuri moninaisuusosaamisen kehittämisen haasteena

Minna Pulkkinen ja Kirsi Moisanen

Moninaisuutta on kaikkialla ympärillämme. Moninaisuutta on kotona, työpaikalla, harrastuksissa ja erilaisissa yhteisöissä, joihin kuulumme. Jokainen työyhteisö koostuu erilaisista moninaisuuteen vaikuttavista tekijöistä, esimerkiksi eri-ikäisistä ihmisistä, eri sukupuolista, eri perhetaustoista, erilaisista uskonnollisista vakaumuksista, työkokemuksista ja elämäkokemuksista (Colliander 2009, 38.) Moninaisuusjohtaminen on työyhteisön moninaisuuden ja erilaisuuden arvostamista, erilaisuuden havaitsemista ja voimavaraksi muuttamista, yksilöiden tasa-arvoista kohtelua, yhdenvertaista vaikutusmahdollisuutta ja moninaisuuden arvostamista (Wiskari 2009, 171). Moninaisuusosaaminen on käsitteenä työyhteisöissä edelleen huonosti tunnettu. Artikkelin tavoitteena on kuvata erään sairaanhoitopiirin ensihoidon työyhteisön moninaisuusosaamisen kehittämistä ja organisaatiokulttuurin luomia haasteita kehittämistyön aikana. Ensihoidon työntekijät ovat ammatiltaan perus- ja lähihoitajia, sairaanhoitajia, terveydenhoitajia tai ensihoitajia. Tässä artikkelissa tarkoitan ensihoitajalla kaikkia edellä mainittuja ammattiryhmiä.

Jokaisella organisaatiolla on oma taustansa ja historiansa, jotka ovat läsnä jokapäiväisessä toiminnassa. Työyhteisöt eivät koostu koneista, vaan elävistä ja hengittävistä ihmisistä (Mäkipeska & Niemelä 1999, 5). Organisaatiokulttuurin lähtökohta voi pohjautua edellytykseen ymmärtää organisaatioiden toimintaa sisäisten rituaalien ja tulkintarakenteiden kautta: organisaatiokulttuuri voidaan nähdä jokena, joka virtaa menneisyydestä tähän päivään. Se kuljettaa mukanaan kaikkia niitä arvoja, ideoita ja toiminnan piirteitä, joita organisaation toiminnassa on omaksuttu eri aikakausien aikana. Lisänsä organisaatiokulttuuriin tuovat ulkopuoliset tekijät, kuten toimintaympäristö, asiakaskunta sekä toimialan kehittyminen (Mäki 2012, 17.) Organisaatiokulttuuri tuo esimiestyöhön haasteita. Jos tiedostaisimme organisaatiomme historian ja vallitsevan kulttuurin, voisimmeko muuttaa haasteen voimavaraksi moninaista työyhteisöä johtaessamme?

Kehittämistyön lähtökohdat

Ensihoito on hoitoalalla suhteellisen nuori käsite. Helsingin pelastuslaitoksella on ollut sairaankuljetusta vuodesta 1904 lähtien. Sairaankuljetus on kehittynyt varsinaiseksi ensihoidoksi vasta vuodesta 1980 alkaen, kun niin sanotut sydän- ja lääkäriambulanssit korvattiin ensihoitoyksiköillä. 1980-luvulta tähän päivään saakka ensihoidon kehittyminen on ollut nopeaa. Ensihoidon perustehtävät ovat kautta aikojen olleet terveydenhuollon peruspäivystyspalvelua. Alun perin ensihoidon ydintehtävänä oli turvata nopea ja ammattitaitoinen apu sydänpysähdyspotilaille ja onnettomuuksien uhreille sekä kuljettaa heidät nopeasti sairaalaan. Sitten tehtäväkuva on kokenut merkittävän muutoksen. Ensihoitajan tulee osata arvioida potilaan hoidon tarve sairaalan ulkopuolella ja hallita laajasti erilaisten sairauksien ensihoito. (Määttä 2013, 15–16.) Yhteiskunnassa ja sosiaali- ja terveydenhuollossa tapahtuvat muutokset tuovat haasteita myös ensihoitajien osaamisen kehittämiseksi. Sairaanhoitopiirit yhdistyvät, ja pienten sairaaloiden toimintaa supistetaan. Potilaan kuljettaminen ambulanssilla sairaalaan voi kestää tunteja. Ensihoitajien osaamisen ja ensihoitojärjestelmän on kehityttävä muun terveydenhuollon mukana.

Ensihoitajien työnkuvan lisäksi ensihoitajien sukupolvi on muuttunut. Ensihoidon työntekijöiden ikäjakauma on moninainen. Ensihoidossa työskentelee yhä työntekijöitä, jotka ovat tehneet ensihoitotyötä 1970-luvulta alkaen. Työnkuva ja organisaation toiminta ovat kokeneet isoja muutoksia vuosikymmenten aikana. Ensihoitajilta vaaditaan enemmän ensihoitotyön osaamista. Ensihoitajien lääkehoidon toteuttaminen on tiukentunut ja koulutustasovaatimukset lisääntyneet.

Ensihoitokeskuksessa työskentelee noin 130 eri koulutustason ensihoitajaa. Työyhteisössämme osaamisen kehittäminen sai alkunsa osana Kajaanin ammattikorkeakoulun yamk-koulutukseen liittyvää moninaisuusjohtamisen opintojaksoa. Ensin moninaisuudesta kerrottiin koko työyhteisölle sähköisellä tiedotteella. Työntekijöitä pyydettiin miettimään, millaista moninaisuutta työyhteisöissä on. Lisäksi työntekijöiltä kartoitettiin työyhteisön moninaisuusosaamisen kehittämistarpeita heidän näkökulmastaan. Henkilökunta esitti kehittämisen kohteeksi kuusi moninaisuusosaamisen kehittämisen aiheita. Kehittämisen aiheista muodostettiin työyhteisöihin huoneentaulu. Huoneentaulu on työelämän kehittämisen menetelmä. Sen avulla työntekijät voivat itse määrittää työpaikalle tärkeät kehittämisen kohteet, työpaikan arvoihin peilaten. (Työelämä huoneentaulu 2015.)

Huoneentauluun ensihoitajat valitsivat moninaisuusosaamisen kehittämisen aiheiksi toistensa tukemisen avoimeen ja rakentavaan kanssakäymiseen, jokaisen erilaisuuden kunnioittamisen, jatkuvan osaamisen kehittämisen suunnitelmallisesti, rajapintatyöskentelyssä toisen osapuolen näkökulman arvostamisen, uusien työntekijöiden perehdyttämisen arvostamisen sekä asenteen merkityksen työssä. Tässä vaiheessa kehittämistyö jatkui yhdessä ensihoidon toimipisteessä, jossa oli 20 ensihoitajaa. Huoneentaulusta työntekijät valitsivat kehittämisen kohteeksi jatkuvan osaamisen kehittämisen. Valinnan jälkeen keskustelimme työntekijöiden kanssa, mitä jatkuva osaamisen kehittäminen tarkoittaa. Keskustelun lopputuloksena päädyimme kehittämään ensihoidon koulutuskalenteria työyhteisölähtöisesti. Koulutuskalenteri on yksi osa jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Koulutusten aiheiden avulla ensihoitajien osaamista voidaan ylläpitää ja kehittää työvuorojen aikana. Koulutuskalenteriin valitut aiheet ovat työyhteisössä yhteisesti valittuja.

Osaamisen kehittämisen menetelmä ensihoidossa

Organisaation oppiminen on olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä ja uuden osaamisen käyttöönottamista. Sitä tapahtuu yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla. Organisaation oppiminen kytkeytyy sosiaalisiin ja psykologisiin prosesseihin, joissa yksilötasolla oppimiselle ratkaisevia ovat henkilön kokemukset, mielikuvat ja vertaiskuvat. Ihmisten tietorakenteet ohjaavat toimintaa, ja toiminta muokkaa tietorakennetta. Ihmisten yksilöllinen oppiminen ja hiljaisen tiedon jakaminen työntekijöiden välillä on organisaation oppimisen perusta. (Viitala 2008, 175–176.) Työyhteisölähtöinen kehittäminen perustuu työyhteisössä tunnistettuihin tarpeisiin ja haasteisiin. Kehittämistyössä painottuu yhteisöllinen tavoitteiden asettaminen ja tiedon muodostaminen. Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä tavoitellaan erityisesti työyhteisön toimintakyvyn ylläpitoa ja vahvistamista. Hyvä toimintakyky antaa vahvuutta muutostilanteiden käsittelyyn sekä vahvuutta päivittäisten perustehtävien hoitamiseen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13.)

Osaamisen kehittämisen menetelmää ryhdyttiin miettimään työyhteisölähtöisesti. Työyhteisö ehdotti yhteisen koulutuskalenterin käyttöönottamista. Suunnittelimme työyhteisössä koulutuskalenterin, joka

on ollut käytössä toukokuusta 2015 alkaen. Koulutuskalenterissa on kuukausittain vaihtuva teema. Teemat on valittu opetusministeriön asettamien ensihoitajan osaamisvaatimusten pohjalta ja kehityskeskusteluissa nousseista työntekijöiden osaamistarpeista. Työntekijät ovat työvuorossaan suunnitelleet ja toteuttaneet yhdessä kuukausittaiseen teemaan liittyvää koulutusta näyttöön perustuen. Koulutukset ovat olleet hyvin suunniteltuja, ja jokainen työyhteisöön kuuluva henkilö on ottanut vastuuta koulutuksen suunnittelusta ja toteuttamisesta. Yhteiskoulutuksen suunnittelumenetelmän käytössä on havaittu myös hiljaisen tiedon jakamista työntekijöiden keskuudessa. Esimerkiksi työntekijöiden hyväksi havaittuja käytänteitä on jaettu toisten työntekijöiden tietoon.

Työyhteisössä on lisäksi suunniteltu vuoden 2016 koulutuskalenterin osaamisen kehittämisen teemoja. Suunnittelussa käytettiin niin sanottua toivelistatekniikkaa soveltavasti. Toivelistatekniikka soveltuu parhaiten tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen, koska sen avulla voidaan selvittää tuotteen käyttäjien odotuksia ja tarpeita. Tekniikkaa käyttämällä selvitetään, mitä tuotteen käyttäjät haluaisivat, ellei heidän toiveilleen olisi mitään rajoitteita. Tekniikkaa voidaan käyttää esimerkiksi ryhmäkeskusteluissa tai henkilökohtaisissa haastatteluissa. Pääasia on, että tekniikassa huomio keskitetään ilman rajoitteita oleviin toiveisiin, ja näin saadaan suurempi ideoitten määrä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 172–173.) Toivelistan tekemiseen osallistui kuitenkin alkuvaiheen innostuksen jälkeen vain kaksi ensihoitajaa. Toiveiksi tulivat ”hätätilaprotilla lapsi” ja ”moniviranomaisyhteistyön harjoittelu”. Nämä kehittämisajatukset otetaan huomioon tulevan vuoden koulutuskalenterissa. Tarkoituksena on luoda henkilökohtaisesta ja työyhteisön näkökulmasta yhtenäiset oppimisen tavoitteet ja koulutuskalenterin sisältö. Opetusministeriön asettamat ensihoitajan osaamisvaatimukset antavat suuntaa oppimisasihden sisällön rakentamiseen.

Organisaatiokulttuuri - vahvuus vai uhka?

Työyhteisön kehittäminen organisaation sisäisenä toimintana sisältää usein ennakoimattomia ja inhimilliseen toimintaan sekä organisaation toiminnan tavoitteisiin kytkeytyviä haasteita (Hytönen 2007, 192). Olemassa oleva kulttuuri vaikuttaa työyhteisön toimintaan (Mäkisalo 2004, 74). Organisaatiokulttuurin olemusta on vaikea hahmottaa. Organisaatiokulttuurin oletetaan usein kattavan kaikki organisaation henkilöt toimintatapoineen. Yleensä kysymyksessä on vain tulkinta tai arvio johdon antaman näkökulman mukaan. Organisaatiokulttuurin tunnusmerkit näyttävät herkimmin silloin, kun organisaatioon tulee esimerkiksi uusi työntekijä (Mäki 2012, 19.)

Moninaisuusosaamisen kehittämisen aikana työyhteisössä tuli esille työntekijöiden omia henkilökohtaisia näkemyksiä osaamisen kehittämisestä ja uuden toimintatavan luomisesta. Työyhteisö koki osittain moninaisuusosaamisen kehittämisen kuormittavana ja turhauttavana. Työyhteisössä oli totuttuja työtapoja ja rutiineja, jotka vaikeuttivat kehittämistyön käynnistymistä. Schein (1987, 32) on kehittänyt organisaatiokulttuuria kuvaavan kolmen tason mallin. Näkyvimpänä tasona ovat artefaktit ja luomukset. Nämä tulevat näkyviin esimerkiksi organisaation yleisenä ilmapiirinä, palveluna, henkilöstön välisinä suhteina tai esitteinä. Artefaktit ovat osittain näkymättömiä. Toisena organisaatiokulttuurin tasona ovat arvot. Taso on osittain virallinen ja näkyvä ja osittain epävirallinen ja näkymätön. Se koostuu arvostuksista ja arvoista sekä niiden perusteella luoduista strategioista, tavoitteista ja toiminta-ajatuksista. Organisaation kolmas ja syvin taso on näkymätön perusolettamuksen taso.

Perusolettamuksia ovat esimerkiksi käsitykset ympäristöstä, ihmissuhteista, todellisuudesta ja ihmisten luonteesta.

Tässä organisaatiossa jatkuva osaamisen kehittäminen on kirjattu strategiaan ja arvoihin. Työntekijät eivät sitä kuitenkaan ole tiedostaneet ennen osaamisen kehittämistä. Kehittämistyön aikana henkilöstöstä nousi esille työntekijöiden moninaisuus. Se näkyi erityisesti työntekijöiden asenteina kehittämistä kohtaan. Jokainen työntekijä on persoona. Jokaisella on oma elämänpolkunsu ja työhistoriansa. Osa työntekijöistä on motivoitunut kehittämään sekä omaa että työyhteisön osaamista, ja osa työntekijöistä voi käydä töissä ilman osaamisen kehittymisen tavoitteita. Työyhteisön henkilöstön ikäjakauma näyttäytyi myös kehittämistyön aikana. Työntekijä voi olla työelämässä viimeistä vuotta, kun taas toinen on vasta valmistunut ammattiin ja aloittaa uudessa työssään. Ammattiin vasta valmistuneet ensihoitajat olivat motivoituneimpia kehittämään osaamistaan. He myös osallistuivat koulutuskalenterin suunnitteluun aktiivisimmin.

Moninaisuudella ja organisaatiokulttuurin luomalla toimintatavalla on vaikutusta osaamisen kehittämiseen työyhteisössä. Työntekijät toimivat työyhteisöissään osittain organisaatiokulttuurin luomalla tavalla. Tähän ovat vaikuttaneet esimerkiksi työntekijöiden henkilökohtaiset ja yhteiset tavoitteet, toimintatavat sekä organisaation arvot ja strategia. Tässä on haaste esimiehille. Miten täytämme työntekijöiden henkilökohtaiset osaamisen kehittymisen tarpeet ja samalla saamme työyhteisön osaamisen kehittämään strategian mukaisesti?

Suurimmat haasteet tulivat esille organisaation syvimmissä eli perusolettamuksen tasossa. Kehittämistyön eteenpäin vieminen oli välillä haastavaa, koska työyhteisö ei osallistunut kaikkiin kehittämisen vaiheisiin aktiivisesti. Työyhteisössä esiintyi ns. vanhoja oletuksia ja ennakkoluuloja kehittämistyötä kohtaan. Kommentteina nousivat esimerkiksi ”mitäpä tämä kehittäminen taas hyvejä, kun kuukauden päästä kaikki on unohdettu” ”minä en ainakaan tee työaikana mitään ylimääräistä, mitä ei ole pakko tehdä”. Vasta ammattiin valmistuneet työntekijät eivät tuoneet omia kehittämisenäkökulmiaan esille pitempään työssä olleiden läsnä ollessa. Mäkisalonen (2004, 74) mukaan organisaatiokulttuurin olemus vaikuttaa voimakkaasti työyhteisön toimintaan. Kulttuurin vaikutus voi olla myönteinen tai kielteinen. Se voi edistää työyhteisön oppimista ja muutosta tai olla oppimisen ja muutoksen esteenä. Organisaatiokulttuurin näkymättömät osa-alueet vaikuttavat työyhteisön päämäärien ja tavoitteiden toteutumiseen, kehittämistoiminnan ja muutosten onnistumiseen sekä työyhteisön hyvinvointiin.

Työyhteisön kehittäjän tulee olla realistinen suhteessa organisaation arvoihin, valmiuksiin ja kehitysmahdollisuuksiin. Kehittäjän on hyvä miettiä, onko organisaatiokulttuuri riittävän vuorovaikutuksellinen ja onko organisaatiossa riittävät valmiudet suunniteltuun muutokseen (Hytönen 2007, 217.) Tässä organisaatiossa johtajat olivat kehitysmuotoisia, ja he kannustivat henkilöstöä kehittämään osaamistaan. Henkilöstölle mahdollistetaan esimerkiksi palkallisia koulutuspäiviä. Työntekijöitä kannustetaan jatkamaan ammatillisia opintoja, esimerkiksi lähihoitajan tutkinnosta sairaanhoitajaksi. Hyrkäksen (2009, 162) mukaan ilmapiiri on yksi tärkeä tekijä osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamiseen liittyy sitä vähemmän strategiaa, mitä vähemmän organisaation ilmapiiri tukee osaamista ja sen kehittämistä. Ilmapiiri vaikuttaa sekä yhteisölliseen että rakenteelliseen lähestymiseen osaamisen johtamisessa.

Moninaisen työyhteisön osaamisen kehittyminen

Työyhteisössä oppimista tapahtuu prosessimaisesti kolmella tasolla. Niitä ovat tiedon, asenteiden ja yksilön ja ryhmän käyttäytymisen tasot. Tiedon muuttumisen taso on helpoin ja nopein. Tieto voidaan levittää organisaatiossa nopeasti. Asennetason muutos tapahtuu hitaammin kuin uuden tiedon tulkitseminen. Asennetason muutos vaatii selkeää ja laajaa perustelua, asian toteamista paremmaksi kuin ennen sekä toistamista. Yksilön käyttäytymisen taso on haastavin. On yksilöitä, jotka löytävät uusia toimintamalleja ja kehittävät entisiä mallejaan, mutta on myös yksilöitä, jotka kokevat turvattomuutta joutuessaan luopumaan tutuista ja turvallisista toimintamalleista. Riittävän monen henkilön työyhteisössä hyväksyttyä muutoksen päästään neljännelle, eli ryhmän käyttäytymisen tasolle. Uudet tulokkaat työyhteisössä voivat olettaa muutoksen olleen osa yrityskulttuurista piirrettä (Hersey & Blackhard 1983; Viitala 2008, 181–182.) Neljäs taso näkyi ensihoidon työyhteisön koulutuskalenterin käyttöönotossa. Ensin koulutuskalenteria piiloteltiin, ja vain yksittäiset työntekijät käyttivät koulutuskalenteria. Vähitellen koulutuskalenteria käyttävä joukko lisääntyi, ja toimintamalli omaksuttiin lopulta osaksi päivittäistä toimintaa. Joka päivä työvuoron alkaessa työntekijät päättävät koulutuskalenteriin valitun teeman mukaisesti aiheen, jota opettelevat työvuoron aikana.

Organisaation muutos koostuu kolmesta vaiheesta. Niitä ovat sulatus, muutos ja jäädytys. Ilman kaikkien kolmen vaiheen huomioimista ja johtamista ei muutos kunnolla toteudu. Sulatusvaiheessa osallisten kanssa käsitellään perusteellisesti muutoksen tarpeellisuus. Siinä pyritään auttamaan osallisia näkemään nykyisen toimintamallin heikkoudet ja ongelmat. Muutosvaihe sisältää esimerkiksi muutosprojektin, jossa muutos tuodaan työyhteisöön. Jäädytysvaihe on niin sanottua ”vierihoitoa”, jossa varmistetaan, että kaikki tietävät uuden tilanteen toimintatavan ja toiminta on sujuvaa (Viitala 2008, 181.) Ensihoidon työyhteisössä mietittiin ensin työyhteisön kanssa yhteisesti, minkälaisilla menetelmillä henkilökunnan osaamista kehitetään. Keskustelussa tulivat esille senhetkiset haasteet ja kehittämisen kohteet. Ne on kuvattu huoneentaulussa. Koulutuskalenterin suunnitteleminen ja toteuttaminen oli työyhteisön yhteinen ajatus. Koulutuskalenterin avulla työntekijöiden henkilökohtaiset osaamisen kehittämisen tavoitteet on huomioitu. Koulutuskalenteri on ollut kevään 2015 ajan työyhteisön käytössä eli niin sanotussa ”vierihoidossa”, jolloin työyhteisö on voinut tutustua siihen ja omaksua kalenterin käytön periaatteet ja hyödyn. Vuodelle 2016 koulutuskalenteria kehitetään työyhteisön antaman palautteen ja osaamisen kehittämisen tavoitteiden perusteella.

Työyhteisössä on ollut vaikeuksia omaksua se, mitä osaamisen kehittäminen tarkoittaa. Osa työntekijöistä odottaa edelleen, että kaikki tieto ”ammennetaan” työntekijälle valmiiksi, eikä tietoa tarvitse itsenäisesti hakea. Ensimmäiset kuukaudet koulutuskalenteria säilytettiin työyhteisön kahvihuoneen pöydällä, josta se kerta toisensa jälkeen katosi. Kolmen tulostuskerran jälkeen ja muovitaskuun seinälle sijoittamalla kalenteri sai kuitenkin lopulta ansaitsemansa huomion, jonka jälkeen työyhteisö ryhtyi aktiivisesti suunnittelemaan ja toteuttamaan työaikana kalenteriin suunniteltuja osaamisen kehittämisen teemoja erilaisin opetusmenetelmin. Työyhteisössä on käytetty oppimisen menetelminä esimerkiksi luennointia, moniviranomaisyhteistyön harjoittelua pelastusviranomaisen kanssa, simulaatioharjoittelua ja tutustumista käytössä olevaan hoitovälineistöön. Kalenteri on jo omaksuttu osaksi ensihoidon päiväohjelmaa. Koulutuskalenterin on vuoden 2015 aikana huomattu palvelevan moniviranomaisyhteistyön kehittämistä esimerkiksi yhteisten harjoitusten lisääntyttä, joten ensihoidon ja pelastuslaitoksen työpisteiden koulutuskalenterit suunnitellaan osittain yhteisesti.

Moninaisuusosaamista ja -johtamista tulisi tuoda jokaisessa työyhteisössä esille. Organisaation tarpeiden asettama osaamisen kehittyminen on ollut näkyvästi vahvasti ensihoitajien osaamisen tason testauksissa kautta aikojen. Osaamisen tason testaukset, joissa ensihoitaja antaa ensihoidon vastuulääkärille näytön osaamisestaan simulaatioympäristössä, eivät palvele yksittäisenä menetelmänä ensihoitajan osaamisen ja osaamisen kehittymisen tarpeiden arviointia. Testaukset ovat olleet kauan vain organisaation tarpeita varten. Viimeisten vuosien aikana testaamisessa on otettu enemmän huomioon työntekijän omia kehittymistarpeita, ja testaamistilanne on muuttunut enemmän oppimistilanteeksi.

Johtopäätökset

Moninaisuusosaaminen tarkoittaa työyhteisön taitavuutta arvostaa ja hyödyntää moninaisuutta. Organisaation eri tasojen esimiesten arvostaessa työyhteisön moninaisuutta saa työyhteisö voimaa moninaisuudestaan (Colliander 2009, 328.) Sekä työyhteisöissä että esimiesten keskuudessa moninaisuuteen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Kehittämistyön aikana työyhteisön kulttuurilliset toimintatavat ja työntekijöiden henkilökohtaiset asenteet esiintyivät ennakkoluuloina uutta toimintatapaa kohtaan. Työyhteisölähtöisessä kehittämistyössä pelkkä ”johdon sitoutuminen” tai ”luvan antaminen” ei riitä. Johtajan roolin tulee olla syvällisempi niin operatiivisessa kuin strategisessakin mielessä. (Seppänen-Järvelä 2009, 72.) Esimiehen olisi hyvä suunnitella strategia yhdessä työntekijöiden kanssa. Yhdessä suunnittelemalla myös moninaisen työyhteisön ääni saadaan kuuluvaksi. Työntekijöiden on myös helpompi sitoutua tavoitteisiin, jotka on luotu yhdessä.

Esimiesten tulee olla työntekijöiden elämästä ja aiemmasta osaamisesta kiinnostuneita. Työntekijät kokevat tullessa kuulluksi ja voivat tuntea olevansa ainutlaatuisia. Juuri heidän osaamisensa on tärkeää potilaiden hoitamisen ja organisaation toimivuuden kannalta. Moninaisuusjohtamisen haasteena voi olla työyhteisön organisaatiokulttuuri. Johtajalta tarvitaan kykyä tiedostaa organisaation historia sekä henkilöstön moninaisuus. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on vaikeaa tai sen muuttaminen vaatii yleensä vuosien työn. Toimivalla moninaisuusjohtamisella voisimme saada aikaan myös organisaatiokulttuurin muutoksen vuosien saatossa.

Lähteet

- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja 338. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 6.10.2015
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/.../isbn9789522147172.pdf>
- Hytönen, T. 2007. Henkilöstön kehittäminen aikuiskasvatuksen työkenttänä. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Juva: PS-kustannus.
- Mäki, K. 2012. Opetustyön ammattilaiset ja mosaiikin mestarit. Työkulttuurit ammattikorkeakoulun opettajan toiminnan kontekstina. Jyväskylä. Viitattu 28.8.2015.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/.../9789513945671.pdf>
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö - johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Edita.
- Mäkisalo, M. 2004. Yhdessä onnistumme. Helsinki: Tammi.
- Määttä, T. 2013. Ensihoitopalvelun toiminta. Teoksessa M. Kuisma, P. Holmström, J. Nurmi, K. Porthan, & T. Taskinen (toim.) Ensihoito. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Schein, E.H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentaneet Liljamo, R. & Miettinen, A. Espoo: Weilin+Göös.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä, & K. Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille. Juva: WS Bookwell Oy.
- Seppänen-Järvelä, R. 2009. Kehittämisen johtaminen ja organisointi. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Juva. WS Bookwell Oy.
- Työpaikan huoneentaulu. Viitattu 5.10.2015
http://www.tyoelama2020.fi/tyoelaman_arvot/tyopaikan_huoneentaulu
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Esimiestyö palveluympäristössä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työyhteisön moninaisuuden eettinen johtaminen

Eija Korhonen ja Rauni Leinonen

Mitä on työyhteisön moninaisuuden eettinen johtaminen? Olemme työyhteisössämme käyneet keskusteluja moninaisuuden eettisen johtamisen käsitteistä. Moninaisuus käsitteenä kuulostaa tutulta, mutta sitä tarkasteltaessa huomamme sen avaavan uusia näkemyksiä.

Kuvaan tässä artikkelissa terveyskeskuksen vuodeosaston moninaisuuden eettisen johtamisen kehittämistä tasa-arvon näkökulmasta. Teimme työyhteisömme moninaisuuden huoneentaulun, jonka pohjalta päädyimme kehittämään johtamisen käytäntöjä nykyistä tasa-arvoisemmiksi. Tasa-arvoinen johtaminen nousi henkilöstön esittämistä toiveista. Palautteiden antamista esimiehen ja henkilöstön välillä haluttiin myös kehittää. Työyhteisössä ei ole vielä totuttu avoimeen keskustelukulttuuriin.

Johtamisen eettisyyden lähtökohtana terveydenhuollossa ovat moninaisuuden huomioiminen ja harkitusti tehdyt valinnat, jotka esimiehen pitää pystyä perustelemaan. Esimiehen tulee olla myös tietoinen käyttämästään vallasta sekä tunnistaa vallankäyttöön johtavat motiivit, jotta eettinen johtajuus mahdollistuu. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 122; Salmimies & Ruutu 2013, 20.)

Tasa-arvoisessa työyhteisössä vallitsee työntekijöiden kesken ja johdon sekä työntekijöiden kesken toistensa kunnioittaminen. Moninaisuuden johtamisella pyritään hyvään johtamiseen, joka tuottaa työyhteisöön menestystä. Menestykseen pääseminen edellyttää eettistä esimiestyötä ja henkilöstön koulutus- ja palkitsemisjärjestelmää. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 45.)

Käsitteiden määrittelyä

Moninaisuus-käsite määritellään usein ulospäin näkyvien piirteiden perusteella, kuten sukupuolen, iän, etnisen alkuperän ja työkykyä rajoittavan fyysisen vamman. Moninaisuus määritellään eri ominaisuuksien summaksi. Moninaisuuden yhtäaikaista esillä olemista pidetään moninaisuuskontekstin osasina, jolloin moninaisuuspiirteen mikä tahansa osa voi esiintyä ja vaikuttaa ryhmän toimintaan. Esimerkiksi sukupuolen ja ihonvärin eri yhdistelmät vaikuttavat eri tavoin eri asiayhteyksissä. Työyhteisön monimuotoisuus voi tarjota työyhteisöön aikaisempaa laajempaa osaamista työntekijöiden erilaisten taustojen vuoksi silloin, kun esimies osaa hyödyntää yksilöiden erityiset osaamiset työyhteisön voimavaraksi. (Gardenschwartz, Rowe & Cherbosque 1998, 18–20; Sydänmaalakka 2009, 172.)

Käsitteiden **työyhteisön diversiteetti, monimuotoisuus tai moninaisuus** käyttäminen riippuu siitä, mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan ja mikä on tarkastelijan taustatieteenala ja toimintaympäristö (Timonen 2014). Sydänmaalakka (2009, 172) määrittelee työyhteisön monimuotoisuuden voivan olla työntekijöiden erilaisia ammatillisia tai etnisiä taustoja tai työyhteisön eri-ikäisiä työntekijöitä. Gardenschwartzin ym. (1998, 18–20) mukaan työyhteisön työntekijän yksilöllisyys merkitsee moninaisuutta. Yksilöllisyys määritellään työntekijästä tai hänen elämästään nouseviksi työhön vaikuttaviksi seikoiksi. Huolta läheisten pärjäämisestä ei voi jättää kotiin, vaan se voi vaikuttaa myös työn tekemiseen.

Työyhteisön moninaisuuden eettisessä johtamisessa on kyse esimiehen tasa-arvoisesta henkilöstön johtamisesta. Eettinen johtaminen ilmenee siinä, kuinka tasa-arvoisesti esimies kohtelee työntekijöitä sukupuolesta, iästä, etnisestä taustasta, uskonnollisesta vakaumuksesta tai ihmisen arvomaailmasta huolimatta. Se voi näkyä, onko kyseessä vakituudessa työsuhhteessa oleva työntekijä vai kenties sijainen. Johtamisessa otetaan huomioon työyhteisön erilaisuudesta syntyvät voimavarat, joiden avulla voidaan kehittää organisaatiota nykyistä tuottavammaksi, luovemmaksi ja innovatiivisemmaksi. (Visti & Härkönen 2005, 41–43; Colliander ym. 2009, 45–46.)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (Finlex 1986, 1. §) määrittelee työnantajan velvollisuudeksi edistää tasa-arvoa. Lain tarkoitus on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja parantaa naisten asemaa työelämässä. Työsopimuslain 55. § (Sainio 2010, 9) määrittelee työnantajan velvollisuudeksi syrjinnän estämisen sekä työntekijöiden tasapuolisen kohtelun. Suomen perustuslain 2. §:n (Finlex 1999) mukaan jokaisella henkilöllä on oikeus osallistua ja vaikuttaa elinympäristönsä kehittämiseen.

Tasa-arvo eettisen johtamisen lähtökohtana

Eettisessä johtamisessa on ensisijaisesti kyse työntekijöiden tasa-arvoisesta johtamisesta. Ihmisten tasa-arvoinen kohtelu kuuluu Suomen lainsäädännön (Sainio 2010, 14–28) mukaan jokaisen yksilön perusoikeuksiin. Työsopimuslaki (Sainio 2010, 9) määrää esimiestä kohtelemaan henkilöstöään tasapuolisesti riippumatta muun muassa työntekijän iästä, kansallisuudesta tai etnisestä alkuperästä. (Sainio 2010, 14–28; Helsilä 2009, 13.) Työyhteisössä henkilöstölle on tärkeää, että sen toiveita työvuorosuunnittelussa kuullaan. Olemme työyhteisössämme sopineet, että henkilökunta voi esittää kolme toivetta työvuoroistaan kullekin kolmen viikon työvuorosuunnittelulistalle. Lisäksi työntekijät priorisoivat toiveensa niin, että tärkein toive tulee ensimmäiseksi. Työvuorojen suunnittelija pyrkii toteuttamaan toiveet mahdollisuuksien mukaan tasapuolisesti.

Yhdenvertaisuuslaki (Sainio 2010, 206–208) määrittelee työnantajan velvollisuudet työntekijöiden tasa-arvoiseen kohteluun. Eettinen tasa-arvo merkitsee sitä, että esimies huomioi työntekijöiden erilaisuudet ja havaitsee työntekijöiden moninaisuudet. Lisäksi tasa-arvo määrittellään ymmärtämiseksi, suvaitsemiseksi, kunnioittamiseksi ja tasavertaiseksi kohtaamiseksi. Eettinen moninaisuuden johtaminen on lähtökohtaisesti työntekijän kohtaamista ajattelevana, tahtovana ja tuntevana yksilönä. (Sainio 2010, 206–208; Helsilä 2009, 13.) Esimiehen on hyvä tuntea alaisensa, jotta hän voi kuulla ja aavistaa myös hiljaisten työntekijöiden ajatuksia ja toiveita.

Hoitotyöntekijän ammatillinen koulutus antaa valmiudet eettiseen ajatteluun. Työelämässä hoitotyöntekijä kohtaa arjen hoitotilanteita, jotka kehittävät hänen eettistä osaamistaan. Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu toimia työyhteisössään roolimallina ja samalla tarkastella työyhteisön toimintoja eettisestä näkökulmasta. Esimiehellä on merkittävä rooli työyhteisön hoitotyön eettisen ajattelun ja esimerkin viemisessä työyhteisöön. (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 347; Poikkeus & Leino-Kilpi 2012, 89; Kinnunen & Vuori 2007, 267.) Esimiehen läsnäolo työyhteisössä koetaan tärkeäksi. Erilaisissa arjen työ- ja taukohetkissä voi aistia työyhteisön ilmapiiriä ja henkilökunnan tunteja.

Hoitotyön johtajan eettiset ohjeet velvoittavat esimiehiä huolehtimaan kouluttautumisestaan sekä mahdollistamaan henkilökunnan ammatillisen kehittymisen. Työhön liittyvät muutokset ja

henkilökunnan liikkuvuus vaativat jatkuvaa kouluttautumista. Perusedellytyksenä työyhteisössä tulee olla sellaiset olosuhteet, että työntekijä voi toimia organisaation vaatimalla tavalla. Esimiehen tulee turvata työhön tarvittava riittävä henkilökunta ja huolehtia siitä, että henkilökunta osaa tehtävänsä. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa se, että työntekijöillä on taitoa ja halua itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuus mahdollistuu, kun esimies antaa työntekijälle valtaa ja vapautta sekä jakaa vastuuta. Henkilöstöä on hyvä haastaa ratkaisemaan ongelmia, jolloin esimiehen tulee antaa tarvittaessa tukea. (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 333–335; Salmimies & Ruutu 2013, 151.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu puuttua tarvittaessa henkilöstön epäeettiseen toimintaan. Hoitotyön johtajalta odotetaan taitoa hoitaa konfliktitilanteita. Johtajan vastuulla on tunnistaa konfliktit ja kyetä arvioimaan ja käsittelemään niitä. Johtajan tulee osallistua konfliktin käsittelyyn, jos se vaikuttaa hoidon laatuun heikentävästi, huonontaa työyhteisön ilmapöytä tai estää organisaation toimimista. Hoitotyön johtajan vastuun ja vallan lisääntyessä tulee esimiehen pohtia omaa tapaansa käyttää valtaa, jotta sitä ei käytettäisi väärin. Terveystenhuollon johtamisen eettisiin periaatteisiin kuuluvat avoimuus ja loukkaamattomuus sekä henkilöstölle osoitettu luottamus. (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 347–339; Poikkeus & Leino-Kilpi 2012, 89; Kinnunen & Vuori 2007, 267.) Esimiehen tulee tuntea Työsopimuslain (Sainio 2010, 9) oikeat käytänteet voidakseen puuttua työyhteisön konfliktitilanteisiin. Puuttuminen ei ole helppoa, mutta esimieskokemus, arjen rutiinien vahvuus ja henkilöstön tunteminen keskustelujen kautta tuovat osaamista ja varmuutta.

Ihmisten johtamisessa korostuu erilaisten ongelmatilanteiden käsittely. Hoitotyön johtajan tulee mahdollistaa henkilökunnan mielipiteiden ilmaisu. Esimiehen huomioidessa toisistaan eriäviä mielipiteitä henkilöstön ajatukset tulevat kuulluksi. Kuulluksi tuleminen lisää henkilökunnan luottamusta. Luottamuksellisessa työyhteisössä henkilökunta hyväksyy johtajan tekemät henkilöstöratkaisut. Hoitotyön esimies toimii moraalisenä kompassina työyhteisössään ja on esimerkkinä muille työntekijöille eettisissä valinnoissaan. (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 339–340.) Ristiriitatilanteissa esimiehen tulee kuulla työntekijöitä ja pystyä perustelemaan henkilöstön toiveista poikkeavat ratkaisut. Kun esimies puhuu asiat avoimesti ja pystyy perustelemaan valinnan, henkilökunta pystyy luottamaan esimieheen.

Tasa-arvoisessa työyhteisössä uskalletaan kyseenalaistaa ja kysyä asioita. Työntekijän työtyytyväisyyttä lisää, että hän tulee kuulluksi ja saa vaikuttaa työyhteisön päätöksentekoon. Työntekijät arvostavat työyhteisössään johdon aktiivista vuoropuhelua työntekijöiden kanssa ja esimiehen kiinnostusta työntekijöiden ajatuksista. Työntekijöiden kannalta on hyvä, jos esimies on helposti tavoitettavissa ja lähestyttävissä. Työntekijät arvostavat sitä, että heihin luotetaan ja sitoutetaan työtehtäviin. (Colliander ym. 2009, 62.) Sovitut kokouskäytännöt ja asioiden vieminen kokoukseen täsmenävät työntekijöille, missä työyhteisölle tärkeät asiat käsitellään.

Hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä on avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus. Hyvä esimies kuuntelee ja kannustaa alaisiaan, antaa rakentavaa palautetta ja arvostaa työntekijöitä. Esimiehen työntekijöille antama psykologinen ja emotionaalinen tuki sekä esimiehen tunneälykyys luovat työntekijöille tunteen, että esimies ymmärtää ja kykenee samaistumaan työntekijän tilanteeseen. Työntekijöiden on helpompaa ottaa vastaan sekä hyvää että kehittävää palautetta, jos esimies koetaan ikään kuin valmentajaksi. Eettisesti kyseenalainen esimies käyttää valtaansa jakamalla tietoa valikoiden ja kannustamalla henkilöstöä vain satunnaisesti. (Colliander ym. 2009, 368; Manka & Manka, 2014.)

Perhoniemi (2015, 104–107) on tutkinut vuosina 2003, 2008 ja 2013 palkansaajien kokemuksia saamastaan kiitoksesta esimieheltä, työtovereilta tai asiakkailta. Suomalaisia työyhteisöjä on kehitetty johdonmukaisesti 2000-luvulla, jolloin työyhteisöjen kehittämisessä on ollut esillä myönteisen palautteen anto ja kommunikaatiotaidot. Kiitosten saaminen esimieheltä, työkavereilta tai asiakkailta on tutkimustuloksen mukaan hitaasti yleistymässä suomalaisilla työpaikoilla. Saadut kiitokset ovat yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen.

Ikola-Norrbacka (2010, 182) on tutkinut johtamisen etiikkaan vaikuttavia tekijöitä kahdessa professionissa (ylilääkärit ja hoitotyön esimiehet). Keskeisissä tuloksissa ilmeni, että johtamisen etiikkaan organisaatiossa vaikuttavat hallinnon etiikka, yleiset johtamisperiaatteet ja profession asettamat vaatimukset. Organisaation omat arvot vaikuttavat siihen, mitä ovat hallinnon etiikan arvot. Keskeisimpänä johtamisessa korostetaan esimies-alaissuhdetta. Työyhteisön traditiot määrittelevät profession eettistä sisältöä. Merkityksellistä on myös se, että terveydenhuollon profession työhön sisältyy vahvoja eettisiä jännitteitä.

Mosaiikki-tutkimushankkeessa ilmeni, että ihmisten tasa-arvo ei ole työyhteisössä irrallinen ilmiö, vaan se ilmentää hyvän työpaikan kriteerejä. Tasa-arvon huomioiminen organisaation eri osa-alueilla vaikuttaa myönteisesti yrityksen kilpailukykyyn. Työyhteisön moninaisuus tulisi nostaa organisaation voimavaraksi. (Visti, Heiskanen, Gyekye, Härkönen & Ruoppila 2006, 435–436.)

Moninaisuuden eettinen johtaminen

Keskustelimme työyhteisömme moninaisuudesta osastokokouksessa kesäkuussa 2015. Esittelin työyhteisölle Vistin ja Härkösen (2005) moninaisuuden eri ilmenemismuodot, niiden näkyvyyden ja pysyvyyden perusteella (Colliander ym. 2009, 32). Pohdimme yhdessä työyhteisömme moninaisuutta ja keskustelun pohjalta laadimme huoneentaulun. Huoneentauluun haluttiin kirjata vahvuutenamme hyvä ilmapiiri. Henkilöstö kuvasi hyväksi ilmapiiriksi sen, että on helppoa tarvittaessa kääntyä työkaverin puoleen ja pyytää apua. Opiskelijoilta ja uusilta työntekijöiltä on tullut palautteena, että työyhteisöön on helppoa tulla.

Kehittämishaasteeksi keskustelussa nousi toistemme erilaisten vahvuuksien tunnistaminen ja erilaisten osaamisten hyödyntäminen. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 6. § (Finlex 1986) määrittelee sen, että työntekijän tulee mahdollistaa työntekijöiden tasa-arvoinen kouluttautuminen ja näin omien vahvuuksien tuominen työyhteisöön. Henkilöstö toivoi ohjausta ja keskustelua vapautuneeseen, luottamukselliseen työn tekemiseen ja kehittämisen kulttuuriin.

Huoneentaulu:

- **Työyhteisömme hyvä ilmapiiri on voimavaramme**
- **Huomioimme toistemme erilaiset osaamiset ja otamme vastuita uuden oppimisesta**
- **Kannustamme, tuemme toisiamme ja annamme palautetta rakentavaan sävyyn**

Henkilöstö toi esille kulttuurin, jossa esimies kantoi liikaa vastuuta. Henkilökunta koki, ettei heillä ole ollut mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan riittävästi. Henkilöstö toivoi, että saisi esimieheltä tukea vastuun ottamisessa ja hoitamiseen liittyvien taitojen kehittämisessä. Keskustelussamme päädyimme siihen, että jatkamme huoneentaulun pohjalta työyhteisömme tasa-arvoisen johtamisen kehittämistä. Valitsimme yhden kehitettävän asian, tasa-arvoisen johtamisen. Se sisältyy huoneentaulun kahteen jälkimmäiseen kohtaan: huomioimme toistemme erilaiset osaamiset ja otamme vastuuta uuden oppimisesta ja kannustamme sekä tuemme toisiamme ja annamme palautetta rakentavaan sävyyn. Työyhteisön tasa-arvoisen johtamisen kehittämisen menetelmiksi sovittiin, että työntekijät kirjoittavat omakohtaisia kokemuksia esimiesjohtamisesta sekä toiveita esimiehen johtamisen käytänteille.

Seuraavassa osastokokouksessa toin esille asioita, joita työyhteisöllä oli tullut mieleen työyhteisön moninaisuudesta. Tarkoituksena oli avata moninaisuuden käsitettä. Pyysin henkilökuntaa lukemaan materiaalin ja pohtimaan, millaisia ajatuksia esimiehen johtamistapa herätti. Tarkoitus oli kerätä työntekijöiden ajatuksia koetusta esimiehen tasa-arvoisesta johtamisesta. Työsopimuslain 2. §:n (Sainio 2010, 28) mukaan työntekijä ei saa ilman perusteltua syytä asettaa työntekijöitä eri asemaan. Pyysin henkilökuntaa vapaasti kirjoittamaan ajatuksiaan otsikoiden pohjalta. Mainitsin myös, että tekstit voi tuottaa nimettöminä.

Kuukauden päästä kokouksesta huomasin, että työntekijät eivät olleet kirjoittaneet kuin muutaman ajatuksen. Otin elokuun alussa osastokokouksessamme puheeksi työyhteisömme moninaisuuden johtamisen ja pyysin uudestaan työntekijöitä paneutumaan aiheeseen.

Olemme kehittämässä tasa-arvoista esimiestyötä laaditun huoneentaulun pohjalta: huomioimme toistemme erilaiset osaamiset ja otamme vastuuta uuden oppimisesta ja kannustamme, tuemme toisiamme sekä annamme palautetta rakentavaan sävyyn. Uutena esimiehenä halusin saada selville henkilöstön toiveita esimiestyölleni. Esimiehen tehtävänä on luoda avoin, vastuullinen ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa voidaan keskustella vastavuoroisesti ja avoimesti myös eettisistä ongelmista (Laaksonen ym. 2012, 124; Lämsä, Keränen ja Savela 2015, 216). Seuraavaksi kuvaan kysymyksiin saadut vastaukset.

Millaisia epäkohtia olet kokenut työurasi aikana esimiehen taholta?

Esimiehen palaute koettiin ongelmalliseksi. Työyhteisössä ei ole totuttu avoimeen keskusteluun. Työntekijät eivät ole saaneet palautetta toivomallaan tavalla. Palaute on voitu kertoa toiselle ihmiselle, kuin se kuului. Työntekijät kokivat, ettei esimies ollut tasapuolinen heitä kohtaan. Tiedottamisessa oli koettu olleen myös ongelmia. Tietoa oli pantattu, sitä ei jaettu tai se oli puutteellista. Hankalana oli koettu se, ettei harrastus- tai perhe-elämään liittyviä työvuorotoiveita ollut huomioitu. Työyhteisön tasa-arvoinen johtaminen lähtee henkilöstön ja esimiehen keskinäisestä vuoropuhelusta, jossa kuunnellaan toistemme erilaisia näkemyksiä (Herne 2012, 45.)

Millaista hyvää johtamista olet kokenut työurallasi?

Esimiehen helppo lähestyttävyyys koettiin hyvänä asiana. Hyvää johtamista oli se, kun esimiehen kanssa pystyttiin avoimesti keskustelemaan asioista. Esimiehen delegointitaito oli koettu hyväksi. Tällöin uskottiin esimiehen luottaneen työntekijöiden ammattitaitoon ja osaamiseen. Hyvän johtamisen koettiin

huomioivan työntekijöiden kulloisenkin elämäntilanteen ja hyvän johtamisen olleen ystävällistä ja rentoa, mutta silti selkeästi ohjaavaa johtamista.

Millaisiin asioihin toivoisit esimiehen kiinnittävän huomiota työyhteisön johtamisessa?

Esimiehen toivottiin kohtelevan tasa-arvoisesti kaikkia työntekijöitä. Palautteenannon toivottiin olevan avointa ja suoraa. Tiedottamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Esimiehen toivottiin pitävän yllä keskustelevaa ja kehittävästä ilmapiiriä. Esimiehen aitoa läsnäoloa pidettiin toivottavana.

Käsittelimme osastokokouksessa työyhteisömme moninaisuuden eettistä johtamista. Tämä perustui henkilökunnan kirjoittamiin teksteihin. Tekstien taustalla oli henkilökunnan kanssa laadittu huoneentaulun teksti: huomioimme toistemme erilaiset osaamiset ja otamme vastuuta uuden oppimisesta ja kannustamme, tuemme toisiamme ja annamme palautetta rakentavaan sävyyn. Kokouksessa henkilöstö toivoi esimieheltä konkreettista ohjeistusta muutoksiin. Lisäksi toivottiin riittävästi aikaa ja resursseja asioihin paneutumiseen. Työntekijöitä mietitytti johtamisen käytänteiden muuttuminen. Henkilöstö korosti toivetta henkilöstön johtamisen tasapuolisuudesta.

Seuraavassa osastokokouksessa jatkoimme henkilöstön kanssa keskustelua tasa-arvoisesta johtamisesta ja palautteiden antamisesta. Pohdimme yhdessä, kuinka saisimme toiveiden esittämisen ja palautteiden kertomisen avoimeksi. Mainittiin siihen tarvittavan aikaa ja molemminpuolista luottamusta. Yhdeksi vaihtoehdoksi ehdotettiin samanlaista käytäntöä kuin nyt, nimettömien palautteiden antamista esimiehen johtamiskäytänteistä vuoden päästä. Kehityskeskustelut mainittiin myös hyväksi molemminpuoliselle palautteelle niin työntekijän kuin esimiehenkin kannalta. Johtamisen oikeudenmukaisuuden työntekijät kokevat omien kokemuksiansa ja toiveittensa kautta (Pohjanheimo 2012, 171). Esimies ja työntekijä katsovat päätettäviä asioita eri näkökulmasta. Työyhteisössä asioista päätettäessä joudutaan tekemään kompromisseja. Väärinkäsitysten välttämiseksi on tärkeää, että henkilöstö ja työntekijät käyvät avointa vuoropuhelua.

Mosaiikki-hankkeissa on tutkittu moninaisuuden johtamista seitsemässä eri organisaatiossa vuosina 2001–2005. Hankkeen tulosten perusteella organisaation tasa-arvon hyvä toteutuminen sekä moninaisuusosaaminen ja -johtaminen ovat kiinteästi yhteydessä organisaation oikeudenmukaiseen, yhteistyökykyiseen ja avoimeen ilmapiiriin, vähäisiin sairauspoissaoloihin, työhyvinvointiin ja innovatiivisuuteen. (Visti & Härkönen 2005, 43.)

Johtopäätökset

Työyhteisön moninaisuuden eettinen johtaminen -käsite haastoi työyhteisömme henkilökunnan. Työntekijöiden kirjaamat kokemukset esimiesten johtamisesta ovat kuin kopio moninaisuuden eettisen johtamisen oppikirjasta. Työntekijät kuvasivat monipuolisesti toiveitansa esimiehelle moninaisuuden tasa-arvoisen johtamisen näkökulmasta, vaikka sanaa eettisyys ei mainittu. Tarkoitus ei ollut testata työntekijöitä, vaan sopia käytänteitä, joiden avulla pyrimme tasa-arvoiseksi työyhteisöksi huomioiden työyhteisön moninaisuuden.

Huoneentaulun ajatusten pohjalta olemme kehittäneet osastomme johtamista tasa-arvoiseksi. Olemme tasa-arvoistaneet arjessamme tapahtuvia toimintoja. Kehityskeskustelut on aloitettu, ja työntekijöiden moninaisuudet tulevat esille, ja niitä hyödynnetään työyhteisön kehittämisessä. Kehityskeskustelussa selvitetään työntekijöiden osaaminen ja sovitaan kehittämistavoitteet. Asioita otetaan puheeksi, ja kannustamme toisiamme työn kehittämisessä. Työvuorojen suunnittelussa huomioidaan ensisijaisesti henkilöstön esittämät kolme toivetta. Työntekijöiden elämäntilanteisiin tai henkilökohtaisiin rajoitteisiin pohjautuvat toiveet huomioidaan työvuorosuunnittelussa mahdollisuuksien mukaan. Päätöksenteko on läpinäkyvää, ja päätökset perustellaan. Päätökset tehdään säännöllisissä osastokokouksissa. Palautteet kerrotaan kasvotusten. Hyvin tehdystä työstä työntekijä saa kiitoksen henkilökohtaisesti.

Vastuullista johtajaa esimies-alaisuudessa kuvataan oikeudenmukaiseksi, avoimeksi, luottamusta herättäväksi ja myötätuntoiseksi. Esimiehen vastuullisuutta kuvaa hyvin se, kuinka hän huomioi työtilanteiden, mutta myös työn ulkopuolisten tilanteiden olemassaolon. Työyhteisön moninaisuuden eettinen johtaminen on työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien hyödyntämistä tasa-arvoisesti työyhteisön hyväksi. Esimiehen eettinen johtaminen pitää sisällään työn arjen johtamista tasapuolisesti ja työntekijöitä kunnioittaen. Hyvin eettisesti johdettu moninainen työyhteisö alkaa kantaa vastuuta ja kestää työyhteisölle kielteisetkin vastoinkäymiset. (Lämsä, Keränen ja Savela 2015, 216; Laaksonen ym. 2012, 124–125.) Esimiehenä henkilöstön johtaminen on kuin laivan kapteenina oleminen. Kapteenin tulee osata suunnata laivan kulku määränpäähän. Laiva pääsee päämääräänsä, jos työntekijät hahmottavat tavoitteet ja ovat motivoituneita näkemään ne.

Lähteet

- Colliander, A., 2006. Mosaiikki - vahvuutta -verkostohanke. Toteuttaja Jyväskylän Psykosoft Oy.
Viitattu 12.10.2015
<https://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=102053>
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu - Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: WS Bookwell Oy.
- Gardenswartz, L., Rowe, A. & Cherbosque, J. 1998. Emotional Intelligence for Managing Results in a Diverse World, The Hard Truth About Soft Skills in the Workplace. California: Davies Black Publishing.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöasioita esimiehille. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Herne, K. 2012. Mitä oikeudenmukaisuus on? Helsinki: Gaudeamus.
- Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Viitattu 4.10.15
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-301-1.pdf
- Kinnunen, J. & Vuori, J. 2007. Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisöissä. Helsinki: WSOY.
- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 1986. Finlex. Viitattu 14.10.15
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>
- Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. 2014. Etiikka hoitotyössä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lämsä, A-M., Keränen, A. & Savela, T. 2015. Vastuullinen johtajuus esimies-alaisuudessa. Hallinnon Tutkimus 3, 205–218.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2014. Työhyvinvointi. Viitattu 12.9.2015.
<Http://www.kajak.fi>, Nelli-portaali, Talentum Fokus.
- Perhoniemi, R. 2015. Työstä saatava kiitos – Ajallinen muutos ja yhteys palkansaajien työtyytyväisyyteen 2000-luvun Suomessa. Työelämän tutkimus 2, 99–111.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Poikketus, T. & Leino-Kilpi, H. 2012. Sairaanhoidajan eettiset pelisäännöt. Hoitotyön vuosikirja 2012. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Sainio, J. 2010. Esimiehen työoikeus. Vantaa: Helsingin Kamari Oy/ Helsingin seudun kauppakamari.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Suomen perustuslaki. 1999. Finlex. Viitattu 14.10.15
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=perustuslaki>
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Timonen, L. 2014. Moninaisuuden johtamisesta uusi työelämän avaintaito? AMK-lehti // Journal of Finnish Universities of Applied Sciences, No 4. Viitattu 4.10.15
<http://uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1629/1553>
- Visti, A. & Härkönen, L. 2005. Mosaiikki - erilaisuus vahvuudeksi. Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC. Helsinki: Tykes-raportteja 42. Viitattu 11.10.15
<http://www.psykosoft.com/pdf/Tasa-arvo-%20ja%20moninaisuustyon%20ABC.pdf>
- Visti, A., Heiskanen, H., Gyekye, A. S., Härkönen, L-K. & Ruoppila, I. 2006. Moninaisuus työelämässä. Psykologia 6, 427–439.

Asiantuntijuuden kehittäminen moninaisuusosaamisen johtamisen haasteena

Pertti Kyllönen ja Rauni Leinonen

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän kirurgisella osastolla moninaisuusosaamisen johtamisen haasteeksi on nostettu asiantuntijuuden kehittäminen. Uutta tietoa tulee jatkuvasti, ja henkilöstön osaamisen kehittämisen täytyy pysyä muutoksessa mukana. Moninaisuusosaamisen johtamisen opintoihin liittyvässä tehtävässä havaittiin, että vastuutehtävät jakautuivat yksittäisille työntekijöille. Moninaisuuden käsitettä avattiin työyhteisössä ja keskusteltiin moninaisuuden osaamisen kehittämisestä. Keskusteluun osallistui esimies sekä suurin osa henkilökunnasta. Osastollamme jokaisella työntekijällä on sovittu vastuutehtävä, jonka kehittämisestä työntekijä vastaa. Vastuutehtäviä ovat muun muassa elvytysvastaavan tai lääkevastaavan tehtävät. Työntekijät hakeutuvat vastuutehtäviään käsitteleviin koulutuksiin ja huolehtivat osaamisen kehittämisestä työyhteisössä. Tässä artikkelissa kuvaan, miten moninaisuusosaamisen johtamista kehitettiin kirurgisella osastolla. Kerron myös kehittämistyön prosessista. Tavoitteena on vakiinnuttaa vastuutehtävän mukainen osaaminen koko työyhteisön voimavaraksi. Moninaisuusosaamisen johtamisen näkökulmana artikkelissa on työntekijöiden vastuutehtäväosaamisen kehittäminen ja osaamisen jakaminen työyhteisössä. Jatkuva muutos organisaatioissa vaatii työntekijöiltä muutosvalmiutta työyhteisöissä (Koivuniemi 2004, 194).

Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen työyhteisössä tapahtuu pääsääntöisesti koulutusten avulla. Terveydenhuollon organisaatioissa yksilöiden koulutuksissa tapahtuva osaamisen kehittäminen on yleistä (Kivinen 2008, 203). Henkilöstö osallistuu omien vastuidensa mukaisiin koulutuksiin ja kehittää omaa osaamistaan. Tiettyihin koulutuksiin voi osallistua useampia työntekijöitä, kuten esimerkiksi potilaan haavanhoito -koulutuksiin.

Moninaisuusosaamisen johtamisen haasteena osastolla on työntekijöiden osaamisen kehittämisellä saavutetun asiantuntijuuden jakaminen työyhteisössä. Koulutusten hyödyntäminen on ollut puutteellista, eikä tieto uusista käytänteistä ole saavuttanut koko henkilöstöä. Tärkeää on kehittää työyhteisön viestintäkulttuuria, jotta asiantuntijuus saataisiin työyhteisön voimavaraksi. Tietojen ja taitojen välittämiseen vaaditaan vuorovaikutukseen perustuvia verkostoyhteyksiä, jotka mahdollistavat tiedon välittämisen moninaisin tavoin ja eri näkökulmista (Hakkarainen & Paavola 2008, 68).

Ratkaisuja asiantuntijuuden kehittämiseen tulee hakea työyhteisön rakenteiden ja toimintatapojen tietoisesta muuttamisesta (Launis & Engeström 1999, 64). Työyhteisössä on sovittu, että jokaisessa osastokokouksessa käsitellään vastuualueiden ajankohtaisia asioita. Tavoitteenamme on tuoda vastuualueiden ajankohtaiset asiat jatkuvaan tarkasteluun ja kehittää työyhteisömme viestintäkulttuuria.

Osaamisen kehittämisellä asiantuntijuutta

Yksilön osaamisen määrittelyssä vaikuttaviksi asioiksi katsotaan persoonallisuus, sosiaaliset kyvyt, vuorovaikutustaidot, motivaatio, asenne ja arvot. Tieto ja tietämys ohjaavat yksilön toimintaa.

Osaaminen voidaan ymmärtää myös harjaantumisen ja oppimisen avulla saavutettuna kykynä. (Tervo 2005, 151–152.) Osaamisen perustana on yksilön motivaatio ja asenne (Manninen 2009, 79).

Osaaminen ei kehity itsestään vaan tietoa, taitoa, asennetta ja pysyvyyttä on jokaisen työntekijän työstettävä ja omaksuttava uusi toimintatapa. Aktiivinen oppiminen vaatii oppijalta halua ja tahtoa. Esimiehen toiminta voi edistää tätä halukkuutta, mutta oppimisen tulee lähteä työntekijästä itsestään. Työntekijöiltä vaaditaan jatkuvaa oppimista työn ja työtehtävien muuttuessa. Oppimiseen kuuluu uuden tiedon refleктоiminen suullisesti aiempiin oppimiskokemuksiin. (Kupias, Pirinen & Peltola 2014.) Oppimisen ja sen myötä osaamisen jakaminen uusien käytänteiden kautta on haastavaa. Tarvitaan viestintäkulttuurin muutos, jotta tieto ei jää irralliseksi, vaan työntekijät kokevat tiedon ja sen hankinnan tärkeäksi. Tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen edellyttää osaamisen hankkimista yhteiseksi pääomaksi (Ollila 2006, 220).

Osaaminen on yhdistelmä tietoa, taitoa ja pätevyyttä. Tieto muodostuu teorioista, faktoista, periaatteista ja käytännöistä. Taito on työntekijän kykyä soveltaa hankittuja tietoja työssään. Tieto ja taito sekä henkilökohtaiset valmiudet muodostavat työntekijän pätevyyden eli kompetenssin. (Opetusministeriö 2009, 16–17.) Kompetenssit ovat osaamiskokonaisuuksia, jotka kuvaavat työntekijöiden pätevyyttä, suorituspotentiaalia sekä kykyä suoriutua työtehtävistä. Ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa kompetensseja ovat esimerkiksi oppimisen taidot, eettinen osaaminen ja työyhteisöosaaminen. (Auvinen, Heikkilä, Ilola, Kallioinen, Luopajarvi, Raj & Roslöf 2010, 6–7.) Osaaminen on yksilön ominaisuus, mutta strategiaperusteisessa ajattelussa yksilön osaamisen kehittämistä siirrytään siihen, kuinka organisaation osaamista voidaan kehittää. Tämä vaatii ymmärrystä organisaation osaamisen nykytilasta, osaamisen kehittämisen suunnittelemista ja tietoa siitä, kenen vastuulla osaamisen kehittäminen on. (Tuomi & Sumkin 2012.)

Organisaatiot jakautuvat osaamisalueisiin, kuten vastuutehtäviin ja edelleen osaamiseen. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on yksilöiden osaamisen kehittämistä. Työntekijä oppii ja jakaa osaamisensa muiden työntekijöiden kanssa. Laajempi osaamisen hyödyntäminen vaatii tietojen dokumentointia ja virallisia toimintatapoja (Sydänmaanlakka 2007, 148–154.) Organisaation sisäisen osaamisen dokumentoinnilla ja järjestelmällisellä analysoinnilla saadaan olemassa oleva osaamisresurssi hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti. Työntekijä kehittää koulutusten ja työkokemusten avulla kompetenssejaan vastaamaan organisaation kehittämistarpeisiin. (Hanhinen 2011, 5–7.)

Aloittelija perustaa työnsä sääntöihin ja yksityiskohtiin. Osallistuvuuden ansiosta aloittelijasta kehittyä asiantuntija, joka osaa tehdä ratkaisuja myös intuitiivisesti. (Benner, Tanner & Chesla 1999, 274.) Asiantuntija on innostuneesti työhönsä suhtautuva ja sitoutunut työntekijä. Hän on käynyt läpi noviisivaiheen ja siirtynyt kehittyneen aloittelijan roolin, jolloin hänen ei tarvitse kysyä omista päätöksistään vanhemmilta kollegoilta. Ongelmanratkaisuvaiheessa asiantuntijuuden kehittämisessä työntekijä pystyy jo toimimaan tuloskeskeisesti ja asettamaan tavoitteita työlleen. Ennen asiantuntijuutta on vielä suorittajavaihe, jolloin työntekijä kykenee jo hahmottamaan työnsä kokonaisuutena ja käyttämään kokemuksiaan tukena päätöksenteossa. Asiantuntija kykenee hyödyntämään työssään intuitiota ja omaa kokemustaan. Työn ja tekemisen jatkuva analysointi ja sen pohjalta työn säätäminen kuuluvat asiantuntijuuteen. (Kupias ym. 2014.)

Asiantuntijuutta on kuvattu myös erilaisten vertauskuvien kautta. Tiedonhankintavertauksessa asiantuntijuus on yksilön mielensisäinen prosessi, jossa ihmisen mieli koetaan säiliönä, jossa

asiantuntijuus rakentuu tietorakenteiden ja toimintamallien kautta. Tämä on samansuuntainen näkemys kuin Bennerillä ym. (1999) ja Kupiaksella ym. (2014). Osallistumisvertauksessa siirrytään pelkän tiedon välittämisestä yhteisön normien ja arvojen omaksumiseen.

Koulutus tarjoaa perusvalmiudet asiantuntijaksi kehittymiseen. Vaativat taidot opitaan osallistumalla ongelmanratkaisuun kokeneempien työntekijöiden kanssa. Merkittävä osa tiedosta on sitoutunut käytäntöihin, toimintaympäristöön ja välineisiin. (Hakkarainen & Paavola 2008, 60.) Työntekijän vastuutehtävän kehittämiseen osastolla luotu koulutuskansio koulutuspalautteineen palvelee osaamisen kehittämistä. Kokonaisuksien ymmärtäminen ja laaja näkökulma omaan työhön edellyttää aktiivista tiedonhankintaa. Asiantuntijaksi kehittyminen vaatii koulutuksen lisäksi työkokemusta. Asiantuntijuus syvenee työtä tekemällä ja siitä oppimalla. (Luukkainen & Uosukainen 2011, 105.) Tiedonluomisvertauksessa asiantuntijuuden kehittyminen tapahtuu yhteisöllisesti kehittäen jaettuja kohteita. Tiedonluomisen prosessin myötä syntyy tietämysverkosto, jossa yksittäiset toimijat kehittävät osana yhteisöä olemassa olevia käytäntöjä. Kyseessä ovat pitkäaikaiset prosessit, joissa työntekijät kehittävät järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti tiedon kohteita. Oppimisen kohteet voivat edustaa reflektoituja ja kehittämisen kohteena olevia käytäntöjä, kuten osastokokouksia asiantuntijuuden jakamisessa. (Hakkarainen & Paavola 2008, 60–61.)

Asiantuntija käyttää osaamistaan työnsä sisällön ja laadun sekä tehokkuuden ylläpitämiseen. Tiedon määrän lisääntyessä tarvitaan suunnitelmia ja periaatteita tiedon kulun hallitsemiseksi. Tärkeintä on kuitenkin asennemuutoksen aikaansaaminen ja ihmisen oma aktiivisuus tiedon hankinnassa. (Juholin 2008, 85.) Tarvitaan työntekijöiden omaa aktiivisuutta ja työkuultuurin muutosta omatoimisuuteen, jotta osaamista kehitetään säännöllisesti. Jatkuva tiedon hankinta ja tiedon jakaminen on jokaisen organisaation toiminnan edellytys. Tiedon jakaminen tapahtuu yhteisöllisesti, eli sovittujen käytänteiden kautta, sekä yksilöllisesti, jolloin on kyse jokaisen vastuusta tietää toimintatavoista ja toteuttaa niitä. (Juholin, 2008, 88.) Työyksikön tasolla tapahtuva työntekijöiden osaamisen ja tiedon kehittäminen jää usein hyödyntämättä organisaatiotasolla. Tämä aiheuttaa osaamisresurssin hyödyntämisen vajuusta organisaatiossa. Hukatun osaamisresurssin hyödyntäminen mahdollistuu kehittämällä toimintakäytäntöjä ja johtamisjärjestelmiä. (Kivinen 2008, 203.)

Hoitotyössä osaamista jaetaan eri suuntiin. Kokeneet työntekijät jakavat asiantuntijuuttaan nuorille työntekijöille. Nuoremmat työntekijät taas tuovat työyhteisöön uutta tietoa. Hoitoalalla jaetaan tietoa erilaisissa organisoiduissa kokouksissa, kuten osastokokouksissa. Tällöin päivitetään organisaation toimintaan liittyvää tietoa sekä pohditaan kehittämistä vaativia asioita yhdessä. (Paloniemi 2008, 267–268.) On tärkeää, että kehitetään toimivia käytänteitä tiedon systemaattiseen hallintaan (Kivinen 2008, 196).

Vastuutehtävien jakamisella varmistetaan riittävän osaamisen hankkiminen työyhteisöön. Hankitun osaamisen ja osaamispalautteiden tavoitteena on tuoda koulutuksissa saatu tieto koko henkilöstön tietoisuuteen ja saataville.

Viestintäkanavat jaotellaan rikkaisiin ja köyhiin viestintäkanaviin. Molempia tarvitaan, jotta osaamisen jakaminen olisi mahdollisimman onnistunutta. Pienryhmäpalaverit ja erilaiset keskustelut ovat rikkaita määriteltyjä viestintäkanavia. Erilaiset massakanavat, kuten lehdet, raportit ja muistiot, taas ovat köyhiä viestintäkanavia, vaikka mahdollistavat asian kertaamisen myöhemmin. (Yli-Okko 2005, 64.) Osaamisen kehittämistä suunniteltaessa keskustelimme osastonhoitajan kanssa käytettävistä viestintäkanavista ja

päädyimme käyttämään viestinnässä sekä kansiota että osastokokouksia. Osastollamme tiedonsiirtyminen keskustelujen kautta on perinteisesti ollut vahvaa. Säännöllisyys tiedonjakamisessa on kuitenkin puuttunut, ja ajankohtaiset muutokset on saatu hyödynnettyä työyhteisössä hitaasti.

Henkilöstön kehittäminen on työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Tämä korostuu organisaatioissa, joissa asiantuntijuus on työntekijöiden työväline. Osaamisen kehittäminen on mahdollista muun muassa kouluttautumalla, jolloin hyöty organisaatiotarpeisiin jää löyhäksi, ellei koulutussuunnitelma perustu organisaation strategiaan. Osaamisen kehittämissuunnitelma lähtee organisaation strategiasta. (Laakso-Manninen 2003, 33.) Osastolla on sovittu, että jokaisessa osastokokouksessa pohditaan kahden vastuutehtävän ajankohtaisia asioita. Käytännössä kahden vastuutehtävän osaamista kehitetään ja reflektoidaan uutta tietoa suhteessa nykyisiin toimintatapoihin.

Moninaisuusosaamisen kehittäminen PDCA-mallin avulla

Moninaisuusosaamisen johtamisen kehittäminen lähti työyhteisössämme liikkeelle osastonhoitajan kanssa käydylle keskustelulla. Moninaisuutta käsitelimme Collianderin nelikentän avulla (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 32). Moninaisuusosaamisen johtamista kartoittavissa keskusteluissa osastonhoitaja koosti nelikentästä hänen työhönsä esimiehenä eniten vaikuttavat moninaisuuden osa-alueet. Niitä olivat taidot, psyykkinen ja fyysinen jaksaminen, arvomaailma, ajattelutavat sekä työuran vaihe. Nämä moninaisuuden osat ovat asioita, jotka konkreettisesti ohjaavat eniten osastonhoitajan johtamistyöskentelyä.

Collianderin ym. (2009, 32) nelikentän avulla henkilöstölle selvennettiin moninaisuuden käsitettä sekä käsiteltiin osastonhoitajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta koostetut asiat. Henkilöstön kanssa mietimme moninaisuusosaamisen johtamisen kehittämisen kohdetta. Suunnittelimme yhdessä huoneentaulun, jonka tarkoituksena oli nostaa työyhteisöstä moninaisuuden näkökulmasta esiin asioita, joihin kiinnitetään huomiota päivittäisessä toiminnassa. Puolet työyhteisön työntekijöistä osallistui yhteisen huoneentaulun suunnittelemiseen. Siihen valittiin yhteisen keskustelun pohjalta kaksi asiaa:

- 1. Arvostamme toistemme asiantuntijuutta**
- 2. Tuemme toistemme psyykkistä jaksamista**

Huoneentaulun sisällöstä keskusteltiin henkilöstön osastokokouksessa. Tiedonluomisen prosesseissa sosialisatiossa tapahtuu yksilöiden välistä tiedonvaihtoa, jolla voidaan kehittää työyhteisön toimintamalleja (Sydänmaanlakka 2007, 193). Henkilökunta koki huoneentauluun nostetut asiat ajankohtaisiksi. Toistemme asiantuntijuuden arvostaminen on tärkeää useiden muutosten keskellä, toisten jakaman osaamisen arvostus taas on tärkeää, jotta uudet toimintakäytännöt vakiintuvat työyksikköön. Toisten työntekijöiden psyykkisen jaksamisen huomioiminen on tärkeää nyt, kun osastollamme tapahtuu muutoksia autonomisen työvuorosuunnittelun aloittamisen myötä. Huoneentauluun kirjatuista asioista tein molemmista kehittämissuunnitelman. Henkilöstö valitsi toteutettavaksi asiantuntijuuden kehittämisen suunnitelman, eli arvostamme toistemme asiantuntijuutta. Kehittämismenetelmänä käytin PDCA-mallia, joka on syklinen kehittämismenetelmä ja tulee sanoista plan, do, check, act (taulukko 1). Menetelmässä suunnitellaan kehittämisinterventio, toteutetaan esimerkiksi koulutusta, arvioidaan vaikuttavuutta ja tehdään tarpeelliset muutokset. (Holopainen, Korhonen, Seppänen, Jylhä & Junttila 2013, 88.)

TAULUKKO 1. Kehittämismenetelmän kuvaus

Plan	Do	Check	Act
<p>* Osastotunneilla käsitellään vastuutehtävien mukaisia ajankohtaisia asioita.</p> <p>* Kehitetään viestintäkäytänteitä työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi ja asiantuntijuuden jakamiseksi.</p>	<p>* Sitoutetaan henkilöstö koulutuksilla osaamisen kehittämiseen ja asiantuntijuuden jakamiseen työyhteisössä.</p> <p>* Painopisteenä osaamisen kehittämisessä on suunnitelmallinen koulutuksista saatavan tiedon esille tuominen ja sitä kautta asiantuntijuuden jakaminen.</p>	<p>* Loppuvuodesta 2015 keskustellaan osastokokouksessa osaamisen kehittymisestä ja asiantuntijuuden jakamisen vakiintumisesta työyhteisöön teemalla miten osaaminen on kehittynyt vastuutehtävittäin ja asiantuntijuuden jakaminen vakiintunut käytännöksi.</p>	<p>* Arvioinnin perusteella kehitetään moninaisuusosaamisen johtamisen menetelmiä asiantuntijaosaamisen jakamiseen työyhteisössä.</p>

Suunnitelman mukaisesti osastotunteihin liittyvät keskustelut vastuutehtävittäin sovittiin elokuun 2015 ensimmäisessä osastokokouksessa. Osastolla on koulutuskansio, johon on kerätty Kainuun sote -kuntayhtymän koulutukset työntekijöiden osaamisen tarpeen mukaan vastuutehtävittäin. Kansio sisältää asiantuntijan luomaa käsitteellistä tietoa, joka auttaa kielellisesti kuvaamaan asiantuntijan osaamista ja kokemusta. Tätä tietoa asiantuntijan ja työntekijöiden on suhteellisen helppo hallita ja kontrolloida (Hakkarainen & Paavola 2008, 63.) Kansioon kerätään myös kirjalliset koulutuspalautteet vastuutehtävittäin. Osastolla on aikaisemmin järjestetty koulutuksista osastotunnit, mutta tämä viestintäkulttuuri on hiipunut. Jatkossa osastotuntien yhteyteen liitetään keskustelut koulutuksista. Muuttuva työelämä luo vaatimuksia jatkuvalla osaamisen päivittämiselle. Osaamisen kehittäminen on siirtynyt enenevässä määrin täydennyskoulutuksesta lähemmäksi työtä ja työyhteisöä (Paloniemi 2013, 260.)

Ensimmäisessä osastokokouksessa suunniteltiin vastuutehtävittäin toteutettavat osastokokoukset. Koulutuskansion merkitys esiteltiin henkilöstölle. Uudesta toimintakäytännöstä tiedotettiin myös suullisesti arjen keskusteluissa.

PDCA-suunnitelman Check- ja Act-vaihe toteutetaan vuoden 2015 lopussa. Tällöin arvioidaan käytänteiden toimivuutta keskustelemalla asiasta työyhteisössä teemalla miten osaaminen on kehittynyt vastuutehtävittäin ja miten asiantuntijuutta on jaettu työyhteisössä. Arviointia tehdään myös koulutuspalautteiden määrän ja laadun perusteella. Jos koulutuspalautteita ei tehdä tai niiden laatu ei

vastaa työntekijöiden osaamisen kehittämisen tarkoitusta, henkilöstölle järjestetään tiedotusta uusista käytänteistä.

Loppuvuoteen mennessä kaikkien vastuutehtävien ajankohtaiset asiat tulisi olla keskusteltu vuodelta 2015, ja kaikista käydyistä koulutuksista tulisi olla koulutuspalautteet.

Organisaation tehokkuutta saadaan lisättyä tekemällä näkyväksi olemassa oleva tieto. Osaamisen jakamisessa ongelmana on, ettei organisaatio varsinaisesti tiedä, mitä tietoa sillä on. (Sydänmaanlakka 2007, 175–176.) Jatkuvalla uuden osaamisen käsittelemisellä saadaan osastolla olevaa osaamista jaettua yksilöiltä yhteisölle. Laadullista arviota suunnitellaan, kunhan vastuutehtäväviestinnästä on tullut osa hoitotyön arkea. Osastokokouksissa keskustellaan myös osaamisen kehittymisestä sekä uusien käytänteiden toimivuudesta. Kompetenssit on määritelty organisaation kriittisistä osaamisvaatimuksista (Sydänmaanlakka 2007, 152). Moninaisuusosaamisen johtamisen näkökulmasta on välttämätöntä, että työyhteisön osaamistarpeet ensiksi kartoitetaan. Esimiehellä on myös vastuu työntekijöiden osaamisen varmistamisesta, ja tämän vuoksi esimiehen on tärkeää tuntea alaistensa osaaminen ja huomioida esimerkiksi työkokemus moninaisuuden vuoksi.

Johtopäätökset

Osaamisen johtamisen kehittämisen alusta saakka oli selvää, että moninaisuus käsitteenä on vieras. Nelikenttä (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 32) konkretisoi moninaisuuden käsitteen ymmärrettävään muotoon. Osallistaminen helpottui, kun moninaisuuden käsite tuli tutuksi työyhteisössä. Henkilöstö osallistui kehittämistyöhön, mikä tukee uusien toimintatapojen vakiinnuttamista käytäntöön. Asiantuntijuuden kehittyminen vastuutehtävissä ja asiantuntijuuden jakaminen ovat haaste työyhteisössä.

Vastuutehtävien avulla osaamista saadaan kehitettyä eri osa-alueilta. Asiantuntijuuden kehittyminen tapahtuu yhteisöllisesti ja kehittää jaettuja kohteita (Hakkarainen & Paavola 2008, 60–61). Moninaisuusjohtamisen näkökulmasta ajateltuna muuttujia ovat erilaiset oppijat sekä erilaiset vastuutehtävät. Tiedon määrä on valtava ja kaiken osaaminen mahdotonta. Kaikissa vastuutehtävissä on kuitenkin asiantuntija näihin tehtäviin. Jokaisen on pystyttävä hyödyntämään toisten osaamista ja ajatuksia (Jyrkiäinen 2007, 159).

Artikkeli käsittelee moninaisuusosaamisen johtamisen näkökulmasta osaamisen kehittämistä ja asiantuntijuuden jakamista. Kehittämistyössä tulee huomioida myös muut moninaisuuden ulottuvuudet. Hyvä johtaja osaa hyödyntää työyhteisön moninaisuuden vahvuutena ja hyödyntää esimerkiksi työntekijöiden työkokemusta tai uusien työntekijöiden ajankohtaista tietoa.

Strategiaa tukeva osaamissuunnitelma ja sitä tukeva koulutussuunnitelma tukevat tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista, jota tukemaan on muun muassa koostettu koulutuspalautteet yhteen foorumiin. Koulutuspalautteet toimivat tiedon lähteenä ja kehittävät työntekijöiden osaamista. Tiedon jatkuva hankkiminen sekä yhtenäiset käytänteet tiedon jakamisessa ovat organisaation toiminnan edellytys (Juholin 2008, 88). Osastokokouksissa tehtävä vastuutehtävien käsittely yhdessä työntekijöiden kanssa luo oppimisfoorumin, josta muodostuu moninaisuusosaamisen johtamisen väline, jolla hallitaan

moninaista osaamista vastuutehtävittäin. Kyseessä on tietämysverkoston luominen, jossa työntekijät yhdessä kehittävät työyhteisön jo olemassa olevia käytäntöjä (Hakkarainen & Paavola 2008, 60–61).

Koivuniemen (2004, 196) mukaan rakennemuutokset ja jatkuva muutos kuntaorganisaatioissa vaativat työntekijöiltä kykyä toimia jatkuvassa muutoksessa.

Työntekijöiltä vaaditaan moniammatillista osaamista, ja esimiestyöskentelyn rooli korostuu. Moninaisuusosaamisen johtaminen on vielä käsitteenä monelle esimiehelle vieras, vaikka moninaisuusosaamista johdetaan joka päivä työyhteisöissä. Käsitteen tullessa tutuksi päästään työyhteisöissä hyödyntämään moninaisuuden osaamisen johtamista ja sen mukaista kehittämistä.

Lähteet

- Auvinen, P., Heikkilä, J., Ilola, H., Kallioinen, O., Luopajarvi, T., Raij, K. & Roslöf, J. 2010. Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa. Viitattu 8.10.2015
www.arena.fi/sites/default/files/PDF/2015/NQF.pdf
- Benner, P., Tanner, C. & Chesla, C. 1999. Asiantuntijuus hoitotyössä. Juva: WSOY.
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy, 59–82.
- Hanhinen, T. 2011. Osaamisenhallinta on työelämän haaste ja valtti. Viitattu 4.10.2015
www.tem.fi/files/29368/hanhinen.pdf
- Holopainen, A., Korhonen, A., Seppänen, S., Jylhä, V. & Junntila, K. 2013. Johda näyttö käyttöön hoitotyössä. Helsinki: Fioca.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous - löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Jyrkiäinen, A. 2007. Verkosto opettajien tukena. Tampere: Tampereen Yliopisto Paino Oy Juvenes Print.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopio: Kopijyvä.
- Kupias, P., Pirinen, J. & Peltola, R. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Talentum Media.
- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Laakso-Manninen, R. 2003. Henkilöstön kehittämisen integroitu järjestelmä. Teoksessa P. Kirjavainen, R. Laakso-Manninen, M. Manka & E. Troberg (toim.) Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Launis, K. & Engeström, Y. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa A. Etäpelto, P. Tynäjä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Juva: WSOY, 64–81.
- Lehtisalo, L. 2008. Tieto - oppiminen - sivistys. Vantaa: Dark Oy.
- Luukkainen, S. & Uosukainen, L. 2011. Koulutus asiantuntijuuden perustana. Teoksessa R. Iiri (toim.) Sairaanhoidaja asiantuntijana. Helsinki: Edita Prima Oy, 99–114.
- Manninen, O. (toim.) 2009. Työelämäosaamisen käsikirja. Tampere: Domus Print Oy.
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Vaasa: Acta Wasaensia.
- Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys. 2009. Helsinki: Opetusministeriö, koulutus- ja tiedepolitiikan osasto.
- Paloniemi, S. 2013. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä - työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy, 255–274.

- Tervo, V. 2005. Osaava ja oppiva Puolustusvoimat suomalaisen turvallisuuden paras vakuutus? Teoksessa P. Juuti (toim.) Osa ja innovoi - osaaja innovoi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 150–164.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: osaamisen oivalluksia. Helsinki: Talentum Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Espoo: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Yli-Okko, P. 2005. Asiantuntija johtaa. Teoksessa L. Salo-Lee, M. Selänne, J. Sipilä, L. Söderlund, T. Uimonen, P. Yli-Okko & M. Karhu (toim.) Asiantuntija viestii - ajatuksesta vaikutukseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 62–69.

Asiakslähtöisyyden kehittäminen moninaisuusosaamista johtamalla

Laura Pasanen ja Kirsi Moisanen

Osaamisen johtamisen opintojakson tehtävän avulla kehitettiin työyhteisöemme moninaisuusosaamisen johtamista. Kehitettävänä kohteena oli asiakslähtöisen toiminnan laadun kehittäminen moninaisuusosaamisen johtamisen avulla. Tässä artikkelissa käsittelemme moninaisuutta moniammatillisen työyhteisön osaamisen kautta. Työyksikössämme moninaisuutta kuvaa moniammatillinen työyhteisö, jossa eri ammattiryhmien moninaisuutta ovat koulutus, työkokemus ja osaaminen. Asiakslähtöisyys on huomioitu organisaatiomme strategiassa (Yritys X strategia 2015) seuraavasti:

Palvelumme on korkeatasoista ja yksilöllistä.

Palvelu on yhtä laadukasta kaikissa toimipaikoissamme.

Vastaamme asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin.

Potilas on terveydenhuollon asiakas. Ihmiskeskeisen toimintamallin korostuminen terveydenhuollossa luo muutosta asiakas-sanan aktiiviselle käyttönotolle. Asiakas-sanan käyttöönotto on osittain vaikea hyväksyä terveydenhuollossa. (Koivuniemi & Simonen 2011, 92–94.) Tässä artikkelissa käsittelemme asiakas-sanaa. Yksityisissä terveydenhuollon palveluissa asiakas-sana on arkipäivää. Käytettäessä sanaa asiakas on sen taustalla jo asiakslähtöinen ajattelutapa.

Asiakslähtöisyys on julkisten ja yksityisten sosiaali- ja terveystalouksien laatutyön perusta. Valtakunnalliset suositukset ovat korostaneet jo 1990-luvulla asiakslähtöisyyttä. Asiakslähtöisyys on ollut palveluiden kehittämiskohteena valtakunnallisessa suosituksessa Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle (1999, 11). Asiakslähtöisellä toiminnalla tarkoitetaan asiakkaan ja hoitohenkilöstön välistä yhteyttä, joka on tasa-arvoista. Asiakslähtöinen toiminta suunnitellaan asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta, ei yksinomaan organisaation tai hoitohenkilöstön näkökulmasta. Terveydenhuoltolain 1326/2010 2. §:n mukaan yhtenä tarkoituksena on vahvistaa palveluiden asiakslähtöisyyttä. Lain 4. §:n mukaan toimintayksikön johtamisessa on oltava moniammatillista osaamista. Moniammatillisella osaamisella tuetaan laadukasta ja turvallista hoidon kokonaisuutta, eri ammattiryhmien yhteistyötä sekä hoito- ja toimitapojen kehittämistä.

Organisaatiossa osaamisen johtamisen lähtökohtana ovat visiot, strategiat ja tavoitteet. Organisaatiossa on tiedettävä, millaista osaamista tarvitaan. Organisaation kilpailuetu saavutetaan, kun tiedetään organisaation ydinosaamisen tarpeet visioiden, strategioiden ja tavoitteiden avulla. (Sydänmaanlakka 2007, 131–132.) Osaamisen johtamisen avulla saadaan tehokkuutta työhön, sen avulla voidaan kehittää työn laatua ja saadaan työpaikka menestymään (Pitkäkangas 2015, 36). Osaamisen johtamisella turvataan organisaation osaaminen nyt ja tulevaisuudessa sen tavoitteiden mukaisesti. Organisaation menestyksen perustana on yksilön osaaminen, ja sen avulla voidaan kehittää organisaation toimintaa,

kuten toimintamalleja tai prosesseja. Yksilön osaaminen antaa perustan henkilökohtaiselle onnistumiselle ja kehitymiselle omassa työtehtävässä ja työyhteisössä. (Viitala 2005, 38, 109.)

Moniammatillisen työyhteisön osaamisen johtamisen pitäisi tapahtua siten, että hoitohenkilöstön toiminta tukee asiakaslähtöistä työskentelyä. Kuinka hoitohenkilöstön osaamista voidaan johtaa niin, että osaaminen on asiakaslähtöistä moniammatillisessa työyhteisössä? Artikkelissa kuvaan työyhteisömme moninaisuusosaamisen johtamisen kehittämistä asiakaslähtöisenä toiminnan kehittämiseksi.

Asiakaslähtöisyys terveydenhuollossa

Asiakas terveystalveluiden käyttäjänä on keskeisessä asemassa terveydenhuollossa. Asiakkaan asema on korostunut terveydenhuollossa hoidon laadun arvioijana. Hoitohenkilökunnan toiminnassa asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden huomioimista: toiveet ja odotukset otetaan huomioon sellaisina, kuin asiakas itse ilmaisee ne. Laadun kehittäminen asiakasnäkökulmasta on tullut yhä tärkeämmäksi lähtökohdaksi käytännön työssä. (Kujala 2003, 30–32.) Asiakkaiden odotukset ja vaatimukset terveydenhuollon palveluihin ovat lisääntyneet. Asiakaspalautetta uskalletaan antaa herkemmin kuin aikaisemmin. Jokaisessa organisaatiossa täytyy olla asiakaspalauttejärjestelmä, jonka avulla mahdollistetaan toiminnan kehittäminen. Asiakkaille on annettava tieto siitä, miten asiakaspalautte on käsitelty ja miten se on vaikuttanut toiminnan kehittämiseen. (Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle 1999.) Asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon asiakkaan tarpeet ja odotukset. Asiakaspalautteiden tiedon avulla pystytään kehittämään toimintaa asiakaslähtöisesti. Asiakkaan kokemus on ainutlaatuista ja yksilöllistä. Puhuttaessa asiakaslähtöisestä toiminnasta siinä korostuu yksilöllisyys ja asiakkaan ainutlaatuisuus. Asiakaslähtöisessä toiminnassa pitää ymmärtää jokainen asiakas yksilönä.

Asiakaslähtöisyys vaikuttaa terveystalvelujen laatuun, toimintaan ja tuloksellisuuteen. Hoitotyön johtajien tehtävänä on kehittää hoitotyötä asiakaslähtöisesti, mutta samalla hoitohenkilöstöä kuunnellen. (Suhonen, Leino-Kilpi, Gustafsson, Tsangari, & Papastavrou 2013, 89–90.) Sosiaali- ja terveystministeriön KASTE 2012–2015 -ohjelman (2012, 13, 18–19) yhtenä tavoitteena on sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestäminen asiakaslähtöisesti. Palveluiden järjestämisen pitää tapahtua siten, että asiakkaat voivat luottaa palveluiden laatuun ja vaikuttavuuteen. Lisäksi on huomioitava, että organisaatiolla on osaava ja hyvinvoiva hoitohenkilöstö. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa muun muassa ihmisten kuulemista ja vaikutusmahdollisuutta palveluiden kehittämisessä ja mahdollisuutta osallistua itseään koskeviin päätöksiin.

Asiakaslähtöisyyden yksi avaintekijä on vuorovaikutus, joka on hyvien asiakassuhteiden kehittämisen edellytys (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 23–25). Vuorovaikutus on asiakkaan ja palvelutuottajan välistä tavoitteellista kanssakäymistä. Vuorovaikutuksessa on tärkeää, että asiakasta kuunnellaan ja annetaan mahdollisuus ilmaista mielipiteensä häntä koskevissa hoidollisissa päätöksissä. Terveydenhuollon asiakkaat pitää kohdata yksilöllisesti. Terveydenhuollon prosessien perusta on vuorovaikutus asiakkaan, hänen omaistensa ja terveydenhuollon hoitohenkilöstön kanssa. (Koivuniemi & Simonen 2011, 52, 54–55.) Asiakaslähtöisessä toiminnassa hoitohenkilöstön on kohdattava asiakas

aidosti ja välittäen. Vuorovaikutuksesta täytyy välittyä aito kiinnostus asiakasta kohtaan, jolloin asiakkaan kuunteleminen, empatia, aito läsnäolo ja tasavertainen vuorovaikutus toteutuvat.

Ammattilaisen tyytyväisyys syntyy osaamisesta ja haasteiden ratkaisusta. Asiakkaan tyytyväisyys koostuu odotusten ylittymisestä, arvon tuotosta ja kuuntelemisesta. Näkökulmien ero voi synnyttää kuilun asiakkaan ja ammattilaisen välille. (Pitkänen 2010, 28–29.) Asiakaslähtöisessä toiminnassa pyrkimyksenä on, että asiakas ja ammattilainen löytävät yhdessä toimivia ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaalla ja ammattilaisella on erona asiantuntijuuden erillisuus. Asiakas haluaa ammattilaiselta apua tarpeeseensa ja esittää omat näkemyksensä ja toiveensa. Ammattilainen puolestaan tarjoaa ratkaisuja asiakkaan esittämiin ongelmiin ja huomioi asiakkaan tarpeet ja toiveet. (Poikela 2010, 226.) Terveystieteidenhuollossa asiakaslähtöisyys ei ole sitä, että asiakas voi päättää, miten häntä hoidetaan. Asiakaslähtöisyyttä on se, että ammattitaitoinen hoitohenkilöstö toimii päätöksissään asiakkaan parhaaksi asiakasta kuunnellen. Yhteistyön sujuvuus asiakkaan ja ammattilaisen välillä on asiakaslähtöisen toiminnan edellytys.

Asiakaslähtöisen toiminnan lähtökohtana on osaava ja hyvinvoiva hoitohenkilöstö. Kun on osaava hoitohenkilöstö, pystytään asiakkaalle järjestämään asiakaslähtöistä palvelua ja hoitoa. Hyvinvoivalla hoitohenkilöstöllä on voimavaroja toimia asiakaslähtöisesti. Asiakkaan tarpeet ja odotukset huomioidaan ja niihin yhdistetään hoitohenkilöstön osaaminen. Asiakaslähtöisyys on työyhteisömme toiminnan lähtökohta. Moninaisuusosaamisen johtamisen opintojakson kehittämisen tehtävän aloitimme työyhteisössä huoneentaulun laatimisella. Huoneentauluun kirjasimme esimerkkejä työyhteisömme moninaisuudesta, joita ovat ammattiryhmät, osaaminen, koulutukset ja työkokemus. Huoneentauluun liitimme organisaatiomme strategiasta (Yritys X strategia 2015) asiakaslähtöisyyteen liittyvät asiat, joita ovat korkeatasoinen ja yksilöllinen palvelu, ja se, että palvelut ovat yhtä laadukkaita jokaisessa toimipaikassa, ja asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin vastataan. Huoneentaulusta valitsimme työyhteisössämme kehittämisen kohteeksi asiakaslähtöisen toiminnan laadun kehittämisen moninaisuusosaamisen avulla. Jotta pystymme toimimaan asiakaslähtöisesti, on meidän jatkuvasti kehitettävä osaamistamme.

Moniammatillisen työyhteisön osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tavoitteena on yhdistää hoitohenkilöstön osaaminen tukemaan organisaation strategiaa. Yksittäisen henkilön osaaminen on perusta sille, että hän pystyy kehittymään työssään samalla kehittäen työyhteisöään. Yksittäisen henkilön osaaminen ei takaa organisaation oppimista, mutta ilman sitä organisaatio ei voi oppia. (Viitala 2005, 109.) Osaaminen on kykyä suoriutua työtehtävistä, ja se sisältää työtehtävän hyvän hallinnan, itsenäisen suoriutumisen työtehtävästä, vastuullisuuden työsuorituksesta ja onnistumisen muuttuvissa tilanteissa. Asiantuntijuus sisältää muun muassa oman ammattialan osaamisen, organisaatio-osaamisen, sosiaaliset taidot, luovuuden ja ongelmanratkaisukyvyyn sekä persoonalliset valmiudet, kuten paineensietokyvyn ja henkisen joustavuuden. Terveystieteidenhuollon ammattilaisen perusosaamiseen kuuluvat hyvät vuorovaikutustaidot. (Viitala 2005, 113–116.)

Moniammatillinen työyhteisö on eri ammattiryhmien välistä vuorovaikutusta, jossa yhdistyy hoitohenkilöstön osaaminen. Moniammatillisessa työyhteisössä korostuu eri ammattiryhmien sitoutuminen yhteistyöhön. Työyhteisössä keskitytään yhteistyöllä ratkomaan samaa ongelmaa ja jaetaan osaamista hoitohenkilöstön kesken. (Isoherranen 2012, 21.) Moniammatillisessa työyhteisössä

esimiehen vastuulla on, että hoitohenkilöstö toimii lakien ja säädösten mukaisesti. Lisäksi hyvät toimintatavat tulee muistaa ja toimia sovittujen toimintatapojen mukaisesti. (Pitkäkangas 2015, 36–37.)

Moniammatillisessa työyhteisössä hoitohenkilöstön osaaminen pitäisi tiedostaa niin hyvin, että jokainen tietää työyhteisössä toistensa osaamisen. Moniammatillisessa työyhteisössä hoitohenkilöstö täydentää toisiaan osaamisellaan. Työyhteisössä yksi henkilö ei voi hallita kaikkea osaamista. Tehokkaaseen työskentelyyn päästään, mikäli työyhteisössä tiedetään eri ammattiryhmien hoitohenkilöstön osaaminen. (Isoherranen 2012, 46.) Organisaation osaaminen ei sisällä pelkästään sitä osaamista, josta organisaatio on tietoinen. Organisaatiossa voi olla tiedostamatonta osaamista. (Boudreau & Ramstad 2008, 39.) Sosiaali- ja terveysalalla työskentelee hoitohenkilöstöä eri osaamisen tasoilla. Lyhyet työsuhteet, hoitohenkilöstön vaihtuvuus tai erikoistuneemmat ammattiryhmät tuovat omat haasteensa työn sujuvuudelle. Tällöin korostuu se, että yhä enemmän pitäisi tietää, mitä osaamista toisella henkilöllä on. (Isoherranen 2012, 67.) Moniammatillisen työyhteisön moninaisuus pitää ymmärtää, jotta osaamisen johtamista voidaan kehittää.

Organisaation kulttuurilla on vaikuttava voima. Se ohjaa yksilöitä enemmän kuin yksittäiset henkilöt sitä. Vaikka organisaation näkyvä malli mahdollistaisi eri ammattiryhmien välisen toiminnan mahdollisimman asiakaslähtöiseksi, voi organisaation näkymätön toiminta estää sen. Näkymätöntä toimintaa voivat olla henkilökunnan asenteet, tottumukset tai uskomukset. (Isoherranen 2012, 134.) Organisaation hallinnolliset rakenteet voivat estää eri ammattiryhmien välistä toimintaa. Eri ammattiryhmillä on omat hallinnolliset ryhmänsä, mikä vaikuttaa suunnittelu- ja yhteistyöhön. Yhteistyötä pitäisi lisätä eri ammattiryhmien välillä, esimerkiksi pitää säännöllisiä palaverieja ja sopia yhteisiä toimintamalleja. (Isoherranen 2012, 135–136.) Vaikka on siirrytty moniammatillisiin työyhteisöihin, johtaminen ei ole tarpeeksi muuttunut, koska johtaminen ymmärretään edelleen oman alan johtamisena. (Isoherranen 2012, 138.) Kun johtamisessa ymmärretään hoitohenkilöstön moninaisuus, silloin on hyvät lähtökohdat vuorovaikutteiselle johtamiselle. Motivoitunut hoitohenkilöstö luo hyvän työilmapiirin, joka heijastuu asiakkaisiin ja antaa hyvät yhteistyömahdollisuudet asiakkaiden kanssa. Kun organisaation strategiat on rakennettu asiakaslähtöisiksi, hoitohenkilöstön on helppo mieltää oma roolinsa asiakaslähtöisessä toiminnassa. (Selin & Selin 2013, 96.)

Asiakaslähtöinen toiminta on organisaatiomme strategioissa (Yritys X strategia 2015) kuvattu selkeästi. Palvelumme on korkeatasoista ja yksilöllistä, palvelu on yhtä laadukasta kaikissa toimipaikoissamme, ja vastaamme asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin. Asiakaslähtöisyys näkyy organisaatiomme arvoissa, jotka ovat osaaminen ja välittäminen. Organisaatiomme arvot ohjaavat henkilöstön toimintaa. Asiakaslähtöisyyden toteuttaminen työssä on vakiinnutettu työyksikköömme viime vuosien aikana muun muassa sisäisten koulutusten avulla. Olemme keskittyneet toimimaan asiakkaan parhaaksi.

Moninaisuusosaamisen johtamisen avulla asiakaslähtöisen toiminnan laadun kehittäminen eteni työyhteisössämme moniammatillisen työryhmän johdolla. Moniammatilliseen työryhmään kuului sairaanhoitajia, asiakaspalvelun työntekijöitä ja esimiehiä. Pidimme viikoittain palaverieja, joihin olin kehittämisen vastuuhenkilön roolissa tehnyt alustavat esitysmateriaalit tukemaan palaverin etenemistä. Jokaisessa palaverissa laadimme tavoitteet ja niiden toteutumiseen vaadittavat tehtävät seuraavalle viikolle. Palaverissa seurassimme tavoitteiden toteutumista, tai mikäli haasteita ilmeni, ratkoimme niitä yhdessä. Tiedotimme työyhteisöä palaverien muistioiden avulla, ja ne olivat viikoittain ilmoitustaululla

jokaisen nähtävillä. Yhtenä kehittämisen tavoitteena oli saada yhteiset toimintatavat moniammatilliseen työyhteisöön muun muassa eri toimenpiteissä. Yhteisten toimitapojen vakiinnuttamisessa hoitohenkilöstön osaaminen kehittyi tiedon jakamisen kautta.

Pohdinta

Asiakaslähtöisyyden pitää olla kaikilla hoitotyötä tekevilla toiminnan lähtökohtana. Asiakaslähtöisyys tuo hoitohenkilöstölle tyytyväisyyttä. Kun on tyytyväiset asiakkaat, on myös sitä tyytyväisempi hoitohenkilöstö. Ongelmalliset tilanteet asiakkaiden kanssa pystytään selvittämään helposti, kun lähtökohtana on asiakaslähtöinen työskentelytapa. Vuorovaikutustaidot ovat keskeinen osa asiakaslähtöistä toimintaa, ja ne antavat hyvät edellytykset sujuvaan yhteistyöhön hoitohenkilöstön, asiakkaiden ja omaisten välillä. Vuorovaikutustaidot ovat edellytys moniammatillisen työyhteisön toimivuudelle. Vuorovaikutus on lähtökohtana sille, että hoitohenkilöstö onnistuu asiakaslähtöisessä toiminnassa.

Moniammatillisessa työyhteisössä on haasteita. Eri ammattiryhmien välistä toimintaa pitää lisätä rajapintoja rikkomalla eri ammattiryhmien välillä. Käytänteiksi pitäisi ottaa yhteisiä palaverieja, jossa olisi eri ammattiryhmien edustajia. Yhteisellä toiminnalla hyvä työilmapiiri ja työn sujavuus kehittyvät. Kun ymmärrämme toisen työn sisältöä paremmin, ymmärrämme myös erilaisia toimintatapoja. Moniammatillisessa työyhteisössä pystytään toimimaan asiakaslähtöisesti, kun huomioidaan asiakkaan koko hoitoprosessi. Tällöin pystymme toimimaan asiakkaan parhaaksi. Kun tiedetään yhteiset toimintatavat, ja kaikki toimivat yhteisesti sovittujen toimintatapojen mukaan, työ on sujuvaa. Työn sujavuus lisää työhyvinvointia. Työhyvinvointi parantaa hyvää työilmapiiriä. Asiakkaat pystyvät aistimaan, onko henkilöstöllä hyvä työilmapiiri. (Isoherranen 2012, 46; Selin & Selin 2013, 96.)

Asiakaslähtöisyyden kehittämistä moninaisuusosaamisen johtamisella toteutimme työyksikössä kehittämällä moniammatillista yhteistyötä. Yhteistyön kehittämistä toteutettiin palaverien pitämällä eri ammattiryhmien kanssa, ja näin tietoa jaettiin. Eri ammattiryhmien välinen yhteistyö kehitti työn sujuvuutta, jolloin voidaan puhua asiakaslähtöisestä työtoteutuksesta. Eri ammattiryhmien välinen yhteistyö tuo laatua asiakkaiden hoitoprosesseihin. Laatua hoitoprosesseissa on esimerkiksi nopea hoitoon pääsy, oikeat hoitomenetelmät tai eri ammattiryhmien osaamisen hyödyntäminen. Asiakaslähtöisyyttä hoitoprosesseissa on muun muassa asiakkaan mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja se, että asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioidaan. Moniammatillisen yhteistyön lähtökohtana on hoitohenkilöstön avoimuus ja moninaisuuden ymmärtäminen sekä arvostaminen. Kun tiedostetaan hoitohenkilöstön moninaisuuden ulottuvuudet, se rikastuttaa työyhteisöä.

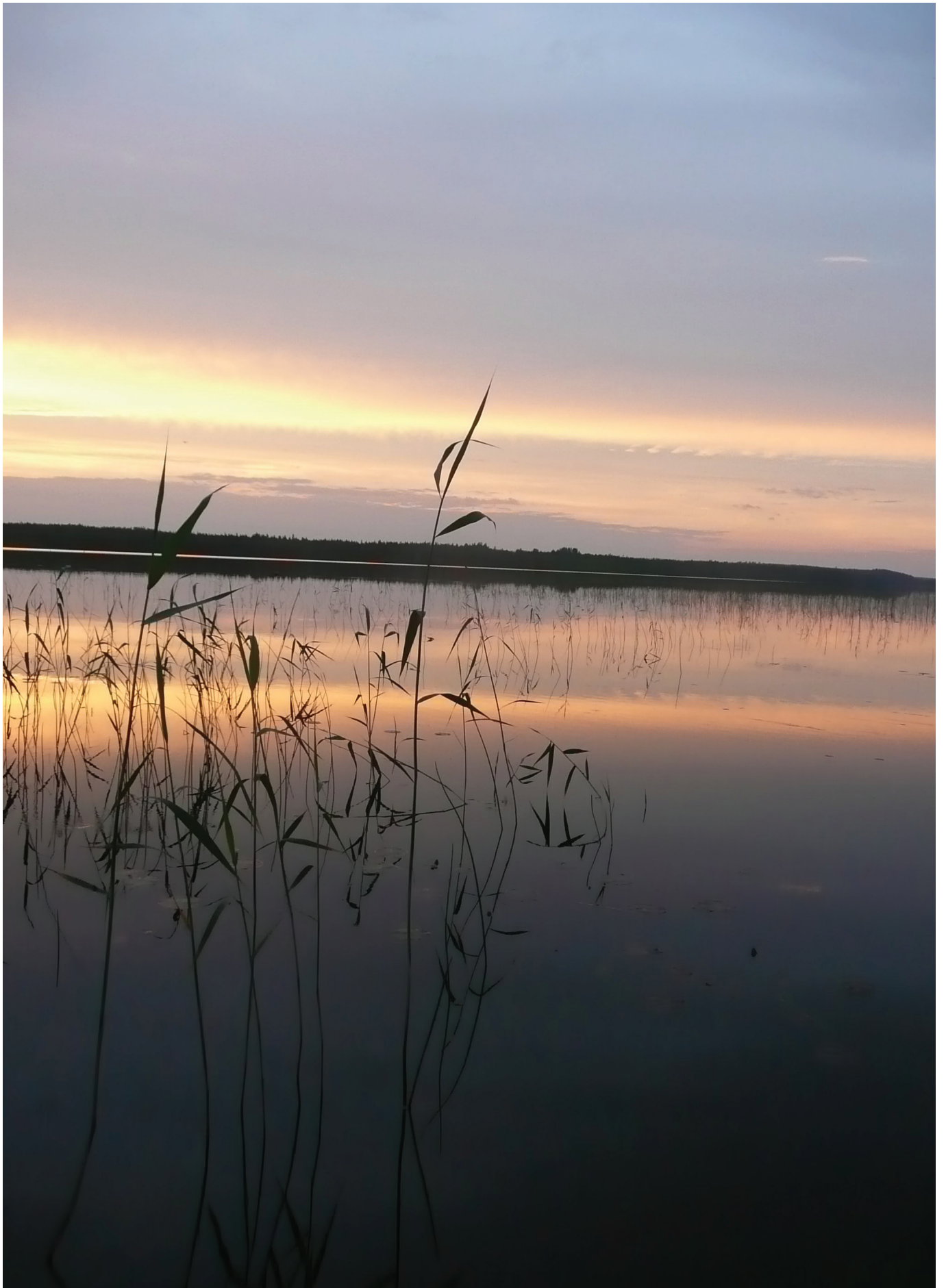
Esimies- ja johtamistyössä moninaisuusosaaminen tuo haasteita, mutta se antaa myös mahdollisuuksia työyhteisölle. Haasteina ovat muun muassa eri ammattiryhmien erilaiset toimintatavat ja näkemykset asioista. Esimiehen tehtävänä on saada työyhteisö toimimaan yhteisesti sovittujen asioiden mukaisesti. Moninaisuuden johtaminen vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja. Esimiehen täytyy pystyä hyväksymään työyhteisön erilaisuus. Myös työyhteisön on hyväksyttävä erilaisuus, jotta työyhteisön yhteistyö toimii sujuvasti. Esimiehen tehtävänä on luoda hyvä yhteishenki työyhteisöön. Kun työyhteisö toimii toinen toistaan tukien ja auttaen, työhyvinvointi kasvaa ja työn tekeminen on kaikille antoisaa. (Isoherranen 2012, 21; Pitkäkangas 2015, 36–37; Selin & Selin 2013, 96.)

Moniammatillisen työyhteisön osaamisen johtamisessa pitää olla strategiset päämäärät. Kun johtaminen on tavoitteellista, päämäärät on helppo saavuttaa. Strategiset päämäärät pitää olla tiedossa työyhteisössä, jotta hoitohenkilöstön työskentelyssä kaikilla on samat tavoitteet. Strategisena päämääränä voi olla esimerkiksi asiakaslähtöisen toiminnan lisääminen ja ylläpitäminen. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa asiakaslähtöinen toiminta moniammatillisessa työyhteisössä. Hoitohenkilöstön tehtävänä on toteuttaa asiakaslähtöistä toimintaa. Esimies mahdollistaa asiakaslähtöisen toiminnan muun muassa kehittämällä henkilöstön kanssa selkeät prosessit, kokeilemalla erilaisia yhteistyötä tukevia työskentelymalleja ja mahdollistamalla henkilöstön osallistumisen koulutuksiin. Hoitohenkilöstö toteuttaa asiakaslähtöistä toimintaa työskentelemällä hoitoprosessien mukaisesti, osallistumalla moniammatilliseen yhteistyöhön ja pitämällä yllä omaa osaamistaan.

Moniammatillisessa työyhteisössä hoitohenkilöstön osaaminen pitää saada työyhteisön voimavaraksi niin, että jokaisen hoitohenkilön osaamisella saadaan täydennettyä työyhteisön kokonaisosaamista. Moniammatillisessa työyhteisössä eri ammattiryhmillä on omat erikoisosaamisensa. Lisäksi ammattiryhmien sisällä voidaan jakaa vastuutehtäviä. Moniammatillisessa työyhteisössä voidaan toimia asiakaslähtöisesti, kun osaaminen on hallinnassa.

Lähteet

- Boudreau, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.
- Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Viitattu 12.8.2015
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf
- Koivuniemi, K. & Simonen, K. 2011. Kohti asiakkuutta. Ihmistä arvostava terveydenhuolto. Helsinki: Duodecim.
- Kujala, E. 2003. Asiakaslähtöinen laadunhallinnan malli. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 13.8.2015
<https://remote.kajak.fi/bitstream/handle/10024/67266/,DanaInfo=tampub.uta.fi+951-44-5605-X.pdf?sequence=1>
- Poikela, R. 2010. Asiakassuunnitelma asiakaslähtöistä auttamista tavoitteellistamassa. Kohteen rakentumisen moniääninen menetelmä. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 5. Helsingin yliopisto.
- Pitkäkangas, P. 2015. Osaamisen johtaminen lähiesimiestyössä. Näkökulmana vanhuspalvelulaki. Sosiaali- ja terveyshallintotieteen pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Vantaa: Infor.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: SelinSelin.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle. 1999. Valtakunnallinen suositus. Sosiaali- ja terveysministeriö, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus ja Suomen kuntaliitto. Viitattu 22.9.2015
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76248/laadunhallinta2000.pdf?sequence=1>
- Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE 2012–2015. 2012. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 1. Viitattu 13.8.2015
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112146/STM_2012_%20KASTE_FI_uusi.pdf?sequence=3
- Suhonen, R., Leino-Kilpi, H., Gustafsson, M-L., Tsangari, H. & Papastavrou E. 2013. Yksilöllinen hoito - potilaiden ja hoitajien näkemysten vertailu. Hoitotiede 25 (2), 80–91.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Terveydenhuoltolaki 1326/2010. Viitattu 9.10.2015
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=terveydenhuoltolaki>
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen. Vaasa: Infor.
- Yritys X strategia. 2015.



Moninaisuusosaamisen johtaminen työntekijöiden työhyvinvoinnin tukena

Katja Väkeväinen ja Rauni Leinonen

Artikkelin tarkoituksena on kuvata moninaisuusosaamisen johtamisen (mojon) piirteitä työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa. Artikkelissa tarkastellaan mojon näkökulmasta niitä tekijöitä, jotka edistävät työntekijöiden työhyvinvointia. Esimerkit perustuvat erään terveysalan yrityksen työntekijöiden ja esimiehen kokemuksiin. Tässä työyhteisössä työntekijät kokevat psyykkisen kuormituksen aiheutuvan työmäärästä, kiireestä, työn luonteesta ja tulostavoitteellisesta toiminnasta. Esimerkit perustuvat keskusteluihin työntekijöiden ja esimiehen kanssa sekä omiin havaintoihin.

Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden tunnistamisen tueksi kehittämismenetelmänä käytettiin muutospaja-toimintamallia. Muutospajojen avulla määriteltiin työn kuormitustekijät sekä ylläpidettiin ja edistettiin työntekijöiden työhyvinvointia. Työpajojen avulla nimettiin työhyvinvointia tukevat tekijät. Työpajoissa keskusteltiin työn kuormitustekijöistä, työntekijöiden voimavaroista ja menetelmistä työhyvinvoinnin tukemiseksi. Kokemusten jakamisen avulla löytyivät yhteisesti kuormittavat tekijät sekä menetelmät, jotka tukivat työhyvinvointia. Muutospajoissa oli mukana esimies ja vaihteleva määrä työntekijöitä. Prosessin aikana muutospajoja järjestettiin neljä, ja jokainen työntekijä osallistui työpajoihin työn sallimien mahdollisuuksien mukaan. Artikkelissa tarkastellaan tasa-arvoisen toiminnan ja yhteistyön merkitystä mojossa ja niiden vaikutuksia työhyvinvointiin.

Mosaikki-hankkeiden raportin (2005) mukaan yksi ratkaiseva työhyvinvoinnin tekijä on mojo, erityisesti taito käsitellä ristiriitoja asiallisesti ja rakentavasti. Työyhteisön moninaisuus ei itsessään ole hyödyllinen tai haitallinen tekijä, vaan ratkaisevaa on, miten työyhteisön moninaisuutta johdetaan, hyödynnetään ja arvostetaan. Ihmisten hyvä kohtelu ja yhdenvertainen toiminta edistävät työhyvinvointia, mikä on työntekijän työn tuottavuuden edellytys. (Visti & Härkönen 2005, 12, 43.)

Mojo edellyttää itsensä johtamisen taitoja

Itsensä johtaminen on koko johtamisen ydin, ja sen keskeinen tavoite on itsensä kuunteleminen ja toteuttaminen sekä hyvinvointi. Kun osaamme johtaa itseämme, osaamme johtaa myös muita. (Suonsivu 2014, 46.) Itsensä johtaminen on henkilökohtainen prosessi, joka vaatii pitkäjänteistä toimintaa ja jämäkkyyttä. Itsensä tunteminen ja itsensä johtaminen tapahtuu käytännön kokemuksen, reflektoinnin ja tekemisen kautta. Itsensä johtamisen lähtökohtana on oman vision ja toiminta-ajatuksen selkiyttäminen sekä omien vahvuuksien ja kehittämisprosessien hahmottaminen. Itsensä johtaminen on itsensä tuntemista johtajana ja ihmisenä. (Sydänmaalakka 2006, 15–17.)

Itsensä johtaminen on oman nykytilanteen, omien tavoitteiden ja niihin liittyvien pohdintojen ja toimintojen toteuttamista, johon liittyy myös pohdintaa ja arviointia omasta motivaatiosta ja toiminnasta haluttuun suuntaan (Aarnikoivu 2013, 123). Itsensä johtaminen edellyttää uudistumista. Hyvä itsetuntemus, riittävä itseluottamus ja reflektointitaidot ovat uudistumisen edellytyksiä. Itsensä tunteminen on siis itsensä johtamisen perusta, joka mahdollistaa työn hallinnan. Työn hallinnalla

tarkoitetaan työn vaatimusten ja työn edellyttämien osaamisvaatimusten olemista tasapainossa keskenään. Hyvä työn hallinta on työhyvinvoinnin edistäjä. (Sydänmaalakka 2006, 33, 36.)

Itsensä johtaminen vaatii aikaa ja systemaattisia tavoitteita oman osaamisen kehittämiseksi. Se vaatii oman toiminnan analysointia, palautteen saamista ja kuuntelutaitoa. Itsensä johtaminen ja siinä kehittyminen edellyttää itsestä huolehtimista elämän eri osa-alueilla. (Aarnikoivu 2013, 123–124.) Muuttuva työympäristö edellyttää esimiestyöltä joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuutta ja kykyä uudistua. Lisääntynyt työuupumus työelämässä on asettanut tärkeään asemaan itsensä johtamisen taidot, ja ne toimivat edellytyksenä työyhteisön hyvinvoinnille. (Sydänmaalakka 2006, 16.)

Kuuluvaisen (2013) tutkimuksessa puhutaan oman työhyvinvoinnin johtamisesta. Tutkimuksen mukaan johtajat kokivat tärkeiksi työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi erityisesti työn merkityksellisyyden, työn haasteellisuuden ja siihen liittyvän uuden oppimisen. Tutkimuksen mukaan johtajat kokivat kiinnittävänsä huomiota työhyvinvointiin, terveyteen ja johtamistapoihinsa, mutta eivät nähneet toimintaansa tietoisena itsensä johtamisena. Motivaation koettiin olevan itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin kannalta tärkeä tekijä.

Työntekijöiden erilaisuuden havaitseminen ja hyödyntäminen ovat lähtökohtia työyhteisön moninaisuuden hyödyntämiselle voimavarana. Siihen esimies tarvitsee tietoa itsestään ja siitä, mikä ihmisissä on erityistä ja ainutlaatuista. (Colliander ym. 2009, 30, 38, 42.) Itseään johtavan esimiehen tulee huolehtia omasta motivaatiostaan ja asenteestaan rooliaan kohtaan, koska motivaatio ja asenne vaikuttavat omaan toimintaan. Esimiehen sitoutuminen heijastuu työyhteisöön, mikä edistää työntekijöiden motivaatiota ja oman työn arvostusta. Se lisää myös työntekijöiden innovatiivisuutta ja oppimista. (Aarnikoivu 2013, 125–126.)

Tasa-arvoinen toiminta mojossa työhyvinvoinnin tukemiseksi

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta annetun lain muuttamisesta (1329/2014, 6 a. §) velvoittaa työnantajan laatimaan vähintään joka toinen vuosi tasa-arvosuunnitelman, jonka mukaisesti tasa-arvoa edistävät toimet toteutetaan. Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Lain 7. pykälä velvoittaa työnantajan arvioimaan työpaikan yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikan tarpeet huomioon ottaen henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehdessään.

Työhyvinvointi on laaja käsite, ja sen perustana on fyysinen hyvinvointi. Fyysisen hyvinvoinnin lisäksi työhyvinvointi edellyttää myös sitä, että työyhteisö tarjoaa haasteita, mahdollisuuksia, turvallisuutta, yhteisöllisyyttä, onnistumisia ja kehittymismahdollisuuksia. (Ojala & Guy 2005, 23, 29.) Työterveyslaitoksen tekemän selvityksen (2012) mukaan tärkeimmiksi työhyvinvoinnin osatekijöiksi koettiin työterveyshuollon toiminta, työkyvyn ylläpitäminen ja varhaisen tuen mallin toteuttaminen, osaaminen, turvallisuus, ilmapäiri ja johtamiseen liittyvät asiat. Työhyvinvointitoiminta arvioitiin suunnitelmalliseksi ja pitkäjänteiseksi arjen työksi, joka edellyttää yksilön oman elämän hallintaa.

Työntekijän kokemusta työhyvinvoinnista kuvasivat myös työssä viihtyminen, työn mielekkyys ja vaihtelevuus sekä työn hyvä organisointi. (Ravanti & Pääkkönen 2012, 11.)

Tasa-arvoinen kohtelu mielletään joskus toiminnaksi, jossa kaikkia kohdellaan samalla tavalla yksilöllisistä ominaisuuksista riippumatta. Moninaisuusosaamisessa tasa-arvo tarkoittaa erilaisuuden ja moninaisuuden havaitsemista, sen kohtaamista, ymmärtämistä, suvaitsemista ja kunnioittamista. Kun jokaisen työntekijän yksilölliset piirteet huomioidaan toiminnassa, se luo mahdollisuuden tasa-arvon tunteen syntymiselle. (Colliander ym. 2009, 66.)

Moninaisuudesta ja mojosta puhuttaessa joudumme väistämättä ottamaan huomioon tasa-arvoisen toiminnan, koska tasa-arvo nähdään ihmisten erilaisuuden ja moninaisuuden arvostamisena. Tasa-arvoinen toiminta edellyttää erilaisuuden ja moninaisuuden havaitsemista, kohtaamista, ymmärtämistä ja kunnioittamista. Tasa-arvoinen toiminta ja moninaisuusosaaminen ovat vahvasti yhteydessä työhyvinvointiin. Tasa-arvo tarkoittaa ihmisten erilaisuuden ja moninaisuuden havaitsemista, ymmärtämistä, kunnioittamista, arvostamista sekä hyödyntämistä. Tasa-arvon toteutumisen kriteereinä Mosaiikki-hankkeiden (2005) mukaan pidettiin sitä, missä määrin organisaatiossa arvostetaan ja hyödynnetään moninaisuutta sekä miten työyhteisössä moninaisuuteen suhtaudutaan. Myös vaikuttamismahdollisuuksien jakaminen oli yksi keskeinen kriteeri tasa-arvon toteutumisessa. (Visti & Härkönen 2005, 5, 11, 43.)

Yhteistyössä on voimaa - muutospaja työhyvinvoinnin tukena

Muutospajamenetelmällä jäsenetään ja tehdään asioita ymmärrettäväksi. Sen avulla voidaan vauhdittaa valitun kohteen kehittämistä ja haetaan sille suuntaa. Pajatoiminnan avulla työntekijöille tarjotaan välineitä arvioida omaa toimintaansa. (Launis, Schaupp, Koli & Rauas-Huuhntanen 2010, 44.) Pajatoiminnassa suunnataan katseet tulevaisuuteen, ja siinä korostuu yhdessä tekeminen. Toiminnasta käytetään myös nimeä tulevaisuusverstaas. Se on osallistava ja vuorovaikutteinen menetelmä, jonka avulla tuotetaan vaihtoehtoisia menetelmiä tulevaisuuden toiminnan muuttamiseksi. (Turun Yliopisto 2015.)

Pajatoiminnalla pyritään motivoimaan osallistujia, lisäämään osallistujien tietoa valitusta aiheesta ja kannustamaan uusien ideoiden esilletuomiseen. Käsite on väljä, ja nimitystä käytetään hyvin erilaisista osallistuvista menetelmistä. Toiminnassa on kuitenkin yhteistä se, että mukana on ihmisiä, eikä heidän tarvitse olla alan asiantuntijoita. Parhaimmillaan verstaas tuottaa materiaalia, jota voidaan käyttää päätöksenteon tukena. (eDelfoi 2015.) Työskentely voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen: analysivaiheeseen, suunnitteluvaiheeseen ja kokeiluvaiheeseen (Virkkunen, Engeström, Pihlaja & Helle 2001, 21).

Työhyvinvoinnin kehittämisen työkaluna käytettiin muutospajoja. Pajoja oli yhteensä neljä, ja osallistuminen pajoihin oli vapaaehtoista. Jokaisessa pajassa oli mukana esimies ja vaihteleva määrä työntekijöitä. Pajoissa määriteltiin työn kannalta merkityksellisimmiksi koetut asiat mojon näkökulmasta työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Pajan keskusteluaiheet valittiin sen perusteella, millä koettiin olevan merkitystä esimiehen mojon kehittymisen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin edistymisen kannalta.

Pajoissa sovittiin yhteisesti tehtäviä, ja tehtävien oli tarkoitus herättää osallistujat miettimään työhyvinvointiin vaikuttavia merkittävimpiä tekijöitä ja saada osallistujien ääni kuuluviin työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Pajojen toimintaa arvioitiin kaksi kuukautta viimeisen pajan jälkeen, ja arviointikeskustelu sisälsi uusien toimintatapojen käyttöön oton arviointia sekä jatkosuunnitelmat työhyvinvointitoiminnan edelleen kehittämiseksi.

Ensimmäisessä pajassa keskusteltiin muutospajatoiminnan tarkoituksesta ja määriteltiin pajoille tavoitteet. Keskustelun aiheina olivat työhyvinvointi, työn kuormitustekijät, jaksaminen, moninaisuus sekä mojo. Pajoissa valittiin keskustelun perusteella merkityksellisimmiksi asioiksi mojon näkökulmasta esimiehen itsensä johtamisen taitojen sekä yhteistyön ja tasa-arvoisen toiminnan merkitys työhyvinvoinnille. Pajassa suunniteltiin keskustellen pajojen sisällöt ja etenemisaikataulu. Pajojen tavoitteiksi asetettiin työhyvinvointia lisäävien mojon taitojen ja niiden vaikutusten tunnistaminen ja hyödyntämisen menetelmät käytännössä. Koko työyhteisön tavoitteeksi asetettiin jatkuva moninaisuuden huomioiminen, hyödyntäminen ja kehittäminen työssä työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Ensimmäisen työpajan lopussa sovimme välitehtävän. Jokainen mietti seuraavaa pajaa varten 3 työhyvinvoinnin uhkatekijää ja kolme työhyvinvointia edistävää tekijää.

Peltolan (2008) tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen tulee lähteä työntekijöistä itsestään. Kaikkien tulee sitoutua toimintaan ja työntekijöille tulee antaa mahdollisuus osallistua toimintaan. Tutkimuksen mukaan työyhteisön työhyvinvoinnista ja työhyvinvointia edistävästä keinoista on tärkeä keskustella, ja paras tulos saavutetaan yhteistyöllä.

Toisessa pajassa käsiteltiin ensimmäisen pajan lopussa annettu välitehtävä. Työntekijät määrittivät työhyvinvoinnin uhkatekijöiksi kiireen, tulostavoitteellisen työn, henkilökohtaisen elämän stressitekijät, johdon vaatimukset, työmäärän lisääntymisen henkilöstövähennysten vuoksi ja puutteellisten lääkäriresurssien vaikutuksen hoitajan työmäärään. Työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi koettiin hyvä ja kannustava työilmapiiri, lähiesimiehen tuki, esimiehen hyvät johtamisen taidot, oman työn suunnittelun mahdollisuus, säännölliset kuukausikeskustelut, riittävä tiedottaminen ja yrityksen kehitysmuotoisuus. Esimiehen toiminnassa merkittävimpiä työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi mojon näkökulmasta määriteltiin työhyvinvoinnin uhkatekijöiden tunnistaminen ja niiden vaikutus työntekijöihin yksilöllisesti. Pajan lopussa sovimme välitehtävän. Jokainen mietti seuraavaa pajaa varten, miten lähiesimies voi vaikuttaa edellä mainittuihin työhyvinvoinnin uhkatekijöihin mojon näkökulmasta. Jokaisen tuli myös miettiä itsestään kolme vahvuutta, jotka edistävät työhyvinvointia.

Kolmannessa pajassa purettiin toisen pajan lopussa annettu välitehtävä. Pajaan osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että työhyvinvoinnin uhkatekijöihin ja työhyvinvointia edistäviin tekijöihin vaikuttavat johdon, lähiesimiehen ja työntekijän toiminta. Mojon näkökulmasta keskusteltaessa työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet ja voimavarat nousivat esille usein. Työntekijät ja esimies kokivat, että kiireen tuntuun, työn hallintaan ja vähäisten resurssien aiheuttamiin työhyvinvoinnin uhkatekijöihin esimies voi vaikuttaa huomioimalla työntekijän voimavarat, vahvuudet, tiedot ja taidot sekä kokemukset. Koettiin, että jokaisen omien vahvuuksien mukaan painotetut työtehtävät auttavat jaksamaan, koska työ koetaan mielekkääksi. Omien vahvuuksien nimeäminen koettiin hankalaksi, mutta itsetuntoa kohottavaksi ja sitä kautta työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Esimiehellä koettiin olevan tärkeä rooli kannustamisen ja

sanallisen tukemisen osalta työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Pajan lopussa sovimme välitehtävän. Tehtävänä oli miettiä käytännön menetelmiä, joilla työhyvinvointia voitaisiin lisätä.

Neljännessä pajassa purimme kolmannen pajan lopussa annetun välitehtävän. Työhyvinvoinnin lisäämisen ja työhyvinvoinnin kuormitustekijöiden vähentämisen tärkeimmiksi tekijöiksi koettiin kuukausikeskustelut ja sitä kautta oman työn hallinta sekä esimiehen aktiivinen toiminta työntekijöiden yksilöllisen tilanteen tunnistamiseksi. Johdon ja lähiesimiehen tuki ongelmatilanteissa koettiin myös tärkeäksi. Kuukausikeskustelut työntekijän ja esimiehen välillä ovat jo käytössä, mutta keskustelujen painopistettä toivottiin muutettavan työhyvinvointia lisääväksi. Työhyvinvoinnin lisäämiseksi esimiehen tulee jatkossa kiinnittää huomiota työn kuormitustekijöiden tunnistamiseen, työntekijän yksilöllisten työhyvinvointia edistävien ja estävien tekijöiden tunnistamiseen ja tekijöihin, jotka lisäsivät työntekijän työnhallintaa. Kuukausikeskusteluissa työntekijät kokivat saavansa riittävästi kannustavaa palautetta, mikä koettiin työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi.

Viimeisessä pajassa keskusteltiin myös pajatoiminnan toteutuksesta ja kokemuksista. Pajatoiminnan myötä työntekijät kokivat saavansa tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Työntekijät kokivat, että muutospajatoiminnan avulla he osaavat jatkossa huomioida yksilöllisten tekijöiden vaikutukset työhyvinvointiin ja kokivat saaneensa tietoa ja taitoa myös työyhteisön muiden jäsenten työhyvinvoinnin tukemiseksi. Esimies koki saavansa muutospajatoiminnan avulla arvokasta tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnin tilanteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä yksilöllisten tekijöiden arvostuksen merkityksestä.

Työpajatoiminta koettiin loogisena ja jatkuvana toimintana, jolla varmistettiin sovittujen asioiden toteutuminen. Työpajojen avulla työntekijät ja esimies kokivat, että heidät sitoutettiin toimintaan, ja he kokivat olevansa tärkeä osa toiminnan toteutumisesta. Työpajatoiminta koettiin toimivaksi menetelmäksi myös jatkossa. Työpajatoiminnan koettiin antavan mahdollisuuden selvittää koko työyhteisön ja yksittäisen työntekijän näkökulmasta työhyvinvoinnin kuormitustekijöitä ja työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä, joiden määrittämisen avulla koettiin toiminnan muutoksen olevan mahdollista. Esimies koki muutospajatoiminnan antavan tärkeää tietoa työntekijöiden yksilöllisistä tarpeista ja työhyvinvoinnista, joiden avulla esimies pystyi suuntaamaan oman toimintansa yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön työhyvinvointia tukevaksi toiminnaksi.

Säännölliset keskustelut työhyvinvoinnin tukena

Johtaminen ja johtajuus muodostuu kaikissa työhön liittyvissä toiminnoissa. Johtamista muodostuu kaikissa työskentelyyn liittyvissä arkisissa keskusteluissa esimiehen ja työntekijän välillä. Johtamisessa ja esimiestyössä tavoiteltava tila yhteisen toiminnan suhteen on se, että keskustelut ovat dialogisia eli työyhteisö käy avointa vuoropuhelua keskenään, sekä se, että työyhteisö osallistuu aktiivisesti toimintaan. (Juuti & Rovio 2010, 43–45.)

Säännöllisillä keskusteluilla esimiehellä on mahdollisuus saada kootusti tietoa työntekijän nykyisistä tehtävistä, työn vaatimuksista, työn jakautumisesta, työntekijöiden potentiaalisuudesta, tiedoista ja

taidoista. Säännölliset keskustelut antavat esimiehille mahdollisuuden varmistaa, että työntekijä toimii yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. Esimiehellä on mahdollisuus antaa palautetta työntekijän toiminnasta ja opastaa onnistumiseen johtaviin menetelmiin. Säännölliset keskustelut antavat työntekijöille mahdollisuuden tuoda esille kehitysehdotuksia. (Meretniemi 2012, 24–25.) Palautteen antaminen on työntekijälle kehittymisen edellytys. Esimiehen palaute osoittaa välittämistä ja parantaa työntekijän suoriutumista työssä. Työntekijän tulee saada palautetta onnistumisista ja muutostarpeesta olevista asioista, mutta painopisteen tulee aina olla onnistumisissa. Työntekijän kuuntelu ja kysymysten esittäminen auttavat työntekijää itse oivaltamaan muutostarpeen. Onnistunut keskustelu toimii perustana esimiehen ja työntekijän luottamukselliselle yhteistyölle ja vuoropuhelulle arjessa. (Aarnikoivu 2013, 164–165, 170.)

Perhoniemen (2015) tutkimuksen mukaan kiitoksella on selkeästi myönteinen merkitys työhyvinvointiin. Työn tapahtuessa entistä enemmän tuikeissa työn sosiaalisten voimavarojen merkitys on yhä suurempi. Palkansaaajien kokemukset kiitoksen saamisesta ovat selkeästi yleistyneet 2000-luvulla, ja esimieheltä odotetaan keskustelevaa työtapaa ja kykyä johtaa ihmisiä. Työntekijöiden työmotivaatio edellyttää, että työntekijät saavat tunnustusta omasta työstään. Kiitos on keskeinen osa palkitsemista, ja se tulisi suunnata yksilölle ja työyhteisölle. Palkansaaajien rahallinen kannustin on myönteisessä yhteydessä työhyvinvointiin, mutta aineettomalla palkitsemisella, kuten arvostuksella ja palautteen saamisella, on vähintäänkin yhtä suuri merkitys.

Kuukausikeskustelut olivat työyhteisössä käytössä jo ennen pajatoimintaa. Pajatoiminnassa käytyjen keskustelujen perusteella koettiin, että jatkossa kuukausikeskustelujen sisältöä tulee painottaa työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin huomioiden työntekijän yksilölliset tarpeet ja vahvuudet, jolloin keskustelut tukevat työntekijän yksilöllistä työhyvinvointia. Kuukausikeskustelujen koettiin olevan "hyvä työväline esimiehelle työntekijän yksilöllisen työhön liittyvän tilanteen tarkastelua varten" ja "mahdollisuus tukea työntekijää yksilöllisesti työn eri vaiheissa". Kuukausikeskustelujen koettiin olevan työntekijälle "hyvä mahdollisuus vaikuttaa oman työn sujuvuuteen ja työn hallintaan yhdessä esimiehen kanssa" ja "korvaamaton tilaisuus saada esimieheltä apua ja tukea niihin asioihin, jotka kokee työssään haasteelliseksi ja jotka aiheuttavat stressiä". Työntekijät toivoivat saavansa jatkossa palautetta ja kannustusta. Esimies toivoi työntekijöiltä avointa keskustelua työhön liittyvistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä työntekijöiden tarpeista työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Harmoisen, Niirasen, Helmisen ja Suomisen (2015) tutkimuksen mukaan työntekijöiden työmäärän kohtuullisuuden, kuormittuneisuuden määrän ja työn jaksottamisen arvioiminen edellyttää, että lähiesimies tuntee työntekijöiden työn. Työntekijöiden osaamisen arvostaminen kannustaa työntekijöitä työhön. Lähiesimiehen ja työntekijöiden yhteistyö lisää työhön sitoutumista ja joustavuutta työssä.

Esimehellä on mahdollisuus perehtyä säännöllisissä keskusteluissa työntekijöiden yksilöllisiin ominaisuuksiin, toimintatapoihin ja odotuksiin. Esimiehen tulee tiedostaa, että erilaiset yksilöt odottavat hyvältä johtamiselta erilaisia asioita. Kun esimies haastaa työntekijän tunnistamaan omaa toimintaansa, tarpeitaan ja odotuksiaan, työntekijä viestittää esimiehelleen tavasta, kuinka häntä tulisi johtaa. (Aarnikoivu 2013, 142–143.) Esimiehen tulee arvostaa yksilöitä ja ymmärtää, että yksilöt inspiroivat ja täydentävät tosiaan. (Lundberg 2005, 294.) Työn kuormitustekijöiden arvioinnilla saadaan tietoa siitä, miten työtä ja työhön liittyvää osaamista tulisi kehittää kuormituksen vähentämiseksi ja työntekijän

työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen tasapainossa oleminen, työn kehittäminen ja työntekijöiden työkykyä ylläpitävä toiminta edistävät työhyvinvointia. Tämä edellyttää esimieheltä työntekijän voimavarojen huomioimista. (Honkonen 2010, 72, 79.)

Johtopäätökset

Monimuotoisuuden huomioiminen ja hyödyntäminen edellyttää yksilöllisten tarpeiden ja johtamiskäytäntöjen yhteensovittamista unohtamatta yhteisöllisiä vaatimuksia. Se edellyttää yhdenvertaista ja oikeudenmukaista kohtelua sekä toimintaa, jossa jokaisen yksilölliset tarpeet otetaan huomioon. Toisaalta liiallista moninaisuuden korostamista tulee välttää, koska se voi korostaa eriarvoisuutta. (Toivanen, Haapanen, Väänänen, Bergbom & Viluksela 2012, 20–21.) Haasteeksi muodostuu se, miten työntekijöiden monimuotoisuus huomioidaan aktiivisesti mutta strategisesti. Haasteena on myös se, miten moninaisuus kytketään yrityksen strategiaan. Yrityksen strategian toteuttaminen vaatii monimuotoisuuden integroinnin toimintaan siten, että monimuotoisuus toimii voimavarana. (Keil, Amershi, Holmes, Jablonski, Lüthi, Matoba, Plett & Von Unruh 2007, 6.)

Moninaisuuden hyödyntäminen voimavarana on haasteellista, koska moninaisuuden käsitteen ymmärtäminen ei riitä, vaan monimuotoisuutta tulee osata hyödyntää päivittäisissä johtamis- ja oppimisprosesseissa. (Keil, Amershi, Holmes, Jablonski, Lüthi, Matoba, Plett & Von Unruh 2007, 6.) Jokaisessa työyhteisössä ja ympäristössä on omat haasteensa, mutta oleellista työhyvinvoinnin kannalta on se, millaiset esimiestaidot lähiesimiehellä on ja millaiset välineet ja voimavarat työntekijöillä on työn hallintaan. Työyhteisössä yhdeksi työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi koettiin avoin tapa keskustella ja käsitellä asioita työyhteisössä. Raskaassakin työssä työnhallinnan tunne voi olla vahva ja työyhteisö hyvinvoiva. Luottamuksen tunne esimiestä kohtaan ja esimiehen itsensä johtamisen taidot ovat avainasemassa hyvinvoivalle työyhteisölle. Hyvät itsensä johtamisen taidot omaava esimies lisää toiminnallaan luotettavuutta ja työntekijöiden arvostusta, joka on työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen tuen yksi perustekijä.

Työntekijät kokivat, että työnantajan tehtäviin kuuluu luoda työntekijöille sellaiset olosuhteet, joissa työntekijät jaksavat ja kokevat olevansa riittävän vahvoja hoitaakseen työnsä. Esimiehen tulee tukea työntekijöiden innovatiivisuutta: "minusta esimiehen kuuluu tukea työntekijää uusien ideoiden ja ajatusten esilletuomisessa ja rohkasta työntekijöitä tekemään asioita omalla tyylillä". Esimiehen tulee osata mojata toteuttaessaan huomioida toiminnassaan työntekijöiden yksilölliset piirteet ja ominaisuudet. Koettiin, että yksilölliset keskustelut antavat esimiehelle mahdollisuuden perehtyä työntekijän yksilöllisiin ominaisuuksiin ja toimintatapoihin. Esimieheltä vaaditaan motivointitaitoja ja halua etsiä yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Hyvinvoivassa ja jaksavassa työyhteisössä ryhmän tuki on voimavara, ja se lisää työhyvinvointia. Ilmapiirin tulee olla työyhteisössä salliva. Kärkkäisen, Saarasen ja Louhevaaran (2014) tutkimuksen mukaan yhden työyhteisön jäsenen uupumiseen liittyy koko työyhteisön poikkeavaa kuormitusta. Työntekijät kokivat tarvitsevat yksilöllistä tukea tunneperäisen kuormituksen lieventämiseen.

Luottamus on tärkeää etenkin muutosvaiheissa. Epäluottamus voi vaikeuttaa muutoksen onnistumista. Luottamus lähentää ja auttaa ihmisiä toimimaan yhdessä. Luottamuksen kehittyminen edellyttää rehellistä, avointa ja vastuuntuntoista toimintaa. (Kannisto 2010, 90.) Työyhteisössä työntekijät kokivat, että heidän esimiehensä tuntee itsensä ja toimintansa johtajana. Kokemukseen vaikutti esimiehen loogiselta, harkitsevalta ja päättäväiseltä vaikuttava toiminta, jossa hän toteutti keskustelevaa ja kuuntelevaa työtöytä. Kokemukseen vaikutti myös se, että esimies osasi tunnistaa omat puutteensa ja lähti avoimesti kehittämään toimintaansa. Nämä tekijät lisäsivät luottamusta esimiestä kohtaan. Luottamus esimiestä kohtaan koettiin tekijäksi, joka edistää työhyvinvointia tukemalla työntekijän yksilöllistä tapaa tehdä työtä.

Työntekijät pohtivat esimiehensä resursseja toteuttaa mojomia kiireisen ja vaativan työn keskellä. Pohdintaa aiheutti myös se, miten ylin johto on huomionut moninaisen työyhteisön työntekijätasolla ja mitä resursseja tai edellytyksiä ylin johto on antanut lähiesimiehille toteuttaa mojomia ja työntekijöille toteuttaa itseään työssään. Työntekijät kokivat, että ylimmän johdon toiminta yksittäisen työntekijän tasolla jäi vähäiseksi tai sitä ei osattu nimetä käytännön tasolla. Vastuu on annettu lähes kokonaan lähiesimiehille ja työyhteisölle. Työntekijöiden kokemuksen mukaan jäi siis lähiesimiehen valinnaksi, miten mojomia toteutetaan käytännön työarjessa. Toisaalta moninaisen työyhteisön ominaisuuksien hyödyntäminen sekä tasa-arvon toteutuminen koettiin tekijäksi, johon työntekijät ja esimies pystyvät itse vaikuttamaan.

Yksilölliset ominaisuudet, kuten ikä, sukupuoli, koulutus, persoonallisuus ja arvostukset, vaikuttavat yksilön odotuksiin ja toimintatapoihin. Myös erilaiset tilannetekijät, kuten taloudellinen tilanne, perhetilanne, elämäntilanne ja terveystilanne, vaikuttavat yksilön suhtautumiseen ja näkemyksiin johtamisesta. (Rope & Kettunen 2012, 31, 34–35.) Työntekijät ja esimies kokivat, että työn kuormitustekijät tiedostettiin ja niistä puhuttiin avoimesti, mikä lievitti kuormittuneisuuden tunnetta. Esimies koki avoimet keskustelut arvokkaana tiedonlähteenä sen suhteen, mitkä tekijät voisivat vaarantaa työntekijän työhyvinvointia. Esimerkiksi perhetilanne tai muut yksityiselämään liittyvät asiat saattoivat heikentää työntekijän työhyvinvointia.

Työntekijät kokivat kuukausikeskustelut tärkeänä osana oman työn hallintaa ja työssäjaksamista. Esimies koki kuukausikeskustelut arvokkaana välineenä yksittäisen työntekijän tuntemiseksi ja työtapojen tukemiseksi. Palautteen saaminen ja antaminen tukivat keskustelujen perusteella työntekijän itsevarmuutta työssä ja ohjasivat työntekoa kohti yrityksen tavoitteita. Palautteen mahdollisuus koettiin merkittäväksi tekijäksi asioihin vaikuttamiseksi. Kuukausikeskustelussa työntekijä ikään kuin päivitti tilannettaan työhön nähden, ja parhaimmillaan se saa työhön liittyvän kaaoksen tunteen hallintaan. Työn hallinnan tunne koettiin merkittäväksi työhyvinvoinnin tekijäksi. Kuukausikeskustelut loivat kokemuksia omasta tärkeydestä työyhteisön jäsenenä ja antoivat tunteen, että esimies ja organisaatio välittävät yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnista.

Mojo edellyttää esimieheltä kykyä ajatella työntekijöiden erilaisuutta mahdollisuutena hyödyntää työntekijöiden kykyjä, ominaisuuksia ja kokemuksia. Se vaatii ennakkoluulottomuutta ja herkkyyttä tunnistaa työelämään vaikuttavia tekijöitä, kuten inhimillisen elämän piirteitä, tarpeita ja yhteenkuuluvuuden tarvetta. (Lahti 2008, 18–19.) Työntekijät kokivat tasa-arvon tunnetta lisääväksi tekijäksi esimiehen toiminnassa sen, että työntekijöillä oli esimerkiksi erilaisia vastuualueita, joissa he

kokivat omaavansa erityistä ammattitaitoa ja joita kohtaan he kokivat mielenkiintoa. Mielekkäiden työtehtävien tekeminen lisäsi kokemuksen mukaan työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä ja paransi työhyvinvointia. Tämä edellytti esimieheltä työntekijöidensä ominaisuuksien tuntemista.

Kolikolla on aina kaksi kääntöpuolta. Hyvät esimiestaidot, hyvät itsensä johtamisen taidot ja toimiva esimiestyö luovat työntekijöille puitteet selviytyä työstä ja hallita kuormittavia tekijöitä, kuten työmäärää. Toisaalta työssäjaksaminen on olennaisesti kiinni myös työntekijän omasta toiminnasta, kokemuksista ja ominaisuuksista. Kun esimiehen toiminta on yksilöt huomioon ottavaa ja työntekijän oma toiminta tukee työhyvinvointia, työn kuormitustekijöiden hallinta on mahdollista.

Moninaisen työyhteisön hyödyntäminen ei saa olla väkinäistä tai hallitsematonta, vaan se edellyttää hyvää johtamista. Hallitsemattomana se voi johtaa jännitteisiin ja kilpailuasetelmiin, joilla on kielteinen vaikutus yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lahti 2008, 22.) Kiireen ja stressin hyvä hallinta lisää työhyvinvointia ja on tärkeä henkilöstöjohtamisen taito. Hyvinvoiva henkilöstö on edellytys yrityksen menestymiselle ja toimintatapojen kehittymiselle. Toisin sanoen, hyvinvoiva työyhteisö on kilpailuvaltti. (Ojala & Ahonen 2005, 15, 19–20.)

Ketju on niin vahva kuin sen heikoin lenkki, mutta vahvan ketjun avulla heikoimmalla lenkillä on mahdollisuus vahvistua ja voimaantua. Esimiehen tuki on työyhteisölle korvaamattoman tärkeää, mutta myös työyhteisön tuki esimiehelle ja työyhteisön jäsenten tuki toisilleen on ensiarvoista. Motivaatiolla on taipumus kertautua ryhmässä, joten ryhmä itsessään on merkittävä voimavaratekijä työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Ole oma itsesi, kaikki muut ovat jo varattuja.

- Oscar Wilde -

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Liettua: BALTO print.
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Juva: WS Bookwell Oy.
eDelfoi. Viitattu 2.10.2015
<http://www.edelphi.fi/fi/content/news/tulevaisuusverstaas>
- Harmoinen, M., Niiranen, V., Helminen, M. & Suominen, T. 2015. Arvostava johtaminen sitoutumisen, urakehityksen ja joustavuuden edistäjänä terveystyössä. Tutkiva Hoitotyö. Vol. 13 (2), 4–13.
- Honkonen T. 2010. Työn vaikutus terveyteen. Teoksessa Martimo, K-P, Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: WS Bookwell Oy, 70–86.
- Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kannisto, M. 2010. Organisaatiomuutoksen vaikutus luottamukseen. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 3.10.2015
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82011/gradu04626.pdf?sequence=1>,
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A. & Von Unruh, K. 2007. Monimuotoisuuden johtamisen koulutusopas. Euroopan komission julkaisuja. Viitattu 19.9.2015
<http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-fi.pdf> .
- Kuuluvainen, V. 2013. Suomalaisten johtajien työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 2.10.2015
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41156/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201304081402.pdf?sequence=1>
- Kärkkäinen, R., Saaranen, T. & Louhevaara, V. 2014. Työuupumus työyhteisössä: työyhteisön jäsenten kokemukset, roolien omaksuminen ja sosiaalinen tuki. Työelämän tutkimus 12 (2), 103–115.
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WS Bookwell Oy.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain muuttamisesta 1329/2014. Viitattu 3.10.2015
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141329#Pidp3326128>
- Launis, K., Schaupp, M., Koli, A. & Rauas-Huhtanen, S. 2010. Muutospajaohjaajan opas. Työelämän kehittämissuunnitelman julkaisuja, raportteja 71. Viitattu 9.9.2015
https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/355452-mpaja_web.pdf, luettu 9.9.2015.
- Lundberg, T. 2005. Lahti: Kirjapaino Markprint Oy.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Liettu: BALTO Print.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Peltola, U. 2008. Työhyvinvointia estävät ja edistävät tekijät laboratoriohoitajien kokemana. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 3.10.2015
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78856/gradu02418.pdf?sequence=1>
- Perhoniemi, R. 2015. Työstä saatava kiitos. Työelämän tutkimus 13 (2), 99–113.
- Ravanti, E. & Pääkkönen, R. 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Selvitys 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä - työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimintaan. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Viitattu 20.9.2015
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf
- Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa: UNIpress.
- Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Toivanen, M., Haapanen, A., Väänänen, A., Bergbom, B. & Viluksela, M. 2012.

Monimuotoisuusbarometri 2011. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä monimuotoisuudesta työorganisaatioissa. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Viitattu 20.9.2015

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/monimuotoisuusbarometri_2011.pdf

Turun Yliopisto. Viitattu 2.10.2015

<https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/kehittamispalvelut/futuresfocus/Sivut/verstaat.aspx>

Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. 2001. Muutoslaboratorio - uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Edita Oyj.

Visti, A-L. & Härkönen, L-K. 2005. Mosaiikki - erilaisuus vahvuudeksi. Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC. Tykes-raportteja 42. Helsinki.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Viitattu 3.10.2015

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Työyhteisön osallistaminen moninaisuusosaamisen kehittämässä

Erja Hannonen ja Rauni Leinonen

Erilaiset ihmiset tuovat työyhteisöön mukanaan erilaisia näkemyksiä, toimintatapoja ja tarpeita (Menestystä moninaisuudesta - elinvoimaa erilaisuudesta 2010, 8). Toimivan työyhteisön perustana on myös henkilökunnan sitoutuminen toimintaan ja sen kehittämiseen (Työyhteisö ja esimiestyö 2015). Työyhteisön moninaisuus luo mahdollisuuksia ja haasteita, joita vuorovaikutus keskenään samankaltaisten ihmisten välillä synnyttää. Työyhteisön avoimuutta ja luottamusta voidaan lisätä, kun työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet yhteisten asioiden valmistelussa kehittyvät. Näin saadaan työntekijöiden koko osaamispotentiaali käyttöön. (Menestystä monimuotoisuudesta - elinvoimaa erilaisuudesta 2010, 30.) Moninaisuusosaamisen hyödyntämiseen tarvitaan vastavuoroisuutta ja molemminpuolista kunnioitusta (Liimatainen & Tyyskä 2014). Työntekijöiden osallistuminen on tärkeää moninaisuuden johtamisessa (Savileppä 2005, 9).

Kajaanin ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (yamk) opiskelevien yhtenä opintojaksona oli osaamisen johtaminen, johon integroitui moninaisuusosaamisen johtamisen näkökulma. Opintojakson tavoitteina oli, että opiskelija osaa soveltaa moninaisuutta voimavarana osaamisen johtamisessa, ymmärtää johtamisen merkityksen toimintaympäristön ja henkilöstön moninaisuusosaamisen kehittämisessä, osaa ennakoivasti suunnitella ja arvioida moninaisuusosaamisen kehittämisen suuntaa ja visioita sekä osaa analyttisesti ja kriittisesti arvioida moninaisuusosaamisen kehittämisen merkitystä toimintaympäristön menestystekijänä. (Moisanen 2015.)

Artikkelissa käsitellään työyhteisön moninaisuusosaamisen kehittämistä henkilökunnan osallistamisen näkökulmasta. Artikkelissa avataan aluksi osallistamisen käsitettä moninaisuusosaamisen johtamisen näkökulmasta ja kuvataan sen jälkeen työyhteisön osallistamista moninaisuusosaamisen johtamisen kehittämistehtävän aikana.

Työyhteisön osallistaminen vai osallistuva työyhteisö?

Osallistamista, osallistumista ja osallistuvuutta käsitellään moninaisuusosaamisen kirjallisuudessa suppeasti. Lähtökohtana on työyhteisön henkilökunnan osallistuminen, mutta näkökulmat ovat erilaisia. Osallistamisessa näkökulmana on johtajan toiminta, kun taas osallistumisessa koko työyhteisö on mukana. Edellä mainittujen käsitteiden yhdistelmästä muodostuu osallistuvuutta. Osallistaminen on toimintatapa, joka perustuu eri toimijoiden ideoiden, osaamisten, valmiuksien ja taitojen tehokkaaseen hyödyntämiseen ja käyttöön yhteisesti sovittujen tavoitteiden toteuttamiseksi. Osallistamisen lähtökohtana on se, että yhdessä tiedetään ja osataan enemmän kuin yksin. (Auvinen & Liikka 2015, 5.) Osallistavassa työyhteisössä arvostetaan erilaisuutta ja jokaisella on mahdollisuus kehittää osaamistaan (Savileppä 2005, 9). Toimimalla vapaisissa ja avoimissa työyhteisöissä saavutetaan tehokkaampia ja laadukkaampia tuloksia kuin suljetuissa työyhteisöissä

toimimalla. Osallistaminen ei ole vain pohdiskelua ja asioiden suunnittelua. Osallistamisessa on tärkeää myös moniulotteinen ja konkreettinen käytännön toteutus. Osallistavuus perustuu työntekijän osallisuuteen, joka voidaan tulkita toimintaan liittyvänä myönteisenä omistajuutena. Osallisuus merkitsee siten myös toimijan vastuuta ja sitoutumista. (Auvinen & Liikka 2015, 5.)

Osallistavuus on siis yhteistä suunnittelua ja tekemistä ja henkilöstön jatkuvaa yhdessä oppimista. Osallistavuus kehittää organisaatiokulttuuria avoimeksi ja joustavaksi. Työyhteisön osallistavuus tukee onnistumista erilaisissa muutosprosesseissa. (Savileppä 2005, 9.)

Yamk-opintojen aikana tehdään useita oppimistehtäviä, joihin työyhteisö osallistuu tavalla tai toisella. Opiskelijaryhmässä käytyjen keskustelujen perusteella on muotoutunut käsitys, että työyhteisön mukaan saaminen kehittämistyöhön voi olla haasteellista. ”Nämä ovat sinun opinnot, miksi meidän pitää osallistua?” Miten saamme työyhteisön ymmärtämään, että yhdessä tekeminen ja osaamisen jakaminen hyödyttää koko työyhteisöä, kun yhdessä vastataan tulevaisuuden työelämän muutostarpeisiin?

Vastarannan kiiskistä aktiiviseksi työyhteisön kehittäjiksi

Yamk-opintojen aikana olemme käyneet opiskelijaryhmässä lukuisia keskusteluja. Eräissä keskusteluissa nousi esiin vanha sananlasku vastarinnan kiiskistä, ja sen vastapariksi muotoutui myötämäen muikut. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran arkistotutkijan Juha Nirkon mukaan kansanrunousarkistoon vastarannan kiiski on taltioitu sanontana Kiuruvedeltä vuodelta 1922: ”Tuo se on ainainen vastarannan kiiski” (Vastarannan kiiski... 2012). Kiiskeä ei mielellään kalasteta eikä syödä. Vastarannan kiiski ei anna tuumaakaan periksi vaan on eri mieltä. Vastarannan kiisket ovat olleet hankalan maineessa siis jo miltei sata vuotta. Jokaisesta työyhteisöstä löytynee sekä vastaan hangoittelijoita että niitä, jotka innostuvat uusista asioista. Miten saamme vastarannan kiisket innostumaan kehittämistyöstä myötämäen muikkujen tavoin?

Osallistamisen esteeksi saattaa ajoittain nousta työyhteisön muutosvastarinta. Muutosvastarinta on yleinen käsite sille vastustukselle, jonka muutos saa aikaan henkilöstössä tai johdossa eriasteisena voimakkuutena (Santalainen 1991, 147). Muutosvastarinnan taustalla on yleensä henkilön asenne muutosta ja kehittämistä kohtaan, ja se nostetaan kehittämistilanteissa usein huomion ja toimenpiteiden kohteeksi (Osallistava kehittäminen 2014). Muutosvastarinta voi olla muutoksen aktiivista tai passiivista vastustamista, ja se voi ilmetä sekä yksilöissä, ryhmissä että tiimeissä. Se ilmenee välinpitämättömyytenä, epävarmuuden pelkona, korostuneena itsesuojeluna, asioiden priorisointina, informaation torjuntana tai ideologisen ristiriitana. (Santanen 1991, 147; Nikkilä & Paasivaara 2007, 108.) Muutosvastarintaa voidaan tulkita niin, että muutokseen myönteisesti tai kriittisesti kantaa ottava työntekijä työstää asiaa ja yrittää suhteuttaa omaa toimintaansa uuteen tilanteeseen. Täydellinen välinpitämättömyys on kehittämisen kannalta haitallista. (Osallistava kehittäminen 2014.)

Metropolia-ammattikorkeakoulun ja Helsingin kaupungin terveyskeskuksen yhteisessä kehittämisprojektissa vuosina 2006–2009 kehitettiin näyttöön perustuvan hoitotyön osaamista. Tavoitteena oli kehittää hoitokäytänteitä ja toimintatapoja perustumaan parhaaseen mahdolliseen tutkimusnäyttöön. Tavoitteena oli kehittää näyttöön perustuvaa hoitotyötä muodostamalla näyttöön perustuvan hoitotyön toimintamalli ja näin kehittää hoitotyön laatua, vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta. Tähän luotiin toimintamalli, jonka tavoitteena oli ohjata hoitohenkilökuntaa parhaan saatavissa olevan tiedon käyttöön yhteisten toimintakäytänteiden mukaisesti. Kehittämistyön tuloksista kävi ilmi, että hoitohenkilökunta koki tärkeänä sekä kehittämistyöhön osallistumisen että toimintamallin muodostamiseen osallistumisen. Henkilökunta koki aikaisempaa paremmin jaksavansa ja viihtyvänsä työssään. Työntekijät saivat ottaa vastuuta kehittämistyöstä ja saivat vaikuttaa myös oman työnsä kehittämiseen. Hoitohenkilökunta koki saaneensa tukea esimiehiltä näyttöön perustuvan hoitotyön toteuttamiseen. Henkilökunnalle mahdollistettiin aikaa perehtyä tieteellisiin artikkeleihin ja mahdollisuuksia osallistua erilaisiin koulutus- ja konferenssitilaisuuksiin. (Sarajärvi 2011.)

Osallistavan työskentelytavan taustalla näkyy myös muutosjohtamisen hallinta. Muutosjohtaminen on asioiden ohjaamista ihmisten kautta ja heidän avullaan. Työntekijöiden työpanos on muutoksen onnistumisessa tärkein voimavara. Heidän motivoitumisensa toimimaan uudistuvan organisaation hyväksi on onnistumisen edellytys. Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää päätöksentekoon osallistuvien ja toimintaa toteuttavien omien tavoitteiden, toiveiden ja tarpeiden yhteensovittamista. (Majoinen 2006.)

Innostusvirtaamo - Työyhteisöjen kehittäminen innostuskulttuuria vahvistamalla - on Limingan ja Kempeleen kuntien yhteinen kehittämishanke, joka on käynnistynyt syyskuussa 2015. Hankkeen keskeisenä ajatuksena on siirtyä tiedon antamisesta henkilöstön osallistamiseen. Hankkeen tavoitteena on myös vahvistaa esimiesten jaksamista muuttuvassa toimintaympäristössä. Hankkeeseen osallistuvien työyksiköiden lisäksi tavoitteena on tehdä hanketta näkyväksi koko organisaatiossa ja laajentaa kehittämistä koko kuntaorganisaatioon. (Vuorinen 2015.)

Moninaisuusosaamisen kehittämistyö työyhteisössä

Moninaisuusosaamisen johtamisen opintokokonaisuuteen sisältyi kehittämistehtävä omassa työyhteisössä. Kokosimme Collianderin, Ruoppilan ja Härkösen (2009, 32) moninaisuuden eri ilmenemismuotojen nelikentän avulla työyksikön näkökulman moninaisuudesta. Työyhteisön hoitohenkilökunta tutustui kokoamiimme nelikentän määritelmiin ja valitsi sieltä mielestään tärkeimmät kehittämisen kohteet. Ensimmäisessä palaverissa esittelimme moninaisuusosaamisen johtamisen opintokokonaisuutta ja moninaisuuden ilmenemismuotoa nelikentän avulla. Hoitohenkilökunta oli saanut ennakkoon tutustua nelikentän perusteella työyhteisön moninaisuudesta tekemiimme havaintoihin, jotka olimme koonneet, ja joita lähiesimiehemme oli kommentoinut. Nämä viisi kohdetta, taidot, fyysinen työkyky, psyykinen työkyky, työuran vaihe sekä elämäkokemukset, nousivat halutuimmiksi kehittämiskohteiksi. Tämän perusteella

erityyppiseen tapaan, ruohonjuuritason suunnitteluun, jossa koko henkilöstö on mukana, ja yhteissuunnitteluun, jossa keskeiset sidosryhmät on huomioitu ja ryhmään valitut jäsenet edustavat erilaisia tahoja.

Omassa työyhteisössäni lähestymme Silfverbergin mainitsemaa ruohojuuritason suunnittelua. Kehittämistyö heijastaa myös aikaisemmin kuvattua henkilöstön osallistamista. Työyhteisö on valinnut kehittämiskohteen, he ovat olleet mukana suunnitteluprosessissa ja alkavat toteuttaa mentorointia käytännössä. Myös työyhteisön ”vastarannan kiisketkin” ovat lähteneet mukaan suunnittelutyöhön, kun heillä on mahdollisuus vaikuttaa mentoroinnin kehittämistyöhön. Kehittämistyöhön liittyvä materiaali on kaikkien saatavilla työyksikön sisäisessä verkossa. Seuraava vaihe on sopia yhteisistä mentoroinnin pelisäännöistä, jonka jälkeen mentorointia päästään aloittamaan.

Johtopäätökset

Artikkelin tavoitteena oli avata osallistamisen käsitettä moninaisuusosaamisen johtamisen näkökulmasta ja kuvata työyhteisön osallistamista moninaisuusosaamisen johtamisen kehittämistehtävän aikana. Osallistamisen käsitteeseen liittyi kuitenkin sekä osallistuminen että osallistuvuus, joita ilman osallistamista ei ole. Osallistuva työyhteisö saa kaikkien tutustumieni lähteiden perusteella aikaan enemmän kuin työyhteisö, jossa johtaja määrittelee toiminnan ja antaa sille ohjeet. Osallistumista kehitetään myös hankkeiden avulla, joista viimeisimpänä Kempeleen ja Limingan kuntien yhteishanke, Innostusvirtaamo. Hankkeen tavoitteen toteutuessa tulevaisuudessa kaikki kuntasektorin työyhteisöt ovat osallistuvia ja työtään kehittäviä.

Työyhteisön osallistaminen moninaisuusosaamisen kehittämistyöhön vaatii pitkäjänteisyyttä. Miten saa henkilökunnan osallistumaan ja ennen kaikkea haluamaan osallistua? Osallistajan rooli on tuolloin tärkeä. Ei riitä, että tuo persoonallaan esille asioiden erinomaisuutta vaan myös asioiden esitystapa ja rytmi vaikuttaa kehittämistyön etenemiseen ja osallistumisaktiivisuuteen. Kun työyhteisö kokee aidosti osallistuvansa kehittämistyöhön, niin sanotut vastarannan kiisket muuttuvat myötämäen muikuiksi. Auvisen ja Liikan (2015, 5) kuvaamia osallistamisen periaatteita apuna käyttäen pääsee kehittämistyön alkuun. Muistetaan, ettei ole kohteita vaan on toteuttajia. Jokaisen mielipide on arvokas, ja sen ilmaisemiseen annetaan mahdollisuus. Toiminta ymmärretään kehittyvänä prosessina, jonka avulla luodaan aikaisempaa laadukkaampaa ja tehokkaampaa toimintaa.

Kehittämiskohteen valinta onnistui hyvin jo senkin vuoksi, että työyksikössämme siirryttiin kolmivuorotyöhön kesäkuussa 2015. Uusi työaikamuoto johti muutoksiin useilla henkilöstöjohtamisen osa-alueilla. Uusien perehdytettävien hoitotyöntekijöiden määrä lisääntyi reilun puolen vuoden aikana 12:een. Uusien hoitotyöntekijöiden perehtymisaika kutistui työyksikössämme selkeästi lyhemmäksi, kun kokeneiden hoitotyöntekijöiden jakaminen kolmeen työvuoroon vähensi perehdyttäjien työskentelyä virka-aikana. (Lokkila 2015, 1.) Mentoroinnin

menetelmän toivotaan olevan nyt toimiva ratkaisu hoitotyöntekijöiden perehdyttämiselle ja osaamisen varmistamiselle. Huoneentaulun osaamisen kehittämisestä huolehtiminen on kuitenkin jatkuvaa työtä. Ei voida sanoa, että jossain vaiheessa työuraa ei olisi enää mitään kehitettävää.

Tähän mennessä saamamme palaute on ollut pääosin myönteistä. Työyhteisömme hoitohenkilökunta on tuonut esille toiveitaan ja odotuksiaan osallisuustyöpajoissa ja kyselyyn vastaamalla. Moninaisuusosaamisen kehittämistyötä on viety yhdessä eteenpäin. Palavereissa käytyjen keskustelujen perusteella olemme löytäneet uusia näkökulmia kehittämistyön eteenpäin viemiseksi. Suunnitteluvaihe on edennyt suunnitelmien mukaisesti. Toiminnan käynnistämisen jälkeen alkaa seuranta- ja uudelleenorganisointivaihe. Uudet työntekijät pääsevät heti mukaan kehittämistyöhön osallistumalla mentorointiin perehdytyksen yhteydessä, ja kokeneet työntekijät pääsevät jakamaan osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla. Jokainen osallistuu omalla panoksellaan. Mentoroinnin periaatteet, eli se, että aktori valitsee mentorin ja mentoritoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, antavat hoitotyöntekijälle mahdollisuuden osallistua vähemmän näin halutessaan. Jokainen hoitotyöntekijä kuitenkin osallistuu alkuperehdytykseen. (Lokkila 2015, 5.)

Jokaisessa työyhteisössä löytyy vastarannan kiiskiä, mutta uskon, että myötämien muikkujen määrä on suurempi kuin vastaan hangoittelijoiden. Omalla asennoitumisella pystyy vaikuttamaan siihen, miten osallistuva työyhteisö on. Kun työntekijät pääsevät osallistumaan kehittämistyöhön ja saavat vastuuta, osallistuminen on mielekästä. Tarvitaan myös jokaisen henkilökohtaista asenteiden päivittämistä, muutokseen ja osallistumiseen heittäytymistä. Katsotaan peiliin ja ollaan myötämien muikkuja.

Lähteet

- Auvinen, A-M. & Liikka, P. 2015. Osallistaminen käsikirja. Suomen eOppimiskeskus, Hämeenlinna. Viitattu 28.8.2015 ja 24.9.2015
http://wiki.eoppimiskeskus.fi/download/attachments/26411093/eO_AVO2_Osallistamisen_k%C3%A4sikirjaA5_48_4%20%281%29.pdf?version=1&modificationDate=1424096301000&api=v2
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: PS-kustannus.
- Kuisma, P. 2006. Osallistava suunnittelu sitouttaa päämäärään. Kaiku-viesti: Valtion konttorin lehti hyvinvoinnista ja riskienhallinnasta, nro 3. Viitattu 24.9.2015
<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BF56CCD45-DA97-4322-A490-A3F80B2C6DD7%7D/68601>
- Liimatainen, A. & Tyyskä, E. 2014. Moninaisuusosaaminen ketterän kehittämisen edellytyksenä. AMK-lehti 4. Viitattu 24.9.2015
<http://uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1631/1555>
- Lokkila, K. 2015. Työyhteisön moninaisuuden hyödyntäminen mentoroinnin avulla. Teoksessa Maija-Liisa Punta-Saastamoinen (toim.) Moninaisuusosaamisen johtaminen – voimavara työyhteisöjen kehittämisessä. Julkaisusarja B44. Raportteja ja selvityksiä. Kajaanin AMK.
- Majoinen, K. 2006. Muutosjohtaminen. Viitattu 26.10.2015
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/johtaminen/muutosjohtaminen/Sivut/default.aspx#anchor-details>
- Moisanen, K. 2015. Osaamisen johtaminen -opintojakson etenemissuunnitelma. Kajaani: Kajaanin ammattikorkeakoulu.
- Nikkilä, J. & Paasivaara L. 2007. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Santalainen, T. 1991. Resurssijohtaminen. Visioita muutokseen ja tulokseen. Jyväskylä: Weilin & Göös.
- Sarajärvi, A. 2011. Näyttöön perustuvan hoitotyön osaamisen vahvistaminen terveydenhuollossa - case Helsingin kaupungin terveyskeskus. Viitattu 14.10.2015
<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/hyvakas/hyvakas-tietopankki/nayttoon-perustuvan-hoitotyon-vahvistaminen-terveydenhuollossa-helsinki/Sivut/default.aspx>
- Savileppä, A. 2005. Johda moninaisuutta, investoi tulevaisuuteen. Helsinki: Star-Offset Oy.
- Vuorinen, K. 2015. Innostusvirtaamo - Työyhteisöjen kehittäminen innostuskulttuuria vahvistamalla. Työsuojelurahasto. Viitattu 14.10.2015
<https://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tatatutkitaan/hanke?h=115346>
- Menestystä monimuotoisuudesta - elinvoimaa erilaisuudesta. 2010. Hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden johtamiseen. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 2.10.2015
http://www.tem.fi/files/28376/TEM_saha_lr.pdf
- Osallistava kehittäminen 2014. Työterveyslaitos. Viitattu 12.10.2015
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx

Strategiakartta 2014–2020 2013. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän tuloskortisto 2015. Kajaani: Kainuun SOTE.

Työyhteisö ja esimiestyö 2015. Työterveyslaitos. Viitattu 23.9.2015

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/Sivut/default.aspx

Vastarannan kiiski on ollut hankalan maineessa jo sata vuotta 2012. Yle uutiset. Yle Kainuu.

Viitattu 12.10.2015

http://yle.fi/uutiset/vastarannan_kiiski_on_ollut_hankalan_maineessa_jo_sata_vuotta/3242042

Edistämme moninaisuutta innostamalla toisiamme kokeilevaan ja työskentelyä kehittävään suuntaan

Riikalea Haverinen, Helena Kiljo-Leinonen ja Kirsi Moisanen

Sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (YAMK) moninaisuusosaamisen johtamisen opinnoissa perehdytään moninaisuusjohtamisen ja osaamisen johtamisen keskeiseen tietoperustaan, suunnitellaan ja arvioidaan moninaisuusosaamisen kehittämisen suuntaa ja visioita ja arvioidaan niiden merkitystä organisaation menestystekijöinä (KAMK opinto-opas 2014). Organisaatiomme, Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitoksen Kainuun ammattiopiston (KAO), strategiaan tavoitteisiin vuosille 2014–2018 kuuluu, että sillä on osaava, joustava, kehittämismyönteinen ja sitoutunut henkilöstö ja johtaminen osallistavaa, hyvää johtamista. Toiminta on ammatillista koulutusta koskevien säädösten mukaista, ja KAO vastaa Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) Kajaanin kaupungille osoittamien koulutustehtävapäätösten mukaisesti koulutus- ja opiskelijapalveluista, työelämän kehittämisestä ja tuottamiensa palveluiden kehittämisestä. Jokainen organisaatiossa työskentelevä vastaa oman työnsä laadusta ja oman työnsä ja työympäristönsä kehittämisestä. KAO:n toimintaa ohjaa koulutusliikelaitoksen määrittämä missio ”Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos on olemassa yhteiskuntaa varten. Liikelaitos huolehtii vastuullisesti yhteiskunnallisesta roolistaan ja arvostaa sitä”. Liikelaitoksen visio vuodelle 2018 on, että ”Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos on valtakunnallisesti kilpailukykyinen koulutus- ja osaamispalveluiden järjestäjä”. (KAO Toimintakäsikirja 2014.) Oppilaitosten työntekijöiden tietoinen pyrkimys olla aktiivisesti mukana ympäröivän työelämän organisaatioiden kehityksessä heijastuu myös toiminnan sisäiseen kehittämiseen (Kalavainen 2014, 82).

Moninaisuusosaamisen johtamisen opintojaksoon kuuluva kehittämistehtävämme nojaa erityisesti organisaatiomme strategiaan tavoitteisiin, joiden mukaan henkilöstö on osaavaa ja kehittämismyönteistä. Kehittämistehtävää varten kartoitimme työyhteisöemme moninaisuusosaamiseen liittyviä kehittämistarpeita sähköpostikyselyllä, haastattelulla ja keskusteluilla. Kartoituksessa saamiemme kehittämistarpeiden pohjalta laadimme työyhteisöömme huoneentaulun, johon kirjasimme viisi moninaisuusosaamiseen liittyvää kehittämiskohdetta. Työyhteisöemme jäsenet priorisoivat kehittämiskohteet ja valitsivat niistä ”Toistemme innostamisen kokeilevaan ja työskentelyä kehittävään toimintaan” moninaisuusosaamisen johtamisen kehittämiskohteeksi. Tässä artikkelissa kuvaamme kehittämistyömme taustalla olevia ilmiöitä ja työyhteisössä käynnistämäämme moninaisuusosaamisen kehittämistyön prosessia.

Kokeileva, työskentelyä kehittävä toiminta

Kokeileva, työskentelyä kehittävä toiminta vaatii innovatiivisuutta kaikilta tiimien jäseniltä. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 83) mukaan innovaatiolla tarkoitetaan palvelua, prosessia, toimintamallia tai vastaavaa, jolla tuotetaan taloudellista tai muuta hyötyä. Pelkkä idea ei ole innovaatio, vaan se pitää myös toteuttaa. Erityisen hedelmällisinä ja runsaasti innovaatioita tuottavina kohtaamisina pidetään sellaisia, joissa eri alan ammattilaiset omine osaamisineen ”törmäävät” toisiinsa.

Tarve kehittää uudenlaisia, innovatiivisia toimintamalleja, joissa moninaisuusosaamista hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla, tulee paitsi työelämän muuttuneista tarpeista, myös muutoksista, joita ammatillisessa koulutuksessa on tapahtunut. Marraskuussa 2013 maan hallitus linjasi rakennepoliittisen päätöksen oppilaitosverkon saneerauksesta ja toisen asteen koulutukseen kohdistuvista leikkauksista. Rahoitusperusteet uudistuivat siten, että opintojen keskeyttäminen ja viivästyminen vähentävät oppilaitoksen saamaa rahoitusta. Oppilaitosten on tuotettava vähemmällä enemmän. (Lempinen 2014,75.) Nopeat muutokset toimintaympäristöissä ovat tuoneet mukanaan uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia yrityksille. Innovatiivisuudesta on tullut merkittävä kilpailutekijä, koska yritysten on osattava ennakoita muutoksia, arvioitava muutosten merkitystä ja tehtävä tämän pohjalta strategisia valintoja. (Ojasalo ym. 2014, 3.)

Muutoksia rahoitusperusteiden uudistumisen lisäksi työyhteisöömme on tullut nuoriso- ja aikuisopiskelijoiden ja opettajien yhdistymisen, tutkinnon perusteiden uudistumisen ja päivitetyn opetussuunnitelman tekemisen ja käyttöönoton myötä. Opettaminen on murroksessa, ja se edellyttää opettajilta rohkeutta kokeilla uudenlaisia opetusmenetelmiä ja toimintamalleja sekä kehittää työskentelyä niin henkilö- kuin tiimitasollakin. Koemme, että moninaisuuden näkyväksi tekeminen ja moninaisuuden johtaminen korostuvat toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten aikana. Tarvitaan aiempaa enemmän yhdessä ideointia ja avointa vuorovaikutusta, jotta jokaisen tietotaito saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla.

KAO:n hyvinvointialan työntekijät toimivat hoitotyön, kuntoutumisen tukemisen ja kasvatustyön tiimeissä. Tiimit muodostuvat koulutuspäälliköistä, opinto-ohjaajasta ja alan opettajista. Jokaisella tiimillä on oma tiimisopimus, jonka laadintaan kaikki tiimin jäsenet osallistuvat. Tiimisopimuksessa määritellään muun muassa tiimin perus- ja erityistehtävät sekä tiimin pelisäännöt, jotka ohjaavat toimintaa. Tiimisopimus päivitetään vuosittain, tarvittaessa useammin. Huuskon (2007, 13) mukaan tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, suoritustavoitteisiin ja toimintamalliin ja pitävät itseään yhteisvastuullisina tehtävässä.

Luovuus ja innovatiivisuus ovat yritysten tärkeitä organisaation menestystekijöitä. Luovuus on kyky ymmärtää uusia asioita ja hakea uusia näkökulmia. Se on jatkuvaa kyseenalaistamista ja ihmettelemistä sekä ideointia, jonka lopputuloksena voi olla innovaatio. Luova prosessi kulkee ideoinnin ja tuotteistamisen kautta innovaatioon. Luovuudessa tarkastellaan kehitettävää asiaa mahdollisuutena: asiat voisivat olla vielä paremmin. Innovatiivisuus on ihmisten, tiimin ja organisaation kykyä tuottaa ja soveltaa uusia ideoita. (Sydänmaalakka 2009, 112–137.)

Moninaisuusosaamisen johtamisen kehittämistehtävä tarjoaa mahdollisuuden koko työyhteisölle osallistua kehittämiseen, hyödyntää entistä enemmän yksilöiden potentiaalia ja tunnistaa yksilöllistä osaamista ja tarpeita. Työyhteisöemme monipuolinen osaaminen, tarpeet, kyvyt ja kokemukset ovat arvokas organisaation pääoma, jonka hyödyntäminen tuo uusia ideoita työn tekemiseen ja vastaa toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin.

Mahdollistukseen ja kehittyäkseen opettajuus edellyttää organisaatiolta kannustusta uuden työskentelyn kokeilemiseen. Pystyäkseen toimimaan edistyksellisesti työyhteisö ja tiimit tarvitsevat kannustavaa johtamista ja esimiestoimintaa. Paras tiimi ei ole se, jossa kaikki ovat samaa mieltä. Useimmiten tehokkain tiimi on se, jossa on erilaisia ihmisiä ja erilaisia mielipiteitä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, Luku 5.5.)

Moninaisuusosaamisen kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilussa pitkään käytettyjä menetelmiä käyttäjätiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä. Perinteinen markkinatutkimusta ja asiakaspalautetta hyödyntävä kehittäminen ei aina anna tietoa, jonka perusteella varsinaista käyttäjäkokemusta voitaisiin arvioida. Palvelumuotoilussa puhutaan asiakkaista, asiakasymmärryksestä, käyttäjistä ja käyttäjätiedosta. (Miettinen 2011, 13.) Palvelumuotoilu on yhteisesti jaettu ajattelu- ja toimintatapa. Se on yhteinen kieli eri osaamisalojen yhteistyöhön palveluiden kehittämisessä. Palvelun kehittämisen lähtökohtana on asiakasymmärrys siitä, mitä palvelulla tavoitellaan. Palvelun tarkoituksena on innovoida olemassa olevaan ongelmaan ratkaisu tai toimintatapa. Palveluprosessi jaetaan osakokonaisuuksiin eli palvelutuokioihin ja palveluprosessi sovelletaan oman työn käytäntöön. (Tuulaniemi 2011, 24–59.)

Moninaisuusosaamisen johtamisen opintojaksoon liittyvässä kehittämistehtävässä teimme aiheeseen liittyvän alkukartoituksen selvittämällä organisaatiomme moninaisuusosaamisen nykytilaa. Selvityksen toteutimme perehtymällä organisaation strategiaan, toimintakäsikirjaan ja oman alamme toimintasuunnitelmaan ja tiimisopimuksiin. Lähetimme opetushenkilöstölle sähköpostitse kuvauksen siitä, mitä moninaisuudella ja moninaisuusosaamisella tarkoitetaan. Pyysimme heitä vastaamaan kysymykseen ”Mitkä ovat moninaisuusosaamisen johtamisen kehittämisen tarpeet työyksikössämme?”. Sähköpostikyselyyn päädyimme siitä syystä, että se tavoittaa kaikki tiimimme jäsenet. Tietämystä keräsimme myös vapaamuotoisissa kahvipöytäkeskusteluissa.

Esimiestemme tietämystä moninaisuusjohtamisesta kartoitimme haastatteleamalla heitä. Haastattelutilanteessa pyysimme heitä vastaamaan samaan kysymykseen kuin opetushenkilöstökin. Sähköpostikyselyyn, kahvipöytäkeskustelujen ja esimiesten haastattelujen tavoitteena oli kartoittaa työyhteisöemme tietämystä moninaisuudesta. Alkukartoituksesta muodostui kehittämistehtävämme ja suunta moninaisuusosaamisen johtamisen kehittämiseksi, jota lähdimme toteuttamaan palvelumuotoilun avulla. Palvelumuotoiluprosessiin kuuluvan asiakasymmärryksen muodostimme alkukartoituksen, henkilökunnan sähköpostikyselyyn ja esimiesten haastattelujen pohjalta.

Alkukartoituksen perusteella moninaisuusosaamista organisaatiomme strategiassa ei ole erikseen määritelty. KAO Toimintakäsikirjasta (2014) löytyy Tasa-arvolain 6 b. §:n (L 2005/232) mukainen oppilaitoksen toiminnan kehittämiseen tähtäävä tasa-arvosuunnitelma. Suunnitelmassa tasa-arvoa tarkastellaan sukupuolten, ikäryhmien, erilaisten työsuhteiden, johtamisen ja palkkapolitiikan näkökulmasta. Lähtökohtana on henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu ja yhdenvertaisuuden toteutuminen kaikilla osa-alueilla. Käydyissä kahvipöytäkeskusteluissa henkilöstön kanssa tuli esille se, että moninaisuus-käsitettä ei alkuun ymmärretty, vaikka lähettämässämme sähköpostikyselyssä avasimme sitä. Keskusteluissa tuli myös esille, että moninaisuusteemaan liittyviä asioita organisaatiossamme on yksilön työssäjaksamisen tukeminen, esimerkiksi elämäntilanteeseen liittyvissä muutoksissa räätälöidyllä työajalla. Myös vuosittain tapahtuvassa kehityskeskustelussa esimies ja työntekijä keskustelevat yksilön osaamisesta ja kehitystarpeista.

Alkukartoituksen pohjalta laadimme työyhteisöömme huoneentaulun. Huoneentauluun kirjasimme viisi alkukartoituksessa esiin tullutta kehittämiskohdetta:

1. **Erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen**
2. **Työntekijöiden osaamisen ja osallisuuden arvostaminen**
3. **Toistemme tukeminen avoimeen ja toimintaa rakentavaan keskusteluun**
4. **Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen**
5. **Toistemme innostaminen kokeilevaan ja työskentelyä kehittävään toimintaan**

Moninaisuuden johtamisen kehittämistehtävässä tarve kehittämislle nousi sekä organisaation strategisista tavoitteista että alkukartoituksen pohjalta huoneentauluun kirjatusta kehittämiskohteista. Palvelumuotoilussa suunnitteluvaiheeseen kuuluvat ideointi, konseptointi ja prototyyppiointi. Sen jälkeen, kun on hankittu asiakasymmärrys, palvelumuotoilussa korostuvat tyypillisesti luovuus ja yhteisöllisyys. Hankitun tiedon pohjalta ideoidaan mahdollisimman avoimesti uusia ratkaisuja. Tässä vaiheessa hyödynnetään erilaisia ideointityöpajoja, muotoilupelejä ja muita menetelmiä, joihin tyypillisesti osallistetaan monenlaisia sidosryhmiä. (Ojasalo ym. 2014, 75.)

Moninaisuusosaamisen kehittämistehtävän toiseen vaiheeseen valitsimme metodiksi yhteisöllisen ideointimenetelmän, ideointityöpajan, joka on luovan ongelmanratkaisun yksi standardimenetelmä. Ideointityöpajassa yleensä 6–12 hengen ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisua johonkin ongelmaan. (Ojasalo ym. 2014, 160.) Ideointityöpajassa sen järjestäjä kertoo osallistujille käsiteltävän aiheen ja sen, miten aihetta lähdetään työstämään. Ideointityöpajoissa osallistajat toimivat ohjeen mukaisesti ja työstävät annettua tehtävää eteenpäin. (Kantojärvi 2012, 41–52.)

Konseptointivaiheessa suunnitellaan ja kuvataan ratkaisuja kerrytettyyn ymmärrykseen, tunnistettuihin mahdollisuuksiin ja tehtyihin ratkaisuihin perustuen. Ideoita voidaan testata kohderyhmällä jo varhaisessa vaiheessa. Tässä vaiheessa tehdään yhteiskehittämistä kohderyhmien kanssa ja kehitellään toimiviksi testattuja ideoita ja määritellään palveluiden mittarit. Ideointi- ja konseptointivaiheen tavoitteena on kehittää vaihtoehtoisia ratkaisuja suunnitteluhaasteeseen organisaation tavoitteiden ja asiakkaiden tarpeiden ohjaamina. (Tuulaniemi 2011, 130.)

Hyvinvointialan kuukausittain pidettävässä kokouksessa jaoimme kolmen tiimin jäsenet neljään ryhmään, ideointityöpajaan. Annoimme ryhmille alkukartoituksen pohjalta tekemämme huoneentaulun ja pyysimme heitä miettimään, mikä huoneentauluun kirjatusta viidestä kehittämiskohteesta moninaisuusosaamisen kehittämisen näkökulmasta nousee tärkeimmäksi. Ryhmäläiset priorisoivat tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi ”Toistemme innostamisen kokeilevaan ja työskentelyä kehittävään toimintaan”. Perusteluna valinnalle oli se, että vaikka opettajat tekevät opetuksensa kehittämiseksi arjen innovaatioita, opettajien kokemukset erilaisista kokeiluista opetuksen kehittämiseksi jäävät usein opettajan hiljaiseksi tiedoksi ja jakamatta arjen kiireiden keskellä. Opettaja kannustaa kokeilevaan ja työskentelyä kehittävään toimintaan tarve uusiutua ja kehittää ammatillista osaamistaan sekä halu lisätä yhdessä tapahtuvaa työskentelyä. Ideointipajoissa tapahtuvan ideoinnin yhtenä lähtökohtana on opetuksessa käytössä olevien vanhojen toimintamallien kyseenalaistaminen ja uusien, innovatiivisten toimintamallien kehittäminen. Toisena lähtökohtana on hyvien käytäntöjen jakaminen.

Palvelumuotoilussa palvelupolku jaetaan eripituisiin osiin, palvelutuokioihin ja kontaktipisteisiin. Palvelupolussa kuvataan palvelukokonaisuus vaiheittain asiakkaan kokemana, jotta sitä voidaan

analysoida ja suunnitella. Suunnittelussa määritellään, mikä osa palvelupolkua otetaan suunnittelun kohteeksi. Palvelupolku jakautuu useiksi palvelutuokioiksi. (Tuulaniemi 2011, 78–79.)

Kirjoittamattoman tiedon ja kokemuksen siirtäminen toisille työntekijöille on hiljaista tietoa. Hyvä esimiestoiminta kannustaa työntekijöitä osaamisen, kehittämisen ja hiljaisen tiedon hyödyntämiseen. Jokaisen organisaation tulee vaalia innovatiivisuutta ja kyseenalaistaa vanhoja toimintamalleja. Tällainen toiminta on tärkeä tekijä organisaation kilpailukyvyn ylläpitämisen näkökulmasta. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33–35, 94; Ojasalo ym. 2014, 158–159.) Esimiehemme tukevat kehitystyötä antamalla meille mahdollisuuden käyttää kuukausittain koulutusalakokouksiin varatusta ajasta osan kehittämistehtäviin, joita teemme opintoihimme liittyen.

Seuraavissa ideointipajoissa opettajat kehittävätkin opetuksen toteuttamiseen erilaisia innovatiivisia toimintamalleja valitun tehtäväkohteen mukaisesti. Jokainen ryhmä kuvaa opetustilanteen (palvelupolun) ja tekee yhdestä palvelutuokiosta, opetuksen sisällöstä, käsikirjoituksen, jossa kuvataan palvelutuokion kontaktipisteet eli tila, jossa opetus tapahtuu, tarvittavat välineet ja materiaalit mahdollisimman tarkasti. Tarkoituksena on luoda kuva uudesta toimintamallista, palvelukonseptista.

Jokainen palvelutuokio muodostuu lukuisista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas kokee, aistii ja näkee palvelun. Kontaktipisteet ovat havaittavissa kaikilla ihmisen aisteilla (kuulo, haju, näkö, maku, tunto), ja ne voidaan jakaa neljään ryhmään: kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. (Koivisto 2011, 51.)

Ideointi- ja kokeiluvaiheessa tärkeintä on innostaa toisiamme kokeilemaan ja työskentelyä kehittävään toimintaan. Kokeiluista keskustellaan avoimesti ja arvioidaan yhdessä toimintamallien toimivuutta ja kehitetään niitä edelleen. Organisaatio määrittelee tarpeensa ja tavoitteensa kehitystyölle, mihin asiakastarpeeseen ollaan vastaamassa ja mihin halutaan päästä. Tarkkaa lopputulosta ei tässä vaiheessa tiedetä. (Tuulaniemi 2011, 132.)

Työelämälähtöisessä kehittämisessä tarvitaan toimijoiden välistä yhteistyötä ja sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä edellyttää dialogia, tavoitteiden määrittelyä, erilaisten näkemysten yhteensovittamista ja uudenlaisen yhteisen ymmärryksen muodostamista. (Liimatainen & Tyyskä 2014.)

Palvelumuotoilun prototyyppivaiheessa testataan, toimivatko kehitetyt palvelut. Prototyyppivaiheen tavoitteena on lisätä henkilöstön ymmärrystä kehitettävästä palvelusta ja saada selville sen hyvät ja jatkokehittävät asiat. Jatkuvan kehittämisen kannalta on tärkeää arvioida seuraten ja mitaten kehitettävää palvelua. Palvelua kehitettäessä selvitetään, miten kehitettävä toiminta toimii. (Tuulaniemi 2013, 196–197, 227–228.) Tulevissa koulutusalakokouksissa uusien toimintamallien (palvelukonseptien) toimivuutta arvioidaan keskustelemalla niiden vaikutuksista käytännön työn kehittymiseen. Palvelumuotoilun vaikuttavuutta voidaan arvioida suhteessa palveluprosessin kehittymiseen. (Tuulaniemi 2011, 241.) Palveluiden arvioinnissa korostuvat käyttäjien kanssa käydyt keskustelut. Heiltä saadaan tietoa siitä, miten yhteisesti suunniteltu ja toteutettu konsepti toimii. (Vaahtojärvi 2011, 140.)

Johtopäätökset

Tulevaisuuden organisaatioissa on kehitettävä mahdollisimman heterogeenisiä tiimejä. Monimuotoisuudesta nousee innovatiivisuus ja yritysten menestys. Kun organisaatio on saanut monimuotoisen henkilöstön, sen täytyy vahvistaa ihmisten ja tiimien välisiä kontakteja ja keskusteluja. Kohtaamiset ja keskustelut luovat kasvualustan innovaatioille. Innovaatiot eivät synny yksin puurtamalla, vaan ne kehittyvät tiimeissä. Moninaisuusosaamisen johtaminen edellyttää kykyä organisoida innovatiivista tiimitoimintaa. (Sydänmaalakka 2009, 112–137.)

Yksi tapa vahvistaa tiimiemme ja tiimiemme jäsenten välisiä kontakteja ja keskusteluja on yhdessä tapahtuva innovatiivinen kehitystyö, jota toteutamme moninaisuusjohtamisen kehittämistehtävässä. Ideointipajoissa työskentely avartaa ja luo uusia mahdollisuuksia kehittyä opettajana niin yksilö- kuin tiimitasollakin. Erilaisuuden hyödyntämisen kannalta työyhteisön keskinäinen keskustelu on tärkeää. Keskustelun tavoitteena on oppia tuntemaan toisia ja näin huomioimaan jokaisen erityisosaaminen yhteisessä suunnittelussa. Erilaisuudesta tulee aidosti työyhteisön voimavara.

Yhdessä tapahtuva kehittäminen edellyttää hyvää kokonaissuunnittelua sekä riittäviä aikaresursseja koko henkilöstölle. Uskomme, että hyvä yhteisen tekemisen kokemus synnyttää tavalla tai toisella uutta yhteistyötä. Kokeilevalla ja työskentelyä kehittäväällä toiminnalla pystymme tulevaisuudessa osaltamme vastaamaan aiemmin kuvattuihin muutoksiin, joita toimintaympäristössämme tapahtuu.

Moninaisuusosaamisen johtamisen opintojakson aikana asiantuntijuutemme on kehittynyt. Ymmärrämme nyt moninaisuusosaamisen laajemmankin merkityksen. Opintojaksoon liittyvän työelämälähtöisen kehittämistehtävän tekemisen myötä olemme saaneet myös kokemusta moninaisuusosaamisen johtamisesta. Kehittämistehtävä työyhteisössämme jatkuu, joten vielä tässä vaiheessa on liian aikaista sanoa, miten toistemme innostaminen kokeilevaan ja työskentelyä kehittävään toimintaan vakiintuu jokapäiväiseksi toimintatavaksi ja mitä uusia innovatiivisia toimintamalleja ideointityöpajoissa syntyy. Tiimien osallistuminen työn kehittämiseen on ollut innostunutta. Voidaan perustellusti sanoa, että työyhteisömme vastaa organisaation meille asettamiin vaatimuksiin olla osaava ja kehittämismyönteinen henkilöstö.

Lähteet

- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kainuun ammattiopiston toimintakäsikirja (KAO) 2014. Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitoksen strategiset tavoitteet vuosille 2014–2018.
- Kalavainen, J. 2014. Lainattua vai omaa laatua - kriittinen näkökulma oppilaitoksen laatuajatteluun. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 2. Ammatillisen koulutuksen vaikuttavuus. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Talentum Media Oy.
- Kainuun ammattikorkeakoulun (KAMK) Opinto-opas 2014. Viitattu 9.10.2015
<http://opinto-opas.kamk.fi/index.php/fi/68148/fi>.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Tammerprint Oy.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lempinen, P. 2014. Työelämä muuttuu, entä koulutus? Ammattikasvatuksen aikakauskirja 2. Ammatillisen koulutuksen vaikuttavuus. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Liimatainen, A. & Tyyskä, E. 2014. Moninaisuusosaaminen ketterän kehittämisen edellytyksenä. AMK-lehti//Journal of Finnish Universities of applied sciences, 4. Viitattu 20.9.2015
<http://www.uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1631>.
- Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Tammerprint.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Verkkokirja. Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Vaahtojärvi, K. 2011. Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa Miettinen S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Tammerprint Oy.



Ennakoiva arviointi työyhteisöjen yhteistyön kehittämisessä

Arja Myöhänen ja Rauni Leinonen

Sosiaali- ja terveydenhuollossa työskenteli vuoden 2012 lopussa 383 497 henkilöä. Heistä 72 prosenttia työskenteli julkisella sektorilla. Kaikista sosiaali- ja terveystalalla työskentelevistä oli syntyperältään muita kuin suomalaisia 16 204 ja heistä ulkomaiden kansalaisia 7 324. (Terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2012 2015.) Sosiaali- ja terveydenhuollossa työn laaja-alaisuus ja työntekijöiden moninaisuus nyt ja tulevaisuudessa ovat sekä mahdollisuus että haaste laadukkaalle ja tulokselliselle hoitotyölle (Kanste 2014) etenkin, kun ennusteen mukaan sosiaali- ja terveystalalla tulee olemaan vuoteen 2025 mennessä ainakin 20 000 työntekijän vaje (Koponen, Laiho & Tuomaala 2012, 36).

Monimuotoinen työyhteisö koostuu eri ammattiryhmien asiantuntijoista sekä lisääntyvässä määrin kansainvälistyvistä työntekijöistä, joilla on koulutuksen ja työkokemuksen lisäksi oma taustansa, kulttuurinsa, elämäkokemuksensa ja arvonsa. Monimuotoisuus haastaa organisaation esimiehen yhdenvertaiseen osaamisen johtamiseen. (Oppia diversiteetti johtamiseen: mitä, kenelle ja missä? 2012, 4–5.) Yksi moninaisuusjohtamisen haasteista on työntekijöiden, eri ammattiryhmien ja työyksiköiden yhteistyö. Onnistunut moninaisuusjohtaminen hyödyttää koko työyhteisöä ja kehittää myös työn tuottavuutta sekä työhyvinvointia. (Timonen, Jaatinen, Lehtonen, Pesonen & Raivio 2014, 1; Oppia diversiteetti johtamiseen: mitä, kenelle ja missä? 2012, 6.) Osastonhoitajan tulevaisuuteen orientoituminen ja tulevaisuuden arviointi johtamisessa edesauttavat muun muassa moniammatillista yhteistyötä (Kanste 2014).

Työ- ja toimintatapoja kehitettäessä parhaat tavoitteet saavutetaan arvioimalla eri vaihtoehtojen vaikutuksia ennen niiden toteuttamista. Ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin yksi tavoite on henkilöstön vuorovaikutteinen osallistaminen arviointiprosessiin. (Hyytinen, Konttinen, Ahlqvist, Pelkonen & Loikkanen 2009, 79; Ennakoarviointi 2013.) Uusien toimintatapojen omaan työhön soveltaminen vaatii perustelua ja resursseja, mutta ennakoarvioinnin tuoma hyöty päätöksentekoon on merkittävä. Ennakoivan arvioinnin käyttöönotto vaatii sitoutunutta esimiestä ja innokkaita, ennakoivaan arviointiin perehtyneitä työntekijöitä. Itseohjautuva työyksikkö toteuttaa parhaiten ennakoivaa arviointia oman työnsä kehittämisessä. (Tähkäaho 2012, 121–122.)

Työyhteisössän kehittäminen työntekijöiden toiveiden mukaisesti eri työyksiköiden välistä yhteistyötä. Yhteistyön kehittämisen suunnitteluvaiheessa käytettiin ennakoivaa arviointia. Yhteistyötä kehitettäessä ennakoivan arvioinnin koettiin edistävän myös omien työskentelytapojen ja -taitojen arviointia ja niiden kehittämistä. Lisäksi ennakoivan arvioinnin koettiin lisäävän myönteistä työn tekemisen tahtoa, työntekijöiden omaa arvostusta ja toisten työn kunnioittamista. Eikö viimeistään nyt esimiesten työvälineeksi olisi otettava ennakoiva arviointi? Ennakoiva arviointi ennen työ- ja toimintatapojen kehittämistä ja käyttöönottoa varmistaa parhaan, potilasta ja asiakasta hyödyttävän hoitotyön sekä maksimoi työn tuottavuuden. Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata ennakoivan eli tulevaisuuden arvioinnin soveltavuutta moniammatillisen yhteistyön kehittämisessä.

Moniammatillinen yhteistyö

Yhteistyön perusta on työpaikan tapa toimia eli työkuultuuri, joka kertoo työn tekemisen moraalien ja säännöt sekä työyhteisön vuorovaikutuksellisuuden. Työyhteisön ilmapiiri muodostuu siellä työskentelevien ihmisten välisestä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta. Jos yhteistyö sujuu huonosti, koko työyhteisö toimii tehottomasti. Lisäksi yhteistyön sujumattomuus kuluttaa työntekijöiden voimavaroja vähentämällä muun muassa työmotivaatiota. Työyhteisön yhteiset tavoitteet, selkeät toimintatavat sekä sujuva yhteistyö kertovat työpaikan myönteisestä ilmapiiristä (Työsuojelu 2015). Työyhteisössä ammattikuntien rajat ylittävät yhteistyötaidot ovat tämän päivän osaamista. Tulevaisuudessa yhteistyön haasteet ja tavoitteet monimutkaistuvat niukkenevien taloudellisten ja henkilöresurssien paineessa (Nikander 2003, 288). Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen on yhteisten toimintatapojen kehittämistä, johon sekä esimiehen että työntekijöiden on sitouduttava yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Sipari 2002, 66). Työyksikön moniammatillinen yhteistyö vaatii avointa keskustelua ja yhteistä ymmärrystä tavoitteista (Yli-Koski 2005, 82) sekä halua toimia yhdessä (Ursin 2015, 5).

Vaikka työyhteisön jäsenillä on erilaiset arvomaailmat, parhaimmillaan moniammatillinen yhteistyö on oppimista ja tiedon jakamista, joka johtaa sekä yhteistyöverkostoa että asiakkaita hyödyttävään dialogiin. Onnistuessaan moniammatillinen yhteistyö tuo eri toimijoiden välille luottamuksen ja kollegiaalisuuden, mikä näkyy muun muassa työtyytyväisyytenä ja resurssien tehokkaana käyttönä. (Ursin 2015, 6–9.) Moniammatillinen yhteistyö syntyy vain työyhteisön kaikkien jäsenten aidosta vuorovaikutuksesta, ja yhteistyö edellyttää keskinäistä luottamusta. Työyksikön esimies edistää työhyvinvointia hyväksymällä ja arvostamalla erilaisuutta sekä käsittelemällä yhteistyöongelmat tai ristiriidat niiden ilmaantuessa. (Työsuojelu 2015.)

Yhteistyön kehittämisestä hyötyvät kaikki. Yhteistyön toimiessa tieto kulkee, ilmapiiri on avoin ja kannustava ja ongelmat uskalletaan ottaa puheeksi ja käsittelyyn. Työyhteisön jäsenet voivat kehittää yhteistyön sujumista yhdessä, mikä lisää vastuunottoa, sitoutumista ja henkilöstön hyvinvointia. (Työyhteisön kehittäminen 2014.) Työyksiköissä työntekijät koostuvat eri ammattiryhmien edustajista. Heillä on omat taustansa, perheensä ja kulttuurinsa, siis tapansa elää ja toimia, mikä vaikuttaa työyhteisöön ja sen ilmapiiriin. Työyksikön esimiehen olisi kyettävä luomaan sekä johtamisellaan että esimerkillään yhteistyöstä tahtotila, josta sekä yksikön toiminta että työntekijä hyötyvät. Sosiaali- ja terveydenhuollossa moniammatillinen yhteistyö on yksi monista potilaan/asiakkaan hyvään hoitoon tähtäävistä työvälineistä (Nikander 2003, 279), ja osastonhoitajan tulevaisuuteen suuntautuminen ja ennakoiva arviointi johtamisessa edistävät muun muassa moniammatillista yhteistyötä (Kanste 2014).

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän hoitotyön strategiassa (2014, 4–10) terveyttä ja hyvinvointia edistävään sekä sairauksia ehkäisevään hoitotyöhön pyritään kehittämällä asiantuntijuutta, johtajuutta ja yhteistyötä. Myös oman vastualueeni, vuodeosaston, perehdyttämishjelman periaatteissa todetaan hyvän yhteistyökyvyn olevan välttämätön taito vuorovaikutuksellisessa hoitotyössä (Osasto 4 Perehdyttämishjelma 2015, 5). Omassa työyksikössäni, keskussairaalan poliklinikalla, työntekijät halusivat kehittää yhteistyötä sairaalan eri työyksiköiden työntekijöiden kanssa, ja erityisesti niiden, joiden kanssa työntekijät kokivat olevan ongelmia yhteistyössä. Yhteistyön sujumattomuus koettiin merkittävästi omaa työtä hankaloittavaksi ja työtyytyväisyyttä heikentäväksi tekijäksi, johon yksikön esimiehen toivottiin puuttuvan.

Yhteistyön kehittämisessä keskityttiin yhteistyön dialogiin. Dialogia yhteistyössä voidaan kuvata todelliseksi yhteistyöksi. Dialoginen yhteistyö on oman ja toisen työn arvostusta, jossa merkittävää on avoimuus, kuulluksi tuleminen ja toisen kohtaaminen työssä. (Törmänen 2013, 35, 44.) Yhteistyön kehittämisessä käytettiin ennakoivaa arviointia pohdittaessa yhteistyötä omassa yksikössä ja yhteistyötä toisten yksiköiden työntekijöiden kanssa ennen yhteistyön käytännön kehittämistoimenpiteitä.

Ennakoiva arviointi kehittämisen välineenä

Julkisella sektorilla, myös sosiaali- ja terveydenhuollossa, vaikuttavuuden arviointi on välttämätöntä jokapäiväistä toimintaa, jolla arvioidaan, kuinka olemme onnistuneet toteuttamaan tehtävämme ihmisten hyvinvoinnin edistäjinä (Paasio 2006, 98). Kuntaliitto on antanut kunnille ohjeen kunnallisen päätöksenteon vaikutuksen arvioinnista etukäteen, jota varten se on laatinut vaikutusten ennakoarvioinnista oppaan kuntien käyttöön. Opas ohjeistaa ennakoivaa laaja-alaista ja kattavaa päätösesitysten arviointia päätöksenteon ja tavoitteiden laatimisen tueksi ja työvälineeksi. (Suositus vaikutusten ennakoarvioinnista kunnallisessa päätöksenteossa 2011.) Paasio (2006, 95) on määritellyt arvioinnin seuraavasti: "*Arviointi on perustavaa inhimillistä toimintaa, jossa keyetään luotettavalla tavalla yhdistämään arvot tietoon tosiasioista*". Arvioinnin tuottamaa tietoa pitää osata hyödyntää osana oppimista, jatkuvaa kehittämistä ja strategista johtamista (Hyytinen ym. 2009, 79).

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä arviointia tehdään erilaisin mittarein ja kriteerein. Muun muassa strategian onnistumista arvioidaan. Henkilöstön riittävää määrää ja tarvittavaa osaamista arvioidaan virkojen ja toimien täyttöasteella ja määräaikaisen hoitohenkilökunnan käyttömäärällä sekä vaaratilanneilmoitusten kokonaisuuden tarkastelulla. Hoitoisuuden mittaamiseen ollaan parhaillaan ottamassa käyttöön hoitoisuusluokitusmittaria. Henkilökunnan työhyvinvoinnin mittarina toimii joka toinen vuosi toteutettava työhyvinvointikysely. Näyttöön perustuvan hoitotyön toiminnan ja sen kehittämisen arvioinnin mittareina toimivat sekä asiakaspalautteet että sisäiset auditoinnit. Väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen mittareina toimivat asiakas- ja omaispalautteet. Talouden seuranta tapahtuu sekä talousarvion toteutumisen että henkilöstömitoitusten seurantana ja arviointina. (Hoitotyön strategia 2015–2020 2014, 2–5.) Arviointi ja arvioinnin eri muodot ympäröivät meidät työssä. Ennakoivaa ja kokonaisvaltaista työskentely- ja toimintatapojen arviointia voidaan käyttää myös arvioitaessa oman toiminnan tavoitteita ja seurauksia ja kehitettäessä omaa toimintaa. Ennakoivaa arviointia voidaan soveltaa kaikkeen toimintaan. Se, mitä suunnitellaan huomenna toteutettavaksi, voidaan arvioida tänään, ja näin kehittää toteuttamissuunnitelmiamme ennen niiden käyttöön ottamista.

Ennakoiva vaikuttavuusarviointi on kehitetty jälkikäteen tehtävien vaikutusten arvioinnin rinnalle tukemaan ja hyödyntämään toiminnan strategista kehittämistä ja toiminnan tulevaisuuteen suuntaamista. Ennakoivassa vaikuttavuusarvioinnissa luodaan arvioinnille tavoitteet. Arvioinnin tuottamaa tietoa hyödynnetään kehittämisessä ja johtamisessa. (Hyytinen ym. 2009, 79.) Ennakoinnin arvioidaan uuden tiedon tuottamisen lisäksi laajentavan näkemystä tulevaisuudesta sekä tukevan päätöksentekoa (Vaikuttavuuden arviointi ja ennakoointi 2007, 11). Ennakoivalla arvioinnilla pyritään ymmärtämään eri vaihtoehtojen vaikutukset ennen niiden toteuttamista parhaiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Hyytinen ym. 2009, 84). Ennakoointi auttaa määrittämään tavoitteista merkittävimmät, jolloin itse toimintakin on

tehokasta. Näin vähäiset resurssit voidaan käyttää siellä, missä niitä eniten tarvitaan (Alasuvanto 2013, 90).

Ennakoiva vaikuttavuusarviointi on osallistavaa ja vuorovaikutteista, ja se pyrkii ymmärtämään syy-seuraus-suhteet ja olemaan läpinäkyvä arviointiprosessi. Ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin tavoitteena on arviointitiedon hyödyntäminen ja käyttökelpoisuus arviointiprosessiin osallistuville. Arvioijan rooli on olla arviointiprosessin fasilitaattori ja yhteistyökumppani. Ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin ajatellaan kykenevän nykyisen, toteutuneen toiminnan sekä tulevaisuuden arvioinnin yhdistämiseen. Toisin sanoen pyritään arvioimaan tämänhetkinen tilanne suhteessa tavoitetilään ja muutoksessa olevaan toimintaympäristöön. Samalla pyritään arvioinnin ja kehittämisen katkeamattomaan ketjuun, jolloin kehittäminen ja sen arviointi ovat osa jatkuvaa toimintaa ja strategista johtamista. (Hyytinen ym. 2009, 84.)

Ennakoivan arvioinnin prosessiin vaikuttavat vuorovaikutus, arviointiin sitoutuminen ja johtamisen taidot. Nämä puolestaan vaikuttavat yhteisymmärryksen ja avoimen keskusteluilmapiiirin syntymiseen sekä ennakoivan ajattelutavan muodostumiseen ja hallintaan. (Alasuvanto 2013, 90.) Ennakoivan arvioinnin malli koostuu kolmesta osa-alueesta, **ennakoinnista, arvioinnista ja vuorovaikutuksesta**, joista tärkeimmän ajatellaan olevan ennakointi- ja arviointiprosessin tuottaman tiedon hyödyntäminen johtamisessa (Hyytinen ym. 2009, 85). Vuorovaikutusprosessilla pyritään yhteisoppimiseen sekä tiedon ja hyvien työ- ja toimintatapojen edistämiseen. Arviointi voidaan toteuttaa muun muassa työpajoina, joihin osallistuu eri sidosryhmien edustajia. Arvioinnin toimijat ovat siis aktiivisia ja vaikuttavat myös arvioinnin tuloksiin. Keskeistä ennakoivassa vaikuttavuusarvioinnissa on se, että dialogiin perustuva vuorovaikutusprosessi tuottaa tietoa arvioinnin ja ennakoinnin tueksi. (Hyytinen ym. 2009, 86–87.)

Yhteistyön kehittäminen erikoissairaanhoidon poliklinikalla

Ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin vuorovaikutuksellisuutta (Hyytinen ym. 2009, 91) olen käyttänyt osallistamalla moniammatillisen työyhteisöni jäsenet työpajassa pohtimaan työyksiköiden välisen yhteistyön nykytilaa ja tavoitetilaa sekä pohtimaan menetelmiä, joilla päästään sujuvaan työskentelyyn. Työpajassa syntynyttä pohdintaa yhteistyön nyky- ja tavoitetilasta voidaan käyttää toimintatapojen uudelleensuuntaamisessa (Hyytinen ym. 2009, 91). Henkilöstönäkökulma ja kokemus yhteistyöstä on huomioitava arvioitaessa moniammatillisen yhteistyön toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta (Ursin 2015, 19). Työntekijöiden työpajatyöskentelyssä tuottamaa tietoa on hyödynnetty yhteistyön nykytilan arvioinnissa ja tulevaisuuden tavoitetilan määrittelyssä sekä johtamisen strategioissa, jolloin ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin kolme kriteeriä, vaikuttavuusarviointi, vuorovaikutus ja ennakointi, ovat toteutuneet.

Yhteistyö syntyy vain työyhteisön kaikkien jäsenten aidosta vuorovaikutuksesta, ja yhteistyöongelmat ja ristiriidat käsitellään heti niiden ilmaantuessa (Työsuojelelu 2015). Työntekijät tuntevat työnsä, ja heillä on ammatillinen vastuu myös kehittää työtään. Yhdessä kehittämällä käytännöistä saadaan pysyviä. Lisäksi oman työn kehittäjä kokee työnsä mielekkääksi ja arvokkaaksi, mikä parantaa työntekijän sitoutuvuutta ja työhyvinvointia ja toisaalta auttaa sietämään asioita, joita ei voi muuttaa. (Mäki 2015, 36–38.)

Yhteistyön kehittäminen alkoi työyksikössämme perehtymällä moninaisuuteen ilmiönä. Annoin henkilöstömeetingissä työntekijöille tehtäväksi kirjata, mitä he ymmärtävät moninaisuuden työyhteisössämme tarkoittavan. Työntekijöiden mielestä moninaisuus tarkoittaa muun muassa työskentelyä eri työyksiköissä, eri ammattiryhmiä, elämäkokemusta, etnistä taustaa, persoonallisuutta, työkokemusta, yhteistyötä, monipuolista osaamista ja yksiköiden välistä yhteistyötä. Tämän moninaisuus-ilmiön pohtimisen jälkeen pyysin heitä määrittämään ne tekijät, joihin he toivovat moninaisuuden johtamisessa esimiehen erityistä huomiota. Henkilöstö valitsi johtamisen näkökulmasta merkittäviksi asioiksi monipuolisen osaamisen, yksikön työntekijöiden välisen yhteistyön ja työyksiköiden välisen yhteistyön. Kehittämiskohteeksi valikoitui työyksiköiden välinen yhteistyö, jonka peruslähtökohta ja tavoite on potilaan hyvä hoito. Omassa työyksikössämme potilaan hyvä hoito muodostuu työnantajan määrittelemästä asiakkaan tai potilaan ja hoitohenkilökunnan välisestä yhteistyösuhteesta, jossa toiminta on laadukasta ja turvallista (Hoitotyön strategia 2014, 2). Tässä yhteistyön kehittämisessä keskityttiin poliklinikan työntekijöiden ja yhden sairaanhoidon tukipalveluyksikön työntekijöiden välisen yhteistyön laadun kehittämiseen.

Ennakoiva vaikuttavuusarviointi kytkettiin poliklinikan työntekijöiden esittämään ja käynnissä olevaan työyksiköiden työntekijöiden välisen yhteistyön kehittämiseen. Työntekijät osallistettiin yhteistyön kehittämiseen mahdollistamalla yhteistyö ja sen tavoitteiden arvioiminen. Toisessa työpajassa poliklinikan työntekijät arvioivat ennakoivalla arvioinnilla, mitä yhteistyön kehittäminen ja kehittyminen merkitsee työntekijälle ja työyhteisölle. Käsiteltäviä aihealueita olivat yhteistyön kehittämisen keinot, yhteistyön sujumisen merkitys omalle työlle/asiakkaalle, miten itse voisit edistää sujuvaa yhteistyötä. He toteuttivat työpajatyöskentelynä yhteistyön ideoinnin ja yhteistyön onnistumisen ennakoivan arvioinnin. Työpajatyöskentelyyn osallistuivat kaikki työvuorossa olevat työntekijät. Työpajatyöskentelyyn osallistuivat aktiivisimmin ne henkilöt, jotka tekivät säännöllisesti yhteistyötä sairaalan eri työyksiköiden kanssa. Poliklinikan työntekijät olivat työpajatyöskentelyn aikana innovatiivisia, pystyivät nopeasti määrittämään työyksiköiden työntekijöiden yhteistyön nykytilan ja arvioimaan yhteistyön kehittämisen ja yhteistyön sujumisen vaikutuksia työntekijöiden väliseen yhteistyöhön, työilmapiiriin ja potilaaseen.

Yhteistyön kehittämisen arvioitiin vaikuttavan myönteisesti omaan työmotivaatioon sekä lisäävän monipuolisesti halua kehittää itseään ja omaa työtään muun muassa lisäkouluttautumisella. Yhteistyön kehittämisen ja kehittämisen myötä arvioitiin yhteistyön "hitaavan" sekä oman yksikön että muiden yksiköiden työntekijät toimivaksi kokonaisuudeksi, jossa kaikilla on riittävä osaaminen työn toteuttamiseksi sekä halu oppia uutta. Yhteistyön koettiin myös kehittävän omia työskentelytapoja ja -taitoja sekä kohentavan työilmapiiriä. Yhteistyön kehittämisen ja kehittämisen heikkoudeksi ennakoarvioinnissa pelättiin tulevan sijaisten ja uusien työntekijöiden tiimiin pääsemisen vaikeuden, jos yksikön työntekijöiden tiimityö on niin tiivistä, että siihen on lyhyellä perehdytyksellä vaikea päästä osalliseksi. Yhteistyön onnistumisen yhdeksi merkittäväksi tekijäksi työntekijät kirjasivat oman myönteisen asenteen ja avoimuuden. Työntekijöiden tekemän yhteistyön arvioinnin tuloksista keskusteltiin yhteisesti aamumeetingissä. Keskustelun päätökseksi esitin yhteistyöpäivää tukipalveluyksikön työntekijöiden kanssa.

Yhteistyön kehittäminen yksiköiden työntekijöiden välillä alkoi yhteistyöpäivästä, jossa määriteltiin yhteiset tavoitteet työskentelylle. Tavoitteeksi asetettiin yhteistyötä kehittämällä yhteisen potilaan hoidon sujuminen joustavasti ja oikea-aikaisesti. Yhteistyöpäivän työskentelyssä potilaan hoidon

sujumista ja oikea-aikaisuutta kuvattiin yhden potilasesimerkin avulla. Potilasesimerkin avulla kartoitettiin yksiköiden työntekijöiden välisen yhteistyön toimintatapoja ja yhteistyön ongelmakohtia. Molempien yksiköiden työntekijöiden työskentelytapoihin sekä yksiköiden ja työn vaatimiin sääntöihin ja määräyksiin tutustumalla ymmärrettiin yhteistyön solmukohdat. Solmukohdat avattiin ja kehitettiin molempien yksiköiden työntekijöitä tyydyttävät toimintatavat. Kun opimme ymmärtämään toistemme työn vaatimat aika- ja henkilöresurssit sekä ammattitaito- ja -tietovaatimukset, tuloksena oli yhteistyön malli, joka on toiminut arjessa. Nyt pystymme molemmissa yksiköissä huomioimaan nämä työn vaatimukset ja toimimaan joustavasti yhteistyössä. Syvälinen ymmärrys molempien yksiköiden työtehtävistä ja toiminnasta toi tietoa sekä tukipalveluyksikön että poliklinikan henkilökunnalle.

Yhteistyön sujumista kartoitettiin kaksi kuukautta yhteistyöpäivän jälkeen poliklinikalla keskustelemalla aamuseminaarissa yhteistyön sujumisesta työyksiköiden työntekijöiden kesken. Palautekeskustelussa jokainen työntekijä vuorollaan kertoi oman näkemyksensä yhteistyön sujumisesta. Keskustelussa annettu palaute yhteistyöstä oli pelkästään myönteistä. Työntekijöiden välinen yhteistyö oli ongelmaton ja sujui toisen työtä kunnioittaen sekä potilaan hyvää hoitoa palvellen.

Johtopäätökset

Yhtä moninaisia kuin ovat tehtävämme terveyden- ja sairaudenhoidon parissa, ovat tämän työn tekijätkin moniammatillisten tiimien jäseninä. Moninaisuusjohtamisen onnistuminen hyödyttää koko työyhteisöä: se kehittää tuottavuutta ja työhön sitoutumista sekä lisää työtyytyväisyyttä. (Timonen ym. 2014, 1; Työyhteisön kehittäminen 2014). Ennakoiva arviointi kehittää jokapäiväisen työympäristön hyvinvoinnin edistämisen onnistumista (Paasio 2006, 98). Työ- ja toimintatapojen kehittäminen ja arviointi vaativat sekä esimieheltä että henkilöstöltä sitoutumista ja kykyä arvioida omia työ- ja toimintatapojaan. Onnistunut yhteistyö edistää työhyvinvointia, ja ennakoiva arviointi opettaa ymmärtämään oman toiminnan merkityksen niin yhteistyökumppaniin kuin asiakkaaseen/potilaaseen. Moninaisuusosaamisen ymmärtäminen on yksi tulevaisuusjohtamisen merkkipaaluista, ja sitä on opiskeltava ja harjoiteltava nyt, kun yhä enenevästi myös sosiaali- ja terveydenhuollossa työntekijöitä on globaalisti kaikissa ammattiryhmissä.

Tulevaisuuden arviointi soveltuu moniammatillisen yhteistyön kehittämiseen. Työyksiköiden työntekijöiden yhteistyön kehittämisessä koettiin ennakoivan arvioinnin auttavan omien työskentelytapojen ja -taitojen arvioinnissa ja niiden kehittämisen tarpeiden löytämisessä suhteessa työn asettamiin vaatimuksiin. Työntekijöiden kokemuksia yhteistyöstä on hyödynnettävä arvioitaessa moniammatillisen yhteistyön toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta (Ursin 2015, 19) ja kehitettäessä eri ammattiryhmien ja eri työyksiköiden työntekijöiden välistä yhteistyötä. Yhteistyötapojen ja -taitojen pohtiminen lisäsi myönteistä työn tekemisen tahtoa ja lisäsi sekä työntekijöiden oman työn arvostusta että toisten työn kunnioittamista.

Moniammatillisen yhteistyön ymmärtämisen ja onnistumisen edellytys on ymmärtää moniammatillisuuden ohella tulevaisuuden ammattitaito- ja asiantuntijuusvaatimukset, ettei moniammatillinen yhteistyö jää pelkäksi tavoitteeksi (Nikander 2003, 288). Moniammatillisen yhteistyön

kehittämisen haasteita eri työyksiköiden työntekijöiden välillä oli kolmivuoro- ja päivätyötä tekevien työntekijöiden aikataulujen yhteensovittaminen. Yhteinen ymmärrys yhteistyön kehittämisen tarpeellisuudesta kaataa muun muassa näitä aikatauluraja-aitoja - ja on osoitus työntekijöiden halusta kehittää omaa työtään, myös yhteistyötä toisten työyksiköiden työntekijöiden kanssa. Moniammatillinen yhteistyö ja ennakoarviointi ovat tulevaisuuteen suuntautumista erityisesti nyt, kun Kainuussa suunnitellaan uutta sairaalaa, jossa yhtenä innovaationa on sektorirajat ylittävä yhteistyö toimintojen tehostamiseksi ja työvoiman riittävyyden takaamiseksi (Kainuun uusi sairaala 2013, 1). Tällöin työn tavoitteiden on oltava yhdensuuntaiset ja yhteistyönkin on sujuttava ongelmitta.

Lähteet

- Alasuvanto, J. 2013. Ennakoiva arviointiprosessi toimenpideohjelman implementaation tukena - case Ylivieskan liikuntatoimi. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- Ennakkoarviointi. 2013. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 28.8.2015
<https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/keinot/tyokalut/ennakkoarviointi>
- Hoitotyön strategia 2015–2020. 2014. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Kajaani.
- Hyytinen, K., Konttinen, J., Ahlqvist, T., Pelkonen, A. & Loikkanen, T. 2009. Ennakoiva vaikuttavuusarviointi innovaatio-ohjelmien strategisessa johtamisessa ja arviointiosaamisen uudet tarpeet. *Hallinnon tutkimus* 28 (5), 74–93.
- Kainuun uusi sairaala. 2013. Konseptisuunnitelma. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Kajaani.
- Kanste, O. 2014. Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. *Sairaanhoitaja-lehti* 6–7. Näyttöön perustuva hoitotyö. Viitattu 19.9.2015
sairaanhoitajat.fi/artikkeli/johtamisen-haasteet-osastonhoitajan-tyossa/
- Kaskinen, J. 2014. Hoivasta ja huolenpidosta. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Ajankohtaista. Tulevaisuuskolumni. Turun yliopisto. Viitattu 21.9.2015
<http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/ajankohtaista/kolumni/Sivut/home.aspx>
- Koponen, E.-L., Laiho, U.-M. & Tuomaala, M. 2012. Mistä tekijät sosiaali- ja terveysalalle. – työvoimatarpeen ja -tarjonnan kehitys vuoteen 2025. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.
- Mäki, L. 2015. Vanhuspalveluala vetovoimaiseksi itse kehittämällä. *Tesso - Sosiaali- ja terveystieteiden aikakauslehti* 7 (3), 36–39.
- Nikander, P. 2003. Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon haasteena. Vuorovaikutuksellinen näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 40 (1), 279–290.
- Oppia diversiteetti johtamiseen: mitä, kenelle ja missä? 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Hanke- ja ohjelma-arkisto. Kartoitettu monimuotoisuuden johtamisen koulutuksesta Suomessa. Viitattu 28.8.2015
https://www.tem.fi/files/.../Oppia_diversiteetti_johtamiseen_FINAL.pdf
- Osasto 4 Pehdyttämishoito. 2015. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Kainuun keskussairaala, Naistentautien ja synnyttäneiden vuodeosasto.
- Paasio, P. 2006. Yleinen ja erityinen viitekehys arvioinnista. *Hallinnon tutkimus* 25 (3), 92–107.
- Sipari, S. 2002. Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen lasten ja nuorten lääkinnällisessä kuntoutuksessa. Fysioterapian pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta. Terveystieteiden laitos.
- Suositus vaikutusten ennakoarvioinnista kunnallisessa päätöksenteossa. 2011. Kuntaliitto. Yleiskirjeet ja lausunnot. Kunnat.net. Viitattu 28.8.2015
<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/yleiskirjeet-lausunnot/yleiskirjeet/2011/Sivut/y08802011-suositus-kunnallisessa-paatoksenteossa.aspx>
- Terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2012. 2015. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 19.9.2015
www.thl.fi/fi/tilastot/tilastot-aiheittain/sosiaali-ja-terveydenhuollon-henkilosto/sosiaali-jaterveyspal

- Timonen, L., Jaatinen, K., Lehtonen, T., Pesonen, S. & Raivio, A-M. 2014. Moninaisuuden johtamisesta uusi työelämän avaintaito? AMK-lehti /Journal of Finnish Universities of Applied Sciences (4). Viitattu 29.9.2015
<http://uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1629/1553>
- Työsuojelu. 2015. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 28.8.2015
www.tyoturva.fi/tyosuojelu
- Työyhteisön kehittäminen. 2014. Työyhteisö ja esimiestyö. Työterveyslaitos. Viitattu 28.8.2015
www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo
- Tähkäaho, N. 2012. "Ettei sitä vaan tehdä, että hauki on kala, hauki on kala." Kunta- ja aluejohtamisen pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.
- Törmänen, T. 2013. Dialoginen yhteistyö ja osallistaminen verkostossa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.
- Ursin, J. 2015. Monialainen yhteistyö ja sen arviointi nuorisopalveluissa. Kirjallisuuskatsaus, Opit käyttöön -hanke. Viitattu 22.9.2015
<http://www.koordinaatti.fi/fi/materiaalipankki/opit-kayttoon>
- Vaikuttavuuden arviointi ja ennakointi. 2007. Tiede- ja teknologianeuvosto. Viitattu 28.8.2015
www.minedu.fi/.../Vaikuttavuuden_arvioinnin_ja_ennakoinnin_kehittam...
- Virtanen, V., Postareff, L. & Hailikari, T. 2015. Millainen arviointi tukee elinikäistä oppimista? Yliopistopedagogiikka 22 (1), 3–11.
- Yli-Koski, S. 2005. Tiimityön ongelmien kartoitus. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Hallintotiede.

Työyksikön moninaisuuden hyödyntäminen mentoroinnin avulla

Kirsi Lokkila ja Kirsi Moisanen

Tämän artikkelin tarkoitus on raportoida Kajaanin ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon aikana työelämäyhteistyönä toteutetun moninaisuusosaamisen johtamisen kehitystyön vaiheet työyksikössäni leikkaus- ja anestesiaosastolla. Artikkelissa syvennytään kuvaamaan työyksikköni henkilöstön moninaisuuden hyödyntämistä moninaisuusosaamisen johtamisen menetelmäksi valitun mentoroinnin keinoin. Artikkelin tavoitteena on jakaa tietoa moninaisuusosaamisen johtamisen kehitystyöstä hoitotyön kontekstissa sekä herättää mielenkiintoa mentoroinnin käytöstä moninaisuusosaamisen johtamisen työkaluna.

Moninaisuus-, monimuotoisuus- tai diversiteetti-käsitteen määrittely ja käyttäminen on tarkastelijasta ja toimintaympäristöstä riippuvaista. Moninaisuus voidaan määritellä siten, että se kertoo yhteisön ja sen yksilöiden ominaispiirteistä ja eroista sekä yhteenkuuluvuudesta. Moninaisuudella voidaan kuvata ihmisten kirjoa koko elämänhistoria huomioiden. (Timonen, Jaatinen, Lehtonen, Pesonen & Ravio 2014.) Moninaisuuden erilaisia ilmenemismuotoja ovat Collianderin, Ruoppilan ja Härkösen (2009, 32) nelikenttämallin mukaan esimerkiksi näkyviin muuttuviin kuuluvat ikä, fyysinen työkyky ja taidot, näkymättömiin muuttuviin luettavat työuran vaihe, työsuhteen kesto ja yksityiselämän tilanne, näkyviin pysyviin liitettävät ominaisuudet, kuten ihonväri ja etninen alkuperä ja näkymättömiin pysyviin piirteisiin kuuluvat ominaisuudet, joista esimerkkinä arvomaailma, kulttuuritausta ja elämäkokemukset.

Työkokemukseni leikkaushoitajana on osoittanut, että laadukas ja turvallinen perioperatiivinen hoitotyö vaatii muun muassa perioperatiivisen hoitotyöntekijän valmiutta, osaamista ja oikeanlaista asennetta saumattomaan yhteistyöhön niin eri ammattikuntien edustajien kuin toisten perioperatiivisten hoitotyöntekijöiden kanssa. Yhteistyöhön vaikuttaa siihen kuuluvien yksilöiden moninaisuus. Työyhteisössä esiintyvän moninaisuuden arvostaminen ja tunnistaminen on huomioitava moninaisuusosaamisen johtamisen kehittämisessä. Perioperatiivisessa hoitotyössä tarvitaan myös vahvaa perioperatiivista hoitotyön ammatillista osaamista. Perioperatiivisen sairaanhoitajan ammatillinen osaaminen kehittyy vahvaksi työkokemuksen ja koulutuksen myötä. Leikkaus- ja anestesiaosastollamme moninaisuusosaamisen johtamisen keinona kehitetään mentorointia uusien työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämiseksi ja varmistamiseksi sekä pitkään työssä olleiden hoitotyöntekijöiden hiljaisen tiedon, kokemuksen ja taidon säilyttämiseksi työyhteisössämme. Työyhteisönä päätimme huolehtia osaamisen kehittämisestä arvostaen toistemme tietoja ja taitoja.

Perusideana mentoroinnissa on hiljaisen ja kokemuksellisen tiedon ja työyhteisön tai organisaation toimintakulttuurin arvojen siirtäminen, uudistuminen ja kokemuksen hyödyntäminen nuorelle työntekijälle, uuden tehtävän vastaanottaneelle, siirtymävaiheessa olevalle, uudistumisen tarvetta kokevalle tai talon tavoille opiskelevalle (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 306; Mäkipää 2014, 182). Mentoroinnilla voidaan auttaa sairaanhoitajien kollegiaalista kasvua oppivan organisaation malliin ja säilyttää organisaation arvokasta kokemustietoa (Kotila & Knuutila 2011, 68).

Moninaisuusosaamisen johtamisen lähtökohdat työyksikössä

Työyksikössämme siirryttiin kolmivuorotyöhön kesäkuussa 2015. Uusi työaikamuoto johti tuntuviin muutoksiin useilla henkilöstöjohtamisen osa-alueilla. Esimerkiksi uusien perehdytettävien hoitotyöntekijöiden määrä kasvoi reilun puolen vuoden aikana 12:een. Uusien hoitotyöntekijöiden perehtymisaika kutistui työyksikössämme selkeästi lyhemmäksi, kuin mitä se oli aiemmin. Kokeneiden hoitotyöntekijöiden jakaminen kolmeen työvuoroon vähensi perehdyttäjien työskentelyä virka-aikana. Tämän johdosta perehtyjä ja perehdyttäjä eivät enää saaneet arvokasta yhteistä työaikaa ja rauhaa perehdyttämisprosessille. Perehtyjän yksilöllinen huomioiminen, hänen aiemman osaamisensa hyödyntäminen ja toisaalta perehdyttäjän osaamisen ja kokemuksen hyödyntäminen perehtyjälle olivat vaarana jäädä vähäiseksi. Työyhteisössämme käyty keskustelut muuttuneesta tilanteesta johtivat siihen, että perinteistä perehdyttämisen mallia haluttiin kehittää toimintaympäristön muutokseen vastaavaksi. Kajaanin ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon osaamisen johtamisen opintojakson ajankohta oli näin ollen optimaalinen työyhteisöämme kehittämiseksi.

Moninaisuusosaamisen johtamisen opintojakson tehtävänä oli kehittää (suunnitella, kokeilla ja arvioida) moninaisuusosaamisen johtamisen kehittämiskohdetta yhdessä organisaation työntekijöiden kanssa. Opintojakson yhtenä tavoitteena opiskelijalle oli ymmärtää johtamisen merkitys toimintaympäristöjen ja henkilöstön moninaisuusosaamisen kehittämisessä sekä osata kriittisesti arvioida moninaisuusosaamisen kehittämisen merkitystä työelämän menestystekijänä. (Moisanen 2015.) Toteutin tehtävän yhteistyössä kahden saman vuosikurssin opiskelijan kanssa, koska työskentelemme samassa työyksikössä. Kehittäminen aloitettiin kartoittamalla oman organisaation moninaisuuteen liittyvät johtamisessa hyödynnettävät näkyvät, näkymättömät sekä pysyvät ja muuttuvat tekijät mukaillen Collianderin ym. (2009, 32) esittämää nelikenttämallia. Tämän jälkeen selvitettiin oman organisaation nykytilan moninaisuusosaamisen johtamisen tarpeet, jotka kytkettiin organisaation strategiaan. Tässä työssä olivat mukana niin työyhteisön hoitotyöntekijät kuin lähijohto.

Työyhteisöemme moninaisuus

Työyhteisössämme hoitotyöhön osallistuu aina sairaanhoitajaopintojensa loppuvaiheilla olevista lähes eläkeikäisiin hoitotyöntekijöihin oleva hoitohenkilöstö. Pitkään työelämässä olleiden sekä lähes eläkeikäisten hoitotyöntekijöidemme moninaisuus voidaan sijoittaa Collianderin ym. (2009, 32) nelikenttämallille näkymätön ja muuttuva akselille työuran vaihe ja työsuhteen kesto. Näkyvä ja muuttuva -kentästä voidaan erottaa esimerkiksi henkilön asema organisaatiossa ja todennäköisesti ikä. Hoitohenkilökunnan työ- ja elämäkokemus pysyvänä ja näkymättömänä moninaisuuden muotona rikastuttaa jo nyt yhteisöämme.

Colliander ym. (2009, 32) sijoittavat taidot nelikenttämällin akselille näkyvä ja muuttuva. Työyksikössämme erikoisalakohtaiset tiedot ja taidot jakautuvat vastuuhoitajien kesken. Jokaiselle kokeneelle hoitotyöntekijälle nimetään vastuualue(et), joita hänen tulee hoitaa joko yksin tai yhteistyössä toisten saman vastuualueen henkilöiden kanssa. Näin ollen jokaisella on spesifiä osaamista jaettavanaan

toisille työyhteisön hoitotyöntekijöille, tilanteen mukaan myös toisen ammattikunnan edustajille. Tämä mahdollistaa jokaisen työntekijän erikoisalakohtaisen osaamisen hyödyntämisen ja tarjoaa mahdollisuuden kehittää työyhteisöämme myös oppivana organisaationa. Olemme saaneet työyhteisömme moninaisuutta rikastuttamaan myös muuta kuin suomea äidinkielenään puhuvan hoitotyöntekijän. Hänen moninaisuutensa voidaan ajatella sijoittuvan muun muassa näkymätön ja näkyvä ja pysyvä -linjalle kulttuuritaustan ja äidinkielen suhteen. Olemme opetussairaala, joka tarkoittaa moninaisuuden valossa erilaisia erilaisissa elämäntilanteissa olevia ihmisiä, huomioon ottaen muiden ammattikuntien edustajat ja heidän moninaisuutensa. Moninaisuuden hyödyntämiseen työyhteisössämme on hedelmällinen maaperä.

Moninaisuusosaamisen johtamisen kehittämisen vaiheet työyhteisössä

Työyhteisössä moninaisuusosaamisen johtamisen kehittäminen aloitettiin keväällä 2015 hoitohenkilökunnan tiedottamisella tulevasta moninaisuusosaamisen johtamisen kehittämisestä. Työyksikön hoitohenkilökunnan luettavaksi jaettiin kirjallista materiaalia, jossa avattiin moninaisuusosaamisen käsitettä ja esiteltiin työyksikkömme moninaisuusosaamisen johtamisen tarpeet.

Työyksikkömme moninaisuuden eri ilmenemismuodot kartoitettiin Collianderin ym. (2009, 32) nelikenttämallin mukaan. Selvitystyössä huomioitiin nelikentän kaikki neljä ulottuvuutta (näkyvä ja näkymätön sekä muuttuva ja pysyvä) soveltaen niiden sisältöjä työyksikköömme. Esimerkiksi näkyvissä muuttuvissa kirjattiin ylös ensin taidot, joihin liitettiin mielestämme niihin liittyviä asioita, kuten osaamisen kartoitus, riittävä perehdytys, osaamisen varmistaminen ja riittävä täydennyskoulutus. Tämän jälkeen osastonhoitajaamme pyydettiin täydentämään ja kommentoimaan laadittua työyksikkömme moninaisuutta ilmentävää kuvausta. Esimerkiksi taitoihin liittyen hän kommentoi, että jatkossa huomioidaan myös muut henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmät, mentorointi, simulaatiot ja verkkokurssit. Tämä yhteistyössä laadittu materiaali jaettiin hoitohenkilöstölle ja jokaista pyydettiin valitsemaan kartoittamistamme moninaisuusosaamisen ilmenemismuodoista mielestään viisi tärkeintä työyksikkömme moninaisuusosaamisen johtamiseen näkökulmaa. Viisi eniten kannatusta saanutta näkökulmaa koottiin moninaisuusosaamistamme kuvaavaksi huoneentauluksi. Huoneentauluun (kuva 1) kirjattiin: "Huolehdimme osaamisen kehittämisestä arvostaen toistemme tietoja ja taitoja, tuemme työntekijöiden työssäjaksamista, huomioimme uralla kehittymisen mahdollisuudet ja hyödynnämme elämäkokemusta työyhteisön kehittämisessä". Tämän jälkeen laadimme huoneentauluun valikoituneista moninaisuusosaamisen tarpeista kehittämissuunnitelmat ja arviointimenetelmät.



Kuva 1. Työyhteisömme moninaisuusosaamisen huoneentaulu

Keväällä 2015 järjestettiin työyksikössämme ensimmäinen osallisuustyöpaja. Osallisuustyöpaja tarjoaa matalankynnyksen mahdollisuuden keskusteluun ja ideointiin niille, jotka eivät jostain syytä voi osallistua pitkäkestoisiin tai kokous- ja pienryhmätaitoja vaativiin neuvotteluihin. Osallisuustyöpajan tavoitteet ovat tutustuminen, ideointi ja keskustelu, ja niiden saavuttamiseksi käytetään toiminnallisia menetelmiä. (Osallisuustyöpaja 2015.) Työyksikössämme ei ole mahdollista järjestää pitkäkestoisia kokouksia ajankäytöllisistä syistä, jolloin osallisuustyöpaja on hyvä valinta. Osallisuustyöpajassa esiteltiin työyksikömmme moninaisuutta kuvaava huoneentaulu ja moninaisuusosaamisen johtamisen kehittämisen kokonaissuunnitelma. Samalla huoneentaulusta valittiin keskustellen moninaisuusosaamisen kehittämiskohde. Keskustelu ja ideointi olivat rikasta, ja pääsimme lähes yksimielisesti yhtenäiseen päätökseen kehittämisen kohteesta. Kehittämiskohteeksi valittiin ”Huolehdimme osaamisen kehittamisestä arvostaen toistemme tietoja ja taitoja”. Menetelmäksi valikoitui mentorointi, jonka arviointimenetelmänä käytetään mentorointisuhteen lopussa käytävää arvioivaa keskustelua.

Ensimmäisessä osallisuustyöpajassa huomattiin, että mentorointi koettiin vieraaksi sekä käsitteenä että menetelmänä, ja pientä kritiikkiä muutokseen oli havaittavissa. Tämä ohjasi kehitystyötämme tulevaa varten. Päätimme pitää alustuksen koskien mentorointia hoitotyössä seuraavassa osallisuustyöpajassamme, jolloin yhteiselle keskustelulle muodostuisi vahvempi pohja. Hoitotyössä mentorointisuhde on mentorin ja aktorin välinen vapaaehtoinen kumppanuussuhde, johon molemmat

sitoutuvat. Suhteen tavoitteena on, että mentori toimii kollegan ammatillisena voimaannuttajana itsekin suhteessa voimaantuen. Näin ollen mentorilla tulee olla mentorointisuhdetta ylläpitäviä ja vahvistavia ominaisuuksia sekä koulutukseen, vahvaan ammatilliseen kokemukseen ja elämäkokemukseen perustuvaa hoitotyön asiantuntijuutta. Aktorin voimaantumista tukevat mentorin eri roolit eri mentorisuhteen vaiheissa, kuten rinnalla kulkijana, ammattiin sosiaalistajana, suunnannäyttäjänä ja motivaattorina. Tämän päivän mentorointisuhteen voimaannuttamisajattelussa korostuvat vertaisuus, vastavuoroisuus, yhteinen ymmärrys ja tiedon rakentaminen sekä molemminpuolisen osaamisen hyödyntäminen. Mentoroinnin monimuotoisten ja tarkoituksenmukaisten toteutustapojen rohkealla kokeilulla on mahdollista pyrkiä vastaamaan nykyisiin työelämän haasteisiin liittyen henkilöstön rekrytointiin, pysyvyyteen, sitoutumiseen ja tehokkaaseen käyttöön. (Jokinen, Mikkonen, Jokelainen, Turjamaa & Hietamäki 2010, 64–65.)

Moninaisuusosaamisen johtamisen kehittämistyötä jatkettiin syksyllä 2015 hoitotyöntekijöiden kesälomien jälkeen. Syksyn 2015 osastokokouksessa toin esille kahvipöytäkeskusteluissa esille nousseet haasteet ja haaveet perehdyttämiseen liittyen. Perehtyjät olivat kertoneet tarvitsevansa toistoa työn haltuun ottamiseen, jota ei heidän kokemuksensa mukaan tue päivittäin vaihtuva erikoisala ja työskentely eri leikkaussaleissa. Kolmivuorotyöhön siirtymisen vuoksi perehtyjät ovat saaneet olla perehdyttäjensä mukana vain muutaman työvuoron alkuperehdytyksensä aikana, jonka jälkeen he ovat kokeneet olevansa niin sanotusti omillaan. He olivat olleet leikkaussalissa salihenkilökunnan perehdyttävänä, mutta ilman säännöllistä ja suunniteltua kontaktia perehdyttäjäänsä. Muistutin osastokokoukseen osallistujia ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon moninaisuusosaamisen johtamisen opintojakson tehtävästämme, jossa työyhteisönä valitsimme osaamisen kehittämisen varmistamisen keinoksi mentoroinnin. Ehdotin, olisiko nyt oikea aika vastata perehdyttämisessä ilmenneeseen haasteeseen osin myös mentoroinnin avulla. Työyhteisössä oli huoli uusien ja kokeneiden hoitotyöntekijöidemme jaksamisesta, uusien työntekijöiden sitoutumisesta työyksikköön, potilasturvallisuudesta ja samoin siitä, miten nykyinen perehdyttämisen malli vaikuttaa uusien työntekijöiden rekrytointiin.

Perehdyttämisohjelmilla (ja mentoroinnilla) on vaikutusta vastavalmistuneen sairaanhoitajan työssä pysymiseen ja työtyytyväisyyteen. Perehdyttämisellä on keskeinen rooli myös potilasturvallisuudessa. (Flinkman, Leino-Kilpi & Salanterä 2014, 54.) Uudelle työntekijälle uuteen työyhteisöön tuleminen on stressaavaa aikaa 3–6 kuukautta, jona aikana uusi työntekijä tarvitsee vielä paljon tukea ja ohjausta. Pitkittyneen stressin seuraukset voivat johtaa työuupumukseen ja lisääntyneeseen virheiden mahdollisuuteen, jotka voivat vaikuttaa työpaikanvaihtohaluihin. (Kotila & Knuutila 2011, 68.) Osastokokouksessa käydyssä keskustelussa ehdotettiin, että perehtyjän olisi hyvä olla aluksi kahden viikon ajan sairaanhoitajan perehdyttävänä leikkaussaleissa, jonka jälkeen perehtyjä jatkaa matkaansa viikon ajan kullakin erikoisalalla ja aloittaa mentorointisuhteen valitsemansa mentorin kanssa myöhemmin ajan ollessa siihen sopiva. Kahden viikon alun tiivis matka yhden sairaanhoitajan mukana mahdollistaisi uuden työntekijän työyksikköön, työtehtäviin ja henkilökuntaan tutustumisen turvallisesti ennen varsinaista mentorisuhdetta. Perehtyjälle toivotaan välittyvän tunne, että hän on tärkeä, tervetullut työyhteisön työntekijä, ja hänestä halutaan pitää huolta. Häntä ei jätetä yksin selviämään uuden työn alkutaipaleella. Osastokokouksessa huomioitiin myös perehdyttämisen vastuun jakautuminen tasaisemmin, jos perehtyjä olisi leikkaussalissa salin henkilöstön perehdyttävänä tuon kahden viikon ajan jälkeen. Perehtyjät ilmaisivat rohkeasti kokemuksiansa ja huoliensa osaamisensa

kehittymisestä. Osastokokouksen päätöksenä oli, että perinteistä perehtyjä-perehdyttäjä-mallia kehitetään vastaamaan osastomme nykyisiä tarpeita. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnoissa moninaisuusosaamisen johtamisen opintojaksolla työelämäyhteistyönä valittu kehittämismenetelmä, mentorointi, sai näin jälleen entistä vahvemman jalansijan työyhteisössämme.

Hoitotyöntekijöiden sitouttamiseksi mentorointiin, siinä toimiseen ja sen hyötyihin, järjestettiin alustus toisessa osallisuustyöpajassa. Alustuksen pohjalta keskusteltiin mentoroinnin käyttöönotosta työyhteisössämme. Mentoroinnin valinta moninaisuusosaamisen johtamisen kehittämisen menetelmäksi oli unohtunut muutamalta hoitotyöntekijältä, joten muistinvirkistys oli paikallaan. Keskustelun välissä osallistujat täyttivät kyselylomakkeen, jonka me kolme kehittämistyön tekijää olimme laatineet. Kyselylomakkeella haluttiin kartoittaa työyhteisön odotuksia ja toiveita mentoroinnista sekä hoitotyöntekijöiden mielipiteitä mentoroinnin toimivuudesta perehdyttämisessä aiempaan perehdyttämisen malliin verrattuna. Kyselyyn vastasi 32 hoitotyöntekijää, joista 25 uskoi mentoroinnin toimivan perehdyttämismenetelmänä paremmin kuin nykyisen käytännön. Kaksi vastasi kyllä ja ei. Yksi jätti vastaamatta kohtaan ja kolme ei osannut sanoa. Tämän perusteella oletetaan, että yleisesti ottaen työyhteisöllämme on riittävästi tietoa, halua ja valmiutta mentorointiin. Lisäkoulutuksen tarve saatiin selville kyselylomakkeen viimeisen kysymyksen avulla. Kolmannessa työyhteisössä järjestetyssä yhteisessä tapaamisessa käytiin läpi kyselyn tulokset, keskusteltiin mentoroinnin aloittamisesta, mahdollisesta mentorointikoulutuksesta, mentorin valinnasta työyhteisössämme sekä mentorointisuhteen mahdollisista ongelmista. Mentorointimenetelmän kokeilun ja arvioinnin prosessi on vielä kesken, ja se kehittyy työyhteisössä sen tarpeita vastaavaksi.

Mentorointi työyhteisössämme

Mentorointi perustuu usein vapaaehtoisuuteen, jossa kokenut henkilö (vapaamuotoisemmin kuin esimerkiksi työnohjauksessa) auttaa nuorempaa löytämään ammatti-identiteettinsä, tunnistamaan uraunelmansa tai muuten vain ottamaan vastaan hiljaisen tiedon (Aaltonen ym. 2005, 305). Työntekijän alkuvaiheen epävarmuutta voidaan helpottaa mentoroinnilla, samoin sillä voidaan vaikuttaa hänen osaamisensa ja työn asettamien vaatimusten ristiriitojen tasoittamiseen (Mäkipää 2014, 182). Työyksikössämme käyttöönotettavalla mentoroinnilla pyritään tukemaan uutta työntekijää muun muassa mahdollisen alkuvaiheen ahdistuksen lieventämiseksi. Mentoroinnin toisena tärkeänä tavoitteena työyhteisössämme on moninaisen hoitohenkilöstön hiljaisen tiedon ja kokemuksen jakaminen uudelle työntekijälle. Haluamme säilyttää työyhteisönä hyviksi havaittuja ja näyttöön perustuvia hoitotyöhön ja toimintakulttuuriin liittyviä toimintatapoja mentoroinnin avulla.

Mentorointisuhde (mentori-aktoripari) perustetaan usein saman työyhteisön työntekijöistä. Mentorointia voidaan käyttää tavoitteellisessa ja kahdenvälisessä mentorointisuhteessa. Mentorin tulee olla kokenut ammattilainen, mutta hänen ei tarvitse olla kehitysprosessien ammattilainen (työnohjaajat ja coachit). Aktorin vastuu omasta oppimisestaan korostuu enemmän kuin muissa opastuksen tavoissa. (Aaltonen ym. 2005, 305; Mäkipää 2014, 182.) Työyhteisössämme mentorointisuhteet perustetaan hoitotyöntekijöiden (kokenut ammattilainen-uusi työntekijä) kesken, koska leikkauspotilaan hoitamisen erityispiirteet vaativat vahvaa erikoisosaamista. Mentoroinnissa on kyse mentorin ja aktorin kahdenvälisestä opastuksen ja osaamisen siirtoprosessista. Mentorointia voidaan käyttää myös

työyhteisön kokeneiden ja kokemattomien spontaaniin keskusteluun ja kokemusten jakamiseen. (Mäkipää 2014, 182.)

Mentoroinnissa korostuu ammatillisen kasvun tukeminen, ja näin ollen se on erityyppinen kokemuspohjainen oppimisen menetelmä kuin perehdyttäminen. Kollegiaalisen työkuulttuurin luominen mentoroinnilla mahdollistuu kehittyneellä myönteisellä luottamuksella työntekijöiden välillä ja rohkaisulla työntekijöitä avoimeen keskusteluun. (Kotila & Knuutila 2011, 68.) Työyhteisömme on lähtökohdiltaan keskustelevalta, mutta aina on tarpeen kehittää työyhteisön jäsenten kollegiaalisuutta, etenkin vaikeiden asioiden käsittelyssä. Mentoroinnin avulla voimme tavoitella työyhteisönä kollegiaalisuuden kehittymistä mentoroinnin myönteisillä vaikutuksilla, kuten luottamuksen ja avoimuuden lisääntymisellä välillämme.

Tärkein asia mentorointisuhteen rakentamisessa on mentori-aktoriparin valinta, jossa aktori valitsee aina mentorinsa. Aktorin tulee luottaa ja arvostaa mentoriaan. Samoin mentorin tulee arvostaa aktoriaan, koska mentorisuhteen muodostuminen on kahdenkeskinen sopimus. Mentorointisuhde on vapaaehtoinen ja osapuolia sitova, mutta se pitää purkaa, mikäli se ei toimi. Mentorointiin osallistuva henkilöstö valitaan esimiehen kanssa, esimerkiksi jatkuvalla haulla ja/tai kehityskeskustelujen kautta. Mentorointi voi olla osa yksilön urakehityssuunnitelmaa ja portfolioa. Mentorin ja aktorin allekirjoittama sopimus virallistaa mentoroinnin tavoitteelliseksi toiminnaksi. Sitoutumisen kannalta sopimus kannattaa tehdä kolmannella tai viimeistään neljännellä tapaamiskerralla. Mentoroinnin tavoitteiden ja yhteisen näkemyksen vuoksi on syytä tehdä kirjallinen aktorin ammatillisen osaamisen ja kehittävien tarpeiden alkukartoitus, jonka pohjalta voidaan keskustellen selkeyttää yhteistä työskentelyä. Mahdollinen loppukartoitus mentorointisuhteen päättyessä tarjoaa mahdollisuuden arvioivaan keskusteluun koko prosessista. Päiväkirjan pitäminen paritapaamisista voi olla hyödyllistä mieleen palauttamisen tueksi ja edistymisen seuraamiseksi. (Väistö 2004, 12–13.) Keskustellessani työyhteisössä kaksi kuukautta työskennelleen vasta valmistuneen sairaanhoitajan kanssa mentoroinnista ja mentorin valinnasta selvisi, että hänen kokemuksensa mukaan mentorin valintaan kannattaa varata 1–2 kuukautta. Tuona aikana hän olisi ehtinyt tutustua rauhassa työyhteisön henkilökuntaan mahdollisen mentorin valitsemiseksi. Aktorin mentorin valintaan kuluvan ajan pituuteen meidän on vielä kiinnitettävä huomiota mentorointimenetelmää suunnitellessamme ja kokeillessamme. Suunnittelimme aiemmin, että mentorin valinnan voisi tehdä heti uuden työntekijän tullessa työyksikköömme, jolloin kahden viikon tiivis perehdytysmatka mentorin kanssa olisi alkanut ja jatkunut siitä suoraan mentorointisuhteena. Uudelle työntekijälle on annettava enemmän aikaa henkilöstöön tutustumiseen.

Aktorille on tarkoitus tehdä työyksikössämme alkukartoitus, josta selviää hänen koulutustaustansa, työkokemus, aiempi osaaminen ja näkemys sen hyödyntämisestä työssä ja työyhteisössä, toiveet ja odotukset mentorointisuhteesta, vahvuudet ja ammatillisen kehittymisen tarpeet sekä alkukartoitukseen mennessä nousseet ajatukset työstä. Laadin työyksikköömme alkukartoituslomakkeen henkilöstöjohtamisen ja esimiesviestinnän opintojaksolla. Alkukartoituslomaketta testattiin osana opintojakson simulaatioharjoitusta. Mentorointisuhdetta on tarkoitus arvioida arvioivalla keskustelulla suhteen loppuvaiheessa aktorille tehtävään loppukartoitukseen pohjautuen ja alussa tehtyyn alkukartoitukseen peilaten.

Mentorointisuhteen toteutustapa on vapaamuotoinen, mutta se voi sisältää myös välitehtäviä. Mentoroinnissa tapaamisia on kuukausittain vuoden ajan. (Aaltonen ym. 2005, 306.) Toisaalta

mentorointisuhde voi kestää niin kauan, kuin sen molemmat osapuolet kokevat sillä olevan merkitystä ja arvoa (Hnatiuk 2012, 43). Työyksikössä keskusteltiin mentoroinin kestosta ja sen ajateltiin kestävän meillä noin vuoden ajan. Tähän vaikuttavat aktorin ammatillisen osaamisen kehittyminen ja aktorin moninaisuus. Toiselle aktorille voi riittää lyhempikin mentorointiaika, kun taas toinen aktori voi kokea tarvitsevansa ammatillista tukea pidempään. Työskentely muotoutunee meillä ajansaatossa jokaisessa mentorointisuhteessa ainutlaatuiseksi. Aktorin tarpeet ja hänen moninaisuutensa, kuten aiemman osaamisen, elämäkokemuksen, koulutustaustan ja työuran vaiheen ja taitojen, huomioiminen suuntavat mentorointisuhteen työskentelyn painopisteitä. Toisaalta myös mentorin moninaisuus vaikuttaa mentorisuhteeseen muovaten sitä hänen taustoistaan käsin.

Mentorointisuhde auttaa aktoreita kehittymään ammatillisessa osaamisessaan kokeneiden kollegoiden jakamien ideoiden, ohjeiden ja neuvojen avulla työstä ja sen sisällöstä samoin työssä selviytymisen toimintatavoista ja -malleista. Samalla suhteessa karttavat aktoreiden tiedot sekä organisaatiosta että työyhteisöstä. (Väistö 2004, 11; Mäkipää 2014, 183.) Työyksikössämme mentoreiden tehtävänä on jakaa ideoita, ohjeita ja neuvoja leikkauspotilaan hoitoon liittyen kartuttaen samalla aktoreiden tietoja organisaatiosta ja työyhteisöstämme. Mentorointisuhteessa aktori kehittyy osaamisensa, vahvuksiensa ja kehittämistarpeidensa tunnistamisessa. Aktorit saavat samalla uusia näkökulmia ja ajatuksia työnsä ja koko työyhteisön tarkasteluun. (Väistö 2004, 11.) Uuden työntekijän ammatillisen osaamisen kehittyminen koetaan tärkeäksi työyhteisössämme. Se takaa leikkauspotilaan laadukkaan ja turvallisen hoidon. Uskomme, että kokeneiden sairaanhoitajien tietotaito välittyy parhaiten mentoroinnilla.

Mentorin on tärkeää toimia kollegiaalisessa vuorovaikutuksessa työyhteisössä tiedonjakajana, jolloin mentorin asiantuntijuudesta muodostuu jaettua asiantuntijuutta (Kotila & Knuutila 2011, 69). Mentorit kokevat mentorointiprosessiin osallistumisen varsin rikkaaksi. Heillä voi esiintyä alussa epäilyksiä selviytymisestään ja roolin vaativuudesta, mutta tapaamisten myötä kokemukset karttavat, ja selviytymisen tunne saavutetaan. Mentorointisuhde hyödyttää mentoreita useilla ammatillisilla osa-alueilla, kuten hiljaisen tiedon jäsentämisessä, vuorovaikutustaidoissa ja uskossa omaan osaamiseen. Ohjaajana toimimisen varmuus ja mielipiteiden sanomisen rohkeus kehittyvät prosessin edetessä. Mentoreiden kokemuksen mukaan tärkeintä suhteessa on auttaa aktoreita tarkastelemaan työtään ja elämäänsä eri näkökulmista. Aktoreiden vahvuuksien tunnistamisen ja ammatillisen kehittymisen tukeminen koetaan niin ikään tärkeäksi. Mentorit tukevat aktoreita luomaan työyhteisössä avointa keskustelukulttuuria ja tunnistamaan työyhteisössä säilyttämisen arvoisia työ- ja toimintatapoja. Aktoreita kannustetaan itsenäiseen toimintaan ja avun pyytämiseen toisilta. (Väistö 2004, 12.) Aktorin vastuu oppimisestaan korostuu mentoroinnissa enemmän kuin muissa opastuksen tavoissa (Aaltonen ym. 2005, 305). Leikkauspotilaan hoitotyöhön liittyvää ammatillista asiantuntijuutta täytyy kyetä jakamaan. Työyksikössämme toimitaan periaatteella, että kaikki hoitotyöhön osallistuvat tekevät pääsääntöisesti hoitotyötä kaikilla erikoisaloilla. Työyhteisössämme näyttöön perustuvaa hoitotyön tietoa ja kokemusta jakamalla ja vastaanottamalla voidaan osaltaan saavuttaa potilaan paras mahdollinen hoito. Toivomme ja luotamme siihen, että ainakin osalla hoitotyöntekijöistämme on halua ja rohkeutta ryhtyä uuden työntekijän mentoriksi ”ensimmäisessä aallossa”. Uskoaksemme ensimmäisten mentorointisuhteiden myönteisten kokemusten myötä mentorointiprosessiin haluvia hoitotyöntekijöitä ilmoittautuu runsaasti, ja mentorointi saadaan jalkautettua yksikköömme kivuttomasti mentoroinnin muuttuessa osaksi toimintatapaamme.

Ihmissuhteisiin, niin myös mentorointisuhteeseen, voi liittyä ongelmia esimerkiksi suhteen dynamiikkaan liittyen. Ongelmia voi esiintyä mentorointisuhteen seurantaan liittyen tai ongelmana voi olla osapuolten sitoutumattomuus suhteen säilyttämiseen. Aktorista voi tulla mentorinsa kopio, ja näin hän voi menettää yksilöllisyytensä, ja toisaalta aktorista voi tulla liian riippuvainen mentoristaan. Mentorointisuhteessa voidaan kokea hylätyksi tai petetyksi tulemisen tunteita. Mentorointisuhdetta voi rasittaa osapuolten kateus tai henkilökohtaiset ja eettiset ongelmat. Molempien osapuolten on kuitenkin mahdollista oppia ongelmista, joita muut ovat kokeneet mentorointisuhteessa. Tärkeää on, että mahdollisten ongelmien ilmaantuessa molemmat kohtaavat tilanteen ja alkavat yhdessä aktiivisesti miettimään asiaan ratkaisua tai suhteen purkamista. Mentorointisuhteen aloituksessa molempien osapuolten on oltava samaa mieltä siitä, että suhde puretaan, mikäli jompikumpi osapuoli kokee suhteen toimimattomaksi. (Hnatiuk 2012, 45.) Työyhteisössämme käytiin läpi mentorointisuhteen mahdollisia ongelmia, jotta niistä voitiin oppia ja niitä olisi mahdollista välttää. Mentoroinnista, niin onnistumisista kuin mahdollisista ongelmista, täytyy keskustella työyhteisössä aika-ajoin, että opimme mentorointia toisiltamme.

Johtopäätöksiä ja pohdintaa moninaisuusosaamisen johtamisesta

Mentoroinnilla voidaan edistää pitkään työssä olleiden ja ikääntyvien työntekijöiden tietojen ja taitojen käyttöön saamista ja sillä voidaan siirtää tämä hiljainen tieto ja kokemus muille työntekijöille eläkkeelle jäämisen yhteydessä (Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus 2009, 18). Työyhteisössämme mentoroinnin käyttäminen moninaisuusosaamisen johtamisen keinona on perusteltua, koska sillä saadaan hyödynnettyä moninaisen hoitohenkilöstön hiljaista tietoa, taitoa ja kokemusta koko hoitohenkilöstön käyttöön. Mentoroinnilla saadaan tuettua uuden työntekijän ammatillisen osaamisen kehittymistä huomioiden hänet yksilöllisesti, jolloin hänen ammatillinen osaamisensa voidaan hyödyntää tehokkaasti juuri oikealla hetkellä. Mentoroinnin kumppanuussuhteella mahdollistetaan myös työyhteisömme kollegiaalisuuden kehittyminen. Mentoroinnin positiiviset vaikutukset uuden työntekijän työhön rekrytointiin, pysyvyyteen, sitoutumiseen ja tehokkaaseen käyttöön otetaan työyksikössämme vastaan odotuksin. Tehokkaalla henkilöstöressurssien hyödyntämisellä on yhteys organisaation menestykseen. Moninaisuusosaamisen johtaminen tähtää monipuoliseen henkilöstön erilaisen osaamisen ja voimavarojen hyödyntämiseen. Moninaisuusosaamisen johtamisen päämääränä on parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista. Rohkaisulla erilaisten näkökulmien ilmaisemiseen pyritään lisäämään henkilöstön innovatiivisuutta. (Monimuotoisuus - työelämän mahdollisuus 2009, 18.)

Kokemukseni moninaisuusosaamisen johtamisesta rikastuttivat ajatuksiani ja kehittivät ammatillista osaamistani ja asiantuntijuuttani monin tavoin. Moninaisen työyhteisön motivointi yhteiskehittelyyn toi mukanaan haasteita, joista selvittiin ylemmän ammattikorkeakoulukoulutuksen mukanaan tuomin välinein: tiedoin ja taidoin. Muutosvastarinta, jota tehtävän edetessä myös kohdattiin, käännettiin yhteisön tuella vahvuudeksi kehittämistyössä osallisuustyöpajoissa. Moninaisuuden osaamisen johtamisessa on hyödyllistä katsoa työyhteisön henkilöstön moninaisuuden kirjoa avoimesti ja arvostaen. Jokaisen yksilön toiminnan taustalla vaikuttaa moninaisuuteen liittyviä tekijöitä, kuten esimerkiksi lahjakkuus, taidot, fyysisen työkyky ja työuran vaihe. Näillä tekijöillä on vaikutusta koko työyhteisön toimintaan ja potilaan hoidossa leikkaustiimin yhteen hiileen puhaltamiseen työyksikössämme leikkaus- ja anestesiaosastolla.

Henkilöstön voimaannuttamisella mentoroinnin avulla on yhteys hoitotyön laatuun. Voimaantuneen henkilöstön jaksaminen, työtyytyväisyys, sitoutuminen ja ammatillinen osaaminen kehittyvät. Hoitotyössä on tärkeää tunnistaa ja kehittää luovasti uusia mentorointitapoja. Se mahdollistuu mentorointijärjestelmän joustavuudella ja erilaisten toimitapojen sallimisen ilmapiirillä. Kokeilun arvoisia ovat muilla toimialoilla saadut hyvät kokemukset erilaisista mentorointitavoista, kuten ryhmä- ja virtuaalimentoroinneista. (Jokinen ym. 2010, 65.) Olen vakuuttunut moninaisuusosaamisen johtamisen kehittämisen merkityksestä työelämän menestystekijänä ja vetovoimaisuuden kehittäjänä. Työyhteisössämme valittu tie mentorointiin näyttää toimivuutensa tulevaisuudessa, ja uskon, että olemme kulkemassa kohti menestystä.

Lähteet

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Helsinki: Talentum.
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: PS-kustannus.
- Flinkman, M., Leino-Kilpi, H. & Salanterä, S. 2014. Työyhteisön keinot pitää nuoret sairaanhoitajat työpaikassa ja ammatissa. Teoksessa I. Ranta & E. Tilander (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2014 Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry, 45–60.
- Hnatiuk, C. 2012. Mentoring Nurses Toward Success. *Minority Nurse*. Viitattu 20.9.2015
<https://amsn.org/sites/default/files/documents/professional-development/mentoring/AMSN-Mentoring-Minority-Nurses-Hnatiuk.pdf>
- Jokinen, P., Mikkonen, I., Jokelainen, M., Turjamaa, R. & Hietämäki, M. 2010. Mentori suomalaisessa kontekstissa - käsiteanalyysi hybridisellä mallilla. *Hoitotiede* 22 (1), 55–66.
- Kotila, J. & Knuutila, M. 2011. Kollegiaalisuus sairaanhoitajan voimavarana. Teoksessa I. Ranta (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2011 Sairaanhoitaja asiantuntijana. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry, 62–72.
- Moisanen, K. 2015. Osaamisen johtaminen -opintojakson etenemissuunnitelma. Kajaanin ammattikorkeakoulu.
- Moninaisuus - työelämän mahdollisuus. 2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 12.9.2015
http://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/46875f7484519ce498897b7357b4bd13/1443542150/application/pdf/115102/Moimuotoisuusopas_fi.pdf
- Mäkipää, S. 2014. Työyhteisön kehittämisen keinot. Teoksessa I. Ranta & E. Tilander (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Suomen sairaanhoitajaliitto ry, 178–190.
- Osallisuustyöpaja. 2015. Innokylä. Viitattu 20.9.2015
www.innokyla.fi
- Timonen, L., Jaatinen, K., Lehtonen, T., Pesonen, S. & Ravio, A-M. 2014. Moninaisuuden johtamisesta uusi työelämän avaintaito? *UAS Journal* 4/2014. Viitattu 24.9.2015
<http://uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1629/1553>
- Väistö, R. 2004. Mentorointi yksilön ja työyhteisön kehittämisen mahdollistajana. Teoksessa R. Väistö (toim.) Mentorointi, ammatillisen kasvun ja työyhteisön kehittämismenetelmä sosiaali- ja terveysalalla. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, 7–18.

Osaamisen kehittämisen haasteet kirjaamisen ja hoitoisuusluokituksen yhtenäistämässä

Pauliina Hämäläinen ja Kirsi Moisanen

Osaamisen johtamisen opintojakson tavoitteena oli, että opiskelija ymmärtää osaamisen johtamisen merkityksen vastuualueiden ja henkilöstön kehittämisessä sekä osaa ennakoivasti suunnitella ja arvioida osaamisen kehittämisen suuntaa ja visiota. (Kliinisen asiantuntijan koulutus ylempi AMK 2014–2016 2014, 5.) Keskustelin työyksikössäni moninaisuusosaamisesta ja siitä, miten henkilökunta ymmärtää moninaisuusosaamisen. Lopputuloksena päädyimme pohtimaan henkilökunnan hoitoisuusluokittelun osaamista, jota työyhteisössäni tehdään päivittäin. Hoitoisuusluokittelun tekeminen vaatii rakenteisen kirjaamisen osaamista. Rakenteisen kirjaamisen osaaminen taas vaatii hoitotyön näkyväksi tekemistä, potilaiden hoitoisuuden arvioimista ja kirjaamisen systemaattisuutta. Työyhteisöni henkilökunnan osaaminen on moninaista esimerkiksi ikärakenteen, taustojen ja työkokemuksen perusteella. Artikkelin tavoitteena on kuvata rakenteisen kirjaamisen osaamisen kehittämistä ja johtamista hoitoisuusluokituksen yhtenäistämisen näkökulmasta.

Rakenteinen kirjaaminen ja hoitoisuusluokitus

Hoitotyön kirjaaminen toteutetaan rakenteisena kirjaamisena. Tarkoituksena on sujuvoittaa potilastietojen kirjaamista, hakua ja hoidon seurantaa sekä parantaa hoitotyön kirjaamisen laatua. Tallennettu tieto on suoraan myös toisen organisaation käytettävissä, mikä lisää potilasturvallisuutta. Organisaatiotasolla rakenteinen kirjaaminen helpottaa hoidon laadun arviointia ja palvelujen toteutumisen arviointia. Sähköisesti tapahtuva rakenteellinen kirjaaminen parantaa hoidon laatua, sillä kirjaaminen ohjaa noudattamaan hoitoprosessia. Potilaan tiedot on helpommin saatavissa ja oleellinen tieto on helpommin löydettävissä. (Terveystieteiden tutkimuskeskuksen rakenteisen kirjaamisen opas 2015, 15–16.) Laki potilaan asemasta ja oikeuksista (1992/785) velvoittaa terveydenhuoltohenkilöstöä merkitsemään potilasasiakirjoihin potilaan hoidon järjestämisen, suunnittelun, toteutuksen ja seurannan kannalta tarpeelliset tiedot.

Potilaan hoitokertomukseen kirjataan potilaan hoidon kannalta merkittävimmät hoidon tarpeet. Nämä tarpeet ovat hoitohenkilökunnan kuvaamia potilaan terveydentilaan liittyviä ongelmia, joihin hoitotoimenpiteillä pyritään vaikuttamaan. Hoitotyön tarpeet määritellään potilaan hoitoon liittyvien ongelmien kartoituksen avulla. Näitä ovat esimerkiksi potilaan kertomus omasta voinnistaan, hoitohenkilökunnan tekemät arviot potilaan voinnista ja tehdyt mittaukset. Tietojen yhdistämisen avulla hoitotyöntekijä määrittelee potilaan hoidon tarpeen. Hoitotyön tarve on yksi potilaan hoidon ydintiedoista. Muita ydintietoja ovat hoitotyön toiminnot, hoitotyön tulokset, hoitoisuus ja hoitotyön yhteenveto. Hoitoprosessin eri vaiheet kirjataan käyttämällä luokituksia ja otsikointia. (Liljamo, Kinnunen & Ensio 2012, 14.)

Hoitotyön toiminnot kuvaavat potilaan hoidon suunnittelua ja toteutusta, joka tarkoittaa hoitohenkilökunnan välittömiä potilaan auttamis- ja ohjaustilanteita. Keskeisessä osassa hoitotyön

toiminnan kirjaamisessa on potilaan tilan ja oireiden seuranta ja tarkkailu. Toiminnan perustana ovat hoitoa antavan henkilön tiedot ja erilaiset taidot, kuten kädentaidot ja havainnointi- ja kommunikointitaidot. (Liljamo ym. 2012, 14–15.) Jokaisella hoitohenkilökuntaan kuuluvalla yksilöllä on oma osaamisensa, mikä tekee työyhteisöstämme moninaisen. Osaamisen moninaisuus haastaa johtamisen ja kehittämisen. Jokaisella työntekijällä on omat kokemuksensa, jotka ovat lähtökohtana oppimiselle. Henkilöstön kehittämisessä kokemuksista saadaan suurin hyöty, kun niitä voidaan reflektoida. Reflektiossa toimintaa ja sen seurauksia peilataan ja tutkitaan oppimismielessä. (Viitala 2009, 184.)

Kainuun sosiaali- ja terveystoimialalla on käytössä RAFAELA-järjestelmän hoitoisuusluokitusmittari. Järjestelmä antaa tiedon toteutuneesta hoitotyöstä suhteessa hoitohenkilökunnan määrään (Rafaela-hoitoisuusluokitusjärjestelmä 2015). Hoitoisuusluokituksen ensisijaisena tarkoituksena on toimia esimiesten työkaluna henkilöstötarpeen suunnittelussa potilaiden-/asiakkaiden muuttuvien hoidontarpeiden mukaan (Hoitoisuusluokitus 2015). Lisäksi hoitoisuusluokituksen tekeminen kehittää luokittelijan osaamista, sillä hän arvioi luokittelussa omaa työtään arvioiden potilaan tilaa ja hoidon tarvetta (Rafaela-hoitoisuusluokitusjärjestelmä 2015). Hoitoisuus arvioidaan päivittäisistä hoitotyön kirjauksista tehdystä koosteesta, ja se kuvaa hoitotyön vaativuutta (Liljamo ym. 2012, 19). Kirjaukset tehdään resurssipohjaisesti, eli kirjauksessa huomioidaan potilaiden hoitoon osallistuneen hoitohenkilökunnan käyttämä työaika. Ohjelma yhdistää kirjatut tiedot, ja tuloksena on potilaiden hoitoisuus hoitohenkilökunnan määrää kohti. (Rafaela-hoitoisuusluokitusjärjestelmä 2015.)

Hoitoisuusluokittelua tehtäessä luokittelija voi tarkistaa kirjaamisessa käytettyjen pää- ja alaotsakkeiden alle kuvattua tietoa potilaan voinnista hoitoisuuskoostenäkymältä. Mikäli näkymässä ei ole merkintää potilaan tarvitsemasta avusta, ei sitä voida luokitella, vaan potilaan tulkitaan olleen omatoiminen. Hoitoisuusluokitus on kirjaamiseen perustuva potilaan hoidon vaativuustasoarvio. (Liljamo ym. 2012, 19.) Luokitusten ja otsakkeiden käyttö ei vielä takaa sujuvaa tai kattavaa tietoa potilaan voinnista. Otsakkeita voi käyttää väljästi valitsemalla vain pääotsakkeen, ja sen jälkeen ohjelma sallii vapaan tekstin käytön. Näin ollen kirjaajalle jää valta siihen, mitä hän kirjaa otsakkeiden alle ja ovatko valitut otsakkeet osuvia. Käytännössä olen nähnyt kirjauksia, joissa pääotsikon, esimerkiksi ”Neurologisten oireiden seuranta”, alle on kirjoitettu kaikki tehdyt hoitotoimet ja huomiot, kuten ruokailussa avustaminen, peseytyminen ja havaitut halvausoireet, vaikkakin ensin mainituille on olemassa myös omat pää- ja alaotsikkonsa. Tällainen otsakkeiden ”väljä” käyttö johtaa siihen, että hoitoisuuskoostenäkymään eivät nouse hoitoisuusluokituksen kannalta oleelliset tiedot. Tämä johtaa luokittelun vääristymiseen.

Tehdessämme hoitoisuusluokittelua hoidossa olevista potilaistamme peilaamme asioita vuorokauden luokitteluhetkestä taaksepäin. Hoitoisuusluokittelu tehdään joka päivä klo 15:een mennessä. Hoitoisuusluokittelussa on kuusi kohtaa, jotka luokitellaan vaihtoehdoilla A–D. Ohjelma laskee hoitoisuusluokituksen valittujen vaihtoehtojen mukaan ja antaa tulokseksi lukuarvon 1–4. Lukuarvo 1 kuvaa täysin omatoimista potilasta, joka ei ole tarvinnut hoitohenkilökunnan apua. Tällaiseen hoitoisuusluokintaan kuuluvat kotiutuneet potilaat, jotka aamuvuoron hoitotyöntekijä on kotiuttanut ennen klo 15:tä, mutta jotka fyysisesti poistuvat osastolta klo 15:n jälkeen. Lukuarvo 4 tarkoittaa täysin autettavaa potilasta, jonka hoitoon on tarvittu toistuvasti 1–2 hoitajaa ja jonka hoito on ollut raskasta. Näistä luokista ja luokittelusta keskustelemme keskenämme luokittelua tehdessämme, jotta saisimme luokittelusta mahdollisimman yhtenäisen. Yhteneväisyyden mittarina käytetään organisaatiossa

rinnakkaisluokittelua, joka osastollamme on tehty kertaalleen keväällä 2015, jolloin kirjaaminen ei ollut yhtenäistä.

Hoitoisuusluokittelu perustuu kirjaamiseen, joten osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle kirjaamisen yhtenäistämisestä. Rinnakkaisluokittelun läpäisemisen jälkeen työyksikköömme voidaan määritellä PAONCIL-menetelmällä optimaalinen hoitoisuuden taso, joka tulee perustumaan hoitotyöntekijöiden tekemään arvioon työn kuormittavuudesta ja hoitotyön hyvän laatutason toteutumisesta. Tämä menetelmä huomioi myös, mitä potilas olisi tarvinnut tulla hoidetuksi hyvin. Kun optimaalinen hoitoisuuden taso yhdistetään hoitoisuusluokkaan per hoitohenkilökunnan määrä, saadaan tulokseksi yksikön optimaalinen resursoinnin taso. (Rafaela-hoitoisuusluokitusjärjestelmä 2015.) Tämän avulla esimiehet saavat tietoa, jota hyödyntäen he voivat kohdentaa hoitohenkilökuntaresursseja vastaamaan potilaiden hoitoisuutta ja hoidon tarvetta (Hoitoisuusluokitus 2015).

Osaamisen johtamisen kehittäminen moninaisuus huomioiden

Rakenteinen kirjaaminen vaatii osaamista. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja motivaatiosta (Viitala 2008, 115). Siihen voidaan sisällyttää myös kokemus, verkostot, kontaktit ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Tietoja ja taitoja voidaan hankkia kouluttautumalla. Kokemus sisältää tekemisen ja hiljaisen tiedon. Ojalan (2008, 50) mukaan osaaminen tulee ilmi työtyötehtävistä selviytymisenä.

Osaamisen johtamisessa on tärkeää tunnistaa työntekijöiden osaaminen ja määritellä se, mitä osaamisella työyhteisössä tarkoitetaan. Osaamista voidaan arvioida ja ennakoida, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Arvioinnin ja vertailun jälkeen voidaan tehdä toimenpiteitä tarvittavan osaamisen kehittämiseksi. Tiedot, taidot, asenteet ja motivaatio voidaan yhdistää ja saavuttaa osaamista, josta voidaan käyttää sanaa asiantuntijuus. Se koostuu persoonallisista piirteistä, kuten paineensietokyvystä ja itseluottamuksesta. Nämä vaikuttavat ihmisen luovuuteen ja ongelmanratkaisukykyyn, jotka linkittyvät sosiaalisiin taitoihin. Sosiaaliset taidot ovat puolestaan yhteydessä organisaatio-osaamiseen, jonka kattokäsitteenä voidaan pitää oman ammattialan osaamista. (Viitala 2008, 87, 115–116). Esimiehen tulee selvittää ja kehittää henkilökunnan osaamista tukevia osaamistarpeita. Tässä korostuu ihmisten johtamisen taito. (Ojala 2008, 287.)

Työyhteisön kehittäminen vaatii työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Kehittämisen päämääränä voi olla toiminnan laadun kehittäminen ja varmistaminen. Kehittämisen lähestymistapana voi olla behavioristinen näkemys, jonka mukaan kehittäminen ymmärretään mekaanisena toimintana, jossa koulutetaan henkilöstöä puuttuvien ja vaillinaisten tietojen ja taitojen osalta. Konstruktivistisen kehittämisen näkökulmasta painoarvo on henkilöstön ajattelumallien syvässä analysoimisessa ja kehittämisessä. Kehittämisen toteutustapoja ovat oppijälhtöisyys ja toiminnallisuus. Konstruktivistisessa kehittämisajattelussa henkilön yksittäisillä taidoilla on vähemmän merkitystä, ja kehittämisen kohteena korostuu henkilöiden omaehtoinen kehittämiskyvyn vahvistaminen. (Viitala 2009, 1821–83.) Työyhteisössäni on useita työntekijöitä. Heillä kaikilla on oma osaamisensa, kokemuksensa, tavoitteensa ja tarpeensa. Moninaisuusosaamisessa tätä kaikkea pidetään arvokkaana, se tunnustetaan ja huomioidaan. Moninaisuusjohtaminen on johtajan kykyä hyödyntää moninaisia henkilöitä, tiimejä ja työryhmiä. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 44, 46.)

Työyhteisössäni on eri-ikäisiä työntekijöitä. Heillä on erilainen työkokemus ja erilaiset koulutustaustat, ja he ovat erilaisissa ja eripituisissa työsuhteissa. Nämä kaikki ominaisuudet ovat moninaisuutta. Colliander ym. (2009, 30, 185) kirjoittavat moninaisuuden kuvaavan työyhteisössä toimivien ihmisten erilaisuutta. Erilaisuutta voidaan hyödyntää, kun se ensin havaitaan ja tunnistetaan, ja se liittyy vahvasti osaamiseen. Osaamisen kartoitus tuottaa työyhteisölle ja yksittäiselle työntekijälle erottelukykä omasta osaamisestaan ja sen vahvuuksista ja auttaa tunnistamaan kehittämistarpeet. Osaamisen kartoitus toimii lähtökohtana kehittämissuunnitelman laatimiselle. Osaamisen kehittämisen tulee olla tavoitteellista toimintaa, ja tavoitteiden määrittelyn kautta on mahdollista valita ne menetelmät, jotka parhaiten vastaavat tavoitteisiin. (Viitala 2009, 184.) Oppiminen kehittää osaamista. Jokainen oppii omalla tyylillään. Sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi oppijan luonteenomaisia älyllisiä piirteitä, tapaa tehdä havaintoja tai ajatella. (Ojala 2008 50, 69.)

Hoitotyön kirjaamisen kehittäminen työyhteisössäni

Sosiaali- ja terveysministeriön asetuksessa potilasasiakirjoista (30.3.2009/298) veloitetaan osastohoidon aikana potilaasta kirjattavan hänen vointinsa muutokset, tehdyt tutkimukset ja toteutuneet hoidot. Lisäksi päivittäin tulee tehdä merkinnät potilaan tilaan liittyvistä huomioista ja hoitotoimista. Tämä tarkoittaa sitä, että kirjaus ”suihkussa käytetty” kuvaa tehdyn asian, muttei sen enempää. Mikäli kirjaukset ovat pelkästään luettelointia hoitajan tekemästä työstä, ei siihen sisälly potilaan tilan huomioiminen. Hoitotyön kirjaamiseen on kiinnitetty työyhteisössäni huomiota ja kirjauksien sisällöistä on keskusteltu yhdessä.

Kirjaamisen kehittämisen tulee lähteä siitä, että luomme yhteiset tavat kirjaamisen sisällöistä. Nykyinen kirjaamisemme ei kaikilta osin täytä sosiaali- ja terveysministeriön asetusta. Kirjaaminen on meidän juridinen velvollisuutemme, mutta kirjaaminen on myös yksi menetelmä kehittää omaa osaamistamme. Lisäksi kirjaaminen on hoitotyöntekijän turva, mikäli hoidosta tehdään kantelu tai muistutus.

Moninaisuusosaamisesta tehtiin osastollamme huoneentaulu, johon kirjattiin kolme asiaa. Tuemme ja arvostamme toisiamme, arvostamme toistemme osaamista ja arvostamme työntekijöiden moninaisuutta työyhteisön voimavarana. Nämä asiat nousivat huoneentaulun kohdiksi yhdessä käymämme keskustelun perusteella. Moninaisuusosaamista lähdetään kehittämään työyhteisössämme henkilökunnan osaamista kehittämällä. Kirjaamis- ja hoitoisuusluokitteluosaamista kehitämme yhdessä osastokokouksissa. Suunnitelmallisesti varaamme ajan osastokokoukseen, jossa käsitellään kirjaamista ja sen haasteellista yhtenäistämistä. Osastollamme on nimetty hoitoisuusluokittelun tukihenkilöt. Ennen osastokokousta osastonhoitaja valitsee yhdessä tukihenkilöiden kanssa muutaman potilasesimerkin, jotka käsittelemme osastokokouksessa. Käsiteltävät hoitokertomukset on tulostettu, niistä on poistettu potilaan nimi, henkilöturvavainne ja kirjaukset tehneen hoitotyöntekijän tiedot. Perehdymme siihen, kuinka asiat on kirjattu potilastietoihin, ja keskustelemme yhdessä avoimesti mahdollisista korjauksista ja puutteista, joita huomaamme. Tämän jälkeen pohdimme yhdessä, miten kirjattujen tietojen pohjalta luokittelemme potilaan. Potilastapauksiksi valitaan vähintään yksi potilastapaus jokaiselta erikoisalalta, eli potilasesimerkkejä tulee vähintään kolme. Tällä tavoin edistämme sekä kirjaamisen että hoitoisuusluokittelun yhteneväisyyttä.

Luokittelun kannalta haasteellisin potilasryhmä on neurologiset potilaat. Käytännössä tämä tulee esiin kirjaamisen epätarkkuutena ja siten myös luokittelun vääristymisenä. Neurologisen potilaan hoidossa korostuu työyksikköni potilasryhmistä eniten hoitotyöntekijöiden osaaminen. Neurologiset potilaat ovat potilasryhmänä vaativin, sillä heillä on usein ongelmia joko asioiden ymmärtämisessä, kommunikaatiossa tai molemmissa, sekä fyysisissä toimissa. Potilaalta ei välttämättä saa adekvaattia vastausta hänen voinnistaan, hän saattaa olla täysin oiretunnoton, tai aivoverenkiertohäiriön aiheuttamat haasteet tulevat ilmi vain potilaan toimintakyvyn puutteita seuraamalla. Hoitohenkilökunnan tekemä tarkkailu ja asioiden huomioiminen korostuu. Hoitokertomuksen luomisen ja hoitoisuusluokituksen kannalta helpoin potilasryhmä on tutkimukseen tulevat potilaat, sillä heillä on usein selkeä syy, miksi he tulevat osastolle. Heille tehdään esimerkiksi ennalta määräytyt mittaukset, ja he kotiutuvat muutaman päivän kuluttua osastolta. Nämä potilaat ovat yleensä myös omatoimisia, tai he selviytyvät vähäisellä avulla päivittäisistä toimista, joten heidän hoitokertomuksensa sisältö on selkeä, ja hoitoisuusluokitus on helpompi tehdä.

Rakenteisen kirjaamisen osaamista on edistetty työyhteisössämme luomalla hoitokertomuksille mallipohjia eri potilasryhmille. Näiden mallipohjien haasteena on niiden muokkaaminen kuvaamaan potilaan yksilöllisiä hoitotyön tarpeita. Osastokokouksessa olemme pohtineet, miten näitä mallipohjia voitaisiin paremmin hyödyntää, mutta tähän ei ole vielä löydetty vastausta.

Osaamisen johtamisen kannalta johtajien tieto työyhteisössä olevasta kriittisestä osaamisesta on keskeisessä asemassa, jotta toimintaa voidaan kehittää. Toiminnalla on oltava selkeä tarkoitus ja tavoitteet, jotta sitä voidaan johtaa systemaattisesti. Strategisen osaamisen johtamisessa korostuu myös henkilökunnan ymmärrys siitä, miten heidän osaamisensa nivoutuu organisaation osaamiseen ja sen kehittämiseen. (Kivinen 2008, 193; Huotari 2009, 97.) Strategisen osaamisen johtaminen sisältää osaamisen kehittämistä suuntaavan johtamisen, ja hyvässä henkilöstöjohtamisessa korostuu henkilöstön kuunteleminen (Huotari 2009, 99). Kirjaamisosaamisen kehittämisessä tämä näkyy siten, että kirjaamisosaamista lähdetään kehittämään yhdessä. Ensin meidän tulee tietää, millaista kirjaamisemme on ja kuinka kirjaamisten kautta tehdään hoitoisuusluokittelut. Kirjaamisen osaamista voi peilata rinnakkaisluokittelun tuloksiin ja etsiä tuloksista niitä kohtia, jotka eroavat eniten toisistaan. Analysoimalla tuloksia saadaan tietoa siitä, mitä tulee kehittää. Tämän jälkeen avointa keskustelua käyden mietimme yhdessä toimenpiteet, joilla pääsemme haluamaamme tulokseen, joka tässä tapauksessa on rinnakkaisluokituksen läpäiseminen. Esimies on tässä asiassa lähinnä puheenjohtajana ja tilanteen vetäjänä; vastuu asioiden kehittämisestä on jokaisella työyhteisön jäsenellä. Jokainen voi kriittisesti pohtia omaa osaamistaan ja tarvittaessa täydentää osaamistaan esimerkiksi koulutuksen avulla. Työyhteisössäni on tiedostettu toisten osaaminen ja ammattitaito, ja meillä on matala kynnyks kysyä toisiltamme apua. Tämä on rikkaus ja työyhteisön yksi moninaisuuden piirre.

Yhteenveto

Rakenteinen kirjaaminen antaa nimensä mukaisesti rakenteen potilasasiakirjamerkinnoille, mutta pelkkä rakenne ei yksin riitä. Hoitokertomukseen kirjatun tiedon sisältö on merkityksellinen. Sisällön kirjaamisessa ratkaisevassa asemassa on kirjaajan osaaminen, kyky kirjata asiat potilaslähtöisesti ja tuoda tekstillään julki potilaan hoitoisuus. Näin kirjaamisesta nousevat esille myös hoitoisuusluokittelussa tarvittavat asiat. Kirjaamisessa korostuu hoitotyöntekijän osaaminen, sillä kirjaukset tulee tehdä sen

pohjalta, mihin hoitotoimenpiteisiin tai tutkimuksiin potilas on osallistunut ja mitä huomioita kirjaaja on potilaan hoitotyöstä tehnyt. Juridisesti on tärkeä muistaa, että sitä, mitä ei ole kirjattu, ei ole myöskään tehty, tai mitä ei ole kirjattu, ei ole potilaan hoidossa ja voinnissa tarkkailtu. Rakenteisen kirjaamisen tulee olla tarkkaa ja kuvaavaa, ja vapaan tekstin tulee täydentää valittuja otsikoita muodostaen hoitotyönkertomuksesta eheän kokonaisuuden, joka kertoo potilaan hoitotyöstä ja voinnista kattavasti.

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän laatiman ohjeen (Hoitoisuusluokitus 2015) mukaan hoitoisuusluokittelun tarkoituksena on kehittää hoitotyön dokumentointia ja tehdä näkymätön hoitotyö näkyväksi. Kun kirjaukset ovat potilaan tarpeista lähteviä, ne antavat sisällön hoitoisuuden määrittämiseen ja tukevat sen luotettavuutta (Liljamo ym. 2012, 19). Mikäli haluamme hoitoisuusluokitusmittarin palvelevan työyhteisöämme ja pystymme todentamaan luotettavalla tavalla esimerkiksi henkilökuntaresurssien vähäisyyden, on meillä mahdollisuus vaikuttaa hoitotyönmitoitukseen. Näkymättömän hoitotyön tekeminen näkyväksi lisää myös ymmärrystä hoitotyön sisällöistä.

Työyksiköitä on monenlaisia, ja niissä työskentelevät työntekijät ovat moninaisia omine osaamisineen. Moninaisuus on rikkaus. Kirjaamisessa tuo moninaisuusosaaminen voi tulla esille vapaassa tekstissä, mutta muutoin kirjaamisen tulee olla yhteneväinen, todenmukainen kuvaus potilaan voinnista, ilman turhia otsikoita. Tarpeellisen tiedon tulee löytyä helposti, luotettavasti ja oikean otsikon alta. Mikäli rakenteinen kirjaaminen on työntekijöillä hallinnassa, se takaa tiedon löytymisen tarvittaessa nopeasti. Tämä on merkittävä asia potilasturvallisuuden kannalta. Ei siis ole yhdentekevää mitä kirjataan ja miten, vaan kirjaaminen on nähtävä tärkeänä osana potilaan turvallista ja osaavaa hoidon kokonaisuutta.

Lähteet

- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hoitoisuusluokitus. 2015. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän sisäinen verkko Kaima. Viitattu 20.9.2015.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 16.10.2015
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1>
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Väitöskirja. Terveyshallinnon ja -talouden laitos. Kuopion yliopisto. Viitattu 16.10.2015
http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf
- Kliinisen asiantuntijan koulutus Ylempi AMK 2014–2016. Opetussuunnitelma. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Viitattu 11.10.2015
<https://www.kamk.fi/loader.aspx?id=01f5b907-2a59-4a63-979b-af75080d431c>.
- Laki potilaan asemasta ja oikeuksista. 17.8.1992/785. Viitattu 11.10.2015
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920785#L4P12>.
- Liljamo, P., Kinnunen, U-M. & Ensio, A. 2012. FinCC-luokituskokonaisuuden käyttöopas. SHTaL 3.0, SHToL 3.0, SHTuL 1.0. Viitattu 11.10.2015
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90804/FinCC-luokituskokonaisuuden%20opas_korjattu%20liitteen%C3%A4%20olevaa%20SHToL-luokitusta.pdf?sequence=1
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
 Rafaela-hoitoisuusluokitusjärjestelmä. 2015. Viitattu 12.10.2015
http://www.rafaela.fi/sites/default/files/Rafaela/KONS%20RAFAELA_esite-FINAL-20130911.pdf
- Sosiaali- ja terveysministeriön asetus potilasasiakirjoista. 30.3.2009/298. Viitattu 12.10.2015
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090298>.
- Terveydenhuollon rakenteisen kirjaamisen opas. 2015. Keskeisten kertomusrakenteiden kirjaaminen sähköiseen potilaskertomukseen. Teoksessa Virkkunen, H., Mäkelä-Bengs, P. & Vuokko, R. (toim.) Terveydenhuollon rakenteisen kirjaamisen opas. Keskeisten kertomusrakenteiden kirjaaminen sähköiseen potilaskertomukseen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 10.10.2015
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126020/URN_ISBN_978-952-302-479-3.pdf?sequence=1
- Viitala, R.2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yhteisöllisyys moninaisuusosaamisen opintojakson oppimistehtävässä

Rauni Leinonen

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (Yamk:n) opiskelijan osaamisen kehittymisen rinnalla kehittyy myös opiskelijan työyhteisön osaaminen. Kansallisen viitekehyksen tasolla 7 kuvatussa oppimisen taito - kompetenssissa todetaan, että opiskelija kykenee ottamaan vastuuta yhteisön tavoitteellisesta oppimisesta (Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen...2010). Yamk-opiskelijan vastuullisuus ja osaaminen kehittyvät erilaisissa asiantuntijayhteisöissä. Opiskelun aikaiset oppimistehtävät tukevat yhteisöllistä työskentelyä. Hallitusohjelmassa (2015, 10, 15) korostetaan koulutuksen uudistamista ottamalla huomioon työelämän osaamisen tarpeet sekä lähentämällä koulutusta ja työelämää. Korkeakoulujen ja yritysten keskinäistä suhdetta innovaatiotoiminnassa on myös tiivistettävä. Lisäksi hallitusohjelmassa korostetaan uuden pedagogiikan mahdollisuuksien hyödyntämistä oppimisessa.

Yamk-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi -hankkeen 2014–2015 (2013) tavoitteena on uudistaa yamk:n toimintoja niin, että ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) vaikuttavuus vahvistuu. Erityisenä painopisteenä on tällöin tiedon ja osaamisen siirron vahvistaminen, kehittäminen ja uudistaminen korkeakoulujen ja työelämän välillä. Lisäksi hankkeen kokonaistavoitteissa todetaan, että muuttuviin työelämän tarpeisiin vastataan verkostoitumista kehittämällä ja moninaisuutta hyödyntämällä. Samalla lähennetään opetusta työelämään sekä tuetaan yhteisöllisen tiedon kehittämistä.

Oppiminen on muuttunut opiskelijakeskeisestä kognitiivisesta oppimisesta kohti sosiokonstruktivistista oppimista, mikä viittaa yamk:ssa erityisesti siihen, että oppiminen tapahtuu työssä, työpaikalla ja erilaisissa sosiaalisissa foorumeissa, kuten työpajoissa ja -verstaissa. Oppimisen muutos haastaa uudenlaisen pedagogiikan kehittämiseen. On tärkeää, että saadaan osaaminen siirtymään opiskelijan välityksellä koulutuksesta työelämään ja päinvastoin. Pedagogiset ratkaisut edellyttävät työelämäkeskeisten opetusmenetelmien sovellusta ja käyttöönottoa, jotta yhteisöllinen työskentely mahdollistuu. Yamk-koulutus... -hankkeen (2013) osahanke kolme, moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna, pyrkii erilaisten ihmisten osaamispotentialin tunnistamiseen ja vahvistamiseen, jotta kunkin asiantuntijuus tulisi yhteisölliseen käyttöön.

Moninaisuusosaamisen johtamisen (mojon) opinnot edistävät yamk-opiskelijoiden motivoitumista oppimisen ja asiantuntijuuden kehittymisen prosesseihin ”siirtämällä” moninaisuutta koskevaa tietoa työyhteisöjen oppimisen prosesseihin ja työympäristöjen kehittämiseen. Mojo muodostaa oivallisen kokonaisuuden tarkastella yamk-pedagogiikkaa. Artikkelin tavoitteena on kuvata sitä, miten mojo-opintojakson oppimistehtävä toteutettiin pedagogisesti niin, että se tuki yhteisöllistä oppimista, eli tässä tapauksessa yamk-opiskelijoiden välistä ja opiskelijan ja hänen oman työyhteisönsä kesken toteutunutta oppimista. Muun muassa Stenlund (2008) toteaa, että opiskelijan valmistumiseen vaikuttavat opiskelijoita osallistava yhteisöllisyys, opiskelijalähtöisyys ja työelämäsuuntautuneisuus.

Hankkeen alussa oli tärkeää selvittää, millaisen oppimistehtävän avulla saadaan aikaan koulutuksen ja työelämän vuoropuhelua. Lisäksi pohdittiin, millaisen oppimistehtävän avulla kehitetään opiskelijan mojuun liittyvää oppimista samanaikaisesti, kun turvataan yhteisöllinen työskentely työyhteisöjen kehittämiskohteiden löytämiseksi ja ratkaisemiseksi. Manka (2013, 33–34) toteaa, että työn tehokkuus, joustavuus ja laadukkuus eivät riitä turvaamaan enää menestymistä vaan tarvitaan työyhteisön uudistumiskykyä ja innovatiivisuutta. Rutiinien sijaan työyhteisöjen on kyettävä uudistamaan oppimiseen, mikä tarkoittaa työn tekemistä uudella tavalla, jolloin työntekijöiden osaamiseen kiinnitetään erityistä huomiota. Mojuun oppimistehtävää kehittämällä voidaan saada aikaan osaamista kehittävää yhteisöllistä työskentelyä koulutuksen ja kunkin opiskelijan työyhteisön välille.

Sosiokonstruktivistinen oppimiskäsitys tukee kehittävää siirtovaikutusta

Ymmärrys siitä, millaista oppimista tavoitellaan, määrittää oppimisen edistämisen menetelmiä ja opetuksen pedagogisia ratkaisuja. Teichler (2007) toteaa, että korkeakoulutusta kritisoidaan siitä, ettei se vastaa niihin osaamistarpeisiin, joita työelämän asiantuntijuus edellyttää. Työntekijän taito yhdessä tekemiseen, yhteisen tiedon luomiseen ja verkosto-osaamiseen tulee yhä merkityksellisemmäksi tulevaisuuden työelämässä pärjäämisessä (Oivallus 2011, 24; Hakkarainen, Lallimo & Toikka 2012). Kajaanin ammattikorkeakoulun yamk-pedagogiikka nojautuu sosiokonstruktivistiseen oppimiskäsitykseen ja erityisesti sen sosiaalikultuurisen ja sosiaalisen konstruktionismin piirteisiin. Oppiminen on sosiaalisen ilmiö, jota tarkastellaan oppimisympäristön sosiaalisissa ja kulttuurisissa konteksteissa.

Wengerin (2003, 3–9, 73) mukaan oppimisen perusta on tiedossa, tietämisessä ja merkitysten kautta muotoutuvassa prosessissa. Olennaista on opiskelijan aktiivinen yhteisöihin osallistuminen. Oppimisessa korostuu oppiminen kokemuksena (merkitys), tekemisenä (toiminta, käytäntö, käytäntöyhteisö), kuulumisena johonkin (yhteisö) ja joksikin tulemisena (identiteetti). Juuri käytännön työyhteisöön kuuluminen on keskeinen opiskelijan oppimisen edellytys. Käytäntöyhteisön muodostavat opiskelijaryhmä ja työyhteisön jäsenet, joilla on vastavuoroista toimintaa ja jotka jakavat yhteisen ongelman ja kiinnostuksen kohteen. Sosiaalisen yhteisön jäsenillä on yhteisymmärrys tavoitteiden saavuttamisesta. Opetuksessa tulee olla tilanteita, joissa opiskelijat pääsevät osallisiksi keskusteluista, koska opiskelijan mielipiteellä on merkitystä, kun toinen ihminen antaa sille merkityksen. (Tynjälä 1999, 57.) Opiskelussa pelkkä käsitteiden, teorioiden ja tutkitun tiedon ymmärtäminen ei riitä, vaan tarvitaan oppimistilanteita, jotka motivoivat opiskelijaa yhdessä eri toimijoiden kanssa uuden luomiseen ja käytänteiden kehittämiseen. Sosiaaliseen konstruktionismiin perustuva yhteisöllinen oppiminen pitää ryhmää oppimisen perusyksikkönä.

Sosiokonstruktivistinen oppiminen on yksilöllinen ja yhteisöllinen tietojen ja taitojen konstruktivinen prosessi, joka ottaa huomioon tavoitteellisuuden ja luo yhteistoiminnallisuutta. Merkitysrakenteet muuttuvat vuorovaikutuksessa erilaisissa oppimisympäristöissä toimivien ihmisten kanssa. (Tynjälä 1999, 57.) On tärkeää, että opiskelija yhdessä työyhteisön toimijoiden kanssa pohtii, mitä moju on ja miten sitä voidaan kehittää työyhteisössä. Mihin suuntaan mojuja halutaan kehittää tai miten toimintaa

tulee organisoida mojon tavoitteisiin pääsemiseksi? Sosiokonstruktivistista oppimista kuvaavat ydinkohdat ovat myös mojon opintojakson lähtökohtana ymmärrettäessä yamk-opiskelijan oppimista:

- Oppiminen mahdollistuu opiskelijoiden välisessä vuorovaikutuksessa vastavuoroisesti.
- Oppiminen mahdollistuu opiskelijan ja työyhteisön esimiehen sekä työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa vastavuoroisesti.
- Oppiminen vahvistaa opiskelijan esimies- ja johtamisosaamista.
- Opiskelija konstruoi tietoa ja vahvistaa oppimaansa sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa.
- Tiedonmuodostus, -jakaminen ja oppiminen ovat sekä sosiaalisia että kulttuurisia ilmiöitä. (Johnson & Johnson 2009; Tynjälä 1999.)

Manka (2013, 34–35) puhuu tässä yhteydessä työelämän aineettomasta pääomasta, jolla hän tarkoittaa työntekijöiden ja esimiehen sekä työntekijöiden keskinäisiä vuorovaikutussuhteita (sosiaalista pääomaa), työntekijän henkistä pääomaa sekä työyhteisön toimintatapoja ja menetelmiä (rakennepääomaa). Aineettoman pääoman kehittämisellä vaikutetaan jopa 50–90 prosenttia työyhteisön tulokseen. Tärkeää on ymmärtää ja kehittää koko työyhteisön toimivuutta ja osallisuutta. Yhteisöllisyys kuvastaa yksilöiden sitoutumista, yhteenkuuluvuuden tunnetta yhteisöä kohtaan, verkostoitumista, vastavuoroisuutta, keskinäistä tukemista ja luottamusta (Pooley 2005; Ruokamo, Suhonen & Paasivaara 2012).

Sosiokonstruktivistista oppimista tukee Engeströmin (2001, 19–22) kuvaus oppimisen siirtovaikutuksesta (kuvio 1). Siirtovaikutuksessa on kaksi eri ulottuvuutta: tieto-opillinen ja oppimisen sosiaalisen siirtymisen ulottuvuus. Mojoa koskevan opintojakson tietoperustan kehittyminen edusti tieto-opillista ulottuvuutta, ja oppimisen sosiaalista siirtymisen prosessia kuvasivat pedagogiset ratkaisut, joilla tuettiin yhteisöllistä oppimista. Opiskelijat yhdessä omien työyhteisöjensä ja opiskelijakollegoidensa kanssa kehittivät uutta mojo-kulttuuria. Siirtovaikutuksen onnistumisessa on tärkeää, että tarjotaan toiselle jotakin merkityksellistä ja hyödyllistä. Metakognitiivinen tietämys, joka sisältää myös itsesäätelytaitoja ja niitä tukevia motivationaalisia valmiuksia, kuten luottamusta omiin kykyihin ja luottamusta selvitä haasteellisesta opiskelusta, edistää oppimisen siirtovaikutusta (Leinonen 2012, 322). Metakognitiivinen tietämys edellyttää kognitiivisen prosessoinnin lisäksi tiedon kontekstuaalisuuden ja sosiaalisten vuorovaikutusprosessien huomioon ottamista. Oman kontekstin aktiivinen ja tietoinen kehittäminen on yksi opiskelijan keskeisistä tehtävistä myös työelämässä. Yhteisöllisyys on voimavara sekä opiskelijalle että työyhteisölle, koska se lisää sitoutumista yhteisöön ja tavoitteisiin (Pooley 2005; Ruokamo ym. 2012).



Kuvio 1. Oppimisen siirtovaikutuksen tieto-opillinen perusta ja siirtymisen sosiaalinen prosessi - ulottuvuudet (Engeström 2001)

Engeström (2001; 2004) korostaa sellaisten reflektiivisten keskustelujen ja kysymysten asettelu merkitystä, jotka kiinnittävät huomion yhteiseen tehtävään ja sen ratkaisemiseen. Kysymykset tulee suunnata autenttisiin työelämän tilanteisiin, ongelmien ratkaisemiseen ja yhteiseen tiedonluomiseen. Yhteisöllisen, osallistavan oppimisen tuloksena pyritään saamaan mojavaikuttavia muutoksia opiskelijan työyhteisössä. Näin opiskelijan oppiminen nivoutuu koko työyhteisön oppimiseen. Kehittävä siirtovaikutus edellyttää moniäänisiä kohtaamisia ja yhteistyötä, joiden aikana löydetään yhteinen kehittämisen kohde (mojavaikuttava asia ja mojavaikuttava osaaminen) ja sitä tukevat kehittämisen välineet. Kehittämisen välineet tulee valita niin, että ne tukevat yhteisöllisesti toteutettavaa oppimisen siirtymisen prosessia, jossa ratkaistaan kehittämistä vaadittavia asioita. Tämä edellyttää innovatiivisten opiskelumenetelmien käyttöönottamista, jotta ne siirtyvät myös työyhteisöjen työtavoiksi. Yhteisöllistä oppimista tukevat opetusmenetelmät auttavat soveltamaan jaettua asiantuntijuutta myös työyhteisöjen työskentelymalleina. Oppiminen on opiskelijan valmiutta olla osallisena yhteisessä toiminnassa ja kehittää uusia työkaluja sekä toimintamalleja mojavaikuttaviksi.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon pedagogiikka

Ammattikorkeakoulun on osaltaan vastattava alueensa työelämän kehittämisestä. Ammattikorkeakouluissa on tultu yhä tietoisemmiksi siitä, että niiden on kehitettävä yamk-koulutustaan ja pedagogisia käytäntöjä työelämässä tarvittavan tulevaisuuden asiantuntijuuden varmistamiseksi. Tämä

on välttämätön, mutta ei riittävä edellytys laadukkaalle pedagogiselle toiminnalle. Laatu muodostuu siitä, että jokainen ammattikorkeakoulu itse ottaa vastuun toimintaympäristönsä kehittämistä, mikä konkretisoituu käytännön opetus-, opiskelu- ja oppimisprosesseissa. (Rauhala 2002, 67.)

Opintojakson pedagogisiin ratkaisuihin sovellettiin Lakkalan (2010) kehittämää pedagogisen infrastruktuurin analyysikehikkoa, joka koostuu sosiaalisesta, teknisestä, kognitiivisesta ja epistemologisesta infrastruktuurista. Mallin avulla opettaja suunnittelee opiskelijoiden oppimista yhteisölliseen tiedonluomiseen ja jaetun asiantuntijuuden jakamisen kehittämiseen. Mallin sovellusta on kuvattu Leinosen ja Moisanen (2015) artikkelissa. Haasteen opetuksen toteutukseen tuo se, että työyhteisöjen kehittämiskohteet prosesseineen ovat ennakoimattomia. Weick, Sutcliffe ja Obstfeld (2005) tarkastelevat työyhteisöjen kompleksisuutta ja niiden monimutkaisten prosessien aiheuttamaa painetta johtamiselle. Tällöin korostuu johtajan kyky luoda ymmärrystä asioista. Sillä tarkoitetaan prosessia, jossa olosuhteet muutetaan tilanteeksi, joka voidaan kuvata sanoin ja joka toimii muutoksena toiminnan kehittämiseksi (Pernu 2013). Ymmärryksen luominen on sosiaalinen prosessi, jossa ihmiset selkeyttävät ympäröivän todellisuuden. Esimiehen näkökulmasta ymmärryksen luominen työyhteisön todellisuudesta on merkityksellistä, koska siihen perustuu muun muassa päätöksenteko ja monimutkaisten asioiden yhteenveto. (Weick ym. 2005.)

Yamk:n opetuksessa korostuvat oppimisyhteisöä koskevat pedagogiset järjestelyt. Niissä lähiopetus sekä itsenäinen ja ryhmäopiskelu sulautetaan yhteen kriittiseen, tutkivaan, refleктоivaan ja kehittäväan oppimiseen. Tämä ilmenee opiskelijan ohjauksen ja opetuksen erilaisina toteutustapoina, jotka tukevat yamk:n opiskelijalähtöistä opiskelua. Opetus toteutuu erilaisten kehittämismenetelmien, esimerkiksi vertaisarvioinnin, opintopiirin ja työ- ja muutospajojen avulla. Niitä opiskelija voi soveltaa myöhemminkin oman työyhteisönsä kehittämiseen. Erilaisten opetusmenetelmien soveltaminen tukee opiskelijan oppimista niin, että hän pystyy kehittämään erilaisilla rajapinnoilla tapahtuvaa moniäänistä toimintaa. Asiantuntijuuden oppimisen erityispiirteenä on sen integroituminen osaksi työyhteisöä laajempiin työelämän kehittämisprosesseihin, jolloin kehittäminen ja kehittyminen toteutuvat eri toimijoiden yhteistyönä. Asiantuntijuuden oppiminen ilmenee aktiivisena uusien työkäytäntöjen luomisena oppimiskumppanuudessa. Siinä aikaisempia käytäntöjä kyseenalaistetaan ja tuotetaan uusia ratkaisuja työelämän kehittämistarpeisiin. Keskeistä on se, että pedagogisissa ratkaisuissa oppimisen yhteisöllisyys nousee keskiöön.

Ammattikorkeakoulun tehtävät suuntaavat sen pedagogiikkaa tiettyyn suuntaan mutta myös globalisaatio, väestön ja työelämän muutos sekä ihmisten kasvuympäristön muutokset asettavat vaatimuksia pedagogiikan kehittämiseksi. Työelämässä korostuvat esimies- ja johtamisosaamisen vaatimukset suuntaavat koulutusta käytännöllisyyteen, jolla tarkoitetaan niitä tapoja ja menetelmiä, joilla työelämäkeskeistä opetusta toteutetaan (Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyyden kehittäminen 2009; Neuvonen-Rauhala 2009). Yamk-koulutuksen merkityksellisyys syntyy työelämäkeskeisyydestä. Opiskelijan asiantuntijuuden kehittyminen ja hänen kauttaan työyhteisöjen kehittyminen on yamk-pedagogiikan tärkeimpiä kysymyksiä. Koulutus tuottaa opiskelijalle ja hänen työyhteisölleen välineitä mojon kehittämiseen. Ammattikorkeakoulu näyttäytyy uuden kehittäjänä myös pedagogiikassa. Oppiminen on opiskelijan valmiutta olla osallisena yhteisessä toiminnassa, jossa tilanteet ovat muuttuvia ja kontekstuaalisia. Oivallus-raportissa (2011) kysytäänkin, voisivatko opiskelumenetelmät olla erilaisia oppimisen eri aikoina, koska työn tekeminen vaatii myös erilaista työskentelyä.

Moninaisuusosaamisen johtaminen yhteisöllistä oppimista tukemassa - opetusmenetelmälliset ratkaisut

Mojo-opintojen aikana opintojaksosta (5 op) muovautui moniääninen opiskelijan työyhteisön kehittämishanke, jossa opiskelija ja hänen työyhteisönsä toimijat olivat aktiivisia toimijoita. Kehittämiseen osallistuivat useat eri toimijat. Näin vastattiin työyhteisön mojon kehittämistarpeisiin. Mojon opintoihin liittynyt oppimistehtävä toimi tärkeänä siirtovaikutuksen välineenä. Oppimistehtävä liitettiin aitoon työelämäyhteyteen, jolloin kehittämistyötä reflektoidtiin ja työstettiin työyhteisön oman sosiokulttuurisen tiedon avulla. Oppimistehtävä suunniteltiin niin, että sen avulla kehitettiin kohdetta työyhteisössä yhdessä, jolloin myös työyhteisön toimijat oppivat moninaisuutta opiskelijan oppimisen ohella (vrt. Eduskunnan tulevaisuusselonteon ennakointiraportti 2013). Wengeriä (2003, 3–9) lainaten, opiskelija toimi mojon välittäjä ja rajanylittäjänä. Uudenlaista rajojen ylitystä tuettiin välineellä eli oppimistehtävällä, jota kutsutaan ns. rajakohteeksi. Oppimistehtävällä rakennettiin samanaikaisesti yhteisöllistä oppimista (työ- ja opiskelijayhteisöissä) ja pyrittiin löytämään ja ratkaisemaan mojoa koskevia kehittämistarpeita. Oli tärkeää, että oppimistehtävän rakenne oli kaikille opiskelijoille yhteinen, ja se herätti työyhteisöissä esimiesten ja kollegojen kiinnostuksen, mutta toisaalta sen tuli sallia erilaisia prosesseja ja merkityksiä eri työyhteisöissä.

Lambert (2003) toteaa, että oppimistehtävä voidaan tietoisesti suunnitella rajakohdeominaisuuksia tukeväksi, jolloin arvioidaan esimerkiksi tehtävän kontekstisidonnaisuutta, ohjeistuksen tarvetta ja yhteisöllisyyttä. Keskeistä on pohtia, miten yamk-koulutus tarjoaa valmiudet tki-toiminnan kehittämiseen. Kun korostetaan TKI-toimintaa yamk-opiskelussa, tällöin myös oppimistehtävät tulevat välineiksi kohteen tarkastelun sijaan. Oppimistehtävällä ja sen suunnittelulla on tärkeä merkitys, kun se ymmärretään rajakohteena. TKI-toiminta haastaa yamk-opiskelijan oppimisen ja opetuksen kehittämisen (Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta innovaatiojärjestelmässä 2010). Opintojakson alussa oli tärkeää saada opiskelija muutosagentiksi, joka vei mojoa koskevaa keskustelua työyhteisöön ja toi sieltä lähipäivien seminaareihin ja työpajoihin käsiteltäväksi työyhteisössä esiin otettuja asioita.

Lakkalan (2010, 82) pedagogisen infrastruktuurin sosiaalinen ulottuvuus tarkoittaa opiskelijan yksilöllisen ja yhteisöllisen toiminnan suunnittelun tavoitteellista kokonaisuutta. Lisäksi se sisältää opiskelijoiden yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta edistävät oppimisjärjestelyt. Opintojakson alussa moninaisuus oli käsitteenä usealle opiskelijalle tuntematon. Käsitettä ja sen sisältöä selvitettiin ongelmaperustaisen oppimisen ideaa soveltamalla, ”mitä moninaisuuden ilmentymiä työelämässä on”. *Alun perin ei ollut mitään käsitystä koko termistä, nyt alkaa pikkubiljaa habmottua termin tarkoitus, vaikkakin oma näkemykseni on vielä varsin suppea (Opiskelija x).* Opiskelijan henkilökohtaisen pohdinnan jälkeen aiheutta työstettiin innopajassa ja esiteltiin tuloksia näyttelykävelyn avulla. Opiskelijat suunnittelivat yhdessä luokittelun esitetyistä mojon ilmentymistä. Yhteistyöskentely, ”rajatoiminta” hyödynsi opiskelijoita, koska työskentely edellytti mojon käsittelyn ohella erilaisen asiantuntemuksen kohtaamista ja moniäänisyyttä. Oppimisen kontekstina olivat autenttiset ja kohteelliset työelämän mojon käytännöt. Tärkeää oli, että alussa myös kirjallisuuden ja luentojen avulla selkiytettiin mojoon liittyvää käsitteistöä ja sen sisältöjä. Tynjälä, Heikkinen ja Kiviniemi (2011) korostavat teorian ja käytännön integroinnin

tärkeyttä erilaisten pedagogisten välineiden, kuten keskustelujen, yhteisöllisen oppimisen tai projektityöskentelyn avulla. Tärkeää on saada aikaan ongelmanratkaisu, jossa on mukana aito työelämän näkökulma.

Opiskelijan avulla oppimisen painopiste siirtyi työyhteisöjen kehittämistarpeisiin, kun seuraavaksi opiskelijat kartoittivat työyhteisönsä mojon nykytilaa ja tarpeita haastatteluin ja perehtymällä toimintaa ohjaaviin asiakirjoihin. Opiskelija keskusteli työyhteisössään mojon nykytilasta ja kehittämistarpeista esimiehen ja kollegojen kanssa sekä järjesti aiheesta tarvittaessa osastokokouksia, muutostyöpajoja tai kohtaamisfoorumeita. Työyhteisössä saatettiin keskustella muun muassa siitä, miten esimies kiinnittää huomiota ihmisten moninaisuuden vaikutuksiin organisaation toiminnassa. Miten työyhteisön strategiassa hyödynnetään henkilöstön erilaista osaamista? Miten työyhteisö vastaa asiakkaiden moninaisiin tarpeisiin? Nykytilan analyysin pohjalta opiskelija käynnisti työyhteisössään moninaisuutta koskevan keskustelun ja tunnisti muutostarpeet ja laati niistä huoneentaulun. Moninaisuus aiheena sopi tämäntyyppiseen oppimiseen, sillä aihetta voitiin lähestyä juuri kunkin työyhteisön omasta näkökulmasta.

Huoneentaulu tuotti uutta sisältöä seuraavalle lähijaksolle. Opiskelijoiden huoneentaulut käsiteltiin työpajoissa. Työpajat toimivat yhteisöllisyyttä tukevana pedagogisina välineinä, kun opiskelija yhdessä opiskelijakollegoidensa kanssa pyrki ratkaisemaan kehittämiskohteiksi valittuja asioita. Yhteisöllinen työskentely työpajoissa mahdollisti ratkaisujen etsimisen. Opiskelijakollegojen sitoutuminen, vastavuoroisuus ja kannustaminen olivat välttämättömiä kehittämistyön aikana (Vrt. Pooley 2005). Toiminta oli työpajoissa suunnitelmallista, koska työskentelyä ohjasivat sekä ryhmä- että yksilötason tavoitteet (Leinonen ja Moisanen 2015). Opiskelijat tarvitsevat toisiaan saavuttaakseen tavoitteensa, ja siksi opiskelijan ja ryhmän oppimistavoitteiden tulee integroitua toisiinsa (Johnson & Johnson 2009). Työpajat mahdollistivat yhteisöllisen oppimisen lisäksi kehittävän kokeilutoiminnan haltuun ottamisen. Keskustelujen ja huoneentaulujen käsittelyjen avulla pyrittiin aktivoimaan opiskelijoita kriittiseen arviointiin ja ongelman tarkentavaan asettamiseen. Opiskelijat muodostivat oppimisyhteisön, jossa yksilöihin ja ryhmiin liittyi vahva luottamus. Reflektiivinen keskustelu liittyi työelämän mojon tarkkailusta sen taustalla olevien tekijöiden jäljittämiseen. Oppiminen mahdollistui dialogissa, vuorovaikutuksessa aihetta koskevan tietoperustan, käsitteiden ja tutkimusten kanssa. Yhteisöllisyyttä korostavassa pedagogiikassa vuorottelevat itsenäinen työskentely ja vuorovaikutteinen yhdessä työskentely.

Työpajojen jälkeen mojon sisältöjä vahvistettiin luennoilla. Luennoilla käsiteltiin kehittämisen työkalut ja menetelmät sekä mojon toimintamallit. Syventävän tiedon hankkimisen jälkeen opiskelija jatkoi aiheen työstämistä työyhteisössään ja laati esimiehen ja työntekijöiden kanssa mojon kehittämisen kokonaissuunnitelman. Opiskelija raportoi kehittämissuunnitelmansa, jossa asia pyrittiin ottamaan haltuun laaja-alaisesti. Seuraavaksi opiskelijat valitsivat yhdessä työyhteisön osallisuustyöpajoissa kehittämissuunnitelmasta yhden mojon kehittämiskohteen. He pääsivät näin vielä syventämään ja laajentamaan yhdessä oppimisprosessiaan. Valitun kohteen kehittämissuunnitelmaan kuvattiin muutospyrkimykset interventioineen ja arviointimenetelmineen. (Leinonen ja Moisanen 2015.) Moninaisuus-teema toimi opiskelijoiden yhteisöllisyyttä tukevana ilmiönä. Opiskelijakollegoiden tietynlainen oppimiskulttuuri vakiintui vähitellen heille ominaiseksi tavaksi ratkaista asioita. (Eteläpelto 2009, 19.)

Yamk-opiskelu ei vain pyri työelämän vakiintuneiden käytäntöjen hallintaan vaan tavoitteena on kehittää opetuskäytäntöjä, jotka vastaavat työelämän haasteisiin uusia ratkaisuja etsimällä, kehittämällä ja arvioimalla. Kehittämissuunnitelmaa käsiteltiin seuraavina lähipäivinä työpajoissa. Opiskelumenetelmä tuki erityisesti vastavuoroisuutta, joka merkitsi emotionaalista ja kognitiivista tukea kehittämistyötä vaativissa asioissa. Tämän jälkeen opiskelija aloitti työyhteisössään kehittämissuunnitelman mukaisen toiminnan pilotoinnin ja soveltamisen. Kehittämistoiminta ja arviointiprosessi ovat parhaillaan menossa.

Oppimistehtävä edisti keskusteluja, joita hyödynnettiin työyhteisöjen kehittämisessä. Oppimistehtävä toimi siirtovaikutuksen välineenä, rajakohteenä, joka käynnisti mojon liittyvän oppimisen ja kehittämistyön. Opiskelija Y kirjoitti, että ”*oppimistehtävän kautta olemme miettineet paljon itsearviointia ja sitä, miten voimme yhdessä kehittää toimintaamme siten, että se palvelee paremmin sekä meitä, että myös potilaita. Muutoksena on tullut se, että asioita pohditaan entistä enemmän ääneen yhdessä ja ”mutustellaan”, kehitetään yhdessä avoimemmin, eikä vain odoteta, että osastonhoitaja tuo asiat eteen puorskeltaviksi*”. Työelämän laatutekijöillä, kuten työn vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksilla, työtoverin tuella ja hyvillä suhteilla esimieheen, on suurempi merkitys työntekijän pitkiin sairaslomiin kuin työntekijän omilla elämäntapatekijöillä (Manka 2013, 36–37).

Ajatuksia yhteisöllisyydestä

Oppiminen perustui mojo-opintojaksolla pedagogisiin ratkaisuihin, jotka tukivat yhteisöllisyyttä ja sitä kautta jaettua asiantuntijuutta. Opiskelijat keskustelivat ja työskentelivät aktiivisesti sekä oman ryhmänsä sisällä että työyhteisöissä. Jakamalla osaamistaan opiskelija kehitti myös esimies- ja johtamistyössä tarvittavaa osaamistaan. Jaettu asiantuntijuus merkitsi sitä, että jokaisen opiskelijan osaaminen tuli esille ja jokaisella oli vastuu myös muiden opiskelijoiden ja kollegojen oppimisesta (Johnson & Johnson 2009). Juuri seminaareissa, työpajoissa sekä esimieskeskusteluissa ja niihin valmistautumisessa opiskelija harjoitteli vastuunottamista, jota häneltä työelämässä vaaditaan. Vuorovaikutteinen työskentely on sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä tärkeää, jotta toimijoiden käsitykset muutoksesta ja kehittämisestä eivät vääristy ja siten estä kehittämistyötä. Weckin ym. (2005) mukaan esimiehellä ja kehittämisestä vastaavalla pitää olla projektijohtamisosaamisen lisäksi vahva ihmisten johtamisen kompetenssi, jotta eri osapuolten mielipiteet, osaaminen ja ymmärrys saadaan esille. Vastaavasti työyhteisön jäsenillä pitää olla kehittämistyöhön aktiivinen ja vuorovaikutteinen työote sekä substanssiosaaminen.

Yamk:n oppimistehtävä oli suunnattu todellisiin työyhteisön tilanteisiin ekspansiivisen oppimisen suuntaisesti (Engeström 2004, 60). Oppimisen tuloksena pyrittiin saamaan aikaan muutosta eri toimintajärjestelmissä eli opiskelijan työyhteisössä ja mojo-opintojaksossa. Oppiminen ja oppimistehtävät olivat monivaiheisia, pitkäkestoisia, syklisesti kumuloituvia ja kollektiivisesti toteutuvia. Opiskelija E kirjoitti, että ”*opintojaksoson pedagogiikka on ollut osallistavaa. Läsnäolopäivillä olemme työskennelleet työryhminä ja aika nopeatempoisesti. Sama tapa sopinee työelämässäkkin kehittämistoimintaan. Lähijaksujen opetus on ollut mielenkiintoista, mm. erilaisten pedagogisten metodien vuoksi*”.

Oppimistehtävät loivat opiskelijalle mahdollisuuden tiedolliseen ja kulttuuriseen osallistumiseen sekä asiantuntijuuden kehittämiseen vertaisen, opiskelijakollegoiden ja työyhteisön toimijoiden kesken. Yhteisöllisyyteen pyrkivässä työskentelyssä tämä merkitsi sitä, että opiskelijan yksilöllinen oppiminen oli yhteen sovitettava mukana olevien työyhteisöjen työntekijöiden oppimisen kanssa. Tähän tarvittiin osallistavia oppimisen välineitä, jotka integroitiin oppimistehtävään. Engeström (2001; 2004) kuvaa rajanylitystekoa aina kaksisuuntaisena vuorovaikutustekona. Mojon opintojakson aikana rajanylitystekojen avulla mahdollistuva oppiminen synnytti uusia, rajoja ylittäviä yhteistyön muotoja. Rajanylitysteot sisälsivät ekspansiivisen oppimisen piirteitä, kun eri osapuolet sitoutuivat ja osallistuivat moninaisuuden käytäntöjen kehittämiseen ja muuttamiseen. Manka (2013) mainitsee, että toimijoiden välinen yhteisöllisyys edistää myös yhteishengen kehittymistä, jolloin uskalletaan yrittää ja epäonnistua.

Oppimistehtävillä oli erilainen merkitys erilaisissa työyhteisöissä. Oleellista oli, että tehtävä herätti kiinnostusta, se koettiin merkitykselliseksi ja yhteisöllisyyttä tukevaksi. Tehtävän tuli saattaa eri osapuolet vuoropuheluun yhteiskehittelyn mahdollistamiseksi. Mojon sisältöjä mutta myös sen toteutusta arvioitiin siitä näkökulmasta, miten se vastasi työelämän tarpeisiin. Oppimistehtävän tuli ohjata opiskelija ja työyhteisössä olevia toimijoita kriittiseen ja aktivoivaan arviointiin. Mojo-opintojakson aikana edistettiin työyhteisöissä moninaisuuden merkityksen ymmärtämistä sekä vahvistettiin mojo-opintojakson merkitys osaksi yamk-koulutusta. Työyhteisöt tarvitsevat edelleen moninaisuuden ymmärrystä, jotta niissä voidaan hyödyntää olemassa olevaa moninaisuutta sekä yksilö-, tiimi- että organisaatiotasolla. Yamk-opiskelija on työelämän muutosagentti, joka edistää mojoa ja sen hyödyntämistä. Moninaisuusosaamisen johtaminen on osa hyvää työyhteisöä.

Eurooppalaisen tutkintojen viitekehyksen (EQF) ja kansallisen viitekehyksen (NQF) taso 7. sekä valtakunnalliset yhteiset ja koulutusohjelmakohtaiset kompetenssit ovat haastavia. Nämä luovat yamk-koulutukseen vaatimuksia, jotka konkretisoituvat myös pedagogisissa ratkaisuissa. Opiskelijan yksilöllisen ymmärryksen muutosta kohti asiantuntijuuden yhteisöllistä kehittymistä tuetaan, ja siihen vaikuttavat ammattikorkeakoulun pedagogiset perusoletukset oppimisesta, opettamisesta ja ohjaamisesta (Leinonen 2012).

On tärkeää kehittää pedagogiikkaa siten, että se tukee opiskelijan kehittymistä ihmisenä ja johtamisen asiantuntijana. Oppimiskäsityksen mukaisesti opiskelija on halukas yhteistyöhön ja kehittävään vuorovaikutukseen erilaisten ihmisten ja toimintaympäristöjen kanssa. Ihmis- ja oppimiskäsityksissä samoin kuin moninaisuusosaamisen johtamisessa korostuu ihmisten merkitys voimavarana.

Lähteet

- Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta innovaatiojärjestelmässä. 2010. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 8. Helsinki.
- Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyyden kehittäminen. 2009. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuuskertomus 188. Helsinki: Edita.
- Eduskunnan tulevaisuusselonteon ennakkointiraportti. 2013. Viitattu 5.10.2015
<http://tulevaisuus.2030.fi/assets/pdf/Tulevaisuuskuva-Tyelm.pdf>.
- Engeström, Y. 2001. Kehittävä siirtovaikutus: mitä ja miksi? Teoksessa T. Tuomi-Gröhn & Y. Engeström (toim.) Koulun ja työn rajavyöhykkeellä. Helsinki: Yliopistopaino, 19–27.
- Engeström, Y. 2004. Ekspanstiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A. 2009. Yhteisöllinen luovuus opettajaopiskelijoiden pitkäkestoisessa oppimisyhteisössä: tunneilmapiiri ja valtasuhteet luovuuden esteinä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 11 (3), 15–37.
- Hakkarainen, K., Lallimo, J. & Toikka, S. 2012. Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt. *Aikuiskasvatus* 32 (4), 246–256.
- Hallitusohjelma. 2015. Ratkaisujen Suomi, Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10. Helsinki: Edita Prima.
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. 2009. An Educational Psychology Success Story: Social Interdependence Theory and Cooperative Learning. *Educational Researcher* 38 (5), 365–379.
- Lakkala, M. 2010. How to design educational settings to promote collaborative inquiry: Pedagogical infrastructures for technology-enhanced progressive inquiry. Helsinki: University of Helsinki. Institute of Behavioural Sciences, Studies in Psychology 66.
- Lambert, P. 2003. Boundary-crossing place as a tool for developmental transfer between school and work. Teoksessa F. Achtenhagen & E. G. John (toim.) Milestone of vocational education and training. Bielefeld: Bertelsmann. 1, 181–216.
- Leinonen, R. 2012. Ammattikorkeakoulupedagogiikan kehittäminen. Opiskeluorientaatiot ja oppinnäytetyön vertaistilanteet opiskelijoiden asiantuntijuuden kehittymisen tukena. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto. Kajaanin opettajakoulutusyksikkö. *Acta Universitatis Ouluensis sarja E* 124. Oulu.
- Leinonen, R. & Moisanen, K. 2015. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelija työelämän tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan kehittäjänä. Teoksessa L. Timonen, A-M. Ravioi & J. Mäkelä (toim.). Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja. (Käsikirjoitus, painossa).
- Manka, M-L. 2013. Työn ilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Neuvonen-Rauhala, M-L. 2009. Työelämälähtöisyyden määrittäminen ja käyttäminen ammattikorkeakoulun jatkotutkintokokeilussa. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 367. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Oivallus. 2011. Loppuraportti. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 4.10.2015
<http://www.ek.fi/oivallus>.
- Pernu, E. 2013. MNC making sense of global customer relationships. University of Graduate School; University of Oulu. Oulu Business School, Department of Marketing. *Acta Universitatis Ouluensis. Series G, Oeconomica* 59. Tampere: Juvenes Print.

- Pooley, J.A., Cohen, L. & Pike, L.T. 2005. Can sense of community inform social capital? *The Social Science Journal* 42 (1), 71–79.
- Rauhala, P. 2002. Pedagogisen johtamisen haasteet ammattikorkeakoulussa. Teoksessa P. Kokko & S. Kolehmainen (toim.) *Yhdessä ammattikorkeakouluopintoja edistäen. Opintojen edistäminen ja tukeminen -projektin loppuraportti*. Hämeen ammattikorkeakoulu. Julkaisuja A: 5, 61–74.
- Ruokamo, H., Suhonen, M. & Paasivaara, L. 2012. Luottamus terveydenhuollon projekteissa johtajan tulkintana. *Sosiaalilääketieteen Aikakauskirja* 49, 196–208.
- Stenlund, A. 2008. Opetussuunnittelu Tampereen ammattikorkeakoulussa. Käsityksiä, onnistumisen kokemuksia, kiinnostavia ajatuksia ja hyviä käytäntöjä. *Campus Conexus -projektin julkaisuja B:1. Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos*. Tampere.
- Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa. 2010. Arene. Viitattu 5.10.2015
http://www.haagahelia.fi/fi/ammattillinenopettajakorkeakoulu/taydennyskoulutus/liitteet/AREN_En_suositus.pdf.
- Teichler, U. 2007. Does higher education matter? Lessons from a comparative graduate survey. *European Journal of Education* 42 (1), 11–34.
- Tynjälä, P. 1999. *Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Tynjälä, P., Heikkinen, H.L.T. & Kiviniemi, U. 2011. Integratiivinen pedagogiikka opetusharjoittelussa opettajan autonomisuuden tukena. *Kasvatus* 42 (4), 302–315.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science* 16 (4), 409–421.
- Wenger, E. 2003. *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. New York: Cambridge University Press.
- Yamk-koulutus vahvaksi tki-vaikuttajaksi -hankesuunnitelma 2014–2015. 2013. Yamk-verkosto.



Kirjoittajat

Hannonen Erja

Sairaanhoitaja (AMK), yamk-opiskelija
Sairaanhoitaja, Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

Haverinen Riikalea

Kättilö (AMK), yamk-opiskelija
Opettaja, Kainuun ammattiopisto

Heikkinen Eija

TtT, osaamisaluejohtaja
Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy

Hämäläinen Pauliina

Sairaanhoitaja (AMK), yamk-opiskelija
Sairaanhoitaja, Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

Kiljo-Leinonen Helena

Sairaanhoitaja (AMK), yamk-opiskelija
Opettaja, Kainuun ammattiopisto

Korhonen Eija

Sairaanhoitaja, Terveystenhoitaja (AMK), yamk-opiskelija
Osastonhoitaja, Kuusiokuntien terveystyöntekijä

Kyllönen Pertti

Sairaanhoitaja (AMK), yamk-opiskelija
Sairaanhoitaja, Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

Leinonen Rauni

KT, TtM
Yliopettaja, Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy

Lokkila Kirsi

Sairaanhoitaja (AMK), yamk-opiskelija
Sairaanhoitaja, Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

Moisanen Kirsi

Sairaanhoitaja (YAMK), Sosiaalihuollon jatko-opiskelija
Lehtori, Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy

Myöhänen Arja

Sairaanhoitaja-kätilö (AMK), yamk-opiskelija

Sairaanhoitaja-kätilö, Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

Pasanen Laura

Sairaanhoitaja (AMK), yamk-opiskelija

Sairaanhoitaja

Pulkkinen Minna

Sairaanhoitaja (AMK), yamk-opiskelija

Sairaanhoitaja, Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

Väkeväinen Katja

Sairaanhoitaja (AMK), Terveydenhoitaja (AMK), yamk-opiskelija

Työterveyshoitaja

Koulutuksen on vastattava muuttuviin työelämän johtamisen osaamistarpeisiin. Tässä teoksessa kuvataan Kajaanin ammattikorkeakoulun ylemmän AMK-tutkinnon sosiaali- ja terveystieteiden koulutuksessa kehitetyn moninaisuusosaamisen johtamisen opintojakson sisällöllisiä, pedagogisia ja käytännöllisiä lähtökohtia.

Tulevaisuuden työelämän tarpeita vastaava moninaisuusosaamisen johtaminen voi olla työntekijälle merkittävä menestystekijä uralla. Moninaisuus ja sen johtamisen ymmärtäminen voimavarana ja mahdollisuutena kehittää organisaatiota tänä niukkenevien resurssien ja kovenevan kilpailun aikana on yhä tärkeämpää.

Artikkeleissa korostuu vahva moninaisuusosaamisen johtamisen työelämäläheinen kehittäminen. Opiskelijoiden artikkeleissa kuvataan työyhteisöissä tehtyjä moninaisuusosaamista kehittäviä valintoja ja ratkaisuja. Opintojakson vahvuutena on ollut sen integroituminen osaksi kunkin opiskelijan työyhteisöä ja sen kehittämisprosesseja. Näin kehittäminen ja kehittyminen toteutuvat yhteiskehittelynä työelämässä. Opettajien artikkeleissa avataan moninaisuus-käsitteen ja sen lähikäsitteiden merkityksiä ja opintojakson yhteiskehittelyä tukevia pedagogisia ratkaisuja.



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ISBN 978-952-9853-80-9