

## Leila Nisula & Päivi Vuokila-Oikkonen Työelämän kehittäminen muutostilanteessa: esimerkkinä kahden kunnan yhdistyminen

**K**atsauksessa kuvataan kuntien sosiaali-, terveys- ja kasvatusalojen henkilöstön työn kehittämistä kuntaliitosten ja palveluorganisaatioiden muutoksessa. Kehittämistyötä tarkastellaan sekä työntekijän että kehittämisprosessia ohjaavan asiantuntijan ammatti-identiteettien näkökulmasta kahden kunnan yhdistyessä Pohjois-Pohjanmaalla. Kehittämistyö edellyttää sekä johdon että henkilökunnan sitoutumista kehittämiseen. Kehittämisen kohteet määritellään työelämän tarpeista ja kehittäminen on vastavuoroista työelämän ja kehittämiseen osallistuvien kehittäjäopettajien välillä. Tässä prosessissa epävarmuuden sietäminen on keskeinen taito.

### Aluksi

Sosiaali-, terveys- ja kasvatussaloilla 1990- ja 2000-luvut ovat olleet henkilöstön kannalta muutosten aikaa. Yhteiskunnan muutos on edellyttänyt kuntia kehittämään palvelujaan kustannustehokkaiksi. Kustannustehokkuuteen on pyritty vastaamaan kuntaliitoksilla ja palvelurakenteiden muutoksilla, jolloin kustannusten vähentäminen on tapahtunut palveluita yhdistämällä ja keskittämällä. Kuntien sisällä on ollut myös laajoja rakenteellisia muutoksia, kuten sosiaali- ja terveystoimen yhdistymiskehitys ja palvelujen alueellistaminen. Palvelujen tuottamiseen on vaikuttanut myös keskuhallinnon ohjauksen purkaminen 1990-luvulla ja sitä seurannut kuntien itsenäisen päätäntävällän lisääntyminen. Samaan aikaan kunnissa on pyritty tekemään pitkäjänteistä laatutyötä. Myös kuntien heikko taloudellinen tilanne on vaikuttanut organisaatioiden ja työyhteisöjen toimintaan (Sinervo 2001, 7.)

Taloudellisten ja organisatoristen muutosten lisäksi työn tekemiseen vaikuttavat työn sisällölliset muutokset. Työn sisällöllisiä muutoksia ovat palvelutyövaltaistuminen, tietotyövaltaistuminen, verkottuminen, joustavampien toimintatapojen etsiminen, epätyypilliset työnteon muodot sekä kansainvälistyminen ja globalisoituminen (Julkunen 2007, 18). Työelämän kehittäminen tällaisissa muutostilanteissa voi kohdentua työssä jaksamiseen, uudenlaisten työtapojen käyttöön ottamiseen, palveluprosessien järjestyttämiseen moniammatillisuuteen tai muuhun rajattuun kehittämisen kohteeseen.

Tässä katsauksessa kuvataan muutoksen seurauksena aloitettua työelämän kehittämishanketta kahden kunnan yhdistymisvaiheessa. Muutosta tarkastellaan kehittämistyöhön osallistuneiden työn-

tekijöiden ammatillisen identiteetin näkökulmasta. Ammatti-identiteetillä viitataan ihmisen ja työn väliseen suhteeseen, jossa kietoutuvat yhteen ammattialan yhteiskunnalliset, sosiaaliset ja kulttuuriset käytännöt. Ammatti-identiteetin kehittämisessä korostuu työntekijän tietoinen halu ja pyrkimys kehittyä työssään. Työntekijä on selvillä oman työnsä vaatimuksista ja omasta osaamisestaan. Työssä onnistumiseen on yhteydessä se, että työn vaatimukset vastaavat työntekijän osaamisen tasoa. Lisäksi ammatti-identiteettiä määrittää työlle annetut yksilölliset merkitykset ja käsitykset työn asemasta elämässä sekä työhön liittyvistä arvoista ja eettisistä sitoumuksista. (Eteläpelto 2007, 90, 92.)

### Johtajuus muutoksen mahdollistajana

Liisa Moilasan (2001) mukaan johtajat rakentavat organisaatiostaan sellaisen, jossa oppiminen mahdollistuu. Ihmisiä ei voi käskää, heitä ei saa toimimaan automaattisesti antamalla ohjeita ja ihmiset eivät motivoitu muutokseen tietoa jakamalla. Toisaalta 2000-luvulla on alettu kiinnittää myös huomiota alaisten toimintaan ja osuuteen organisaation kehittämisessä. Kehittyneessä organisaatiossa johtajuus ja alaisena oleminen ovat vastavuoroisia. Hyvä johtajuus edellyttää hyviä alaisia ja päinvastoin.

Vaikka muutokset johtuvat suurelta osin työelämään kohdistuvista paineista, tavoitteiksi asetetaan usein myös uusien innovaatioiden ja uudenlaisten työtapojen tuottaminen. Työntekijöiden työhyvinvoinnin turvaamisesta ja ammatillisen identiteetin vahvistamisesta tulee tällöin vaativa tehtävä. Muutoshaasteet asettavat vaatimuksia myös johdossa toimivien ammatti-identiteettien ja työtapojen muuttumiseen.

Yritysten keskeiset henkilöstöjohtamisen haasteet löytyvät Tuomo Alasoinin (2009, 3) mukaan henkilöstön sitoutumisen problematiikan puolelta. Tyypillisimmiksi esteiksi ihmisten mahdollisuuksille sitoutua työhönsä Alasoini mainitsee liian vähäisen tilan jättämisen ihmisten itseohjautuvuudelle ja keskinäisen yhteisöllisyyden tunteen aikaansaamiselle. Lisäksi esteeksi voi muodostua epäonnistuminen yhteisten päämäärien luomisessa. Päämäärät auttavat ihmisiä löytämään työnsä myös välineellistä palkkatyösuhdetta syvempää tarkoitusta. (Alasoini 2009, 3–4). Esimerkiksi työntekijöiden kokemaa tyytyväisyyttä omaan ammatti-

identiteettiinsä saattaa olla uhattuna muutostilanteissa, mikäli henkilöstön johtaminen ei onnistu riittävän tydyttävällä tavalla.

Kuntien valtaa käyttävien henkilöiden sitouttamisen kehittämishankkeisiin on Risto Nakarin ja Satu Kalliolan (2004, 111) mukaan edellytyksenä kehittämishankkeen aloittamiselle. Jotta työntekijöiden sitoutuminen kehittämistyöhön onnistuu, tulee eri palvelusektorien johtajien olla mukana muutos- ja kehittämistyössä yhdessä työntekijöiden kanssa. Johdon on otettava huomioon työn ja muutoksen aiheuttama kuormittavuus. Henkilöstöä kannustetaan kehittämään toimintaa, mutta samanaikaisesti annetaan mahdollisuus toiminnan vakiinnuttamiselle. Projekteja suunniteltaessa on huomioitava, että ne vaativat henkilökunnan aktiivista osallistumista.

Organisaatioiden toimintaympäristö on muuttumassa vaativammaksi. Työn muuttuessa epämääräisemmäksi on esimiehillä entistä harvemmin valmiita vastauksia työntekijöiden työssään kohtaamiin ongelmiin. Alasoinin (2009, 35) mukaan organisaatioiden toiminnallisten vaatimusten muuttuminen monikerroksisemmiksi edellyttää, että organisaatiot kiinnittävät huomiota työn tukirakenteisiin sisältyvien erilaisten menetelmien ja käytäntöjen synnyttämiseen. Tukirakenteet auttavat työntekijöitä ratkaisemaan työssään syntyviä ongelmia, työntekijöiden omaa oppimista ja kehittymistä edistävällä tavalla.

Esimiehiltä vaaditaan kokonaisvaltaisempaa henkilökohtaista sitoutumista johtamisprosessiin. Pelkillä käskyillä tai säännöillä tapahtuva ohjaaminen ei enää onnistu. Innovaatiokyvyllä kilpailevissa organisaatioissa esimiesten ja alaisten on pystyttävä vuorovaikutteisesti ja dialogisesti kehittämään yhdessä ja jatkuvasti työn tukirakenteita. Organisaatioon on Alasoinin (2009, 34–35) mukaan saatava raivattua riittävä määrä dialogisen vuorovaikutuksen mahdollistavaa aikaa. Uusien toiminnallisten vaatimusten edellyttämä työntekijöiden ja tiimien kyky organisoitua itseohjautuvasti edellyttää tiivistä vuorovaikutusta. Itseohjautuvuus merkitsee tarvetta laadulliseen ja sisällölliseen kehittämiseen. Johtajan ammatti-identiteetin kehittämiseen on sisällytettävä vuorovaikutuksellinen ja dialoginen osaaminen.

## Työntekijänä muutoksessa

Työelämän muutokset voidaan nähdä haasteina ja mahdollisuuksina, toisaalta jatkuvat muutokset myös kuluttavat ja voivat olla nykyajan työelämän kipukohtia (Julkunen 2007, 24). Kuntien yhdistymisissä tai kuntaliitosten aiheuttamien palveluiden uudelleen organisomisessa joudutaan miettimään erilaisia työn tekemisen tapoja, erilaisten työkuultuurien yhdistämistä, työntekijöiden jaksamista muutostilanteessa tai jopa työn tekemisen uudelleen järjestämistä. Työn uudelleen

järjestäminen edellyttää työntekijöiltä muutoshalukkuutta, kykyä arvioida oman työn tekemistä, sen muutoshasteita ja ennen kaikkea kykyä sitoutua uuden oppimiseen. Usein kaikki edellä mainitut asiat tapahtuvat yhtäaikaisesti. Kuitenkin yleisenä kehityssuuntana on koettujen vaikutusmahdollisuuksien väheneminen, erityisesti naisten kokemuksina. (Alasoini, 2009, 22.)

Työssä tapahtuvilla muutoksilla, työelämän epävarmuudella, jatkuvalla työn kehittämisen ja uuden oppimisen vaatimuksilla on merkitystä työntekijöiden ammatti-identiteetin muotoutumiseen. 1990-luvun alkupuolen laman aikana havaittiin, että muutokset julkishallinnossa vaikuttivat asiantuntijaryhmien ammatti-identiteetteihin ja toimijuuden ehtoihin (Heiskanen 2007, 253). Vaarana on, että ammatti-identiteetti saattaa muutosten seurauksena myös haurastua, koska työntekijä ei pysty enää psykologisesti kiinnittymään mihinkään työurallaan. Kiinnittyminen työhön hankaloituu, mikäli työntekijä kokee työpaikan, epävarmaksi ja epäjohdonmukaiseksi. (Eteläpelto 2007, 92.) Nykyisessä työelämässä ammatti-identiteetit rakentuvat entistä yksilöllisemmin ja kiinnittyvät lähinnä työntekijöiden omaan jatkuvaan ammatilliseen kasvuun ja elinikäiseen oppimisen ajatukseen. (Eteläpelto 2007, 90, 92.) Työelämän kehittämisen painopiste on siirtynyt henkilöstökoulutuksesta kohti työssä oppimisen ohjaamista (Poikela & Järvinen 2007, 178). Eteläpelto (2007, 94) toteaa, että ammatillinen identiteettityö korostuu silloin, kun aiempi käsitys omasta ammatti-identiteetistä joutuu muutosten kohteeksi esimerkiksi työroolien tai töitä koskevien odotusten suhteen.

Eteläpellon (2007, 136) mukaan työelämässä korostuvat tänä päivänä joustavuuden, laaja-alaisuuden ja jatkuvan oppimisen tarve. Julkunen (2007, 24–25) toteaa, että toiset työyhteisöt tarttuvat nopeammin kehittämisen mahdollisuuksiin, toisille muutokset taas voivat olla omaa työpaikkaa, pätevyyttä ja jaksamista uhkaavia. Työelämän kehittämisessä keskeistä näyttää olevan henkilöstön sitoutuminen oman työnsä kehittämiseen (Sinervo 2001, 7–8). Työntekijöiden työelleen asettamien tavoitteiden suhteen oleellista on, miten muutostarpeet tiedostetaan. (Salminen ym. 1999, 48.) Mikäli muutosvaatimukset tapahtuvat ylhäältä alaspäin, ja muutos tapahtuu ennen kuin työntekijät ovat tiedostaneet muutostarpeita, sitoutuminen työn kehittämiseen ei tapahdu kaikilla samanaikaisesti. Tavoitteena voi tällöin olla selviytyminen muutostilanteesta, kuin varsinainen työelämän kehittäminen. Pelkkä selviytymispyrkimys haurastuttaa ammatti-identiteettiä ja työntekijän mahdollisuutta oppia ja kehittyä työssään.

Kehittämisprojektien onnistumiseen ja siihen sitoutumiseen on todettu vaikuttavan asiantuntijoiden ja kehittämisen ohjauksesta vastaavien henkilöiden osallistuminen kehittämistyön suunnitteluvaiheeseen

(Alasoini & Heikkilä 1999, 28; Syvänen 2001, 28; Toikko & Rantalainen 2009; Vesalainen & Kempas 2002, 8). Vaikeutena on usein se, että organisaatioissa työskentelevät ihmiset tarkastelevat työtään erilaisista lähtökohdista käsin, jolloin heillä voi olla myös erilaisia näkemyksiä työn kehittämisen tavoitteista.

Sinervon (2001, 13) mukaan työntekijöille olisi aina turvattava vähintäänkin mahdollisuus ottaa kantaa itseään koskevista muutoksista. Muutokset olisi myös perusteltava ja perusteluiden tulisi olla kaikkien kohdalla yhdenmukaisia. Työntekijöillä voi olla erilaisia arvoja ja tavoitteita, joiden pohjalta he työtään jäsentävät. Organisaatioissa on aina oma ihmissuhdeverkostonsa ja valtarakenteensa, mitkä vaikuttavat oleellisesti muutosten toteuttamiseen. Muutoksessa on tärkeää, että jokainen uskaltaa sanoa näkemyksensä ja häntä kuunnellaan. Hierarkkisesti johdetuissa organisaatioissa oman työn arvioiminen ja uusien toimintamallien ideointi ei kuitenkaan ole itsestään selvää. Keskustelevan kulttuurin luominen on suuri haaste sekä kehittämistä tarjoavalle organisaatiolle ja kouluttajalle että myös johdolle.

Haasteena kuntaorganisaatioiden ja palveluiden yhdistymisessä on se, että eri tiimeissä voi työskennellä henkilöitä, joilla on erilaiset tausta- ja peruskoulutukset. Esimerkiksi vanhustyössä työntekijöillä voi olla kodinhoitajakoulutuksen saaneita ja lähihoitajatai sairaanhoitajakoulutuksen saaneita. Työntekijöiden sisällölliset koulutustarpeet ovat näin erilaisia, jolloin oikein kohdennetut koulutukset lisäävät ammattiosaamista ja vahvistavat ammatti-identiteettiä. Ammatti-identiteetin ja oman asiantuntijuuden vahvistaminen tiimissä on oleellista. Mikäli tiimi koostuu henkilöistä joiden ammatti-identiteetti on heikko, muutoksessa tiimin kyky toimia itseohjautuvasti on heikko.

Sinervon (2001, 13) mukaan henkilöstölle on varattava riittävästi aikaa kehittämistyöhön. Kehittäminen tulee nähdä investointina, johon on panostettava riittävästi. Tiimit tarvitsevat kehittyäkseen säännöllistä kokoontumisaikaa. Aikaa tarvitaan työn prosessointiin ja tehtävien suunnitteluun ja toteuttamiseen (Kalliola & Nakari 2004, 99; Toikko & Rantalainen 2009). Työn kehittämisessä Poikelan ja Järvisen (2007, 178) mukaan pelkkä tiedon jakaminen ei riitä osaamista tuottavan oppimisen perustaksi, vaan oppimisen ohjaus tulee ulottaa tekemiseen työpaikalle saakka. Lisäksi työyhteisössä tapahtuva oppimisprosessi ei ole työntekijän henkilökohtainen asia, vaan vaatii tapahtuakseen monipuolisen tieto- ja oppimisympäristön ja niissä toimivien henkilöiden tuen. Hytönen (2004) toteaa, että konkreettinen vastuu työpaikkojen muuttumisesta oppimisympäristöiksi on osoitettu esimiestoimintaan, kuten tiimien vetäjille. Tiimien vetäjien haasteena on, miten tehdä tiimistä ja työpaikasta oppimista tukeva ja tunnustava yhteisö.

## Työelämän kehittäjän haasteet muutoksen ohjaamisessa

Kehittämisen prosessin ohjaaja on oman alansa asiantuntija, ja työelämässä toimivat ovat oman työnsä asiantuntijoita. Kehittäjän tehtäväksi määrittyy työntekijöiden oman asiantuntijuuden esiin nostaminen ja käyttöön saattaminen. Filander (2004) tarjoaa kehittäjän määrittelyyn epävarmuuden asiantuntijuuden käsitteen. Käsitteellä hän viittaa niihin positioihin, joissa kehittäjät esimerkiksi aikuiskoulutuksen kentällä toimivat.

Tärkeää työelämän kehittäjän näkökulmasta on myös oman asiantuntijaryhmän luominen, mikä tukee kehittämistyötä ja kehittäjien omaa ammatti-identiteettiä (Hytönen 2004). Filander (2004) väittää, että työelämän kehittäjiltä puuttuu edelleen kehittäjyyteen liittyvä jaettu kulttuurinen kertomus. Tällöin kehittäjänä toimimisen identiteettimäärittely puuttuu. Identiteettimäärittely edellyttää kehittämistyötä harjoittavan työyhteisön yhteistä toiminnan arviointia ja kehittäjien saattamista yhteiseen keskusteluun. Keskustelussa mahdollistuu kokemusten jakaminen, kehittämisen aikana tapahtuvien vuorovaikutustilanteiden analysointi sekä yhteisen kehittämiseen liittyvän ymmärryksen jakaminen. Kehittäjät toimivat itse muutoksen edelläkävijöinä ja heidän tulisi olla sitoutuneita itse muutoksesta johtuvan asian tärkeyteen. Tämä edellyttää kehittäjien omaa reflektointia kehittämistyön tavoitteista. (Hytönen 2004.)

Kuntien palveluorganisaatioiden muutos on haastavaa kehittäjien näkökulmasta. Selkeä näkemys kehittämistyötä ohjaavista periaatteista ja haasteista mahdollistaa kehittäjänä toimivan henkilön osallistumaan vahvemmin jo hankkeen alkuvaiheen suunnitteluun. Kehittäjän näkökulmasta katsottuna tärkeää olisi hankkeen toimintaympäristön ja siihen sisältyvien valtakysymysten ja valtaa käyttävien henkilöiden ja verkostojen tunnistaminen ja kartoittaminen kuntaorganisaatioissa. Kehittäjien tehtävinä on edustaa muutostilanteessa ammattien ja eri toimialueiden raja-aitoja ylittävää asiantuntijuutta (Filander 2004). Esimerkiksi vanhusten huollossa joustavien palvelurakenteiden rakentaminen ei onnistu, mikäli hankkeeseen eivät osallistu kaikki vanhusasiakkaan kanssa työskentelevät tahot (Kalliola & Nakari 2004, 111).

Työelämän kehittämistyötä tehdään perinteisesti koulutusorganisaatioissa, kuten ammattikorkeakouluissa. Kehittäjinä toimivat koulujen työelämän kehittämiseen erikoistuneet opettajat. Kehittäjänä toimivan opettajan ammatti-identiteetin muutoksessa tämä tarkoittaa sitä, että kehittämistyötä toteuttavalla opettajalla on oltava riittävästi neuvottelutaitoa ja kykyä tunnistaa organisaation päätöksentekemuotoja ja päätöksistä vastaavia henkilöitä. Hytönen (2002) toteaa, että vuorovaikutus on kehittäjän keskeinen asiantun-

tijuuden alue. Samalla erilaiset vuorovaikutustilanteet on se tila, jossa kehittäjän oma asiantuntijuus rakentuu. Hytösen mukaan kehittäjän kyky dialogin luomiseen varmistaa sen, että organisaatiossa erilaiset näkökulmat tulevat esille. Työelämän kehittäjän ammatti-identiteetin näkökulmasta kehittäjä toimii eräänlaisena välittäjänä. Kehittämistyön asiantuntijoilta edellytetään myös uusia tapoja kartoittaa kuntien ja työyhteisöjen lähtötilanteita. Tärkeää osaamista on myös prosessin ohjaamisen osaaminen.

Työyhteisöjen kanssa tehtävässä kehittämissä edellytyksenä on kehittäjän kyky tukea työntekijöiden sitoutumista, ylläpitää motivaatiota kehittämiseen ja muutokseen. Kehittämisen tavoitteena on pyrkimys uudenlaiseen psykologiseen sopimukseen, jolloin kehittämisen avulla edistetään henkilöiden sitoutumista organisaation työntekijöiksi. Keskeistä on kehittämishankkeeseen osallistuvien asiantuntijoiden ja kehittäjien selkeä näkemys kehittämisestä ja omasta asiantuntijuudestaan yleisesti sekä toimiminen organisaatiossa muutosagentteina ja eräänlaisina välittäjinä. Tällöin eri näkökulmat pääsevät esiin. Hytönen (2002) toteaa, että henkilöstön kehittämisen ja kehittäjän asiantuntijuuden ytimessä ovat oppiminen ja muutoksen ymmärtäminen. Mikäli työpaikkoja halutaan kehittää oppimista tukeviksi ympäristöiksi, henkilöstön kehittämisen täytyy ymmärtää koko organisaatiossa oppimisnäkökulmasta, ei niinkään koulutusnäkökulmasta.

Aikuiskouluttajan ja työelämän kehittämissä mukana olevan ammatillinen identiteetti saa uusia haasteita. Koulutusorganisaatiossa toimivan työelämän kehittäjän haasteena on tiedostaa, että kehittämistyön vetäjäksi ei ryhdytä asiantuntijaroolista käsin, eikä tavoitteeksi aseteta pelkästään uuden tiedon oppimista. Työelämän kehittämissä oppiminen on osa kehittämistä, mutta kehittäminen edellyttää tiedon siirtämisen lisäksi myös muunlaisia valmiuksia. Filander (2004) toteaa, että onnistuakseen kehittäjien on kyettävä kohtaamaan epävarmuutta, epäjätkuvuutta ja luomaan edellytyksiä muutospainoiden ymmärtämiseen ja tulkintaan. Tämä edellyttää kehittämissä mukana olevilta prosessin ohjaajilta kykyä sietää epävarmuutta, kykyä tukea työyhteisöä konsultoiden ja joskus myös työnohjauksellisin tavoin.

## Esimerkki työelämän kehittämisestä muutosprosessissa

Diakonia-ammattikorkeakoulun Oulun toimipaikka toteutti vuosina 2007–2009 Tykesin rahoittaman työelämän kehittämisprojektin kahden kunnan kuntaliitoksen yhteydessä. Hankkeeseen osallistuvien kuntien yhdistyminen tapahtui nopeasti ja kehittämisen avulla pyrittiin vastaamaan muutoksesta nouseviin haasteisiin. Työelämähankkeeseen sisältyntä kehittämistyö

aloitettiin kunnan päättäjien toimesta, ja aikaa työntekijöiden sitoutumiseen ei juuri ollut. Tällöin kehittämistyön suunnittelu ja toiminnan toteutus tapahtuivat osittain yhtäaikaisesti. Työelämän kehittämiselle ja kehittämisestä vastaavalle koulutusorganisaatiolle tämä asetti suuria haasteita.

Kuntaliitoksen myötä haasteeksi nousivat kahden kunnan sosiaali- ja terveystalvelujen yhdistämisen lisäksi vaatimus uudenlaisten työtapojen ja tiimityöskentelyn kehittämisestä. Kehittämistyön lähtökohtana oli kahden erilaisen kunnan työkuultuurien tarkastelu ja uuden luominen. Kuntien yhdistyessä koko sosiaali- ja terveystoimi uudistettiin. Muutoksia tapahtui kunnan organisaation rakenteessa, johtamisjärjestelmässä, työpaikkojen organisoinnissa ja töiden järjestelyissä kunnan sisällä. Aiemmin kahdessa kunnassa sosiaali- ja terveystoimen organisoituminen tiimien kautta oli eri vaiheessa. Muutoksen seurauksena useimmat tiimit aloittivat työskentelyn uudessa tilanteessa ja uudella kokoonpanolla. Kehittämissä tavoitteena oli auttaa toimialueen tiimejä uusien yhteisten toimintamallien ja työprosessien kehittämisessä sekä edistää tiimien sisäistä ja tiimien välistä yhteistyötä.

Hankkeeseen osallistui lähes 300 työntekijää 11:sta eri tiimistä perhe-, terveys- ja vanhuspalveluista. Aluksi kehittämissäpäivät toteutettiin suurryhmissä, joissa oli yli viisikymmentä osallistujaa eri palvelu-ryhmissä. Tavoitteena oli, että yhtäaikaisella koulutuksella ja kehittämissätyöllä eri kuntien ja eri organisaatioiden työntekijöiden verkostoituminen ja tutustuminen toistensa työhön helpottuvat. Eri yksiköissä toimivien osallistumista yhtäaikaisesti kehittämissäpäiville puolsi myös se, että mikään yksittäinen työyhteisö, vastuualue tai kuntaorganisaatio ei voi toimia itsenäisesti ilman yhteyksiä muihin organisaatioihin. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystalveilla samaa asiakasta hoitavien tahojen keskinäinen yhteistyö on tärkeää. Mikäli yksi tiimi toimii eri tavoitteiden mukaisesti kuin muut samaa asiakasta hoitavat tahot, vaikuttaa se myös toisiin tiimeihin sekä asiakkaan hoitoon ja huolenpitoon. Tästä syystä kehittämissä hankkeiden kohdalla on tärkeää vertikaalinen rajanylitys. Tämä tarkoittaa sitä, että jo suunnitteluvaiheissa niihin saadaan mukaan oikeat tahot edistämään hanketta yli työyhteisö- ja hallintorajojen. (Kalliola & Nakari 2004, 101).

Hankkeen aikana järjestettiin kaikille yhteisiä teemapäiviä, joissa teemoina olivat esim. tiimit, verkostot, muutos, tiedonkulku ja ristiriidat. Ensimmäisten kehittämissäpäivien tavoitteeksi asetettiin työntekijöiden kokemusten jakaminen tilanteesta, aikaisemmasta työkuultuurista tietoiseksi tuleminen sekä organisaation ja palvelurakenteen muutoksista aiheuttamien uusien haasteiden yhteinen pohdinta. Lisäksi osallistuvien työyhteisöjen tehtävänä oli kehittää yhteisesti valittua teemaa esimerkiksi tiedonkulkua, omassa yksikös-

sään. Koska tiimit muodostuivat aiemmin erilaisissa työkuultuureissa työskentelevistä työntekijöistä, oli myös aiempien työtapojen käsitteleminen tarpeellista. Eteläpelto (2007, 98) toteaa, että oppimista, sosiaalista vuorovaikutusta ja ihmisten toimintaa voidaan ymmärtää ja ohjata paremmin, mikäli tiedetään millaisia sosiokulttuurisia ajattelutapoja ihmiset tuovat mukanaan aiempien kokemustensa kautta. Ensimmäisten kehittämispäivien aikana työskentelyn fokus oli kahden eri kunnan sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestäminen ennen kuntaliitosta. Kahden kunnan yhdistyessä haasteena voi olla myös kilpailuasetelman purkaminen tilanteessa, kun omat työtavat nähdään hyvinä ja toisen kunnan kehittämät työtavat sopimattomina omiin työskentelyorientaatioihin.

Lisäksi tavoitteina oli työntekijöiden perehtyminen oppivan organisaation käsitteeseen, tiimityöskentelyyn sekä tiimien sisäiseen ja tiimien väliseen vuorovaikutukseen. Samalla pyrittiin kartoittamaan työntekijöiden omia toiveita kehittämisen suhteen. Työntekijöiden omat toiveet kehittämisen ja koulutuksen osalta liittyivät tiimityöhön, oman alan substanssiosaamisen lisäämiseen ja kehittämiseen. Omaan työhön liittyvän substanssiosaamisen lisääminen viittasi oman ammatillisen identiteetin kehittämisen tarpeeseen. Myös vaatimus yli ammattirajojen tapahtuvasta tiimityöskentelystä edellytti työntekijöiden oman osaamisen tunnistamista ja sitä kautta ammattillista identiteettiä joka voidaan tuoda tiimin yhteiseen käyttöön. Tiimin käyttämiselle työssä löytyi perusteita. Perustelut liittyivät usein suorituksen lisääntymiseen ja sitä kautta tehokkuuteen. Lisäksi tiimityöskentelylle voidaan asettaa myös sellaisia työelämän hyvinvointiin sisältyviä tavoitteita, kuten yksitoikkoisen työn monipuolistaminen tai kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille. Lisäksi oletuksena on, että työntekijöiden suoritus paranee hyvinvoinnin lisääntyessä (Vartiainen ym. 1999, 71).

Kehittämispäivien aikana pyrittiin erilaisten ryhmä- ja tiimityöskentelyn avulla etsimään omalle tiimille tavoitteita ja jäsentämään tiimin tehtäviä. Tiimikohtaisilla lähityöskentelypäivillä pyrittiin tukemaan erityisesti työntekijöiden omien näkökulmien esiintuomista. Tämä tapahtui erilaisten työstä nousevien esimerkkitausten analysoinnilla. Kun yhden tiimin tavoitteeksi oli määritelty vanhuksen hyvän olon lisääminen palvelutalossa, lähdettiin sitä analysoimaan yksittäisen tapausesimerkin avulla. Työmenetelminä käytettiin keskustelevaa oppimista, erilaisia toiminnallisia harjoituksia ja ryhmätyöskentelyä. Toiminnalliset menetelmät olivat esimerkiksi tilanteiden demonstrointia, jolla pyrittiin havainnollistamaan työprosessin etenemistä asiakaskohtaisesti.

Tavoitteena oli lisätä osaamista kokemuksellisen oppimisen mallin avulla, jolloin kehittämispäivien me-

netelmänä oli oman työn reflektiivinen tarkastelu. Reflektiivinen toiminta työelämässä tarkoittaa uskomusten tai luuloihin perustuvan tiedon perusteiden ja odotettavissa olevien seurausten tarkastelua. (Poikela & Järvinen 2007, 179). Reflektointi on tietoisista ajattelua ja sisältyy myös kokemuksellinen ulottuvuus. Työntekijöiden kokemuksia pyrittiin tarkastelemaan erilaisten tehtävien ja harjoitusten avulla. Reflektiivisen oppimisen tavoitteena oli myös tiimien yhteistoiminnan ja ryhmähengen vahvistaminen. Tiimin sisäinen ryhmähengi, ryhmään kuulumisen tunne ja ryhmän työntekijöiden keskinäinen tuki ovat tärkeitä tiimin itseohjautuvuuden näkökulmasta. Tiimin sisäisen ryhmähengen on todettu olevan keskeinen tekijä myös työyhteisön kehittämisen näkökulmasta. (Kalliola & Nakari 1998, 98.)

Samanaikaisesti henkilöstön kehittämisen kanssa toteutettiin myös johdolle suunnattu koulutus, jossa teemoina olivat johtaminen ja tiimityöskentely. Tiimin esimiesten työn kehittämisen alueilla korostuivat esimiestaitojen oppiminen. Haasteellista, erityisesti uusille esimiehille oli tiimien valvonnasta ja kontrollista luopuminen ja oppiminen tukemaan tiimejä itseohjautuvuuden suuntaan. Erityisen haasteellista se oli silloin, kun tiimin esimies kohtasi omaan ammatti-identiteettiinsä kohdistuvan muutosvaatimuksen siirtyessään työntekijästä ensimmäistä kertaa esimieheksi.

## Kehittämistyön tulokset

Tiimityön kehittäminen muutostilanteessa oli haasteellista. Ensimmäisen vuoden aikana kunnan sosiaali- ja terveysalojen työtä leimasi muutoksesta johtuva sekavuus, jolloin työntekijät eivät olleet täysin selvillä työn uudelleen järjestelyistä tai organisaation muutosten aiheuttamista haasteista. Esimerkiksi työntekijät eivät olleet aina tietoisia oman tiiminsä kokoonpanosta. Joidenkin työntekijöiden kohdalla kuntaliitoksesta aiheutuvat muutokset johtivat siihen, että oma työ muuttui kokonaan toisenlaiseksi. Tällöin haasteet oman työnkuvan ja sitä kautta myös ammatillisen identiteetin laajentumiseen kasvoivat.

Sikä kehittäjä-kouluttajat että työntekijät kokivat haasteellisena alkuvaiheen suuret sekaryhmät, jolloin ei voitu keskittyä yksittäisen tiimin oppimisen ja kehittämisen tarpeisiin. Suurissa heterogeenisissa ryhmissä oppiminen ja työn kehittäminen voivat tapahtuivat yleisellä tasolla. Suuren heterogeenisen ryhmän yhteiset kehittämispäivät saattoivat auttaa jonkin verran toisilleen vieraiden työntekijöiden tutustumista ja verkostoitumista toisiinsa.

Koska eri tiimien osallistumisaktiivisuus vaihteli suuresti, myös projektin tulokset olivat eri tiimeissä erilaisia. Kaikkein aktiivisimmat, sitoutuneimmat ja johdon tukea saaneet tiimit kehittivät toimintaansa huomattavasti koko hankkeen ajan. Hankkeeseen

osallistuvien työntekijöiden mukaan kahden yhdistyneen kunnan kaikkien sosiaali- ja terveyspalveluiden henkilöstön osallistuminen yhtä aikaa päiville ei vie riittävästi omaa työtä ja sen kehittämistä eteenpäin. Toimintaa muutettiin kehittämisen aikana siten, että yhteiset kehittämisspäivät toteutuivat tiimikohtaisesti.

Tyytyväisimpiä kehittämisprojektiin olivat tiimit, joissa oli selkeästi johdon tuki ja esimies osallistui kehittämispäiviin. Johtamisen alueella vaativaksi nousivat esimiestehtävät tiimissä. Organisaation muutoksessa osa työntekijöistä joutui ensimmäistä kertaa esimiestehtäviin, jolloin oman työn haltuun ottamiseen sisältyi paljon haasteita. Esimiestehtäviin asettuminen haastoi uuden oppimiseen jossa korostui oman tiimin johtaminen ja sen sitoutuminen toimintaan.

Tiimit, jotka jatkoivat kehittämistä systemaattisesti, hyötyivät kehittämishankkeesta. Yleisesti ottaen tiimien kehittämiseen sisältyi kahdenlaista tapahtumaa. Toisaalta aluksi pyrittiin lisäämään yleisellä tasolla työntekijöiden omaan ammattialaansa liittyvää teoreettista osaamista. Toisaalta pyrittiin mahdollistamaan työntekijöiden innovatiivisuutta ja oman työn sisällöllistä osaamista. Tiimien työskentely muodostui kehittämishankkeen kuluessa tavoitteellisemmaksi. Työntekijät tiesivät mihin tiimiin he kuuluivat, kuka tiimiä johtaa ja tiimien perustehtävä alkoi selkiytyä. Sinervo (2001, 12–13) toteaa, että organisaatorajat voidaan helposti piirtää uudelleen, mutta käytännön toiminta ei muutu, ennen kuin henkilöstö on uudelleen jäsentänyt työn kohteen ja toimintatapansa sekä niitä ohjaavan tiedon ja arvot.

Koulutuspäivien väliajoilla tapahtuva työyhteisöjen omaehtoinen työn kehittäminen työympäristössä jäi hankkeen aikana vähäiseksi, koska työyksiköissä ei ollut mahdollisuutta tutustua esimerkiksi työtä ohjaaviin teoreettisiin perusteisiin, kuten kirjoihin ja artikkeleihin. Työntekijöille ei ollut määritelty erikseen teoriaan tutustumiseen tai tehtävien tekemiseen aikaa. Teoreettinen oppiminen työyhteisöissä jäi työntekijöiden omalle vastuulle ja omalla vapaaajalla tapahtuvaksi.

## Johtopäätökset

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että kuntien muutoskehittämisessä oleellista on huolellinen kehittämistoiminnan suunnittelu. Kehittämisen alkuvaiheessa korostuu esimiestason sektorirajoja ylittävä suunnitelmallinen työskentely. Tällöin esimiesten ja johdon sitoutuminen kehittämisen taustalla oleviin yleisiin tavoitteisiin lisääntyy. Muutokset haastavat myös työntekijöiden ammatti-identiteettejä. Muutoksessa tarvitaan työntekijän kannustamista. Erilaisten roolien ja työkuultuurien tiedostaminen ja näkyväksi tekeminen sekä aikaisempien hyvien käytäntöjen etsiminen ja niiden säilyttäminen korostuu kehittämistyössä. Tämän jälkeen yli sektorirajojen tapahtuva työskentely mahdollistuu työntekijätasolla.

Eri yksiköiden väliset erilaiset kehittämisen tavoitteet voivat poiketa toisistaan, jolloin kaikkien työntekijöiden yhtäaikainen läsnäolo voi ennemminkin hämmentää, kuin lisätä oppimista ja oman ammatti-identiteetin vahvistamista. Tavoitteiden ja oman aseman selkiytyessä kehittämisen aikana on mahdollista työntekijöiden asiantuntijuuden ja erityisosaamisen lisääminen. Tällöin voidaan kohdentaa eri aloille oppimistilanteita, jotka parhaimmillaan syventävät ymmärrystä tavoiteltavista asioista ja tukevat sitä kautta ammatillista identiteettiä. Työelämän kehittäjän ammatillisina ominaisuuksina yhdistyvät toisaalta oppimisen tukeminen ja ohjaus, vuorovaikutuksellisuus, kehittämisprosessin ohjauksen osaaminen, epävarmuuden sietäminen, konsultoiva työskentelyote, menetelmällinen osaaminen sekä pyrkimys yhteiseen kehitettävien asioiden tarkastelemiseen.

Kehittämisen aikana syntyneiden tulosten juurruttaminen osaksi toimintaa on haaste hakkeessa mukana olleelle organisaatiolle. Voidaan puhua oppivan organisaation resurssista kehittää omaa työtään. Oppivaksi organisaatioksi voidaan luonnehtia organisaatiota, joka kouluttaa henkilöstöään tai sillä voidaan tarkoittaa ihmisläheisesti toimivaa organisaatiota. Voidaan myös todeta Toikan ja Rantalaisen (2009) mukaan, että kehittämisen tuloksen juurruttaminen on paikallisilla toimijoilla, ei tukijoilla ja organisaation ulkopuolisilla toimijoilla.



## Kirjallisuus

- ALASOINI, T. & HEIKILÄ, A. (1999). Osallistuminen työpaikan kehittämissprojektiin ja projektin vaikutukset suoritus- ja palvelukykyyn. *Osallistuminen muutokseen työelämän kehittämissohjelmissa. Tykesin raportteja 7/1999*. Helsinki: työministeriö.
- ALASOINI, T. & RAMSTADT, E. & ROUHIAINEN, M. (2005). Työelämän kehittämissohjelma kehittyvänä toimintana. Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. *Työelämän kehittämissohjelma. Tykesin raportteja 40*. Helsinki: työministeriö.
- ALASOINI, T. (2009). Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. *Tykesin raportteja 68*. Helsinki: työministeriö.
- ETELÄPELTO, A. (2007). Identiteetti ja subjektiivinen työn muutoksessa. Työidentiteetti ja subjektiivinen rakenteiden ja toimijuuden ristiallokossa. *Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ identiteetti ja oppiminen (s. 90–142)*. Helsinki: WSOY.
- FILANDER, K. (2002). Kehittäjänsä epävarmuuden asiantuntijuutena. *Aikuiskasvatus*, 4, 286–294.
- HEISKANEN, T. (2007). Oppimisen tilat tietoyhteiskunnassa. *Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ identiteetti ja oppiminen (s. 238–257)*. Helsinki: WSOY.
- HYTÖNEN, T. (2004). Henkilöstön kehittäjä aikuiskasvatuksen toimintakentillä. *Aikuiskasvatus*, 4, 274–285.
- JULKUNEN, R. (2007). Työelämä oppimisen ja identiteetin kehiksenä. Työ – talouden ja minän välissä. *Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen (s. 18–48)*. Helsinki: WSOY.
- KALLIOLA, S. & NAKARI, R. (2004). Yhteistoiminta ja kuntien työpaikkojen kehittäminen. *Laatuverkoston arviointitutkimus. Tykesin Raportteja 38*. Helsinki: työministeriö.
- MOILANEN, R. (2001). *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Tampere: Tammer-paino oy.
- POIKELA, E. & JÄRVINEN, A. (2007). Työssä ja työhön oppiminen. Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. *Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen (s. 178–197)*. Helsinki: WSOY.
- SALMINEN, A., KORPI-FILPPULA, M. & LANNING, H. (1999). Liiketoiminnan kehitysprojektien toteutus ja onnistuminen. *Teoksessa T. Alasoini & P. Halme (toim.) Työelämän kehittämisen raportteja: Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Tykesin raportteja 7/1999*. Helsinki: työministeriö.
- SINERVO, T. (2001). *Takana muutosten ja laman aika, edessä uudet haasteet*. Teoksessa A. Aaltio, T. Lifländer & N. Rouhiainen (toim.) *Kokemuksia sosiaali- ja terveyshuollon kehittämishankkeista. Tykesin raportteja 17*. Helsinki: työministeriö.
- SYVÄNEN, S. (2001). *Vanhus- ja kehitysvammaisten palvelujen uudelleen organisointi ja kehittäminen Kestilän kunnassa*. Teoksessa A. Aaltio, T. Lifländer & N. Rouhiainen (toim.) *Kokemuksia sosiaali- ja terveyshuollon kehittämishankkeista. Tykesin raportteja 17*. Helsinki: työministeriö.
- TOIKKO, T. & RANTALAINEN, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampere University Press.
- VARTIAINEN, M., PIIRSKANEN, S. & MATSSON, M. (1999). Ryhmä- ja tiimityö innovatiivisina työtapoina. *Teoksessa T. Alasoini & P. Halme (toim.) Työelämän kehittämisen raportteja, Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Tykesin raportteja 7/1999*. Helsinki: työministeriö.
- VESALAINEN, J. & KEMPAS, M. (2002). Kehittämisen tavoitteet, odotukset ja koetut tulokset. *Tutkimus työelämän kehittämissohjelman verkostohankkeisiin osallistuneiden odotuksista ja koetuista tuloksista suhteessa ohjelman tavoitteisiin. Tykesin raportteja 22*. Helsinki: työministeriö.
- VUONONVIRTA, T. (2009). Yhteistyön kehittäminen lin kunnan sosiaali- ja terveystoimessa. *Loppuraportti, YTYA-hanke 1.3.2007–31.12.2009*.