

Arto O. Salonen

Monialaisen yhteistoiminnan mahdollisuuksia

Oppimisen ja muutoksen näkökulma
organisaatioiden kumppanuuteen

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA

Arto O. Salonen

Monialaisen yhteistoiminnan mahdollisuuksia

Oppimisen ja muutoksen
näkökulma organisaatioiden
kumppanuuteen

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA

AATOS-ARTIKKELIT 5 • 2012



© Tekijä ja Metropolia Ammattikorkeakoulu

Julkaisija Metropolia Ammattikorkeakoulu
Bulevardi 31, 00180 Helsinki
PL 4000, 00079 Metropolia
www.metropolia.fi/julkaisut

ISBN 978-952-5797-74-9

ISSN 1799-604X

SISÄLLYS

Lyhyesti	4
Lähestymisnäkökulma ja käsitteet	5
Tarkastelun kohde ja tutkimuskysymykset	7
Aineisto ja sen analysoiminen	8
Tulokset	9
Muutosprosessin taitekohdat ja kriittiset pisteet.....	9
Muutokseen johtavan prosessin menestystekijät.....	11
Merkityksellisimmät toimintakulttuurin muutokset.....	12
Muutosten pysyvyyttä edistävät tekijät	13
Yhteenveto ja johtopäätökset	15
Liite 1	18

Lyhyesti

Tässä artikkelissa etsitään keinoja monialaisen yhteistoiminnan luomiseksi lähtökohdiltaan erilaisten organisaatioiden sisälle ja niiden välille. Tavoitteena on tunnistaa niitä tekijöitä, jotka liittyvät osaamistiivistymää tavoittelevaan monialaiseen yhteistoimijuuteen. Tutkimusaineisto koostui Metropolia Ammattikorkeakoulun ja Espoon sairaalan välisenä yhteistyönä toteutetusta *Liittyvä Voima* -hankkeen seitsemän hanketoimijan käymästä strukturoidusta keskustelusta. Lähestymisnäkökulma muodostui pysyvään muutokseen tähtäävän prosessin eri vaiheiden tarkastelemisessa käytettävistä käsitteistä. Näitä käsitteitä olivat muutosprosessin polku, katkokset, silloittaminen ja ankkurointi (Engeström – Kerosuo – Kajamaa 2008). Aineisto analysoitiin tekstianalysina sisällön erittelyn avulla.

Monialaisessa yhteistoimijuudessa koettu työläys oli kiteytettävissä monikerroksiseen yhteyksien luomiseen ja tukemiseen, jotka puolestaan synnyttivät rajoja tasoittavaa ja siirtymiä helpottavaa liittymäpintakulttuuria. Yhteistoimijuuden kehittymisen haastetta lisäsi se, että sama arkinen ilmiö saattoi näyttäytyä yhtä aikaa myönteisenä ja kielteisenä. Eri lähtökohdista toimivien organisaatioiden välisen kumppanuuden rakentumisen edellytyksenä oli toimijoiden muuntautumiskyky ja joustavuus. Joustavuus auttoi asettumaan toisella tavalla ajattelevan ja toimivan tilanteeseen, mikä johti omien työtapojen kyseenalaistamiseen. Suunnanmuutokset eivät olisi onnistuneet ilman yhteistä areenaa, jolla voitiin kollektiivisesti reflektoida, analysoida ja priorisoida yhtä aikaa eteneviä ja osittain kilpailevia muutosprosesseja.

Yhteisen toimijaidentiteetin rakentumista auttoi kaikkia toimijoita yhdistävistä eettisistä periaatteista sopiminen. Yhteisesti sovittujen eettisten periaatteiden avulla luotiin yhteistä ajattelua ja tahtoa, mikä lisäsi ihmisten välistä keskinäisyyden kokemusta ja auttoi havainnoimaan monialaisuuden tuomaa voimaa. Työhyvinvointia lisäsi vastuiden määrittäminen entistä tarkemmin ja yhteistyön tiivistyminen johdon ja alaisten välillä.

Asiantuntijakulttuurin luominen, ylläpitäminen ja edistäminen tunnistettiin muutosprosessin merkittävimmiksi yhteisöllisiksi tuloksiksi. Riittämättömyyden tunteen, arkuuden, kateuden ja organisaatioiden jähmeiden rakenteiden ylitse päästiin siten, että erilaiset asiantuntijuudet tunnistettiin yhteistä etua palveleviksi ja toisiaan täydentäviksi osaamistiivistymiksi. Asiantuntijaidentiteetin kasvua tuettiin monialaisen korkeakoulun

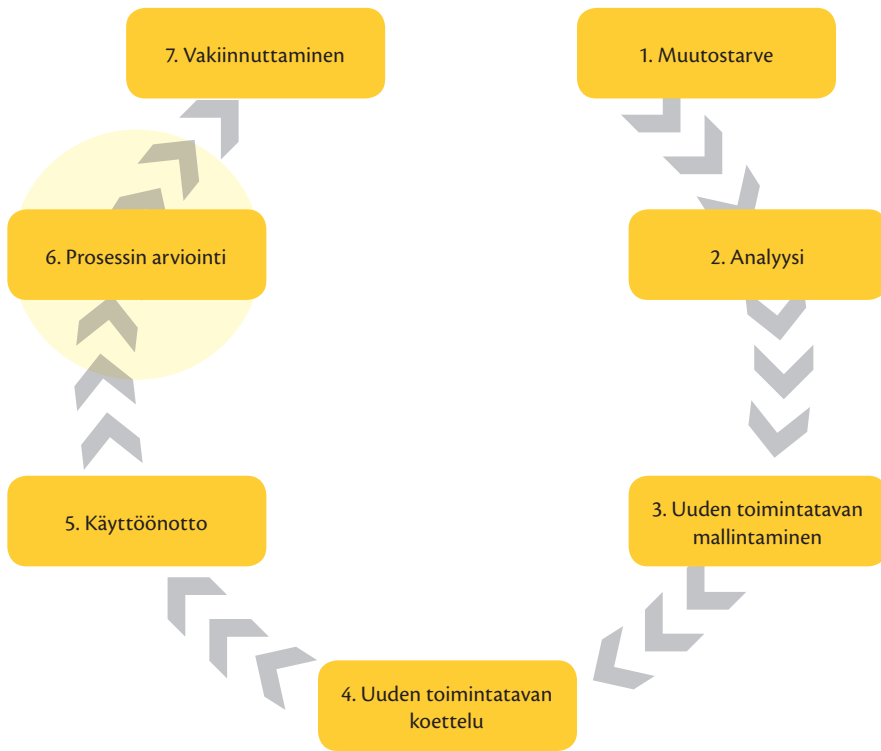
mahdollisuuksia hyödyntämällä sekä opiskelijoiden ja kehittäjäopettajien avulla. Asiantuntijuutta ylläpitäväksi rakenteeksi luotiin tutkimusklubi.

Kumppanuudesta voimansa ammentava osaamistiivistymä hahmottuu parhaiten yhteistoiminnassa ja identifioiduun sitoutuneisiin ja päämäärätietoisiin osallisuuden arvon tiedostaviin toimijoihin. Yhteisyyden löytämistä ja yhteistä sitoutumista tukee johdon sitoutumisen lisäksi toiminnan onnistumisten ja epäonnistumisten rohkea eritteleminen, läpinäkyväksi tekeminen ja niiden ennakkoluuloton jakaminen, paitsi toimijaorganisaatioiden sisällä myös omien yhteisöjen ulkopuolelle, sillä se lisää toiminnan merkityksellisyyttä ja yhteisyyden tunnetta.

Lähestymisnäkökulma ja käsitteet

Niin ihmisten ja kuin organisaatioidenkin keskinäisen riippuvuuden merkitys lisääntyy ajassamme. Perinteisen kilpailun sijasta yhteistoimijuuteen tähtääminen on muuttuvissa toimintaympäristöissä yhä oleellisempaa osaamisen tiivistämiseksi, laadun parantamiseksi ja toimintojen tehostamiseksi. Taloudellisen hyödyn lisäksi uutta luovalla innovaatiotoiminnalla on tyypillisesti moninaisia vaikutuksia kulttuuriin, hyvinvointiin, päätöksentekoon, ympäristöön ja terveyteen. Vaikutukset ilmenevät sosiaalisten, kognitiivisten ja institutionaalisten prosessien välityksellä (Lemola – Lehenkari – Kaukonen – Timonen 2008: 8). Organisaatioiden välisen monialaisen ja kaikkia osapuolia aidosti hyödyttävän kumppanuuden rakentaminen on kuitenkin koettu usein niin haastavaksi, että kapea-alainen oman organisaation ydintoimintoihin keskittyminen edustaa edelleen valtavirtatoimijuutta.

Tarkastelen tässä artikkelissa erilaisia organisaatioita yhdistäviä yhteistoiminnan mahdollisuuksia oppimisen ja toimintatapojen muutoksen näkökulmista (vrt. Chelimsky 1997). Uuden oppiminen perustuu sykliin, joka alkaa tarpeesta ja vanhan toimintatavan kyseenalaistamisesta. Vallitsevaa tilannetta ja toimintamahdollisuuksia analysoimalla saadaan selville, mihin halutaan pyrkiä ja miten. Näin muodostuu uudenlaisen toiminnan malli, jota kokeillaan käytännössä. Uuden toimintatavan kokeilun jälkeen toimintaa reflektoidaan ja sitä vakiinnutetaan. Muutosprosessin arvioiminen kohdentuu syklin loppuun eli reflektointiin, jota tehdään ennen uuden käytännön vakiinnuttamista (ks. kuvio 1). Tässä artikkelissa tarkasteltavan muutosprosessin tutkiminen on tulkittavissa prosessiarvioinniksi.



Kuvio 1. Arvioinnin kohdentuminen ekspansiivisen oppimisen syklissä (Engeström 1987).

Keskeisiä käsitteitä tarkastelun kohteena olevan muutosprosessin arvioinnissa ovat polku, katkokset, silloittaminen ja ankkurointi. Polku ilmentää muutoksen etenemistä ajassa, paikassa ja toimijoiden ajattelussa. Se muodostuu askelista tai siirroista, joiden kautta muutos etenee. Polku liittää yhteen prosessissa mukana olleet henkilöt, tapahtumat ja asiat. (Engeström – Kerosuo – Kajamaa 2007; Engeström ym. 2008.)

Katkokset kuvaavat muutokseen tähtäävän prosessin kuluessa ilmeneviä jaksoja, joiden aikana muutos näyttää pysähtyneen tai hävinneen. Kehittämiseen sisältyvän jatkuvuuden tai epäjatkuvuuden hallinta on merkityksellistä kehittämisen kestävyys kannalta. Kehittämisen kestävyys merkitsee muutosten ajallista ja paikallista elinkelpoisuutta ja pysyvyyttä. Kestävyys pääsemisen edellyttää tukemista ja huolenpitoa. (Engeström ym. 2007; Engeström ym. 2008.)

Katkoksia ylitetään silloittamalla. Siltojen avulla voidaan myös siirtää organisaation tietovarantoa ja arvoja. Niin ikään kehittämisen kestävyyttä voidaan tukea silloittamalla. Silloittaminen merkitsee pääsemistä muutok-

sen polulle takaisin tai erilaisten polkujen saattamista yhteen. (Engeström ym. 2007; Engeström ym. 2008.)

Uusi toimintatapa edellyttää ankkurointia juurtuakseen osaksi organisaatioiden arkea. Muutosten ankkurointi perustuu muutosten nimeämiseen, virallistamiseen ja vahvistamiseen. Ankkurointi ylöspäin on muutosten nivomista johdon tai ylempien viranomaisten käytäntöihin. Ankkurointi alaspäin on muutosten juurruttamista työntekijöiden arkeen siten, että niiden vaikutukset tulevat osaksi heidän päivittäistä työtään. (Engeström 2004; Engeström ym. 2007.)

Edellä mainittuja käsitteitä sovelletaan tässä yhteydessä koko muutosprosessin elinkaareen. Hanke määrittyy tässä yhteydessä pysyviä muutoksia tavoittelevaksi prosessiksi.

Tarkastelun kohde ja tutkimuskysymykset

Tämän artikkelin analyysin kohteena on Liittyvä Voima – kumppanuusmalli työelämän ja korkeakoulun osaamistiivistymänä -kehittämishanke (2009–2011), jonka tarkoituksena oli tuottaa kumppanuusmalli, joka on uusiutuva ja innovatiivinen. Kumppanuudessa tavoiteltiin toimivia vuorovaikutussuhteita, perinteiset rajat ylittäviä oppimisympäristöjä sekä osaamisen yhteistä tunnistamista, käyttöä ja kehittämistä. Kumppanuusmalli luotiin Espoon kaupungin ja Metropolia Ammattikorkeakoulun yhteisenä toimintatutkimuksena rekrytoinnin, osaamisen ja asiantuntijuuden, mentoroinnin sekä näitä tukevan ohjauksjärjestelmän kehittymistä tavoittelevassa työelämän ja korkeakoulun win-win-suhteessa.

Hanke muodostui kolmesta osaprojektista, joissa kehittäjätyöntekijät ja -opettajat tekivät yhteistyötä rekrytoinnin, asiantuntijuuden vaihdon sekä mentoroinnin ja ohjaukskäytäntöjen kehittämiseksi. Asiantuntijuuden vaihdon vahvistamiseksi ja yhteistyön tiivistämiseksi korkeakoulun opintojaksoja integroitiin kehittämistyöhön, opiskelijoiden käytännönharjoittelujaksoja toteutettiin monialaisina ja eritasoisia oppimiskokemuksia yhteen liittävinä. Harjoitteluun liittyviä käytäntöjä yhdenmukaistettiin ja harjoittelunohjausta systematisoitiin.

Hankkeessa mukana olleet organisaatiot – Metropolia Ammattikorkeakoulu, Espoon sairaala ja Espoon kaupungin rekrytointipalvelut – ovat erilaisia historiallisen kerrostumansa, toimintakulttuurinsa ja tarkoituksensa perusteella. On luonnollista, että tällöin hanketoimijoilla on erilaisia näkökulmia ja positioita. Toiminnalle ovat ominaista näiden eri positioiden

ja kerrostumien kohtaamiset, törmäämiset, neuvottelut ja yhdistämiset. (Engeström 1987.) Hanke toteutui muutosprosessina tavoitellen kaikkien hanketoimijoiden tiedossa olevaa yhteistä päämäärää.

Tässä artikkelissa pureudutaan muutosprosessiin kokonaisvaltaisesti tunnistamalla sen aikana esiin tulleita muutosta edistäviä ja hidastavia tekijöitä. Tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat aineiston ja teorian perusteella seuraavat kysymykset:

1. Mitkä ovat olleet muutosprosessin merkittäviä taitekohtia?
2. Mitkä tekijät ovat tunnistettavissa muutosta tavoittelevan prosessin menestystekijöiksi?
3. Mitkä alulle saatetut muutokset ovat kaikkein merkityksellisimpiä?
4. Mitkä tekijät edistävät muutosten pysyvyyttä?

Aineisto ja sen analysoiminen

Aineisto hankittiin lokakuussa 2011 pidetyssä hankeseminaarissa strukturoidun yhteiskeskustelun avulla. Yhteiskeskustelun tavoitteena oli luoda katsaus muutosta tavoittelevan prosessin koko elinkaareen. Keskustelun teemoina olivat muutosprosessin polku, katkokset, silloittaminen ja ankurointi (ks. liite 1).

Informantteina olivat Liittyvä Voima -hankkeen toteutumisen taustanneet hankeryhmän jäsenet. Hankeryhmä koostui Metropolia Ammattikorkeakoulun ja Espoon kaupungin työntekijöistä. Informantteja oli seitsemän. Jokainen osallistuja kirjasi yhteiskeskustelun virittämänsä teemoihin liittyviä ajatuksiaan omasta tarkastelunäkökulmastaan päin.

Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi oli tässä yhteydessä tekstianalyysia, jossa aineisto pilkottiin osiin ja osat koottiin uudelleenlaiseksi rationaaliseksi kokonaisuudeksi abstrahoinnin avulla. Yksittäiset havainnot yhdistyivät kokonaisuudeksi siten, että voitiin tehdä johtopäätöksiä yleisellä tasolla. Analyysiyksikkönä käytettiin sanaa, lausetta, ajatusta tai ajatuskokonaisuutta (Grönfors 1985: 145; Patton 2002: 4–5, 17–18; Pietilä 1976: 4, 25). Aineistoa lähestyttiin aluksi sen omilla ehdoilla, ja analyysin edetessä sitä sovitettiin teoriaan. Aineiston analysoiminen perustui siis jo olemassa olevaan tietoon, ja analyysia ohjasi se, mitä ilmiöstä etukäteen tiedettiin (Eskola – Suoranta 1998: 186; Tuomi – Sarajärvi 2009: 113–122).

Tulokset

Litteroitua aineistoa jäsenneltiin, ja se koottiin uudelleenlaiseksi kokonaisuudeksi aineistolähtöisesti. Analyysiyksiköt vaihtelivat sanoista lauseisiin ja ajatuskokonaisuuksiin. Abstrahoinnin tuloksena syntyi neljä teemaa, joihin oli sisällytettävissä valtaosa analyysin kohteena olevasta tekstistä. Muodostuneet teemat nimettiin teemoja yhdistävien ajatusten perusteella seuraavasti: (a) hankkeen taitekohdat ja kriittiset pisteet, (b) hankkeen menestystekijät, (c) merkityksellisimmät käynnistyneet muutosprosessit ja (d) pysyvyyttä edistävät tekijät. Tulokset altistettiin informanttien kyseenalaistettaviksi vielä ennen lopullisen raportin kirjoittamista luotettavuuden lisäämiseksi.

Muutosprosessin taitekohdat ja kriittiset pisteet

Sairaalan kehittäjätyöntekijöiden ja Metropolia Ammattikorkeakoulun kehittäjäopettajien rekrytointi uuteen sairaalaan – josta aluksi muodostui toimijoita yhdistävä pääasiallinen toimintakenttä – mainittiin merkittäväksi ensiaskeleeksi pysyviin muutoksiin tähtäviä toimintoja käynnistettäessä.

Aineiston mukaan henkilövaihdokset ja rakenteelliset muutokset hankkeorganisaatioissa vaativat erityisiä ponnisteluja muutosprosessin etenemisen turvaamiseksi. Useat niistä henkilöistä, jotka suunnittelivat toimintoja, eivät olleet enää organisaatioiden palveluksessa toteutusvaiheessa. Henkilövaihdokset kohdentuivat koko hankehenkilöstöön, myös muutosprosessin toiminnoista vastaavaan hankeryhmään. Myöhemmin rekrytoitujen henkilöiden oli vaikeaa päästä sisälle toimintaan.

Suunnitteluvaiheessa luodut verkostot muotoutuivat uudestaan ja osittain pelkistyivät. Tämä ilmeni esimerkiksi siinä, että painopistealueena suunnitteluvaiheessa ollut työntekijöiden rekrytoinnin kehittäminen jäi vähäiselle huomiolle toteutusvaiheessa. ”Espoon henkilöstömuutokset hankkeessa sekä rekrytointiyksikön suuret sisäiset muutokset vaikuttivat siihen, että rekrytointi jäi ohueksi temaksi hankkeessa” (informantti 4). Rakenteellisista muutoksista mainittiin Espoon kaupungin vanhusten palvelujen siirtyminen henkilöstöosaston hallintaan.

Muutokseen tähtäävä prosessi oli suunniteltu kattamaan Metropolia Ammattikorkeakoulun kaksi tulosyksikköä, Espoon kaupungin/Espoon sairaalan henkilöstöä ja toimintoja sekä Espoon kaupungin rekrytointipalvelujen työntekijöitä ja rekrytoinnin toimintoja. Loppujen lopuksi roolit painoutuivat siten, että keskipisteenä olivat Espoon sairaalan toiminnot ja

henkilökunta. Espoon kaupungin rekrytointipalvelujen kehittämisen lisäksi myös Metropolia Ammattikorkeakoulun toimintojen kehittäminen jäi taka-alalle. Selityksenä saattaa olla se, että

rekrytointiyksikön alkutyöskentelyn jälkeen toiminnan tyrehtyminen on todennäköisesti seurausta siitä, että osaprojekteissa työskentely oli hyvin intensiivistä ja rekrytointiyksikkö ei välttämättä voinut kiinnittyä tähän työskentelyyn (informantti 5).

Toisaalta toiminnot laajenivat toiseen suuntaan. Tähän viitaten informantti 2 totesi, että ”esimiestyön esille otto lopussa nosti toimintaa laajemmalle tasolle.”

Työtehtävien henkilöitymisestä seuraa toimintojen hidastumista ja tehottomuutta, jos tietystä toiminnosta vastaava henkilö vaihtaa työtä tai on poissa työtehtävistä määräaikaaisesti. Toimintojen henkilöitymistä on kuitenkin käytännössä vaikeaa kokonaan estää. Sen sijaan muuttuneiden olosuhteiden tueksi luotu muutostukiryhmä on mahdollisuus, joka tehokkaasti estää ennakoimattomista muutoksista aiheutuvia toimintojen hidastumisia tai katkeamisia. Hankkeen kolmesta osaprojektista kahdella oli tukenaan muutostukiryhmä, joka tarjosi kollektiivisen areenan toiminnan onnistumisten ja epäonnistumisten tarkastelulle.

Muutosprosessin toimintojen sijoittaminen osaksi jo entuudestaan vakiintumattomassa tilassa olevaa organisaatiota ei ole helppoa. Tämä konkretisoitui organisaation kehittämiseen kiinnitettyjen muiden toimijoiden kanssa käydyissä neuvotteluissa, joissa pyrittiin löytämään kullekin toimijalle ominaiset roolit. Kokonaisvaltaiseen toimintakulttuurin muutokseen tähtäävä prosessi ei avaudu yksittäisissä toiminnoissa tai osaprojekteissa, mikä saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä. Informantti 2 toteaa seuraavasti:

Alku lähti liikkeelle hitaasti ja vaati raivaamista, sillä pilottikohteet olivat sekundaarisia ilmentymiä koko hankkeesta. Vallitsi hämmennys, sillä myös muita hankkeita oli käynnissä ko. paikassa. Oli löydettävä oma tila, mikä vaati selvittämään hankkeen fokusta.

Pitkittyneet hallinnolliset prosessit – kuten osaprojektien tutkimussuunnitelmien käsittelyt – viivästyttivät hankkeessa toimivien osaprojektien aloitusta ja aiheuttivat katkoksia. Tämä on ainoa tekijä, jonka informantit ilmaisivat aiheuttaneen varsinaisen katkoksen muutosprosessin etenemiselle.

Muutokseen johtavan prosessin menestystekijät

Taustatyön merkitys ilmeni yhteisten tavoitteiden muodostamisessa ja yhteisen ymmärryksen synnyttämisessä, sillä useat informantit kuvailivat alkua haastavaksi. Eri toimijatahoilla oli huomattavan erilaiset intressit ja mielenkiinnon kohteet. Aineistosta oli tulkittavissa läpimurrokki tilanne, jolloin muutosprosessi alkoi saada laaja-alaista hyväksyntää ja arvostusta. Etenkin toiminnan keskiössä olevan Espoon sairaalan johdon myötämielinen suhtautuminen mainittiin tällaiseksi tekijäksi. Erilaisten toimijoiden yhteistyön onnistumista kuvaa seuraava sitaatti: ”Yhteistyön tekeminen lähti hyvin kaukaa. Nyt olemme päässeet tilanteeseen, jossa eri toimijatasot ovat sitoutuneet.” (Informantti 7.)

Selvänä menestystekijänä on ollut aineiston mukaan toimijoiden muuntautumiskyky ja joustavuus. Muutosprosessin uudelleen fokusointi uuden sairaalan kokonaisvaltaisesta toimintojen kehittämisestä potilashoidon kehittämiseen on esimerkki tällaisesta joustavuudesta ja sillan rakentamisesta eri intressien välille. Samassa yhteydessä Metropolia Ammattikorkeakoulun rooli kehittäjänä vahvistui ja alkuperäisen suunnitelman mukainen kehittämisen kohteena oleminen vähentyi. Joustavuus ilmeni myös hankehallinnossa, palkkausjärjestelmien mukautumisessa ja työkuvien muutoksessa osaamiseen perustuviksi.

Ilmeiseksi menestystekijäksi mainittiin muutosprosessin kuljettamisesta vastaavan hankeryhmän päämäärätietoisuus, kunnianhimoisuus ja sinnikkyys. Kumppanuutta tavoiteltaessa yhteishengen syntyminen oli erityisen merkityksellistä. Aineiston perusteella me-henki alkoi syntyä moniammatillisten projektiryhmien työskentelyn päästessä vauhtiin. Yhteisyyttä rakennettaessa keskeiseksi välineeksi mainittiin yhteisten toimintaperiaatteiden luominen. Näiden eettisten periaatteiden avulla luotiin yhteistä ajattelua ja tahtoa. Avoimuudesta, tasapuolisuudesta ja hyvän tahottomisesta toiselle muotoutui luonnollinen osa arjen toimijuutta.

Yhteisyyttä luotaessa myös yhteisillä hankkeen tuloksilla on ollut merkittävä rooli, kuten informantti 1 toteaa:

Ideoiden siirtyminen teoksi ja toiminnaksi. Esim. huoliseulan käyttöönotto ja arjen kehittämistyö. Hankkeen postereiden ja esitysten pääsy kansallisiin ja kansainvälisiin kongresseihin.

Myös taloushallinnon organisointi koettiin keskeisenä onnistumisen tekijänä. Taloushallinnon rooli on huomattava, vaikkakin näkymätön silloin,

kun kaikki sujuu hyvin. Sen sijaan merkittävin epävarmuutta tuottava tekijä oli vuoden 2009 loppupuolella ilmennyt epävarmuus kuntarahoitusosuuden jatkumisesta. Kuntarahoituksen loppumisen pelättiin pysäyttävän alulle saatetun muutosprosessin.

Merkityksellisimmät toimintakulttuurin muutokset

Merkityksellisimmäksi käynnistyneeksi toimintakulttuurin uudelleen muotoutumiseksi on aineistosta tulkittavissa asiantuntijakulttuurin kehittyminen. Se alkoi informanttien mukaan asiantuntijuuden aktiivisesta tunnistamisesta työyhteisön henkilökunnan keskuudessa. Muutosprosessin jakautuminen pienimuotoisiin osaprojekteihin on auttanut oman asiantuntijuuden tunnistamista ja käyttöönottoa. Asiantuntijakulttuurin syntymistä tukivat myös opiskelijoiden tuoma kehittämisvoima sekä opettajien ja sairaalan työntekijöiden kumppanuusosaaminen.

Opiskelijaverkoston liittäminen osaksi sairaalan toimintaa loi uutta ajattelua ja auttoi kehittämään syntyneitä ideoita eteenpäin esimerkiksi opinnäytetöiden muodossa. Monialaiset harjoittelut, joissa eri koulutusohjelmista tulevat opiskelijat perehtyivät samaan ilmiöön eri näkökulmista, olivat omiaan lisäämään erilaisuuden tuomaa voimaa. Myös monialaisina toteutetut opinnäytetyöseminaarit ja muut opiskelijatyöt, kuten toimintaympäristöjen kartoitukset ja palveluprosessien kuvaukset, mainittiin asiantuntijakulttuuria tukevinä käytänteinä. Opinnäytetöitä ja muita opiskelijatöitä on alettu käyttää kehittämistyön osana. ”Hankkeessa on löydetty tapa kehittämisprosessiin AMK:n ja työelämän välillä” (informantti 4).

Asiantuntijakulttuurin kehittymisen esteiksi mainitaan riittämättömyyden tunne, arkuus, kateus ja organisaation jähmeät rakenteet. Vaikka asiantuntijuuden tunnistamisen ja asiantuntijakulttuurin kehittämisen koettiin tuoneen lisää vastuuta toimijoille, nähtiin hankaluutena asiantuntijuuden jakaminen koko yhteisön yhteiseen käyttöön. Näiden esteiden ylitse voidaan päästä asiantuntijuutta jakamalla siten, että erilaiset asiantuntijuudet pyritään määrätietoisesti tunnistamaan koko organisaation etua palveleviksi ja toisiaan täydentäviksi. Käytännössä ylitettäviä rajoja ovat sairaalan eri osastot. Kuten informantti 4 totesi: ”Asiantuntijuuden vahvistuminen ja kehittyminen edellyttää vuorovaikutusta, jolla on tavoite ja tarkoitus”. Vuorovaikutus voi olla synnyttämässä liittymäpintakulttuuria, joka koetaan jyrkkiä rajoja tasoittavaksi ja siten siirtymiä helpottavaksi.

Asiantuntijakulttuurin syntymistä tukemaan perustettiin tutkimuskлубit, joiden tavoitteena oli saada käyttöön uusinta tutkimustietoa henkilö-

kunnan päivittäiseen työhön. Tutkimusklubitoiminnan merkitys tunnistettiin asiantuntijakulttuurista tukevana tekijänä. Toiminnan kehittäminen ja vakiinnuttaminen vaatii kuitenkin tulevaisuudessa lisäponnisteluja.

Useita työyhteisön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin varmistamiseen tähtääviä tukitoimenpiteitä kokeiltiin hankkeen aikana. Näistä mainittiin vakiinnuttamisen arvoisina muutostukiryhmä, jonka toimintaa voitaisiin kehittää työnohjauksen, mentoroinnin tai valmennuksen suuntaan tarpeista riippuen. Kehittämismahdollisuudeksi mainittiin syntyneeseen korkeakoulun ja sairaalan väliseen kumppanuuteen luontevasti sopiva opettajien hyödyntäminen työnohjaajina, sillä useilla opettajilla on myös työnohjauskoulutus. Niin ikään työyhteisön hyvinvointia lisäävä tekijä on ollut vallankäytön muutos yhteisön etua paremmin palvelemaan suuntaan. Sitä on auttanut vastuiden määrittäminen entistä tarkemmin ja yhteistyön tiivistyminen johdon ja alaisten välillä.

Muutosten pysyvyyttä edistävät tekijät

Tarkastelun kohteena olevassa hankkeessa toimintaa on ohjannut yhteinen päämäärä, jota kohden on edetty antamatta periksi. Yhteinen tahto ja vahva sitoutuminen ovat luoneet kulttuuria, joka edistää alulle saatujen muutosten pysyvyyttä. Yhteisyyden löytämiseen sitouduttiin, mikä ilmeni aitona haluna toimia kumppanuudessa. Sitoutumista on edistänyt yhteiset aikaansaannokset osaprojekteissa. Ne eivät olisi olleet mahdollisia ilman yhteisön yhteisiä ponnisteluja. Myös ”hankkeen perusteleminen ja puolustelu on vahvistanut jokaisen omaa sitoutumista” (informantti 4). Pysyvyyttä edistivät yhteistoimijuuden lisäksi joustavuus ja avoimuus. Sitoutumisen laaja-alaisuus mainittiin tulosten ankkurointia edistäväksi tekijäksi. Hankkeen suunnan määrittely yhteisesti jo ennen hankkeen alkua, niin organisaation sisällä kuin yhteistyöhön ryhtyvien tahojen keskenkin, voi tuottaa laaja-alaista ja aitoa sitoutumista. Tähän pääsemiseksi informantti 6 ehdottaa: ”Jatkossa: hankkeiden käynnistäminen yhdessä tekijöiden ja heidän esimiestensä kanssa. Yhteistapaaminen, jossa pelisäännöt selviiksi.”

Eri toimijoiden yhteistoimijuutta vahvisti muutosprosessin eteneminen toimintatutkimuksena. Tutkimuksellisen otteen läsnäolo organisaatioiden arjen toiminnoissa on tukenut eri näkökulmista lähestyvien ihmisten osallisuutta: ”Toimintatutkimuksen merkitys ollut tärkeä kumppaniopettajille, osaprojektitoimijoille ja ohjausryhmälle” (informantti 7). Osaprojektien pienimuotoisuus lisäsi konkretiaa ja auttoi saamaan ”kasvot” hankkeelle.

Henkilöityminen koettiin tässä mielessä hyväksi yhteisyyttä edistäväksi asiaksi, joka vahvisti tavoiteltujen muutosten pysyvyyttä.

Pysyvyyttä edistävänä tekijänä aineistossa mainittiin muutostukiryhmien toiminta. Ryhmät ovat auttaneet muutoksen hyväksymistä ja osaamisen kehittymistä sekä sitouttaneet koko henkilöstöä muutosprosessiin. Yhteisen näkemyksen merkitystä korostettiin tässäkin yhteydessä. ”Ankkurointia helpottaa, jos ennen hankkeen alkua organisaatio määrittää toisaalta sisällään ja toisaalta yhdessä kumppanin kanssa hankkeen suunnan ja tavoitteet yms.” (informantti 5). Aineistosta kävi myös selkeästi ilmi, että ilman johdon sitoutumista muutosten pysyvyyttä ei saavuteta.

Hankkeen ohjausryhmän mukana olon merkitys alulle saatujen muutosten vakiinnuttamisessa tunnistettiin. Tulosten pysyvyyden kannalta oleellista on myös muutosten pysyvyyden seuraaminen varsinaisen kehittämistyön päättymisen jälkeen. Tähän informantti 5 ehdotti ratkaisua seuraavasti:

Organisaatio voi esim. tuloskortissaan asettaa tavoitteet ja systemaattiset seurannat niin, että ne tukevat kehitettyjä hyviä käytänteitä. Vakiinnutettaviin asioihin tarvitaan johdon sitoutumista molemmissa organisaatioissa. Lisäksi tarvitaan tukea ja oikeanlaista vastuujakoa, delegointia ja resursointia, jotta jalkautuu + leviää eteenpäin/laajemmalle.

Myös pysyvyyttä estäviä tekijöitä tunnistettiin. Sellaisiksi mainittiin organisaation jäykkyys, joka ilmenee perustelemattomalta näyttäytyvänä byrokratiana ja joustamattomina työnkuvina. Jotta pysyviin muutoksiin päästäisiin, tarvitaan selkeä muutosprosessin johtamiseen luotu organisaatio, jossa toimijoiden tehtävät ja vastualueet on määritelty ja viestitty. Myös muutosprosessin toiminnan ohjauksen kehittämistä pidettiin merkityksellisenä kehittämisen kohteena.

Seuraava sitaatti yhdistää kokoavasti osaamistiivistymää tavoittelevan ja kumppanuuteen perustuvan muutosprosessin logiikkaa ja toimii siltana yhteenvetoon, joka esitellään seuraavassa luvussa:

Organisaatiomme tarvitsee lisää hankkeita, jossa yhteistyötä tehdään ulkopuolisen kumppanin kanssa. Kun kokemusta karttuu, organisaatiomme näkee laajemmin kokonaisuuksia, eikä tuijota vain omasta näkökulmastaan asioita. Organisaatio ymmärtää myös vastapuolen tavoitteet. Näin molemmat osapuolet saavat tasapuolisesti jotakin (win-win). (Informantti 5.)

Yhteenvedo ja johtopäätökset

Suhteellisen laaja-alaisena toteutuneesta suunnittelusta huolimatta monialaiseen kumppanuuteen perustuvan toiminnan solahdaminen toimintaperiaatteiltaan erilaisten organisaatioiden toiminta-arkeen ei ole itsestään selvää. Tilan löytäminen esimerkiksi organisaatioissa muiden samaan aikaan toteutuvien kehittämisohjelmien ja -hankkeiden joukosta vaatii ponnisteluja. Ponnistelu on kuitenkin mahdollista kääntää hyödyksi, sillä sen avulla toimijoiden toimintaidentiteetti selkiytyy ja käynnistyvän muutosprosessin tarkoituksenmukaisuutta on mahdollista vielä kerran horjuttaa (Engeström ym. 2008: 24). Tämä auttaa tavoitteiden ja toiminnan selkiyttämässä.

Epäjatkuvuudet eli suunnanmuutokset ovat kehittämistoiminnan vaikeimpia haasteita (Engeström ym. 2008: 42). Henkilövaihdokset ja rakenteelliset muutokset yhteistoimijaorganisaatioissa vaativat erityistä huomiota alulle saatettujen muutosten etenemisen turvaamiseksi. Toimintojen kohdentamista tarkistettaessa tehdyt suunnitelmat kyseenalaistuvat, ja niiden muuttaminen on välttämätöntä toimijoiden motivaation säilyttämiseksi. Riskinä tällaisessa saneerauksessa on se, että muutokset saatetaan kokea jo toteutuneen työn mitätöimisenä, millä voi olla kielteisiä vaikutuksia henkilöstön toimintakykyyn (Engeström ym. 2008). Ylitsepääsemättömiltä turhautumisilta ja toimintakyvyn menetyksiltä välttyminen on tulkittavissa keskeiseksi menestymisen tekijäksi tarkastelun kohteena olleessa muutokseen tähtäävässä prosessissa.

Myös muita menestystekijöitä tunnistettiin. Yhteisen toimijaidentiteetin rakentumista turvasivat eettiset periaatteet. Saattaa olla, että juuri yhteinen suhteellisen vahva toimijaidentiteetti onnistui aikaansaamaan joustavuutta, jota ilman mukautuminen uusiin ja osittain ennustamattomiin tilanteisiin ei olisi ollut mahdollista (White 2009). Menestymistekijäksi on tunnistettavissa myös epäjatkuvuuksia silloittanut muutostukiryhmä, jonka ansiosta toimintaa on voitu kollektiivisesti reflektoida ja tarkistaa. Sillä on myös ollut työnhajauksellisia ulottuvuuksia. Muutostukiryhmä on tarjonnut areenan toistensa kanssa kilpailevien muutoksen suuntien pohtimiseen ja niiden kollektiiviseen analysoimiseen (Engeström ym. 2008: 42).

Muutosprosessin polku ei ollut suoraviivainen henkilövaihdosten, organisaatiomuutosten ja rahoituksen epävarman jatkumisen vuoksi. Ehkä tämän vuoksi johdon sitoutuminen tapahtui vasta hankkeen lähestyttyä rahoituskauden päättymistä. Muutosten vakiinnuttaminen edellyttää yleensä niiden nimeämistä, virallistamista ja vahvistamista (Engeström ym. 2008: 42–43). Edellytykset alkuunsaatujen muutosten vakiinnuttamiselle ovat

olemassa, mutta se vaatii muutosprosessin huoltotyötä (Engeström ym. 2008: 24). Tämän huoltotyön onnistumista turvaa organisaatioiden välillä oleva yhteistyösopimus, joka on virallinen osoitus yhteistyöstä.

Asiantuntijakulttuurin luominen ja edistäminen sairaalakontekstissa oli muutosprosessin merkittävin yhteisöllinen tulos. Se rakentui kumppanuuden varaan siten, että sairaalan työntekijöiden asiantuntijaidentiteetin kasvua tuettiin monialaisen korkeakoulun mahdollisuuksia hyödyntämällä. Opiskelijoiden yhteisöön tuoma voima oli osa tätä kasvuprosessia. Siihen liittyi myös kehittäjäopettajien tuoma panos. Rakenteellisena tukena toimi tutkimusklubi. Nähtäväksi jää, millaisia kauaskantoisia vaikutuksia tällaisella laajahkoon toimenpidekirjoon perustuvalla asiantuntijaidentiteetin vahvistumisella on organisaation toimintakulttuurissa. Yksittäiset kehittämistoimenpiteet usein epäonnistuvat, mutta laajahkon toimintakentän kokonaisuus saattaa olla muutaman vuoden kuluttua peruuttamattomasti erilainen (Engeström ym. 2008: 20).

Erilaisia tarkoituksia palvelevien organisaatioiden välisen aidon ja monialaisen kumppanuuden rakentaminen on mahdollista, mutta työstä. Työläys johtuu monikerroksisesta yhteyksien luomisesta, kuten korkeakoulun eri koulutusohjelmista, sairaalan eri osastoista sekä korkeakoulun ja sairaalan erilaisista toimintakulttuureista. Toiminnan ulottuessa laajalle sama ilmiö voi näyttäytyä yhtä aikaa myönteisenä ja kielteisenä. Esimerkkinä tästä toimii työtehtävien henkilöityminen. Henkilöityminen antaa kasvot muuten helposti abstraktille kehittämistyölle, mutta tuottaa haasteen muutosprosessin etenemiselle henkilön vaihtuessa toiseen.

Erilaisia toimijoita yhteen saatettaessa kumppanuuden rakentumisen edellytyksenä on toimijoiden kyky asettua eri lailla ajattelevien ja toimivien asemaan. Tästä seuraa oman ajattelun ja toiminnan kyseenalaistamista ja oman yleisen ja erityisen asiantuntijuuden tunnistamista osana organisaation toimintakulttuuria. Kumppanuuden kehittyminen edellyttää myös väljien, mutta kaikkia yhdistävien periaatteiden luomista. Kumppanuudesta voimansa ammentava osaamistiivistymä hahmottuu yhteisen toiminnan kohteen kautta ja identifioituu sitoutuneisiin ja päämäärätietoisiin osallisuuden arvon tiedostaviin toimijoihin. Yhteisyyden löytämistä ja yhteistä sitoutumista tukevat teot, jotka tuovat rohkeasti esiin toimijoiden yhteisiä onnistumisia.

LÄHTEET

- Chelimsky, E. 1997. The coming transformations in evaluation. In Chelimsky, E. – Shaidish W. (Eds.): *Evaluation for the 21st century*. London: Sage. 126.
- Grönfors, M. 1985. *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Engeström, Y. 1987. *Learning by Expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. 2004. *Managing as argumentative history-making*. In Boland, R. (ed.): *Managing as designing*. Stanford: Stanford University.
- Engeström, Y. – Kerosuo, H. – Kajamaa, A. 2007. *Beyond Discontinuity: Expansive Organizational Learning Remembered*. *Management Learning* 38 (3). 319–336.
- Engeström, Y. – Kerosuo, H. – Kajamaa, A. 2008. *Vaikuttavuuden arvioinnista seuraamusten tutkimukseen*. Teoksessa Mäkitalo, J. – Turunen, J. – Vilkkumaa, I. (toim.): *Vaikuttavuus muutoksessa*. Oulu: Verve. 1844.
- Eskola, J. – Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. painos. Tampere: Vastapaino.
- Lemola, T. – Lehenkari, J. – Kaukonen, E. – Timonen, T. 2008. *Vaikuttavuuskehikko ja indikaattorit*. Helsinki: Suomen Akatemia.
- Patton, M. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. 3rd edition. London: Sage.
- Pietilä, V. 1976. *Sisällön erittely*. 2., korjattu painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- White, H. 2009. *Theory-based impact evaluation: principles and practices*. *Journal of Development Effectiveness* 1 (3). 271–284.

LIITE 1

Polku, katkokset, silloittaminen ja ankkurointi työelämäkumppanuuden rakentamiseen tähtäävässä monialaisessa kehittämishankkeessa

Tehtävä: Yhteiskeskustelu ja keskustelun lomassa omien näkemysten vapaa kirjaaminen

Kuvaus: Yhteiskeskustelun tavoitteena on luoda katsaus hankkeen koko kaareen mieluummin laveasti ja kokonaisuus mielessä pitäen kuin yksityiskohtaisesti ja syvällisesti. Keskustelussa on neljä teemaa (ks. seuraava sivu), joiden pohjalta voidaan edetä vapaasti ja rennosti. Ideana on, että jokainen osallistuja kirjaa keskustelun aikana teemoihin liittyviä näkemyksiä omasta tarkastelunäkökulmastaan lyhyesti ja ytimekkäästi. Kustakin teemasta syntyy paperi, joka voi olla täyteen kirjoitettu tai vain muutamia keskeisiä huomioita sisältävä.

Kirjauksissa ei tarvitse pyrkiä esittämään keskustelijoiden yhteistä näkemystä vaan ideana on tuoda rohkeasti esiin asiat sellaisina kun ne omasta tulokulmasta näyttävät. Toisin sanoen pyrkimyksenä on saada muutosprosessin luonnetta kuvaavaa dataa, jonka voima ei ole massassa vaan sävyissä ja väreissä..

Seuraavat asiat ovat olleet mielessäni tätä tehtävää laatiessani. Näiden asioiden ei välttämättä tarvitse lainkaan ohjata keskustelua vaan se voi edetä vapaasti. On kuitenkin reilua paljastaa sitä oletusmaailmaa, joka tämän tehtävän laatimista on ohjannut ☺

Millainen rooli tai merkitys seuraavilla asioilla oli hankkeen kulussa?

- Yhteistoimijuuden laatu
- Hankkeessa toimivien henkilöiden sitouttaminen kumppanuusmallin rakentamiseen
- Vuorovaikutus projektiryhmien kesken
- Johtaminen ja tiedottaminen
- Hanketoimijoiden voimaannuttaminen
- Hanketoimijoiden tietoisuus, kuuleminen ja osallistuminen kumppanuusmallin rakentamiseen liittyen (strateginen taso, kehittämissyön taso, operatiivinen taso)
- Tehtiinkö parhaita asioita ja parhailla tavoilla

Yhteistyöterveisin,
Arto Salonen

Yhteiskeskustelun teemat

1. **Polku.** Hankeprosessi muodostuu askelista tai siirroista, joiden kautta muutos etenee.

Mitkä askeleet tai siirrot ovat jääneet mieleen merkityksellisinä? Miksi?

2. **Katkokset.** Katkos on jakso, jonka aikana muutos näyttää pysähtyneen tai kokonaan kadonneen. Muistuuiko mieleen katkoksia? Mitkä tekijät niitä aiheuttivat? Miten ne vaikuttivat prosessiin? Miten saatiin turvattua osallistujien toimintakyky? Tyrehdyttivätkö katkokset jonkun hedelmällisen avauksen tai saatiinko katkosten avulla karsittua turhia rönsyjä pois?
3. **Silloittaminen.** Katkoksia ylitetään silloittamalla. Myös kehittämisen kestävyyttä tuetaan silloittamisen avulla. Siltojen avulla voidaan myös siirtää organisaation tietovarantoa ja arvoja.
 - (a) Tunnista silloittamista tukevia ja sitä tukahduttavia tekijöitä hankeprosessin ajalta.
 - (b) Nimeä mahdollisia muutostarpeita silloittamisen onnistumiseksi, jotta silloittaminen olisi tulevaisuudessa entistä luontevampi osa organisaation arkea.
4. **Ankkurointi.** Aikaansaadun muutoksen elinkelpoisuus ja pysyvyys edellyttää ankkurointia (vakiinnuttamista). Se perustuu muutosten nimeämiseen, virallistamiseen ja vahvistamiseen.
 - (a) Mitä muutoksia saatiin alulle?
 - (b) Tunnista niitä asioita, joita tulisi lähikuukausien aikana vakiinnuttaa ylöspäin (johto), alaspäin (työntekijöiden arki) ja/tai sivulle (yhteistyötahot, sidosryhmät), jotta muutoksista tulisi pysyviä käytäntöjä
 - Mitkä tekijät estävät ankkurointia? Voitaisiinko niitä raivata pois?
 - Mitkä tekijät helpottavat ankkurointia?
 - (c) Miten alulle saadun muutosprosessin toteutumista on mahdollista seurata hankkeen päätyttyä? Esimerkiksi: Mistä tiedetään, että kehitetyt hyvät käytännöt ovat juurtuneet arkiseksi osaksi työyhteisöjen uudistuvaa toimintaa?