

**VAASAN YLIOPISTO**  
**FILOSOFINEN TIEDEKUNTA**

Tomi Niemi

**OSALLISTUMINEN JA OPPIMINEN ORGANISAATIOKEHITTÄMISESSÄ**

Menetelmänä deliberatiivinen organisaatioiraati

Sosiaali- ja terveys-  
hallintotieteen pro  
gradu -tutkielma

**VAASA 2015**

## SISÄLLYSLUETTELO

	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	3
<b>TIIVISTELMÄ</b>	5
<b>1. JOHDANTO</b>	7
1.1. Tutkimuksen tavoitteet	8
1.2. Tutkimuksen rakenne	9
<b>2. KOHTI OPPIVAA ORGANISAATIOTA</b>	10
2.1. Tiedon hyödyntäminen osaamisen perustana	13
2.2. Oppivan organisaation ominaisuudet	17
2.2.1. Systeemiajattelu	18
2.2.2. Itsensä johtaminen	22
2.2.3. Ajattelumallit	25
2.2.4. Yhteinen visio	27
2.2.5. Kollektiivinen oppiminen	30
<b>3. OSALLISTAVA ORGANISAATIOKEHITTÄMINEN</b>	34
3.1. Deliberatiivinen demokratia	35
3.2. Deliberatiivinen organisaatioraati	39
<b>4. AINEISTOSTA ANALYSOINTIIN</b>	44
4.1. Laadullisena tutkimuksena deliberatiivinen organisaatioraati	44
4.2. NVivo-analysointiohjelma	47
4.3. Analyysi ja luotettavuustekijät	49
4.4. Aineistokuvaus: Vaasan keskussairaalan Terveysdynamo	50
<b>5. TERVEYSDYNAMOSTA OPPIVAAN ORGANISAATIOON</b>	54
5.1. Systeemiajattelu kehittämisen lähtökohtana	56
5.2. Yksilön mahdollisuudet kehittyä moniosaajaksi	58

5.3. Ennakoasenteista luopuminen tukee toiminnankehittämistä	60
5.4. Yhteisen näkemyksen merkitys toiminnankehittämisessä	62
5.5. Osaamisen yhdistäminen turvaa tulevaisuutta	64
5.6. Osallistumiskokemuksella on merkitystä prosessin onnistumiselle	67
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>69</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>75</b>
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Terveysdynamo, osallistujat	85
LIITE 2. Toimenpidesuunnitelma	86
LIITE 3. Tyytyväisyyskysely	90
LIITE 4. Toteutussuunnitelma	93

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1. Tiedonhallinta	15
Taulukko 1. Osaamisen kokonaisuus	11
Taulukko 2. Terveysdynamosta oppivaan organisaatioon	55



---

**VAASAN YLIOPISTO****Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Tomi Niemi

**Pro gradu -tutkielma:**Osallistuminen ja oppiminen organisaatiokehittämisessä:  
Menetelmänä deliberatiivinen organisaatioraati**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

**Työn ohjaaja:**

Pirkko Vartiainen

**Valmistumisvuosi:**

2015

**Sivumäärä: 94**

---

**TIIVISTELMÄ:**

Organisaatiot toimivat jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Kilpailu, kiristynyt resurssivaje ja yhteiskunnallinen muutos luovat paineita organisaation toimintakyvylle. Toimintaa pitää kyetä mukauttamaan dynaamisesti toimintaympäristön vaatimusten kanssa, jolloin muutoksen hallinta edellyttää samanaikaista useiden näkökulmien huomiointia. Vaasan keskussairaalan onkologian klinikka tunnisti organisaatioympäristön haasteet ja monimuotoisuuden, tästä syystä deliberatiivinen demokratia valikoitui klinikan kehittämistyön taustateoriaksi. Organisaatiokehittämisen menetelmänä käytettiin deliberatiivisen demokratian mukaista deliberatiivista organisaatiota.

Vaasan keskussairaalaan onkologian klinikan organisaatioraati nimettiin Terveysdynamoksi. Terveysdynamo-kehittämisprojekti toteutettiin kevään 2013 aikana. Deliberatiivinen organisaatioraati osallistaa edustavasti kaikki toimintaan liittyvät tahot yhteiseen ideointiin. Terveysdynamo toteutettiin neljän päivän aikana, saattamalla onkologian klinikan toimintaan liittyvät tahot yhteisten ryhmäkeskusteluiden ääreen. Ryhmäkeskusteluissa pohdittiin klinikan nykytilannetta, tulevaisuuden haasteita ja luotiin kehittämissuunnitelmia sisältävä toimenpidesuunnitelma klinikan tulevaisuuden turvaamiseksi. Terveysdynamon aikaiset moniääniset ryhmäkeskustelut tuottivat pro gradu -tutkielmani laadullisen tutkimusaineiston.

Pro gradu -tutkielman tutkimuskysymykset ovat: 1. Millainen on oppiva organisaatio? 2. Millaisia ovat deliberatiivisen demokratian ja oppivan organisaation väliset teoreettiset yhteydet organisaatiokontekstissa? 3. Voiko deliberatiivisella organisaatioraadilla käynnistää muutoksen oppivaksi organisaatioksi? Tutkielmani teoreettisen osuus kuvaa oppivan organisaation ja deliberatiivisen demokratian periaatteet sekä selvittää millaisia yhtymäkohtia teorioilla on. Terveysdynamon ryhmäkeskusteluiden avulla tutkin miten organisaatioraati menetelmänä soveltuu oppivan organisaation käynnistämiseen.

Aineiston analyysin sekä teoreettisten kirjallisuuskatsausten perusteella deliberatiivisen demokratian ja oppivan organisaation teorioiden välillä on paljon yhtymäkohtia. Organisaatioraadin tavoitteena olevat päämäärät sekä prosessin aikana tarjottu taustainformaatio vaikuttavat paljon kehittämistyön onnistumiseen. Osallistujien edustavuus ja sitoutuminen on huomattavan tärkeää, jotta näkökulmat tulevat esille mahdollisimman monipuolisesti. Myös toimenpide-ehdotukset hyväksytään helpommin, kun prosessissa on kuultu laajasti eri toimijoita. Sitoutuminen ja tyytyväisyys deliberatiiviseen organisaatioraati menetelmään vaikuttavat suurelta osin myös syntyvien kehitysehdotusten laatuun, organisaatiokulttuuriin tavoiteltavaan muutokseen sekä toimenpiteiden toteutumisen todennäköisyyteen. Tutkimuksessa esille tulevien reunaehtojen täyttyessä deliberatiivisen organisaatioraadin avulla on mahdollista saavuttaa oppivan organisaation mukainen kehitys organisaatiossa.

---

**AVAINSANAT:** Oppiva organisaatio, deliberatiivinen demokratia, organisaatiokehittäminen



## 1. JOHDANTO

Muuttuva toimintaympäristö pakottaa organisaatiot kehittämään toimintaansa. Toimintaympäristön epävarmuus, palveluiden vaihteleva kysyntä, henkilöpääoman muutokset sekä kilpailu tuottavat painetta organisaation toimintavarmuudelle. Epävarmuuden väistämättömänä seurauksena kehittyy jatkuva muutoksentila, joka edellyttää valpasta sopeutumiskykyä koko organisaatiolta sekä henkilöstöltä. (Mitleton-Kelly 2011: 47.) Vaatimusten täyttäminen edellyttää monipuolista osaamista, jota tulee kehittää koko henkilöstön voimin huomioimalla kattavasti toiminnan tarpeet ja vaatimukset. Lisäksi organisaatiossa vallitseva osaaminen tulee tunnistaa ja kyetä hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti kannattavan toiminnan harjoittamiseksi. (McDonald 2007: 256.)

Tiedon ja osaamisen hyödyntäminen edellyttää toimijoiden välistä avointa vuoropuhelua, osaamisen jakamista ja yhteisen tavoitteen tunnistamista. Avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen kautta tunnustetaan esitetyt tosiasiat ja luodaan yhteiset tavoitteet tulevaisuuden rakentamiseksi. (Carson 2011: 26–27.) Avoin toimijoiden välinen vuorovaikutus on saavutettavissa deliberatiivisen demokratian avulla. Deliberatiivisessa organisaatioraadissa osallistujat jakavat kokemuksensa, osaamisensa ja mielipiteensä organisaation toiminnasta. Menetelmän avulla toiminnalle etsitään uusia mahdollisuuksia, tunnistetaan vallitsevia ristiriitoja ja innovoidaan tulevaisuuden kehittämistoimia. (Lindell 2013: 35–37.)

Vaasan keskussairaalan onkologian klinikka käynnisti keväällä 2013 kehittämissuunnitelman deliberatiivisen demokratian menetelmällä. Osallisuus klinikan kehittämissuunnitelmaan tarjosi mielenkiintoisen kontekstin pro gradu -tutkielman tekemiselle. Onkologian klinikan organisaatioraati, Terveysdynamo, osallisti edustavasti koko toimijayhteisön miettimään organisaation nykytilannetta ja tulevaisuuden haasteita. Terveysdynamoproessin päätteeksi osallistujat muodostivat yhteisen toimenpidesuunnitelman (ks. liite 2), jonka avulla yhteisö tähtää kohti Suomen parasta keskussairaalan onkologian klinikkaa.

Organisaatiokehittämistä käsittelevään kirjallisuuteen perehtyminen toi esille deliberaatiivisen demokratian teorian samankaltaisuuden oppiva organisaatio -teorian kanssa. Oppiva organisaatio -teoria huomioi monipuolisesti eri näkökulmat ja tunnustaa toiminnan vaatiman monitieteellisyyden. Toiminnan kehittämiseksi organisaatioteoria pyrkii hyödyntämään monipuolisesti saatavilla olevan tiedon (Kinnunen 2010: 32–33) sekä tukee niin yksilö- kuin tiimitason oppimista (Stenvall & Virtanen 2007: 31). Organisaation laaja-alainen oppiminen mahdollistetaan yhteisön kollektiivisten pyrkimysten avulla, jolloin henkilöstöä myös rohkaistaan jatkuvaan kehittämiseen (Maynard 2010: 310). Oppiva organisaatio huomioi sekä yksilön kehityksen että organisaation oppimisen toiminnassaan (Pinchot G. & Pinchot E. 1996: 62). Lisäksi oppivassa organisaatiossa ihmiset kehittävät jatkuvasti taitojaan oppia yhdessä (Maynard 2010: 310). Olettamus teorioiden välisestä yhteydestä tuotti pro gradu -tutkielmani tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksiin vastataan teoriaosuuden lisäksi analysoimalla Terveysdynamon tuottamaa ryhmäkeskusteluaineistoa.

### 1.1. Tutkimuksen tavoitteet

Pro gradu -tutkielmani perehtyy oppiva organisaatio -teoriaan ja analysoi Terveysdynamon ryhmäkeskusteluja deliberaatiivisen demokratian ja oppivan organisaation välisen yhteyden osoittamiseksi. Pro Gradu tutkimuksen lähestymisnäkökulmaksi valitsin Senge (1990) esittämän oppiva organisaatio -teorian. Senge jakaa organisaatioteorian viidestä ominaisuudesta muodostuvaan kokonaisuuteen. Oppivan organisaation keskeisiä tekijöitä ovat systeemiajattelu (system thinking), itsensä johtaminen (personal mastery), ajattelumallit (mental models), yhteinen visio (shared vision) sekä kollektiivinen oppiminen (team learning). Aihetta käsittelevien tieteellisten julkaisujen perusteella englanninkieliset käsitteet on suomennettu edellä esitetyn mukaisiksi.

Pro gradu -tutkielmani tutkimuskysymyksen ovat:

1. Millainen on oppiva organisaatio?
2. Millaisia ovat deliberaatiivisen demokratian ja oppivan organisaation väliset teoreettiset yhteydet organisaatiokontekstissa?

### 3. Voiko deliberatiivisella organisaatioraadilla käynnistää muutoksen oppivaksi organisaatioksi?

#### 1.2. Tutkimuksen rakenne

Pro gradu -tutkielman teoreettinen viitekehys sisältää kirjallisuuskatsauksen oppiva organisaatio -teoriaan sekä deliberatiivisen demokratian teoriaan. Luvussa 2 esitellään oppivan organisaation erityispiirteet sekä ominaisuudet. Oppivan organisaation teoriaosuus vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, millainen on oppiva organisaatio? Luvussa 3 esitellään deliberatiivisen demokratian teoria sekä deliberatiivisen organisaatiotaati -menettelyn sisältämät näkökulmat ja periaatteet.

Luku 4, Aineistosta analyysiin, kuvaa tutkimuskohteena olevan Terveysdynamoprojektin toteutuksen ja aineiston analyysissä huomioitavat tekijät. Lisäksi luvussa perehdytetään lukija analyysissä hyödynnettävään NVivo®-analysointiohjelmaan. Luku 5, Terveysdynamosta oppivaan organisaatioon, sisältää Terveysdynamon ryhmäkeskusteluiden analyysin. Keskusteluista tulkitaan nykytilanteen, kehittämisideoinnin sekä Terveysdynamon toimenpide-ehdotusten yhteyttä oppivan organisaation ominaisuuksiin. Luku 6, Johtopäätökset ja pohdinnat, vastaa tutkimuskysymyksiin edellä esitetyn teoriaosuuden ja aineiston analyysin perusteella.

## 2. KOHTI OPPIVAA ORGANISAATIOTA

Peter Sengen (1990) teos, *The Fifth Discipline*, toimi oppiva organisaatio -teorian popularisoijana. Organisaation oppimisen ajatus johtaa kuitenkin kauemmas 1970-luvun alkuun. Oppiva organisaatio -teorian näkemykset sijoittuvat teollisuuden, liiketoiminnan sekä johtamisen aloille. Toimialoilla tunnistettiin tarve sopeutua kiihtyvään kehitykseen ja reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Teoria pyrkii huomioimaan kokonaisvaltaisesti monet toiminnan piirteet, ideat ja arvot onnistuneen muutoksen ja innovaatioiden aikaansaamiseksi. Oppivan organisaation vahvuus ovat tiedon jalostaminen organisaation tarpeisiin uusien oivallusten ja uuden tiedon tuottamiseksi. (Maynard 2010: 309.)

Organisaation kilpailukykyisyys on sen toiminnan elinehto. Elämme jatkuvasti muuttuvassa globaalissa yhteiskunnassa, mikä asettaa organisaation toiminnalle vaatimuksia muutoksessa selviytymiseen ja tehokkuuden lisäämiseen. (Ojala 2008: 65.) Selviytyäkseen nykyisessä vaativassa toimintaympäristössä organisaatioilta edellytetään sopeutumiskykyä ja näkemystä jatkuvaan kehittymiseen (Marshall, Smith & Buxton 2009: 37). Toimintaympäristön tapahtumien tuottama organisaation kiristynyt kilpailutilanne haastaa toimintaprosessien ja -mallien kehittämiseen, niin että käynnissä olevassa kilpailutilanteessa kyetään tavoitteiden saavuttamiseen ja vastaamaan jatkuvan kasvun pyrkimyksiin. Muutostarpeeseen vastaava tulevaisuuden ihanneorganisaatio on samanaikaisesti tehokas, oppiva ja hyvinvoiva. Organisaation tulosten on parannuttava jatkuvasti sekä organisaation että henkilöstön suoritusten näkökulmista. Suoritusten kehittämisessä osaamisen kehittäminen on keskiössä. Osaaminen saavutetaan oppimisen kautta ja sitä tärkeämpää oppiminen on, mitä nopeammin osaaminen vanhenee (Ojala 2008: 65). Osaaminen koostuu organisaatiossa, tiimeissä ja yksilöillä vallitsevista tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. (Sydänmaalakka 2001: 14–15.)

Osaaminen tarkoittaa työstä suoriutumista, työn parantamista ja kehittämistä sekä ongelman ratkaisua. Nykyorganisaatioissa työ muodostuu usein yksilöiden, ryhmien ja organisaation yhteispanoksesta. Osaamisen kokonaisuus (Taulukko 1) rakentaa organisaation osaamispääomaa, joka koostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdetpääomasta. (Ojala 2008: 47, 50.)

Taulukko 1. Osaamisen kokonaisuus (mukaillen Ojala 2008: 58–64).

	<b>Henkilöpääoma</b>	<b>Rakennepääoma</b>	<b>Suhdepääoma</b>
<b>Tavoite</b>	Yksilöllisen osaamisen huomiointi ja hyödyntäminen	Osaamisen mahdollistaminen organisaation käyttöön	Yhteiseen osaamiseen ja oppimiseen pyrkivän yhteistyön kehittäminen
<b>Keinot</b>	Yksilön koulutuksen, kokemuksen, persoonallisuuden ja sosiaalisten taitojen huomiointi	Tietokonejärjestelmien ja -laitteiden sekä oppimista ja palkitsemista tukevien järjestelmien hyödyntäminen	Laajasti yhteistyökumppaneiden huomiointi toiminnan suunnittelussa; sidosryhmät, alihankkijat, asiakkaat ym.
<b>Vaikutukset</b>	Lisää työhyvinvointia innostuneisuuden ja osaamisen kautta sekä sitouttaa organisaation toimintaan ja tavoitteisiin.	mahdollistaa yksilöllisen osaamisen valjastamisen organisaation käyttöön. Vaikuttaa organisaatiossa vallitsevaan ilmapiiriin ja työkuultuuriin.	Rakentaa organisaation sosiaalista pääomaa, joka mahdollistaa luotavaisen, yhteisiin tavoitteisiin ja vastavuoroisuuteen kykenevän suhdetoiminnan

Oppivan organisaation haasteena on yksilöiden ja organisaation tasapainoinen yhdistäminen, toisiaan hyödyttävällä tavalla. Tyydyttävään sopimukseen pääsemiseksi, yhteistyöltä odotettavien vaatimusten tulee täytyä tai jopa ylittyä ja tavoitteet tulee sopia yhteistyökumppaneiden välillä yhteneviksi. (Argyris 1991: 3.) Kokonaisvaltainen oppiva organisaatio -teorian tarkastelu ohjeistaa organisaation ja yksilöiden laajaan huomioimiseen kokonaiskuvaa rakennettaessa. (Moilanen 2001: 57–59.) Oppimisen esteiden tunnistaminen onkin ensimmäinen askel kohti oppivaa organisaatiota. Tavot ja menetelmät miten organisaatiota johdetaan ja miten rakenteet on suunniteltu vaikuttavat suuresti or-

ganisaation kykyyn oppia. Työtehtävien määrittely sekä niiden kautta muodostuva työ-  
kulttuuri ohjaavat ihmisten tapaa ajatella ja toimia. Toiminnan vaikutukset ulottuvat  
usein pitkälle tulevaisuuteen sekä koskettavat laajasti organisaation eri yksiköitä. Orga-  
nisaatiokulttuurin oppimista rajoittavien esteiden murtaminen aloitetaan tunnistamalla  
vallitsevat rajoitteet. (Senge 2006: 17–18, 23, 129.)

Organisaatiot ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, jotka koostuvat yksilöiden ja ryhmi-  
en toiminnasta, organisaatiokulttuurissa vallitsevista arvoista ja asenteista sekä toimin-  
taa ohjaavista ohjeistuksista. Asioiden monimutkainen toisiinsa liittyminen sekä toimin-  
nan epävarmuus hankaloittavat johtamista. (Argyris 1991: 11.) Tapanamme on nähdä  
maailma toisiaan seuraavina tapahtumien sarjoina, jolloin jokaiselle tapahtumalle on  
osoitettavissa selkeä aiheuttaja. Lyhytnäköinen asioiden tarkastelu kuitenkin sokeuttaa  
meidät asioiden todellisilta syiltä, eikä epätoivottu tapahtumaketju koskaan katkea pel-  
kästään oireita korjaavalla päätöksenteolla. (Senge 2006: 21–22.)

Organisaatioiden todelliset uhat kehittyvät hiljalleen, jolloin ilmiöiden syitä ja seurauk-  
sia tulee ymmärtää etsiä laajalti. Organisaation todellista oppimista ei voida saavuttaa  
mikäli ajatteluumme rajoittaa tapahtumien lyhytnäköinen syy-seuraussuhteiden hahmot-  
taminen. (Warren, Franklin & Streeter 1998: 359–360.) Asioiden välisten yhteyksien  
ymmärtämisen kautta saavutamme mahdollisuuden todelliseen hallintaan ja uusien visi-  
oiden luomiseen (Senge 2006: 22). Kokonaisuuden hahmottaminen edellyttää vaihtoeh-  
toisten toimintatapojen tunnistamista ja vallitsevien ajattelumallien tiedostamisen sekä  
kyseenalaistamisen (Marshall, Smith & Buxton 2009: 37–39). Sokeutuminen hiljalleen  
tapahtuville muutoksille johtaa hitaasti kehittyneiden seurausten huomaamiseen vasta  
kun tilanne on saavuttanut jo mittavat vaikutukset. Tällöin tapahtumaketjua on usein jo  
liian myöhäistä pysäyttää ja tappiot ovat väistämättömiä. Tilanteen stabiili hallitseminen  
edellyttää jatkuvaa organisaatioympäristön huomiointia, jolloin reagoidaan akuutteihin  
tapahtumiin mutta huomioidaan myös ympäristössä tapahtuvat hienovaraiset muutokset.  
(Senge 2006: 22–23.)

Organisaatio tehokkuutta huomioitaessa on nostettu esille lukuisia tulokseen vaikuttavia  
muuttujia, kuten yksilöllisyyden huomiointi, perinteet, erilaiset oppimistavat sekä hen-

kilokohtaiset näkemykset (Argyris 1991: 4). Muuttuvan työelämän hallinta edellyttää uuden tiedon omaksumista ja kykyä jatkuvaan oppimiseen. Organisaation kilpailukyvyyn saavuttaminen edellyttää henkilöstön sitoutumista ja osaamisen tukemista organisaation jokaisella tasolla. (Senge 2006: 4.) Yksilöllisen huomioinnin kautta mahdollistetaan henkilöstön taitojen kehittyminen, organisaatioon sitoutuminen ja vastuunotto. Henkilöstön huomiointi rakentaa elinvoimaisena ja toimintakykyisenä tunnistettavan organisaation. Työnteko ja työssä suoriutuminen ovat merkittävä osa ihmisen elämää. Työ rakentaa ihmisen kokonaisuhyvinvointia ja tarjoaa tarpeellisuuden tunnetta. Perustarpeena ihmisillä on halu tuntea olevansa pätevä ja kykenevä toimimaan tehokkaasti. Tehokkuuden pyrkimys toimii eteenpäin ajavana voimana, joka haastaa jatkuvasti kehittämään taitojaan sekä etsimään uusia haasteita. Hallittavissa oleva stressi ja työpännitteet tukevat työstä suoriutumista sekä luovuutta. (Argyris 1991: 4–5.)

## 2.1. Tiedon hyödyntäminen osaamisen perustana

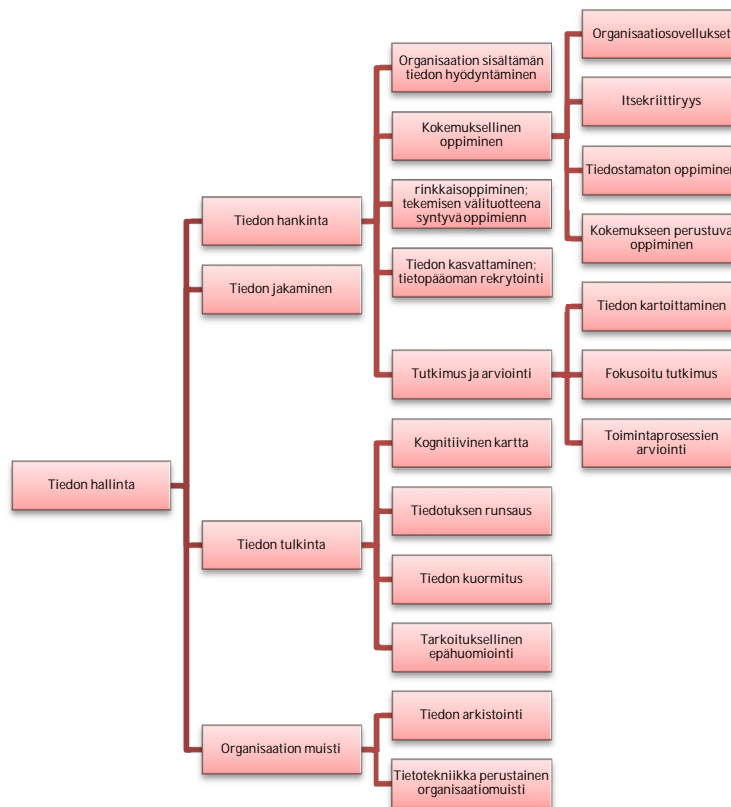
Oppiva organisaatio on tiedon luomiseen, hankkimiseen ja jakamiseen kykenevä yksikkö, joka jatkuvasti mukauttaa toimintaansa uuden tiedon ja muutosten vaatimusten mukaisesti. Oppivassa organisaatiossa rohkaistaan jatkuvaan oppimiseen ja innovatiiviseen ajatteluun, jolloin organisaatioyhteisö rakentaa jatkuvasti tulevaisuuttaan kollektiivisen panoksen avulla. Organisaatiossa vaikuttava luova ajattelu pyrkii hyödyntämään vallitsevat resurssit optimaalisesti ja kääntämään ominaisuutensa vahvuuksikseen. Jatkuva uuden oppiminen, monipuolinen tiedon etsiminen, luominen ja jakaminen yhteisön kesken kuvastavat oppivan organisaation kykyä hallita organisaatioympäristössä esiintyvää muutosta. Oppivan organisaation keskeisenä ominaisuutena oppimisen ideologia on sisällytetty organisaation arvoihin, visioon ja päämääriin. (Dahanayake & Gamlath 2013: 196–197.)

Oppivan organisaation on tarkoitus vapauttaa hyödyntämätön tietokapasiteetti organisaation käyttöön. Organisaatioteoria pyrkii oppimiseen organisaation joka tasolla ja kääntämään muutoksen edukseen. Tiedon avulla toiminnan ohjautuminen kyetään suuntaamaan organisaation toiveiden, tarpeiden ja halujen mukaisesti. (Pedler, Burgoyne &

Boydell 1991: 1.) Tiedonhallinta luo edellytykset organisaation oppimiselle (Choo 2001: 197–198). Tiedonhallinta on dynaaminen vuorovaikutusprosessi organisaation toimijoiden kesken työn näkyvän sekä hiljaisen tiedon tallentamiseksi. Organisaation rakenteellisten ominaisuuksien tulee tukea tätä oppimisen mahdollistavaa toiminnan vuorovaikutteisuutta. (Hong 1999: 176.)

Organisaation toimiva sisäinen vuorovaikutus auttaa selviytymään ympäristön epävarmuuden kanssa. Organisaation oppiminen onkin prosessi, jossa toimintaa kehitetään paremman tiedon ja ymmärryksen kautta. Oppiminen alkaa toiminnan ristiriitojen havaitsemisesta. Epäkohtien tunnistamiseksi toimitaan aktiivisesti ja ristiriidat pyritään korjaamaan viivyttämättä. Organisaation oppiminen edellyttää yhteisöllisen ajattelun synnyttämistä koko työyhteisöön ja arvojen juurruttamista organisaation jokaiselle tasolle. Kollektiivinen ajattelumalli mahdollistaa uuden luomisen, jolloin taustoiltaan erilaisten ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa saavutetaan laaja-alaisesti tietoa hyödynnäviä uusia mahdollisuuksia. (Hong 1999: 173–174, 176.)

Huber (1991: 90) jakaa organisaation oppimisen neljään tiedonhallintaa (kuvio 1) kuvaavaan luokkaan. Tiedonhankinta, tiedon jakaminen, tiedon tulkinta ja organisaation muisti rakentavat organisaation oppimisen kokonaisuuden. Tiedonhankinta sisältää olemassa olevan tiedon kartoittamisen ja tarvittavan tiedon hankkimisen. Tiedon jakaminen yhdistää eri lähteistä kerätyn tiedon eteenpäin välitettäväksi. Tiedon kokoaminen luo jo olemassa olevalle tiedolle uusia merkityksiä. Tiedon tulkitseminen mahdollistaa tiedon optimaalisen hyödyntämisen organisaation tarpeisiin. Organisaation muisti sisältää menetelmät toiminnasta muodostuvan informaation tallentamiseksi ja mahdollistaa tiedon hyödyntämisen tulevaisuudessa.



Kuvio 1: Tiedonhallinta (mukaillen Huber 1991: 90).

Organisaation oppimisen käsite mielletään usein organisaation tehokkuutta lisääväksi tarkoitukselliseksi toiminnaksi. On kuitenkin tärkeä huomioida, ettei oppimisen tarvitse aina olla tiedostettua tai tarkoituksellista eikä oppimisen avulla myöskään aina saavuteta tehokkuuden lisäystä. Uuden tiedon kautta on kuitenkin mahdollista löytää toimivampia menettelytapoja. Oppiminen sisältää myös kyvyn väärän tiedon tunnistamiseen, sekä riskin väärin tietojen omaksumiseen. Oppimisen edellytyksenä onkin haastaa ilmiöiden ja toiminnan tarkastelun kapea-alaisuus. Organisaation oppimisen voi käsittää prosessiksi, missä tietoa prosessoidaan tiedonhankinnan, jakamisen ja tulkinnan kautta. Oppimisprosessissa käsiteltävä tieto vaikuttaa yksilöiden ja yhteisön käyttäytymiseen, muokaten sitä tiedon ohjaamaan suuntaan. Organisaation tarkastelussa oppiminen muodostuu usein yhteisöllisten oppimisprosessien kautta. Sitä merkittävämpää oppiminen on, mitä useampi yhteisönjäsen kykenee omaksumaan uuden toimintaa edistävän tiedon. (Huber 1991: 88–90.)

Organisaation johtaminen toteutuu usein totuttujen tapojen mukaisesti. Toiminta suunnataan kapeanäköisesti kohti organisaatioin tavoitteita, jolloin yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien tarpeiden kohtaaminen saattaa jäädä huomioimatta. Pyritään nopeaa päätöksentekoon välittömien tulosten saavuttamiseksi. Kestävien muutosten saavuttaminen edellyttää kuitenkin epälineaaristen vuorovaikutussuhteiden ymmärtämistä, jolloin asioilla ei aina ole selvää syy-seurausyhteyttä. (Warren ym. 1998: 358–359.) Johtamiselta edellytetään jatkuvaa vuorovaikutteista toiminnan arviointia sekä uuden tiedon omaksumista ongelmien ja toimimattomien rakenteiden tunnistamiseksi. (Argyris 1975: 29–30.) Monimutkaisen tilanteen käsittelyssä päädytään usein ongelman yksinkertaistamiseen, jolloin vallitsevia prosesseja muokataan nopean päätöksen saavuttamiseksi. Tilanteen ratkaiseminen edellyttääkin kattavaa tiedonkartoittamista ja syvällistä syy-seuraussuhteiden selvittämistä sekä vallitsevien toimintatapojen arvioimista. (Hussi 2013: 107–108.)

Organisaation oppiminen onkin toiminnan virheiden havaitsemiseksi ja korjaamiseksi käytävä oppimisprosessi. Oppimisprosessia, joka ylläpitää vallitsevaa tilannetta, toteuttaen nykyistä politiikkaa ja saavuttaa asetetut tavoitteet, voi kutsua rationaaliseksi oppimisprosessiksi (single-loop learning). Rationaalinen oppiminen huomioi ilmeiset syy-seuraussuhteet ja toteuttaa korjaavat toimet. Johdonmukainen ja suoraviivainen oppiminen soveltuu rationaaliseen ongelmanratkaisuun, kun asioilla on selkeät syy-seuraussuhteensa. Monimutkaisemmissa tilanteissa vaaditaan ongelmien perimmäisten syiden selvittämistä. Kestävän ratkaisun muodostamiseksi, tulee kyseenalaistaa vallitsevat toimintatavat ja tarkastella kriittisesti käytössä olevia totuttuja tapoja (double-loop learning). Organisaatiossa kriittisesti toteutuva oppimisprosessi korjaa vallitsevaa toimintaa huomioiden asioiden ristiriitaisuuden ja mahdollistaa täten kestävämpien päätösten tekemisen. (Argyris 1977: 116–117.)

## 2.2. Oppivan organisaation ominaisuudet

Organisaation on kyettävä jatkuvasti uudistumaan, ennakoimaan muutoksia ja oppimaan kilpailijoitaan nopeammin. Ihanneorganisaation tulisi olla samanaikaisesti tehokas, oppiva ja henkilöstön hyvinvointia edistävä. Ihanne organisaatio koostuu useasta ominaisuudesta, joita täytyy soveltaa ja tasapainottaa sopivassa suhteessa. (Sydänmaalakka 2004: 100–104.) Oppiva organisaatio tulee ymmärtää monitieteellisenä ja useita näkökulmia sisältävänä organisaatioteorianana. Oppiva organisaatio toteuttaa kaikkia eri oppimismuotoja ja hyödyntää kaiken mahdollisen tiedon organisaation toiminnan jatkuvaan uudistamiseen. (Kinnunen 2010: 32–33.) Organisatorisen oppimisen ymmärtäminen edellyttää taustalla tapahtuvan yksilö- ja tiimitason oppimisen oivaltamista. Organisaatioon liittyvä oppiminen tapahtuu eri tavoin, lisäksi se myös ilmenee eri tasoilla. (Stenvall & Virtanen 2007: 31.) Peter Sengen vuonna 1990 ilmestynyt kirja, *The Fifth Discipline*, on klassikoksi muodostunut, oppivaa organisaatiota kuvaava teos (Sarala & Sarala 1997: 60; Sydänmaalakka 2001: 54). Sengen oppivassa organisaatiossa on kyse tiedon sisäistämisestä ja kyvystä soveltaa sitä, eikä vain tiedon mekaanisesta vastaanottamisesta (Sydänmaalakka 2001: 54). Sengen näkemys oppivasta organisaatiosta toteaa, että oppivassa organisaatiossa ihmiset kehittävät jatkuvasti kykyjään tavoittelemiensa tulosten saavuttamiseksi. Oppivassa organisaatiossa avointa ja laaja-alaista ajattelua tuetaan ja mahdollistetaan yhteisön kollektiiviset pyrkimykset. Lisäksi oppivassa organisaatiossa ihmiset kehittävät jatkuvasti taitojaan oppia yhdessä. (Maynard 2010: 310.)

Sengen (2006: 5–10) määrittämän oppivan organisaation kokonaisuus muodostuu viiden osatekijän kautta: systeemiajattelu, itsensä johtaminen, ajattelumallit, yhteinen visio ja kollektiivinen oppiminen. Yhdessä ominaisuudet muodostavat oppivan organisaation, jossa ideat jalostuvat innovaatioiksi, erilaisuus käännetään vahvuudeksi ja vaihtoehdot toimintatavat muuttuvat organisaation yhteiseksi voimavaraksi. Oppivan organisaation yksittäisillä osatekijöillä on merkittävä vaikutus organisaation kokonaisuudelle. Oppivan organisaatio avulla on mahdollista saavuttaa toiminnan korkeimmat tavoitteet.

### 2.2.1. Systeemiajattelu

Muutoksen hallinta on organisaation toiminnan elinehtona. Tulevaisuus ei ole ennakoitavissa vain nykytilaa arvioimalla, lisäksi toiminnan dynaaminen vuorovaikutus ympäristön kanssa edellyttää jatkuvaa tilanteen arvioimista. Toimintaan liittyy useita toisiinsa vaikuttavia muuttujia, jolloin työpanoksen lisääminen ei välttämättä lisää samassa suhteessa tulosta. Organisaatioiden toiminnassa eri tekijöiden välillä ei vallitse kiinteää syy-seuraussuhdetta, vaan toiminta tapahtuu monen muuttujan yhteisvaikutuksesta. Tiedostamattomat ja epävarmat tekijöiden väliset riippuvuussuhteet muodostavat organisaation kompleksisuuden ja edellyttävät ymmärrystä systeemiajattelusta. (Argyris 1991: 12–13.) Systeemiajattelu muodostaa oppivan organisaation perustan. Systeemiajattelu auttaa muodostamaan toiminnan moniulotteisuuden huomioivan organisaatiokulttuurin, joka samalla kiinnittää huomiota tekijöiden välisiin keskinäisriippuvuuksiin. Systeemiajattelu on tiedonala, joka yhdistää ajattelun eri muotoja toisiinsa luoden näin ehjän kokonaisuuden. (Maynard 2010: 310.)

Systeemiajattelu pohjautuu Von Bertalanffyn (1972: 414) yleiseen systeemiteoriaan, jossa toiminnan kokonaisuus hahmotetaan useiden siihen liittyvien osatekijöiden kautta. Kokonaisuus rakentuu monista toisiinsa liittyvistä osatekijöistä, jotka ovat joko suorassa tai välillisessä vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Toisiinsa kytkeytyvien osatekijöiden tasa-arvoinen huomiointi osana toiminnan kokonaisuutta mahdollistaa kattavan yleiskuvan muodostamisen. Pitkälle erikoistuneen ja tarkasti rajautuvan ongelman ratkaisusta poiketen systeemiajattelu perustuu kaiken kattavan ja monipuolisen tiedon rakentamiseen, joka yhdistää erikoistuneet näkökulmat osaksi yleistä käsitystä. Systeemiajattelu ei ole vaihtoehtoinen ajattelutapa asiantuntija tiedolle vaan täydentävä ajattelutapa. Systeemiajattelu kannustaa laajaan globaaliin kehittämiseen, yhtenäisen tietoisuuden kasvattamiseen, yhteistyöhön panostamiseen sekä elinikäiseen oppimiseen ja jatkuvan tiedon sekä viisauden kartuttamiseen. (Laszlo & Krippner 1998:11–12.) Von Bertalanffy (1972: 407) toteaaakin Aristoteleen sanoin, systeemisen lähestymistavan olevan enemmän kuin osiensa summa.

*Systeemiajattelun periaatteet*

Nyky-yhteiskunnassa lisääntyvä toiminnan kompleksisuus kasvattaa tarvetta asioiden kokonaisvaltaiseen huomiointiin sekä keskinäisriippuvuuksien tunnistamiseen. Systeemiajattelu vaatii ajattelua toiminnan monella tasolla ja haasteena onkin usean näkökulman ja toiminnan seurauksen samanaikainen huomiointi. Systeemiajattelussa yhdistyvät tilanteen ajallisen ulottuvuuden hahmottaminen, syy-seurausuhteiden etsiminen, laajemman kokonaiskuvan tarkastelu sekä ymmärrys tekijöiden vaikutuksista toisiinsa. (Maani & Maharaj 2004: 22–24.)

Systeemi koostuu kahdesta tai useammasta tekijästä, jotka vaikuttavat toisiinsa sekä ympäristöönsä. Systeemikokonaisuudessa jokainen tekijä vaikuttaa muodostuvaan lopputulokseen. Kokonaisuuden hahmottaminen edellyttääkin jatkuvaa tilanteen tarkkailua, muutoksessa olevien osatekijöiden havaitsemiseksi. Laajan systeemin sisällä toimii useita itsenäisiä kokonaisuuksia, joiden toiminta on kytkeytyneenä myös osaksi laajaa systeemikokonaisuutta. Itsenäisesti toimivia systeemikokonaisuuksia tai osatekijöitä ei voi irrottaa erilliseen arviointiin. Tekijät on nähtävä kokonaisuuden osina, jolloin toiminnan arvioinnissa pitää huomioida ja ymmärtää tekijöiden väliset riippuvuussuhteet. (Johanessen, Olaisen & Bjørn 1999: 27–28.)

Systeemiajattelu auttaa ymmärtämään miten järjestelmät organisaation sisällä toimivat, miten eri systeemit kytkeytyvät toisiinsa sekä mitkä ovat toiminnan vaikutukset organisaatioympäristöön. (Atwater & Pittman 2006: 273–274.) Järjestelmien kompleksiset suhteet muodostavat ympärillämme vallitsevan systeemi-infrastruktuurin. Tuotamme toiminnastamme enemmän tietoa kuin kenelläkään on kykyä hyödyntää, vaalimme suurempaa asioiden riippuvuutta kuin pystymme hallinnoimaan ja kiihdytämme muutosta suurempaa nopeuteen kuin kykenemme pysymään tahdissa. Vallitsevien asioiden kompleksisuus on suurempaa kuin koskaan aikaisemmin. Asioiden kompleksisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen tekee systeemiajattelusta oppivan organisaation keskeisimmän tekijän. (Senge 2006: 69.)

*Yksilö osana systeemikokonaisuutta*

Oppivan organisaation juuret ovat systeemijattelussa ja erityisesti sosio-teknisen systeeminäkökulman laajenemisesta organisaatiotarkasteluun. Organisaatiot ymmärretään elävinä organismeina, joiden kehittyminen tapahtuu oppimisen kautta. Oppimaan oppiminen ja suunniteltu oppimisen kautta tapahtuva organisaation muutos ovat hiljalleen tapahtuvia muutoksia. (Pedler ym. 1991: 2–3.) Organisaatorakenteet vaikuttavat käyttäytymiseemme, samassa systeemissä toimivat ihmiset vaikuttavat tuottavan samankaltaisia lopputuloksia. Usein henkilöistä haetaan syitä epäonnistuneille lopputuloksille, kuitenkin vika on monesti kokonaisuuden toimimattomuudessa. (Senge 2006: 40.)

Tietoisuutemme asioista ohjaa ajatteluamme ja synnyttää mieleemme olettamuksia asioiden välisistä yhteyksistä. Osana sosiaalista systeemiä myös vallitsevan aikakauden mukaiset näkökulmat ja mielipiteet vaikuttavat muodostamaamme kokonaisuuteen. Systeemijattelu huomioi ihmisten mukanaan tuoman sosiaalisen ulottuvuuden mekanistiseen ajatteluun. (Johanessen ym. 1999: 29–30.) Oppimista rajoittavien tekijöiden ja oletettujen käyttäytymismallien tiedostaminen auttaa näkemään kompleksiseen tilanteeseen vaihtoehtoisia toimintatapoja. Ristiriitatilanteen kehittyminen huomataan usein vasta liian myöhään, jolloin tilanteen korjaaminen on muodostunut jo ylitsepääsemättömän hankalaksi. Ongelman tunnistaminen vaatii jatkuvaa ympäristön tarkkailua ja pienten asioiden huomiointia. Kokemuksesta oppiminen puuttuu, koska toiminnan seurauksia ei nähdä. Ei tehdä yhteistyötä, eikä tiedetä mitä muut tekevät. Systeemijattelu osoittaa, miten kompleksiseen ongelmaan on olemassa useita ratkaisuja. Yhden näkökulman mukaan ongelmaan on olemassa monia yhdenvertaisia ratkaisuja mutta niiden käytettävyys vain on erilainen. (Senge 2006: 51–53.)

Toimintaympäristön kokonaisvaltainen ymmärtäminen mahdollistaa hallitsevien rakenteiden muokkaamisen. Systeemijattelun mukaan tietyt systeemirakenteen -mallit toistuvat kerta toisensa jälkeen. Oppiessamme tunnistamaan näitä systeemirakenteen -malleja kykenemme näkemään laajemmin mahdollisuuksia vaikeiden haasteiden edessä. (Senge 2006: 51–53, 93–94.) Systeemijattelu tarjoaa tarvittavat puitteet asioiden välisen liitännäisyyksien ja toimintakuvioiden ymmärtämiseksi. Systeemijattelu laajentaa

ihmisten näkemyksiä toimintaympäristöstään sekä koko maailmasta. Systeemiajattelu edellyttää toiminnan rakenteet huomioivaa ajattelua, yksilöihin keskittyvän ajattelun sijasta. Ongelmien ratkaisemiseen ja asioiden välisten yhteyksien muodostamiseen systeemiajattelu sisällyttää vaatimuksen asioiden kokonaisvaltaisesta lähestymisestä. Yksittäiset tapahtumat ja tieto tulee ymmärtää osana laajempaa kokonaisuutta. (Morrison & Rosenthal 1997: 127.)

### *Systeemiajattelu organisaatiotasolla*

Systeemien käyttäytymisen ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää nykyajan organisaatioissa, jotka ovat muuttuneet entistä monimutkaisemmiksi. Nykyään organisaatiot mielletään osaksi laajempaa systeemikokonaisuutta, joilla on useita toiminta-alueita sekä toimijoita täyttämässä omaa tarkoitustaan. Kompleksisen sosiaalisen systeemin hahmottamiseksi toimijan tulee selvittää, miksi järjestelmä toimii kuten toimii. Toiminnan motiivien selvittäminen, tiedostaminen ja selittäminen sekä oppiminen ovat koko sosiaalisen systeemin hahmottamisen ydinprosessi. (Atwater & Pittman 2006: 275–276.)

Toiminnan kaikkia ulottuvuuksia on aina vaikeampi havaita, mitä kompleksisemmäksi systeemi muuttuu. Systeemiajattelun yksi tarkoitus onkin kiinnittää huomiota siihen miten yksittäiset systeemit vaikuttavat toisiinsa. Oppiva organisaatio edustaa nykyaikaista tietoon tukeutuvaa organisaatiota, jossa toimintaa ohjataan tiedon jakamisen kautta. Osaamisen kehittäminen on osa organisaation sisäistä motivointia. Työntekijät vapautetaan käskyttämisen ja valvonnan kautta johdetusta organisaatiomallista itsenäiseen ajatteluun, minkä odotetaan nostavan esille uusia ajattelu- ja toimintamalleja. Oppivassa organisaatiossa vallitseva päätöksenteon hajautuminen toimijoiden keskuuteen tukee toiminnan suorittamista systeemiajattelun mukaisesti. Työyhteisölle tarjottu luottamus ja työhön motivointi toimivat yllykkeenä henkilökohtaisen työprosessin kehittämiseen osana systeemikokonaisuutta. (Johanessen ym. 1999: 31–34, 40.)

Systeemin ymmärtämiseen käytettävien menetelmien tulee auttaa kokonaisvaltaiseen ajatteluun, jolloin toiminnan jokainen näkökulma otetaan huomioon kehittämisessä ja päätöksenteossa. Organisaation jäsenten toimiessa omien ajattelumalliensa mukaisesti,

keskinäinen kommunikointi auttaa ymmärtämään ja näkemään eri toimijoiden syitä ja näkökulmia omalle toiminnalleen. (Atwater & Pittman 2006: 279–280.) Tietoon perustuvissa organisaatioissa ideat nousevat esille systeemin eriosista. Organisaation yhteisen vision rakentaminen edistää yhteistyötä, samalla kun yksittäisten työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet palkitsevat tekijäänsä. Parantunut organisaatioilmapiiri kehittää henkilöstön sekä koko organisaation tulevaisuutta. Oppiva organisaatio pyrkiiin muuttamaan vakiintuneita käytäntöjä ja ajattelumalleja, systeemin parhaan toimivuuden takaamiseksi. (Johanessen ym. 1999: 38–39, 40.)

### 2.2.2. Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen kuvastaa saavutuksia, jotka ovat tavoitettavissa mielen hallinnan kautta. Kuinka voimme laajentaa luonteenomaista näkemystämme ja välttää virheet joihin helposti sorumme? Itsensä johtamisen kautta pystymme muuttamaan tapaamme ajatella ja tehdä asioita. Tietoinen ja harkittu ajattelu johdattaa uusien näkökulmien huomioimiseen ja hyväksymiseen, jolloin muutamme tapaamme toimia. Itsensä johtamiseen voi ajatella liittyvän neljä ominaisuutta: tietoisuuden kasvattaminen, tulevaisuuden visiointi, kyky monipuolisten näkökulmien ja tulkintojen muodostamiseen sekä uusien toimintatapojen omaksumiseen. Tietoisuuden kasvattamiseksi tulee tunnistaa ajattelumallinsa, huomioida tilanteiden esille tuomat tuntemukset ja ajatukset sekä jatkuvasti arvioida toimintaansa ja tekemisiään. Itsensä johtaminen edellyttää monipuolisesti erilaisten näkökulmien ja mielipiteiden huomioimista ja ymmärtämistä. Erilaisten näkemysten tunnistaminen mahdollistaa luovan ajattelun ja johdattaa parhaan päätöksen tekemiseen. (O'Brien 1996: 82.)

Itsensä johtaminen edellyttää rohkeutta tunnustaa itsensä sellaisena kuin on. Ihminen on luovimmillaan ja tuottoisin ollessaan sinut itsensä kanssa. Itsensä johtaminen edellyttääkin henkilökohtaista näkemystä, totuuden tunnustamista sekä ymmärrystä ja kykyä nähdä kytköksemme ympäröivään maailmaan. (Dhiman 2007: 27–28, 30, 34.) Itsensä johtaminen on päättymätön prosessi, joka sisältää useita riskinottoa ja rohkeutta vaativia kasvun paikkoja. Omien arvojen ja näkökulmien toteuttaminen ja puolustaminen johdattaa usein tilanteisiin, jolloin valinnat asettavat meidät vastakkain vallitsevien normien ja

ympäröivien ihmisten kanssa. Ainutlaatuisuuden tiedostaminen, huippu kokemusten hakeminen, itsensä voittaminen sekä tarkoituksen etsiminen luonnehtivat itsensä johtamisessa esiintyviä ominaisuuksia. (O'Connor & Yballe 2007: 742.)

Itsetietoisuuden kautta pystymme vapauttamaan itsestämme suuremman potentiaalin kuin kuvittelemmekaan. Usko itseesi, pidä huolta itsestäsi, arvosta itseäsi. Rohkea haasteisiin tarttuminen ja esteiden ylittäminen tuottavat onnistumisen elämyksiä ja lisäävät tyytyväisyyttä. Tarkoituksen löytäminen vaikeista ja vieraista tilanteista synnyttää luovan jännitteen tilan, joka toimii kannustavana voimana vaikeuksien ylittämiseksi sekä tarjoaa merkityksen ponnisteluille. Itsensä johtaminen on lähestymistapa elämän täytymyksen, aitouden sekä tarkoituksen löytämiseksi niin työ- kuin vapaa-ajan elämässä. Itsetuntemuksen kautta luomme henkilökohtaiset tavoitteemme, oman arvoperustamme sekä tarkoituksen olemassaolollemme. (Dhiman 2011: 70–72, 75.)

Merkittäväksi koettu ja omien vahvuuksien mukainen tehtävä sitouttaa tekijäänsä, mikä heijastuu positiivisesti toiminnan tehokkuuteen sekä yksilön hyvinvointiin (Dhiman 2011: 72). Merkittäväksi koettu ja tasapainoisessa suhteessa vapaa-ajan kanssa oleva työ tukee hyvän elämän täyttymistä (Chalofsky & Cavallaro 2013: 332). Merkityksellisen tekemisen kautta ihminen voi saavuttaa työn imun. Työn imuksi kutsutaan tilaa jolloin ajan ja paikan hahmotus häviää ja ihminen uppoutuu täydellisesti keskittymäänsä asiaan ilman ulkoista pakotetta. Keskittyminen on vaivatonta ja tehtävään uppoutuu halituneella ilolla. (Dhiman 2011: 78.) Vapaus työskennellä kiinnostuksensa mukaisissa tehtävissä antaa merkityksen työnteolle sekä tuottaa hyvinvointia yksilölle. Kiinnostavat ja mielekkäät tehtävät lisäävät motivaatiota työtä kohtaan ja johdattavat työn imun kautta tehokkaaseen työnsuorittamiseen. (Chalofsky & Cavallaro 2013: 335.)

Itsensä toteuttamiseen sisältyy tarkoituksen tunnistaminen jokaisesta tilanteesta. Ilman tarkoitusta, koemme itsemme tarpeettomiksi, mikä luo tyhjyyden tunnetta. Omien vahvuuksien seuraaminen ja omantunnon kuunteleminen johdattavat merkityksellisen tekemisen ääreen, jolloin hyvinvointi, onnellisuus sekä menestys seuraavat tekemisen sivutuotteena. (Dhiman 2011: 74–75.) Työ on merkittävä osa ihmisen identiteettiä, jolloin

ammattissa kehittyminen vahvistaa minäkuva ja tukee henkilökohtaista kasvua. (Chalofsky & Cavallaro 2013: 335–336.)

Oppiminen lisää kykyä itsensä johtamiseen. Henkilökohtaisten taitojen löytäminen ja kehittäminen lisää tietoutta omista kyvyistä ja vahvuuksista. Lisääntynyt itsetietoisuus kasvattaa ammatillista itsetuntoa ja antaa voimia haasteiden voittamiseen. Itsensä johtamiseen kykenevä yksilö uskoo menestykseensä ja omaa vahvan käsityksen työnsä merkityksestä. Oppiminen tuottaa menestyksekkääseen suorittamiseen tarvittavaa tietoa, kokemusta, ymmärrystä ja viisautta. Menestyksekkäs itsensä johtaminen reflektoi jatkuvasti oppimaansa, arvioi kriittisesti uusia toimintatapoja ja -malleja sekä tulkitsee eri näkemysten välisiä ristiriitoja. Ajattelumalliin sisältyy perusteltujen näkemysten vaatiminen ennen mielipiteen hyväksymistä. Itsensä johtaminen johdattaa jatkuvaan tiedon etsimiseen, arviointiin ja edellyttää kykyä innostua uuden oppimisesta. (Chalofsky & Cavallaro 2013: 336.)

Itsensä johtaminen on tunnistettavissa elinikäisen oppimisen kautta saavutetussa erityisosaamisessa. Ilman itsensä johtamista yksilöt sekä organisaatiot eivät ole kykeneviä toiminnan kehittämiseen ja luovaan tulevaisuuden visiointiin. Ominaisuus perustuu realistiseen näkemykseen nykytilanteesta, jolloin tietoa sekä organisaation eritasoilla vallitsevaa osaamista kartutetaan vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa. (Morrison & Rosenthal 1997: 127.) Itsensä johtamiseen ja henkiseen kasvuun liittyy monien päätösten tekemistä. Onnistuneen päätöksen tekeminen vaatii sekä rohkeutta että kiinnostusta käsiteltävään aiheeseen. Päätöksentekokyvyn lisäksi henkiseen kasvuun sisältyy eläminen rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta ja aitoutta vaalivien hyveiden mukaisesti. Eläminen itseään sekä toisia kunnioittaen tuottaa hyvinvointia sekä yksilölle että koko yhteisölle. Lisäksi mielenkiinnolle antautuminen tuottaa elämäniloa ja tarjoaa päämäärän, minkä vuoksi ponnistella eteenpäin. Sallimalla uudet kokemukset ja vieraat näkökulmat voi löytää uusia mahdollisuuksia ja oppia ennen näkemättömiä ominaisuuksia itsestään sekä ympäristöstään. Itsensä johtaminen ei ole itsekeskeisyyttä vaan ennemminkin yksilön avarakatseisuutta ja kykyä nähdä laajempi todellisuus omien vahvuuksiensa kautta. (O'Connor & Yballe 2007: 747–748.)

### 2.2.3. Ajattelumallit

Organisaatioissa uudet oivallukset jäävät usein hyödyntämättä. Kehitysehdotukset otetaan mielenkiinnolla vastaan mutta uudistukset jäävät kuitenkin toteuttamatta. Uusien oivallusten omaksumisen esteenä ei usein ole niinkään huono johtaminen vaan organisaatiossa tiukassa vallitsevat perinteiset käytännöt. Vallitsevat ajattelumallit rajoittavat valmiuttamme hyväksyä uusia tekemisen tapoja. Mielikuvamme toimintamalleista muodostuvat nykyisten käytänteiden kautta. Uusien ja totutusta poikkeavien oivallusten hyväksyminen on haastavaa, niiden edellyttäessä uutta tapaa ajatella ja toimia. Ajattelumallit rajoittavat ja vaikuttavat tapaamme toimia. Mielipiteemme ja lähestymistapamme asioihin määräytyvät kokemuksemme ja ennakkokäsityksemme kautta, jolloin eri taustoista tulevat ihmiset hahmottavat ongelmaa eri näkökulmista ja näkevät tilanteessa erilaisia vaikuttavia tekijöitä. (Senge 1992: 5.)

Organisaatiomuutoksen saavuttamiseksi tarvitaan muutosta käyttäytymisen ja ajattelun tavoissa. Yksilöiden kehittyminen tapahtuu ihmisten ajattelumallien muuttumisen myötä. (Morrison & Rosenthal 1997: 124.) Vallitsevat ajattelumallit tuottavat ongelmia mikäli rajoittavia näkemyksiä ja toimintatapoja ei tiedosteta. Organisaatiokulttuuri sisältää runsaasti hiljaista tietoa toimintatavoista, joiden olemassaolo mahdollistaa vallitsevan toimintakulttuurin mutta on samalla myös esteenä muutoksille ja uusille innovaatioille. Organisaation toimintatapojen tulee olla avoimesti jokaisen arvioitavissa, näkymättömät ajattelumallit muodostuvat ennen pitkään toiminnan ongelmiksi. Olemassa olevien näkemysten selkeyttäminen, vallitsevien ristiriitojen toteaminen ja uusien strategioiden muodostaminen laaja-alaisten näkemysten pohjalta luovat perustan toimivien ajattelumallien muodostamiselle. (Senge 1992: 5–6.)

Ajattelumallien kehittäminen vaatii oman toiminnan sekä ympäristön havainnointia sekä niiden kriittistä arviointia. Ajattelun näkökulmien tunnistaminen on tärkeää itsensä kehittämiseksi. Ratkaisun saavuttamiseen tyytyminen ei vielä tuota toimintatapojen kestävä kehitystä. Ajattelun näkökulmien kautta on mahdollisuus nähdä mielipiteensä osana suurempaa kokonaisuutta. (Senge 1992: 8–9.) Rajoittunut, yksipuolinen ajattelu toimii sekä yksilön että koko organisaation oppimisen esteenä (Morrison & Rosenthal 1997:

129). Sen lisäksi, että ajattelumallit vaikuttavat tapaamme hahmottaa ympäristöämme, ovat vaikutukset havaittavissa myös toimintatavoissamme. Yksilölliset ajattelumallit määrittävät tapaamme toimia ja erottaa yksilöiden tavat toisistaan. Kokemuksemme kautta muodostamme erilaisia ajattelumalleja erilaisista tilanteista. Vaihtelevat oppimisen tavat tuottavat siten monipuolisempaa kokemustietoa. (Palmunen, Pelto, Paalumäki & Lainema 2013: 851.)

Ajattelumallien kehittäminen edellyttää uusien toimintamallien omaksumista, mikä vaatii uuden oppimista. Ajattelumallien muuttuminen mahdollistaa organisaation uudistumisen. Yhteisten ajattelumallien saavuttamiseksi, organisaatiossa päätöksentekovaltaa omaavat henkilöt tulee sovittaa yhteisen kehittämisen ääreen. Yhteisten näkemysten saavuttamisessa ammatillistentaiteiden sekä ihmissuhdetaitojen huomiointi ovat yhtä tärkeässä asemassa kokonaisuuden onnistumiseksi. (Senge 1992: 7.) Organisaatiot oppivat vain oppimaan kykenevien jäsentensä kautta. Oppiminen on aina ihmisten yksilöllistä kehittymistä ja organisaation oppiminen tapahtuukin, joko olemassa olevan henkilöstön tai organisaatioon rekrytoitavien uusien yhteisön jäsenten kautta. Yksilön osaaminen välittyy yhteisten ajattelumallien avulla koko organisaation oppimiseksi. (Cambell & Armstrong 2013: 241.)

Ajattelumallit vaikuttavat yksilöiden kykyyn nähdä toiminnan puutteet ja mahdollisuudet. Toiminnan kehittämiseksi organisaatiojäsenten tulee jakaa näkemyksensä, toiminnan arvoista, periaatteista ja uskomuksista koko organisaation keskuuteen. (Morrison & Rosenthal 1997: 125–126.) Yksiön tai organisaation oppimiseksi ajattelumallit tulee tuoda esille yhteisen näkemyksen aikaansaamiseksi, jolloin tiedon ja osaamisen kehittymiselle annetaan mahdollisuus. Yhteisten näkemysten ja ajattelumallien muodostaminen voidaan organisaatiossa saavuttaa yhteisen dialogin, neuvottelun tai argumentoinnin kautta. (Cambell & Armstrong 2013: 242.) Ajattelun kehittämiseen liittyy tiedon vaihtaminen perusteltujen näkemysten kautta, jolloin omat näkökulmat esitetään tietoon perustuen mutta myös muiden perusteltuihin näkemyksiin suhtaudutaan avoimesti. Avoimen vuorovaikutuksen kautta voidaan saavuttaa osapuolia tyydyttävät ajattelun näkökulmat. Parhaan lopputuloksen saavuttamisessa ei ole kyse voittamisesta vaan parhaan

argumentin hyväksymisestä. Vain tasapuolisesti huomioimalla kaikki näkökulmat voidaan saavuttaa uusia luovia ratkaisuja. (Senge 1992: 9–10.)

Yhteisesti omaksuttu ajattelumalli on enemmän kuin osiensa summa. Yhteinen näkemys muotoutuu yksilöiden erilaisen osaamisen ja ajattelutapojen kautta, jolloin muotoutuva ajattelutapa edustaa yhteisön soviteltua näkemystä. Yhteinen ajattelumalli on jatkuvasti kehittyvä toimintapa, joka ohjautuu yksilöiden omaksuman tiedon ja kokemusten mukaisesti. Vakiinnuttuaan organisaation käytäntöihin ajattelumallit edustavat organisaation oppimista. Organisaation vahva yhteinen näkemys ja muuttumattomat ajattelumallit saattavat myös estää organisaation myönteistä kehitystä, mikäli ajattelumalleja ei muokata organisaatioympäristön muutosten mukaisesti. Organisaation oppiminen on kuitenkin tehokasta, kun yhteisiä ajattelumalleja muutetaan vastaamaan organisaatioympäristön vaatimuksia ja tarpeita. (Cambell & Armstrong 2013: 242, 244–245.)

#### 2.2.4. Yhteinen visio

Ymmärrys organisaation perustehtävästä luo perustan yhteisen vision rakentamiselle. Selkeät päämäärät ja tavoitteet sitouttavat ja motivoivat henkilöstöä. Työlleen motivoituneen henkilöstön avulla mahdollisuus synnyttää organisaatiota tukevia innovaatioita ja kehittämisideoita. (McDonald 2007: 261, 275.) Tehokkaan toiminnan saavuttamiseksi kaikkien organisaation toimijoiden tuleekin tähdätä yhteiseen tavoitteeseen. Ilman yhteistä kehityssuuntaa, organisaatiokulttuuri sisältää eri suuntiin vetäviä voimia, jotka rajoittavat tuottavuutta ja kehitystä. Yhteisen vision tulee käynnistyä päättävien tahojen yhteisestä ymmärryksestä. Lopullisesti yhteinen ymmärrys muodostetaan osallistamalla koko henkilöstö asian pariin. Toimintaa rajoittavat jännitteet muodostuvat usein toimijoiden välisistä eriävistä tavoitteista ja oman edun tavoittelusta. Jännitteet työilmapiirissä synnyttävät herkästi tarpeettomia niin ammatillisia kuin henkilökohtaisiakin ristiriitoja. Kaikkia palvelevat tavoitteet ja yhteisesti hyväksytyt menetelmät sitouttavat toimijat työn tekemiseen. Tavoitteen yhtenäistäminen sisältää organisaatiokulttuurin huomioimisen kokonaisvaltaisesti, sisältäen vallitsevat käytännöt, vuorovaikutuksen, tunteiden, uskomusten, arvojen ja asenteiden huomioimisen. (Eigeles 2003: 208–209.)

Organisaatiokulttuuri, jossa on yhteisen visio ja jossa arvostetaan erilaisuutta ja luovuutta, edistää toiminnan päämäärien saavuttamista. Yhteinen visio tarjoaa suunnan organisaation toiminnalle sekä antaa merkityksen organisaation oppimiselle. Yhteinen visio hyödyntää organisaation resurssit kustannustehokkaasti kanavoimalla osaamisen yhteistä tavoitetta kohti. (Wang & Rafiq 2009: 87.) Organisaatiossa tulee vallita selkeä näkemys toiminnan päämääristä ja tavoitteista, jotta yksilöt kykenevät erinomaisiin saavutuksiin. Yksilötason tavoitteet eivät riitä kannattelemaan koko organisaation toimintaa, menestymiseen tarvitaan yhteisesti hyväksytyä näkemystä antamaan merkitys päämäärien tavoittelulle. (Morrison & Rosenthal 1997: 126.) Organisaatiolla on oltava selvä ymmärrys omista kyvyistä ja vahvuuksistaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Kykyjen ja vahvuuksien kautta muodostetaan organisaation visio, joka suuntaa organisaation toiminta-ajatuksen vuosiksi eteenpäin. Visio identifioi organisaation toiminta-ajatuksen ja päämäärät. (Zuckerman 2000: 294.)

Tavoitteiden saavuttamiseen ja esteiden voittamiseen tähtäävän yhteisen vision luominen vaatii organisaatiokontekstin kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Millainen on organisaation nykytilanne, mistä tulevaisuuden haasteet rakentuvat ja miten tulevaisuus kohdataan? Yhteisen vision rakentaminen edellyttää suotuisaa tilaa ja aikaa osapuolten väliselle yhteiselle ideoinnille sekä asioiden sisäistämiseksi. Tulevaisuuden näkymien ja toimenpiteiden määrittämiseksi keskusteltuihin tulee tarjota asiaan liittyvät riittävät taustatiedot. (Eigeles 2003: 211–212.) Organisaatiostrategia toteuttaa tavoiteltavaa visiota ja nimeää organisaation ydinosamalueet, tulevaisuuden toimintakentän, sidosryhmäverkostot sekä erottelee tulevaisuuden toimet. Visio toimii organisaatiostrategian perustana, mihin toiminnan tarkoitus, päämäärät ja prosessit tähtäävät. Väärinymmärrysten välttämiseksi vision tulisi olla täsmällisesti ilmaistu ja ymmärrettävä. Sisällöltään vision tulisi motivoida organisaatiohenkilöstöä tavoitteiden saavuttamiseen ja uusien ideoiden kehittämiseen. (Zuckerman 2000: 295, 298.) Selkeä visio tukee organisaation laadukasta oppimista. Yhteinen visio varmistaa, että toiminnan suunnittelu sekä toteutus ohjautuvat haluttuun suuntaan. Samalla yhteinen ymmärrys tulevaisuuden näkymistä varmistaa päämäärien mukaisen päätöksenteon. (Calisir, Gumussoy & Guzelsoy 2013: 179.)

Menestyksenkäs toiminta edellyttää yhteistä visiota, joka on tarpeeksi kiinnostava ja houkuttava kaikkien toimijoiden näkökulmasta. Kaikkien toimijoiden kannalta suotuisa yhteinen visio rakentaa toimivaa yhteistyötä. (Halley 2012: 47.) Yhteinen näkemys inspiroi suunnitteluun ja työn tekemiseen. Samalla työyhteisön yhteinen visio on edellytys yksilön ja organisaation oppimiselle. (Reese 2014: 237.) Moniammatillinen sekä useat näkökulmat huomioiva yhteistyö on monen organisaation toiminnan elinehto, jolloin tavoitteiden täytyy suuntautua samoja päämääriä kohti. (Halley 2012: 46.) Näkemys organisaation tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi motivoi työn tekemiseen ja innostaa asioiden kehittämiseen. (Reese 2014: 239.) Yhteisen vision ideointi, muodostaminen, toimintamallien luominen ja toimeenpano tuottavat herkästi mielipide-eroja ja muutosvastarintaa. Ristiriitojen ja jännitteiden taustalla saattaa piillä myös henkilökohtaisia erimielisyyksiä tai puutteellisia taitoja kommunikoinnissa ja sovittelussa. (Eigeles 2003: 210.) Koko henkilöstön tuleekin aidosti sisäistää organisaation yhteinen visio, tällöin henkilöstön oppiminen ja tuottavuus ovat parhaimmillaan. Ilman yhteistä hyväksyntää organisaation suunnasta toiminnan ei ole mahdollista saavuttaa parastaan. (Reese 2014: 242.)

Yhteisen vision saavuttaminen edellyttää toimijoiden välistä keskusteluyhteyttä, jolloin luodaan yhteistyön reunaehdot ja taktiikat sekä yhteinen kieli toimijoiden välille. Yhteistyölle vaadittava toimijoiden välinen luottamus rakennetaan yhteisen vision kautta, jolloin jokainen työntekijä on omalla panoksellaan vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta. (Halley 2012: 47–48.) Yhteiseen visioon tähtäävä ajattelu huomioi laajasti organisaation monipuolisen ja erilaisen osaamisen ja pätevyyden. Erilaiset vaihtoehdot hyväksyvä ja huomioiva ajattelu pyrkii luomaan useita vaihtoehtoisia ratkaisumalleja, tarkastelee ongelmaa monelta näkökulmalta ja etsii asioiden välisiä yhteyksiä. Poikkeava ajattelu edellyttää tavanomaisesta poikkeavien ratkaisujen etsimistä sekä vaihtoehtoisten mahdollisuuksien rakentamista. Organisaation toiminnassa yhteisönjäsenten väliset yhteiset tavoitteet ja yhtenevät toiminnan arvot rakentavat luottamusta organisaation toimijoiden keskuuteen. (Wang & Rafiq 2009: 90–91, 94.)

### 2.2.5. Kollektiivinen oppiminen

Organisaatiotehokkuus edellyttää yksittäisten työtehtävien hahmottamista osana kokonaisuutta sekä yhteistyön rakentamista toiminnan päällekkäisyyksien karsimiseksi. Tarkasti määritellyistä työtehtävistä tulee olla valmis luopuminen. Usein ongelmana on, ettei haastavia asioita olla valmiita kohtaamaan, vaan etsitään aina ulkopuolinen syyllinen. Keskittyessämme vain omaan tehtäväämme emme tiedosta millaiset vaikutukset meillä on näköpiirimme ulkopuolelle. (Senge 2006: 18–21.) Kollektiivinen oppiminen kuvastaa toiminnan vuorovaikutuksen seurauksena syntyneitä pysyviä muutoksia yhteisön ajattelussa ja toiminnassa. Organisaatiossa kollektiivinen oppiminen ilmaisee työyhteisön kykyä omaksua uusia asioita ja saavuttaa oivalluksia työkokemuksen kautta. Kollektiivisen oppimisen muodostava yhteisö ei rajoitu organisaation virallisten rakenteiden mukaisiin työyhteisöihin. Vuorovaikutteisesti ja kokemuksen kautta oppiva yhteisö koostuu kaikista yhteisen tavoitteen eteen toimivista tahoista. Kollektiivisesti oppiva yhteisö on enemmän kuin osiensa summa, missä yksilöiden välisen vuorovaikutuksen kautta saavutetaan vahva yhteinen osaaminen (Backström 2004: 471–472).

Oppiminen tapahtuu ihmisten jakaessa erityisosaamistaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Useimmiten kollektiivinen oppiminen tapahtuu yhteisten työprosessien parissa. Yhteistyön kautta toimijat oppivat toistensa vahvuusalueet ja erityisosaamisen. (Anderson & Lewis 2014: 360.) Jakaessaan oppimiskokemuksensa yhteisön kesken yksilöllisestä oppimisesta muotoutuu kollektiivista oppimista. Kollektiivisen oppimisen myötä yhteisö alkaa luomaan uusia menetelmiä ja tietoa, joka on hyödynnettävissä laajasti organisaation käyttöön. Oppimiseen ohjaava työ tarjoaa mahdollisuudet osallistumiseen, yhteistyöhön, tiedon jakamiseen sekä palautteen saamiseen ja antamiseen. (Kira & Frieling 2007: 298.)

Yhteinen tieto lisääntyy osallisten jakaessa erityisosaamistaan muille keskustelun ja työtehtävien kautta. Yhteisön jokainen toimija tuo ryhmään oman osaamisensa, mikä kasvattaa ryhmän tietopääomaa ja lisää vahvuuksia tehtävien suorittamisessa. Erityisosaamisen myötä yhteisön kasvanut tietopääoma saattaa myös lisätä ylimielisyyttä uutta tietoa tai uusien näkökulmien tarpeellisuutta kohtaan. Tällöin kollektiivisen oppiminen

ei kykene enää tuottamaan uutta tietoa tai ymmärrystä vallitsevista ilmiöistä. Keskinäisen ymmärryksen ja tehokkuuden ylläpitämiseksi toimijoiden välillä tulee vallita yhteinen kiinnostus ja kieli käsiteltävästä asiasta. Tiedon eriytyessä tarkkarajaisiin pieniin sektoreihin asioiden välisten yhteyksien hahmottaminen vaikeutuu ja uhkana on, että yhteinen kieli toimijoiden väliltä kuihtuu pois. (Anderson & Lewis 2014: 361.) Yhteistyön lisääminen on avaintekijä organisaation palveluiden laadukkuuden takaamiseksi. Palveluiden laadun on osoitettu kehittyvän eri ammattiryhmien välisen tiedon, taidon ja kokemuksen jakamisen myötä. Täsmälliset ja asianmukaiset tavoitteet, toimivat tehtävänjaot, oikeudenmukainen ja selkeä johtaminen sekä palautteen saaminen ovat edellytyksenä tehokkaalle moniammatilliselle yhteistyölle. (Reeves & Lewin 2004: 218.)

Kommunikointi ja ihmissuhdetaitojen hyödyntäminen organisaatiossa edistävät yhteisön oppimista. Kollektiivinen oppiminen auttaa haasteiden tunnistamisessa ja työprosessien sujuvoittamisessa. Asioiden, ympäristön ja työprosessien vaikutusten kollektiivinen reflektointi on keskeinen edellytys organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle. Yhteisössä läsnä olevat uhan tai häpeän tunne ovat kokemuksia, jotka rajoittavat oppimista, kun taas turvallisuuden tunne ja luottamus työyhteisön kesken tukevat kollektiivista oppimista. Toiminnan kehittämiseksi työrutiineista, -tehtävistä ja toiminnan tuloksista täytyy käydä työyhteisön välistä avointa ja kriittistä keskustelua. (Lantz & Brav 2007: 270.)

### *Kollektiivisen oppimisen tarve organisaatiossa*

Monin tavoin nykyinen organisaatioympäristö on muuttunut kompleksiseksi, stressaavaksi ja kiireen täyttämäksi työkentäksi. Edellisten vaatimuksesta laadukas lopputuotteiden tarjonta edellyttää toimivaa moniammatillista yhteistyötä ja keskinäistä viestintää. Moniammatillinen yhteistyö edistää asiakkaiden tarpeisiin keskittyvää päätöksentekoa ja ammattiryhmien välistä keskinäistä kunnioitusta. Kehittyvä ammattilaisten välinen yhteistyö parantaa työnlaatua ja tehokkuutta. Yhteistyö tarkoittaa jakamista, kumpuunutta, keskinäistä riippuvuutta mutta myös vahvuutta. Toimivan moniammatillisen yhteistyön esteenä ovat kuitenkin epätasapainoiset valtasuhteet organisaation sisällä, puutteellinen viestintä ja tietämättömyys olemassa olevista vastuualueista sekä eri am-

mattiryhmien toimenkuvasta. Yksilöllisten vaatimusten lisäksi toimiva yhteistyö edellyttää myös organisaatio tekijöiden, kuten rakenteiden, valtasuhteiden ja kulttuuristen ulottuvuuksien huomioimista yhteistyön aikaansaamiseksi. Moniammatillisen yhteistyön lähtökohtana on työnlaadukkuuden kehittäminen yhteiseen päätöksentekoon perustuen. (Rose 2011: 5–6.)

Kollektiivisen oppimisen voi ajatella koostuvan neljästä ominaisuudesta: yhteisön välisestä vuorovaikutuksesta, keskinäisistä riippuvuussuhteista, organisaatiokulttuurin ominaisuuksista sekä käytännön menetelmistä. Yhteisön välinen vuorovaikutus näyttäytyy organisaation tiedonkulun toimivuudessa sekä tuo esille toimijoiden keskinäisen osaamisen organisaatiossa. Keskinäisten riippuvuussuhteiden esille nostaminen osoittaa yksittäisten toimien vaikutukset kokonaisuuteen ja rinnakkaisiin toimijoihin. Organisaatiokulttuuri sisältää yhteisön arvot, tiedon ja osaamisen, jotka kehittyvät jatkuvasti uuden tiedon ja henkilöstömuutosten myötä. Organisaatiokulttuurin ominaisuuksien muodostumiseen vaikuttavat myös sisäiset tehtävänjaot, vastuut ja professioiden väliset hierarkiat, joilla on omat seurauksensa kollektiiviseen oppimiseen. Tutustuminen erilaisiin menettelyihin tarjoaa usein vaihtoehtoisia tapoja tehtävien suorittamiseen. Organisaatioissa onkin usein paljon hiljaista tietoa, jolloin jokin tietty erityisosaaminen saattaa saattaa olla vain yksittäisten työntekijöiden hallussa. Kollektiivinen oppiminen laajentaa organisaation kokemustiedon laajempaan käyttöön yhteisössä. (Backström 2004: 472–473.)

Kollektiivista oppimista rajoittavia tekijöitä ovat muun muassa työympäristössä vallitseva hektisyys, jonka seurauksena organisaatio ovat jatkuvassa muutoksessa ja toiminta tapahtuu lyhyissä sykleissä. Arjen kiireet rajoittavat ideoiden vaihtoa ja yhteisön välistä kommunikointia. Vuorovaikutus työyhteisössä rajoittuu saman toiminnan parissa tai samassa vuorossa työskentelevien henkilöiden välille, jolloin valtaosa toimijoiden kokonaisuudesta puuttuu. (Kira & Frieling 2007: 304.) Kollektiivisen oppimisen haavoittuvuus ilmenee myös henkilöstövaihdosten myötä osaamisen poistuessa työyhteisöstä (Anderson & Lewis 2014: 363.) Sidosryhmien osallisuus toiminnan arviointiin lisää näkökulmien monipuolisuutta ja sitoo toimijoita tiiviimmin yhteen. Osallisuuden lisääminen edellyttää monipuolista asioiden huomiointia, kuten laajaa tiedottamista, henkilös-

tön motivointia, yhteisen vision mahdollistamisen sekä toimijoiden tasa-arvoista huomiointia. (Plottu, B. & Plottu, E. 2009: 357.)

Kollektiivisen oppimisen myötä syntyvät uudet ideat, tuotteet ja toimintamallit sisäistyvät hiljalleen organisaation ajattelumalleihin ja käytäntöihin. Muutokset integroituvat osaksi organisaatiokulttuuria, saavuttaen pysyvän osan organisaatiotoiminnassa. Yhteistyön tuloksena organisaatiotoiminta muotoutuu ainutlaatuisemmaksi. Erityisesti toiminnan osa-alueet kytkeytyvät kiinteämmin toisiinsa, mikä mahdollistaa tehokkaamman organisaatiotoiminnan. (Kira & Frieling 2007: 299.) Dialogi organisaatiotoimijoiden välillä tarjoaa tilaisuuden kollektiiviseen oppimiseen. Uusien menetelmien kokeileminen tuottaa kokemustietoa, joka kasvattaa yhteisön osaamista. Tutustuminen eri ammattiryhmien toimintaan tarjoaa tietoa useista näkökulmista. Kokonaisuuden hahmottaminen lisää toimijoiden välistä yhteisöllisyyttä, jolloin myös tiedon ja osaamisen jakamiseen on matalampi kynnys. Hyvä johtaja ymmärtää kollektiivisen oppimisen merkityksen ja rohkaisee yhteisöllisyyteen, vuorovaikutukseen, toisilta oppimiseen ja uusien asioiden kokeiluun. (Backström 2004: 474.)

Kollektiivinen oppiminen luo kehittämiseen mahdollistavan rakenteen organisaation jaetulle visiolle ja itsensä johtamiselle. Saavutuksiin tarvitaan ihmisiä, jotka toimivat yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Lahjakkaat tiimit muodostuvat lahjakkaista yksilöistä mutta tiimiosaaminen on kuitenkin enemmän kuin yksilöiden summa. (Morrison & Rosenthal 1997: 126.) Työn suunnittelun, päätöksenteon ja tavoitteiden jakamisen tulee näkyä organisaatiokulttuurissa ennemminkin sääntönä kuin poikkeuksena (Rose 2011: 7–8).

### 3. OSALLISTAVA ORGANISAATIOKEHITTÄMINEN

Julkisen hallinnon toiminta ja päätöksenteko kohtaavat usein kritiikkiä syy-seuraussuhteiden yksinkertaistamisesta sekä vääriin olettamuksiin ja totuttuihin tapoihin perustuvien menettelyiden käyttämisestä monimutkaisessa palvelukokonaisuudessa. Organisaatioiden toimintastrategioita vaivaa usein liiallinen hierarkkisuus sekä ongelmien yksinkertaistaminen. Työolosuhteissa uusien teknologioiden ja menetelmien kehittyminen sekä ammattilaisten ja palvelukäyttäjien välisten asiakassuhteiden muuttuminen lisäävät vaatimuksia vaihtoehtoisten palvelutapojen järjestämiseksi. Muuttuvat olosuhteet alleviivaavat toisiinsa liittyvien tekijöiden vahvempaa huomioimista ja moniäänisyyden tunnustamista. Haasteiden selvittäminen edellyttää ongelmien tunnistamista sekä johtavan että suorittavan tason keskuudesta. Ongelmien muodostuminen on seurausta arvojen ja intressien yhteentörmäyksistä, jolloin asioiden toisiinsa kytkeytyneisyys lisää ongelman laajuutta. (Hannigan & Coffey 2011: 220–221.)

Huoli tulevaisuudesta sekä vastuu laadukkaiden palveluiden järjestämisestä, niin palvelukäyttäjää kuin sidosryhmiä kohtaan, ajaa organisaatiot miettimään toiminnan kehittämistä. Organisaatiokulttuurin kestävä kehitys saavutetaan vain huomioimalla tasapainoisesti kaikki läsnä olevat elementit, ympäristön huomiointi sekä organisaation sosiaaliset ja taloudelliset ulottuvuudet. Myös osaamisen ja muutosjohtamisen strategioiden täytyy tukea monipuolista kehittämistä. (Ramirez, West & Costell 2013: 665–666, 670.)

Organisaation kestävyys edellyttää jatkuvaa ympäristön kanssa vuorovaikutteista kehittämistä. Toiminnan pitkäaikainen vakaus perustuu organisaation oppimiseen, joka tuottaa uusia rakenteita ja tapoja työskennellä sekä kykyä hienosäätää toimintaa vastaamaan paremmin muuttuvia olosuhteita. Organisaation toimintaympäristöä vastaava todellisuus saadaan luotua osallistamalla toimintaan liittyvä henkilöstö sidosryhmineen mukaan kehittämiseen. Organisaation toimintaan liittyviltä tahoilta saadaan arvokasta tietoa kehittämisen tueksi, jolloin mahdollistetaan uusien innovaatioiden sekä ajattelutapojen syntyminen. On epätodennäköistä että muualla toimivat hyvät käytännöt toimitivat ongelmattomasti uudessa ympäristössä, jolloin toimintatavat täytyy muokata vastaamaan oman organisaation tarpeita ja vaatimuksia (Mitleton-Kelly 2011: 45–46.)

Organisaation menestys tai jopa selviytyminen edellyttää usein organisaation kilpailuedun etsimistä innovaatioista. Perustehtävää kehittävän innovoinnin mahdollistaminen tukee toiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden pyrkimystä, joka parhaimmillaan johtaa menestyksekkääseen toimintaan. Markkinoiden ja ympäristön jatkuvasti muuttuessa mukautumiskykyinen organisaatio sisältää mahdollisuudet selviytymiseen. Uusien toimintatapojen ja muutosten ideointi ja onnistunut implementointi ovat keskeisessä roolissa organisaation menestyksessä. Merkittävät innovaatiot voivat olla luonteeltaan niin marginaalisia kuin radikaalejakin muutoksia, teknisiä suoritteita tai vaihtoehtoisia johtamismenettelyjäkin. Innovaatioiden vaikutukset voivat koskettaa sekä toiminnan lopputuotteita että itse toimintaprosesseja. (McDonald 2007: 256, 257–258.)

Organisaatioissa käsitellään laajoja ja kauaskantoisia vaikeita asioita, joiden yksinkertainen ratkaiseminen on mahdotonta tilanteeseen liittyvien lukemattomien rinnakkaisvaikutusten vuoksi. Ongelmien monimuotoisuus ilmenee sovitettaessa suoraviivaisia menettelyitä ja päätöksenteon malleja ratkaistaviin ristiriitatilanteisiin. Kompleksisen ja moniulotteisen toimintaympäristön ongelmat vaikuttavat laajalti ympäristöönsä, kuten myös ristiriitatilanteita ratkovat uudistuksetkin. Kompleksisten ongelmien selvittäminen edellyttääkin aiheen laajaa tutkimista ja rinnakkaistekijöiden huomioimista. (Vartiainen 2008: 41–42.)

### 3.1. Deliberatiivinen demokratia

Kompleksisuuden hahmottava ajattelu tarjoaa mahdollisuuden luoda uutta, joka eroaa vanhasta uutena tapana työskennellä, ajatella ja yhdistää asioita. Organisaatiomuutoksen täytyy tapahtua kehittyvän organisaatiokulttuurin kautta. Pysyvyyden saavuttaminen edellyttääkin organisaatiokulttuurin vuorovaikutussuhteiden huomioivaa kehittämisprosessia. Jatkuvan kehityksen ympäristö voidaan saavuttaa työntekijöiden aktiivisella osallistumisella sekä innovaatioiden kokeilemiseen rohkaisevalla asenteella. (Mitleton-Kelly 2011: 52.)

Deliberatiivinen demokratia tuottaa riippumatonta tietoa käsiteltävästä aiheesta huomioiden laajalti erilaiset näkökulmat. Teoria osallistaa toimintaan liittyvät sidosryhmät ja huomioi eri tahojen intressit tasa-arvoisesti prosessin edetessä. Deliberatiivisessa demokratiassa osapuolten kattava edustus ja vaikuttamismahdollisuudet legitimoivat yhdessä syntyvän päätöksenteon. (Vartiainen 2009: 334, 328–329.) Deliberaatio pyrkii järjellisen ja tiedostavan mielipiteen muodostamiseen harkitun mielipiteiden vaihdon ja keskustelun kautta. Tarkkaan perusteltujen argumenttien kautta muodostetaan yhteisesti hyväksytty päätös. Vaikka deliberaation osapuolilla on oikeus omaan mielipiteeseensä, eikä yhteinen hyväksyntä ole prosessin perimmäinen tarkoitus, on deliberatiivisen demokratian vahvuus kuitenkin päätösten yleisessä hyväksyttävyydessä. Deliberatiivinen demokratia tuottaa ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi demokraattisen päätöksenteon avulla. Äänestykseen pohjautuvan demokratian sijasta deliberatiivinen demokratia keskittyy mielipiteen ja tahdon muodostamiseen keskustelevien yhteisöllisten prosessien kautta. (Chambers 2003: 308–309.) Demokratian mukaisesti päätösten laillinen oikeutus tapahtuu vapaan ja rajoittamattoman keskustelun kautta (Dryzek 2001: 651).

Demokratiassa kaikki, joilla on kytkös käsiteltävään asiaan, pääsevät vaikuttamaan päätöksentekoon, joko suoraan tai välillisesti edustajien kautta. Deliberaation kautta päätöksentekoon liittyy myös osallisten tarjoamien ratkaisuvaihtoehtojen järjellinen ja puolueeton punnitseminen parhaan päätöksen löytämiseksi. (Elster 1998: 8.) Deliberaatio sisältää asioiden vastavuoroisen perustelemisen yhteisesti hyväksytyyn lopputulokseen pääsemiseksi. Päätöksenteon oikeutus on saavutettavissa siten, että kaikki deliberaation osapuolet hyväksyvät muodostetun lopputuloksen. (Gutmann & Thompson 2002: 158–159.)

Deliberatiivinen demokratia saattaa osallistajat yhteiseen keskusteluun, selvittämään vallitsevaa tilannetta ja ratkaisemaan yhdessä ongelmaksi koettuja tilanteita. Deliberatiivisessa demokratiassa päätöksenteko on osallistujalähtöistä ja ihmiset itse päättävät heitä koskevista asioista perinteisen demokratia näkemyksen mukaisesti (Reihan 2003: 59). Deliberatiivinen prosessi toimii yläkäsitteenä monelle yhteiseen päätöksentekoon pyrkivälle menettelylle, jotka huomioivat asian vaatiman tiedon jakamisen sekä koostuvat rakentavasta, päätöksentekoon pyrkivästä toimijoiden välisestä keskustelusta. Deli-

beraatio pyrkii laadukkaaseen ja soviteltuun ratkaisuun ongelman kartoittamisen ja arvioinnin kautta. (Munno & Nabatchi 2014: 2.)

Deliberatiiviseen prosessiin sisältyy tiedon hankkiminen käsiteltävästä asiasta, ongelman tunnistaminen ja arviointi, aiheeseen liittyvien arvojen priorisointi sekä mahdollisten ratkaisujen esittäminen useasta näkökulmasta. Lisäksi prosessiin sisältyy päätöksentekoon liittyvien etujen ja haittojen tietoon perustuva arviointi. Paras ratkaisu muodostetaan hyödyntämällä päätökseen kaikki käytettävissä oleva tieto. (Munno & Nabatchi 2014: 2.) Deliberatiivisen demokratian ominaispiirteet muodostavat prosessin legitimitetin. Deliberatiivisen demokratian mukaisessa päätöksentekoprosessissa osallistujien lopullinen mielipide muotoutuu prosessissa saadun tiedon myötä. Menetelmän avoimuus ja läpinäkyvyys sekä tasa-arvoinen osallistumismahdollisuus mahdollistavat asioiden vapaan kommentoinnin ja erilaisten näkökulmien julki tuomisen. Hyvä deliberatiivinen keskustelu sisältää myös tunteet ja järjen huomioivan harkinnan ja pohdinnan (Sprain & Gastil 2013: 153–154). Esitettyjen argumenttien perustelevuus ja vaihtoehtojen avoin pohdinta muodostavat lopputuloksen yleisen hyväksyttävyyden ja järkevyyden (Habermas 2006: 413).

#### *Tiedon merkitys osallistavassa prosessissa*

Osallistujien kautta deliberatiivinen demokratia antaa äänen kaikille kohderyhmään kuuluville. Menetelmän legitimitetti perustuu osallisten väliseen oikeudenmukaiseen, laajaan ja avoimeen keskusteluun, ilman manipuloinnin ja pelottelun uhkaa mielipiteisiin vaikuttamisesta. Deliberatiivisen demokratian periaatteena on osallistujien näkemysten, arvojen ja intressien tasa-arvoinen huomiointi. Prosessin kuluessa käydään laajaa dialogia kaikkien näkökulmien ja mielipiteiden täydelliseksi ymmärtämiseksi sekä yhteisen ymmärryksen muodostamiseksi. (Nabatchi 2010: 384.) Harkitsevan keskustelun päätteeksi osallistajat muodostavat yhteisesti hyväksytyn loppupäätelmän, yhteenvedon prosessin kuluessa käydyistä keskusteluista. (House 2006: 124–125.)

Deliberatiivisessa prosessissa puolueettoman ja luotettavan tiedon tarjoamisen lisäksi osallistujille suodaan runsaasti aikaa mielipiteiden vaihtamiseen ja oman mielipiteen

muodostamiseen. Monipuolisen tiedon ja eriävien näkemysten kautta päästään harkittuun päätökseen. Demokratia tarjoaa mahdollisuuksia hyvään päätöksentekoon, mikäli päätöksenteko sisältää motivoituneita asiasta kiinnostuneita ja hyvin informoituja osallistujia, jotka vaihtavat tietoa keskenään avoimen vuorovaikutuksen kautta. Deliberatiivisten periaatteiden mukaisissa keskusteluissa mielipiteiden muutokset ovat usein huomattavia. (Ackerman & Fishkin 2002: 134.) Yksilön kannalta deliberaatiolla on tietoa lisääviä vaikutuksia. Deliberaatioon osallistuvat henkilöt saavat prosessin aikana tietoa käsiteltävästä teemasta useasta eri näkökulmasta. Menetelmä pakottaa punnitsemaan asioita itselle vieraasta näkökulmasta, mikä lisää vastakkaisten mielipiteiden hyväksyntää ja ymmärrystä kokonaisuudesta. (Munno & Nabatchi 2014: 3.)

### *Päätöksenteko*

Deliberatiivisen demokratian mukainen päätöksenteko tuottaa yhdenmukaisia päätöksiä mielipiteiden kärjistämisen sijasta. Usein mielipiteet muuttuvat prosessin myötä ja eroavat lopulta varsin paljon alkuperäisistä ajatuksista. Lisääntynyt tieto ja avoin keskusteluprosessi tuottavat selkeän ja laajan ymmärryksen käsiteltävistä asioista. Asioiden puolueettomat näkemykset saavat henkilökohtaisia näkemyksiä enemmän kannatusta, lisäksi menetelmän mahdollistava tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen asioiden perustelu lisää prosessin legitimitettä. (Habermas 2006: 414.) Laajasti ajateltuna deliberatiivinen demokratia osallistaa päätöksentekoon liittyvät toimijat yhteiseen päätöksentekomenettelyyn (Nabatchi 2010: 384).

Hyvä päätöksenteko edellyttää yksimielisyyden rakentamista sekä erimielisyyksien tunnistamista. Avain asemassa on yhteisten arvojen rakentaminen prosessin aikana. Deliberatiivisessa demokratiassa kootaan yhteen monipuolinen osallistujajoukko keskustelemaan yhdessä. Deliberatiivinen prosessi sisältää oppimista, muutoksia, yksimielisyyttä sekä lähes tärkeimpänä erimielisyyttä sisältäviä mielipiteitä. Deliberatiivinen demokratia ei hyväksy yleistä mielipidettä vaan haastaa ihmiset yhteisen tahdon rakentamiseen ja arviointiin. Deliberatiivisessa demokratiassa jokaisen ihmisen näkemys on ainutlaatuinen osa suurempaa kokonaisuutta. Huomioimalla jokaisen näkökulma käsiteltävässä asiassa mahdollistetaan ennen näkemättömien ulottuvuuksien tiedostaminen. De-

liberatiivisten raatimenettelyiden ja muiden deliberatiivisen demokratian mukaisten menetelmien tarkoitus on punnita olemassa olevia vaihtoehtoja ja tuottaa mahdollisia ratkaisuehdotuksia. Menetelmien hyödyntäminen päätöksenteossa vahvistaa yhteisön luottamusta päätöksentekoon. (Carson 2011: 26–27, 31–32.) Deliberatiivisen demokratian mukainen yhteinen päätöksenteko sisältää laaja-alaista ja argumentoivaa neuvottelua, jolloin huomioidaan myös yksilölliset toiveet päätösten taustalla. Erilaisten näkökulmien ja mielipiteiden huomiointi, rajoittamattoman dialogin kautta tarjoaa perustan kriittiselle ja vastavuoroiselle ajatustenvaihdolle. Menetelmä keskittyy yhteisen tavoitteen saavuttamiseen ennakkoluulottomasti tiedon vapaan jakamisen kautta. (Nabatchi 2010: 385–386.)

### 3.2. Deliberatiivinen organisaatioraati

Deliberatiivisen demokratian menetelmät ovat osoittaneet, että osallistamalla monipuolinen osallistujajoukko yhteiseen päätöksentekoon mahdollistetaan vallitsevia menettelyitä parempien päätösten tekeminen. Kollektiiviset päätökset tuottavat oikeudenmukaisia, kattavia ja täsmällisiä päätöksiä, jotka heijastavat paremmin yhteistä hyvää kuin yhteisössä, organisaatiossa tai yhteiskunnassa vallitsevat menettelyt tuottavat. Sitoutuneet ihmiset haluavat tarjota oman panoksensa ja näkemyksensä yhteisen vision rakentamiseksi. (Lukensmeyer 2014: 1.) Organisaatiotasolla prosessi on mahdollista suorittaa muun muassa deliberatiivisen organisaatioraadin menetelmällä, jolloin kaikki toimintaan liittyvät tahot osallistetaan yhteiseen päätöksentekoon. (House 2006: 124–125.)

Raatimenettelyn avulla osallistujat saavat mahdollisuuden keskustella ja vaihtaa näkemyksiä, mielipiteitä sekä ideoita käsiteltävästä aiheesta. Asian monipuolisen pohdinnan kautta osallistujat synnyttävät aiheesta ratkaisuehdotuksia, jotka edustavat osallisten oikeuttamia kestäviä päätöksiä. (Smith & Wales 1999: 298.) Deliberatiivisen demokratian mukainen raatimenettely huomioi päätöksenteon edustavuuden teemaan liittyvän monipuolisen osallistujajoukon kautta. Yhtenä menettelyperiaatteena on osallistujien välinen yhdenvertaisuus, jolloin jokaisen näkökulmaa arvostetaan ja huomioidaan tasavertaisesti päätöksenteossa. Deliberatiivinen päätöksenteko huomioi monipuolisesti

vaihtoehtoiset mielipiteet raadin tasa-arvoisuusperiaatteen myötä. Osallistujien heterogeeninen edustavuus tuottaa oikeutuksen muodostettavalle päätökselle. (Smith & Wales 1999: 299.)

Keskustelujen kautta osallistujat luovat kokonaisvaltaisen näkemyksen organisaation tilasta sekä muodostavat toiminnan tavoitteet, roolit, toimintamallit ja yhteiset arvot organisaation tulevaisuudelle (O'Neil & Jabra 2007: 574). Deliberatiivinen raati saattaa yhteen tarkoituksenmukaisesti valikoidun osallistujajoukon keskustelemaan valitusta aiheesta. Raatipäivien aikana osallistujat altistetaan aiheita monipuolisesti käsittelevällä tiedolle, eri alojen asiantuntijoiden avulla. Osallistujat saavat oman tietämyksensä syventämiseksi ja epäselvyyksien oikaisemiseksi tilaisuuden tentata asiantuntijoita. (Smith & Wales 1999: 295.) Keskustelut mahdollistavat hyväksynnän organisaation muutostoimille lisäämällä tietoisuutta prosessin syistä ja vaikutuksista sekä hälventämällä katteettomia epäilyjä. (O'Neil & Jabra 2007: 575.)

Harkitseva ja monipuolinen dialogi sisältää mahdollisuuden jatkuvaan kehittämiseen ja muutoksen hallintaan. Dialogissa keskustelu on osapuolten välillä vastavuoroista ja sisältää toisilta oppimisen sekä asioiden piilomerkitysten ja yhteisten etujen hahmottamisen. Muutoksen saavuttamiseksi dialogia rajoittavat voimat täytyy purkaa keskusteluiden ajaksi pois. Organisaatiohierarkiat ja valtasuhteet sekä ammattiasema täytyy kyetä jättämään pois keskusteluista hyvän ja avoimen keskusteluilmapiirin saavuttamiseksi. (Lindell 2013: 35.) Sosiaalinen kanssakäyminen kuuluu kiinteäksi osaksi organisaation toimintaa ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu entisestään muutosprosessin yhteydessä. Keskustelun hyväksyminen organisaation toiminnan tukirangaksi on ensiarvoisen tärkeää prosessin onnistumisen kannalta. Keskustelu tarjoaa vaihtoehtoisia näkemyksiä kompleksisiin ja monimuotoisiin ongelmiin sekä ilmaisee yhteisön näkemyksen organisaation kyvyistä kilpailussa muiden toimijoiden kanssa. (O'Neil & Jabri 2007: 573–574.)

Muutosjohtaminen edellyttää onnistuakseen organisaatiossa vallitsevan tiedon hyödyntämisen ja muutoksen vaatiman informaation välittämisen työyhteisön keskuuteen. Yhteisön välinen vuorovaikutus ja keskustelu tuottavat uusia menettelyitä ja suuntauksia

muutoksen läpiviemiseksi. Keskustelun ja vuorovaikutuksen salliminen edistää siten organisaatiomuutoksen onnistumista ja uusien kehityssuuntien syntyä. Rakentavan vuorovaikutteisen keskustelun aikana toimijat vaihtavat keskenään näkemyksiä ja haastavat toistensa mielipiteitä uusien oivallusten saavuttamiseksi. On tavallista, että samassa yhteisössä työskentelevät henkilöt omaavat hyvin yhtenevät mielipiteet asioihin tai organisaation hierarkiset valtasuhteet rajoittavat todellisten mielipiteiden vaihtamista. Monipuolisen argumentoinnin ja aidon kuuntelemisen aikaansaaminen onkin siten haastavaa organisaatioympäristössä. (Lindell 2013: 34–35.)

Deliberatiivisen demokratian mukainen keskusteluraati sisältää mahdollisuudet kompleksisten, monitulkintaisten ja arvolatautuneiden ongelmien analysointiin ja toimintavaihtoehtojen kartoittamiseen. Laadukkaan ja onnistuneen keskustelun edellytyksenä ovat keskusteltaviin teemoihin liittyvien mielipiteiden monipuolisuus ja osallistujien sitoutuneisuus punnita vastakkaisia mielipiteitä sekä tilaisuudessa tarjottavan asiantuntijainformaation tarkkuus ja relevanssi. Deliberatiivisen raatimenettelyn keskeisimpiä hyötyjä ovat päätöksenteon tueksi saatava informaatio ja yhteisymmärryksen lisääntyminen. Itse prosessia voi pitää hyötynä, joka vaatii osallisia kuuntelemaan toistensa mielipiteitä ja muodostamaan kompromisseja mielipiteiden välillä. Menettely myös nostaa esille sellaisia asioita, jotka saattaisivat muuten jäädä päätöksenteossa huomioimatta. (Raisio & Vartiainen 2011: 14, 37.) Asioiden kompleksisuuden huomioiva ongelmien selvittäminen tuottaa jo itsessään muuttumattoman vaikutuksen aiheeseen. Menettely vaikuttaa ongelmiin ja tarjoaa osallistujille kokonaisuutta selkiyttävän oppimiskokemuksen. (Shaw & Rosen 2013: 63.)

### *Organisaatioraadin kulku*

Kansalaisraatimallia mukailevassa organisaatioraati menettelyssä keskustelu tapahtuu sekakoosteisissa pienryhmissä ulkopuolisen fasilitoijan avustuksella, monipuolisen ryhmäkoonpanon ja keskusteluiden avoimuuden myötä ryhmäkeskustelut tuottavat laajaa pohdintaa käsiteltävistä asioista. Raadin aluksi osallistujat tutustetaan käsiteltävään aiheeseen monipuolisen ja laadukkaan taustainformaation avulla, jossa asiantuntijat esittelevät teemaa monesta eri näkökulmasta. Asiantuntijaesitykset lähentävät teemaa

kuulijoille omasta näkökulmastaan, jolloin jo taustainformaation kautta tietämys aiheeseen syventyy. (Lindell 2013: 36.)

Asiantuntijaesitysten jälkeen osallistujat jakautuvat käsittelemään aihetta tilaisuuden aikana vaihtuviin pienryhmiin. Ryhmäkokoontumisen muutokset mahdollistavat näkemysten ja mielipiteiden välittymisen ryhmien ja osallistujien välillä. Keskusteluiden aikana pienryhmät tuottavat teemaan liittyviä kehittämissuhteita yhteisesti hyväksytyistä näkemyksistä. (Lindell 2013: 37.) Deliberatiivisen organisaatioraadin toteuttamisen haasteena ovat organisaation yhteisöä vastaavan aidon edustavuuden saavuttaminen sekä keskustelun valtasuhteiden ja mielipiteitä rajoittavan ryhmäytymisen minimointi. Lisäksi prosessin vaikuttavuus ja jatkuvuus tulee varmistaa, jotta deliberaation kautta syntyneet ehdotukset tulevat huomioituksi päätöksenteossa. Prosessin vääristämisen ehkäiseminen on legitimiin päätösten ja kehittämissuhteiden ehtona. Menetelmän turvaamiseksi toteutuksessa on huomioitava edellä mainitut haasteet sekä ehkäistävä prosessin manipulointiyritykset. (Raisio & Vartiainen 2011: 31–34.)

Osallistujien välisen yhteisen näkemyksen ja soviteltujen ratkaisuehdotusten aikaansaaminen edellyttää edellä mainittujen deliberatiivisen keskustelun periaatteiden sisäistämistä, hyväksymistä ja kunnioittamista. Ryhmäkeskusteluita ohjaavat fasilitaattorit huolehtivat keskusteluiden valtasuhteiden ja ryhmäytymisen minimoimisesta. (Raisio & Vartiainen 2011: 19, 31.) Keskusteluiden vetäjinä fasilitaattorit muistuttavat muiden mielipiteitä kunnioittavan keskustelun tärkeydestä sekä painottavat harkitsevan ja neuvottelevan keskusteluasenteen saavuttamista. Fasilitoijat vaikuttavat ohjauksellaan keskusteluiden ryhmädynamiikan muotoutumiseen sallimalla yhtäläiset puheenvuorot kaikille ryhmäläisille sekä antavat ehdotuksia paikalleen jämähtäneen keskustelun eteenpäinviemiseksi. Fasilitoijan merkitys korostuu vastakkaisten mielipiteiden ja keskusteluristiriitojen ilmentyessä, jolloin osallistujat on saatava huomioimaan kaikki esille nousseet näkökulmat. Pienryhmäkeskusteluissa tuotetut kehittämissuhteet kirjataan koko osallistujaryhmän jatkoprosessointia varten. Tämän voi tehdä joko fasilitoija tai erillinen kirjuri. Fasilitoijan toimenkuvana on myös jalostaa keskusteluissa abstrakteiksi jääviä ryhmän ehdotuksia konkreettisesti toteutettavaan muotoon. (Felicetti, Gastil, Hartz-Karp & Carson 2012: 10–12, 17–18.)

Deliberatiivisen prosessin tuottamassa loppupäätelmässä osallistujat hyväksyvät ja sitoutuvat prosessin aikana muodostamiinsa kehittämisehdotuksiin. Osallistavaan ja harkitsevaan keskusteluun perustuva deliberatiivinen demokratia tuottaa organisaatioyhteisön kesken soviteltuja päätöksiä ja kehittämistoimia. Menetelmä takaa perinteistä autoritääristä päätöksentekoa paremman päätösten hyväksyttävyyden ja sitoutumisen. (House 2006: 125.) Loppupäätelmä edustaa deliberatiivisen oppimisprosessin viimeisenä vaiheena muodostettavaa ratkaisua, joka on laadittu pitkällisen ja monipuolisen prosessin seurauksena sekä tiedollisella että tunteisiin vaikuttavalla tasolla. Ratkaisu on punnittu yhteinen päätös, jonka mahdolliset seuraukset on käsitelty ja hyväksytty. Deliberatiivisen prosessin kautta syntyvällä päätöksellä on asianosaisten hyväksyntä, minkä vuoksi prosessin myötä syntyy ylhäältä ohjattua päätöstä kestävämpi ratkaisu. (Raisio & Vartiainen 2011: 17–18.)

## 4. AINEISTOSTA ANALYSOINTIIN

### 4.1. Laadullisena tutkimuksena deliberatiivinen organisaatioraati

Kevään 2013 aikana Vaasan keskussairaalan onkologian klinikan toimintaa kehitettiin deliberatiivinen organisaatioraadin avulla. Terveysdynamoksi nimetty deliberatiivinen organisaatioraati tunnustaa organisaatiokehittämisen sisältämän haasteellisuuden ja pyrkii ratkaisuun toimijoiden moniäänisyyden kautta. Terveysdynamon tavoitteena oli löytää uusia lähestymistapoja terveydenhuollon kehittämistarpeisiin. Tutkielmani analysoinnin kohteena ovat organisaatioraadin aikana käydyt osallistujien väliset ryhmäkeskustelut. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä onkin tutkittavan ilmiön tarkka kuvaaminen ja syvempi ymmärtäminen, jolloin se soveltuu hyvin uusien ilmiöiden selvittämiseen sekä asenteiden ja uskomusten tutkimiseen (Aira 2005: 1074). Laadullisen tutkimuksen menetelmät jakautuvat haastattelututkimuksiin, havainnointiin sekä erilaisten dokumenttien tutkimiseen. Haastattelututkimukset voivat olla sekä ryhmä- että yksilöhaastatteluita. (Aira 2005: 1074–1075.)

Terveysdynamon demokraattinen kehittämiskulttuuri kuulee kaikkia toimijoita ja kykenee näin huomioimaan kohteena olevan klinikan edellyttämät erityispiirteet ja tarpeet. (Jekunen, Vartiainen, Raisio, Lindell & Niemi 2013: 1712–1713.) Pro gradu -tutkielmani vastaa tutkimuskysymyksiin analysoimalla Terveysdynamon ryhmäkeskusteluista oppivan organisaation piirteitä. Laadullisen aineiston analyysi tarjoaa mahdollisuuden useiden asioiden tarkasteluun ja usein analyysi vaiheessa nouseekin esille monia kiinnostavia aiheita ja ilmiöitä. Sisällönanalyysi edellyttääkin aiheen tarkkaa rajausta tutkimuksen tarkoituksena olevan ilmiön selvittämiseksi. (Tuomi & Sarajarvi 2009: 91–92.) Analyysin perusteella vastataan tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia ovat deliberatiivisen demokratian ja oppivan organisaation väliset teoreettiset yhteydet organisaatiokontekstissa?
- Voiko deliberatiivisella organisaatioraadilla käynnistää muutoksen oppivaksi organisaatioksi?

Organisaatioraadin pioneeriluonteen (Jekunen ym. 2013: 1712–1713) vuoksi organisaatiokehittämisen ryhmäkeskusteluiden laadullinen analysointi ja vertaaminen toiseen organisaatiokehittämisteoriaan on ainutlaatuinen tutkimusasetelma. Laadullisen tutkimuksen analyysi jakautuu induktiiviseen ja deduktiiviseen lähestymistapaan. Deduktiivinen aineiston analyysi nojaa tiettyyn tutkimuksessa kuvailtavaan teoriaan, malliin tai ajatteluun. Organisaatiokehittämistä käsittelevässä laadullisessa pro gradu -tutkielmassani tutkimusaineisto analysoidaan pääosin deduktiivista sisällönanalyysi menetelmää noudattaen. Tutkimuksen teoreettisessa osassa määritellään analysoinnissa käytettävät keskeiset käsitteet, joiden kautta ilmiötä tutkitaan. Deduktiivisella lähestymistavalla testataan usein aikaisemmin tutkittua tietoa tai teoriaa uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95–97.)

Puhtaasti aineisto- tai teorialähtöisen laadullisen analyysin lisäksi on olemassa teoriaohjaava, abduktiivinen päättelymalli. Tutkielmani sisällönanalyysiä täydennetään abduktiivisen menetelmän mukaisesti aineistosta esiin nousevilla aiheeseen sopivilla löydöksillä. Abduktiivinen päättely sijoittuu induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn välille, siinä tulkinta suoritetaan teoreettisiin kytkentöihin ja aiempiin teorioihin nojaten mutta aineistosta ei haeta täyttä vastaavuutta teorioille vaan pikemminkin uusia ja täydentäviä ajatussuuntia. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointimuotoja käytetään usein ristikkäin ja onkin päättelyprosessista riippuvaista, mikä analyysimuoto muodostuu tutkimuksessa määrävimmäksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 98–100.)

Sisällönanalyysi alkaa kokonaisuuden muodostuksesta, mikä edellyttää toistuvaa syvenymistä käsiteltävään materiaaliin. Materiaalista etsitään sanoja ja lausahduksia, jotka vangitsevat sisällön ytimen. Alustavan analyysin tutkija muodostaa tekemällä muistiinpanoja tekstin tarjoamasta ensivaikutelmasta ja ajatuksista. Analysointiprosessin jatkussa sisältö luokitellaan ylä- ja rinnakkaiskäsitteisiin tekstissä toistuvien ja ilmenevien käsitteiden mukaisesti. Tekstistä esille nousevat käsitteet muodostavat toisiinsa kytkeytyneen käsiterakelman, joka on tekijöiden riippuvuussuhteiden mukaisesti luokiteltavissa hierarkkisiin rakenteisiin. Tulkinnan tavoitteena on tarjota tietoa ja lisätä ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta tai ilmiöstä. (Hsieh & Shannon 2005: 1278–1279.)

Pro gradu -tutkielmani analyysi toteutetaan luokittelemalla Terveysdynamon ryhmäkeskusteluiden sisältö oppivan organisaation mukaisiin ominaisuuksiin: systeemiajattelu, itsensä johtaminen, ajattelumallit, yhteinen visio ja kollektiivinen oppiminen. Tulkinnan luotettavuuden takaamiseksi tutkimusaineiston tuleekin sisältää monipuolisesti ilmiötä tai tapahtumaa kuvaavaa tietoa teeman eri näkökulmista (Tuomi & Sarajärvi 2009: 85–86). Terveysdynamon ryhmäkeskusteluiden sisältöä tulkitaan oppiva organisaatio -teorian kautta. Aineiston ensimmäisen luokittelun jälkeen tulosten vastaavuutta oppivaan organisaatioon arvioidaan vielä muutamia kertoja, ennen lopullista analyysyä. Aineiston kokonaisuuden hahmottamisen ja tutkimusongelmaan perustuvan rajauksen jälkeen aineistoa luokitellaan tai teemoitellaan aihepiirien mukaan aineiston hallittavuuden mahdollistamiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2009: 93).

Aineiston saturaatio eli kylläntyminen kuvastaa tutkittavan aineiston riittävyttä ilmentämään tutkittavana olevaa ilmiötä tai tapahtumaa. Saturaation täytyessä aineisto alkaa toistamaan itseään, eikä tutkimusongelman kannalta tarjoa enää mitään uutta tietoa. Kokemukset saturaatiopisteestä ovat vaihtelevia ja usein tutkimusongelmasta riippuvia. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 87.) Terveysdynamon keskusteluissa fasilitoija pyrki nostamaan esille uusia aiheita ja käsittelemättömiä näkökulmia keskusteluiden pysähtyessä.

Sisällönanalyysissä on tarkoitus uppoutua aineistoon perehtymällä siihen kerta toisensa jälkeen täydellisen kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Tutkijan tulee myös päättää analysoiko materiaalista vain konkreettisen sisällön vai sisällytetäänkö piilevä viestintä mukaan analyysiin. Sisällönanalyysissä voidaan ottaa huomioon myös eleet, täytesanat, nauru sekä muut tulkittavissa olevat elementit. (Elo & Kyngäs 2007: 109.) Kehittämissuorituksissa fasilitoijan roolissa toimiminen mahdollisti ryhmäkeskusteluiden sisältämän piiloviestinnän huomioimisen. Tilanteiden sisältämä keskusteluilmapiiri ja henkilökehiat palautuivat hyvin mieleen aineiston litteroinnin yhteydessä. Fasilitoijien kesken jaoinne keskustelutilaisuuksien jälkeen kokemuksemme ryhmäkeskusteluiden sujumisesta sekä keskusteluisällöstä. Tutkimusaineisto kuitenkin litteroitiin vain sisällön osalta, eleet ja tunneilmaukset jätettiin pois tekstistä.

Äänitetyistä ryhmäkeskusteluista dokumentoitu tutkimusaineisto sisältää 8 tuntia 44 minuuttia moniammatillisesti käytyjä ryhmäkeskusteluita. Lisäksi tutkimusaineistoon kuuluu prosessin yhteenvedona ryhmäläisten viimeisenä päivänä laatima toimenpidesuunnitelma. Keskustelut pohtivat monipuolisesti klinikan toimintaa sekä yhteistyötahojen että klinikan sisäisistä näkökulmista. Äänitetyt ryhmäkeskustelut litteroitiin teksti muotoon kevään ja kesän 2013 aikana analysoinnin mahdollistamiseksi. Terveysdynamon keskustelut tuottivat 210 sivua tekstiä; fontti Times New Roman, pistekoko 12, riviväli 1,5. Tekstissä puheenvuorot on identifioitu osallistujien mukaan. Puheenvuorojen identifioiminen edellytti litteroitaessa osallistujien tunnistamista äänen perusteella. Keskustelut on nauhoitettu Olympuksen WS-750M- ja WS-760M-nauhureilla. Teknisesti litterointi suoritettiin käyttämällä tehtävään erikseen tarkoitettua F4-litterointiohjelmaa.

Laajan aineiston käsittelyyn voidaan hyödyntää aineiston analysointia varten suunniteltuja tietokoneohjelmia, joiden tarkoitus on helpottaa tutkijan työtä analysointiprosessin hallinnassa (Aira 2005: 1075–1076). Terveysdynamon keskusteluaineiston käsittelemiseen hyödynnettiin NVivo® 10 for Windows -laadullisen aineiston analysointiohjelmaa. Analysointiohjelman käyttäminen nopeuttaa sisällön analyysiprosessia, parantaa täsmällisyyttä ja mahdollistaa analysoinnin monipuolisemman tulkinnan. (Oliveira, Bitencourt, Texeira & Santos 2013: 304.)

#### 4.2. NVivo-analysointiohjelma

NVivo® on laadullisen aineiston analyysiin tarkoitettu ohjelmisto, jonka avulla tekstiä voi yhdistää, lajitella, koodata ja tarkastella. NVivo:n päätoiminteet muodostuvat tekstin tai dokumenttien tallentamisesta ja muokkauksesta sekä mahdollisuudesta luokitella aineistoa koodaamalla. (Gibbs 2002: 16.) QSR (Qualitative Solutions and Research) Internationalin kehittämä laadullisen aineiston analysointityökalu NVivo on kehitetty tutkijoiden avulla, tutkijoille, helpottamaan laadullisen aineiston käsittelyä (Richards 1999: 412; Bazeley 2007: 2–3).

NVivo:on tuotava aineisto muodostaa käsiteltävän dokumentin. Dokumentista koodataan ja erotellaan aineistoa kategorioihin, jotka luokitellaan NVivo:ssa noodeiksi kutsuttavaan hakemistoon. Noodit ovat valikoitujen koodien ja ryhmien fyysinen sijainti, jotka sisältävät aineistosta koodatun ja ryhmitellyn tiedon. Tarvittaessa noodeista voidaan muodostaa erilaisia käsitekarttoja, ilmentämään käsitteiden välisiä yhteyksiä ja hierarkioita. Dokumenteilla ja noodeille voidaan nimetä ominaisuuksia, jotka määrittävät kohdetta. Annettujen ominaisuuksien kautta voidaan tehostaa tiedon yhdistämistä ja tiedonhakua. NVivo:n toimintojen avulla koko aineistosta voidaan helposti kartoittaa käsitteiden välisiä rakenteita ja yhdistäviä ominaisuuksia. (Fielt, Bandara, Miskon & Gable 2014: 1006.) Aineiston analysoimiseksi loin NVivo:on oppivan organisaation ominaisuuksien mukaiset noodit. Noodien alaisuuteen loin useita ominaisuutta luonnehtivia alaluokkia, joihin jaottelin aineiston. NVivo:n avulla aineistoa oli helppo hallita ja ryhmitellä sisältöä keskusteluita vastaavien noodien alle.

Aineiston monipuolinen reflektointi ja rinnakkaisvaikutusten toteaminen on sitä haastavampaa mitä laajempi aineisto on kyseessä. Laaja aineisto sisältää riskin pinnalliselle aineiston analysoimiselle. Laadullisen aineiston analysoimiseen kehitettyjen tietokoneohjelmien käyttäminen helpottaa tiedonhallintaa mutta eivät syrjäytä tutkijanroolia analysoinnissa. (Malterud 2001: 486; Bazeley 2007: 2–3.) Tietokoneavusteisen analysoinnin avulla aineiston luokittelu, koodaus ja järjestely helpottuvat, mikä auttaa tutkimuksen teorian kehittämisen tai testaamisen (Metsämuuronen 2006: 128–128). Ohjelman avulla tutkija voi helposti hallita aineistoa yhdestä sijainnista, tehdessään lisäyksiä ja muokkauksia sisältöön sekä kirjatessaan ylös analysoinnin oivalluksia (Oliveira ym. 2013: 307). Analysointivaiheessa luotava NVivo-projekti on jatkuvasti ajan tasalla oleva kokonaisuus, johon tallentuvat kaikki analyysin havainnot, käsitteellistykset ja teorisoinnit sekä tutkijan havaintoja koskevat muistiinpanot (Luomanen & Räsänen 2000: 25). Ohjelmaan tallentuvan kattavan dokumentaation kautta analysointiprosessin johtopäätökset voidaan esittää kokonaisvaltaisesti. (Richards 1999: 415, 426.)

### 4.3. Analyysi ja luotettavuustekijät

Analyysin tulokset esitetään aineistosta esille nousevien havaintojen mukaisesti. Analyysi sisältää keskusteluiden kautta esille nousseen nykytilanteen ja kehittämisideoiden arvioinnin sekä osallistujien laatiman toimenpidesuunnitelman analyysin. Laadullinen tutkimus saa osakseen kritiikkiä subjektiivisen luonteen ja tieteellisten faktojen puutteellisuuden vuoksi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu pohtimaan toimintansa vaikutuksia tutkimustuloksiin. Tutkijaposition esittäminen koko tutkimusprosessin ajalta lisää tulosten vakuuttavuutta ja pätevyyttä. Tutkijaposition auki kirjoittaminen ilmaisee mahdolliset tutkijan sijoittumisen vaikutukset tehtyihin havaintoihin, jolloin vaikutusten reflektointi lisää havaintojen käytettävyyttä ja vähentää subjektiivisuuden vaikutuksia tutkimukseen. (Malterud 2001: 483–484.)

Kehittämisprosessissa mukana olo, aina projektin suunnitteluvaiheesta toteutukseen mahdollisesti prosessin syvällisen tuntemisen. Ryhmäkeskusteluiden litterointi analysointia varten käynnisti keskusteluiden kokonaiskuvan hahmottamisen ja sisällön rinnastamisen oppiva organisaatio -teoriaan. Aiempi terveydenhuoltoalan koulutukseni ja alan työkokemukseni mahdollistivat sairaalaorganisaatiota koskevien keskusteluiden kokonaisvaltaisen ymmärtämisen. Fasilitoijana on kuitenkin huomioitava oma objektiivisuutensa ryhmänjäsenenä. Tilaisuuksien jälkeen käydyt keskustelut muiden fasilitoijien kanssa antoivat lisäksi tietoa muiden ryhmien keskusteluteemoista ja ryhmädynamiikasta, mikä lisää tutkimusanalyysin luotettavuutta.

Persoonallaan tutkija vaikuttaa muodostuvaan analyysiin ja tulosten luotettavuuteen. Aineiston subjektiivisuuden minimoimiseksi tutkimusanalyysin voi arvioittaa vastaajilla tai toisilla tutkijoilla. Suorilla lainauksilla saa todennettua analyysin paikkansapitävyyttä ja aineiston monipuolisuutta. Suorat lainaukset identifioidaan vastaajien tiedoilla tai tunnisteilla. (Aira 2005: 1076.) Tutkimusaineiston analysoinnin luotettavuuden ja pätevyyden vahvistamiseksi aineiston analyysi tarkastettiin kahdella Terveysdynamoprojektin toteutukseen osallistuneella tutkijalla. Tutkijat toimivat menetelmän läpivien-

nin lisäksi ryhmäkeskusteluiden fasilitoijina, jolloin heillä on näkemys Terveysdynamon keskusteluiden kulusta ja teemoista.

Seuraavassa kappaleessa kuvataan Terveysdynamo-projektin eteneminen sekä tutkimusaineiston muodostuminen. Laadullisen tutkimuksen raportoinnissa tutkimusprosessi tuleekin kuvata mahdollisimman tarkasti tulosten laadun ja luotettavuuden takeeksi. Yksityiskohtainen kuvaus tutkimusprosessin vaiheista ja aineiston keruumenetelmistä auttaa lukijaa muodostamaan totuudellisen mielipiteen tulosten luotettavuudesta. Millä menetelmällä aineisto kerättiin ja dokumentoitiin, millaiset olivat tutkimukseen valikoituneiden henkilöiden taustatiedot; koulutus, työkokemus, ikäjakauma? Miten kauan tutkimustilanne kesti ja mitä osallistujille oli kerrottu tutkimuksen tarkoituksesta? Kaikki tutkimustilannetta kuvaava tieto auttaa lukijaa ymmärtämään tutkimuksen johtopäätöksiä ja arvioimaan missä määrin tuloksia voidaan yleistää. (Aira 2005: 1075.)

#### 4.4. Aineistokuvaus: Vaasan keskussairaalan Terveysdynamo

Deliberatiivinen organisaatioraati kokoontui Vaasan keskussairaalan onkologian tiloissa neljänä iltapäivänä (ks. liite 4) kooten klinikan toimijat edustavasti yhteen, laitoshuollon edustajista lääkäreihin. Vaasan keskussairaalan onkologian klinikan Terveysdynamossa osallistujia oli 20, ja he muodostivat klinikan ja sen sidosryhmät pienoiskoossa. Deliberatiivisen organisaatioraadin periaatteiden mukaisesti kaikki osallistujat ovat keskenään tasavertaisia riippumatta osallistujan ammattiasemasta tai koulutuksesta. Terveysdynamon neljänä tapaamiskertana osallistujat kävivät vuoropuhelua keskusteluteemoja pohjustavien asiantuntijoiden kanssa, esittivät ajatuksiaan deliberatiivisissa ryhmäkeskusteluissa ja laativat lopuksi yhteisen toimenpidesuunnitelman onkologian klinikan kehittämiseksi. Vaasan keskussairaalan johto vastaanotti Terveysdynamon toimenpidesuunnitelman ja lupasi vastineessaan tukea toimenpide-ehdotusten toteutumista. (Jekunen ym. 2013: 1712–1713.)

Terveysdynamon aikana käydyt klinikan kehittämiskeskustelut vedettiin neljästä kuteen hengen ryhmissä. Osallistujat jakautuivat kolmeen ennalta määrättyyn ryhmään,

jotka oli koottu ennakkotietojen perusteella klinikan toimintaa ajatellen mahdollisimman heterogeenisiksi. Ryhmäkeskusteluissa oli läsnä myös ulkopuolinen fasilitaattori keskusteluiden ohjaajana sekä kirjuri esille nousseiden ydinasioiden dokumentoimiseksi. Viimeisellä kokoontumiskerralla osallistujat muodostivat lopullisen toimenpidesuunnitelman klinikan toiminnan kehittämiseksi.

Terveysdynamossa laadittu toimenpidesuunnitelma (liite 2) sisältää yhteensä 13 ehdotusta, jotka jakautuvat klinikan vahvuuksien ja tunnettavuuden, rekrytoinnin toteuttamisen, potilastyön kehittämisen sekä yksikön ja työyhteisön kehittämiseen liittyvien teemojen kokonaisuuteen. Terveysdynamon päätteeksi laadittu toimenpidesuunnitelma on prosessin lopputuote, jonka pohjalta organisaatiokehittäminen aloitetaan. Lisäksi toimenpidesuunnitelma ilmentää deliberatiivisen organisaatioraadin periaatteiden mukaisesti kehittämistyön tavoitteita. Tällöin toimenpidesuunnitelman analysointi on perusteltua sisällyttää osaksi pro gradu -tutkielmani tutkimusprosessia.

Varsinainen tutkimusaineisto koostuu ryhmäkeskusteluiden äänitteistä. Keskustelut käytiin kahden iltapäivän aikana. Ensimmäisellä tapaamiskerralla osallistujilla oli aikaa ryhmäkeskusteluille noin tunti ja viisitoista minuuttia. Toinen ryhmäkeskustelutilaisuus oli Terveysdynamon kolmannella tapaamiskerralla. Tällöin osallistujille oli varattu keskusteluun aikaa noin kaksi tuntia, jolloin he laativat ryhmänsä osalta klinikkaa koskevat kehittämissuositukset. Toisella tapaamiskerralla osallistujat kuulivat asiantuntijapuheenvuoroja ryhmäkeskusteluiden rikastuttamiseksi. Asiantuntijoiden puheenvuorot käsitelivät terveydenhuollon haasteita kansallisella ja paikallisella tasolla, brändin merkitystä klinikan toiminnalle sekä terveydenhuollon kohtaamia muutospaineita ja kehittämistarpeita.

Terveysdynamoon kutsuttujen moniammatillisesti valittujen osallistujien kokonaismäärä oli 20 henkeä (ks. liite 1). Osallistujien valinnassa painottui ammattiryhmien edustavuus koko yksiköstä ja sen sidosryhmistä. Terveysdynamon osallistujien nimet on poistettu osallistujalistasta (liite 1) mukana olleiden potilaiden yksityisyyden suojaamiseksi. Osallistujien nimet on korvattu sukupuoli-tiedolla. Tiedot osallistujien ammattinimikkeistä sekä yksiköistä vahvistavat Terveysdynamon edustavuuden. Osallistujien ammat-

titausta vaihteli terveysalan ammattilaisista laitoshuoltajiin, osastosihteereihin, potilaisiin ja kolmannen sektorin toimijoihin.

Ensimmäisen tapaamiskerran keskusteluihin osallistui 16 henkilöä, kolmeen keskusteluryhmään jakautuneena. Kolmannen tapaamiskerran keskusteluihin osallistui 13 henkilöä, samalla tavalla kolmeen keskusteluryhmään jakautuneena. Työ- tai henkilökohtaisista kiireistä tai muista esteistä johtuen kaikki 20 henkilöä eivät päässeet osallistumaan Terveysdynamon jokaiselle tapaamiskerralle. Organisaatioraadin ideaalitalanteessa kaikki osallistujat olisivat mukana raadin jokaisella tapaamiskerralla, jolloin keskustelut etenisivät ja jalostuisivat parhaiten edelliset keskustelut huomioon ottaen. Jokaisen tapaamiskerran jälkeen tilaisuudesta laadittiin muistio, joka jaettiin kaikille osallistujille tutustuttavaksi ennen seuraavaa kertaa. Muistiot varmistavat katkeamatonta tiedonkulkua ja viestittävät ryhmäkeskusteluiden puheenaiheista kaikille osallistujille. Terveysdynamon jälkeen osallistujille suunnattu tyytyväisyyskysely auttaa arvioimaan kehittämistyön onnistumista ja toimenpide-ehdotusten mahdollisuuksia.

### *Tyytyväisyyskysely*

Ryhmäkeskusteluista dokumentoidun aineiston lisäksi hyödynnän organisaatioraatilaisille osoitettua tyytyväisyyskyselydataa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Tyytyväisyyskysely ilmentää osallistujien asenteita ja kokemuksia kehittämisprosessiin osallistumisesta ja täydentää ryhmäkeskusteluiden kautta syntyviä johtopäätöksiä. Terveysdynamon kokoontumisten jälkeen osallistujille lähetettiin sähköpostitse organisaatioraati-menettelyyn liittyvä tyytyväisyyskysely (ks. liite 3).

Kysely toteutettiin sähköisesti e-lomake järjestelmän avulla. Tyytyväisyyskysely käsitti 22 monivalintakysymystä sekä neljä avointa kysymyskenttää. Monivalintakysymykset tiedustelivat osallistujien mielipiteitä ja kokemuksia organisaatioraadin keskusteluiden sujumisesta, keskusteluilmapiiiristä ja esitettyjen näkökulmien monipuolisuudesta. Vastausvaihtoehdot jakautuivat neljään luokkaan: täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä olevien mielipiteiden välillä. Avoimet kysymykset mahdollistivat Terveysdynamon osallistumiskokemuksesta mieleen nousseiden positiivisten ja negatiivisten mielipitei-

den sekä kehittämisehdotusten esille tuomisen. Viimeisenä kysymyksenä osallistujille annettiin mahdollisuus vapaaseen kommentointiin. Terveysdynamon tyytyväisyyskysely lähetettiin kaikille 20 osallistujalle. Vastausten lukumäärä oli 13, jolloin kyselyn vastausprosentiksi tulee 65 %. Muistutus tyytyväisyyskyselyn vastaamisesta lähetettiin osallistujille kahteen kertaan.

## 5. TERVEYSDYNAMOSTA OPPIVAAN ORGANISAATIOON

Terveytdynamon ryhmäkeskustelut etenevät nykytilanteen kartoittamisesta kohti yhteisemmän klinikan rakentamista. Nykytilanne tulee keskusteluissa esille eri toimijoiden näkökulmista, jolloin esille tulevien haasteiden ja käytäntöjen kautta oppimisen ideologia on jo osittain tunnistettavissa organisaatiosta. Työn ominaisuuksina rajalliset resurssit, kiire ja monen asian yhtäaikainen hallinta pakottavat ajattelumallien muuttamiseen tilanteen mukaan. Klinikan toiminta vaatii parempaa kokonaisuuden huomiointia, mikä tuottaakin toiveen paremmasta yhteistyöstä.

*”Periaatteessa meidän pitäis tuntea toisemme. Mutta kuitenkin se kynnyks on jotenkin me ei toimita niin kun yhdessä ja lääkäritkään ei paranna sitä tilannetta että me toimittais yhdessä potilaan parhaaksi. Vaan me yritetään kaikki kolme yksikköä erillisesti kehittää omaa toimintaa, eikä sitä että me kehitettäis koko klinikan toimintaa.” (P1R1O5)*

*”Nopeasti kehitty uudet hoitomenetelmät ja laitteistot uusitaan tietyin väliajoin. Ei siinä pääse niin kun homehtumaan siinä ammatissa, että sitä on jatkuvasti opiskeltava uutta ja pysyttävä niin kun mukana siinä menossa.” (P1R1O2)*

Terveytdynamo synnyttää keskustelua, joka versoilee monella tasolla, mukana ovat muun muassa tiimityön rakentaminen, toimintamallien muuttaminen ja henkilökunnan työsuoritusten tukeminen. Keskustelut sisältävät näin monia oppivaa organisaatiota luonnehtivia piirteitä. Prosessi tarjoaa alustan, jonka aikana tunnistamia rajoitteita ja kehitysehdotuksia voi luontevasti tuoda koko muun yhteisön tietouteen. Osa ajatuksista saa kannatusta ja tuottaa mahdollisesti suoraan toimenpide-ehdotuksia.

*” Mutta se mitä mä toivoisin kans, että meillä olis näitä lääkäreitä riittävästi että ne kerkiäis potilastyön lisäksi kehittämään toimintaa yhdessä meidän kanssa.” (P1R2O5)*

*”Kun mä ajattelen sitä kun meillä on ollut nämä tiimit. Niin ainakin yks mikä ainakin meidän porukassa luo sellaista yhteishenkeä ja halukkuutta on se että ne sai itse tulla siihen suunnittelemaan, että kuinka ne alkaa toimimaan. Että ne niin koki että ne itte päättää miten se nyt menee ja funtsaa miten ne lähtis toteuttaan.” (P1R2O2)*

Terveysdynamon analyysi ilmentää oppivan organisaation ja deliberatiivisen demokratian teorioiden välisiä yhteyksiä organisaatiokontekstissa. Taulukko 2. kokoaa deliberatiivisen demokratian periaatteet sekä Terveysdynamon keskustelut oppivan organisaation ominaisuuksien mukaisesti. Taulukko sisältää oppivan organisaation ominaisuuksien lyhyet luonnehdinnat, deliberatiivisen demokratian yhteyden niihin sekä ominaisuuksiin viittaavat Terveysdynamon keskusteluhavainnot. Luku 5 etenee Terveysdynamon ryhmäkeskusteluiden yksityiskohtaisempaan analyysiin jakamalla keskusteluhavainnot oppivan organisaation ominaisuuksien mukaisiin kappaleisiin.

Taulukko 2. Terveysdynamosta oppivaan organisaatioon

	<b>Systeemiajattelu</b>	<b>Itsensä johtaminen</b>	<b>Ajattelumallit</b>	<b>Yhteinen visio</b>	<b>Kollektiivinen oppiminen</b>
<b>Oppiva organisaatio</b>	Toiminnan kokonaisuuden hahmottaminen siihen liittyvien osatekijöiden kautta.	Henkilökohtaisten taitojen ja vahvuuksien tunnistaminen ja kehittäminen. Omien vahvuuksien kautta realistinen näkemys nykytilanteesta ja avarakatseisuus tulevaisuuden näkymiä kohtaan.	Toimintaa rajoittavien ajattelun näkökulmien tunnistaminen, joka tuottaa valmiuden sopeutua muuttuvan tilanteen edellyttämiin toimintatapoihin.	Yhteinen näkemys organisaation perustehtävästä, joka erilaisuutta ja luovuutta arvostavana edistää toiminnan päämäärien saavuttamista.	Vuorovaikutuksen seurauksena syntyvät pysyvät muutokset yhteisön ajattelussa ja toiminnassa. Rakentaa vahvempaa yhteistä osaamista.

<b>Deliberatiivinen demokratia</b>	Deliberatiivinen demokratia tuottaa riippumatonta tietoa käsiteltävästä aiheesta, huomioimalla laajalti erilaiset näkökulmat. Prosessin kuluessa käydään laajaa dialogia kaikkien näkökulmien ja mielipiteiden täydelliseksi ymmärtämiseksi.	Deliberatiivisen demokratian mukaisessa päätöksentekoprosessissa osallistujien lopullinen mielipide muotoutuu prosessissa saadun tiedon myötä. Deliberaatiolla on tietoa lisääviä vaikutuksia. Osallistujat saavat prosessin aikana tietoa käsiteltävästä teemasta, useasta eri näkökulmasta.	Kompleksisuuden hahmottava ajattelu tarjoaa mahdollisuuden luoda uutta, joka eroaa vanhasta uutena tapana työskennellä, ajatella ja yhdistää asioita.	Deliberaatio pyrkii yhteisen mielipiteen muodostamiseen harkitun mielipiteiden vaihdon ja keskustelun kautta. Argumenttien kautta muodostetaan yhteisesti hyväksytty päätös.	Deliberatiiviseen prosessiin sisältyy tiedon hankkiminen käsiteltävästä asiasta, ongelman tunnistaminen ja arviointi, aiheeseen liittyvien arvojen priorisointi sekä mahdollisten ratkaisujen esittäminen useasta näkökulmasta.
<b>Terveysdynamo</b>	”Ja nehan ei oo erillisiä juttuja vaan ne linkittyvät kaikki yhteen.” (P3R2O1) ”Monta kertaa näin, että (potilas) voi huonommin niistä hoidoista kuin taudista.” (P1R3O4)	”Nimenomaan että tämä työ mahdollistaa, kun tule meille täällä sinulla on mahdollisuus kehittyä moniosaajaksi.” (P3R2O1)	”kuka tahansa menee niin kaikki puhuu sitä samaa viestiä.” (P3R2O1)	”lähtökohta on se että kaikki on täällä niin kun potilasta varten.” (P3R2O1) ”Mä odotan tietysti että me voitais kehittää tällainen aito tiimityö.” (P1R2O3)	”Voitais muokata ehkä tätä työnjakoa ammattiryhmittäin.” (P1R2O3) ”elämäntekemys tuo sitten taas sellaista tietoa mitä ei kirjoista löydä.” (P3R1O2)

### 5.1. Systeemiajattelu kehittämisen lähtökohtana

Terveysdynamon puheenvuoroista on tunnistettavissa työntekijöiden systeemiajattelun mukainen kokonaisuuden hahmottaminen, missä kokonaisuus rakentuu monesta itsenäisestäkin toimivasta osatekijästä kuitenkin huomioiden osatekijöiden välillä vallitsevat vahvat ja vaihtelevat riippuvuussuhteet (ks. Johanssen ym. 1999: 27–28; Senge 2006: 69).

*”Ja neidän ei oo erillisiä juttuja vaan ne linkittyy kaikki yhteen. Että se on niin kun selvästi se työhyvinvointi, työkierto, imago, rekry niin kaikki on niin kuin kaikki palat toimii niin kaikki toimii paremmin.” (P3R2O1)*

Systeemiajattelun mukaisesti toiminnan kokonaisuus tulee keskusteluiden myötä ilmi useasta toiminnassa huomioitavasta näkökulmasta. Hoidon kokonaisuuden ymmärretään koostuvan monen toimijan yhteisvaikutuksesta, jolloin myös asiakkaana olevan potilaan tarpeet joudutaan kohtaamaan monella eri tasolla. Asiakkaiden huomioinnissa ovat läsnä sekä psyykkisen että sosiaalisen tuen ja ammatillisen ohjauksen tarve moniammatillisesti toteutettuna. Työnkuvan monipuolisuuden vuoksi keskusteluissa tulee ilmi myös henkilökunnan laaja osaamisvaatimus, mikä sisältää haasteen työn tekemiselle sekä rekrytoinnille. Lisäksi alueellisena näkökulmana tunnistetaan kaksikielisyyden haaste sekä kaupungin vetovoiman ja sijainnin merkitys työvoiman saannille ja pysyvyydelle.

*”Monta kertaa näin, että (potilas) voi huonommin niistä hoidoista kuin taudista. Että siis jos ei potilas tiedä, että mitä tämä on niin hän tietysti menee paniikkiin. Että kyllä tähän on vastattava, se on nimenomaan tätä kokonaisvaltaista hoitoa. Se ei oo vaan tätä hoidonkeskeisyyttä tai toimenpidekeskeisyyttä, vaan että potilashenkilö, ihminen sais kokea tämän myös jatkossa että hänestä pidetään hyvää huolta.” (P1R3O4)*

*”Nopeasti kehittyvät uudet hoitomenetelmät ja laitteistot uusitaan tietyin väliajoin. Ei siinä pääse niin kun homehtumaan siinä ammatissa, että sitä on jatkuvasti opiskeltava uutta ja niin kun pysyttävä mukana menossa. Se tuo ne omat haasteet sitten siihen henkilökunnan palkkaamiseenkin. Ja yks on kielikysymys tietysti mikä saattaa hoitajaresursseihin vaikuttaa paljonkin.” (P1R1O2)*

Yhtenä osatekijänä toimenpidesuunnitelmassa nostetaan korostetusti esille haaste muuttuvan organisaatiokulttuurin aikaansaamiseksi.

*”Kuinka turvataan työyhteisön kehittämistoimet? Terveysdynamo on saanut aikaan 13 toimenpide-ehdotusta. Kuka valvoo, että nämä toimet toteutuvat?” (Toimenpidesuunnitelma)*

Toimenpidesuunnitelman lopussa esille nostettu haaste pyrkii varmistamaan kehittämistyön jatkuvuutta. Systeemiajattelun mukaisesti kehittämistyö huomioi toimenpidesuunnitelman ehdotusten kautta laajasti klinikan tulevaisuuden edellyttämiä osatekijöitä.

## 5.2. Yksilön mahdollisuudet kehittyä moniosaajaksi

Onkologian klinikan laajan erityisosaamisen tarve tulee vahvasti esille keskusteluissa. Työn osaamisvaatimukset sisältävät mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen, jolloin yksilöille tarjoutuu tilaisuus itsensä johtamiseen liittyvien vahvuuksien kasvattamiseksi.

*”Polilla on se sytostaatti osaaminen, mikä voi ajatella erikoisosaamisena. Niin se mihin ei voi tulla koulunpenkiltä tekemään itsenäisesti, siihen menee vuosiakin jopa ennen kuin siihen on oikeasti perehtynyt ja koko ajan tulee uusia hoitoja. Meille tulee uudet hoidot äkkiä ja meille otetaan ne käyttöön nopeasti, niin silloin siinä pysyy mukana ja se on mielekästä tässä työssä. Niin se on hoitajan näkökulmasta mielekästä, että me ollaan mukana siinä kehityksessä.” (P1R1O5)*

*”Meillä on yks hoitaja, joka istuu puhelimesta koko päivän. Plus meillä on rintasyöpähoitaja, joka ottaa ne puhelut käytännössä vastaan. Meillä on tablettihoitaja, joka ottaa tablettisytostaattipotilaiden soitot vastaan. Plus että se hoitaja, joka istuu kokopäivän puhelimesta joutuu osan puheluista kääntämään lääkärille, koska ne on sellaisia asioita joihin hoitaja ei voi ottaa kantaa.” (P1R3O1)*

kehitysehdotuksena keskusteluissa todetaan, miten monipuolinen ja laaja osaamisvaatimus tulee kääntää klinikan eduksi. Oppiva organisaatio pyrkiikin tarjoamaan mahdollisuuden osaamistaan laajentamiseen ja erityisvahvuuksien hankkimiseen, joista on hyötyä ammatillisesti monessa muussakin työpisteessä sairaanhoidon alalla. Itsensä johtamisen tukeminen mahdollistaa omien resurssien suuntaamisen mielenkiinnon mukaan, mikä tukee henkilökohtaista työssä viihtymistä. (vrt. Chalofsky & Cavallaro 2013: 335) Organisaatio näkökulmasta organisaatioraati keskusteluissa nähdään myös mahdollisuus hyödyntää henkilökunnan hankkimaa yksilöllistä osaamista, jolloin myös organisaation tietopääoman hyödyntäminen toteutuu (vrt. Otala 2008: 47, 50, 58–59).

*”Meidän pitäis sanoa, että kun tulee uudet niin saa olla maksimissaan vuoden yhdellä osastolla, sitten pitää kiertää kaikki onkologian yksiköt.” (P3R2O4)*

*”Onhan se ammatillisuuden näkökulmastakin hyvä, että silloin hahmottuu se kokonaisuus aivan erilailla, niin ihminen joka tykkää kehittyä niin ajattelis että se on positiivinen mahdollisuus oppia uutta ja kehittää itseään. Ehkä sitä kautta sitä pystyy markkinoimaan ainakin sellaisille henkilöille, jotka haluaa kehittää itseään. Et sehän on mun mielestä valtti.” (P3R2O1)*

*”Siinä mielessä mielenkiintoinen ala, kun kokoajan kehittyä ja tulee uutta ja hoitotulokset paranevat, että aina voidaan auttaa.” (P1R3O2)*

*”Justiin se että hoidot kehittyä ja tulee uusia lääkkeitä, se sitten vaatii kokoajan kouluttautumista, lääkäripuolelta ja hoitajapuolelta että pysytään ajan tasalla niistä.” (P1R3O1)*

Terveysdynamon keskusteluissa suunniteltu työnkierto yhtenä mahdollisuutena resursivajeeseen, edellyttää usean osaston erityisosaamisenhallintaa. Työnkierron onnistumisen edellytyksenä on henkilökunnan sitoutuminen uusien toimintatapojen ja ajattelumallien omaksumiseen sekä kyky nähdä kasvava osaaminen vahvuutenaan. (vrt. O’Brien 1996: 82; Maynard 2010: 310.) Osaamisen kasvattaminen sekä tukee itsensä kehittämistä että vahvistaa organisaation työntekijäreserviä. Monipuolinen työnkuva ja osaaminen nähdään vahvuuksina klinikan rekrytoinnissa. Osaamisen kehittämisen ja itsensä johtamisen vahvuuksilla pyritään herättämään työnhakijoiden kiinnostus klinikkaa kohtaan.

*” Nimenomaan että tämä työ mahdollistaa, kun tule meille täällä sinulla on mahdollisuus kehittyä moniosaajaksi. Et se olis sellainen valtti, että tää ei oo mitään tylsää rutiinien suorittamista kun tänne tulee. Vaan täällä pääsee sellaiseen oppimisprosessiin. Saat erilaisia tehtäviä ja haasteita. Koska kyllä jos ajatellaan koko ajan nuorempaa ja uusia ihmisiä niin kyllä siellä nousee enemmän sellaiset arvot, että halutaan kehittämishaasteita, uusia mahdollisuuksia ja et ei enää haeta niin sitä turvallisuushakuista rutiinia. Sillä ehkä vois tulla sitä sitoutumistakin enemmän, että sun ei tartte vaihtaa työpaikkaa koska sä voit siinä omassakin työpaikassa löytää niitä uusia haasteita.” (P3R2O1)*

Toimenpidesuunnitelma (ks. liite 2) sisältää useita kohtia, joissa organisaation tuki itsensä johtamiseen nousee esiin. Rekrytointiin keskittyvässä kehittämissuunnitelmassa itsensä johtamisen mahdollisuus tulee tekstissä esille ammatillisen kehityksen tukemisenä. Erikoistyöntekijöiden palveluiden tarjonnan laajentaminen on nostettu omaksi kehittämissuunnitelmaksi, jolloin organisaation toimintaa hyödyttävään itsensä kehittämiseen tuetaan ja rohkaistaan. Potilastyön kehittämiseen liittyvä toimintatapojen yhtenäistämisen työtä helpottavan toimintamallin avulla tuo yhteisöön uusia toimintatapoja. Tämä vaatii jokaiselta työntekijältä uusien toimintamallien sisäistämistä ja lisäksi jokai-

sen tilanteen yksilöllistä arviointia, jolloin arviointi edellyttää vahvaa yksilöllistä osaamista.

### 5.3. Ennakoasenteista luopuminen tukee toiminnankehittämistä

Ryhmäkeskusteluissa vallitseva lääkäripula nousi useasti esille työpaineen muodostavana päätekijänä. Yksittäisessä keskustelussa tuli jopa vaikutelma, ettei kehittämisideoinnissa päästä eteenpäin ja keskustelu pysähtyi paikallaan lääkärivajeeseen jämähtäneiden ajatusmallien vuoksi. Lääkärien ammattikunta on keskeisessä asemassa sairaalaklinikan toiminnassa mutta työn tekeminen koostuu moniammatillista yhteistyöstä, jolloin yhden, vaikkakin merkittävän ammattikunnan jalustalle nostaminen estää uusien ajattelumallien syntymistä. (vrt. Senge 1992: 5; Morrison & Rosenthal 1997: 124.) Itsessään kehittämisprojekti kuitenkin jo tunnustaa työn moniammatillisuuden vaatimuksen (ks. liite 4).

*”Meidän haastehan on ihan jokapäiväinen työ. Sillä tavalla, että me saadaan ne kaikki potilaat jotka on meille tulossa niin mahtumaan johonkin. Saadaan lääkärien aika riittämään kaikkeen mihin heitä tarvitaan. Se on meidän jokapäiväinen haaste.” (P1R3O1)*

*”Et se työn määrä olis kohtuullinen, mitä se ei tällä hetkellä oo, johtuen siitä että meillä ei oo erikoislääkäreitä riittävästi. Pitäis saada väkeä lisää.” (P1R3O2)*

*”Siinä että kun meitä pitäis olla enempi. Pitää tehdä monen erikoislääkärin työt niin kyllä siinä aikaa menee.” (P1R3O2)*

Keskustelut sisältävät paljon pohdintaa nykytilanteesta, miten toiminta on tällä hetkellä järjestetty, mikä on hyvin ja mikä huonosti. Muutoksen tarpeen tunnistamiseksi ja kehitykseen täytyykin ensin tunnistaa nykytilanne ja sen mukaiset ajattelumallit (ks. Morrison & Rosenthal 1997: 129; Palmunen ym. 2013: 851). Keskusteluista huomaakin miten yhteisöllisen kehittämisen edellytyksenä on kattava ja monipuolinen nykytilanteen kuvaaminen. Organisaatioraati suo rajoittamattoman keskustelu ympäristön, jolloin keskustelu ohjautuu osallistujien intressin mukaisesti (ks. Reihan 2003: 59).

Terveysdynamossa Vaasan keskussairaalaan ja koko Vaasan aluetta koskettava kaksikielisyyden kysymys nousee monessa kohtaa merkittäväksi puheenaiheeksi. Kaksikielisyyden haasteet tunnistetaan rekrytoinnissa, imagossa ja alalla vaikuttavana yleisenä osaamisvaatimuksena. Ruotsinkielen yllä leijailevat negatiiviset ajattelumallit, jotka saavat usein todellisuutta suuremman merkityksen. Terveysdynamossa kaksikielisyyden haluttiin kääntää positiiviseksi asiaksi ja nostaa sen hyvät puolet klinikassa vahvemmin esille. Tämä kuvastaa hyvin pyrkimystä ajattelumallien muutokseen.

*”On Seinäjoen piirin potilaat, jotka tavallaan pelkää tätä rantaruotsia.” (P3R1O1)*

*”Niin ollaan hirveän ennakkoluuloisia ja sitten niin kun tavallaan huomataan, että ei mutta täällähän pärjääkin molemmilla, omalla äidinkielellään.” (P3R1O2)*

*”Tietysti sitten tän kieliastian kanssa pelaaminen, että sais sen niin kun olemaan sellainen houkuttava tekijä ennemmin kuin asennoidutaan ennakoasenteilla siihen ennen kuin tietää millaista se on.” (P3R1O2)*

*”Jos ei täältä oo hakijoita sädehoitoon, niin se voi olla huonoa saada muualta Suomesta lähtemään. Jos ei sitten halua todella haastaa itseänsä ja kehittää kieliäittoa. Siinä on hyvät että huonot puolet, että on kaks kieltä käytössä.” (P1R1O2)*

Toimenpidesuunnitelman rekrytointia koskevilla ehdotuksilla (ks. liite 2; ehdotus 3 ja ehdotus 4) kaksikielisyyden ajattelumallien muuttaminen koettiin tärkeäksi. Ehdotukset tunnustavat rohkeasti klinikan palvelutarjonnan tapahtuvan molemmilla kotimaisilla kielillä. Toimenpidesuunnitelman kirjaukset sekä yleinen keskustelu kertoo kaksikielisyyden tukemisen nousevan osallistujien yhteiseksi ajattelumalliksi. Onkologian klinikan vetovoimaisuuden lisäämiseksi ideointi yhteisen imagon luomisesta sisältää myös vaatimuksen toimijoiden välisestä yhteisestä näkemyksestä ja tahtotilasta brändin rakentamiseen.

*”Tässä brändi asiassa, että jos halutaan kerta oikeasti erottua ja nousta niin siksi siihen pitää panostaa. Olis vaikka ihan perus Powerpointti, missä on yhdessä mietityt tekijät ja se on ihan sama että kuka tahansa lähtee, niin se sama viesti lähtee. Koska se on markkinoinnin kannalta tosi tärkeä, että kuka tahansa menee niin kaikki puhuu sitä samaa viestiä.” (P3R2O1)*

Toimenpidesuunnitelman kaikki 13 ehdotusta tunnustavat jossain määrin tarvetta vallitsevien ajattelumallien muuttamiselle, on se sitten käytännön toimintatapojen kehittämisessä, imagon rakentamisessa tai ilmapiirin sekä rakenteiden osalta kolmen erillisen yksikön jalostamisesta yhteiseksi klinikaksi (ks. liite 4). Muutoksen suunnittelu ja toteuttaminen edellyttääkin aina tutuista tavoista luopumista ja uusien menettelyiden omaksumista sekä vallitsevien asenteiden kriittistä tarkastelua (vrt. Mitleton-Kelly 2011: 52; Chambers 2003: 308–309).

#### 5.4. Yhteisen näkemyksen merkitys toiminnankehittämisessä

Osaston ylilääkärin tahto klinikan toiminnan kehittämiseksi kompleksisuusajattelun mukaisella deliberatiivisella organisaatioraati menetelmällä, kuvastaa vahvaa tahtoa yhteisen näkemyksen muodostamiseen. Johdosta nouseva yhteisen vision rakentaminen antaa tärkeän viestin henkilöstölle sekä mahdollistaa henkilöstön kesken syntyvät kehittämissideoiden toteuttamisen. (ks. Eigeles 2003: 208–209) Onkologian klinikan kehittämisprojektin tavoitteeksi nostettu toteamus, kohti Suomen parasta onkologian klinikkaa, luo korkean päämäärän ja antaa vahvan uskon yhteisen vision mahdollisuuksille.

Ryhmäkeskusteluissa toistuu usein toteamus, että työtä tehdään potilaiden vuoksi ja omaa työaikaansa ollaan valmiita uhraamaan potilastyön vaatimuksesta. Nämä toistuvat kommentit kertovat klinikalla jo olevan vahva yhteisen vision. Toimintatavoissa kuitenkin riittää vielä pohdittavaa suuntaavatko kaikki toimet tehokkaasti yhteistä näkemystä kohti. Yhteinen päämäärä rakentaa kehittämistyölle perustan sekä tarjoaa suunnan kehittämistoimille. (ks. McDonald 2007: 261, 275; Calisir, Gumussoy & Guzelsoy 2013: 179).

*”Se on se potilas, joka on meidän työ. Ei me voida pudottaa hanskoja kun kello tulee puolineljä, nii ei ne putoo ne hanskat kuin kaupankassalla. Me podetaan siitä sellaista huonoa omatuntia sitten kun es potilas on meidän työnsarka ja jos me ei pystytä siihen panostamaan kaikkea.” (P1R3O1)*

*”Kuitenkin lähtökohta on se että kaikki on täällä niin kun potilasta varten. Että tavallaan jos se tilanne sairaspöissaoloista tai muista johtuen on jossain akuutti-*

*tarve niin silloinhan ei oo kyse siitä että haluttaako tai huvittaako mua. Vaan se on nimenomaan siitä potilasnäkökulmasta, sinne mennään missä on suurin tarve.” (P3R2O1)*

Ryhmäkeskusteluissa organisaation tunnustetaan kuitenkin sisältävän eri suuntiin vetäviä voimia, erillisten toimijoiden kehittäessä työtään itsenäisesti ilman yhteistyön tarjoomaa kokonaisuuden huomiointia. Tämä ilmentää hyvin yhteiseen visioon tähtäävälle kehittämistyölle olevan vielä tarvetta.

*”Me ei toimita niin kun yhdessä ja lääkäritkään ei paranna sitä tilannetta, että me toimittais yhdessä potilaan parhaaksi vaan me yritetään kaikki kolme yksikköä erillisesti kehittää omaa toimintaa, eikä sitä että me kehitettäis koko klinikan toimintaa. Sen neljä vuotta minkä mä oon ollut onkologian vuodeosastolla, mä en tuntenut polilta ketään enkä sädehoidosta ketään. Et me tiedetään kyllä toisemme ja me istutaan jopa teidän kanssa samassa kahvihuoneessa, sädehoidonväen kanssa samassa kahvihuoneessa. Siltikään en tiedä nimiä muilta kun sairaanhoitajilta.” (P1R1O5)*

*”Mä odotan tietysti että me voitais kehittää tällainen aito tiimityö. Et se ei olis vaan jossain kokouksissa, joka ei toimisi arjessa. Se pitää olla jokaisen päivän läpiviemisessä, koska muuten sen mä tiedän että hoitajat on väsyneet, välillä ärtyneetkin. Et siinä on niin kun kuilu ammattiryhmien välillä ja se olis mun mielestä se mitä pitäis eniten täällä kehittää.” (P1R2O3)*

*”Tavallaan miten rakennetaan se että me halutaan olla koko klinikkana, esimerkiksi sairaalan paras klinikka. Olla Suomen paras, niin sinne on sitten seuraava askel mutta ensin pitää olla sairaalan paras klinikka. Että meillä toimii, me tehdään yhdessä se työ.” (P1R1O5)*

*”Ne kysyy yleensä aina kun hoitajat soittaa, mitä te tapaatte tehdä? Eli hoitajan pitää niin kun sanoa, että tässä tapauksessa tapaamme tehdä niin ja näin. Sit lääkäri vastaa no joo tehkää niin. Se vaatii paljon hoitajilta. Ja jus tää yhteistyö, siellä on paljon tekemistä.” (P1R1O3)*

Yhteispalaverien ja yhteistyön lisäämisessä nähdään mahdollisuus yhteisen vision rakentamiseen koko klinikan keskuuteen. Palaverien tukiessa samalla Terveysdynamosta alkanutta toiminnan jatkuvuutta. Klinikan johdon toivottiin pitävän yhteispalavereita kaikkien kolmen yksikön kesken, jotta yksiköt voisivat paremmin toimia yhdessä. Osallistujien keskuudessa nostettiin esille tarve johdon yhteiselle näkemykselle, jotta yhteinen kehittäminen saa mahdollisuuden aina sairaalanjohdosta lähtien. Kehittämisprojek-

tin aluksi haettava hyväksyntä organisaatiojohdolta lisää kehittämisen mahdollisuuksia (ks. Eigeles 2003: 208–209). Prosessin päätteeksi toimenpidesuunnitelma luovutettiin sairaalanjohdolle (ks. liite 4), joka samassa yhteydessä sitoutui Terveysdynamon laatiin kehittämisehdotuksiin. Yhteisen vision rakentaminen ulottuu tällä tavalla koko organisaation ja toteuttaa systeemiajattelun mukaista kokonaisvaltaista kehittämistyön vaatimaa näkökulmien huomiointia.

*”Hyvä esimerkki vois olla onkologian klinikan yhtenäinen palaveri, jos ei joka viikko mutta. Jos saatais se yhtenäinen henki, olisi ehkä tärkeä pitää palavereita.”* (P3R2O3)

*”Enemmän semmoista oikeasti, että se ei olisi vain nyt kun ollaan tällöinen hieno idea saatu. Vaan että se olisi semmoinen niin kun säännöllistä yhteydenpitoa, että ne olisi vaikka tietyin välein suuntaan tai toiseen tapaamiset. Että ne oikeasti tulis tutuiks ne naamat ja olisi jotain jatkuvuuttakin.”* (P3R3O5)

*”Mutta sitoutumista tuolta niin kun ihan jos ajattelee koko keskussairaalaorganisaatiota, että miten he osoittaa olevansa sitoutuneita kans siihen. Että jos me täällä raadissa tehdään, niin miten me saadaan sieltä organisaation ylimmältä taholta vakuutus että he on mukana tässä. Että se niin kun jos kehitetään niin kun alhaalta ylöspäin ja nyt mennään jo niin kun poikkileikkauksena aikalailla. Mutta ihan sinne ylös asti sairaanhoitopiirin johtajaa myöden.”* (P1R1O5)

### 5.5. Osaamisen yhdistäminen turvaa tulevaisuutta

Terveysdynamon neljä tapaamiskertaa ja pitkälliset ryhmäkeskustelut mahdollistivat monipuolisen keskustelun jonka aikana käsiteltiin laajasti muun muassa organisaatioympäristön merkitystä toiminnalle, käytössä olevien työprosessien haasteita ja tulevaisuuden näkymiä. Terveysdynamon mukainen monipuolinen ja vuorovaikutteinen asioiden reflektointi, eri toimijoiden kesken on edellytys organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle (vrt. Lantz Brav 2007: 270).

*”Kun katsotaan tästä päivästä kymmenen vuotta eteenpäin, niin meillä on huomattavasti enemmän syöpään sairastuneita hoidettavana. Senpä takia jos halutaan vastata haasteeseen, niin kyllä tietysti nyt täytyy huolehtia siitä että saadaan tämä klinikka toimimaan. Ja sitten en yksinomaan ajattele tätä resurssia sel-*

*laisenaan vaan tietysti myöskin yksi tällainen huolenaihe on juuri se teidän jakamisenne.” (P1R3O4)*

*”Ja mä näkisin kans että ihan sen tavallaan vastuunjako niin kun esimerkiksi kierrot, kuka hoitaa vaikkapa polilääkärillä on valtavan pitkiä päiviä. ... Mutta me löydettäis se tapa millä me niin kun kunnioitettais toisiamme niin paljon että me nähdään siten, että meidän oikeastaan kuuluu yhdessä pohtia näitä. ... Hoitaja joka siellä on puhelimen äärellä, hänellä voi olla 20 vuoden kokemus mutta hänellä voi olla myös puolen vuoden. Että me koulutettais niin kun sitä tulevaisuutta varten.” (P1R2O3)*

Deliberatiivisen demokratian periaatteiden mukaisesti Terveysdynamon toteutuksessa (ks. liite 4) hierarkkisista käskyvaltasuhteista luovuttiin ennen tilaisuuden aloitusta, jotta turvataan oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen keskusteluympäristö (ks. Nabatchi 2010: 384). Avoin keskusteluympäristö mahdollistaa monipuolisten näkökulmien esittämisen, jolloin toimiva vuorovaikutus rakentaa myös yhteistä osaamista (ks. taulukko 2). Kollektiivisen oppimisen mahdollistamiseksi tuleekin luopua avointa dialogia rajoittavista esteistä ja rakenteista (ks. Rose 2011: 5–6).

*”Meillä on tässä just mietitty sitä tulevaisuuden henkilökuntaresurssien käyttöä, että kuka tekee mitä ja miten. Voitais muokata ehkä tätä työnjakoa ammattiryhmittäin ja ottaa ehkä mukaan omaishoitajatoiminta, esimerkiksi nyt laitoshuoltaja tai hoitoapulaiset ja käyttää sitten heidän apua.” (P1R2O3)*

Terveysdynamossa tunnustetaan kollektiivisen oppimisen tarve. Keskustelussa tuodaan esille, miten työtilanne muuttui haastavaksi muutaman kokeneen työntekijän työsuhteen päätyttyä samanaikaisesti. Henkilöstömäärä väheni lukumäärältään mutta merkittävämpanä tekijänä valtava määrä työkokemuksen kautta kertynyttä osaamista sekä organisaation hiljaista tietoa poistui yhteisöstä. Henkilöstövaihtuvuus ja eläköityminen luovat työntekijätarvetta klinikalle. Osaamisen kehittäminen ja rekrytoinnin toteuttaminen olivatkin yhtenä pääteemana Terveysdynamon keskusteluissa. Uuden henkilöstön kouluttaminen verottaa aina koko yhteisön voimavaroja mutta tarjoaa kuitenkin toimintavarmuutta tulevaisuuteen ja mahdollistaa väylän organisaatioon tulevalle uudelle tiedolle (ks. kuvio 1).

*”Minulla on sellainen käsitys, että täällä elettiin pitkään sellaisissa hyvin suotuisissa oloissa että oli niin ku kaikki erikoislääkärin paikat täytettyinä. Mutta sitten tässä tapahtui tällainen eläköityminen.” (P1R3O4)*

*”Siinä vaiheessa kun kolme jäi suht lyhyen ajan sisällä eläkkeelle, niin siinä vaiheessa se tilanne muuttui.” (P1R3O2)*

*”Just meinasin sanoa, että ihan ehkä nuoret sädehoidossa ei tavallaan ymmärrä jollei oo elämäkokemusta tarpeeksi. Niin sitä suhtautumistapaa ja mitenkä niin kun potilaiden kanssa kommunikoidaan. Että se elämäkokemus tuo sitten taas sellaista tietoa mitä ei kirjoista löydä.” (P3R1O2)*

*”Että kun me kuitenkin aina tarvitaan tänne ihmisiä lisää ja muita niin meidän itse asiassa täytyy tää koulutus puoli pitää meillä niin kun yhtenä tämmöisenä. Niin kun tuossa sanoin meidän täytyy sietää näitä koulutettavia, koska nehän itse asiassa vähän haittaa meidän keihäänkärki projektin suorittamista. Mutta meidän täytyy sen verran sietää, niin kun positiivisesti että kun me siedetään me saadaan lisää ammattilaisia tänne ja meillä pysyy sitten se porukka.” (P3R1O4)*

Keskustelut vahvistavat ajatusta siitä, miten vuorovaikutuksen avulla tärkeää kokemustietoa ja ammatillista osaamista saadaan jaettava yhteisöön työntuloksen ja laadun takaamiseksi. Organisaatioon tulee luoda vuorovaikutuksellinen ympäristö ja erilaisuuden hyväksyvä asenneilmapiiri yhteistyötä lisäävän oppimisen saavuttamiseksi. Tiedon jakamiseen ja yhteisöllisyyteen pyrkivän organisaatiokulttuurin saavuttaminen on kuitenkin hitaasti tapahtuva prosessi, jonka aikana kohdataan usein monia muutoksen esteitä.

*”Monta kertaa se on se että joku on ollut kauan täällä ja joku tuolla, niin tää on mun oma ja tuo naapuri on aina huonompi kuin minä. Se on vähän sellaistaikin vertailua, että ei ei oo niin hyvä se yhteistyö, Että kun on ollut kauan siellä omassaan niin se on vaan se ykkönen.” (P3R2O2)*

Terveysdynamon lopuksi pidetty lehdistötilaisuus ja toimenpidesuunnitelman luovutus tarjosi onkologian klinikan esimerkistä kollektiivisen oppimisen mahdollisuuden laajalti monelle toimijalle.

## 5.6. Osallistumiskokemuksella on merkitystä prosessin onnistumiselle

Tyytyväisyyskysely toteutettiin sähköisen e-lomake järjestelmän avulla. Vastaaminen tapahtui täysin nimettömästi ja jokaisella osallistujalla oli mahdollisuus osallistua kyselyyn. Kyselyyn vastasi 13 henkilöä mukana olleesta 20. Tyytyväisyyskyselyn mukaan osallistujat olivat hyvin tyytyväisiä Terveysdynamon toimintaan, 85 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä asiasta. Vain yksi vastaaja ilmoitti olevansa jokseenkin tyytymätön Terveysdynamon toimintaan. Kyselyn kautta Terveysdynamo sai suuresti kiitosta toimivasta ja mukavasta keskusteludynamiikasta. Tulokset viestittävät hyvästä yhteishengestä, jolloin on oletettavaa että deliberatiivisen demokratian mukaiset keskusteluperiaatteet toteutuivat ryhmäkeskusteluissa (vrt. Sprain & Gastil 2013: 153–154). Hyvä yhteishenki mahdollistaa organisaation oppimisen ja tarjoaa samalla perustan yhteistyön saavuttamiselle sekä yhteisen vision muodostamiselle (ks. Eigeles 2003: 208–209).

Osallistujien ammatillisista ja henkilökohtaisista eroavaisuuksista huolimatta mielipiteiden jakaminen, muiden kuunteleminen, kaikkien osallistuminen sekä yhdenvertaisuuden kokeminen keskusteluissa toteutui kaikkien vastanneiden mukaan hyvin. Keskusteluiden sujuminen ei saanut ainuttakaan negatiivista ääntä. Fasilitaattorit pystyvät vaikuttamaan paljon ryhmään muodostuvaan keskusteludynamiikkaan (ks. Felicetti ym. 2012: 10–12, 17–18). Terveysdynamossa toimineet fasilitaattorit eivät saaneet vastaajilta moitteita keskusteluiden ohjaamisesta, mikä osaltaan näkyy vastaajien tyytyväisyydestä keskusteluiden laatuun. Organisaatioraadin toimijoiden tuleekin pysyä asialle puolueettomina ja tarjota paikkansa pitävää tietoa päätöksenteon tueksi (ks. Raisio & Vartiainen 2011: 14, 37). Vastauksista näkyy lähes yksimielinen tyytyväisyys myös keskusteluiden tueksi saatua tietoa kohtaan. Yksi vastaajista oli jokseenkin tyytymätön asiantuntija tiedon puolueettomuutta ja riittävyyttä kohtaan.

Terveystieteiden yksikön kehittämisen haasteellisuus käy ilmi myös tyytyväisyyskyselyn vastauksista. Asioiden käsittelyyn käytössä ollut aika ja tyytyväisyys lopullisiin julkilausuman mukaisiin kehittämisehdotuksiin herätti vastaajien mielipiteissä hajontaa. Avointen kysymysten puolelta käy ilmi, miten näin laajan asian käsittelyyn toivottaisiin

käytettäväksi vielä enemmän aikaa ja monipuolisemmin asiaan liittyviä sidosryhmien edustajia. Monivaiheisen organisaatioraatiomenettelyn ja monipuolisten keskusteluiden tiivistäminen yhteiseksi toimintasuunnitelmaksi on haasteellinen tehtävä, joka saikin kritiikkiä osakseen. Toimintasuunnitelman laatimiselta toivottiin jäsennellympää menettelyä ja suurempaa panostusta. Laadittujen kehitysehdotusten yhteisestä hyväksynnästä oli lievää hajontaa ja tyytyväisyydessä kehittämissuhteita kohtaan esiintyi hieman eri mielisyyttä (n2, jokseenkin eri mieltä; n2, ei osaa sanoa). Kaksikielisessä Pohjanmaan kaupungissa kielivaatimus käy hyvin ilmi; lähes puolen vastaajista ollessa sitä mieltä, että Terveysdynamo olisi pitänyt toteuttaa kaksikielisesti.

Menetelmänä Terveysdynamo sai osallistujien hyväksynnän tyytyväisyyskyselyn mukaan. Vastanneet osallistuisivat jatkossa mielellään Terveysdynamon kaltaiseen kehittämistapahtumaan, menettely koettiin mielenkiintoiseksi ja mukavaksi tavaksi pureutua terveydenhuollon haasteisiin ja organisaation ongelmiin. Organisaatioraadin kautta palveluiden kehittämiskohteet ja ongelmakohdat nousevat hyvin esille ja organisaatioraati työskentely laajentaa työyhteisön näkemystä organisaation toiminnasta.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Pro gradu -tutkielmani teoriaosuudessa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, millainen on oppiva organisaatio? Sengen (1990) näkemys oppivasta organisaatiosta popularisoi teorian, minkä vuoksi teoriaosuuden tarkastelu on tarkoituksella rajattu Sengen oppivaan organisaation. Organisaatioteorian sisältämien ominaisuuksien lisäksi oppivan organisaation tarkastelu edellyttää oppimisen ulottuvuuksien ymmärtämistä, osaamisen kokonaisuudesta kokonaisvaltaiseen tiedonhallintaan. Oppiva organisaatio ei muodosta yhtä kaikkien hyväksymää vakiintunutta teoriaa ja määrite vaihtelee hien tutkijoiden keskuudessa (Moilanen 2001: 13–14). Oppivaan organisaation näkemyksiin lukeutuukin erilaisia sovellutuksia, kuten oppivan organisaation timantti (Moilanen 1999: 9). Tutkielma tarjoaa Sengen näkemyksen kautta perusymmärryksen oppivan organisaation vaatimuksista ja mahdollisuuksista.

Deliberatiivisen demokratian ja oppivan organisaation teorioiden välinen yhteys on todettavissa työn teoriakuvauksista. Deliberatiivisen demokratian periaatteet sisältävät yhteneviä piirteitä oppivan organisaation ominaisuuksien kanssa (ks. taulukko 2). Tutkielman empiria vahvistaa teorioiden välistä yhteyttä organisaatiokontekstissa. Terveysdynamon tuottaman tutkimusaineiston analyysissä nousee esille useita systeemiajattelun, itsensä johtamiseen, ajattelumalleihin, yhteiseen visioon ja kollektiiviseen oppimiseen kytkeytyviä keskusteluaiheita. Empiria vahvistaa teorioiden välillä olevan yhtymäkohtia, jolloin voi todeta deliberatiivisen organisaatioraadin avulla olevan mahdollista käynnistää muutos oppivaksi organisaatioksi.

Toteamuksen onnistuminen sisältää kuitenkin reunaehdoja. Terveysdynamon osallistujatkin nostivat kehittämistyön yhteydessä esille huolenaiheita toimenpide-ehdotusten toteutumisesta. Kehittämistyön reunaehdoja olivat muun muassa toimenpidesuunnitelman sisältämä haaste työn jatkuvuudelle (ks. liite 2) sekä tyytyväisyyskyselyn osoittama epäily suunnitelman toteutumisesta. Kehittämistyön onnistuminen edellyttää jatkuvuuden varmistamista ja vastuunottoa toimenpide-ehdotusten toteuttamisesta. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on haastava työ, joka edellyttää myös vastuunottoa, päätöksentekoa ja jatkuvuuden varmistamista. Deliberatiivinen organisaatioraati on toimiva

menetelmä organisaatiokulttuurin muuttamiseksi. Pysyvän muutoksen saavuttaminen edellyttää kuitenkin tiedostettua kulttuurimuutosta, jolloin aihe tulisi nostaa omaksi teemakseen kehittämistyössä ja huomioida muutostavoite myös alkuinformaatiossa.

### *Oppivan organisaation ominaisuudet Terveysdynamossa*

Terveysdynamon ryhmäkeskusteluissa käsitellään systeemiajattelun mukaisesti nykytilannetta ja tulevaisuuden haasteita useasta näkökulmasta sekä huomioidaan asioiden toisiinsa kytkeytyneisyys. Keskustelut viestittävät klinikan panostavan jo nykytilanteessaan yhteistyöhön sekä luovan tarpeen vaatiessa uusia toimintamalleja. Kuitenkin keskusteluissa todetaan tarve vahvemmalle yhteistyölle, yhtenäisen klinikan muodostamiseksi (ks. liite 2).

Koko toimijayhteisön osallistaminen yhteiseen kehittämiseen kertoo systeemiajattelun mukaisen kokonaisvaltaisen ajattelun ymmärryksestä, jolloin halutaan selvittää asioiden eri näkökulmat ja vaikutukset parhaiden ratkaisuiden saavuttamiseksi. Ryhmäkeskusteluissa pohdittiin klinikan toimintaa monipuolisesti eri näkökulmista, nykytilanteesta tulevaisuuden visiointiin. Ryhmäkeskustelut edustavat osallistujien välistä kollektiivista oppimista, minkä myötä tieto klinikan ja organisaation toiminasta lisääntyy niin yksilö-, tiimi- kuin koko organisaatiotasollakin. Osallistujien monipuolisuus takaa tiedon laajalajaisen esille tulon. Deliberatiivisen demokratian periaatteet mahdollistavat asioiden monipuolisen argumentoinnin. Tiedon monipuolinen käsittely käynnistää oppimisprosessin monella toimijatasolla. Menettelyyn osallistuvien yksilöiden oppimisen kautta myös organisaatio kasvattaa osaamispääomaansa.

Terveysdynamolle asetettu tavoite (ks. liite 4), kohti Suomen parasta keskussairaalan onkologian klinikkaa, luo prosessin ylle yhteisesti tavoiteltavan vision. Ryhmäkeskustelut pohtivat kollektiivisen oppimisen mukaisesti asioita eri näkökulmista ja vaihtavat ajatuksia ja mielipiteitä yhteisen näkemyksen saavuttamiseksi. Prosessin päätteeksi muodostettu toimenpidesuunnitelma (ks. liite 2) edustaa osallistujien välistä yhteistä visiota onkologian tulevaisuudelle. Klinikkan toiminta sisältää useita ammatillisen erikoisosaamisen vaatimuksia. Klinikalla tuetaan vahvasti yksilöllisen osaamisen kehittä-

mistä ja luodaan tarpeen mukaisia uusia toimintamalleja. Keskusteluista käy ilmi miten onkologian klinikalla pyritään tulevaisuudessa vahvemmin huomioimaan ja hyödyntämään henkilökunnan yksilöllinen osaaminen osaksi organisaation palvelutarjontaa.

Organisaatiokehittämiprojektin käynnistäminen jo itsessään kertoo vahvasta itsensä johtamisen ominaisuudesta, niin klinikan johdon kuin koko henkilöstönkin keskuudessa osapuolien rohkeasti tunnustaessa haastavan nykytilanteen ongelmiseen. Muutoksen saavuttamiseksi valittu alhaalta ohjautuva kehittäminen edellyttää myös tosiasioiden tunnustamista ja itsensä altistamista kritiikille. Itsensä johtamiseen liitetyt neljä ominaisuutta, tietoisuuden kasvattaminen, tulevaisuuden visiointi, monipuolisten näkökulmien ja tulkintojen muodostaminen sekä uusien toimintatapojen kehittäminen, ovat deliberaatiivisen organisaatioraadin ydin asioita. (ks. O'Brien 1996: 82.) Toimijoiden keskinäinen tietoisuus kasvaa yhteisissä keskusteluissa, joissa asioita on tarkoitus harkita ja punnita monesta näkökulmasta. Uusien toimintatapojen kehittäminen tulevaisuuden visioinnin kautta oli jo valmiiksi Terveysdynamon päämääränä (ks. liite 4), jolloin toiveena on saavuttaa yhteisesti suunniteltu kestävä tulevaisuus.

Yksilöllisen osaamisen tukeminen ja hyödyntäminen organisaation tarpeisiin mahdollistaa itsensä johtamisen toteuttamisen organisaatiossa. Osaamisen kehittäminen nähdään positiivisena asiana, johon halutaan keskittyä myös tulevaisuudessa. Toimenpidesuunnitelmaan (ks. liite 2) kirjattiin huomiot osaamisen kehittämisestä ja hyödyntämisestä erikoispalveluiden tarjoamiseksi sekä ammatillisen kehityksen tukemisesta klinikan tulevaisuuden vahvuutena. Terveysdynamo rohkaisee tavoitteiltaan ja tarjoamansa informaation kautta (ks. liite 4) yhteistyöhön, uuden omaksumiseen ja jatkuvaan kehittymiseen. Oppiminen on laajasti määriteltävä käsite, aina osaamisen kokonaisuudesta, tiedon hallintaan ja yksilöllisen oppimisen tapoihin. Lisäksi kehittämisen ja muutoksen voi ajatella aina sisältävän jonkin verran oppimista.

Nykytilanteen haasteiden, työn toimivuuden, tehtävien erityisvaatimusten ja kehittämis-toiveiden esille tuleminen Terveysdynamon keskusteluissa rakentaa osallistujien keskinäistä tietopääomaa klinikan toiminnasta kollektiivisen oppimisen avulla. Tiedon lisääntyminen käynnistää jokaisella osallistujalla henkilökohtaisen oppimisprosessin, joka

tuottaa yksilön osaamisen kehittymistä ja jalostuu yhteisten keskusteluiden kautta organisaation eduksi. (ks. Argyris 1975: 29–30; Huber 1990: 88–90.) Deliberatiivisen organisaatioraadin päämääränä on tuottaa osallistujien yhteisen näkemyksen mukainen loppupäätelmä. Tavoitteen taustalla on prosessin aikana muodostettu yhteinen visio, joka saa tuekseen eritasoisia kehittämisehdotuksia. Menetelmä käynnistää organisaatiokulttuuriin tietoa jakavan ja moniäänisesti eteenpäin pyrkivän liikkeen. (ks. Lindell 2013: 34–37; Lukensmeyer 2014: 1.)

Oppiva organisaatio pyrkii katsomaan asioita uudesta perspektiivistä, muuttamaan haasteet mahdollisuuksiksi ja hyödyntämään tilanteen kompleksisuuden organisaation eduksi jatkuvan kehittymään pyrkivän henkilöstön avulla. Oppiva organisaatio ei luo rajoitteita, vaan riisuu ne. (ks. Senge 2006: 17–18, 129.) Organisaatioteorian ideaali on hieno, kunnioitettava mutta hankalasti paketoitavissa. Laaja-alaisesti organisaatioyhteisön osallistava ja tasa-arvoiseen yhteistyöhön luottava deliberatiivinen organisaatioraati sisältää huomattavan määrän vastaavia piirteitä oppivan organisaation kanssa. Siten deliberatiivisen organisaatioraadin mahdollisuutena on rakentaa oppivan organisaation mukainen toimintatapa organisaatiokulttuuriin.

### *Pohdinta*

Keskusteluissa organisaatioraatiprosessilla on hieman keskusteluiden suuntaa ohjaava vaikutus, valitut asiantuntijat ja esitysten teemat ohjaavat tahtomattaan keskustelua ennalta asetettujen teemojen suuntaan. Deliberatiivisessa organisaatioraadissa pyritään mahdollisimman kevyeen fasilitointiin mutta kommenttien ja kysymysten kautta myös ryhmän fasilitoija vaikuttaa muodostuvaan keskusteluun. Sujuvasti etenevä keskustelu edellyttää hyvää ryhmädynamiikkaa osallistujien välillä, joka on saavutettavissa deliberatiivisen organisaatioraadin keskustelusääntöjä noudattamalla. Fasilitoijan merkitys nousee suureen rooliin, mikäli ryhmäkeskustelu ei ole sujuvaa, ei pysy teemassa tai pysähtyy paikalleen. (ks. Felicetti ym. 2012: 10–12, 17–18.) Fasilitoijasta huolimatta keskustelut eivät aina saavuta haluttua keskusteludynamiikkaa, jolloin työntulos jää toivottua heikommaksi.

Terveysdynamo osallisti monipuolisesti (ks. liite1) klinikan toimintaan liittyviä tahoja yhteiseen kehittämiseen. Osallistuja joukon edustavuudella tavoitellaan organisaatiota pienoisikoossa, mutta koska koko yhteisö ei ole prosessissa läsnä ja merkittävät muutokset organisaatiokulttuurissa vaativat toteutuakseen aikaa, menetelmän avulla ei saavuteta välitöntä muutosta organisaatiokulttuurissa. Edustava osallistujajoukko toimii muutoksen alkuun panevana voimana. Tulevaisuudessa olisi aiheellista organisaation uudelleen arviointi, millaiset pysyvät muutokset deliberatiivisella organisaatioraati menettelyllä saavutettiin organisaatiokulttuuriin ja onko oppivan organisaation arvot sisäistetty organisaatiossa. Menetelmän vaikuttavuuden osoittamiseksi olisi tärkeää kerätä palautetta toteutetuista organisaatioraadeista, mielipiteitä osallistumiskokemuksista sekä erityisesti tuloksia toteutuneista ehdotuksista. Kokemuksiin perustuvan tiedon avulla pystytään vakuuttamaan menetelmän toimivuus. Toimintaa ja toimintaympäristöä kriittisesti arvioivan keskustelukulttuurin ylläpitäminen takaa kehitystyön jatkuvuuden ja mahdollistaa organisaation toiminnan kestävyuden (Ramirez ym. 2013: 665–666, 670).

Terveysdynamon osallistujilla teetetty tyytyväisyyskysely osoitti deliberatiivisen organisaatioraadin olleen mieluisa kokemus, ja osallistajat olivat pääosin tyytyväisiä lopputulokseen. Tyytyväisyys viestittää onnistuneesta keskustelu- ja toimintaympäristöstä, jossa osallistajat ovat kokeneet voivansa vapautuneesti ilmaista omat mielipiteensä. Onnistunut ryhmädynamiikan ja keskusteluilmapiirin saavuttaminen tukee yhteisen näkemys ja yhteistyön rakentamisen mahdollisuuksia Organisaation prosessien ja työviihtyvyyden pienetkin parannukset tuottavat vaikuttavuutta ja edistävät työnlaatua (ks. Rose 2011: 7–8). Riskinä ryhmäkeskusteluissa on, että osallistajat pimitävät mielipiteensä rauhaisan keskusteluilmapiirin säilyttämiseksi.

Terveysdynamossa esille noussut Vaasan keskussairaalan kaksikielisyysvaatimus ja kaupungin kaksikielisyys herättivät vilkasta keskustelua. Kaksikielisyysasia käännettiin positiiviseksi viestiksi ja nostettiin mukaan toimenpidesuunnitelmaan vetovoimaisuutta lisäävänä ajattelumallina. Tunnistetun haasteen kääntäminen organisaation eduksi sisältyy myös oppivan organisaation ajattelumalliin (ks. Senge 2006: 17–18). Osa Terveysdynamon osallistujista oli äidinkieleltään ruotsinkielisiä. Terveysdynamo toteutettiin suomen kielellä, ja tyytyväisyyskyselyn perusteella toteutus saikin kritiikkiä kaksikieli-

syyden huomioinnin puutteesta. Äidinkielen käyttämisen mahdollisuuden puuttuminen saattoi vaikuttaa ryhmäkeskusteluiden kulkuun ja sisältöön. Tietoisesti tai alitajuntaisesti osallistuja saattaa jättää oleellisia argumentteja sanomatta kokiessaan epävarmuutta ilmaisussaan.

Organisaatiojohdon näkyvämpi osallistuminen raatiin saattaisi hälventää osallistujien epäilyksiä toimenpide-ehtotusten toteuttamista kohtaan. Tyytyväisyyskyselyn mukaan osallistujien joukossa oli lievää epäilyä toimenpidesuunnitelman toimeenpanoa kohtaan. Organisaatioraati on raskas menetelmä käytettäväksi edustavuuden ja luotettavuuden vaatiessa koko yhteisön kattavan osallisuuden ja riittävästi aikaa prosessin läpiviemiseksi. Kestoltaan lyhyempi deliberatiivisen demokratian menetelmän saattaisi saada helpommin hyväksyvän vastaanoton organisaatiojohdon keskuudesta, mikä samalla kuitenkin mahdollisesti heikentäisi työn laatua.

**LÄHDELUETTELO**

- Ackerman, Bruce & James Fishkin (2002). Deliberation Day. *The Journal of Political Philosophy* 10: 2, 129–152.
- Aira, Marja (2005). Laadullisen tutkimuksen arviointi. *Duodecim* 121: 10, 1073–1077.
- Anderson, Edward G. Jr. & Kyle Lewis (2014). A Dynamic Model of Individual and Collective Learning Amid Disruption. *Organization Science* 25: 2, 356–376.
- Argyris, Chris (1976). Leadership, Learning and Changing the Status Quo. *Organizational Dynamics* 4: 3, 29–43.
- Argyris, Chris (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*. September-October, 115–125.
- Argyris, Chris (1991). *Integrating the Individual and the Organization*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Atwater, J. Brian & Paul H. Pittman (2006). Facilitating Systemic Thinking in Business Classes. *Decision Sciences Journal of Innovative Education* 4: 2, 273–292.
- Backström, Tomas (2004). Collective Learning: A Way Over the Ridge to a New Organizational Attractor. *The Learning Organization* 11: 6, 466–477.
- Bazeley, Pat (2007). *Qualitative Data Analysis with NVivo*. Second Edition. London: SAGE Publications.
- Choo, Chun Wei (2001). The Knowing Organization as Learning Organization. *Education + Training* 43: 4/5, 197–205.

- Calisir, Fethi, Cigdem A. Gumussoy & Ezgi Guzelsoy (2013). Impacts of Learning Orientation on Product Innovation Performance. *The Learning Organization* 20: 3, 176–194.
- Campbell, Timothy T. & Steven J. Armstrong (2013). A Longitudinal Study of Individual and Organisational Learning. *The Learning Organization* 20: 3, 240–258.
- Carson, Lyn (2011). Dilemmas, Disasters and Deliberative Democracy: Getting the Public Back into Policy. *Griffith REVIEW* edition 32: Wicked Problems, Exquisite Dilemmas, 25–32.
- Chalofsky, Neal & Liz Cavallaro (2013). A Good Living Versus A Good Life: Meaning, Purpose, and HRD. *Advances in Developing Human Resources* 15: 4, 331–340.
- Chambers, Simon (2003). Deliberative Democratic Theory. *Annual Review of Political Science* 6, 307–326.
- Dahanayake & Gamlath (2013). Learning Organization Dimensions of Sri Lanka Army. *The Learning Organization* 20: 3, 195–215.
- Dhiman, Satinder (2007). Personal Mastery: Our Quest for Self-Actualization, Meaning, and Highest Purpose. *Interbeing* 1: 1, 25–35.
- Dhiman, Satinder (2011). Personal Mastery and Authentic Leadership. *Organization Development Journal* 29: 2, 69–83.
- Dryzek, John S. (2001). Legitimacy and Economy in Deliberative Democracy. *Political Theory* 29: 5, 651–669.
- Eigeles, Dan (2003). Facilitating Shared Vision in the Organization. *Journal of European Industrial Training* 27: 5, 208–219.

- Elo, Satu & Helvi Kyngäs (2007). The Qualitative Content Analysis Process. *Journal of Advanced Nursing* 62: 1, 107–115.
- Elster, J. (1998). Introduction. In: *Deliberative Democracy*, 1–18. Ed. J. Elster. Cambridge: Cambridge University Press.
- Felicetti, Andrea, John Gastil, Janette Hartz-Karp & Lyn Carson (2012). Collective Identity and Voice at the Australian Citizens' Parliament. *Journal of Public Deliberation* 8: 1, article 5, 1–27.
- Fielt, Erwin, Wasana Bandara, Suraya Miskon & Guy Gable (2014). Exploring Shared Services from an IS Perspective: A Literature Review and Research Agenda. *Communications of the Association for Information Systems* 34: 54, 1001–1040.
- Gibbs, Graham R. (2002). *Qualitative Data Analysis: Explorations with NVivo*. Buckingham: Open University Press.
- Gutmann, Amy & Dennis Thompson (2002). Deliberative Democracy Beyond Process. *The Journal of Political Philosophy* 10: 2, 153–174.
- Habermas, Jürgen (2006). Political Communication in Media Society: Does Democracy Still Enjoy an Epistemic Dimension? The Impact of Normative Theory on Empirical Research. *Communication Theory* 16, 411–426.
- Halley, Marc D. (2012). Working Together Toward Shared vision for Care. *Healthcare Financial Management* 66: 12, 46–48.
- Hannigan, Ben & Micheal Coffey (2011). Where the Wicked Problems Are: The Case of Mental Health. *Health Policy* 101: 220–227.

- Hong, Jacky (1999). Structuring for Organizational Learning. *The Learning Organization* 6: 4, 173–185.
- House, Ernest R. (2006). Democracy and Evaluation. *Evaluation* 12: 1, 119–127.
- Hsieh, Hsiu-Fang & Sarah E. Shannon (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research* 15: 9, 1277–1288.
- Huber, George, P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science* 2: 1, Special issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March 88–115.
- Hussi, Tomi (2013). Y-sukupolvi haastaa kehittämään työelämää: mutta itse asiassa hyvin terveeseen suuntaan! Teoksessa: Y-sukupolvi työ(elämä)ssä, 104–114. Toim. Pirkko-Liisa Vesterinen ja Marjaana Suutarinen. Helsinki: Johtamistaidon opisto.
- Jekunen, Antti, Pirkko Vartiainen, Harri Raisio, Juha Lindell & Tomi Niemi (2013). Organisaatioraadeista apu erikoissairaanhoidon kehittämiseen. *Suomen Lääkäri-lehti* 68: 23, 1712–1713.
- Johanessen, Jon-Arild, Johan Olaisen & Bjørn Olsen (1999). Systemic Thinking as the Philosophical Foundation for Knowledge Management and Organizational Learning. *Kybernetes* 28: 1, 24–46.
- Kinnunen, Marina (2010). Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. *Acta Wasaensia* No 230. *Liiketaloustiede* 94, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Kira, Mari & Ekkehart Frieling (2007). Bureaucratic Boundaries for Collective Learning in Industrial Work. *Journal of Workplace Learning* 19: 5, 296–310.

- Lantz, Annika & Agneta Brav (2007). Job Design for Learning in Work Groups. *Journal of Workplace Learning* 19: 5, 269–285.
- Laszlo, Alexander & Stanley Krippner (1998). Systems Theories: Their Origins, Foundations, and Development. In: *Systems Theories and A Priori Aspects of Perception*, 47–74. Ed. J. Scott Jordan. Amsterdam: Elsevier Science Ch. 3.
- Lindell, Juha (2013). Fostering Organizational Change through Deliberations: the Deliberative Jury in a University Setting. *Tertiary Education and Management* 20: 1, 30–43.
- Lukensmeyer, Carolyn J. (2014). Key Challenges Facing the Field of Deliberative Democracy. *Journal of Public Deliberation* 10: 1, article 24, 1–5.
- Luomanen, Jari & Pekka Räsänen (2000). Tietokoneavusteinen laadullinen analyysi ja QSR NVivo-ohjelmisto. Turku: Turun yliopisto, Sosiologian laitos. Sosiologian tutkimuksia A 23.
- Maani, Kambiz E. & Vandana Maharaj (2004). Links Between Systems Thinking and Complex Decision Making. *System Dynamics Review* 20: 1, 21–48.
- Malterud, Kirsti (2001). Qualitative Research: Standards, Challenges, and Guidelines. *The Lancet* 358: 9280, 483–488.
- Marshall, Joe, Simon Smith, Steve Buxton & Aberthaw Works (2009). Learning Organizations and Organizational Learning: What Have We Learned? *Management Services* 53: 3, 14–19.
- Maynard, Brandy R. (2010). Social Service Organizations in the Era of Evidence-Based Practice: The Learning Organization as a Guiding Framework for Bridging Science to Service. *Journal of Social Work* 10: 3, 301–316.

- McDonald, Robert E. (2007). An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 36: 2, 256–281.
- Metsämuuronen, Jari (2006). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen käsikirja, 81–150. Toim. Jari Metsämuuronen. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mitleton-Kelly, Eve (2011). A Complexity Theory Approach to Sustainability: A Longitudinal Study in Two London NHS Hospitals. *The Learning Organization* 18: 1, 45–53.
- Moilanen, Raili (1999). Oppiva organisaatio? Sytyke ry. –Systemityö 3, 9–11.
- Moilanen, Raili (2001). Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Morrison, Michael & Annie Rosenthal (1997). Exploring Learning Organizations: Enacting Mental Models –the Power of the Rosenthal Stage. *Journal of Workplace Learning* 9: 4, 124–129.
- Munno, Greg & Tina Nabatchi (2014). Public Deliberation and Co-Production in the Political and Electoral Arena: A Citizens' Jury Approach. *Journal of Public Deliberation* 10: 2, article 1, 1–29.
- Nabatchi, Tina (2010). Addressing the Citizenship and Democratic Deficits: The Potential of Deliberative Democracy for Public Administration. *The American Review of Public Administration* 40: 4, 376–399.
- O'Brien, Michael (1996). Personal Mastery: The New Executive Curriculum. *Training* 33: 7, 82.

- O'Connor, Dennis & Leodones Yballe (2007). Maslow Revisited: Constructing a Road Map of Human Nature. *Journal of Management Education* 31: 6, 738–756.
- O'Neil, Alan & Muayyad Jabri (2007). Legitimation and Group Conversational Practices: Implications for Managing Change. *Leadership & Organization Development Journal* 28: 6, 571–588.
- Oliveira, Mirian, Claudia Bitencourt, Eduardo Texeira & Ana Clarissa Santos (2013). Thematic Content Analysis: Is There a Difference Between the Support Provided by the MAXQDA® and NVivo® Software Packages? *European Conference on Research Methods for Business and Management Studies*, 304–310.
- Otala, Leenamajja (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOY-pro.
- Palmunen, Lauri-Matti, Elina Pelto, Anni Paalumäki & Timo Lainema (2013). Formation of Novice Business Students' Mental Models Through Simulation Gaming. *Simulation & Gaming* 44: 6, 846–868.
- Pedler, Mike, John Burgoyne & Tom Boydell (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Pinchot, Gifford & Elizabeth Pinchot (1996). *The Intelligent Organization: Engaging the Talent & Initiative of Everything in the Workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Plottu, Béatrice & Eric Plottu (2009). Approaches to Participation in Evaluation: Some Conditions for Implementation. *Evaluation* 15: 3, 343–359.
- Raisio, Harri (2010). *Embracing the Wickedness of Health Care: Essays on Reforms, Wicked Problems and Public Deliberation*. Acta Wasaensia No 228. *Social and Health Management* 5. Vaasa: Vaasan yliopisto.

- Raisio, Harri & Pirkko Vartiainen (2011). Osallistumisen illuusiosta aitoon vaikuttamiseen. Deliberatiivisesta demokratiasta ja kansalaisraatien toteuttamisesta Suomessa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Ramirez, Bernardo, Daniel J. West & Micheal M. Costell (2013). Development of a Culture of Sustainability in Health Care Organizations. *Journal of Health Organization and Management* 27: 5, 665–672.
- Reese, Simon (2014). Do Actions Speak Louder Than Words: Study of a Shared Vision? *Industrial and Commercial Training* 46: 5, 237–243.
- Reeves, Scott & Simon Lewin (2004). Interprofessional Collaboration in the Hospital: Strategies and Meanings. *Journal of Health Service Research & Policy* 9: 4, 218–225.
- Richards, Lyn (1999). Data Alive! The Thinking Behind NVivo. *Qualitative Health Research* 9: 3, 412–428.
- Rose Louse (2011). Interprofessional Collaboration in the ICU: How to Define? *British Association of Critical Care Nurses* 16: 1, 5–10.
- Sarala, Urpo & Anita Sarala (1997). Oppiva organiaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practise of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, Peter M. (1992). Mental Models. *Planning Review* 20: 2, 4–11.

- Senge, Peter M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization. The Revised Edition.* New York: Currency Doubleday.
- Shaw, Sara E. & Rebecca Rosen (2013). Fragmentation: a Wicked Problem with an Integrated Solution? *Journal of Health Service Research & Policy* 18: 1, 61–64.
- Smith, Graham & Corinne Wales (1999). The Theory and Practise of Citizens' Juries. *Policy & Policies* 27: 3, 295–308.
- Sprain, Lee & John Gastil (2013). What Does It Mean to Deliberate? An Interpretative Account of Jurors' Expressed Deliberative Rules and Premises. *Communication Quarterly* 61: 2, 151–171.
- Stenvall, Jari & Petri Virtanen (2007). *Muutosta johtamassa.* Helsinki: Edita.
- Sydänmaalakka, Pentti (2001). *Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen.* Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Sydänmaalakka, Pentti (2004). *Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa.* Helsinki: Talentum.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vartiainen, Pirkko (2008). Health Care Management in Finland: An Analysis of the Wickedness of Selected Reforms. *Review of Business* 2, 41–55.
- Vartiainen, Pirkko (2009). Ihmisillä on oikeus tietää: Arvioinnin demokraattiset piirteet. Teoksessa: *Talouden perusteista julkisjohtamisen käytäntöihin: Kunnallistalouden emeritusprofessori Pentti Meklinin juhlaKirja*, 327–337. Toim. Tuija Rajala, Lotta-Maria Sinervo ja Jarmo Vakkuri. Tampere: Tampereen yliopisto.

Von Bertalanffy, Ludwig (1972). The History and Status of General Systems Theory. *Academy of Management Journal* 15: 4, 407–426.

Wang, Catherine L. & Mohammed Rafiq (2009). Organizational Diversity and Shared Vision. *European Journal of Innovation Management* 12: 1, 86–101.

Warren, Keith, Gynthia Franklin & Calvin L. Streeter (1998). New Directions in Systems Theory: Chaos and Complexity. *Social Work* 43: 4, 357–372.

Zuckerman, Alan M. (2000). Creating a Vision for the Twenty-First Century Healthcare Organization. *Journal of Healthcare Management* 45: 5, 294–306.

## LIITE 1. Terveysdynamo, osallistujat

1. Nainen. Osastonhoitaja, Onkologian poliklinikka.
2. Nainen. Apulaisosastonhoitaja, Onkologian poliklinikka.
3. Nainen. Sairaanhoitaja, Onkologian poliklinikka.
4. Nainen. Sairaanhoitaja, tutkimushoitaja Onkologian poliklinikka.
5. Nainen. Osastonhoitaja, Onkologian vuodeosasto.
6. Mies. Apulaisosastonhoitaja, Onkologian vuodeosasto.
7. Nainen. Osastonhoitaja, Sädehoito
8. Nainen. Apulaisosastonhoitaja, Sädehoito
9. Mies. Ylifyysikko, Sädehoito
10. Nainen. Fyysikko, Sädehoito
11. Nainen. Osastonsihteeri, Sädehoito
12. Nainen. Ylihoitaja, Klinikaryhmä
13. Nainen. Palveluesimies, puhdistuspalvelu Vaasan keskussairaala
14. Nainen. Erikoistuva lääkäri, Onkologian klinikka
15. Nainen. Erikoislääkäri, Onkologian klinikka
16. Nainen. Erikoislääkäri, Onkologian klinikka
17. Mies. Pohjanmaan syöpäyhdistys
18. Nainen. Potilas
19. Nainen. Potilas
20. Nainen. Pohjanmaan Syöpäyhdistys

## LIITE 2. Toimenpidesuunnitelma

## TERVEYSDYNAMO

## TOIMENPIDESUUNNITELMA

Kohti Suomen parasta keskussairaalan onkologian klinikkaa

---

Terveysdynamo kokoontui keväällä 2013 käymään keskustelua ja luomaan kehittämissuhteita teemaan *kuinka Vaasan keskussairaalan onkologian klinikasta saadaan Suomen paras*. Moniammatillinen ja edustavasti onkologian klinikkaa heijastava noin 20 henkilön ryhmä mietti ratkaisua asetettuun haasteeseen neljän iltapäivän verran. Keskustelujen pohjustajina olivat emeritusprofessori Martti Kekomäki, toimitusjohtaja Tuukka Turunen ja professori Pirkko Vartiainen. Ryhmän kehitettyä ajatuksiaan pohjustajien ja ohjattujen pienryhmäkeskustelujen kautta he päätyivät esittämään seuraavia kehittämissuhteita.

---

*KLINIKAN VAHVUUDET JA TUNNETTAVUUS*

---

*Ehdotus 1: Klinikkan vahvuuksien kiteyttäminen*

- Kootaan yhteen keskeiset tekijät mihin sitoudutaan; suurelta osin jo olemassa olevasta materiaalista.
- Klinikkan johtoryhmä ottaa vastuun siitä, miten vahvuuksien kartoittamista lähdetään toteuttamaan. Perustettava rekrytointiryhmä (ehdotus 3) vie eteenpäin klinikkan vahvuuksia.

*Ehdotus 2: Tunnettavuuden rakentaminen yhteistyötahojen parissa (muut sairaalat, terveystilat, lääkäriasemat, oppilaitokset).*

- Alueellisten koulutustilaisuuksien ja henkilötason yhteistyön avulla lisätään tunnettavuutta.

---

*REKRYTOINNIN TOTEUTTAMINEN*

---

*Ehdotus 3: Perustetaan rekrytointiryhmä*

- Ryhmässä ovat edustettuina kaikki ammattiryhmät.
- Ryhmä rakentaa informaatiolle yhtenäisen ilmeen, joka ilmenee esitteiden ja puheiden yhtenäisyytenä. Olemassa oleva potilasesite päivitetään yhtenäisen ilmeen mukaiseksi ryhmän toimesta. Potilasesitteeseen kootaan tieto tarjolla olevista tukipalveluista ja siinä korostetaan, että palveluita tarjotaan molemmilla kotimaisilla kielillä.

*Ehdotus 4: Ytimekäs yleinen rekryointiesite*

- Esitteessä korostetaan klinikan vahvuuksia, kuten henkilökunnan huomioivaa toiminnan joustavuutta, uusimpien hoitomuotojen käyttöä, mahdollisuutta ammatilliseen kehittymiseen ja koulutukseen sekä tutkimuksen tekemiseen. Työpaikalla myös tuetaan ja rohkaistaan kaksikielisyyteen.
- Tuodaan yleisesti Vaasan vetovoimaisuutta esille. Mikäli Vaasan muutetaan työn perässä, niin kuvataan, millaisia mahdollisuuksia puolisoilla on työllistyä seudulle.
- Hyödynnetään olemassa olevaa esitettä, jonka laatiminen on jäänyt puolitiehen.
- Rekryoinnissa hyödynnetään monipuolisesti sosiaalista mediaa ja printtituotteita.

*Ehdotus 5: Harjoittelupaikkojen kartoittaminen ja keinot, miten sairaanhoitajia ja lääkäreitä saadaan harjoitteluun*

- Rekryointityöryhmä kartoittaa tilannetta ja keinoja
- Vapaaehtoiset ja asiasta innostuneet työntekijät lähtevät tekemään ”täsmäskuja” oppilaitoksiin ja tapahtumiin.

## POTILASTYÖN KEHITTÄMINEN

---

*Ehdotus 6: Potilastyössä tulisi panostaa tiedon ja tuen saatavuuteen sekä oikea-aikaisuuteen*

- Tiedonjakamista tulee hoitaa ennakoivasti ja tätä voitaisiin suunnitella yhdessä syöpäyhdistyksen kanssa sekä miettiä uusia yhteistyömuotoja klinikan ja syöpäyhdistyksen kesken potilaiden henkisentuen kohtaamiseksi. Klinikan johto ja syöpäyhdistys suunnittelevat yhteistyön raamit
- On tärkeää saada kirjattu toimintamalli avuksi hoitosuunnitelman laatimiseen ja hoitojen toteuttamiseen alusta loppuun. Tähän sisältyisivät mm. tukihenkilötarpeen huomioiminen jo diagnoosivaiheessa ja toisaalta jatko-ohjeet siitä, kuinka edetä kun hoidot saadaan päätökseen ja kontrollikäynnit loppuvat. Tiedon ja tuen tarve vaihtelevat hoitoprosessin eri vaiheissa ja kirjatun toimintamallin avulla varmistetaan, ettei potilas jää missään vaiheessa tyhjänpäälle. Klinikalla on jo olemassa mahdollisuuksia ja resursseja tähän, mutta niitä tulisi nykyistä paremmin tarjota ja tehdä näkyviksi potilaille.
- Hoitotyössä tiedon ja tuen saatavuus ja oikea-aikaisuus pyritään varmistamaan hoitohenkilökunnan tueksi laadittavalla check-list tyypisellä työkalulla potilaiden kohtaamisen tueksi.

*Ehdotus 7: Erikoistyöntekijöiden palveluiden (sosiaali-, psykiatrinenhoitaja, seksuaali- ja ravintoterapeutti) tarjoaminen kaikille.*

- Klinikan sisällä potilaiden tarpeen määrittäminen erikoistyöntekijöiden palveluille, jonka jälkeen lähdetään kartoittamaan yhteistyömahdollisuuksia.

*Ehdotus 8: Ruokailumahdollisuuden järjestäminen potilaille päivöosastolla*

- Asia otetaan esille onkologian poliklinikan osastotunnilla.
- Potilas voisi olla valmis myös omakustanteiseen ruokailuun

## YKSIKÖN JA TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEEN LIITTYVÄT ASIAT

---

### Ehdotus 9: Olemassa olevaa henkilökuntaa kannustetaan työnkiertoon ja työnkierto siällytetään uusien työntekijöiden perehdyttämissuunnitelmaan.

- Mahdollistetaan tutustuminen muiden ammattiryhmien toimenkuvaan. Tämä paikkaa saattunaisia resurssivajeita, tutustuttaa ihmiset toisiinsa sekä monipuolistaa työnkuvaa. Osastonhoitajilta ja ylilääkäriltä tulisi hankkia valtuutus työnkierron mahdollistamiseksi.
- On tärkeää saada voitettua työnkierron vastustus ja käännettyä se positiiviseksi asiaksi klinikan imagossa (työ monipuolista ja vaihtelevaa, mahdollisuus monipuoliseen ammatilliseen kehittymiseen).

### Ehdotus 10: Henkilökunnan työnkuvan selkiyttäminen ja työnjaon kehittäminen, ”oikeat ihmiset tekemään oikeita asioita.”

- Luodaan selkeät säännöt työtehtävien jakamiseksi ja töiden delegoimiseksi. Ne selventävät, mitä kukin voi tehdä. Delegoinnissa pitää huomioida koulutustausta ja uusien työtehtävien vastaanottamisen pitää näkyä palkassa. Tehtävien jakaminen edellyttää koulutuksen järjestämistä.
- Klinikan syventävän koulutuksen lisääminen sekä koulutukseen osallistuminen moniammatillisesti.
- Arkisen yhteydenoton mahdollistaminen/rohkaisu.

### Ehdotus 11: Jatkuvaluontoinen yhteydenpito perusterveydenhuollon ja erikoissairanhoidon välillä.

- Sovittava yhteistyötapaamisia. Klinikan johto organisoii pilotin yhteistyötapaamisesta.
- Tiedonsiirron kehittäminen perusterveydenhuollon ja erikoissairanhoidon kesken. Teknisesti järjestelmät mahdollistavat sen jo nyt. Olisi mahdollisuus päästä vierailemaan perusterveydenhuollon järjestelmään, vaikka varsinaisesti yhteistä järjestelmää ei olisikaan. Tätä on toteutettu jo pääkaupunkiseudulla.

### Ehdotus 12: Kolme yksikköä klinikaksi

- Klinikan yhteisten palaverien ja koulutusten järjestäminen, joissa keskitytään yhteistoiminnallisuutta rakentaviin tekijöihin.
- Klinikan esimiesten yhteiset palaverit, joissa huomioidaan onkologian klinikka kokonaisuutena.
- Työyhteisön kehittämiseksi toteutetaan projektiluontoisesti työyhteisölle yhteiset pelisäännöt, mm. klinikan yhteisen TYKY/kehittämisen-/koulutuspäivän avulla.
- Klinikan yksiköiden esittely uusille sekä ”vanhoille” työntekijöille.

### Ehdotus 13: Erikoistuville lääkäreille aikataulutettu erikoislääkärien konsultaatio.

- Aikataulutuksen päällekkäisyyksien poistaminen, mm. ensimmäisen potilasajan siirtäminen siten, että erikoislääkärien konsultaatio aamulla ei aiheuta automaattisesti myöhästymistä aikatauluun.

- Erikoislääkäreille myös aikatauluun joustovaraa, mahdollisten konsultointien ja akuuttien tapausten varalle.

***Haaste: Kuinka turvataan työyhteisön kehittämistoimet? Terveysdynamo on saanut aikaan 13 toimenpide-ehdotusta. Kuka valvoo, että nämä toimet toteutuvat?***

## LIITE 3. Tyytyväisyyskysely



## TERVEYSDYNAMO

Vaasan keskussairaalan onkologian yksikössä järjestettiin keväällä organisaatioraati, niin sanottu **terveysdynamo**.

Sinun näkemyksesi on erittäin tärkeä toimintamallin edelleen kehittämiseksi. Vastaa ystävällisesti esitettyihin kysymyksiin valitsemalla yksi vaihtoehto monivalintakysymyksistä sekä kirjoittamalla vastauksesi avoimiin kysymyksiin.

Vastaathan kyselyyn viimeistään 31.5.2013. Kiitos!

## KOHTI SUOMEN PARASTA ONKOLOGIAN KLINIKKAA

## TYTYTYVÄISYYSKYSELY

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Olen tyytyväinen terveysdynamon toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sain sanottua mielipiteeni keskusteluissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Muut osallistujat kuuntelivat mielipiteitäni keskusteluissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kuuntelin itse muiden mielipiteitä terveysdynamon keskusteluissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Terveysdynamon keskustelut tapahtuivat hyvässä hengessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Koen jääneeni ulkopuoliseksi keskusteluissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Osallistujien asema (esim. potilas, hoitaja, lääkäri) ei vaikuttanut keskustelujen kulkuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Kaikki osallistujat olivat yhdenvertaisia keskenään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Olin tyytyväinen ryhmänvetäjien toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Ryhmänvetäjät pysyivät puolueettomina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Olin tyytyväinen pohjustajien toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Terveysdynamossa saatu tieto oli puolueetonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Terveysdynamossa saatu tieto oli riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Terveysdynamon kesto oli sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Saimme aikaiseksi kunkin osallistujan hyväksymän toimenpidesuunnitelman käsiteltävänä olleesta asiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Oma roolini toimenpidesuunnitelman laatimisessa oli merkittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Tunsin paineita olla samaa mieltä muiden kanssa toimenpidesuunnitelmaa laadittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Olen tyytyväinen aikaansaamaamme toimenpidesuunnitelmaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Aikaansaamamme toimenpidesuunnitelma tulee vaikuttamaan onkologian klinikan tulevaisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Terveysdynamo olisi pitänyt toteuttaa kaksikielisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Osallistuisin uudelleen vastaavanlaisiin terveystyöryhmiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Terveystyöryhmiä tulisi hyödyntää laajemmin Suomalaisen erikoissairaanhoidon kehittämisessä;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Perustelee edellinen vastauksesi:*

**1. Mikä oli parasta terveysdynamossa?****2. Mikä oli huonointa terveysdynamossa?****3. Miten kehittäisit terveysdynamoa?****4. Muuta kommentoitavaa?**

**KIITOS VASTAUKSISTANNE!**

## LIITE 4. Toteutussuunnitelma

Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

**ONKOON virtaa dynamolla:  
Kohti Suomen parasta onkologian  
klinikkaa**

*Miksi, miten, milloin?*

Harri Raisio  
Tutkijatohtori (HTT), hankejohtaja  
Sosiaali- ja terveyshallintotiede  
harri.raisio@uva.fi

## MIKSI?

1. Tuottaa ratkaisuja Vaasan keskussairaalan onkologian klinikan tulevaisuuden haasteisiin
2. Luoda uudenlaista osallisuuden kulttuuria suomalaiseseen erikoissairaanhoidon
3. Tutkia harkintaan ja punnintaan pohjautuvan osallistumisen mahdollisuuksia ja haasteita erikoissairaanhoidon toimintaympäristössä

## MITEN? (1)

- Taustalla ihanne keskusteleavasta demokratiasta
- Kansalaisraati on yksi malli
  - Edustavia
  - Keskusteluiltaan laadukkaita
  - Vaikuttavia
- Keskusteleavan demokratian “buumi” kiihtyy Suomessa



## MITEN? (2)

- Kansalaisraatien kaltaisia toimintamalleja on toteutettu myös organisaatioissa
  - Medibothnia-hankkeen kansalaisraati
  - Vaasan yliopiston organisaatioraati
- Puhutaan DYNAMOSTA = Utta energiaa organisaatioon
  - Organisaatio/yksikkö sidosryhmineen aidosti pienoisissa
  - Fasilitaattorit varmistavat keskustelujen laadukkuuden; luodaan suojaisia tila keskusteluille; murretaan raja-aitoja
  - Ei placebovaikuttamista, vaan todennettua vaikutusta organisaation toimintaan



## MITEN? (3)

Dynamossa toimitaan tiettyjen toimintaperiaatteiden puitteissa:

- Muistakaa, että olette kaikki yhdenvertaisia
- Esittäkää rohkeasti omat näkemyksenne
- Kuunnelkaa toisianne
- Antakaa jokaisella puheenvuoro
- Älkää puhuko toisten päälle
- Kannnitoitukaa toisten mielipiteitä; voitte olla eri mieltä, mutta se ei tarkoita toisen mielipiteen olevan yhtään vähemmän arvokas
- Ei ole olemassa väärää mielipiteitä
- Muistakaa parhaimman argumentin oikeutus eli perustelkaa näkemyksenne
- Ennen kaikkea nauttikaa prosessista!

## MITEN? (4)

- Onkologian klinikan dynamon teema:
  - ***Kuinka Vaasan keskussairaalan onkologian klinikasta saadaan Suomen paras?***
- Kesto neljä iltapäivää
  - Tutustumista; fasilitoituja pienryhmäkeskusteluja; asiantuntijoiden kuulemista ja tenttaamista; toimenpidesuunnitelman laatimista
  - Lopuksi tulosten julkistaminen ja tämän jälkeen niiden vaikuttavuuden seuranta
- Kolme asiantuntijaa
  - Martti Kekomäki; Tuukka Turunen; Pirkko Vartiainen

## MILLOIN? (1)

- **I Päivä 19.3., klo. 14.30-17.30**
  - 14.30-14.50 Tervetulo puhe; klinikan nykytilanne yksityiskohtaisesti (Antti Jekunen)
  - 14.50-15.20 Dynamon tarkoitus, päivien rakenne ja asiantuntijoiden esittely (Harri Raisio)
  - 15.20-15.45 Tutustuminen
  - 15.45-16.00 Tauko
  - 16.00-17.15 Fasilitoituja pienryhmäkeskusteluja (jakaudutaan kolmeen pienryhmään; mietitään kysymyksiä asiantuntijoille)
  - 17.15-17.30 Yhteenveto pienryhmäkeskusteluista

## MILLOIN? (2)

- **II Päivä 26.3., klo. 13.00-16.00** (päivän aikana tauko sopivassa välissä)
  - 13.00-14.00 1. Asiantuntija: professori Martti Kekomäki (terveyden- ja sairaanhoidon hallinto, Helsingin yliopisto)
    - Millaisten haasteiden äärellä terveydenhuollon yksiköt toimivat, erityisesti työvoiman saannin osalta)
  - 14.00-15.00 2. Asiantuntija: toimitusjohtaja Tuukka Turunen (C2-Advertising)
    - Brändin merkitys keskussairaalaalle ja onkologian klinikalle
  - 15.00-16.00 3. Asiantuntija: professori Pirkko Vartiainen (sosiaali- ja terveyshallintotiede, Vaasan yliopisto)
    - Terveydenhuollon muutospaineet, kehittämistarpeet ja niiden kansallinen merkitys

### MILLOIN? (3)

- **III Päivä 4.4., klo. 14.30-17.30**
  - 14.30-14.40 Päivän rakenne ja ohjeistus toimenpidesuunnitelman tekoon
  - 14.40-15.00 Yleistä keskustelua koko ryhmässä
  - 15.00-17.00 Pienryhmäkeskustelua (tauko sopivassa välissä) (tarkoituksena laatia jo pitkälle vietyjä ratkaisumalleja)
  - 17.00-17.30 Ryhmien tuosten esittelyt (nämä kootaan yhteen dokumenttiin ja lähetetään raatilaistille tutustuttavaksi ennen viimeistä raatipäivää)



### MILLOIN? (4)

- **IV Päivä 8.4., klo. 14.30-17.30**
  - 14.30-14.45 Käydään läpi koonti ratkaisumalleista
  - 14.45-15.00 Keskustelua toimenpidesuunnitelman laadinnasta; mihin halutaan keskittyä
  - 15.00-17.30 Toimenpidesuunnitelman viimeistelyä eri kokoonpanoissa; lopuksi osallistujat allekirjoittavat toimenpidesuunnitelman



14.3.2013

Yvonne (Högström) / Suomalainen ja ammattikoulutus, Henni Raatikainen

9

14.3.2013

Yvonne (Högström) / Suomalainen ja ammattikoulutus, Henni Raatikainen

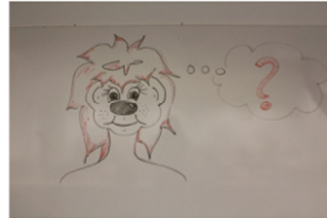
10

### MILLOIN? (5)

- **Tiedotustilaisuus alustavasti 15.4.2013**
  - Hankkeen taustoitus (Antti Jekunen)
  - Raatilaist esittelevät julkilausuman
  - Julkilausuman vastaanottajien puheenvuorot
  - Median haastattelut



### Jäikö jokin askarruttamaan?



Kuva: Anne-Maria Valkama

14.3.2013

Yvonne (Högström) / Suomalainen ja ammattikoulutus, Henni Raatikainen

11

14.3.2013

Yvonne (Högström) / Suomalainen ja ammattikoulutus, Henni Raatikainen

12

### MUKAVIA KESKUSTELUJA!



Käytöksen kavat: Anni Kampus, Elina Pihoja, Maija Seppälä