

Tuija Palomäki

**Koulutussuunnittelun kehittäminen Etelä-Pohjanmaan
Opistossa – yksin vai tiimissä?**

Opinnäytetyö

Kevät 2010

Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö

Sosiaali- ja terveystieteiden koulutusohjelma

Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö:	Sosiaali- ja terveysalan yksikkö	
Koulutusohjelma:	Sosiaalialan koulutusohjelma, ylempi (AMK)	
Suuntautumisvaihtoehto:	Sosiaalialan käytäntöjen kansalais- ja aluelähtöinen kehittäminen	
Tekijä:	Tuija Palomäki	
Työn nimi:	Koulutussuunnittelun kehittäminen Etelä-Pohjanmaan Opistossa – yksin vai tiimissä?	
Ohjaaja:	Timo Toikko	
Vuosi: 2010	Sivumäärä: 54	Liitteiden lukumäärä: -

Tämän kehittämistyön lähtökohtana oli ammatillisesti hyödynnettävien koulutusten markkinoinnin kehittäminen Etelä-Pohjanmaan Opistossa. Kehittämisessä olivat mukana ammatillisen lisäkoulutuksen, vapaan sivistystyön kurssitoiminnasta, avoimen yliopiston tarjonnasta sekä opistolla toimivan Pohjanmaan nuorisovaltuuston koulutus- ja kehittämiskeskusten tarjonnasta vastaavat suunnittelijat.

Kehittämisen alkusysäyksenä toimi näiden eri koulutusväylien markkinoinnin ongelma. Markkinointi oli eriytettyä ja toisistaan riippumatonta. Se ei välttämättä tavoittanut asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Koulutussuunnittelusta vastaavat suunnittelijat huomasivat kehittämistyön aikana muitakin asioita, joita oli hyvä viedä eteenpäin yhdessä. Kehittämistyön tuloksena syntyi suunnittelijoiden tiimi, jossa kehittämisen tärkein työkalu oli avoin dialogi. Avoimen dialogin periaatteisiin kuuluu, että jokaisella ryhmän jäsenellä on mahdollisuus ja jopa velvollisuus osallistua yhteiseen keskusteluun.

Kehittämistyö tehtiin toimintatutkimuksen menetelmin ja taustateorianaan käytettiin Engeströmin ekspansiivisen oppimisen kehää, joka perustuu avoimeen vuoropuheluun, dialogiin sekä erilaisiin oppimistekoihin.

Kehittämistyö eteni hyvin tyypillisesti siten, että kehittämisen sykli eteni alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen omille raiteilleen. Markkinoinnin ongelma vaihtui arkipäiväisiksi yhteisiksi asioiksi, joihin uuden tiimin voimilla pureuduttiin. Tiimistä syntyi myös työpareja ja parityöskentely oli työmuoto, jota kehittämistyön aikana käynnistettiin.

Avainsanat: oppiva organisaatio, tiimityö, parityöskentely

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty:	School of Health Care and Social Work
Degree programme:	Master´s Degree Programme in Social Services
Specialisation:	Citizen and regional based development of social work practices
Author/s:	Palomäki, Tuija
Title of thesis:	Developing educational planning at South Ostrobothnia Folk High School – work alone or in a team?
Supervisor(s):	Toikko Timo
Year: 2010	Number of pages: 54 Number of appendices:-

The aim of this developing work was to develop the marketing of vocationally utilizable training sessions at South Ostrobothnian Folk High School. Developing partners included planners responsible for further vocational education, liberal education courses, open university studies as well as those in charge of the educational provisions of the Ostrobothnian Youth Work Training and Development Centre situated within the above-mentioned educational establishment.

The central problem that gave an initial impulse for the developing process was how to market these different training channels. Marketing was decentralized and non-interdependent. It did not necessarily reach customers in the best possible way. Persons responsible for educational planning also noticed other matters during the developing process, which were worth carrying forward together. As a result of the developing process, a team of planners was established whose most important development tool was an open dialogue. The principles of an open dialogue include a possibility and even responsibility for all team members to participate in the common discussion.

The development work was carried out using the methods of action research, and as the background theory we used the expansive learning cycle by Engeström, which is based on open dialogue, dialogue and different acts of learning.

Very typical of the work was that the cycle of development went its own way, deviating from the original plan. The problem of marketing was transformed into everyday mutual issues, which were tackled by the new team. Inside the teams, working pairs were also formed, and pair work was the form of working that was being launched during the developing work.

Keywords: learning organization, team work, pair work

SISÄLTÖ

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ

THESIS ABSTRACT

SISÄLTÖ	4
1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISYMPÄRISTÖ	7
2.1 Etelä-Pohjanmaan Opisto kehittämistoiminnan ympäristönä	7
2.2 Kehittämistyössä mukana	8
2.3 Jotain kehittämistyön takaa.....	8
3 KEHITTÄMISHANKKEEN KÄSITTEISTÖÄ.....	10
3.1 Tiimityö	10
3.2 Oppiva organisaatio.....	12
3.3 Älykäs organisaatio.....	12
3.4 Hiljainen tieto työyhteisössä.....	14
3.5 Viestintä työyhteisössä	16
3.6 Vuorovaikutus työyhteisössä	17
4 KEHITTÄMISHANKKEEN METODOLOGIAA	19
4.1 Metodologiset valinnat	19
4.2 Kehittämiskysymys	20
4.3 Ekspansiivinen oppiminen	24
4.4 Aineiston kerääminen	26
4.5 Aineiston keräämisen kompastuskiviä	28
4.6 Kehittäjän rooli ja vastuu.....	29
4.7 Käyttökelpoisuus ja siirrettävyys	30
5 KEHITTÄMISHANKKEEN SYKLIN TUOTOKSIA	32
5.1 Suunnittelijoiden haastattelut	32
5.2 Palaverikäytäntö	34

5.3	Työelämäkäynnit.....	40
6	MITÄ JÄI KÄTEEN? TULOKSIA JA UUSIA KÄYTÄNTEITÄ.....	43
6.1	Palaverikäytäntö - "kaiken hyvän alku ja juuri".....	43
6.2	Suunnittelijoiden tiimin synty.....	44
6.3	Tiimistä työpareiksi.....	45
6.4	Oikeutus suunnittelijoiden tiimille.....	46
6.5	Hukkuiko markkinointi?.....	47
6.6	Mitä hyvää työelämäkäynneissä?.....	48
6.7	Kehittämistyön prosessin tarkastelua.....	49
7	YHTEENVETO	52

1 JOHDANTO

Nyky-yhteiskunta on hyvin koulutusorientoitunut. Työelämä on vaativaa ja uusia haasteita tulee koko ajan ratkaistavaksi. Lisä- ja täydennyskoulutuksen on tullut yhä merkityksellisemmäksi ja sen avulla taataan työn imussa mukana pysyminen. Kouluttautuminen nähdään myös oman itsensä kehittämisen välineenä, sekä työroolista katsoen, mutta myös henkilökohtaisista tarpeista lähtien.

Etelä-Pohjanmaan Opisto tarjoaa ammatillista lisä- ja täydennyskoulutusta monin eri muodoin. Opiston tarjottimelta löytyy ammatillista perustutkintoa, ammatillista aikuiskoulutusta, avoimen yliopiston opintoja sekä vapaan sivistystyön kursseja, joissa on myös ammatillisesti hyödynnettäviä kokonaisuuksia. Lisäksi opistolla toimii Pohjanmaan nuorisoalan koulutus- ja kehittämiskeskus, joka toteuttaa työelämän kehittämis- ja palvelutehtävää ja järjestää lisä- ja täydennyskoulutusmahdollisuuksia kohderyhmänä lasten ja nuorten parissa toimivat alan ammattilaiset.

Tämä kehittämistyö sai alkunsa näiden erilaisten koulutuskanavien markkinoinnin kysymyksestä. Siitä, miten parhaiten eri koulutusmuodot voidaan avata asiakkaille. Kehittämistyö lähti kuitenkin niin tavoilleen tyypillisesti omaan suuntaansa ja kehittämisen pääpainoksi nousi koulutussuunnittelusta vastaavien suunnittelijoiden tiimin ja sen työtapojen synnyttäminen. Tämä siksi, että markkinoinnin näkökulmasta katsoen kokonaisuutta oli vaikea hahmottaa jopa suunnittelijoiden ryhmässä. Miten avata sellaista ulospäin, joka vaatii tarkempaa omaa tarkastelua.

Näin syntyi Etelä-Pohjanmaan Opiston koulutussuunnittelusta vastaavien suunnittelijoiden tiimi ja sen uudet toimintatavat. Näillä kaikilla uusilla toimintamuodoilla saavutetaan myös markkinoinnin problematiikkaa yhä paremmin ja paremmin. Miten siis kehittämistyön sykli lähti omille poluilleen? Voidaanko puhua oppivasta tai älykkäästä organisaatiosta, kun puhutaan Etelä-pohjanmaan Opiston koulutussuunnittelijoiden tiimistä? Siitä voit lukea lisää tästä kehittämistyön raportista.

2 KEHITTÄMISYMPÄRISTÖ

2.1 Etelä-Pohjanmaan Opisto kehittämistoiminnan ympäristönä

Etelä-Pohjanmaan Opisto on Suomen suurimpiin kansanopistoihin lukeutuva aikuisoppilaitos. Opisto on perustettu vuonna 1892 ja se on uskonnollisesti ja poliittisesti sitoutumaton. Etelä-Pohjanmaan Opistossa järjestetään sekä yleissivistävää ja että ammatillista koulutusta. Yleissivistävään koulutukseen kuuluvat kulttuurialan koulutuksena tanssi-, teatteri- sekä rytmimusiikin opintolinjat sekä kansanmusiikin koulutus Ala-Könni-sivukansanopistossa Kaustisella. Syyslukuvuodesta 2008 asti Etelä-Pohjanmaan Opistossa on ollut myös maahanmuuttajien koulutusta, jossa tähdätään suomen kielen ja kulttuurin oppimiseen sekä mm. ammatilliseen koulutukseen valmentautumiseen

Etelä-Pohjanmaan Opistossa annetaan koulutuksellisia valmiuksia myös yliopisto-opintoihin. Näitä opintolinjoja ovat lääketieteen-, oikeustieteen-, kasvatustieteen- ja opetusalan-, psykologian- sekä englannin kielen opintolinjat. Opistolta löytyy myös laaja avoimen yliopisto-opintojen tarjonta yhteistyönä eri yliopistojen kanssa ja opistolla on myös mahdollisuus opiskella avoimessa yliopistossa tutkintotavoitteisesti.

Ammatillisen koulutuksen puolella Etelä-Pohjanmaan Opistolla on mahdollisuus suorittaa nuoriso- ja vapaa-ajan ohjauksen perustutkinto, jossa opistolla on 70 opiskelijapaikkaa. Opistolla on järjestämissopimus seuraavista perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkinnoista: nuoriso- ja vapaa-ajanohjauksen perustutkinto oppisopimuksella, koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajan ammattitutkinto, lasten ja nuorten erityisohjaajan ammattitutkinto, perhepäivähoitajan ammattitutkinto, sihteerin ammattitutkinto, kotityöpalvelujen ammattitutkinto, vanhustyön erikoisammattitutkinto sekä johtamisen erikoisammattitutkinto. Lisäksi opistolla on laaja kokovuotinen lyhytkurssitarjonta sekä ammatillista lisä- ja täydennyskoulutusta.

Etelä-pohjanmaan Opistossa toimii myös Pohjanmaan nuorisoalan koulutus- ja kehittämiskeskus, joka suunnittelee ja järjestää lisä- ja täydennyskoulutuspalveluja

laajasti lasten ja nuorten parissa työskenteleville. Tämän toiminnan lähtökohtana on nuoriso- ja vapaa-ajanohjauksen perustutkinnon luontevana jatkona tarjota myös lisä- ja täydennyskoulutusta jo alalla toimiville. Perustutkinnon kautta talosta löytyy osaamista ja myös alan ajankohtaiset tarpeet ja muutokset tulee huomioida perustutkinnon opetuksessa. Näin on luontevaa tarjota myös ammattilaisille omaa alaa koskevia koulutuksia.

Pohjanmaan nuorisoalan koulutus- ja kehittämiskeskus toteuttaa ammatillisen lisäkoulutuksen järjestämislupaan kirjattua työelämän kehittämis- ja palvelutehtävää ja sillä on mahdollisuus saada toimintaan hankerahoitteista valtionosuutta. Lisäksi koulutus- ja kehittämiskeskus on hakenut vuosittain lääninhallitukselta nuorisotyön alueellista kehittämismäärärahaa.

2.2 Kehittämistyössä mukana

Tämän kehittämistyön keskeiset osallistujat ovat Etelä-pohjanmaan Opistossa työskentelevät suunnittelijat (kolme henkilöä) sekä ammattitutkinnoista vastaava kurssisihteeri ja avoimen yliopiston toiminnasta vastaava opintos sihteeri. Kehittämistyössä mukana ovat myös ammatillisesta koulutuksesta vastaava koulutus-päällikkö sekä opiston rehtori. Kehittämistyön sisällölliset osallistujat on valittu siten, että heidän työnsä limittyvät selkeästi toisiinsa, mutta ovat käytännössä nykyään kuitenkin erillään. Opiston ulkopuolelle (ei kokopäivätoimiset opiskelijat) suunnatut koulutukset muodostavat ison osan opiston toimintaa ja tästä syystä näitä toimintoja on syytä vahvistaa keskinäisellä yhteistyöllä, jonka alkuna toimii oman työn avaaminen muulle ”tiimille”.

2.3 Jotain kehittämistyön takaa

Kehittämistyön taustalla olevia lähihistorian muutoksia on mm. kolmen uuden suunnittelijan palkkaaminen kolmen viime vuoden sisällä. Tämä selittää sitä, että yhteisiä käytänteitä ei ole olemassa (kehittämistarve), ammatillisen koulutuksen volyyymiä on vahvasti lisätty ja toimijat ovat uusia, eikä vanhoja ”perinteitä” ole

olemassa. Tästä syystä kehittämistyön tarve nähdään tällä alkuhetkellä hyvin yhteiseksi ja kaikille osapuolille tärkeäksi. Seuraava kehittämishankepalaveri on sovittu pidettäväksi 9.12.08 ja tähän on kutsuttu kaikki suunnittelijat, kurssisihteeri, opintosihteeri sekä koulutuspäällikkö, joka toimii edellisistä neljän lähiesimiehenä.

Se, miksi kehittämistyön tarve on noussut esille juuri nyt, on mielenkiintoinen ja tavallaan selvittämätön kysymys. Onko kyse siitä, että ammatillisen lisäkoulutuksen volyymi on opiston lähihistoriassa ylipäättään kasvanut vai siitä, että tällä hetkellä eletään tilanteessa, että kaikki uudetkin työntekijät ovat päässeet täyteen työn vauhtiin ja näkevät oman työnsä osana laajempaa kokonaisuutta. Uskon, että tämä kehittämistyö edetessään tuo esille myös näitä tausta-ajatuksia.

Tämä kehittämistyö voidaan nähdä osana opistolla aloitettua laatutyötä. Opisto on jo pitkään tehnyt laatutyötä yhdessä G-laatuopistojen kanssa ja tähän on kuulunut mm. opistojen yhteistyössä tekemä ulkoinen auditointityö. Syyskaudella 2008 opiston koko henkilökunta on suorittanut sisäisen auditoinnin koulutuksen ja ensimmäiset sisäiset auditoinnit on tehty osana koulutusprosessia. Näen, että tämän kehittämistyön tavoitteet palvelevat myös opistossa tehtävää laatutyötä, eri toimijoiden työn ja sen organisoinnin selkeyttämisen näkökulmasta katsottuna.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN KÄSITTEISTÖÄ

3.1 Tiimityö

Tiimityön malli on tullut Suomeen 1980-luvun loppupuolella Yhdysvalloista ja siitä on muodostunut yksi kehitystyön avainkäsitteistä. Tiimit edustivat tullessaan aiempaa vahvempaa yhteisöllistä ajattelutapaa organisaatioiden kehitystyössä. Tiimien tulon vaikuttivat mm. tarve uudistaa työelämää sekä pyrkimys etsiä uudenlaisia organisaatiomuotoja, joilla voidaan pyrkiä huippusuorituksiin. (Mönkkönen 2007, 176.) 2000-luvun taitteessa tehdyt tutkimukset osoittavat, että suomalaisessa työelämässä tiimien käyttö on hyvin laajaa. Noin 80 % työvoimasta tekee ainakin osittain ryhmätyötä. (Vartiainen, Pirskanen, Palva & Simula 2000, 17.)

Hyvin toimiva tiimi on avoin ja rehellinen ja siellä on mahdollisuus myös epäonnistumiseen. Olennaista hyvin toimivassa tiimissä oppimisen kannalta on tiedon jakaminen sekä yhdessä tekeminen. Hyvin toimiva tiimi osaa kyseenalaistaa omia toimintatapojaan ja myös rakentaa uusia tapoja, joilla voi parantaa toimintaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 31.) Toimivan tiimin keskeisenä rakennusaineena toimii luottamus, jota ylläpitää avoin vuorovaikutus (Virtanen 2005, 225).

Katzenbach 1993 ja Smith 1997 ovat määritelleet tiimin seuraavasti: ”*tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan*” (Heikkilä 2002, 17.) Kts. myös Katzenbachin ja Smithin ns. tehotiimin periaatteet (Seinä & Helander 2007, 16).

Tiimin ja ryhmän käsitettä käytetään monesti rinnakkain, mutta niillä on kuitenkin eroavaisuuksia. Tiimin jäsenillä on selkeä oma roolinsa ja oma erityisosaamisalueensa, josta kantaa vastuuta yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Ryhmässä jokaisen oma rooli ja vastuu ei ole niin selkeästi määritelty vaikka ryhmällä olisikin yhteiset tavoitteet. Tiimille on tyypillistä, että sen jäsenet ja heidän osaamisensa täydentävät toisiaan. (Heikkilä 2002, 16–17.)

Tiimityypit voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri kategoriaan sen mukaan, mikä on tiimin perustarkoitus ja miten pitkä elinkaari sillä on. Pysyvä tiimi toimii ”toistaiseksi”, ellei organisaation perusrakenteessa tai -tehtävässä tapahdu mittavia muutoksia. Pysyvän tiimin vastuulla on yleensä jokin kokonainen prosessi tai osa siitä. Valtaosa tiimeistä on pysyviä tiimejä. Tiimi voi olla myös projektitiimi. Tällöin sen toiminnalle on tyypillistä kertaluonteisuus ja selkeä ajallinen takaraja. Tilapäistiimit eli Ad hoc-tiimit muodostetaan usein hyvin nopeasti tiettyä rajallista ja hyvin nopeasti läpivietävää kokonaisuutta varten. (Skyttä 2000, 58 -59.)

Tiimit toimivat tiettyjen painopisteiden mukaisesti, joista voidaan varovasti käyttää myös nimitystä tiimiarvot. Näitä tiimi-arvoja on Skytän mukaan seitsemän erilaista. Tiimissä tehdään työtä aina asiakasorientoituneesti. Asiakkuus voi olla sekä sisäistä että ulkoista. Unohdetaan siis vanha ajattelutapa, jossa työtä on tehty esimestä varten. Tiimityöhön kuuluu vuoropuhelu, jossa toteutuu todellinen erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen, positiivinen avoimuus. Organisaation tulee pyrkiä siihen, että vastuunotto kehittyy asiaksi, jota tavoitellaan jopa arvostuksen ja arvojen tasolla. Näin kehittyy aito vastaanottohalu tiimeissä, joka on yksi tiimin perusarvo. (Skyttä 2000, 69 - 71.)

Tiimit ovat joustavia ja niillä on nopeus reagoida asioihin. Ne ovat myös vanhojen perinteiden vastaisesti hyvin itseohjautuvia ja itsenäisiä. Tiimeissä elää tietty muutosvalmius. Nykymaailmassa, jossa muutokset ovat nopeita, perässä pysyminen on eilinehto. Tiimien tulee ymmärtää ulkopäin tulevien muutospaineiden lisäksi myös sisältäpäin rakentuvia muutospaineita ja niiden tarpeellisuutta. Viimeinen tiimi-arvo on laajapohjainen osaaminen, joka heijastaa myös vahvasti tämän ajan organisaatiokulttuuria. Yksilötasolla laaja-pohjainen osaaminen voi tuottaa huomattavasti enemmän haastetta kuin organisaatiotasolla. (Skyttä 2000, 69 - 71.)

3.2 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation määrittelijöitä ja sitä kautta myös määritelmiä on useita. Yhteistä näille määritelmille on kuitenkin se, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon. Määritelmässä nousee vahvasti esille myös osallistuminen yhteys sekä toiminta- ja työskentelytavan muuttaminen sekä näitä kaikkia edellä mainittuja edesauttava johtamistapa. (Sarala & Sarala 1997, 53–54.)

Oppiva organisaatio pitää sisällään kolme erilaista näkökulmaa. Ensinnäkin oppivassa organisaatiossa pyritään purkamaan henkilöstöhierarkiaa poistamalla väliportaan johtotaso. Tämä johtaa henkilöstön laajan kouluttautumisen ja yhteisen vision tavoitteluun. Toisen näkökulman mukaan oppivassa organisaatiossa on keskeisellä sijalla avoimuus ja oman toiminnan kriittinen arviointi. Organisaation osaaminen on laaja käsite, joka pitää sisällään sekä jokaisen työntekijän omat taidot, myös koko organisaation toimintakulttuuriin olennaisesti liittyvät sekä tiedostetut että tiedostamattomat toimintakäytännöt - ja rutiinit. Kolmanneksi tärkeää on henkilöiden välinen aktiivinen vuorovaikutus, jolla pyritään edesauttamaan muutosta ja luovaa kehittymistyötä. (Sarala & Sarala 1997, 54.) (Kts. myös Ruohotie 1998, 105 – 109)

3.3 Älykäs organisaatio

Oppivasta organisaatiosta kohti älykästä organisaatiota, mitä se tarkoittaa? Oppimisen käsitteen rinnalla puhutaan yhä enemmän myös osaamisesta, joka on siis astetta syvemmillä. Juuri osaaminen on älykkään organisaation kulmakivi. Oppimisen ja osaamisen rinnalla nyky-yhteiskuntamme edellyttää myös tehokkuutta. Tehokkuus on käsite, joka osoitetaan vaatimuksena sekä yksilöille että tiimeille ja koko organisaatioille. Tehokkuus ei kuitenkaan synny siitä, että työskentelemme yhä enemmän ja enemmän vaan vaatii asioiden älykkäämpää tekemistä. Asioiden älykkäämpi tekeminen vaatii onnistuakseen paljon tietoa, osaamista ja ymmärrystä. Nämä ovat nykyinenestysten kulmakiviä. (Sydänmaanlakka 2007, 218.)

Älykäs organisaatio kykenee jatkuvaan uusiutumiseen, muutosten ennakointiin sekä nopeaan oppimiseen. Se toimii kuin elävä organismi, jolla on kyky ohjata omaa toimintaansa. Myös tiedolla ja sen käsittelytaidoilla on huomattava merkitys älykkäässä organisaatiossa. Älykäs organisaatio osaa käsitellä tietoa monipuolisesti. Tiedon soveltaminen ja kehittäminen on älykkään organisaation yksi vahvuus. (Sydänmaanlakka 2007, 218.)

Älykkään organisaation toimintaa ohjaavat arvot, eli se on arvojohdettu. Se pyrkii koko ajan kehittämään kulttuuriaan siten, että se tukee päämäärän saavuttamista. Selkeästi määritellyt prosessit ovat älykkään organisaation yksi tunnuspiirre. Prosessit on määritelty myös nimenomaan asiakkaiden lähtökohdista ajatellen. Myös palautteen systemaattinen kerääminen kuuluu älykkään organisaation tunnuspiirteisiin. Nämä kaksi em. asiaa tukevat hienosti toisiaan. Palautteen kerääminen auttaa taas miettimään uusia prosesseja asiakkaan lähtökohdista ja tarpeista lähtien. Kaiken kaikkinen muutosvalmius ja uusiutumiskyky ovat älykkään organisaation tärkeimpiä ominaisuuksia. Näitä piirteitä pyritään koko ajan pitämään kehityksen alla, vaikka välitöntä muutosta ei olisi edessä. Mielenkiintoista älykkäässä organisaatiossa on se, että juuri silloin kun menee hyvin, tulee kehittämiseen erityisesti panostaa. (Sydänmaanlakka 2007, 222 - 225.)

Gifford ja Elisabeth Pinchotin mukaan älykäs organisaatio omaa sellaisia ominaisuuksia, joiden avulla se kykenee kohtaamaan useita asioita kerrallaan ja käsittelemään niitä kaikkia tehokkaasti. Älykäs organisaatio toteuttaa kokonaisvaltaista ajattelua ja näkee ydinasiat paremmin. Se on myös nopea reagoimaan ja hoitamaan asioitaan. Älykäs organisaatio oppii omista kokemuksistaan ja osaa myös soveltaa oppimaansa. Sillä on myös taito yhdistää eri tahoilla opittua ja soveltaa tätä luovasti ja joustavasti. Älykäs organisaatio huolehtii myös lisäosaamisen hankkimisesta, jolla se takaa oman ylivoimaisuutensa ja toimintansa taloudellisuuden. (Pinchot & Pinchot 1996, 42.)

3.4 Hiljainen tieto työyhteisössä

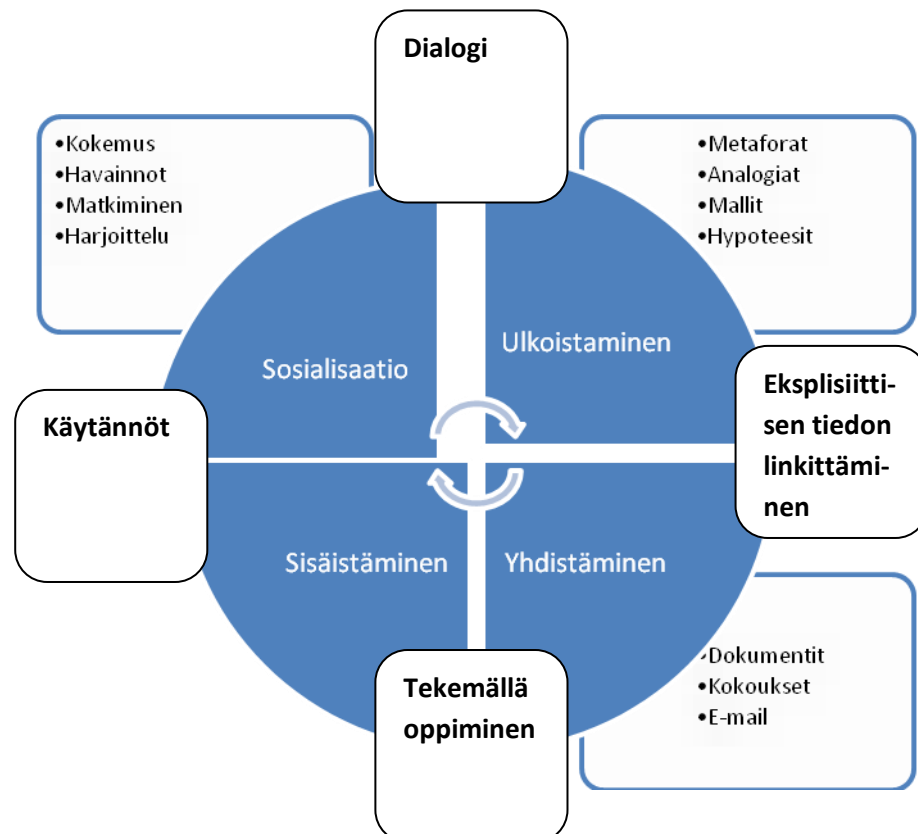
Hiljainen tieto on vaikea käsite määriteltäväksi. Jos ajatellaan hiljaisen tiedon luonnetta työssä, voidaan ajatella, että sen synonyymeinä toimisivat osaaminen ja ammattitaito. Ammattitaito on pitkän linjan työntekijän varmuutta ja taitavaa työskentelyä ja osaaminen puolestaan muodostuu erilaisista tiedoista, taidoista sekä persoonallisista ominaisuuksista, joita työssämme tarvitsemme ja joita sovelletaan tilanteissa aina tarkoituksenmukaisilla tavoilla. (Virtainlahti 2009, 23 -47.)

Nonakan ja Takeuchin mukaan hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista ja vaikeaa muotoilla siten, että se olisi helposti ilmaistavissa tai siirrettävissä muille. Hiljainen tieto koostuu subjektiivisista käsityksistä, intuitioista sekä aavistuksista. Se on jaettavissa kahteen ulottuvuuteen, tekniseen ja kognitiiviseen ulottuvuuteen. Hiljaisen tiedon tekninen ulottuvuus pitää sisällään informaaleja ja vaikeasti määriteltävissä olevia taitoja, jotka karttuvat vuosien kokemuksella ja ammattitaidolla. Kognitiivinen ulottuvuus kätkee sisälleen toimintamalleja, uskomuksia ja odotuksia, joita pidetään itsestään selvyyksinä, niiden ollessa niin syvällä mielessä. (Virtainlahti 2009, 47.)

Hiljainen tieto pitää sisällään myös sosiaalisen hiljaisen tiedon ja se voi liittyä joko yksilöön tai ryhmään. Yksilöihin liitettynä sosiaalinen hiljainen tieto on taitoa siitä, mitä tarkoittaa olla ryhmän jäsen ja miten jäsenenä ollaan. Ryhmän kannalta sosiaalinen hiljainen tieto voi tarkoittaa esim. sitä, miten ryhmä toimii yhdessä, miten kommunikoidaan ja miten päätökset tehdään. (Virtainlahti 2009, 49.)

Miten hiljainen tieto sitten saadaan näkyväksi? Nonaka ja Takeuchi ovat kehittäneet SECI-mallin (kuva alla) jossa S tarkoittaa sosialisatiota (socialization), E tarkoittaa ulkoistamista (externalization), C tarkoittaa yhdistämistä (combination) ja I tarkoittaa sisäistämistä (internalization). Sosialisatiossa tieto jaetaan asiantuntijoiden kesken kokemusten, ajattelumallien ja teknisten taitojen avulla. Ulkoistamisen osiossa tieto muunnetaan näkyväksi dialogin avulla ja havainnoiden. Tieto muuttuu siis näkyväksi kielikuvien, vertausten ja käsitteiden kautta vuorovaikutuksessa yksilöiden välillä. Tämä vaihe on olennainen osa, sillä se luo uutta tietoa. Yhdistämisen lokerossa uusi tieto sulautuu osaksi aiempaa tietoa ja näin saadaan muodostettua uusia laajempia käsitejärjestelmiä ja toimintasääntöjä. Tässä vaiheessa apuvälineinä toimivat erilaiset dokumentit, kokoukset, puhelinkeskustelut jne. Sisäistämisen lokero kuvaa tilannetta, jossa uudet toimintamallit otetaan käyttöön omassa työssä. Näin luodaan jälleen uutta hiljaista tietoa, jota viedään kehällä eteenpäin. Prosessia auttaa, jos tietämystä on dokumentoitu jollain tapaa. Tämä on tapa luoda uutta tietoa vuorovaikutuksessa organisaatiossa. (Virtainlahti 2009, 98 - 101.)

Kuva 1 SECI-malli (Nonaka ja Takeuchi)



3.5 Viestintä työyhteisössä

Viestinnän idea on periaatteessa hyvin yksinkertainen. Se sisältää idean (mitä viestitään), viestin välittämisen jonkin valitun kanavan kautta sekä viestin tulkinnan. Mutta miten viestintä näyttäytyy työyhteisössä? Viimeisen 30 vuoden aikana työyhteisöviestinnässä on tapahtunut suuria muutoksia. Organisaatioiden ja ylipäätään maailman nopea muuttuminen on luonut koko ajan paineita yhteisöviestinnän mallien kehittämiseksi. Organisaatiot eivät ole enää hierarkkisesti niin selkeäviivaisia kuin ennen. Niistä on tullut verkostomaisia ja itseohjautuvia asiantuntijatiimejä sisältäviä sekä itsenäisesti toimivia globaaleja toimintaympäristöjä. (Stenvall & Virtanen 2007, 60–61.)

Työyhteisöviestintä voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan, rationaaliseen, dissipatiiviseen sekä dialogiseen. Rationaalinen viestintä on kuin organisaatiokoneen yksi rata, joka palvelee järjestelmää. Se toimii yhdensuuntaisesti, systemaattisesti ja yksinäisesti mukaillen hierarkkista organisaatiomallia. Dissipatiivinen työyhteisöviestintä on kuin kollaasi, jossa viestintä on impulsiivista, yksilöiden välistä, satunnaista ja hyvin tilannelähtöistä. Sitä ei ole etukäteen suunniteltu, eikä sen tavoitteita ole juurikaan mietitty. Dialoginen työyhteisöviestintä on puolestaan kaksisuuntaista, organisaation sekä sen yksilöiden tavoitteita tukevaa, sidosryhmäsuhteita ja yhteisön aineetonta pääomaa vahvistavaa. Voidaan ajatella, että siis juuri dialoginen työyhteisöviestintä sopii parhaiten mm. organisaatioiden muutostilanteisiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 61–63.)

Dialogi on yhdessä ajattelun taitoa, jossa yhdistetään luovasti ja ennakkoluulottomasti asioita. Dialogi vaatii onnistuakseen kuuntelemista sekä pyrkimystä ymmärtää toisten ajatuksia, lähtökohtia sekä intressejä. Dialogi on tapa luoda uutta ja siihen ei kuulu tarvetta saada omia ajatuksia läpi hinnalla millä hyvänsä. Dialogin keskeinen viesti on juuri se, että toisten esittämistä näkemyksistä voi oppia. (Stenvall & Virtanen 2007, 61–63.) (Malkavaara 2006, 83.) Dialogisessa vuorovaikutuksessa osapuolet ovat kiinnostuneita toistensa ajatuksista ja heillä on rohkeutta heittäytyä yhteisesti pohtimaan uudenlaisia ratkaisuja. Dialogisen vuorovaikutuksen oletuksena on, että tieto rakentuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Ihminen on toimija, joka vaikuttaa oman elämänsä tapahtumiin. (Mönkkönen 2007, 185.)

3.6 Vuorovaikutus työyhteisössä

Työyhteisön vuorovaikutus voi olla hyvin erityyppistä riippuen tilanteesta tai vastapuolesta. Vuorovaikutus voi olla kasvokkaista tai se voi olla teknologiavälitteistä. Vuorovaikutus voi olla kahden keskistä tai ryhmäviestintää. Vuorovaikutuksen keinoina voi olla puhuttu tai kuultu kieli, kirjoitettu tai luettu kieli. Se voi olla myös nähtyä tai visuaalista koettua viestintää. Voidaan kuitenkin todeta, että työyhteisöjen toiminta vaatii monipuolista viestintäosaamista. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 82.)

Työyhteisössä viestintäosaaminen korostuu silloin, kun työntekijä on muutoin oman ammattitaitonsa ääri rajoilla. Tällaisia tilanteita ovat mm. vaikeat päätöskotilanteet, nopeat ja vastuullisia ratkaisuja edellyttävät tilanteet sekä haastavat sosiaaliset tilanteet. Työssä viestintäosaaminen korostuu myös silloin, kun ollaan jonkin muutoksen kynnyksellä ja edessä. Tällaisia tilanteita ovat mm. irtisanomiset, fuusiota tai vaikkapa uusien työtapojen tai välineiden käyttöönotto. Viestintäosaamista laitetaan koetukselle myös tilanteissa, joissa kohdataan kulttuuritaustaltaan erilaisia ihmisiä. Myös tilanteet, joissa vaikuttavat vahvasti esim. työpaikan hierarkian tai arvojen lataamat roolit, ovat haastavia viestintäosaamisen kannalta. (Huotari ym. 2005, 82 - 83.)

Vuorovaikutustaitoja koskeva tutkimus on osoittanut, miten nimenomaan ryhmä- ja tiimityö vaativat vahvaa viestintäosaamista. Haasteita vuorovaikutukselle tuovat vähäiset työskentelyn resurssit taikka yhteisten tavoitteiden epäselvyys tai jopa erimielisyys niistä. Haastavaa on myös se, jos ryhmän/tiimin jäsenet ovat vieraita toisilleen tai jos ryhmän välille syntyy jännitteitä tai konflikteja. (Huotari ym. 2005, 83.)

Ryhmän/tiimin vuorovaikutus on tavoitteiden saavuttamisen ja tehtävien toteuttamisen näkökulmasta välttämätöntä. Työssä tarvittavan informaation välittäminen, yhteisten ongelmien ratkaiseminen taikka uuden tiedon luominen vaativat vuorovaikutusta. Vuorovaikutus on keino luoda ja ylläpitää ryhmän jäsenten keskinäisiä suhteita. Työyhteisön vuorovaikutus mahdollistaa nimenomaan ryhmän luottamuksen rakentumisen, avoimen ilmapiirin muodostumisen sekä ryhmän koheesion. Vuorovaikutustaidot eivät ole itsestäänselvyys, vaan ne ovat nimenomaan opittavissa olevia taitoja. Osa taidoista opitaan harjaantumisen mukana, osa taas kriittisen oman toiminnan reflektion kautta. (Huotari ym. 2005, 89.)

4 KEHITTÄMISHANKKEEN METODOLOGIAA

4.1 Metodologiset valinnat

Metodologialla tarkoitetaan kulloisenkin kehittämistyön periaatteiden määrittelyä. Periaatteiden määrittely on tärkeää, sillä sen avulla voidaan perustella käytännön kehittämismenetelmät sekä niiden käyttötavat. Periaatteiden määrittelyssä vastaan mm. kysymyksiin; millainen on kehittämistoiminnan todellisuus, millaista tietoa pyritään tuottamaan, millaisesta intressistä kehitetään ja millainen on kehittämistoiminnan luonne?(Toikko & Rantanen 2009, 35).

Kehittämistoiminnan kohde ja tavoitteet voidaan määritellä fakta-näkökulmasta tai tulkintanäkökulmasta käsin. Kehittäminen voi kohdistua konkreettiseen ja näkyvään asiaan ja silloin fakta-näkökulman tavoitteena voi olla esim. taloudellisen tuloksen parantuminen tai hoitoaikojen lyhentyminen. Tulkinta-näkökulman tavoite voi olla esim. asenteisiin vaikuttamista tai vaikkapa työyhteisön organisaatiokulttuurin muuttamista, kehittämiskohde ei ole tällöin konkreettisesti näkyvä vaan juuri tulkinnallinen. (Toikko & Rantanen 2009, 37–38). Tässä kehittämistyössä on sekä fakta- että tulkintanäkökulman piirteitä. Konkreettisia kehittämistavoitteita ovat erilaisten ammatillisesti hyödynnettävien koulutusten asiakasystävällinen markkinointi, oman työn organisointi sekä yhteistyön kehittäminen. Tulkinnallisia kysymyksiä ovat mm. suunnittelijoiden tiimin asenteet työn kehittämiseksi tai onko konkreettisilla kehittämistavoitteilla merkitystä esim. työhyvinvoinnin kannalta.

Kehittämistoiminnalla tavoitellaan usein muutosta, toisin kuin perinteisellä tutkimuksella. Tällöin on hyvä pohtia myös sitä, kenen intressejä kehittämistoiminta palvelee, kuka asettaa tavoitteet kehittämistoiminnalle. (Toikko & Rantanen 2009, 44). Tämän kehittämistyön tavoitteet ovat muotoutuneet hyvin moninaisesti ja ne ovat uudistuneet myös kehittämistyön edetessä. Alun perin tavoitteet lähtivät oman työn kehittämisestä kohti yhteistyötä, mutta myöhemmin tavoitteet ja sitä kautta myös toiminnan sisältö/luonne ovat saaneet uusia tavoitteita organisaation taholta (Etelä-Pohjanmaan Opiston toimintasuunnitelma 2010).

Tässä kehittämistyössä on praktinen tiedontuotannon lähestymistapa. Tällainen tapa korostaa toiminnan prosessiluonnetta, jossa suunnitelmaa muokataan ja korjataan koko toteutuksen ajan. Praktiselle tiedontuotannolle on tyypillistä tasa-arvoinen keskustelu ja neuvottelu sekä kaikkiaan avoin ilmapiiri. (Toikko & Rantanen 2009, 46).

Kehittämistoiminnan luonne voi olla suunnitteluorientoitunut tai prosessorientoitunut. Suunnitteluorientoitunut kehittämistyö etenee tarkasti siten, että prosessin eri vaiheet pyritään rajaamaan ja määrittelemään mahdollisimman tarkasti jo etukäteen. Kehittämistoiminta perustuu tällöin ennalta rakennettuun malliin, johon käytännön toteutusta sitten verrataan. Prosessorientoituneessa kehittämistoiminnassa korostuu vastavuoroisesti kehittämisen reflektiivisyys. Uutta tietoa syntyy koko ajan toiminnan kuluessa ja toiminnan ohjaus perustuu toimijoiden jatkuvaan uuden oppimiseen, toisin tekemisen kokeiluihin ja siitä edelleen toiminnan kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 50).

4.2 Kehittämiskysymys

Tämä kehittämistyö on toteutettu Etelä-Pohjanmaan Opistossa Ilmajoella. Kehittämistyössä on ollut mukana kolme suunnittelijaa, opintosihteeri, kurssisihteeri sekä ammatillisesta koulutuksesta vastaava koulutuspäällikkö. Tästä eteenpäin tästä joukosta käytetään yhteisnimitystä suunnittelijat. Edellä mainittujen työntekijöiden vastuualueena on koulutussuunnittelu, joka liittyy ammatilliseen lisäkoulutukseen, avoimen yliopiston opintoihin, lyhytkurssitoimintaan sekä lasten ja nuorten aloille tarjottavaan lisä- ja täydennyskoulutukseen. Koulutuspäällikkö toimii ammatillisen koulutuksen parissa työskentelevien lähiesimiehenä.

Kehittämistyön osallistajat on valittu siten, että heidän työnsä limittyvät selkeästi toisiinsa sisällöllisesti, mutta ovat käytännössä kuitenkin erillään. Opiston ulkopuolelle (ei kokopäivätoimiset opiskelijat) suunnatut koulutukset muodostavat ison osan opiston toimintaa ja tästä syystä nähtiin tärkeäksi vahvistaa näiden koulutusten suunnittelijoiden keskinäistä yhteistyötä.

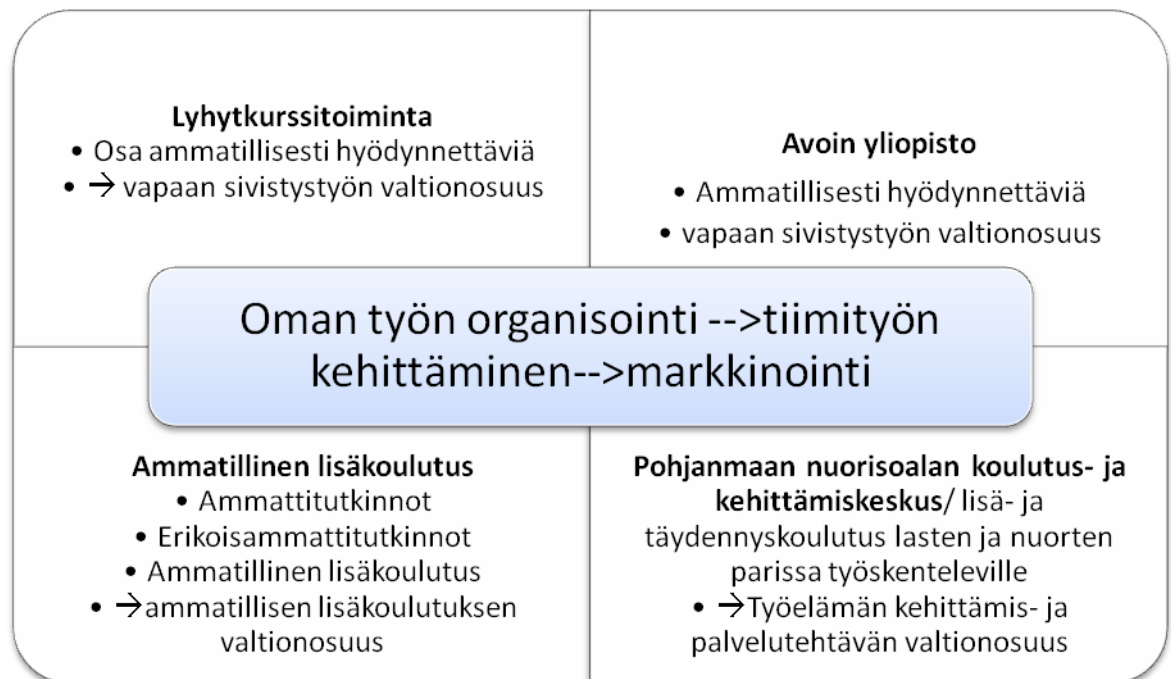
Toimijamatriisi

TOIMIJA/ROOLI	TOIMINNALLINEN ROOLI	TALOUDELLINEN ROOLI
Suunnittelija 1 S1	lisä- ja täydennyskoulutus lasten ja nuorten parissa työskenteleville	työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä, nuorisotyön alueellinen kehittämismääräraha
Suunnittelija 2 S2	Ammattitutkinnoista vastaava, muu ammatillinen lisäkoulutus	amatillisen lisäkoulutuksen valtionosuus
Suunnittelija 3 S3	lyhytkurssitoiminnasta vastaava, osa kursseista ammatillisesti hyödynnettävissä	vapaan sivistystyön valtionosuus
opintosihteeri OS	avoimen yliopiston tarjonta, (amatillinen hyödyntäminen)	vapaan sivistystyön valtionosuus
kurssisihteeri KS	amatillinen lisäkoulutus	amatillisen lisäkoulutuksen valtionosuus
koulutuspäällikkö KP	amatillisesta koulutuksesta vastaava lähiesimies	amatillinen lisäkoulutus
rehtori R	koko organisaation esimies	kaikki edellä mainitut

Kehittämistyön alkuperäisenä ajatuksena ja tavoitteena oli selkeyttää eri rahoitusperusteilla (vapaa sivistystyö, ammatillinen lisäkoulutus ja työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä) järjestettäviä koulutuksia ja avata niitä paremmin asiakkaille. Tässä oli siis selkeästi sekä tiedotukseen että markkinointiin liittyviä tavoitteita. Tiedostimme työntekijöinä itse opiston koulutustarjonnan laajuuden ja myös sen, että niitä markkinoidaan erillisinä, ikään kuin omina tuotteinaan. Uskoimme, että kaikki asiakasryhmät eivät välttämättä löydä laajasta tarjonnasta juuri sitä, joka omaan koulutustarpeeseen parhaiten istuisi. Ammatillisesti hyödynnettäviä koulutuksia oli kaikissa näissä eri koulutusmuodoissa, mutta löysivätkö ne siis aina tarvitsijansa?

Kun tätä yhteistä pulmaa lähdettiin ratkomaan ja miettimään samalla ratkaisuja asiakaslähtöisempään koulutusmarkkinointiin, tulimme sen tilanteen eteen, että meillä itsellämmekin oli paljon opittavaa toistemme töistä. Kehittämistyön toiseksi tavoitteeksi nousi siis myös toisen työn sisälle pääseminen ja siitä edelleen työparityöskentelyn sekä tiimityöskentelyn mallin kehittäminen. Voidaan siis sanoa, että tämän kehittämistyön käsitteiksi nousi työyhteisön kehittäminen, työn organisointi sekä pari- ja tiimityö.

Kuva 2 Kehittämistyön sisällöllinen nelikenttä



Tämä kehittämistyö on luonteeltaan toimintatutkimuksellinen. Toimintatutkimus eroaa perinteisestä tutkimuksesta siten, että se ei välttämättä noudata vaihe vaiheelta johdonmukaisesti etenevää prosessia, jossa kirjallisuuskatsauksen jälkeen tehdään tutkimussuunnitelma, asetetaan tutkimustehtävät ja -ongelmat, kerätään aineistoa, analysoidaan sitä ja lopuksi esitetään tutkimustulokset ja loppupäätelmät. Toimintatutkimuksen lähtökohta voi olla jokin arjen ongelma, jota lähdetään kehittämään hyvinkin spontaanisti. Toimintatutkimukselle on myös tyypillistä, että pienen yksityiskohdan ratkaiseminen johtaa laajempiin kehittämistarpeisiin ja –

kysymyksiin. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 78.) Juuri näin tapahtui myös tämän kehittämistyön kohdalla. Alkuperäinen tavoite selkeyttää eri koulutusmuotojen asiakasystävällisemmäksi ja markkinoinnin kannalta selkeämmäksi poiki rinnalle tavoitteita, jotka pureutuivat syvemmälle työn kehittämiseen ja siinä nimenomaan tiimin työn kehittämiseen ja yhteistyöhön.

Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi ja siinä on oleellista ihmisten toiminta ja heidän vuorovaikutuksensa. Toimintatutkimus kohdistuu usein siis sosiaaliseen toimintaan. Toiminta on yhteisesti sovittua ja sillä on yhteinen merkitys toimijoille. Toimintatutkimus on usein ajallisesti rajattu tutkimus tai kehittämisprosessi, jonka puitteissa suunnitellaan ja kokeillaan uusia työtapoja tai – menetelmiä. Toimintatutkimus on pienimuotoisimmillaan oman työn kehittämistä, mutta usein myös tässä tapauksessa työtä tehdään yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa ja täten työn kehittäminen vaatii ihmisten välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. (Heikkinen 2007, 16–17.)

Toimintatutkimus voidaan jakaa kolmeen erilaiseen lähestymistapaan, jotka ovat tekninen, yhteistoiminnallinen ja emansipatorinen toimintatutkimus. Tekninen toimintatutkimus lähestyy asioita tehokkaamman toiminnan ja teknisen sujuvuuden tavoitteista. Yhteistoiminnallinen toimintatutkimus tähtää siihen, että osallistujat voisivat ymmärtää omaa työtään ja toimintaansa uudella tavalla, tulla paremmin tietoiseksi omasta toiminnastaan. Yhteistoiminnallinen toimintatutkimus on hyvin lähellä kehittävää työntutkimusta. Se on joustavaa ja avointa erilaisille tulkinnoille ja siinä mukana olevien tasa-arvoinen keskustelu ja neuvottelu ovat avainasemassa. Emansipatorisen toimintatutkimuksen lähtökohtana on työntekijöiden koulutautuminen oman toiminnan kriittiseksi arvioijiksi. Emansipatorisessa toimintatutkimuksessa on tärkeää ryhmän yhteisöllisen tietoisuuden parantaminen, jotta yhteisön toiminnan perusongelmat olisi paremmin tunnistettavissa ja selitettävissä. (Katila & Meriläinen 2006, 138–139.)

Tämä kehittämistyö täyttää yhteistoiminnallisen toimintatutkimuksen ominaisuudet. Kaikki mukana olleet suunnittelijat sekä esimiehet ovat olleet tasavertaisessa asemassa keskenään ja kehittämistyö on kulkenut eteenpäin juuri avoimen ja yhteisen keskustelun kautta. Kehittämistyön tavoitteeksi muodostui hyvin alkuvaiheessa oman työn ymmärtäminen ja sitä kautta myös toisen työn ymmärtäminen

sekä tarve tulla paremmin tietoiseksi koko kokonaisuudesta lisä- ja täydennyskoulutuksen alueella.

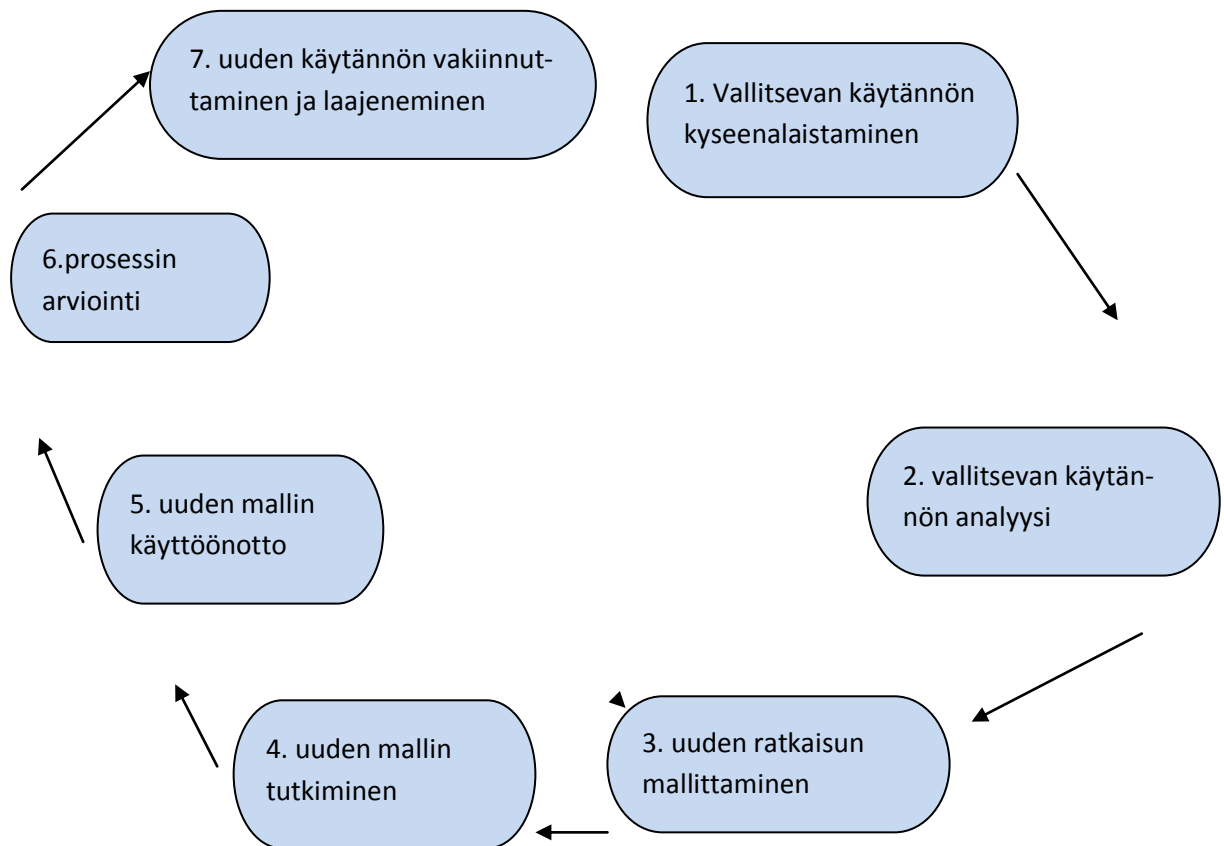
Toimintatutkimusta kuvataan usein myös syklinä, jossa toteutuu sekä uuden kehittäminen ja tulevaisuuteen suuntautuminen, mutta myös toteutuneen toiminnan havainnointi ja sen arviointi. Nämä kaksi vaihetta vuorottelevat kehämäisesti siten, että ensin suunnitellaan uutta tapaa toimia, sitä testataan käytännössä, jonka jälkeen havainnoinnin ja arvioinnin kautta suunnitellaan uusia parempi tapa toimia. (Heikkinen ym. 2007, 79.)

Tässä kehittämistyössä suunnittelijoiden tiimi on säännöllisesti kokoontunut miettimään ammatillisesti hyödynnettävien koulutusten sisältöjä, ja sen kautta markkinointia ja parempaa asiakastavoittavuutta. Kokoontumisten jälkeen on otettu käyttöön mm. keskinäiseen tiedottamiseen liittyviä uusia käytänteitä, joiden toimivuutta on arvioitu seuraavissa kokoontumisissa. Ammatillisten koulutusten markkinointiin liittyvissä kysymyksissä tultiin myös sen todellisuuden eteen, että meillä on paljon kehitettävää myös toisen työn sisältöjen oppimisessa. Vasta tämän prosessin myötä voimme paremmin ”hitsata” koulutuksia parempaan malliin asiakaslähtöisesti.

4.3 Ekspansiivinen oppiminen

Tässä kehittämistyössä on mukailtu Engeströmin ekspansiivista oppimissykliä, jossa ei ainoastaan eritellä ja arvioida toiminnan pohjana olevia arvoja ja normeja, vaan myös rakennetaan ja käyttöönotetaan uusia toimintamalleja. Toiminta ei etene suoraviivaisena vaan moniaskelisenä kehänä, jossa joudutaan välillä ottamaan askelia myös taaksepäin. Ekspansiiviseen oppimissykliin liittyy oppimistekoja, joita ovat mm. kyseenalaistaminen, analyysi, mallittaminen sekä mallin tutkiminen. Mikään näistä ei yksin takaa uutta, laajaa kokonaisuutta, vaan nimenomaan oppimisteot yhdessä muodostavat kokonaisuuden. Oppimisteot tapahtuvat dialogin avulla ja onnistuminen mitataan syntyvän uuden toimintamallin elinvoimaisuudella. (Engeström 2004, 59–60.)

Kuva 3 Ekspansiivinen oppimissykli ja oppimisteot (Engeström 2004)



Tässä kehittämistyössä ekspansiivinen oppimissykli on toteutettu suunnittelijoiden vuoropuheluna. Ensimmäinen askel oli yhteinen huoli koulutusten markkinoinnista ja siihen liittyvistä ongelmista. Meillä kaikilla oli oma koulutuksellinen polku ja loimme työtä eteenpäin tietämättä paljoakaan muiden tekemisistä. Meillä oli tunne, että markkinointimme ei saavuta asiakaskuntaa parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteisen ongelman edessä tiedostimme, että meidän tulee luoda uusi tapa keskinäiseen yhteistyöhön, jotta voimme pureutua myös tiedottamisen ongelmaan. Näin syntyi uusi käytäntö, suunnittelijoiden yhteispalaverit.

Yhteispalaverit otettiin käyttöön kokeiluluontoisesti ja käytännön edetessä, olimme kaikki uuteen tapaan hyvin tyytyväisiä. Palaverikäytäntö sinänsä toi jo paljon uutta, mutta se poiki myös toisia yhteisiä tapoja ja käytänteitä, joilla jokaisen koulutus-suunnittelua ja sitä kautta myös markkinointia voidaan parantaa. Nämä ovat mm. keskinäisen tiedottamisen parantaminen, yhteissuunnittelukäytäntö, parityöskentelynä tehdyt työelämäkäynnit. Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen on vakuutta-

nut myös opiston johdon, sillä kuluvan vuoden toimintasuunnitelmaan on uusi ”Isku-ryhmä” kirjattu yhdeksi kehittämistyöryhmäksi.

4.4 Aineiston kerääminen

Kehittämistehtävä muodostuu 18 aineistosta. Aineisto on koottu aikavälillä tammi-kuu 2009 – helmikuu 2010. Aineistossa on mukana neljä haastattelua, joista osa on henkilökohtaisia haastatteluja ja osa parihaastatteluja. Suurin aineiston muodostaja on suunnittelijoiden tiimin palaverimuistiot, joita on kaikkiaan kahdeksan kappaletta. Näistä kaksi viimeisintä on Isku-ryhmän nimellä. Nämä muistioaineistot muodostavat kehittämistyön pääaineiston. Lisäksi aineistossa on yksi toimistopalaverimuistio sekä yksi johtoryhmän kokousmuistio. Näissä en ole ollut itse mukana, mutta niissä on käsitelty läheisesti kehittämistehtävään liittyviä aiheita.

Aineistot ovat pääsääntöisesti keskustelumuistioita, Word-tiedostoja, jotka on kirjattu vaihtelevasti jonkun tiimin jäsenen toimesta. Muistiot painottuvat sovittujen asioiden kirjaamiseen ja esille nousseisiin teemoihin. Muistioita tukemaan olen tehnyt myös omia muistiinpanoja. Näissä on pääosin omia ajatuksia ja havaintoja koko kehittämisprosessin ajalta sekä myös jonkin verran osallistujien autenttisia kommentteja kehittämistyön eri vaiheilta.

Aineistojen keräämisessä on käytetty demokraattisen dialogin menetelmää eli tasavertaista keskustelua. Demokraattisen dialogin ajatukseen kuuluu, että jokaisella osallistujalla on tasavertainen mahdollisuus ja myös velvollisuus osallistua keskusteluun. Demokraattinen dialogi on ajatusten vaihtoa kaikille ennakoon tutuista teemoista ja sen tulee tähdätä aina yhteisiin sopimuksiin, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin. Demokraattinen dialogi kuuluu kommunikatiiviseen toimintatutkimukseen ja sen keskeisenä ajatuksena toimii se, että työntekijä on oman työnsä asiantuntija ja muutoksen liikkeelle panija, ei niinkään kehittämisen kohde. (Heikkinen 2007, 57–59.)

Suunnittelijoiden palaverikäytäntö on vakiintunut ja yhteiset palaverit tuottavat lähes aina keskustelun kautta yhteisiä sopimuksia, jotka johtavat johonkin käytän-

nön toimenpiteisiin. Osa toimenpiteistä on pieniä, mutta toiset toimenpiteet ovat laajempia kokonaisuuksia.

AINEISTOMATRIISI

AINEISTO	AJANKOHTA	SISÄLLÖT/TEEMAT
yhteispalaveri/muistio	20.1.2009	haastatteluista sopiminen ammattitutkintojen nonstop ohjausalan alempi korkeakoulututkinto
haastattelu1 /muistiinpanot	5.2.2009	erilliset muistiinpanot
haastattelu2 /muistiinpanot	5.2.2009	erilliset muistiinpanot
haastattelu3 /muistiinpanot	5.2.2009	erilliset muistiinpanot
haastattelu4 /muistiinpanot	9.2.2009	erilliset muistiinpanot
yhteispalaveri/muistio	23.3.2009	yhteistoiminnan näkökulmia markkinointi yhteinen tapahtumalista, ajankohtaiset asiat
toimistopalaveri/muistio	19.5.2009	lyhytkurssien asema lähemmäs opintolinjoja ja ammatillista koulutusta. hakevaa toimintaa, avoimen kehittäminen: työelämän palvelut, järjestöt työparityöskentely kesän jälkeen, työtilojen uudelleen järjestely
yhteispalaveri/muistio	26.5.2009	aamukahvikäynnit/jalkautuminen opettajarekisteri osoitteistot yhteiskäyttöön/markkinointi muu markkinointi, ajankohtaisen asiat
johtoryhmän kokous /muistio	12.6.2009	lyhytkurssien toiminnan uudistaminen: jalkautuminen eläkeläiset, lasten ja nuorten järjestöt, erilaiset erityisjärjestöt, nuori kulttuuri

yhteispalaveri/muistio	12.8.2009	oppisopimus
yhteispalaveri /muistio	9.9.2009	osaamiskartoituksista sopiminen, uudet kohteet sekä aikaisemmat kontaktit, morkkula, oppisopimus-toimistojen yhteistyöpäivä, innollamessut, ajankohtaiset asiat
yhteispalaveri/muistio	6.10.2009	nmt-koulutuksen markkinointi opinlakeus-asiaa
iskuryhmä/muistio	28.1.2010	Iskun tehtävät toimintasuunnitelman 2010 mukaan, muutokset työmarkkinatuessa ja sen vaikutukset koulutautumiseen
iskuryhmä/muistio	25.2.2010	jalkautuminen työelämään työelämäkäyntien jatkaminen
omat muistiinpanot	syys08 – kevät 10	
työelämäkäynti/osaamiskartoitus	17.9.2009	Seinäjoen järjestöalo
työelämäkäynti/osaamiskartoitus	22.10.2009	Vähänkyrön nuorisotoimi

4.5 Aineiston keräämisen kompastuskiviä

Keväällä 2009 tehtyjen haastattelujen ongelmaksi muodostui vajavainen dokumentointi. Tein haastattelut ilman valmista kysymys/teemalista ja se muodosti haastatteluista hyvin keskusteluluonteisia. Haastatteluissa dokumentoin asioita kirjaamalla ja tämä oli ehdottomasti huono menetelmä silloin, kun on itse toisena keskusteluosapuolena. Ehdottomasti parempi keino dokumentointiin olisi ollut nauhuri ja sen jälkeinen litteroitu teksti haastatteluista. Uskon, että tällä tavalla toimien olisi haastatteluista löytynyt mm. sävyeroja sekä myös varmasti pieniä mutta merkityksellisiä yksityiskohtia, jotka olisi ollut kiinnostavaa saada poimittua ylös.

Säännöllinen suunnittelijoiden palaverikäytäntö on jo tämän kehittämishankkeen yksi tärkein tulos, mutta sinänsä yhteisten palaverien sisällöt olisivat voineet enemmän pohtia juuri tämän kehittämishankkeen alkuperäisiin tavoitteisiin pääsyä. Yhteisten palaverien käytäntö on saanut niin hyvän jalansijan meidän kaikkien arjessa, että niiden sisällöt muotoutuivat heti alusta alkaen täysillä arjen yhteisistä ongelmista ja niiden ratkaisuista. Toisaalta tämä tyyppinen piirre toimintatutkimukselle, että spiraali tuo mukaan tuo mukanaan koko ajan uusia vivahteita, johon

käytäntö keskittyy. Palaverikäytäntö oli kuitenkin tärkeä tuotos, joka on ehdottomasti saanut vahvan sijan yhteisessä toiminnassamme.

Itse kehittämishankkeen alkuperäinen ajatus siitä, miten ammatillisesti hyödynnettäviä koulutuksia voitaisiin muokata ja markkinoida asiakkaita paremmin tavoitettavaksi, jäi useasti taka-alalle suunnittelijoiden yhteisissä palavereissa. Palaverien aiheet ovat toki tukeneet edellä mainittua tavoitetta ja sitä kautta tavoitetta on saavutettu pienin ja hyvin erilaisin askelin. Toisaalta emme myöskään konkreettisesti pohtineet yhteistyötä tai tiiminä tehtävää työtä sinänsä, mutta sekin tavoite on täytynyt kehittämishankkeen edetessä ikään kuin salaa. Nämä ovat asioita, jotka ovat dokumentoitu lähinnä omien muistiinpanojen muodossa.

Työelämäkäynnit/osaamiskartoitukset jäivät hyvin vähäisiksi työn kiireen vuoksi. Työelämäkäyntien yhtenä tarkoituksena oli selvittää mm. nykyisen markkinoinnin kompastuskiviä ja kehittämisen paikkoja. Tämä osa kehittämishankkeen aineistoa olisi parhaiten palvellut juuri asiakaslähtöistä osallisuutta. Tämän kehittämistyön aikana siihen ei kuitenkaan kenenkään arkityö antanut enempää mahdollisuuksia. Toisaalta ne vähäiset kokemukset mitä saatiin, antavat ehdottomasti suuntaa siihen, että tämän kaltaista työtä tulee jatkaa. Näin on sovittukin viimeisimmässä Isku-ryhmän palaverissa. Mitä todennäköisimmin paras aika tehdä työelämäkäyntejä on myöhäisestä keväästä varhaiseen syksyyn, siis kesälomien molemmin puolin.

4.6 Kehittäjän rooli ja vastuu

Olen toiminut kehittämishankkeessa kehittäjän roolissa, mutta toisaalta myös tasavertaisena tiimin jäsenenä. Toimintatutkimuksen tekeminen omassa työyhteisössä tarkoittaa sitä, että tutkija on samaan aikaan sekä tutkimuksen tekijä (subjekti) että myös kohde (objekti) (Katila & Meriläinen 2006, 134). Toimintatutkimuksen tekijä on aktiivinen vaikuttaja ja toimija, joka pyrkii käynnistämään muutosta ja rohkaisee muuta työyhteisöä tarttumaan muutosta edistäviin toimintoihin. Toimintatutkimus eroaa siis perinteisestä tutkimuksesta siten, että tutkija ei pyrikään olemaan ulkopuolinen ja objektiivinen (Heikkinen ym. 2007, 19–20). Kehittäjän rooli on ollut haasteellinen, sillä työn kehittämisen näky on ollut oman kokemani mukaan juuri itselläni selkeämpänä kuin muilla tiimin jäsenillä.

Kehittämistyö on nivoutunut niin tiiviisti opiston yleiseen kehittämiseen, että oma roolini on ollut kirjata prosessia ja sen etenemistä ylös. Tästä esimerkkinä johtoryhmän näyn toteuttaminen ja sieltä tulevien tavoitteiden käytäntöön pano.

Tutkimustyössä tulee tehdä tietoisia ja eettisesti perusteltuja ratkaisuja sen jokaisessa vaiheessa. Ensinnäkin tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu, jossa kysytään, kenen ehdoilla tutkimusta tehdään ja miksi siihen ylipäätään ryhdytään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 26.) Tämä toimintatutkimus on saanut alkunsa työntekijöiden yhteisestä intressistä kehittää ammatillisesti hyödynnettävien koulutusten markkinointi. Toinen tutkimuseettinen huomio kohdistuu tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden kohteluun (Hirsjärvi ym. 2005, 26). Tässä tutkimuksessa mukana olevat henkilöt ovat antaneet suostumuksensa tämän tutkimuksen tekemiselle. Hirsjärven ym. mukaan kolmas tärkeä tutkimuseettinen asia on tutkimuksen kaiken kaikkinen rehellisyys. Tämä toimintatutkimus on tehty hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti siten, että olen tutkijana noudattanut rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta tämän tutkimuksen tekemisessä sekä tulosten arvioinnissa ja esittämisessä. Toimintatutkimuksen aihe on annettu työnantajan toimesta ja myös siten lupa tälle tutkimukselle on olemassa.

4.7 Käyttökelpoisuus ja siirrettävyys

Toimintatutkimuksen arvioinnissa voidaan käyttää lähtökohtana erilaisia totuuden näkökulmia. Saavutettu tieto voi olla pragmaattista, jolloin arvioidaan tiedon käytettävyyttä, käyttökelpoisuutta. Toimintatutkimus onnistuessaan tarkoittaa usein parempaa uutta käytäntöä. Käytännön toimivuus syrjäyttää siis perinteisen totuuden käsitteen tutkimuksessa. Toisaalta toimintatutkimusta voidaan myös tarkastella hermeneuttisesti, jolloin käsitys totuudesta perustuu ajatukseen siitä, tutkimuksen kuluessa kehkeytyy uusi ymmärrys, todellisuus avautuu meille vähitellen. Hermeneuttisen totuuskäsityksen mukaan toimintatutkimus voi avata uuden maailman tai tuoreen perspektiivin tuttuihinkin asioihin, mutta se ei välttämättä määrittele suoraan toimintatutkimuksen pätevyyttä. (Heikkinen, Huttunen, Kakkori & Tynjälä 2007, 171 -174.)

Tässä toimintatutkimuksen aikana on luotu uusia toimintatapoja, jotka ovat siis vakiintuneet osaksi koulutussuunnittelun arkea, vahvana esimerkkinä yhteiset suunnittelijoiden palaverit. Tutkimuksen aikana on menty kohti uutta ymmärrystä, joka on vienyt asioita eteenpäin. Ymmärrys ja tieto kollegan työstä ovat auttaneet yhteistyötä ja tiimityön muodostamista. Näillä on suuri merkitys myös siinä, kun mietitään kehittämistyön alkuperäistä ongelmaa ammatillisesti hyödynnettävien koulutusten markkinoinnista, johon päästään varmasti tulevaisuudessa pureutumaan yhä paremmin tämän toimintatutkimuksen siivittämänä.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN SYKLIN TUOTOKSIA

5.1 Suunnittelijoiden haastattelut

Kehittämistyön alkuvaiheessa, heti ensimmäisessä suunnittelijoiden yhteispalaverissa sovittiin suunnittelijoiden haastatteluista. Haastattelujen tarkoituksena oli saada selville, miten jokainen koki kehittämisen tarpeen ja mihin suuntaan kehittämistä tulisi viedä. Asioista oli jo yhteisesti keskusteltu suunnittelijoiden yhteisessä palaverissa, mutta haastattelujen kautta pyrittiin takaamaan jokaiselle tasavertainen mahdollisuus tuottaa yhteisen kehittämisen kohteeksi myös sellaisia asioita, joita ei välttämättä halunnut ryhmässä ottaa puheeksi.

Haastatteluista sovittaessa kehittämistyön pääongelmana, ikään kuin päällimmäisenä asiana oli vielä koulutusten markkinointi ja siihen liittyvät käytänteet. Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2009. Osa haastatteluista oli yksilöhaastatteluja, osa aikaresurssin puutteessa parihaastatteluja.

Haastattelujen anti oli pääosin ensimmäisen yhteisen palaverin sisällön kanssa samassa linjassa. Markkinointi oli taustalla nimittävänä otsikkona, mutta päällimmäiseksi ajatukseksi nousi se, miten vähän tiedämme toistemme työstä ja sen arjesta. Lähes kaikki totesivat, miten paljon uutta tietoa toisen työstä tuli jo pelkästään haastatteluissa, jotka olivat hyvin vapaamuotoisia keskustelutilanteita, haastattelu on siis ehkä hieman harhaanjohtava käsite tässä yhteydessä.

Osa suunnittelijoista toimii opiston toimistossa ja jo pelkästään puhelinvaihteen hoito vaatii usein tarkempaa tietoa tulevista koulutuksista. Tieto siitä, kenen suunnittelijan organisoimaa ja järjestämää koulutusta asiakas tiedustelee, on tarpeellista. Opiston sisäinen tiedotuksen arkikäytänteet ovat toki tässä apuna (koko henkilöstön kerran kuukaudessa pidettävä henkilökuntakokous, jossa tulevat koulutukset esillä, sekä koko henkilöstö ryhmiä koskeva viikkopalaveri tulevan viikon asioista), mutta suunnittelijoiden keskinäiselle tiedonvaihdolle koettiin selkeää tarvetta.

Haastatteluissa tuli selkeästi esille se, miten markkinoinnin ongelmaan oli vaikea tarttua, kun tieto toisen arjesta oli niin hataraa.

”tosi tärkeätä jäsentää asiat ensin itselle, se jäsentää asiaa ulospäin.”

Lähes kaikki totesivat ääneen, miten vaikeaa kokonaisuutta oli hahmottaa. Ei siis ihme, jos markkinoinnin kannalta emme keksineet asiakasystävällistä pikaista ratkaisua. Tämä antoi vahvan puoltolauseen sille, että suunnittelijoiden säännölliselle kokoontumiselle oli tarvetta. Toisen arkeen ei voi päästä puhelinkeskustelujen tai sähköpostien välityksellä.

”asiat lähtee kumpuilemaan eri lailla kuin esim. sähköpostissa.”

”paljon hyödykkäämpää kokoontua!”

”palaveri on helpoin tapa, esim. lähitulevaisuuden tapahtumat kaikilta esille (esimerkiksi kolme kuukautta aina eteenpäin)

Yhteisestä palaverikäytännöstä oli siis todella helppo sopia, koska kaikki kokivat sen todella tärkeäksi. Keskinäinen tiedottaminen oli yksi pääasioista, mutta siinäkin todettiin, että vain ikään kuin kaikkien kannalta tarpeellinen tieto tulisi tuoda yhteisen pöydän äärelle. Näin varmistettaisiin, että tärkeä tieto ei huku runsauteen.

”turha yrittääkään haalia kaikkea tietoa itselle”

Haastatteluissa nousi esille myös huoli siitä, kuinka yksin jokainen tekee työtään. Särkymävaraa yllättäville tilanteille ei juuri ollut. Kuvitelma siitä, että esim. yllättävä sairaus kaataisi jonkun suunnittelijoista petiin, sai aikaan lähinnä pään pyöritystä ja kauhistelua. Toisen työhön sisään pääseminen oli siis tärkeää myös tämän näkökulman kautta. Vuosilomien aikaan asiat ovat sujuneet, koska silloin on voinut ennakoida asioita ja ohjeistaa kollegaa. Kesäaika, jolloin lomat pääosin pidetään, on toki myös hiljaisempaa aikaa koulutuksen kentällä. Toisaalta myös kesäaikaan täytyy tietyt palvelut pyöriä, joka velvoittaa kesälomien tasaista jakoa koko loma-kaudelle.

Haastattelujen aikana tuli esille myös se, miten tärkeää on jakaa asioita ideoinnin ja suunnittelun kannalta. Jokainen puurtaa työnsä äärellä hyvin yksin ja ideat

oman pään ulkopuolelta ovat usein enemmän kuin tervetulleita. Yhteissuunnittelu koettiin tervetulleeksi asiaksi ja sen todettiin poistavan koko opiston koulutustarjonnasta myös mahdollisia päällekkäisyyksiä.

Haastatteluista voi vetää siis yhteen ajatusta siitä, että ennen kuin pääsemme koulutusten markkinoinnin kaltaisiin asioihin kiinni, meidän tulee hahmottaa asiat ensin itselle. Yhteisen selkeän tiimin perustaminen ja siellä asioiden jakaminen koettiin tärkeäksi ja siihen lähdettiin mielihyvin mukaan. Oman arjen jakaminen ja sitä kautta koko kokonaisuuden haltuunotto oli tärkeää. Pääpaino siis tulevalle työskentelylle laitettiin tiimin muodostamiselle sekä sisäisen tiedotuksen parantamiselle ja yhdessä uusien asioiden oppimiselle, jokaisen arjen avaamiselle yhteisesti.

5.2 Palaverikäytäntö

Tässä kehittämishankkeessa suunnittelijoiden työn kehittämisen peruskulmakivenä ovat toimineet yhteiset tiimipalaverit. Palaverikäytäntö sinänsä on hankkeen aikana vakiintunut, mutta myös niiden sisältö vie monta asiaa yhteistyöllä eteenpäin. Palaverien aiheet tulevat työn arjesta ja myös suunnittelijoiden toivomuksesta. Usein aiheet ovat myös sen kaltaisia, jotka vaativat nopeaa reagointia ja toimenpiteitä. Tiimipalaverit ovat hyvä sisäisen tiedotuksen kanava. Käyn seuraavassa läpi kehittämishankkeen aikana pidettyjen palaverien pääsisällöt. Kirjoitan myös ajallisessa järjestyksessä väliin niitä muita asioita, jotka opiston arjessa ovat tähän suunnittelijoiden ryhmään kiinteästi liittyneet.

20.2.2009 Suunnittelijoiden palaveri Suunnittelijoiden yhteispalaverit ovat jossain muodossa alkaneet vuoden 2008 loppupuolella ja palaverissa 20.1.2009 teimme yhteisen päätöksen suunnittelijoiden työn kehittamisestä osana opintojani. Tässä nimenomaisessa palaverissa kävimme yhteistä keskustelua siitä, miten suunnittelijoiden joukkoa tulisi tiivistää ja miten kaikki kaipasivat ryhmää/tiimiä, johon joskus voisi tukeutua omassa työssään.

Tässä kehittämistyön aloittavassa palaverissa sovimme, että teen haastattelukierroksen helmikuun 2009 aikana, jossa selvitän jokaisen osallistujan tuntoja kehittämistyön tarpeellisuudesta ja niistä aiheista, joihin olisi tarve pureutua. Tässä vai-

heessa suunnittelijoiden joukko on lähinnä koottu siinä mielessä, että koulutusten markkinointiin tulisi kiinnittää erityinen huomio. Koulutusten markkinoinnissa todettiin olevan juuri markkinoinnin kohdentamisen ongelma sekä koulutusten laaja kirjo ja kaikkien erillinen markkinointi.

Tämän palaverin aiheena oli nimenomaan yhteisöviestintään ja gerontologiaan pohjautuva hum.kandidutkinnon markkinointi ohjausalan ammattilaisille sekä nuorison että ikääntyvien parissa toimiville. Palaverissa päätettiin kutsua työryhmän edustajia paikalle miettimään, miten koulutuksesta tehtävä esite parhaiten palvelisi tiedon levittämässä ja koulutuksen markkinoinnissa. Työelämästä päätettiin kutsua Vaasan kaupungin nuorisotoimenjohtaja, Lapuan kaupungin nuorisosihteeri, Seinäjoen kaupungista yksi nuorisonohjaaja sekä Kivipuron toimintakeskuksen avopalveluohjaaja. Palaverin ajankohdaksi sovittiin 3.2.2009 (19.2.2009).

Palaverin kolmas aihe käsitteli ammattitutkintojen ja erikoisammattitutkintojen valmistavan koulutuksen nonstop-järjestelmään siirtymistä.

23.3.2009 Suunnittelijoiden palaveri Tässä palaverissa kävimme läpi helmikuun haastattelujen antia. Yhteistoiminnan näkökulmiksi nousivat yhteisten käytänteiden luominen, oman työn avaaminen muille (kurssitoiminta, ammatillinen lisäkoulutus, työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä) sekä oman työn rahoituskanavan avaaminen muille, miten valtionosuudet toimivat ja mitä kautta koulutusten hinta esimerkiksi muotoutuu. Toiseksi pääkohdaksi haastattelujen perusteella nousi koulutusten markkinointi. Jokainen avaa omia markkinoinnin keinoja toisille, sekä myös omia koulutuksia toisten markkinoinnin tueksi. Pyritään välttämään päällekkäistä markkinointia ja kerätään yhteisiä ideoita jokaisen käyttöön. Keskustelimme myös tarpeesta aloittaa osaamiskartoituksia työelämälle.

Haastattelut puolsivat yhteistä työskentelyä myös siitä näkökulmasta, että yhteinen koulutusten ideointi ja suunnittelu koettiin tervetulleeksi lisäksi työhön. Jokaisen arjen avaaminen muille, takasi myös paremman turvan yllättävien tilanteiden kohdalla. Järjestelmä oli tällä hetkellä kovin särkyvä, kun tieto oli niin usein vain ”yhdessä päässä”.

Käytännön asioista nousi esille sisäinen tiedotus; ilmoittautumiskäytänteet, luokkavarausten tarkistaminen, opiston tapahtumalistan päivittäminen, ruokailujen ilmoittamiset keittiölle. Keskustelua nousi myös suunnittelijoiden yhteistyön merkityksestä ja toiselle annettavasta tuesta suurien tapahtumien/isojen koulutusviikonloppujen yhteydessä. Esille nousi myös huoli siitä, miten itsenäisesti kaikki hoitavat ”oman tonttinsa” ja millaisia mahdollisia ongelmatilanteita saattaa syntyä esim. sairastumisien yhteydessä, kun tieto on vain asiaa hoitaneella suunnittelijalla.

12.6.2009 Opiston johtoryhmän kokous Opiston johtoryhmän kokouksessa oli tehty päätös työtilojen uudelleen järjestelystä (seuraavan alaotsikon alla enemmän). Lisäksi oli sovittu suunnittelijoiden jalkautumisesta työelämään.

19.5.2009 Toimistopalaveri Toimistopalaverissa oli mukana toukokuussa 2009 fyysisesti toimistorakennuksessa työskentelevät työntekijät, yksi suunnittelija, opintosihteeri, kaksi kurssisihteeriä, tiedottaja sekä apulaisrehtori palaverin koollekutsujana. Toimistopalaverin aiheena oli toimistotyöntekijöiden työtilojen uudelleen sijoittaminen. Opiston alueella remontoitiin entistä asuntolarakennusta työtiloiksi ja tuohon uuteen tilaan keskitetään osa suunnittelijoiden työtiloista elokuussa opiston uuden lukuvuoden alkaessa. Uusiin työtiloihin tulevat sijoittumaan Nuva-tiimi (nuoriso- ja vapaa-ajanohjuksen perustutkinnon lehtorit) sekä suunnittelija, joka vastaa Pohjanmaan nuorisoalan koulutus- ja kehittämiskeskuksen (POKE) toiminnasta, ammattitutkinnoista vastaava suunnittelija sekä kurssisihteeri, lyhytkursseista vastaava suunnittelija sekä lasten ja nuorten kulttuuriasiamies-hankkeessa työskentelevä hanketyöntekijä.

Toimistopalaverissa oli myös sovittu, että kesälomien jälkeen käynnistetään pari-työskentelyä ja työparit oli luotu seuraavasti:

- 1. pari** Ammattitutkinnoista vastaava suunnittelija sekä kurssisihteeri
- 2. pari** Avoimesta yliopistosta vastaava opintosihteeri ja tiedottaja
- 3. pari** Lyhytkursseista vastaava suunnittelija ja ”Pokesta” vastaava suunnittelija (sekä kulttuuriasiamies)

Parityöskentelyn yksi perusajatus oli työn avaaminen hakevaan suuntaan, eli mm. työelämäkäyntien käynnistäminen.

26.5.2009 Suunnittelijoiden palaveri Suunnittelijoiden palaveri alkoi myös niin kuin edellä oleva toimistopalaveri uusien työtilajärjestelyjen kerronnalla, sillä tässä ryhmässä oli hieman eri kokoonpano koolla. Omalla kohdallani työtila muuttui, mutta lähityötiimi (nuvatiimi) ympärillä säilyi entisellään. Toisten kohdalla muutos tulisi olemaan huomattavasti suurempi. Entisestä toimistorakennuksesta irrotettiin henkilöitä, joilla näin ollen työtilamuutosten vuoksi vaihtui myös lähityökaverit. Mielestäni tunnelma oli tulevasta tilanteesta aavistuksen jännittynyt, mutta ei missään mielessä negatiivinen.

Toinen iso asia tässä palaverissa oli työelämäkäynnit, joita kutsuimme aamukahvikäynneiksi. Tämä nimi muotoutui siksi, että sovimme menettelytavaksi seuraavan: otamme yhteyden työpaikkaan ja pyydämme lupaa tulla käymään. Samalla lupaamme tuoda kahvipullat tulleessamme. Näin hyödynnämme yhtä opiston valttikorttia, keittiötä ja sen herkkuja. Aamukahvikäyntien tarkoituksena oli kartoittaa työelämästä, mitä koulutustarpeita siellä olisi sekä markkinoida omaa koulutustarjontaamme, ammattitutkinnoista avoimen yliopiston opintoihin ja ammatillisesta lisäkoulutuksesta lyhytkursseihin. Työelämäkäynneillä oli myös tärkeä tehtävä siinä, että niiden avulla saatiin tietoa siitä, mitä tarpeita työelämällä on lisä- ja täydennyskoulutuksen suhteen ja voiko opisto esim. räätälöiden tehdä valmiita koulutuspaketteja vastaamaan näihin tarpeisiin. Työelämäkäyntien toteuttamiseen sovittiin otettavan suunnittelijoiden lisäksi myös ammattitutkinnoista vastaavia lehtoreita mukaan, sillä heillä oli valmiita kontaktipintoja esim. perustutkinnon työssäoppimisjaksojen arviointikäyntien sekä ammattitutkintojen näytönarviointien kautta tietyille ammattialoille.

Tässä palaverissa kävimme myös keskustelua kohdennetusta koulutusmarkkinoinnista. Päätimme perustaa sisäiselle verkkoasemalle osoitteistot-kansion, johon kaikki päivittäisivät omia työelämäkontaktejaan ja muita kontaktejaan, joita markkinoinnissa voisi käyttää. Päätettiin perustaa oma kansio sähköisille osoitteille ja oma kansio postiosoitteille.

Puhuimme myös koulutussuunnittelun yhdestä perusaiheesta, sopivan kouluttajan löytymisestä. Meillä kaikilla oli paljon kontakteja erialojen kouluttajiin ja sitä tietoa olisi hyvä jakaa. Päätimme perustaa sisäiselle verkkoasemalle opettajarekisterin, jonne merkkaisimme sellaisia kouluttajia, jotka ovat jättäneet avoimen hakemuksen/cv:n opiston käyttöön.

Muita lyhyempiä asioita oli aikuisopiskelijaviikon huomioiminen, kirjastossa pidettävä aikuisopiskelijan ilta sekä oppisopimustoimistojen ja työvoimatoimistojen info-tilaisuudet.

12.8.2009 Suunnittelijoiden palaveri Tämän syyskauden ensimmäisen suunnittelijoiden palaverin aiheena oli oppisopimustoimistojen henkilöstölle suunnatun tiedotus/koulutuspäivän suunnittelu. Tämä oli hyvä uusi esimerkki siitä, miten ryhmässä voidaan ideoida jotain tiettyä asiaa, josta kuitenkin käytännön vastuun kantaa yksi suunnittelijoista. Suunnittelutyö on hedelmällistä, kun voidaan yhdessä käydä keskustelua ja kaikki voivat heittää erilaisia ideoita ilmaan, mitä päivä voisi sisältää.

9.9.2009 Suunnittelijoiden palaveri Palaverin aluksi totesimme oppisopimusväelle suunnatun koulutus/tiedotuspäivän onnistuneen todella hyvin. Osallistujat olivat antaneet hyvää palautetta saamastaan tiedoista. Päivästä tyytyväisenä päätimme ottaa seuraavaksi tämän tyyppisen tiedottamisen kohderyhmäksi alueen opinto-ohjaajat.

Tässä palaverissa palasimme ennen kesälomia sovittuihin työelämän aamukahvikäynteihin. Palaverin hetkellä sovittuja käyntejä oli jo kolme kappaletta. Sovittiin, että käynneille otetaan mukaan opiston yleisesite, jossa tilat hyvin näkyvillä sekä napakka listaus opiston koulutustarjonnasta. Mukaan myös langattomilla Internet-yhteyksillä varustettu kone, josta voi esitellä opiston koulutustarjontaa.

Käyntejä varten oli tehty napakka A4 osaamiskartoituslomake. Lomakkeen näkökulma riippuu siitä, kumpaa mennään tapaamaan työnantajatasoa vai työntekijätasoa. Myös osaamiskartoitusten kirjaamiseen oli luotu lomake. Sovittiin, että lomakkeet löytyvät sisäiseltä verkkoasemalta.

Tässä palaverissa palasimme myös aiemmin keskusteltuun teemaan siitä, että suunnittelijoiden palavereissa tulisi säännöllisesti käydä läpi jokaisen valmistele- mia koulutuksia, Ikään kuin ajankohtaiskatsaus jokaisen asioista. Samassa katsa- uksessa voisi käydä läpi, mitä markkinointikanavia olisi hyvä käyttää ja olisiko mahdollista esim. yhdistää/ koota markkinointi jotenkin.

Ajankohtaisista asioista nousi mm. aikuiskoulutuksen viikolla järjestettävät työvoi- matoimistossa järjestettävät Innolla-messut ja opiston osallistuminen niihin. Yksi suunnittelijoista ja opiston tiedottaja hoitavat tämän.

6.10.2009 Suunnittelijoiden palaveri Lokakuun suunnittelijapalaverin päällim- mäinen teema oli Opin Ovi Etelä-Pohjanmaa-projektin teemaryhmien työskente- lyyn linkittyvä Swot-analyysi. Kävimme keskustelua Swot-analyysin pohjalta ane- tuista aihepiireistä ja kirjasimme ne ylös projektin tulevia teemaryhmien kokoontumisia varten.

Muita asioita oli vuoden aikuisopiskelijan valinta sekä näyttötutkintomestarikoulu- tuksen markkinointi.

Etelä-Pohjanmaan opiston toimintasuunnitelma 2010 / Isku-ryhmän perus- taminen Etelä-Pohjanmaan Opiston toimintasuunnitelmaan on kirjattu vuoden 2010 neljä erilaista kehittämisryhmää. Kehittämisryhmien avulla opisto kehittää henkilöstöä, organisaatiota ja toimintaympäristöä. Perustetun Isku-ryhmän tavoit- teena on opiston koulutussuunnittelun kehittäminen, opiskelijälähtöisyys, työelä- mäyhteydet, kumppaneiden sitouttaminen, suunnittelijoiden tiimin perustaminen, joustavuuden ja nopeuden kehittäminen. Isku-ryhmän vetäjänä toimii apulaisrehto- ri ja ryhmän jäseniä ovat opiston suunnittelijat sekä avoimen yliopiston opinnoista vastaava opintosihteeri.

28.1.2010 Isku-ryhmän ensimmäisessä palaverissa kävimme läpi ryhmälle toimin- tasuunnitelmassa asetetut tavoitteet. Kertasimme myös suunnittelijoiden ryhmän aiemmista käytänteistä asioita, jotka oli hyväksi havaittu. Nostimme yhteisesti esil- le työelämäkäynnit ja niiden tärkeyden. Totesimme myös samaan aikaan, että työ- elämäkäynnit ovat aikaa vieviä ja että niitä on ehditty tehdä aivan liian vähän. So-

vimme, että vielä kevään 2010 aikana otamme tiettyjä ammattialaryhmiä, joita käymme tapaamassa koulutustarvekartoituksen tiimoilta.

25.2.2010 Helmikuun Isku-ryhmässä palattiin vielä työelämäkäyntien käytännön järjestämiseen ja aikataulutukseen. Todettiin, että maaliskuun ja huhtikuun alun aikana kaksi suunnittelijaa oli täysin työllistetty hankkeiden kanssa, joten työelämäkäynnit aloitetaan vasta tämän jälkeen. Yhdeksi selkeäksi kohderyhmäksi sovittiin mm. alueen ”kentällä”, perusnuorisotyössä toimivat nuorisonohjaajat. Työelämäkäynneistä tehdään muistiot, joiden pohjalta rakennetaan koulutuskalenteria jo syksylle 2010.

5.3 Työelämäkäynnit

Työelämäkäyntejä ehdittiin toteuttaa kehittämishankkeen aikana vain kaksi. Toinen näistä toteutettiin parityöskentelynä (kaksi suunnittelijaa) ja toinen ammatillisen koulutuksen lehtorin toimesta. Alkuvaiheessa työelämäkäynnit sovittiin tehtävän parityöskentelynä sen vuoksi, että näin voitaisiin asioita paremmin huomioida ja kirjata. Parityöskentelynä toteutettavan työelämäkäynnin toteutimme siten, että meistä vei vuorollaan keskustelua eteenpäin ja toinen kirjasi. Koulutustarjonnan esittelyssä teimme jaon oman osaamisalueemme johdattelemana.

Työelämäkäyntejä varten laadittiin hyvin yksinkertainen osaamiskartoituslomake, johon sovittiin kirjattavaksi osaamiskartoituksen ajankohta, tekijä(t), osallistuvat henkilöt työpaikalta sekä heidän toimenkuvansa ja koulutustarpeensa. Lisäksi lomakkeeseen kirjattiin kaikki, mitä jatkosta sovittiin. Lisäksi lomakkeessa oli kohta, johon sovittiin kirjattavaksi palaute opiston nykyisestä koulutusmarkkinoinnista. Osaamiskartoitus on hieman liian ”väkevä” termi kuvaamaan sitä, mitä työelämäkäynnillä tapahtui. Se oli keskusteluhetki, jossa johdateltiin aiheita työntekijöiden toimenkuvista mahdollisiin koulutustarpeisiin ja siihen, miten opisto voisi niihin mahdollisesti vastata. Lomake oli lähinnä kirjaamisväline, ei niinkään lomake, jossa olisi ollut työelämälle kysymyksiä, joilla ”osaamiskartoitusta” olisi voinut tehdä.

Toteutimme työelämäkäynnin *Seinäjoen järjestötaloon* yhdessä toisen suunnittelijan kanssa. Olimme sopineet tulostamme puhelimitse ja kertoneet etukäteen, että

haluaisimme mieleemme kuulla heidän mahdollisista koulutustarpeista ja – toiveistaan ja samalla esitellä opiston lisä- ja täydennyskoulutusmahdollisuuksia.

Paikalla järjestötalosta oli toiminnanjohtaja ja järjestöpäällikkö sekä talossa harjoittelujaksolle oleva ammattikorkeakouluopiskelija. Keskustelussa kävi ilmi, että järjestötalosta tekee paljon yhteistyötä koulutusten järjestämisessä talossa toimivan OK-opintokeskuksen kanssa. Siitä huolimatta viesti oli selkeästi sellainen, että se ei sulje mahdollisuutta järjestää jotain koulutusta myös opistolla. Kävimme keskustellen läpi heidän toiveitaan ja esittelimme opiston koulutuksia laajasti ammatillisen lisäkoulutuksen, avoimen yliopisto-opintojen sekä muun täydennyskoulutuksen ja lyhytkurssitoiminnan näkökulmasta.

Toimme keskustelussa esille myös, sen, että opistolla on myös mahdollisuus hyvinkin nopeaan reagointiin, joten kullekin työelämäkohteelle voidaan räätälöidä myös ihan omia koulutuspaketteja heiltä nousevien tarpeiden mukaisesti.

Selkeitä tarpeita järjestötalolla koulutuksen suhteen oli lähinnä eri sairauksiin/diagnooseihin liittyvillä sopeutumisvalmennuskursseilla. Näille oli kovasti tarvetta ja osa niistä voitaisiin toteuttaa leirityyppisesti, johon opistolla on myös mahdollisuus omien majoitus- ja ravintolapalvelujen kautta. Sopeutumisvalmennuskurssit toteuttamisessa yhteistyötä tehtäisiin järjestötalosta sekä Seinäjoen keskussairaalan kuntoutusyksikön kanssa. Näillä olisi asiantuntemusta siitä, mitä tällaisen kurssin/leirin sisältö tulisi olla. Opisto tarjoaisi puitteet ja mahdollisuuden järjestää kurssi esim. lyhytkurssina (15 tuntia), jolloin kustannuksissa voidaan huomioida vapaan sivistystyön valtionosuuden vaikutukset. Tämä kokonaisuus sovittiin jatkotyöskentelyn kohteeksi.

Toinen työelämäkäynti tehtiin Vähänkyrön nuorisotoimeen. Paikalla olivat nuorisotyön toimijoita Vähäkyröstä sekä Laihialta. Isonkyrön nuorisotoimen työntekijä oli estynyt tulemasta paikalle, alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen. Työelämäkäynnin tekijä oli yksi opiston nuorisovapaa-ajan ohjauksen perustutkinnon lehtoreista. Laadittu osaamiskartoituslomake toimi jälleen lähinnä kirjaamislomakkeena, ei niinkään keskustelun johdattajana.

Tämän työelämäkäynnin selkein johtopäätös oli se, että pienten kuntien nuorisotyöllä on omat erityispiirteensä verrattaessa niitä isoihin kasvukeskuksiin ja nuorisotyöhön siellä. Pienten kuntien nuorisotyön keskiössä on ns. tavallinen perusnuorisotyö. Siellä ei näyntyä kansainvälinen nuorisotyö, monikulttuurisuus tai jokin muu teema. Pienten kuntien nuorisotyössä työntekijät ovat ”jokapaikanhöyliä”, joilla kädet täyttyvät nuorisotilojen tai vaikkapa leiri- ja retkitoiminnan pyörittämisestä ja näiden hallinnoimisesta. Pienissä kunnissa myös kuntaliitokset ovat viime aikoina puhuttaneet kovasti ja nuorisotyön asema ja rooli näiden muutosten kynnyksellä.

Tästä työelämäkäynnistä ei herännyt konkreettisia koulutustoiveita tai ajatuksia. Tunne siitä, että työelämä tarvitsee näitä kontakteja, varmistui. Pienten kuntien nuorisotyöntekijät toimivat todella yksin arjessaan ja silloin opistolla toimivalla Pohjanmaan nuorisotalon koulutus- ja kehittämiskeskuksesta on todella tärkeä tehtävä olla näiden toimijoiden lähellä ja saavutettavissa, paikallisen osaamiskeskuksen roolissa. Työelämäkäynnit ovat siis hyvin vuorovaikutuksellisia tapaamisia, joilla saattaa parhaimmassa tapauksessa olla työelämän edustajille työnohjauksellinen vaikutus. On tärkeää saada ”puhaltaa” jollekin omaa työn arkea ja saada reflektoida jonkun kanssa omia ajatuksiaan ja tuntojaan.

6 MITÄ JÄI KÄTEEN? TULOKSIA JA UUSIA KÄYTÄNTEITÄ

6.1 Palaverikäytäntö- ”kaiken hyvän alku ja juuri”

Tämän kehittämishankkeen aikana luotiin pysyväksi käytännöksi suunnittelijoiden säännölliset palaverit. Yhteisten säännöllisten kokousten myötä yhteinen ymmärrys toisen työstä on kasvanut ja auttanut paremmin ymmärtämään myös omaa työtä yhtenä osana suurta kokonaisuutta. Oma työ on ikään kuin saanut raameja, kun on saanut tietoa toisen tekemästä työstä, koulutussuunnittelusta eri koulutusmuodon sisällä. Palaverikäytännön myötä on voitu yhteisesti pohtia suurempia linjoja liittyen koulutussuunnitteluun.

Yhteisiin palavereihin on voinut viedä myös omia askarruttavia asioita yhteiseen pohdintaan. Näin voidaan ajatella, että niillä on myös työn kuormittavuutta keventävä vaikutus, kun aina ei tarvitse ”keksiä pyörää uudelleen”. Joku toinen on voinut ratkaista samantyyppisiä ongelmia aiemmin ja yhteisen pöydän äärellä ideat ja opitut asiat laitetaan yhteiseen jakoon. Voidaan siis ajatella, että säännöllinen suunnittelijoiden palaverikäytäntö mahdollistaa älykkään organisaation yhden tärkeän tunnuspiirteen, olemassa olevan ja yhdessä synnytetyn tiedon soveltamisen ja kehittämisen.

Suunnittelijoiden tiimin palaverit ovat usein asiasisällöltään hyvin nopeaa reagointia vaativia. Asiat saattavat nousta esim. työelämän tarpeista ja ovat näin siis vahvasti asiakaslähtöisiä. Esimerkkinä tästä mm. muutokset työttömyysetuuden myöntämisen perusteissa opiskelun ajalta ja suunnittelijaryhmän reagointi siinä. . Asiakaslähtöinen toimintatapa noudattelee myös älykkään organisaation tunnuspiirteitä.

Uskon, että suunnittelijoiden tiimissä ns. hiljainen tieto pääsee paremmin kuuluvaksi ja dialogin kautta syntyy uusia toimintatapoja, -malleja sekä yhteisiä pelisääntöjä. Suunnittelijoiden tiimissä keskustelu on avainasemassa ja sen kautta monet ikään kuin itsestään selvyudet tulee julki ja yhteiseen tulkintaan. Vaikka teemme periaatteessa hyvin samaa työtä, miellä on kuitenkin omia vakiintuneita toimintatapoja, joita keskustelussa ikään kuin huomaamattamme toisillemme

jaamme. Näin tieto tulee siis julkiseksi ja sen avulla muokkaamme ja jalostamme työtämme uudelle tasolle.

Sisäisen tiedottamisen näkökulmasta palaverikäytänne on oikein toimiva. Sen lisäksi, että ns. hiljainen tieto saa ”lihaa luiden ympärille”, palavereissa saadaan arvokasta tietoa, jokaisen arjen sujuvuuden kannalta. Yhteisissä tiimipalavereissa kulkee tietoa molempiin suuntiin myös jokaisen työntekijöiden muista tiimeistä. Näin voidaan ajatella, että suunnittelijoiden tiimin ja yhteisen palaverikäytännön myötä varmasti jossain määrin koko opiston sisäinen tiedotus on parantunut ja saanut yhden arvokkaan lisäelementin.

6.2 Suunnittelijoiden tiimin synty

Suunnittelijoiden tiimi on muotoutunut tämän kehittämishankkeen aikana hyvään suuntaan. Yhteinen palaverikäytäntö on auttanut ymmärtämään toisen työtä ja arkea ja sen kautta on avautunut myös alkuperäisen tavoitteen mukaisesti hiljalleen niitä oivalluksia, joissa voidaan päästä yhä enemmän markkinoinnin kysymysten äärelle. Säännöllisellä palaverikäytännöllä on positiivinen merkitystä myös sellaisten asioiden eteenpäin saattamisessa, jotka vaativat pidempikestoisen suunnittelutyön ja organisoinnin. Suunnittelijoiden tiimi on muodostunut hyvin toimivaksi yhteisen tekemisen ja varsinkin suunnittelun ryhmäksi. Sillä on positiivinen merkitys työn ideoinnin kannalta ja varmasti myös työssäjaksamisen kannalta. Tiimin palaveriin voi viedä mm. asioita, joihin kaipaa muiden tukea ja ideointia. Oman kokemuksen mukaan tiimissä toteutuu luontevasti aktiivinen vuoropuhelu avoimessa ja rehellisessä ilmapiirissä. Tämä on toki niitä arviointia vaativia asioita, joihin tulisi ottaa mielipide ja kokemus kaikilta jäseniltä.

Nyt jos tarkasti pohditaan suunnittelijoiden tiimiä, joku voisi sanoa, että se ei täytä kaikkia tiimille määriteltyä piirteitä. Jonkun määritelmän mukaan suunnittelijoiden tiimi voisi paremminkin olla suunnittelijoiden ryhmä. Miksi näin? Heikkilän 2009 mukaan ryhmän jäsenten roolia ei ole niin tarkoin määritelty, kuin vastaavasti tiimissä on. Tiimissä katsotaan myös jokaisen jäsenen oman erityisosaamisen täydentävän koko tiimin osaamista. Jokaisella on siis tiimissä myös selkeä vastuualue. Näin ei kuitenkaan ole meidän suunnittelijoiden tiimissä Etelä-Pohjanmaan

Opistolla. Jokaisella meistä toki on oma osaamisalueensa sekä myös vastuualueensa omassa työssämme, mutta tiiminä toimiessamme, meillä ei ole selkeästi määriteltyjä rooleja ja vastuita. Toisaalta tiimin määritelmä toteutuu meillä täysin siinä, että meillä on yhteisesti luotuja tavoitteita ja päämääriä ja toimimme yhteisvastuullisesti saavuttaaksemme niitä.

Voidaan varmasti ajatella, että tiimimme on toisaalta pysyvä tiimi, mutta toisaalta projektitiimi. Projektitiimi ehkä siinä mielessä, että sen on kirjattu opiston toimintasuunnitelmaan yhdeksi kehittämisryhmäksi, joka on siis kertaluotoinen ja toiminnallisesti aikaan sidottu. Toisaalta taas suunnittelijoiden ryhmällä on selkeästi pysyvä, jolla varmasti on pitkäaikainen tarve, jos opiston koulutukselliset perusrakenteet eivät muutu. (Skyttä 2000, 58–59.) Suunnittelijoiden tiimimme täyttää täysin myös Skytän tiimin määritelmän, jossa vannotaan muutosvalmiuden ja reagoitinopeuden nimeen.

6.3 Tiimistä työpareiksi

Suunnittelijoiden tiimissä on muodostunut myös selkeitä työpareja, sen mukaan miten lähellä oma työtehtävä on toisen omaa. Uskon myös, että työtilajärjestelyillä on tähän oma selkeä painoarvonsa. Ne koulutussuunnittelua tekevät henkilöt, jotka työskentelevät lähellä toisiaan, työskentelevä myös selkeästi silloin tällöin työpareina. Toisaalta näitä asioita näen omasta ja kehittäjän näkökulmasta vain siinä työtilassa, jossa itse työskentelen. Tässä olisi selkeästi jatkoselvittelyn ja tavallaan tämän kehittämishankkeen arvioinnin paikka selvittää perin pohjin kaikkien suunnittelijoiden ajatuksia ja kokemuksia tämän kehittämishankkeen tuloksista tai tulosten puutteesta, kuinka kukin ne nyt näkeekin.

Selkein työparina työskentelyn muoto on omasta näkökulmasta katsottuna tällä hetkellä hankkeisiin liittyvä ideointi ja suunnittelutyö. Meillä on kaksi suunnittelijaa, joiden vastuualueisiin kuuluu erilaisten OPM:n, Oph:n tai esim. Ely-keskusten rahoittamien hankkeiden valmistelutyö. Onko hankkeiden valmistelu jotenkin uutta ja tavallisesta arjesta poikkeavaa, vai mikä näissä saattaa suunnittelijoita yhteisen pohdinnan ja ideoinnin juurille? Se on myös asia, joka olisi mielenkiintoista kaivaa tarkemmin esille. Tässä asiayhteydessä yhteinen aivoriihi ja ideointi ovat tuntuneet

hyvin mielekkäältä ja antoisalta tavalta toimia. Yhteinen ”hankeähky” on yhdistänyt vahvasti.

Tiimissä ovat vahvoja lenkkejä keskenään tällä hetkellä erityisesti ne, jotka työskentelevät samassa tilassa. Eli he ideoivat ja tekevät useimmiten myös työpareina jotain. Jatkokehittämisen aihe olisi ehdottomasti myös se, miten voisimme avata työparina työskentelyn ”autuuden” kaikille koulutussuunnittelua tekeville vuorollaan ja ehkä säännöllisestikin.

Työparina työskentely on mielestäni antoisaa ja sen avulla on helppo myös reflektoida omaa toimintaansa. Käyttää toista ikään kuin peilinä omille ajatuksilleen ja tavalle tehdä työtä. Niin työparit kuin koko tiimikin on toiminut kokoajan hyvä peilinä ja koetinlautana omille ajatuksille/ ideoille. Tiimin kautta myös monet asiat ovat rikastuneet ja jalostuneet uuteen muotoonsa. Joku on saattanut heittää ajatuksen ”siemenen”, josta onkin yhteisen ideoinnin kautta syntynyt jotain uutta ja käyttökelpoista. Juuri tässä tiimimme on todella ”haukkunut paikkansa”.

6.4 Oikeutus suunnittelijoiden tiimille

Mikä antaa sitten oikeutuksen suunnittelijoiden tiimin edelleen rakentamiseen ja yhdessä tehtävän työn jatkamiseen? Mielestäni oikeutuksen olemme saaneet parhaimpien mahdollisten toimenpiteiden kautta. Viime kesän korvalla opiston johtoryhmän päätös työtilojen uudelleen järjestelyistä ja työparien nimeämisestä oli vahva alkuaskel tälle. Sen jälkeen vuoden 2010 toimintasuunnitelmaan kirjattu kehittämissuunnitelma, Isku-ryhmä, oli toinen tärkeä virstanpylväs oikeutuksen tiellä.

Opisto on organisaationa tunnistanut suunnittelijoiden työn tärkeyden ja myös älykkään organisaation tavoin kehittänyt uutta silloin, kun menee hyvin. Eli tiimi ei ole syntynyt paikkaamaan mitään hätää tai ratkaisemaan ongelmaa, vaan sen on perustettu sellaisena aikana, jolloin opiskelijamäärät ovat hyvät ja nähdään tarve pysyä kehityksen kärjessä yhä mukana.

6.5 Hukkuiko markkinointi?

Tämä kehittämistyö sai alkunsa talon ei-päätoimisille opiskelijoille suunnatun koulutuksen markkinoinnin ongelmasta tai sen paremmasta kohdentumisesta. Opistolla oli useita eri koulutuskanavia, joita voi ammatillisesti hyödyntää lisä- ja täydennyskoulutusmahdollisuuksia. Näitä koulutusmuotoja olivat mm. ammatillinen lisäkoulutus, avoimen yliopiston opintotarjonta, lyhytkurssitoiminta sekä Pohjanmaan nuorisoalan koulutus- ja kehittämiskeskuksen tuottamana lisä- ja täydennyskoulutus lasten ja nuorten parissa toimiville. Näillä kaikilla koulutusmuodoilla oli myös oma laskenta- ja rahoitusperustansa.

Suunnittelijat kokivat, että koulutusten markkinointiin tulisi kiinnittää uudenlainen huomio. Lähinnä askarrutti se, miten asiakas löytää haluamansa, kun koulutukset olivat markkinoinnissa esillä koulutusalaakohtaisesti, ei niinkään aiheittain/teemoittain. Esimerkkinä tästä mm. se, että avoimen yliopiston opinnoissa saattoi olla jokin lisäkoulutukseksi pätevä lyhyempi opintokokonaisuus vaikkapa erityiskasvatuksen alalta. Samaan aikaan lyhytkurssipuoli järjesti esim. lyhytkurssin (15 tuntia) vilkkaan lapsen kanssa toimimisesta. Kuitenkin nämä kaksi aihealuetta toisiaan hyvin lähellä olevat koulutukset olivat täysin eri markkinoinnin piirissä, niin lehti-ilmoittelussa kuin opiston nettisivuillakin. Asiakkaan pitää siis osata etsiä haluamaansa ja tarvitsemaansa koulutusta eri paikoista.

No, tähän problematiikkaan ei suoranaisesti tässä kehittämishankkeessa päästy, mutta sen alkujuurille kyllä. Markkinointi ei sinänsä kulkenut punaisena lankana koko ajan esillä esim. yhteisten palaveriemme aiheissa, mutta kaikki se yhteinen mitä on saavutettu tiiminä ja työpareina on varmasti tuonut askelia lähemmäs tämän ratkaisuun. Markkinointi ei siis hukkunut mihinkään, vaikka pääpaino kehittämisessä työntyti tiimin muodostumiselle ja sen työtapojen hiomiselle.

Markkinoinnin kiemuroita pohdittiin heti alkuvaiheessa ja se tuli esille myös kehittämishankkeen alkuvaiheen haastatteluissa. Sen rinnalle nousi kuitenkin asioita, jotka olivat ikään kuin esteenä päästä sisälle aiheeseen. Näitä esteitä olivat juuri se kaiken kaikkinen tietämättömyys toisen työstä ja arjesta. Emme kyenneet näkemään itsekään sitä kokonaisuutta, jonka oletimme tekevämme näkyväksi asiakkaille. Tässä siis se syy, jonka vuoksi kehittämishankkeelle niin tyyppillisesti kehittämisen sykli lähti uusille uomille, palatakseen myöhemmin alkuperäisen

suunnitelman ja tavoitteen toteuttamiseen. Tämän kehittämishankkeen alkuperäinen tavoite ammatillisesti hyödynnettävän koulutuksen uudelleen avaamisesta jää siis tulevaisuuden työksi, jonka varmasti suunnittelijoiden tiimi ottaa haasteekseen. Pohjatyötä on tehty ja yhteinen ymmärrys on kasvanut. Tällä hetkellä yhteinen kieli on löytynyt ja sitä on hyvä lähteä avaamaan myös asiakkaille.

6.6 Mitä hyvää työelämäkäynneissä?

Työelämäkäyntejä ehdittiin tehdä kehittämistyön aikana vain kaksi kappaletta. Työmuoto ei ole kuitenkaan ihan outo, sillä näitä työelämäkäyntejä on toteutettu Pohjanmaan nuorisoalan koulutus- ja kehittämiskeskuksen jo ennen tätä kehittämistyötä. Niiden avulla on saatu tärkeää tietoa alueen työelämän tarpeista ja koulutuskalenteria on luotu sen mukaisesti. Tämä toimintamuoto on tärkeä osa pohjanmaan nuorisoalan koulutus- ja kehittämiskeskuksen toteuttamaa työelämän kehittämis- ja palvelutehtävää. Työelämää kohdataan usein myös nuoriso- ja vapaa-ajan ohjauksen perustutkinnon opiskelijoiden työssäoppimisjaksojen sekä ammattiosaamisen näyttöjen arvioinnin yhteydessä. Näidenkin aikana syntyy usein keskustelua koulutuksellisista tarpeista tai tarpeista tavata oman alan ammatillista verkostoa.

Tämän kehittämistyön aikana toteutetut työelämäkäynnit olivat se ainoa osa, jossa toteutui asiakaslähtöinen toimintatapa ja täytyy todeta, että se on ehdottomasti rikkaus kaikessa toiminnassa. Jos ajatellaan tämän kehittämistyön alkuperäistä ongelmaa koulutusten markkinoinnista, aito kohtaaminen työelämän kanssa on siinäkin se varmasti parhain ja saavuttavin ratkaisu.

Työelämäkäynnit eivät välttämättä aina tuota suoraa tulosta siitä, että löydettäisiin jotain yhteisiä intressejä, jonka ympärille koulutusta ryhdytään järjestämään. Siitä huolimatta aito vuorovaikutus työelämän kanssa tuottaa keskustelun kautta sellaista tietoa, joka on hedelmällistä joka tapauksessa. Uskon, että myös työelämä voi ammentaa siitä, että oppilaitoksen suunnittelijat ja lehtorit tulevat heille tutuiksi ja helposti lähestyttäviksi, kun jokin asia askarruttaa ja esim. koulutuksellisia tarpeita syntyy.

Miksi työelämäkäyntejä tehtiin sitten niin vähän, vaikka ne koetaan hedelmällisiksi? Yksinkertainen syy siihen on aikaresurssin puute. Työelämäkäynnit ottavat yllättävän ison ajan matkoineen työpäivästä. Varsinkin, jos kalenteri on täynnä, on hankala lähteä sinne sovittelemaan tapaamisia, joissa kuitenkin on huomioitava myös työelämän kalenterin merkinnät. Työelämäkäynnit olisi hyvä myös keskittää siten, että esim. saman ammattialan toimijoita tavattaisiin useilla eri paikkakunnilla ja mahdollista koulutuskalenteri lähdetäisiin rakentamaan tältä pohjalta. Näin saataisiin keskitetysti myös tärkeää tietoa ammattialoittain alueellisista koulutustarpeista, joita voidaan peilata myös laajempiin tarpeisiin. Esimerkkinä tällaisesta saattaa olla vaikka jokin alaan liittyvä lakimuutos ja koulutustarve liittyy lain soveltamiseen työssä. Työelämäkäynnit vaativat siis suunnittelijan kalenterissa väljyyttä, että voi haukata vähän isomman palan kerrallaan ja rakentaa siitä tulevaa koulutuksellista sisältöä.

Jos aikaresurssi on kehitettävä asia työelämäkäynneissä, niin toinen seikka on työelämäkäyntien parempi systematisointi. Tarkoitan tällä sitä, että tapaamisia varten tulisi kehittää vielä parempi lomake, joka voitaisiin lähettää työpaikalla vaikka etukäteen. Tehtäisiin siis systemaattisemmin osaamiskartoitusta, josta olisi helppompaa tehdä yhteenvetoa ja johtopäätöksiä. Siitä huolimatta tulee säilyttää keskustelullinen ote tapaamisessa, sillä uskon, että välittömällä ja hyvällä vapautuneella tunnelmalla on oma tärkeä merkityksensä hetkessä.

6.6 Kehittämistyön prosessin tarkastelua

Etelä-Pohjanmaan Opiston koulutussuunnittelun kehittäminen on edennyt prosessina, joka on tuottanut uusia, edellisissä kappaleissa kuvattuja käytänteitä. Mutta miten tässä prosessissa on toteutunut ekspansiivisen oppimisen sykli?

Engeströmin 2004 mukaan ekspansiivisen oppimisen luonteeseen kuuluu, että organisaatio oppii jotain, mitä ei ole entuudestaan olemassa. Se rakentaa itselleen uuden toimintamallin ja ottaa sen käyttöön. Ekspansiivisessa oppimisen syklissä toiminta ei etene suoraviivaisesti vaan sykleittäin moniaskelisena kehänä. Välillä voidaan törmätä yllättäviin käännteisiin, jopa esteisiin. Välillä täytyy ottaa myös eh-

kä askelia taaksepäin. Merkittäviin muutoksiin päästään ehkä vasta kuukausien, jopa vuosien työn seurauksena.(Engeström 2004, 59–60.)

Ekspansiivisen oppimisen syklit muodostuvat oppimisteoista, joita ovat mm. kyseenalaistaminen, analyysi, mallittaminen ja mallin tutkiminen. Oppimisteot muodostavat kokonaisuuden, jossa kaikilla on oma tärkeä tehtävänsä. Ekspansiivisen oppimisen luonteeseen kuuluu ristiriidat. Ristiriidat toimivat tässä yhteydessä nimenomaan oppimisen voimanlähteenä, ei kielteisenä tai torjuttavana ilmiönä. Ekspansiivisessa oppimisessa ristiriidat ovat kehitykselle välttämätön ominaispiirre. (Engeström 2004, 59–60.)

Ekspansiivisen oppimisen prosessissa edetään usein tasolta toiselle siten, että yksittäisistä asioista edetään kohti laajempia rakenteita ja toimintatapoja. Yksittäinen ongelma, joka toimii kehittämisen alkusysäyksenä, laajenee kohti yhteisöllistä ratkaisua ja edetessään kohti uusia laajempia toimintajärjestelmiä. (Toikko, 2.10.2008)

Tässä kehittämishankkeessa alkusysäyksenä, ristiriitana toimi ammatillisesti hyödynnettävien koulutusten markkinointi. Kyseenalaistimme vallitsevan käytännön koulutusten markkinoinnista ja totesimme, että asialle tulee tehdä jotain. Markkinointi oli hajanaista ja oman analysointimme perusteella huonosti kohderyhmän tavoitettavaa. Tämä oli siis se yksittäinen ongelma, josta kaikki kehittäminen sai alkunsa. Mutta pääsimmekö mallittamaan ja testaamaan ratkaisua markkinoinnin ongelmaan? Suoranaisesti emme, vaan markkinoinnin ongelma avasi uusia ristiriitoja, ratkaistavia asioita.

Kehittämisen suunta ajautui uusille urille ja asioita eteenpäin vieviä ristiriitoja syntyi koko ajan lisää. Kehittämiseen osallistuvat henkilöt ”hurahtivat” uuteen tilanteeseen. Oli mielekäästä pohtia kaikille yhteisiä tai vähintään kaikkien työtä sivuavia asioita avoimen dialogin avulla. Kehittämistyö otti suunnakseen sivuspiraalin viitoittaman tien. Kehittämisen sivuspiraali voi olla William Whyten mukaan joskus ”uutta luova yllätys”. Näin juuri kävi tämän kehittämistyön sivuraiteille joutumisen ”vuoksi”. Voidaan kuitenkin sanoa, että myös tässä kehittämistyössä on onnistuttu, vaikka alkuperäisestä suunnitelmasta on paljon poikettukin. Tämän kehittämistyön jälkeen asiat ovat eri tavalla kuin ennen. Muutosta on nähtävissä sekä sosiaalisen

toiminnan käytänteissä että arjen ajattelutavoissa. (Heikkinen ym. 2006, 85 – 87.) Tämä kehittämistyö on edelleen etenevä prosessi ja varmasti myös alkuperäiseen markkinoinnin probleemaan aikanaan yltävä. Mutta niin kuin Engeströmin on kirjoittanut, prosessi saattaa kestää kuukausia, jopa vuosia. Tämän kehittämistyön aikana luodut käytänteet ovat varmasti tulevaisuudessa tuon tavoitteen saavuttamista tukevia asioita.

Oppivan organisaation ajattelutapa on haastanut nykyajassa rationaalisen valinnan ajattelutavan, joka on huono ottamaan vastaan yllätyksiä, ymmärtämään hiljaisen tiedon merkitystä sekä rakentamaan hyviä oppimistiloja ja käytäntöyhteisöjä. Oppivan organisaation ajattelutapa tukee juuri näitä piirteitä. Hyvä käytäntö on oppivaa käytäntöä. (Arnkil, 2006, 70.)

Voidaan ajatella, että Etelä-Pohjanmaan Opiston koulutussuunnittelijoiden tiimi ja sen käsittelemät asiat edustavat arjen monimuotoista toimintaa korostavaa ajattelutapaa. Tässä huomio kiinnittyy ennen kaikkea arjen toimintakykyyn sekä arjessa tapahtuvaan luontevaan ja joustavaan kommunikaatioon. Painopiste tässä ajattelutavassa on juuri tässä ja nyt hetkessä, reaaliajassa. Strategioita ei voi suunnitella pitkälti etukäteen, vaan ne muotoutuvat arjen askeleista. Ymmärrys, strateginen merkitys toiminnalle voi tulla julki vasta jälkikäteen. (Arnkil, 2006, 70.)

7 YHTEENVETO

Tämä kehittämistyö on osoittanut toteen sen, että kehittämistyö etenee hyvin helposti omaan ennalta arvaamattomaan suuntaansa, alkuvaiheen tavoitteen asettelusta poiketen. Tämä kehittämistyö sai alkunsa Etelä-Pohjanmaan Opiston lyhytkurssitoiminnan, ammatillisen lisäkoulutuksen, avoimen yliopisto-opintojen sekä Pohjanmaan nuorisolan koulutus- ja kehittämiskeskuksen koulutusten markkinoinnin problematiikasta. Miten markkinoida koulutuksia siten, että asiakas löytää helposti omaan tarpeeseensa sopivan ”palikan”, kun tarjontaa on eri sektoreilla ja markkinointikin on hieman erillään toisistaan. Tästä yhteisestä ongelmasta lähdettiin liikkeelle ja syntyi tarve kehittämistyölle. Mutta mitenkäs sitten kävikään? Edellä mainittujen koulutusmuotojen suunnittelusta ja organisoinnista vastaavat suunnittelijat eivät itsekään hahmottaneet koko kokonaisuutta ja markkinoinnin pulmaan tuli miettiä ratkaisuja, jotka selventäisivät tilannetta aluksi ryhmän sisällä.

Näin syntyi suunnittelijoiden tiimi, jossa lähdettiin avaamaan jokaisen työkenttää toisilleen. Yhteisen tiimin synnyttämisen tarve sai myös muita tärkeitä perusteita. Suunnittelijat puursivat melko yksin työnsä kanssa ja tiimissä nähtiin uusi keino myös yhteiseen ideointiin ja reflektointiin työn tekemiseen. Tiimi koettiin tärkeäksi oman työn kehittämisen välineeksi ja tiimiläiset toinen toisensa kannustajaksi. Tärkeää oli huomata myös se, että järjestelmä oli aika särkyvä ennalta arvaamattomien tapahtumien suhteen. Tieto lepäsi usein vain yhden suunnittelijan harteilla ja koettiin tarvetta jakaa tietoa myös tällaisten tapausten varalle. Selkeää varamiesjärjestelmää ei ole luotu, mutta reilu askel siihen suuntaan on nyt kuitenkin otettu. Tieto kulkee ja särkymävaraa on tullut hieman lisää.

Kehittämishankkeen tuotoksena on syntynyt vakiintunut käytäntö suunnittelijoiden yhteispalavereista, joita pidetään noin yhden tai kahden kuukauden välein. Palaverit ovat tärkeä sisäisen tiedotuksen väline, jossa jokainen tuo esille niitä koulutuksia, joita lähitulevaisuus sisältää. Näin myös markkinoinnissa voidaan käyttää jokaisen suunnittelijan omia yhteyksiä hyödyksi.

Suunnittelijoiden palaverit ovat myös niitä areenoita, joissa voidaan yhteisesti pohdita koulutussuunnittelun tulevaisuutta sekä arvioida mennyttä, mikä on toiminut hyvin, mikä huonommin. Suunnittelijoiden työhön kuuluu oleellisesti myös hanke-

työ, joka onkin omalta osaltaan synnyttänyt myös parityöskentelylle oman tarpeensa. Työparityöskentely ei vaadi koko tiimin aikaresurssia, ja sen avulla voidaan silti saavuttaa varmasti laajempia ideoita ja tuloksia, kuin yksin puurtaen.

Onko Etelä-Pohjanmaan Opisto sitten koulutussuunnittelun osalta sellainen oppiva organisaatio, niin kuin tämän raportin käsiteosiossa on kuvattu? Mitenkäs on viestinnän laita? Onko viestintä ja vuorovaikutus työyhteisössä parantunut tämän kehittämistyön siivittämänä?

Ensinnäkin yksi selkeä piirre on saavutettu, kun työskentelytapoja on muokattu. On synnitetty suunnittelijoiden tiimi, joka on uusi toimintamuoto. Tiimissä korostuu osallistuminen sekä avoimuuden ilmapiiri. Kaikki ajatukset ovat sallittuja ja kaikilla on tasavertainen asema tiimissä. Jokainen tiimin jäsen tuo yhteiseen pöytään oman osaamisensa, sekä tiedostetut että myös tiedostamattomat toimintakäytännöt - ja rutiinit, myös sen hiljaisen tiedon. Kaikki tämä on esillä avoimen ja aktiivisen vuorovaikutuksen kautta tiimin palaverissa. Yhteiseen pöytään tuleva tieto saa uuden muodon, kun sitä voidaan soveltaa ja kehittää edelleen kukin omissa työtehtävissään, työparein tai koko tiimin kesken. Opisto on myös organisaationa antanut suunnittelijoiden tiimille oikeutuksen toimia ja kehittyä ja mahdollistanut päämäärän saavuttamisen asettamalla Isku-ryhmän toimintasuunnitelmaan 2010 yhdeksi kehittämisryhmäksi. Toimintasuunnitelmaan kirjattu kehittämisryhmä on selkeästi määritelty prosessi, jolle on asetettu myös omat tavoitteensa.

Viestinnän näkökulmasta katsottuna suunnittelijoiden tiimi toteuttaa parhaimmillaan dialogista työyhteisöviestintää. Dialoginen viestintä on Mönkkösen mukaan yhdessä ajattelun taitoa, jossa ennakkoluulottomasti ja luovasti yhdistellään asioita. Näin on varmasti tapahtunut suunnittelijoiden tiimissä, johon kaikki jäsenet tuovat omaa osaamistaan ja kokemustaan. Ryhmässä vallitsee avoin ilmapiiri ja siellä kaikki tulevat kuulluiksi. Siellä ei ole ajatuksena saada omia ideoita läpi hinnalla millä hyvänsä, vaan keskustelun kautta synnytetään uusia ajatuksia ja ideoita, joita lähdetään toteuttamaan. Tiimin jäsenillä on siis tärkeä rooli. Heittäytyä kuulijoiksi, kiinnostua muiden ajatuksista ja vuorovaikutuksessa synnyttää uusia ratkaisuja yhteisiin asioihin.

Mihin tulee vielä panostaa? Varmasti kaiken kaikkinen toiminnan arviointi on se, joka vaatii vielä puurtamista. Uusien käytänteiden huumassa ei ole vielä kovinkaan paljon mietitty sitä, miten asiat menevät tästä vielä eteenpäin. Tiimin työn arviointi tulee kehittää, luoda arvioinnille työkaluja.

Alkuperäisen kehittämisiongelman ratkaisu vaatii vielä toimenpiteitä ja yhteistä pohdintaa. Olemmeko jo siinä vaiheessa yhteisessä ymmärryksessämme, että meillä olisi taitoa avata se asiakkaille. Ehkä olemme jo hyvällä alulla ja joka tapauksessa lähempänä ratkaisua, kuin kehittämistyön alussa. Tämä on varmasti myös aihe, jossa tulee huomioida asiakaslähtöisyys. Eli meidän tulee hyödyntää työelämäyhteyksiämme ja ottaa mukaan keskusteluun myös mahdollista kohde-ryhmää. Siellä se lopullinen viisaus usein asuu.

Mikä vaatii vielä jatkokehittämistä? Tiimistä on muodostunut tiettyjen työtehtävien hoitamiseksi myös työpareja, esim. hanketyö. Työparityöskentely ei kuitenkaan ole mitenkään systemaattista ja sen kaltaista, että ”toisen saappaisiin” voisi tarvittaessa astua. Tämä voisi hyvinkin olla yksi jatkokehittämisen paikka. Niin kuin kehittämistyön alkuhaastettuluissa moni tiimin jäsen totesi, järjestelmä on kovin helposti särkyvä, jos vastaan tulee yllättäviä tilanteita. Särkymävaraa tulisi lisätä ja työparityöskentelyn kehittäminen voisi hyvin olla ratkaisu tähän. On varmasti turhaa resurssin tuhlaamista, jos kaikki taitavat kaiken, mutta sopivin työparein, syvemmälle toisen työn saloihin olisi varmasti mielekästä sukeltaa. Tämä loisi myös turvaa koko koulutussuunnittelulle.

Toinen jatkokehittämisen aihe on ehdottomasti työelämäkäynnit. Ne tulisi ottaa tarkoin huomioon jokaisen vuosityösuunnitelmassa, jotta aikaresurssi varmistuisi. Työelämäkäynneillä on nähty olevan positiivinen molemminpuolinen lataus ja niiden tulisi saada onnistumisen edellytykset. Työelämäkäynnit tulisi myös systematisoida siten, että niistä jäisi vielä enemmän dokumenttia ja työkaluja jatkotoimenpiteiden tueksi. Niistä tulee tehdä paremmin osaamiskartoitusmuotoisia, mutta kuitenkin niin, että avoin ja vapaamuotoinen vuoropuhelun areena säilyisi.

LÄHTEET:

Arnkil, R., 2006. Hyvien käytäntöjen levittäminen EU:n kehittämisstrategiana. Teoksessa: Seppänen – Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.). Kehittämistyön risteyskysä. Helsinki: Stakes, 55–72.

Engeström, Y., 2004, Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Etelä-Pohjanmaan Opiston toimintasuunnitelma 2010.

Heikkilä, K., 2002, Tiimit – avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus

Heikkinen, H.L.T., Roivio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H.L.T. 2006. Tutkiva ote toimintaan: Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T., Roivio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–38.

Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R., Kakkori, L. & Tynjälä, P. 2006. Totuuden ongelma. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T., Roivio, E., Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 163–183.

Heikkinen, H.L.T., Kontinen, T. & Häkkinen. 2006. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T., Roivio, E., Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 39–76.

Heikkinen, H.L.T., Roivio, E. & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimuksen käytäntö: Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T., Roivio, E., Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 77–93.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huotari, M-L., Hurme, P., Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Katila, S. & Meriläinen, S., 2006. Henkilökohtainen kokemus tiedon lähteenä: toimintatutkimus akateemisessa yhteisössä. Teoksessa: Rolin, K., Kakkuri-Knuuttila, M-L., Henttonen, E. (toim.) Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus, 134–154.

Malkavaara, H-L., 2006. Vuorovaikutus palaverissa. Teoksessa: Surakka, T. Työyhteisön palaverit – yhdessä tavoitteisiin.(toim.). Helsinki: Edita, 78–89.

Mönkkönen, K., 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita

Pinchot, G., Pinchot, E., 1996. Älykäs organisaatio. Mariehamn: Mermerus

Ruohotie, P., 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita

Rolin, K., Kakkuri-Knuuttila M-L.& Henttonen, E. 2006, (toim.). Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.

Sarala, U. & Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino

Seinä, S. & Helander, J. 2007. Tiimeistä työpareiksi. Toiselta oppiminen ja ammatillinen kehittyminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. 2006. Kehittämistyön risteyksiä. (toim.) Vaajakoski: Gummerus.

Skyttä, A., 2000. A-Ö. Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Helsinki: Otava.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita

Surakka, T., 2006. Työyhteisön palaverit – yhdessä tavoitteisiin. (toim.). Helsinki: Edita

Sydänmaanlakka, P., 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus

Toikko, T. 2008. Kehittämispöessi ja sen hallinta. Luentomoniste.2.10.2008. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystalan yksikkö. Sosiaalialan koulutusohjelma. Sosiaali- ja terveystalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Toikko, T & Rantanen, T 2009. Tutkimuksellinen kehittämistöiminta. Näkökulmia kehittämispöessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere. University Press.

Vartiainen, M., Pirskanen, S., Palva, A. & Simula, T. 2000. Tiimityöprojektien vaikutukset ja ominaisuudet. Työministeriö. Helsinki

Virtainlahti, S., 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Karisto.

Virtanen, P., 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.