

Työlähtöiset menetelmät työterveyshuollossa.

Oppimisen johtaminen uuden toimintakonseptin käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheessa

Pro Gradu – tutkielma

Anna-Leena Kurki

Kesäkuu 2010

Aikuiskasvatustieteen ja työn kehittämisen maisteriohjelma

Käyttäytymistieteiden laitos

Helsingin yliopisto

Ohjaaja: Yrjö Engeström

Sisällys

1.	Johdanto.....	1
2.	Työterveyshuolto	5
2.1	Kuvaus kenttäkohteesta	5
2.2	Työterveyshuollon kehitys 1800-luvulta nykypäivään.....	5
2.2.1	Suurten työnantajien satunnainen terveystyö.....	6
2.2.2	Korjaava ja hoitava yleislääkäripalvelu.....	6
2.2.3	Riski ja työympäristölähtöinen ehkäisevä työterveyshuoltopalvelu	7
2.2.4	Kokonaisvaltainen työpaikkaa ja työkykyä kehittävä työterveyshuolto ja siitä esitetty kritiikki.....	8
2.2.5	Yhteenvedo työterveyshuollon kehityslinjoista	13
2.2	Työterveyshuoltolaki	14
2.3	Työlähtöinen ote	15
3.	Näkökulmia johtamiseen	18
3.1	Oppimisen johtaminen.....	18
3.2	Johtamisoppien historiallinen kehitys	19
3.3	Työn historialliset organisaatiomuodot ja johtamisen tyypit	26
3.3.1	Intuitiivinen johtaminen	29
3.3.2	Rationalisoitu johtaminen.....	29
3.3.3	Tulosjohtaminen	30
3.3.4	Kehitysprosessin hallinta.....	31
4.	Kehittävä työntutkimus ja ekspansiivinen oppiminen.....	34
4.1	Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria ja sen keskeiset periaatteet.....	34
4.2	Toimintajärjestelmä	36
4.3	Toimintajärjestelmän ristiriidat	37
4.4	Ekspansiivinen oppimissykli	40
4.5	Toimintakonsepti ja sen muutos ekspansiivisena oppimisena	43
5.	Tutkimusprosessi	45
5.1	Tutkimuskysymykset.....	45
5.2	Aineisto ja aineistonkeruu	46
5.2.1	Summit- kokoukset.....	47

5.2.2	Haastateltavien yksikköjen valinta	48
5.2.3	Haastattelut	49
5.2.4	Aineiston vahvuudet ja heikkoudet	51
6.	Työterveyshuollon johtajien käsitykset johtamistyön sisällöstä ja kohteesta	52
6.1	Käsitysten tutkiminen	52
6.1.1	Fenomenografia käsitysten tutkimisen menetelmänä.....	52
6.1.2	Analyysin kulku.....	54
6.2	Käsitykset johtamistyön sisällöstä ja kohteesta.....	57
6.3	Käsitykset johtamistyön sisällöstä ja kohteesta työn historiallisten organisointimuotojen ja johtamisen tyyppien ilmentäjinä.....	71
6.3.1	Käsityömäiseen työn organisointitapaan ja intuitiiviseen johtamiseen liittyvät käsitystyyppit.....	71
6.3.2	Massatuotantoon ja rationaaliseen johtamiseen liittyvät käsitystyyppit.....	72
6.3.4	Prosessien parantamiseen ja tulosjohtamiseen liittyvät käsitystyyppit	73
6.3.5	Massaräätälöintiin, yhteiskehittelyyn ja kehitysprosessin hallintaan liittyvä käsitystyyppi.....	75
6.4	Yhteenveto ja johtopäätökset	76
7.	Työlähtöisten menetelmien oppimisprosessi.....	84
7.1	Aineisto ja aineiston analyysi	84
7.2	Työterveyshuoltoyksikkö 1: Kunnallisen terveystieteiden keskuksen työterveyshuolto... 86	86
7.3	Työterveyshuoltoyksikkö 2: Kunnallinen liikelaitos.....	91
7.4	Työterveyshuoltoyksikkö 3: Yhdistysmuotoinen työterveyshuolto	95
7.5	Työterveyshuoltoyksikkö 4: Yksityinen työterveyshuoltopalvelujen tuottaja	99
7.6	Työlähtöisten menetelmien oppimisprosessit ekspansiivisen oppimisen valossa 104	
7.6.1	Vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen	106
7.2.2	Vallitsevan käytännön analyysi	107
7.2.3	Uuden ratkaisun mallintaminen ja mallin tutkiminen	110
7.2.4	Uuden mallin käyttöönotto	112
7.2.5	Uuden toiminnan vakiinnuttaminen ja laajentaminen	115
7.7	Yhteenveto ja johtopäätökset	116
8.	Työterveyshuollon johtajien käsitykset työlähtöisen otteen käyttöönotto ja vakiinnuttamisvaiheen ongelmista, haasteista ja kehitystarpeista.....	119
8.1	Aineisto ja aineiston analyysi	119

8.2 Käsitteet työlähtöisten menetelmien käyttöönotto- ja levittämävaiheen ongelmista, kehitystarpeista ja haasteista.....	120
8.3 Yhteenveto ja johtopäätökset	128
9. Pohdinta ja arviointi	137
9.1 Tutkimuksen tarkastelua kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian peruseräperiaatteiden valossa	138
9.2 Tutkimuksen tulosten pohdintaa.....	139
9.3 Tutkimuksen arviointia.....	150
9.3.1 Aineisto ja aineiston keruu	150
9.3.2 Aineiston analyysi	152
9.3.3 Tutkijan rooli	154
9.3.4 Tutkimuksen tulosten arviointi, yleistettävyyden ja haasteet jatkotutkimukselle	155
10. Johtopäätökset	159
Lähteet	159
Julkaisemattomat lähteet	168
LIITE 1: Haastattelurunko.....	170

1. Johdanto

Tämän päivän työelämä on muutoksessa. Siirtyminen teollisesta yhteiskunnasta jälkiteolliseen yhteiskuntaan on muuttanut työelämää ja sen rakenteita. Kasvio & Kandolin (2007) näkevät työn nyky-yhteiskunnan ydininstituutiona. Ihmisten elämä on hyvin työkeskeistä. Suuri osa työkäisistä ihmisistä käy ansiotyössä ja ajankäytöllisesti työ vie suuren osan heidän aktiivisesta ajastaan. Ihmisten sosiaalinen asema ja identiteetti määrittyvät pitkälti heidän ammattinsa, työsaavutusten ja uralla menestymisen perusteella. Työ määrittää ja säätelee pitkälti myös sosiaalisia suhteita, vapaa-aikaa ja perhe-elämää. Toisaalta työelämän ulkopuolelle jääneet ihmiset kokevat itsensä, ja heitä kohdellaan, muutenkin syrjäytyneinä. (Kasvio & Kandolin 2007, 7)

Kansainvälinen taloudellinen ja teknologinen kilpailu on kiihtynyt globalisaatioksi kutsutun ilmiön myötä ja tällä on vaikutuksensa työhön ja työelämään. Suomessakin hyvinvointiyhteiskunnan korostamisen rinnalla on alettu toistaa kilpailukyky-yhteiskunnan retoriikkaa. Tämä retoriikka näkyi ensin liike-elämässä ja siirtyi 1990-luvun laman varjolla julkiselle sektorille, uuden julkisjohtamismallin (new public management) myötä. Kilpailukykyvaltion tehtävänä on ensisijaisesti tukea ja edistää tietoon perustuvaa taloutta, ja maksimoida yhteiskuntaan virtaavat taloudelliset resurssit. Muun muassa perinteinen hyvinvointivaltio määrittyy talouden ja kansallisen kilpailukykyyn näkökulmasta. Kansakuntien menestys riippuu niiden saavuttamisen osaamisen ja työn tasosta, ja innovaatioiden merkitys korostuu (Heiskala 2006; Kettunen 2005; Kasvio & Kandolin 2007, 7). Suomessa kilpailukykyä on pyritty kehittämään erilaisten tulevaisuudenennakointihankkeiden, kuten kansallinen tietoyhteiskuntastrategian (2006) ja Kansallisen innovaatiostrategian (2008), avulla.

Jälkiteollista yhteiskunnassa esiintyviä työn rakenteita ja työssä ilmeneviä piirteitä on kuvattu monesta näkökulmasta. Esitän tässä niistä muutaman. Castells (2000) kuvaa jälkiteollista yhteiskuntaa verkostoyhteiskuntana, jossa yritykset ja organisaatiot toimivat kansainvälisissä verkostoissa. Castellsin näkemyksen mukaan työvoima jakautuu kahtia, niihin jotka pystyvät kehittämään ja uudistamaan itseään ja taitojaan muuttuvassa ympäristössä ja niihin jotka tekevät rutiinityötä ”koneiden jatkeena”. Beck (2002)

käsittelee yhteiskuntaa yksilöllistymisen näkökulmasta; ihmiset tekevät elämässään yksilöllisiä valintoja. Työ ja ammattiura eivät välttämättä ole enää heidän identiteettinsä perustana ja ihmiset hakevat työn ja vapaa-ajan välille tasapainoa henkilökohtaisin perustein. Sennett (2002) puolestaan näkee työelämän kehityksen työelämän huononemisenä. Elämänikäisistä työurista on siirrytty pirstaloituneisiin työuriin. Tämän, kuten myös työelämän työntekijälle asettamat joustavuuden vaatimukset, Sennett näkee työntekijöitä kuormittavana tekijänä. Kaikkia näitä toisistaan poikkeavia näkemyksiä yhdistävä tekijä on se, että työ ja sen rakenteet kuvataan ratkaisevalla tavalla erilaisina kuin teollisessa yhteiskunnassa.

Mistä tässä työelämän muutoksessa sitten oikein on kyse? Yksittäisillä ja toimialoilla ja työpaikoilla tämä laajempi yhteiskunnan muutos näkyy tuotanto- ja palvelukonseptien muutoksena. Mäkitalo & Paso (2008) kiteyttävät tämän muutoksen seuraavasti: Työ on ytimeltään tuotannollista toimintaa, jossa tuotetaan tavaroita, palveluja tai tietoa sitä tarvitseville. Tuotannollinen toiminta perustuu aina tuotanto- tai palvelukonseptiin; mitä tuotetaan, miksi tuotetaan ja miten tuotetaan? Toimintaideat ja -tavat ovat muutoksessa monilla toimialoilla. Voidaankin nähdä, että tuotanto- tai palvelukonseptien (toimintakonsepti) muutos ovat työn ja työelämän muutoksen ydin. (Mäkitalo & Paso 2008, 10 – 11)

Työn muutoksella on yhteys yksilöiden työhyvinvointiin. Työhyvinvointiongelmien tulevat ajallisesti esiin työelämän muutosvaiheissa. Tästä syystä niitä voidaan tarkastella ilmiönä, joka saa selityksensä työn muutoksesta ja muutoksen eri vaiheista. (Mäkitalo & Paso 2008, 10 – 11, 24) Launiksen & Pihlajan (2005, 25) mukaan ”Toimintakonseptien muutokset ovat työhyvinvointitutkimuksen keskeinen haaste erityisesti siksi, että muutokset ovat 1990-luvun alusta lähtien tulleet keskeiseksi osaksi työelämän arkea”. Samanaikaisesti väestö ikääntyy, suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle ja työelämään tulevat uudet ikäluokat ovat entistä pienempiä. Yhteiskunnassamme on tarve työurien pidentämiselle. Poliittisessa keskustelussa hallituksen päätös eläkeiän nostosta asteittain 65 vuoteen on nostattanut tunteita (mm. PTK 23/2009 vp - Täysistunto ja suullinen kyselytunti osoitteessa <http://www.parlament.fi/>). Opposition ja ammattiyhdistysliikkeen mukaan parempia keinoja työurien pidentämiselle ovat työssä jaksamisen tukeminen, kuntoutus, joustot sekä houkuttelevat eläkekertymät. (mm. HS 8.3.2009 <http://www.hs.fi/>) Työelämän muutos, siitä seuranneet työhyvinvointiongelmien asiakasyhteyksissä ja samanaikainen tavoite

pidentää työuria ovat työterveyshuoltojen tämän päivän haaste. Tähän haasteeseen vastaaminen vaatii muutosta myös työterveyshuolloissa, altistelähtöisellä ja sairausvastaanottoihin perustuvalla konseptilla ei enää pystytä vastaamaan työelämän muuttuneisiin haasteisiin.

Kyetäkseen vastaamaan työelämän muutokseen ja sen työterveyshuolloille asettamiin haasteisiin, joukko työterveyshuollon toimijoita on lähtenyt kehittämään työlähtöistä, työkykyä kehittävää työskentelyotetta yhdessä Verve Consultingin ja Työterveyslaitoksen kanssa. Työlähtöinen ote perustuu toiminnan teoriaan ja kehittävään työntutkimukseen ja sitä on kehitetty oppimisprosessissa, jonka oletetaan olleen ekspansiivinen. Tämä oppimisprosessi tähtää työterveyshuoltojen toimintakonseptin muutokseen. Johdolla on keskeinen rooli tämän muutoksen ja oppimisprosessin mahdollistajana ja eteenpäin viejänä.

Minulla oli ilo päästä tutkimaan tätä työterveyshuolloissa meneillään olevaa oppimisprosessia, sillä työterveyshuolto on yksi niistä toimijoista, joilla on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin työpaikkatasolla. Käytännön työelämäkokemukseni kautta olen havainnut, että työssä jaksamisen ongelmat ovat hyvin yleisiä ja näkemykseni mukaan työpaikoilla ei kiinnitetä riittävästi huomiota työntekijöiden kuormittumiseen. Nämä arkiset havainnot herättivät kiinnostukseni työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Joten mahdollisuus tehdä pro gradu – työni osana meneillään olevaa Työläs – hanketta tarjosi mielenkiintoisen haasteen. Minua kiinnostaakin millaisena tämä muutos työterveyshuolloissa näyttäytyy johtamisen näkökulmasta.

Olen valinnut tutkimukseeni johtamisen näkökulman, koska oppiminen ja erityisesti sen johtaminen aiheena kiinnostaa minua. Johtajat tekevät koko organisaatioita koskevia tärkeitä päätöksiä ja heidän päätöksillään on vaikutusta jokaisen organisaatiossa työskentelevän työhön. Johto linjaa organisaation strategiset päämäärät ja määrittää näin ollen myös työyhteisön oppimisen kohteen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää: 1. Millaisia käsityksiä johtajilla on johtamistyön sisällöstä ja kohteesta? Millaisia jännitteitä käsityksissä ilmenee?
2. Millaisena johtajat näkevät työlähtöisen otteen oppimisprosessin omassa yksikössään?

3. Millaisia ongelmia, kehitystarpeita ja haasteita johtajat näkevät työlähtöisen otteen käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheessa? Palaan näihin tutkimuskysymyksiin luvussa 5.1.

Tämän tutkimusraportin rakenne on seuraava. Aluksi, luvussa 2 käsittelen työterveyshuoltoa, sen historiallista kehittymistä ja sitä ohjaavaa lainsäädäntöä. Tuon myös esille työlähtöisen otteen lähtökohdat ja keskeiset piirteet. Luvussa 3 käsittelen oppimisen johtamista, johtamisoppien sekä työn organisaatiomuotojen ja johtamistoiminnan historiallista kehitystä. Tämän tutkimuksen taustateoriaa kehittävää työntutkimusta käsittelen luvussa 4 ja tutkimusprosessiani luvussa 5. Seuraavassa kolmessa luvussa tuon esille tutkimustulokseni: Luvussa 6 käsittelen työterveyshuollon johtajien käsityksiä johtamistyönsä sisällöstä ja kohteesta, luvussa 7 työlähtöisen otteen oppimisprosessia ja luvussa 8 johtajien käsityksiä työlähtöisen otteen käyttöönotto- ja levittämisvaiheen ongelmista, kehitystarpeista ja haasteista. Pohdin ja arvioin tutkimustani luvussa 9 ja lopuksi luvussa 10 esitän tämän tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset.

2. Työterveyshuolto

2.1 Kuvaus kenttäkohteesta

Tutkimukseni kohteena ovat työterveyshuollot. Tutkimuksessa on mukana 10 työterveyshuoltoyksikköä; kaksi kunnallista, kolme kunnallista liikelaitosta, kaksi yhdistysmuotoista ja kolme yksityistä työterveyshuollon toimijaa. Työterveyshuoltoyksiköt toteuttavat Työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaista työterveyshuoltoa omissa asiakasyrityksissään. Tutkimuksessa mukana olevat työterveyshuollot ovat yhtä lukuun ottamatta mukana Työläs-hankkeessa ja ne kaikki käyttävät tai ovat kouluttautumassa käyttämään työssään työlähtöisiä menetelmiä (ks. luku 2.3). Tutkimukseni käsittelee näiden työlähtöisten menetelmien oppimisen johtamista. Tutkin siis johtamistoimintaa; sitä millaisia käsityksiä johtajille on johtamistyönsä sisällöstä ja kohteesta, työlähtöisten menetelmien oppimisprosessista sekä ongelmista, kehitystarpeista ja haasteita työlähtöisten menetelmien käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheessa.

2.2 Työterveyshuollon kehitys 1800-luvulta nykypäivään

Työterveyshuollon kehitys Suomessa on alkanut teollistumisen myötä. Kehityksen katsotaan tapahtuneen neljän vaiheen kautta; ensimmäisessä vaiheessa (ennen vuotta 1850) työterveyshuolto on ollut suurten työntajien satunnaista terveystalveta, toisessa vaiheessa (vuosina 1850 – 1960) korvaavaa ja hoitavaa yleislääkäritalveta. Kolmannen kehitysvaiheen katsotaan alkaneen 1960-luvulla. Tällöin siirryttiin riski- ja työympäristölähtöiseen ehkäisevään työterveyshuoltoon. Neljäs kehitysvaihe on kokonaisvaltainen, työpaikkaa ja työkykyä kehittävä työterveyshuolto. Tämän vaiheen alkuna pidetään 1980-lukua. (Rantanen 1999, 27). Nämä vaiheet olen kuvannut tiivistetysti luvussa 2.2.5. Mäkitalon (2006) mukaan siirtymää neljänteen vaiheeseen ei ole vielä tapahtunut. Hänen mukaansa työterveyshuollon toimintakonsepti perustuu edelleen riski- ja työympäristölähtöiseen ehkäisevään työterveyshuoltoon. Tämän kriittisen näkökulmaan

pohjautuu myös Työläs- hanke, johon tämä tutkimus liittyy. Kritiikin tuon esille yleisesti vallitsevan näkemyksen rinnalla luvussa 2.2.4.

2.2.1 Suurten työnantajien satunnainen terveystyöpalvelu

Työterveyshuollon historiallisen kehityksen lähtökohtana voidaan nähdä 1800-luvulta alkanutta tehtaanlääkärien ja terveydenhoitajien toimintaa. Suurteollisuuden kehittymisen myötä teollisuuslaitokset ja eräät muutkin työpaikat, kuten valtion rautatielaitos, huolehtivat laajasti työntekijöidensä ja heidän perheidensä terveyden- ja sairaudenhoidosta. Jotkin teollisuuslaitokset ylläpitivät myös omia sairaaloitaan ja synnytyslaitoksia. On todennäköistä, että tehtaissa toimineet lääkärit ja terveydenhoitajat pyrkivät puuttumaan myös tuotannossa esiintyviin terveydelle haitallisiin epäkohtiin, esimerkiksi tapaturma-alttiisiin töihin, vaikka tieteellistä tietoa ei vielä juurikaan työterveysriskeistä ollut, eikä menetelmiä niiden arvioimiseksi ja niihin puuttumiseksi. Tehtaanlääkäri ja terveydenhoitajatoiminnan pääasiallinen motiivi lienee ollut työvoiman houkuttelemisen ja töissä pitäminen tarjoamalla heille sairaanhoito. Samasta syystä suuret työnantajat tarjosivat työntekijöille muun muassa asuntoja, kirkkoja ja lastenseimiä. (Husman 2003, 29; Mäkitalo 2006, 2 – 3)

2.2.2 Korjaava ja hoitava yleislääkäripalvelu

Toinen työterveyshuollon kehitysvaihe oli siirtyminen korjaavaan ja hoitavaan yleislääkäripalveluun alkaen 1850-luvulta. Teollisen tuotannon laajentuessa Suomessa yhä useammat ihmiset työskentelivät muualla kuin maanviljelyksessä. Teollisen, kuten myös muiden sektoreiden tuotantomenetelmät, muuttuivat uusia, vakaviakin työterveysriskejä sisältäviksi. Yrityksille työterveyshuollon järjestäminen perustui edelleen vapaaehtoisuuteen. Työterveyshuolto oli pääosin reaktiivista ja sairauslähtöistä. Huomio 1930- ja 1940-luvulla suuntautui kuitenkin myös työstä johtuviin sairauksiin, kuten kivipölykeuhkoon eli silikoosiin ja häämyrkytyksiin. Tätä voidaankin pitää työlääkätieteen alkuna Suomessa. 1940- ja 1950-luvulla alkoi ammattitautien ja ammattikuolemien määrä lisääntyä. Ammattitautien ja ammattikuolemien määrät olivat jopa niin suuria, että sen voidaan nähdä uhanneen yhteiskuntarauhaa. Uudenlaiset,

erityisesti työhygieniset terveysriskit olivat laadultaan sellaisia, että niitä ei pystytty selvittämään ilman tieteellistä tutkimusta. Vuonna 1951 perustettiin Työterveyslaitos, puolueeton asiantuntijaorganisaatio, jonka tehtävänä oli tuottaa tietoa ja menetelmiä työterveysriskien ehkäisemiseksi. Työterveyslaitoksen perustaminen vauhditti työlääketieteen kehittämistä. Tieteelliseen tietoon perustuvia standardeja, ohjeita ja rajoituksia alkoi syntyä työnantajien noudatettavaksi. (Husman 2003, 29; Mäkitalo 2006, 1,3; Rantanen 1999, 27)

2.2.3 Riski ja työympäristölähtöinen ehkäisevä työterveyshuoltopalvelu

Kolmas työterveyshuollon kehitysvaihe alkoi vasta sata vuotta myöhemmin 1960-luvulla. Työterveyshuollon kehitystä vauhditti 1971 työmarkkinaosapuolten solmima sopimus työpaikkaterveydenhuollon kehittamisestä ja se voidaankin nähdä nykyisen työterveyshuollon pohjana. Tämän sopimuksen sisältö siirtyi lähes sellaisenaan työterveyshuoltolakiin vuonna 1978. Lakia valmisteltiin jo 1960-luvun lopulta lähtien. Tässä kolmannessa kehitysvaiheessa alettiin painottaa ennalta ehkäisevää työterveyshuoltoa. Työterveyshuolto oli riski- ja työympäristölähtöistä. Huomio kiinnittyi työoloissa esiintyviin fysikaalisiin, kemiallisiin ja biologisiin altisteisiin. Lailla haluttiin taata tämän ennaltaehkäisevän toiminnan ulottuminen kaikille työpaikoille, riippumatta niiden koosta tai toimialasta. Laki antoi työnantajille mahdollisuuden sisällyttää työterveyshuoltopalveluunsa ehkäisevän työterveyshuollon lisäksi myös yleisen ehkäisevän terveydenhoidon ja sairaanhoidon, vaikka näiden katsottiinkin kuuluvan yhteiskunnan velvollisuuksiin. Taloudellisena kannustimena, työterveyspalveluiden aikaansaamiseksi, työnantajille alettiin maksaa sairausvakuutuslakiin perustuvaa osittaista korvausta työterveyshuollon kustannuksista. Myös työnantajien työntekijöilleen tarjoama sairaanhoito hyväksyttiin korvauksen piiriin, silloin kun se toteutettiin osana sellaista työterveyshuollon kokonaisuutta, joka sisälsi myös ennalta ehkäisevää toimintaa. Lain säätämisen yhteydessä vakiintui käsite ”lakisääteinen työterveyshuolto”, tarkoittamaan lähinnä työoloihin kohdistuvaa ennaltaehkäisevää toimintaa, jättäen ulkopuolelleen sairaanhoidon. (Husman 2003, 29 – 31; Mäkitalo 2006, 4; Rantanen 1999, 27)

2.2.4 Kokonaisvaltainen työpaikkaa ja työkykyä kehittävä työterveyshuolto ja siitä esitetty kritiikki

Rantanen (1999) esittää, että neljäs työterveyshuollon kehitysvaihe alkoi 1980-luvun loppupuolella. Työterveyshuolloissa siirryttiin kokonaisvaltaiseen, työpaikkaa ja työkykyä kehittävään toimintatapaan. (Rantanen 1999, 27) Tässä luvussa tuon esille yleisesti vallalla olevan näkemyksen, jonka mukaan siirtymä kokonaisvaltaiseen työpaikkaa ja työkykyä kehittävään työterveyshuoltoon on tapahtunut (ks. esim. Rantanen 1999; Husman 2003, Hyvä Työterveyshuoltokäytäntö 1997; mutta myös Mäkitalo 2006) Esitän rinnalla Mäkitalon (2006) kriittisen kannanoton siitä, että tätä siirtymää neljänteen kehitysvaiheeseen ei ole vielä tapahtunut. Hänen mukaansa työterveyshuolto perustuu 2000-luvullakin edelleen pääosin riski- ja työympäristölähtöiseen otteeseen. Tässä tutkimuksessa käsiteltävä työlähtöinen työterveyshuolto perustuu muun muassa Mäkitalon (2006) näkemykseen työterveyshuollon kehityksestä. Tämän luvun tekstissä nämä kaksi näkemystä, vallitseva näkemys ja Mäkitalon (2006) kritiikki, kulkevat rinnakkain.

1980-luvulla työterveyshuollon toiminnan kohteeksi nostettiin työolojen rinnalle työtehtävien fyysinen ja psyykinen kuormittavuus. Taustalla olivat tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvien sairauspoissaolojen lisääntyminen, kuten myös ennenaikaiselle eläkkeelle jäävien työntekijöiden suuri määrä. Samanaikaisesti ergonominen tieto ja ergonomiset välineet lisääntyivät. Työn kuormittavuustekijöistä alettiin puhua ja niitä alettiin mitata. Työtehtävien ergonomisuus ja fyysinen kuormittavuus tulivat työpaikkaselvitysten ja mittauksen kohteeksi ja työfysioterapeuttien ammattiryhmä kasvoi työterveyshuolloissa. Psyykkisen kuormittavuuden mittaukset eivät yleistyneet yhtä suurena määrin. Nämä mittaukset perustuivat pääosin Työterveyslaitoksen luomiin kyselylomakkeisiin, jotka oli tehty mittaamaan monotoniselle teollisuus- ja valvomotyölle ominaisia kuormitustekijöitä. Ne soveltuivat huonosti muunlaisten työtehtävien psyykkisen kuormittavuuden mittaamiseen, joten psyykkisten kuormittavuustekijöiden osalta osoittautui vaikeaksi saada aikaan myönteisiä vaikutuksia. Innostus työoloihin kohdistuvaan, työpaikkaselvitysten ja työterveystarkastusten avulla toteutettuun ennalta ehkäisevään toimintaan alkoi laantua toiminnan heikon vaikuttavuuden vuoksi. Työtehtävien kuormittavuuden arviointi ja kuormittavuuden vähentämiseen ohjaavat suositukset sopivat hyvin altisteiden seurantaan perustuvaan malliin ja eivät vaatineet

työterveyshuoltojen toimintakonseptin muuttamista, toisin sanoen työterveyshuolto oli edelleen kolmannen kehitysvaiheen mukaista riski- ja työympäristölähtöistä ennalta ehkäisevää toimintaa. (Mäkitalo 2006, 6 – 7)

1990-luvulle tultaessa työelämän vaatimukset olivat muuttuneet; työssä olevat fyysiset, kemialliset ja biologiset vaaratekijät olivat vähentyneet, joskaan eivät poistuneet kokonaan. Samanaikaisesti työ oli muuttunut henkisesti aiempaa vaativammaksi. (Husman 2003, 29) Vuosikymmenen lopulla lakisääteisen työterveyshuollon konseptia on pyritty uudistamaan laatutyön avulla, luomalla työterveyshuollon perustoiminnoista (työpaikkaselvitys ja työterveystarkastus) prosessikuvauksia, niin sanottuja ”hyviä käytäntöjä”. ”Hyvä työterveyshuoltokäytäntö” tuli käsitteenä työterveyshuoltolainsäädäntöön vuonna 1995 voimaantulleen korvauslainsäädännön uudistuksen yhteydessä. Toiminnan lähtökohdaksi nostettiin tällöin työpaikkojen yksilölliset tarpeet, samalla korostettiin näyttöön perustuvien menetelmien käyttöä, toiminnan prosessiluonnetta ja vaikuttavuuden arviointia. Kyse oli olemassa olevien käytäntöjen yhtenäistämisestä ja itsearvioinnin mahdollistamisesta. Varsinaisesti työterveyshuollon konseptin uudistamiseen tähtäävää sisällöllistä uudistamista ei Mäkitalon (2006) mukaan hyvään työterveyshuoltokäytäntöön kuitenkaan liittynyt. (Hyvä työterveyshuoltokäytäntö 1997, 4 – 7; Mäkitalo 2006, 7 – 8) Ei ole yllättävää, että tällaisia ”hyvä käytäntö” tyyppisiä suosituksia tuotiin esille juuri 1990-luvulla, jolloin new public management levisi uutena hallinnan mallina julkiselle sektorille (ks. Kettunen 2005).

Työterveyshuollon keskeiseksi sisällöksi on Husmanin (2003) mukaan muodostunut työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky-toiminta), joka levisi laajempaan tietoisuuteen vuoden 1990 tulopoliittisen kokonaisratkaisun jälkeen. Työterveyshuolto veloitettiin osallistumaan tyky-toimintaan työpaikoilla vuonna 1991 työterveyslakiin tehdyn muutoksen myötä. Käsite työkykyä ylläpitävä toiminta toimii ”sateenvarjokäsitteenä” hyvin monenlaiselle toiminnalle; joillakin työpaikoilla tyky-toiminta on hyvin laaja-alaista sisältäen työntekijöiden terveydestä ja toimintakyvystä huolehtimisen lisäksi työyhteisön kehittämisen ja työympäristön parantamisen, mutta suuressa osassa työpaikoista, se on liikuntapainotteista ja joillakin työpaikoilla se tarkoittaa uimahallilippuja, liikuntapäiviä ja kuntoutusta. (Husman 2003, 29 – 30; Mäkitalo 2006, 11)

Työkyvyn ylläpitäminen käsitettiin fyysisestä kunnosta huolehtimisena, eivätkä ajatukset työympäristön altisteiden tarkastamisesta ja työyhteisön kehittämisestä työkyvyn ylläpitämisenä saaneet juuri vastakaikua. Yritysten osaamisen hallinta ei koskaan muodostunut työterveyshuoltojen toimintatavaksi. 2000-luvun alussa innostus liikuntapainotteiseen tyky-toimintaan alkoi laantua niin työnantajien kuin työterveyshuollonkin keskuudessa. Työkyky-käsite jäi taka-alalle ja esiin nousi käsite työhyvinvointi. Yritykset alkoivat nimetä työterveysohjelmiaan työhyvinvointiohjelmiiksi. Työkykyä ylläpitävä toiminta ei syventänyt työterveyshuollon ja yritysten yhteistyötä niin, että työterveyshuollosta olisi tullut työpaikkojen kehittämisvoimavara, vaan se jäi yritykseksi uudistaa työterveyshuollon toimintakonseptia. Tyky-toiminta nosti kuitenkin työhyvinvointiasiat monissa yrityksissä tärkeiden asioiden listalle, mutta sen varsinainen kohde ikääntyneen työväestön työkyvyn ylläpitäminen ei antanut kuitenkaan työterveyshuolloille pitkäjänteisesti uusia toiminnan edellytyksiä. Mäkitalon (2006) mukaan tyky-toimintaan liittynyt työterveyshuollon suuntautumisen muutos työstä työntekijöihin ei toimi kestäväenä ratkaisuna tilanteessa, jossa työn vaatimukset tuntuvat lisääntyvän. (Mäkitalo 2006, 9 – 12)

1980-luvun lopulla, lähes samanaikaisesti tyky-toiminnan kanssa työterveyshuollon toiminnan kohteeksi tuli työyhteisön toiminnan kehittäminen. Tämän kehityksen taustalla voidaan nähdä yleisempi työyhteisön ja yhteisöllisyyden korostaminen yhteiskunnassa. Työterveyshuollon aikaisempi toiminnan kohde työympäristö täydentyi työyhteisöllä; kiinnitettiin huomiota työpaikan psykososiaalisiin kuormitustekijöihin, kuten työtehtävien vaativuuteen, työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin koskien omaa työtään sekä työntekijän saamaan sosiaaliseen tukeen. Lisäksi kiinnitettiin huomiota muun muassa ryhmadynamiikkaan ja työilmapiiriin. Menetelminä olivat esimerkiksi ilmapiirikyselyt palautteineen ja ryhmäkeskusteluinterventiot. Usein kyseessä olivat tulehtuneesta ilmapiiristä johtuneiden kriisien selvittelyt. Työyhteisötyö lähti pitkälti ajatuksesta, että parantuneen vuorovaikutuksen myötä työyhteisöt pystyvät pitkälti ratkaisemaan omat ongelmansa. Vaikka osallistujat olivat tyytyväisiä, työyhteisötyö ei kuitenkaan tarjonnut riittävästi välineitä työyhteisölle ratkaista yhä monimutkaisemmaksi muuttuneita tuotannon ongelmatilanteita. Työyhteisön toiminnan kehittämistyö voidaan nähdä nivoutuvan laaja-alaisesti toteutettuun tyky-toimintaan, sillä laaja-alaisen tyky-toiminnan yhtenä kohteena on työyhteisö, työntekijän ja työyhteisön rinnalla. Työyhteisötyön myötä työterveyshuollon uudeksi ammattiryhmäksi tulivat työterveyspsykologit. Työyhteisötyö

tuli lakisääteiseksi vuonna 2001 ja se on vakiintunut osaksi työterveyshuollon kokonaisuutta. Mäkitalon (2006) mukaan myöskään työyhteisötyö ei pystynyt murtamaan työterveyshuollon riski- ja työympäristölähtöistä toimintakonseptia, mutta täydensi työterveyshuoltotyön toiminnan kohdetta, käsittämään myös työyhteisön hyvinvoinnin. Työyhteisötyön myötä työterveyshuollon toiminnan kohde oli laajentunut käsittämään työympäristön, sairaanhoidon, työtehtävien fyysisen kuormittavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin. (Mäkitalo 2006, 12 – 14)

Mäkitalon (2006) mukaan työterveyshuolto on tänä päivänä hyvin sairaanhoitopainotteista. Työoloihin kohdistavan ennaltaehkäisevän työn osuus on työterveyshuolloissa vähäinen verrattuna yksilötyöskentelyyn. Tosin aloitteita työolosuhteiden parantamiseksi tehdään myös sairaanhoidon ja terveystarkastusten perusteella. Sairanhoidon ja yksilöllisen perusterveydenhuollon korostumista kuvaa hyvin se, että asiantuntija-arvioiden perusteella työterveyshuolto hoitaa noin kolmanneksen työikäisten perusterveydenhuollosta. Kuitenkin työterveyshuoltoa, sen yhteiskunnallista merkitystä ja kustannuksien korvattavuutta, on perusteltu nimenomaan ennaltaehkäisevällä työllä sekä terveellisen ja turvallisen työn teemoilla (Mäkitalo 2006, 6, 14 – 16)

Paine lisätä työterveyshuollon sairaanhoitopainotteisuutta on kasvanut 2000-luvulla. Tähän ovat vaikuttaneet kunnallisen perusterveydenhuollon heikkeneminen ja työntekijöiden mielenterveysongelmien lisääntyminen. Työterveyshuolto järjestetään myös aiempaa useammin liiketoimintana, jolloin huomio kiinnittyy toiminnasta saatavaan liikevoittoon; terveyden- ja sairaanhoito tutkimuksineen on yrityksille liiketoiminnallisesti kannattavampaa kuin ennaltaehkäisevä työ. Tämä näkyy erityisesti lääkäriasemien ja työterveysketjujen työssä. Yritysten omat työterveyshuollot ja kunnalliset työterveyshuollot eivät ole toistaiseksi toimineet liiketoiminnan mallien mukaan, joskin kunnallisilla liikelaitoksilla saattaa olla painetta siirtyä liiketoiminnan suuntaan. Työterveyshuollon sairaanhoitopainotteisuuden myötä työterveyshuollosta yrityksille ja Kansaneläkelaitoselle aiheutuneet kustannukset ovat kasvaneet, mutta työntekijöiden terveydentila ei ole parantunut. Päinvastoin palveluntarve ja työntekijöiden sairauspoissaolot ovat lisääntyneet. On nähtävissä, että työnantajat kyselevät työterveyshuolloilta palveluita, joilla lisääntyneitä sairauspoissaoloja pystyttäisiin vähentämään. Työnantajat odottavat työterveyshuolloilta jotain muuta, kuin joustavaa pääsyä lääkärin- ja terveydenhoitajan vastaanotoille. ”Pelkkä sairaanhoito ei siis riitä,

etenkään silloin kun työ aiheuttaa vaaraa tai riskiä terveydelle ja hyvinvoinnille.”

(Mäkitalo 2006, 15 – 16)

Husmanin (2003) mukaan työterveyshuollon keskeisimmät haasteet ovat 2000-luvulla työn psykososiaalinen kuormitus, kiire ja työväestön ikääntyminen. Aikaisempien hoitavien ja ennaltaehkäisevien toimenpiteiden rinnalle on tarvetta kehittää kokonaisvaltaista, työn organisaatioon ja yrityskulttuuriin integroituvaa kehittävää otetta. (Husman 2003, 29)

Ratkaisuksi tähän haasteeseen on kehitetty muun muassa työhyvinvointia edistävää työn kehittämistä eli työlähtöistä otetta työterveyshuolloille. (ks. esim. Launis & Pihlaja 2005; Mäkitalo 2006; Mäkitalo & Paso 2008) Tätä työlähtöistä otetta kuvaan luvussa 2.3.

Tiivistelmän tässä luvussa esittämistäni työterveyshuollon historiallisista kehityslinjoista esitän seuraavassa alaluvussa.

2.2.5 Yhteenveto työterveyshuollon kehityslinjoista

Taulukko 2.1: Työterveyshuollon historialliset kehityslinjat

Ajanjakso	Työterveyshuollon kehitysvaihe	Lait ja säännökset	Henkilöstö ja työnjako	Väline	Kohde
Ennen vuotta 1850	Suurten työnantajien satunnainen terveysterveyspalvelu	vapaaehtoisista, ei lailla säädeltyä	tehtaanlääkäri/terveydenhoitaja	sairaanhoito	työvoiman houkuttelevuus ja työssä pitäminen
1850-1960	Hoitava ja korvaava yleislääkäripalvelu	vapaaehtoisista, ei lailla säädeltyä 1951 alkaen Työterveyslaitoksen standardit, ohjeistot ja rajoitukset	yleislääkäri/terveydenhoitaja	sairaanhoito	työstä aiheutuvien sairauksien reaktiivinen hoitaminen, työhygieniset terveysriskit
1960–	Riski-työympäristölähtöinen ehkäisevä työterveyshuolto	vapaaehtoisista lailla säädeltyyn Työterveyslaitoksen standardit, ohjeistot ja rajoitukset 1971 Työmarkkinaosapuolten sopimus 1979 Työterveyshuoltolaki	työterveyslääkäri/työterveyshoitaja	työpaikkaselvitys, työterveystarkastus, kuntoutus	työympäristö ja sen aiheuttamien työterveysriskien ehkäiseminen sairaanhoito
1980 –	Kokonaisvaltainen, työpaikkaa ja työkykyä kehittävä työterveyshuolto Mäkitalon (2006) kritiikki: Siirtymää tähän vaiheeseen ei pääsääntöisesti ole tapahtunut, vaan vallitseva kehitysvaihe on edelleen riski- ja työympäristölähtöinen ehkäisevä työterveyshuolto	1979 Työterveyshuoltolaki 1991 muutos työterveyshuoltolakiin 1997 Hyvä työterveyshuoltokäytäntö opas 2002 Työterveyshuoltolainsäädännön uudistus	työterveyslääkäri/työterveyshoitaja/työfysioterapeutti/työpsykologi	työpaikkaselvitys työterveystarkastus työky-toiminta, työyhteistyö Työlähtöiset menetelmät (Työläs hankkeeseen osallistuvissa työterveyshuolloissa)	ikäntyvän väestön työkyvyn ylläpitäminen, työyhteisön hyvinvointi, sairaanhoito

2.2 Työterveyshuoltolaki

Työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaan työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Lain mukaan työnantaja voi järjestää työterveyspalvelut itse tai yhdessä toisten työnantajien kanssa, hankkimalla palvelut terveyskeskukselta tai muulta työterveyshuoltopalvelujen tuottajalta. Halutessaan työnantaja voi järjestää työntekijöilleen myös sairaanhoitopalveluita. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001)

Lain mukaan työterveyshuolto on työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden toimintaa, jolla edistetään työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisöjen toimintaa sekä työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä. Tämä toteutetaan yhteistyössä työnantajan ja työntekijän kanssa. Toimintaa toteutettaessa noudatetaan hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteita. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001)

Työterveyshuollon toimintatapoja on puolestaan määrittää asetus¹, jonka mukaan työterveyshuollon toiminta perustuu toiminnan suunnitteluun, työterveyshuollon tavoitteiden ja keinojen määrittämiseen. Työterveyshuollon toimintatapoja ovat asetuksen mukaan työpaikkaselvitys, työterveystarkastus, vajaakuntoisten työntekijöiden selviytymisen seuranta, edistäminen ja kuntoutukseen ohjaaminen sekä neuvonta ja ohjaus. (Valtioneuvoston asetus 27.12.2001)

Työpaikkaselvitys on työterveyshuollon toiminnan perusta. Sen avulla työterveyshuolto muodostaa käsityksen työpaikasta ja sen vaaratekijöistä, riskeistä ja henkilöstön kuormittumisesta sekä tekee johtopäätöksiä keskeisistä terveysvaaroista, antaa korjausehdotuksia ja tekee terveystarkastussuunnitelman. Työterveyshuolto perustuu tarpeeseen ja tarpeen arviointi perustuu pääasiassa työpaikkaselvitykseen. Sovittujen toimenpiteiden toteutumista ja vaikutuksia seurataan yhdessä työpaikan kanssa. (Manninen & al. 2007, 85)

¹ Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta (Annettu Helsingissä 27.12.2001)

Työterveystarkastukset perustuvat työpaikkaselvityksessä esiin tulleisiin terveysriskeihin. Ne ovat osa työterveyshuollon ennaltaehkäisevää toimintaa. Työterveystarkastusten tavoitteena on selvittää terveyteen, turvallisuuteen ja työkykyyn liittyvien tekijöiden vaikutus työntekijään ja tarvittaessa käynnistää ennaltaehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet. Terveystarkastuksissa selvitetään työntekijän terveydentila, työ- ja toimintakyky sekä annetaan työturvallisuuteen ja – terveyteen liittyvää neuvontaa (Manninen & al. 2007, 124)

2.3 Työlähtöinen ote

Työlähtöinen ote on työterveyshuollon toimintatapa, jossa työterveyshuollon tarkastelun kohteena on työpaikan työtoiminta ja siinä tapahtuva muutos. Otteen avulla pyritään vaikuttamaan työhyvinvointiin ja työntekijöiden uupumiseen. Näitä ilmiöitä tarkastellaan työn muutoksen näkökulmasta. Työn muutokset ja muutosten eri vaiheet nähdään niin uupumuksen ja kuormituksen lähteenä kuin työhyvinvoinnin edistäjänä. Työlähtöinen ote perustuu teoriaan ekspansiivisesta oppimisesta ja se on pyrkimys uudistaa ja kehittää työterveyshuollon osaamista ja menetelmiä; toisin sanoen laajentaa työterveyshuoltotyön kohdetta ja kehittää työterveyshuollon toimintakonseptia. (<http://www.tyolas.fi>; Mäkitalo & Paso 2008, 42 – 43).

Työlähtöisen otteen kehittäminen on tapahtunut kahdessa Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittamassa hankkeessa. Menetelmien kehittäminen on tapahtunut Työhyvinvointia edistävän työn kehittäminen työterveyshuollon ja kuntoutuksen yhteistyönä – hankkeessa vuosina 2005 – 2008. Menetelmien vakiinnuttamista ja levittämistä edistetään Työläs – hankkeessa 2008 – 2011. Molemmissa hankkeissa ovat toimijoina olleet työterveyshuollot, jotka ovat kehittäneet työmenetelmiään Verve Consultingin² ja Työterveyslaitoksen³

² Verve Consulting tuottaa kehittävään työntutkimukseen perustuvia työn kehittämispalveluita ja tekee tuotanto- ja palvelukonseptien muutoksia koskevaa perustutkimusta (http://www.verve.fi/Suomeksi/Konsultointi/Tyota_kehittamaan).

³ Työterveyslaitos on monitieteinen Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalla toimiva tutkimus- ja asiantuntijalaitos, joka edistää työn terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden hyvinvointia (<http://www.ttl.fi/internet/suomi/organisaatio>).

tutkijoiden ohjauksessa. Kehittämistyössä on käytetty kehittävän työntutkimuksen menetelmiä, kuten muutoslaboratoriomenetelmää⁴. Työlähtöisen otteen kehittäminen on ollut oppimisprosessi, jonka oletetaan olleen ekspansiivinen. Tässä oppimisprosessissa on analysoitu työterveyshuollon historiallisesti kehittyneitä ristiriitoja, mallinnettu uudenlainen toimintatapa ja otettu se käyttöön. Toisin sanoen työterveyshuollon lakisääteisille toimintatavoille työpaikkaselvitykselle ja työterveystarkastukselle on prosessissa kehitetty uudenlainen sisältö, joka pyrkii vastaamaan työpaikkojen tarpeeseen. (<http://www.tyolas.fi>; Mäkitalo & Paso 2008, 42 – 43) Kuvaan työlähtöistä työpaikkaselvitystä ja työterveystarkastusta seuraavissa kappaleissa.

Työlähtöinen työpaikkaselvitys kohdistuu työpaikan työtoimintaan ja työn sujumiseen; mitä tavallisen työpäivän aikana tapahtuu ja miten työ sujuu. Se on asiantuntijan ohjaama, ratkaisuja tuottava oppimisprosessi, jossa työhyvinvoinnin ja työn kehittämisen kannalta on oleellista työn sujuvuuden häiriöt. Työlähtöisessä työpaikkaselvityksessä on aineistonkeruu-, analyysi-, suunnittelu-, kokeilu ja seurantavaihe. Toimintatapa edellyttää työterveyshuollolta asiantuntemusta ohjata toiminnan muutosten tarkastelua, toiminnan kehittämisen kokeilujen suunnittelua ja kokeilujen arviointia. (Mäkitalo & Paso 2008, 59 – 60.) Työlähtöisen työpaikkaselvityksen malli noudattelee ekspansiivisen oppimisen sykliä.

Työterveystarkastus, kuten työpaikkaselvityskin, kuuluu työterveyshuollon peruskeinoihin. Vakiintunut menettelytapa on, että työterveyshuollon työntekijä ja asiakas käsittelevät siinä kahden kesken eri asioita. *Työlähtöisessä työterveystarkastuksessa* päähuomio on työssä ja sen avulla yksittäisiä henkilöitä pyritään tukemaan työn muutoksessa. Työpaikalla tapahtuva muutos heijastuu aina myös yksittäiseen työntekijään, mutta hänellä ei ole välineitä jäsentää muutosta. Työterveystarkastuksissa tehtävässä henkilökohtaisen hyvinvoinnin arvioinnissa nostetaan esiin työssä tapahtuvaan muutos ja työn sujuminen. Ideana on antaa asiakkaalle välineitä suhteuttaa oma ammatillinen kehityskulkunsa meneillään olevaan muutokseen. ”Työlähtöinen työpaikkaselvitys luo siis uudenlaisen

⁴ Muutoslaboratorio on kehittävään työntutkimukseen perustuva osallistava kehittämistyön menetelmä. Muutoslaboratorio-menetelmän avulla pyritään kehittämään työyhteisön toimintatapaa ja toimintakonseptia. Sen avulla luodaan visio tulevaisuuden toimintakonseptista sekä tuotetaan nykyisiin ongelmiin sellaisia käytännön ratkaisuja, jotka vievät kohti uutta toimintatapaa. (<http://www.muutoslaboratorio.fi/>)

kuvan työntekijän ammatillisesta nykytilasta ja sen yhteydestä hänen työhyvinvointiinsa.”
(Mäkitalo & Paso 2008, 51, 69 – 70, 73)

3. Näkökulmia johtamiseen

Johtamista ja johtamistoimintaa voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tämä tutkimus kohdistuu oppimisen johtamiseen työterveyshuolloissa. Tässä luvussa tuon esille muutamia keskeisiä näkökulmia johtamiseen. Aluksi, luvussa 3.1, määritän käsitteen oppimisen johtamisen, sellaisena kun se tässä tutkimuksessa käsitetään. Toiseksi, luvussa 3.2 käsittelen johtamisoppien historiallista kehitystä ja niiden vallitsevuutta. Tämä johtamisoppien historia tuo esille kunakin aikana vallinneet johtamisopit. Toisin sanoen se tuo esille sen minkälaista kirjallisuutta ja julkaisuja työterveyshuoltojen johtajat ovat lukeneet ja mistä he ovat ammentaneet aineksia johtamistyöhönsä. Lopuksi, luvussa 3.3, tarkastelen työn historiallisia kehitysmuotoja ja johtamista konkreettisenä historiallisesti kehittyneenä toimintana.

3.1 Oppimisen johtaminen

Oppimisen johtaminen on yksi tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä, määritän sen tässä luvussa. Yleisesti puhutaan oppimisen johtamisen sijasta osaamisen johtamisesta. Haluan kuitenkin käyttää käsitettä oppimisen johtaminen, koska se on mielestäni kuvaavampi, toisin sanoen nostaa keskiöön osaamisen muodostumisen taustalla olevan oppimistoiminnan. Määrittelen käsitteen Virkkusen (2002) osaamisen johtamisen käsitteen ja Ahosen (2009) oppimisen johtamisen käsitteen avulla.

Virkkusen (2002) mukaan osaamisen johtamisessa on nähtävissä kaksi sukupolvea: Ensimmäisen sukupolven menetelmille on ominaista keskittyminen nykyisen toiminnan edellyttämään ja yksilön työtehtävässään tarvitsemaan osaamiseen, sekä luoda erilaisia osaamisen mittareita. Yrityksen osaamista tarkastellaan yrityksessä eri tehtävissä toimivien yksilöiden kautta. Yrityksen osaaminen nähdään yksilöiden osaamisen summana. Ensimmäisen sukupolven osaamisen johtamisen keskeinen kysymys on; minkälaisin keinoin yksilöt, ryhmät ja organisaatiot hallitsevat toiminnan kannalta oleellisen tiedon ja osaamisen? (Virkkunen 2002, 12 – 14; Ahonen 2008, 4)

Toisen sukupolven johtamisen menetelmiä tarvitaan, kun yrityksessä on tarve luoda uudenlaista tietoa ja osaamista. Niissä painopiste on yrityskohtaisessa osaamisessa yksilöllisen osaamisen sijasta. Huomio suuntautuu osaamisen muodostumiseen sekä yhteisöihin ja verkostoihin, joissa osaamista pidetään yllä ja uutta luodaan, ja joiden avulla organisaatiot hallitsevat jatkuvasti uudistuvaa toimintaansa. Toisen sukupolven osaamisen johtamisen menetelmissä korostetaan oppimista ja merkitysten muodostamista. Usein on kyse yritysten toimintakonseptien uudistamisesta ja kehittämisestä sekä niiden toteuttamisesta käytännössä. (Virkkunen 2002, 12 – 14; Ahonen 2008, 5)

”Osaamisen johtamisen sukupolvien erossa ei ole kyse johtamisen kohteen ja menetelmien vaihtumisesta vaan siitä, että ne ovat laajenemassa tiedon ja osaamisen siirtämisen ja jakamisen ratkaisuista uuden luomisen kysymyksiin” (Ahonen 2008,4).

Tutkimuksessani käytän käsitettä oppimisen johtaminen. Oppimisen johtamisella viitataan nimenomaan johtamiseen, jonka päämääränä on edistää oppimisprosessia. Oppimisen johtaminen on siis toimintaa ja tekoja, joilla pyritään edesauttamaan oppimisprosessin edistymistä. Ahosen (2009) mukaan oppimisen johtaminen on strategista ohjausta oppimisen kohteisiin ja verkostoihin. Toisin sanoen hän käyttää käsitettä oppimisen johtaminen samansisältöisenä kuin Virkkunen (2002) käsitettä toisen sukupolven osaamisen johtaminen.

3.2 Johtamisoppien historiallinen kehitys

Johtamisopit voidaan jakaa normatiivisiin, yhteisöllisyyden ja työmoraalin kohentamiseen perustuviin oppeihin, ja rationaalisiin, toiminnan järkiperäiseen suunnitteluun perustuviin oppeihin. Sekä Abrahamson (1997), että Barley & Kunda (1992) noudattavat tätä samaa jaottelua. ”Rationaalisisissa opeissa taloudellisen tuottavuuden katsotaan perustuneen järkevään suunnitteluun ja laskelmiin. Ne korostavat täsmällisesti määriteltyjen johtamisen menetelmien ja järjestelmien merkitystä.” Normatiivisissa opeissa sitä vastoin henkilökunnan omistautuminen työlleen ja sitoutuminen yrityksen arvoihin nähdään tuottavuutta parantavana tekijänä. (Virkkunen 2009a, 1) Nämä historian eri vaiheissa muodissa olleet johtamisopit suhtautuvat organisaatioon abstrakteina suunnitelmina; ne ilmenevät suunnittelun ja osittaisesti myös toteutuksen tasolla, mutta ne eivät kuitenkaan

kuvaa konkreettista ja historiallista toimintaa. (Virkkunen 2009b) Vaikka nämä johtamisopit eivät varsinaisesti kuvaakaan johtamista historiallisena toimintana, katson kuitenkin tarpeellisena tuoda johtamisoppien historiallisen kehityksen esille, sillä johtajat ammentavat aineksia käytännön työhönsä johtamiskirjallisuudesta ja alan julkaisuista, joissa nämä opit ovat vahvasti esillä. Johtamista konkreettisesti historiallisesti kehittyneenä toimintana tarkastelen luvussa 3.3

Historiallisesti normatiivisten ja rationaalisten johtamisoppien vaihtelu on ollut aaltoliikettä, jossa uusi oppi saanut alkunsa edellisen vastakkaista tuottavuusidea edustaneen opin kritiikistä (ks. taulukko 3.1). Tämä aaltoliike on sekä Barleyn & Kundan (1992) että Abrahamsonin (1997) mukaan ollut yhteydessä talouden pitkiin aaltoihin, Kondratievin sykleihin⁵. Talouden kehityksen pitkien aaltojen nousuvaiheessa taloudellinen toiminta laajenee. Tällöin rationaaliset johtamisopit ovat olleet vallalla; johtajat mieltyvät rationaalsiin oppeihin tilanteessa, jolloin yrityksen tuottavuus syntyy investoinneista ja automaatiosta, sillä ne auttavat tuotantoprosessien, monimutkaistuvien yritysorganisaatioiden ja investointiprosessien hallinnassa. (Barley & Kunda 1992, 391; Virkkunen 2009a, 5) Uudet rationaaliset johtamisopit ovat syntyneet innovaatioina aallonpohjavaiheessa, samassa ryppäässä teknologisten innovaatioiden kanssa, jotka ovat aikaansaaneet teknis-taloudellisen paradigman muutoksen. Normatiiviset opit puolestaan ovat ajoittuneet aallon käännekohtaan ja sen jälkeiseen supistumisvaiheeseen; johtajat siirtyvät normatiivisiin, yhteisöllisyyteen ja työmoraaliin kohentamiseen perustuviin oppeihin välttääkseen käännekohdan jälkeisen talouden hidastumisen. (Abrahamson 1997, 493 – 494, 523) Normatiivisia johtamisoppeja käytetään siis tilanteessa, jossa tuottavuutta on lisättävä olemassa olevissa rakenteissa (Virkkunen 2009a, 5). Abrahamsonin (1997, 524) mukaan johtamisen retoriikan muutos ei ainoastaan heijasta teknologis-taloudellista muutosta, vaan sillä saattaa olla vaikutusta myös muutoksen muotoutumiseen. Vaikka

⁵ Pitkät aallot ovat taloudessa olevia 30 – 50 vuoden pituisia jaksoja, Kondratievin syklejä (ks. esim. Freeman & Louça 2002). Jokainen pitkä aalto perustuu omanlaiseensa ydinteknologiaan ja innovaatioihin, puhutaankin teknologgis – taloudellisista paradigmoista. Teknologinen muutos tapahtuu innovaatioryvästen kautta. Kyse ei kuitenkaan ole innovaatioista sinänsä, vaan niiden leviämisestä tuotantoon, talouteen ja instituutioihin. Teknologinen muutos on siis vuorovaikutuksessa taloudellisten, sosiaalisten ja poliittisten muutosten kanssa. Kukin kumous synnyttää mullistusten ja sopeutumiskauden jälkeen sille ominaisen talouden, työn /tuotannon organisointitavan ja taloutta ja sosiaalista elämää säätelevien instituutioiden kokonaisuuden.

vallitseva johtamisen oppisuunta onkin vaihdellut, mikään vallalla olleista johtamisen suuntauksista ei ole kadonnut kokonaan, vaan jokaisesta suuntauksesta on jäänyt keskeisiä mielikuvia ja käytänteitä elämään ja ne ovat vähitellen institutionaalistuneet (Barley & Kunda 1992, 365). Muutos johtamisen vallitsevassa suuntauksessa on myös tapahtunut vähitellen, vaikka seuraavassa taulukossa muutos määritetäänkin tarkoin vuosiluvuin.

Taulukko 3.1: Johtamisoppien menestyskaudet 1870-luvulta eteenpäin Barleyn & Kundan (1992, 364) mukaan

Johtamisoppi	Ajanjakso	Perusajatus
Teollisuusolojen parantaminen	1870 – 1900	Normatiivinen
Tieteellinen liikkeenjohto	1900 – 1923	Rationaalinen
Ihmissuhdekoulukunta	1923 – 1955	Normatiivinen
Liiketoimintaprosessien ja johtamisjärjestelmien järjeistäminen	1955 – 1980	Rationaalinen
Organisaatiokulttuurin ja laadun kehittäminen	1980 –	Normatiivinen

Teollisuusolojen parantamisen oppi korosti yhteisöllisyyttä ja oli vallalla 1800-luvun loppuvuosikymmeninä. Teollisuuslaitosten omistajat pyrkivät saamaan itselleen taloudellista hyötyä kehittämällä työväestön ”henkisiä ja moraalisia ominaisuuksia”. Teollisuuslaitokset rakensivat työntekijöilleen ja heidän perheilleen kirkkoja, kouluja ja kirjastoja. Teollisuusolojen parantaminen perustui kristilliseen etikkaan, tehtaanjohtajan tehtävänä oli huolehtia työntekijöidensä olosuhteista. Työntekijöiden fyysistä hyvinvointia pyrittiin edistämään muun muassa rakentamalla työntekijöille ja heidän perheilleen asuntoja ja huolehtimalla heidän terveydenhuollostaan. Taustalla oli ajatus, että hyvinvoiva työntekijä on myös tuottava ja työnantajauskollinen. (Abrahamson 1997, 497; Barley & Kunda 1992, 365 – 368) Voidaan nähdä, että tästä lähtökohdasta on lähtenyt kehittymään myös suomalainen työterveyshuolto.

Tieteellinen liikkeenjohto, joka nousi keskeiseksi 1900-luvun alkuvuosikymmeninä, kritisoi ankarasti edeltäjänsä yhteisöllisyyttä korostavaa teollisuusolojen parantamisen oppia. Tieteellisen liikkeenjohdon perusajatuksena oli tuotantoprosessin optimoiminen. Opin mukaan tuotannon monimutkaistuvat ongelmat voitiin ratkaista kehittämällä järkipäisempiä johtamisen menetelmiä. Työn suunnittelu erotettiin työn tekemisestä; työn tekemistä valvottiin ja kontrolloitiin. Tavoitteena oli työtä suunnittelema optimoida

työntekijän työsuoritukset mahdollisimman tehokkaiksi ja helppoiksi. Muun muassa työhön käytettyä aikaa mitattiin ja pyrittiin löytämään mahdollisimman optimaalisia liikeratoja. Toisin sanoen ihmistä tarkasteltiin kuin konetta. Frederik Taylor kiteytti tämän opin teoriaksi, joka korosti tieteellisen päättelyn ylivoimaisuutta ongelmien ratkaisussa. Oppia kannattivat ja levittivät pääasiassa insinöörit. Taylorin ajatuksena oli, että tieteellisen liikkeenjohdon avulla sekä työntekijän, että yrityksen tulot kasvavat. (Abrahamson 1997, 496; Barley & Kunda 1992, 369 – 372; Virkkunen 2009a, 1 – 2)

Ihmissuhdekoulukunta poikkesi ajattelultaan tieteellisestä liikkeenjohdosta. Tieteellisen liikkeenjohdon korostaessa rationaalisuutta ja yksilöä, ihmissuhdekoulukunta tarkasteli ihmistä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yhteisöön; ihmisten vieraantumisen työstä ja työyhteisön vähäisen kiinteyden katsottiin johtuvan tieteellisen liikkeenjohdon tavasta osittaa työtä. Ihmissuhdekoulukunnan oppi alkoi kehittyä 1920-luvulla, jonka jälkeen se levisi seuraavina vuosikymmeninä ollen laajimmillaan 1940- ja 1950-luvulla.

Koulukunnan taustalla oli muun muassa psykologinen, sosiologinen ja antropologinen ajattelu; suuntauksen johtohahmona pidetään Elton Mayoa. Ihmissuhdekoulukunta näki työntekijät sosiaalisina olentoina, joiden toiminnan eteenpäin vievä voima oli tulla hyväksytyksi ja kuulua ryhmään. Sosiaalinen vuorovaikutus ja ryhmään kuuluminen ovat välttämättömiä ”täydelle ihmisyydelle” ja niiden seurauksena työpaikalle syntyy harmonia. Suuntaus korostaa ryhmien merkitystä työpaikoilla. Mayon mukaan sitoutuminen työpaikkaan tapahtuu ryhmän välityksellä ja ryhmien normit muodostuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, mutta eivät välttämättä samansuuntaisiksi johdon tavoitteiden kanssa. Johtaminen on siis ihmisten johtamista ja johtamisen kohteena ovat ryhmät ja niiden jäsenten välinen vuorovaikutus. Tehokas johtaminen on ryhmän vuorovaikutukseen vaikuttamista niin, että työntekijät hyväksyvät yrityksen tavoitteet. Se vaatii työnjohtajilta kommunikaatiotaitoja, herkkyyttä vuorovaikutuksessa, menetelmiä motivaation ylläpitämiseksi ja tietoa siitä, kuinka ryhmädynamiikkaan vaikutetaan. Seurauksena tällaisesta johtamisesta syntyy hyvinvoiva ja tuottava organisaatio. (Barley & Kunda 1992, 372 – 375; Virkkunen 2009a, 2 – 3)

Liiketoimintaprosessien ja johtamisjärjestelmien järjeistämisen opit, jota Seeck (2008) kutsuu rakenneteorioiksi, olivat vallalla vuosina 1955 – 1980. Ne syntyivät ihmissuhdekoulukunnan kritiikistä; johtajat pitivät ihmissuhdeohjelmia kalliina, eivätkä ne heidän mukaansa tuottaneet tulosta. Kiinteiden organisaatioiden seurauksena

työntekijöiden yksilöllisyys väheni ja työntekijöiden ”tasapäästyminen” vähensi yritysten kykyä toimia tilanteissa, jotka vaativat luovaa ajattelua ja uudenlaisia toimintatapoja. Kritiikki voimistui ajanjaksona, jolloin tietokoneita otettiin käyttöön yrityksissä ja samanaikaisesti myös johtamiskoulutusta uudistettiin. Liiketoimintaprosessien ja johtamisjärjestelmien järkeistämisen oppi perustui moniin erillisiin, mutta samansuuntaisiin rationaalisuutta korostaviin teorioihin ja menetelmiin. Oppi korosti systematisointia kuten myös edeltäjänsä tieteellinen liikkeenjohto. Nyt kuitenkin pyrittiin systematisoimaan yleisiä prosesseja yksittäisten käytänteiden sijasta. Johtajan tehtävänä oli asettaa tavoitteita ja suunnitella järjestelmiä joiden avulla tavoitteisiin päästään. Suunnittelu, ennustaminen ja kontrollointi olivat johtamisen ydin. Yritysten suunnittelu- ja hallintajärjestelmien kehittämisessä käytettiin hyväksi muun muassa systeemiteoriaa. Tavoiterationaaliset suunnittelun ja tavoitejohtamisen järjestelmät perustuivat laskentatoimen tuottamaan numeroaineistoon. Laskentatiedon hyödyntämistä tehostettiin operaatiotutkimuksen ja systeemianalyysin avulla. Organisaatiota alettiin kuvata kaavioin ja organisaation kielikuvana toimi tietokoneohjelma. Systeemiajattelua kuvattiin johtajien yleistaitona; johtaja, joka ymmärtää organisaation systeeminä, kykenee kontrolloimaan yrityksen menestystä, vaikkei tuntisikaan toiminnan yksityiskohtia. Organisaatioihin palkattiin operaatiotutkimuksen ja systeemien suunnittelun ammattilaisia johtajien avuksi. Tavoitteena oli asiantuntijoiden avustuksella järkeistää liiketoimintaprosesseja ja luoda indikaattoreihin ja mittareihin perustuvia johtamisjärjestelmiä. Liiketoimintaprosessien ja johtamisjärjestelmien järkeistämisen oppiin ei sisällynyt lainkaan teoriaa työvoimasta, korkeintaan ylimmät johtajat ja asiantuntijat mainittiin oppia koskevissa kirjoituksissa. (Barley & Kunda 1992, 376 – 380; Virkkunen 2009a, 3 – 4).

Organisaatiokulttuurin ja laadun kehittämisen opit tulivat osaksi johtamiskeskustelua 1980-luvun alussa ja ovat olleet vallalla 1990-luvun alkupuolelle. Liiketoimintaprosessien ja johtamisjärjestelmien vakiinnuttamisen opit olivat vakiintuneet 1980-luvulle tultaessa, mutta niiden avulla ei ollut kuitenkaan saavutettu toivottua tulosta. Kilpailu kansainvälistyi ja yritykset toimihenkilöistyivät. Korkeasti koulutetut työntekijät eivät olleet enää valmiita entiseen tapaan hyväksymään auktoriteetteja, sitoutumaan yritykseen ja työ ei ollut heille enää elämän kiinnekohta. Yritykset pelkäsivät menettävänsä avainosaajiaan. Tämä oli lähtökohtana organisaatiokulttuurin noustessa keskusteluun 1970-luvun lopulla kahdelta suunnalta: Eräiden tutkijoiden mielestä organisaatioita tulisi tarkastella yhteisesti tuotettuina merkitysjärjestelminä. Samanaikaisesti konsultit olivat alkaneet puhua

leadership:sta ja siitä, että kiinnittämällä huomiota työntekijöidensä arvoihin, johtajat voisivat parantaa yritystensä tuottavuutta. Huomio kiinnittyi japanilaisten yritysten toimintatapaan ja niiden kykyyn lisätä työntekijöiden sitoutumista, menettämättä kuitenkaan tuotannon joustavuutta ja suorituskykyä, ja samanaikaisesti ne pystyivät palvelemaan hyvin asiakkaitaan. Näitä ominaisuuksia pidettiin vahvan yrityskulttuurin tunnuspiirteinä. Yritysten taloudellinen menestyminen muuttuvissa olosuhteissa edellytti sitoutuneita työntekijöitä, jotka eivät tee eroa yrityksen hyvinvoinnin ja oman hyvinvointinsa välillä. Sitoutuminen parantaa myös työn laatua. Vahva yrityskulttuuri lisää työntekijöiden yksilöllisyyttä ja autonomiaa, koska johto luottaa työntekijöidensä toimivan yrityksen parhaaksi. Vahvaa organisaatiokulttuuria voidaan suunnitella ja muokata tietoisesti. Tässä apuna voivat olla esimerkiksi uusien organisatoristen rituaalien vakiinnuttaminen, sankaritarinat ja palkitsemisjärjestelmät, joiden avulla palkitaan uusiin arvoihin sitoutuneita työntekijöitä. Muovaamalla yrityksen organisaatiokulttuuria, yhteisiä arvoja ja työntekijöiden sitouttamisen avulla, johtamisella tavoitellaan yritykselle liikevoittoa. (Barley & Kunda 1992, 381 – 383; Virkkunen 2009a, 4)

1990-luvun merkittävä liikkeenjohdon oppeja ovat olleet liiketoimintaprosessien uudelleen järjestäminen (BPR) ja 1990-luvun puolivälin jälkeen vahvasti noussut tiedon ja osaamisen johtaminen (knowledge management) (Virkkunen 2009a, 5). Seeckin (2008) näkemyksen mukaan nämä 1990-luvulta alkaneet opit muodostavat yhden rationaalisen johtamissuuntauksen, innovaatioparadigman. Liiketoimintaprosessien uudelleen järjestäminen on luonteeltaan rationaalinen johtamisoppi. Yritykset tehostavat prosessejaan ja niiden laajuutta radikaalisti; ne keskittyvät ydintoiminta-aloilleen ja ulkoistavat muun toimintansa. Luottamus ja sitoutuminen ovat keskeisiä tässä ulkoistamisten myötä lisääntyneessä yhteistyössä alihankkijoiden ja tavarantoimittajien kanssa. (Adler 2003, 368) Liiketoimintaprosessien uudelleen järjestämisestä on johtamissuuntauksena kritisoitu siitä, että toiminnan tehostaminen perustuu ”kaikki löysät pois” – ajatteluun. Kuitenkaan ylivertainen operatiivinen tahokkuus ei välttämättä johda pitkällä aikavälillä menestyksellisen liiketoiminnan ja pysyvän kilpailuedun tavoitteluun. Prosessien parantaminen ei edistä pidemmällä aikavälillä yrityksen strategista ajattelua, ellei vapautuneita voimavaroja suunnata uuden toiminnan suunnitteluun ja innovointiin. (Miettinen 1999, 39) Adlerin (2003) mukaan johtamisoppien syklinen vaihtelu rationaalisten ja normatiivisten oppien välillä on kiihtynyt, eikä ole enää samalla tavalla sidoksissa talouden pitkiin aaltoihin. Oppien vaihtelun nopeutumista kuvaa se, että useissa

liiketoimintaprosessejaan uudelleen järjestävissä yrityksissä muutaman vuoden kuluttua palataan normatiivisen, yhteisöllisyyttä korostaviin oppeihin (kuten tiedon ja osaamisen johtaminen). Tämä tapahtuu vaiheessa, jossa mietitään miten työtehtävät järjestetään tehostetussa organisaatioissa. Aaltoliike rationaalisten ja normatiivisten oppien välillä on siis kiihtynyt viime vuosikymmeninä, eikä se ole enää samalla tavalla yhteydessä talouden pitkiin aaltoihin, kuin aikaisempina vuosikymmeninä. Toisaalta on myös nähtävissä näiden kahden peruseränsä erilaisen lähestymistavan yhdistymistä. (Adler 2003, 368, 394)

Seeck (2008) niputtaakin nämä 1990-luvulta alkaneet opit yhdeksi johtamisen paradigmat, jota hän kutsuu innovaatioparadigmat. Hän määrittää innovaatioteoriat rationaaliseksi johtamisopiksi, vaikka se sisältääkin sekä normatiivisia, että rationaalisia piirteitä. (Seeck 2008, 243, 245) Tämä Seeckin (2008) näkemys yhdestä vallitsevasta rationaalisesta johtamissuuntauksesta, innovaatioparadigmasta, istuu Barleyn & Kundan (1992) ja Abrahamsonin (1997) näkemykseen johtamisoppien ja pitkien aaltojen yhteydestä. Innovaatioparadigma perustuu enemmän työprosessien ja organisaation tehokkuuteen innovaatioiden tuottamiseksi, kuin yksittäisten työntekijöiden asenteisiin ja hyvinvointiin, vaikka toisaalta se korostaa innovaatioiden edellytyksinä yhteistyötä ja luottamusta. Lähestymistapa ei tarjoa yhtä ainoaa toimintamallia, vaan ratkaisuja haetaan jatkuvasti elävän tilanteen ja kontekstin mukaan. Myös kumppaneita, asiakkaita ja käyttäjiä otetaan entistä enemmän mukaan tuotekehitysprosessiin. Innovaatioparadigmaan kuuluvissa johtamisopeissa työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on tarve oppia ja kehittyä. Yksilön kyky uudistua on edellytys, jotta tämä pysyisi ”ajan hermolla” ja hyvässä työmarkkinakunnossa. Näkemyksen mukaan työntekijällä on halu käyttää asiantuntemustaan ja luovuuttaan. Tämä on keskeinen motivaatiotekijä rahan ja etuisuuksien lisäksi. Erityisesti tietoon ja asiantuntemukseen perustuvissa organisaatioissa työntekijät nähdään organisaation arvokkaimpana pääomana. Työntekijät ovat kuitenkin melko helposti korvattavissa, vaikka tällöin menetetäänkin hiljaista tietoa. Organisaation tavoitteena ei ole itsearvoisesti pitkän työuran tarjoaminen työntekijöilleen, vaan pikemminkin ylläpitää organisaation kykyä jatkuvaan uusiutumiseen, innovointiin, ja nopeaan sopeutumiseen markkinoiden muuttuviin tarpeisiin. Koska innovaatioteoriat johtamisoppeina ovat vallitseva suuntaus, sen pidemmän aikavälin vaikutuksia johtamiseen ei vielä pystytä arvioimaan (Seeck 2008, 34 – 35, 243 – 245)

Taulukko 3.2: Johtamisopit 1870-luvulta nykypäivään

Oppi	Ajanjakso	Tekijä	Väline	Kohde
Teollisuusolojen parantaminen	n.1870 – 1900	tuotantolaitoksen omistaja	mm. koulutus, kirkot, sairaanhoito	työntekijöiden henkisten ja moraalisten ominaisuuksien kehittäminen
Tieteellinen liikkeenjohto	n. 1900 – 1923	esimies, suunnittelijat, työnjohtajat	mittaaminen	tuotanto, ihminen ”koneen jatkeena”
Ihmissuhde-koulukunta	n.1923 – 1955	henkilöstöjohtajat	kommunikaatio, vuorovaikutus	ryhmät ja niiden jäsenten välinen sosiaalinen vuorovaikutus
liiketoiminta-prosessien ja johtamisjärjestelmien järjeistäminen	n.1955 – 1980	johtaja, operaatio-tutkimuksen ja systeemien suunnittelun asiantuntija	tavoitteet, mittarit, indikaattorit	liiketoiminta-prosessit, systeemit
organisaatiokulttuuri n ja laadun kehittäminen	n.1980 – 1990	johtaja	rituaalit, tarinat, palkitsemisjärjestelmät	organisaatiokulttuuri
innovaatioteoriat (mm. liiketoiminta-prosessien uudelleen järjestäminen, tiedon ja osaamisen johtaminen)	1990 –	johtaja, joka käyttää hyväkseen organisaation, mutta myös kumppaneiden ja asiakkaiden asiantuntemusta	toimintojen ja henkilöstöressurssien uudelleen kohdentaminen, tiimit ja työryhmät, innovaatiot	työprosessit, organisaation tehokkuus, innovaatiot, työntekijöiden osaaminen

Edellisessä taulukossa olen tiivistänyt johtamisoppien historialliset kehityslinjat ja niiden keskeiset ominaispiirteet. Seuraavassa luvussa tarkastelen johtamista konkreettisenä historiallisesti kehittyneenä toimintana ja tarkastelen johtamista suhteessa työn historiallisiin organisaatiomuotoihin.

3.3 Työn historialliset organisaatiomuodot ja johtamisen tyypit

Edellisessä luvussa käsitelin johtamisoppien historiallista vallitsevuutta. Tämän luvun näkökulma johtamiseen on toinen; johtamista käsitellään konkreettisenä toimintana (Virkkunen 2009b) ja johtamistoiminta linkitetään työn historiallisiin kehitystyyppeihin

(Victor & Boynton 1998). Kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian⁶ mukaan ihmisen toimintaa tulee tarkastella kollektiivisena, esineellisesti välittyneenä ja historiallisesti kehittyneenä toimintana, jolla on kohde (Engeström 2001, 136). Toisin sanoen tässä luvussa esille tuon tämän tutkimuksen viitekehyksenä toimivan kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian näkemyksen: johtaminen on toimintaa, joka on historiallisesti kehittynyttä ja kohteellista, ja on sidoksissa kontekstiinsa, eli työn organisointitapaan.

Johtamistoiminnan historiallisessa muutoksessa on nähtävissä kaksi keskeistä suuntaa. Ensinnäkin osa-alueiden ja erillisten yksiköiden johtamisesta on siirrytty kohti laajojen kokonaisuuksien johtamista ja hallintaa. Toiseksi näkökulmassa on tapahtunut muutos: yhteen näkökulmaan perustuvasta johtamisesta on siirrytty eri näkökulmien vuorovaikutusta korostavaan johtamistapaan. (Virkkunen 1990, 199)

Virkkusen (1990) mukaan johtamistoiminnan historiallisen kehityksen tarkastelun perusteella johtaminen voidaan jakaa neljään pelkistettyyn johtamisen tyyppiin ja periaatteeseen. Nämä kehitystyytit ovat intuitiivinen johtaminen, rationalisoitu johtaminen, tulosjohtaminen ja kehitysprosessin hallinta. (Virkkunen 1990, 199 – 202)

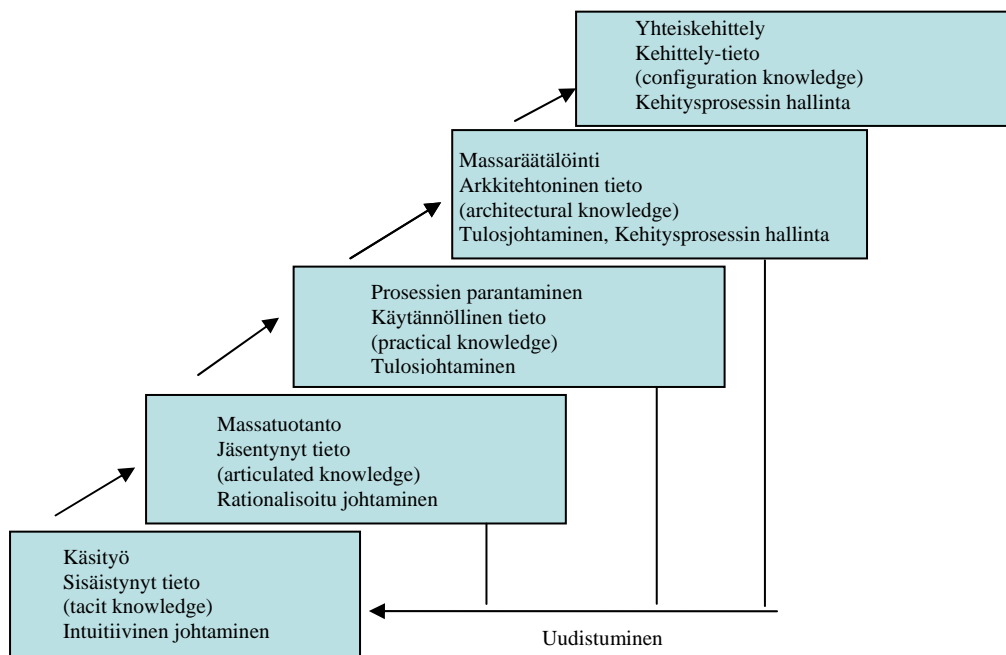
Victor & Boynton (1998) käsittelevät teoksessaan ”Invented Here” työn historiallisesti kehittyneitä organisaatiotapoja. Heidän mukaansa työn organisaatiomuodot ovat käsityö, massatuotanto, prosessin parantaminen, massaräätälöinti ja yhteiskehittely. (Victor & Boynton 1998, 121) Virkkusen (2004, 4) mukaan näitä työn organisointitapoja voidaan pitää samalla toimintakonseptien⁷ yleisinä perustyyppinä. Jokainen työn organisaatiomuoto vaatii erilaista osaamista organisaatiossa ja perustuu erilaiseen tietoon, mutta vaatii myös erilaista johtamista. Victor & Boynton puhuvat ”oikeasta polusta”; kehitys etenee käsityöstä massatuotantoon, massatuotannosta prosessien parantamisen

⁶ Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria on saanut alkunsa 1920-luvulla Vygotskin, Leontjevin ja Lurian oivalluksesta, että ihmistä ja hänen käyttäytymistään ei voida ymmärtää yksinomaan kontekstistaan irrotetun yksilön näkökulmasta, vaan on tutkittava kulttuurissaan eläviä ja kulttuurin välineiden avulla yhdessä toisten kanssa toimivia ihmisiä, jotka muuttuvat historiallisesti (Engeström 2004, 9). Käsitelen kulttuurihistoriallista toiminnan teoriaa tarkemmin luvussa 4.1.

⁷ Toimintakonseptilla Virkkunen (2004, 16) tarkoittaa on toimintajärjestelmän osatekijöiden tiettyyn periaatteeseen perustuvaa yhteensopivuutta. Käsitelen toimintakonseptin ja toimintajärjestelmän käsitteitä tarkemmin luvussa 4.

kautta massaräätälöintiin ja yhteiskehittelyyn (ks. kuvio 3.1). Toisin sanoen massatuotanto ei ole mahdollista ilman, että on ensin ollut käsityötä, eikä massaräätälöintiin ole mahdollista siirtyä ilman prosessien parantamista. Kukin organisaatiomuoto myös edellyttää omanlaistaan johtamista. (Victor & Boynton 1998, 119 – 121)

Olen päätenyt tutkimuksessani yhdistämään Victorin & Boyntonin (1998) työn organisaatiomuodot Virkkusen (1990) esittämiin johtamisen historiallisiin kehitystyyppihin, koska näkemykseni mukaan Virkkusen esittämät johtamistyyppit kuvaavat kullekin historialliselle työn organisointitavalle ominaista johtamista: Intuitiivinen johtaminen on tyyppillistä käsityömäisesti organisoidulle työlle, rationalisoitu johtaminen taas massatuotannolle. Prosessien parantaminen ja eteneminen kohti massaräätälöintiä edellyttää tulosjohtamista ja kehitysprosessin hallinta on edellytys yhteiskehittelylle. Täydennän Virkkusen esittämiä näkemyksiä kehitysprosessin hallinnasta Ahosen (2008) näkemyksillä johtamisesta.



Kuvio 3.1: ”Oikea Polku” ja johtamisen tyyppit (pohjautuen Victor & Boynton 1998, 6, 121, 195; Virkkunen 1990, 199 - 202)

3.3.1 Intuitiivinen johtaminen

Intuitiivista johtamista voidaan pitää käsityömäisenä johtamisena. Johtamistyö perustuu esimiehen omakohtaiseen kokemustietoon toiminnasta ja toimintakentästä. Toiminnallisten ja taloudellisten näkökohtien tasapaino perustuu vakiintuneeseen käytäntöön. Johtamistyön tekijänä on esimies, joka ratkaisee asioita tapauskohtaisesti. Toiminnan linja muodostuu näiden tapauskohtaisten ratkaisujen kautta. (Virkkunen 1990, 200) Käsityömäisesti organisoidussa työssä työntekijöiden työssä tekemänsä ratkaisut perustuvat hiljaiseen, sisäistyneeseen tietoon (tacit knowledge) ja ratkaisut tehdään tilannekohtaisesti. Työntekijän on tällöin vaikea perustella ratkaisujaan sanallisesti. Käsityömäisesti organisoidun työn vahvuus on uuden luomisessa. Luomisprosessin myötä työntekijöiden hiljainen tieto lisääntyy, mutta organisaation oppimista ei tapahdu. (Victor & Boynton 1998, 7 – 8) Käsityömäinen johtaminen toimii pienissä yrityksissä, mutta yrityskoon kasvaessa se muuttuu yhä haasteellisemmaksi (Barley & Kunda 1992, 366). Työterveyshuolloissa intuitiivinen johtaminen voidaan nähdä niin sanottuna professioiden autonomiana. Työntekijöiden näkemys työstä perustuu omaan koulutukseen ja kokemukseen; kukin toimii oman sisäistyneen tietonsa varassa ja ratkaisut tehdään tilannekohtaisesti. Myös johtaminen perustuu tällöin tilannekohtaisiin ratkaisuihin ja nämä ratkaisut muodostavat toiminnan linjan.

3.3.2 Rationalisoitu johtaminen

Rationalisoitu johtaminen on massatuotannolle tyypillinen johtamistapa. Tämä järjestelmälliseen johtamiseen perustuva johtamistapa pohjautuu Frederik Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon oppeihin, jotka olivat vallalla etenkin viime vuosisadan alkupuolella. Toiminnallisten ja taloudellisten vaatimusten välisen ristiriidan ratkaisu perustuu rationalisoidussa johtamisessa mittakaavaetuun ja suurten tuotantomäärien taloudellisuuteen. Johtamisen päämääränä on toimintojen ja tuotosten standardisointi. Päätöksenteko on keskittynyttä ja toiminnan joustavuus vähäistä. Johtamistyön tekijänä on esimies. Esimiehen apuna toimivilla suunnittelijoilla on myös johtamisessa tärkeä rooli. Työnjako on vahva, johtaminen ja suunnittelu on erotettu käytännön työstä. Toiminnan linja on johdonmukainen ja se luodaan tavoitteiden määrittelyllä sekä toimintatapojen ja toiminnan mittareiden yhtenäistämisen avulla. (Victor & Boynton 1998, 9; Virkkunen

1990, 200; Virkkunen 2009a, 1 – 2) Ahonen (2008) käyttää tällaisesta massatuotannolle tyypillisestä oppimisesta käsitettä määritetty oppiminen. Oppimisen kohdetta kuvataan esimerkiksi käsitteellä koulutustarve. Sen sijaan liiketoiminnan kehitys oppimisen kohteena kuuluu vain johdolle ja suunnittelijoille. (Ahonen 2008, 86 – 87)

Työterveyshuolloissa massatuotanto ja siihen liittyvä rationalisoitu johtaminen voidaan nähdä esimerkiksi standardisoituina tapoina tehdä työpaikkaselvityksiä ja työterveystarkastuksia; toimitaan saman mallin mukaisesti huomioimatta asiakkaan erityistarpeita ja neuvottelematta niistä.

3.3.3 Tulosjohtaminen

Tulosjohtamisessa toimivuuden ja talouden ristiriita pyritään ratkaisemaan muodostamalla itsenäisiä yksiköitä, jotka pystyvät vastaamaan joustavasti toimintakentässään tapahtuviin muutoksiin (Virkkunen 1990, 201). Victorin ja Boyntonin (1998, 11 – 12) mukaan työn organisaatiomuoto on tällöin prosessien parantaminen. Tulosityksiköt vastaavat tietyn markkina-alueen tai asiakaskunnan palvelemisesta ja suunnittelevat toimintansa asiakastarpeen mukaiseksi, mutta saavat työhönsä keskitetyksi tuotettuja osia tai palveluja. Tulosjohtamisessa yhteinen linja koskee vain joitakin perustavoitteita ja keskeisiä toimintaperiaatteita. Muilta osin kukin toimintayksikkö toimii omalla tavallaan. (Virkkunen 1990, 201) Victorin ja Boyntonin (1998, 12) mukaan johdon rooli on prosessien parantamisessa lähinnä luoda yhteyksiä yrityksen prosessien välillä ja kannustaa tiimejä kommunikoimaan ja toimimaan vuorovaikutuksessa sekä parantamaan omaa työtään. Esimiehen tukena johtamistyössä ovat suunnittelijat, kuten rationalisoidussa johtamisessakin. Suunnittelijoita toimii kuitenkin kahdenlaisissa tehtävissä; esimiehen tukena ja sisäisinä konsultteina tukemassa tulosityksiköitä ja kehittämässä näille välineitä. (Virkkunen 1990, 201)

Virkkusen (1990) mukaan ”tulosjohtaminen voidaan nähdä askeleena kohti uudenlaista, joustavaa, monitahoisiin verkostosuhteisiin perustuvaa toiminta- ja johtamistapaa, jossa nopea tuotannollinen oppiminen on tärkein toiminnan tuloksellisuuden perusta”. Tulosjohtamisen avulla massatuotannosta on mahdollista edetä kohti massaräätälöintiä, jossa tuotteen tai palvelun osat ovat standardoituja, mutta niistä voidaan joustavasti muokata monia erilaisia yhdistelmiä asiakkaan sen hetkiseen tarpeeseen. (Virkkunen 1990,

201) Massaräätlöinnin myötä työ organisoidaan itsenäisten yksikköjen verkostona. Kunkin yksikön sisällä saattaa kuitenkin olla myös käsityötä, massatuotantoa ja prosessien parantamista. Yksikköjen ja niiden tuottamien tuotteen tai palvelujen osien rajapinnat ovat kuitenkin tarkoin suunniteltuja, jolloin osat ovat nopeasti yhdistettävissä kokonaisuuksiksi. (Victor & Boynton 1998, 13)

3.3.4 Kehitysprosessin hallinta

Virkkusen (1990, 202) neljäs johtamisen perustyyppi perustuu toiminnan kehitysprosessin tietoiseen hallintaan, jolla toiminnallisten ja taloudellisten vaatimusten ristiriita pyritään ratkaisemaan. Tätä johtamisen perustyyppiä vastaavat Victorin & Boyntonin (1998) työn historiallisista kehitystyypeistä massaräätlöinti (jota olen kuvannut edellisessä kappaleessa) ja sitä seuraava yhteiskehittely. Yritysten kilpailutekijät ovat muuttuneet; uusia kilpailutekijöitä ovat tieto ja asiakasherkkyyys. Tämä merkitsee arvon tuottamista innovaatioilla ja sitä, että yritysten on kehitettävä uusia tapoja vastata asiakkaidensa monimutkaistuviin tarpeisiin erilaista asiantuntemusta yhdistelemällä. Yhteistoiminnasta ja yhteisöllisyydestä on tullut yrityksen kannalta kriittinen kilpailutekijä. Tämä lisää oppimisen ja kehittämisen tarvetta työyhteisöissä. (Ahonen 2008, 85)

Victorin ja Boyntonin (1998) kuvaamassa yhteiskehittelyssä on kyse aivan uudeltaisesta tavasta hyödyntää innovaatioita ja vastata asiakastarpeisiin. Yhteiskehittelyn luonteeseen kuuluu pitkäaikainen ja ennalta määräämätön suhde organisaation, tai verkoston, asiakkaan ja tuotteen välillä. Suhde voi perustua organisaation ja asiakkaiden väliseen jatkuvaan vuorovaikutukseen tuotteesta tai palvelusta, mutta myös itse tuotteeseen rakennetun ”älykkyyden” välityksellä. Tuote saattaa esimerkiksi lähettää suoraa palautetietoa yritykselle ja tämän palautetiedon perusteella tuotetta voidaan edelleen kehitellä. Yhteiskehittely edellyttää luottamusta ja sitoutumista jatkuvaan tuotteen tai palvelun kehittelyyn niin organisaatiolta kuin sen asiakkaaltakin ja myös tuotteen tulee olla edelleen muokattavissa. Yhteiskehittelyssä ei ole niin sanottua lopullista tuotetta tai loppuun saakka hoidettua palvelua. Sen sijaan rajat työn ja oppimisen, asiakkaan ja tuotteen sekä asiakkaan ja organisaation väliltä madaltuvat tai katoavat kokonaan. (Victor & Boynton 1998, 206 – 208) Victor ja Boynton (1998) näkevät yhteiskehittelyn vielä pääosin visiona tulevasta, mutta myös joidenkin edelläkävijäorganisaatioiden toimintatapana. Kehitysprosessin

hallinta johtamisperiaatteena tuo yritykselle mahdollisuuden edetä massaräätälöinnistä yhteiskehittelyyn.

Kehitysprosessin hallinta johtamisperiaatteena perustuu teoriaan ekspansiivisesta oppimisesta. Toimintaa tarkastellaan toimintajärjestelmän tasolla; toimintajärjestelmän laadullinen kehitys ja sen kehitysmahdollisuudet ovat tarkastelun ytimessä. ”Johtaminen koskee toiminnan ekspansiivisen, nykykäytännön rajat ylittävän kehityksen koko kehää, toiminnan viemistä laadullisesti uudelle tasolle”. Kehitys vaatii koko toimintaa toteuttavan yhteisön kehittymistä, eikä toteudu vain johdon toimenpitein. (Virkkunen 1990, 202)

Johtamistoiminnan kohteena on tällöin oppimistoiminnan organisoiminen, tarvittavien yhteyksien rakentaminen ja prosessin edellyttämien hallinnollisten ratkaisujen aikaansaaminen. Tämä toteutetaan yhteistoiminnassa muiden kehitysprosessiin osallistuvien kanssa. (Virkkunen 1990, 202) Ahosen (2008) mukaan osaamisen johtamisen keskeisenä periaatteena on ”sellaisten välineiden tarjoaminen työyhteisölle, joilla ne voivat ottaa vastuun oppimisensa kehittämisestä”. Tavoitteena on ”tehdä työyhteisöstä toimijana kehittäjäyhteisö” (Ahonen 2008, 88).

Ahonen (2008) korostaa toimijuuden muutosta. Hänen mukaansa ”oppimisen muuttaminen tapahtuu työyhteisön toimijuuden kehityksen kautta”. Ahonen jakaa työyhteisön oppimisen määritettyyn, etsivään ja ekspansiiviseen oppimiseen. Määritetyllä oppimisella hän tarkoittaa massatuotannolle tyypillistä oppimista, jossa oppimisen tavoite ja sisältö on annettu valmiina. Etsivän oppimisen toimija sen sijaan hakee uutta tietoa ja osaamista tarpeeseen, jonka on itse määritellyt merkitykselliseksi. Toimijuus on siis tekijä, joka kannattelee oppimisen jatkuvuutta ja välittää oppimista uudella tavalla. ”Etsivä oppiminen ei kuitenkaan johda suoraan uusien oppimiskäytäntöjen tuottamiseen. Sitä varten tarvitaan yhteisön yhteistä kehittämistoimintaa, yhteistä ekspansiivista oppimista.” Tämän avulla on mahdollista päästä ”määrätietoiseen oppimisen kohteen konstruointiin ja uusien oppimiskäytäntöjen luomiseen”. (Ahonen 2008, 62, 86 – 88)

Työyhteisöjen oppimiskäytäntöjä määrittää oppimisjärjestelmä, sen rakenteet ja logiikka. Oppimiskäytännöt puolestaan muodostavat oppimisjärjestelmän toiminnan. Ahonen (2008) puhuu ponnahduslautayhteisöstä erityisenä toimijuuden muotona. Sen mahdollisuus perustuu oppimiskäytäntöjen ja oppimisjärjestelmän vuorovaikutukseen.

Oppimiskäytäntöjen kehittäminen tapahtuu työntekijöiden, suunnittelijoiden, asiantuntijoiden ja johdon yhteiskehittelynä. Uudet oppimiskäytännöt eivät voi vakiintua, ellei oppimisjärjestelmää muuteta. Ponnahduslautayhteisöllä Ahonen tarkoittaa nimenomaan ”paikallisten oppimiskäytäntöjen kehittäjien tietoisuutta tarpeesta muuttaa oppimisjärjestelmän rakenteita ja prosesseja ja vastuun ottamista tämän tiedon välittämisestä strategiseen johtoon”. (Ahonen 2008, 88 – 89)

Oppimisen johtaminen ja liiketoiminnan strateginen johtaminen kytkeytyvät toisiinsa. Yrityksen toiminnan kohde muodostuu oppimisen kohteeksi. Tuotteita ja palvelua ei tarkastella erillisinä oppimisen kohteina vaan osana liiketoimintaa. Tällöin oppimisjärjestelmä on osa johtamista. Strateginen johto tekee myös oppimisjärjestelmätasoa koskevat päätökset. ”Työtoiminnan kohde ja oppimisen kohde yhdistyvät liiketoiminnan kehityksen yhteiseksi hallinnaksi” (vrt. yhteiskehittely) (Ahonen 2008, 89 – 90) Toisin sanoen kehitysprosessia hallitaan tietoisesti.

4. Kehittävä työntutkimus ja ekspansiivinen oppiminen

Kehittävän työntutkimuksen pyrkimys on ymmärtää laadullisia muutoksia työssä ja organisaatioissa. Tällaista työn ja organisaatioiden laadullista muuttumista ei voida selittää vain tarjolla olevan tiedon ja kokemusten omaksumisena, vaan se pakottaa työyhteisön oppimaan uutta, jotain sellaista jota ei ole vielä olemassa. Tätä oppimista pyrkii selittämään ekspansiivisen oppimisen teoria, joka tarkastelee oppimista kollektiivisella toimintajärjestelmän tasolla. Oppimisen kohteena on kokonainen toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos. Työyhteisö tai organisaatio erittelee ja arvioi toimintansa pohjana olevia arvoja, rakentaa itselleen uuden toimintamallin ja ottaa sen käyttöön. Ekspansiivisen oppimisen tunnuspiirteenä on siihen osallistuvien organisaatioiden toimintalogiikan kyseenalaistaminen ja toiminnan kohteen radikaali laajeneminen. (Engeström 1995, 87; Engeström 2004, 13, 59). Seuraavassa kuvaan ensin kehittävän työntutkimuksen ja ekspansiivisen oppimisen taustalla olevaa kulttuurihistoriallista toiminnan teoriaa ja sen peruseriaatteita (luku 4.1) Tämän jälkeen kuvaan keskeisen toimintajärjestelmän mallin luvussa 4.2. ja toimintajärjestelmän ristiriitoja luvussa 4.3. Lopuksi, luvussa 4.4 kuvaan ekspansiivisen oppimisen prosessia tarkemmin käyttäen apunani ekspansiivisen oppimissyklin mallia.

4.1 Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria ja sen keskeiset periaatteet

Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria on saanut alkunsa 1920-luvulla venäläisten psykologien Vygotskin, Leontjevin ja Lurian ajattelusta ja oivalluksesta, että ihmistä ja hänen käyttäytymistään ei voida ymmärtää yksinomaan kontekstistaan irrotetun yksilön näkökulmasta. Sen sijaan on tutkittava ”kulttuurissaan eläviä, kulttuurin välineiden avulla yhdessä toisten kanssa toimivia ihmisiä, jotka muuttuvat historiallisesti”. Toiminnan teorian tarkastelukohteena on kohteellinen ja kulttuurisesti välittynyt toiminta (Engeström 2004, 9) Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria on kehittynyt kolmessa ”sukupolvessa”. Ensimmäisen sukupolvi, Vygotskin johdolla, toi toiminnan teoriaan tekojen kulttuurisen välittyneisyyden. Analyysin kohde oli ensimmäisessä vaiheessa painottunut yksilöön. Toinen sukupolvi, Leontjevin johdolla, toi esille eron yksilöllisten tekojen ja kollektiivisen

toiminnan välillä. Kolmatta sukupolvea edustaa muun muassa kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian suomalainen sovellus ja edelleen kehittelyn tulos kehittävä työntutkimus, jossa toiminnan teoriaa on käytetty työtoiminnan ja työn muutosten analysointiin. (Engeström 2001, 134; Engeström 2004, 9) Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria ja kehittävä työntutkimus toimivat tämän tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana, jonka avulla tarkastelen työterveyshuolloissa tapahtunutta oppimista ja oppimisen johtamista.

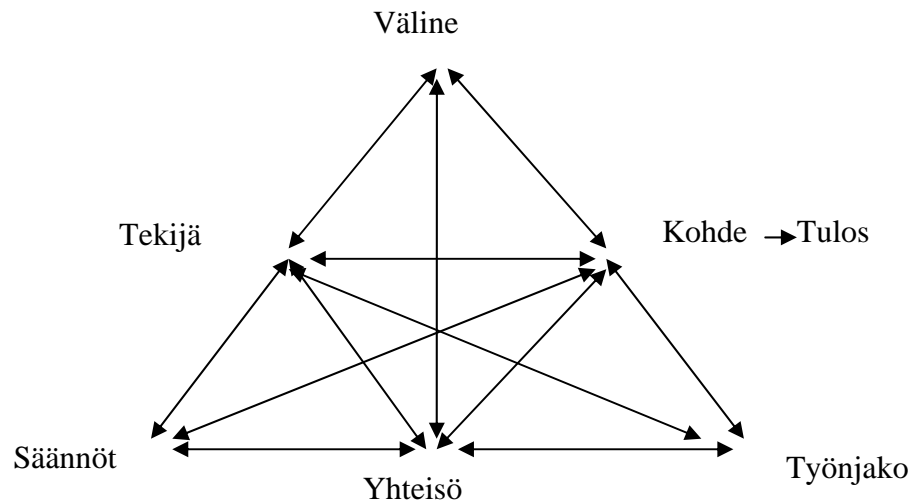
Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria voidaan nyky muodossaan tiivistää viiteen peruseriaatteeseen, jotka esittelen lyhyesti tässä kappaleessa. Ensimmäisen periaatteen mukaan toiminnan *analyysiyksikkö on toimintajärjestelmä*, jossa toiminta on kollektiivista, esineellisesti välittyntä ja suuntautuu kohteeseen. Toimintajärjestelmää tarkastellaan suhteessa toisiin toimintajärjestelmiin, toimintajärjestelmien verkostona. Toisena periaatteena on *toimintajärjestelmän moniäänisyys*. Toimintajärjestelmässä kohtaavat useat näkökannat, traditiot ja intressit. Moniäänisyys toimii sekä innovaatioiden lähteenä, että hankaluuksien aiheuttajana. Kolmas periaate on *historiallisuus*. Toimintajärjestelmä muotoutuu ja muuttuu ajan kuluessa. Toimintajärjestelmässä ilmeneviä ongelmia, mutta toisaalta myös kehitysmahdollisuuksia voidaan tarkastella vain toimintajärjestelmän omaa historiaa vasten. Neljäntenä peruseriaatteena on toimintajärjestelmän *ristiriitojen keskeinen rooli muutoksen ja kehityksen lähteenä*. Ristiriidat ovat historiallisesti kehittyneitä rakenteellisia jännitteitä toimintajärjestelmässä ja toimintajärjestelmien välillä. Ne aiheuttavat häiriöitä ja konflikteja, mutta toisaalta niiden ratkaiseminen on avain muutokselle. Viides peruseriaate on *ekspansivisten siirtymien mahdollisuus*. Toimintajärjestelmän laadullinen kehitys tapahtuu hitaasti etenevinä sykleinä. Kokonaisen syklin läpikäyminen voidaan ymmärtää ”kollektiivisena matkana läpi lähikehityksen vyöhykkeen⁸”. (Engeström 2001, 136 – 137)

⁸ Kollektiivisen toimintajärjestelmän tasolla käsite lähikehityksen vyöhyke tarkoittaa välimatkaa vallitsevan epätydyttävän toimintatavan ja sen ristiriitoihin ratkaisun tuovan, mahdollisen uuden toimintatavan välillä. Alun perin kyseessä on Vygotskyn [1978] käsite, jota hän käytti eritellessään lapsen oppimista. Vygotsky määritteli lähikehityksen vyöhykkeen seuraavasti: ”Se on välimatka itsenäisen ongelmanratkaisun määrittämän aktuaalisen kehitystason ja aikuisen tai osaavampien toverien kanssa yhteistyössä tapahtuvan ongelmanratkaisun määrittämän potentiaalisen kehitystason välillä”. Puhuttaessa lähikehityksen vyöhykkeestä toimintajärjestelmän tasolla, on siis kyse tämän Vygotskyn käsitteen uudelleentulkinnasta. (Engeström 1995, 93)

4.2 Toimintajärjestelmä

Kehittävä työntutkimus tarkastelee toimintaa toimintajärjestelmän tasolla.

Toimintajärjestelmä on kuvaus toiminnan systeemisestä rakenteesta, jota voidaan havainnollistaa seuraavassa kuvassa esittämäni toimintajärjestelmän mallin avulla. (Engeström 2004, 9 – 10)



Kuvio 4.1: Toimintajärjestelmän rakenne (Engeström 2004, 10; Engeström 1987, 78)

Toiminnan kannalta toimintajärjestelmän oleellisin elementti on *kohde*. Kohde suuntaa ja motivoi toimintaa. Toimintaa ei ole olemassa ilman kohdetta ja kohde ei häviä, vaikka siihen kohdistuvia tekoja suunnataan yhä uudelleen. (Engeström 2004, 10) Toiminnan kohde viittaa ongelmakenttään, johon toiminta on suunnattu ja joka muovataan ja muutetaan toiminnan *tulokseksi* välineiden avulla. *Välineillä* tarkoitetaan toimintaa välittäviä työkaluja, merkkejä ja käsitteitä eli toisin sanoen välineitä, joiden avulla työ tehdään. (Engeström 1993, 67)

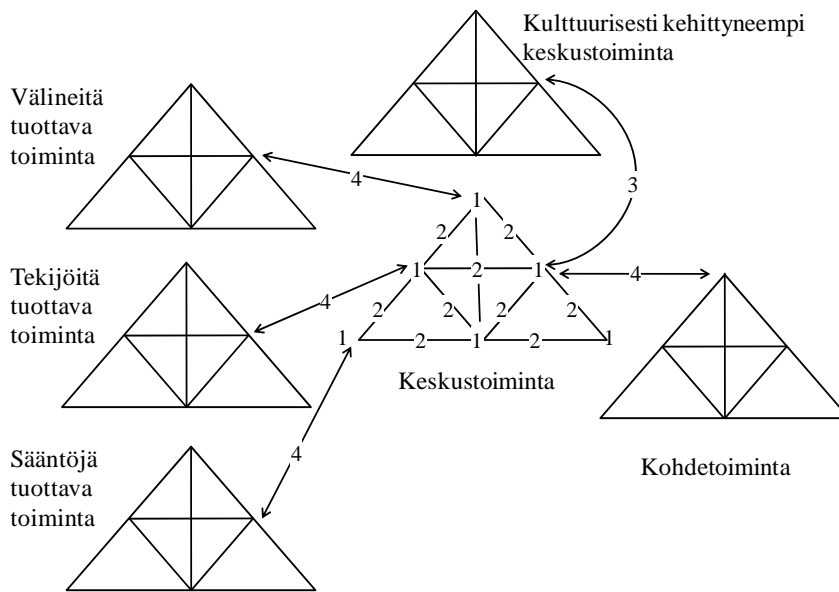
Tekijänä voidaan tarkastella ketä tahansa työpaikan yksittäistä työntekijää tai työntekijäryhmää, jonka näkökulma on valittu toiminnan tarkastelun analysoimiseksi. *Yhteisöllä* viitataan kaikkiin niihin toimintajärjestelmän osanottajiin, jotka jakavat sanan yhteisen kohteen. *Työnjako* puolestaan viittaa tehtävien päätösvallan ja etujen jakautumisen näiden osanottajien kesken. *Säännöt* puolestaan viittaavat virallisiin ja

epävirallisiin säännöksiin, normeihin ja tapoihin, jotka säätelevät toimintaa ja vuorovaikutusta toimintajärjestelmässä. (Engeström 1993, 67; Engeström 1995, 46)

Kaikki toimintajärjestelmän väliset osatekijät ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa ja jatkuvassa uudelleenmuotoutumisen tilassa. Toimintajärjestelmä organisoi, muovaa ja uudistaa keskeytymättä itseään. Käyttäessään välineitä työntekijät samalla muokkaavat niitä, sääntöjä ei aina noudateta ja niitä myös muotoillaan uudelleen. Toimintajärjestelmä muovautuu ja kehittyy, mutta se myös kokee vastoinkäymisiä sekä tuottaa luovia ratkaisuja. Toimintajärjestelmä on luonteeltaan moniääninen. Moniäänisyys näkyy kaikissa toimintajärjestelmän osatekijöissä, myös kohteessa. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka toimintajärjestelmä jakaakin yhteisen kohteen, kaikki toimijat eivät näe kohdetta samalla tavalla. (Engeström 1993, 67 – 68; Engeström 1995, 46)

4.3 Toimintajärjestelmän ristiriidat

Kuten edellisen luvun lopussa kuvasin, toimintajärjestelmä on jatkuvassa liikkeessä ja uudelleenmuotoutumisen tilassa. Sen sisällä ja naapuritoimintajärjestelmien välillä kehkeytyy systeemisiä ristiriitoja. Nämä ristiriidat ovat rakenteellisluontoisia jännitteitä toiminnan eri osatekijöiden sisällä ja välillä. Erilaisten toiminnan toistuvasta kulusta poikkeavien tapahtumien, kuten häiriöiden, muutosten tai innovaatioiden perussyyt ovat löydettävissä toiminnan sisäisistä ristiriidoista. Edellisessä luvussa esitetty toimintajärjestelmän malli mahdollistaa työn sisäisten ristiriitojen tarkemman erittelyn ja niiden sijoittamisen tiettyjen toiminnan osatekijöiden sisälle tai välille. (Engeström 1995, 62; Engeström 2004, 11)



Kuvio 4.2: Toimintajärjestelmän ristiriidat (Engeström 1995, 63)

Ensimmäisen asteen ristiriita (merkitty kuviossa numerolla 1) on työn käyttöarvon- ja vaihtoarvon välinen ristiriita, joka vaikuttaa toimintajärjestelmän jokaisen osatekijän sisäisenä kaksinaisuusluonteena. Nämä primääristiriidat ovat usein latenteja, ne aiheuttavat ”kitkaa”, mutta niitä ei koeta kriiseinä. *Toisen asteen ristiriidat* ovat puolestaan toimintajärjestelmän osatekijöiden välisiä ristiriitoja (kuviossa numero 2). Nämä kärjistyvät ristiriidat syntyvät, kun yksi tai useampi toimintajärjestelmän osatekijöistä muuttuu laadullisesti, muiden osatekijöiden jäädessä ennalleen. Ristiriidat aiheuttavat häiriöitä työssä ja vaativat ratkaisuja. Toisen asteen ristiriitojen kärjistyminen ja niiden ratkaiseminen johtaa usein koko toimintajärjestelmän laadulliseen muutokseen. Uusi toimintatapa ei kuitenkaan usein siirry käytäntöön vaivattomasti, vaan vanha toimintatapa jää kapinoimaan uutta vastaan. Näitä uuden ja vanhan toimintatavan välisiä ristiriitoja kutsutaan *kolmannen asteen ristiriidoiksi* (kuviossa numero 3). Uuden toimintatavan vakiintuessa, se joutuu usein ristiriitaan yhden tai useamman naapuritoimintajärjestelmän kanssa. Näitä ristiriitoja muuttuneen toiminnan ja sen naapuritoimintojen välillä kutsutaan *neljännen asteen ristiriidoiksi* (kuviossa numero 4). (Engeström 1995, 63 – 64; Engeström 2004, 11)

Edellä kuvatut toimintajärjestelmän ristiriidat ovat historiallisesti kehittyneitä ja luonteeltaan systemisiä. Ne ovat jännitteitä vastakkaisiin suuntiin vetävien voimien välillä. Ristiriitojen hahmottaminen perustuu toiminnan historialliseen analyysiin. Niiden

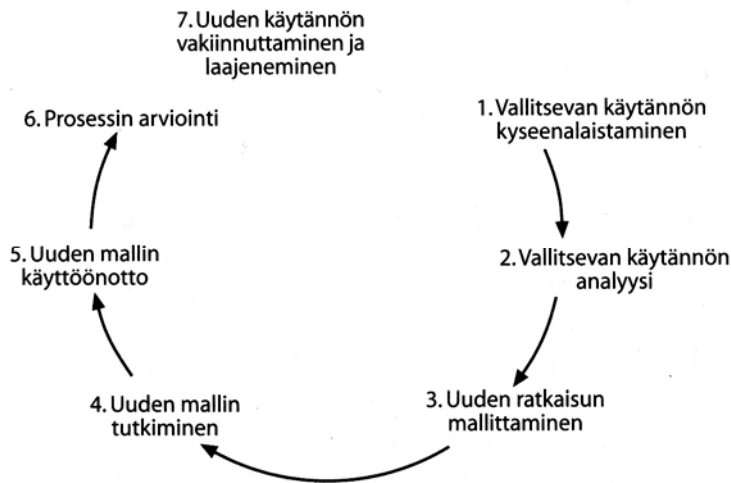
olemassa olo tulee esille poikkeamana normaalin suunnitellun tai vakiintuneen toiminnan kulusta. Ne tulevat esille yllättävinä häiriöinä toiminnassa tai toiminnan muutosyrityksinä. Koska ristiriidat eivät tule sellaisenaan esille, niitä tulee tutkimuksessa lähestyä niiden ilmenemismuotojen kautta. Ristiriitojen olemassaolo tulee havaittavaksi kun toimijat ilmaisevat ja konstruovat niitä puheessaan ja teoissaan. Toimintajärjestelmän ristiriitojen diskursiivisia ilmaisuja ovat dilemmat, konfliktit, kriittiset konfliktit ja kaksoissidokset. (Engeström 1995, 64; Engeström & Sannino 2009, 3 – 5) Tutkimukseni kannalta merkityksellisiä ovat dilemman ja kaksoissidoksen käsitteet. Engeström ja Sannino (2009) määrittävät nämä käsitteet seuraavasti:

Dilemman käsite on peräisin sosiaalipsykologiasta, jossa sen avulla on pyritty ymmärtämään ihmisen valintoja, moraalista ajattelua, sosiaalisia representaatioita ja maailmankatsomusta ja niiden muotoutumisen prosesseja. Dilemmoja esiintyy ihmisen arki ajattelussa ja toiminnassa. Ihminen tekee dilemmaattisessa tilanteessa tilanteesta tai asiasta vastakkaisia arvioita. Dilemmat tulevat esille, joko yhden ihmisen diskursiivisina ilmauksina tai ihmisten välisessä keskustelussa. Ne ilmenevät sisäisinä epäröintinä ja ”kiertelyinä ja kaarteluina” puheessa. Dilemmoja ei tyypillisesti kyetä ratkaisemaan meneillään olevassa diskurssissa, vaan niitä pikemminkin toistetaan ja uusinnetaan. Ratkaisuna on usein kieltämisen ja dilemmaattisen asian uudelleenmuotoilu. (Engeström & Sannino 2009, 5)

Kaksoissidokset ovat tilanteita, joissa toimijat kokevat toimintajärjestelmässään toistuvia mahdottomia tilanteita, joissa ei ole ulospääsyä. Toimintajärjestelmän ristiriita koetaan sietämättömänä, koetaan pakottavaa tarvetta tehdä jotakin, mutta samanaikaisesti on mahdotonta toimia. Tarjolla olevat vaihtoehdot tuntuvat yhtä mahdottomilta kuin vallitseva tilanne tai ne vaihtoehtoisesti kumoavat toisensa. Diskursiivisina ilmaisuina kaksoissidoksista ovat retoriset kysymykset, jotka kuvaavat umpikujaa, kuten ”mitä voimme tehdä?”. Yleensä ihminen ei kykene yksin ratkaisemaan kaksoissidostilannetta ja diskursiivisissa ratkaisuyrityksiä kuvaavissa ilmaisuissa näkökulma siirtyy ”minä” näkökulmasta kollektiiviseen ”me” näkökulmaan, kuten ”meidän täytyy tehdä” ja ”meidän on pakko”. Kaksoissidostilanteiden ratkaisut edellyttävät käytännön toiminnan kollektiivista muuttamista, mutta usein toimintaa vahvistetaan ”me teemme sen” -tyyppisin ilmaisin. (Engeström & Sannino 2009, 6) Kaksoissidos on psykologinen vastine toimintajärjestelmän toisen asteen ristiriidalle (Engeström 1995, 90)

4.4 Ekspansiivinen oppimissykli

Ekspansiivisessa oppimisessa on kyse vallitsevan toimintatavan ja toimintalogiikan kyseenalaistamisesta ja laadullisesti uudenlaisen toimintatavan luomisesta. Oppiminen on kollektiivinen prosessi, joka tapahtuu toimintajärjestelmän tasolla. Ekspansiivisen oppimisen keskeinen tunnuspiirre on ekspansio eli toiminnan kohteen radikaali laajeneminen. Se edellyttää koko toimintalogiikan kyseenalaistamista; uusien työvälineiden, sääntöjen, yhteisön ja työnjakojen luomista. Tällainen oppiminen vie aikaa ja se on monivaiheinen prosessi, jossa luodaan ja otetaan käyttöön uusi toiminnan malli ja logiikka. Oppimisen voimanlähteenä toimivat edellisessä luvussa (4.3) esitetyt toimintajärjestelmän ristiriidat. Kehittävässä työntutkimuksessa ekspansiivista oppimista mallinnetaan usein syklimallin avulla (ks. kuvio 4.3). Se on niin sanottu avoin sykli, joka johtaa toimintajärjestelmän laadulliseen muuttumiseen. Ekspansiivisen syklin askeleet ovat yhteisiä oppimistekoja, jotka muodostavat kokonaisuuden ja kokonaisuutena ne mahdollistavat toiminnan kohteen laajenemisen. Ekspansiivista oppimissykliä voidaan myös nimittää toiminnan lähikehityksen vyöhykkeen muotoutumiseksi ja läpikäymiseksi. Engeströmin (1995) mukaan kollektiivisen toimintajärjestelmän tasolla lähikehityksen vyöhyke merkitsee välimatkaa epätydyttäväksi koetun toimintatavan ja sen ristiriitoihin ratkaisun tuovan, laadullisesti uudenlaisen toimintatavan välillä. (Engeström 1995, 87 – 88, 93; Engeström 2004, 13, 60, 63)



Kuvio 4.3: Ekspansiivisen oppimissykli ja oppimisteot (Engeström 2004, 61)

Ekspansiivisen oppimissyklin ensimmäinen vaihe on *vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen* eli tarvetila. Tässä vaiheessa kyse on suhteellisen vakiintuneesta toimintatavasta, jossa alkaa esiintyä kitkatilanteita ja tarvetta saada aikaan muutosta. Toimintajärjestelmän ensimmäisen asteen ristiriidat ilmenevät osanottajille toiminnan häiriönä, epäonnistumisina ja tyytymättömyytenä. Tässä vaiheessa tarvittavan muutoksen suunta ja kohde eivät ole vielä hahmottuneet. Toimintajärjestelmässä aletaan hakea muutoksen sisältöä. (Engeström 1995, 89 – 85; Engeström 2004, 62)

Analyysivaiheessa ristiriidat alkavat kärjistyä, ne ilmenevät kaksoissidoksina, mahdottomina tilanteina, josta ei tunnu olevan ulospääsyä. Analyysivälineiden avulla ristiriidat voidaan muotoilla ja paikallistaa toimintajärjestelmän tiettyjen osatekijöiden välisiksi jännitteiksi, toisen asteen ristiriidoiksi. Toisen asteen ristiriitoja on mahdollista paikallistaa analysoimalla toiminnan historiaa ja nykytilannetta. Historiallisen analyysin tavoitteena on hahmottaa toiminnan seuraavaa mahdollista kehitysvaihetta ja tunnistaa edessä olevia vaihtoehtoja. Nämä vaihtoehtoiset kehityslinjat voidaan esittää hypoteesina *lähikehityksen vyöhykkeestä*. (Engeström 1995, 90 – 93; Engeström 2004, 12, 62)

Uuden ratkaisun mallittaminen merkitsee vaihetta, jossa työyhteisön jäsenet suunnittelevat ja hahmottavat uudenlaisen toimintamallin ratkaisuksi analyysivaiheessa esiin tulleisiin toisen asteen ristiriitoihin. Luotu toimintamalli muodostaa laadullisesti uudenlaisen

kokonaisuuden, jossa myös työn kohde on hahmotettu uudelleen; mitä tuotetaan ja miksi. Laajentunut työn kohde tuo mukanaan uuden motivaation. Myös uusien työvälaineiden, työnjako- ja yhteistoimintamuotojen kehittäminen liittyy tähän vaiheeseen. Keskeistä uuden toimintamallin muodostamisessa on työyhteisön oma analyysivaiheessa tapahtunut toiminnan ristiriitojen jäsentäminen ja siinä esille tulleet näkemykset. Lisäksi mallin hahmottamisessa voidaan käyttää apuna esikuvia muiden toimintajärjestelmien käytännöistä, kirjallisuutta sekä kulttuurissa syntyneitä visioita ja suunnitelmia. (Engeström 1995, 90 – 91; Engeström 2004, 62)

Mallintamista seuraa *uuden mallin tutkiminen ja käyttöönotto*. Mallin tutkiminen tarkoittaa mallin testaamista ”ajatuskokein”. Tätä seuraa mallin käyttöönotto, joka merkitsee ideoiden ja suunnitelmien tasolla kehitetyn toimintamallin kokeilemistä käytäntöön. Usein mallin kokeileminen tapahtuu ensin osaratkaisujen kokeilemisena, jonka jälkeen kokeilut asteittain yleistyvät ja johtavat koko toimintajärjestelmän muutokseen. Uuden toimintamallin kehittäminen ja käyttöönotto johtavat kolmannen asteen ristiriitoihin entisen toiminnan ja uuden toimintamallin välillä. Näiden ristiriitojen ratkaiseminen johtaa mallin muuttumiseen; kompromisseihin, perääntymisiin ja uusien oivallusten ja käytännön ratkaisujen syntymiseen. (Engeström 1995, 91; Engeström 2004, 58, 62)

Viimeisinä ekspansiivisen oppimissyklin vaiheina ovat *prosessin arviointi sekä uuden käytännön vakiinnuttaminen ja laajentaminen*. Tässä vaiheessa työyhteisössä on siirrytty tilanteeseen, jossa uusia toimintamalleja noudatetaan systemaattisesti ja uudet käytännöt alkavat vahvistua. Vaiheeseen kuuluu muutoksen arviointi, toiminnan vakiinnuttaminen ja mahdollinen laajeneminen muihin toimintajärjestelmiin. Tässä vaiheessa esiin tulevat neljännen asteen ristiriidat muuttuneen toiminnan ja sen ennallaan pysyneiden naapuritoimintajärjestelmien välille. Neljännen asteen ristiriidat ilmenevät usein naapureiden ja yhteistyökumppaneiden kriittisenä suhtautumisena muuttunutta toimintaa kohtaan. Toisaalta neljännen asteen ristiriidat voivat olla myös alku uudelle ekspansiiviselle oppimisprosessille, sillä niistä muodostuu ainekset uusille ensimmäisen ja toisen asteen ristiriidoille. (Engeström 1995, 91)

Ekspansiivinen oppimissyklin malli on teoreettinen pelkistys, ideaalityyppi. Käytännössä oppimis- ja kehittämisprosessit sisältävät useanlaisia ristiriitaisia aineksia. Huomioitavaa on myös, että kaikki toimintajärjestelmän muutosta kuvaavat oppimis- ja kehityssyklit

eivät ole luonteeltaan ekspansiivisia, vaan on myös muita syklytyyppejä. Näitä ovat muun muassa toistuvat syklit, joissa muutos on määrällistä, muttei laadullista, toiminnan kriisiytymiseen ja tukahtumiseen johtavat hajoavat syklit, sekä kaventuvat syklit, jotka johtavat toiminnan tukahtumiseen. Syklit voivat myös haarautua, katketa tai muuttaa luonnettaan kesken prosessin. (Engeström 1995, 91 – 92)

4.5 Toimintakonsepti ja sen muutos ekspansiivisena oppimisena

Toimintakonsepti on ajatus siitä, mitä yrityksessä tuotetaan, miksi tuotetaan ja miten tuotetaan (Mäkitalo & Paso 2008, 11). Toiminnan teorian näkökulmasta katsottuna toimintakonsepti kuvaa yhden toiminnan toteuttamisen periaatetta ja käsitteen ydin on toiminnan kohde. Toimintakonseptin käsite on siis hyvin läheisessä yhteydessä toiminnan ja toimintajärjestelmien käsitteiden kanssa. Toimintakonsepti määrittää toiminnan osatekijöiden suhteen. (Virkkunen 2004, 14 – 16) Se on yleensä määrätietoisen suunnittelun tulos, joka pitää sisällään kollektiivista tietoa. Konsepti on idea siitä, miten yrityksen toiminnan osat muodostavat kokonaisuuden, se sisältää yrityksen tavoitteet ja arvot. Se on myös yrityksen tulkinta asiakkaidensa tarpeista ja arvostuksista sekä ajatus siitä miten toiminnan kannattavuus taataan. (Virkkunen 2002, 14) Toisin sanoen toimintajärjestelmän osatekijöihin sisältyvien yleistysten tiettyyn periaatteeseen perustuvaa keskinäistä yhteensopivuutta voidaan luonnehtia sen vallitsevaksi konseptiksi. Toimintaa ohjaavan yleisen periaatteen hahmottaminen on usein vaikeaa. Parhaiten toiminnan periaate, konsepti tulee esille tarkastelemalla toiminnan historiallista kehitystä ja vertaamalla paikallista toimintaa saman toiminnan erilaisiin toteuttamistapoihin muualla. Toimintakonseptien yleisinä perustyyppinä voidaan pitää luvussa 3.3 kuvaamiani työn historiallisia kehitystyyppiejä; käsityötä, massatuotantoa, prosessien parantamista, massaräätälöintiä ja yhteiskehittelyä. Koska kohde on toimintakonseptin ydin, näiden toimintakonseptien perustyyppien toiminnan kohteet poikkeavat laadullisesti toisistaan. (Virkkunen 2004, 8 – 9, 14, 16)

Toimintaa voidaan kehittää joko vallitsevan konseptityypin sisällä tai tavoitella siirtymää konseptityypistä toiseen. Jälkimmäiseen tapaan perustuvaa kehittämistä ja toimintakonseptin muutosta voidaan kuvata edellisessä luvussa (4.4) kuvaamani ekspansiivisen oppimisen mallin avulla. Ekspansiivinen sykli alkaa, kun vallitseva

toimintakonsepti ei enää vastaa muuttuvan toiminnan ja olosuhteiden vaatimuksia. Toimintakonseptia kehitettäessä pyritään löytämään ja ratkaisemaan omassa, mutta myös tuotteen tai palvelujen käyttäjien toiminnassa esiintyvät ristiriidat, ja tutkimaan millainen toiminnan kohteen laajennus voisi tyydyttää näitä tarpeita. Tavoitteena on löytää uusi käsitys toiminnan kohteesta, toisin sanoen siitä, mitä yrityksessä tuotetaan ja miksi tuotetaan. Tällä tavalla hahmotettu ja kiteytetty idea uudesta toimintaperiaatteesta on puolestaan pohjana toimintajärjestelmän muuttamiselle. Idea uudesta toimintaperiaatteesta ei syntyessään voi olla yleistävä ja yleispätevä, mutta uuden toimintatavan vakiinnuttua tämä on mahdollista kiteyttää uudeksi toiminnan peruseriaatteen, toimintakonseptiksi. (Virkkunen 2004, 7; Virkkunen 2008, 45 – 51) Oleellista uuden toimintakonseptin luomisessa onkin vanhan toimintakonseptin kyseenalaistuminen ja uuden ekspansiivisen ratkaisun löytäminen toiminnan historiallisesti syntyneeseen kehitysristiriitaan (Virkkunen 2002, 40).

5. Tutkimusprosessi

Tutkimustani voidaan luonnehtia laadulliseksi tapaustutkimukseksi. Syrjälä (1995) määrittää tapaustutkimuksen seuraavasti: tapaustutkimuksen kiinnostuksen kohteena on tietyssä ympäristössä tapahtuva käytännön toiminta, tapahtumaketju tai jonkin yksittäisen toiminta (Syrjälä 1995, 10). Omassa tutkimuksessani tämä toiminta on uusien työlähtöisten menetelmien oppimisen johtaminen. Se tapahtuu tietyssä rajatussa ympäristössä; tutkimus on rajattu työterveyshuoltoyksiköihin, jotka käyttävät tai ovat kouluttautumassa työlähtöisen otteen käyttöön Työläs-hankkeessa tai hankkeen ulkopuolella Verve Consultingin kouluttamana. Tässä luvussa esittelen tutkimusprosessiani; luvussa 5.1 esittelen tutkimuskysymykseni ja luvussa 5.2 kuvaan aineistoani, aineistonkeruutani ja aineistoni heikkouksia ja vahvuuksia.

5.1 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa lähestytään työterveyshuoltoa ja sen johtamista oppimisen näkökulmasta. Työterveyshuoltojen toimintakonsepti on murroksessa, yhteiskunnan ja työelämän muuttuessa on myös työterveyshuoltojen muututtava kyetäkseen vastaamaan työelämässä vallitseviin ongelmiin ja työhyvinvoinnin kysymyksiin. Työterveyshuolloissa on kehitetty uusia työlähtöisiä menetelmiä, joiden oppimisen oletetaan olleen ekspansiivista. Lähestyn tätä työterveyshuoltojen muutosta johtamisen ja erityisesti oppimisen johtamisen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää minkälaisina työterveyshuoltojen johtajat näkevät oman johtamistyönsä sisällön ja kohteen. Tarkoituksenani on myös selvittää millainen työlähtöisen otteen oppimisprosessi työterveyshuolloissa on ollut. Lähestyn oppimisprosessia johtajien näkemyksen kautta. Lisäksi pyrin selvittämään millaisia haasteita, kehitystarpeita ja haasteita johtajat näkevät työlähtöisen otteen käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheessa.

Tutkimuksessa pyrin saamaan vastauksen seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia käsityksiä johtajilla on johtamistyön sisällöstä ja kohteesta?
 - millaisia jännitteitä käsityksissä ilmenee?

2. Millaisena johtajat näkevät työlähtöisen otteen oppimisprosessin omassa yksikössään?
3. Millaisia ongelmia, kehitystarpeita ja haasteita johtajat näkevät työlähtöisen otteen käyttöönotto ja vakiinnuttamisvaiheessa?

5.2 Aineisto ja aineistonkeruu

Tutkimukseni aineisto koostuu kahden Työläs-hankkeen Summit-kokouksesen⁹ nauhoitteista ja seitsemästä työterveyshuoltoyksikön johtajan haastattelusta ja näiden litteraateista. Yhteensä Summitteihin ja haastatteluihin osallistuneita johtajia on 20, kymmenestä eri työterveyshuoltoyksiköstä. Tämän lisäksi toissijaisena aineistonani toimii kolmannen Summit- kokouksen nauhoite. Tätä toissijaista aineistoa käytän tukena tutkimukseni, ja sen tulosten arvioinnissa. Seuraavassa taulukossa esitän vielä tutkimuskysymykset ja sen, millä aineistolla näihin tutkimuskysymyksiin pyrin vastaamaan.

Taulukko 5.1: Tutkimuskysymykset ja aineisto

Tutkimuskysymys	Aineisto
1. Millaisia käsityksiä johtajilla on johtamistyön sisällöstä ja kohteesta? Millaisia jännitteitä käsitystyyppien sisällä ilmenee?	Summit-kokousten nauhoitteet, Haastattelut
2. Millaisena johtajat näkevät työlähtöisen otteen oppimisprosessin omassa yksikössään?	Haastattelut
3. Millaisia ongelmia, kehitystarpeita ja haasteita johtajat näkevät työlähtöisten menetelmien käyttöönotto ja vakiinnuttamisvaiheessa?	Haastattelut

Litteroin sekä summit-kokousten nauhoitteet, että haastattelut sanatarkasti, niin että myös erilaiset äännähdykset on kirjattu. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 184 sivua.

⁹ Summit-kokoukset ovat Työläs-hankeeseen liittyviä kokouksia, jossa hankkeeseen osallistuvien työterveyshuoltojen johtajat kokoontuvat Verven ja Työterveyslaitoksen johdolla. Kuvattu tarkemmin alaluvussa 5.2.1

Tutkimusraportissa litteraateissa olleita murreilmaisuja muutettu yleiskieliseen muotoon, jotta tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonymiteetti pystytään turvaamaan.

5.2.1 Summit- kokoukset

Aineistoni käsittää kahden Summit-kokouksen nauhoitteet ja niiden litteraatit. Summiteissa kokoontuvat Työläs- hankkeessa mukana olevien työterveyshuoltojen johtajat Verve Consultingin ja Työterveyslaitoksen asiantuntijoiden johdolla. Niissä keskustellaan johtajiston kesken työlähtöisen otteen käyttöön ja levittämiseen liittyvistä kysymyksistä. Kokouksia pidetään 2 – 3 kertaa vuodessa. Osallistujia on ollut noin 10 – 20, joista työterveyshuoltoyksiköiden edustajia noin 2/3 ja 1/3 Verven ja Työterveyslaitoksen edustajia. Summit-kokousten litteraateista olen rajannut aineistokseni johtajien puheenvuorot, koska tutkin työterveyshuoltojen johtajien käsityksiä omasta työstään. Konsulttien puheenvuorot on kuitenkin litteroitu ja ne auttavat joissakin tapauksissa ymmärtämään johtajien puheenvuoroja, esimerkiksi silloin kun johtajan puheenvuoro on vastaus konsultin esittämään kysymykseen.

Ensimmäinen Summit-kokous (1.12.08 Tampereella) on videonauhoitettu. Kokouksen videoi Verve Consultingin tutkija ja kehittämiskonsultti; minulle ei tutkijana mahdollistettu osallistumista kokoukseen. Toinen Summit- kokous (7.5.09 Oulussa) on ääninauhoitettu. Myöskään tähän kokoukseen en päässyt osallistumaan pitkän välimatkan vuoksi, joten ääninauhan nauhoitti samainen tutkija ja kehittämiskonsultti. Summitteihin osallistuneet johtajat allekirjoittivat kirjallisen tutkimusluvan.

Taulukko 5.2: Summit-kokousten ajankohdat, kestot ja osallistuneiden johtajien määrät

Kokous	Aika	Edustettuina olleet työterveyshuolto-yksiköt	Osallistuneet johtajat	Kesto	Litteroidun aineiston pituus
Summit / Tampere	1.12.08	7 kpl	10 johtajaa	2 h 17 min	31 sivua
Summit / Oulu	7.5.09	4 kpl	7 johtajaa	2 h 29 min	39 sivua
Yhteensä		8 kpl	15 johtajaa	4 h 46 min	70 sivua

Aineistona oleviin kahteen Summit- kokoukseen on osallistunut yhteensä 15 johtajaa yhdeksästä työterveyshuoltoyksiköstä. Nämä yksiköt sijaitsevat maantieteellisesti eri puolilla Suomea, ainoastaan Itä-Suomi, Kainuu ja Varsinais-Suomi eivät olleet edustettuina.

Tämän tutkimuksen valmistumisvaiheessa olin esittelemässä tutkimukseni tuloksia Työläs-Summitissa Oulussa 26.5.2010. Esitykseni herätti keskustelua osallistuneiden viiden työterveyshuollon johtajan sekä Verven ja Työterveyslaitoksen tutkijoiden keskuudessa. Ääninauhoin tämän kokouksen. Nauhoite (2h 28 min) toimii aikaisemmissa kappaleissa esittämäni aineiston lisänä, toissijaisena aineistonani, jota käytän arvioidessani tutkimusta ja sen tuloksia. Osallistujat antoivat suullisen tutkimusluvan. Tästä aineistosta olen litteroinut tutkimukseni tuloksia koskevan keskustelun. Litteraattia kertyi kolme sivua.

5.2.2 Haastateltavien yksikköjen valinta

Haastateltavien työterveyshuoltoyksikköjen ensisijaisena valintaperusteena oli se, että kukin haastateltavista yksiköistä edustaa erilaista tapaa organisoida työterveyshuoltotoimintaa; kunnallisen terveyskeskuksen työterveyshuolto, kunnallinen liikelaitos, asiakasyritystensä omistama yhdistysmuotoinen työterveyshuolto ja yksityinen työterveyshuollon toimija. Tämän perusteen ohjaamana pyrin löytämään halukkaita työterveyshuoltoyksiköitä itselleni helpon maantieteellisen saavutettavuuden perusteella. Haastateltavien yksiköiden otantamenettely oli siis harkinnanvarainen (ks. Syrjälä 1995, 23).

Haastateltavia yksikköjä lähestyi ensin sähköpostitse Verve Consultingin tutkimusjohtaja Jorma Mäkitalo. Hän lähetti sähköpostia edellä esitettyjen periaatteiden mukaan valituille neljälle yksikölle. Kahden yksikön vastaus oli kieltävä, vaikka he periaatteessa suhtautuivatkin tutkimukseen myönteisesti. Tämän vuoksi sähköposti lähetettiin vielä kahteen yksikköön. Saatuaani Jorma Mäkitalon avustuksella myönteiset vastaukset osallistumishalukkuudesta, olin itse yhteydessä haastateltavien yksikköjen johtajiin ja sovin haastatteluista.

Haastatellut työterveyshuoltoyksiköt toimivat eri puolilla Suomea. Edustettuna on kolme Työläs-hankkeessa mukana olevaa yksikköä ja yksi Työläs-hankkeen ulkopuolinen toimija, jota Verve Consulting kouluttaa työlähtöisen otteen käyttöön.

Kustakin työterveyshuoltoyksiköstä haastateltiin kaksi johtajaa, ylilääkäri ja muu johtaja, lukuun ottamatta kunnallista terveyskeskusta, jossa ylilääkäri ei ollut valmis haastatteluun. Tämä kunnallinen terveyskeskus on pieni yksikkö, jossa ylilääkäri ei juuri osallistu käytännön johtamistyöhön. Muut johtajat olivat ammattinimikkeeltään talous- ja hallintojohtaja (1), liiketoimintajohtaja (1), työfysioterapeutti (1) ja yksikönjohtaja - osastonhoitaja (1).

5.2.3 Haastattelut

Haastattelu voi olla luonteeltaan strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin (Metsämuuronen 2006, 112). Fenomenografisessa tutkimuksessa, jonka sovellusta tämä tutkimus edustaa, haastattelut ovat avoimia tai puolistrukturoituja. Ne ovat niin sanottuja syvähaastatteluja, joilla tavoitellaan laadullista tietoa. Ne perustuvat tutkijan aktiiviseen kuunteluun; aktiivisesti kuunteleva tutkija seuraa intensiivisesti, mitä haastateltava sanoo ja ottaa siitä ”johtolangat” seuraavaan kysymykseen. Haastattelu on keskustelunomaista.

Puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa haastattelijä lähtee liikkeelle etukäteen päättämistään teemoista. Haastattelijalla voi olla apunaan tukikysymyksiä, mutta hän ei käytä valmista kysymyssarjaa. Tutkijan on tällöin mahdollisuus muokata kysymysten muotoa ja osittain myös sisältöä riippuen henkilöstä ja keskustelun kulusta. (Ahonen 1995, 137 – 138)

Tämän tutkimuksen haastattelut olivat teemahaastatteluja. Haastatteluissa oli neljä teemaa, jotka olivat (1) työlähtöisen otteen merkitys ja työlähtöinen ote oppimisprosessina (2) johdon rooli työlähtöisen otteen vakiinnuttamisessa ja levittämisessä (3) työlähtöisten menetelmien käyttöönoton organisointitavat ja (4) työlähtöiset menetelmät ja asiakastarpeet. Kolmanteen teemaan sisältyvien kysymysten muotoilussa käytin pohjana Verven tutkimusjohtaja Jorma Mäkitalon tekemää taustapaperia, joka oli jaettu johtajille ennen 1.12.08 summit-kokousta. Tämä taustapaperi toimi myös kyseisen Summit-kokouksen runkona. (Summit-kokouksen ohjelma 1.12.08) Kutakin teemaa varten minulla

oli haastattelutilanteessa käytössäni etukäteen mietittyjä tukikysymyksiä, joita käytin apunani keskustelun eteenpäin viemisessä. Haastattelurunko on tämän tutkimusraportin liitteenä (Liite 1). Esitin haastatteluissa myös lisäkysymyksiä haastateltavan esille tuomista asioista. Kaikissa haastatteluissa käytiin läpi edellä mainitut neljä teemaa, mutta teemojen järjestys, laajuus ja syvyys vaihtelivat eri haastatteluissa ja ohjautuivat haastateltavasta käsin.

Haastattelin tutkimukseeni seitsemää johtajaa neljästä työterveyshuoltoyksiköstä, kolmesta yksiköstä kahta johtajaa ja yhdestä yksiköstä yhtä johtajaa. Toteutin haastattelut keväällä ja kesällä 2009, niin että ensimmäiset kaksi haastattelua tein 25.5.09 ja viimeisen 20.8.09. Haastattelin kaikki johtajat itse ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina johtajien omissa työterveyshuoltoyksiköissä. Kaikki haastattelut ääninauhoitettiin ja ne olivat kestoltaan 32 – 55 minuuttia. Yhteensä nauhoitettua haastattelumateriaalia kertyi 4 tuntia 48 minuuttia. Jokainen haastatelluista allekirjoitti kirjallisen tutkimusluvan.

Taulukko 5.3: Haastattelujen ajankohdat ja kestot

Haastattelu	Aika	Kesto	Litteroidun aineiston pituus
Kunnallisen liikelaitoksen ylilääkäri	25.5.09 klo 9 – 9.50	48 min	20 sivua
Kunnallisen liikelaitoksen työfysioterapeutti	25.5.09 klo 10 – 10.45	44 min	16 sivua
Yksityinen työterveyshuollon toimija, johtava työterveyslääkäri	29.5.09 klo 8 – 8.35	32 min	12 sivua
Kunnallisen terveyskeskuksen työterveyshuollon yksikönjohtaja, osastonhoitaja	16.6.09 klo 12 – 12.55	55 min	22 sivua
Yhdistysmuotoisen työterveyshuollon talous- ja hallintojohtaja	4.8.09 klo 10 – 10.35	35 min	15 sivua
Yhdistysmuotoisen työterveyshuollon toimitusjohtaja, johtava lääkäri	4.8.09 klo 11.15 – 11.50	32 min	13 sivua
Yksityinen työterveyshuollon toimija, liiketoimintajohtaja	20.8.09 klo 14 – 14.45	42 min	16 sivua
Yhteensä		4 h 48 min	114 sivua

5.2.4 Aineiston vahvuudet ja heikkoudet

Aineistoni vahvuus on se, että se sisältää sekä kokousmateriaalia että haastatteluja. Näin ollen tutkimuksessani on aineistotriangulaatiota. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että saman ongelman ratkaisemiseksi kerätään useita erilaisia tutkimusaineistoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 215). Tutkimukseni aineisto käsittää yhteensä 20 johtajan näkemyksiä, jotka edustavat kymmentä eri työterveyshuoltoyksikköä. Nämä työterveyshuoltoyksiköt sijaitsevat maantieteellisesti eri puolilla Suomea, joten aineistossani on koko Suomi (Kainuuta, Itä-Suomea ja Varsinais-Suomea lukuun ottamatta) edustettuna. Kahteen Summit-kokoukseen osallistui yhteensä 15 eri johtajaa ja haastattelin 7 johtajaa. Vain kaksi tutkimushenkilöä on osallistunut sekä haastatteluun, että Summit-kokoukseen. Se, että Summit-kokouksiin osallistuvat johtajat ovat pääosin eri henkilöitä kuin haastateltavat johtajat on sekä vahvuus, että heikkous yhtäaikaaisesti. Vahvuutena on se, että näin ollen tutkimushenkilöiden määrä on suurempi ja useamman tutkimushenkilön näkökulma tulee edustetuksi. Toisaalta aineiston pohjalta on vaikea tuoda esille ajallista ulottuvuutta, mahdollista käsitysten muutosta. Aineistoni heikkoutena on se, että se tuo esille vain johtajien näkökulman omaan työhönsä. Tutkittavasta kentästä olisi ollut mahdollisuus saada moniäänisempi kuva, jos myös muut työterveyshuollon ammattikunnat olisivat tuoneet esille näkökumiaan. Samoin moniäänisyyttä olisi ollut mahdollista lisätä haastattelemalla myös työterveyshuollon toimijoiden asiakasyritysten edustajia. Toissijainen aineistoni ja erityisesti aineiston osa, joka koostuu keskustelusta tutkimukseni tuloksista, on aineistoni vahvuus. Se tukee muun aineiston pohjalta tehdyn analyysin ja tutkimusten tulosten luotettavuutta.

6. Työterveyshuollon johtajien käsitykset johtamistyön sisällöstä ja kohteesta

Käsittelen tässä luvussa ensimmäistä tutkimuskysymystä, joka koskee johtajien käsityksiä johtamistyön sisällöstä ja kohteesta. Analyysimenetelmänäni on fenomenografisen käsitystyyppianalyysin sovellus (fenomenografiasta ks. esim. Marton 1981; Ahonen 1995). Käsitysten laadullisen eron ja kokonaisvariaation tuon seuraavassa esiin käsitystyyppien avulla. Tämän jälkeen pyrin hahmottamaan käsitystyyppien sisällä ilmeneviä jännitteitä nojautuen Engeströmin ja Sanninon (2009) metodologiseen viitekehykseen toimintajärjestelmän ristiriitojen diskursiivisista ilmaisuista. Esittelen analyysimenetelmäni luvussa 6.1, jonka jälkeen käsittelen johtajien käsityksiä ja niissä ilmenneitä jännitteitä luvussa 6.2. Luvussa 6.3 tarkastelen käsitystyyppisiä suhteita teorialuvussa 3.3 esittämiini työn historiallisiin organisaatiomuotoihin ja johtamistyyppisiin ja lopuksi esitän yhteenvedon ja johtopäätökseni luvussa 6.4

6.1 Käsitysten tutkiminen

6.1.1 Fenomenografia käsitysten tutkimisen menetelmänä

Fenomenografia on alun perin ruotsalaisen kasvatustieteilijän Ference Martonin (1981) tutkimusryhmän 1980-luvun alussa kehittämä tutkimusote. Fenomenografisessa tutkimuksessa huomio kiinnittyy siihen miten ihmiset kokevat tutkittavan ilmiön, tässä tapauksessa johtamistyön sisällön ja kohteen. Siinä pyritään kuvaamaan, analysoimaan ja ymmärtämään ihmisen käsityksiä ja kokemuksia. (Gröhn 1989, 7 – 8) Tämä tutkimusnäkökulma on niin sanottu toisen asteen näkökulma. Ensimmäisen asteen näkökulma pyrkii ymmärtämään ympäristön ilmiöitä, toinen näkökulma taas tarkastelee ihmisten käsityksiä näistä ilmiöistä. Ihmisen kokemukset heijastuvat käsitysten kautta. (Marton 1981, 178) Kaikella mitä ihminen on kokenut, on vaikutuksensa käsityksen muodostamisen prosessissa. Fenomenografiassa käsityksellä tai käsittämällä tarkoitetaan perustavaa laatua olevaa ymmärtämistä tai näkemystä jostakin, kokemuksesta jostakin. (Niikko 2003, 25) Säljö (1996, 31) liittyy fenomenografian Vygotskyn ajatteluun; kokemus

maailmasta välittyy meille diskursiivisten ja sosiaalisten käytäntöjen kautta. Käsitys ilmiönä on dynaaminen. Ihminen muuttaa käsityksiään joskus lyhyessäkin ajassa. Käsitys on ihmisen itselleen tietyistä perusteista rakentama kuva maailmasta, konstruktio, jonka varassa ihminen edelleen jäsentää uutta asiaa koskevaa tietoa. (Ahonen 1995, 117) Käsitksen muuttuminen on osoitus muutoksesta ihmisen ajattelussa; oppimisesta (Säljö 1996, 27).

Fenomenografiassa kiinnostuksen kohteena ovat sisällöllisesti eli laadullisesti erilaiset tavat, joilla ihmiset käsittävät ympäröivän maailman. Analyysin tavoitteena on löytää aineistosta käsityksen ilmaisuja ja tuoda käsitysten kokonaisvariaatio esille käsitystyyppien eli kuvauskategorioiden avulla. Näistä käsitystyypeistä voidaan johtaa ylätasoon kategorioita eli merkityskategorioita (Ahonen 1995, 116, 125; Marton 1981, 196; Ulfens 1996, 124)

Ihmisen ilmaisujen merkitykset ovat kontekstisidonnaisia, riippuvaisia asia- ja tilanneyhteydestä. Ilmaisuja on tarkasteltava näitä yhteyksiä vasten. Tutkijan tulisikin tarkastella tutkimushenkilöiden lausumia mahdollisimman laajoina kokonaisuuksina, osittelematta niitä. (Ahonen 1995, 124) Toinen ilmaisujen merkityksen ominaisuus on intersubjektiiivisuus. Tämä tarkoittaa, että ilmaisun merkitys riippuu sekä ilmaisun tekijästä (tutkimushenkilö), että sen tulkitsijasta (tutkija). Tutkijan on mahdollista pyrkiä ”objektiivisempaan” tulkintaan teoreettisen perehtyneisyyden avulla ja tunnistamalla oma viitetaustansa. Kuitenkin tulkinnassa säilyy aina tietty subjektiivinen elementti, joka tiedostettuna ei ole tulkintaa haittaava, vaan kokemus auttaa paneutumaan toisen lähtökohtiin. (Ahonen 1995, 124)

Fenomenografiaa on sovellettu myös toiminnan teoriaan ja kehittävään työntutkimukseen perustuvissa tutkimuksissa (esim. Hyrkkänen 2007). Kehittävässä työntutkimuksessa fenomenografista otetta on kuitenkin sovellettu poiketen tavanomaisesta fenomenografisesta tutkimuksesta. Fenomenografiselle otteelle on tyypillistä, että tutkija pyrkii löytämään analyysin luokittelun lähtökohdat aineistolähtöisesti, mieluiten ilman ennalta omaksuttua teoreettista viitekehystä (ks. Francis 1996, 43). Kehittävän työntutkimuksessa käytetyissä fenomenografisissa käsitysten analyyseissä on sitä vastoin tietoisesti hyödynnetty toimintajärjestelmän mallia ja tutkittavan toiminnan historiallisessa analyyseissä esiin tulleita kehitysvaiheita. Kehittävässä työntutkimuksessa käsitystyypeistä

ei pyritä muodostamaan pelkistyskäsitteitä. Sen sijaan pyritään tuomaan esille käsitysten moniaineksisuus ja ristiriitaisuus. Käsitteistä on muun muassa eritelty niiden sisäisiä epä johdonmukaisuuksia sekä dilemmoja. (Engeström 1995, 142 – 143) Lähtökohdani tässä tutkimuksessa on kehittävä työntutkimuksen tapa soveltaa fenomenografiaa.

6.1.2 Analyysin kulku

Tässä tutkimuksessa analyysin tavoitteena on kuvata työterveyshuollon johtajien käsityksiä johtamistyön sisällöstä ja kohteesta. Aineistoni käytän kahden työterveyshuollon johtajien Summit-kokouksen nauhoitteita (1.12.08 ja 7.5.09) ja seitsemän työterveyshuollon johtajan haastatteluja (tarkempi kuvaus aineistosta luvussa 4.2). Nojaan analyysissäni fenomenografiseen lähestymistapaan ja sen kehittävässä työntutkimuksessa käytettyyn soveltamistapaan, jota olen kuvannut edellisessä alaluvussa.

Tutkimuskysymys 1:n analyysi on kaksivaiheinen: Ensimmäisessä vaiheessa analysoin johtajien käsityksiä johtamisen sisällöstä ja kohteesta. Toisessa vaiheessa tuon esille käsitteisiin sisältyviä dilemmoja ja kaksoissidoksia. Näitä vaiheita kuvaan seuraavissa kappaleissa tarkemmin.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa luin litteroidun aineiston useampaan kertaan läpi. Jaottelin sekä keskusteluaineiston, että haastattelut puheenaihejaksoihin, jotka nimesin. Brown & Yale (1983, 69 -70) määrittävät puheenaihejakson yksittäistä puheenvuoroa pidemmäksi kokonaisuudeksi, jossa henkilöt keskustelevat samasta aiheesta. Koska aineistossani oli myös pitkiä monologinomaisia puheenvuoroja, joissa puheenaihe vaihtuu kesken puheenvuoron, mukailin tätä määritelmää niin, että tulkitsen puheenaihejakson puheenvuoroksi, sen osaksi tai sarjaksi puheenvuoroja, jotka käsittelevät samana pysyvää aihetta.

Seuraavaksi kävin aineiston läpi puheenaihejaksoittain. Analyysin kohteeksi poimin aineistosta omaksi luokakseen ne puheenaihejaksot, jossa puheenaiheena on johtajan johtamistyön sisältö ja kohde. Näissä puheenaihejaksoissa tutkimushenkilöt puhuivat siitä mitä työterveyshuoltoyksiköissä johdetaan, johtamistyön tavoitteista ja mahdollisuuksista sekä työterveyshuoltoyksiköissä toteutetuista johtamistoimenpiteistä ja niiden

vaikutuksesta. Puheenaihejaksot sisälsivät sekä kuvausta tapahtumien kulusta sekä johtajien käsityksiä johtamistyöstä, sen sisällöstä ja kohteesta. Muun osan aineistosta jätin analyysini ulkopuolelle.

Tämän jälkeen lähdin ”hakemaan” puheenaihejaksoista käsityksenilmaisuja, jotka toimivat analyysiyksikkönäni. Olen noudattanut käsityksenilmausten muodostamisessa Häkkisen (1996) kuvaamaa tapaa: Ilmaukset muodostetaan ilmiöitä kuvaavista sanoista ja lausumista. Ilmauksista muodostetaan merkitysyksikköjä, joita kutsun käsityksenilmauksiksi, joiden pohjalta kuvauskategoriat eli käsitystyyppit muodostetaan. Tutkittavan repliikkejä voidaan katkaista ja liittää uudelleen toisiinsa, jotta hänen ajatuksenkulkunsa saataisiin selville. Peräkkäisiä ilmauksia voidaan tarkastella, joko toisiinsa liittyvinä tai laadullisesti erillisinä (Häkkinen 1996, 41 – 42). Oma ratkaisuni on, että tarkastelen samaan puheenaihejaksoon sisältyviä laadullisesti samankaltaisia ilmaisuja yhtenä käsityksenilmauksena, kun taas eri puheenaihejaksoissa ilmenevät laadullisesti samankaltaiset ilmaukset olen tulkinnut kahdeksi tai useammaksi käsityksenilmaukseksi. Laadullisesti erilaiset ilmaisut olen tulkinnut erillisiksi, vaikka ne sisältyisivätkin samaan puheenaihejaksoon. Ahosen mukaan (1995, 143) tulkinta perustuu laadullisessa tutkimuksessa ajatukselliseen kokonaisuuteen. Oleellista on, ettei ajatuksellisia yhteyksiä katkaista. Analyysiyksiköt nousevat aineistosta käsin ja niitä on tarkasteltava kontekstissa, jossa ne alun perin ilmenivät. (Häkkinen 1996, 41 – 42) Tarkastelenkin käsityksenilmauksia kontekstinani puheenaihejakso, josta käsityksenilmaus on peräisin. Puheenaihejaksot sisälsivät sekä kuvausta tapahtumien kulusta sekä johtajien käsityksiä johtamistyöstä, sen sisällöstä ja kohteesta. Häkkisen (1996, 42) mukaan ilmiötä koskemattomat lausumat voidaan rajata analyysin ulkopuolelle. Olenkin ottanut analyysini kohteeksi vain ilmaisut, joissa puhuja kuvaa omaa suhdettaan johtamistyöhön ja sen sisältöön ja kohteeseen, toisin sanoen ilmaisee käsityksiään tutkittavasta asiasta. Olen jättänyt narratiivisen osan aineistosta analyysini ulkopuolelle. Tällä tavoin määritin aineistostani 99 käsityksenilmausta.

Seuraavassa vaiheessa otin tarkastelun kohteeksi käsityksenilmaisut, jotka olin luokitellut koskevan johtamisen sisältöä ja kohdetta. Kuten edellisessä kappaleessa kuvasin, analyysiyksikkönäni toimi käsityksenilmaus. Näistä käsityksenilmauksista muodostin erillisen tiedoston. Tämän jälkeen jaottelin asiasisällöltään erilaiset käsityksenilmaisut omiksi ryhmikseen ja annoin kullekin ryhmälle sisältöä kuvaavan nimen. Analyysissani

olen keskittynyt käsityksenilmauksiin itseensä, enkä niitä tuottaneisiin henkilöihin (ks. Häkkinen 1996, 42), vaikka olenkin aineistositaateissani tuonut esille henkilön, jonka lausumasta sitaatti on poimittu. Ryhmitellessäni käsityksenilmauksia toimin seuraavasti; lisätessäni uuden käsityksenilmauksen aikaisemmin muodostamaani ryhmään vertasin sitä sisällöltään aiemmin samaan ryhmään luokittelimieni ilmaisujen kanssa. Mikäli ilmaus ei sopinut aikaisemmin asiasisällöltään mihinkään aikaisemmin muodostamistani ryhmiin, muodostin uuden ryhmän. Tällä tavoin luokittelin kaikki käsityksenilmaukset, yhtään käsityksenilmausta ei jäänyt ryhmien ulkopuolelle. Lopuksi kävin läpi luokittelimäni aineiston läpi ja tarkastelin muodostavatko luokittelimäni ryhmät laajempia sisältökokonaisuuksia. Tässä vaiheessa yhdistin osan ryhmistä asiasisällöltään laajemmiksi kokonaisuuksiksi, osan ryhmittelystä pysyessä ennallaan. Nämä lopulliset asiasisällöltään yhteneväiset ryhmät muodostavat kukin oman kategoriansa, jota kutsun käsitystyyppiä (ks. esim. Ahonen 1995). Käsitystyyppiä olen muodostanut aineistolähtöisesti, mutta samalla kuitenkin pitäen tietoisesti mielessäni johtamisen historiallisen kehityksen ja kehitystyyppiä, kuten kehittävän työntutkimuksessa käytetyissä fenomenografisissa analyyseissä on usein tehty (ks. Engeström 1995, 142). Käsitystyyppiä muodostamistapaani voi kuvata vuoropuheluksi aineiston ja teorian välillä. Tuon esille käsitysten kokonaisvariaation lisäksi myös käsitystenilmausten lukumäärät kunkin käsitystyyppiä osalta ja kuhunkin käsitystyyppiä määrittelimäni käsityksenilmausten prosentuaalisen osuuden kaikista käsityksenilmauksista.

Analyysin toisessa vaiheessa otin analyysini kohteeksi käsitystyyppiä ja niihin luokittelimäni käsityksenilmaukset. Lähtökohtani oli tarkastella millaisia jännitteitä kunkin käsitystyyppiä käsityksenilmauksissa ilmenee. Analyysin lähestymistapana on Engeströmin ja Sanninon (2009) esittämä metodologien viitekehys, jota olen aiemmin käsitellyt luvussa 4.3. Engeströmin ja Sanninon mukaan dilemmat, konfliktit, kriittiset konfliktit ja kaksoissidokset ovat diskursiivisia ilmauksia toimintajärjestelmän ristiriidoista. (Engeström & Sannino 2009)

Toimintajärjestelmän ristiriitojen diskursiivisia ilmauksia on mahdollista havaita puheessa ilmenevien kielellisten vihjeiden avulla. Esimerkiksi ”mutta” sanojen keskittymä, voi olla ilmaus dilemmasta ja retorinen kysymys - kaksoissidoksesta. Kielelliset vihjeet eivät mene yksi yhteen diskursiivisten ilmaisujen kanssa, mutta niiden etsiminen puheesta voi toimia

ensimmäisenä analyysin vaiheena. Kielelliset vihjeet siis voivat olla merkinä ristiriidoista ja niiden diskursiivisista ilmaisuista. (Engeström & Sannino 2009, 5 – 7)

Engeströmin ja Sanninon (2009) metodologinen viitekehys on kehitetty keskusteluaineiston analysointia varten, mutta sovellan sitä sekä Summit-kokouksista, että haastatteluista ”nousseiden” käsitystenilmaisujen analysointiin. Tässä tutkimuksessa käytän analyysivälineinäni dilemman ja kaksoissidoksen käsitteitä. Aineistoni puheen konteksti on virallinen; johtajat edustavat johtamaansa työterveyshuoltoyksikköä niin haastatteluissa kuin Summit-kokouksissa. Summit-kokouksissa on läsnä johtajia eri työterveyshuoltoyksiköistä, jotka osin ovat myös kilpailijoita toistensa kanssa. Tällaisessa virallisessa puheessa ei yleensä käytetä kovin voimallisia tai tunnepitoisia ilmaisuja tai tuoda ongelmia kovinkaan helposti esille. Tämän vuoksi konfliktien ja kriittisten konfliktien käyttö analyysivälineinä ei tässä tutkimuksessa ole tarkoituksenmukaista.

Paikallistaakseni johtamisen sisältöä ja kohdetta koskevista käsityksenilmauksissa niissä ilmenevät dilemmat ja kaksoissidokset, lähdin ensi vaiheessa hakemaan käsityksenilmauksista näiden kielellisiä vihjeitä. Apunani käytin tekstinkäsittelyohjelman find -toimintoa, jonka avulla etsin valituista puheenaihejaksoista kaikki mutta-sanat. Käsityksenilmaukset pitivät sisällään 80 kpl mutta-sanoja. Kielellisten vihjeet merkitsin korostamalla litteraattiotteisiin. Tämän jälkeen kävin käsityksenilmaukset systemaattisesti läpi etsien niistä dilemmoita sekä kaksoissidoksia (kielellisinä vihjeinä retoriset kysymykset). Kielellisten vihjeiden ja systemaattisen tarkastelun avulla käsityksenilmauksista (yhteensä 99 kpl) löytyi kahdeksantoista dilemmaa ja yksi kaksoissidos. Näitä toimintajärjestelmän ristiriitojen diskursiivisia ilmaisuja tarkastelen seuraavassa luvussa, jossa käsittelen johtamisen sisältöä ja kohdetta koskevia käsityksiä.

6.2 Käsitykset johtamistyön sisällöstä ja kohteesta

Keskustelussa Summit-kokouksissa ja haastatteluista nousi esille erilaisia tapoja käsittää johtamistyön sisältö ja kohde. Nämä käsitykset poikkesivat sisällöllisesti toisistaan ja olen jakanut ne kahdeksaan käsitystyyppiin eli tapaan käsittää johtamistyön sisältöä ja kohdetta. Sitä miten olen muodostanut käsitystyyppit, olen kuvannut edellisessä luvussa (6.1.2). Esittelen seuraavaksi käsitystyyppit. Käsittelen jokaisen käsitystyyppin yhteydessä, myös

käsitystyyppiin kuuluvissa käsityksenilmaisuissa ilmenneitä toimintajärjestelmän ristiriitojen diskursiivisia ilmaisuja.

Ilmoitan jokaisen käsitystyyppin kohdalla siihen kuuluvien käsitysten lukumäärän, josta käytän merkkiä N, sekä niiden prosentuaalisen osuuden kaikista johtamisen sisältöä ja kohdetta koskevista käsityksistä. Esimerkiksi N=5 5,1 % tarkoittaa, että tähän käsitystyyppiin kuuluvia ilmauksia on aineistossa ollut 5 kpl ja 5,1 % kaikista ilmaistuista käsityksistä. Esitän aineisto-otteita kuhunkin käsitystyyppiin kuuluvista käsityksenilmauksista. Aineistositaatit olen merkinnyt seuraavasti: Sitaatin alkuun merkitty S1 tarkoittaa 1.12.08 pidettyä summit-kokousta, S2 7.5.09 pidettyä summit-kokousta ja H viittaa haastattelussa ilmaistuun käsitykseen. Tämän merkinnän perässä oleva merkintä J tarkoittaa johtajaa, joka käsityksen on ilmaissut (esim. J5= johtaja 5).

Käsitystyyppi 1 (K1) Autonomisen profession johtaminen (N=7, 7,1 %). Tähän käsitystyyppiin kuuluvissa ilmaisuissa korostettiin työterveyshuollossa historiallisesti vallinnutta vahvaa professioiden autonomiaa, jolloin johtaminen ei kohdistu työn sisältöön vaan henkilöstöresurssiin, infrastruktuuriin, asiakassuhteisiin ja tulokseen. Kirjallisuudessa professio määritellään seuraavasti: Professionilla on yksinoikeus tietyn alan ammatilliseen toimintaan, johon sen oikeutti tietty koulutus ja tutkinto (Henriksson & Wrede 2004, 10). Profession tunnuspiirteitä ovat koulutuksen myötä saavutetun monopoliaseman lisäksi myös järjestäytyneisyys ja ammattietiikka (lääkärinvala). Lääkäreillä ja muulla terveydenhuollon henkilökunnalla on perinteisesti ollut suuri valta työoloihin ja työnsä sisältöön. Ammattietiikka on taannut sen, että tätä valtaa ei käytetä väärin ja ulkoisen kontrollin, muun muassa johtamisen, korvaa itsekontrolli ja kollegiaalinen kontrolli. (Jauho 2004, 86 – 88)

K1 käsityksenilmaisuissa korostettiin työntekijän vastuuta omasta työstään ja työmenetelmistään ja johdon luottamusta siihen ”*että ammatti-ihminen osaa sen työnsä*” (J5). Käsityksenilmauksissa nousi esille, että työtä ja sen sisältöä ei johdeta. Työlähtiösten menetelmien käyttöönoton lisäämistä pidettiin tärkeänä ja menetelmiä pyrittiin levittämään työlähtiöistä ajattelutapaa levittämällä. Sen merkitys, että työntekijä on vastuussa omasta työstään, nousi kuitenkin päällimmäiseksi; menetelmien käyttöönotto oli kunkin työntekijän omalla vastuulla, eikä käyttöönottoa seurattu. Tähän käsitystyyppiin liittyvissä

ilmaisuissa korostui myös työlähtöisten ajattelun soveltaminen, ei työlähtöisten mallien käyttö ”puhtaana”.

H J4: ...meillä niin kun kaikkikin meidän toiminta perustuu tähän asiantuntijuuteen, että meillä on lääkäri ja hoitaja, jotka on vastuussa jostain tietystä yrityksestä ja jos he on saanu sitä koulutusta niin heidän pitäis sit osata käyttää sitä, ei me sitä sen kummemmin johdetaei täällä johdeta työtä vaan kaikki saavat yritykset ja he ovat alan ammattilaisia, työterveyshuollon erikoisosaajia ja heidän pitää osata sitten tehdä.

Käsityksenilmaukset toivat esiin sen, että työterveyshuollossa ammattilaisen työhön ja työn sisältöön on vaikea kohdistaa johtamistoimintaa, joten käytännössä johtaminen kohdistuu henkilöstöresurssiin, infrastruktuuriin, asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen (mm. sopimusneuvottelut asiakasyritysten kanssa) ja tuloksiin.

K1 Autonomisen profession johtamisen käsitystyyppiin kuuluvista käsityksenilmauksista yhdessä ilmeni kaksoissidos ja 4 käsityksenilmausta olivat luonteeltaan dilemmaattisia: Kaksoissidos ilmentää vallitsevan toimintatavan (profession autonomia) ja toisaalta asiakkaiden palveluvaatimusten välistä epäsuhtaa. Työn sisältöä haluttiin johtaa, yhtenäiset toimintatavat nähtiin merkityksellisinä, jotta asiakkaiden palveluvaatimuksiin kyettäisiin vastaamaan, mutta samalla työtapojen yhtenäistäminen koettiin mahdottomaksi vahvan profession vuoksi. Asiakkaiden palveluvaatimuksiin pitäisi pystyä vastaamaan ja vallitsevalla toimintatavalla niihin ei kyetä vastaamaan. Toisaalta toimintatavan muuttaminen tuntuu mahdottomalta, sillä työterveyshuollon työntekijät ovat tottuneet toimimaan oman ammattitaitonsa varassa. Toisin sanoen tarjolla olevat toimintatavat tuntuvat yhtä mahdottomilta kuin vallitseva tilanne (ks. Engeström & Sannino 2009, 6)

S1 J4: ...just asiat on näin. Alkaa muuttua nytten, et on pakko muuttua, mut näinhän se on mennyt, että aina on luotettu siihen, että ammatti-ihminen osaa sen työnsä Ja on hyvä työterveyshuoltokäytäntö ja ollaan johdettu just näitä asioita, mitä sä oot luetellu (henkilöstöresurssi, infra, asiakassuhteet, tulos)...Näinhän se vaan on menny, mut nyt sitten alkaa olla se tilanne, et pitää luoda sellasia toimintamalleja, joilla lähestytään joitakin ongelmia, asioita, ihan selkeesti tullu semmonen, että ... (Paine tulee) Asiakkaista.

Asiakkaat haluaa, että me toteutamme heidän liiketoimintastrategiansa ja tuemme heidän menestystään ja se tulee sieltä niinku yritysasiakkaalta.

Kyseisessä käsityksenilmauksessa on näkyvissä kaksoissidoksen diskursiivinen ratkaisuyritys. Yleensä ihminen ei kykene ratkaisemaan kaksoissidosta yksin, vaan ratkaisu edellyttää käytännön toiminnan kollektiivista muuttamista. Kaksoissidosten diskursiivisissa ratkaisuyrityksissä näkökulma siirtyy minä-näkökulmasta me-näkökulmaan. (Engeström & Sannino 2009, 6) Kyseisessä käsityksenilmauksessa kollektiivinen me-näkökulma on ilmaistu passiivissa ja ilmaisut ”*on pakko muuttua*” ja ”*pitää luoda sellaisia toimintamalleja*” ovat merkinä kaksoissidoksen diskursiivisesta ratkaisuyrityksestä.

Neljässä (57 % K1 käsityksenilmauksista) K1 Autonomisen profession johtaminen kuuluvista käsityksenilmauksessa ilmeni dilemmoja, jotka ilmenivät puheessa sisäisinä epäröinteinä (ks. Engeström & Sannino 2009, 5). Kaikki dilemmat olivat sisällöltään samansuuntaisia. Epäröinti ilmeni vastakkaisina arviointina johtamistyön sisällöstä. Toisaalta korostettiin asiantuntijan osaamista ja vastuuta työtavoistaan, mutta toisaalta halua toimintatapojen yhtenäistämiseen ja yhtenäistämisen merkitystä.

H J5: ... mut mitään semmosta kategorioita et meillä ois vaikka sem, siitä on keskusteltu, että meillä pitäis olla yks yhtenäinen tapa, tapa toimia, että semmosta ei tällähetkellä ole, jotenkin ajatuksena on ollu se et näitä saatas ny toimintamalleja, ajatusmalleja sovellettua niinkun kaikkeen meidän työhön...

S1 J4: Mutta sieltähän nää minusta nää prosessikuvaukset tulee ja työohjeet, joita sitten pitäis noudattaa, mutta sitten herää kysymys, että miten sitä noudattamista seurataan, että sitä tehdään sitten lopulta niin... Mä oon nyt tätä kaheksantoista vuotta katellu tätä työterveyshuoltoa ja tääl on tosissaan saanu jokainen toimia sen oman ammattitaitonsa mukaan ja sitä on aina perusteltu, et sillä pelataan.

Käsitystyyppi 2 (K2) Johtaminen työjärjestelyjen avulla (N=5, 5,1 %). Tähän käsitystyyppiin kuuluvissa ilmaisuissa nousi työnjakojen, työparien pohtiminen ja työjärjestelyjen kautta johtaminen, ”täytyy miettiä niitä työnjakoja” (J6). Käsityksenilmausten sisältönä oli työlähtöisten menetelmien käyttö ja työlähtöisen osaamisen levittäminen. Työjärjestelyt ja niiden muokkaaminen nähtiin keinona edistää työlähtöisten menetelmien sujuvaa käyttöä ja käyttöönottoa. Käsityksenilmaisuissa korostui yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaisen osaamisen huomioiminen ja hiljaisen tiedon hyväksikäyttö. Työpareja muodostettaessa nähtiin tärkeänä, että osapuolilla oli toisiaan täydentävää osaamista. Ratkaisuina olivat kaksi toisistaan poikkeavaa tapaa; työlähtöisen osaamisen keskittäminen tietyille työpareille ja tiimeille sekä vaihtoehtoisesti osajien jakaminen mahdollisimman moneen tiimiin, jolloin he ohjaavat ja tukevat niitä työntekijöitä, joilla tietotaitoa ei ole. Työnjakoa mietittiin myös ajankäytön ja resurssien näkökulmasta. Yhdessä käsityksenilmaisuissa tuli esille myös ammattiryhmien välisen työnjaon pohtiminen resurssinäkökulmasta; oli tehty ratkaisu, että vähäistä lääkäriresurssia ei käytetä työlähtöisiin työpaikkaselvityksiin, vaan oli tehty ratkaisu, että työpaikkaselvitykset tehdään perinteisten lääkäri-terveydenhoitaja – parien sijasta terveydenhoitaja-terveydenhoitaja – työpareina.

H J6: ...on se johtamistyössä se, että se kuka siellä on pisimmälle // niin kun osaa sitä ja menetelmää, että kuka tarvii missäkin, miten niin kun työparit esimerkiks ... itelle ehkä semmonen kuva tullu, että kuka siellä pystyy esimerkiks niin kun muita ohjaamaan ja.

H J5: ... No meil on tietysti ollu näitä tiimejä, jotka on niin kun ollu mukana, et on yritetty et on niin kun tietyltä asemalta, sitten et on tietyt yritykset siinä, siinä mukana, eli se on niin kun se ajatus ollu siitä (käyttöönoton johtamisesta).

K2 Johtaminen työjärjestelyjen avulla kuului yksi dilemmaattinen käsityksenilmaisu. Tässä ilmaisuissa tuli esille työntekijöiden henkilökohtaisen tietotaidon hyväksikäytön tärkeys johtamistyössä, mutta myös sen samanaikainen vaikeus.

S1 J2: ... mä olen selvinny sillä lailla näissä joissakin tapauksissa viime aikoina, että kun meillä vaihtuu tämän organisaatiomuutoksen kautta

terveydenhoitajia työnantajalta toiselle niin, mä tiedän, että tämä tuleva terveydenhoitaja-aisapari, joka minulla on niin ajattelee jonkun verran tätä, tätä kautta, niin mä selviän siitä sillä lailla, mutta sitten.// joo kyl se on vaikeeta, jos on monenlaisia yhtälöitä.

Käsitystyyppi 3 (K3) Standardit ja laatu järjestelmät johtamisen perustana (N=6, 6, 1 %)

Tähän käsitystapaan kuuluvissa käsityksenilmauksissa korostettiin standardoitujen toimintatapojen merkitystä. Laatu järjestelmät koettiin merkitykselliseksi toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi ja johtamisen suuntaviivoiksi. Ilmaisuihin korostui toimintatapojen kirjaaminen ja sitä kautta yhtenäistäminen. Prosessikuvausten, yksittäisten toimenpiteiden kuvaaminen ja työohjeiden merkitys koettiin tärkeäksi.

S1 J2: Meil on nyt, pari vuotta sitten tuli tää laatu järjestelmä, että kyllä siinä on pyritty näitä toimintatapoja kirjaamaan ja sitä kautta yhtenäistämään, että toistaseks meillä ei vielä oo visiossa mainittu erityisesti, että jokainen hallitsis vuonna X työlähtöisen lähestymistavan niin ja niin hyvin ja ne menetelmät ja olis nämä työkalut käytössä, pitääkö ne sitten olla.

Johtajat myös näkivät tärkeänä, että kirjattujen toimenpiteiden ja työohjeiden noudattamista myös valvottiin ja kontrolloitiin. Laadukkaan työterveyshuollon perustaksi nähtiin yhtenäiset toimintatavat. Prosessia, työtapoja ja työntekijöiden oppimista arvioitiin, mutta toisaalta arviointi ja valvonta koettiin myös haasteelliseksi. Tähän haasteeseen liittyi ensimmäinen K3:n kuuluvissa käsityksenilmauksista havaitsemistani kahdesta (33 % K3 käsityksenilmauksista) dilemmasta. Yksittäisistä toimenpiteistä on laadittu kuvaukset, joita työntekijöiden tulisi noudattaa, mutta toisaalta ei ole tietoa, kuinka toimenpidemallit on sisäistetty. Toinen dilemma koski standardoituja työtapoja ja samanaikaista käytännön työtapojen moninaisuutta. Standardeja on luotu ja niitä yritettiin valvoa, mutta toisaalta koettiin, että käytännöt eivät olleet yhdenmukaisia valvontapyrkimyksestä huolimatta.

S1 J1: No, ei pysytä varmasti (kahden standardideviaation rajoissa), että kyllä se kuitenkin johtamiseen kuuluu sellanen et on kuitenkin jonkinlaisii suuntaviivoi miten se tehdään et sä voi niinku sanoo, et saa tehdä ihan miten vaan. Mut kyllähän mä on oon huomannu, et puhutaan jotenkin, et miten hoidat veritapaturman, et sehän on hyvin semmonen 1-2-3 periaatteet, et siin

istuu niinku kymmenen työterveyshoitajaa siin pöydän ääres, kahvipöydän ääres ja kaikki hoitaa sen vähän eri tavalla, vaik se ois kuin. Mut tää on niinku jotain, kyllä periaattees sisältöö on aikakin yritetty valvoo.

Käsitystyyppi 4 (K4) Oppimisen johtaminen yksilötasolla (N=25, 25,2 %). Tätä käsitystyyppiä edustavissa käsityksenilmaisissa nousi keskeiseksi yksilön oppiminen. Oppiminen kohteena on työlähtöisten menetelmien omaksuminen ja käyttöönotaminen. Johtamisen tehtävä on huolehtia, että yksittäinen työntekijä saa koulutusta ja oppia sekä teorian tasolla että käytännössä. Organisaatio on vastuussa henkilökuntansa kouluttamisesta.

S2 J16: ...että tää on niin kun meidän työpaikkakoulutusta ja toisaalta se teiltä ostetaan ... työpaikkakoulutuksessa oleva työntekijä, tää tarvitsee koulutuksensa läpi viemiseksi menestyksellisellä tavalla niin pääsyn wiki-alustaan ... Kun on työvälineitä, niin ei voi vaan laittaa ihmisille välineitä, pitää huolehtia, et niil on koulutus myös niiden käyttöön.

Menetelmien edelleen kehittäminen ei tule esiin K4:n kuuluissa ilmauksissa, vaan koulutuksen ja koulutuksessa omaksutun tiedon käytännön soveltaminen. Oppiminen kohdistuu nykytilanteessa tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaan. Johdon tehtävänä helpottaa yksittäisten työntekijöiden kynnystä opitun tiedon soveltamiseen.

S1 J11: Siis, kuitenkin täytyy käydä jokaisen työntekijän kanssa keskustelut, että miten, missä vaiheessa hän on menossa ja mitä, mitä esteitä ja mitä kynnynsä käyttöönotolla on ja madaltaa niitä. Onko se yks tapa, ehkä tällanen et lähtee kokeneemman mukaan tai käyvään vielä läpi prosedyyrit, tai on preppausryhmiä tai sparrausryhmiä. Kaikki vaihtoehdot et täytyy kattoo. Mut se on lähiesimies tuntee parhaiten sen oman porukkansa.

Yksilöiden oppimisen seuraaminen ja havainnointi nähdään merkityksellisenä. Osaamista ja sen kehittämistä seurataan keskusteluin, mutta myös osaamiskartoitusten avulla. Osaamiselle määritetään tavoitetasot ja osaamisessa olevia ”aukkoja” pyritään täyttämään erilaisin koulutusjärjestelyin.

H J6: Meil oli ajatuksena, siin tuli esille siinä osaamiskartotuksessa, jotta meidän täytyy tuota // kaikille työntekijöille pitää semmonen perehdytys ... ja tuota sitte kun tullu uusia kans, että ja sitten meil on silleen ollu niin kun, on uusia työntekijöitä, on olleet työterveyshoitajat mukana sitte siellä työpaikkaselvityksessä, jos on ollu oma yritys esimerkiks sitten niin tämmösenä kuunteluoppilaana.

Tähän käsitystyyppiin kuuluvista käsityksenilmauksista kahdeksan (32 % kaikista K4 käsityksenilmauksista) piti sisällään dilemman. Kuusi kahdeksasta dilemmaattisesta käsityksenilmauksesta liittyi työlähtöisten menetelmien koulutukseen. Ensiksi (kolme käsityksenilmausta) koulutus nähtiin tärkeänä, mutta toisaalta se ei tuonut riittävää osaamista työlähtöisten menetelmien käyttämiseen käytännön työssä. Kahdessa näistä käsityksenilmauksessa oli kyse suppeahkosta perehdytyskoulutuksesta ja yhdessä laajemmasta teoriakoulutuksesta.

S1 J7: ... on koettu, että tosiaan, kun on uusia työntekijöitä tullu niin on tarve kerrata niitä ihan peruseriaatteita ... Ja sitten meillä on näitä työntekijöitä, jotka on ollu mukana sitten tämmösissä hankkeissa ihan kuunteluoppilaana ja se tuntemus on, että ne pääsee aika nopeesti jyvälle, että mistä tässä on kysymys ja oppivat vähän niiku arvioimaan, että milloin vois olla hyötyä tämmösestä, mutta se että lähtis itte vetämään jotakin tämmöstä projektia, että kyllä se vaatii sitten sitä teoriakoulutusta, että ei pelkällä kuunteluoppilaana olemisella niin paljon sitä tietotaitoo saavuta, että pystyis sitten suoraan hypäämään remmiin.

Toiseksi koulutus nähtiin tärkeänä, mutta työläänä järjestää, ja kolmanneksi tärkeänä mutta kalliina. Viimeisenä peruskoulutus nähtiin tärkeänä yksilöasiakkaiden hoitoketjujen toteutumisessa, mutta samanaikaisesti kaikkia työntekijöitä ei ollut koulutettu. Lisäksi esille tuli dilemma uusien työntekijöiden perehdytyksen ja nopeasti käytännön työhön lähtemisen välillä sekä dilemma osaamiskartoituksen merkityksen ja sen toteuttamisen työläyden välillä.

Käsitystyyppi 5 (K5) Sisällön johtaminen (N=33, 33,3 %) Tähän käsitystyyppiin kuuluvissa käsityksenilmauksissa korostui suhteellisen yhdenmukaisten työtapojen luominen. Johtamisen kohteena nähtiin työn sisältö ja toimintatapojen yhtenäistäminen. Tavoitteena on luoda yhtenäinen toimintamalli, joka on kaikkien työntekijöiden käytössä, niin että asiakkaalle näkyvä lopputulos on suhteellisen samanlainen riippumatta palvelua tarjoavasta työterveyshuollon ammattilaisesta. Käsitystavasta K3 Standardit ja laatujärjestelmät johtamisen perustana poiketen, tässä käsitystavassa eivät nousseet esille standardoidut toimintatavat ja valvonta. Sen sijaan tärkeänä nähtiin sovelluksien ja variaatioiden luominen esimerkiksi erilaisille asiakastoimialoille.

S1 J9: ...tähän on ollu nimenomaan sisältö, sisältöön kohdistuvia, koko henkilökuntaa on opetettu erilaisiin asioihin ja edellytetään, et jokainen käyttää sitä menetelmää, mut ei suinkaan aina samoja systeemejä, mut kaikkien edellytetään osaavan se tekniikka, ja sillä tavalla muokataan niinku just sille asiakkaalle, asiakkaan mukaiseksi, mutta menetelmiä ja sitä niinku, mitä sieltä niinku halutaan irti, kyllä sitä mun mielestä on aika systemaattisesti johdettu.

Työterveyshuoltotyön sisällön yhteinen systemaattinen suunnittelu korostui käsitystavassa. Tärkeänä nähtiin se, että kaikki toimivat noudattaen yhteisiä toimintamalleja, jonka jälkeen keskustellaan siitä miten malleja käytetään. Tällä tavoin toimintaa suunnataan kohti lisääntyvää työlähtöistä osaamista. Käsitystapa korosti johtamisen merkitystä organisaation eri tasoilla. Koko organisaation tason johtaminen ja yhteisen linjan luominen nähtiin merkityksellisenä, mutta myös lähiesimiestyötä ja tiimeissä tapahtuvaa toiminnan yhtenäistämistä ja kehittämistyötä pidettiin tärkeänä. Lähiesimiehen vastuu tiimensä yhtenäisistä työtavoista nousi esille käsityksenilmauksista. Työterveyshuollon organisaatioihin oli myös rakennettu erilaisia kehittämissyömiä, joiden avulla toimintatapoja kehitettiin.

Käsitystyyppiin K5 kuuluvat käsityksenilmauksista kolme (9 % kaikista K5 ilmauksista) oli dilemmaattisia. Dilemmat koskivat yhteisiä sopimuksia ja yhdessä luotuja toimintalinjoja, joiden mukaan työntekijöiden tulisi toimia, mutta toisaalta sopimuksia ja toimintatapoja ei aukottomasti noudatettu.

H J13: Sit me tehdään tällä työlähtösellä menetelmällä näitä terveystarkastuksia ja siit on sovittu, missä tilanteissa sitä käytetään et siitä meil on sisäinen sopimus, joka // osin toimii, osin ei, elikkä on ajatus, et mitenkä lääkärit ohjaa, ottaa tän asian puheeks asiakkaan kanssa siinä sairastuvastaanotolla ja on sovittu, et millä menetelmällä sitten työterveyshoitajat sen läpi vie ja siitä on olemassa niin kun ihan se käsikirjotus et kuin toimitaan. Mutta tuota, se on sitten, sitten siinä, et niitä tosiaan käytetään, niin sen arvioinnin pitäs tapahtua tiimeissä. Must tässä on nyt se juttu, että tiimeissä se ei vielä tapahdu tiimit ei oo kehityksessään siinä vaiheessa, et ne tekis sitä aktiivisesti.

Käsitystyyppi 6 (K6) Asiakstarpeesta lähtevä johtaminen (N=13, 13,1 %) Tähän käsitystyyppiin luokittelemisani käsityksenilmaisuiissa korostui asiakasnäkökulma. Johtaminen nähtiin palveluiden ja palvelukokonaisuuksien johtamisena sekä palvelukonseptin kehittämisenä. Osassa käsityksenilmauksista nousi esille työterveyshuollon oma toiminta liiketoimintana, jolloin laadukkaat ja asiakkaalle lisähyötyä tuottavat työterveyshuolto- ja palvelut nähtiin kilpailuetuna ja mahdollisuutena erottua markkinoilla. Toisin sanoen käsityksenilmauksissa korostui palvelun käyttöarvo.

Työterveyshuolto- ja palveluja tarkasteltiin tähän käsitystyyppiin kuuluvissa käsityksenilmaisuiissa asiakkaan näkökulmasta ja uuden oppiminen nähtiin lähtevän asiakkaan tarpeista ja vaatimuksista. Johtamisen tavoitteena oli kehittää työterveyshuollon palveluja ja keinoja sellaisiksi, että ne palvelevat asiakkaan tarpeita ja niillä pystytään tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa ja vaikuttamaan asiakkaan liiketoimintaan.

S1 J8: ...Mut mä ajattelen, että jos laajemmaltakin mieltii johtamista ja sen viitekehystä, niin kyl se niinku kysymys palveluiden johtamisesta ja sitä kautta niinkun, mä ainakin korostaisin sen asiakstarpeen analyysistä ja sieltä asiakkaasta lähtevien niinkun palvelukokonaisuuden johtamista mitä ollaan tekemässä, mihin suuntaan ollaan menemässä...

H J20: ...me pyrimme kuitenkin tätä tuotetta ja konseptia rakennetaan niin, niin etsimään niin kuin sellainen missä, missä niinkun sen asiakkaan

näkökulmasta me löydettäs niitä yksittäisiä tuotteita tai yhteistyön niinkun toimintatapaa, mikä sitten selkeesti niinkun tois sille asiakkaalle lisähyötyä.

Työyhteisön osaamistarpeita määritettiin käsityksenilmaisuihin asiakasnäkökulman kautta ja työyhteisön osaamisen uudistaminen nähtiin vastaamisena toimintaympäristöön ja sen muutoksiin. Käsityksenilmaisuihin korostui kumppanuus ja vuorovaikutus asiakasyrityksen kanssa. Asiakkaan tarve ja odotukset työterveyshuollolle tulevat esille tässä vuorovaikutuksessa. Asiakkaan tarvetilan esille nostamisessa nähtiin osassa ilmaisia työlähtöisiä menetelmiä (työlähtöinen työpaikkaselvitys) tärkeänä, mutta toisaalta nousi esille myös asiakkaan toiveena olevat sujuvat sairausvastaanotot. Myös palveluiden massaräätälöinti ja yhteiskehittely nähtiin toimintavaihtoehtona rakennettaessa kumppanuutta asiakkaan kanssa.

S1 J4: Meille tulee nyt semmosesta eräästä suomalaisesta ketjusta asiakkaita, jotka sitten jotka sanoo, että saako teiltä sellaista palvelua, kun he tarvitsevat. Eikä halua niitä paketteja ... Mä luulen, että se sit yhdessä selvitetään niiden kanssa mitä ne haluaa ja mihin meillä on mahdollisuuksia ... Et yhteistyötä ... Joo, toivottavasti (menee yhteiskehittelyyn) ... Kyllä, joo, siihen on tavoite.

Tähän käsitystyyppiin luokittelemisani ilmauksissa asiakas nähtiin nimenomaan organisaatioasiakkaana, eli yrityksenä tai yhteisönä, joka ostaa työterveyshuollolta palveluja. Yksilöasiakkaan, yksittäisen työterveyspalveluja käyttävän työntekijän, näkökulma ei tullut esille. Tähän käsitystyyppiin kuuluviin käsityksenilmauksiin ei sisällynyt dilemmoja eikä kaksoissidoksia.

Käsitystyyppi 7 (K7) Talouden johtaminen (N=1, 1,0 %) Tämä käsitystyyppi tarkastelee työterveyshuoltoa liiketoimintana: Edellisessä käsitystyyppissä (K6 Asiakastarpeesta lähtevä johtaminen) liiketoiminta tuli esille liiketoimintaedun saavuttamisena asiakkaan tarpeisiin vastaamalla. Tässä käsitystyyppissä liiketoimintaa tarkastellaan puolestaan talouden näkökulmasta. Työterveyshuoltotyön sisältöä kehitetään ja se nähdään merkityksellisenä. Kehittäminen nähdään taloudellisena panostuksena, kustannuksiin ja kehittämistyöhön käytettyä aikaa tarkastellaan kriittisesti. Toisin sanoen käsityksenilmauksessa korostui palvelun vaihtoarvo.

H J5: ... me on tietysti hyväksytty et tähän lähdetään ja, ja satsataan eli niinkun mahdollistanut sen, sen asian... Varmaan tietysti jossain vaiheessa mä oon ollu, ollu kriittinen näitten kustannusten ja tän aikasatsauksen suhteen, että koska se on kuitenkin kuitenkin niinkun ... ehkä se rooli on semmonen mahdollistaja ja toisaalta vähän kriittinenkin sitten siitä että mikä on se oikee satsauksen määrä ja niinkun

Käsitystyyppiin kuuluvaan käsityksenilmaukseen ei sisältynyt dilemmoja eikä kaksoissidoksia.

Käsitystyyppi 8 (K8) Oppimisen johtaminen työyhteisötasolla (N=9, 9,1 %) Tähän käsitystyyppiin liittyvissä ilmaisissa korostui osaamisen laajentaminen koko työyhteisössä. Johtamisen tehtävänä on työyhteisön toimintatavan kehittäminen. Pyrkimys ei ole olemassa olevan tiedon ja työn nykyisten vaatimusten täyttäytyminen, vaan suuntautuminen tulevaan. Tämän hetken ongelmia ratkaisemalla pyritään kohti laadullisesti uudenlaista osaamista. Oppiminen nähdään tapahtuvan yhtäaikaaisesti työyhteisön oman työn kehittämisen kanssa ja tähtäävän toimintakonseptin muutokseen. Työn kohde nähdään samanaikaisesti oppimisen kohteena.

S1 J3: Meillä on nyt haasteena se, että kun tän Työläs-hankkeen kans mitä täs on tehty. Me pohditaan sitä, että kuinka me ymmärtäisimme toimintakonseptin muutoksia ja näitä tässä, niinku tässä yrityskehityksen maailmassa ja kuinka me saadaan nämä toimintasuunnitelmiin ja johdettua siitä sitten tätä toiminta kuviota, elikkä tää on meillä niinku se miten me mennään nyt. On puhuttu to, mitä tää tarkoittaa meidän toimintakonseptin muutoksessa niinku, meidän yksikössä,, tää työlähtöinen kuvio, et kuinka me päästään siinä eteenpäin ja sitten se, et miten se niinku esitetään tähän yrityskehitykseen, kehitykseen sitten...

Käsityksenilmauksista nousi työyhteisön syvälinen ajattelutavan muutos oppimisen tavoitteena, ei pelkästään uusien toimintatapojen oppiminen. Vallitsevaa toimintatapaa pyritään kyseenalaistamaan ja johtamisen tehtävänä on vallitsevan ajattelutavan "kriisiyttäminen"(J20).

H J19: ... mä haluan olla tietyllä tavalla kriisiyttäjä ...työelämä on muuttunu niin rajusti kun mitä se on muuttunu, niin tota ku, toimitanks me enään, enää optimaalisesti, onks työterveyshuollosta näillä, tällä toimintatavalla saatavissa se lisäarvo se lisäarvo, joka siitä parhaimmillaan olis saatavilla ... työterveysyksikkömmme ei pelkästään vastaa asiakkaiden tarpeisiin, vaan luo myös uusia tarpeita. Ei turhia uusia tarpeita, mutta, palvelee asiakkaita niin hyvin, et ne alkaa pitämään jo sitä meidän tapaa toimia, jotenkin ehdottomasti oikeana, ja jos ei kilpailijat pysty, pysty tarjoamaan samanlaista niin silloinhan me ollaan, ollaan vahvoilla. Et se on se mun rooli, et et mä mä tota sopivalla tavalla rakentavasti niinkun kriisiytän ja esitän niitä mahdollisuuksia, innostan tähän lähestymistapaan, otan mä otan niinku näistä mahdollisuuksista kiinni ja ja tota vien tätä toimintatapaa eteenpäin

Tähän käsitystyyppiin kuuluviin käsityksenilmauksiin ei sisältynyt dilemmoja eikä kaksoissidoksia.

Seuraavassa taulukossa esitän yhteenvedon määrittämistäni johtamisen sisältöä ja kohdetta kuvaavista käsitystyypeistä. Esitän taulukossa kuhunkin käsitystyyppiin kuuluvien käsityksenilmausten lukumäärän, käsitystyyppin keskeisimmät tunnuspiirteet ja kuvauksen käsitystyyppiin sisältyvistä dilemmoista ja kaksoissidoksista.

Taulukko 6.1: Yhteenvedo johtamisen sisältöä ja kohdetta kuvaavista käsitystyypeistä

Käsitystyyppi	kpl, % käsityksen- ilmaisista	Tunnuspiirteet	Dilemmat ja kaksoissidokset
K1 Autonomisen profession johtaminen	7 kpl, 7,1 %	Vahva professio, johtaminen ei kohdistu työn sisältöön (vaan henkilöstöresurssiin, infrastruktuuriin, asiakassuhteeseen ja tulokseen)	Kaksoissidos vallitsevan toimintatavan ja asiakkaiden palveluvaatimusten välillä 4 dilemmaa; asiantuntijan osaaminen ja vastuu työtavoistaan vs. työtapojen yhtenäistäminen
K2 Työjärjestelyjen avulla johtaminen	5 kpl, 5,1 %	Työnjakojen ja työjärjestelyjen henkilökohtaisen räätälöinnin avulla kokonaisuuden hallintaan, työntekijöiden hiljaisen tiedon hyväksikäyttö	1 dilemma; työntekijöiden henkilökohtaisen tietotaidon hyväksikäyttö johtamistyössä vs. sen samanaikainen vaikeus
K3 Standardit ja laatu-järjestelmät johtamisen perustana	5 kpl, 5,1 %	Standardoitujen työtapojen, laatu-järjestelmien kautta työtapojen yhtenäistämiseen, valvonta ja kontrolli	2 dilemmaa; yhtenäiset toimenpidekuvaukset laadittu vs. ei tietoa kuinka ne on sisäistetty, standardoidut työtavat vs. käytännön moninaisuus
K4 Oppimisen johtaminen yksilötasolla	25 kpl, 25,2 %	keskeistä yksilön oppiminen ja siitä huolehtiminen, oppiminen kohdistuu nykytilanteessa vaadittavien tietojen ja taitojen hallintaan, osaamiskartoitukset ja osaamisessa olevien ”aukkojen” täyttäminen. ”Organisaatio kouluttaa”	8 dilemmaa; koulutus tärkeää vs. ei tuota riittävää osaamista (3 kpl), koulutus tärkeää vs. työlästä järjestää, koulutus tärkeää vs. kallista, koulutus tärkeää yksilöasiakkaiden hoitoketjujen kannalta vs. kaikkia työntekijöitä ei koulutettu, uusien työntekijöiden perehdys vs. tarve lähteä nopeasti käytäntöön
K5 Sisällön johtaminen	33 kpl, 33,3 %	Suhteellisen yhdenmukaisten työtapojen luominen, variaatiot mm. eri asiakastoimialoille, yhteinen suunnittelu, toimintatavoista keskustelu, toiminnan suuntaaminen kohti työlähtöistä osaamista	3 dilemmaa: yhteiset sopimukset ja toimintalinjat vs. niiden noudattaminen ei aukotonta
K6 Asiakas-tarpeesta lähtevä johtaminen	13 kpl, 13,1 %	Johtaminen palvelujen ja palvelukokonaisuuksien johtamisesta sekä palvelukonseptin kehittämistä, uuden oppiminen lähtee asiakkaan tarpeista ja tavoitteena vaikutukset asiakkaan liiketoimintaan, kumppanuus, asiakas =organisaatioasiakas, asiakaspalvelu kilpailuetu työterveyshuollolle	ei dilemmoja eikä kaksoissidoksia
K7 Talouden johtaminen	1 kpl, 1 %	Työterveyshuoltotoimintaa tarkastellaan liiketoimintana, talouden näkökulmasta. Kehittämien nähdään taloudellisena panostuksena, kustannuksiin ja kehittämistyöhön käytettyä aikaa tarkastellaan kriittisesti	ei dilemmoja eikä kaksoissidoksia
K8 Oppimisen johtaminen työyhteisötasolla	9 kpl, 9,1 %	Osaamisen laajentaminen ja ajattelutavan muutos koko työyhteisössä, vallitsevan toimintatavan kyseenalaistaminen, ”tämän hetken ongelmia ratkaisemalla kohti uudenlaista osaamista”, oppiminen samanaikaista työyhteisön kehittämisen kanssa, työn kohde on oppimisen kohde	ei dilemmoja eikä kaksoissidoksia

6.3 Käsitukset johtamistyön sisällöstä ja kohteesta työn historiallisten organisointimuotojen ja johtamisen tyyppien ilmentäjinä

Tässä luvussa peilaan edellisessä luvussa (6.2) esittämiäni johtamisen sisältöä ja kohdetta kuvaavia käsitystyyppejä historiallisiin työn organisointimuotoihin ja johtamisen tyyppeihin (esitely tarkemmin teorialuvussa 3.2.3). Painotan vertailussani käsitystyyppien suhdetta johtamisen historiallisiin kehitystyyppeihin, työn organisaatiomuotojen jäädessä vähemmälle. Alaluvussa 6.3.1 käsitelen käsityömäiseen työn organisointitapaan ja intuitiiviseen johtamiseen liittyvät käsitystyyppejä, alaluvussa 6.3.2 massatuotantoon ja rationaaliseen johtamiseen liittyviä käsitystyyppejä, alaluvussa 6.3.3 prosessien parantamiseen ja tulosjohtamiseen liittyviä käsitystyyppejä ja viimeisenä massaräätälöintiin, yhteiskehittelyyn liittyvään historialliseen johtamisen tyyppiin kehitysprosessin hallintaan liittyvää käsitystyyppiä alaluvussa 6.3.4.

6.3.1 Käsityömäiseen työn organisointitapaan ja intuitiiviseen johtamiseen liittyvät käsitystyyppit

Edellisessä luvussa (6.2) kuvaamistani johtamisen sisältöä ja kohdetta kuvaavista käsitystyypeistä tulkitsen käsitystyyppien K1 Profession autonomia ja K2 Työjärjestelyjen avulla johtaminen käsityömäistä työn organisointitapaa, jolle on tyypillistä intuitiivinen johtaminen. Näihin käsitystyyppeihin kuului yhteensä 12 käsityksenilmausta, joka on 12,1 % kaikista työn sisältöä ja kohdetta kuvaavista käsityksenilmauksista. Käsityömäisesti organisoidussa työssä työntekijän työssään tekemät ratkaisut tehdään tilannekohtaisesti ja ne perustuvat hiljaiseen tietoon (Victor & Boynton 1998, 7 – 8). Myös johtamistyötä tekevä esimies ratkaisee asioita tilannekohtaisesti ja toiminnan linja määrittyy näiden tapauskohtaisten ratkaisujen kautta. Tällaista johtamistapaa Virkkunen (1990, 200) kutsuu intuitiiviseksi johtamiseksi.

K1 Profession autonomiassa korostuu käsityömäinen työote, jossa työntekijät valitsevat itse työtapansa. Henkilökuntaa koulutetaan työlähtöisen otteen käyttämiseen ja työlähtöisiä menetelmiä pyritään levittämään, ”*ehkä niinkun sitä ajattelutapaa nimenomaan*” (J5). Toisin sanoen koulutuksen avulla henkilökunnan hiljainen tieto lisääntyy. Yksilöt oppivat,

mutta organisaation oppimista ei tapahdu. Käsitystyyppin ilmaisuissa nousi esille yhtenäisten toimintatapojen puuttuminen: ”jos he on saanu sitä koulutusta niin heidän pitäis sit osata käyttää sitä, ei me sitä sen kummemmin johdeta”(J5). Yhtenäisten toimintatapojen puuttuessa myös johtamisessa on ratkaisut tehtävä tilannekohtaisesti. (ks. Virkkunen 1990, 200)

Myös K2 Työjärjestelyjen avulla johtamisessa korostui henkilökunnan hiljaisen tiedon hyväksikäyttö. Työlähtöisiä menetelmiä, toisin sanoen henkilökunnan hiljaista tietoa, pyrittiin levittämään ja menetelmien käyttöönottoa lisäämään työjärjestelyjen avulla. Johtaminen oli tilannekohtaisten ratkaisujen tekemistä (ks. Virkkunen 1990, 200). Tähän käsitystyyppiin kuuluvissa ilmaisuissa nousi esille se, että johtaja mietti työpäreja, ottaen huomioon työntekijöiden henkilökohtaisen osaamistason. Myös ajankäytön suhteen tehtiin tilannekohtaisia ratkaisuja. Tällöin toiminnan linja muodostui tilannekohtaisten ratkaisujen kautta, joka on Virkkusen (1990, 200) mukaan ominaista intuitiiviselle johtamiselle.

Barleyn ja Kundan (1992, 366) mukaan käsityömäinen johtaminen toimii pienissä yrityksissä, mutta muuttuu yrityskoon kasvaessa yhä haasteellisemmaksi. Tätä kuvastaa hyvin K2 Työjärjestelyjen avulla johtamisessa ilmennyt dilemma. Johtamisessa henkilökunnan hiljaista tietoa haluttiin käyttää hyväksi, mutta se oli vaikeaa, koska ”on monenlaisia yhtälöitä”(J2). Painetta muuttaa käsityömäistä työn organisaatiotapaa ja intuitiivista johtamistapaa ilmentävät puolestaan K1 Autonomisen profession johtaminen käsityksenilmaisuihin sisältyvät kaksoissidos vallitsevan toimintatavan ja asiakkaiden palveluvaatimusten välillä ja dilemmat asiantuntijan vapauden valita työtapaansa ja työtapojen yhtenäistämisen välillä. Ne voidaan tulkita diskursiivisiksi ilmaisuiksi toimintajärjestelmän ristiriidoista (ks. Engeström & Sannino 2009)

6.3.2 Massatuotantoon ja rationaaliseen johtamiseen liittyvät käsitystyyppit

Käsitystyyppit K3 Standardit ja laatujärjestelmät johtamisen perustana ja K4 Oppimisen johtaminen yksilötasolla ilmentävät massatuotantoa ja rationaalista johtamista. Näihin käsitystyyppisiin kuului yhteensä 30 käsityksenilmaisua, joka on 33,3 % kaikista käsityksenilmaisuista.

K3:ssa Standardit ja laatujärjestelmät johtamisen perustana johtaminen perustuu toimintatapojen yhtenäistämiseen. Yhdenmukaista toiminnan linjaa luodaan toimenpidekuvausten ja laatujärjestelmien avulla; ”*toimintatapoja kirjaamaan ja sitä kautta yhtenäistämään*” (J2). Tämä on yhdenmukaista Virkkusen (1990, 200) kuvaaman rationaalisen johtamisen kanssa: Massatuotannossa ja rationaalisisessa johtamisessa toiminnan linja on johdonmukainen ja se luodaan tavoitteiden määrittämisen sekä toimintatapojen ja toiminnan mittareiden yhtenäistämisen avulla. Toimintatapojen yhtenäistämiseen liittyi kaksi käsitystyyppin käsityksenilmaisuihin sisältyneistä dilemmoista; yhtenäisiä toimenpidekuvauksia on kirjattu, mutta toisaalta niiden sisäistämisestä ei johdolla ollut tietoa sekä yhtenäisten toimenpidekuvausten ja kirjavan toimintakäytännön välillä.

Ahonen (2008, 86 – 87) käyttää massatuotannolle tyypillisestä oppimisesta käsittä määritetty oppiminen, jolloin oppiminen nähdään työstä erilliseksi vaiheeksi. K4:ssa Oppimisen johtaminen yksilötasolla tämä näkyy puheena oppimisesta ja oppimisen soveltamisesta käytäntöön. Yksilöiden oppimisen seuraaminen nähdään merkityksellisenä. Osaamista ja sen kehittymistä seurataan keskusteluin, mutta myös osaamiskartoitusten avulla. Osaamiskartoitukset toimivat yhtenäistettyinä osaamisen mittareina (vrt. Virkkunen 1990, 200) Osaamiselle myös määritetään tavoitetasot ja osaamisessa olevia ”aukkoja” pyritään täyttämään erilaisin koulutusjärjestelyin. Toisin sanoen oppimisen kohdetta voidaan kuvata käsitteellä koulutustarve (ks. Ahonen 2008, 87), jolloin oppimisen kohteena on nykytilanteessa vaadittavat tiedot ja taidot. Määritetyn oppimisen riittämättömyyttä kuvaavat K4:ssä esiintyneistä dilemmoista kolme, joissa koulutus nähtiin tärkeänä mutta se ei tuonut riittävää osaamista käytännön työhön. Lisäksi esille tuli dilemma uusien työntekijöiden perehdytyksen ja nopeasti käytännön työhön lähtemisen välillä sekä dilemma koskien osaamiskartoituksen merkitystä ja sen toteuttamisen työläyttä.

6.3.4 Prosessien parantamiseen ja tulosjohtamiseen liittyvät käsitystyytit

Käsitystyytit K5 Sisällön johtaminen, K6 Asiakastarpeesta lähtevä johtaminen ja K7 Talouden johtaminen ilmentävät tulosjohtamista historiallisena johtamisen tyyppinä ja prosessien parantamista työn historiallisena organisaatiomuotona. Näitä käsitystyyttejä

edustaa 47 käsityksenilmausta, joka on 47,4 % kaikista johtamisen sisältöä ja kohdetta koskevista käsityksenilmauksista. Vallitseva osuus aineistoni käsityksenilmauksista edusti tätä työn historiallista organisointitapaa ja johtamisen tyyppiä.

Virkkusen (1990, 201) mukaan tulosjohtamisessa yhteinen linja koskee joitakin perustavoitteita ja keskeisiä toimintaperiaatteita. K5 Sisällön johtamisessa tämä näkyi perustavoitteiden ja suhteellisen yhtenäisten toimintatapojen luomisena ja toiminnan suuntaamisena kohti työlähtöistä osaamista. Tämän käsitystyyppin dilemmat (3 kpl/ 33 käsityksenilmausta) liittyivät siihen, ettei yhteisiä toimintalinjauksia noudatettu aukottomasti, vaikka niistä oli olemassa yhteiset sopimukset. K6 Asiakastarpeesta lähtevässä johtamisessa yhteiset linjaukset näkyivät puolestaan palvelujen ja palvelukokonaisuuksien johtamisena sekä palvelukonseptien kehittämisenä. Molemmissa käsitystyypeissä nousi esille asiakastarpeiden huomioiminen ja toiminnan suunnittelu asiakastarpeen mukaiseksi (ks. Virkkunen 1990, 201). K5:ssä se ilmeni menetelmävariaatioiden luomisena eri asiakastoimialoille. K6 puolestaan korosti kumppanuutta asiakkaan kanssa ja asiakastarpeista ja toimintaympäristön muutoksesta lähtevää oppimista. Myös palveluiden massaräätälöinti ja yhteiskehittely nähtiin toimintavaihtoehtona rakennettaessa kumppanuutta asiakkaan kanssa. Virkkusen (1990, 201) mukaan tämä on mahdollista tulosjohtamisen avulla.

Victorin ja Boyntonin (1998, 12) mukaan johdon rooli on prosessien parantamisessa lähinnä luoda yhteyksiä yrityksen prosessien välillä ja kannustaa tiimejä kommunikoimaan ja toimimaan vuorovaikutuksessa sekä parantamaan omaa työtään. K5 Sisällön johtamisessa tämä näkyi erilaisten kehittämistyöryhmien myötä, mutta myös tiimejä kannustettiin yhteiseen suunnitteluun ja toimintatavoista keskusteluun.

Kaksi äsken esittämäni käsitystyyppiä ilmensi selkeästi prosessin parantamista työn organisaatiotapana ja tulosjohtamista. Kolmannen käsitystyyppin, K7 Talouden johtaminen, määrittäminen ryhmään ei ollut yhtä itsestään selvää. Virkkusen (1990, 201) mukaan tulosjohtamisessa suunnittelijoita toimii sisäisinä konsultteina tukemassa tulosyksiköitä ja kehittämässä näille välineitä. Päädyin liittämään K7:n kuvastamaan prosessien parantamista, K7 kuuluvassa käsityksenilmauksessa tuli esille sisäisten konsulttien merkitys organisaatioon ja henkilökunnan oppimiseen. Työlähtöisen koulutuksen saaneista työntekijöistä toivottiin tulevaisuudessa saatavan organisaation sisäisiä konsultteja:

H J5: ...sitten niinkun pitäny esillä sitä // omaa ajatustani siitä että, että tota, jonka mä uskon, uskon et se on joka kouluttajatkin on hyväksyny, et meillä, meillä, meillä niinkun saatas siitä omasta väestä semmosta, niinkun tavallaan sisäisiä konsultteja tähän, tähän meidän organisaatioon...

Toisaalta käsitystyyppiin kuuluvassa käsityksenilmauksessa tuli esille johtajan omakohtainen kokemustieto toimintakentästä, johon perustuen työlähtöisiä menetelmiä ja niiden vaikutuksia työterveyshuoltoyksikön talouteen tarkasteltiin: ”*et mä niinkun yritän katsoa, et se taloudellinenkin pohja tässä kestää*” (J5). Tällä perusteella käsitystyyppin K7 olisi voinut määrittää edustamaan myös käsityömaista työn organisointitapaa ja intuitiivista johtamista.

6.3.5 Massaräätälöintiin, yhteiskehittelyyn ja kehitysprosessin hallintaan liittyvä käsitystyyppi

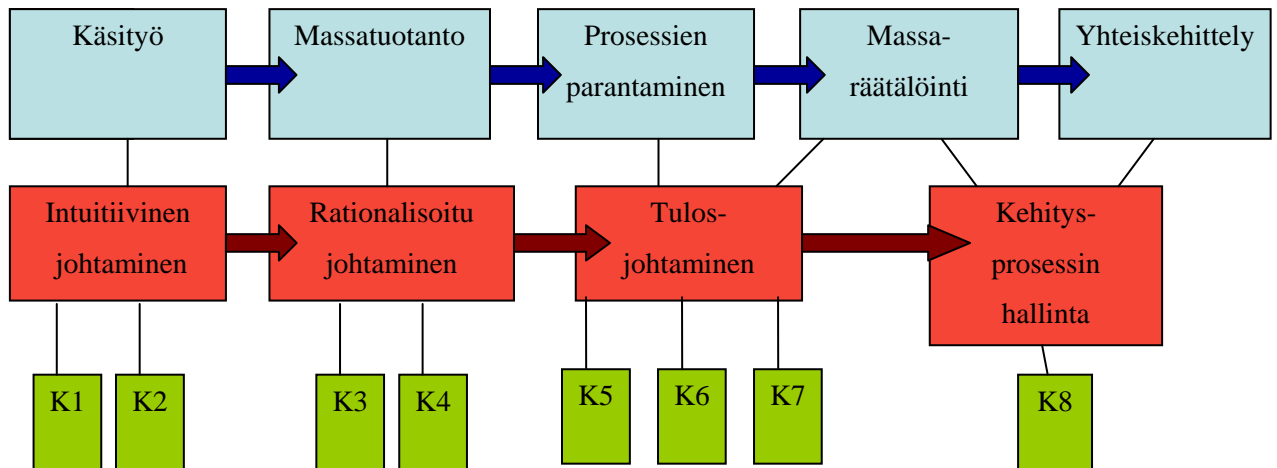
K8 Oppimisen johtaminen työyhteisötasolla ilmentää massaräätälöintiä ja yhteiskehittelyä työn historiallisina kehitystyyppinä ja kehitysprosessin hallintaa historiallisena johtamisen tyyppinä. Käsitustapaa edustaa 9 käsityksenilmausta, joka on 9,1 % kaikista johtamisen sisältöä ja kohdetta koskevista ilmauksista. K8 Oppimisen johtaminen työyhteisötasolla tähtää osaamisen laajentamiseen koko työyhteisössä. Tämän hetken ongelmia ratkaisemalla pyritään kohti uudenlaista osaamista. Tässä käsitystyyppissä on nähtävissä piirteitä kehitysprosessin hallinnasta johtamisperiaatteena, jossa toimintaa tarkastellaan toimintajärjestelmän tasolla. Johtaminen tähtää toimintajärjestelmän laadulliseen kehitykseen ja toiminnan viemistä uudelle tasolle, toisin sanoen ekspansiiviseen oppimiseen. (Virkkunen 1990, 202) K8 käsityksenilmauksista nousi esille työyhteisön syvälinen ajattelutavan muutos oppimisen tavoitteena, ei pelkästään uusien toimintatapojen oppiminen. Vallitsevaa toimintatapaa pyritään kyseenalaistamaan ja johtamisen tehtävänä on vallitsevan ajattelutavan ”*kriisiyttäminen*”(J20). Toisin sanoen johtajan tehtävänä on saattaa alulle työyhteisön ekspansiivinen oppimisprosessi.

K8 käsityksenilmauksissa tuli esille, että oppiminen nähdään tapahtuvan yhtäaikaaisesti työyhteisön oman työn kehittämisen kanssa ja tähtäävän toimintakonseptin muutokseen.

Virkkusen (1990, 202) mukaan toiminnan ekspansiivinen muutos vaatiikin koko kehittyvän yhteisön kehittymistä, eikä toteudu vain johdon toimenpitein. Työyhteisön yhteinen ekspansiivinen oppimisprosessi mahdollistaa myös työyhteisön oppimiskäytäntöjen muutoksen ja ponnahduslautayhteisön myötä työyhteisön oppimisjärjestelmän muutokseen. Sen myötä mahdollistuu, että oppimisen johtaminen ja liiketoiminnan strateginen johtaminen kytkeytyvät toisiinsa ja yrityksen toiminnan kohde muuttuu oppimisen kohteeksi. (Ahonen 2008, 88 – 90) K8 käsityksenilmaisussa tuli esille Ahosen kuvaama oppimisen johtamisen ja liiketoiminnan johtamisen toisiinsa kytkeytyneisyys. Käsityksenilmaisusta tuli esille, että työn kohde nähdään samanaikaisesti oppimisen kohteena.

6.4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Esitän seuraavassa kuviossa yhteenvedon tulkinnastani työn historiallisten organisointitapojen (Victor & Boynton 1998), johtamisen historiallisten kehitystyyppien (Virkkunen 1990) ja tämän tutkimuksen tuloksena syntyneitä johtamisen sisältöä ja kohdetta koskevien käsitystyyppien suhteesta. Kuviossa ylhäällä olen esittänyt työn historialliset organisointitavat käyttäen Victorin ja Boyntonin (1998) jaottelua. Organisointimuodot on esitetty niiden historiallisen kehittymisen mukaisessa aikajärjestyksessä, jota Victor ja Boynton kutsuvat ”oikeaksi poluksi”, niin että vanhin työn organisointitapa on esitetty vasemmalla ja uusin puolestaan oikealla. Nuolet kuvaavat ”oikeaa polkua” eli siirtymää työtavista toiseen. Keskellä olen esittänyt Virkkusen (1990) kuvamaat johtamisen historialliset tyytit. Nuolet kuvaavat siirtymää johtamisen tyytistä toiseen. Alhaalla puolestaan esitän tämän tutkimuksen tuloksena syntyneet käsitystyytit. Kuviossa yhdysviivat laatikkojen välissä kuvaavat yhteyttä työn historiallisten organisaatiomuotojen, johtamisen muotojen ja erilaisten käsitystapojen välillä, jotka kuvaavat johtamistyön sisältöä ja kohdetta.



- K1 Autonomisen profession johtaminen
- K2 Työjärjestelyjen avulla johtaminen
- K3 Standardit ja laatu järjestelmät johtamisen perustana
- K4 Oppimisen johtaminen yksilötasolla
- K5 Sisällön johtaminen
- K6 Asiakastarpeesta lähtevä johtaminen
- K7 Talouden johtaminen
- K8 Oppimisen johtaminen työyhteisötasolla

Kuvio 6.1: Työn historialliset organisointitavat, johtamisen tyypit ja käsitystyyppit johtamisen sisällöstä ja kohteesta

Seuraavassa taulukossa tuon esille tiivistetysti työn historialliset kehitysmuodot ja johtamisen tyypit, niihin liittyvät käsitystyyppit. Käsitystyyppin perässä kerron, kuinka moni johtaja on ilmaissut kyseiseen käsitystyyppiin kuuluvia käsityksiä, sen jälkeen ilmaistu prosenttiosuus, joka kertoo kuhunkin käsitystyyppiin kuuluvien käsityksenilmausten osuuden kaikista aineiston käsityksenilmauksista. Tämän jälkeen esitetään kuhunkin käsitystyyppiin sisältyvät toimintajärjestelmän ristiriitojen diskursiivisten ilmaisujen (ks. Engeström & Sannino 2009) prosentuaalisen osuuden kaikista käsitystyyppiin luokittelemistani käsityksenilmaisista. Toisin sanoen käsitystyyppiin K1 kuului 6 % kaikista aineiston käsityksenilmaisista ja K1 kuuluvista käsityksenilmaisista 57 % sisälsi dilemman ja 14 % kaksoissidoksen.

Taulukko 6.2: Johtamisen sisältöä ja kohdetta kuvaavat käsitystyyppit ja niiden dilemmat ja kaksoissidokset

Työn organisaatio-	Johtamisen	Käsitystyyppi	käsityksiä ilmaiseiden johtajien lkm	käsityksen- ilmausten lkm	% osuus käsityksen- ilmaisuista	Dilemmat %	Kaksois-sidokset %
Käsityö	Intuitiivinen johtaminen	K1 Autonomisen profession johtaminen	2	7	7,1 %	57 %	14 %
		K2 Työjärjestelyjen avulla johtaminen	3	5	5,1 %	20 %	-
Massatuotanto	Rationalisoitu johtaminen	K3 Standardit ja laatujärjestelmät johtamisen perustana	5	6	6,1 %	40 %	-
		K4 Oppimisen johtaminen yksilötasolla	9	25	25,2 %	32 %	-
Prosessien parantaminen	Tulosjohtaminen	K5 Sisällön johtaminen	9	33	33,3 %	9 %	-
		K6 Asiakastarpeesta lähtevä johtaminen	8	13	13,1 %	-	-
		K7 Talouden johtaminen	1	1	1,0 %	-	-
Massaräätäilöinti, Yhteiskehittely	Kehitysprosessin hallinta	K8 Oppimisen johtaminen työyhteisötasolla	6	9	9,1 %	-	-

Edellä esittämästäni taulukosta tulee esille, että aineistoni käsityksenilmaukset painottuvat kahteen käsitystyyppiin, K4 Oppimisen johtamiseen yksilötasolla ja K5 Sisällön johtaminen. Näihin käsitystyyppeihin olen määritellyt kuuluvaksi yhteensä 58 % aineistoni käsityksenilmauksista. Tarkasteltaessa käsitystyyppiä yksittäisten johtajien tasolla

huomataan, että sekä K4, että K5 käsitystyyppiin kuuluvia käsityksiä on ilmaissut kumpaakin 9 johtajaa. Yksilötasolla tarkasteltuna painottuu myös K6 Asiakastarpeesta lähtevä johtaminen. Tähän tyyppiin kuuluvia käsityksiä on ilmaissut 8 johtajaa.

Taulukosta tulee esille myös, että käsityömaista työn organisaatiotapaa intuitiivista johtamistapaa edustavat käsitystyyppit (K1, K2), samoin kuin massatuotantoa ja rationalisoitua johtamistapaa ilmentävät käsitystyyppit (K3, K4) pitävät sisällään runsaasti dilemmoja. Aineiston ainoa kaksoissidos ilmeni käsitystyyppissä K1. Toisaalta prosessien parantamista ja tulosjohtamista kuvaavista käsitystyypeistä K5 sisälsi huomattavasti vähemmän dilemmoja, K6 ja K7 eivät lainkaan. Massaräätälöintiä, yhteiskehittelyä ja kehitysprosessin hallintaa ilmentävä käsitystyyppi K8 ei myöskään sisältänyt dilemmoja. Toimintajärjestelmän ristiriitojen diskursiiviset ilmaisut painottuvat käsitystyyppeihin, jotka ilmentävät niin sanotusti historiallisesti vanhempia työn organisaatiomuotoja, käsityötä ja massatuotantoa ja näihin liittyviin johtamisen tyyppijä. Sen sijaan uudempia työn organisointitapoja, prosessien parantamista, massaräätälöintiä ja yhteiskehittelyä sekä johtamistapoina tulosjohtamista ja kehitysprosessin hallintaa ilmentävät käsitystyyppit sisälsivät vähän tai ei lainkaan dilemmoja.

Yksilötasolla tarkasteltuna kaikki johtajat, kahta lukuun ottamatta, ilmaisivat useampaan kuin yhteen käsitystyyppiin kuuluvia käsityksiä johtamisen sisällöstä ja kohteesta. Johtajista neljä ei ilmaissut johtamisen sisältöön ja kohteeseen liittyen yhtään käsitystä. Näiden neljän johtajan osalta aineistoni koostuu Summit-kokouksista, joissa kyseiset johtajat käyttivät hyvin vähän puheenvuoroja. Seuraavassa taulukossa tuon esille sen, miten kunkin johtajan käsityksenilmaisut jakautuivat eri käsitystyyppeihin.

Taulukko 6.3: Käsitystyyppit johtajittain

Käsit- ys- tyyppi	J 1	J 2	J 3	J 4	J 5	J 6	J 7	J 8	J 9	J 10	J 11	J 12	J 13	J 14	J 15	J 16	J 17	J 18	J 19	J 20	
K1					×	×															
K2	×					×	×														
K3	×	×													×	×				×	
K4				×	×	×	×	×	×		×					×					
K5				×			×	×	×		×		×						×	×	×
K6	×			×	×	×		×			×		×								×
K7					×																
K8				×			×		×				×						×	×	

Suurin osa johtajista ilmaisee useampaan kuin yhteen käsitystyyppiin kuuluvia käsityksiä. Näin ollen yksittäisten johtajien käsitystä johtamistyön sisällöstä ja kohteesta ei voida määrittää edustavan tiettyä historiallista työn organisointitapaa ja johtamisen tyyppiä, vaan ne sisältävät piirteitä useammasta kuin yhdestä tyyppistä. Seuraavassa tarkastelussa pääpaino on käsitystyypeissä ja käsitysten kokonaisvariaatioissa, ei niinkään yksittäisten johtajien käsityksissä.

Käsityötä ja intuitiivista johtamista ilmentävät käsitystyyppit K1 Autonomisen profession johtaminen ja K2 Työjärjestelyjen avulla johtaminen sisältävät vain muutaman johtajan käsityksenilmauksia. Molempien käsitystyyppien käsityksenilmaukset sisältävät dilemmoja ja K1 lisäksi kaksoissidoksen. Vain muutamat johtajat ilmaisevat näihin käsitystyyppihin kuuluvia käsityksiä ja huomattava osa näistä käsityksenilmauksista sisältää toimintajärjestelmän diskursiivisia ilmaisuja. Tästä voidaan tulkita, että käsityömäiseen työn organisaatiomuotoon ja toimintakonseptityyppiin sekä intuitiiviseen johtamistyyppiin liittyvä käsitystapa johtamistyön kohteesta ja sisällöstä ei ole enää vallitseva eikä myöskään vastaa työterveyshuolloissa tämän päivän toimintaympäristön vaatimuksiin.

Virkkusen (2008, 45) mukaan se, että toimintakonsepti jää ajastaan jälkeen, eikä enää vastaa muuttuneen toiminnan ja olosuhteiden vaatimuksia, näkyy toimintaan eri suunnista kohdistettujen tavoitteiden välisinä ristiriitoina ja niistä johtuvana määrätietoisuuden heikkenemisenä, mutta myös häiriöiden ja ongelmien lisääntymisenä.

K1 Autonomisen profession johtamisessa ilmennyt kaksoissidos kuvastaa juuri toimintaan eri suunnista kohdistettujen tavoitteiden välistä ristiriitaa. Asiakkaan palveluvaatimukset ovat ristiriidassa vallitsevan toimintatavan kanssa. Johtajan toimintaan kohdistuu vaatimuksia asiakkailta, mutta myös työterveyshuollon työntekijöiden puolelta ilmenee painetta asiantuntijan osaamiseen perustuvan työtavan säilyttämiseksi. Myös dilemmat ilmentävät ristiriitaisia vaatimuksia asiantuntijan osaamiseen perustuvan työtavan ja työtapojen yhtenäistämisen välillä. K2 Työjärjestelyjen avulla johtamisen dilemma, työntekijöiden henkilökohtaisen tietotaidon hyväksikäyttö johtamistyössä vs. sen samanaikainen vaikeus, viittaa puolestaan siihen, että käsityömäinen johtamisen toimii pienissä yrityksissä, mutta yrityskoon kasvaessa se muuttuu yhä haasteellisemmaksi (Barley & Kunda 1992, 366).

Massatuotantoon liittyivät käsitystyyppit K3 Standardit ja laatujärjestelmät johtamisen perustana ja K4 Oppimisen johtaminen yksilötasolla. K3 käsitystyyppiin kuuluvia käsityksiä ilmaisi viisi johtajaa ja K4 kuuluvia käsityksiä yhdeksän johtajaa. Toisin sanoen K4 oli melko vallitseva käsitystapa johtajien keskuudessa. Myös näiden käsitystyyppien käsityksistä suuri osa piti sisällään dilemman. Massatuotantoon liittyvien käsitystyyppien dilemmat viittasivat määritetyn oppimisen riittämättömyyteen muuttuvassa toimintaympäristössä. Määritetyssä oppimisessa oppiminen nähdään työtä edeltävänä ja siitä erillisenä vaiheena ja oppimisen kohdetta kuvataan käsitteellä ”koulutustarve”. (Ahonen 2008, 86 – 87) Määritetyn oppimisen riittämättömyys lisäsi häiriöitä toiminnassa. Nämä häiriöt näkyivät esimerkiksi katkoksina yksilöasiakkaiden hoitoketjuissa.

Virkkusen (2008, 45) mukaan kasaantuneet ongelmat luovat painetta muuttaa toimintatapaa. Siksi kaksoissidos ja dilemmat käsityötä ja massatuotantoa ilmentävissä käsitystyypeissä voidaan myös tulkita osoituksiksi muutostarpeesta ja kuvastavan ekspansiivisen oppimissyklin ensimmäistä vaihetta (ks. luku 4.4), tarvetilaa, jossa vallitseva toimintatapa kyseenalaistuu.

Prosessien parantaminen, massaräätälöinti ja niihin liittyvät johtamistavat näyttävät vastaavan hyvin työterveyshuollon toimintaympäristön vaatimuksiin, sillä niitä ilmentävissä käsitystyypeissä ei ilmennyt dilemmoja lukuun ottamatta Käsitystyyppiä K5. Yksilötasolla tarkasteltuna K5 Sisällön johtaminen ja K6 Asiakastarpeesta lähtevä

johtaminen olivat vallitsevia, K5 kuuluvia käsityksiä ilmaisi yhdeksän johtajaa ja K6 kahdeksan johtajaa. Käsitystyyppin K5 ilmaisuisissa ilmenneet kolme dilemmaa koskivat sitä, että yhteisiä toimintalinjoja oli luotu, mutta niiden noudattaminen ei ollut aukotonta. Nämä dilemmat eivät näkemykseni mukaan kuitenkaan ilmennä eri suunnista ilmeneviä ristiriitaisia tavoitteita (ks. Virkkunen 2008, 45), vaan ovat pikemminkin merkkejä uuden työlähtöisen toimintamallin ja vanhan toimintatavan välisistä kolmannen asteen ristiriidoista (ks. luku 4.3), siitä, että uusi toimintatapa ei siirry käytäntöön vaivattomasti. Työterveyshuollon työntekijät ovat tottuneet työskentelemään perinteisillä työtavoilla ja uusien menetelmien käyttöönotto vie aikaa. (ks. Engeström 2004, 62)

Huomion arvoista on ero dilemmoissa käsitystyyppien K4 ja K5 välillä. Kuten jo aiemmin esitin, aineistoni käsityksenilmauksista 58 % kuului näihin kahteen käsitystyyppiin ja kumpaankin käsitystyyppiin kuuluvia ilmaisuja esitti yhdeksän johtajaa. Näin ollen nämä käsitystyyppit ovat vallitsevia sekä prosentuaalisesti, että yksilötasolla. K4 Oppimisen johtaminen yksilötasolla ilmentää massatuotantoa ja rationalisoitua johtamista ja siihen kuului 25 % kaikista käsityksenilmauksista, K5 Sisällön johtaminen puolestaan prosessien parantamista ja tulosjohtamista ja siihen kuului 33 % käsityksenilmauksista. Nämä käsitystyyppit edustavat kahta suurin piirtein yhtä vallitsevasta tavasta käsittää johtamisen sisältö ja kohde. Kuitenkin ero dilemmoissa oli näiden käsitystyyppien välillä suuri: K4 kuuluvista käsityksenilmauksista 32 % piti sisällään dilemman, kun puolestaan K5 ilmauksista vain 9 % oli dilemmaattisia. K4 on siten hallitseva käsitystapa, joka ei ole vielä kadonnut, mutta on hyvin ristiriitainen. Todennäköisesti K4 oppimisen johtaminen yksilötasolla tulee pikku hiljaa vähentämään merkitystään, sillä ongelmat tässä määritettyyn oppimiseen perustuvan käsitystavassa viittaavat massatuotantoon perustuvan toimintakonseptin jäämisestä ajastaan jälkeen (ks. Virkkunen 2008, 45). K5 puolestaan on hallitseva, mutta melko ongelmaton tapa käsittää johtamisen sisältö ja kohde. Tämän käsitystavan dilemmat viittaavat kolmannen asteen ristiriitoihin vanhan ja uuden työlähtöisen toimintatavan välillä. Näin ollen ristiriitoja ratkaisemalla on mahdollista kehittää toimintakonseptia vallitsevan konseptityypin sisällä.

Tässä luvussa olen tuonut esille johtajien käsityksiä johtamisen kohteesta ja sisällöstä. Olen tuonut esille käsitysten kokonaisvariaation käsitystyyppien avulla sekä eritelty näiden käsitystyyppien käsityksenilmauksiin sisältyneitä toimintajärjestelmän ristiriitojen diskursiivisia ilmaisuja dilemman ja kaksoissidoksen käsitteiden avulla. Käsitystyyppinä

olen tarkastellut suhteessa työn historiallisiin organisaatiomuotoihin ja johtamisen tyyppeihin. Seuraavassa luvussa tarkastelunäkökulma siirtyy oppimiseen ja työlähtöisten menetelmien oppimisprosessiin.

7. Työlähtöisten menetelmien oppimisprosessi

Käsittelen tässä luvussa tutkimuskysymystä 2: Millaisena johtajat näkevät työlähtöisen otteen oppimisprosessin omassa yksikössään? Pyrin vastaamaan tähän tutkimuskysymykseen aineistonani seitsemän työterveyshuollon johtajan haastattelut. Olen muodostanut haastattelujen perusteella kuvauksen työlähtöisten menetelmien oppimisprosessista näissä neljässä työterveyshuoltoyksikössä. Työterveyshuoltoyksiköt ovat organisaatiomuodoltaan kunnallinen terveyskeskuksen työterveyshuolto, kunnallinen liikelaitos, yhdistysmuotoinen ja yksityinen työterveyshuoltoketju. Tarkastelen näitä oppimisprosesseja suhteutettuna ekspansiivisen oppimisen teoriaan ja ekspansiiviseen oppimissykliin (Engeström 1987). Ekspansiivisen oppimisen teoriaa olen käsitellyt aiemmin teorialuvussa 4. Luvussa 7.1 käsittelen aineistoani ja analyysimenetelmäni tämän tutkimuskysymyksen osalta, luvuissa 7.2 - 7.5 käyn läpi oppimisprosessin kunkin yksikön osalta erikseen. Luvussa 7.6 käsittelen näitä neljää oppimisprosessia rinnakkain ekspansiivisen oppimisen valossa ja luvussa 7.7 esitän yhteenvedon ja johtopäätökseni

7.1 Aineisto ja aineiston analyysi

Aineistoni, jolla pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseeni, on seitsemän työterveyshuollon johtajan teemahaastattelut. Nämä johtajat edustivat neljää työterveyshuoltoyksikköä, kolmessa yksikössä haastattelin kahta johtajaa, yhdessä yksikössä haastateltavia johtajia oli yksi. Aineistoa ja aineistonkeruuta olen kuvannut tarkemmin luvussa 4.2. Haastatteluisia olen pyytänyt johtajia kuvaamaan oppimisprosessia omassa yksikössään (haastattelurunko liite 1). Haastattelurungossa työlähtöisten menetelmien oppimisprosessia käsitteli tema 1. Koska haastattelut olivat luonteeltaan vapaamuotoisia ja keskustelunomaisia johtajat palasivat oppimisprosessiin myös muiden teemojen yhteydessä.

Haastattelujen perusteella olen muodostanut kuvauksen työlähtöisten menetelmien oppimisprosessista neljässä työterveyshuoltoyksikössä, jotka käsittelen luvuissa 6.2 – 6.5. Ensimmäisen yksikön oppimisprosessin kuvaus on muodostettu yhden johtajan haastattelun perusteella, kolmen muun yksikön osalta kuvaus on muodostettu kahden

johtajan haastattelun pohjalta. Näissä kuvauksissa tuon esille johtajien erilaiset näkemykset prosessista, mikäli ne poikkeavat toisistaan. Haastatteluissa johtajat eivät kuvanneet prosessia kronologisesti, vaan pikemminkin poukkoilivat puheessaan ”ajassa edestakaisin”, joten olen omassa kuvauksessani jäsentänyt prosessia käyttäen apunani ekspansiivista oppimissykliä. Huomioitavaa on, että oppimisprosessien kuvaamisessa en pyri autenttisten tapahtumien kulun kuvaamiseen, vaan kuvaukseni perustuvat haastateltujen johtajien käsityksiin oppimisprosessista. Näkökulma on samantapainen kuin fenomenografiassa, jota olen käsitellyt luvussa 5.1.1, eli huomio kiinnittyy siihen miten ihmiset kokevat tutkittavan ilmiön, tässä tapauksessa työlähtöisen otteen oppimisprosessin. Fenomenografiassa tätä tutkimusnäkökulma kutsutaan toisen asteen näkökulmaksi. Ensimmäisen asteen näkökulma pyrkii ymmärtämään ympäristön ilmiöitä, toinen näkökulma taas tarkastelee ihmisten käsityksiä näistä ilmiöistä. (Gröhn 1989, 7 – 8) Fenomenografiasta poiketen en pyri tuomaan käsitysten kokonaisvariaatiota esiin käsitystyyppien avulla (vrt. esim. Uljens 1996, 124) vaan käsittelen oppimisprosesseja analyysivälineinäni toimintajärjestelmä ja ekspansiivinen oppimissykli (Engeström 1987). Näiden teoreettisten analyysivälineiden avulla tuon esille työlähtöisten menetelmien oppimisprosessiin kuuluneita oppimistekoja ja toimintajärjestelmän ristiriitoja, mutta myös analysoimaan sitä, miltä osin oppimisprosessit ovat olleet luonteeltaan ekspansiivisia. Toimintajärjestelmän mallia ja ekspansiivista oppimissykliä oppimisprosessin jäsentäjinä ovat käyttäneet muun muassa Igira ja Aanestad (2009) tutkiessaan terveydenhuollon tietojärjestelmiä Tansaniassa.

Koska ekspansiivisen oppimisen teoria on Työläs-hankkeen myötä johtajille tuttu, haastatteluissa on vaarana, että haastateltavat käyttävät ekspansiivisen oppimisen termejä kuvaamaan vaiheita, jotka eivät ole luonteeltaan ekspansiivisia. Uskon, että tämä riski on kuitenkin aineistossani melko pieni, sillä kuvatessaan prosessia useampi haastatelluista toi esille teoreettisten käsitteiden vaikeuden, mutta myös siksi, että johtajien kuvaukset etenivät lumipallomaisesti ajasta toiseen, jolloin prosessia ei tietoisesti ole sovitettu ekspansiivisen oppimisen malliin.

7.2 Työterveyshuoltoyksikkö 1: Kunnallisen terveystakeskuksen työterveyshuolto

Kuvaan tässä luvussa työlähtöisten menetelmien oppimisprosessia eräässä kunnallisen terveystakeskuksen työterveyshuollossa. Työterveyshuoltoyksikkö on kooltaan pieni, henkilökuntaa on alle kaksikymmentä. Yksikkö on lähtenyt mukaan ESR1 – hankkeeseen¹⁰ mukaan loppuvuodesta 2006. Hankkeessa konsultit ohjasivat yksikköä työlähtöisten menetelmien käyttöönnotossa. Yksikkö on mukana myös meneillään olevassa Työläs – hankkeessa.

Hankkeeseen lähdettiin mukaan tilanteessa, jossa oli tunne, että työyhteisön työmenetelmät kaipaavat kehittämistä. Toisin sanoen kyseessä oli ekspansiivisen syklin ensimmäinen vaihe vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen tarvetila. Tässä vaiheessa toimintajärjestelmässä aletaan hakea muutoksen sisältöä. (Engeström 1995, 85 – 86) Eräs työntekijä tunsi työlähtöisiä menetelmiä ja oli kokeillut niitä omassa työssään. Hänen lisäksi työterveyshuoltoyksikössä oli muutama muu työntekijä kiinnostunut ja innostunut menetelmistä; tämä suuntasi muutosta kohti työlähtöisiä menetelmiä.

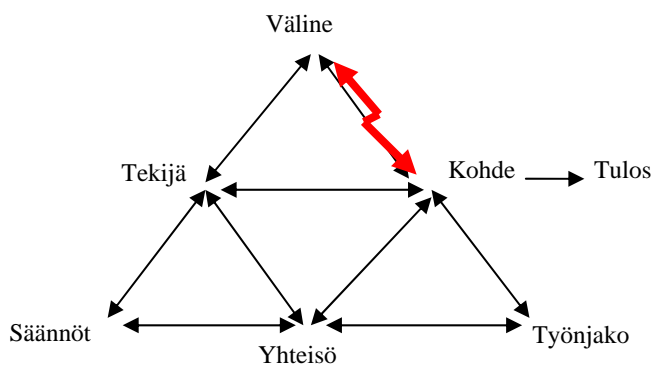
Työterveyshuoltoyksikössä hanke alkoi analysoivan muutoslaboratorion vaiheella, jota konsultit ohjasivat. Muutoslaboratorioon osallistui koko työyhteisö. Päätös kaikkien osallistumisesta aiheutti vastarintaa, mutta oli jälkikäteen ajateltuna hyvä ratkaisu. Muutoslaboratoriotyöskentelyn myötä tuli selkeä käsitys siitä, että työterveyshuollon perinteisillä menetelmillä ei kyetä vastaamaan työpaikkojen nykyisiin tarpeisiin.

***J6:** että on selkeesti tarve jollekin muulle, Että ne perinteiset menetelmät ei enää päde // että ne ei niinkun vastaa siihen muuttuneeseen tarpeeseen työpaikoilla tarvittais //*

Muutoslaboratoriotyöskentelyn avulla tämä kaksoissidos kyettiin analysoimaan toisen asteen ristiriidaksi käytössä olleiden välineiden ja muuttuneen kohteen välillä.

Havainnollistan tätä ristiriitaa seuraavassa kuviossa.

¹⁰ Työhyvinvointia edistävä työn kehittäminen työterveyshuollon ja kuntoutuksen yhteistyönä (ESR -hanke vuosina 2005–2008)



Kuvio 7.1: Toimintajärjestelmän toisen asteen ristiriita (mukailtu Engeström 2004, 10)

Työterveyshuoltoyksikössä analyysivaihe koettiin raskaana. Kehittävän työntutkimuksen teoria ja käsitteet tuntuivat vierailta. Käsitteet olivat vaikeita ja työntekijöiden oli vaikea ”päästä jyvälle”, mistä asiassa on kyse.

Seuraava ekspansiivisen oppimissyklin vaihe on uuden ratkaisun mallintaminen (Engeström 2004, 61). Uudet toimintamallit työlähtöinen työpaikkaselvitys ja työterveystarkastus otettiin käsittelyn kohteeksi. Mallit tulivat konsulteilta valmiina ja yksikön työntekijöillä ei juuri ollut osuutta mallien kehittämässä. Engeströmin (1995) mukaan uutta toimintamallia ei tuoteta tyhjästä, vaan mallien muodostamisessa hyödynnetään muun muassa muiden toimintajärjestelmien käytännöstä löydettäviä esikuvia. Ratkaiseva merkitys on edellisessä vaiheessa tapahtuneella työyhteisön oman toiminnan ristiriitojen analyysillä. (Engeström 1995, 90 – 91) Tässä työterveyshuoltoyksikössä ratkaisuksi toimintajärjestelmän ristiriitaan ”löytyi” toisaalla kehitetty valmis toimintamalli.

Mallin ”luomisen” jälkeen työlähtöisen työpaikkaselvityksen mallia kokeiltiin käytäntöön kahdessa pilottiyrityksessä. Ideoiden ja suunnitelmien tasolla luotu toimintamalli otettiin käyttöön arkityössä (ks. Engeström 1995, 91). Käyttöönotto tapahtuu yleensä ensin strategisten osaratkaisujen kokeiluna, eli tässä tapauksessa pilotointina kahdessa asiakasyrityksessä, ja yleistyy asteittain koko toimintajärjestelmän kattavaksi muutokseksi (Engeström 1995, 91). Konsultit ohjasivat pilotointia. Pilotoinnissa malli osoittautui toimivaksi, työlähtöisen työpaikkaselvityksen avulla kyettiin vastaamaan hyvin

työpaikkojen tarpeeseen. Toisin sanoen mallin avulla kyettiin ratkaisemaan toimintajärjestelmän toisen asteen ristiriita välineen ja kohteen välillä (ks. kuvio 7.1).

Työlähtöisten menetelmien käyttö työterveyshuoltoyksikössä jatkui pilottihankkeiden jälkeen. Henkilökunta innostui uusista menetelmistä ja asiakkaiden puolelta oli kysyntää. Työlähtöinen ote merkitsi työterveyshuoltoyksikössä pääasiassa työlähtöisiä työpaikkaselvityksiä. Työpaikkaselvityksiä tehtiin perusmallilla, jonka käyttö oli opittu pilottihankkeen aikana. Tätä mallia noudatettiin kirjaimellisesti.

J6: // Meillä oli se hirveen alku semmonen huuma silloin, varmaan semmonen tuota siinä alussa kun se nää tuli, me oltiin hyvin innostuneita tuota painettiin menemään, sillä just sillä tietyllä mallilla

Käyttöönottovaiheeseen liittyi konsulttien tekemä auditointi, joka koettiin hyödylliseksi. Työterveyshuoltoyksikössä oli tehty niin sanottua turhaa työtä eli asioita oli lähestytty liian monimutkaisesti. Auditointi auttoi työmenetelmien selkeyttämisessä. Muutoinkin konsulttien rooli työlähtöisten menetelmien käyttöönottovaiheessa nähtiin yksikössä merkityksellisenä.

J6: Meillä niinkun oli siinä alussa jo heti semmonen, et me meinattiin mennä ihan väärälle polulle, elikä semmosta turhaa työtä, ois me varmaan ite se huomattu mutta tuota // sillai että minusta ne (konsultit) on ollu niinkun vähän semmosii työnohjaajia

Työntekijöiden osaamista liittyen työlähtöiseen työpaikkaselvitykseen kartoitettiin myös osaamiskartoituksen avulla. J6 suhtautui osaamiskartoituksen tuloksiin epäileväisesti. Hänen näkemyksensä mukaan osa työntekijöistä oli arvioinut osaamisensa todellista paremmaksi. Omalta osaltaan hän oli tehnyt havainnon, että mitä enemmän menetelmään perehtyy, sitä enemmän havaitsee omassa osaamisessaan kehitettävää.

Työlähtöisiä työpaikkaselvityksiä on työterveyshuoltoyksikössä tehty perinteisten työpaikkaselvitysten rinnalla. Työlähtöisten menetelmien tarve asiakasyrityksissä on useimmiten tullut esille perinteisiä työpaikkaselvityksiä tehdessä. Entinen ajankäyttötapa ei toiminut uudessa tilanteessa. Työlähtöisen työpaikkaselvityksen tekemiseen ja muun

muassa siihen liittyvään analyysityöhön ei aina osattu varata riittävästi aikaa. Lisäksi pohdittiin, miten tehdä entinen työ työlähtöisten työpaikkaselvitysten lisäksi.

J6: // että sillai tietenkin on tullu semmosta tarvetta, että pitäis olla joku semmonen kevyempi ratkaisu, että ei näin pitkäkestoinen ja sitte tosiaan kun tää vie niin hirveesti aikaa, että ne (konsultit) ei tie mitä muuta me täällä tehdään.

Entinen työnjaon tapa, jossa lääkäri ja terveydenhoitaja toimivat työparina, aiheutti myös ongelmia. Lääkäriresursseja ei yksikössä ollut riittävästi, jotta lääkäri olisi voinut olla mukana työpaikkaselvityksissä.

Nämä ongelmat ovat merkki kolmannen asteen ristiriidasta. Kolmannen asteen ristiriita on jännite uuden toimintatavan ja vanhan käytännön välillä. Toisin sanoen vanhat työtavat ja rakenteet törmäävät yhteen uuden toimintamallin kanssa. (Engeström 1995, 63; Engeström 2004, 62). Näitä kolmannen asteen ristiriitoja on pyritty ratkaisemaan ajankäytön ja henkilöstöressurssin käytön suunnittelulla ja tekemällä muutoksia työnjakoon, työpaikkaselvityksiä on tehty kahden työterveyshoitajan työparina, perinteisen lääkäri-terveydenhoitaja työparin sijasta.

Työlähtöisten menetelmien käyttö on vakiintunut työterveyshuoltoyksikössä. Engeströmin (1995, 91) mukaan vakiinnuttamisen ja arvioinnin vaiheesta on kyse silloin, kun uusia käytäntöjä noudatetaan systemaattisesti. Työlähtöiset menetelmät näkyvät työterveyshuoltoyksikön visiossa ja strategissa, jossa ne ovat olleet vuodesta 2008. Menetelmien käyttö on muuttanut työterveyshuollon työntekijöiden ajattelutapaa ja näkökulmaa. Työn kohde on laajentunut, työolosuhteiden ja altisteiden sijasta työpaikkaa tarkastellaan muutoksen näkökulmasta. Uusi väline on mahdollistanut tämän työn kohteen laajenemisen ja uusi toimintatapa näkyy kaikissa työvaiheissa; näkökulmana toimintasuunnitelmia tehdessä, mutta myös käytännön työkaluna arkityössä. Asiakasyrityksissä työterveyshuollon näkökulman muutos on otettu hyvin vastaan, mutta myös työterveyshuollon työntekijöille näkökulman muutos on tuonut uutta mielekkyyttä omaan työhön.

J6: // No meillä ainakin silleen tuota niin se on tuonu tuota // työntekijöille semmonen innostus ja sitten tuota niinkun ihan sanovat, että tässä on tota tämä työn mieli (naurahtaa) Tällä kielellä niin tuota ja työntekijät on ite sanonu, että heille tulee se kohdehyvinvointi tästä

Työterveyshuollon työntekijöiden rooli työpaikkaselvityksissä on ollut oppimisprosessin ohjaaminen; tarkastella työpaikan kehittämistarvetta, analysoida historiaa ja tukea työpaikan toimijoita ratkaisujen tekemisessä. Kehittämistarpeet ovat joillakin työpaikoilla olleet tiedossa, mutta niihin ei kuitenkaan ole kyetty aiemmin tarttumaan. Menetelmän avulla on kyetty vaikuttamaan työpaikan ongelmiin ja löydetty niihin ratkaisuja. Väline on siis toiminut mahdollistajana. Epäonnistumisen kokemuksiakin on; J6: n mukaan näissä tapauksissa yrityksen toimijoita ei ole onnistuttu sitouttamaan prosessiin. Tämän vuoksi työterveysyksikössä koetaan tärkeänä neuvottelut johdon kanssa ennen työpaikkaselvitysprosessin aloittamista, jossa kanssa käydään läpi prosessin merkitys ja tärkeys ja saadaan johto sitoutumaan prosessiin.

Toiminnan vakiinnuttamisvaiheen haasteena on ollut teoreettisten käsitteiden syventäminen. Työlähtöisten menetelmien pohjana oleva toiminnan teoria ja ekspansiivinen oppiminen ovat työterveyshuollon työntekijöille teoreettisesti vaikeita. Teoreettisia käsitteitä käytetään käytännön työssä, mutta niiden sisältöä ei kuitenkaan välttämättä täysin ymmärretä. Tämän yksikön osalta syventävät opinnot puuttuivatkin koulutusvaiheesta. Heränneeseen tiedon syventämistarpeeseen on yksikössä pyritty vastaamaan kehittämiskokousten avulla. Lisähaasteita menetelmän käytössä ovat aiheuttaneet puutteet työntekijöiden tietotekniikan käyttötaidoissa. Lisäksi osa työntekijöistä on kaivannut lisäkoulutusta ryhmän vetämiseen.

Tämänhetkinen haaste on suunnitteluun panostaminen, ohjeiden ja lomakkeiden päivittäminen sekä menetelmän opettaminen uusille työntekijöille. Työlähtöisistä menetelmistä painottuu yksikössä työlähtöinen työpaikkaselvitys. Työlähtöisen työterveystarkastuksen mallia on käytetty soveltaen, se koettiin sellaisenaan toimimattomaksi, mutta siitä on ollut osia käytössä muun muassa tapaamisissa työuupuneitten työntekijöiden kanssa. Menetelmien tasapainoinen käyttö on tarkoitus ottaa kehittämiskohteeksi Työläs-hankkeessa.

Uuden toimintatavan vakiinnuttamisvaiheessa tulevat esille neljännen asteen ristiriidat eli ristiriidat muuttuneen keskustoiminnan ja ulkopuolelle jääneiden naapuritoimintojen välille (Engeström 1995, 91). Neljännen asteen ristiriidat ovat tulleet esille työterveyshuollon strategian ja koko kuntayhtymän strategian välillä. Työterveyshuollon strategian tulisi olla linjassa kuntayhtymän strategian kanssa. Työterveyshuollon strategiaan työlähtöiset menetelmät on kirjattu, kuntayhtymän ei. Työterveyshuollossa onkin pohdittu miten tämä ristiriita voidaan ratkaista:

J6: Sitä oon miettiny just tässä että miten se sinne, että voidaanko me täältäpäin lähtee sinne (strategiaan) viemään sitä (työlähtöisiä menetelmiä) vai, kun se ei oo siellä,

Ristiriidat tulevat usein esille myös kriittisinä ääninä yhteistyökumppaneilta ja lähimmiltä naapureilta (Engeström 1995, 91). Osa asiakasyrityksistä on kyseenalaistanut sen, kuuluuko työlähtöiseen työpaikkaselvitykseen kuuluva työn kehittäminen työterveyshuollon tehtäviin.

J6: työnantajat pohtivat, onko tää oikeestaan meidän toimintaa. Joskus on tullu sitä esille, että tuota // että ollaanko me, meidän, hm, rooli olla kehittämässä yksiköitä, työtä, että se on tota joskus vähän. Joku on sanonu kun mä oon esitelly tätä jossakin yrittäjien tapaamisessa, niin tuota, että tämä on niin kun konsulttitoimintaa että.

7.3 Työterveyshuoltoyksikkö 2: Kunnallinen liikelaitos

Tässä tapausesimerkissä kuvaan työlähtöisen otteen oppimisprosessia työterveyshuoltoyksikössä, joka on kunnan liikelaitos. Henkilökuntaa tässä työterveyshuoltoyksikössä on reilu neljäkymmentä ja toiminta on organisoitu kolmeen asiakastoimialapohjaiseen tiimiin. Yksikkö lähti ESR1 – hankkeeseen¹¹ mukaan vuonna 2005 ja on mukana myös parhaillaan meneillään olevassa Työläs-hankkeessa.

¹¹ Työhyvinvointia edistävä työn kehittäminen työterveyshuollon ja kuntoutuksen yhteistyönä (ESR-hanke vuosina 2005- 2008)

Tässä työterveyshuoltoyksikössä ekspansiivisen oppimissyklin ensimmäinen vaihe, vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen ja tarvetila (ks. Engeström 1995, 89), oli seuraavanlainen: Työterveyshuollolta odotettiin toimia sairauspoissaolojen ja työhyvinvointiongelmien vähentämiseksi. Johdolla oli tunne, että perinteisellä työterveyshuollon lähestymistavalla ei kyetä vaikuttamaan ilmiöiden syihin, myöskään yksittäisten työntekijöiden kuntouttamista työpaikan ulkopuolella ei pidetty hyvänä ratkaisuna. Työterveyshuoltoyksikössä oli tarvetta yhtenäiselle toimintatavalle ja uudelle työotteelle. Ennen ESR1 – hankkeeseen lähtemistä työterveyshuoltoyksikössä oli haettu yhteistyökumppania ja rahoitusta uuden menetelmän kehittämiseen, mutta näitä ei ollut saatu. Tähän vaiheeseen yksikköä pyydettiin mukaan kehittämään työlähtöisiä menetelmiä ja J13 ”jyräsi” läpi päätöksen, että hankkeeseen osallistutaan. Hankkeeseen lähti mukaan noin kymmenen yksikön reilusta neljästäkymmenestä työntekijästä; osa lähti mukaan vapaaehtoisesti, osa määrättiin osallistumaan.

Päätös aiheutti henkilökunnassa vastustusta ja hankkeeseen suhtauduttiin epäilevästi. Työntekijät kokivat lähestymistavan vaikeana ja heidän oli vaikea hahmottaa hankkeen ja menetelmien yhteyttä omaan arkityöhönsä. Samanaikaisesti työntekijät painivat asiakastyössään työssä jaksamisen ja kiireen kokemisen ongelmien kanssa ja heillä oli kokemus, että näihin ei pystytä vaikuttamaan. Työterveyshuoltoyksikössä oltiin kaksoissidostilanteessa, jossa toimintajärjestelmän ristiriita koetaan sietämättömänä, mutta ulospääsytietyt ovat yhtä sietämättömiä (ks. Engeström 1995, 90). Tämä ristiriita analysoitiin toisen asteen ristiriidaksi välineen ja kohteen välillä (ks. edellinen luku kuva 7.1). Työterveyshuollon perinteisillä menetelmillä ei kyetty vastaamaan työelämän ongelmiin työelämän ja yhteiskunnan muuttuessa.

J18: että ei ole ollu enää sopivia työkaluja vastata niihin ongelmiin mitä, mitä siellä työelämässä on, niin jotain uutta on tarvittu // öö kyllähän siihen työssä jaksamiseen, tähän // kiireen kokemiseen, uupumiseen ja ihan tällaisiin toisenlaisiin ongelmiin, kun aiemmin työterveyshuolloissa on otettu huomioon

Tässä tilanteessa lähdettiin hahmottamaan työterveyshuollon työlle uutta kohdetta ja mallintamaan uutta toimintatapaa (ks. Engeström 1995, 90). Työlähtöisten menetelmien

malli tuli aluksi konsulteilta valmiina työterveyshuoltoyksikköön, mutta hyvin pian työterveyshuoltoyksiköstä hankkeessa mukana olleet ihmiset lähtivät muokkaamaan ja kehittämään malleja ja välineitä työterveyshuoltoyksikön toimintaympäristöön sopiviksi. Konsulttien ja yksikön työntekijöiden suhde koettiin tasapainoiseksi; konsulttien rooli on ollut tukea ja ohjata työterveyshuoltoyksikköä sen omassa kehittämistyössä. Tässä uuden toimintamallin muodostamisvaiheessa ilmeni työterveyshuoltoyksikössä kateutta; muut työntekijät kadehtivat projektiin osallistuneita. Tämä liittyi tiedon puutteeseen; ei tiedetty mitä seminaareissa tehdään, mutta toisaalta myös työvälineisiin tehdyt muutokset aiheuttivat kateutta. Mallintamisvaiheen aikana myös osa hankkeeseen osallistuneista lähti kesken pois muun muassa työpaikan vaihdon ja eläköitymisen vuoksi. Tämä aiheutti jäljelle jääneissä väsymystä projektia kohtaan. Uutta työskentelymallia lähti käytäntöön kokeilemaan vain kolme työntekijää.

Seuraavassa ekspansiivisen oppimissyklin vaihe on uuden toimintamallin käyttöönotto (Engeström 2004, 61). Tässä vaiheessa kehitettyjä malleja lähdettiin kokeilemaan käytäntöön pilottirytyksissä. Hankkeessa mukana olleet työntekijät olivat innostuneita ja motivoituneita uuden toimintatavan kehittämiseen. Työlähtöisen työpaikkaselvityksen lisäksi pilotoitiin työlähtöistä kuntoutusyhteistyötä.

J18: mutta sitten kun siihen päästiin siihen itse toimintaan ja siihen yhteistyöhön niiden, niiden työpaikkojen ja työnantajien kanssa, niin siinä vaiheessa mä luulen että se oli aika korkealla se innostus siihen ja haluttiin ihan oikeasti kehittää sitä uutta toimintatapaa

Pilottien jälkeen työterveyshuoltoyksikössä tehtiin päätös, että työlähtöiset menetelmät otetaan koko yksikössä käyttöön. Menetelmäosaamista levitettiin mestari-kisälli –periaatteella. Toisin sanoen hankkeessa mukana olleet työntekijät työskentelivät työpareina oman tiiminsä kouluttamattomien työntekijöiden kanssa. ESR1 hankkeeseen liittyi auditointi, joka toi työterveyshuoltoyksikölle vahvistusta siitä, että menetelmät toimivat odotetulla tavalla. Auditoinnin jälkeen yksikössä tehtiin päätös kaikkien työntekijöiden kouluttamisesta. Koulutukset toteutettiin syksyllä 2008 tiimeittäin ja tavoitteena oli saada työlähtöiset menetelmät koko työyhteisön käyttöön, yhteiseksi toimintatavaksi. Menetelmien käyttöönotto on ollut yksikössä hidasta, mutta lisääntyy pikku hiljaa. Vastuu menetelmien käytöstä ja tiimin toimintatavoista on kunkin tiimin vetäjällä.

Uusi toimintatapa ei ole kuitenkaan siirtynyt käytäntöön vaivattomasti. Uusi ja vanha toimintatapa kulkevat rinnakkain; työlähtöistä otetta käytetään yksikössä perinteisten menetelmien rinnalla ja lisänä. Suurempi osa työterveystarkastuksista ja työpaikkaselvityksistä tehdään edelleen perinteisillä menetelmillä. Alussa osa työntekijöistä suhtautui menetelmiin kriittisesti ja koki, ettei niillä saada aikaan tuloksia.

J13: ... päätettiin et me lähetään käyttämään näitä menetelmiä ja, ja siitä tuli sitä kritiikkiä sitten osalta henkilökunnasta, et ne ei toimi, ei me saada näistä tuloksia, et minä en suostu käyttämään

Myös vanha ajankäyttötapa on osoittautunut toimimattomaksi uudessa tilanteessa, esimerkiksi työntekijät ovat purkaneet työlähtöisiin työpaikkaselvityksiin liittyviä haastatteluja kotona, koska työaika kuluu niin sanotun normaalitoiminnan pyörittämiseen. Nämä ovat merkkejä kolmannen asteen ristiriidoista, jotka ilmenevät jännitteinä uuden ja vanhan toimintatavan välillä (ks. Engeström 1995, 63)

Työlähtöisiä menetelmiä on edelleen kehitelty yksikössä; malleista on luotu kevyempiä, vähemmän aikaa vieviä versioita, mutta myös variaatiota on luotu eri asiakastoimialoille. Työyhteisössä toimii kehittämistyöryhmä, jossa menetelmiä kehitetään käytännön kokemusten pohjalta. Yksikössä on myös tehty yhteisiä sopimuksia siitä, milloin työlähtöisiä malleja käytetään. Työlähtöisestä työterveystarkastuksesta on tehty myös yhteinen käsikirjoitus, jonka mukaan eri ammattiryhmien tulisi toimia. Käytön arvioinnin tulisi tapahtua tiimeissä, mutta tällä hetkellä tämä ei vielä toimi.

Työlähtöiset menetelmät ovat muuttaneet työterveyshuoltoyksikön näkökulmaa ja työn kohdetta. Myös ammattien välisessä työnjaossa on tapahtunut muutosta ja työnkuvat ovat laajentuneet. Työterveyshuollon rooli on muuttunut ”ylhäältä” neuvoja antavasta asiantuntijasta tiedon kerääjäksi ja ajatusten herättäjäksi, jonka tavoitteena on saada työyhteisön työntekijät toimimaan. Menetelmien avulla päästään kiinni asiakasorganisaation työtoimintaan ja työtoiminnan kautta kyetään tarkastelemaan työn sujuvuutta toiminnan tasolla. Osalla työntekijöistä työlähtöinen malli toimii ajattelutapana, jolla tarkastellaan kaikkea toimintaa, mutta osa työntekijöistä ei näe tarvetta työlähtöiselle lähestymistavalle.

Vielä työterveyshuoltoyksikössä ei kuitenkaan ole päästy tilaan jossa, uusia toimintamalleja noudatetaan systemaattisesti. Toisin sanoen siirtymää ekspansiivisessa oppimissyklin viimeiseen vaiheeseen, uuden toimintatavan vakiinnuttamiseen ja laajenemiseen, ei ole vielä tapahtunut. Tähän pyritään ottamalla työlähtöiset menetelmät osaksi kaikkea työyhteisön kehittämistyötä. Työlähtöiset menetelmät pyritään myös saamaan mukaan toiminnan suunnitteluvaiheeseen asiakasyritysten kanssa. Viitteitä tähän vaiheeseen kuuluvista neljännen asteen ristiriidoista on kuitenkin tullut kuntoutusyhteistyöstä; yhteistyössä on törmätty siihen, että työterveyshuollon ja kuntoutuksen prosessit eivät limity vaan kulkevat erillään toisistaan, koska kuntoutuksella ei ole käytössään työlähtöisiä menetelmiä. Asiakkaalle kuntoutus ei tällöin tuo parasta mahdollista lisäarvoa.

J13: // ne prosessit, prosessit ei limity, eikä siitä tuu semmosta // yhteistä lisäarvoa mitenkään, et se on vaan kuntoutus, koska ne prosessit kulkee erillään toisistaan ja jos, jos niistä hyötyä on, se on enemmän siitä yksilöstä kiinni eikä mistään muusta

7.4 Työterveyshuoltoyksikkö 3: Yhdistysmuotoinen työterveyshuolto

Kolmas tapausesimerkkini käsittelee työlähtöisten menetelmien oppimisprosessia yhdistysmuotoisessa työterveyshuoltoyksikössä. Henkilökuntaa yksikössä on satakolmekymmentä ja se toimii kahdessakymmenessä toimipisteessä.

Työterveyshuoltoyksikkö on ollut mukana ESR1 - hankkeessa, johon osallistui viidestä kuuteen henkilöä, kahdesta eri toimipisteessä toimivasta tiimistä. Työskentelyä työlähtöisten menetelmien parissa jatketaan meneillään olevassa Työläs-hankkeessa. Työläs-hankkeeseen osallistuu kolmetoista työntekijää.

Hankkeeseen lähdettiin mukaan, koska yksikön organisaatiota ja toimintatapaa tulisi kehittää ja uudistaa. Työterveyshuollolla oli ”välineet loppu” (J4) ja se ei kyennyt vastaamaan asiakasyrityksissä esiin tulleisiin haasteisiin ja ongelmiin perinteisillä työterveyshuollon menetelmillä.

J4: ...kun on tehty tämmöstä perinteistä tosiaan niinku riskilähtöistä työpaikkaselvitystä, niin ei se auta ja sit tuntuu, että ku siellä yrityksessä käydään, siellä käy lääkäri ja hoitaja, ne keskustelee ja kättelee ja ihmettelee ja tekee sen yrityksen ja lähettää siitä raportin, mutta that's it, mutta mitä sitten

Kyseessä oli ensimmäinen ekspansiivisen oppimissyklin vaihe vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen (ks. Engeström 2004, 61). Toinen haastatelluista johtajista (J5) näki työlähtöiset menetelmät lisäksi välineenä yritysyhteistyön parantamiselle. Kouluttavan organisaation ja työlähtöisten menetelmien hyvä maine vaikutti siihen, että työlähtöisyys tuli yksikön koulutuksen ja kehittämisen kohteeksi.

ESR1 hankkeeseen lähti mukaan kaksi tiimiä. Hankkeeseen mukaan lähteminen perustui vapaa-ehtoisuuteen ja halukkaat pääsivät mukaan kouluttautumaan. Hanke alkoi työterveyshuollon työtoiminnan nykytilanteen ja historian analysoinnilla. Työtoiminnan muutokset olivat analyysin kohteena.

J4: ...mehän lähdettiin ihan liikkeelle siitä mitä on työterveyshuolto ja miten se , mitenkä niinku se meidän oma työ minkälaisia muutoksia siinä on ollu ja sitä kautta hakeen...

Analyysivaiheessa käytetty kehittävän työntutkimuksen teoria ja käsitteet tuntuivat vaikeilta. Asian ymmärtämistä ja sisäistämistä vaikeutti kokemus siitä, että käsitteet eivät kuvannut käsiteltävää asiaa kovinkaan ymmärrettävästi.

Analyysivaiheen jälkeen lähdettiin kehittämään uutta toimintamallia ja välineitä, työlähtöisen työpaikkaselvityksen ja työlähtöisen työterveystarkastuksen malleja. Toisin sanoen siirryttiin ekspansiivisen oppimissyklin kolmanteen vaiheeseen, joka on uuden ratkaisun mallintaminen. (ks. Engeström 2004, 61) Työlähtöisiä malleja kehitettiin työterveyshuoltoyksikössä konsultin kouluttamana ja ohjaamana. Mukana olleet työntekijät olivat aktiivisia kehittämistyössä. Koulutus oli perusteellista ja asiaan perehdyttiin syvällisesti. Toisaalta olisi kaivattu nopeampaa tapaa oppia, sillä koulutusprosessiin osallistuminen vei huomattavasti aikaa perustyöltä ja oli liiketoiminnan näkökulmasta

kallista, koska menetettiin hankkeeseen osallistuneen henkilökunnan työpanos siltä ajalta, kun nämä osallistuivat hankkeeseen.

Uuden toimintamallin kehittämisen jälkeen siirryttiin uuden mallin käyttöönottovaiheeseen (ks. Engeström 2004, 61) Teoreettisesti ja ajatuksen tasolla kehitettyjä malleja lähdettiin kokeilemaan käytäntöön pilottiyrityksissä. Yhteistyöyritykseksi valikoitui toisen hankkeessa mukana olleen toimintapisteen suurin asiakasyritys. Pilottivaiheessa mukana olleet työntekijät olivat innostuneita uudesta menetelmästä ja oman työnsä kehittämisestä.

Pilotoinnin jälkeen hankkeessa mukana olleet työntekijät ottivat kehitetyt välineet, työlähtöisen työpaikkaselvityksen ja työlähtöisen työterveystarkastuksen omaan arkityöhönsä. Työlähtöiset menetelmät otettiin käyttöön niissä kahdessa työterveysyksikön toimipisteessä, joiden työterveyshuoltotiimit olivat olleet hankkeessa mukana. Työlähtöinen toimintatapa on muuttanut hankkeeseen osallistuneiden työntekijöiden työskentelytapaa. Arjessa uusi toimintatapa on kuitenkin tuntunut raskaalta ja aikaa vievältä. Työntekijät ovat olleet epävarmoja ja tarvinnet jatkuvaa tukea. Osa työntekijöistä käytti malleja puhtaana, osa soveltaen. J5 näki vaikeuden kumpuavan siitä, että työterveysyksikössä oli työskennelty pitkään perinteisillä välineillä ja ajattelutavan muutos vie aikaa.

J5: ehkä se et meil on pitkä historia perinteisellä tavalla toimimista, niin niiden uusien asioiden vieminen kestää pidempään kun mitä ajattelis

Työlähtöisten menetelmien käyttöönotto rajoittuu ESR -hankkeessa mukana olleisiin toimintayksiköihin ja näiden asiakasyrityksiin. Tämän lisäksi työterveyshuoltoyksikkö on kouluttanut Työläs-hankkeessa kolmetoista työntekijää. Muulle henkilökunnalle on järjestetty, ja tullaan järjestämään, yhteistä koulutusta. Heillä tietoa työlähtöisistä menetelmistä on vähän, he tietävät suurin piirtein mistä menetelmissä on kyse.

Työlähtöisten menetelmien käyttöönottoa ei työterveyshuoltoyksikössä johdettu, vaan on luotettu koulutukseen ja asiantuntijan osaamiseen. Käyttöönoton seuranta on tapahtunut keskusteluissa työntekijöiden kanssa. Menetelmiä on pyritty levittämään järjestämällä koulutusta. Menetelmien leviämistä on tuettu myös organisaatorakenteita muuttamalla, vastaavia työterveyshoitajia on tullut mukaan johtoryhmään. Tavoitteena on parempi

tiedonkulku liittyen myös Työläs-hankkeeseen ja siellä kehitettyihin menetelmiin. Työlähtöisten menetelmien levittämisessä korostetaan työterveyshuoltoyksikössä nimenomaan työlähtöisen ajattelutavan levittämistä. Näkemyksenä on, että omaksuttua työlähtöistä ajattelutapaa voidaan soveltaa kaikkeen työhön.

J5: Pyritään levittään ensin siis sillai siis tätä, ehkä niinkun sitä ajattelutapaa nimenomaan ja tota sitten näitä malleja niinkun soveltaen, mut mitään semmosta kategorioita et meillä ois vaikka siitä on keskusteltu, että meillä pitäis olla yks yhtenäinen tapa, tapa toimia, että semmosta ei tällähetkellä ole, et niinkun, jotenkin ajatuksena on ollu se ett näitä saatas ny toimintamalleja, ajatusmalleja sovellettua niinkun kaikkeen meidän työhön ja ja tota, vaik olisikin näitä malleja olemassa niin, niin, niin niitä sitten voidaan niinkun soveltaa

Suurin osa työpaikkaselvityksistä ja työterveystarkastuksista tehdään yksikössä perinteisellä tavalla. Työlähtöisten menetelmien tarve on tullut useimmiten esille perinteisellä tavalla tehtyjen työpaikkaselvitysten ja työterveystarkastusten kautta. Ongelmana kuitenkin on ollut, että menetelmien hallinta ja asiakasyritysten tarpeet eivät ole kohdanneet, koska kukin työntekijä on vastuussa omista asiakasyrityksistään. Ne työntekijät, jotka eivät koulutusta saaneet, eivät kykene myöskään tarvetta havaitsemaan.

Työlähtöinen toimintatapa nähdään työterveyshuoltoyksikössä tuotteena, jota markkinoidaan asiakasyrityksille, mutta toisaalta myös työvälineenä. Menetelmät auttavat työterveyshuoltoa hankkimaan tietoa työstä ja työprosesseista sekä syventämään yritysyhteistyötä. Menetelmät näkyvät yksikössä vain joidenkin työntekijöiden arkityössä, eivätkä vielä ole yleistyneet koko yksikössä.

Koko työyhteisön tasolla suhtautuminen uusia menetelmiä kohtaan on ”ristiriitainen” (J4). Osa työntekijöistä on kiinnostunut menetelmistä, mutta osa suhtautuu kriittisesti. Tämä voidaan tulkita muutosvastarinnaksi, joka ilmentää kolmannen asteen ristiriitaa uuden ja vanhan toimintatavan välillä (ks. Engeström 1995, 63, 91). Kolmannen asteen ristiriitaa kuvaa myös seuraava J4 näkemystä edustava aineistositaatti:

J4: ...Elikkä tavallaan tällä välineellä voisi mennä mihinkä tahansa, mutta sitten tietysti mieltii vähän että, että tota mikä, onko se ihan oikeesti työterveyshuollon tehtävä. Niin ja oikeestaan (menetelmä) niinkun sopis tosi hyvin työnohtajille ja ja niille yrityksessä toimijoille et ei sinne niinkun työterveyshuollon välttämättä tarvi mennä tekemään...

Aineistositaatista tulee esille kriittinen suhtautuminen työlähtöisiä menetelmiä ja uudelleen muotoiltua työn kohdetta kohtaan.

Kaiken kaikkiaan työlähtöisen otteen oppimisprosessi on ollut työterveyshuoltoyksikössä raskas prosessi, raskaampi kuin yksikössä etukäteen osattiin odottaa.

Työterveyshuoltoyksikössä ollaan ekspansiivisen oppimissyklin uuden toimintamallin käyttöönottovaiheessa. Uusi toimintatapa ei siirry käytäntöön vaivattomasti. Aikaisempi toimintatapa kapinoi edelleen uutta vastaan ja tämä ilmenee edellisessä kappaleessa kuvaaminani kolmannen asteen ristiriitoina, joita tässä yksikössä ei ole vielä kyetty ratkaisemaan. Tulevan vuoden haasteena johtajat näkevät työlähtöisen otteen levittäminen yksikössä ja sitä kautta sen saaminen tiiviimmin osaksi työterveyshuollon toimintasuunnitelmia ja toimintatapoja

Vaikka siirtymää uuden toimintatavan vakiinnuttamisvaiheeseen (ks. Engeström 2004, 61) ei olekaan vielä tapahtunut, on ilmennyt neljännen asteen ristiriita muuttuneen toiminnan ja naapuritoimintajärjestelmän välillä. Kelan suhtautuminen työlähtöisiin menetelmiin on hankaloittanut muutosta. Kela ei korvaa työlähtöisten menetelmiin liittyvää koulutusta, eikä työtä, jossa menetelmiä on käytetty. Kelan kielteinen suhtautuminen on vaikuttanut työterveyshuollon työntekijöiden motivaatioon. Sillä ei kuitenkaan ole vaikutusta asiakasyritysten haluun ostaa työterveyshuoltoyksiköltä työlähtöisiä työpaikkaselvityksiä ja työterveystarkastuksia.

7.5 Työterveyshuoltoyksikkö 4: Yksityinen työterveyshuoltopalvelujen tuottaja

Tämä työterveyshuollon toimija poikkeaa muista tarkastelluista työterveyshuoltoyksiköistä siinä mielessä, että se on yksikkö, jonne ”valmiita” työlähtöisiä malleja ollaan

levittämässä. Se poikkeaa muista myös kokonsa vuoksi, kyse on valtakunnallisesta toimijasta, jolla on toimintaa useissa toimipisteissä suurimmissa kaupungeissa ja henkilökuntaa on useita satoja. Näin tämän työterveyshuollon toimijan oppimisprosessia ei voida kuvata yhtenäisenä. Yksikössä on käynnistynyt maaliskuussa 2009 työlähtöisten menetelmien koulutuspilotti, mutta samanaikaisesti sekä kehittävän työntutkimuksen että työlähtöisten menetelmien osaamista on organisaation joissain osissa jo valmiiksi. Kuvaan oppimisprosessin vaiheita ekspansiivisen oppimissyklin avulla, mutta huomioitavaa on, että organisaation eri toimijat ovat menetelmien oppimisessa hyvin eri vaiheissa. Organisaatiossa on yksittäisiä tiimejä, jotka ovat käyttäneet työlähtöisiä menetelmiä. Myös muutospajaa on käytetty oman organisaation sisällä ja yksittäiset työntekijät myös asiakasyritysten kanssa. Työlähtöisten menetelmien osaamista on tullut organisaatioon muun muassa Työterveyslaitoksen järjestämien koulutusten kautta, mutta myös yritysostojen myötä. Toisaalta hyvin suuri osa työntekijöistä ei ole koulutuspiloteissa mukana, eikä heillä ole myöskään aikaisempaa kokemusta ja tietoa työlähtöisistä menetelmistä. J19 kuvaa työlähtöisen otteen merkitystä työterveyshuoltoyksikössä seuraavasti:

J19: ...kaikista ilmiöistä on vaikea tehdä semmosia koko organisaatiotamme koskevia yleistyksiä, et tota tällä hetkellä, jos mä oon rehellinen niin se ei merkitse yhtään mitään koska me ollaan tässä, tässä tota tän otteen käyttöönotossa hyvin alkuvaiheessa.

Tämä terveydenhuollon toimija on laajentanut toimintaansa viimeisten vuosien aikana ja työterveys on määritetty strategisesti yhdeksi toiminnan päälinjaksi. Tänä aikana on rakennettu työterveyden toimintakonsepti ja luotu yhtenäiset toimintatavat. Nyt työterveyshuollon toimija on saanut palvelukonseptinsa siihen vaiheeseen, että toimintatapoja on mahdollista kehittää, ottaa mukaan uutta näkökulmaa työhön ja asiakasorganisaatioiden työn tarkasteluun. Toimintakonseptia rakennettaessa pyritään, etsimään sellaisia toimintatapoja, joista asiakkaalle olisi lisähyötyä. Kumppanuustyökaluja on rakennettu ja niiden kanssa päästy vaiheeseen, jossa on kokemus, että ”pitäisi saada jotain muuta”(J20). Tässä työterveyshuoltoyksikössä kehittämistä tarkastellaan toimintakonseptin kehittämisen näkökulmasta. Kyseessä on ekspansiivisen oppimissyklin ensimmäinen vaihe vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen eli toisin sanoen vallitseva toimintakonsepti ei vastaa muuttuvan toiminnan ja olosuhteiden vaatimuksia.

Toimintakonseptia kehitettäessä pyritään löytämään omassa, mutta myös palvelujen käyttäjän toiminnassa esiintyvät ristiriidat ja tutkimaan millainen toiminnan kohteen laajennus voisi tyydyttää näitä tarpeita. (Engeström 2004, 62; Virkkunen 2008, 45 – 46) Työterveyshuoltoyksikössä uskotaan saatavan työlähtöisistä menetelmistä ainakin elementtejä, joiden avulla toimintakonseptia pystytään rakentamaan. Vaikkeivät ne sellaisinaan tulisikaan osaksi toimintakonseptia, prosessi mahdollistaa oppimisen työterveyshuolto-organisaatiossa.

J20: // me pyrimme kuitenkin ja nimenomaan vastaavan työterveyslääkärin johdolla tätä tuotetta ja konseptia rakennetaan niin, niin etsimään niin kuin sellainen missä, missä niinkun sen asiakkaan näkökulmasta me löydettäs niitä yksittäisiä tuotteita tai yhteistyöhön niin kun toimintatapaa, mikä sitten selkeesti niinkun tois sille asiakkaalle lisähyötyä

Osa asiakkaista on suhtautunut kriittisesti työterveyshuollon nykyisiin menetelmiin ja kyseenalaistanut sen, tehdäänkö työterveyshuollossa oikeita asioita ja onko työterveyshuolto oikealla tavalla mukana. Nämä asiakkaat ovat siis kyseenalaistaneet työterveyshuollon vallitsevaa toimintakonseptia (ks. Virkkunen 2008, 45). Asiakkailta on myös tullut joitakin kyselyitä työlähtöisistä menetelmistä, mutta myös sisäisesti henkilökunnassa on ollut kiinnostusta menetelmiä kohtaan. Työlähtöiset menetelmät nähdään mahdollisuutena tuottaa asiakkaalle lisähyötyä, mutta myös lisäarvoa työterveyshuollon toimijalle. Menetelmät nähdään mahdollisuutena erottua myös kilpailumielessä.

J20: Me ollaan kuitenkin nyt haluttu ja ollaan tehtykin tiettyjä asioita niin kun omalla tavalla ja, tuota kyl tämä on, mä nään tämän myös sellaisena

Työelämä ja sen vaatimukset ovat muuttuneet, jotta vaikuttavuutta saadaan aikaan, eivät työterveyshuollon toimintatavat voi olla entiset, vaan myös niiden on kehityttävä. Työpaikoilta ei voida enää hakea vakiintunutta tilannetta, vaan on tartuttava muutosprosessin ja lähteä yhdessä työpaikan kanssa miettimään työkokonaisuutta. J19 oli kokemusta toiminnan teoriasta ja sen sovellusten käytöstä. Hän näkee toiminnan teorian erittäin käyttökelpoisena näkökulmana esimerkiksi työhyvinvointikysymyksissä. Hänen mukaansa työterveyshuollossa on tarvetta uudentalaiselle viitekehykselle ja perinteistä

laajemmalle näkökulmalle, toisin sanoen toiminnan kohteen laajentamiselle (ks. Virkkunen 2008, 45).

Uutena varteenotettavana näkökulmana yksikössä pidettiin työlähtöistä lähestymistapaa. Se nähdään asenteena ja ideana sitä, miten työterveyspalvelua asiakkaan näkökulmasta tehdään. Työlähtöistä osaamista työterveyshuollon organisaatioon on lähdetty hakemaan keväällä 2009 alkaneessa koulutusyhteistyössä Verven kanssa. Sen avulla työterveyshuollon vaikuttavuutta pyritään lisäämään. Koulutuspiilotista päätettiin organisaatioissa toimivassa valtakunnallisessa ohjausryhmässä.

J19 ja J20 näkemykset ovat ”tarvetilasta” ovat samansuuntaisia, mutta poikkeavat painoituksiltaan toisistaan. J19 korostaa uudenlaista näkökulmaa ja viitekehystä, josta työterveyshuoltoa tarkastellaan. J20 puolestaan asiakasnäkökulmaa ja tarvetta tuottaa työterveyspalveluilla lisäarvoa asiakkaille.

J19 näkemyksen mukaan työterveyshuoltojärjestelmä tarkasteltuna yleisellä tasolla ei ole kriisissä; työterveyshuollon asiakaskunta lisääntyy. Asiakkaat odottavat perinteistä työterveyshuoltopalvelua sairausvastaanottoineen ja ovat kohtuullisen tyytyväisiä saamaansa palveluun. Hän näkee, että toiminnassa on joitakin epäsynkronia tai ongelmia, mutta ne eivät ole sen kaltaisia, että ne innostaisivat tarkastelemaan ”toimintaa jotenkin perusteellisemmin” (J19). J19 ei kuitenkaan haastattelussa määritä tarkemmin mitä nämä epäsynkronit tai ongelmat ovat. Tämä voidaan nähdä merkinä ekspansiivisen oppimissyklin toisesta vaiheesta; vallitsevan käytännön analyysinä. Epäsynkronit ja ongelmat saattavat olla merkkejä toisen asteen ristiriidoista. (ks. Engeström 1995, 62 – 63).

J19 näkee oman roolinsa työterveyshuollon nykyisen toimintatavan kyseenalaistajana. Seuraava aineistoesimerkki tuo esille sen, että J19 pyrkii tuomaan esille työterveyshuollon toimintajärjestelmän välineiden ja kohteen välistä toisen asteen ristiriitaa:

J19: työterveyshuolto on toiminut 150 vuotta ja, ja ne toimintatavat on pysynyt jokseenkin samanlaisina ja et ne muutokset on aika pieniä ja kosmeettisia ja työelämä on muuttunu niin rajusti kun mitä se on muuttunu, niin tota ku, toimitanks me enään, enää optimaalisesti, onks

työterveyshuollosta näillä, tällä toimintatavalla saatavissa se lisäarvo, joka siitä parhaimmillaan olis saatavilla”

Hän pyrkii ”*kriisiyttämään*”(J19) työntekijöiden ajattelua ja luomaan muutosta hyödyntämällä niitä työntekijöistä, jotka ”*kokee, että et tätä vois tehdä myöskin toisella tavalla*”(J19). J19 on herättänyt keskustelua siitä, mitä työhyvinvointi on ja millä tavalla siihen kyetään vaikuttamaan. Tällaisia ”*isoja linjoja rakentamalla*” (J19) J19 on pyrkinyt herättämään kiinnostusta työlähtöisiin menetelmiä kohtaan. Tavoitteena on ollut, että henkilökunta kiinnostuisi menetelmistä ja hakeutuisi koulutukseen. Tämän vuoksi työterveyshuoltoyksikössä on käynnistetty Verven kanssa koulutuspilotti, jonka tavoitteena on tuoda uusia työkaluja työelämän jäsentämiseen. Tavoitteena on siis uuden toimintamallin luominen, jossa hyödynnetään vahvasti muualla kehitettyä käytäntöä (ks. Engeström 1995, 90 – 91). Koulutuspilotissa käsitellään työyhteisötyöhyvinvointikartoitusta. Malli tuli koulutuksiin konsulteilta valmiina ja se on sisällöllisesti sama kuin työlähtöisen työpaikkaselvityksen malli, mutta työterveyshuoltoyksikössä ei haluta käyttää tätä nimeä toisin sanoen lähteä ”*kutsumaan jotain uutta toimintatapaa vanhalla nimellä*” (J19). Kun päätös koulutuspilotista oli tehty valittiin pilottiin osallistuvat yksiköt organisaation sisältä ja samoin haettiin asiakasyritykset, jotka olivat kiinnostuneita osallistumaan. Tämän jälkeen tehtiin päätös mitkä tiimit osallistuvat. Koulutuspilottiin haettiin motivoituneita työntekijöitä ja asiakkaita.

Koulutuspilotti käynnistyi maaliskuussa 2009; siihen osallistui viisi asiakasyritystä ja heidän työterveysyksikkönsä. Työterveyshuollosta osallistui noin kaksikymmentä työntekijää, kaikkien työterveyshuollon ammattiryhmien ollessa edustettuna. Piloteissa työterveyshuollon organisaation henkilökunta ja asiakasyritysten edustajat osallistuvat koulutukseen ja oppivat yhtäaikaaisesti. Haastattellessani J19 toukokuussa 2009 koulutuspäiviä pilotissa oli ollut kolme. Kouluttajalta oli saatu palautetta, että työntekijät olivat koulutuksissa hyvin hiljaisia; oliko syynä innokas opiskelu ja asian pohdinta vai se, ettei asiaa sisäistetty ja kyetty soveltamaan omaan viitekehykseen? J20 haastattelin elokuussa 2009: hänen tietonsa koulutusten etenemisestä rajoittui siihen, että koulutukset ovat menneet hyvin ja henkilökunta on innostunut. Koulutusvaiheeseen tulee kuulumaan työyhteisötyöhyvinvointi- kartoituksen käytäntöön kokeileminen koulutuspilotissa mukana olevissa asiakasyrityksissä.

Päätyttyään pilotti ja siitä saatava asiakaspalaute on tarkoitus arvioida; onko työlähtöisyys lähestymistapana sellainen, että organisaation toiminnan linjaa kannattaa suunnata siihen suuntaan.

J19: ... mut että et jos sieltä nyt sitten tulis muutamia innokkaita, niin se vahvistais sitten mun kuvaa siitä, et me jatketaan tällä etenemistavalla, koska muuta etenemistapaa meillä ei ole, et tota jos ei ne sitten siemenet lähde itämään niin sit me joudutaan vakavasti pohtimaan, onko vaihtoehtoista lähestymistapaa vai vai jätetäänkö me tää toistaiseksi sitten niin huomiotta vai pitääkö meidän sitte jollakin tietyllä porukalla lähteä sitten tuottamaan työhyvinvointipalveluita työlähtöisesti, joka mun mielestä ei olis kauheen hyvä vaihtoehto verrattuna siihen et saatas ympäri Suomee tämmönen työlähtöisen osaamisenpeitto.

Arvioinnin pohjalta tehdään päätös koulutuksen järjestämisestä koskien työlähtöistä työterveystarkastusta ja mahdollisesti uuden koulutusryhmän aloittamisesta. Kun osaamista saadaan organisaatioon, menetelmiä on ajatuksena soveltaa ja kehittää työterveyshuollon konseptia työlähtöiseen suuntaan; ei käytä puhtaana vaan saada työlähtöinen ajattelu osaksi toiminnan rakenteita, lujittamaan niitä ja tuomaan lisäarvoa.

7.6 Työlähtöisten menetelmien oppimisprosessit ekspansiivisen oppimisen valossa

Edellisissä luvuissa olen kuvannut työlähtöisen otteen oppimisprosessin neljässä työterveyshuoltoyksikössä. Nämä työterveyshuoltoyksiköt ovat organisaatiomuodoltaan kunnallinen, kunnallinen liikelaitos, yhdistysmuotoinen ja yksityinen työterveyshuolto. Kuvaukset perustuivat johtajien näkemykseen oman työterveyshuoltonsa oppimisprosessista. Kaikki neljä kuvaamaani oppimisprosessia ovat noudattaneet ekspansiivisen oppimissyklin vaiheita, mutta oppimisprosessit poikkeavat kuitenkin toisistaan. Kukin niistä on pitää sisällään erilaisia piirteitä, mutta oppimisprosessit ovat myös edenneet eri tahtiin, ne ovat olleet tutkimuksentekohetkellä ekspansiivisen oppimissyklin eri vaiheissa.

Työterveyshuoltoyksiköt 1, 2 ja 3 ovat olleet mukana ESR1 ja Työläs-hankkeissa. Näissä hankkeissa on kehitetty työlähtöisiä menetelmiä ja työlähtöisten menetelmien oppimisprosessi on alusta saakka edennyt konsulttien ohjauksessa.

Työterveyshuoltoyksiköt 2 ja 3 ovat tulleet mukaan ESR1-hankkeeseen vuonna 2005, yksikkö 1 vuotta myöhemmin. Taustateorian hankkeissa ja konsulttien ohjaustyössä on ollut kehittävä työntutkimus, joten työterveyshuoltoyksikköjä on ohjattu oppimisessa vaihe vaiheelta ekspansiivisen oppimissyklin mukaisesti. Tällä ohjauksella on ollut vaikutuksensa oppimisprosessin muotoutumiseen kohti ekspansiivista oppimista. Se on vaikuttanut johtajien tapaan tulkita oppimisprosessia, mutta mahdollisesti myös johtajien tapaan muokata omaa toimintaansa, pyrkimykseen kohti ekspansiivista oppimista. Toisaalta se, että kehittävä työntutkimus ja ekspansiivisen oppimisen teoria on ollut hankkeiden ja kehittämistyön taustateorian sisältää myös riskin, että johtajat kuvaavat oppimisprosessia ekspansiivisen oppimisen vaiheina ja käsittein, vaikkei oppiminen olisi todellisuudessa ollutkaan ekspansiivista. Haastattelussa johtajat eivät kuitenkaan kuvanneet oppimista ajallisesti lineaarisena, vaan kuvaus oli lumipallomaista, ajassa edestakaisin kulkevaa, joten uskon tämän riskin olevan melko pieni aineistossani.

Työterveyshuoltoyksikkö 4:ssä oppimisprosessi poikkeaa kolmesta edellisestä; yksiköissä 1, 2 ja 3 konsulteilla on ollut merkittävä rooli oppimisprosessien edistäjinä, kun taas yksikössä 4 vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen ja analyysi on tapahtunut työterveyshuollon johdon toimesta ja J19 on toiminut yksikössä ajatusten herättäjänä ja suuntaajana kohti työterveyshuollon nykyisen toimintatavan analyysia ja laajemman kohteen hahmottamista. Konsultit ovat tulleet mukaan vasta koulutusvaiheessa, jolloin työterveyshuoltoyksikössä on jo nähty työlähtöiset menetelmät mahdollisuutena toiminnan kohteen laajentamiseen. Tässä yksikössä oppiminen noudattaa myös ekspansiivisen oppimisen vaiheita, mutta näkökulma on muita yksikköjä vahvemmin toimintakonseptin tietoisessa kehittämisessä, jolloin pyrkimyksenä on löytää ja ratkaista sekä omassa, että palvelujen käyttäjien toiminnassa esiintyvät ristiriidat, ja tutkimaan millainen toiminnan kohteen laajennus voisi tyydyttää näitä tarpeita (ks. Virkkunen 2008, 45 – 46).

Tässä luvussa vertaan neljän työterveyshuoltoyksikön, kunnallisen-, kunnallisen liikelaitosmuotoisen-, yhdistysmuotoisen-, yksityisen työterveyshuollon toimijan, työlähtöisen otteen oppimisprosesseja. Tarkastelussani käytän apunani ekspansiivisen

oppimissyklin vaiheita eli oppimistekoja (Engeström 2004, 61). Tarkastelen oppimista vaihe kerrallaan; tuon esille kussakin vaiheessa olevat erot ja yhtäläisyydet eri työterveyshuoltoyksiköiden välillä.

7.6.1 Vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen

Kaikissa tarkastelemissani neljässä työterveyshuoltoyksikössä ilmeni tarve toimintatavan kehittämiseksi. Tämä tarve ”ohjasi” työterveyshuoltoyksiköjä suuntaamaan toimintaansa kohti työlähtöisiä menetelmiä. Työterveyshuoltoyksikkö 1:ssä yksi työntekijä oli kokeillut menetelmiä ja muutama muu oli osoittanut kiinnostustaan niitä kohtaan. Yksikkö 2:ssa puolestaan vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen perustui J13 näkemykseen siitä, että perinteisellä työterveyshuollon toimintatavalla ei kyetä vastaamaan työterveyshuollolle asetettuihin odotuksiin, sairauspoissaolojen ja työhyvinvointiongelminen vähentämiseen. Hänen näkemyksensä mukaan vanhalla toimintatavalla ei kyetä vaikuttamaan näiden ilmiöiden syihin. Työterveyshuoltoyksikkö 3:ssa oli tilanne, jossa koettiin että ”*on välineet loppu*”(J4): Perinteisillä työterveyshuollon menetelmillä ei kyetty vastaamaan asiakasyrityksissä ilmenneisiin ongelmiin ja haasteisiin. Yksikössä koettiin tarvetta kehittää ja uudistaa toimintatapa sekä syventää yritysyhteistyötä. Kouluttavan organisaation ja työlähtöisten menetelmien hyvä maine vaikutti siihen, että työlähtöisyys tuli yksikön koulutuksen ja kehittämisen kohteeksi. Työterveyshuoltoyksikkö 4:ssä takana oli edellisen seitsemän vuoden aikana kehitetty työterveyden toimintakonseptia ja yhteisiä toimintamalleja. Tässä prosessissa oli rakennettu ”kumppanuustyökaluja” ja niiden rakentamisessa oli tultu vaiheeseen, jossa ”*pitäisi saada jotain muuta*”(J20). Myös osa asiakkaista oli kyseenalaistanut nykyisen toimintatavan, tekeekö työterveyshuolto oikeita asioita, ja osoittanut kiinnostusta työlähtöistä työterveyshuoltoa kohtaan. Myös osa henkilökunnasta on osoittanut kiinnostusta menetelmiin. Esitän seuraavassa taulukossa tiivistetysti ekspansiivisen oppimissyklin ensimmäisen vaiheen (vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen) piirteet kussakin työterveyshuoltoyksikössä.

Taulukko 7.1: Vallitsevan käytännön kyseenalaistamisen vaihe työterveyshuoltoyksiköissä

Työterveys- huoltoyksikkö	Miten vallitseva käytäntö kyseenalaistettiin?	Kyseenalaistajana toimi	Erityispiirteet
Yksikkö 1	”työyhteisön menetelmät kaipaavat kehittämistä”	Johtaja ja työyhteisö	Yksi työntekijä käyttänyt aiemmin työlähtöisiä menetelmiä työssään
Yksikkö 2	tarve yhtenäiselle toimintatavalle ja uudelle työotteelle: Vanhalla lähestymistavalla ei kyetä vaikuttamaan ongelmien syihin	johtaja	Yhteistyökumppanit kyselivät: Mitä työterveyshuolto aikoo tehdä, jotta sairauspoissaolot ja työhyvinvointiongelmat vähenevät?
Yksikkö 3	”Välineet loppu” (J4), toimintatavan kehittämisen ja uudistamisen tarve, asiakasyrityksissä haasteita ja ongelmia joihin ei pystytä vaikuttamaan perinteisestä riskilähtöisellä työpaikkaselvityksellä	Johto? Työntekijät? (ei tullut aineistosta selkeästi esille)	Yritysyhteistyön kehittämisen tarve
Yksikkö 4	Vallitseva toimintakonsepti ei vastaa muuttuvan toiminnan ja olosuhteiden vaatimuksia; kumppanuustyökalujen rakentamisessa ollaan tultu vaiheeseen, että ”pitäis saada jotain muuta”	Johto, osa asiakkaista	Toimintakonseptin ja tuotteen kehittämisen näkökulma; tavoitellaan asiakkaalle lisähyötyä J19 perehtynyt kehittävään työntutkimukseen ja käyttänyt sen sovelluksia työn kehittämisen menetelmänä

Työterveyshuoltoyksikkö 4:ssä näkökulma on muita yksiköitä selvemmin toimintakonseptin tietoisessa kehittämisessä, kun taas muissa yksiköissä näkökulma on työterveyshuollon oman työn kehittämisessä.

7.6.2 Vallitsevan käytännön analyysi

Työterveyshuoltoyksiköt 1, 2 ja 3 ovat olleet mukana ESR1 -hankkeessa ja vallitsevan käytännön analyysi on tapahtunut hankkeen osana konsulttien ohjauksessa. Sen sijaan työterveyshuoltoyksikkö 4:ssä analyysi on tapahtunut yksikön johdon toimesta. Kaikissa työterveyshuoltoyksiköissä havaittiin, että työterveyshuollon vallitsevilla toimintatavoilla ei kyetä vastaamaan työelämän muuttuneeseen tarpeeseen. Tämä ilmentää välineen ja työn kohteen välillä olevaa toisen asteen ristiriitaa. Vaikka kaikissa työterveyshuoltoyksiköissä ilmenikin toisen asteen ristiriita välineiden ja kohteen välillä, ei vallitsevan käytännön analyysivaihe ole ollut yksiköissä samanlainen, vaan niissä on omat ominaispiirteensä,

jotka esitän tiivistetysti taulukossa 7.2. Kuten jo edellä mainitsin, Työterveyshuoltoyksikkö 4:ssä tämä vaihe on tapahtunut kyseiden yksikön johdon toimesta, ja näkökulmana on ollut vallitsevan toimintakonseptin kyseenalaistaminen.

Työterveyshuoltoyksiköissä 1, 2 ja 3 vaihe koettiin vaikeana. ESR1 - hankkeen taustateorian toimiva kehittävä työntutkimus ja konsulttien käyttämät käsitteet koettiin vaikeina. Tämä vaikeutti asian ymmärtämistä ja sisäistämistä. Työterveyshuoltoyksikkö 3 työntekijät suhtautuivat epäilevästi kehittämishankkeeseen ja eivät kyenneet näkemään sen yhteyttä arkityöhönsä. J18 kuvaa tätä vaikeutta seuraavasti:

J18: Et ne ensimmäiset, muutamat ensimmäiset kerrat niin// kyllä, oon sen varmaan jossain muussakin yhteydessä sanonut, niin tota mä olin ihan pihalla kun lumiukko ja mä aattelin, että herranjestas tätä, en ymmärrä mitään ja en ymmärrä, et miten se mun työhön liittyy, mutta tota sitten kun se aukeni niin sitten mä olen kyllä tullut ihan toisenlaisiin ajatuksiin.

Työterveyshuoltoyksikössä J19 rooli on ollut toimia työntekijöiden ajattelun ”kriisiyttäjänä”. Hänen mukaansa työterveyshuolto ei järjestelmänä yleisellä tasolla ole kriisissä, mutta hän pyrkii herättämään ajatuksia, että työterveyshuollon toimintatapa ei ole muuttunut vaikka työelämä ympärillä muuttuu. Työterveyshuollossa on J19 mukaan tarvetta entistä laajemmalle näkökulmalle; hänellä on kokemusta toiminnan teoriasta ja sen sovellusten käytöstä jo useamman vuoden ajalta ja hän näkee sen erittäin käyttökelpoisena näkökulmana esimerkiksi työhyvinvointikysymyksissä ja mahdollisuutena uudelle viitekehykselle ja perinteistä laajemmalle näkökulmalle tarkastella työterveyshuoltoa.

Taulukko 7.2. Vallitsevan käytännön analyysivaihe työterveyshuoltoyksiköissä

Työterveys- huoltoyksikkö	Vallitsevan käytännön analyysi	Toiminnan ristiriidat	Analysoijana toimi	Analyysivaiheen ongelmat	Erityis- piirteet
Yksikkö 1	<i>”perinteiset menetelmät ei enää päde // että ne ei niinkun vastaa siihen muuttuneeseen tarpeeseen työpaikoilla tarvittais //”</i>	2. asteen ristiriita: välineet ≠ kohde	Työntekijät ja johto konsulttien ohjauksessa	toiminnan teorian käsitteiden vaikeus; vaikea päästä jyvälle mistä kyse	Kaikki työntekijät mukana prosessissa
Yksikkö 2	Kaksoissidos: työssä jaksamisen ja kiireen kokemisen ongelmiin ei pystytä vaikuttamaan, uusien toimintatapojen yhteyttä arkityöhön ei nähdä	2. asteen ristiriita: välineet ≠ kohde	ESR1-hankkeeseen osallistuneet työntekijät ja johtajat konsulttien ohjauksessa	työntekijöiden suhtautuminen epäilevää, teorian vaikeus	
Yksikkö 3	asiakasyritysten haasteisiin ei kyetty vaikuttamaan perinteisellä toimintatavalla	2. asteen ristiriita: välineet ≠ kohde	ESR1-hankkeeseen osallistuneet työntekijät ja johtaja konsulttien ohjauksessa	asian ymmärtäminen ja sisäistäminen vaikeaa, käsitteet eivät kuvanneet asiaa selkeästi	
Yksikkö 4	Työelämä ja sen vaatimukset muuttuneet; työterveyshuollon toimintatapojen kehityttävä Työterveyshuolto ei järjestelmänä kriisissä, mutta toiminnassa joitain ongelmia ja epäsynkroneita (ei määritelty tarkemmin)	2. asteen ristiriita: välineet ≠ kohde	Johto, joka pyrkii herättämään työntekijöiden ajattelua		Toiminta-konseptin kehittämisen näkökulma

Edellisessä taulukossa olen kuvannut tiivistetysti ekspansiivisen oppimissyklin toisen vaiheen keskeiset piirteet tarkastelemisani neljässä työterveyshuoltoyksikössä.

7.6.3 Uuden ratkaisun mallintaminen ja mallin tutkiminen

Vallitsevan käytännön analyysin pohjalta työterveyshuoltoyksiköissä pyrittiin hahmottamaan uutta toimintatapaa. Tämän vaiheen osalta oppimisprosessi poikkeaa yksiköiden osalta. Työterveyshuoltoyksiköt 1, 2 ja 3 ovat läpikäyneet tämän ekspansiivisen oppimissyklin vaiheen, kun työterveyshuoltoyksikkö 4:ssä vaihe on vielä aluillaan. Kuvaan vaihetta tiivistetysti taulukossa 7.3.

Työterveyshuoltoyksikössä 1 johtaja kokee, että työlähtöiset mallit, työlähtöinen työpaikkaselvitys ja työlähtöinen työterveystarkastus, ovat tulleet yksikköön ”annettuina”, konsulttien valmiina tuomina malleina ESR1-hankkeessa. Yksikön työntekijöillä ei juuri ollut osuutta mallien kehittämisessä. Myös työterveyshuoltoyksikössä 2 työlähtöiset mallit tulivat aluksi valmiina konsulteilta, mutta tässä yksikössä ESR1-hankkeessa mukana olleet työntekijät lähtivät melko nopeasti muokkaamaan ja kehittämään malleja omaan toimintaympäristöönsä sopivaksi. Konsulttien rooli oli tässä yksikössä ohjata ja tukea yksikön työntekijöitä heidän omassa kehittämistyössään. Työterveyshuoltoyksikkö 3:n johtajat kokevat, että työlähtöisiä malleja on kehitetty yksikössä ja ESR1-hankkeessa mukana olleet työntekijät ovat olleet aktiivisia kehittämistyössä. Tässä yksikössä konsulttien rooli on ollut samankaltainen kuin työterveyshuoltoyksikkö 2:ssa; toimia kouluttajana ja ohjaajana. Työterveyshuoltoyksikkö 4:ssä työlähtöisen työpaikkaselvityksen malli (jota yksikössä kutsutaan työyhteisötyöhyvinvointi – kartoitukseksi) on tullut Vervestä valmiina. Yksikköön 1 nähden ero on kuitenkin se, että tässä yksikössä edellinen oppimissyklin vaihe, vallitsevan käytännön analyysi on tehty johdon toimesta ja tämän analyysin pohjalta johto on ”nähty” työlähtöisen otteen vartenotettavana kehityssuuntana ja tehnyt päätöksen ostaa työlähtöisten menetelmien koulutusta Verveltä, kyetäkseen ratkaisemaan toiminnassa ilmenneet ristiriidat. Toisin sanoen yksikkö 1:ssä valmis malli on tullut yksikköön osana ESR1- hanketta, kun taas yksikössä 4 työlähtöisen työpaikkaselvityksen mallin valinta osaksi koulutusta on tietoinen ratkaisu, jonka avulla pyritään lisäämään työterveyshuollon vaikuttavuutta ja kehittämään työterveyshuollon toimintakonseptia. Koulutus ja työlähtöisen työpaikkaselvityksen mallin oppiminen on tässä yksikössä vielä aluillaan; kolmen koulutuskerran jälkeen kouluttajalta oli saatu palautetta, että koulutettavat olivat olleet koulutuksissa hiljaisia. J19 pohti onko

kyseessä innokas opiskelu vai vaikeus sisäistää mallia ja liittää sitä omaan ajattelun viitekehykseen. J20 mukaan koulutus on puolestaan mennyt hyvin ja osallistujat ovat innostuneita

Tähän oppimissyklin vaiheeseen liittyviä ongelmia kuvasivat työterveyshuoltoyksikkö 2:n ja 3:n johtajat. Työterveyshuoltoyksikkö 2:ssa ongelmat liittyivät siihen, että vain osa yksikön työntekijöistä osallistui koulutukseen. Muut työntekijät kadehtivat hankkeeseen osallistuneita. Kateus liittyi tiedon puutteeseen; ei tiedetty mitä seminaareissa tehdään, mutta toisaalta myös työväliseisiin tehdyt muutokset aiheuttivat kateutta. Toisaalta hankkeeseen osallistuneiden joukko pieneni hankkeen kuluessa; tämä aiheutti jäljelle jääneissä työntekijöissä ”hankeväsymystä”. Työterveyshuoltoyksikkö 3:ssa vaiheeseen liittyneet ongelmat liittyivät puhtaasti resursseihin; koulutusprosessiin osallistuminen vei huomattavasti aikaa perustyöltä ja oli liiketoiminnan näkökulmasta kallista.

Taulukko 7.3: Uuden ratkaisun mallintamisvaihe työterveyshuoltoyksiköissä

Työterveyshuolto-yksikkö	Uuden ratkaisun mallintaminen	Mallintamisvaiheen ongelmat ja erityispiirteet
Yksikkö 1	Työlähtöisen työpaikkaselvityksen ja – työterveystarkastuksen malli valmiina konsulteilta	
Yksikkö 2	Työlähtöiset mallit valmiina konsulteilta, mutta työntekijät lähtivät pian muokkaamaan niitä omaan toimintaympäristöön sopiviksi	kateus esim. siitä, että työkaluja (esim. käytettäviä lomakkeita) muutetaan Hankkeeseen osallistuneiden työntekijöiden väheneminen →projektiväsymys
Yksikkö 3	malleja kehitettiin työterveyshuoltoyksikössä konsultin kouluttamana ja ohjaamana, mukana olleet työntekijät olivat aktiivisia kehittämistyössä	koulutusprosessiin osallistuminen vei aikaa perustyöltä kalleus
Yksikkö 4	Työyhteisötyöhyvinvointi – kartoituksen malli (työlähtöinen työpaikkaselvitys) valmiina konsulteilta	Toimintakonseptin kehittämisen näkökulma: koulutus osana konseptin kehittämistä Koulutus alkuvaiheessa; J19: Koulutettavat hiljaisia, onko syynä innokas opiskelu vai se, ettei asiaa sisäistetty ja kyetty yhdistämään omaan viitekehykseen, J20: Koulutus mennyt hyvin ja työntekijät innostuneita

Edellisessä taulukossa olen kuvannut tiivistettynä ekspansiivisen oppimisen kolmannen vaiheen, uuden ratkaisun mallintamisen ominaispiirteitä tarkastelemisani neljässä työterveyshuoltoyksikössä. Keskeinen ero näiden yksiköiden välillä oli siinä, kokevatko ne olleensa mukana työlähtöisten menetelmien kehittämisessä vai onko malli tullut konsulteilta valmiina. Työterveyshuoltoyksikkö 4 poikkeaa muista myös siltä osalta, että se ei ole osallistunut ESR1 (ja Työläs) hankkeeseen, vaan se on ostanut työlähtöistä koulutusta osaksi yksikön omaa toimintakonseptin kehittämistyötä.

7.6.4 Uuden mallin käyttöönotto

Uuden mallin käyttöönotto merkitsee ideoiden ja suunnitelmien tasolla kehitetyn toimintamallin kokeilemista käytäntöön (Engeström 1995, 91). Tähän ekspansiivisen oppimissyklin vaiheeseen ovat edenneet Työterveyshuoltoyksiköt 1, 2 ja 3. Näissä yksikössä työlähtöisten mallien käyttöönotto tapahtui ensin osaratkaisujen kokeilemisena (ks. Engeström 1995, 91), työlähtöistä työpaikkaselvitystä lähdettiin pilotoimaan asiakasyrityksissä. Pilottien jälkeen työlähtöisten menetelmien kokeilut ovat asteittain yleistyneet. Työterveyshuoltoyksikössä 1 työlähtöiset mallit koettiin ratkaisuksi välineen ja työn kohteen välillä vallinneeseen toisen asteen ristiriitaan; työlähtöisen työpaikkaselvityksen avulla kyettiin vastaamaan hyvin työpaikkojen tarpeeseen. Myös Työterveyshuoltoyksikössä 2 työntekijät olivat innoissaan uusista malleista ja niiden tuomista mahdollisuuksista.

Menetelmän käyttöönotto koettiin kaikissa yksiköissä haasteellisena. Oppimiseen liittyviä ongelmia ilmeni työterveyshuoltoyksiköissä 1 ja 3, joissa työlähtöiset mallit on koettu vaikeaksi. Yksikössä 1 mallien käytössä meinattiin lähteä ”*väärälle polulle*” (J6), eli malleja sovellettiin käytäntöön aluksi monimutkaisella tavalla. ESR1-hankkeeseen liittynyt auditointi auttoi yksinkertaistamaan toimintatapaa. Yksikössä 3 oppimisen vaikeudet puolestaan ilmenevät koulutettujen työntekijöiden runsaana tuen tarpeena.

Uusi malli ei yleensä siirry käytäntöön vaivattomasti, vaan uuden mallin käyttöönottovaiheelle ovat tyypillisiä kolmannen asteen ristiriidat vanhan ja uuden toimintatavan välillä (Engeström 1995, 91). Nämä kolmannen asteen ristiriidat ilmenivät vastustuksena ja muutosvastarintana. Työterveyshuoltoyksikössä 2 osa työntekijöistä koki,

ettei uudella toimintatavalla saada aikaan tuloksia. Yksikössä 3 puolestaan uusi toimintatapa kyseenalaistettiin; kuuluuko sen kaltainen toiminta työterveyshuollolle? Kolmannen asteen ristiriitoja Yksiköissä 1 ja 2 ilmensi myös vanhan ajankäyttötavan toimimattomuus uudessa tilanteessa. Näissä yksiköissä ongelmana oli se, että miten entinen työ tehdään uuden lisäksi. Yksikössä 2 työntekijät olivat tehneet työpaikkaselvityksiin liittyvää taustatyötä kotona työajan ulkopuolella, kun työaika kului ”normaalitoiminnan pyörittämiseen” (J18). Lisäksi Yksiköissä 1 ja 3 vanha työnjako osoittautui toimimattomaksi uudessa tilanteessa; Yksikössä 1 lääkäriresurssi ei riittänyt kaikkiin työpaikkaselvityksiin, joten niitä lähdettiin tekemään kahden terveydenhoitajan työpareina. Yksikössä 3 menetelmien hallinta ja asiakasyritysten tarve eivät ole aina kohdanneet, koska kukin työntekijä on vastuussa omista asiakasyrityksistään.

Työterveyshuoltoyksikössä 1 kaikki työntekijät osallistuivat ESR1- hankkeeseen ja olivat siten alusta alkaen mukana käyttämässä uusia työlähtöisiä menetelmiä.

Työterveyshuoltoyksikössä 2 tehtiin pilotoinnin jälkeen päätös ottaa mallit yhteiseen käyttöön. ESR1- hankkeeseen liittynyt auditointi toi vahvistusta yksikköön, siitä että mallit toimivat odotetulla tavalla. Malleja on levitetty yksikössä koulutuksella, mutta myös mestari-kisälli mallilla, jossa kokenut työntekijä toimii kokemattomamman työparina. Mallien käyttöönotto on ollut hidasta, mutta yleistyy pikku hiljaa.

Työterveyshuoltoyksikössä 3 mallien käyttöönottoa ei sen sijaan ole johdettu, vaan tässä yksikössä on luotettu koulutukseen ja asiantuntijan osaamiseen mallien käyttöönotossa.

Kaikissa yksiköissä työlähtöisten menetelmien käyttöönotto on muuttanut työntekijöiden toimintatapaa. Työterveyshuoltoyksikkö 3:ssa muutos on tapahtunut yksittäisten hankkeeseen osallistuneiden työntekijöiden toimintatavassa, mutta ei ole vielä laajentunut muiden työntekijöiden toimintaan. Työterveyshuoltoyksikössä 2 menetelmät ovat muuttaneet työterveyshuoltoyksikön näkökulmaa ja työn kohdetta ja ovat osalla työntekijöistä aktiivisessa käytössä. Myös ammattien välisessä työnjaossa on tapahtunut muutosta. Työterveyshuoltoyksikössä 1 työn kohde on laajentunut; altisteiden ja työolosuhteiden sijasta työpaikkaa tarkastellaan muutoksen näkökulmasta. Johtajan kokemuksen perusteella uusi väline, työlähtöinen työpaikkaselvitys on mahdollistanut tämän työn kohteen laajenemisen. Seuraavassa taulukossa esitän tiivistetysti uuden mallin käyttöönottovaiheen keskeiset piirteet tarkastelemisani työterveyshuoltoyksiköissä.

Taulukko 7.4: Työlähtöisten mallien käyttöönotto- ja sen keskeiset piirteet

Työterveys- huolto- yksikkö	Uuden mallin käyttöönotto- vaiheen keskeiset piirteet	Käyttöönotto- vaiheen ”nykytila”	Toiminta- järjestelmän 3. asteen ristiriidat	Käyttöönotto- vaiheen ongelmat
Yksikkö 1	<p>Pilotointi asiakasyrityksissä</p> <p>Työlähtöiset mallit ratkaisuna 2. asteen ristiriitaan</p> <p>Mallit kaikkien työntekijöiden käytössä</p>	<p>Työn kohde laajentunut, työolosuhteiden ja altisteiden sijasta työpaikkaa tarkastellaan muutoksen näkökulmasta. Uusi väline on mahdollistanut työn kohteen laajenemisen</p>	<p>vanha ajankäyttötapa ei toimi uudessa tilanteessa, miten tehdä entinen työ uuden lisäksi,</p> <p>vanha työnjako ei toimi; lääkäriresurssin riittämättömyys</p>	<p>mallien käytössä ”väärälle polulle” (J6), eli malleja sovellettiin käytäntöön aluksi monimutkaisella tavalla, auditoinnista apua</p>
Yksikkö 2	<p>Pilotointi asiakasyrityksissä: työntekijät olivat innostuneita</p> <p>Pilotin jälkeen päätös ottaa mallit yhteiseen käyttöön; mestari-kisälli malli osaamisen levittämisessä</p> <p>Auditointi toi vahvistusta, että menetelmät toimivat odotetulla tavalla</p> <p>Mallien käyttöönotto on ollut hidasta, mutta yleistyy pikku hiljaa</p>	<p>Menetelmät muuttaneet työterveyshuoltoyksikön näkökulmaa ja työn kohdetta, ammattien välisessä työnjaossa on tapahtunut muutosta ja työnkuvat ovat laajentuneet, osalla työntekijöistä aktiivisessa käytössä</p>	<p>vastustus; menetelmillä ei saada tuloksia</p> <p>vanha ajankäyttötapa ei toimi uudessa tilanteessa; työpaikkaselvitysten taustatyötä tehdään kotona, kun työaika kuluu ns. normaalitoimintaan</p>	<p>Käyttöönotto hidasta</p>
Yksikkö 3	<p>Pilotointi asiakasyrityksissä, Kehittämishankkeeseen osallistuneet työntekijät käyttävät työssään</p> <p>Käyttöönottoa ei ole johdettu vaan on luotettu koulutukseen ja asiantuntijan osaamiseen</p>	<p>mallit muuttaneet yksittäisten työntekijöiden toimintatapaa, ei vielä laajentunut muille työntekijöille</p>	<p>ilmenevät muutosvastarintana, toimintatavan kyseenalaistamisena; kuuluuko työterveyshuollon työhön?</p> <p>menetelmien hallinta ja asiakasyritysten tarve eivät ole aina kohdanneet, koska kukin työntekijä on vastuussa omista asiakasyrityksistään</p>	<p>oppiminen vaikeaa, koulutetut työntekijät tarvitsevat paljon tukea menetelmien käytöstä</p>
Yksikkö 4	<p>Ei ole vielä tässä oppimisprosessin vaiheessa</p>	-	-	-

Edellisessä taulukossa olen kuvannut tiivistetysti uuden mallin käyttöönottovaiheen tarkastelemisiani työterveyshuoltoyksiköissä. Ensimmäisessä sarakkeessa olen kuvannut vaiheen keskeiset piirteet, toisessa sarakkeessa puolestaan tilanteen, jossa käyttöönottovaiheessa oltiin tutkimuksen aineistonkeruuhetkellä. Kolmannessa sarakkeessa on kuvannut vaiheeseen liittyneet kolmannen asteen ristiriidat ja lopuksi ongelmat, joita vaiheessa esiintyi.

7.6.5 Uuden toiminnan vakiinnuttaminen ja laajentaminen

Uuden toiminnan vakiinnuttamisen vaiheessa työyhteisössä on siirrytty tilanteeseen, jossa uusia toimintamalleja noudatetaan systemaattisesti ja uudet käytännöt alkavat vahvistua. Vaiheeseen kuuluu muutoksen arviointi, toiminnan vakiinnuttaminen ja mahdollinen laajeneminen muihin toimintajärjestelmiin. (Engeström 1995, 91) Tarkastelemistani työterveyshuoltoyksiköistä ainoastaan Yksikössä 1 on siirrytty toiminnan vakiinnuttamisen vaiheeseen. Tässä yksikössä työn kohde on laajentunut ja uusi toimintamalli on vakiintunut. Tämä näkyy kaikissa työvaiheissa; näkökulmana toimintasuunnitelmapalaverissa, mutta myös käytännön työkaluna arkityössä. Uudella menetelmällä on ollut ratkaiseva merkitys työn kohteen laajenemisessa. Työlähtöiset menetelmät on myös viety osaksi yksikön strategiaa ja visiota.

Toiminnan vakiintuessa syntyy usein neljännen asteen ristiriitoja yhden tai useamman naapuritoimintajärjestelmän kanssa (Engeström 1995, 91). Nämä ristiriidat ilmenevät Yksikössä 1 työterveyshuoltoyksikön ja koko kuntayhtymän strategian välillä, mutta myös osa asiakkaista kyseenalaistaa muuttuvan toiminnan; kuuluuko työtoiminnan kehittäminen työterveyshuollon toimintaan? Neljännen asteen ristiriitoja on ilmennyt myös Työterveyshuoltoyksiköissä 2 ja 3, vaikka nämä eivät olekaan vielä ekspansiivisen oppimissyklin uuden toiminnan vakiinnuttamisen vaiheeseen. Yksikössä 2 nämä ristiriidat ilmenevät kuntoutusyhteistyössä. Koska kuntoutuksella ei ole ollut työlähtöisiä menetelmiä käytössään, eivät kuntoutuksen ja työterveyshuollon prosessit limity ja asiakas ei saa kuntoutuksesta parasta mahdollista lisäarvoa. Yksikössä 3 neljännen asteen ristiriidat puolestaan ilmenevät Kelan suhtautumisessa työlähtöisiä menetelmiä kohtaan; Kela ei hyväksy korvattavaksi menetelmän käyttöä ja siihen liittyvää koulutusta. Tämän vaiheen pääpiirteet olen tiivistänyt seuraavassa taulukossa.

Taulukko 7.5: Työlähtöisen toimintatavan vakiinnuttamisvaihe ja sen keskeiset piirteet

Työterveys- huoltoyksikkö	Uuden toiminnan vakiinnuttamisvaiheen piirteet	4. asteen ristiriidat
Yksikkö 1	Työn kohde laajentunut ja uusi työlähtöinen työtapa vakiintunut; näkyy kaikissa työvaiheissa. Mallit strategiassa ja visioissa	Työterveyshuoltoyksikön ja koko kuntayhtymän strategian välillä, Osa asiakkaista kyseenalaistaa, kuuluuko työtoiminnan kehittäminen työterveyshuollon toimintaan
Yksikkö 2	Työlähtöisiä menetelmiä ei vielä käytetä systemaattisesti koko yksikön tasolla	Kuntoutuksyhteistyössä kuntoutuksen ja työterveyshuollon prosessit eivät limity, asiakkaalle ei synny parasta mahdollista lisäarvoa
Yksikkö 3	Ei ole vielä oppimisprosessin tässä vaiheessa	Kela ei korvaa menetelmän käyttöä, eikä siihen liittyvää koulutusta
Yksikkö 4	Ei ole vielä oppimisprosessin tässä vaiheessa	

Edellisessä taulukossa olen tiivistetysti kuvannut viimeisen ekspansiivisen oppimissyklin vaiheen, uuden toiminnan vakiinnuttamis- ja laajentamisvaiheen keskeiset piirteet.

Huomioitavaa on, että tarkastelluista neljästä työterveyshuoltoyksiköstä ainoastaan yksi on edennyt oppimisprosessissaan tähän vaiheeseen, joskin myös kahdessa muussa on ilmennyt neljännen asteen ristiriitoja muuttuneen toimintajärjestelmän ja ennallaan pysyneiden naapuritoimintajärjestelmien välillä.

7.7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Olen tarkastellut johtajien käsityksiä työlähtöisten menetelmien oppimisprosessista neljässä työterveyshuoltoyksikössä, jotka ovat organisaatiomuodoltaan kunnallisen terveyskeskuksen työterveyshuolto, kunnallinen liikelaitos, yhdistysmuotoinen ja yksityinen työterveyshuollon toimija. Oppimisprosessi on näissä kaikissa työterveyshuoltoyksiköissä ollut luonteeltaan ekspansiivinen. Oppimisprosessit pitävät sisällään toisistaan poikkeavia piirteitä ja kukin yksiköistä on eri vaiheessa omassa oppimisprosessissaan. Seuraavassa taulukossa tuon esille sen, mihin oppimisprosessin vaiheeseen kukin tarkastelluista työterveyshuoltoyksiköistä on prosessissaan edennyt, sekä tuon esille tunnuspiirteet, jonka perusteella olen oppimisprosessin vaiheen määrittänyt.

Taulukko 7.6 Oppimisprosessin vaihe työterveyshuoltoyksiköissä

Työterveyshuolto	Oppimisprosessin vaihe	Tunnuspiirteet
Yksikkö 1	Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen	Työn kohde laajentunut ja uusi työlähtöinen työtap vakiintunut; näkyy kaikissa työvaiheissa. Mallit strategiassa ja visioissa
Yksikkö 2	Uuden mallin käyttöönotto	Menetelmät muuttaneet työterveyshuoltoyksikön näkökulmaa ja työn kohdetta, ammattien välisessä työnjaossa on tapahtunut muutosta ja työnkuvat ovat laajentuneet, osalla työntekijöistä aktiivisessa käytössä
Yksikkö 3	Uuden mallin käyttöönotto	Mallit muuttaneet yksittäisten työntekijöiden toimintatapaa, ei vielä laajentunut muille työntekijöille
Yksikkö 4	Uuden ratkaisun mallintaminen	Työlähtöinen koulutus osana konseptin kehittämistä; koulutus on aluillaan

Kuten taulukosta tulee ilmi, yksikössä 1 työlähtöinen toimintatapa on vakiintumassa. Työn kohde on laajentunut, työntekijät tarkastelevat asiakasyritysten työtä muutoksen näkökulmasta kaikissa työvaiheissa toimintasuunnitelmantekovaiheesta käytännön asiakastyöhön. Yksiköt 2 ja 3 ovat työlähtöisten mallien käyttöönottovaiheessa. Yksikössä 2 tämä näkyy muutoksena työterveyshuollon näkökulmassa ja työn kohteessa; osalla työntekijöistä työlähtöiset menetelmät ovat aktiivisessa käytössä. Yksikössä 3 työlähtöiset mallit ovat muuttaneet yksittäisten työntekijöiden toimintatapaa. Yksikkö 4:ssä työlähtöisten menetelmien koulutus on aluillaan, voidaan siis tulkita, että se on oppimisprosessissaan uuden ratkaisun mallintamisvaiheessa.

Yksiköt 1 – 3 ovat olleet mukana ESR1- ja Työläs-hankkeissa. Näissä yksiköissä oppimisprosessin ohjaajina ovat toimineet Verven kehittämiskonsultit. Näkökulma prosessissa on ollut työterveyshuollon oman työn kehittämisessä. Yksikössä 4 sen sijaan oppimisprosessin käynnistäjänä on toiminut yksikön johto. Näkökulma on ollut toimintakonseptin kehittämisessä ja osaksi tätä kehittämistyötä on yksikköön ostettu työlähtöisten menetelmien koulutusta.

Ekspansiivisen oppimisprosessin ensimmäinen vaihe, vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen näkyi työterveyshuolloissa kokemuksena, että ”välineet on loppu” (J4) ja ”pitäis saada jotain muuta” (J20). Työhyvinvointiongelmiin syihin ei kyetty vaikuttamaan käytössä olleilla työterveyshuollon välineillä. Tämä on merkki kaksoissidoksesta; toimintajärjestelmän osatekijöiden välille oli muodostunut kärjistynyt ristiriita (ks. Engeström 1995,90). Tämä analysoitiin välineen ja kohteen välillä

vallitsevaksi toisen asteen ristiriidaksi. Ratkaisuksi tähän ristiriitaan, työterveyshuolloissa lähdettiin kehittämään työlähtöisiä menetelmiä: Menetelmät tulivat konsulteilta valmiina yksikköihin 1, 2 ja 4. Yksikössä 2 niitä lähdettiin hyvin pian muokkaamaan omaan toimintaympäristöön sopivaksi. Yksikkö 3:n työntekijät olivat alusta asti mukana kehittämässä malleja. Kuten jo edellä mainitsin, yksikössä 4 tämä mallintamisvaihe on kesken. Yksiköissä 1,2 ja 3 malleja pilotoitiin asiakasyrityksissä, jonka jälkeen menetelmät otettiin käyttöön. Yksikössä 1 kaikki työntekijät lähtivät käyttämään menetelmiä. Myös yksikössä 2 tehtiin päätös ottaa työlähtöiset menetelmät yhteiseen käyttöön. Yksikössä 3 menetelmiä lähtivät käyttämään hankkeeseen (ESR1) osallistuneet työntekijät.

Yksiköt 2 ja 3 ovat oppimisprosessissaan tässä uuden mallin käyttöönottovaiheessa: Yksikössä 3 menetelmät ovat edelleen yksittäisten työntekijöiden käytössä ja ne ovat muuttaneet näiden työntekijöiden toimintatapa. Yksikössä 2 ne ovat muuttaneet työn näkökulmaa ja kohdetta, mutta eivät ole systemaattisessa käytössä. Näin ollen tässä yksikössä ei ole tapahtunut siirtymää uuden käytännön vakiinnuttamisvaiheeseen. Käyttöönottovaiheessa on kaikissa yksiköissä tullut näkyviin kolmannen asteen ristiriitoja, törmäyksiä uuden ja vanhan toimintatavan välillä (ks. Engeström 1995,63), jotka ovat ilmenneet uuden toimintatavan vastustuksena ja entisten ajankäytön ja -työnajon mallien toimimattomuutena uudessa tilanteessa. Yksikössä 1 nämä kolmannen asteen ristiriidat on kyetty ratkaisemaan ja menetelmien käyttö on vakiintumassa. Tässä yksikössä työlähtöisyys näkyy kaikissa toiminnan vaiheissa ja se on laajentanut työterveyshuollon työn kohdetta; uusilla menetelmillä on kyetty vaikuttamaan työpaikan ongelmiin ja löytämään niihin ratkaisuja. Yksikössä 1 on ilmennyt neljännen asteen ristiriitoja muuttuneen toiminnan ja sen naapuritoimintojen välillä; muun muassa osa asiakkaista kyseenalaistaa kuuluuko työn kehittäminen työterveyshuollon toimintaan. Viitteitä neljännen asteen ristiriidoista on tullut näkyviin myös työterveyshuoltoyksiköissä 2 ja 3.

8. Työterveyshuollon johtajien käsitykset työlähtöisen otteen käyttöönotto ja vakiinnuttamisvaiheen ongelmista, haasteista ja kehitystarpeista

Tässä luvussa pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseen 3: Millaisia ongelmia, kehitystarpeita ja haasteita johtajat näkevät käyttöönotto ja vakiinnuttamisvaiheessa? Aineistonani on seitsemän työterveyshuollon johtajan litteroidut haastattelut. Tuon tässä luvussa esille johtajien näkemyksiä työlähtöisten menetelmien käyttöönotto ja vakiinnuttamisvaiheeseen liittyvistä ongelmista, kehitystarpeista ja haasteista käyttäen menetelmänä fenomenografista käsitystyyppianalyysia jonka avulla pyrin tuomaan esille käsitysten kokonaisvariaation. Esittelen analyysimenetelmäni luvussa 8.1, luvussa 8.2 tuon esille johtajien käsitykset ja luvussa 8.3 esitän käsityksistä yhteenvedon ja omat johtopäätökseni.

8.1 Aineisto ja aineiston analyysi

Aineistonani, jolla pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseen 3, on seitsemän työterveyshuollon johtajan haastattelut. Nämä johtajat edustavat neljää työterveyshuoltoyksikköä. Aineistoani ja aineistonkeruutani olen kuvannut tarkemmin luvussa 4.2. Lähestyn aineistoa analyysimenetelmäni fenomenografian kehittävässä työntutkimuksessa käytetty sovellus, jota olen kuvannut tarkemmin luvussa 6.1. Analyysimenetelmäni on samankaltainen, millä olen lähestynyt tutkimuskysymystä 1: Olen jakanut haastattelulitteraatit puheenaihejaksoihin, jotka olen nimennyt. Tämän jälkeen olen ottanut tarkastelun kohteeksi ne puheenaihejaksot, joiden sisältönä on ollut työlähtöisten menetelmien käyttöönotto ja levittäminen työterveyshuoltoyksikössä. Näiden puheenaihejaksojen systemaattisen läpikäymisen avulla olen määrittänyt puheenaihejaksoista 45 käsityksenilmaisua, jotka koskevat ongelmia, kehittämistarpeita ja haasteita työlähtöisten menetelmien käyttöönotto ja levittämisvaiheessa. Olen jaotellut asiasisällöltään erilaiset käsityksenilmaisut omiksi ryhmikseen ja antanut kullekin ryhmälle sisältöä kuvaavan nimen. Käsityksenilmaisut jakaantuivat kuuteen sisällöltään erilaiseen

käsitystyyppiin, joiden avulla tuon esille käsitysten kokonaisvariaation. Yhtään käsityksenilmausta ei jäänyt näiden käsitystyyppien ulkopuolelle. Esittelen nämä työlähtöisten menetelmien käyttöönotto ja vakiinnuttamisvaiheen ongelmia, haasteita ja kehitystarpeita kuvaavat käsitystyyppit seuraavassa luvussa.

8.2 Käsitykset työlähtöisten menetelmien käyttöönotto- ja levittämisvaiheen ongelmista, kehitystarpeista ja haasteista

Työterveyshuollon johtajien haastatteluissa nousi esille erilaisia käsitystapoja, siitä millaisia ongelmia, kehitystarpeita ja haasteita liittyy työlähtöisten menetelmien käyttöönotto- ja levittämisvaiheeseen. Nämä käsitykset poikkesivat sisällöllisesti toisistaan ja olen jakanut ne kuuteen käsitystyyppiin. Esittelen nämä käsitystyyppit seuraavaksi. Ilmoitan jokaisen käsitystyyppin kohdalla käsitystenilmausten lukumäärään (N) ja prosentuaalisen osuuden kaikista ongelmista, kehitystarpeista ja haasteista kuvaavista käsityksenilmauksista. Esitän myös kunkin käsitystyyppin osalta aineisto-otteita tähän käsitystyyppiin kuuluvista käsityksenilmauksista.

Käsitystyyppi 1: Resurssit (N=8, 17,8 %) Tähän käsitystyyppiin kuuluvissa käsityksenilmauksissa ongelmat, kehittämistarpeet ja haasteet nähtiin liittyvän resursseihin. Resursseilla tarkoitettiin taloudellisia resursseja, aikaresurssia ja henkilöstöresurssia. Kaikki tähän käsitystyyppiin liittyvät ilmaisut koskivat työlähtöisten menetelmien käyttöönottovaihetta. Neljä, eli puolet käsityksenilmauksista, koski henkilökunnan kouluttamista, kolme työntekijöiden ajankäyttöä sekä yksi yleistä taloustilannetta ja sen vaikutusta työterveyshuollon toimintaan.

Koulutukseen liittyvät käsityksenilmaukset toivat esille taloudellisten resurssien ja ajankäytön rajallisuuden. Koulutus nähtiin kalliina sekä aikaa vievänä. Aikaresurssia tarkasteltiin näissä käsityksenilmauksissa talouden näkökulmasta; koulutukseen osallistuminen vei työaikaa ja menetettyä työaika on kallista. Tämä koettiin esteeksi työlähtöisten menetelmien levittämiseksi. Koulutukseen liittyvät käsityksenilmaukset sisälsivät ongelmapuhetta sekä yhden konkreettisen kehittämissuosituksen, jossa koulutuksen syvällisyyttä tarkasteltiin resurssien näkökulmasta. Kehittämissuosituksesta

nousee esille toive suppeammasta koulutusmallista, jolloin koulutus kuluttaisi nykyistä vähemmän taloudellisia resursseja.

J5: sitten mä toivosin et olis olemassa... tämmöstä ehkä kevennettyä mallia...sitten rakentaa, miten niinkun, voitas niinkun, en tiedä onko se mahdollista ja siihen tietysti voi olla monenlaisia näkemyksiä tietysti, kuinka syvällistä tän teorian ja muun tuntemus täytyy

Toinen tähän käsitystyyppiin liittyvien käsitysten ryhmä on työntekijöiden ajankäyttöön liittyvät käsityksenilmaukset. Työlähtöisten menetelmien käyttö asiakastyössä koettiin aikaa vieväksi. Ongelmana oli sekä aikaresurssin, toisin sanoen työajan, riittämättömyys, mutta myös ajankäytön suunnittelu. Työntekijät eivät osanneet varata riittävästi aikaa analyysityöhön, joka liittyi työlähtöisiin työpaikkaselvityksiin, vaikka tämä olikin "veloitettavaa työtä"(J6). Seuraava aineistoesimerkki edustaa aikaresurssiin liittyvää ongelmapuhetta:

J18: ja se ihan se käytännön saneluiden purku, kun ei olla konekirjoittajia ja toisaalta sitten mä, mä ainakin koen, että siitä saa hirveen paljon irti, kun sen itse todella sitten purkaa et pääset siihen asiaan, niin paljon syvempään, mutta siihen menee ihan hirveen paljon aikaa...Joo et sit kun tämä normaali toiminta pitää pyörittää tässä kumminkin, niin sitten, valitettavastihan se on niin, et sit niitä kotona tekee...

Aineistoesimerkistä tulee ilmi aikaresurssin riittämättömyys ja sen ongelmallisuus. Työaika ei riitä työlähtöiseen työpaikkaselvitykseen liittyvään taustatyöhön, josta seuraa, että työntekijät tekevät työn kotona omalla ajallaan. Toisaalta esimerkissä tulee ilmi, että huolellinen taustatyön tekeminen auttaa työntekijää pääsemään syvällisemmin kiinni työpaikan ongelmiin. Aikaresurssiin liittyviin käsityksenilmauksiin sisältyi myös konkreettinen kehittämissuositus koskien työpaikkaselvityksen mallia. Mallista toivottiin kevennettyä, vähemmän työaikaa vievää sovellusta. Tässä käsityksenilmaisussa, niin kuin myös edellisessä aineistoesimerkissä tulee esille se, että työlähtöiset menetelmät erotetaan niin sanotusta normaalityöstä, jolla tarkoitettaneen työterveyshuollon perinteistä toimintatapaa.

Yksi tähän käsitystyyppiin kuuluvista käsityksenilmauksista koski vallitsevaa taloustilannetta ja sen vaikutuksia työterveyshuollon toimintaan. Taloustilanne ja sen aiheuttama muutos työterveyshuollossa suuntaa voimavarojen käytön arkityöhön, jolloin kehittämistyöhön on käytettävissä vain vähän resursseja.

Käsitystyyppi 2: Yhteistyötahot (N=7, 15,6 %) Tähän käsitystyyppiin kuuluvissa käsityksenilmauksissa tuotiin esille työlähtiösten menetelmien käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheen ongelmia, haasteita ja kehittämistarpeita liittyen työterveyshuoltoyksikön toimintaan yhteistyötahojensa kanssa. Tällaisia yhteistyötahoja olivat työterveyshuollon organisaatioasiakkaat, organisaatioasiakkaiden työtoimintaan vaikuttavat tahot, Kela, kuntoutuslaitos ja iso organisaatio, jonka osana työterveyshuolto toimi. Viimeksi mainittu poikkesi muista, koska kyseessä on oma organisaatio, jonka erillisenä yksikkönä työterveyshuolto toimi. Tässä käsityksenilmauksessa tuli kuitenkin esille me/ne -asetelma, jolloin muu organisaatio koetaan yhteistyötahona, vaikka hallinnollisesti työterveyshuoltoyksikkö kuuluukin tähän organisaatioon. Tämän vuoksi olen luokitellut kyseisen käsityksenilmauksen luuluvaksi tähän käsitystyyppiin.

Kolme tämän käsitystyyppin käsityksenilmauksista koski työterveyshuollon organisaatioasiakkaita. Näissä käsityksenilmauksissa nousi esille työlähtiösten menetelmien markkinointi asiakkaille. Nämä käsityksenilmaukset edustivat haastepuhetta. Menetelmien markkinointi nähtiin haasteena, johon työterveyshuollon tulisi kyetä vastaamaan. Haasteena on menetelmien tunnetuksi tekeminen ja niiden vaikuttavuuden perustelevinen.

J4: Täähän on aika työläs, työläs malli. että jos ajattelee että, että siel pitää viis kertaa kokoontua ja joku viiskin henkee on pois sieltä työpanoksesta niin se täytyy jo aika hyvin pystyä sille asiakkaalle perusteleen...ja että tässä niinkun ihan oikeesti saadaan jotain aikaseks...se on iso satsaus

Yksi käsityksenilmauksista toi esille ongelman, ettei Kela hyväksy työlähtiösten menetelmien käyttöä korvauksen piiriin. Yksi käsityksenilmauksista puolestaan toi esille ongelman työlähtiösten työpaikkaselvityksen käytössä; työpaikkaselvityksessä ei päästy parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, koska työpaikan työtoimintaan vaikuttavia työpaikan ulkopuolisia tahoja ei saatu mukaan vuoropuheluun. Kuntoutusta koskevassa

käsityksenilmauksessa nousi ongelmana työterveyshuollon ja kuntoutuksen prosessien limittymättömyys tilanteessa, jossa kuntoutuslaitoksella ei ollut työlähtöisiä menetelmiä käytössään. Henkilöasiakkaat eivät tällöin saaneet kuntoutusprosessista parasta mahdollista lisäarvoa. Viimeisessä käsityksenilmauksessa tuli esille erillisen työterveyshuoltoyksikön suhde muuhun organisaatioon. Kuvasin jo aikaisemmin me/ne -asetelmaa, joka vallitsi työterveyshuoltoyksikön ja muun organisaation välillä. Tässä työterveyshuoltoyksikössä työlähtöiset menetelmät näkyivät yksikön strategiassa ja visiossa, mutta eivät koko organisaation strategiassa, jonka kanssa yksikön strategian tulisi olla linjassa.

J6: Se on sillai kuitenkin, että me ollaan tämmönen erillinen yksikkö täällä, työterveyshuolto on niin erilainen oma yksikkönsä täällä tämmösessä isossa organisaatiossa niin tää // ei ne välttämättä tunne sitä meidän toimintaa ja sitä oon miettiny just tässä, että miten se sinne, että voidaanko me täältäpäin lähtee sinne (strategiaan) viemään sitä (työlähtöistä otetta) vai, kun se ei oo siellä

Käsityksenilmaisussa problematisoitiin sitä, mitä erillinen yksikkö voi tehdä isossa organisaatiossa, voiko yksittäinen yksikkö vaikuttaa muutokseen koko ison organisaation linjauksissa.

Käsitystyyppi 3: Oppiminen (N=14, 31,1 %) Tähän käsitystyyppiin kuuluvissa käsityksenilmauksissa nähtiin ongelmien, kehitystarpeiden ja haasteiden taustalla olevaksi tekijäksi oppiminen. Nämä käsityksenilmaukset koskivat työlähtöisten menetelmien käyttöönottovaihetta. Tähän käsitystyyppiin kuuluvat käsityksenilmaukset ovat melko heterogeeninen joukko, mutta niitä yhdistävä tekijä on oppiminen ja sen vaikeus. Käsityksenilmaukset koskevat ajattelutavan ja ajattelun viitekehyksen muuttamista, työlähtöisen menetelmien ja niiden taustateorian kehittävän työntutkimuksen käsitteiden oppimista ja oman oppimisen arviointia, mutta myös yksittäisten taitojen, kuten tietotekniikan käytön oppimista.

Ensimmäinen joukko (neljä ilmausta) tähän käsitystyyppiin kuuluvista käsityksenilmauksista koski työterveyshuollon henkilökunnan vaikeutta muuttaa omaa ajattelutapaansa ja ajattelunsa viitekehystä. Lääketieteellinen näkökulma on perinteisesti ollut työterveyshuolloissa vahva, vaikka työterveyshuolto onkin lähtökohdiltaan

monitieteinen ja moniammatillinen ala. Ongelmaksi koetaan, se, että työntekijöiden on vaikea muuttaa ja laajentaa omaa näkökulmaansa ja ajattelurakenteitaan, ja lähtee tarkastelemaan omaa asiakastyötään työlähtöisten menetelmien vaatimasta uudesta näkökulmasta. Tällainen ajattelutavan muutos nähdään suurena mahdollisuutena työterveyshuoltotyön kohteen laajentamiselle.

J19: Et se se lisäarvo, mun mielestä se on niinkun tossa noin... kuinka suuren ratkaisun äärellä me ollaan tai mahdollisuuden äärellä me ollaan, mut et se on kuitenkin se että se aikasempi viitekehys on niin voimakas ja vahva ... et kun on pitkän työuran tai koulutuksen työuran aikana saatu tietty viitekehys, joko tietoisesti annettuna tai sitten tiedostamatta ja sit tiedostamattomuus on varmaan se mikä vielä hankaloittaa sitä sitä niinkun sen viitekehysten muuttamista... toisenlaisen näkökulman hyödyntämistä. Ja sitten kun kun tota on lähdetty tekemään sitä tietoisesti niin ihmiset on pitäny jotenkin ammattitaidon osoituksena, että ei mul oo mitään viitekehystä, kato mä meen aina niinkun tilanteen mukana, sit kuitenkin kun sä katsot, havainnoit miten sen tilanteen mukaan mennään, se mennään sen vanhan viitekehysten mukaan. ... et tota ku se ei oo ihmiseltä pois et, että hän vois niinkun harkita vähän toisen tyyppistä näkökulmaa, mutta tota toisilta se onnistuu helpommin ja toisilta ei ei ollenkaan.

Toinen joukko (seitsemän ilmausta) tähän käsitystyyppiin kuuluvista käsityksenilmauksista piti sisällään työlähtöisten mallien oppimisen vaikeuden. Mallit, niiden käyttäminen ja mallien teoreettinen tausta koettiin vaikeiksi. Koulutetut työntekijät tarvitsivat tukea ja ohjausta mallien käytössä. Ongelmana oli myös se, ne työntekijät, joilla ei koulutusta ollut eivät osanneet nähdä tarvetta milloin työlähtöisistä menetelmistä olisi hyötyä asiakasyrityksissä. Teoreettisia käsitteitä ei aina ymmärretty, vaikka malleja käytettiin, joten työterveyshuolloissa näkyi tarve teoreettisen tiedon syventämiselle. Tällaista tiedon syventämisen haastetta kuvaa seuraava aineistoesimerkki.

J6: ... nyt ois se tarve aika syventää tietoja. Elikkä just oli tota // tuota niin tuli jossakin esille, meil on, tuli niitä tiedon syventämistarpeita, nyt kun meillä oikeestaan on tehty sitä sillä mallilla niin runsaasti niitä niin... just oli

ihan vasta viime viikolla puhetta hoitajien kanssa, sanoi että nyt tuntuu että nyt tarvis sen tiedon syventämisen, jonkun semmosen kertauksen

Yksi tähän käsitystyyppiin kuuluvista ilmauksista toi esille oman oppimisen arvioinnin vaikeuden. Henkilökunta arvioi omaa menetelmäosaamistaan todellisuutta paremmaksi. Kahdessa käsityksenilmauksessa puolestaan tuli esille yksittäisissä taidoissa, tietotekniikan käytössä ja ryhmän ohjaamisessa, ilmenevät oppimistarpeet.

Käsitystyyppi 4: Työnjako (N=2, 4,4 %) Tähän käsitystyyppiin kuuluvat käsityksenilmaukset liittyivät työlähtöisten menetelmien käyttöönottovaiheeseen ja työnjakoon työterveyshuoltoyksikön sisällä. Ensimmäinen käsityksenilmauksista kuvasi työnjaon aiheuttamaa ongelmaa tiedon kulussa johtoryhmästä alaspäin työntekijöille. Tämä ongelma on työterveyshuoltoyksikössä ratkaistu niin, että johtoryhmää vahvistettu, vastaavia työterveyshoitajia, vastaava työfysioterapeutti ja vastaavia lääkäreitä on tullut johtoryhmän jäseniksi. Uudesta organisaatiosta uskotaan olevan apua niin Työläs-hankeeseen liittyvän, kuin muunkin tiedon siirtymisessä johtoryhmästä työterveyshuollon muille työntekijöille.

J4: Johtoryhmää ollaan vahvistettu sillai, että siellä on nyt viis vastaavaa työterveyshoitajaa, yks vastaava työfysioterapeutti ja kolme vastaavaa lääkäriä eli yritetään niinkun sitä kautta saada tätä paremmin meneen. Se liittyy osaltaan tietysti tähän Työläs-hankeeseenkin siinä mielessä, kun meitä oli ne kolme ennen johtoryhmässä niin mä ainakin koin, että ei ne asiat oikein kulkenu...sinne alaspäin, että nyt tää uus organisaatio varmaan siinä auttaa.

Toinen käsitystyyppiin liittyvistä ilmauksista kuvaa haastetta työnjaossa. Niin kuin edellä kuvattu ongelma, myös tämä haaste on ratkaistu. Työterveyshuoltoyksikössä oli pohdittu, onko kokonaisuuden kannalta järkevää, että kaikki käyttävät työlähtöisiä menetelmiä vai olisiko osan työntekijöistä hyvä erikoistua niihin. Työnjako oli tässä yksikössä ratkaistu niin, että kaikki lähtevät käyttämään työlähtöisiä menetelmiä, koska ”*se tarvekin tulee siellä ihan normaalitoiminnassa esille*”(J6)

Käsitystyyppi 5: Menetelmien levittäminen (N=11, 24,4 %) Tähän käsitystyyppiin luokittelemisani ilmaisuissa ongelmat, kehittämistarpeet ja haasteet liittyivät työlähtöisten menetelmien käyttöönottovaiheeseen ja menetelmien levittämiseen omassa työterveyshuoltoyksikössä. Käsityksenilmaukset pitivät sisällään puhetta menetelmien levittämisestä niin yhteisö- kuin yksilötasolla, yhtenäisen toimintatavan puutteesta, työlähtöisten menetelmien käytön yhteisestä arvioinnista ja menetelmien kehittämisestä sekä työlähtöisten menetelmien käytön painottumisesta työpaikkaselvitykseen.

Työlähtöisten menetelmien levittämisen ongelmana on ollut se, että vain osa työntekijöistä on ollut mukana ESR1 ja Työläs-hankkeissa. Yhdessä työterveyshuoltoyksikössä levittämistä hankaloitti myös se, että hankkeisiin osallistuvien määrä pieneni kesken hankkeen. Haasteena onkin ollut se, miten työlähtöisiä menetelmiä levitetään yksikössä ja menetelmät saadaan mukaan toiminnan suunnitteluvaiheeseen.

J5: et me nyt tulevan vuoden aikana katsotaan, et miten me saadaan näitä ajatuksia sitten niinkun levitettyä tässä omassa organisaatiossa ja... ja miten niitä voidaan ottaa sitten käyttöön näissä työterveyshuollon toimintasuunnitelmissa ja toimintatavoissa ja et sillai mä näkisin sen eli yhtenä tämmösenä meidän koulutuksen tärkeänä osa-alueena tällä hetkellä

Näihin haasteisiin on pyritty vastaamaan sekä kouluttamalla henkilökuntaa, että rakentamalla työnjaon malleja, joissa koulutetut työntekijät työskentelevät työparina kokemattomien työntekijöiden kanssa. Työlähtöisten menetelmien levittämistä kollektiivisella tasolla koski viisi käsitystyyppiin ilmauksista.

Menetelmien ”markkinointi” (J4) yksittäisille työntekijöille tuli esille kahdessa käsityksenilmauksessa. Yksittäisten työntekijöiden innostamista hankaloittaa se, ettei työlähtöisistä menetelmistä ja niiden vaikuttavuudesta ole vielä olemassa tuloksia, mutta myös Kelan kielteinen suhtautuminen vaikuttaa työntekijöiden kiinnostusta alentavasti.

Yhtenäisen työtavan luominen, menetelmien yhteisen kehittämisen ja arvioinnin lisääminen nähtiin kehittämistarpeeksi kolmessa käsitystyyppiin kuuluvassa ilmaisussa. Tällaista kehittämistarvepuhetta edustaa seuraava aineistoesimerkki, joka kuvaa menetelmien kehittämissä ja arvioinnissa ilmenevää kehittämistarvetta.

J13: et se missä on sitä johtamisen paikkaa on vielä se, että enemmän niinkun sitä yhteiskehittelyä tehtäs ja enemmän vielä arvioitas yhdessä niitä, että, et minkä takia tämä toimi ja minkä takia tää ei toiminu tässä, tässä yksikössä.

Lisäksi yksi käsityksenilmaus tuo kehittämistarpeena työlähtöisen työpaikkaselvityksen ja työlähtöisen työterveystarkastuksen tasapainoiseen käyttöön siirtymiseen, koska painopiste tässä yksikössä on työlähtöisen työpaikkaselvityksen tekemisessä.

Käsitystyyppi 6: Suunnittelu ja raportointi (N=3, 6,7 %) Viimeisen käsitystyyppin käsityksenilmauksissa nousi esille työlähtöisten menetelmien käyttöönottovaiheessa tapahtuva toiminnan suunnittelu ja raportoinnin kehittäminen työterveyshuoltoyksikön sisällä, mutta myös toiminnan suunnitteluvaihe yhteistyössä asiakasorganisaatioiden kanssa.

Työterveyshuoltoyksikön sisäinen toiminnan suunnittelu ja raportoinnin kehittäminen tuli esille kahdessa käsityksenilmauksessa. Molemmat ilmaukset edustavat niin sanottua kehittämistarvepuhetta. Ensimmäinen käsityksenilmauksista kuvasi työpaikkaselvitysten suunnitteluvaiheessa ilmenevää kehittämistarvetta.

J6: ja meillä on ollu perinteisestikin se, että meillä se suunnitelmallisuus on ollu semmosta, että me ollaan vähän niin kun hönkästen menty sinne työpaikalle työpaikkakäynnille, että se suunnittelu on semmonen, että siihen täytyy panostaa...

Tämä käsityksenilmaus tuo esille suunnitelmallisuuden puutteen ja siihen panostamisen tarpeen. Toinen työterveyshuollon sisäistä toiminnan suunnittelua koskeva käsityksenilmaus puolestaan koski yhteisen työohjeistuksen ja raportoinnin kehittämistarvetta.

Yksi käsitystyyppiin kuuluva ilmauskoski työterveyshuollon toiminnan suunnitteluvaihetta asiakasorganisaation kanssa. Tässä käsityksenilmauksessa tuli esille haasteena työlähtöisten ajattelun saaminen toiminnan mukaan toiminnan suunnitteluvaiheeseen, jossa

sovitaan työterveyshuollon ja asiakasorganisaation yhteistyömuodoista. Työlähtöisten menetelmien saaminen toiminnan suunnitteluvaiheeseen on ollut haasteellista ja useissa tapauksissa siinä on epäonnistuttu.

J13: ...kävin niin kun neuvottelut kaupungin yksiköiden johtajien kanssa, mukana oli sit sen sektorin työterveyshoitaja ja pyrittiin hahmottamaan, että saamaan heitä mukaan, niinkun tavallaan siihen toiminnan suunnitteluvaiheesta jo ajattelemaan, et mihin työterveyshuoltoon tarvitaan. Mä luulen, että siinä päästiin niinku idulle, mutta tuota // se vaatii varmaan kolme kierrosta ennen kun niin kun saahaan sieltä se toiminta aikaseks ja sairaanhoitopiirin muutaman yksikön kans ...et siellä yhdessä yksikössä onnistuttiin ja muissa yksiköissä ei päästy edes idulle että ku // se ajatusmalli, viedä semmosenaan niinkun // tuonne // yrityksiin nähden niin// niin on aika hankalaa tai haasteellista kuitenkin. Eliikkä mun ajatus on, että sen pitäis lähteä sillelailailla, että tätä ajattelumallia ja toimintatapaa käytettäis siinä toiminnan suunnitteluvaiheessa, jolloin myös sovitaan, et miten, miten, mihinkä yksiköihin mennään ja mitkä on niinku heidän tarpeet ja sit sovitaan myöskin jo vähän menetelmistä....

Tämän käsityksenilmauksen luokittelu tähän käsitystyyppiin ei ollut itsestään selvää. Päädyin luokittelemaan sen käsitystyyppiin ”suunnittelu ja raportointi”, koska käsityksenilmauksessa korostetaan suunnittelun merkitystä. Toisaalta ilmaisun olisi voinut luokitella kuuluvaksi käsitystyyppiin 2 (Yhteistyötahot), koska käsityksenilmauksessa tulee esille haasteet asiakasyhteistyössä.

8.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Edellisessä luvussa olen kuvannut työterveyshuoltojen johtajien käsityksiä ongelmista, haasteista ja kehitystarpeista työlähtöisten menetelmien käyttöönotto ja levittämisvaiheessa. Olen jakanut käsitykset kuuteen sisällöllisesti toisistaan poikkeavaan käsitystyyppiin. Nämä käsitystyyppit ovat K1 Resurssit, K2 Yhteistyötahot, K3 Oppiminen, K4 Työnjako, K5 Menetelmien levittäminen ja K6 Suunnittelu ja raportointi. Käsitystyyppit on muodostettu seitsemän työterveyshuollon johtajan haastattelun perusteella. Seuraavassa

taulukossa tuon, esille yksilötasolla miten johtajien käsitykset jakaantuivat käsitystyyppeihin.

Taulukko 8.1: Käsityksenilmausten jakautuminen yksilötasolla

Käsitystyyppi	J4	J5	J6	J13	J18	J19	J20
K1 Resurssit	×	×	×		×		
K2 Yhteistyötahot	×		×	×	×		
K3 Oppiminen	×		×	×		×	
K4 Työnjako	×		×				
K5 Menetelmien levittäminen	×	×	×	×	×		
K6 Suunnittelu ja raportointi			×	×			

Kuten taulukosta tulee ilmi, kukin johtaja ilmaisi useampaan kuin yhteen käsitystyyppiin kuuluvia käsityksiä, lukuun ottamatta johtajia J19 ja J20. J19 toi esille ainoastaan yhden oppimiseen liittyvän käsityksenilmauksen, kun taas J20 ei ilmaissut yhtään käsitystä työlähtöisten menetelmien käyttöönotto- ja levittämisvaiheen ongelmista, haasteista ja kehitystarpeista. Toisaalta myöskään työterveyshuoltoyksikkö, jota J19 ja J20 edustivat, ei ollut oppimisprosessissaan edennyt käyttöönottovaiheeseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole tuoda esille yksittäisten johtajien käsityksiä ongelmista, haasteista ja kehittämistarpeista heidän omissa työterveyshuoltoyksiköissään vaan tuoda esille käsitysten kirjo edellä kuvattujen käsitystyyppinen avulla työlähtöisten menetelmien käyttöönotto- ja levittämisvaiheessa. Seuraavassa taulukossa tuon esille kunkin käsitystyyppin keskeiset piirteet, ekspansiivisen oppimissyklin vaiheen, jota käsityksenilmaukset koskevat sekä kuinka monta johtajaa on ilmaissut tähän käsitystyyppiin kuuluvia käsityksiä, käsityksenilmausten lukumäärän ja prosentuaalisen osuuden kaikista ongelmista, haasteista ja kehitystarpeista kuvaavista käsityksistä.

Taulukko 8.2: Työlähtöisen otteen käyttöönotto- ja levittämisvaiheen ongelmia, haasteita ja kehitystarpeita kuvaavat käsitystyyppit ja niiden keskeiset piirteet

Käsitystyyppi	Keskeiset piirteet	oppimissyklin vaihe, jota ilmaukset koskivat	käsityksiä ilmaisseet johtajat (lkm)	käsityksen- ilmaukset (lkm)	% osuus käsityksen- ilmaisuista
K1 Resurssit	taloudelliset resurssit, aika- ja henkilöstöresurssi	uuden mallin käyttöönotto	4	8	17,8 %
K2 Yhteistyötahot	toiminta työterveyshuollon yhteistyötahojen kanssa, mm. asiakkaat, Kela	uuden mallin käyttöönotto sekä uuden käytännön vakiinnuttaminen ja laajentaminen	4	7	15,6 %
K3 Oppiminen	ajattelutavan muuttaminen, työlähtöisten menetelmien oppiminen, oman oppimisen arviointi, yksittäisten taitojen oppiminen	uuden mallin käyttöönotto	4	14	31,1 %
K4 Työnjako	työnjako omassa organisaatiossa	uuden mallin käyttöönotto	2	2	4,4 %
K5 Menetelmien levittäminen	työlähtöisten menetelmien levittämien omassa organisaatiossa, yhtenäisen työtavan luominen, menetelmien yhteinen kehittäminen, arviointi ja niiden tasapainoinen käyttö	uuden mallin käyttöönotto	5	11	24,4 %
K6 Suunnittelu ja raportointi	toiminnan suunnittelu oman organisaation sisällä sekä asiakasyhteistyössä	uuden mallin käyttöönotto	2	3	6,7 %

Kuten edellä olevasta taulukosta käy ilmi, K3 ja K5 painottuvat aineistossani; näiden yhteenlaskettu osuus on 55,5 % kaikista käsityksenilmauksista. Työterveyshuollon johtajien näkemyksen mukaan eniten ongelmia, kehitystarpeita ja haasteita ovat työlähtöisten menetelmien käyttöönotto- ja levittämisvaiheessa aiheuttaneet oppiminen ja menetelmien levittäminen. Henkilökunnan on vaikea muuttaa ja laajentaa ajattelunsa viitekehystä, lähteä tarkastelemaan asiakastyötään työlähtöisten menetelmien vaatimasta näkökulmasta, koska lääketieteellinen näkökulma työterveyshuollossa on ollut perinteisesti vahva. Käsityksenilmauksista nousi esille myös työlähtöisten menetelmien oppimisen vaikeus; teoreettiset käsitteet koettiin vaikeina. Koulutetut työntekijät tarvitsivat tukea ohjausta mallien käytössä. Ongelmana oli myös, että ne työntekijät, joilla koulutusta ei ollut, eivät myöskään osanneet nähdä, milloin menetelmistä olisi hyötyä asiakasyrityksissä. Ilmeni myös tarvetta tiedon syventämiselle. Tietotekniikka ja ryhmänohjaustaidoissa oli oppimistarpeita.

Työlähtöisen menetelmän levittämiseen liittyvän ongelmaa, haasteita ja kehitystarpeita johtajat näkivät niin kollektiivisella kuin yksilötasollakin. Kollektiivisen tason ongelmana johtajat näkivät sen, että vain osa työntekijöistä on ollut mukana ESR1- ja Työläs-hankkeissa. Työlähtöisiä menetelmiä on levitetty kouluttamalla henkilökuntaa ja rakentamalla työnjaon malleja, joissa koulutettu työntekijä toimii kouluttamattoman työparina. Haasteena on menetelmien saaminen toiminnan suunnitteluvaiheeseen. Yksittäisten työntekijöiden innostumiseen menetelmistä nähdään vaikuttavan sen, ettei työlähtöisten menetelmien vaikuttavuudesta ole vielä tuloksia, mutta myös Kelan kielteinen suhtautuminen menetelmiä kohtaan vaikuttaa työntekijöiden kiinnostusta alentavasti. Lisäksi kehittämistarpeina nähtiin yhtenäisen työtavan luominen, menetelmien yhteisen kehittämisen ja arvioinnin lisääminen sekä työlähtöisen työpaikkaselvityksen ja työterveystarkastuksen tasapainoiseen käyttöön siirtyminen.

Loppuosa, 45,5 % käsityksenilmauksista, jakautui neljään käsitystyyppiin: K1 Resurssit (17,8 %), K2 Yhteistyötahot (15,6 %), K4 Työnjako (4,4 %) ja K6 Suunnittelu ja raportointi (6,7 %). K1 Resurssit piti sisällään ongelma- ja haastepuhetta, joissa taloudelliset resurssit, aikaresurssi ja henkilöstöresurssi koettiin työlähtöisten menetelmien käytön ja eteenpäinviemisen hankaloittajina. Käsitystyyppin käsityksenilmaukset sisälsivät myös kaksi konkreettista kehittämisehdotusta; ensimmäinen niistä koski tarvetta "kevyemmälle", lyhytkestoisemmalle koulutusmallille, toinen puolestaan kevennetyn työpaikkaselvitysmallin tarvetta. K2 Yhteistyötahot kuuluvissa käsityksenilmauksissa tuotiin esille ongelmia, haasteita ja kehittämistarpeita liittyen työterveyshuoltoyksikön toimintaan yhteistyötahojensa kanssa. Tällaisia yhteistyötahoja olivat työterveyshuollon organisaatioasiakkaat, organisaatioasiakkaiden työtoimintaan vaikuttavat tahot, Kela, kuntoutuslaitos ja iso organisaatio, jonka osana työterveyshuolto toimi. K4 Työnjako piti sisällään kaksi käsityksenilmausta ja oli näin ollen prosentuaaliselta osuudeltaan vähiten merkittävä. Ensimmäinen käsityksenilmaus kuvasi tiedonkulun ongelmaa vallinneessa työnjaossa, toinen puolestaan haastetta työnjaossa. Molemmissa ilmaisuissa tuotiin esille, myös se miten tilanne oli ratkaistu. Nämä käsityksenilmaukset toivat esille niin sanottuja ratkaistuja "ongelmia". Viimeisen käsitystyyppin, K6 Suunnittelu ja raportointi, käsityksenilmauksissa nousi esille sekä toiminnan suunnittelu ja raportoinnin kehittäminen työterveyshuoltoyksikön sisällä, että toiminnan suunnitteluvaihe yhteistyössä asiakasorganisaatioiden kanssa. Ensin mainitut edustivat niin sanottua

kehittämistarvepuhetta ja toivat esille kehittämistarpeita työpaikkaselvitysten suunnittelussa ja yhteisen työohjeistuksen ja raportoinnin kehittämisessä. Viimeksi mainittu puolestaan ilmensi haastetta työlähtöisen ajattelun saamisessa työterveyshuollon toiminnan suunnitteluvaiheeseen asiakasorganisaation kanssa

Tässä luvussa olen tarkastellut johtajien käsityksiä ongelmista, haasteista ja kehitystarpeista työlähtöisten menetelmien käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheessa. Käsitystyyppin K2 Yhteistyötahot käsityksenilmaukset kokevat sekä käyttöönotto- että vakiinnuttamisvaihetta, muiden käsitystyyppien käsityksenilmaukset ainoastaan menetelmien käyttöönottovaihetta.

Ekspansiivisen oppimisen teorian mukaan uuden mallin käyttöönotolla tarkoitetaan vaihetta, jossa suunnitelmien tasolla kehitetty malli otetaan käytäntöön. Mallin kokeileminen tapahtuu yleensä ensin osaratkaisujen kokeilemisena, jonka jälkeen kokeilut asteittain yleistyvät ja johtavat koko toimintajärjestelmän muutokseen. Uusi toimintatapa ei kuitenkaan usein siirry käytäntöön vaivattomasti, vaan vanha toimintatapa jää kapinoimaan uutta vastaan, toisin sanoen syntyy kolmannen asteen ristiriitoja entisen toimintatavan ja uuden toimintamallin välillä. Näitä ristiriitoja ilmentävät häiriöt ja konfliktit, joita usein kutsutaan muutosvastarinnaksi. (Engeström 1995, 63 – 64, 91) Tulkitseen että, tässä tutkimuksessa esille tulleet työlähtöisten menetelmien käyttöönottovaiheen ongelmat, haasteet ja kehittämistarpeet ilmentävät kolmannen asteen ristiriitoja uuden ja vanhan toimintatavan välillä. Osittain ne ilmenivät vielä täsmentymättöminä ongelmina, joihin ei ollut näkyvissä ratkaisua, osittain täsmentyneinä kehitystarpeina ja haasteina, joihin työterveyshuollon tulisi kyetä vastaan. Näiden lisäksi K1 Resurssit piti sisällään kaksi konkreettista kehittämisehdotusta. Kolmannen asteen ristiriitojen ratkaiseminen käytännössä johtaa mallin muuttumiseen; kompromisseihin, perääntymisiin ja uusien oivallusten ja käytännön ratkaisujen syntymiseen (Engeström 1995, 91). Käsitystyyppiin 4 Työnjako luokittamani kaksi käsityksenilmausta, kuvasivat tällaisia ratkaistuja ongelmia ja haasteita, toisin sanoen käytännön työnjaon malleja oli muutettu, jotta ne vastaisivat entistä paremmin toiminnan asettamiin haasteisiin.

Uuden toimintatavan vakiinnuttamisvaiheelle ovat puolestaan ominaisia neljännen asteen ristiriidat (Engeström 1995, 91). Aineistossani viitteitä neljännen asteen ristiriidoista näkyi tosin myös työlähtöisten menetelmien käyttöönottovaiheessa. Neljännen asteen ristiriidat

ovat ristiriitoja muuttuneen toiminnan ja sen ennalleen jääneiden naapuritoimintojen välillä. Ne ilmenevät usein naapureiden ja yhteistyökumppaneiden kriittisenä suhtautumisena muuttunutta toimintaa kohtaan. (Engeström 1995, 91) Seuraavissa kappaleissa käyn läpi kolmannen ja neljännen asteen ristiriidat käsitystyypeittäin ja lopuksi havainnollistan näitä ristiriitoja vielä kuviossa 8.1.

Ensimmäiseen käsitystyyppiin, K1 Resurssit, kuuluvista käsityksenilmauksista nousi esille kolmannen asteen ristiriitoja uuden ja vanhan toimintatavan välillä. Käytettävät taloudelliset resurssit ovat suoraan riippuvaisia budjetista, aika ja henkilöstöresurssi välillisesti. Budjetti puolestaan määrittää työskentelyn reunaehdot, joten voidaan nähdä toimintajärjestelmän toimintaa ohjaavaksi säännöksi (ks. luku 4.2). Taloudellisia resursseja ei usein kyetä mukauttamaan uuden toiminnan vaatimuksiin, näin ollen ne aiheuttavat kolmannen asteen ristiriitoja vanhan toimintatavan välillä. Tämän käsitystyyppin ilmaisuisissa uusi ja vanha toimintatapa nähdään erillisinä, ja vanhan toiminnan ylläpitämisen vuoksi uuteen toimintatapaan käytettävä aika nähdään rajallisena. Käsitystyyppi pitää sisällään kaksi konkreettista kehittämissuhteista, jotka voidaan nähdä ratkaisuihin kolmannen asteen ristiriitaan; suppeamman koulutusmallin ja vähemmän aikaa vievän työpaikkaselvitysmallin luominen.

K2 Yhteistyötahot käsityksenilmauksissa tuotiin esille työlähtöisten menetelmien käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheen ongelmia, haasteita ja kehittämistarpeita liittyen työterveyshuoltoyksikön toimintaan yhteistyötahojensa kanssa. Nämä ongelmat, kehitystarpeet ja haasteet näkyivät niin markkinoinnissa organisaatioasiakkaille kuin käytännön työssä yksilöasiakkaiden kanssa, ja ne voidaan tulkita neljännen asteen ristiriidoiksi muuttuneen työterveyshuollon toiminnan ja ennallaan säilyneiden naapuritoimintojen välillä. Ennallaan säilynyttä kohdetoimintaa edustavat työterveyshuoltojen asiakasyritykset, sääntöjä tuottavaa toimintaa Kela sekä iso organisaatio, jonka osana työterveyshuolto toimii. Kuntoutuslaitos puolestaan on osa toimintajärjestelmien verkkoa, jotka jakavat ainakin osittain yhteisen kohteen työterveyshuollon kanssa.

Käsitystyyppi 3 Oppiminen käsityksenilmauksissa esille tulleet ongelmat, kehitystarpeet ja haasteet ilmentävät kolmannen asteen ristiriitoja uuden ja vanhan toimintatavan välillä. Vanha lääketiedepainotteinen näkökulma on työterveyshuollossa vahva ja henkilökunnan

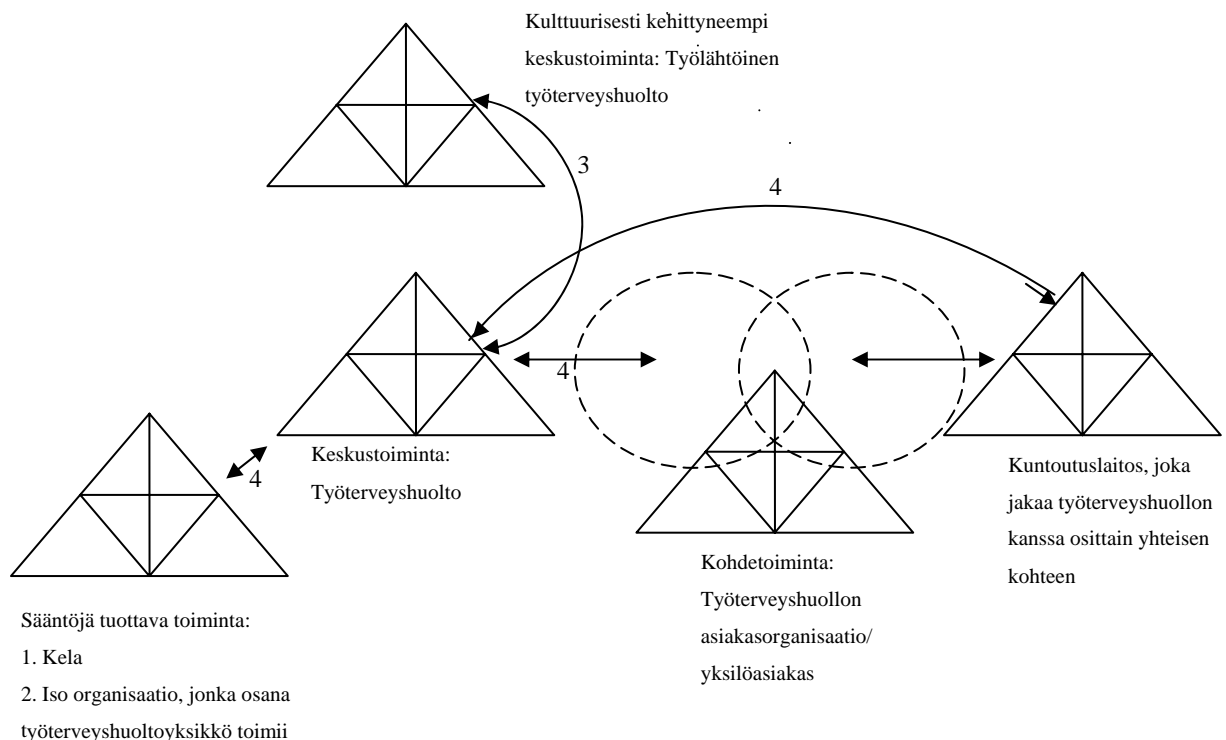
on vaikea muuttaa näkökulmaansa uuden työlähtöisen ajattelutavan ja työn kohteen mukaiseksi, ja siten hahmottaa uutta kohdetta, joka toiminnalle on luotu. Toisaalta uusien välineiden (työlähtöiset menetelmät) oppimisen vaikeus aiheuttaa ristiriitoja uuden ja vanhan toimintatavan välille. Tiedon syventämistarpeen esille tuominen ilmensi pyrkimystä ristiriidan ratkaisemiseen.

Käsitystyyppiin 4 Työnjako luokittamani kaksi käsityksenilmausta kuvasivat ongelmaa ja haastetta työnjaossa, jotka oli ratkaistu. Käytännön työnjaon malleja oli muutettu niin, että ne vastasivat uuden toimintatavan tuomiin haasteisiin. Engeströmin (1995, 91) mukaan kolmannen asteen ristiriitojen ratkaisemiseksi tehdään uusia käytännön ratkaisuja. Tämän käsitystyyppin ilmaisut voidaan siis tulkita ilmentävän osaratkaisuja, jotka on tehty vanhan ja uuden toimintatavan välisiin kolmannen asteen ristiriitojen ratkaisemiseksi.

K5 Menetelmien levittäminen ilmaukset liittyivät ongelmiin, kehittämistarpeisiin ja haasteisiin työlähtöisten menetelmien käyttöönoton levittämiseen omassa työterveyshuoltoyksikössä. Ongelmaksi koettiin se, että vain osa työntekijöistä on ollut mukana kehittämishankkeissa. Engeströmin (1995,91) mukaan uuden toimintamallin käyttöönotto tapahtuu usein aluksi osaratkaisujen kokeiluna ja leviää asteittain laajentuen vähitellen koko toimintajärjestelmää koskevaksi. Tämä aiheuttaa kuitenkin kolmannen asteen ristiriitoja, törmäyksiä uuden ja vanhan toimintamallin välillä, jotka tämän käsitystyyppin ilmaisussa koettiin ongelmiksi menetelmän käytön laajentamisessa koko toimintajärjestelmän tasolle. Myös yksilötason levittämistä vaikeudet, niin kutsuttu muutosvastarinta, on myös merkki kolmannen asteen ristiriidoista. Kolmannen asteen ristiriitojen ratkaisupyrkimyksiä edustivat koko henkilökunnan kouluttaminen ja työnjaon mallien muuttaminen. Yhtenäisen työtavan luominen, menetelmien yhteisen kehittämisen ja arvioinnin lisääminen nähtiin kehittämistarpeeksi kolmessa käsitystyyppiin kuuluvassa ilmaisussa. Myös nämä voidaan nähdä ratkaisupyrkimyksiksi kolmannen asteen ristiriitoihin.

Käsitystyyppin 6 Suunnittelu ja raportointi käsityksenilmauksista kaksi (kolmesta) tuo esille suunnittelun ja raportoinnin kehittämisen työterveyshuoltoyksikön sisällä. Suunnittelussa ja raportoinnissa ilmenevä kehittämistarve voidaan tulkita pyrkimyksenä kehittää työterveyshuollon välineitä (suunnittelu, raportointi) vastaamaan paremmin uudelleen muotoiltua työn kohdetta ja näin ollen myös pyrkimyksiksi ratkaista kolmannen asteen

ristiriitoja. Kolmas käsityksenilmaus sen sijaan tuo esille ongelman työterveyshuollon ja asiakasorganisaation yhteisessä toiminnan suunnittelussa. Työlähtöistä näkökulmaa on pyritty saamaan toiminnan suunnitteluvaiheeseen, jossa työterveyshuollon sovitaan työterveyshuollon ja asiakasorganisaation yhteistyömuodoista, mutta se on ollut haasteellista ja useissa tapauksissa on epäonnistuttu. Tämä ilmentää neljännen asteen ristiriitaa työterveyshuollon uuden toimintatavan ja ennallaan kohdetoiminnan välillä.



Kuvio 8.1: Kolmannen ja neljännen asteen ristiriidat työterveyshuoltojen toiminnassa (mukailtu Engeström 1995, 63)

Edellä oleva kuviossa olen tuonut esille kolmannen ja neljännen asteen ristiriidat työlähtöisten menetelmien käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheessa. Kolmannen asteen ristiriidat on kuvattu kuviossa numerolla 3 ja neljännen asteen ristiriidat numerolla 4. Olen hahmottanut nämä ristiriidat työterveyshuoltojen johtajien käsitysten pohjalta. Käsityksenilmauksissa johtajat ovat tuoneet esille ongelmia, kehitystarpeita ja haasteita työlähtöisten menetelmien käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheessa. Kuviossa on

hahmotettu toimintajärjestelmien verkkoa, jossa työterveyshuolto toimii, niiltä osin kun johtajat toivat sitä esille puhuessaan ongelmista, haasteista ja kehitystarpeista.

9. Pohdinta ja arviointi

Tutkimukseni kohteena on ollut oppimisen johtaminen työterveyshuolloissa. Tutkittavat työterveyshuollot ovat yhtä lukuun ottamatta mukana Työläs-hankkeessa ja ne kaikki käyttävät tai ovat kouluttautumassa käyttämään työssään työlähtöisiä menetelmiä. Tutkimukseni käsittelee näiden työlähtöisten menetelmien oppimisen johtamista; olen siis tutkinut johtamistoimintaa ja johtajien käsityksiä työlähtöisten menetelmien oppimisprosessista.

Ymmärtääkseni itse ja selventääkseni lukijalle miten työterveyshuollon nykyiset toimintatavat ovat muotoutuneet, olen selvittänyt työterveyshuollon historiallista kehittymistä ja etsinyt kehitysvaiheita, joissa työterveyshuollon toimintatapa on muuttunut. Työterveyshuoltoa ja sen historiallista kehitystä olen kuvannut teorialuvussa 2. Samoin olen selvittänyt johtamisoppien ja johtamistoiminnan historiallista kehittymistä, jonka olen tuonut esille teorialuvussa 3.

Tutkiakseni johtajien käsityksiä johtamistyön sisällöstä ja kohteesta, työlähtöisten menetelmien oppimisprosessista sekä oppimisprosessin käyttöönotto ja vakiinnuttamisvaiheen ongelmia, haasteita ja kehitystarpeita olen käyttänyt aineistoni Työläs-hankkeeseen liittyvien Summit-kokousten¹² nauhoitteita ja haastatellut työterveyshuoltojen johtajia. Teoreettisena viitekehyksenäni on ollut kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria ja sen sovellus kehittävä työntutkimus. Seuraavassa luvussa (9.1) tarkastelen tutkimustani kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian viiden peruseräteen valossa (ks. Engeström 2001, 136 – 137). Tämän jälkeen pohdin tutkimukseni tuloksia luvussa 9.2. Lopuksi, luvussa 9.3 arvioin tutkimustani, aineistoa, sen keruuta ja analyysia, tutkimustuloksia sekä omaa rooliani tutkijana ja tuon tutkimusprosessin kuluessa heränneitä haasteita jatkotutkimukselle.

¹² määritetty luvussa 5

9.1 Tutkimuksen tarkastelua kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian peruseriaatteiden valossa

Toiminnan teoriassa analyysiyksikkö on toimintajärjestelmä, jossa toiminta on kollektiivista, esineellisesti välittyntä ja kohteellista (Engeström 2001, 136). Ensimmäinen tutkimuskysymykseni koskeekin sitä, millaisia käsityksiä työterveyshuoltojen johtajilla on johtamistyön sisällöstä ja kohteesta. Olen hahmottanut näitä käsityksiä metodologisena viitekehyksenä fenomenografia, tai pikemminkin sen kehittävässä työntutkimuksessa käytetty sovellus. Toisin sanoen käsitystyyppiä muodostaessani olen tietoisesti pitänyt mielessäni johtamisen historialliset kehitystyytit ja toiminnan teorian keskeisen peruseriaatteen historiallisuuden (ks. Engeström 2001, 136). Olen hahmottanut kaksoissidoksen ja dilemmoja näistä johtamisen sisältöä ja kohdetta koskevista käsityksenilmauksista. Toiminnan teorian keskeinen peruseriaate on toimintajärjestelmän ristiriitojen keskeinen rooli muutoksen ja kehityksen lähteenä (Engeström 2001, 137). Koska toimintajärjestelmän ristiriidat eivät tule sellaisenaan esille, on niitä tutkimuksessa lähestyttävä niiden ilmenemismuotojen kautta. Ristiriitojen olemassaolo tulee havaittavaksi kun toimijat ilmaisevat ja konstruovat niitä puheessaan ja teoissaan. Dilemmat ja kaksoissidokset ovat toimintajärjestelmän ristiriitojen diskursiivisia ilmauksia. (Engeström & Sannino 2009, 3 – 5) Toisin sanoen kaksoissidos ja dilemmat johtamisen sisältöä ja kohdetta koskevissa käsityksenilmauksissa voidaan nähdä lähteenä muutokselle ja kehitykselle.

Toinen tutkimuskysymykseni koskee työlähtöiset otteen oppimisprosessia neljässä työterveyshuoltoyksikössä. Oppimisprosessin tarkastelu perustui työterveyshuoltoyksiköiden johtajien käsityksiin oppimisprosessista. Toiminnan teorian peruseriaate moniäänisyys (ks. Engeström 2001, 136) tuli esille kolmen yksikön osalta, sillä näissä yksiköissä oppimisprosessin kuvaus perustui kahden johtajan käsityksiin. Toisaalta minkään yksikön osalta kaikki ”äänet” eivät tulleet näkyviin, sillä tarkastelun kohteena olivat vain johtajien käsitykset oppimisprosessista, joten esimerkiksi työntekijöiden ”äänet” eivät tulleet esille. Oppimisprosessia tarkastelin toimintajärjestelmän tasolla, pyrkien hahmottamaan toimintajärjestelmän muutosta eteenpäin vieneet ristiriidat. Toimintajärjestelmän kehitystä tarkastelin ekspansiivisten

siirtymien avulla. Tätä toimintajärjestelmän laadullista kehitystä mallinsin välineenäni ekspantiivinen oppimissykli. (ks. Engeström 2001, 136 – 137)

Kolmas tutkimuskysymykseni koski työlähtöisten menetelmien oppimisprosessin käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaihetta. Pyrin tuomaan esille johtajien käsityksiä näissä vaiheissa ilmenneistä ongelmista, kehitystarpeista ja haasteista fenomenografian avulla. Muodostin käsityksistä käsitystyyppejä, joiden pohjalta hahmotin työlähtöisten menetelmien käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheessa ilmenneitä kolmannen ja neljännen asteen ristiriitoja.

9.2 Tutkimuksen tulosten pohdintaa

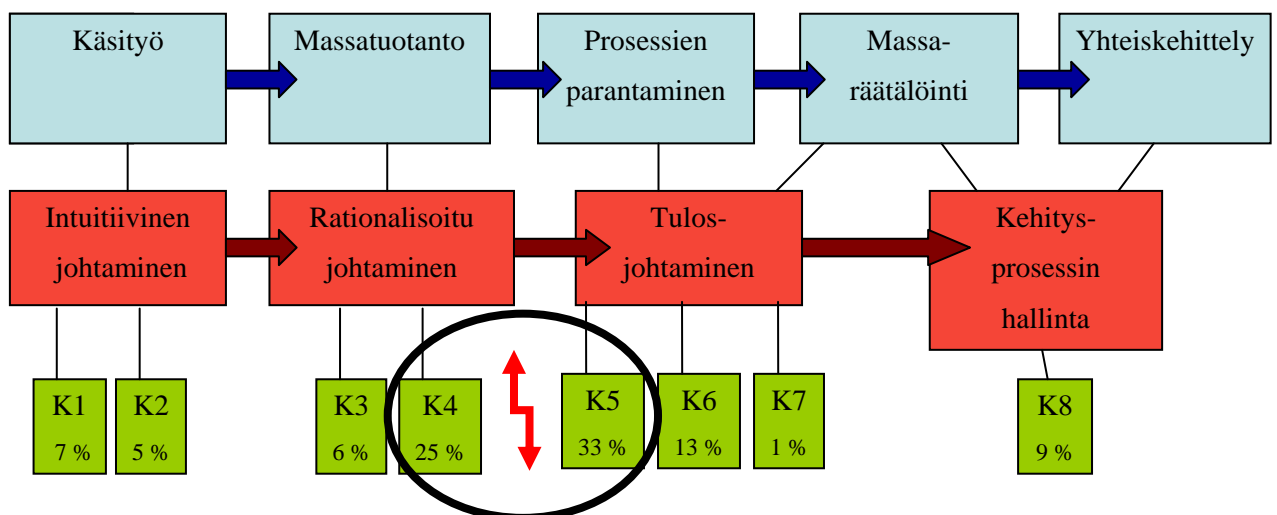
Tutkimukseni lähtökohtana on ollut selvittää millaisena työterveyshuollon johtajat näkevät johtamistyönsä sisällön ja kohteen, millaisena he näkevät työlähtöisen oppimisprosessin omassa yksikössään sekä mitä ongelmia, kehitystarpeita ja haasteita johtajat näkevät oppimisprosessin käyttöönotto- ja levittämisvaiheessa. Esitän tässä luvussa kokoavan yhteenvedon tutkimukseni tuloksista ja tutkimuskysymyksiini löytämistäni vastauksista.

1. Millaisia käsityksiä johtajilla on johtamistyön sisällöstä ja kohteesta? Millaisia jännitteitä käsitystyyppien sisällä ilmenee?

Tarkastelin työterveyshuollon johtajien käsityksiä johtamistyönsä sisällöstä ja kohteesta ja pyrin hahmottamaan dilemman ja kaksoissidoksen käsitteiden avulla, millaisia jännitteitä käsityksiin sisältyy. Tarkastelin tutkittavasta asiasta ilmenevää käsitysten kirjoa fenomenografisen käsitystyyppianalyysin avulla. Tarkoitukseni oli tuoda sisällöltään laadullisesti erilaisten käsitystyyppien avulla esille tämä erilaisten käsitysten kirjo, ei niinkään kuvata yksittäisten johtajien käsityksiä asiasta.

Työterveyshuollon johtajien käsitykset jakaantuivat kahdeksaan käsitystyyppiin. Nämä käsitystyyppit poikkesivat laadullisesti toisistaan sisällöltään. Hahmotin käsitystyyppien suhdetta työn historiallisiin organisaatiomuotoihin (Victor & Boynton 1998) ja johtamisen historiallisiin kehitystyyppeihin (Virkkunen 1990). Käsitystyyppit ja niiden suhteen työn historiallisiin organisaatiomuotoihin ja johtamisen tyyppeihin tuon esille seuraavassa

kuviassa. Työn historialliset kehitystyyppit (Victor & Boynton 1998) on esitetty kuviossa sinisellä pohjalla, johtamisen historialliset kehitystyyppit (Virkkunen 1990) punaisella pohjalla ja alhaalla vihreällä pohjalla on eritetty tämän tutkimuksen tuloksena syntyneet johtamisen sisältöä ja kohdetta kuvaavat käsitystyyppit. Jokaisen käsitystyyppin kohdalle olen merkinnyt tähän käsitystyyppiin kuuluneiden ilmaisujen prosentuaalisen osuuden kaikista käsityksenilmauksista. Kuvion selkeyttämiseksi esitän kuviossa prosentit pyöristettyinä, tarkemmat luvut on esitetty aiemmin taulukossa 6.2. Kuvion keskellä käsitystyyppien K4 ja K5 ympärillä oleva ovaali korostaa näiden käsitystyyppien vallitsevuutta ja punainen ”salama-nuoli” kuvastaa näiden käsitystyyppien välillä olevaa suurta eroa dilemmaattisten käsitteiden määrässä.



- K1 Autonomisen profession johtaminen
- K2 Työjärjestelyjen avulla johtaminen
- K3 Standardit ja laatujohtaminen johtamisen perustana
- K4 Oppimisen johtaminen yksilötasolla
- K5 Sisällön johtaminen
- K6 Asiakastarpeesta lähtevä johtaminen
- K7 Talouden johtaminen
- K8 Oppimisen johtaminen työyhteisötasolla

Kuvio 9.1: Työn historialliset organisaatiomuodot, johtamisen tyyppit ja johtamisen sisältöä ja kohdetta kuvaavat käsitystyyppit

Käsityömaista työn organisointitapaa ja intuitiivista johtamista edustivat K1 Autonomisen profession johtaminen ja K2 Työjärjestelyjen avulla johtaminen. Näissä käsitystyypeissä korostui henkilökunnan hiljaisen tiedon hyväksikäyttö ja johtaminen oli tilannekohtaisten ratkaisujen tekemistä. K3 Standardit ja laatujärjestelmät ja K4 Oppimisen johtaminen yksilötasolla puolestaan edustivat massatuotantoa ja rationaalista johtamista. K3 käsityksenilmauksissa oli keskeistä tavoitteiden ja toimintatapojen yhtenäistäminen sekä niiden valvonta. K4 käsityksenilmaukset puolestaan toivat esille, että oppimisen kohteena on nykytilanteessa vaadittavat tiedot ja taidot: Osaamiselle määritetään tavoitetasot ja osaamisessa olevia ”aukkoja” pyritään täyttämään erilaisin koulutusjärjestelyin. Osaamisen tasoa myös mitataan esimerkiksi osaamiskartoituksin. Ahonen (2008, 86 – 87) käyttää tällaisesta massatuotannolle tyypillisestä oppimisesta käsitettä määritetty oppiminen, jolloin oppiminen nähdään työstä erilliseksi vaiheeksi. K4 oli hyvin vallitseva käsitystyyppi. Palaan sen tarkasteluun vielä myöhemmässä vaiheessa.

Käsityötä ja intuitiivinen johtamista sekä massatuotantoa ja rationalisoitua johtamista ilmentävät käsitystyytit K1 – K4 pitivät sisällään runsaasti dilemmoja ja K1 yhden kaksoissidoksen. Engeströmin ja Sanninon (2009) mukaan dilemmat ja kaksoissidokset ovat toimintajärjestelmän ristiriitojen diskursiivisia ilmauksia. Toisin sanoen ne ilmentävät toimintajärjestelmässä vallitsevia ristiriitoja. Virkkusen (2008, 45) mukaan se, että toimintakonsepti jää ajastaan jälkeen, eikä enää vastaa muuttuneen toiminnan ja olosuhteiden vaatimuksia, näkyy toimintaan eri suunnista kohdistettujen tavoitteiden välisinä ristiriitoina ja niistä johtuvana määrätietoisuuden heikkenemisenä, mutta myös häiriöiden ja ongelmien lisääntymisenä. Dilemmat käsitystyypeissä K1 – K4 ja kaksoissidos käsitystyyppissä ilmentävät tällaisia tavoitteiden välisiä ristiriitoja, häiriöitä ja ongelmia. Näin ollen voidaan tulkita, että tällaiset käsitystavat johtamisen sisällöstä ja kohteesta ovat osoituksena käsityömaisen ja massatuotantoon perustuvan toimintakonseptin toimimattomuudesta työterveyshuollon vallitsevassa toimintaympäristössä. Toisaalta kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian keskeisiin periaatteisiin kuuluu toimintajärjestelmän ristiriitojen keskeinen rooli muutoksen ja kehityksen lähteenä (Engeström 2001, 137). Näin ollen dilemmat ja kaksoissidos käsitystyypeissä K1 – K4, voidaan nähdä muutoksen ja kehityksen lähteenä, mahdollisuutena kehittää työterveyshuollon toimintakonseptia.

Prosessien parantamista sekä tulosjohtamista edustivat käsitystyytit K5 Sisällön johtaminen, K6 Asiakastarpeesta lähtevä johtaminen ja K7 Talouden johtaminen. Käsitystyyteissä K5 ja K6 korostui suhteellisen yhtenäisten toimintatapojen luominen ja toiminnan suunnittelu asiakastarpeen mukaiseksi. K5:ssä tämä näkyi toiminnan suuntaamisena kohti työlähtöistä osaamista ja K6:ssa palvelukokonaisuuksien johtamisena. K7:n luokittelu tähän ryhmään ei ollut itsestään selvää. Tässä käsitystyyteissä nousi esille sisäisten konsulttien merkitys organisaation oppimiselle, minkä perusteella katsoin sen edustavan prosessien parantamista ja tulosjohtamista. Toisaalta K7 käsityksenilmauksesta myös johtajan omakohtainen kokemustieto toimintakentästä, jonka perusteella sen olisi voinut luokitella edustamaan käsityötä ja intuitiivista johtamista.

Massaräätälöintiä ja yhteiskehittelyä työn organisaatiomuotona ja kehitysprosessin hallintaa johtamistapana puolestaan edusti käsitystyyppi K8 Oppimisen johtaminen työyhteisötasolla. Tämän käsitystyytin ilmaisuissa keskeisenä piirteenä oli pyrkimys työyhteisön osaamisen laajentamiseen ja syvällinen ajattelutavan muutokseen koko työyhteisössä. Oppiminen nähtiin samanaikaisena työyhteisön kehittämisen kanssa ja tähtäävän työterveyshuollon toimintakonseptin muutokseen. Johdon tehtävänä oli vallitsevan toimintatavan kyseenalaistaminen ja tämän hetken ongelmia ratkaisemalla pyrittiin kohti uudenlaista osaamista. Toisin sanoen johtajan tehtävänä on saattaa alulle työyhteisössä ekspansiivinen oppimisprosessi. Ahosen (2008) mukaan työyhteisön yhteinen ekspansiivinen oppimisprosessi mahdollistaa myös työyhteisön oppimiskäytäntöjen muutoksen ja ponnahduslautayhteisön myötä työyhteisön oppimisjärjestelmän muutokseen. Sen myötä mahdollistuu, että oppimisen johtaminen ja liiketoiminnan strateginen johtaminen kytkeytyvät toisiinsa ja yrityksen toiminnan kohde muuttuu oppimisen kohteeksi. (Ahonen 2008, 88 – 90)

Prosessien parantamista ja tulosjohtamista sekä massaräätälöintiä, yhteiskehittelyä ja kehitysprosessin hallintaa ilmentävien käsitystyyppien (K5 – K8) ainoat dilemmat ilmenivät käsitystyyteissä K5. Nämä dilemmat toivat esille kolmannen asteen ristiriidan työterveyshuollon perinteisen toimintatavan ja uuden työlähtöisen toimintamallin välillä. Toisin sanoen toimintakonseptin perustyyteinä prosessien parantaminen, massaräätälöinti ja yhteiskehittely näyttävät vastaavan hyvin työterveyshuollon toimintaympäristön vaatimuksiin.

Palaan vielä lopuksi käsitystyypeihin K4 Oppimisen johtaminen yksilötasolla ja K5 Sisällön johtaminen. Nämä käsitystyyppit olivat kaksi vallitsevinta käsitystyyppiä. Niihin kuului yhteensä 58 % kaikista johtamisen sisältöä ja kohdetta kuvaavista käsityksenilmauksista. Kumpikin näistä käsitystyypeistä piti sisällään yhdeksän johtajan ilmaisuja. Ero dilemmoissa näiden käsitystyyppien ilmaisuissa oli kuitenkin suuri, K4 ilmaisuista 32 % oli dilemmaattisia, kun taas K5 ilmaisuista dilemmaattisia oli ainoastaan 9 %. Kuviossa 9.1 olen tuonut tämän eron esille ristiriitaa kuvaavalla salama- nuolella. K4 Oppimisen johtaminen yksilötasolla on edelleen hyvin vallitseva tapa käsittää johtamista. Dilemmat tässä käsitystavassa ovat kuitenkin hyvin runsaslukuisia. Tämä osoittaa, että tällainen käsitystapa ei yleisyydestään huolimatta enää vastaa työterveyshuollon toimintaympäristön vaatimuksiin. K5 vallitsevana tapana sen sijaan koeta juurikaan ongelmalliseksi, ja sen avulla kyetään työterveyshuollon toimintaympäristöön vastaamaan. Tässä on nähtävissä kehitysmahdollisuus, jota kuvaan yleisemmällä tasolla seuraavassa kappaleessa.

Historiallisesti vanhemmat työn organisaatiomuodot käsityö ja massatuotanto ja niihin liittyvät johtamisen tyypit, näyttävät työterveyshuollon johtajien käsitystenilmausten perusteella sisältävän runsaasti jännitteitä (dilemmat ja kaksoissidos), kun taas prosessien parantaminen, massaräätälöinti ja yhteiskehittely sekä niihin liittyvät johtamisen tyypit tuntuvat toimivan hyvin työterveyshuollon nykyisessä toimintaympäristössä. Victor & Boynton (1998) puhuvat ”oikeasta polusta”. Työn organisaatiomuotojen kehittäminen on mahdollista ja se tapahtuu käsityöstä massatuotantoon, massatuotannosta prosessien parantamisen kautta massaräätälöintiin ja yhteiskehittelyyn. (Victor & Boynton 1998, 199 – 121) Virkkusen (2004, 4) mukaan näitä työn organisointitapoja voidaan pitää samalla toimintakonseptien yleisinä perustyypeinä. Kukin näistä konseptityypeistä vaatii organisaatiolta erilaista osaamista ja toisaalta myös omanlaistaan johtamista (Victor & Boynton 119 – 121) Siirtyminen konseptityypistä toiseen on mahdollista. Tätä toimintakonseptin kehittämistä eli siirtymistä konseptityypistä toiseen voidaan kuvata ekspansiivisen oppimisen teorian avulla. (Virkkunen 2008, 45) Dilemmat ja kaksoissidokset ovat toimintajärjestelmän ristiriitojen diskursiivisia ilmaisuja ja ristiriidat puolestaan nähdään kulttuurihistoriallisessa toiminnan teoriassa muutoksen ja kehityksen lähteenä (Engeström 2001, 137; Engeström & Sannino 2009) Näin ollen dilemmat ja kaksoissidos käsitystyypeissä K1 - K4, toimivat muutoksen lähteenä ja mahdollistavat toimintakonseptin uudelleenmuotoilun ekspansiivisessä oppimisprosessissa. Ne voidaan

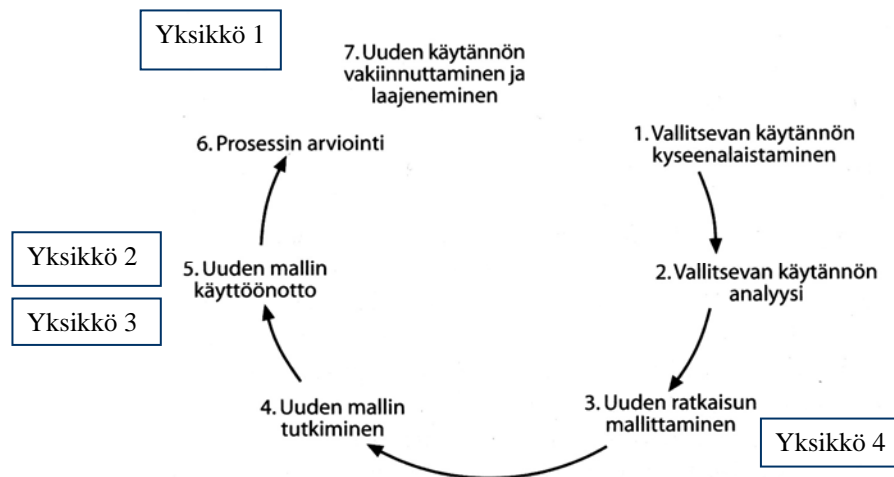
siis nähdä merkkeinä ekspansiivisen oppimisprosessin ensimmäisen vaiheesta, vallitsevan käytännön kyseenalaistamisesta.

2. *Millaisena johtajat näkevät työlähtöisen otteen oppimisprosessin omassa yksikössään?*

Tarkoitukseni oli selvittää minkälaisena työterveyshuoltojen johtajat näkevät työlähtöisen otteen oppimisprosessin omassa työterveyshuoltoyksikössään. Olen tarkastellut työlähtöisen otteen oppimisprosessia neljässä työterveyshuoltoyksikössä; työterveyshuoltoyksiköt ovat organisaatiomuodoltaan kunnallinen terveyskeskuksen työterveyshuolto, kunnallinen liikelaitos, yhdistysmuotoinen ja yksityinen työterveyshuoltopalveluiden tuottaja. Kolme ensin mainittua ovat olleet mukana ESR1- ja Työläs-hankkeissa, yksityinen työterveyshuollon toimija on kouluttautumassa työlähtöisen otteen käyttöön Verven kouluttamana.

Jokaisessa neljässä työterveyshuoltoyksikössä oppimisprosessi on ollut omanlaisensa. Kaikki prosessit ovat kuitenkin olleet luonteeltaan ekspansiivisia. Jokainen työterveyshuoltoyksiköistä on myös oppimisprosessissaan ekspansiivisen oppimissyklin eri vaiheessa. Työterveyshuoltoyksikkö 1 (Kunnallisen terveyskeskuksen työterveyshuolto) on oppimisprosessissaan pisimmällä. Työlähtöisiä malleja käytetään siellä systemaattisesti ja työn kohde on laajentunut. Uusi toimintatapa näkyy kaikissa työvaiheissa ja mallit on kirjattu yksikön strategiaan ja visioon. Toisin sanoen yksikössä on päästy uuden toiminnan vakiinnuttamisvaiheeseen, jossa uudet työlähtöiset käytännöt ovat alkaneet vahvistua. (ks. Engeström 1995, 91). Työterveyshuoltoyksikkö 2:ssa (Kunnallinen liikelaitos) on uuden toimintatavan käyttöönottovaiheessa (ks. Engeström 1995, 91). Siellä työlähtöiset menetelmät ovat muuttaneet työterveyshuollon työn näkökulmaa ja kohdetta ja ovat osalla työntekijöistä aktiivisessa käytössä. Myös ammattiryhmien välisessä työnjaossa on tässä yksikössä tapahtunut muutosta ja työnkuvat ovat laajentuneet. Myös Työterveyshuoltoyksikkö 3 (yhdistysmuotoinen työterveyshuolto) on työlähtöisen otteen käyttöönottovaiheessa. Siellä työlähtöiset mallit ovat muuttaneet yksittäisten, hankkeissa mukana olleiden työntekijöiden toimintatapaa, mutta eivät ole vielä laajentuneet muiden työntekijöiden käyttöön. Työterveyshuoltoyksikkö 4 (yksityinen työterveyshuoltopalveluiden tuottaja) on lähtenyt kouluttautumaan muita yksiköitä myöhemmin ja on oppimisprosessissaan uuden ratkaisun mallintamisvaiheessa (ks.

Engeström 1995, 90). Tässä yksikössä oli tutkimuksentekovaiheessa meneillään koulutuspilotti ja koulutus oli alkuvaiheessa. Tässä yksikössä näkökulma on toimintakonseptin kehittämisessä ja työlähtöisten menetelmien koulutus nähdään osana konseptin kehittämistä.



Kuvio 9.2: Työlähtöisen otteen oppimisprosessin vaihe työterveyshuoltoyksiköissä (mukailtu Engeström 2004, 61)

Edellisessä kuviossa toin esille kunkin työterveyshuollon oppimisprosessin vaiheen ekspansiivisen syklin mallin avulla. Kuvio tuo esille vaiheen, jossa kukin yksiköistä oli omassa oppimissyklissään. Seuraavaksi käyn läpi työterveyshuoltojen ekspansiivisen oppimisprosessin vaiheittain ja tuon esille kunkin vaiheen keskeiset piirteet.

Vallitsevan käytännön kyseenalaistamisvaiheessa työterveyshuoltoyksiköt kokivat tarvetta uudelle työmenetelmälle tai työskentelytavan kehittämiseksi. Yksiköissä oli kokemus, että vanhalla toimintatavalla ei kyetä vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin.

Työterveyshuoltoyksikössä 2 korostui erityisesti se, ettei ongelmien syihin kyetä vaikuttamaan. Yksikössä 4 puolestaan tätä haastetta tarkasteltiin oman toimintakonseptin ja tuotteen kehittämisen näkökulmasta; vallitseva toimintakonsepti ei vastaa muuttuneen toiminnan ja olosuhteiden vaatimuksia ja kumppanuustyökalujen kanssa oli tultu vaiheeseen, että ”pitäisi saada jotain muuta”. Toiminnan kehittämisen suunnasta ei kuitenkaan ollut vielä selkeää näkemystä. Kahdessa yksikössä uuden toiminnan

suuntaamisen vaikutti kokemus; yksikön 1 työntekijöistä yksi oli käyttänyt työlähtöisiä menetelmiä työssään ja yksikössä 4 toinen haastatelluista johtajista oli perehtynyt kehittävään työntutkimukseen.

Vallitsevan käytännön analyysi tehtiin yksiköissä 1 – 3 ESR1 -hankkeessa työntekijöiden ja johdon toimesta Verven konsulttien ohjaamana. Yksikössä 4 yksikön johto toimi analyysivaiheessa työntekijöiden ajattelun herättäjänä. Kaikissa työterveyshuolloissa syntyi havainto *toisen asteen ristiriidasta* käytössä olevien välineiden ja muuttuneen kohteen välillä. Työelämä ja asiakkaiden ongelmat ovat muuttuneet ja muuttuneeseen tilanteeseen ei kyetty vastaamaan perinteisillä toimintatavoilla. Analyysityössä käytetyt toiminnan teorian käsitteet koettiin yksiköissä 1 – 3 vaikeiksi ymmärtää ja sisäistää.

Toisen asteen ristiriidan ratkaisemiseksi lähdettiin *mallintamaan uutta työlähtöistä toimintamallia*. Yksiköissä 1, 2 ja 4 malli tuli valmiina konsulteilta. Yksikössä 2 työntekijät lähtivät hyvin pian muokkaamaan malleja omaan toimintaympäristöönsä sopivaksi. Yksikössä 4 puolestaan työlähtöisten menetelmien koulutusta oli ostettu osaksi yksikön omaa kehittämistyötä. Tässä yksikössä uuden toimintatavan mallintamisen vaihe oli tutkimusentekohetkellä kesken. Edellisistä poikkesi yksikkö 3, jossa ESR1 -hankkeeseen osallistuneet työntekijät osallistuivat aktiivisesti työlähtöisten mallien kehittämistyöhön. Tässä yksikössä malleja kehitettiin konsulttien kouluttamana ja ohjaamana.

Työlähtöisten menetelmien käyttöönottovaiheeseen ovat oppimisprosessissaan edenneet yksiköt 1 – 3. Aluksi malleja pilotoitiin asiakasyrityksissä. Pilottien jälkeen yksikön 1 kaikki työntekijät ovat lähteneet käyttämään työlähtöisiä malleja arkityössään. Myös yksikössä 2 on tehty päätös, että työlähtöiset mallit otetaan yhteiseen käyttöön. Tässä yksikössä työlähtöistä osaamista on pyritty levittämään mestari-kisälliperiaatteella, jossa koulutettu työntekijä toimii kokemattomamman työntekijän työparina. Tällä tavalla työlähtöisten menetelmien käyttö on saatu pikku hiljaa yleistymään.

Työterveyshuoltoyksikössä 3 työlähtöistä työskentelytapaa käyttävät vain ESR1 -hankkeeseen osallistuneet työntekijät. Uuden toimintatavan käyttöönottovaiheessa ilmeni *kolmannen asteen ristiriitoja* vanhan ja uuden toimintatavan välillä. Nämä ristiriidat ilmenivät vanhan ajankäyttötavan toimimattomuutena uudessa tilanteessa (yksiköt 1 ja 2) sekä uuden toimintatavan vastustuksena ja kyseenalaistamisena (yksiköt 2 ja 3). Lisäksi

yksikössä 3 menetelmien hallinta ja asiakasyritysten tarve eivät ole kohdanneet, koska yksikössä on vain vähän työntekijöitä, jotka hallitsevat työlähtöiset menetelmät. Mallintamisvaiheessa toiminnan teorian käsitteet koettiin vaikeiksi. Käyttöönottovaiheessa vaikeutta aiheutti uusien menetelmien oppiminen; työntekijät tarvitsevat tukea ja ohjausta menetelmien käytössä. Työlähtöiset menetelmät ovat kuitenkin muuttaneet työterveyshuoltoyksiköiden toimintatapaa: Yksikössä 1 työn kohde on laajentunut. Uusi väline on mahdollistanut tämän kohteen laajenemisen. Yksikössä 2 menetelmät ovat muuttaneet työn näkökulmaa ja kohdetta, ammattien välisessä työnjaossa on tapahtunut muutoksia ja osalla työntekijöistä menetelmät ovat aktiivisessa käytössä. Yksikössä 3 puolestaan yksittäisten työntekijöiden työtapa on muuttunut, mutta menetelmien käyttö ei ole laajentunut muille työntekijöille.

Uuden toiminnan vakiinnuttamisvaiheeseen on oppimisprosessissaan edennyt ainoastaan yksikkö 1. Tässä yksikössä, kuten aikaisemmin kuvasin, on työn kohde laajentunut ja työlähtöinen työtapa vakiintunut. Työlähtöinen työskentelyote näkyy kaikissa työvaiheissa toiminnan suunnittelusta käytännön asiakastyöhön. Työlähtöisyys näkyy myös yksikön strategiassa ja visiossa. Vakiinnuttamisvaiheeseen liittyviä *neljännen asteen ristiriitoja* on noussut yksikössä esille; asiakkaat ovat kyseenalaistaneet, kuuluuko työn kehittäminen työterveyshuollon toimintaan. Ristiriita ilmenee myös työterveyshuoltoyksikön ja koko organisaation strategian välillä. Myös yksiköissä 2 ja 3 on työlähtöisen otteen käyttöönottovaiheessa tullut näkyviin viitteitä neljännen asteen ristiriidoista. Yksikössä 2 nämä liittyvät kuntoutusyhteistyöhön; kuntoutuksessa asiakkaalle ei synny parasta mahdollista lisäarvoa, kun työterveyshuollon ja kuntoutuksen prosessit eivät tue toisiaan. Yksikössä 3 puolestaan ristiriidat näkyvät suhteessa Kelaan; Kela ei hyväksy menetelmiä ja niihin liittyvää koulutusta korvattavaksi.

Keskeinen ekspansiivisen oppimisen tunnuspiirre on, että oppimisen kohteena on kokonainen toimintajärjestelmä ja siinä tapahtuva laadullinen muutos (Engeström 1995, 87) Tätä laadullista muutosta työterveyshuoltoyksiköissä olen kuvannut edellisissä kappaleissa. Oppimisprosessi on näissä yksiköissä ollut kollektiivinen ja pitkäkestoinen prosessi (ks. Engeström 1995, 87). Se on edennyt kollektiivisten oppimistekojen kautta kohti toiminnan ja sen kohteen laadullista muutosta. Kukin yksiköistä on omassa kehitysvaiheessaan. Yksikössä 1 työlähtöinen toimintatapa on vakiintumassa; uusia käytäntöjä noudatetaan systemaattisesti ja ne alkavat pikku hiljaa vahvistua (ks. Engeström

1995, 91). Yksiköt 2 ja 3 ovat uusien työlähtöisten menetelmien käyttöönottoaiheessa ja yksikkö 4 uuden ratkaisun mallintamisvaiheessa. Myös näissä yksiköissä on mahdollista edetä tietoisesti toiminnan kehittämisen avulla kohti toimintatavan vakiintumista ja laadullista muuttumista, ekspansiivista oppimista.

3. Millaisia ongelmia, kehitystarpeita ja haasteita johtajat näkevät työlähtöisen otteen käyttöönotto ja vakiinnuttamisvaiheessa?

Tavoitteenani oli selvittää millaisia ongelmia, kehitystarpeita ja haasteita johtajat näkevät työlähtöisten menetelmien käyttöönotto ja levittämisvaiheessa. Olen tarkastellut näitä käsityksiä ja käsitysten kirjoa fenomenografisen käsitystyyppianalyysin avulla. Käsitykset olen luokitellut kuuteen laadullisesti toisistaan poikkeavaan käsitystyyppiin: K1 Resurssit, K2 Yhteistyötahot, K3 Oppiminen, K4 Työnjako, K5 Menetelmien levittäminen, K6 Suunnittelu ja raportointi.

Tarkasteltaessa työlähtöisen oppimisprosessin käyttöönottoaihetta, keskeisimmät ongelmat, kehittämistarpeet ja haasteet koskivat uuden menetelmän oppimista ja levittämistä omassa työterveyshuoltoyksikössä. Työterveyshuollossa näkökulma on perinteisesti ollut lääketiedepainotteinen. Työterveyshuolto on keskittynyt työstä ja työympäristöstä aiheutuvien terveysriskien ehkäisemiseen, työkyvyn ylläpitämiseen, työyhteisön hyvinvoinnin tukemiseen sekä sairaanhoitoon (Mäkitalo 2006). Työlähtöisten menetelmien näkökulma on työpaikkojen työtoiminnassa ja siinä tapahtuneessa muutoksessa. Tämä muutos ja sen eri vaiheet nähdään niin työuupumuksen kuin työhyvinvoinninkin lähteenä. (<http://www.tyolas.fi>) Näkökulma poikkeaa perinteisestä työterveyshuollon näkökulmasta ja tämä työlähtöisen otteen vaatima näkökulman laajentaminen on ollut työntekijöille vaikeaa ja johtajat kokivat sen ongelmaksi. Myös työlähtöiset mallit niiden käyttäminen ja teoreettinen tausta koettiin vaikeaksi. Henkilökunta tarvitsi paljon tukea mallien käyttämisessä. Yksittäisinä kehittämistarpeina nähtiin ryhmän ohjaamisen ja tietoteknisten taitojen osaamisen syventäminen. Näiden taitojen merkitys korostui työlähtöisessä työskentelytavassa.

Toinen keskeinen ongelmien, kehitystarpeiden ja haasteiden lähde käyttöönottoaiheessa oli työlähtöisten menetelmien levittäminen työterveyshuoltoyksikön sisällä. Haasteellista

oli se, että vain osa työntekijöistä oli ollut mukana hankkeissa ja saanut niiden kautta menetelmäosaamista. Muille työntekijöille menetelmäosaamista oli pyritty levittämään koulutuksen ja uusien työnjaon mallien avulla. Yksittäisten työntekijöiden tasolla ilmeni muutosvastarintaa ja innostumista hankaloitti se, että menetelmistä ja niiden vaikuttavuudesta ei ollut vielä tuloksia, mutta myös Kelan kielteinen suhtautuminen menetelmiä kohtaan. Kehittämistarpeena koettiin yhteisen toimintatavan luominen sekä menetelmien yhteinen kehittäminen ja arviointi.

Lisäksi käyttöönottovaiheessa ongelmia, kehittämistarpeita ja haasteita aiheuttivat resurssien rajallisuus, yhteistyötahojen kanssa toimiminen, työnjako sekä suunnittelu ja raportointi. Resursseihin liittyen johtajat esittivät kaksi konkreettista kehittämissuositusta; kevennetylle koulutusmallille, mutta myös kevyemmälle työpaikkaselvityksen mallille nähtiin olevan tarvetta.

Nämä käyttöönottovaiheen ongelmat, kehittämistarpeet ja haasteet voidaan nähdä merkkeinä kolmannen asteen ristiriidoista. Ne ilmentävät törmäyksiä perinteisen ja uuden työlähtöisen toimintatavan välillä. Näiden ongelmien ratkominen ja kehitystarpeisiin ja haasteisiin vastaaminen saavat aikaan uusia oivalluksia ja käytännön ratkaisuja. Kolmannen asteen ristiriitojen ratkaiseminen johtaa työlähtöisen mallin muuttumiseen sellaiseksi, että se vastaa entistä paremmin toimintaympäristön vaatimuksiin. Ristiriidat toimivat tätä muutosta eteenpäin vievänä voimana. (ks. Engeström 1995, 91; Engeström 2001, 137)

Työlähtöisten menetelmien vakiinnuttamisvaiheen ongelmat, kehittämistarpeet ja haasteet koskivat työterveyshuollon toimintaa yhteistyötahojensa kanssa. Yhteistyötahoja olivat työterveyshuollon organisaatioasiakkaat, organisaatioasiakkaiden työtoimintaan vaikuttavat tahot, Kela, kuntoutuslaitos ja iso organisaatio, jonka osana työterveyshuolto toimi. Menetelmien markkinoiminen organisaatioasiakkaille koettiin haasteena, johon työterveyshuollon tulisi kyetä vastaamaan. Tärkeänä pidettiin työlähtöisten menetelmien tunnetuksi tekemistä ja niiden vaikuttavuuden perustelemista. Kelan kielteinen suhtautuminen menetelmiä kohtaan koettiin ongelmaksi. Käytännön asiakastyössä ongelmia oli ilmennyt työpaikkaselvityksen tekemisessä, jossa kaikkia asiakkaan työtoimintaan vaikuttavia tahoja ei ollut saatu työpaikkaselvitysprosessiin mukaan, mutta myös kuntoutusyhteistyössä ongelmaksi nousi työterveyshuollon ja kuntoutuksen

prosessien erillisuus. Yhdessä käsityksenilmauksessa problematisoitiin sitä, voiko yksittäinen yksikkö vaikuttaa koko organisaation muutokseen eli onko työlähtöistä lähestymistapaa mahdollista lähteä viemään ison organisaation strategiaan.

Vakiinnuttamisvaiheen ongelmat, kehitystarpeet ja haasteet on paikannettavissa neljännen asteen ristiriidoiksi muuttuneen työterveyshuollon toiminnan ja sen naapuritoimintojen välillä. Nämä ristiriidat voivat toimia myös lähteinä seuraavan oppimissyklin aloittaville uusille ensimmäisen ja toisen asteen ristiriidoille. (Engeström 1995, 63)

9.3 Tutkimuksen arviointia

Tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen kohteena on rajatussa ympäristössä tapahtuva toiminta (ks. Syrjälä 1995, 10), oppimisen johtaminen työterveyshuolloissa, jotka käyttävät tai ovat kouluttautumassa käyttämään työssään työlähtöisiä menetelmiä. Tutkimukseni on toteutettu kehittävän työntutkimuksen viitekehyksessä. Olen tarkastellut johtajien käsityksiä johtamistyönsä sisällöstä ja kohteesta, työlähtöisten menetelmien oppimisprosessia ja työlähtöisten menetelmien käyttöönotto ja levittämisen vaiheen ongelmia, haasteita ja kehitystarpeita. Tässä luvussa arvioin tutkimustani, aineistoa, sen keruuta ja analyysia, tutkimustuloksia sekä omaa rooliani tutkijana. Tuon myös esille tutkimusprosessin kuluessa heränneitä haasteita jatkotutkimukselle.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Tarkasteltaessa tutkimuksen reliabiliteettiä on huomion kohteena tutkimuksen kyky tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteettitarkastelun kohteena on puolestaan tehtyjen tulkintojen luotettavuus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka tutkimusprosessin vaiheiden kuvaus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213- 214)

9.3.1 Aineisto ja aineiston keruu

Tutkimukseni aineisto koostuu kahden Työläs-hankkeen Summit-kokouksen nauhoitteista ja seitsemän työterveyshuollon johtajan haastattelun nauhoitteista ja näiden litteraateista.

Aineisto sisälsi noin viisi tuntia kokouspuhetta ja noin viisi tuntia haastattelunauhoituksia. Litteroitua aineistoa oli yhteensä 184 sivua. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen aineistona olen käyttänyt sekä Summit-kokousten, että haastattelujen nauhoitteita. Toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen aineistona olen käyttänyt aineistonani haastattelujen nauhoitteita. Aineistoni heikkouksia ja vahvuuksia olen pohtinut luvussa 5.2.4. Tuon tässä kuitenkin esille pääpiirteet.

Kuten jo aiemmin mainitsin, laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen vaiheista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 214). Tämän vuoksi olen pyrkinyt kuvaamaan aineistoani ja aineistonkeruutani mahdollisimman yksityiskohtaisesti (ks. luku 5.2). Olen kuvannut aineiston tuottamisen olosuhteita, nauhoitettujen kokousten ja haastattelujen ajankohdat ja kestot. Luotettavuutta (validius) parantava tekijä on myös aineistotriangulaatio, eli se, että saman tutkimusongelman ratkaisemiseksi kerätään useita erilaisia tutkimusaineistoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 215). Tutkimuksessani aineistotriangulaatio toteutui ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta.

Aineistoni heikkoutena näen sen, että se pitää sisällään ainoastaan johtajien puhetta, niin Summit-kokouksissa kuin haastatteluissakin. Työpaikan toimintajärjestelmän osanottajat edustavat monia erilaisia taustoja, intressejä ja näkökulmia. Tätä kutsutaan kehittävässä työntutkimuksessa toimintajärjestelmän moniäänisyydeksi. (Engeström 1995, 48) Koska aineistoni koostuu vain johtajien puheesta, muiden ammattiryhmien ”äänet” eivät ole edustettuina. Toisaalta olen tarkastellut tutkittavaa ilmiötä ainoastaan johtajien näkökulmasta, jolloin voidaan puhua tämän ammattiryhmän vaihtoehtoisista työorientaatioista (ks. Engeström 1995, 49) tai tavoista käsittää tutkittavaa ilmiötä. Summit-kokouksiin on osallistunut johtajia yhdeksästä eri työterveyshuoltoyksiköstä ja haastatteluihin neljästä työterveyshuoltoyksiköstä. Kahdesta yksiköstä johtaja osallistui sekä Summittiin että haastatteluun. Näin ollen tutkimuskysymys 1:n aineistossa tuli esille kahdenkymmenen johtajan äänet. Nämä johtajat edustivat yhtätoista eri työterveyshuollon toimijaa. Tämä lisää ensimmäisen tutkimuskysymyksen aineiston moniäänisyyttä. Tutkimuskysymysten 2 ja 3 osalta aineisto olisi kuitenkin ollut rikkaampi, mikäli myös muiden ammattiryhmien äänet olisivat olleet edustettuina.

9.3.2 Aineiston analyysi

Luotettavuuden lisäämiseksi olen pyrkinyt kuvaamaan analyysimenetelmäni mahdollisimman yksityiskohtaisesti kunkin tutkimuskysymyksen osalta.

Analyysimenetelmäni ovat kuvattuna kunkin tutkimuskysymyksen käsittelyn yhteydessä (lukuissa 6.1, 7.1 ja 8.1)

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta analysoin ensin Summit-aineiston. Jaottelin aineiston puheenaihejaksoihin ja poimin analyysini kohteeksi ne puheenaiheenjaksot, jonka puheenaiheena oli johtamisen sisältö ja kohde. Tämän jälkeen muodostin johtajien puheesta käsityksenilmauksia luvussa 6.1 kuvaamalla tavalla ja muodostin käsityksenilmauksista käsitystyyppejä. Summit-aineiston käsityksenilmaukset jakaantuivat seitsemään sisällöltään toisistaan laadullisesti poikkeavaan käsitystyyppiin. Olen pyrkinyt kuvaamaan näiden käsitystyyppien tunnuspiirteet, jotka toimivat luokitteluni perustana, mahdollisimman tarkasti. Käytin samaa luokitteluperustetta myös haastatteluaineiston analyysiin; Summit-aineistosta muodostetut käsitystyyppit osoittautuivat toimiviksi myös haastatteluaineiston analyysissä. Haastatteluaineiston analyysin myötä muodostui yksi käsitystyyppi lisää. Tähän käsitystyyppiin luokittelin kuuluvaksi vain yhden käsityksenilmauksen; katsoin kuitenkin tarpeelliseksi muodostaa tämän yhden ilmauksen pohjalta uuden käsitystyyppin, sillä se poikkesi laadullisesti aiemmin muodostamistani käsitystyypeistä. Katson, että saturaatio toteutui aineistossani, sillä uuden käsitystyyppin muodostamisen jälkeen analysoimani haastattelut eivät enää tuottaneet uusia käsitystyyppejä. Saturaatio-periaatteen mukaan aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua aineistossa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 169). Tämän periaatteen mukaisesti aineistoni voidaan katsoa olevan riittävän kattava tutkittavan ilmiön kannalta.

Esittelin tutkimukseni tuloksia toukokuussa 2010 Työläs-hankkeeseen liittyneessä Summit-kokouksessa. Esitykseni herätti keskustelua kokoukseen osallistuneiden työterveyshuollon johtajien sekä Verven ja Työterveyslaitoksen tutkijoiden keskuudessa. Tässä keskustelussa tuli ilmi, että käsitystyyppieni nimien yhteyttä oli osin vaikea liittää käsitystyyppiin kuuluneiden käsitysten tunnuspiirteisiin. Näin ollen minun olisi ollut syytä pohtia tarkemmin analyysivaiheessa käsitystyyppieni nimeämistä; K4 Oppimisen johtamisen yksilötasolla olisi voinut nimetä esimerkiksi ”Oppimisen johtaminen

työntekijöitä kouluttamalla” ja K8 Oppimisen johtaminen työyhteisötasolla olisi voinut olla nimeltään ”Työyhteisön toiminnan kehittäminen”.

Toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen osalta aineistonani olivat johtajien haastattelut. Toinen tutkimuskysymykseni käsitteli työlähtöisten menetelmien oppimisprosessia työterveyshuoltoyksiköissä. Muodostin kuvauksen oppimisprosessista neljässä työterveyshuoltoyksikössä. Kolme näistä kuvauksista perustui kahden johtajan haastatteluun; nämä haastattelut tukivat sisällöltään toinen toisiaan. Analyysivälineinäni ovat toimineet ekspansiivisen oppimissyklin ja toimintajärjestelmän mallit. Analyysimenetelmän reliabeliutta vahvistaa se, että Pihlaja (2010) on omassa tutkimuksessaan, koskien Työläs-hankkeen wiki-alustaa, tehnyt samansuuntaisia päätelmiä koskien työlähtöisten menetelmien oppimisen vaihetta ja hankkeen valmistuksen tavoitteita. Näistä Pihlajan (2010) tutkimuksessaan tekemistä havainnoista kuulin oman tutkimukseni analyysityön valmistuttua. Kolmannen tutkimuskysymyksen osalta analyysimenetelmäni vastaa ensimmäisen tutkimuskysymyksen analyysimenetelmää. Pyrin selvittämään johtajien käsityksiä työlähtöisten menetelmien käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheen ongelmista, haasteista ja kehitystarpeista. Muodostin käsityksenilmauksista kuusi laadullisesti toisistaan poikkeavaa käsitystyyppiä. Haastatteluaineisto toimi tässä tutkimuskysymyksen aineistonani, ja olen tehnyt tulkintani sen perusteella. Kuitenkin käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheen ongelmia, haasteita ja kehitystarpeita tuli esille myös Summit-aineistossa. Testasin haastatteluaineistoni luokitteluperiaatetta myös Summit-aineistoon. Luokittelu toimi myös Summit-aineistossa, eikä esille tullut haastatteluaineistosta poikkeavia käsityksenilmauksia. Tämä voidaan pitää osoituksena saturaatiosta ja riittävän kattavasta aineistosta.

Jotta lukija voisi seurata aineistoni analyysin rakentumista sekä tulkintani perusteita olen tutkimusmenetelmän tarkan kuvauksen lisäksi pyrkinyt käyttämään mahdollisimman paljon suoria aineistolainauksia. Näin lukijalla on myös mahdollista tehdä oma tulkintansa analyysini ja tulkintojeni oikeellisuudesta ja luotettavuudesta.

9.3.3 Tutkijan rooli

Tutkijana työterveyshuollon toimintakenttä oli minulle vieras, joten tämän tutkimuksen tekeminen on edellyttänyt minulta runsasta perehtymistä asiaan. Näin ollen olen tarkastellut työterveyshuoltoa ja sen johtamista ulkopuolisen silmin.

Summit-aineiston muotoutumiseen minulla ei tutkijana ole ollut vaikutusta, sillä en ole ollut Summit-kokouksissa läsnä. Haastatteluissa pyrin luomaan luottamuksellisen ilmapiirin, ja koen, että onnistuin siinä, sillä haastateltavat kertoivat haastatteluissa hyvin avoimesti omista näkemyksistään ja myös ongelmista, joita heidän johtamissaan työterveyshuoltoyksiköissä ilmennyt työlähtöiseen otteen oppimiseen ja käyttöönottoon liittyen. Haastattelutilanteessa oma roolini on ollut kuuntelija, ja olen pyrkinyt mahdollisimman vähän vaikuttamaan haastateltavien vastauksiin. Haastattelut olivat luonteeltaan teemahaastatteluja (Haastattelurunko liite 1). Kussakin haastattelussa käytiin kaikki teemat läpi, mutta teemojen syvyys ja järjestys ohjautuivat haastateltavasta käsin. Tämän vuoksi kukin haastatelluista on voinut tuoda haastatteluissa esille tärkeänä pitämiään asioita ja näkökantoja.

Koska minulla ei ole aikaisempaa kokemusta työterveyshuollon toiminnasta, tarkastelen työterveyshuoltoa ja sen johtamista ulkopuolisenä. Koen, että tämä ulkopuolinen näkökulma on auttanut minua tekemään ilmiöistä objektiivista tulkintaa. Mikään tulkinta ei voi kuitenkaan olla täysin objektiivista, vaan tulkinnassa säilyy aina subjektiivinen elementti. Oma koulutukseni ja ammatillinen taustani lastentarhanopettajana ovat luonnollisesti vaikuttaneet omaan tulkintaani; se on ohjannut minua tulkitsemaan työterveyshuollon johtajien ilmauksia oppimisen näkökulmasta. Toisaalta tämän tutkimuksen lähtökohtana on ollut tarkastella nimenomaan oppimista ja sen johtamista, joten ajattelen oman taustani olleen hyödyksi analyysin tekemisessä. Tämän tutkimuksen tutkimusprosessin ja tulosten luotettavuuden parantamiseksi olen kuitenkin pyrkinyt vaiheiden täsmälliseen kuvaukseen ja oman argumentaationi perustelemiseen teoreettisin käsittein ja suhteessa aikaisempaan tutkimukseen.

9.3.4 Tutkimuksen tulosten arviointi, yleistettävyyden ja haasteet jatkotutkimukselle

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut johtajien käsityksiä oman johtamistyönsä sisällöstä ja kohteesta, työlähtöisten menetelmien oppimisprosessia ja oppimisprosessin käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheen ongelmia, kehitystarpeita ja haasteita. Näitä ilmiöitä on lähestytty kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta.

Yhteiskunnallinen muutos teollisesta yhteiskunnasta jälkiteolliseen yhteiskuntaan on muuttanut työelämää ja sen rakenteita. Yksittäisillä työpaikoilla tämä muutos näkyy tuotanto- ja palvelukonseptien muutoksena (Mäkitalo & Paso 2008, 11). Myös työterveyshuollon kehittämisessä on kyse työterveyshuollon palvelukonseptin muutoksesta. Muutos edellyttää aina oppimista ja toisaalta tällaisen oppimisen johtaminen on haaste. Tämä tutkimus onkin tehnyt näkyväksi johtajien käsityksiä oman työnsä kohteesta ja sisällöstä, mutta myös työlähtöisen otteen oppimisprosessista. Tutkimus on merkityksellinen erityisesti tutkimukseen osallistuneille työterveyshuolloille ja heitä työlähtöisten menetelmien käyttöön ohjaaville konsulteille.

Tutkimus on tuonut konkreettista tietoa siitä millaiset käsitykset johtamisen sisällöstä ja kohteesta ohjaavat johtamistyötä. Käsitusten suhteuttamien työn historiallisiin organisaatiomuotoihin ja johtamisen tyypeihin auttaa ymmärtämään näiden käsitysten muotoutumisen taustaa, mutta myös näkemään kehityksen mahdollisuudet. Johtaminen on sidoksissa kontekstiinsa, työn historialliseen organisointitapaan. Victor ja Boynton (1998, 119–121) puhuvat ”oikeasta polusta”, jossa kehitys etenee käsityöstä massatuotantoon, massatuotannosta prosessien parantamisen kautta massaräätälöintiin ja yhteiskehittelyyn. Nämä työn organisaatiomuodot ovat myös toimintakonseptien yleisiä perustyyppejä (Virkkunen 2004, 4). Siirtymä toimintakonseptityypistä toiseen on mahdollista ekspansiivisen oppimisen avulla. Uuden toimintakonseptin luomisessa oleellista on vanhan toimintakonseptin kyseenalistuminen ja uuden ekspansiivisen ratkaisun löytäminen toiminnan historiallisesti syntyneeseen kehitysrastiriitaan. (Virkkunen 2002, 40) Johtajien käsitykset johtamistyöstä, sen sisällöstä ja kohteesta, tuovat näkyväksi vallitsevaa toimintakonseptia ja auttavat hahmottamaan toiminnan lähikehityksen vyöhykettä.

Olen hahmottanut johtamisen sisältöä ja kohdetta kuvaavista käsityksistä niihin sisältyneitä jännitteitä, dilemmoja ja kaksoissidoksen, ja tarkastellut niitä toimintajärjestelmän ristiriitojen diskursiivisina ilmaisuina. Tulkintani mukaan johtamistapa, jota dilemmaattinen käsitystapa ilmentää ei vastaa työterveyshuolloissa vallitsevan toimintaympäristön haasteisiin. Se, että dilemmoja ei esiinny käsityksenilmauksissa on tulkintani mukaan osoitus siitä, että johtamistapa, jota käsitystyyppi ilmentää vastaa vallitsevan toimintaympäristön haasteisiin. Tämän tulkinnan voi myös kyseenalaistaa. Mäkitalon (2010) mukaan dilemmoja ilmenee henkilön ilmaisuissa silloin kun asia, jota ilmaisu koskee, on dilemmaattinen. Yleensä asiat ovat jännitteisiä ja dilemmaattisia toiminnan muutosvaiheissa. Käsitystyytit, joissa dilemmaattisuutta ei ilmene saattavat koostua ideaalikäsityksistä, jotka eivät kuvaa vallitsevaa toimintaa. Ideaalikäsityksissä dilemmoja ei yleensä ilmene. (Mäkitalo 2010) Tämän vuoksi on riski, että tämän tutkimuksen käsitystyytit K6 Asiakastarpeesta lähtevä johtaminen, K7 Talouden johtaminen ja K8 Oppimisen johtaminen työyhteisötasolla koostuvat niin sanotuista ideaalikäsityksistä.

Engeström ja Sannino (2009) näkevät dilemmat ja kaksoissidokset toimintajärjestelmän ristiriitojen diskursiivisina ilmaisuina, joiden avulla on mahdollista lähestyä toimintajärjestelmässä ilmeneviä ristiriitoja. Virkkusen (2008, 45) mukaan toimintakonseptin jääminen ajastaan jälkeen näkyy toimintaan kohdistettujen tavoitteiden ristiriitoina, mutta myös häiriöiden ja ongelmien lisääntymisenä. Nämä Engeströmin ja Sanninon (2009) ja Virkkusen (2008) näkemykset tukevat tulkintaani käsitystyyteissä ilmenneiden dilemموjen ja kaksoissidoksen merkityksestä: Käsityö ja massatuotanto työn organisaatiomuotoina ja toimintakonseptityypeinä sekä näihin liittyvät johtamisen tyypit, intuitiivinen ja rationaalinen johtaminen, joita dilemmaattiset käsitystyytit K1 – K4 ilmentävät, eivät enää vastaa työterveyshuollon vallitsevan toimintaympäristön haasteisiin. Toimintajärjestelmän ristiriidat ovat merkki muutoksesta tai muutoksen tarpeesta. Näin ollen nämä käsitystyytit ilmentävät muutosta tai muutoksen tarvetta intuitiivisessa ja rationaalisessa johtamistavassa. Sen sijaan prosessien parantaminen, massaräätälöinti ja yhteiskehittely sekä näihin liittyvät johtamisen muodot tulosjohtaminen ja kehitysprosessin hallintaa ilmentävät käsitystyytit K5 – K8 pitivät sisällään vähän tai eivät lainkaan dilemموja. Toisin sanoen niissä ei ilmennyt toimintajärjestelmien diskursiivisia ilmaisuja, eikä merkkejä häiriöistä ja ongelmista. Nämä käsitystyytit saattavat siis koostua ideaalikäsityksistä (Mäkitalo 2010), jolloin tulosjohtaminen ja kehitysprosessin hallinta

eivät johtamistapoina ole näkyvissä käytännön johtamistyössä. Toisena vaihtoehtoisena tulkintana on oma tulkintani, että tulosjohtamisen ja kehitysprosessin hallinta johtamistapoina toimivat työterveyshuollon nykyisessä toimintaympäristössä.

Tämä tutkimus tekee myös näkyväksi työlähtöisten menetelmien oppimisprosessin vaiheet neljässä työterveyshuoltoyksikössä. Johtajien käsitysten mukaan oppimisprosessi on noudattanut ekspansiivisen oppimissyklin vaiheita. Tämä ei kuitenkaan välttämättä kerro oppimisprosessin todellisesta luonteesta; sen sijaan se tuo esille sen, millaisena työterveyshuoltojen johtajat näkevät oppimisprosessin. Tämä tutkimus tekee näkyväksi myös työlähtöisten menetelmien käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheen ongelmia, haasteita ja kehitystarpeita. Käyttöönottovaiheessa keskeisimmät ongelmat, haasteet ja kehittämistarpeet liittyivät työlähtöisten menetelmien oppimiseen ja levittämiseen työterveyshuoltoyksikössä, vakiinnuttamisvaiheessa puolestaan työterveyshuollon toimimiseen yhteistyötahojen kanssa. Näitä tuloksia tukee se, että työlähtöisten menetelmien oppimisen vaikeudet nousivat keskeiseksi keskustelun aiheeksi Summit-kokouksessa toukokuussa 2010, jossa olin esittelemässä omia tutkimustuloksiani:

J16: Minusta tää on semmonen kuuma kysymys, et miten tuota (oppimista) helpottais, tuo on menny vähän niinkun lyhytjännitteiseks tuo elämä ja ja pitäs jotenkin niinkun auttaa ihmisiä semmosen kynnyksen ylittämiseen ja jotenkin semmoseen semmoseen, kuuma kysymys, miten tätä tekis myös maineeltaan vähemmän vaikeeksi...

Työlähtöisten menetelmien käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheen ongelmat, kehittämistarpeet ja haasteet on paikannettavissa toimintajärjestelmän kolmannen ja neljännen asteen ristiriidoiksi. Vallitsevien ongelmien, kehitystarpeiden ja haasteiden käsitteellistäminen toimintajärjestelmän ristiriidoiksi mahdollistaa uuden ratkaisun hahmottamisen ja etenemisen ekspansiivisessa oppimisprosessissa.

Tämä tutkimus on ollut luonteeltaan tapaustutkimus. Kaikki tutkimuksessa mukana olleet työterveyshuollot ovat käyttäneet tai olivat kouluttautumassa käyttämään työlähtöisiä menetelmiä. Näissä työterveyshuolloissa työterveyshuollon toimintatapaa ja toimintakonseptia on kehitetty ekspansiivisen oppimisen teoriaan pohjautuen. Jälkitekollisessa yhteiskunnassa yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa.

Yritysten on kyettävä kehittämään toimintakonseptejaan kyetäkseen vastaamaan tähän muuttuvaan toimintaympäristöön. Tässä tutkimuksessa toiminnan kehittämistä ja toimintakonseptin muutosta on pyritty hahmottamaan kehittävän työntutkimuksen ja ekspansiivisen oppimisen näkökulmasta. Vaikka tutkimus onkin käsitellyt rajattua joukkoa työterveyshuoltoja, on tutkimuksen tuloksia mahdollisuus hyödyntää pyrittäessä ymmärtämään toimintakonseptien muutosta ja niiden kehittämistä myös muissa yrityksissä ja muilla toimialoilla.

Tämä tutkimus on tuonut esille johtajien käsityksiä johtamistoimintansa sisällöstä ja kohteesta. Jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoista olisikin selvittää miten nämä käsitykset tulevat näkyväksi käytännön johtamistyössä ja miten ne muokkaavat johtamistoimintaa. Tutkimuksessani tarkastelin myös työlähtöisten menetelmien oppimisprosessia. Tutkimuksen kohteena olleissa työterveyshuolloissa oppimisprosessi noudatti ekspansiivisen oppimisen vaiheita, mutta oppimisprosessi oli näissä työterveyshuolloissa tutkimusentekohetkellä kesken. Jatkotutkimuksen haasteena olisikin selvittää, miten oppimisprosessi on näissä työterveyshuolloissa edennyt ja onko oppimissykli ollut ”loppuun asti” ekspansiivinen.

10. Johtopäätökset

Tutkimukseni kohteena on ollut oppimisen johtaminen työterveyshuolloissa. Tutkittavat työterveyshuollot käyttävät tai ovat kouluttautumassa käyttämään työssään työlähtöisiä menetelmiä. Tässä tutkimuksessa olen hahmottanut johtajien käsityksiä oman johtamistyönsä sisällöstä ja kohteesta sekä tuoda esille näihin käsityksiin sisältyviä jännitteitä. Olen myös tarkastellut työlähtöisen otteen oppimisprosessia ja oppimisprosessin käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheen ongelmia, kehitystarpeita ja haasteita.

Tutkimukseni viitekehyksenä toimi kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian sovellus kehittävä työntutkimus ja teoria ekspansiivisesta oppimisesta. Toiminnan teoria tarkastelee toimintaa toimintajärjestelmän tasolla ja tarkastelukohteena on kulttuurisesti välittynyt ja *kohteellinen* toiminta (Engeström 2004, 9). Olen pyrkinyt hahmottamaan millaisena työterveyshuoltojen johtajat käsittävät johtamistoiminnan kohteen, mutta myös tuomaan esille käsityksissä ilmeneviä jännitteitä dilemman ja kaksoissidoksen käsitteiden avulla. Olen tarkastellut käsityksistä muodostamiani käsitystyyppiä suhteessa työn historiallisiin organisaatiomuotoihin (Victor & Boynton 1998) ja johtamisen tyypeihin (Virkkunen 1990). Lisäksi olen tarkastellut työlähtöisten otteen oppimisprosessia ekspansiivisen oppimissyklin ja toimintajärjestelmän mallin avulla neljässä työterveyshuoltoyksikössä ja hahmottanut johtajien käsityksiä ongelmista, haasteista ja kehitystarpeista oppimisprosessin käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheessa.

Johtajien käsitykset johtamistyön kohteesta ja sisällöstä jakaantuivat kahdeksaan laadullisesti toisistaan poikkeavaan käsitystyyppiin: K1 Autonomisen profession johtaminen, K2 Työjärjestelyjen avulla johtaminen, K3 Standardit ja laatujärjestelmät johtamisen perustana, K4 Oppimisen johtaminen yksilötasolla, K5 Sisällön johtaminen, K6 Asiakatarpeesta lähtevä johtaminen, K7 Talouden johtaminen ja K8 Oppimisen johtaminen työyhteisötasolla. Nämä käsitystyyppit tuovat esille käsitysten kokonaisvariaation. En pyri niiden avulla tuomaan esille yksittäisten johtajien käsityksiä, sillä kunkin johtaja ilmaisi useampaan kuin yhteen käsitystyyppiin kuuluvia käsityksiä.

Käsityömaista työtapaa ja intuitiivista johtamista ilmensivät K1 ja K2, massatuotantoa ja rationaalista johtamista K3 ja K4, prosessien parantamista ja tulosjohtamista K5, K6 ja K7 sekä massaräätälöintiä, yhteiskehittelyä ja kehitysprosessin hallintaa ilmensi K8:

Dilemmat johtamisen sisältöä ja kohdetta kuvaavissa käsityksenilmauksissa painoutuivat käsitystyyppeihin K1 – K4. K1 sisälsi aineiston ainoan kaksoissidoksen. Näin ollen voidaan tulkita, että käsityömainen työn organisointitapa ja intuitiivinen johtamistapa sekä massatuotanto ja rationaalinen johtamistapa eivät vastaa työterveyshuollon tämän päivän toimintaympäristön haasteisiin. Virkkusen (2008, 45) mukaan se, että toimintakonsepti jää ajastaan jälkeen, eikä enää vastaa muuttuneita toiminnan ja olosuhteiden vaatimuksia, näkyy toimintaan eri suunnista kohdistettujen tavoitteiden välisinä ristiriitoina ja niistä johtuvana määrätietoisuuden heikkenemisenä, mutta myös häiriöiden ja ongelmien lisääntymisenä.

Käsityöhön ja intuitiivisen johtamisen liittyvien käsitystyyppien (K1, K2) dilemmat näkyivät juuri tällaisina tavoitteiden ristiriitana; paineena työtapojen yhtenäistämiseen ja asiakkaiden palveluvaatimusten ja vallitsevan toimintatavan ristiriitaisuuksina. Käsityömainen johtaminen ei enää toiminut. Toisaalta se ei myöskään ollut kovin vallitseva toimintatapa, sillä siihen liittyviä käsityksenilmauksia oli suhteellisen vähän ja niitä ilmaisi vain muutama johtaja. Massatuotantoon ja rationaaliseen johtamiseen liittyvien käsitystyyppien (K3, K4) dilemmat puolestaan viittasivat massatuotannolle ominaisen määritetyn oppimisen riittämättömyyteen. Määritetyssä oppimisessa oppiminen on työtä edeltävä ja siitä erillinen vaihe (Ahonen 2008, 86). Nämä määritetyn oppimisen ongelmat tulivat esille muun muassa katkoksina yksilöasiakkaiden hoitoketjuissa.

Sen sijaan prosessien parantamista ja tulosjohtamista sekä massaräätälöintiä, yhteiskehittelyä ja kehitysprosessin hallintaa ilmentävät käsitystavat (K5 – K8) sisälsivät hyvin vähän tai ei lainkaan dilemmoja. Näin ollen ne vastaavat työn organisaatio- ja johtamistapoina hyvin työterveyshuollon vallitsevaan toimintaympäristöön.

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella työterveyshuollon johtajien keskuudessa vallitsevimmat tavat käsittää johtamistyön sisältö ja kohde olivat K4 oppimisen johtaminen yksilötasolla, joka ilmentää massatuotantoa ja rationaalista johtamista, sekä K4 sisällön johtaminen, joka puolestaan ilmentää prosessien parantamista ja tulosjohtamista. Näiden

vallitsevien käsitystapojen välillä vallitsi kuitenkin suuri ero käsitysten dilemmaattisuudessa. Oppimisen johtaminen yksilötasolla oli vallitsevuudestaan huolimatta hyvin ongelmallinen käsitystapa. Käsitystavan ongelmat toivat esille määritetyn oppimisen riittämättömyyden nykypäivän työterveyshuoltojen toimintaympäristössä. Sisällön johtaminen sen sijaan vallitsevana käsitystapana vastasi hyvin näihin toimintaympäristön vaatimuksiin. Tähän käsitystapaan sisältyneet muutamat dilemmat toivat esiin uuden toiminnan käyttöönottovaiheeseen sisältyviä kolmannen asteen ristiriitoja, jotka näkyivät uuden ja vanhan toimintatavan välisinä törmäyksinä.

Olen tarkastellut työterveyshuollon johtajien käsityksiä työlähtiöisten menetelmien oppimisprosessista neljässä työterveyshuoltoyksikössä. Oppimisprosessi on ollut kaikissa näissä yksiköissä luonteeltaan ekspansiivinen, kollektiivinen ja pitkäkestoinen prosessi. Jokainen näistä oppimisprosesseista on pitänyt sisällään omanlaisiaan piiteitä ja kukin yksiköistä on oppimisprosessissaan ekspansiivisen oppimissyklin eri vaiheessa. Kolmessa yksikössä oppimisprosessin ohjaajana ovat toimineet kehittämiskonsultit. Näissä yksiköissä näkökulmana on ollut työterveyshuollon oman toimintatavan kehittämisessä. Sen sijaan neljännessä yksikössä oppimisprosessin käynnistäjänä on toiminut yksikön johto. Tässä yksikössä myös näkökulma on ollut erilainen; on pyritty tietoisesti kehittämään yksikön toimintakonseptia. Yksiköistä yksi on edennyt oppimisprosessissaan uuden toiminnan vakiinnuttamisvaiheeseen. Tässä yksikössä työlähtiöiset menetelmät ovat muuttaneet ja laajentaneet työn kohdetta; altisteiden ja työympäristön sijasta tarkastellaan työtoiminnan muutosta. Työlähtiöinen toimintatapa näkyy yksikössä kaikissa työn vaiheissa toiminnan suunnittelusta käytännön asiakastyöhön. Kaksi yksiköistä on prosessissaan uuden menetelmän käyttöönottovaiheessa. Toisessa yksiköistä työn kohde on laajentunut, mutta uusia työlähtiöisiä menetelmiä ei vielä käytetä systemaattisesti, kun taas toisessa yksikössä uudet menetelmät ovat muuttaneet yksittäisten työntekijöiden toimintatapaa. Neljännessä yksikössä oppimisprosessi on edennyt uuden ratkaisun mallintamisvaiheeseen. Tämä yksikkö on lähtenyt kehittämään toimintaansa työlähtiöiseen suuntaan muita yksiköitä myöhemmin; työlähtiöinen koulutus oli tutkimuksen aineistonkeruuhetkellä vasta aluillaan.

Keskeisimmät ongelmat, kehitystarpeet ja haasteet työlähtiöisten menetelmien käyttöönottovaiheessa koskivat menetelmien oppimista ja levittämistä oman työterveyshuoltoyksikön sisällä. Työntekijöiden oli vaikea muuttaa omaa

tarkastelunäkökulmaansa; työterveyshuollossa näkökulma on perinteisesti ollut lääketiedepainotteinen, kun taas työlähtöiset menetelmät tarkastelevat työpaikan toimintaa muutoksen ja oppimisen näkökulmasta. Myös mallien käyttäminen ja niiden teoreettisen taustan ymmärtäminen oli työntekijöille, mutta myös osalle johtajista, vaikeaa. Työlähtöisten menetelmien levittäminen omassa työterveyshuoltoyksikössä oli haasteellista. Koska vain osa työntekijöistä oli osallistunut hankkeisiin (ESR1 ja Työläs), menetelmäosaamista on pyritty levittämään koulutuksen ja uusien työnjaon mallien avulla. Yksittäisten työntekijöiden tasolla on kuitenkin ilmennyt muutosvastarintaa. Kehittämistarpeena koettiin yhteisen toimintatavan luominen ja menetelmien yhteinen kehittäminen ja arviointi. Uuden menetelmän käyttöönottovaiheessa ilmenneet ongelmat, haasteet ja kehittämistarpeet olivat paikannettavissa uuden ja vanhan toimintatavan väliseksi kolmannen asteen ristiriidoiksi

Työlähtöisten menetelmien vakiinnuttamisvaiheessa ongelmat, haasteet ja kehittämistarpeet liittyivät yhteistyötahojen kanssa toimimiseen. Menetelmien markkinoiminen organisaatioasiakkaille koettiin haasteena, johon työterveyshuollon tulisi kyetä vastaamaan. Tärkeän pidettiin menetelmien tunnetuksi tekemistä ja niiden vaikuttavuuden perustelemista. Törmäyksiä naapuritoimintojen kanssa ilmeni; muun muassa Kela ei hyväksynyt menetelmiä korvauksen piiriin ja kuntoutusyhteistyössä työterveyshuollon ja kuntoutuksen prosessien limittymättömyys koettiin ongelmaksi. Vakiinnuttamisvaiheessa ilmenneet ongelmat, kehitystarpeet ja haasteet olivat paikannettavissa neljännen asteen ristiriidoiksi muuttuneen työterveyshuollon toiminnan ja sen naapuritoimintojen välillä. Nämä ristiriidat saattavatkin toimia lähteinä työterveyshuollon seuraavan oppimissyklin aloittaville ensimmäisen ja toisen asteen ristiriidoille.

Lähteet

Abrahamson, E. (1997). The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics. The Effects of long waves, Labor Unions, and Turnover, 1875 to 1992. *Academy of Management Journal*, 40, 3, 491 – 533.

Adler, P. S. (2003). Towards Collaborative Interdependence: A Century of Change in the Organization of Work. Teoksessa Bruce, E. Kaufman, Richard A. Beaumont, and Roy B. Helfgot, (Eds.) *The Evolution from Industrial Relations to Human Resources and Beyond*, Armonk, NY: M. E. Sharp, 353 – 399.

Ahonen, H. (2008). Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys. Teleyrityksen asiakaspalvelun työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen uudistaminen osana teknologisesti taloudellista kumousta. Helsinki: Yliopistopaino.

Ahonen, S. (1995). Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä, 113 – 160.

Barley, S. R. & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37 (3), 363 – 399.

Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (2002). *Individualization: institutionalized individualism and its social and political consequences*. London: Sage.

Brown, G & Yule, G. (1983). *Discourse analysis*. Cambridge: University Press Cambridge.

Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding. An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-konsultit

Engeström, Y. (1993). Developmental studies of work as a testbench of activity theory. In Chaiklin, S. & Lave, S. (Eds.), *Understanding practice: Perspectives on activity and context*. Cambridge: Cambridge University Press.

Engeström, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Painatuskeskus.

Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work* 14 (1), 133 – 156.

Engeström, Y. (2004). *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä*. Tampere: Vastapaino.

Francis, H. (1996). Advancing phenomenography – Questions of method. Teoksessa Dall’Alba & Hasselgren, B. (Eds.) *Reflection on Phenomenography. Toward a Methodology?* Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis, 35 – 48.

Gröhn, T. (1989). Fenomenografinen tutkimusote. Teoksessa Gröhn, T. & Jussila, J. (toim.) *Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa*. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitos, Tutkimuksia 123. Helsinki: Yliopistopaino.

Heiskala, R. (2006). Kansainvälisen toimintaympäristön muutos ja Suomen yhteiskunnallinen murros. Teoksessa Heiskala, R. & Luhtakallio, E. (toim.) *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta*. Helsinki: Gaudeamus, 14 – 42.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2003). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Husman, K. (2003). Työterveystieteiden sääntö. Teoksessa Antti-Poika, M., Martimo, K-P., Husman, K. (toim.) *Työterveyshuolto*. Helsinki: Duodecim, 29 – 39.

Hyrkkänen, U. (2007). Käsitteistä ajatuksen poluille. Ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystoiminnan konseptin kehittäminen. Helsinki: Yliopistopaino

Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. Opas toiminnan suunnitteluun ja seurantaan (1997). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos.

HS 8.3.2009 <http://www.hs.fi/> (luettu 15.3.09)

Häkkinen, K. (1996). Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin, Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 21. Jyväskylä.

Igira, F. & Aanestad, M. (2009). Living with Contradictions: Complementions Activity Theory with the notion of "Installed Base" to Adress the Historical Dimension of Transformation. *Mind, Culture and Activity*, 16, 209 – 233.

Kansallinen innovaatiostrategia (2008). Helsinki: Elinkeinoministeriö.

Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007 – 2015 (2006). Uusistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia

Kasvio, A & Kandolin, I. (2007). Työ ja työntekijät. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R. Heikkilä, P. Kasvio, A., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J. Tossavainen, A. (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2006. Helsinki: Työterveyslaitos, 7 – 56.

Kettunen, P. (2005). Globaalin talouskilpailun nationalismi. Teoksessa Pakkasvirta, J. & Saukkonen, P. (toim.) Nationalismi. Porvoo: WSOY, 437 – 453.

Launis, K. & Pihlaja, J. (2005). Työhyvinvointi ja toimintakonseptien muutokset. Konsepti. Toimintakonseptin uudistajien verkkolehti. <http://www.muutoslaboratorio.fi/> (luettu 29.3.09)

Manninen, P., Laine, V., Leino, T., Mukala, K., Husman, K. (2007). Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos

Marton, F. (1981). Phenomenography – describing conceptions of the world around us. *Instructional Science* 10, 177 – 200.

Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus, 79 – 147.

Miettinen, A. (1999). Organisaatioiden muutos- ja kehittämisprosessit – luonne ja dynamiikka. *Aikuiskasvatus* 1:1999

Mäkitalo, J. (2006). Onko työterveyshuollon toimintakonsepti muuttumassa? KONSEPTI -toimintakonseptin uudistajien verkkolehti 1/2006. <http://www.muutoslaboratorio.fi/> (luettu 25.3.09)

Mäkitalo, J. & Paso, E. (2008). Työ, työ ja työ. Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. Euroopan sosiaalirahasto, Verve, Työterveyslaitos, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto

Niikko, A. (2003). Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia N:o 85. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

PTK 23/2009 vp - Täysistunto ja suullinen kyselytunti osoitteessa <http://www.parlament.fi/> (luettu 15.3.09)

Rantanen, J. (1999). Työterveyshuollon työkykyä ylläpitävä toiminta tänään ja tulevaisuudessa. Teoksessa Peltomäki, P., Husman, K., Jarvisalo, J., Laine, A., Lamberg, M. E. (toim.) *10 – vuotta tyky-toimintaa: työkykyä ylläpitävä toiminta uudistuu*. Seminaariraportti, Turku 3 – 4.12.1998. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos, Kansaneläkelaitos, 19 – 28

Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Sennet, R. (2002). Työn uusi järjestys: miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Alkuteos: The Corrosion of Character. Suomennos: Kivinen, E. & Kivinen, D. Tampere: Vastapaino

Syrjälä, L. (1995). Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä, 9 – 66.

Säljö, R. (1996). Minding action – Conceiving of the world versus participating in cultural practices. Teoksessa Dall’Alba & Hasselgren, B. (Eds.) Reflection on Phenomenography. Toward a Methodology? Göteborg: Acta Univeritatis Gothoburgensis, 19 – 34.

Työterveyshuoltolaki (1383/2001)

Uljens, M. (1996). On the philosophical foundations of phenomenography. Teoksessa Teoksessa Dall’Alba & Hasselgren, B. (Eds.) Reflection on Phenomenography. Toward a Methodology? Göteborg: Acta Univeritatis Gothoburgensis, 103 – 128

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta. Helsinki 27.12.2001

Victor, B. & Boynton, A. (1998). Invented here: Maximizing your organization's internal growth and profitability. Boston: Harvard Business School Press.

Virkkunen, J. (1990). Johtamisen rationalisointi vai kehityksen hallinta. Tulosjohtamisen tehokkuuskäsitys ja sen ylittämisen mahdollisuudet. Helsinki: Julkishallinnon kouluttajat.

Virkkunen, J. (2002). Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa Virkkunen, J. (toim.) Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 20. Helsinki.

Virkkunen, J. (2004). Toimintakonseptin osallistava kehittäminen – tekijät mukaan uudistamistyöhön. Konsepti. Toimintakonseptin uudistajien verkkolehti.

<http://www.muutoslaboratorio.fi/> (luettu 30.3.09)

Virkkunen, J. (2009). Johtamisopit, talouden kehitys ja toimintakonseptit. Konsepti. Toimintakonseptin uudistajien verkkolehti. <http://www.muutoslaboratorio.fi/> (luettu 21.4.09)

<http://www.muutoslaboratorio.fi/> (luettu 31.3.10)

<http://www.ttl.fi/internet/suomi/organisaatio> (luettu 30.3.09)

<http://www.tyolas.fi> (luettu 31.3.10)

http://www.verve.fi/Suomeksi/Konsultointi/Tyota_kehittamaan (luettu 30.3.09)

Julkaisemattomat lähteet

Ahonen, H. (2009). Oppiminen muutoksessa. Luento 23.11.2009. Toimintakonseptien muutokset ja työhyvinvoinnin edistäminen seminaari, Työterveyslaitos. Helsinki.

Engeström, Y. & Sannino, A. (2009). Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts: A methodological framework. Paper submitted to a special issue of Journal of Organizational Change Management

Mäkitalo, J. (2010) Kommenttipuheenvuoro 26.5.2010. Työläs-Summit: Työterveyshuoltoyksiköiden toiminnan erilaiset kehitysvaiheet, Verve. Oulu.

Pihlaja, J. (2010) Some observations on the use of the Wiki platform in a project introducing new working methods in occupational health units. Luento 19.03.2010. Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikkö (CRADLE), Helsingin yliopisto.

Summit-kokouksen ohjelma 1.12.08, Työläs-hanke

Virkkunen, J. (2008). Käsikirjoitus vielä nimeämättömään kirjaan. Päiväty 18.12.2008

Virkkunen, J. (2009b). Toimintakonseptien osallistava kehittäminen. Luento 23.11.2009.
Toimintakonseptien muutokset ja työhyvinvoinnin edistäminen seminaari,
Työterveyslaitos. Helsinki.

LIITE 1: Haastattelurunko

Haastattelurunko

Kertoisitko lyhyesti yksiköstänne?

henkilökunta/ asiakasorganisaatiot

1

Mitä työlähtöinen ote merkitsee ja mitä se tarkoittaa erityisesti teidän yksikössänne?

Millainen merkitys työlähtöisellä otteella on nyt organisaatiossanne?

Milloin olette tulleet mukaan käyttämään ja kehittämään työlähtöistä otetta?

Minkä takia tulitte mukaan?

Miksi malli teille tarvittiin?

Millainen prosessi otteen oppiminen on ollut? Voisitko kuvata?

- annettiinko malli valmiina, vai oletteko olleet mukana kehittämässä?
- miten malli muodostettiin/ miten sen kehittäminen tapahtui?
- millainen oman yksikkösi/ muiden yksikköjen/ konsulttien rooli kehittämisprosessissa oli?
- Millaisia vaiheita prosessissa on ollut?
- Missä vaiheessa olette nyt?

2

Millaisena näet oman roolisi työlähtöisen osaamisen käyttöönoton vakiinnuttamisessa ja levittämisessä?

– Ketkä ovat vastuussa teidän organisaatiossa ja mikä teidän työnjako on keskenänne?

– Mikä merkitys työlähtöisellä otteella on omassa työnkuvassasi?

3

Miten olette yksikössänne johtaneet/ organisoineet?

1. Työlähtöisen osaamisen käyttöönottoa? Yksilö/ tiimi

2. Työlähtöisen osaamisen levittämistä muille (ei koulutukseen osallistuneille) työntekijöille?
3. Työlähtöisten välineiden tasapainoiseen käyttöön siirtymistä?
 - Ovatko sekä työpaikkaselvitys, että työterveystarkastus molemmat käytössä tasapainoisesti? Miten sitä seurataan ja miten johdetaan?
4. Työlähtöisten menetelmien variaatioiden hallintaa?
 - Pyrittekö pitämään kiinni vakiomalleista vai kehitetäänkö malleja edelleen?
 - Miten kehittämistä ohjataan / seurataan?

4

Minkälaisiin asiakastarpeisiin työlähtöisillä menetelmillä kyetään vastaamaan?

1. Miten työlähtöistä otetta on markkinoitu asiakkaille, jotka eivät ole olleet pilottihankkeissa mukana?
 - Millaisia tilaisuuksia, materiaaleja yms. on käytetty
2. Millaisille asiakkaille menetelmiä tarjotaan?
 - Osalle vai kaikille asiakkaille?
3. Millaista palautetta olette saaneet asiakkailta kun työlähtöistä otetta on käytetty?
4. Onko esimerkkiä onnistumisista/ epäonnistumisista?