

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2019

Leena Ahola

# VARJOSTAMINEN VERTAISKEHITTÄMIS- MENETELMÄNÄ

Tammelan kunnan päiväkotien laitoshuollossa

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Huhtikuu 2019 | 51 sivua

Leena Ahola

# VARJOSTAMINEN VERTAISKEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

- Tammelan kunnan päiväkotien laitoshuollossa

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia varjostuksen soveltuvuutta vertaiskehittämismenetelmänä Tammelan kunnan päiväkotien laitoshuoltajien työn kehittämiseen, osaamisen jakamiseen ja työtapojen yhtenäistämiseen. Työn tavoitteena oli tuottaa varjostamiseen malli, jota voidaan hyödyntää koko kuntaorganisaation vertaiskehittämiseen. Kehittämistyön ohella luotiin lomake, joka tukee varjostamisen jälkeen käytävää vertaiskehittämiskeskustelua.

Opinnäytetyön tietoperustana on perehdytty ammatillisen osaamisen jakamisen, vertaiskehittämisen ja vertaisuuden teorioihin sekä 70:20:10-malliin, jonka perusteella vertaiskehittämismenetelmät ovat perusteltuja työssäoppimisen muotoja. Mahdollisuus kohdata vertaisia, käydä kehittävää dialogia ja oppia yhdessä on tuloksia tuottava mahdollisuus.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista kehittämistutkimusmenetelmää käyttäen. Aineisto kerättiin syksyllä 2017. Aineisto koostuu laitoshuoltajien varjostamisen aikana kirjoittamista muistiinpanoista, sekä puimala-menetelmällä pidettyyn työpajan aikana tehdyistä havainnoista ja äänitysmateriaalista.

Tutkimuksen perusteella havaittiin, että varjostaminen soveltuu hyvin vertaiskehittämismenetelmäksi fyysisiin käytännön tehtäviin kuten päiväkodin laitoshuoltajan tehtäviin. Hyvin suunnitellulla ja järjestetyllä varjostamisella voidaan jakaa osaamista sekä kehittää ja yhtenäistää työtapoja.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että edellä mainitut löydökset vahvistavat aikaisempia tutkimustuloksia siitä, että sosiaalisilla kontakteilla on merkitystä ammatilliseen oppimiseen. Tutkimustulosten perusteella kuntaorganisaation kannattaa ottaa käyttöön vertaiskehittämismenetelmiä kuten työn varjostamisen. Vertaiskehittämismenetelmillä työntekijöiden ammatillinen osaaminen kehittyy ja saadaan jakoon parhaat käytännöt.

ASIASANAT:

Vertaiskehittäminen, osaamisen jakaminen, varjostaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business and Administration/ Master`s Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

April 2019 | 51 pages

Leena Ahola

## JOB SHADOWING AS A PEER LEARNING METHOD

- in the day care institutional cleaning of the municipality of Tammela

The objective of the present Master's thesis was to investigate the suitability of job shadowing as a peer learning method in the municipality of Tammela to foster work development, knowledge sharing and the streamlining of the working methods of day care institutional cleaners. The aim of the study was to develop a job-shadowing model, which can be used as a peer learning method at the municipal level. In addition, a form was created to support the peer learning method discussions after the shadowing. This study is based on the theories of sharing professional knowledge and peer learning. In addition, the 70:20:10 model was used as it justifies the use of peer learning methods in job learning. The possibility to meet peers, have useful dialogue and learn together creates opportunities for achieving results.

The study applies qualitative development research methods. The data were collected in the autumn of 2017. The data are composed of the notes written by the cleaners during the job-shadowing period, as well as observations and recordings from a workshop that was held using the "Puimala" method. The results show that job shadowing is appropriate for peer learning in practical and physical tasks such as institutional cleaning tasks in daycare. Well planned and organized job shadowing encourages knowledge sharing and develops and streamlines the working methods.

Thus, it can be concluded that the findings mentioned above confirm the results of previous research, which demonstrate that social contacts have an impact on professional learning. Municipalities could take peer learning methods, such as job shadowing, in use. With peer learning methods, the professional learning of the employees' increases and the best methods are used effectively.

### KEYWORDS:

peer learning method, knowledge sharing, spying

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Kehittämistyön taustaa ja tavoitteet	6
1.2 Tutkimuksen menetelmät ja aineisto	9
1.3 Kohdeorganisaation esittely	11
<b>2 AMMATILLINEN OSAAMINEN JA SEN JAKAMINEN</b>	<b>17</b>
2.1 Ammatillisen osaamisen muodostuminen	17
2.2 Ammatillisen osaamisen kehittäminen ja jakaminen 70:20:10-mallilla	19
<b>3 VERTAISKEHITTÄMISMENETELMÄT</b>	<b>22</b>
3.1 Vertaiskehittämisen teoreettinen tausta	22
3.2 Toimintovertailu eli benchmarking	24
3.3 Vertaismentorointi	25
3.4 Työn varjostaminen	26
3.5 Vertaisosaamiskeskustelu	30
<b>4 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS</b>	<b>33</b>
4.1 Varjostamiskokeilun suunnittelu	33
4.2 Varjostamiskokeilun toteutus	35
4.3 Aineiston keruu varjostamisen aikana	38
<b>5 VARJOSTAMISKOKEILUN TULOKSET</b>	<b>40</b>
5.1 Ryhmän yleiset kokemukset varjostamisesta	40
5.2 Varjostamisen soveltuvuus laitoshuoltajien ammatillisen osaamisen jakamiseen	41
5.3 Varjostamisen soveltuvuus laitoshuoltajien työn kehittämiseen	43
5.4 Varjostamisen soveltuvuus laitoshuoltajien työtapojen yhtenäistämiseen	43
5.5 Kehittämisehdotukset	45
<b>6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>48</b>
<b>7 LÄHTEET</b>	<b>51</b>

## KUVAT

Kuva 1 Tammelan kunnan strategia 2016-2023	13
Kuva 2 70:20:10-malli ammatillisessa oppimisessa (T. Kauma ym. 2015)	21

## KUVIOT

Kuvio 1. Toimintatutkimus on jatkuva, syklinen prosessi, joka tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen. (J. Kananen 2014,13)	10
Kuvio 2. Tutkimuksessa toteutunut varjostamisprosessi	46

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kehittämistyön taustaa ja tavoitteet

Julkinen sektori, erityisesti kunnat, ovat kovien muutospaineiden alla. Sosiaali- ja terveysalan muutokset ja maakuntauudistus muuttavat kuntien vastuita ja toimialoja oleellisesti 2020-luvulla. Kuntien järjestämisvastuulle jäävät laajimpina lakisääteisinä toimialoina varhaiskasvatus eli päivähoido ja esiopetus sekä koulutus. Peruspalveluja tuottavilla organisaatioilla kuten päiväkodit ja koulut on tavoitteena tuottaa laissa määritellyt palvelut mahdollisimman kustannustehokkaasti. Yleensä ollaan kuitenkin sitä mieltä, että kilpailun ja kasvutavoitteiden puutteen vuoksi julkishallinnon peruspalveluja tuottavat organisaatiot ovat tehottomampia kuin yksityiset, voittoa ja kasvua tavoittelevat organisaatiot. Säästöjen toivossa monet kunnat ovatkin ulkoistaneet tukitoimintojaan, esimerkiksi ruoka- ja siivouspalveluja, yksityisille toimijoille, joiden uskotaan tuottavan samat palvelut tehokkaammin ja edullisemmin.

Jos julkinen organisaatio aikoo menestyä tulevaisuudessa, sen on myös kehitettävä ja tehostettava toimintaansa jatkuvasti. Kehittämishankkeet edellyttävät ajattelutapojen, asenteiden ja arvojen muuttumista organisaatiossa ja näiden myötä myös ihmisten toiminta ja käyttäytyminen muuttuvat. Kilpailukyky riippuu entistä enemmän henkilöstön osaamisesta, osaamisen hyödyntämisestä ja kyvystä oppia ja kehittää uutta. Organisaation ydin on yhä enemmän sen palveluksessa olevan henkilöstön osaaminen. Yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta osaamisen kehittämisestä on tullut entistä tärkeämpää. Jatkuva oman ammatillisen osaamisen kehittäminen on eilinehto säilyttää kyky ja edellytykset selvittää nykypäivän monimutkaistuvista työtehtävistä.

2010-luvulla kunnista jää merkittävä osa työntekijöistä eläkkeelle ja heidän mukanaan vuosikymmenten aikana hankittu osaaminen on vaarassa kadota, ellei sitä onnistuta eri keinoin siirtämään työyhteisöön. Osaamisen säilyttämiseen, kehittämiseen ja jakamiseen tarvitaan yhteisöllisiä työssä oppimisen käytäntöjä, sosiaalista vuorovaikutusta ja osallistamista. Osallistavalla johtamisella ja osaamista tukevalla työskentelyllä on suuri merkitys osaamisen säilyttämisessä ja sen jakamisessa. Osaamisen kehittämiseen panostava organisaatio luo työskentelyolosuhteet jossa vuorovaikutus voi kukoistaa.

Ollessaan tekemissä toisten kanssa ihminen sosiaalistuu eli omaksuu toisen yksilön tai ryhmän ajattelumalleja ja teknisiä taitoja pelkästään seuraamalla toisten käyttäytymistä

ja tekemistä. Tätä socialisaation perusoppia hyödyntäen on kehitetty vertaiskehittämismenetelmä, jota kutsutaan varjostamiseksi.

Varjostus tarkoittaa sitä, että kaksi eri paikassa samaa työtä tekevää seuraa ja havainnoi toistensa työskentelyä sovittun ajan. Kun varjostettavan kokemus ja osaaminen näyttäytyvät varjostajalle aidossa työympäristössään varjostaja oppii paremmin kuin esimerkiksi kirjallisen ohjeen avulla. Varjostamisen jälkeen varjostaja ja varjostettava jakavat kokemuksensa syvässä dialogissa, jota voidaan kutsua vertaisosaamiskeskusteluksi tai vertaiskehittämiskeskusteluksi. Tässä keskustelussa he tekevät havaintonsa, tietonsa ja osaamisensa konkreettisesti näkyviksi. (Puhakka, Sihvo, Väyrynen & Häkkinen 2011.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on analysoida varjostamista vertaiskehittämismenetelmänä Tammelan kunnan päiväkotien laitoshuollossa. Tavoite on kokeilla käytännössä, miten varjostaminen toimii laitoshuoltajan oman työn kehittämisessä ja toimintatapojen yhtenäistämässä sekä pohtia teorian ja tutkimuksen tulosten pohjalta millainen vertaiskehityskeskustelu varjostuksen jälkeen kehittäisi toimintatapoja.

Tarve päiväkotien laitoshuoltajien työtapojen kehittämiseen ja toimintatapojen yhtenäistämiseen syntyi, kun kyseinen ammattiryhmä siirtyi kunnan organisaatiossa varhaiskasvatuksesta ruoka- ja puhdistuspalvelujen alaisuuteen vuonna 2013. Tammelan kunnan perusturva- ja sosiaalitoimi siirrettiin Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymän hoidettavaksi ja samalla varhaiskasvatus, joka oli ollut myös sosiaalitoimen alaisuudessa, siirtyi osaksi sivistystoimialaa. Varhaiskasvatuksen tukipalveluissa toimineet laitoshuoltajat siirtyivät uudistuksessa 2007 perustettuun ruoka- ja puhdistuspalveluyksikköön. Laitoshuoltajien siirtoa perusteltiin sillä, että he pääsevät yksikköön, jossa on substanssi alan osaamista niin työnohjaamisessa kuin työnjohdossakin. Aikaisemmin he olivat työskennelleet päiväkotien johtajien alaisuudessa. Jokaisessa päiväkodissa oli omat työskentelytapansa ja johtamiskulttuurinsa, joten yhtenäistä toimintatapaa laitoshuoltajien työhön ei ollut muodostunut.

Laitoshuoltajien toimenkuva päiväkodeissa on laaja ja siksi heistä käytetäänkin useasti nimitystä moniosaaja. He huolehtivat päiväkotien siisteydestä ja ruokapalveluista. Siivous ja sen taso vaikuttavat oleellisesti esimerkiksi infektioautien tarttumiseen, allergioihin ja yleiseen viihtyisyyteen, siksi siivous on erittäin tärkeässä roolissa päiväkodeissa ja laitoshuoltajan työssä. Laitoshuoltajan pitää osata hygieeniset siivousmenetelmät ja suunnitella siivousjärjestys niin, että se soveltuu päiväkodin toimintaan ja etenee puhtaista tiloista likaisempiin. Myös siivousaineiden ja -laitteiden käyttö tulee hallita hyvin.

Päiväkotien siivous on mitoitettu ulkopuolisen konsultin toimesta. Mitoittaminen tarkoittaa siivousalueen työajanlaskentaa ja siivousmenetelmien määrittämistä.

Ruokapalveluissa laitoshuoltajan rooli on vastata päiväkodin jakelukeittiön toiminnasta. Vuonna 2016 Ruoka- ja puhdistuspalveluissa laadittiin sisäiset palvelukuvaukset ruokapalveluiden tuottamisesta varhaiskasvatukselle eli käytännössä päiväkodeille. Palvelukuvauksissa määriteltiin tarkasti palveluiden sisältö ja toimintatavat yhdessä asiakkaan eli varhaiskasvatuksen edustajien kanssa. Laitoshuoltajien rooli ruokapalvelujen tuottajana päiväkodeissa on suuri. He mm. tekevät ruoka- ja elintarviketilaukset, valmistavat aamupalat ja satunnaisesti myös välipalat, laittavat ruuat tarjolle päiväkotiosastoille ja hoitavat astiahuollon. Laitoshuoltaja myös varmistaa sen, että keskuskeittiöltä tilattu erityisruokavalioannos tarjoillaan oikealle asiakkaalle.

Ruoka- ja puhdistuspalvelun esimiehet ovat havainneet, että eri päiväkodeissa työskentelevät laitoshuoltajat toimivat palvelukuvauksista ja siivousmitoituksista huolimatta hyvin eri tavoin arjen käytänteissä. Laitoshuoltajat itse ovat kertoneet tehneensä samoja havaintoja, kun ovat keskustelleet keskenään työn sisällöistä. Asiakkaat, joilla tässä tarkoitetaan päiväkotien esimiehiä, eivät ole tuoneet tätä asiaa esille ongelmana, eli se ilmeisesti ole kuitenkaan vaikuttanut palvelun laatuun.

Ongelma muodostuu siitä, että laitoshuoltajien on vaikeaa sijaistaa toisiaan, jos käytänteet ovat erilaiset. Laitoshuoltajien esimiehen on vaikeaa perehdyttää uusia sijaisia, jos joka päiväkodissa on omat tapansa laitoshuoltopalvelun hoitamisessa. Työnkierron järjestäminen sujuvasti ei toimi päiväkotien laitoshuoltajien osalta, koska käytännön työtavat vaihtelevat niin suuresti. Ongelmana on myös se, että jokaisessa päiväkodissa työskentelee vain yksi laitoshuoltaja, joten heillä ei ole vertaistyöntekijää lähellä, joka kanssa voisi vaihtaa ajatuksia ja kehittää työskentelyä.

Keväällä 2017 Tammelan päiväkotien laitoshuoltajille tarjottiin mahdollisuus osallistua kehittämiskokeiluun, jonka tavoitteena on selvittää käytännössä varjostus-menetelmän soveltuvuutta työn kehittämiseen ja työtapojen yhtenäistämiseen. Kokeilutoiminta eroaa kehittämisprojektista siinä, että kokeilulla on avoimempi ja tutkivampi ote: mitään ei lyödä lukkoon, vaan jonkin asian toimivuus tutkitaan käytännössä. (Viitala 2013.)

Ongelman ratkaisemiseksi asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten varjostaminen vertaiskehittämismenetelmänä soveltuu laitoshuoltajien osaamisen jakamiseen, työn kehittämiseen ja työtapojen yhtenäistämiseen?



2. Millainen vertaisosaamiskeskustelu varjostamisen jälkeen kehittää molempien osapuolien työskentelyä?

Tutkimusalue on rajattu koskemaan Tammelan kunnan päiväkodeissa työskenteleviä laitoshuoltajia ja heidän työtään ruoka- ja puhdistuspalvelutehtävissä.

## 1.2 Tutkimuksen menetelmät ja aineisto

Tutkimusstrategian ja tutkimusmetodin valinta riippuu valittavasta tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmista. Tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset ratkaistaan tutkimusmenetelmillä ja erilaisten aineistojen avulla. Tutkimus elää aina siihen asti, kunnes tutkimus on viimeistelty ja jätetty tarkastettavaksi. Tutkimusstrategian valinta ei aina ole helppo päätös. Tämän tutkimuksen osalta eri mahdollisuuksina käytiin läpi sekä tapaus- että toimintatutkimuksen teoriaa mm. Kanasen (2014) ja Ojasalon (2014) teosten perusteella.

### **Toimintatutkimus (Action research)**

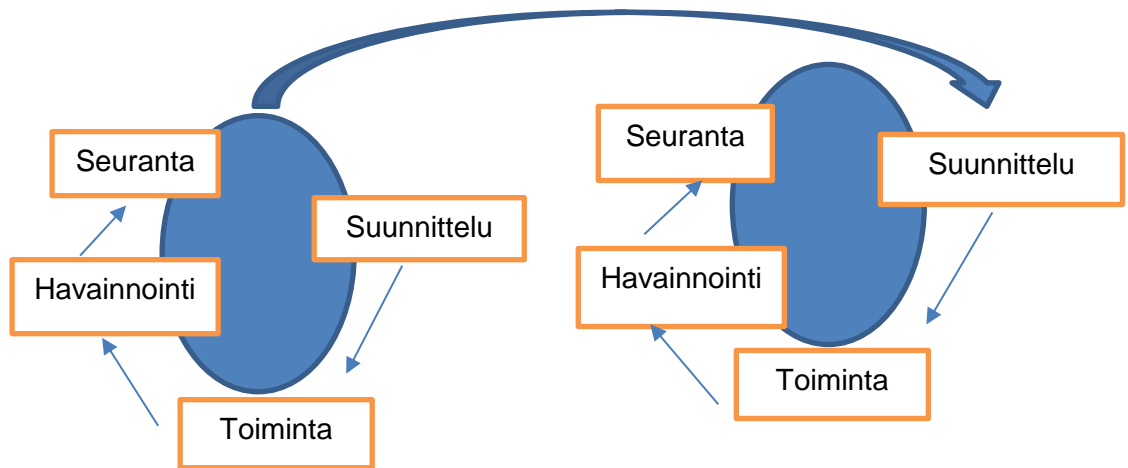
Jorma Kananen on kirjoittanut kirjan –toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona (2014), jossa hän avaa käsitettä toimintatutkimus hyvin laajasti. Kanasen mukaan toimintatutkimuksella (action research) pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä. Yhteistyö on oleellinen elementti toimintatutkimuksessa eli sitä tekevät ja siihen olallistuvat ne, joita ongelma koskee. Toimintatutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen ja tulokset pitävät paikkansa vain tämän tapauksen suhteen. Toimintatutkimus ei pyri ensisijaisesti yleistämiseen perinteisen tutkimuksen tavoin.

Oleellisia elementtejä toimintatutkimuksessa ovat (Coghlan & Brannick 2010, 4):

- toiminnan kehittäminen (muutos)
- yhteistoiminta
- tutkimus
- toimijan eli tutkijan mukanaolo

Toimintatutkimuksen toteutus on toistuva, syklinen prosessi jolla tavoitellaan jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja pysyvää muutosta. Prosessi lähtee liikkeelle suunnittelusta, etenee toimintaan ja sen havainnointiin ja reflektointiin eli seurantaan. Sykliä seuraa uusi

sykli, joka lähtee siitä mihin ensimmäisen kehittämissyklin aika päästiin. Käytännön työelämässä haasteeksi nousee se, saadaanko muutos aikaiseksi näillä tekijöillä, vaikka kehittämiseen vaikuttavat tekijät tutkimuksen kautta tunnetaankin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014.)



Kuvio 1. Toimintatutkimus on jatkuva, syklinen prosessi, joka tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen. (J. Kananen 2014,13)

Katri Ojasalon (2014) mukaan toimintatutkimus painottuu yhtäaikaaisesti sekä tutkitun tiedon tuottamiseen, että käytännön muutoksen aikaansaamiseen. Kohteena on tyypillisesti ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen. Toimintatutkimuksen keskeinen piirre on organisaatiossa toimivien ihmisten aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön.

Tutkimusstrategiaksi valikoitui, tutkimuksen teorian jäsenyessä, osallistava toimintatutkimus, jolle tyypillisiä ovat seuraavat piirteet:

- Tutkimuksen kohteena ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen
- Muutoksen vieminen käytäntöön ja sen arvioiminen
- Käytetään useita metodeja, esimerkiksi havainnointi, tutkittavien osallistaminen ja vuorovaikutus
- Tavoitteena käytännön muutoksen aikaansaaminen

Tämän kehittämiskokeilun tutkimusstrategia on yksilötasolle menevä kvalitatiivinen eli laadullinen toimintatutkimus (action research). Toimintatutkimus kohdistuu lähes aina ihmisten toiminnan muuttamiseen ja juuri tästä kokeilussa on kyse. Tavoite on kokeilla, toimiiko varjostaminen vertaiskehittämismenetelmänä toimintatapojen yhtenäistämässä ja millainen vertaisosaamiskeskustelu varjostuksen jälkeen kehittäisi toimintatapoja. Itse olen toimijana mukana tutkimuksessa, koska työskentelen esimiehenä kyseisessä yksikössä. Haasteena on toimia puolueettomasti tutkimuksen toteuttajana. Pyrin toimimaan tutkimuksessa fasilitaatorina, joka innostaa ja rohkaisee kokeilemaan, auttaa ymmärtämään asian merkitystä ja asioiden välisiä yhteyksiä.

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmiksi valkoituivat dokumenttianalyysi ja työpaja työskentely, koska kyseisissä menetelmissä tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Dokumentteja ovat laitoshuoltajien tekemät muistiinpanot varjostuksesta ja sen jälkeen käydyistä vertaisosaamiskeskusteluista. Puimala menetelmällä toteutetussa työpajassa tutkittavat osallistettiin ryhmänä kehittämään toimivaa mallia vertaiskehityskustelulle.

Puimala menetelmä on kehitetty vertaisoppimisen vahvistamiseen ja kehittämistyön tulosten levittämiseen. Puimalassa asioita puidaan yhdessä, jyvien erottamiseksi akanoista (Arnkil, 2010). Menetelmää on kehitetty Kuntaliiton ja Työelämän tutkimuskeskusten yhteistyönä työelämän kehittämisohjelman rahoituksella. Puimala työpaja antaa mahdollisuuden ja aikaa kokemusten vaihdolle ja vuoropuhelulle sekä aidolle kuuntelemiselle ja kuulluksi tulemiselle. Puimalassa kootaan yhteen monia toimijoita ja näkökulmia ja siksi ne luovat edellytyksiä hyvälle vuoropuhelulle ja vertaisoppimiselle.

### 1.3 Kohdeorganisaation esittely

Tammela on Kanta-Hämeessä, Hämeen historiallisen härkätien varrella, sijaitseva kunta, jonka maapinta-ala on 715,60 km<sup>2</sup> josta vesistöjä on 73,90 km<sup>2</sup>. Asukkaita kunnassa oli vuoden 2017 alussa noin 6 200. Tammela tunnetaan muun muassa kesämökkipitäjänä ja se onkin noin 3000 kesäasunnolla yksi Etelä-Suomen suurimmista mökkikunnista. Väestökehitys kunnassa on negatiivinen, johtuen syntyvyyden ja kuolleisuuden erotuksesta.

Tammelan oli aikoinaan emopitäjä lähikaupunki Forssalle, jonne on matkaa 10 km ja jossa myös käydään paljon töissä. Muita tärkeitä kaupunkeja ovat Hämeenlinna, jonne

matkaa on n. 50 km, sekä Turku, Tampere ja Helsinki, joihin on noin tunnin ajomatka Tammelasta.

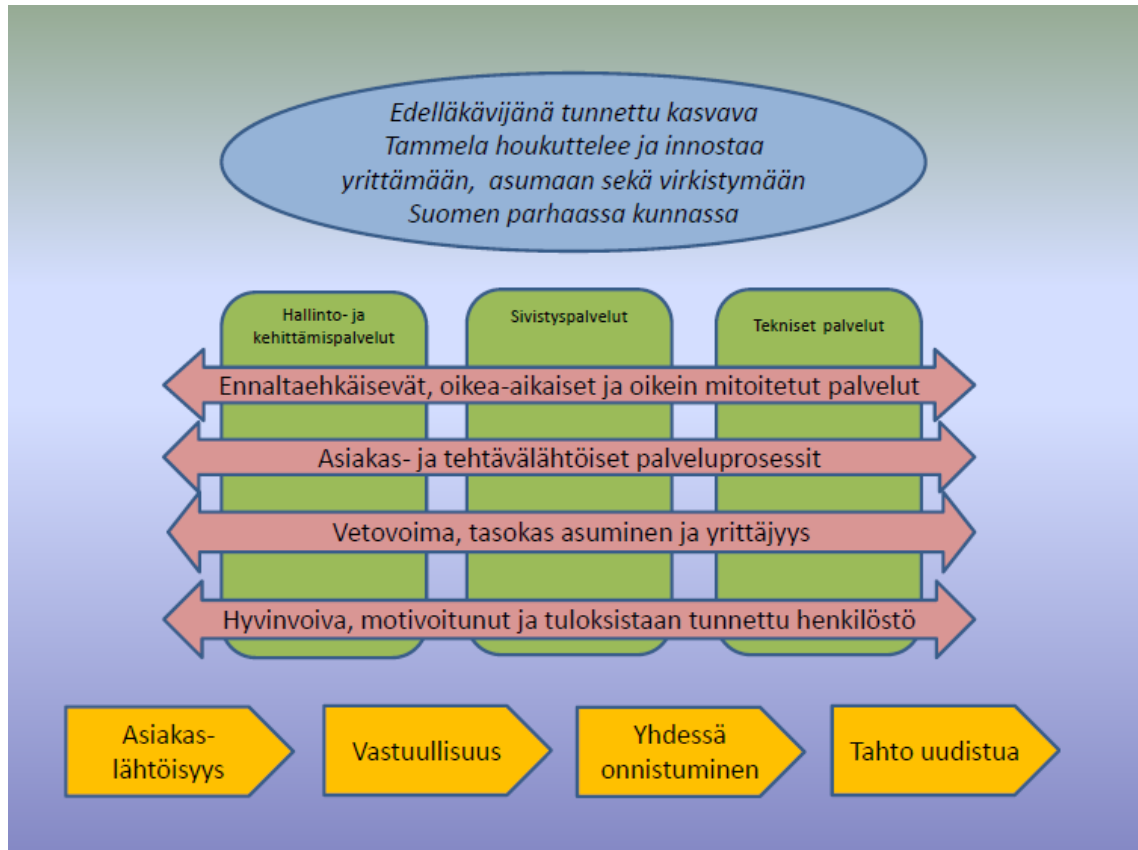
### **Tammelan kunnan strategia**

Tammelan kunta on kunnan suurimpia työnantajia. Kunnalla on n. 245 vakituista työntekijää ja viranhaltijaa. Kunnan organisaatio jakautuu kolmeen eri toimialaan eli hallinto- ja kehittämispalveluihin, sivistyspalveluihin ja teknisiin palveluihin.

Tammelan kunnan johtaminen ja ohjaus perustuu strategia- ja ohjelmatyöhön. Tammelan kunnassa on otettu käyttöön uusi valtuuston hyväksymä strategia kaudelle 2016-2023. Kuntastrategiassa on esitetty tavoitteet Tammelan kunnan talouden osalle. Talouden tasapainoon pyritään mm. mitoittamalla palvelujen tuottamisessa tarvittavat henkilö- ja tilaresurssit oikein. Kunta pyrkii myös noudattamaan aktiivista konserniohjausta ja omistajapolitiikkaa. Arviointikriteereinä toimivat lainanhoitokate, vuosikate ja lainamäärä asukasta kohden laskettuna (Tammela 2018. [www.tammela.fi](http://www.tammela.fi), haettu 2018).

Hyväkään strategia ei yksin riitä pitämään kuntaa elinvoimaisena ja viemään sitä menestykseen, vaan siihen tarvitaan myös vuorovaikutusta, johtamista ja osaamista. Kaikki nämä tekijät ovat riippuvaisia toisistaan, kun tarkastellaan kunnan menestymistä pitkällä aika välillä. Kaikkien asioiden takana on osaaminen, ja tämä pitää paikkansa myös strategian, johtamisen ja vuorovaikutuksen kohdalla. (Kamensky 2010, 28.)

Strategisella johtamisella tarkoitetaan johtamista, joka antaa suunnan esim. julkiselle organisaatiolle. Se pitää sisällään strategisen ajattelun ja strategian laatimisen. Julkinen hallinto pyrkii vastaamaan haasteisiin luomalla visioita tulevaisuudesta ja strategioita visioiden saavuttamiseksi



Kuva 1 Tammelan kunnan strategia 2016-2023 (Tammela 2018)

Tammelan kunnanvaltuusto hyväksyi uuden strategian kaudelle 2016-2023. Tämä strategia ottaa kantaa jo visiossaan myös henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen. Tulevaisuuden visiossa kunta nähdään kasvavana edelläkävijänä, joka houkuttelee asumaan, yrittämään ja virkistäytymään Suomen parhaassa kunnassa. Edelläkävijyys vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Edelläkävijyyden synonyymejä sivistyssanakirjan mukaan ovat mm. tiennäyttävä, pioneeri ja visionääri. Edelläkävijyys tarkoittaa kiinnostusta löytää uusia mahdollisuuksia, punnita tarkasti niiden sopivuutta ja ajoitusta sekä kehittää vanhaa jatkuvasti. Edelläkävijyys edellyttää halua ja kykyä sietää epävarmuutta ja joskus jopa hylätä toimivia ratkaisuja. On uskallettava luopua vanhasta, vaikka uuden toimivuudesta ei ole takeita. Virheiden tekeminen ja niistä oppiminen ovat edellytyksiä pioneerityölle. Edelläkävijä uskaltaa olla tiennäyttävä, joka muuttaa totuttuja toimintatapoja ja parhaassa tapauksessa koko sektoria.

## Osaamisen johtaminen Tammelan kunnassa

Tammelan kunnan strategia sisältää myös kolme vaaleanpunaisilla nuolilla merkittyä ns. poikkihallinnollista kehitysohjelmaa. Hyvinvoiva, motivoitunut ja tuloksistaan tunnettu henkilöstö on kunnan henkilöstöhallinnon omistama ohjelma, jossa kehitetään henkilöstön osaamista ja sitä kautta myös työtyytyväisyyttä.

Hyvinvoiva, motivoitunut ja tuloksistaan tunnettu henkilöstöohjelman tavoitteena on kehittää kunnan henkilöstöä sekä kuntaa työnantajana, etsimällä keinoja ja tapoja, sekä kehityksen painopistealueita henkilökunnan viihtyvyyden, sitoutuneisuuden ja osaamisen sekä työnantajaimagon kestävään kehittämiseen. Lisäksi sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden kustannuksia pyritään laskemaan ohjelman myötä. Kunnan oman organisaation ja kumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön tavoitteena on luoda edellytyksiä työhyvinvoinnin, osaamisen ja työnantajaimagon myönteiselle kehitymiselle. Hyvinvoiva ja osaava henkilökunta tukee ja mahdollistaa muiden kehitysohjelmien toteutumisen. Ohjelmalla on useita yhtymäkohtia kunnan strategiaan. Ohjelma toteuttaa vision mukaista edelläkävijyyttä ja Suomen paras kunta –tavoitetta, sekä arvojen mukaista asiakaslähtöisyyttä, vastuullisuutta, yhdessä onnistumista ja tahtoa uudistua. Ohjelma toteuttaa osaltaan strategiaperustan mukaista kunnan kokonaisvaltaista muutosta, kohti elinvoimaista Tammelaa. Ohjelmassa toteutetut hankkeet ja kehittämistyö lisäävät henkilökunnan osaamistasoa esimerkiksi palveluiden kehittämisessä. Vapaus kokeilla ja ”erehtyä” vapauttavat henkilökunnan osaamispääoman positiiviseen kehittämisen kierteseen ja sitouttavat heidät näin koko kunnan vastuulliseen kehittämiseen. Strategia tukee organisaation kehittymistä työyhteisöksi, jossa tiedon ja osaamisen jakaminen on arvokasta. (Tammela, kuntastrategia 2016).

Keltaisissa nuolissa ovat kunnan arvot: asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, yhdessä onnistuminen ja tahtoa uudistua. Arvot toimivat tienviittoina sitoutumiseen sekä työntekijöille että koko organisaatiolle. Arvot vaikuttavat siihen, millaisia taitoja ihminen tai työyhteisö alkaa kehittää. Arvoilla myös perustellaan miksi jotain tehdään ja millaisia kykyjä ja osaamista tavoitellaan.

Poikkihallinnollinen henkilöstön kehittämisohjelma on luonut mahdollisuuden lähteä kehittämään henkilöstön osaamista myös ruoka- ja puhdistuspalveluiden osalta. Yli 50% ruoka- ja puhdistuspalvelun pitkäaikaisista työntekijöistä jää eläkkeelle vuoteen 2020 mennessä. Osaamisen pysyminen, ja sen jakaminen ja kehittyminen, on varmistettava

organisaatiossa, jotta pysytään julkisena toimijana mukana liiketaloudellisessa kilpailussa.

Tämän kehittämiskokeilun kohdeorganisaationa on Tammelan kunnan ruoka- ja puhdistuspalvelut, joka on kunnan teknisen toimialan tukipalveluyksikkö. Palvelualueella työskentelee yli kolmekymmentä alan ammattilaista. Kouluissa ja vanhustenhuollossa ruokaa valmistaa ja tarjoilee yksitoista henkilöä. Kunnan kiinteistöjen siivouksesta vastaa siivoustiimi, jossa työskentelee yhdeksän siistijää. Lisäksi päiväkodeissa ja kouluissa työskentelee kymmenen yhdistelmätyöntekijää, joiden työ koostuu sekä ruokapalvelun että siivouksen tehtävistä. Palvelualueetta johtaa ruoka- ja puhdistuspalvelujohtaja sekä kaksi esimiestä ja puhdistuspalveluohjaaja. Esimiehet muodostavat nelihenkinen ruoka- ja puhdistuspalveluiden johtoryhmän, joka kokoontuu säännöllisesti. Yksikkö on niin sanottu nettobudjetoitu yksikkö, joka tarkoittaa sitä, että sen tulojen on katettava menot ja tuloksen on oltava nolla eli voittoa ei tavoitella. Tavoite on tuottaa kunnan muille palvelualueille ruoka- ja puhdistuspalveluja mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti.

Ruoka- ja puhdistuspalveluja on kehitetty ja keskitetty voimakkaasti viime vuosina. Ruuanvalmistusta on siirretty yhdeksästä keittiöstä viiteen valmistuskeittiöön. Puhdistuspalveluissa on laadittu uusia siivousmitoituksia menetelmien kehittymisen ansiosta. Näillä kehitystoimilla kulut eivät ole kasvaneet näiden tukipalveluiden osalta. Haastetta on tuonut henkilökunnan ikääntyminen ja eläköityminen. Kasvavat sairauspoissaolot ja määräaikaisten sijaisten palkkaaminen nostavat henkilöstökustannuksia vuosittain. Eläkkeelle on jäänyt viisitoista työntekijää vuosien 2012-2017 aikana eli n. 40% henkilöstöstä. Voimakas eläköityminen yksiköstä on tuonut tarpeen kehittää osaamista ja erityisesti jakaa ja säilyttää sitä ammatillista osaamista, joka on poistumassa eläkkeelle lähtevien mukana.

Kunnan strategia ja arvot ohjaavat toimintaa ja sen kehittämistä myös ruoka- ja puhdistuspalveluissa. Avasimme palvelualueellamme arvojen sisältöä koko henkilöstön voimalla keväällä 2016. Kehittämisiltapäivän alussa visioimme mahdollisia tulevaisuuden tehtäviämme ja mitä haasteita ne tuovat tullessa. Jokaisen arvon kohdalla nousi esiin myös osaaminen ja kehittäminen. Koettiin, että jokainen on vastuussa oman ammattitaitonsa ajan tasalla pitämisestä. Tahdon asiana pidettiin oman työn ja työtapojen kehittämistä. Yhdessä onnistuminen koettiin kehittämistyön lähtökohdaksi, sillä se pitää sisällään asenteet ja motivaation kehittämiseen. Kysy, kerro, auta, kannusta ja kunnioita – termit antavat hyvät, yksinkertaiset ohjeet osaamisen kehittämiseen sosiaalisen vuorovaikutuksen keinoin. Palautteen antaminen ja saaminen koettiin tärkeiksi kehittämisen

elementeiksi. Asiakslähtöisyyttä halutaan kehittää ja onnistua yhdessä heidän kanssaan tuottamaan hyviä palveluja.

Yhteenvetona voidaan todeta, että palvelualueen henkilöstö on hyvin motivoitunutta kehittämään yhdessä työtään, jakamaan osaamistaan ja kokeilemaan erilaisia menetelmiä näiden tavoitteiden onnistumiseksi. Kokeilut uusista työssä toteutettavista sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla tapahtuvista kehittämismenetelmistä, kuten varjostuksesta ovat tervetulleita periteisten kehittämismuotojen rinnalle.



## 2 AMMATILLINEN OSAAMINEN JA SEN JAKAMINEN

### 2.1 Ammatillisen osaamisen muodostuminen

Kaikkien muutosten ytimessä on yksilöllinen oppimisprosessi. Ihminen oppii parhaiten vuorovaikutuksessa ja luonnollisin vuorovaikutuksen areena on oma työryhmä tai tiimi. Osaaminen on kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla annetussa tilanteessa. Pärjäämisen lähtökohtana ovat tiedot ja taidot. Taidot kehittyvät harjoittelemalla, kokeilemalla ja siitä saatavan palautteen perusteella tehdyn parantamisen tuloksena. Haastavampaa on oppia uusia teorioita ja toimintamalleja, se vaatii jo pidempiaikaista paneutumista asiaan. Syvin osaaminen perustuu ihmisen henkilökohtaisiin kokemuksiin ja kykyyn oppia niistä. Kaikki muut osaamisen kasvattamisen ja siirtämisen tavat kuten valmennukset, työssä oppiminen, varjostaminen, työnkierto ja haastavat tehtävät, rakentuvat tämän henkilökohtaisen kokemuksen ja oppimiskyvyn varaan. Sitä kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi oppivassa organisaatiossa. (Laamanen, Räsänen & Juutilainen 2016, 3.)

Ammatillisuus, taito ja osaaminen tarvitsevat kehittyäkseen ja säilyäkseen ajan, paikan ja tilan. Aika asettaa rajat, luo perspektiivejä työlle, kasvulle, kokemukselle ja näkemykselle. Yksilön elämänhistoria ja tausta ovat läsnä myös siinä, miten hänen ammatillinen osaamisensa kehittyy. Erilaiset tietoiset ja satunnaiset koulutusta ja työsuhteita koskevat valinnat rakentavat kykyjä ja taitoja, joista ajan myötä, elinikäisen oppimisen avulla, rakentuu ammatillinen osaaminen. (Borgman, Packalen 2002, 57.)

Elinikäinen oppiminen jaetaan formaaliin, nonformaaliin ja informaaliin oppimiseen. Formaali eli muodollinen oppiminen toteutuu sellaisissa tilanteissa ja ympäristöissä, jotka on alun perinkin suunniteltu oppimista varten. esimerkiksi koulussa, ammattioppilaitoksessa tai täydennyskoulutuksessa. Toisin sanoen formaalia oppimista tapahtuu oppimiseen tarkoitetuissa instituutioissa, Nonformaali oppiminen toteutuu työssä työtä tekeväällä ja työssä saadut kokemukset ovat oppimisen pääomaa. Informaali oppiminen puolestaan tarkoittaa arkielämän tiedostamatonta ja tahatonta oppimista. Ihmiset oppivat lukemalla, televisiota katsomalla, seuraamalla arkista elämää, pohtimalla asioita, keskustelemalla ja vaihtamalla ajatuksia kollegoiden kanssa. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 20.)

Ajallemme on tyypillistä konstruktivismi, eli oppimiskäsitys jonka mukaan oppija ei omaksu uutta tietoa sellaisenaan, vaan rakentaa eli konstruoi tietoa omien aikaisempien käsitystensä, tietojensa ja kokemustensa perusteella. Aikaisemmat kokemukset, tiedot ja uskomukset ohjaavat sitä, miten uutta tietoa tulkitaan. Niinpä eri ihmiset voivat tulkita samankin asian eri tavoin. Tämän vuoksi keskustelu ja kokemusten jakaminen muiden kanssa on oppimisessa tärkeää. (Heikkinen ym. 2012, 22.)

Ammatillisessa osaamisessa ei ole kyse pelkästään yksilön tietämisestä ja osaamisesta vaan tärkeää on myös sellainen tietäminen, joka liittyy toimintaympäristöön. Toimintakäytäntöjen tuntemus on yhteistyöhön liittyvää osaamista, joka on tärkeää arjen toimintojen sujuvuuden kannalta. Huomattava osa tällaisesta sosiokulttuurisesta tiedosta on niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei ole ilmaistu sanallisesti vaan joka ilmenee eräänlaisina kirjoittamattomina sääntöinä. (Geeraerts, K., Tynjälä, P., Heikkinen, H. L., Markkanen, I., Pennanen, M. & Gijbels, D. 2015).

Ammatillinen osaaminen rakentuu neljästä peruselementistä, jotka ovat 1) teoreettinen ja käsitteellinen tieto, 2) käytännöllinen ja kokemuksellinen tieto, 3) itsesäätelytieto ja 4) sosiokulttuurinen tieto. Teoreettinen tieto on luonteeltaan formaalia eli muodollista tietoa. Se on käsitteellistä tietoa, joka saavutetaan tietoisien ja käsitteellisen ajatteluprosessin tuloksena. Tällaista tietoa opitaan koulutuksen, kurssien ja luentojen avulla. Teoreettinen tieto ei kuitenkaan riitä syvällisen ammattiosaamisen saavuttamiseen, vaan lisäksi tarvitaan käytännöllistä ja kokemuksellista tietoa. Tätä tietoa ei opita kirjoista, vaan se opitaan käytännön kokemusten kautta. Ilmaisua ”Know-how” tai yksinkertaisesti taidot viittaavat tähän käytännölliseen osaamiseen. Tällainen osaaminen on usein intuitiivista eli kokeemukseen perustuvaa välitöntä tietämistä, jossa tieto saavutetaan suoraan, ilman välineitä. Intuitiivinen tieto ei ole luonteeltaan käsitteellistä vaan se perustuu aavistukseen tai arvaukseen. (Geeraerts ym. 2015.)

Kolmas ammatillisuuden keskeinen elementti on itsesäätelytieto. Se tarkoittaa oman toiminnan kriittistä arviointia, tietoisuutta omista vahvuuksista ja heikkouksista sekä osaamisen kehittämisestä. Ihminen oppii pohtimalla ja ajattelemalla löytämään syitä siihen, miksi hän valitsi tietyn toimintatavan tai ratkaisi ongelman juuri tietyllä tavalla. Itsesäätelytiedon avulla henkilö pystyy säätelemään ja tarvittaessa muuttamaan toimintatapojaan. Tässä pohdiskelussa teoreettiset käsitteet tai mallit tarjoavat välineitä, joiden avulla voidaan omia kokemuksia ymmärtää osana yleistä ilmiötä. Itsesäätelytiedon käsite voidaan laajentaa koskemaan oman toiminnan ohjaamisen ohella myös koko työyhteisön tai ammattialan toiminnan reflektiivistä tarkastelua. (Heikkinen ym. 2012.)

Edellä kuvatut kolme tiedon muotoa ovat henkilökohtaista, persoonallista tietämystä. Sen sijaan neljäs sosiokulttuurinen tieto pitää sisällään työyhteisön sosiaaliset ja kulttuuriset käytännöt. Se ulottuu kaikkiin työ- ja toimintatapoihin ja jopa työvälineisiin ja laitteisiin. Kaikilla työpaikoilla on kirjoittamattomia sääntöjä, joiden mukaan asiat on totuttu hoitamaan. Kehittymisen ja oppimisen kannalta erityisen vaikeita ovat työyhteisön rutiinit ja ihmisten henkilökohtaiset tottumukset. Rutiinit ja tottumukset tuovat turvallisuutta ja ne helpottavat arkea. Samalla rutiinit asettavat näkymättömän rajan sille, mikä työyhteisössä on mahdollista. Tähän sosiokulttuuriseen tietoon voi päästä käsiksi ainoastaan osallistumalla tietyn työyhteisön toimintaan. (Heikkinen ym. 2012).

Vaikka nämä ammatillisuuden osa-alueet voidaan erottaa toisistaan, syvälliselle ammatitiosaamiselle on ominaista, että nämä tiedon muodot ovat tiiviisti integroituneet toisiinsa. Ammatillisuus kehittyy näin asiantuntijuudeksi. Asiantuntijan ei tarvitse käytännön ongelmia ratkaistessaan erikseen miettiä, mihin teoriaan hän ratkaisunsa perustaa, vaan hänen teoreettinen tietämyksensä on yhdistynyt käytännölliseen kokemukseen niin vahvasti, että ratkaisut syntyvät joustavasti. Työntekijä on saavuttanut hyvän ammattitaidon tason ja asiantuntijuuden silloin, kun hän pystyy opettamaan ammattiaan muille. Hän pystyy käsitteellistämään työtään ja purkamaan sanoiksi myös työhönsä liittyvää hiljaista tietoa. (Borgman & Packalen 2002.)

Ammatillisen kehittymisen kannalta työyhteisöissä olisi tärkeää luoda työntekijöille mahdollisuuksia, joissa näitä tiedon eri muotoja voidaan yhdistää. Organisaation johto ja esimiehet ovat avainasemassa näiden mahdollisuuksien kehittämisessä ja luomisessa. Hyviä välineitä, joita esimiehet voivat käyttää osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen sekä työssä oppimiseen, ovat esimerkiksi erityyppiset vertaiskehittämismenetelmät, kuten vertaismentorointi, toimintoverailu (benchmarking) ja varjostus.

## 2.2 Ammatillisen osaamisen kehittäminen ja jakaminen 70:20:10-mallilla

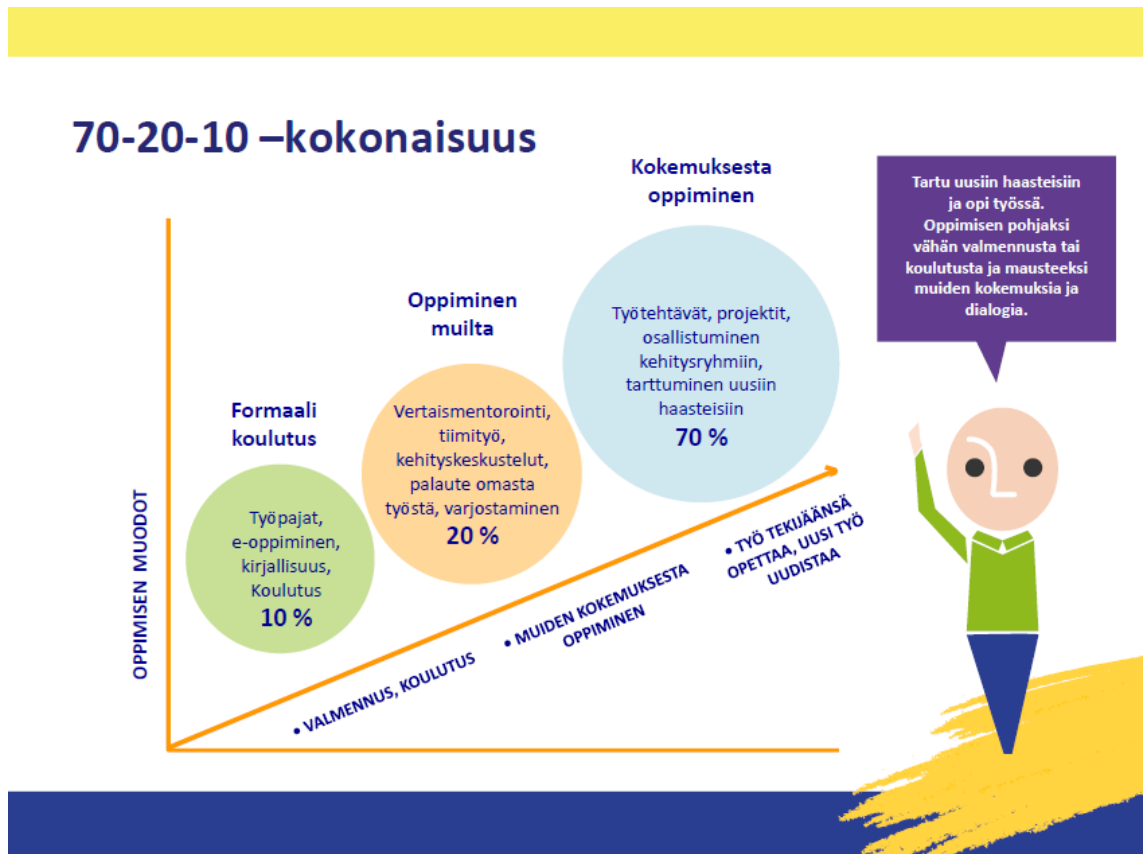
Useat osaamisen kehittämiseen panostavat organisaatiot hyödyntävät Robert Eichingerin ja Michael Lombardon jo 1990-luvulla Amerikassa Center for Creative Leadership –yksikössä kehittämää 70:20:10 –toimintamallia. Tämän malli on taas ajankohtainen koska, englantilainen professori Charles Jennings on nostanut sen esille 2015 ilmestyneissä osaamisen kehittämistä käsittelevissä opetusvideossaan. On palattu oppimisen juurille, hienot tietokoneet tai kalliit kurssit eivät takaa oppimista, vaan tärkeämpiä ovat sosiaalinen kanssakäyminen ja kokemusten jakaminen.

70:20:10-mallissa on kyse siitä, että työelämässä toimiessaan ihminen omaksuu vain 10 % oppimistaan asioista muodollisessa koulutuksessa, kuten valmennuksissa ja seminaareissa. 20 % oppimisesta tapahtuu toisilta henkilöiltä esimerkiksi saamalla palautetta, jakamalla kokemuksia tai seuraamalla kollegan tai esimiehen työtä. Jopa 70 % oppimisesta tapahtuu itse työtä tekemällä, tarttumalla haasteisiin ja ratkaisemalla ongelmia. (Jennings 2016.)

Mallin teoreettista pätevyyttä kohtaan on esitetty kritiikkiä, koska tutkimukset ovat koskeneet vain johtavassa asemassa olevien oppimista. Ei ole tutkimusta, joka osoittaisi, että tämänkaltainen rakenne pätee niin laitoshuoltajalla kuin yritysjuristeillakin. Arkikokemuksen perusteella on myös selvää, että eri ihmiset oppivat eri tavalla. Mallin kiinnostavuus ei perustukaan sen teoreettiseen erinomaisuuteen, vaan valtavaan suosioon käytännön työkaluna. Joissain tapauksissa malli on auttanut rikkomaan osaamisen kehittämisen perinteisiä rajoja, kun osana toisilta oppimista on lähdetty suunnittelemaan työtilojen käyttöä ja yhteisöllistä tiedon jakamista tukevia järjestelmiä. Lähiesimiehille 70:20:10 tarjoaa työkalun, jolla voi keskustella osaamisen kehittämisestä muutenkin kuin vain kurssituksen kannalta. Monissa organisaatioissa koulutusmäärärahojen niukkuus on yksi hyvä peruste kehittää esim. vertaisoppimista. 70:20:10 -mallia ei ole kovin voimakkaasti levitetty kirjojen tai konsulttien välityksellä. Suomenkielistä materiaalia mallista on hyvin vähän saatavilla. Organisaatiot ovat sitä kokeilleet ja hyvien kokemusten jälkeen laajentaneet ja kehittäneet lisää. Ideat ja hyvät käytännöt ovat sitten levinneet verkossa ja verkostoissa. (Luoto 2018.)

70:20:10- mallin perusteella vertaiskehittämismenetelmät ovat perusteltuja työssäoppimisen muotoja. Mahdollisuus kohdata vertaisia, käydä kehittävää dialogia ja oppia yhdessä on tuloksia tuottava mahdollisuus.

Tampereen seudun ammattiopisto ja koulutuskeskus Salpaus ovat käynnistäneet 2015 opitaan yhdessä- hankkeen, jossa 70:20:10-mallia toteutetaan ammatillisessa koulutuksessa. Hankkeen työryhmä on kirjoittanut 70:20:10 – opas oppimisesta työelämässä opaan, jossa mallia esitellään suomeksi.



Kuva 2 70:20:10-malli ammatillisessa oppimisessä (Kauma ym. 2015)

70.20.10 -teoria avasi minulle aivan uuden näkökulman osaamisen kehittämiseen ja ihmisten oppimiseen. Olen ollut vannoutunut perinteisen koulutuksen ja lukemalla oppimisen kannattaja. Usein myös työpaikolla vain koulutukset ja kurssit mielletään oikeiksi kehittämismalleiksi. 70.20.10 –teoria antaa tuen ja perusteet käyttää laajemmin ja monipuolisemmin vertaiskehittämismenetelmiä.

## 3 VERTAISKEHITTÄMISMENETELMÄT

### 3.1 Vertaiskehittämisen teoreettinen tausta

Tässä luvussa selvitetään, mitä teoriassa tarkoittaa vertaisuus ja käydään läpi kolme vertaiskehittämismenetelmää, toimintoverailu (benchmarking), vertaismentorointi sekä kehittämiskokeilussa käytetty työn varjostaminen.

Varaiskehittämisen teoreettinen tausta on sosiokonstruktivisessa oppimiskäsityksessä. Oppiminen ymmärretään olevan sosiaalinen, vuorovaikutuksellinen ja yhteisöllinen tapahtuma. Tieto on ihmisten yhdessä rakentamaa, ei jotakin valmiiksi olemassa olevaa. Uutta tietoa ja ymmärrystä rakennetaan yhdessä keskustellen aikaisempaa tietoa ja kokemusta hyödyntäen. Tässä näkemyksessä keskeistä on, ettei ihminen voi siirtää tietoa tai osaamista suoraan toiselle, vaan oppiminen on aina oppijan oman aktiivisen toiminnan tulosta. Vertaiskehittämiseen liittyy kiinteänä osana itsearviointi, sillä pitää tuntea ”itsensä” ennen kun voi hakea kehittämisideoita muilta. Vertaiskehittämisessä oppiminen tapahtuu keskustellen, kysellen, erilaisia näkökulmia jakaen ja yhdessä pohdiskellen. Dialogi on vertaiskehittämisen keskeinen menetelmä. Dialogissa keskustelijat ovat tasa-vertaisia eivätkä asetu erilaisista taustoistaan huolimatta toistensa yläpuolelle. Dialogin onnistumisen kannalta tärkeää on omien oletusten ja ennakkoluulojen laittaminen sivuun ja avoimuus toisen esittämille näkökulmille. Onnistuessaan dialogi muuttaa siihen osallistuvia ihmisiä. Syntyy uutta ymmärrystä ja osaamista, jota dialogiin osallistujilla ei ollut aikaisemmin. (Puhakka ym.2011.)

Vertaisuuden lähtökohtana on ihmisten välinen yhdenvertaisuus. Vertaisuus ei tarkoita sitä, että kaikki olisivat tietojensa, taitojensa ja kokemustensa suhteen yhdenvertaisia, vaan vuorovaikutuksen rikastava mahdollisuus perustuu juuri erilaisuuteen.

Eksistentiaalisella vertaisuudella tarkoitetaan, että ihmisolentoina olemme kaikki keskenämme vertaisia. Jokaisen ihmisen elämä on ainutkertaisuudessaan yhtä arvokas. Koulutus, titteli tai saavutukset eivät muuta arvoamme ihmisolentoina.

Episteemisessä vertaisuudessa on kyse asioiden osaamisesta ja tietämisestä. Ammatillisesta osaamisesta kokeneemmalla on lähtökohtaisesti enemmän tietoa. Kuitenkin on täysin mahdollista, että nuoremmalla tai kokemattomalla työntekijällä on merkittävää tietotaitoa joltain muulta ammatillisen osaamisen alueelta esimerkiksi tietotekniikasta.

Näin ollen osaamisen pääomien suhteen vertaisuus voi vaihdella ja kummallakin on annattavaa, joka kartuttaa yksilöllisen osaamisen kehittymistä.

Juridisella tasolla vertaisuutta tarkastellaan sen suhteen, miten vastuut, velvollisuudet ja oikeudet jakautuvat virallisesti ja muodollisesti määritetyllä tavalla. Jos kahdella työntekijällä on sama nimike ja toimenkuva, on heillä myös pääsääntöisesti samat vastuut, velvollisuudet ja oikeudet, eli he ovat vertaisia näiden suhteen. (Heikkinen ym. 2012.)

Vertaiskehittämismenetelmissä vertaisuudella tarkoitetaan saman tyyppisissä työkohteissa ammatillisesti samaa työtä tekeviä henkilöitä. Vertaiskehittämistä eivät estä erilaiset koulutustaustat, työkokemus tai työuran pituus. Vertaiset eivät voi olla esimies-alais-suhteessa, vaan he ovat aina samalla tasolla organisaatiossa. He voivat kylläkin työskennellä eri organisaatioissa, mutta tekevät ammatillisesti samaa työtä.

Vertaisoppimisella tarkoitetaan, että saman ammattiryhmän jäsenet kehittävät työtään keskenänsä. Siinä työntekijät jakavat toisilleen osaamistaan sekä antavat tukea, apua ja palautetta. Vertaisoppiminen perustuu tasa-arvoiseen ja toisia kunnioittavaan vertaisten yhteistyöhön. Vertaisoppimisessa muiden ja omien ajatusten ristiriidasta aiheutuu sisäinen tiedollisen konflikti. Konfliktin ratkaisu löytyy keskustelujen ja väittelyiden kautta, ja lopputuloksena on syvällisempää tietoa kuin henkilö olisi yksin saavuttanut. (Hätönen 2011, 79.)

Vertaisoppimisen yhteydessä voidaan puhua oppimiskumppanuudesta. Olennaista siinä on tiedon ja kokemusten jakaminen ja vaihtaminen. Sen keskeisiä piirteitä ovat vastavuoroisuus, molemminpuolinen luottamus ja sitoutuminen. Vertaisoppimisessa yksilöiden ajattelumalleja ja toimintaa kehitetään keskustelemalla ja väittelemällä niistä yhdessä. Sen avulla saavutetaan uusia näkökulmia sekä selkeytetään ja jäsenetään ajatuksia. Vertaisoppiminen mahdollistaa virikkeiden saamisen sekä oman ajattelun ja toiminnan peilaamisen muihin. Perustelujen esittäminen, selittäminen ja varmentaminen ovat tapoja edistää vertaisten oppimisprosessia. Lisäksi vertaisoppimisessa kannustetaan ja rohkaistutaan kokeilemaan uusia työtapoja. (Hätönen 2011, 79-80). Joissain tapauksissa vertaisoppimista voidaan toteuttaa myös internetin välityksellä esimerkiksi määritellyssä koulutusryhmässä tai sosiaalisessa mediassa.

Vertaisen kehittämiskumppanin etsimiseen kannattaa panostaa. Organisaatioiden koero ja eri kehitysvaihe voivat haitata yhdessä kehittämistä. Ison yksikön tarpeet ja tapa tehdä työtä ovat erilaiset kuin pienen yksikön. Kehittämistarpeet voivat periaatteessa olla

samoja, mutta resurssit, ratkaisumallit ja työskentelytavat voivat erota niin, että kumppanuudesta ei ole hyötyä oppimisen kannalta. (Seppänen - Järvelä 2005.)

### 3.2 Toimintoverailu eli benchmarking

Benchmarking eli vertaisarviointi tai parhaista käytännöistä oppiminen tarkoittaa omien toimintatapojen vertailemista toisen yrityksen tai yksikön tapaan tehdä asioita. Se on tehokas sekä systemaattinen menetelmä oppia toisilta. Benchmarkingissa hankitaan tietoa ja taitoa, jota voi hyödyntää oman työn ja organisaation kehittämisessä. Sellaisenaan toisen toimintatapa ei yleensä voi ottaa käyttöön, mutta siitä voi saada ideoita ja sen avulla voi nähdä omia puutteita. Järkevämpää on vertailla työn tekemisen tapoja ja toiminnan organisoimista kuin tuloksia. Parhaita käytäntöjä voi oppia myös oman organisaation sisällä. Tieto hyvistä toimintatavoista ei usein kulje organisaatiossa, koska ei ymmärretä omien hyvien ratkaisujen hyötyjä muille, yksiköillä ei ole riittävästi kontakteja toisiinsa tai asiaan ei vain olla motivoituneita. (Viitala 2012.)

Benchmarking on yhtä lailla mahdollinen kilpailijan tai aivan eri alan yrityksen kanssa. Vertailu kohdistuu yleensä tiettyyn prosessiin tai toimintoon. Virallisessa benchmarkingmallissa asiasta tehdään sopimus, jossa luvataan kertoa sovituista asioista vastavuoroisuusperiaatteella ja pitää saadut tiedot salassa ulkopuolisilta. (Viitala 2012.)

Vertailuprosessi alkaa oman toiminnan tarkastelusta: organisaatiossa on mietittävä, mitä toimintoa halutaan lähteä kehittämään ja millaisiin ongelmiin toivotaan löydettävän ratkaisuja. Benchmarkingista voidaan tehdä projekti tavoitteineen, aikatauluineen ja vastuhenkilöineen. (Viitala 2012.)

Ensin on analysoitava oma prosessi tai toiminto tarkasti, jotta tulevasta vertailusta pystytään poimimaan omiin kehitystarpeisiin sopivat ideat. Kun tiedetään omat tarpeet, voidaan etsiä juuri niissä toiminnoissa huipulla oleva esimerkki benchmarking -kumppaniksi. On hyvä pitää mielessä, että erinomaisesti menestyvä yritys ei välttämättä ole paras juuri siinä asiassa, josta vertailua halutaan tehdä. Sellaisen kumppanin löytyminen, joka haluaisi kehittää itsekin juuri samaa toimintoa, voi osoittautua haastavaksi. Tästä syystä voidaan käytännössä tehdä sopimus, jossa yritykset tuottavat tietoa toisilleen eri toiminnoista.



Varsinainen benchmarking toteutetaan kumppaniyritykseen tehtävillä vierailuilla. Organisaatiot antavat oman toimintonsa kuvauksen ja ratkaisua vaativat kysymyksensä toisilleen etukäteen. Tapaamisessa näihin paneudutaan keskustelemalla sekä tarkkailemalla ja tutkimalla kohteena olevaa toimintoa käytännössä. Onnistuakseen vertailun täytyy olla avointa ja se täytyy kirjata hyvin. Kun parhaiden käytäntöjen voidaan itse todeta toimivan elävässä elämässä, ne ollaan valmiimpia viemään käytäntöön omassakin organisaatiossa. Havainnot onkin analysoitava projektiryhmässä mahdollisimman pian, jotta niistä on vielä selkeä mielikuva. Voidaanko jotkut havainnot toteuttaa meillä heti tai pienin muutoksin ja halutaanko joitakin seikkoja selvittää vielä lisää ennen mahdollista hyödyntämistä? Omien toimintojen uudistamisen myötä benchmarkingissa saadut kokemukset tulevat koko organisaation oppimisprosessiksi. (Viitala 2012.)

### 3.3 Vertaismentorointi

Mentorointi on yksi vanhimpia kehittämisen keinoja. Se on ollut hyvä tapa välittää osaamista henkilöstä ja sukupolvelta toiselle. Oppipoika ja kisälli suhde on klassinen esimerkki tästä oppimistavasta. Mentoroinnissa, kuten muussakin kehittämisessä on kyse oppimisesta. Mentorointia kuvataan tavallisimmin toimintana, jossa kokenut mentori ohjaa nuorempaa ja kokemattomampaa aktoria. Mentori on luotettava neuvonantaja ja uskottu, joka sitoutuu auttamaan kehittymishaluista auktoria. (Kupias 2014,11.)

Mentori käsite juontaa juurensa antiikin mytologiasta. Tarussa Odysseus pyysi sotaretkille lähtiessään ystäväänsä Mentoria kasvattamaan ja opastamaan poikaansa. Tarinassa tiivistyy kuva ihmiskunnan säilymisen perusperiaatteesta: ihminen oppii taitoja, tapoja ja arvoja suoraan sellaiselta henkilöltä, jota hän katsoo ylöspäin ja arvostaa. (Juusela 2000.)

Suomalaisessa työelämässä mentoroinnista on alettu puhua 1970-luvulta alkaen. Mentorointi ei enää kuitenkaan ole tulevan työuran ja ammatillisen valmiuden pääasiallinen opinlähde, vaan osaamisen rikastamista kokemustiedon avulla. Mentorointi on aikojen kuluessa pystynyt muuntautumaan hyvin ja vastaamaan työelämän haasteisiin sekä kehittymisen ja oppimisen tarpeisiin. 2000-luvun uusin suuntaus mentoroinnissa on vertaismentorointi, joka vie mentoroinnin käsitettä yhteisöllisempään suuntaan. Kumppanin tai kenenkään osaaminen ei tässä mallissa ole ylivertaista, vaan osapuolet kuuntelevat toinen toistaan ja keskustelevat tasavertaisesti yhdessä. Vertaismentoroinnilla voidaan saavuttaa aito tasavertainen dialogi, joka voi synnyttää jotain uutta, joka ei ole

ollut kenenkään omaa ennen keskustelua. (Kupias 2014, 29.) Mitä muuttuvammassa ympäristössä toimitaan, sitä tärkeämpää on päästä peilaamaan omaa osaamista toisen osaamista vasten. Tällöin ei ole olennaista onko toinen seniori vai juniori tai mentori vai aktori. Kummallakin osapuolella on annettavaa ja satavaa.

Vertaismentorointia voidaan toteuttaa pari- tai ryhmämentorointina. Vertaisryhmämentorointi tuo erilaiset kokemukset omaavat ihmiset yhteen ja näin mahdollistaa oppimisen toinen toisiltaan. Vertaismentorointiryhmä koostuu yleensä vertaisista, joilla on samankaltainen oppimisen tarve ja intressi. Toimivan vertaisryhmämentoroinnin edellytyksenä on asenne, jossa ryhmän jäsenet arvostavat omaa ja muiden oppimista. (Karjalainen 2010, 44.)

Vertaismentorointia tehdään nykyään yhä enemmän myös virtuaalisesti kuten puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Virtuaalimentorointia kutsutaan e-mentoroinniksi. Erilaiset sähköiset keskusteluvälineet kehittyvät kiivaasti ja skype-puhelut ja kokoukset ovat jo arkipäivää monilla työpaikoilla. E-mentorointi on hyvä tapa silloin, kun mentorointiin osallistuvat ovat maantieteellisesti kaukana toisistaan, ja jopa eri aikavyöhykkeellä. E-mentorointi ei välttämättä vaadi osallistujien samanaikaista läsnäoloa koneen ääressä. Sähköpostia voi lukea omassa rauhassa ja se antaa enemmän aikaa reflektoinnille, asioiden tutkimiselle ja oppimiselle. Haittapuolena sähköisessä mentoroinnissa on kasvokkain tapahtuvan keskustelun puute, siksi on hyvä käytännössä toteuttaa hybridimallia jossa, tavataan myös kasvokkain säännöllisesti. (Karjalainen 2010, 45.)

### 3.4 Työn varjostaminen

Varjostaminen on yksi vertaiskehittämisen muoto, jota yksinkertaisimmillaan voidaan kuvata toisen henkilön työskentelyn seuraamiseksi. Kaksi eri paikassa samaa työtä tekevää seuraa ja havainnoi toistensa työskentelyä sovitun ajan. Tarkoitus on, että molemmat toimivat sekä vierailevana että vastaanottavana osapuolena. Havainnoinnin kohteena on arkinen, tavanomainen työskentely. Varjostuksessa kollega voi olla omasta tai jostakin toisesta työyksiköstä. Työyksikö voi puolestaan olla oman tai toisen organisaation sisältä. Olennaista varjostukselle on omien ja kollegan käytäntöjen peilaaminen toisiinsa. Varjostamisessa painottuvat vastavuoroisuus ja vertaisuus, eli molemmat antavat ja saavat palautetta. Varjostamisesta saadaan reflektointiin eli oman tekemisen ja ajat-

telun pohtimiseen sopivia virikkeitä ja peilauspintoja. Varjostaminen vaatii yksilöltä ja työyhteisöltä valmiutta ottaa vastaan uutta ja oppia toisilta, sekä jakaa omia kokemuksia ja ratkaisuja ongelmiin. (Hätönen 2011.)

Työn varjostaminen mahdollistaa eri työyhteisöissä käytössä olevien hyvien käytäntöjen levittämisen ja työyhteisöjen välisen yhteistyön lisäämisen. Erityisesti yksin työskenteleville työntekijöille työn varjostaminen mahdollistaa vertaistuen saamisen saman tyyppisissä työtehtävissä työskentelevältä. Toisen ammattilaisen toiminnan havainnointi herättää ideoita oman työn kehittämiseen. Tämän lisäksi varjostamiseen osallistunut voi alkaa harjoitella oman toiminnan havainnointia samojen periaatteiden mukaisesti. Omaa toimintaa voi havainnoida aivan kuin toisen silmin, pyrkiä ymmärtämään ja pohtimaan eri vaihtoehtoja omaan toimintaan ammattilaisena. Ihmisten kanssa työskennellessä on harvoin yhtä ainoaa oikeaa tapaa toimia. Hyviä vaihtoehtoisia toimintatapoja voi löytää kokeilemalla ja havainnoimalla kokeilujen vaikutuksia. (Puhakka ym. 2011.)

Työn varjostamisen edut vertaiskehittämismenetelmänä:

- Tuottaa uusia oivalluksia, kun yhdessä tutustutaan omiin ja toisen käytäntöihin
- Yhteinen kehittäminen tuottaa parempia toimintatapoja ja käytäntöjä
- Lisää innostusta omien toimintatapojen kehittämiseen
- Mahdollistaa hyvien työtapojen yhtenäistämisen
- Lisää itseymmärrystä
- Lisää työntekijöiden välistä verkostoitumista ja yhteistyötä
- Helpottaa vertaistuen saamista
- Mahdollistaa erilaisten asioiden huomaamisen ulkopuolisen silmin.
- Mahdollistaa aivan uusien ideoiden syntymisen
- Vähäinen resurssien tarve toteutukseen (Ilmarinen 2013)

Varjostaja (vierailija) on se, joka seuraa varjostettavan työskentelyä. Työskentelyn aikana varjostaja ei kommentoi vastaan tulevia tilanteita, mutta voi esittää tilannetta selventäviä ja aktivoivia kysymyksiä. Hyviä kysymyksiä ovat avoimet miten-, mitä- ja miksi-kysymykset. Miten hoidat tuon työvaiheen? Mitä tekemästäsi voi näkyä tai välittyä ulkopuoliselle tarkkailijalle? Miksi päätit tehdä noin? Havainnoinnin yhteydessä varjostaja voi jakaa konkreettisia vinkkejä ja esimerkkejä varjostettavalle, mutta suorita ratkaisumalleja

tai neuvoja hän ei kuitenkaan anna. Parhaimpaan tulokseen päästään, kun varjostaja toimii vapaana ennakoajatuksista ja -tulkinnoista ja tukee osuvilla kysymyksillä varjostettavan kertomuksen täydentymistä. Havainnoimisessa varjostajan kannattaa kiinnittää huomiota siihen, mitä ja missä järjestyksessä varjostettava tekee, miten hän toimii vuorovaikutuksessa ja millainen ruumiinkieli hänellä on. (Ilmarinen 2013.) Varjostaja ei osallistu työn tekemiseen vaan keskittyy havainnoimaan tapahtumia ja kirjaa niitä itselleen muistiin myöhemmin käytävää vertaisosaamiskeskustelua varten. Irrottautuminen oman työn rutiineista mahdollistaa varjostajalle oman työ kriittisen tarkastelun ja erilaisten toimintavaihtoehtojen oivaltamisen. (Puhakka ym. 2011.) Varjostajan on hyvä ennen varjostuksen aloittamista paneutua oman toimintaansa ja työtapojensa tutkailuun. Oman toiminnan itsearvioinnissa selviävät sekä omat vahvuudet että heikkoudet. Niiden perusteella varjostajalle selviää mitä vastauksia varjostuksessa haetaan ja millaiset tavoitteet hän asettaa varjostusjaksolle. (Seppänen-Järvelä 2005.)

Varjostettava (vastaanottaja) on se työntekijä, jonka työskentelyä varjostaja seuraa. Varjostettava tekee työnsä ja rytmittää sen juuri niin kuin yleensäkin työpäivänsä aikana tekee. Työskennellessään varjostettava selittää ja perustelee työnsä yksityiskohtia ja kokonaisuuksia. Varjostettava kertoo oma-aloitteisesti mitä ja miksi hän tekee. Hyvä varjostettava osaa myös perustella tekemisensä, miksi hän toimii niin kuin toimii. Varjostettava pyrkii vastaamaan varjostajan esittämiin kysymyksiin mahdollisimman perusteellisesti ja rehellisesti. Omasta työstään kertoessaan varjostettava samalla jäsentää ja analysoi omaa toimintaansa työssä. (Ilmarinen 2013.)

Ennen työn varjostamisen aloittamista on tehtävä suunnitelma, jossa määritellään henkilöt, kohteet, ajanjakso ja tavoitteet. Ajankäyttöön on tarpeen kiinnittää huomiota erityisesti silloin, jos osapuolet eivät entuudestaan tunne toisiaan. Tutustumiseen ja luottamuksen rakentamiseen tarvitaan aikaa. Varjostukseen käytettävä aika on myös resurssi ja rahakysymys. Resurssien osalta sijaisjärjestelyt varjostajan työpisteeseen ovat suurin menoerä. Työaikaa kuluu myös jonkin verran sekä varjostajalta että varjostettavalta yhteisiin keskusteluihin ja varjostuksen analysointiin jakson jälkeen. Suositeltava ajanjakso varjostamiseen olisi 3-5 päivää. Ajankohdan valinnassa pyritään löytämään mahdollisimman tavalliset työpäivät, jolloin vierailija saa realistisen kuvan työstä vierailukohteessa. Lyhyempi 1-2 päivän varjostaminenkin on soveltuva, jos työntekijät ovat entuudestaan tuttuja ja töiden sisältö hyvin samankaltainen.

Varjostamisjaksolle on aina oltava suostumus molemmilta osapuolilta ja heidän esimiehiltään. Esimiehen tuki on jakson onnistumisen kannalta välttämätöntä. Esimiehen on

hyvä olla mukana laatimassa varjostuksen tavoitteita, jotta ne tukevat koko työyhteisön kehittymistä ja strategisia tavoitteita. Esimiehen rooli on tiedottaa työyhteisölle tulevasta vierailijasta ja varjostuksen tarkoituksesta. Varjostaja herättää paljon kysymyksiä muissa työyhteisön jäsenissä ja heidän on hyvä olla tietoisia, miksi varjostamista tehdään. Esimies myös varmistaa, että varjostaja ja varjostettava ovat ymmärtäneet varjostuksen olevan vaitiolovelvollisuuden alaista toimintaa. Jos varjostaminen järjestetään sellaisessa työpaikassa, jossa on esim. ulkopuolisia asiakkaita tai potilaita, on heiltä aina pyydetty lupa ulkopuolisen havainnoitsijan mukana oloon. Sama periaate koskee myös erilaisia osastokokouksia tai tiimipalavereita. (Puhakka ym.2011.)

Ennen varjostusjakson alkamista molempien, sekä vierailijan että vastaanottajan, on pohdittava omia tavoitteitaan jaksolle. Asetetut tavoitteet kirjataan muistiin ja niistä keskustellaan yhdessä jo ennen jakson aloittamista, jotta molempien tavoitteet kohtaavat toisensa, eivätkä ne ole ristiriitaisia. Tavoitteiden toteutumista arvioidaan jakson jälkeen käytävässä vertaisosaamiskeskustelussa.

Työn varjostamiseen liittyvässä prosessissa voidaan hyödyntää ulkopuolista ohjaajaa, jonka vertaispari tapaa ennen varjostamisjaksoja ja niiden jälkeen. Ulkopuolinen ohjaaja voi tukea vertaisparia mm. tavoitteiden asettamisessa ja saatujen kokemusten hyödyntämisessä. (Puhakka ym.2011.)

Varjostamisen toteuttamisvaihtoehtoja:

1. Yksipuolinen varjostus

Varjostaja tekee varjostusjakson sovittuun vertaiskehittämiskohteeseen. Vaikka kehittäminen kohdistuu erityisesti varjostajan työskentelyyn, saa varjostettava kehittävää palautetta vertaisosaamiskeskustelun kautta.

2. Vastavuoroinen varjostus

Varjostaja ja varjostettava tekevät vastavuoroiset varjostusjaksot toistensa työkohteisiin ja vaihtavat roolejaan tilanteen mukaisesti. Toimintojen ja työtapojen tarkastelussa päästään syvemmälle, kun samoja kehitettäviä asioita peilataan useamman kerran eri näkökulmista.

### 3. Monen välinen varjostus

Useampi kuin kaksi työntekijää tekevät varjostusjaksot ristiin toistensa työpisteisiin. Parhaimmillaan jaksojen tuloksena syntyy vertaisverkosto, joka pystyy itsenäiseen työnhittämiseen. Tämä toteutusmalli vaatii enemmän aikaa ja resursseja johtuen käyntien määrästä, sekä ennako- ja jälkityöhön tarvittavasta ajasta. (Ilmarinen 2013.)

#### 3.5 Vertaisosaamiskeskustelu

Usein vuorovaikutustaitoja valmennetaan johtajille ja esimiehille, mutta työntekijöihin ei panosteta samalla tavalla. Taustaoletuksena lienee, että vuorovaikutustaidoilla ei ole niin suurta merkitystä suorittavassa työssä. Työelämä on muuttunut ja voidakseen toimia itseohjautuvasti ja työtään kehittävästi työntekijä tarvitsee näitä taitoja. Tehokas vuorovaikutus on aina vähintään kaksisuuntaista (Laamanen ym. 2016, 104). Jotta kykenee hyödyntämään ammattinsa substanssiosaamista ja tekemään tuloksekasta ja ihmisiä kannustavaa yhteistyötä, tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja.

Työntekijöiden välinen osaamisen jakaminen on parhaimmillaan työn ja toimivien työtapojen yhteistä reflektointia ja kehittämistä työyhteisön jäsenten kesken (Virtainlahti 2009). Toimiva vuoropuhelu edesauttaa paitsi toisilta oppimista, myös uuden tiedon kehittämistä ja käytäntöön soveltamista. Dialogin avulla saadaan ymmärrystä, jota ei yksin pohdiskelemalla olisi saavutettu. (Lopella 2004, 27.) Dialogi on onnistunut, kun ymmärrämme kokemuksemme ja tilanteemme uudella yhteisellä kokonaisvaltaisemmalla tavalla. Tämä avaa mahdollisuuden löytää jotain uutta innovatiivista ja mullistavaa (Heikkilä ym. 2000.)

Ammatillinen ryhmä ei ole vain hallinnollinen rakenne vaan se perustetaan ryhmän jäsenten välisen yhteistyön mahdollistamiseksi. Yksi tärkeimmistä yhteistyön alueista on oppiminen. Oppiminen johtaa parempiin suorituksiin ja menestykseen. Me opimme vuorovaikutuksessa kokeilun, palautteen, arvioinnin ja reflektion kautta. Reflektoinnissa arvioimme ja kyseenalaistamme omaa ajatteluumme ja vertaamme uutta asiaa omiin kokemuksiimme. Ryhmän jäsenten tulee pyrkiä vahvistamaan ryhmän jäsenten keskinäistä luottamusta, arvostusta sekä erilaisuuden hyväksymistä ja hyödyntämistä. Tavoitteena on kehittyminen ja työhyvinvointi. (Laamanen ym. 2016, 305.)

Varjostamis-menetelmässä käytetään vertaisosaamiskeskusteluja. Kukin varjostusjakso päättyy varjostajan ja varjostettavan keskusteluun. Keskusteluun on jo suunnitteluvaiheessa varattava oma aikansa. Keskustelussa ei ole tarkoitus arvioida varjostettavan työskentelyä, vaan tarkastella tilanteita ammatillisen kehittämisen yleisemmästä näkökulmasta käsin. Vertaisosaamiskeskustelussa on mielenkiintoista ja kehittäväää keskustella havaituista eroista ja samankaltaisuuksista. Keskustelussa voidaan pohtia vaihtoehtoisia toimintatapoja ja on hyvää muistaa, että on monia tapoja päästä hyvään lopputulokseen.

Vertaisosaamiskeskustelu voi olla tässä tapauksessa Laamasen ym. mukaan olla varjostamisesta saatujen oppien inventaario, jonka osatekijöitä ovat:

- TIEETO: Asiatiedot ja faktat työstä
- TAITO: Menetelmien ja työtapojen osaamista
- KOKEMUS: Mikä toimii ja mikä ei toimi arjessa
- SUHDEVERKOT: Tietojen ja kokemusten vaihtamista
- ASENNE: Halu käyttää tietoja ja taitoja
- ENERGIA: Yhdistää osatekijöitä, antaa voimaa toimia asioiden muuttamiseksi ja oppia uutta.

Vertaisosaamiskeskustelu on myös palautteen antamisen ja saamisen hetki. Suora välitön palaute kahden ihmisen välillä on palautteen perusmuoto. Suoran palautteen lisäksi palaute voi saada useita eri muotoja, kuten työnohjaus, sparraus, mentorointi, kehityskeskustelu ja itsearviointi. Kaiken palautteenannon menetelmien tarkoituksena on vahvistaa sitä, mikä toimii ja tuottaa hyviä tuloksia, sekä pyrkiä eroon niistä toimintatavoista, jotka eivät toimi tai haittaavat kehittymistä. (Laamanen ym. 2016, 126.)

Myönteinen palaute vahvistaa haluttua toimintaa, koska tällainen palaute tuottaa mielihyvää vastaanottajalle ja vahvistaa hänen itsetuntoaan. Parhaimmillaan myönteinen palaute innostaa yrittämään enemmän ja saa aikaan myönteisen onnistumisen ja oppimisen kierteen. Korjaavan (negatiivisen) palautteen antaminen vaatii rohkeutta ja taitoa enemmän kuin myönteisen palautteen antaminen. On erityisen vaikeaa antaa korjaavaa palautetta toiminnasta ilman, että samalla heikentää suhdetta toiseen henkilöön. Korjaavassa palautteessa on parempi

kuvaila sitä, mitä itse on nähnyt ja puhua omista havainnoistaan, kuin lähteä arvioimaan onko toisen toiminta huonoa vai hyvää. Eri ihmiset kestävät, ottavat vastaan ja haluavat korjaavaa palautetta eri tavalla. Onnistuminen korjaavassa palautteessa vaatii tilanneherkkyyttä ja osaamista antaa palautetta arvostavalla tavalla (Laamanen ym. 2016, 122.) Korjaavan ja myönteisen palautteen antaminen on aktiivista vuorovaikutusta, joka edistää onnistumista ja oppimista. Myös palautteen vastaanottaminen vaatii oman osaamisensa, oli sitten kyse myönteisestä tai korjaavasta palautteesta. Palautteen vastaanottajan kannalta parasta olisi tarkka kuuntelu ja tarkentavien kysymysten teko. Ratkaisevaa on palautteesta käynnistyvä itsearviointi ja reflektio.

Vertaisosaamiskeskustelu vaatii sekä varjostajalta että varjostettavalta monipuolisia taitoja käydä kehittävää dialogia ja sekä antaa että saada palautetta. Hyvän keskustelun käyminen vaatii perehdytystä ja harjoittelua.



## 4 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

### 4.1 Varjostamiskokeilun suunnittelu

Olemme kehittäneet asiakaslähtöisyyttä Tammelan kunnan ruoka- ja puhdistuspalveluissa laatimalla palvelukuvauksia. Ne ovat selkeyttäneet työtä ja rajapintoja toimijoiden kesken. Olemme kunnassa edelläkävijöitä asiassa ja ensimmäiset palvelusopimukset laadittiin 2013 Forssan Seudun hyvinvointikuntayhtymän ulkoisista tukipalveluista. Palvelusopimusten hyödyt olivat niin selkeät, että päätimme tehdä ne myös kunnan sisäisiä palveluista. Ensimmäisenä teimme palvelukuvaukset päiväkotien ruokapalveluista. Pyrimme laatimaan palvelukuvaukset niin, että ne vastaavat myös asiakkaisen tulevaisuuden tarpeisiin ja kehitykseen. Prosessin aikana huomasimme, että kaikissa viidessä päiväkodissa laitoshuollon arkikäytännöt toteutetaan eri tavalla, tämän vuoksi laitoshuoltajien on hankalaa toimia sijaisina eri yksiköissä. Asiakkaiden odotukset palvelusta ovat myös erilaiset jokaisessa päiväkodissa. Erilaiset toimintatavat aiheuttavat ongelmia myös esimiestyöhön.

Erilaisten toimintatapojen yhtenäistämiseksi pidimme syksyllä 2016 ruoka- ja puhdistuspalvelun johtoryhmän ideointipajan. Ideointiin osallistuvat kaikki esimiehet eli meitä oli koolla neljä henkeä. Kävimme läpi päiväkotien palvelukuvauksen luonnoksen ja lähdimme ideoimaan millä käytännön toimilla saamme parhaiten laitoshuoltajien erilaiset toimintatavat yhtenäistettyä ja parhaat käytänteet leviämään. Ryhmästä nousi mm. seuraavanlaisia ehdotuksia:

- Ulkopuolinen kouluttaja, joka yhtenäistää toiminnat. Pian todettiin kuitenkin, että ulkopuolinen ei tiedä asiakkaidemme tarpeita, eikä ehkä sitouta laitoshuoltajia toimimaan halutulla tavalla.
- Oman esimiehen perehdytys ja opastus. Esimies kertoi yrittäneensä kymmeniä kertoja yhtenäistää toimintaa, mutta aina ajan kuluessa on palattu vanhoihin käytäntöihin. Eli tämäkään malli ei tunnu toimivalta.
- Työnkierto, joka nähtiin käytännön läheisimpänä vaihtoehtona. Ryhmämme analysoidessa tätä vaihtoehtoa huomattiin, että päiväkodeissa ei

olisi ketään opastamassa kiertoon tulevaa työntekijää, koska he työskentelevät yksin, eli hän kysyisi toimintamallia edeltäjältään tai muulta henkilökunnalta ja taas vanhat toimintamallit jatkuisivat.

Tutustuin opinnoissani ensimmäistä kertaa varjostamiseen vertaiskehittämismenetelmänä. Esittelin johtoryhmälle asiaa e-Osmo hankkeen työkirja materiaalin mukaisesti. E-Osmo on 2011 Euroopan sosiaalirahaston tuella toteutettu hanke, jossa esitellään osaaamisen johtamisen työvälineitä kuten työnkiertoa ja varjostamista vertaiskehittämismenetelmänä. Vertaiskehittäminen oli uusi asia myös johtoryhmän jäsenille ja he olivat siitä erittäin kiinnostuneita. Tiivistetysti varjostamisessa kaksi eri paikassa työskentelevää saman alan työntekijää varjostaa eli seuraa ja havainnoi kumpikin vuorollaan toisen työskentelyä muutaman päivän ajan. Työn varjostaminen mahdollistaa eri työyhteisöissä käytössä olevien hyvien käytäntöjen levittämisen ja työyhteisöjen välisen yhteistyön lisäämisen, erityisesti yksin työskenteleville. Työntekijöille työn varjostaminen mahdollistaa vertaistuen saamisen saman tyyppisissä työtehtävissä työskentelevältä eri paikassa työskentelevää saman alan työntekijää varjostaa eli seuraa ja havainnoi kumpikin.

Johtoryhmässä todettiin, että varjostaminen olisi kokeilemisen arvoinen uusi kehittämistapa ja soveltuu juuri tarvitsemaamme tarkoitukseen, vaikkakin se vaatii melkoisesti suunnittelua, esivalmisteluja sekä rahaa sijaiskuluihin.

Ruoka- ja puhdistuspalvelun johtoryhmä asetti selkeät tavoitteet varjostamiskokeilulle:

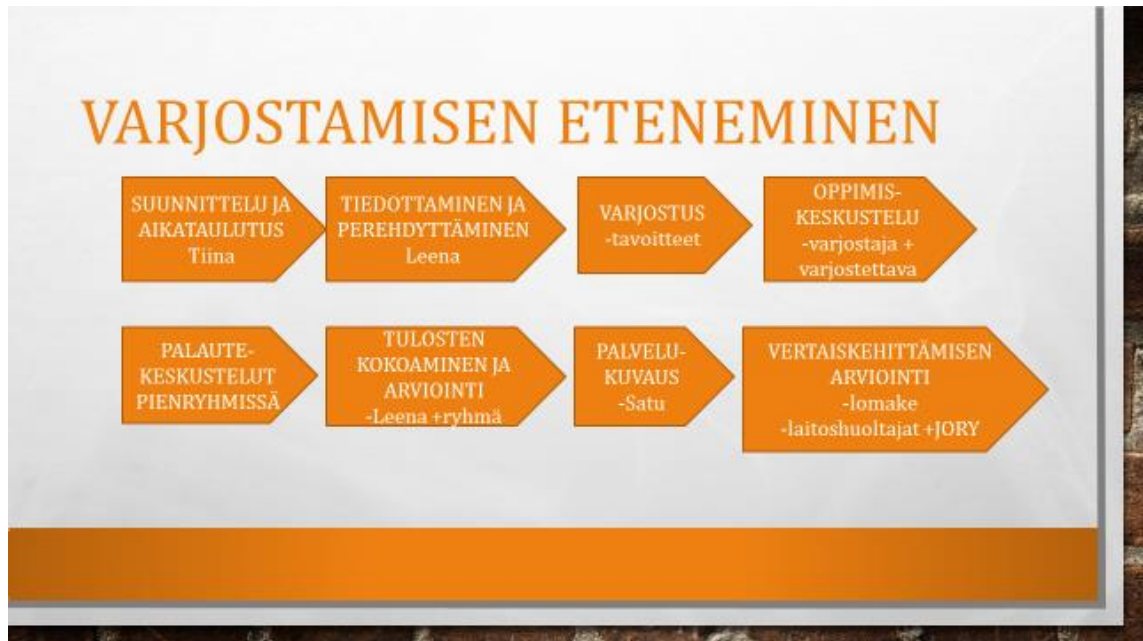
- Yhtenäinen toimintakulttuuri päiväkotien laitoshuoltoon
- Luotujen käytäntöjen dokumentointi palvelukuvauksiin

Varjostamiskokeilun toteutuksen ajankohdaksi sovittiin kevät ja syksy 2017. Palvelunkuvausten päivittäminen uusien kehitystyössä esille tulleiden käytäntöjen osalta tehdään vuoden 2018 alussa.

Varjostamiskokeilun tarvitaan sekä taloudellisia- että työaikaresursseja. Varjostajaksi lähtevän työntekijän kohteeseen on palkattava sijainen varjostamisen ajaksi tai työtehtävät on hoidettava muilla keinoin. Esimiesten työaikaresursseja tarvitaan mm. varjostuksen toteutuksen suunnitteluun, tiedottamiseen, sijaisten hankkimiseen ja muihin käytännön järjestelyihin.

Ruoka- ja puhdistuspalvelun johtoryhmä teki kirjallisen suunnitelman varjostamiskokeilun etenemisestä. Suunnitelmassa varjostamiskokeilun prosessi jaettiin osiin ja siihen

kirjattiin toteutuksen vastuualueet kokeilussa mukana oleville esimiehille. Samaan suunnitelmaan olisi voitu liittää myös toteutuksen aikataulutus, mutta sen osalta oli useita epävarmuustekijöitä, kuten sijaisten saatavuus, että se jätettiin suunnitelmasta pois.



Kuva 3 Suunnitelma varjostamisen etenemisestä

#### 4.2 Varjostamiskokeilun toteutus

Viisi päiväkotien laitoshuoltajaa osallistui varjostamisen kehittämiskokeiluun. Kolme heistä oli pitkäaikaisia vakituisia työntekijöitä ja kaksi uudehkoa määräaikaista työntekijää. Ryhmän valintaan vaikutti se, että näin saadaan esille, onko varjostuksen tuloksissa eroja uusien ja vanhojen työntekijöiden välillä. Koulutustaustaltaan laitoshuoltajista kolme oli sairaala-apulaisia, yksi laitoshuoltaja ja yksi siivoustyönohjaaja. He kaikki työskentelevät yksin ammattinsa edustajina eri päiväkotikiinteistöissä eli varjostus voi olla heille mahdollisuus verkostoitua ja tutustua paremmin kollegoihin ja heidän tapaansa tehdä samaa työtä.

Varjostusjaksot toteutettiin viiden päivän mittaisina jaksoina keväällä 2017. Jokainen toimi viidessä eri kohteessa varjostajana ja kollegat varjostivat häntä viisi päivää. Toteutustavaksi valittiin siis monenvälinen varjostaminen, jotta työntekijät saisivat mahdollisimman monipuolisen ja syvällisen kokemuksen varjostamisesta kehittämismenetelmänä. Päiväkotien laitoshuoltajien lähiesimies laati aikataulutuksen varjostusjaksoille.

Suunnittelua helpotti ja resurssien kulutusta vähensi se, että puhdistuspalveluissa oli sijaiseksi käytettävissä työllisyystuella palkattu henkilö.

Ruoka- ja puhdistuspalvelujohtaja hoiti, tiedottamisen varjostamisesta päiväkotien esimiehille ja henkilöstölle. Hän myös laati kirjallisen perehdytysmateriaalin ja perehdytti kehittämiskokeiluun osallistuneet laitoshuoltajat. Varjostukseen osallistuville jaettiin perinteiset ”siniset” vihot, joihin he tekivät muistiinpanoja varjostuksen aikana ja sen jälkeen. Kun laitoshuoltajat olivat saaneet aikataulutuksen varjostuksesta, he olivat puhelimitse tai sähköpostitse yhteydessä toisiinsa ja keskustelivat tavoitteistaan varjostuksen suhteen.

Viikon kestävän varjostusjakson aikana jokainen laitoshuoltaja varjosti yhden työpäivän viiden eri päiväkodin laitoshuoltajaa. Tammelan kunnan päiväkodeista neljä on toimintaltaan hyvin saman kaltaisia, vanhoja pieniä puutaloja, joihin ruoka tuodaan palvelutalon keittiöltä ja se laitetaan tarjolle päiväkotien osastojen tarjoilupöydille. Lapset ruokailevat osastoilla ja tiskit kuljetaan kärryillä pieniin keittiöihin. Tammelan uusimmassa Tammitarhan päiväkodissa on ruokasali, jossa lapset ruokailevat, joten toimintamalli on erilainen kuin vanhoissa yksiköissä. Tammitarhaan ruoka kuljetetaan koulujen keskuskeittiöltä ja siellä on oma ruokapalvelutyöntekijänsä, joka huolehtii ruuan esille panosta linjastoon. Laitoshuoltaja huolehtii vain astiahuollosta, joten siellä toimenkuva on hyvin erilainen kuin muissa päiväkodeissa. Uusi päiväkotikiitos haluttiin varjostuskohteeksi siksi, että sen toimintamalli on tulevaisuutta ja toivottiin, että pienten päiväkotien laitoshuoltajat voisivat saada aivan uusia työskentelymalleja tästä kohteesta.

Laitoshuoltajat toteuttivat varjostusjaksot hyvin itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. He itse selvittivät mm. varjostuskohteiden sijainnit, työajat ja muut käytännön asiat. Esimies varmistui vain sijaisjärjestelyjen toimivuuden. Oma-aloitteisuudesta päätellen he olivat hyvin motivoituneita ja innostuneita mahdollisuudesta irrottautua omasta arjen työstään ja päästä seuraamaan kollegojensa työskentelyä.

### **Puimala työpajan toteutus**

Varjostusjaksojen jälkeen kehittämishankkeeseen osallistuneille ja heidän esimiehilleen järjestettiin työpaja kokoontuminen, jossa kerättiin kokemuksia varjostuksesta ja pohdittiin yhdessä varjostuskokemusten pohjalta, millainen olisi hyvä keskustelumalli varjostuksen jälkeen tapahtuvaan vertaiskehittämiskeskusteluun.

Työpaja järjestettiin puimala-menetelmällä ja se äänitettiin matkapuhelimella kehittämistyön tulosten materiaaliksi. Puimala menetelmä on kehitetty Kuntaliiton ja Työelämän tutkimuskeskuksen yhteistyönä Vertaiset –oppimisverkostossa 2007 – 2009 työelämän kehittämisohjelman (TYKES) rahoituksella. Nopeasti muuttuvissa ja monimutkaisissa tilanteissa tarvitaan nopeaa ja tehokasta hyvien ja lupaavien käytäntöjen levittämistä. Se edellyttää puolestaan nopeaa ja tehokasta toisten kuuntelua, yhteen kytkeytymistä ja yhdessä tekemistä. Juuri tähän puimalat, monitoimijaiset ja moninäkökulmaiset työpajat, ovat omiaan. Puimalat ovat tehokkaita vertaisoppimisen paikkoja. (Arnkil, Ihanainen, Jokinen, Rinne & Spangar 2010.) Puimala menetelmän kehittäjät ovat kirjoittaneet oppaan menetelmän käytöstä käytännössä ja siinä esitellään neljä toimivan puimalan tuntomerkkiä, joita on pyritty toteuttamaan tässä kehittämishankkeessa.

### **Toimivan puimalan tuntomerkit ja niiden toteuttaminen kehittämishankkeessa**

#### 1. Monipuolinen kokoonpano

Järjestettyyn puimalaan osallistuivat kaikki varjostamis- kehittämissankkeeseen osallistuneet eli viisi päiväkotien laitoshuoltajaa, heidän lähiesimiehensä, ruoka- ja puhdistuspalvelujohtaja, päiväkotien ruokaa valmistavan keittiön esimies ja kehittämissankkeen vetäjä. Tässä analysointivaiheessa ei katsottu aiheelliseksi ottaa vielä mukaan asiakkaan edustajia, koska varjostuksen tulosten analysointi oli vasta kokoamisvaiheessa.

#### 2. Esteetön epämuodollinen tila

Ihanteena on, että puimalan osallistujat voivat istua epämuodollisessa ympyrässä ilman pöytiä, jotta he näkevät toisensa ja voivat puhua luontevasti. Puimala järjestettiin kuntatalon takkahuoneessa, jossa mukavat nojatuolit järjestettiin ympyrän muotoon niin että jokainen oli hyvässä ja läheisessä katsekontaktissa. Ympyrässä kaikki osallistujat, niin työntekijät kuin esimiehetkin, ovat aivan saman arvoisessa asemassa.

#### 3. Avoin luottamuksellinen tunnelma

Onnistuneen puimalan edellytyksenä on tunne luottamuksellisuudesta ja avoimuudesta. Luottamuksen ilmapiirin synnyttämisessä tärkeää on uskaltaa rohkeasti käsitellä ja ottaa puheeksi vaikeitakin asioita ja epäonnistumisia. Epäonnistumisten tai voitettujen haasteiden kautta opimme toinen toisiltamme loppujen lopuksi parhaiten.

Toteutetussa puimalassa rentouden tunnelmaa lähdettiin alussa hakemaan sillä, että tarjolla oli hyvää kahvia ja leivonnaisia. Ne ovat hyvä tapa rentouttaa ja aloittaa vapaa

rupattelu kahvinjuonnin lomassa. Myös epävirallinen tila, takkahuoneessa teki tunnelman rennoksi ja avoimeksi.

#### 4. Jututtaja edistää vuoropuhelua

Jututtajana ja koollekutsujana toimi varjostamis-hankkeen vetäjä eli tutkimuksen tekijä. Jututtajan eli fasilitaattorin tehtävä on avata näkökulmia ja keskusteluttaa osallistujia vuorotellen. Hän pyrkii ohjaamaan tilannetta niin, että puhuminen ja kuunteleminen erotetaan toisistaan, jotta hyvä, tasapuolinen dialogi onnistuisi. Kuulluksi tulee myös hiljaisempia ääniä, sellaisia jotka eivät perinteissä työskentelyssä pääse oikeuksiinsa eli myös hiljaista tietoa pääsee esiin. Fasilitaattori myös laatii ”käsikirjoituksen” puimalalle. Hän määrittää miten käytettävissä oleva aika jaetaan niin, että on mahdollista synnyttää aito ja asioita rikastava dialogi osallistujien välille.

Järjestetyssä puimalassa keskustelussa lähdettiin liikkeelle kertaamalla varjostamis-hankkeen vaiheet ja tavoitteet. Osallistujat saivat esitellä itsensä ja työhistoriansa ja nykyiset työtehtävänsä ihan rauhassa. Jokaiselle annettiin aikaa tasapuolisesti. Esittelyjen jälkeen jokainen osallistuja kertoi havaintonsa ja mielipiteensä varjostuskokeilusta yleisesti. Seuraavaksi kerroin kehittämishankkeen tutkimuksestani ja avasin osallistujille tutkimuskysymysten taustoja. Seuraavassa vaiheessa osallistujille annettiin aikaa parityöskentelyyn, jossa he pohtivat varjostamiskokemustensa pohjalta, miten varjostaminen soveltuu päiväkotien laitoshuoltajien ammatillisen osaamisen jakamiseen, työn kehittämiseen ja työtapojen yhtenäistämiseen. He kirjasivat ajatuksiaan tarralapuille ja ne kerättiin taululle yhteen. Parityöskentelyn jälkeen aloitettiin keskustelu ja yhteenvedon tekeminen aiheista.

Työpajan lopuksi esittelin ryhmälle ehdotukseni vertaisosaamiskeskustelun rungoksi ja he kommentoivat, millaisia ajatuksia keskustelurunko heissä herätti ja olisiko se mahdollisesti kokeilun arvoinen järjestettäessä seuraavia varjostus sessioita. Näitä kommentteja esittelen tarkemmin kehittämissuhteita osiossa.

#### 4.3 Aineiston keruu varjostamisen aikana

Päiväkotien laitoshuoltajien varjostuksen aikana tekemistä muistiinpanoista sekä puimala-työpajasta muodostui aineisto, josta olen koostanut tämän tutkimuksen tulokset.

Laitoshuoltajista vain kaksi palautti varjostuksen aikana tekemänsä kirjalliset muistiinpanot. Työpajasta muodostui 2,5 tunnin äänite, jonka olen litteroinut ja lajitellut aineiston tutkimuskysymysten aihealueiden mukaisesti.

## 5 VARJOSTAMISKOKEILUN TULOKSET

Tässä tulokset –luvussa analysoin, kehittämistyön aineiston kautta, miten varjostaminen vertaiskehittämismenetelmänä soveltuu laitoshuoltajien osaamisen jakamiseen, työn kehittämiseen ja työtapojen yhtenäistämiseen.

### 5.1 Ryhmän yleiset kokemukset varjostamisesta

Ryhmä koki varjostamiskokeilun hyödyllisenä ja yleisesti hyvin positiivisena kokemuksena. Se koettiin voimaannuttavana ja voimavaroja yhdistävänä tapana oppia. Oman työn arvostus ja me-henki lisääntyivät, sekä toisilta kysymisen kynnyks madaltui.

”Tää oli ainutlaatuinen mahdollisuus nähdä toisten työpaikkoja ja tapaa tehdä työtä.”

”Kiva erilainen työpäivä, rauha miettiä omaa työtä.”

Tammelassa jokaisessa päiväkodeissa työskentele yksi laitoshuoltaja eli he ovat ammattinsa ainoita edustajia työkohteissa. Keskustelu oman työn sisällöstä ja kehittämisestä on hyvin vähäistä päiväkodin muiden ammattialojen edustajien kanssa.

Ennakkoluulona oli, ”että joku tulee käyttämään mun työtä”. Ennakkoluulo muuttui nopeasti, kun varjostajana toimiva kollega saapui paikalle. Koettiin, että oli helpompaa, kun tuttu henkilö tuli varjostamaan.

”Se että tuntee varjostajan, joka tekee mahdollisimman samanlaista työtä, on helppoin tilanne”

”Huomas, että kaikilla on samoja ongelmia työpaikasta riippumatta”

Samaistuminen ja kysymysten tekeminen mahdollisimman samanlaista työtä tekevälle koettiin helpoimmaksi. Oman työn peilaaminen ja käytäntöjen vertaaminen paljasti yhteiset vahvuudet, mutta myös ongelmakohtat.

”Pasmat meni sekaisin, ku joutu kertomaan omasta työstään.”



Oman työn sanoittaminen koettiin haastavaksi, kun samanaikaisesti teki käytännön työtä. Yksin työskentelevät henkilöt, eivät ole tottuneet kertomaan työstään tai pohtimaan ääneen esimerkiksi työjärjestystä tai työtapaa. Heille ominaisempaa on itsenäisen, hiljaisen ajatustyön tekeminen.

”Varjostuspäivä tuntu pitkältä ja vähän lorvimiselta.”

” Olin ihan poikki sen varjostuspäivän jälkeen”

Tiukasti mitoitettua fyysistä siivous- ja ruokapalvelutyötä tekemään tottuneet laitoshuoltajat, kokivat varjostamisen lorvimisena, vaikka he tiesivät, että heillä on lupa varjostaa kollegaa tekemättä käytännön työtä. Varjostajat oli myös ohjeistettu, että he eivät saa osallistua työskentelyyn, vaan heidän tehtävänsä on havainnoida ja dokumentoida varjostettavan työskentelyä. Moni ryhmästä ihmettelikin, kuinka väsyttävää oli vain seurata toisen työskentelyä ja keskittyä kuuntelemaan varjostettavan selitystä omasta työstään.

Muistiinpanojen tekemisen varjostuksen aikana koki vaikeaksi jokainen varjostukseen osallistunut. Laitoshuoltajan työssä on vähän kirjallista työtä ja siksi he eivät ole tottuneita kirjoittajia. Vain kaksi varjostajaa palautti tekemänsä muistiinpanot varjostuksesta. Vihkoihin oli kirjoitettu mitä varjostettava teki työpäivän aikana. Erityisesti muistiinpanoja oli tehty sellaisista havainnoista, jotka varjostettava tekee toisin kuin varjostaja. Näillä muistiinpanoilla varjostajat pyrkivät vertaamaan omaa toimintaansa varjostettavan toimintaan ja kehittämään sitä.

Varjostamispäivän päätteeksi pidetty vertaisosaamiskeskustelu oli jäänyt pitämättä jokaiselta varjostusparilta. Keskusteluun olisi pitänyt varata aika ja erillinen rauhallinen tila. Koettiin, että keskusteluun ei jäänyt aikaa ja että oli hankalaa itsenäisesti käydä läpi päivän antia ja havaintoja. Kaksi varjostusparia kertoi käyneensä keskustelua varjostuksesta kahvitauon aikana, mutta keskustelu oli jäänyt jäsentymättömäksi. Varsinaista palautetta varjostettavalle ei ollut antanut ketään varjostajista. Palautteen antaminen koettiin erittäin vaikeaksi ilman siihen ohjaavaa ja ”pakottavaa” työkalua.

## 5.2 Varjostamisen soveltuvuus laitoshuoltajien ammatillisen osaamisen jakamiseen

Alla olevaan taulukkoon olen koonnut laitoshuoltajien työpajassa esille tuomat varjostuksen aikaiset ammatillisen osaamisen jakamisen aiheet siivous- ja ruokapalvelutyön osalta.

Siivoustyön osalta ammatillisen osaamisen jakamista mm. seuraavissa	Ruokapalvelun osalta ammatillisen osaamisen jakamista mm. seuraavissa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• siivousmenetelmät</li> <li>• siivouspyyhkeiden käyttö</li> <li>• siivouspyyhkeiden taittelu</li> <li>• siivousvaunun täyttö</li> <li>• siivousvaunu käyttö</li> <li>• likaisten siivoustekstiilien lajittelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• esille ei noussut yhtään ruokapalveluun liittyvää ammatillisen osaamisen jakamista.</li> </ul>

Työpajassa ryhmältä kysyttiin, soveltuuko heidän mielestään varjostaminen laitoshuoltajien ammatillisen osaamisen jakamiseen. Osaamisen kehittämisen osalta ryhmä nosti esiin vain siivoustyöhön liittyvää osaamista, vaikka heidän työssään on sekä siivous- että ruokapalvelutehtäviä. Tulkitsen asian niin, että koska heidän koulutustaustansa on yleensä joko laitoshuoltajan tai sairaala-apulaisen tutkinto, nämä tutkinnot keskittyvät siivouksen osaamiseen. Ruokapalvelun osalta vain yhdellä laitoshuoltajalla on ammattikoulutusta, joten sen hoitamista ei koettu ammatilliseksi osaamiseksi.

Varjostamisen aikana saatu ammatillisen osaamisen jakaminen oli ollut tärkeää erityisesti kahdelle uudelle laitoshuoltajalle. He ovat tulleet päiväkodin laitoshuoltajan tehtävään hyvin erilaisista työpaikoista, toinen on työskennellyt aikaisemmin seurakunnan kiinteistöjen siistijänä ja toinen vanhusten hoivakodin hoitoapulaisena. Varjostus avasi heille mahdollisuuden vertaisoppimiseen mm. päiväkodin siivousmenetelmien osalta.

Pitkään päiväkodeissa työskennelleet laitoshuoltajat kiinnittivät huomiota ammatillisen osaamisen jakamisessa pienempiin yksityiskohtiin, kuten siivousliinojen taitteluun ja siivousvaunun täyttöön. Heille siivousmenetelmät ovat jo rutiinia, eikä niihin saatu varjostuksen kautta uutta oppia.

Puheenaiheena osaaminen oli noussut esille useasti varjostuspäivien aikana. Ryhmän jäsenet kokivat, että he pystyivät pohtimaan omaa osaamistaan ja vertaamaan sitä toisten osaamiseen. Pohdittuaan omaa osaamistaan he myös pystyivät analysoimaan mitä osaamista heidän pitää itse hankkia lisää.

”Se tekin sen niin hienosti! Hän vois opettaa sen meille kaikille.”

Yksi ryhmän jäsenistä nosti esiin oivalluksen vertaisopettajan käyttämisestä. Olennaista tässä on tiedon ja kokemusten jakaminen ja vaihtaminen vertaisten kesken.

### 5.3 Varjostamisen soveltuvuus laitoshuoltajien työn kehittämiseen

Alla olevaan taulukkoon olen koonnut laitoshuoltajien työpajassa esille tuomat varjostuksen aikaiset työn kehittämiseen liittyvät aiheet siivous- ja ruokapalvelutyön osalta.

<b>Siivoustyön osalta työn kehittämissaihteita mm. seuraavissa</b>	<b>Ruokapalvelun osalta työn kehittämissaihteita mm. seuraavissa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• siivoustyön jaksottaminen ja rytmitys</li> <li>• tehtävien etukäteissuunnittelu</li> <li>• turhien siirtymien vähentäminen</li> <li>• tehtävien suoritusjärjestys</li> <li>• asiakkaiden toimintojen huomiointi</li> <li>• siivousvaunun järkevä käyttö ja täydentäminen</li> <li>• työkorttien päivittäminen ja ajan tasalla pitäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö asiakkaiden kanssa</li> <li>• tarkoituksen mukaisten astioiden käyttö ruokailussa</li> <li>• Erityisruokavalion valmistaminen päiväkodin keittiöllä</li> <li>• tiskikoneen oikea käyttö</li> <li>• Astioiden säilytys</li> <li>• Tuotekuormien purkaminen ergonomisesti</li> </ul>

Työpajassa ryhmältä kysyttiin, soveltuuko varjostaminen laitoshuoltajan työn kehittämiseen.

”Mulle tuli konkreettisesti muutosta omaan työhön, uskalsin lähetee kokeilemaan ihan uutta.”

Siivoustyön kehittämisen osalta ryhmä nosti kärkiteemoiksi työn ja sen aikataulujen etukäteissuunnittelun.

### 5.4 Varjostamisen soveltuvuus laitoshuoltajien työtapojen yhtenäistämiseen

Jokainen ryhmän jäsen oli todennut varjostamisen aikana, että päiväkodeissa on erilaisia tapoja tehdä työtä. Varjostaminen oli konkretisoitunut erilaiset työtavat laitoshuoltajille. Esi-

miehet taas olivat havainneet erilaiset työtavat jo aikaisemmin, ja kokivat tilanteen haastavaksi esimerkiksi laadittaessa palvelukuvauksia tai perehdytettäessä päiväkotien laitoshuoltajien sijaisia. Tähän esimiesten huomioon perustuu yksi tutkimuksen tutkimusongelma.

Alla olevaan taulukkoon olen koonnut laitoshuoltajien työpajassa esille tuomat erilaiset työtavat siivous- ja ruokapalvelutyön osalta.

<b>Siivoustyön osalta erilaisia työtapoja esiintyi mm. seuraavissa</b>	<b>Ruokapalvelun osalta erilaisia työtapoja esiintyi mm. seuraavissa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• siivousmenetelmät</li> <li>• siivousliinujen ja moppien kostutusmenetelmät</li> <li>• siivousvaunun käyttö</li> <li>• siivousvaunut täyttö</li> <li>• siivoustyön jaksottaminen</li> <li>• työn järjestyksen suunnittelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pöytien kattaminen</li> <li>• tarjoiluastiat</li> <li>• ruokatilaukset</li> <li>• ruokailijatietojen saaminen</li> <li>• erikoisruokavaliot</li> <li>• tiskien palautus osastoilta</li> </ul>

Työpajassa ryhmältä kysyttiin, voidaanko varjostamisella vaikuttaa heidän työtapojensa yhtenäistämiseen. Ryhmän mukaan varjostuksella voidaan vaikuttaa siivoustyön osalta lähes kaikkiin erilaisiin toimintatapoihin yhdenmukaisesti. Asiakkaiden toiminta todettiin ainoaksi esteeksi työtapojen yhtenäistämiseen. Siivoustyössä asiakkaasta riippumattomia työtapoja on paljon, kuten millaista siivousmenetelmää käyttää tai miten kostuttaa siivousliinat. Ainoastaan siivoustyön järjestyksen suunnitteluun vaikuttaa asiakkaan eli päiväkodin toiminta. Siivoustyö tehdään tällä hetkellä päivällä ja siivoustyön järjestyksen pitää joustaa päiväkodin toimintojen mukaan. Jos siivoustyö tehtäisiin iltaisin sellaisena aikana, että rakennuksessa ei ole asiakkaita, myös työn järjestys voitaisi yhtenäistää hygienian säädösten mukaisesti kulkemaan puhtaimmista tiloista likaisimpiin tiloihin.

Ruokapalvelun toimintojen yhtenäistäminen koettiin haastavammaksi kuin siivouksen työtapojen yhtenäistäminen. Asiakkaiden eli päiväkodin henkilöstön toiminta ja toiveet vaikuttavat paljon ruokapalvelutoimintojen järjestämiseen. Ruokailun järjestämisen osalta ryhmä kaipasi toimintojen selkeyttämistä asiakkaiden ja heidän toimintojensa suunnalta.

Päiväkotien erilaiset ruokailutilat vaativat erilaisia toimintatapoja. Osassa päiväkodeista ruokailu tapahtuu osastoilla ja osassa on erilliset ruokailutilat.

”Olis ihanaa jos jokaisella päiväkodilla olis oma erillinen ruokailutila, sit vois yhtenäistää toimintatapaa.”

Osastoilla tapahtuvassa ruokailussa tehdään kattaus moneen pieneen, matalaan pöytään ja lapset ottavat ruokaa sivupöydälle nostetuista tarjoiluastioista. Osastoruokailussa on käytössä jokaisessa pöydässä esimerkiksi maitopurkit, leipäkorit ja leviterasiat, joten aikaa pöytien kattamiseen ja tilan siistimiseen menee paljon enemmän kuin jos käytössä olisi erillinen ruokailutila. Päiväkotien erillisessä ruokailutilassa on yleensä käytössä ns. linjasto, jossa astiat ja ruoka ovat keskitetysti tarjolla, eikä tarvita monia kattauksia. Linjasto pitää lämpimän ruuan kuumana ja salaattit sekä juomat kylminä, joten se antaa joustoa ruokailun järjestämiselle.

### 5.5 Kehittämisehdotukset

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan näyttää siltä, että varjostamismenetelmä soveltuu hyvin varjostajan ja varjostettavan työn ammatillisen osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen sekä työskentelytapojen yhtenäistämiseen. Varjostamismenetelmän avulla tutkimukseen osallistuneet havaitsivat kehittämiskohteita. Aineistosta nousi esille laitoshuoltajan siivoustyön osalta erityisesti työn etukäteissuunnittelun kehittämisen tarve. Työ suoritetaan usein rutiininomaisesti totutussa järjestyksessä ja opituilla menetelmissä, sen suuremmin suunnittelematta. Tämä huomio herätti paljon keskustelua työpajassa. Laitoshuoltajat totesivat, että etukäteissuunnittelulla työvaiheet tehostuisivat ja aikaa jäisi esimerkiksi uusien menetelmien kokeiluun. Ruokapalvelutehtävien osalta tutkimuksessa ei noussut esiin yhtään asiaa ammatillisen osaamisen jakamiseen liittyen. Ruokapalvelutyön kehittämisen ja työtapojen yhtenäistämisen osalta esille nousi ruokien tarjolle pano ja sen kehittäminen jakelukeittiö olosuhteissa.

Tutkimuksen aikana varjostamisprosessi oli suunniteltu etenevän kuvassa 3. esitetyn suunnitelman mukaisesti. Käytännössä suunnitelma ei aivan toteutunut näin, vaan parempi, tehokkaampi tapa toteutettiin kuvion 3. mukaisesti. Prosessi etenee syklisesti suunnittelusta aina parhaiden käytäntöjen käyttöönottoon.



Kuvio 2. Tutkimuksessa toteutunut varjostamisprosessi

Hätösen (2011) tutkimuksen mukaan hyvä vertaisoppiminen perustuu tasa-arvoiseen ja toisia kunnioittavaan yhteistyöhön. Vertaiset eivät voi olla esimies-alaisuudessa, vaan he ovat aina samalla tasolla organisaatiossa. Jos kahdella vertaisella työntekijällä on pääsääntöisesti samat vastuut, velvollisuudet ja oikeudet, heillä on varmasti myös samat ongelmat. Myös tutkimukseni tuloksissa tuli esille, että mahdollisimman samanlaista työtä tekevien ja samanlaisissa työpisteissä työskentelevien oli helpointa käydä dialogia ja peilata omaa toimintaansa kollegan työhön.

Tutkimuksessa esille tulleet kommentit varjostuksen ainutlaatuisuudesta tutustua kollegan työhön, tukevat e-OSMO-hankkeessa tehdyn tutkimuksen tuloksia siitä, että varjostus soveltuu erityisen hyvin yksin työskenteleville työntekijöille (Puhakka 2011).

Kokonaisuutena tutkimuksen tulokset todistivat Eichingerin ja Lomardon jo 1900-luvulla tekemän tutkimuksen 70:20:10 mallista todeksi, sillä jokainen tutkimukseen osallistunut, oli sitä mieltä, että oli oppinut uusia asioita varjostuksen aikana, saamalla palautetta, jakamalla kokemuksia ja seuraamalla kollegan työtä.

Käytännössä todettiin, että varjostamisen jälkeen tutkimukseen osallistuneet nostivat prosessista erityiseksi kehityskohteeksi varjostuksen jälkeen käytävän vertaiskehittämiskeskustelun toteuttamisen. Ennen varjostuksen aloittamista tutkimukseen osallistuneet perehdytettiin varjostuksen etenemisen vaiheisiin. Vertaiskehittämiskeskustelun osalta ohjeistettiin varaamaan rauhallinen tila ja noin tunti aikaa varjostajan ja varjostettavan keskustelulle. Työpajassa esille nousi, että vertaiskehityskeskustelu oli kuitenkin jäänyt

pitämättä jokaiselta varjostusparilta. Kysyttäessä syitä, miksi keskustelu oli jäänyt pitämättä, esille tuli kolme asiaa. Ensimmäisenä asiana todettiin ajan puute. Varjostettavat laitoshuoltajat olivat halunneet näyttää varjostajalle koko työpäivänsä sisällön, eli myös sen miten hoitavat lopputyöt siivouskeskuksissa. Varjostusparit eivät olleet halunneet jäädä yli työajan käymään keskustelua, joten se oli jäänyt pitämättä. Toisena syynä loppukeskustelun pois jäämiseen oli vapaan, rauhallisen tilan löytämisen vaikeus päiväkodista. Kolmantena ja tärkeimpänä asiana tutkimukseen osallistuneet totesivat, että he olisivat tarvinneet kirjallisen dokumentin ohjaamaan vertaiskehittämiskeskustelua ja sen sisältöä. Ehdoton edellytys varjostamisen hyötyjen kokonaisvaltaisuuteen on kuitenkin vertaisten onnistunut, refleктоiva dialogi, johon kuuluu tutkiva ja kyseenalaistava ote ja ilman vertaiskehityskeskustelua tämä ei toteudu.

Tutkimuksen aikana nousi uusi tarve vertaiskehittämiskeskustelu rungolle. Opinnäyte-työn valmistuttua kehitetään vertaiskehittämiskeskustelun runko. Laamasen, Räsäsen ja Juutilaisen kirjan *Innostava uudistuminen- kestävä kasvu* (2016) oppimisen inventaario teorian pohjalta. Keskustelurunko jakaa työn ja sen osaamisen viiteen eri osatekijään, joita yhdistää työhön käytettävä energiataso. Keskustelurunko roolittaa varjostajan ja varjostettavan antamaan ja saamaan palautetta. Se antaa myös luvan nostaa keskustelussa esiin, ehkä arkojakin aiheita, kuten asenteet työhön ja oppimiseen.

## 6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, soveltuuko varjostaminen vertaiskehittämismenetelmänä laitoshuoltajien ammatillisen osaamisen jakamiseen, työn kehittämiseen ja työtapojen yhtenäistämiseen. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu sitä, miten varjostaminen muuttaa laitoshuoltajien työtä tai osaamista. Työn tavoitteena oli löytää uusi soveltuva vertaiskehittämismenetelmä mahdollisesti myös muiden kuntaorganisaatioiden käyttöön.

Tutkimukseen osallistui Tammelan kunnan päiväkotien viisi laitoshuoltajaa, jotka toteuttivat viidenpäivän varjostusjaksot eri työkohteissa. He keräsivät kirjallisen aineiston havainnoistaan ja kokemuksistaan. Varjostusten jälkeen kokoontui työpaja, johon osallistuivat kaikki tutkimuksessa mukana olleet ja heidän erimiehensä sekä tutkimuksen tekijä. Työpaja äänitettiin ja siitä muodostui osa tulosaineistoa. Näiden aineistojen tulosten analyysin perusteella varjostaminen soveltuu hyvin laitoshuoltajien työn kehittämiseen, ammatillisen osaamisen jakamiseen ja työtapojen yhtenäistämiseen. Tulokset tukevat teorioiden perusteella olettaa, että varjostus soveltuu hyvin fyysisten, toiminnallisten työsuoritusten vertaiskehittämismenetelmäksi, joissa varjostajan on helppoa seurata ja havainnoida työskentelyä ja tehdä siitä varjostettavalle havaintoja selventäviä kysymyksiä. Varjostamisen tulosten osalta on tärkeää, että varjostaja ja varjostettava käyvät varjostuksen jälkeen vertaiskehittämiskeskustelun, jossa he dialogin kautta antavat ja saavat palautetta työskentelystä. Varjostaja peilaa havaintojaan ja vertaiskeskustelussa jaettuja tuloksia omaan työhönsä ja voi näin kehittää omaa ammatillista osaamistaan, työtään ja yhtenäistää toimintatapojaan varjostettavan kanssa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena toimintatutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin hyväksytään mm. se, että ”tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa” ja että ”suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille” (Hirsjärvi ym. 2000, 155) tutkimukseni on suunniteltu ja toteutettu näiden periaatteiden mukaisesti. Aineisto on tutkimukseen osallistuneiden tutkimuksen aikana kirjoittamaa kirjallista materiaalia sekä heidän tuottamaansa, työpajassa muodostunutta, äänimateriaalia.



Koen tutkimukseni luotettavana, mutta on olemassa seikkoja, joilla voi olla vaikutusta tutkimukseni luotettavuuteen. Yksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava seikka on tutkimusaineiston suppeus. Tutkimukseen osallistuneita henkilöitä oli viisi, eli kaikki Tammelan kunnan päiväkotien laitoshuoltajat. Mielestäni, tämä otos oli kuitenkin kattava ja se edusti yleistä tilannetta laitoshuollon henkilöstön iän, koulutuksen ja kokemuksen osalta. Pienen aineiston vuoksi tutkimuksen yleistettävyyttä voi olla hankalaa, mutta mielestäni tämä aineisto kuitenkin antoi selkeän kuvan tutkimuskohteesta, eli varjostuksen soveltuvuudesta laitoshuollon vertaiskehittämismenetelmäksi. Varjostusta vertaiskehittämismenetelmänä ja sen soveltuvuutta eri ammattiryhmille on tutkittu Suomessa vähän. Löysin aiheesta vain kaksi tutkimusta, toinen käsitteli varjostusta peruskoulunopettajan ammatissa ja toinen sairaalan laboratoriotyöskentelyä.

Toinen tutkimuksen luotettavuuteen ja puolueettomuuteen vaikuttava seikka on voinut olla se, että tutkimuksen tekijänä olin esimiesasemassa tutkittaviin nähden. Sillä on saattanut olla vaikutusta, mitä tutkimukseen osallistuneet ovat kertoneet tai jättäneet kertomatta. Toisaalta tutkimukseen osallistuneet ovat voineet kokea tutun samassa työyhteisössä työskentelevän tutkijan luotattavaksi, koska tuntevat tämän, ja ovat sen vuoksi kertoneet asiat niin kuin ne todellisuudessa ovat.

Tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä ja reliabeliutta eli toistettavuutta olen pyrkinyt vahvistamaan kuvaamalla tarkasti tutkimuksen toteuttamista ja aineiston tuottamisen olosuhteita. Aineiston analyysissä olen luokitellut aineiston loogisesti tutkimuskysymysten mukaisesti ja pyrkinyt tulkitsemaan tuloksia objektiivisesti valittujen teorioiden pohjalta. Tutkijana minulla on vastuu tekemistäni tulkinnoista ja olen tehnyt ne omalla tyyllilläni. Joku toinen voisi päätyä samalla aineistolla erilaisiin johtopäätöksiin ja tuloksiin.

Tutkimusaihe muodostui työelämän käytännön tarpeesta löytää soveltuva ja taloudellisesti edullinen kehittämismenetelmä laitoshuoltajien työn kehittämiseen. Aihe on myös ajankohtainen sillä, erilaisten vertaisuuteen perustuvien kehittämismenetelmien suosio ja lisääntynyt käyttö työelämässä liittyy laajempaan ajattelutavan muutokseen. Tiedon ja osaamisen ei enää ajatella olevan vain tiettyjen asiantuntijoiden ja johtajien hallussa. Jokainen työntekijä nähdään yhä enemmän oman työnsä asiantuntijana. Vertaiskehittämismenetelmissä kukin työntekijä tuo oman osaamisensa yhteiseen kehittämistyöhön. Tieto ei tule jostakin ylhäältä valmiina, vaan se rakennetaan yhdessä tasavertaisten työntekijöiden kesken. Parhaimmillaan vertaiskehittäminen valtaistaa työntekijät entistä vahvemmin oman työnsä asiantuntijoiksi ja toimintansa kehittäjiksi. Asiantuntijuus ei ole

enää vain yksilötyöntekijöiden ominaisuus, on alettu puhua myös yhdessä rakennetusta yhteisöllisestä asiantuntiuudesta.

Varjostaminen vertaiskehittämismenetelmänä kunnissa vastaa tulevaisuuden haasteisiin edullisena ja tehokkaana kehittämismenetelmänä. Se voimaannuttaa työntekijät oman työnsä kehittäjiksi ja tämä menetelmä lisää myös sitoutumista ja työhyvinvointia.

Tutkimuksen valmistuttua olen siirtynyt kunnan henkilöstöjohtamistehtäviin ja huomaan, että varjostaminen voi toimia hyvänä, konkreettisena arjen työkaluna henkilöstön kehittämisessä. Työni tutkimusaiheen parissa jatkuu varjostamismenetelmän, sen perehdyttämismateriaalin ja vertaiskehityskeskustelun tuotteistamisella.

## 7 LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari.
- Arnkil, R., Spangar, T. & Jokinen E. 2007. Hyvä vertaisoppiminen kuntatyön arjessa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Borgman, M. & Packalen, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.
- Coghlan, D. & Brannick, T. 2010. Doing Action Research in Your Own Organization. Sage.
- Geeraerts, K., Tynjälä, P., Heikkinen, H. L., Markkanen, I., Pennanen, M. & Gijbels, D. (2015). Peer-group mentoring as a tool for teacher development. *European Journal of Teacher Education*.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino
- Heikkinen, H.L.T., Jokinen, H., Markkanen, I. & Tynjälä, P. 2012. Osaaminen jakoon. Vertaisryhmämentorointi opetuslalla. Juva: Bookwell Oy.
- Hätönen H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa-instituutti Oy.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Talentum oyj.
- Ilmarinen, [www.ilmarinen.fi](http://www.ilmarinen.fi) 2013. Haettu 4/2018.
- Jennings, C. 2015. Continuous Learning explained by Charles Jennings –Video. Co Founder 70:20:10 Institute. <https://702010institute.com>. Haettu 6/2018.
- Juusela, T., Rinne, J. & Lillia, T. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus
- Kamensky, M. 2009. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kauma, T., Nissen-Feldt, M., Penttilä, E., Raatikainen, S. & Siikaniemi, L. 2015. 70-20-10 –opitaan yhdessä. Lahti: Koulutuskeskus Salpaus.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Laamanen, K., Räsänen T. & Juutilainen, A. 2016. Innostava uudistuminen - kestävä kasvu. Teknologiainfo Teknova Oy.
- Luoto, L. 2018. blogi. [www.psycon.com](http://www.psycon.com). Haettu 6/2018
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Puhakka, A., Sihvo, P., Väyrynen, K., Häkkinen, M. & Kukkonen, T. 2011. Osaamisen hallinnan opas.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Seppänen-Järvelä, R. (toim.). 2005. Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Hyvät käytännöt. Menetelmäkirja. Helsinki: Stakes.

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum.

Tammelan kunta. [www.tammela.fi](http://www.tammela.fi)

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.