

## **Hyvinvointia työyhteisölle osaamisen kehittämällä ja jakamisella**

**Marika Haaparanta, Marika Horila ja Anu Salminen**

Varhaiskasvatuksen työyhteisöissä olemme jo aiemmin kokeilleet erilaisia osaamisen jakamisen menetelmiä ja kokeneet johtajina sen monella tavalla hyväksi keinoksi lisätä työyhteisön hyvinvointia. Lähdimme kartoittamaan miten tunnistaa osaamista työyhteisössä ja millaisia taloudellisia sekä hyvinvointia lisääviä etuja osaamisen jakamisella voidaan työyhteisössä saavuttaa.

### **Osaamisen jakamista tarvitaan**

Kokemuksemme mukaan osaamisen jakaminen luo hyvinvointia työyhteisöön. Tunne osaamisesta tuo varmuutta omaan työskentelyyn ja vapauttaa voimavaroja arjen työhön ja työssä suoriutumiseen. Varhaiskasvatuksen haasteena on tällä hetkellä saada töihin pätevää ja koulutettua henkilöstöä, joten osaamisen jakamista koko henkilöstölle tarvitaan. Päiväkodin johtajan tärkeä tehtävä on perehdyttää henkilöstö työn sisältöihin. Osaamisen jakamisella koko työyhteisö voi vapauttaa johtajan aikaa pedagogiikan johtamiseen. Varhaiskasvatuksessa on tapahtunut viime vuosina paljon laki- ja asetusmuutoksia sekä kasvaneita laatuvaatimuksia, jotka vaikuttavat henkilöstön osaamiseen, työssä jaksamiseen ja työhön sitoutumiseen.

### **Osaamisen kehittämisen menetelmät luovat työyhteisöön hyvinvointia**

Erilaiset osaamisen kehittämisen menetelmät ovat olleet jo osittain käytössä omissa työorganisaatioissamme, ja uusien ideoiden kokeileminen käynnistetään koko henkilöstön kanssa. Osaamisen kehittämisen prosessi tullaan toteuttamaan olemassa olevien rakenteiden puitteissa. Kehittämisen prosessi kulkee mukana läpi toimintavuoden ja päiväkodin johtajalla on vastuu aikataulutuksesta sekä tarvittavan osaamisen kartoituksesta. Osaamisen kehittämisen prosessin menteleimiä, etenemistä ja tuloksia arvioidaan säännöllisesti, esimerkiksi kerran syyskaudella ja kerran kevätkaudella.

Työyhteisöistä löytyy eri tavalla sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä. Viitalan (2005) jaottelun mukaan johtamisen kannalta helpoin ryhmä on motivoituneet ja työstään hyvin suoriutuvat työntekijät, jotka tarvitsevat vain riittävästi haasteita viihtyäkseen nykyisessä

työssään. Toinen ryhmä on alisuoriutujat, joilla on taitoja ja kykyjä, mutta jotka eivät enää motivoitu nykyisissä työtehtävissään. Ilman mahdollisuuksia haasteisiin ja kehittymiseen, he ovat herkkiä hakeutumaan muihin tehtäviin. Kolmas ryhmä on selviytyjät, jotka suoriutuvat nykyisistä tehtävistä, mutta eivät ole kiinnostuneet uusista haasteista. Viimeisen ryhmän muodostavat työssään vaatimattomasti suoriutuvat, jotka eivät ole kiinnostuneet haasteista, mutta eivät kuitenkaan ole hakeutumassa pois työtehtävistään. (Viitala 2005, 243-244.)

Kokemus käyttämistämme osaamisen menetelmistä on, että kaikille edellä mainituille osaajien ryhmille voidaan osaamisen jakamisen menetelmillä saada työhön lisää haastetta, ideoita ja sisältöä. Osaamisen jakaminen tuo jokaiselle työntekijälle mahdolliseksi tunnistaa omaa ja työyhteisön osaamista sekä toimia oman osaamisensa esittelijänä. Hyvinvointia tuottaa ilo omasta osaamisesta, uuden oppimisesta, toisten onnistumisesta ja kehittymisestä sekä matalan kynnyksen mahdollisuus palautteen antamiseen ja saamiseen.

Osaaminen koostuu työntekijän tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista sekä kontakteista. Osaaminen ei ole osa työntekijän persoonallisuutta, vaan osaamista kehitetään ja harjoitetaan jatkuvasti. Työntekijän oma asenne työtä kohtaan motivoi häntä käyttämään ja tuomaan esille omia taitojaan ja osaamistaan työyhteisössä. Motivoitunut ja positiivinen asenne työhön edistää tutkitusti myös työntekijän työssä jaksamista. Osaamista kehittävät myös työntekijän aiemmat kokemukset, jotka toimivat pohjana aidon sekä todellisen osaamisen kehittymiselle. Kontaktit, kuten esikuvat ja sparraajat, auttavat henkilökohtaisessa kasvussa ja osaamisen vahvistamisessa. (Sydänmaanlakka 2017, 86-87.)

Osaaminen on jatkuvaa itsensä kehittämistä ja se on pitkäaikaisen oppimisprosessin tulos. Osaamista kehitetään oppimalla ja harjoittelemalla uusia asioita ja tietoisesti siirtämällä niin sanottua vanhaa tietoa sivuun, jotta se ei ohjaa käyttäytymistä liikaa. Osaaminen näyttäytyy ulospäin konkreettisena toimintana eli kykynä pystyä siirtämään oma osaaminen toimintaan tarkoituksenmukaisesti. Todellisesta osaamisesta voidaan puhua silloin, kun tieto sovelletaan käytäntöön eli osataan yhdistää tietäminen ja tekeminen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. (Sydänmaanlakka 2017, 87.)

Osaaminen voidaan jakaa sellaisiin taitoihin ja vahvuuksiin, joita voidaan oppia ja hankkia sekä jokaisen ihmisen luontaisiin kyvykkyyksiin. Henkilöstön ammatillinen osaaminen on perinteisesti hankittu eri koulutuksista sekä työkokemuksen avulla ja tämä osaaminen tuodaan

esille jo työpaikkaa haettaessa. Perinteisen osaamisen lisäksi jokaisella työntekijällä on omaa erityisosaamista ja pätevyyskäsiä, kuten esimerkiksi kelpoisuus esiopettajan tehtäviin. Opetus- ja kasvatusalalla omaa osaamista tulee kuitenkin päivittää ja kehittää jatkuvasti ja säännöllisesti, koska muutama vuosi sitten käyty koulutus saattaa tiedoiltaan vanhentua nopeasti. Kasvatus- ja opetusalailla osaaminen ei välttämättä ole sidoksissa vain tiettyyn työtehtävään, koska tämän päivän työelämä arvostaa laaja-alaista osaamista sekä moninaistuvien työtehtävien hallintaa. (Wennström 2019, 140-142.)

Hyvinvoiva ja ammattitaitoinen henkilöstö on varhaiskasvatuksen keskeisin voimavara. Osaava ja pedagogisesti taitava henkilöstö vaatii työyhteisön ja työntekijöiden osaamisen tunnistamista, kehittämistä sekä ylläpitoa, jotta se pystyy vastaamaan yhteiskunnan sekä kasvatustieteiden muuttuviin vaatimuksiin. Työyhteisössä osaamisen jakamisessa johtajalla on keskeinen rooli. Johtaja vastaa osaamisen kehittämisen prosesseista sekä siitä, että saatu ja opittu tietotaito tulee vietyä myös käytännön tasolle ja että se saavuttaa koko henkilöstön, ei pelkästään tiettyjä yksittäisiä työntekijöitä. Mikäli yksikkö pystyy siirtämään tietoa työntekijältä toiselle, kehittämään itseään sekä muuttamaan omia toimintatapojaan voidaan käyttää termiä oppiva organisaatio. (Fonsén & Parrila 2016, 38-39.)

### **Pedagoginen hyvinvointi työyhteisössä**

Pedagogisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan kaikkien oppilaitosyhteisön jäsenten hyvinvointia ja oppimista, joka syntyy arjen vuorovaikutussuhteissa. Pedagoginen hyvinvointi näkyy arjessa innostumisesta sekä oppimisesta. Johtamisen näkökulmasta pedagoginen hyvinvointi on yksi oppilaitoksen ydinprosesseja, johon kytkeytyvät sekä hyvä ihmisten johtaminen, muutosjohtaminen että pedagoginen johtaminen. Tutkimustuloksissa on havaittu, että koulujen tai varhaiskasvatuksen henkilöstön huono työhyvinvointi sekä -ilmapiiri heijastuu negatiivisin tavoin myös lapsiin. (Wennström 2019, 24-25.)

Työhyvinvointia tukevassa johtamisessa tuetaan työyhteisön jäseniä yhteisen tarinan luomiseen. Kun johtaminen auttaa henkilökuntaa luokittelemaan tapahtumia ja luomaan yhteyksiä niiden välille, saatetaan johtamisella kaikki ihmiset samanlaisen tunnemaiseman sisälle. Yhteinen tarina sekä kirkastettu päämäärä ja perustehtävä edistävät työyhteisön yhteistyötä ja luovat keskustelemaan ilmapiirin. (Juuti ja Vuorela 2015, 139.)

Hyvinvointia edistävä johtaminen poistaa työntekijän suoritusta estäviä tekijöitä ja varmistaa, että työntekijällä on parhaat mahdollisuudet onnistua työssään. Onnistunut työyhteisön hyvinvoinnin johtaminen edellyttää johtajalta hyvää itsetuntemusta, riittävästi omia voimavaroja sekä taitoa kuunnella ja tarjota omat kokemuksensa toisen käyttöön. Arvostava suhtautuminen ihmisiin edistää huippusuoritusten syntymistä työyhteisössä. Johtaminen on palvelutehtävä, jossa autetaan ihmisiä saavuttamaan unelmiaan ja ylläpidetään ratkaisua puhetta sekä iloa ongelma puheen sijaan. (Juuti ja Vuorela 2015, 143.)

Tämän päivän työelämässä jokaisen työntekijän oma osaaminen ja jatkuva oppiminen mahdollistavat työssä kukoistamisen, mikä on yksi pedagogiseen työhyvinvointiin liitetty käsite. Omasta työstään innostunut työntekijä etsii aktiivisesti keinoja oman osaamisensa parantamiselle sekä itsensä kehittämislle. Työssä kukoistaminen on positiivinen tunnetila ja sillä on katsottu olevan myönteisiä vaikutuksia työssä jaksamisen, työhyvinvoinnin sekä työhön sitoutumisen näkökulmasta. Näillä kaikilla on vaikutusta koko työyhteisön voimavaroihin sekä työn tuloksellisuuteen. (Wenström 2019, 28-29.)

### **Osaamisen jakamisen menetelmiä varhaiskasvatuksessa**

- a. Vantaan uusien opettajien mentorointimalli: kaupunkitasoinen malli, jossa kokeneemmat, pidempään Vantaalla töissä olleet opettajat käyvät pedagogista keskustelua uusien vastavalmistuneiden tai vasta Vantaan kaupungilla työnsä aloittelevien opettajien kanssa. Keskusteluissa käydään läpi esim. Vantaan vasuprosessia, kolmiportaisen tuen mallia Vantaalla sekä erilaisia pedagogisia lomakkeita, joita opettajat työssään tarvitsevat. Mentoroinnin tarkoituksena on saada tukea omaan työhön, ei olla työnohjauksellinen foorumi. Uudet opettajat osallistuvat mentorointiin yleensä yhden lukuvuoden ajan.

Mentointeja järjestetään noin neljä kertaa lukuvuodessa.

- b. Koko yksikön opettajien yhteinen sak-tunti: toteutetaan joka kolmas viikko, aina samana päivänä samaan kellon aikaan. Tälle ajalle ei sovita koskaan mitään muuta tapahtumaa tai kokouksia. Yhteisen sak-ajan aiheet nousevat yksikön tarpeista, kehittämiskohteista tai kaupungin tulokortista. Teemoina ovat olleet mm. toimintasuunnitelmat, vasun eri osa-alueet, yksikön toiminnan arviointi sekä sekä pedagogiikan vahvistaminen yksikössä. Sak tunneilla hyödynnetään myös opettajien omia vahvuuksia ja osaamista. Opettajat alustavat vuorollaan yhden sak-tunnin aiheen

lukuvuoden aikana. Aiheesta käydään keskustelua ensin lastenhoitajien pedagogisessa palaverissa, joita on peräkkäin kaksi samansisältöistä. Sen jälkeen keskustelu jatkuu opettajien yhteisellä sak-tunnilla. Näin saadaan pedagoginen keskustelu vietyä läpi koko työyhteisön.

- c. Menetelmä Messut: Menetelmä messut järjestetään kerran tai kaksi lukuvuoden aikana. Niiden tarkoituksena on tuoda helposti uusia ideoita ja menetelmiä koko työyhteisön käyttöön. Jokainen tiimi perustaa yhden messuständin, johon jokainen tiimin jäsen tuo jonkun hyvän pedagogisen vinkin, idean tai materiaalin, jota muut työyhteisön jäsenet voivat helposti ottaa käyttöönsä. Messut ovat kierrettävissä parin viikon ajan ja niihin voi rauhassa käydä tutustumassa omaan tahtiin. Myöhemmin kerätään palautetta, millaisia vinkkejä tai mitä uutta materiaalia kukakin on löytänyt omaan käyttöönsä.
- d. Starttivartit: Starttivarti-pedagogiikka on opetus- ja kasvatustieteen työyhteisöjen osaamisen jakamisen suunniteltu malli. Starttivarti kestää juuri “välitunnin verran” eli 15 minuuttia, joten opettajien ja kasvattajien on usein helppo irrottautua siihen ilman vaativia sijaisjärjestelyjä. Vartin pitäjä voi olla työyhteisön sisältä kuka tahansa, jolla on työyhteisön pedagogisen hyvinvoinnin kannalta jotain osaamista jaettavaksi. Vartin sisältö voi olla välineiden tai laitteiden käyttökoulutusta, tilojen ja opetusvälineiden monipuolisen käytön vinkkejä, pedagogisia vinkkejä ja opetusmateriaalin esittelyä. Starttivarti -mallin toimiessa joustavasti, työyhteisön jäsenet voivat itse tarjota eri teemaisia starttivartteja työyhteisön jäsenille. Työyhteisössä voidaan myös toivoa tai pyytää jotakuta osaajaa esittelemään jotain uutta tai kiinnostavaa asiaa, jotta oma osaaminen kehittyisi ja taito tulisi omaksuttua nopealla aikataululla. Starttivarti-mallin etuna on nopeus järjestää ja osallistua eli henkilöstön ei tarvitse lähteä kaikissa asioissa työyhteisön ulkopuolelle kouluttautumaan, vaan koulutus onnistuu kätevästi oman työyhteisön sisällä. Lyhyt kesto tarjoaa myös matalan kynnyksen vartin vetäjälle, koska varti ei tarvitse powerpoint -esityksiä. Mallissa keskeistä on myös konkreettisuus eli vartin jälkeen on heti mahdollisuus kokeilla asiaa käytännössä omassa työssään. Lisäksi malli ohjaa työyhteisön jäseniä tunnistamaan omaa osaamistaan ja oppimistarpeitaan sekä kehittämään avoimesti osaamista jakavaksi, oppivaksi organisaatioksi.

**Yhteenveto: Osaamisen jakamisen menetelmien työyhteisölle tuomat hyödyt**

Työterveyslaitoksen koordinoimassa Hyvän johtamisen kehittämisverkostossa on kehitetty hyvän johtamisen kriteerit. Osaamisen jakamisen menetelmien käyttö työyhteisön sisällä tarjoaa erinomaisen keinon toteuttaa hyvän johtamisen kriteereitä työyhteisössä. Kriteereitä testattiin vuoden 2014 aikana 20 organisaatiossa eri puolilla Suomea, jonka jälkeen kriteerit viimeisteltiin testauksessa saatujen arvioiden ja kokemusten pohjalta. (Työterveyslaitos 2014; Sydänmaalakka 2015, 80-82.)

Osaamisen jakamisen menetelmiä käyttämällä voidaan toteuttaa useita viiteen alueeseen jaetuista hyvän johtamisen kriteereistä. Hyödyntämällä osaamisen jakamista johtaja luo työyhteisöön avointa ilmapiiriä, jossa toiminta on läpinäkyvää, tavoitteet yhteisiä ja tieto kaikkien saatavilla. Osaamisen jakamisessa edistetään osallisuutta, työyhteisötaitoja ja jokaisen työntekijän toimijuutta. Osaamisen jakamisen menetelmiä käyttävissä työyhteisöissä henkilöstön osaaminen ja ideat nähdään voimavarana, jonka avulla työyhteisö uudistuu, kehittyy ja jakaa asiantuntemuksen. (Sydänmaalakka 2015, 80-82.)

Suunnitelmalliset osaamisen jakamisen menetelmät voivat olla tietoinen strateginen valinta ja tuoda työyhteisölle hyvinvoinnin lisäksi myös taloudellista etua. Osaamisen jakamisessa toteutuu mm. Lean-ajattelun peruseriaatteet, kuten osaamisen maksimaalinen käyttöönotto asiakkaan hyödyksi sekä hukan poisto, jolla tarkoitetaan laadun tuottaminen niukemmin resurssein, kuten hyödyntämällä työntekijöiden luovuutta ja poistamalla esim. tarpeettomaan liikkumiseen käytettyä työaika. Leanin idean mukaisesti osaamisen jakamisesta syntyy organisaatiolle "hukan poistoa" ja merkittävää lisäarvoa mm. ajan ja kustannusten säästämisen myötä. (Vuorinen 2017, 71-74; Beecroft, Duffy, Moran 2006, 129-133.)

Osaamisen jakaminen on kouluttautumista vertaisryhmässä työpaikalla, jolloin säästytään koulutusmatkojen, kouluttajan palkkioiden ja työpaikan sijaisjärjestelyjen tuomista kustannuksista. Kokemuksemme mukaan voi vertaisryhmässä annetun koulutuksen ja mentoroinnin laatu olla huomattavasti parempaa kuin ulkopuolelta ostetun, koska toimintakenttä on osaamisen jakamisessa kaikilla osapuolilla sama.

**LÄHTEET:**

Beecroft, G. & Duffy, G. & Moran, J. Editors. 2006. The executive guide to improvement and change. ASQ. Kindsley Publishing Inc.

Fonsén, E. ja Parrila S. 2016. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. (s. 23-42.) Juva: PS-Kustannus.

Juuti, P; Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Turenki: Hansaprint Oy.

Työterveyslaitos 2014: Hyvän johtamisen kriteerit. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/> [viitattu 12.11.2021]

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Otava oy

Vuorinen, T. 2017. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki. Alma talent.

Wenström,S 2019. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-Kustannus.