

Perustuu Lääkäripäivillä 2010 järjestettyyn 'Johda ja arvioi osaamista – kehityskeskustelut muutoksen välineenä' koulutustilaisuuden luentoihin, yleisön kommentteihin ja paneelikeskusteluun. Kaaviot esittävät paneelin aikana sähköisillä äänestyskoneilla yleisölle esitettyjen kysymysten vastausten jakaumat.

Puheenjohtaja: Dos. Minna Kaila

Luennoitsijat: Dos. Hannu Puolijoki, Dos. Juha Alanko, Dos. Kristiina Patja

Panelistit: LL Marja-Liisa Lommi, LL Kati Myllymäki, LT Eija Tomás, Dos. Jarmo Karpakka

Mitä on osaamisen johtaminen?

Osaamisen johtamisessa on kyse työntekijöiden osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä siten, että yksilön, työyhteisön ja organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Kehityskeskustelut ovat yksi osaamisen johtamisen työvälineistä. Kehityskeskustelujen kehittämistyötä ja niihin kohdistuvia paineita esiteltiin Pro Medicon ja Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin hanken kautta, jossa kehitettiin keskussairaalan osaamisen johtamista kehityskeskusteluiden avulla. Hankkeen raportti on luettavissa osoitteessa www.promedico.fi.

Alla olevassa taulukossa on jaoteltu osaamisen johtamisen alueita ja keinoja. Siitä on nähtävissä, että osaamisen johtamisessa on suurelta osin kyse vuorovaikutuksesta, tukemisesta ja myönteisen ilmapiirin luomisesta. Tästä syystä kehityskeskustelut ovat oleellisessa asemassa.

Taulukko. Osaamisen johtamisen alueet ja pääkeinot

ALUEET KEINOT	Oppimisen suuntaaminen	Oppimista edistävän ilmapiirin luominen	Oppimisprosessin tukeminen
Tiedon vahvistaminen	Tiedon prosessointi	Yhteisöllisyyden vahvistaminen	Ryhmästä lisää tietoa
Keskustelun synnyttäminen	Alaisten osallistuttaminen	Keskinäisen ymmärryksen lisääminen	Osaamisen jakaminen
'Puitteet'	Yhdessä alaisten kanssa	Dialogia, reflektointia	Käytännöt ja järjestelmät

Lähde: Viitala R.: Osaamisen johtaminen esimiestyössä, Acta Wasaensia No 109, Liiketaloustiede 44. Universitas Wasaensis, Vaasa 2002

Koottuja selityksiä

Kiireeseen voi aina vedota ja tylsällä kirveellä voi hakata puuta loputtomasti.

- Jarmo Karpakka, Mehiläinen

Sähköposti tyrkyttää informaatiota. Uutta lääketieteellistä tietoa on niin paljon, että energia kuluu näennäiseen ajan tasalla pysymiseen. Työvoimaa ei ole tarpeeksi ja kiire on jatkuvaa. Tiedon työstämiseen ei riitä aikaa, omaa oppimista ei ehdi suunnitella ja työyhteisön yhteinen osaaminen jää hyödyntämättä. Kehityskeskusteluja käydään vain koska niitä on pakko käydä,

eikä mietitä mitä hyötyä niistä voisi olla. Kehityskeskusteluiden aikana selvitetään esimiehen ongelmia ja pahimmillaan lääkäri kirjoittaa esimiehelleen reseptejä. Eri ammattikuntia johdetaan erikseen, eikä esimerkiksi lääkäreiden ja hoitajien tehtävänjako kohtaa toisiaan.

Miten voi olla liian kiire suunnitella omaa työtään? Jos me olisimme rakentaneet talomme ilman suunnitelmaa tekemällä aina vain kiireellisimmät asiat, ei siinä kukaan uskaltaisi asua.

- Kati Myllymäki, Kouvolan tk

Lääkärit saavat valita erikoisalansa vapaasti, eivätkä kaikki sovellu alalle, jonka ovat valinneet. Perus- ja erikoistumiskoulutuksen aikana lääkärit saavat tukea ja palautetta, mutta katoaako tuki valmistumisen jälkeen? Lääkärit valitsevat täydennyskoulutustilaisuutensa satunnaisesti ja opiskelevat tutkimusten mukaan lähinnä aiheita, joita jo osaavat. Yksittäisen lääkärin kiinnostuksen alueet ja organisaation tarpeet voivat olla ristiriidassa. Karrikoidusti osaamisen johtamisesta on sanottu, että Kliinisestä työstä kiinnostuneet joudutaan pakottamaan johtamaan ilman koulutusta. Onneksi tilanne on muuttunut ja johtaminen ymmärretään osaamiseksi, mutta nyt pitäisi saada keinot käyttöön järkevästi.

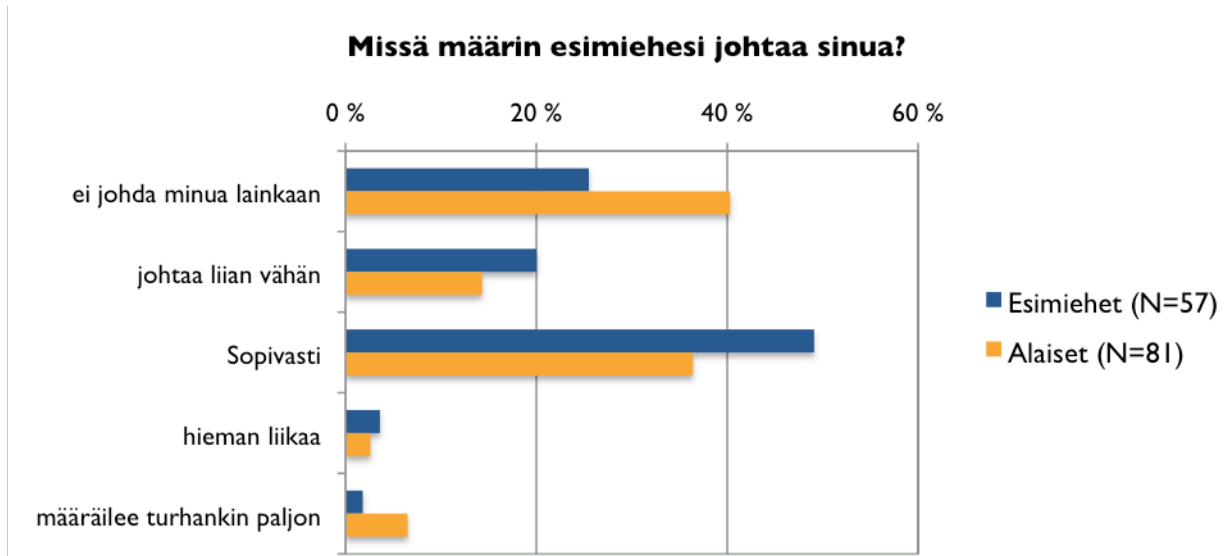


Osaamisen johtamisen erilaisia kulttuureja

Toimivia osaamisen johtamisen käytäntöjä on jo kehitetty. Kunnollinen strategia on osaamisen johtamisen lähtöpiste. Monissa paikoissa organisaation tarvitsemaa osaamista turvataan suunnittelemalla työntekijöiden kehittymistä ja kouluttautumista pitkäjänteisesti. On hyvä muistaa, että työnantaja maksaa osaamisesta, ei siitä, että työpaikalla vietetään aikaa. Kun työyhteisön kehittämiskäytännöt, kuten kehityskeskustelut saadaan kunnolla pyörimään, johto ja työyhteisö alkavat saada niistä yhä enemmän irti.

Kehityskeskusteluiden käymiseen on monenlaisia malleja. Yritysmailmassa paljon käytetty tapa on jakaa kehityskeskustelut varsinaisiin kehittymistä koskeviin keskusteluihin ja tavoitteita koskeviin keskusteluihin.

Oulussa lähes kahdensadan lääkärin kirurgianosaston työntekijät on jaettu erityisosaamisen alueittain. Jokaista osaamista on lisäksi turvaamassa tarvittaessa varahenkilöstö. Osaajien määrää seurataan ikääntymisen varalta ja tarvittaessa kokeneet tekijät perehdyttävät nuorempia kollegoitaan uusiin tehtäviin. Osaamisen hallinta on jatkuvaa tasapainottelua, mutta työntekijöiden toiveet on pystytty täyttämään hyvin.



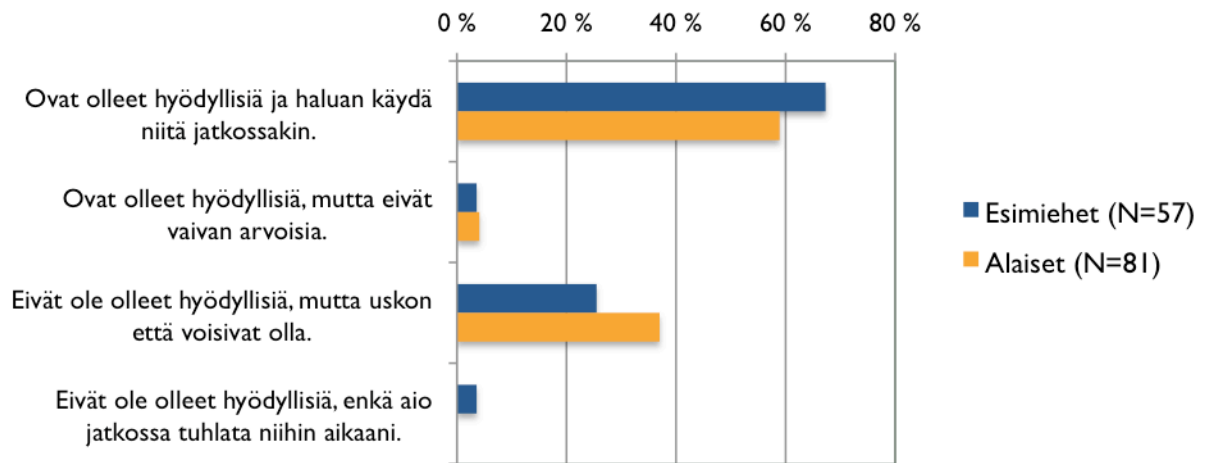
Lääkäreiden koulutuksissa käyminen on hyväksyttävää ja onnistuu hyvin lähes jokaisessa työpaikassa. Joissain paikoissa johto on jo tarpeeksi rohkeaa varatakseen aikaa myös omaan opiskeluun. Myös työyhteisön kehittäminen vaatii aikaa, mutta se on tuloksellista. Esimerkiksi työnantajan tukemissa ROHTO-työpajoissa on pystytty luomaan parempia käytäntöjä ja niihin on oltu tyytyväisiä.

Miten ottaa kaikki hyöty irti kehityskeskusteluista

Kehityskeskustelun tavoitteena on, että sen tuloksena esimiehellä ja työntekijällä on **yhteinen** näkemys työntekijän työnkuvasta, tavoitteista ja suoriutumisesta. Lisäksi molemmilla on yhteinen näkemys alaisen tarvitsemasta osaamisesta ja sen kehittämisestä. Kehityskeskustelun jälkeen työntekijän näkemys työyhteisön toimivuudesta ja esimiehen johtamistavasta ovat esimiehen tiedossa. Parhaimmillaan kehityskeskustelussa esimies auttaa avartamaan näkökulmia omaan työhön ja antaa haasteita työntekijän kehittymiselle.

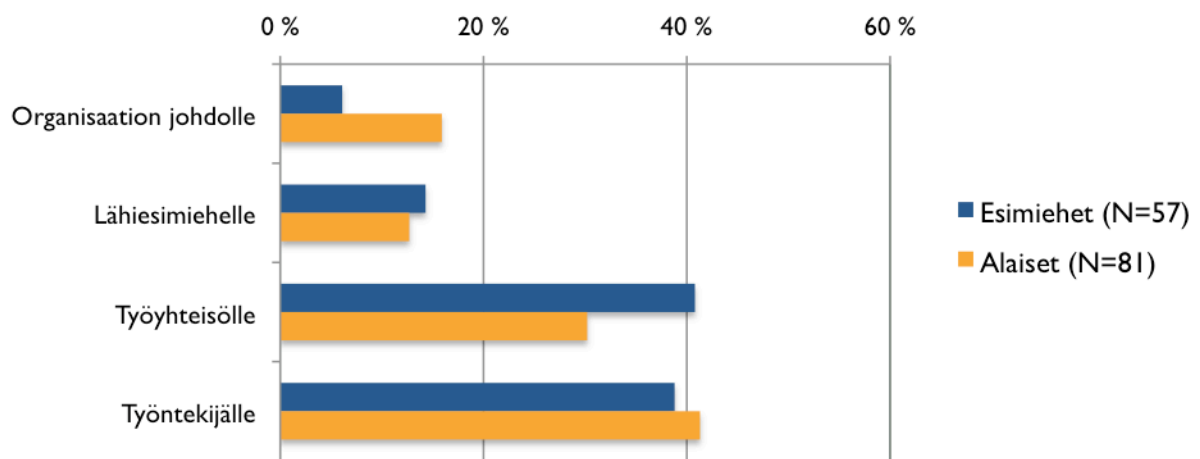
Kehityskeskusteluiden käyminen on turhaa, jos niihin ei valmistauduta ennakoon. Sekä esimiehen että työntekijän on hyvä täyttää omaan työyhteisöön sovitettu lomake ennen keskustelun käymistä. Työntekijän olisi hyvä katsoa läpi strategiaa ennen keskusteluja. Onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksiä ovat aito kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen. Molemmat tulevat keskusteluun aikuisina ja itsensä johtamiseen valmistautuneina. Itse keskusteluissa pyritään rakentamaan luottamuksen kulttuuria. Kehityskeskusteluissa sovittua asiaa on seurattava sovitun aikataulun mukaisesti. Ilman päätösten seuranta kehityskeskusteluissa sovitut asiat jäävät leijumaan ilmaan.

Minun näkemykseni kehityskeskusteluista:



Esimiehen on koottava keskusteluiden annista koonti omalle esimiehelleen ja hänen edelleen organisaation johdolle. Tämä mahdollistaa tiedonkulun organisaation eri tasojen kesken. Ryhmäkehityskeskustelu on terveydenhuollossa vähemmän käytetty menetelmä, jonka avulla voidaan pohtia työyhteisön tavoitteita ja kehittymistä. Ryhmäkeskusteluissa tuodaan yksilökehityskeskustelujen keskeiset teemat koko työyhteisön tietoon ja yhdessä käsitellään ajankohtaisia kysymyksiä tavalla, joka johtaa konkreettisiin esim. toimintakäytäntöjä koskeviin muutoksiin. Onnistuessaan ryhmäkehityskeskustelut lisäävät työyhteisön jäsenten yhteenkuuluvuutta ja kokemusta siitä, että kaikkien työ on arvokasta ja siinä voi kehittyä.

Kehityskeskusteluista on eniten hyötyä



Lisää raportissa: Kehityskeskustelut osaksi johtamista - Lääkärien ammatillisen kehittymisen tuki ry . Pro Medicon ja Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin Kumppanuushanke www.promedico.fi