

Maarit Ahvenlampi ja Piritta Haapala

Työhyvinvointia työkäytänteitä kehittämällä

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Sosiaali- ja terveysala

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK tutkinto

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysala

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK

Tekijät: Ahvenlampi Maarit ja Haapala Piritta

Työn nimi: Työhyvinvointia työkäytänteitä kehittämällä

Ohjaaja: Kyrölahti Eija, yliopettaja, FT

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 76

Liitteiden lukumäärä: 3

Tuleva sote-uudistus aiheuttaa yleistä kaaosta sosiaali- ja terveysalalla ja henkilökunta työskentelee pitkällisen epävarmuuden keskellä. Lisäksi työpaikoilla on omia ratkaisemattomia haasteita, jotka lisäävät ihmisten henkistä ja fyysistä kuormittumista. Monet asiat heikentävät työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia ja siksi niihin asioihin tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Tämän kehittämistyönä tehdyn opinnäytetyön tavoitteena oli laatia työkäytännesuunnitelma, joka edistää henkilökunnan työhyvinvointia ja tukee työssä jaksamista. Kehittämistyö noudattaa tutkimuksellisen kehittämistoiminnan periaatteita ja siinä on piirteitä toimintatutkimuksen syklisyydestä.

Kehittämistyö toteutettiin yhdessä henkilökunnan kanssa osallistavia menetelmiä käyttäen. Ensimmäinen vaihe oli nykytilanteen alkukartoitus, joka toteutettiin pyramidiharjoituksella (n=40). Alkukartoituksen tulosten perusteella kehittämistyön aihe rajautui työn sisällön kehittämiseen. Toinen vaihe toteutettiin learning cafe harjoituksella (n=35). Työntekijät pohtivat yhdessä, mitä työkäytänteitä on tarpeen kehittää. Tämän harjoituksen tulosten perusteella valittiin fokusryhmäkeskusteluiden aiheet. Kolmannessa vaiheessa toteutettiin kaksi erillistä keskustelutilaisuutta (n=5), joiden aiheina olivat erikoisalakohtaiset tiimipalaverit sekä sijoituslistat ja työnkierto. Aineistot analysoitiin sisällönanalyysiä mukaillen. Fokusryhmäkeskusteluiden aineisto toimi pohjana työkäytännesuunnitelmalle, joka laadittiin työyhteisöön.

Työkäytännesuunnitelma sisältää erikoisalakohtaiset tiimipalaverit sekä sijoituslistat ja työnkierron. Työntekijät pitivät tärkeinä erikoisalakohtaisiin tiimipalaveriin liittyen, sillä saavutettavaa hyötyä sekä mahdollisuutta kehittää ja arvioida omaa työtään. Samoin oman äänen kuuluviin saaminen ja päätöksenteon mahdollistuminen nähtiin merkityksellisinä. Sijoituslistoihin ja työnkiertoon liittyvät merkittävimmät tekijät olivat oikeudenmukaisuus, työn kuormittavuuden huomiointi sekä osaamisen hyödyntäminen ja vastuullisuus.

Avainsanat: työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja osallisuus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Master`s Degree Programme in Development and Management in Health Care and Social Work

Authors: Maarit Ahvenlampi and Piritta Haapala

Title of thesis: Well-being at Work by Developing Work Methods

Supervisor: Eija Kyrönlähti, Principal Lecturer, PhD

Year: 2017

Number of pages: 76

Number of appendices: 3

Social and health service reform is coming in 2019. That causes general chaos in the social and health care field, and employees are working under insecurity. Additionally, there are many unsolved problems at workplaces, which overload people emotionally and physically. There are many things that weaken employees' experience of well-being at work, and for that reason more attention should be paid to this topical issue.

The aim of this development project was to create a work schedule that increases employees work welfare and supports people's managing at work. This development project follows the principles of educational research projects. There are also features of cycles of activity analysis.

This development project was executed together with employees and using the help of practical methods. The first phase was to find out the status quo, which was executed by a pyramid rehearsal (n=40). The results of the first phase limited the project's subject focusing on development of the work content. The second phase was carried out as a world café exercise (n=35). There, employees reflected together what work methods should be developed. By using the results of this exercise, the focus group discussion themes were chosen. In the third phase, two focus group discussion occasions were arranged (n=5). The discussion themes were specialty team meetings, workforce layout and work task rotation. The research materials were analyzed using content analysis. The focus group discussion material was the basis for work schedule created for the work community.

The work schedule includes specialty team meetings, workforce layout and work task rotation. Concerning the specialty team meetings, the employees thought that the most meaningful things were its achieved benefits, as well as the possibility to develop and evaluate their own work. A crucial thing was also to be heard and have a say in decision-making. Regarding the workforce layout and work task rotation, employees thought that the most important things were fairness, paying attention to work load, competence usage and responsibility.

Keywords: well-being at work, managing at work and participation

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo	5
1 JOHDANTO	6
2 TYÖHYVINVOINTI TYÖYHTEISÖSSÄ.....	9
2.1 Hoitajien työssä jaksaminen.....	13
2.2 Osallistuminen ja muutos hoitotyössä.....	16
2.3 Dialogisuus työyhteisössä.....	21
2.4 Työhyvinvointijohtaminen organisaatiossa	24
3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TARKOITUS	28
4 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	29
5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	35
5.1 Aiheen valinta	35
5.2 Kehittämistyön eteneminen.....	36
5.2.1 Työntekijöiden ajatuksia hyvinvoinnista pyramidiharjoituksella.....	39
5.2.2 Työkäytänteiden kehittäminen learning cafe harjoituksella	44
5.2.3 Työkäytännesuunnitelman ideointi fokusryhmäkeskusteluissa	50
5.3 Työkäytännesuunnitelmalla työhyvinvointia ja työssä jaksamista	56
6 POHDINTA	62
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOKEHITTÄMISAIHEET	69
LÄHTEET	70
LIITTEET	76

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1	37
Kuvio 2	40
Kuvio 3	45
Kuvio 4	52
Kuvio 5	56
Kuvio 6	61
Kuvio 7	61
Taulukko 1	7
Taulukko 2	43

1 JOHDANTO

Suomen työelämän kehittämissstrategiassa 2020 tavoitellaan kunnianhimoisesti Euroopan ykköspaikkaa julkisen alan työpaikkana. Jotta tällaiseen tavoitteeseen on mahdollisuuksia, tulee työolosuhteita ja työhyvinvointia kehittää. Nykypäivän muutos muokkaa niin asiakkaan asemaa kuin palvelujen tuottamiskeinoja sekä rahoituksen järjestämistapoja. Palvelujen käyttäjien asema muuttuu, kun terveydenhuollon potilaista ja sosiaalihuollon asiakkaista pyritään muokkaamaan kuluttajia ja kumppaneita. Muutos koskee myös palvelujen tuottajien asemaa. Yritysten, järjestöjen ja omaisten tuottamia palveluita halutaan lisätä. Toisaalla muodostetaan entistä suurempia ja kansainvälisempiä julkisia, yksityisiä ja julkisyksityisiä palveluntuotanto-organisaatioita sekä -ketjuja. Lisäksi muodostuu uudenlaisia mikroyrityksiä esimerkiksi kapeaan erityistehtävään keskittyviä organisaatioita ja eri organisaatioiden toimintoja yhteen sovittavia välittäjäorganisaatioita. (Lehto ym. 2012, 11–12.)

Palvelujen rahoitusmallikaan ei ole enää entisenlainen. Julkisen rahoittajan rinnalle haetaan uudenlaisia yksityisiä rahoittajia ja rahoitustapoja, kuten palveluseteleitä ja vakuutuksia sekä asiakkaiden aikaisempaa runsaampaa omarahoitusta. Nämä muutokset heijastuvat palvelualan ammatteihin, tavoitteisiin ja koulutukseen. Muutoksessa syntyy varmasti uusia toimivia käytäntöjä ja ajatusmalleja, mutta monet rinnakkaiset ja päällekkäiset muutokset voivat johtaa myös odottamattomiin ja jopa yllättäviin lopputuloksiin. (Lehto ym. 2012, 11–12.)

Sote-uudistuksessa pyritään luomaan uudenlainen tapa järjestää sosiaali- ja terveyspalveluja. Tarkoituksena on lisätä valinnanvapautta sekä turvata kaikkien oikeus hyvään sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Näin mahdollistetaan paremmat ja kustannustehokkaammat palvelut. Uudistus tulee voimaan vuoden 2019 alussa. (Etelä-Pohjanmaan sote, [viitattu 9.3.2017].) Tämä tuleva sote-uudistus aiheuttaa tällä hetkellä yleistä kaaosta sosiaali- ja terveysalalla. Palveluita tullaan yhtiöittämään, sairaaloiden päivystyskapasiteettiä uudelleen mitoitetaan ja henkilökuntaa tullaan mahdollisesti siirtämään sinne, missä kulloinkin on tarvetta. Henkilökunta on pitkällisen epävarmuuden keskellä ja tämä kaikki myllerrys heikentää ihmisten kokemaa työhyvinvointia. Lisäksi työpaikoilla on omia ratkaisemattomia haasteita, jotka lisää-

vät ihmisten henkistä ja fyysistä kuormittumista. Julkisen sektorin kustannuskehityksen hillitseminen on johtanut säästötoimiin, jotka iskevät rajusti julkisen puolen naisvaltaisille aloille. 29.2.2017 voimaan astunut kilpailukyky sopimus pidentää vuosittaista työaikaa 24 tunnilla ansiotasoa muuttamatta ja julkisen sektorin lomarahat pienenevät 30 prosentilla vuosina 2017–2019 (Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö, [viitattu 18.3.2017]).

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) on esitetty kustannusarviot kahden eri instanssin näkökulmasta. Kokonaisarviot poikkeavat toisistaan merkittävästi, koska laskentatavat perustuvat eri tilastoihin ja toisissa laskelmissa on mukana sekä välilliset että välittömät kustannukset. Joka tapauksessa puhutaan suurista summista.

Taulukko 1. Arviohinta työhyvinvoinnin laiminlyönnistä Työterveyslaitoksen sekä Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan (Manka & Manka 2016, 7).

	Työterveyslaitos (TTL)	Sosiaali- ja terveysministeriö (STM)
Ennenaikainen eläkkeelle jääminen	18 miljardia euroa	8,5 miljardia euroa
Sairauspoissaolot	7 miljardia euroa	3,4 miljardia euroa
Sairaana töissä oleminen eli presenteeismi	7 miljardia euroa	3,4 miljardia euroa
Terveyden- ja sairaanhoitokulut	7 miljardia euroa	7,8 miljardia euroa
Työtapaturmat	2 miljardia euroa	2-2,5 miljardia euroa
Kokonaisarvio	41 miljardia euroa	24 miljardia euroa

Menetykset ovat merkittäviä, kun huomioidaan se, että työpaikkojen rahallinen panostus työhyvinvointiin on noin kaksi miljardia euroa vuodessa. Suomen hallituksen budjettiesityksen loppusumma oli 53,9 miljardia euroa vuona 2016 eli työpahoinvoinnin menetykset ovat varovasti laskien melkein puolet tuosta summasta. Työhyvinvoinnin tavoitteellisella kehittämisellä olisi siis saavutettavissa isojakin säästöjä valtiontalouden mittakaavassa. (Manka & Manka 2016, 7, 39–40.)

Idea tähän työhön syntyi oman työpaikan ratkaisemattomista haasteista, yleisestä tyytymättömyydestä, epäoikeudenmukaisuuden tunteesta ja koetusta työhyvinvoinnin heikentymisestä. Henkilökunnan työhyvinvointia ja työssä jaksamista tulisi tukea enemmän. Työyhteisömme henkilökunnan toiveena on, että heillä olisi enemmän vaikutusmahdollisuuksia työn sisällöllisiin asioihin ja siihen millaisissa työpisteissä sekä millaisissa työtehtävissä he kulloinkin työskentelevät.

Tässä kehittämistyössä kerromme ensin yleisesti työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta, osallisuudesta ja vaikuttamismahdollisuuksista omaan työhön, dialogisuudesta sekä työhyvinvointijohtamisesta. Tämän jälkeen etenemme toiminnallisiin harjoituksiin, joiden avulla keräsimme kehittämistyön aineistot henkilökunnalta. Aineistosta nousseet asiat ja aikaisemmin kahvipöytäkeskusteluissa huolta aiheuttaneet aiheet määrittivät kehitettävät työkäytänteet. Näitä olivat vastuuhoidajakäytänne, erikoisalakohtaisten tiimipalaverien käynnistäminen sekä sijoituslistat ja työnkierto. Lopuksi esittelemme työkäytännesuunnitelman, jonka tarkoituksena on edistää työhyvinvointia ja auttaa jaksamaan työssä paremmin. Omaa kehittäjän rooliaamme arvioimme eettisyyden ja luotettavuuden näkökulmasta.

Teoriatietoa haimme perusteellisesti kehittämiskysymyksiin perustuen sekä sähköisesti että manuaalisesti useista eri tietokannoista. Tiedonhaku rajattiin vuosiin 2006 – 2017. Joitain vanhempiakin teoksia käytimme, koska asiasisältö ei ollut vuosien aikana muuttunut. Hakusanoja olivat muun muassa työhyvinvointi (well-being at work, work welfare), työn organisointi (work organizing), työssä jaksaminen (managing at work), osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet (participation, possibility to influence), dialogisuus (dialogue) ja työhyvinvointijohtaminen (management of work welfare).

2 TYÖHYVINVOINTI TYÖYHTEISÖSSÄ

Eurooppalaisen konsensusmääritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos 2009, 30.)

Vuonna 2011 Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön (SAK) luottamushenkilöpaneelissa kysyttiin, mikä saisi työntekijän jatkamaan työelämässä 63 ikävuoden jälkeen. Vastauksista nousivat mielekäs työ 53 %, hyvä ja kannustava työyhteisö 45 %, työn keventäminen 42 %, työntekijöiden työn arvostaminen 42 % ja nykyistä joustavammat työajat 42 %. Viidennes vastaajista ei jatkaisi työuraansa mistään syystä. Oman ammattitaidon vahvistamista kaipasi kuusi prosenttia vastaajista. (Aaltonen & Lindroos 2012, 32–33.)

Työhyvinvointia voidaan kehittää käytännössä kolmella tasolla eli yksilö-, organisaatio- sekä yhteiskuntatasolla (Kauhanen 2016, 29, 87–94). Tässä kehittämistyössä tarkastelemme työhyvinvointia näiden kolmen eri tason kautta. Yksilö voi itse tehdä paljon oman ja koko työyhteisön työhyvinvoinnin eteen. Tärkeitä yksilötason seikkoja ovat asenne itseen ja työkavereihin sekä työyhteisön kehittämiseen. (Kauhanen 2016, 29, 87–94.) Kehusmaan (2011, 223) mukaan työhyvinvoinnin lähtökohdaksi on ymmärrys kunkin yksilöllisistä tarpeista ja odotuksista eri elämänvaiheissa sekä kyky vastata työn organisoinnilla, johtamisella ja työtehtävien sisällöllä näihin tarpeisiin sekä odotuksiin.

Työhyvinvoinnin kantasanana toimii työ. Työhyvinvointi syntyy siis työstä ja siitä, miten työtehtävä ja työntekijä sopivat yhteen. Siihen liittyy hyvin vahvasti myös työn haastavuus. Liian helppo työ ei tuota onnistumisen elämyksiä ja työtyytyväisyyden tunnetta. Vastaavasti taas liian vaativa työ johtaa työhyvinvoinnin ongelmiin. (Salminen 2014, 239–241.) Työhyvinvointi on tasapainoa työn ja muun elämän välillä sekä työstä saatavaa henkistä tyydytystä ja innostusta omasta työstä. Ihminen on kokonaisuus ja valitettavan usein perhe-elämän ongelmat heijastuvat työelämään ja työelämän ongelmat vastaavasti näkyvät kotona. Tästä syystä työhyvinvointia ei voida rajata koskemaan pelkästään työtä. (Blom & Hautaniemi 2009, 21–24.)

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri on strategiassaan nostanut asiakaslähtöisyyden yhdeksi tärkeimmistä asioista. Jotta asiakaslähtöisyys toteutuu, on henkilökunnan oltava osaavaa ja hyvinvoivaa. Henkilöstön osaaminen tulisi kehittää vastamaan tulevaisuuden osaamistarpeita. Lisäksi henkilökunnan työhyvinvointia ja työssä jaksamista tulisi tukea. (Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin strategia 2013–2020, 8.)

Organisaatiotason keskeisimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja ovat mielenkiintoinen ja haastava työ, kannustava työilmapiiri sekä hyvä esimiestyö ja johtaminen. Työkaluja työn muotoiluun löytyy useita, kunhan niitä vain osataan käyttää. Näitä ovat esimerkiksi työnkierto, töiden organisointi ja työaika sekä joustavuus. (Kauhanen 2016, 29, 87–94.)

Reilu esimies kykenee näkemään henkilöstön sijaan yksilöitä. Työhyvinvoinnista puhutaan nykypäivänä paljon, mutta se, millä tavoitteilla ja keinoilla työhyvinvointia pyritään parantamaan, vaihtelee organisaatiosta riippuen. (Virtanen & Sinokki 2014, 108.) Työhyvinvointi ei synny sattumalta vaan siihen on panostettava tosissaan ylimmästä johdosta lähtien. Kyse on elämänilon ja merkityksellisyyden sekä hallinnan tunteesta, joka luodaan määrätietoisella työllä. (Jabe 2012, 6–7.) Työhyvinvointiin sisältyvät niin työpaikan ilmapiiri ja ihmissuhteet kuin tyytyväisyys työhön ja työpaikkaan sekä työuupumuksen välttäminen. Se pitää sisällään myös fyysisen terveyden, palkan ja fyysisen työympäristön (Blom & Hautaniemi 2009, 21–24.)

Työhyvinvointi vaikuttaa työntekijän oman terveyden lisäksi niin työn laatuun ja työyhteisön ilmapiiriin kuin poissaoloihinkin. Yksittäisen työntekijän hyvinvointi on siis kaikkien etu. Työn tulisi vastata kunkin työntekijän osaamista ja siinä pitäisi pystyä hyödyntämään niitä tietoja ja taitoja, joita hän itse pitää merkityksellisinä. Tärkeimmät voimavarot edistävät tekijät ovat työpaikan ilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet ja johtamistapa. Työ, jossa yhdistyvät työn korkea vaatimustaso ja huonot vaikutusmahdollisuudet on terveydelle haitallista. Hyvinkin vaativa työ yhdistettynä hyviin vaikutusmahdollisuuksiin edistävät henkistä kasvua ja hyvinvointia. Merkittävää onkin se, kokeeko ihminen hallitsevansa tilanteensa ja työnsä vai kokeeko hän työn hallitsevaksi. Tätä kokemusta edistävät työn monipuolisuus sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet. (Kasslin-Pottier 2012, 49–50.)

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työyhteisön toimivuus, organisaation avoimuus sekä ihmisiä huomioiva johtamistapa. Työyhteisön ilmapiiri ja henkilöstön hyvinvointi ovat suoraan yhteydessä toisiinsa. Hyvä ilmapiiri vähentää sairauspoissaoloja ja stressiä, kun taas huonon ilmapiirin vaikutukset ovat päinvastaiset. Kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, se lisää työmotivaatiota, työhön sitoutumista ja työhyvinvointia. Sekä suomalaisissa että kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu, että esimiehen toiminta, oikeudenmukainen johtaminen ja tasapuolisuus ovat selvästi yhteydessä työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. (Korppoo 2006, 181.)

Marjala (2009, 225–227) on tutkimuksessaan todennut, että työhyvinvoinnin ilmiö muodostuu useista eri osa-alueista. Työsitoutuneisuus sisältää avoimen ja rehellisen tiedottamisen tulevista muutoksista. Kokonaiselämän hyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön sidoksia yhteiskuntaan, kulttuuriin ja omaan elämänselämäänsä. Dialoginen yhteisöllisyys antaa mahdollisuuden saada ja antaa palautetta. Näihin palautemahdollisuuksiin tarvitaan aika ja paikka arkipäivän työssä. Yksilöllinen ja arvostava esimiestyö tarkoittaa sitä, että esimiehellä on kykyä ja halua kuunnella työntekijää. Yksilöllisten tarpeiden huomiointi työnkuvassa tuottaa iloa, osaamista, onnistumista ja arvostettavan työn kokemuksia. Työhyvinvoinnin merkityksiä tuleekin määritellä koko ajan. Tärkeää on, miten ne kuullaan ja miten niihin vastataan.

Utraisen (2009, 85–86, 119–120) tutkimuksessa todettiin, että hoitajien työhyvinvointia edistäviä asioita ovat muun muassa toimivat suhteet työtovereihin, johtaminen ja esimiehen tuki, tasapainoinen työtaakka ja työn vaihtelevuus. Tutkimuksessa tunnistettiin tekijöitä, joilla voidaan edistää sairaanhoitajien työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Tutkimuksessa korostui vastavuoroisuus. Arjen hoitotyössä on pyrittävä mahdollistamaan erilaisia yhteisöllisyyttä tukevia käytäntöjä ja toimintatapoja. Työhyvinvointi on yhteydessä merkitykselliseksi koettuun työn tarkoitukseen eli sairaanhoitajan tekemään perustyöhön.

Työtyytyväisyys toimii rinnakkaiskäsitteenä henkisellem hyvinvoinnille sekä työssä viihtymiselle. Tunne siitä, miten hyvin työntekijä kokee saavuttaneensa työlleen asetetut tavoitteet ja odotukset. Se on yhteydessä sekä työssä oppimiseen, oman osaamisen hyödyntämiseen, että työn sisältöön. Työn hallinta ja onnistumisen kokemukset syntyvät osaamisesta, omien tietojen ja taitojen käyttämahdollisuuksista sekä

työssä kehittymisestä. Työn mielekkyys ja merkityksellisyys syntyvät siitä kokemuksesta, että oma työ koetaan tärkeänä. Työntekijän tulisikin saada hyvin tehdystä työstään ja osaamisestaan johdonmukaisesti kiitosta ja tunnustusta. Esimiehen tulee kohdella kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti, reilusti, kunnioittavasti ja ystävällisesti. (Tarkkonen 2016, 64–66.)

Työ voi sairastuttaa tai se voi tehdä onnelliseksi. Palkitseva työ, joka sisältää hyvät kollegoiden väliset suhteet sekä tarjoaa säännöllisesti tunteen saavuttamisen mahdollisuudesta edesauttavat työntekijän psyykkistä hyvinvointia (Robertson & Cooper 2011, 3). Työntekijöiden asenteet, yhteiset arvot ja tavoitteet sisältyvät hyvän työyhteisön käsitteeseen. Puhutaan inhimillisyydestä, reiluista työvereista ja esimiehistä. Rehellisyys, avoimuus, joustavuus ja ymmärtäminen vahvistavat työyhteisön voimatekijöitä. Vastaavasti välinpitämättömyys, arvostelu, syyttäminen ja juonittelu sekä ennakkoluuloisuus heikentävät niitä. (Aaltonen & Lindroos 2012, 85–86.)

Työhyvinvointiin vaikuttavia tärkeimpiä seikkoja yhteiskunnan tasolta tarkasteltuna ovat hyvät kouluttautumismahdollisuudet sekä työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen kehittäminen (Kauhanen 2016, 29, 87–94). Työhyvinvointi käsitteenä on yleistynyt ja sitä on tutkittu paljon eri näkökulmista. Tutkimusten myötä ymmärrys työolosuhteisiin ja niiden seurauksiin on lisääntynyt. 2010-luvun alkupuolelta käsite on liitetty vahvasti myös työurien pidentämiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että työorganisaatioiden henkilöstön työhyvinvointiin on panostettava jatkossa enemmän. (Tarkkonen 2016, 59.)

Tulevaisuudessa työikäisten määrä tulee vähenemään ja tästä syystä työuria joudutaan pidentämään sekä alku- että loppupäästä. Työelämän vetovoimaisuutta on kasvatettava työhyvinvointia ja työoloja parantamalla. Mitä paremmin henkilökunta työpaikoillaan voi ja mitä terveempiä työntekijät ovat, sitä pidempiä ovat heidän työuransa. Työnantajalla on vastuu työolojen kehittämisestä, mutta työntekijät itse kantavat vastuun omasta työkyvystään ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. (Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020, 7–8.)

Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (Stakes) johti vuonna 2008 laajaa kohorttitutkimusta, jossa selvitettiin, miten lääkärit ja sairaanhoitajat saadaan

pidettyä terveinä ja työelämässä. Tutkimukseen osallistui lähes 5000 lääkäriä ja sairaanhoitajaa. Tulokset osoittivat, että kielteisiltä hyvinvointivaikutuksilta ja ennenaikaiselta työelämästä poistumiselta suojaavia tekijöitä olivat hyvät vaikuttamismahdollisuudet työssä ja oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen. (Heponiemi ym. 2008, 24.) Työhyvinvointi on erittäin laaja kokonaisuus ja tästä syystä aihetta oli välttämättömästi rajata. Valitsimme kehittämistyömme näkökulmiksi työssä jaksamisen, henkilökunnan osallistumisen ja vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön sekä dialogisuuden ja työhyvinvointijohtamisen.

2.1 Hoitajien työssä jaksaminen

Flinck (2005, 45–46, 136) on tutkimuksessaan todennut, että työelämä on muuttunut viimeisten vuosien aikana. Työn sisältö on toisaalta monipuolistunut, mutta vastaavasti siitä on tullut haasteellisempaa. Työtahti ja kiire ovat lisääntyneet sekä henkilöstön ylikuormittuminen on kasvanut. Tehokkuuden lisääminen venyttää työpäiviä ja riittämättömyyden tunne koettelee erityisesti naisvaltaisia aloja julkisella puolella. Työssä jaksamista helpottavat työn mielekkyys, itsenäinen ja kehitysmahdollisuuksia sisältävä työ sekä hyvä palkkaus. Vastaavasti jatkuva muutos, informaatioteknologia ja työn hallinnan heikkeneminen kuluttavat työssä jaksamista. Arvokeskustelu, työntekijöiden huomiointi työn suunnittelussa ja kehittämisessä, avoin keskustelu ja moniammatilliset tiimit nähtiin positiivisena asiana työssä jaksamisen näkökulmasta.

Perkiö-Mäkelä ja Kauppinen (2012, 67) käsittelevät teoksessaan Vartian ja Hirvosen tekemää tutkimusta. He ovat tutkineet psykososiaalisten työolotekijöiden yhteyttä työntekijöiden ajatuksiin työssä jatkamisesta 63 ikävuoden jälkeen. Henkisesti rasittava työtilanne, tyytymättömyys työhön ja esimiehen epäoikeudenmukainen kohtelu lisäävät henkilöstön halukkuutta siirtyä ennenaikaisesti eläkkeelle. Nykyään korostetaan työolojen sekä johtamisen merkitystä työssä jaksamisen ja työurien pidentämisen näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempien tutkimusten tuloksia. Tulevaisuudessa onkin erittäin tärkeää pohtia työelämän kehittämisen keinoja, jotta työurien pidentäminen onnistuisi.

Työyhteisöllä on ratkaiseva merkitys työkyvyn tukena tai uhkana. Ilmapiiri on parhaimmillaan innostava ja kannustava ja tällöin heikompikin jaksaa työyhteisön kantatellessa häntä. Mikäli työyhteisön ilmapiiri on repivä tai alistava, voi vahvempikin ihminen joutua ponnistelemaan voimiensa ääri rajoilla. Työyhteisön ilmapiirin vaikutus jaksamiseen ja ennen aikaiseen eläköitymiseen on todettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa. Kun ilmapiiri on hyväksyvä ja rakentava niin ihmiset ovat motivoituneita jatkamaan työtään fyysisistä rajoitteista tai sairauksista huolimatta. Muita työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työn asettamat vaatimukset, työtilat, jokaisen yksilölliset valmiudet ja ominaisuudet sekä esimieskäytännöt ja johtamiskulttuuri. Työnantajan ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen. (Korppoo 2006, 180–181.)

Tarkkonen (2016, 51–54, 209–213, 221) on väitöstudiumuksessaan todennut, että työolosuhteet luovat edellytyksiä työhyvinvoinnin subjektiivisille vaikutuksille kuten sairastavuuden, vajaakuntoisuuden, aikaisen eläköitymisen ja henkisen hyvinvoinnin esiintyvyydelle. Työn hallintaa tarkastellaan työolona. Työn sisällöt, mitoitukset ja järjestelyt liittyvät fyysiseen ja psyykkiseen kuormittavuuteen sekä voimavaroihin. Tutkimuksen tuloksissa todettiin, että useimmat työorganisaatiot näyttävät olevan turvallisuuden ja työhyvinvoinnin asiayhteydessä ennemminkin ajateltujen kuin uskottavalla tavalla juurtumisen ja kokonaisvaltaisen kehittämisen tilassa. Johtamisjärjestelmästä puuttuvat yhdenmukaiset päämäärät ja periaatteet. Työolosuhteiden hallinnan ajatus lähtee usein yksittäisongelmasta. Tällöin ei pystytä hahmottamaan, kehittämään tai vakiinnuttamaan keinoja. Työorganisaation tuloksellisuus on riippuvainen johdon ja koko henkilökunnan samansuuntaisesta yhteistyöstä. Työorganisaatio kannattaisikin virittää työhyvinvoinnin näkökulmasta sellaiseen kokonaishallinnan tilaan, että tavoitenaikymäksi asetetaan ihanteelliset työolosuhteet. Puhutaan jatkuvasta, vaiheittaisesta kehittämisen ja ylläpidon prosessista.

Työyhteisö tarvitsee toimiakseen yhteiset pelisäännöt, jotka ovat kaikkien työntekijöiden tiedossa ja kaikkien on sitouduttava noudattamaan niitä. Lait ja asetukset määrittävät hyvin pitkälle säännöt työelämään. Jokaisella työyhteisöllä on olemassa lisäksi omia toimintaohjeita, määräyksiä ja arvoja sekä laatu järjestelmiä. Haasteena onkin, miten kaikki työntekijät saadaan noudattamaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Esimiehen tehtävänä on huolehtia rajoista, joita työyhteisössä noudatetaan.

Työyhteisöissä halutaan nykypäivänä vapautua tiukasta kontrollista ja työntekijän oma oivallus nähdäänkin toiminnan kannalta ratkaisevampana. Luottamus vähentää valvonnan tarvetta ja vaikuttaa työn tekemiseen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 82–83.)

Keskeisimpiä työterveysongelmia ovat kiire, psyykkisten vaatimusten lisääntyminen ja työilmapiiriongelmat. Nämä kaikki liittyvät työn sisältöön, työn organisointitapoihin sekä työn muutokseen. Työn kehittäminen on näihin ongelmiin puuttumista. (Mäkitalo & Launis 2006, 189.) Sopiva stressitila koetaan usein ainakin osittain positiivisena. Kun stressiä on liikaa, se aiheuttaa kyynisyyttä, masentuneisuutta, unihäiriöitä, sairastumisia ja ammatillisen itsetunnon heikkenemistä. Työstressi voi lisätä esimerkiksi sydän- ja verisuonitautikuoleman riskiä. Työpaikkakiusaaminen ja henkinen väkivalta ovat melko yleistä monilla naisvaltaisilla työpaikoilla. Työyhteisön jäsen eristetään, hänen työnsä mitätöidään tai selän takana puhutaan pahaa. Tällainen käytös heikentää työssä jaksamista merkittävästi. (Manka 2010, 16–19.)

Mielenkiintoinen näkökulma työssä jaksamiseen liittyy työtä koskevien arvojen valankumoukseen. Työntekijän ikä määrittää hyvin pitkälle sen, millainen merkitys työnteolla on hänen elämässään. Ikä vaikuttaa niin arvoihin kuin asenteisiinkin. Mitä nuorempi työntekijä on, sitä pienempi merkitys työllä on. Suuria ikäluokkia (1946–1964 syntyneet) kuvaavat korkea työmoraali ja työn suuri merkitys. X-sukupolvea (1963–1979 syntyneet) kuvaa ”kaikki mulle heti nyt” – ajattelutapa. Lisäksi halutaan hyvä palkka ja hyvät etenemismahdollisuudet. Myös tekniikka kuuluu vahvasti tämän ikäluokan elämään. Y-sukupolvea (1980–2000 syntyneet) hallitsevat virtuaaliuus ja verkostot. Työ tulee tärkeysjärjestyksessä vasta harrastusten jälkeen. Oma persoona ja asenne vaikuttavat vahvasti työssä jaksamiseen. (Manka 2010, 25–26.)

Organisaation aineeton pääoma liittyy monin tavoin työhyvinvointiin. Ennenaikaisen eläköitymisen myötä työntekijät vievät mukanaan osaamisensa, henkilökustannukset kasvavat ja yrityksen kilpailukyky kärsii. Uupunut ja pahoinvoiva työntekijä ei välttämättä halua käyttää osaamistaan organisaation eduksi, mikä heijastuu ennen pitkää myös asiakassuhteisiin. Hyvään työsuoritukseen vaaditaan innostusta, sitoutumista ja aloitekyvykkyyttä. (Manka 2010, 35.) Työntekijöiden stressi ja työkuormitus voivat kasvaa kohtuuttomiksi vain, koska organisaatiossa ei osata ennakoita

muutoksien vaikutuksia työntekijöiden työhön ja sitä kautta heidän motivaatioonsa sekä hyvinvointiinsa. (Elo & Feldt 2005, 313–314.)

2.2 Osallistuminen ja muutos hoitotyössä

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) vuosittain tekemässä työolobarometrissa on seurattu vuodesta 1992 lähtien työelämän laadun kehittymistä palkansaajien näkökulmasta. Tutkimus antaa ajantasaisen kuvan esimerkiksi töiden organisoimisesta, työaika- ja palkkausjärjestelmistä sekä vaikutusmahdollisuuksista ja työkyvystä. Vuoden 2015 työolobarometria varten haastateltiin 1741 palkansaajaa ja vastausosuus oli 84 prosenttia. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden mahdollisuudet osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen ovat selvästi parantuneet vuodesta 2006, mutta parin viime vuoden aikana kasvu on pysähtynyt. Vuonna 2015 hyvät vaikuttamismahdollisuudet olivat alle puolella palkansaajista ja vajaalla viidenneksellä mahdollisuudet olivat heikot. (Lyly-Yrjänäinen 2016, 31.)

Työolobarometrin tutkimustulokset ovat linjassa Euroopan tasolla tehdyn työelämäntutkimuksen kanssa. Kuudes eurooppalainen työelämäntutkimus (Sixth European Working Conditions Survey, EWCS) on tehty vuonna 2015. Tutkimuksessa haastateltiin 43850 työntekijää 35 Euroopan maassa. Tulosten mukaan noin puolet eurooppalaisista työntekijöistä osallistui päätöksentekoon, jotka vaikuttivat suoraan heidän työhönsä. Erot olivat kuitenkin huomattavat eri ammattiryhmien välillä. Perustason työntekijöistä 30 % osallistui työtään koskevaan päätöksentekoon ja johtajilla vastaava luku oli 80 %. Vuosien 2005 – 2015 välillä osa työntekijöistä koki päätösvallan lisääntyneen. (Parent-Thirion ym. 2016, 90.)

Työn organisointi ja toimintatavat muuttuvat ja kehittyvät koko ajan. Kehittäminen voi koskea pienempiä muutoksia tai isompia kokonaisuuksia, joita lähdetään muuttamaan kerralla. Muutokset voivat koskea esimerkiksi organisaatiota ja henkilöstöä. Usein kysymys onkin monen asian samanaikaisesta muuttamisesta, jolloin olisi hyvä hyödyntää sellaisia työn organisointitapoja, joista on aikaisempaa tietoa ja kokemusta. Esimerkkejä tällaisista toimintatavoista ovat erilaiset ryhmätyömuodot kuten tiimit ja erilaiset projektit. Tehokas ja tuottava työn organisointi mahdollistaa henkilöstön osaamisen hyödyntämisen ja jatkuvan kehittämisen. (Ylöstalo 2005, 11.)

Koska työhyvinvointi on kiinteästi sidoksissa toiminnan muutoksiin, kannattaa sitä edistää yhdessä toiminnan logiikan ja sisällön muutoksen kanssa. Kehittämisen tuoksellisuus edellyttää työntekijöiden, esimiehen ja johdon välistä kiinteää yhteistyötä. Työhyvinvoinnin kehittäminen aloitetaan keräämällä uudenlaista aineistoa työn arjesta. Hyviä aineistonkeruumenetelmiä ovat havainnoinnin eri muodot, haastattelut ja erilaiset päiväkirjat. (Mäkitalo & Launis 2006, 201.)

Työntekijät arvostavat nykypäivänä sosiaalista hyvinvointia. Palkkaus ja vakituinen työpaikka eivät ole enää niin merkittäviä tekijöitä yksittäisen työntekijän työhön sitoutumisessa, vaan enemmän arvostetaan työpaikan hyvää ilmapiiriä ja työn mielekkyyttä. (Viitala 2009, 223.) Monilla työpaikoilla vaivaa työn mielekkyysskato. Negatiivista kehitystä selitetään sillä, että vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ovat kaventuneet ja epävarmuus on lisääntynyt. Vaikka työntekijä olisi sitoutunut työnantajaansa ja työnsä kehittämiseen, voi hän silti menettää työpaikkansa. Tällainen epävarmuus rasittaa koko työyhteisöä. (Manka 2010, 12–14.)

Elo ja Feldt (2005, 311–312) ovat kirjassaan pohtineet työhyvinvointia ja siihen liittyviä tekijöitä. Hyvään työhön ja terveeseen organisaatioon liittyviä ominaisuuksia tunnetaan jo melko hyvin, mutta jatkuvasti muuttuva työelämä luo uusia vaatimuksia niin työn tekemiselle kuin johtamisellekin. Tiedetään, että henkilöstöä osallistava ote on onnistuneen työyhteisön kehittämishankkeen perusedellytys. Laitilan (2010, 7–14) mukaan osallisuus voidaan nähdä joko päämääränä tai keinona jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Osallisuuden taustalla voidaan nähdä vaikutus- ja valinnanmahdollisuus sekä demokraattinen näkökulma. Vallan tasa-arvoinen jakautuminen, kansalaisuus ja yhtäläiset mahdollisuudet ovat tärkeitä. Osallisuus nähdään laajempina käsitteenä kuin osallistuminen. Se voi olla myös voimaantumista, informaatiota tai konsultointia.

Osallisuuden perusedellytyksenä on, että kaikki voivat sanoa oman mielipiteensä ja näin vaikuttaa oman työyhteisönsä asioihin. Käsitteenä se on moniselitteinen, jota on vaikea määrittää yksinkertaisesti. Osallisuus sanana esiintyy monissa eri asiayhteyksissä, joten sen merkitys vaihtelee käyttötilanteen mukaan. (Kiilakoski 2007, 8–10.) Se voidaan nähdä henkilön mahdollisuutena toimia itsenäisesti, osallistua päätöksentekoon ja saada sosiaalisesti arvostettuja rooleja (Laitila 2010, 7–9). Osallisuudella tavoitellaan yhteishenkeä, yhteisöllisyyttä ja sitoutumista yhteisiin

päätöksiin (Jääskeläinen 2013, 143). Sen toteutumiseen vaikuttavat henkilön oma-kohtainen kiinnostus vaikuttamiseen ja osallistumiseen sekä ympäristön tarjoamat riittävät mahdollisuudet siihen (Kohonen & Tiala 2002, 6).

Työnantaja ja työntekijät toimivat työelämässä yhdessä. Työtä ja työpaikkaa koskevassa päätöksenteossa täytyy toimia vuorovaikutuksellisesti. Työntekijällä tulisikin olla mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään koskeviin päätöksiin. Minimissään yhteistoiminta voi olla säädöksissä määriteltyä henkilöstön osallistumista ja työnantajan tiedottamista. Parhaimmillaan se on laaja-alaista, osallistavaa, systemaattista ja jatkuvaa, mikä lisää yhteisön tasavertaisuutta ja luottamusta. (Tamminen 2009, 5–8.)

Työnantajalla on valta työpaikan toimintaa ja henkilöstöä koskevassa päätöksen teossa. Miten paljon esimies kuulee, kuuntelee ja hyödyntää henkilöstön tietoa ja palautetta, riippuu esimiehestä. Työntekijöiden oikeus osallistumiseen on kirjattu myös lakiin. Luottamus työnantajan ja työntekijän välillä on tärkeää. Onnistunut vuorovaikutus lisää ja vahvistaa luottamusta. Kun luottamus on kunnossa, esimiehen antamat määräykset ja työn valvonta hyväksytään, eikä sitä koeta epäasialliseksi kohteluksi. Niissä organisaatioissa, joissa yhteistoiminta on laajaa, kyetään tulevat tapahtumat ennakoimaan paremmin. (Tamminen 2009, 5–8.) Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja vastuun ottaminen yhteisestä kehittämistyöstä antavat perustan mielekkäälle työnteolle (Kallio & Kivistö 2013, 81).

Wallin (2012, 98–100) on tutkinut hyvinvointityöhön sitoutumista. Termillä proaktiivinen organisaatio, tarkoitetaan työntekijän vastuuta ja hyviä vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhönsä. Tällaisessa organisaatiossa keskeistä on vastavuoraisuus, avoin vuorovaikutus, luottamus ja mahdollisuus muuttaa asioita. Toimintavasta seuraa joustavuutta ja nopeaa reagoitua toimintaympäristön muutoksiin. Hyvin toimiva organisaatio sisältää työtä tukevan ja mahdollistavan johtamisen, joka puolestaan vaikuttaa merkittävästi työhön sitoutumiseen. Hyvinvointityön organisaatioiden johtajilta odotetaan moniulotteisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Tarve on sellaiselle vuorovaikutusjohtamiselle, joka lisää osallisuutta, avoimuutta ja yhteisöllisyyttä. Keskeistä onkin, miten työhyvinvointia kuormittavat tekijät ja merkitykset tiedostetaan ja miten niihin reagoidaan.

Hyvän työn ominaisuudet sisältävät työntekijän riittävät vaikuttamismahdollisuudet omiin työolosuhteisiin, töiden suorittamisjärjestykseen, itsensä kehittämiseen ja oman työn hallintaan. Henkilöstö tarvitsee riittävät osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Ihanteellista on, jos ylempi johto pystyy luomaan sellaiset edellytykset, että henkilöstö pystyy omaehtoisesti kehittämään työtään. Näin saadaan käyttöön henkilöstössä piilevä kyvykkyys ja osaaminen. (Tarkkonen 2013, 108–109.)

Vaikuttaminen on aktiivista tekemistä, jolla vaikutetaan omiin tai yhteiskunnallisiin asioihin. Sillä tarkoitetaan omien mielipiteiden ja ideoiden esille tuomista, päätettävien asioiden pohtimista, päätösten tekemistä tai kehitettävää tekemistä. (Tärkeitä käsitteitä, [viitattu 4.5.2016].) Vaikuttamismahdollisuus esimerkiksi omiin työaikoihin vähentää tutkitusti sairauspoissaoloja ja lisää työmotivaatiota (Ahtela 2015, 28). Vaikuttaminen on epäkohtiin puuttumista ja hyvien asioiden säilyttämistä. Jokainen voi vaikuttaa arjen pienissäkin asioissa. On tärkeää, että jokainen saa vaikuttaa omaan elämäänsä kuuluviin asioihin. (Kansalaisen vaikuttamisopas 2012, 2.)

Työntekijöiden motivaatiota lisäävät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työyhteisöön. Hänellä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja osallistua työyhteisön kehittämiseen sekä mahdollisuus onnistua ja kehittyä työssä. Motivointi ei ole pelkkiä sanoja vaan esimies voi omalla toiminnallaan luoda uskoa tekemiseen. Esimiehen tulisi antaa riittävästi palautetta, kiittää hyvästä suorituksesta, delegoida tehtäviä rohkeasti, kuunnella aktiivisesti sekä toimia tiimin ja sen jäsenten onnistumisen mahdollistajana. (Salminen 2014, 328–329.)

Omaan työhönsä vaikuttaminen vahvistaa työn hallinnan tunnetta. Työntekijällä on yleensä paras tieto siitä, miten jokin työtehtävä kannattaa tehdä. Tämän tiedon hyödyntäminen on tärkein asia, kun toimintaa kehitetään. Työn hallinnan tunnetta lisää se, että työntekijä pystyy muokkaamaan työnkuvaansa itselleen sopivaksi, unohtamatta kuitenkaan toiminnalle asetettuja tavoitteita. Hyvin johdettu työyhteisö tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden ottaa huomioon omat mielenkiinnon kohteensa. (Salminen 2014, 236.)

Työhön liittyy asioiden aikaansaamista, yhdessä tekemistä ja monia muita sisäisesti motivoivia elementtejä. Olennaista on, miten työntekijä suhtautuu omaan työhönsä.

Työ voi olla pakollinen velvollisuus tai vain tapa ansaita rahaa ja menestystä (ulkoisen motivaatio). Työntekijä voi kuitenkin olla aidosti innostunut työtehtävistään ja kokea tekevänsä jotain oikeasti merkityksellistä (sisäinen motivaatio). Jokaisella on työssään sekä sisäisesti, että ulkoisesti motivoituneita hetkiä. Olennaista onkin miettiä, miten voisimme lisätä sisäisesti motivoituneiden hetkien määrää. (Martela & Jarenko 2015, 35.)

Liian moni johtaja pyrkii kontrolloimaan ja valvomaan alaisiaan. Mitä enemmän työntekijöitä kontrolloidaan, sitä vähemmän he tekevät mitään muuta kuin juuri ne asiat, jotka on käsketty tehdä. Oman järjen käyttö, innostus ja kehittämisenäkökulma häviävät, kun yksilö keskittyy sopeutumaan ulkopuolelta asetettuihin kriteereihin. Tällainen kontrolloiva johtaminen luo passiivisia työntekijöitä, jotka tekevät ainoastaan välttämättömän ja varovat tekemästä mitään uutta tai luovaa, koska pelkäävät siitä seuraavia rangaistuksia. (Martela & Jarenko 2015, 35.)

Sisäisen motivaation johtaminen ei ole ihmisten johtamista, vaan se on yksilöiden johtamista. Innostuksen lähteet ovat eri työntekijöillä erilaisia. Olennaista on ymmärtää mikä juuri kyseistä yksilöä motivoi ja pyrkiä yhdessä hänen kanssaan luomaan sellainen toimintaympäristö. Sisäisen motivaation johtaminen on enemmän mahdollisuuksien luomista, kuin ylhäältä alaspäin suunnattua käskyttämistä. Ulkoiseen motivaatioon pohjautuvassa käskytyskulttuurissa johtajan aika kuluu käskyjä antaessa ja niiden toteutumista valvoessa. Itsehjautuvassa sisäisen motivaation kulttuurissa moni hallinnointiin liittyvä asia häviää esimiehen työnkuvasta kokonaan, kun työntekijät tekevät päätökset ja edistävät organisaatioiden tavoitteita itsenäisesti. Tärkeää on ymmärtää, että käskemällä voidaan saada aikaan vain hyviä tuloksia ja keskinkertaisia innovaatioita. Upeat tulokset ja vahvat innovaatiot kehittyvät, kun ihmiset ovat aidosti innostuneita omasta työstään. (Martela & Jarenko 2015, 159–160.)

Työyhteisön toimintakyvyn ongelmat liittyvät usein organisaation rakenteellisiin piirteisiin. Näitä ovat johtaminen, työn organisointi, yhteiset pelisäännöt, tehtävämäärittelyt ja perehdytys sekä työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu. Varsinkin hoitotyössä koetaan työn määrällinen kuormittavuus, rooliristiriidat ja työn vaikeus sekä vastuullisuus työn negatiivisiksi vaatimuksiksi. Tasapainottavia voimavaroja ovat

esimiehen tuki, palaute ja arvostus, vaikuttamisen mahdollisuus, yhteisöllisyys ja työpaikan varmuus. (Manka 2010, 146.)

Vataja (2012, 106–108) on tutkinut kehittyviä työyhteisöjä. Työyhteisölähtöisellä prosessikehittämisellä pyritään sekä tuottamaan että hallitsemaan muutoksia. Tutkimuksessa kehittämistoimet kohdistuivat työkäytäntöihin, joilla pyrittiin linjaamaan tai selkiyttämään yhteisiä toimintatapoja. Lisäksi otettiin käyttöön työtä helpottavia välineitä ja toteutettiin kokeiluja ja uudistuksia työn organisoinnin parantamiseksi. Muutosten toteuttamiseen osallistuminen ja vaikuttaminen edellyttivät työyhteisöltä vahvuutta, osaamista ja aktiivisuutta. Organisatorinen oppiminen ja yhteistoiminnallinen kehittäminen edellyttivät sellaisia käytäntöjä, joilla kehittäminen voidaan sitoa osaksi työntekijän työtä ja vuorovaikutus työyhteisön ja organisaatiotason välillä on toimivaa. Työyhteisöä osallistava, perustehtävään sidottu prosessimainen kehittäminen vahvistavat työyhteisön kyvykkyyttä, edistää ajattelua, asenteita ja käyttäytymistä.

Hoitotyöhön sopivat hyvin ohjaukselliset kehittämismenetelmät, jolloin voidaan kehittää työn sisältöä, rakenteita ja ammatillista vuorovaikutusta. Ne tarjoavat mahdollisuuden persoonan kehittymiseen, työssä jaksamiseen sekä toimivien työyhteisöjen rakentamiseen. Jotta potilaat saisivat parasta mahdollista hoitoa, on henkilökunnan oltava hyvinvoivaa ja työtään kehittävää. (Ranta & Tilander 2014, 188–189.)

2.3 Dialogisuus työyhteisössä

Työntekijä oppii 80 %:sti työssään eli vain 20 % tiedosta saadaan ulkopuolisista koulutuksista. Työntekijöillä on valtava tietotaito määrä, jota he hyödyntävät päivittäin työssään. Tätä tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Se on henkilökohtaista, kokemuksellista, tilannesidonnaista ja puhumatonta tietoa. Nykypäivänä osaamisen ja kokemusten vaihtoon ei juurikaan anneta enää aikaa ja siitä syystä arvokas tietotaito jää jakamatta sekä kehityspotentiaali hyödyntämättä. Työntekijöiden välinen arvostava dialogi auttaa yhteisen ymmärryksen luomista ja uuden oppimista. Se edellyttää kohtaamisia kasvokkain, aikaa ja turvallista tilaa. (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012, 9.)

Dialogi on väline työyhteisön osaamisen ja johtamisen kehittämiseen. Sillä saadaan lyhyessäkin ajassa yhdessä esiin työyhteisön tila ja toiminnan vahvuudet sekä kehittämistarpeet. Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua uuden tiedon luomiseen, omaksumiseen ja jakamiseen. Esimiehen vastuulle jääkin järjestää erilaisia foorumeita, joihin työntekijöillä on mahdollisuus osallistua ja joissa voidaan avoimesti ja rehellisesti jakaa kokemuksia työstä sekä sen kehittämisestä. Esimiehen on huolehdittava siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus sitoutua työn kehittämiseen ja uusien toimintatapojen kokeiluun. Hänen on myös reagoitava työntekijöiden ilmoittamiin huoliin ja kehittämistarpeisiin. (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012,11–13.)

Perusajatuksena dialogissa ovat hyvät tavat ja korrekti käytös. Dialoginen keskustelu on taitoa ajatella asioita yhdessä ja sovittaa ajatukset yhteen siten, että jokainen osallistuja saa keskustelusta jotain uutta itselleen. Se voi olla kriittistä ja omia käsityksiä kyseenalaistavaa. Tasavertaisuus on tärkeää erimielisyyksiä käsiteltäessä. Jokaisen ryhmän jäsenen tulisikin tuntea olevansa yhtä arvokas erilaisuuksistaan huolimatta. Huumori ja myönteisyys kuuluvat hyvään dialogiin. On hyvä osata kysyä ja perustella, mutta myös olla hiljaa ja kuunnella. Kuunteleminenkin on aktiivista osallistumista, kykyä katsoa asioita toisesta näkökulmasta ja ymmärtää. Dialogiin ei kuulu alistaminen kuten nolaaminen, vähättely ja ylimielisyys tai toisen yläpuolelle asettuminen. Hyvässä dialogissa kaikki osallistuvat keskusteluun ja tuovat omat ajatuksensa esiin. (Työturvallisuuskeskus 2015, 7.)

Dialogi lisää innovatiivisuutta ja syventää keskustelukumppaneiden ymmärrystä. Sen avulla osallistujat oppivat ja muuttavat omia näkemyksiään. Dialogissa ei tavoitella voittoa tai toisen osapuolen nujertamista, vaan sillä yritetään saavuttaa henkistä kasvua ja älyllistä ymmärrystä. Parhaimmillaan dialogi vapauttaa osallistujat heidän omien näkemystensä ja valintojensa asettamista rajoituksista, joita voidaan kutsua myös ajattelun ja uskomusten kahleiksi. (Tarkkonen 2012, 170.)

Dialogin mahdollistuminen organisaatiossa edellyttää riittäviä resursseja. Esimerkiksi palaverikäytäntöihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta ne toimisivat paremmin oppimisen ja kehittämisen tilaisuuksina. Dialogisessa organisaatiossa ja johtamisessa tarvitaan avointa vuorovaikutusta, joka sisältää läsnäoloa ja kuuntelemista sekä osallistamista. Oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta tulisi vaalia, joten dialogisuudessa tarvitaan myös tasa-arvoa. (Syvänen ym. 2015, 316.)

Dialoginen johtaminen tukee ja ylläpitää työmotivaatiota sekä mahdollistaa realististen tavoitteiden toteutumisen. Se edellyttää yksilöllisiä, voimavarojen mukaisia vastuita, todellisia mahdollisuuksia sekä resursseja oppimiseen ja kasvuun. Työmotivaation edistäminen vaatii kontrollin ja valvonnan vähentämistä ja itsenäisyyden lisäämistä. Hyvä ja avoin vuorovaikutus sekä oikeudenmukaisuuden kokemus edistävät työmotivaatiota. Osaamisen ja työn vaatimusten on oltava tasapainossa, jotta se tukee työnhallintaa. Työmotivaatiota edistävät monipuoliset ja työntekijöiden itsensä arvostamat palkkiot, kannusteet ja innostaminen sekä positiivinen palaute. (Syvänen ym. 2015, 256.)

Työpaikkojen luovuuden ja uudistumisen parantamisesta on tullut uuden kehittämismahdollisuuden sijaan kansallisen selviytymiskyvyn ydinkysymys. Dialogille voidaan laskea rahallinen arvo ja sen myönteinen vaikuttavuus on laskettavissa euroissa. Dialogin puutteen vaikutukset näkyvät konfliktien, vaihtuvuuden ja sairastavuuden sekä ennen aikaisen eläköitymisen lisäkustannuksina. Dialogisuuden taidot ja osaaminen eivät synny tyhjästä, vaan ne vaativat pitkäjänteistä harjoittelua ja jatkuvaa käyttöä. Dialogin suurimpana uhkatekijänä nähdään kiire, jonka taakse on liian helppo piiloutua. Se on myös oivallinen tekosyy olla tekemättä asioita yhdessä. Todellisuudessa kyse on kuitenkin enemmän tahtotilasta ja asioiden priorisoinnista. (Syvänen ym. 2015, 264.)

Oppimisen tilassa työyhteisö kokoontuu yhteen pohtimaan ja jakamaan tietoa. Se on suhteiden verkosto, joka luo pohjan inhimilliselle toiminnalle ja vuorovaikutukselle. Näin saadaan synnytettyä uutta tietoa, taitoja, merkityksiä ja tulkintoja, jotka tukevat työntekijöiden ammatillista kasvua. Kun työntekijä jakaa tietoa, se uudelleen muovataan yhdessä muiden kanssa. Näin voidaan luoda uutta yhteisö- ja organisaatiotasolla. Uudet toimintatavat, muutokset ja kehittämisprosessit synnyttävät oppimisen tarvetta. Muutosprosessi aiheuttaa poikkeuksetta kysymyksiä ja hämmennystä. Dialogissa on mahdollisuus keskustella kokemuksista. Tavoitteena on toimintamallien kehittäminen osaamista tukeviksi. Työn kehittäminen on hyvin vaativaa, kun työyhteisössä täytyy samanaikaisesti hallita sekä nopeita ajankohtaisia muutoksia että kyetä pitkäjänteisesti uudistamaan työtapoja. (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012, 9–13).

Työyhteisöissä ammatillinen tietämys rakennetaan keskustelemalla, pohtimalla, ongelmia ratkomalla, kokeilemalla, havainnoimalla ja uusia työtehtäviä opettelemalla. Tätä potentiaalia ei kuitenkaan osata riittävästi tunnistaa ja hyödyntää työpaikoilla. Näitä oppimisen tiloja voivat olla erilaiset tiimit, toimikunnat ja työryhmät. Vetäjänä voi toimia joko organisaation oma henkilö tai joku ulkopuolinen koordinaattori. Ohjaaminen voi perustua esimerkiksi vertaismentorointiin. Vetovastuuta voidaan myös kierrättää. Tärkeää on, että työyhteisö kokee tiimin hyödyllisenä ja merkityksellisenä organisaation perustehtävän tai henkilön oman ammatillisen kasvun ja kehityksen kannalta. (Syvänen ym. 2015, 148–149). Dialogisuuden periaatteita ovat osallistuminen, sitoutuminen, vastavuoroisuus, vilpittömyys ja refleksiivisyys (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 102).

2.4 Työhyvinvointijohtaminen organisaatiossa

Hyvä ja laadukas johtaminen, työn ja yksityiselämän tasapaino sekä mahdollisuudet työuralla etenemiseen vaikuttavat myönteisesti työolojen tyytyväisyyteen (Parent-Thirion ym. 2016, 126). Johtamisjärjestelmän vaikutus työolosuhteisiin ja työhyvinvointiin jokaisessa organisaatiossa on yksiselitteisen merkittävä. Johtamisen ja johtajuuden kautta voidaan vaikuttaa kaikkiin työyhteisön osiin. Johtajat ja esimiehet ovat omalla vastualueellaan roolimalleja ja mallioppimisen kohteita. Heidän ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatapansa välittyvät työyhteisöön, joka taas vaikuttaa työyhteisön ominaisuuksiin sekä arvomaailmaan. Yksi johtamisen tehtävä on pitää huolta työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan. (Tarkkonen 2012, 74–75.) Robertson ja Cooper (2011, 90) esittelevät kuusi merkittävää työhyvinvointiin vaikuttavaa johtamisen standardia, joita ovat

- Vaatimukset (työmäärä, työtavat ja työympäristö)
- Kontrolli (miten paljon työntekijä itse pystyy vaikuttamaan omaan työhön)
- Esimiehen ja kollegoiden tuki (rohkaisu, organisaation tarjoamat resurssit)
- Ihmissuhteet (positiivisen työskentelyn edistäminen, konfliktien välttäminen ja ei-toivotun käytöksen ratkaiseminen)
- Oman roolin ymmärtäminen organisaatiossa sekä roolien ristiriidattomuuden varmistamisen organisaation taholta

- Muutosjohtaminen (miten muutokset johdetaan organisaatiossa ja miten niistä tiedotetaan työyhteisössä).

Hyvässä johtamisessa ja työhyvinvointijohtamisessa edellytetään riittävän täsmällistä todellisuuden määrittelyä, jotta tiedetään missä ollaan menossa. Merkittävää onkin, että työhyvinvointia koskeva ymmärrys perustuu todelliseen tietoon. Johtaminen luo merkityksiä, jotka määrittävät sen mikä on tärkeää ja mikä ei. Johtamisella tai sen puuttumisella viestitään arvot ja merkitykset, jotka koskevat työhyvinvointia. Luottamus ja uskottavuus edellyttävät johdonmukaisuutta ja sanojen ja tekojen tulee olla keskenään linjassa. Näin sekä luodaan että ylläpidetään organisaatio- ja työyhteisökulttuuria, joka joko helpottaa tai vaikeuttaa työhyvinvointitoimintaa. Johtamisella luodaan käytännön edellytykset työhyvinvoinnille, sen toteutukselle ja seurannalle. Johtamisen ja aikaansaannosten arviointi on välttämätöntä oppimisen ja kehittymisen vuoksi. (Tarkkonen 2012, 75–77.)

Perusajatuksena voidaankin pitää, että yleisesti tunnetut hyvän johtamisen ja johtajuuden ominaisuudet pätevät myös työhyvinvointijohtamiseen. Hyvän johtamisen periaatteita ovat vastuun kantaminen ja luottamuksen varmistaminen, todellisuuden määrittäminen, esikuvallisuus ja merkitysten luominen. Johtaminen on pääosin palvelua, huolenpitoa ja vuorovaikutusta. Tärkeää on varmistaa kehittämisedellytykset ja tunnistaa ongelmat ja niiden ratkaisumahdollisuudet. Unohtamatta työntekijöiden kannustusta, arvostusta ja tukea. Esimiehen tulee muistaa kohtuullisuus sekä viisas vallankäyttö. Hyvä johtaja osaa hyödyntää arviointia, mutta myös kritiikkiä. Suoran vuorovaikutuksen mahdollistaminen, kielteisten tunteiden säätely ja tuen hakeminen sekä yhteistyövoiman hyödyntäminen ovat merkittäviä piirteitä hyvässä johtamisessa. (Tarkkonen 2012, 86–90.)

Työntekijöitä palkitseva ja innostava, yksilöllistä osaamista hyödyntävä, muutosmyönteinen ja tulevaisuuteen suuntautunut johtaminen suojaa työntekijöitä uupumukselta. Keskeisiä asioita työhyvinvointijohtamisessa ovat henkilöstön osaamisen kehittäminen ja yksilölliset sekä työyhteisöpohjaiset ammatilliset kehittämissuunnitelmat toteutuksineen. Edelleen painotetaan työyhteisöjen toiminnan tavoitteiden asettamista, työsuoritusten seuranta ja arviointia sekä työn organisointia. Työhyvinvointijohtaja huolehtii siitä, että työ ei jatkuvasti ja kohtuuttomasti kuormita työn-

tekijää. Mikäli työntekijä ei tunne olevansa koulutustaan vastaavassa työssä, se aiheuttaa turhautumista ja ahdistuneisuutta, joka taas heikentää hänen itsetuntoaan ja vähentää henkisiä voimavaroja. Työyhteisöjen tavoitteiden määrittelyssä tulisi huomioida myös työntekijöiden näkemykset. (Suonsivu 2011, 164–166.)

Sairaanhoitajien työhyvinvointi on suoraan yhteydessä päivittäiseen johtamiseen sekä potilas- ja asiakastyössä onnistumiseen. Johtaminen vaikuttaa hoitohenkilöstön työhyvinvointiin, työasenteisiin sekä työpaikkaan ja organisaatioon sitoutumiseen. Sillä on vaikutusta työtyytyväisyyteen, valtaistumiseen ja työkykyyn sekä hyvään terveyteen. Transformaalisen eli hoitotyöntekijöitä tukevan, sitouttavan ja valtaannuttavan johtamistyylin katsotaan edistävän työhyvinvointia. Siinä korostuvat myönteinen suhtautuminen tulevaisuuteen ja muutoksiin, oikeudenmukaisuus sekä halu keskittyä työntekijöihin ja heidän ihmissuhteisiinsa arvokkaana sosiaalisena pääomana. Johtamistyyllissä painottuvat motivointi, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien vahvistaminen sekä työntekijöiden palkitseminen. Johtaminen on johdonmukaista ja työprosesseja kehittävää sekä yhteisen vision mukaiseen toimintaan kannustavaa. Johtaja toimii esimerkkinä, tekee yhteistyötä muiden kanssa, pyrkii herättämään luottamusta, innostaa ja kannustaa työntekijöitä sekä kohtaa heidät yksilöinä. (Häggman-Laitila 2014, 143–147.)

Esimiehen on kyettävä luomaan hyvän ja avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiri työyhteisöön. Se vaatii esimiehen roolin muuttamista asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Ajattelutyö pohjautuu mielikuville ja vuorovaikutustyö ihmisten välisille suhteille. Molemmat ovat luonteeltaan nopeasti muuttuvia ja monimutkaisia. Esimiehet, jotka kykenevät herkästi aistimaan ihmisten välisiä suhteita ja luomaan näkemyseroista dynaamista käyttövoimaa saavat organisaatiot menestymään. Esimiesten tulee ymmärtää oma roolinsa ihmisten osaamisen vaalijoina ja sujuvan työskentelyn edellytysten luojana. Onnistunut johtaminen näkyy ihmisten välisenä yhteistyönä ja hyvinä työtuloksina. Hyvää yhteistyötä ei kuitenkaan voida saavuttaa, ellei toiminnan perustaa ole rakennettu yhdessä ja jollei työskentelyprosessi pohjautu jatkuvalla yhteiselle keskustelulle. Hyviä tuloksia aikaan saava työyhteisö on keskustelevalle ja hyvinvoiva. (Juuti 2006, 84–85, 90.)

Surakan (2009, 122–123) mukaan työssä jaksamisen edistämiseksi tärkeintä on koko työyhteisön kokonaisvaltainen kehittäminen. Hyvällä esimiestyöllä ja sosiaalisen tuen parantamisella voidaan ehkäistä huonoon työn hallintaan liittyvää lisääntyntä sairastavuutta. Esimiehen oma innostunut asenne työhön vaikuttaa työyhteisöön. Haasteena on, miten esimies saa työntekijät jatkuvasti työskentelemään innostuneesti ja hankkimaan uutta tietoa sekä opettelemaan uusia asioita. Innostaminen ja motivointi eivät ole sama asia. Se perustuu esimiehen haluun saada työntekijät mukaan aktiiviseen kehittämistyöhön.

Esimehen oma jaksaminen heijastuu työyhteisöön. Hänen täytyy huomioida työssään sekä organisaatiolta tulevat ohjeet, että henkilökunnan tarpeet ja toiveet. Nämä eri tahoilta tulevat odotukset saattavat olla ristiriitaisia ja aiheuttaa paineita. Päivittäiseen työhön liittyvät päätökset esimies tekee usein yksin, joten hän tarvitsee riittävästi tukea omalta esimieheltään. Tärkeää on, että esimies osaa tarvittaessa delegoida ja rajata töitään. Esimiehen työkyvyn turvaaminen edistää myös työntekijöiden työhyvinvointia ja koko työyhteisön toimivuutta. Työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä. Työyhteisön toimivuus paranee, kun osataan hyödyntää työntekijöiden erilaista osaamista. Toimiva työyhteisö arvostaa ihmisten erilaisuutta ja näkee erilaiset taidot sekä näkemykset rikkautena. Esimieheltä saatu luottamus, tunnustus ja arvostus sekä arvonanto koetaan merkittävinä palkitsemiskeinoina, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. (Surakka 2009, 122–123.)

3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää työkäytänteitä siten, että ne edistävät työhyvinvointia ja tukevat työssä jaksamista. Työkäytänteiden kehittäminen tapahtui yhdessä työntekijöiden kanssa osallistavia menetelmiä käyttäen. Tavoitteena oli laatia suunnitelma työkäytänteiden kehittämiseksi.

Kehittämiskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin?
2. Mitä työkäytänteitä halutaan kehittää?
3. Millainen työkäytännesuunnitelma edistää työhyvinvointia ja tukee työssä jaksamista?

4 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Kehittämisen aloituksella on iso merkitys siinä, miten työyhteisö innostuu kehittamisestä ja miten he haluavat olla siinä mukana. Ensimmäinen arvioinnin taso on aloituskokemuksen reaktioiden välitön arviointi. Myönteinen ensikokemus auttaa saavuttamaan myöhemmin oppimista, käyttäytymisen muutosta ja kehittämistuloksia. (Jääskeläinen 2013, 144–145.)

Kehittäminen on konkreettista toimintaa, jolla tähdätään asetetun tavoitteen saavuttamiseen. Se voi suppeimmillaan kohdistua yhteen työntekijään ja hänen työskentelynsä kehittämiseen tai hyvinkin laaja-alaisesti koko organisaation yhteisen toimintatavan selkeyttämiseen. Kehittämisellä voidaan tarkoittaa myös rakenteellisia uudistuksia. (Toikko & Rantanen 2009, 13–14.) Se tähtää aina johonkin muutokseen. Sillä tavoitellaan jotain parempaa tai tehokkaampaa, kuin mitä edeltävät toimintatavat tai toimintarakenteet ovat olleet. Kehittämistoiminnan lähtökohtana voi olla nykyisen tilanteen ongelmat tai toisaalta visio jostakin uudesta. Kehittäminen voi tapahtua johtajakeskeisesti, mutta kehittäminen voi olla myös koko organisaation yhteistä toimintaa. Näin työntekijät voivat vaikuttaa omaa työtään koskeviin ratkaisuihin. (Toikko & Rantanen 2009, 16–17.)

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimusta ja kehittämistä. Se ei ole pelkästään tutkijoiden työtä, vaan siinä on aina mukana myös ihmisiä työelämästä. Tällöin se toimii ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina. Toimintatutkimus liittyy työelämän käytännön ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Henkilöt joita ongelma koskee pyrkivät löytämään ratkaisun yhdessä ja sitoutuvat siihen. Peruspilareina toimivat yhteistyö, muutos ja lupaus jostain paremmasta. (Kananen 2006, 9.)

Toimintatutkimuksella tuotetaan tietoa käytäntöjen kehittämiseksi ja siinä painotetaan osallistuvuutta. Se on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Toimintatutkimus voi olla oman työn kehittämistä, mikä kuitenkin vaatii laajaa toimijoiden välistä keskustelua kehittämisen suunnasta ja keinoista. Toimintatutkimuksella tavoitellaan käytännön hyötyä ja käyttökelpoista tietoa. Keskeistä on vaikuttaminen ja toisaalta tutkijan osallistuminen toimintaan ja mukanaolo organisaation arkipäivässä. Prosessin aluksi

kartoitetaan nykytilanne ja selvitetään lähtökohdat, jotka vaikuttavat tutkimukseen. Kartoituksen pohjalta lähdetään ideoimaan toimintamalli, jota lähdetään kokeilemaan. Samalla seurataan ja havainnoidaan niiden vaikutuksia. Tavoitteena on, että kehittyneempi toimintamalli juurtuisi organisaatioon. Toimintatutkimus etenee syklisesti. Uusien kierrosten aikana pyritään paraneviin tuloksiin. Toimintatutkimuksen tavoitteet ja ongelmat muotoillaan yhdessä työntekijöiden kanssa. Tutkijan oma rooli on mietittävä tarkkaan prosessin eri vaiheissa, koska hän itse kuuluu kyseiseen organisaatioon. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 15–19.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö asettuu tieteellisen tutkimuksen ja arkiajatteluun perustuvan kehittämisen välimaastoon. Se voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halusta saavuttaa muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämiseen kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista sekä toteuttamista. Tarkoituksena on tyypillisesti suunnitella, kehittää ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Kehittämistyössä ei ainoastaan kuvailla tai selitetä asioita, vaan niille etsitään toimivampia ratkaisuja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellinen kehittämistyö kyseenalaistaa tieteellisen tutkimuksen perinteeseen liittyvän näkemyksen siitä, että yleisesti hyväksytyt menetelmät takaavat tulosten hyväksyttävyyden. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämisen ero onkin pääasiassa toiminnan päämäärissä: halutaanko tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa vai saavuttaa myös käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Tämä ero vaikuttaa kehittämistyön prosesseihin ja niissä käytettäviin lähestymistapoihin sekä menetelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2014, 19.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tekstin ja uuden tiedon tuottaminen on keskeistä, vaikka pääpaino onkin varsinaisen käytännön kehittämistehtävän saavuttamisessa. Siinä tarvitaan aiheen osaamisen lisäksi projektityön sekä kehittämisen osaamista. Kuten projekteissakin kehittämisessä korostuu suunnittelu ja suunnitelman mukaisen etenemisen hallinta. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on usein hyvin prosessimaista ja ennakoimatonta. Se alkaa usein ideoinnista ja päättyy useiden ideoiden kehittelyvaiheiden kautta ratkaisuun ja sen toteutukseen sekä arviointiin. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa korostuvat toiminnallisuus ja paran-

nusten hakeminen sekä ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksen keinoin. Sitä ohjaavat ennen kaikkea käytännölliset tavoitteet eivätkä teorit, joista kuitenkin haetaan tukea toteutukseen. Tulosten hyödyllisyys on vahvasti sidoksissa niiden siirtämisessä käytäntöön ja kehitettyjen ideoiden toteutukseen. (Ojasalo ym. 2014, 19–20.)

Kehittämistoiminnassa tarvitaan kehittämisen osaamista ja se näkyy esimerkiksi aloitteellisuutena, oman työn arviointina, innovatiivisuutena, vuorovaikutuksena ja tiedon tuottamisena sekä monipuolisena menetelmäosaamisena. Keskeistä on soveltaa, muokata ja luoda uusia ratkaisuja sekä havainnoida ongelmia ja ratkaista niitä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on ihmisten välistä vuorovaikutusta, kysymysten asettelua ja tutkimista, tiedon tuottamista, uusien yhteistyöverkostojen rakentamista, muutoksen hakemista ja ohjaamista, tuntemattomalla alueella liikkumista ja epävarmuuden kohtaamista sekä yllättävien haasteiden käsittelyä. (Ojasalo ym. 2014, 20.)

Kehittämistoiminnassa korostetaan osallisuuden merkitystä. Sen ajatellaan johtavan omaehtoiseen osallistumiseen. Osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista ja osallistuminen taas mahdollisuuksien hyödyntämistä. Työntekijät ovat näin ollen oikeutettuja osallistumaan. Osallistavaan toimintaan linkittyy vahvasti myös dialogisuus ja avoimuus. (Toikko & Rantanen 2009, 89–93). Kehittämistyömme noudattaa tutkimuksellisen kehittämistoiminnan periaatteita, jossa esiintyy piirteitä toimintatutkimuksen syklisyydestä. Toimintatutkimukseen sisältyviä arviointivaiheita ei tässä kehittämistyössä ole. Jokaisen syklin tulokset ovat kuitenkin nähtävissä ja toimivat johdatuksena seuraavaan vaiheeseen.

Kehittämistoiminnalla tavoitellaan aina muutosta, joten onkin syytä pohtia, kenen intressiä se palvelee. Kehittäminen ei ole intresseistä vapaa prosessi, vaan sillä pyritään aina jonkun edustamaan päämäärään. Saksalaisen yhteiskuntatieteilijän ja filosofi Jürgen Habermasin (1972) mukaan on olemassa kolme tiedon intressiä: tekninen, praktinen ja emansipatorinen. Ne vastaavat kysymykseen, mihin tarkoitukseen tietoa tuotetaan. (Toikko & Rantanen 2009, 44.) Praktinen eli hermeneuttinen tiedonintressi siirtää ja ymmärtää perinnettä, jota voidaan kutsua vastavuoroiseksi lähestymistavaksi. Tarkoituksena on luoda sellaista tietoa ja kulttuuristen symbolien tulkintaa, joka mahdollistaa yhteiskunnallisen toiminnan orientoitumisen

yhteiseen symboliseen perinteeseen. Tieto muodostetaan siis kulttuuristen merkitysten ymmärtämisen kautta. (Huttunen 2012, 210.)

Praktisessa lähestymistavassa asiantuntijat ja kohdeyhteisön jäsenet tunnistavat ja määrittävät ongelmat yhdessä sekä suunnittelevat tarvittavat toiminnot niiden ratkaisemiseksi. Tämä lähestymistapa korostaa toiminnan prosessiluonnetta. Suunnitelmaa korjataan ja muovataan koko toteutuksen ajan. Ominaista yhteistoiminnallisille prosesseille on joustavuus ja avoimuus erilaisille tulkinnoille. Toimijoiden välistä suhdetta kuvaavat tasa-arvoinen keskustelu ja neuvottelu. Tavoitteena on, että toimijat oppisivat ymmärtämään omaa toimintaansa uudella tavalla ja tulevaisuudessa toimisivat itsenäisemmin sekä omasta toiminnastaan tietoisina. (Toikko & Rantanen 2009, 46.) Tämä kehittämistyön tiedonintressi on praktinen eli kehittämistyöntekijöinä toimimme yhdessä työntekijöiden kanssa.

Aineiston analyysitapa määräytyy sen mukaan, millaisesta tutkimuksesta on kyse. Laadullisessa tutkimuksessa, erityisesti kenttätutkimuksessa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja tällöin analysointia tapahtuu pitkin matkaa. Analysointitavaksi valikoituu yleensä sellainen tapa, jolla saadaan parhaiten vastaus esitettyyn tutkimuskysymykseen. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa on yleensä runsaasti ja analyysivaihe on usein haastava. Kaikkea kerättyä tietoa ei aina pysty hyödyntämään, eikä tarvitsekaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 223–225.)

Sovellamme kehittämistyömme aineiston analyysissä sisällönanalyysi-menetelmää. Dokumenttianalyysillä tarkoitetaan menetelmää, jossa päätelmät pyritään tekemään kirjalliseen muotoon. Tarkastelun kohteena olevia dokumentteja voivat olla esimerkiksi erilaiset ideointipalaverien muistiot, päiväkirjat ja muut kirjalliset materiaalit. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda selkeä sanallinen kuvaus kehitettävästä asiasta. Sisällönanalyysillä aineisto pyritään järjestämään ja jäsentämään. (Ojasalo ym. 2014, 136.) Sitä voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Analyysi etenee seuraavasti: aineisto käydään läpi ja samalla merkitään ne asiat, jotka liittyvät aiheeseen. Merkityt asiat kerätään yhteen ja erikseen muusta aineistosta. Aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään. Tämän jälkeen kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–94.)

Tutkimuksen ydinasiana voidaan pitää aineiston analyysiä, tulkintaa ja johtopäätöksiä. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja usein rinnakkaisin menetelmin ja tällöin analyysi tapahtuu koko prosessin ajan. Kun tarkoituksena on ymmärtää jotakin ilmiötä, päädytään usein laadulliseen analyysiin ja päätelmien tekemiseen. Lähtökohtaisesti pyritään valitsemaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimuskysymyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tekee jo alustavia valintoja aineistoon tutustuessaan ja teemoittaessaan sitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 223–224.)

Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat jollakin tavalla sisällönanalyysiin. Aineisto voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysi sopii hyvin täysin strukturoimattomankin aineiston analyysiin. Kerätty aineisto käytännössä järjestetään johtopäätösten tekoa varten eli dokumenttien sisältö pyritään kuvaamaan sanallisesti. Aineisto koodataan siten, että se voidaan jäsentää ja tekstin eri kohtia voidaan myöhemmin etsiä ja tarkistaa. Aineisto pyritään tiivistämään siten, että ilmiö pystytään kuvaamaan ja näin saadaan ilmiöiden välisiä suhteita esille. Aineistoon tulee perehtyä tarkasti, jotta siitä löydetään tutkimuksen kannalta tärkeimmät ja oleelliset tiedot. Teemoittelussa painotetaan sitä, mitä kustakin teemasta on sanottu. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään samankaltaisuuksien tai erilaisuuksien mukaan. Aineistoista voidaan hakea toiminnan logiikkaa tai tyypillistä kertomusta. Aineistolähtöisessä analyysissä luodaan teoreettinen kokonaisuus tutkimusaineiston perusteella. Aikaisemmilla havainnoilla ja tiedoilla ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 93–97, 105).

Hirsjärvi ja Hurme (2014, 173) ymmärtävät teemoittelulla sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä useille haastateltaville. Teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomisista. Kehittämistehtävämme aineistoina toimivat pyramidi ja learning cafe harjoitusten tuotokset sekä fokusryhmäkeskusteluiden muistiinpanot ja niistä tehty yhteenveto.

Laadullisissa tutkimuksissa esiintyy usein myös merkitysten tulkintaa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija ei tyydy pelkän näkyvässä olevan tiedon tulkintaan, vaan pyrkii löytämään piirteitä, joita ei suoranaisesti ole tekstissä lausuttu. Tutkijan näkökulma

vaikuttaa aineiston tulkintaan. Tästä syystä tulkinta on enemmän tai vähemmän spekulatiivista. Aineiston analyysissä toteutuvat aineiston kuvaus, koodaus, yhteyksien luominen ja raportointi. Analysoinnin apuna ja tulosten esittämisessä voidaan käyttää tekstiä, numeroita ja kuvia tutkimustyyppistä riippumatta. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 137, 144.)

Raportointivaiheessa tulisi pystyä välittämään lukijalle laadullisen aineiston rikkaus. Raportin pituus ja tarkkuus vaihtelevat tutkimuksesta riippuen. Laadullista tutkimusta raportoitaessa tutkija voi toimia taiteilijana, kääntäjänä tai tulkkina ja näin ollen siinä tarvitaan herkkyyttä, luovuutta ja mielikuvitusta. Raportin keskeiset osat ovat tutkimusongelmaan johdattelu, tutkimuksen toteutus, tutkittavan ilmiön kuvaus ja johtopäätösten tekeminen. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 191–192.) Kuvaamme aineiston analysointia aina kunkin osallistavan harjoituksen kohdalla eli kerromme, millaista aineistoa saimme ja miten sen analysoimme.

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Seuraavassa alaluvussa kerromme kehittämistyön aiheen valinnasta ja siihen vaikuttaneista asioista sekä toimintaympäristöstä, jossa kehittämistyö toteutettiin. Työmme etenee syklisesti siten, että aina yksi harjoitus ja siitä saatu aineisto sekä tulokset luovat pohjan seuraavalle harjoitukselle. Harjoituksia on kaiken kaikkiaan kolme eli pyramidiharjoitus, learning cafe -harjoitus sekä fokusryhmäkeskustelut.

5.1 Aiheen valinta

Työyksikkömme on toiminut uusissa, remontoituissa tiloissa heinäkuusta 2015 lähtien. Tilat ovat toimivat ja käytössämme ovat sähköisesti säädettävät työpöydät ja manuaalisesti säädettävät työtuolit. Myös valaistukseen on kiinnitetty huomioita ja se on toteutettu uusimpien säädösten mukaisesti. Työskentelemme sairaanhoitaja – lääkäri työpareina kahdella erilaisella mallilla. Ensimmäisessä mallissa sairaanhoitaja tapaa potilaan ennen lääkärin vastaanottoa ja heti sen jälkeen. Puhutaan niin sanotusta takakansliamallista, jolloin henkilökunta liikkuu, ei potilas. Näin ollen potilas tapaa lähes kaikki hänen hoitoonsa osallistuvat ammattilaiset yhdessä huoneessa, kuten sairaanhoitajan, lääkärin ja fysioterapeutin. Toisessa mallissa sairaanhoitaja ja lääkäri ovat yhteisessä vastaanottohuoneessa. Sairanhoitaja antaa potilasohjauksen vastaanoton jälkeen erillisessä ohjaustilassa. Tämä on niin sanottu etukansliamalli, jolloin potilas vaihtaa paikkaa huoneesta toiseen. Tämän toiminnan lisäksi asiantuntijahoitajat pitävät omaa vastaanottoa. Keskikansliassa eli avokonttoritilassa työskentelee useita sihteereitä, konekirjoittajia ja sairaanhoitajia.

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä (EPSHP) toteutetaan työhyvinvointikysely kahden vuoden välein ja viimeisin kysely on toteutettu maaliskuussa 2015. Työhyvinvointikyselyssä peruskysymykset muodostavat neljä teemaa: työtyytyväisyys, työn kehittävyys, työyhteisön toiminta sekä johtaminen ja esimiestoiminta. Peruskysymysten lisäksi kyselyssä on EPSHP:n omia räätälöityjä kysymyksiä. Vuonna 2015 vastausprosentti koko organisaatiossa oli 48,9 % eli kyselyyn vastasi 1432 työntekijää/toimenhaltijaa. Operatiivisen toiminta-alueen vastausprosentti oli 61,8. Vastausmäärät ja tulokset vaihtelivat suuresti toiminta-aloittain ja vastuuyksiköittäin.

Työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella mahdollisuudet oman työn hallintaan ja kontrolliin olivat heikentyneet edellisestä mittauksesta. Kokemus työn hallinnan heikentymisestä vaikuttaa suuresti kokemukseen työhyvinvoinnista. Lisäksi odotukset kuulluksi tulemisesta ovat lisääntyneet ja päivittäisen keskustelun lisäksi on toivottu säännöllisiä keskustelufoorumeita kuten yksikkökokouksia, osastotunteja, suunnittelupäiviä ja kehityskeskusteluita. Ajankohtaisista asioista ja tulevista suunnitelmista tiedottamista johdon taholta toivottiin lisättävän. (Mäkinieniemi 2015, [viitattu 18.2.2016].)

Kehittämistyön aihe valikoitui työelämästä nousseen tarpeen mukaan, joka ilmeni henkilökunnan keskusteluissa toistuvasti. Tätä tarvetta tuki myös vuonna 2015 toteutetun työhyvinvointikyselyn tulokset. Teimme kehittämistyön omalle työpaikallamme, omaan työyhteisöömme ja tästä syystä koimme aiheen erittäin tärkeäksi. Vaikka työhyvinvoinnista on paljon tutkimuksia ja siihen pyritään panostamaan ennistä enemmän, niin sitä heikentäviä seikkoja koetaan olevan kuitenkin edelleen liikaa. Halusimme kehittää työhyvinvointia nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta ja täten saada heidän äänensä kuuluviin. Tämän näkökulman koimme merkittäväksi erityisesti siitä syystä, että sitä ei ole aikaisemmin juurikaan huomioitu. Pyysimme henkilökuntaa miettimään asioita, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja yhdessä lähdimme parantamaan työhyvinvointia työkäytänteitä kehittämällä.

5.2 Kehittämistyön eteneminen

Seuraavaksi esittelemme kehittämistyön etenemistä ja havainnollistamme sitä kuvioilla (Kuvio 1), johon on koottu tässä työssä käytetyt osallistavat menetelmät ja tutkimuskysymykset. Tutkimustulokset raportoidaan alaluvussa, jossa kyseisestä menetelmästä kerrotaan.



Kuvio 1. Kehittämistyön eteneminen

Teimme kehittämistyön omaan työyhteisöömme ja toteutimme sen yhdessä henkilökunnan kanssa, osallistavia menetelmiä käyttäen. Työn ensimmäinen vaihe oli nykytilanteen alkukartoitus ja sen tulokset vastasivat ensimmäiseen kehittämiskysymykseen eli mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin. Alkukartoituksen toteutimme pyramidiharjoituksella. Valitsimme pyramidiharjoituksen alkukartoituksen tekemiseen, koska siinä kaikkien osallistujien mielipiteet saadaan esiin samanarvoisina. Pari- ja ryhmätyöskentelyn myötä jokainen työntekijä joutui refleктоimaan omia ajatuksiaan ja käymään dialogia muiden työntekijöiden kanssa sekä muodostamaan yhteisen mielipiteen ryhmässä. Lisäksi menetelmänä se oli helppo toteuttaa isolle ryhmälle.

Alkukartoituksen tulosten perusteella rajasimme kehittämistyön nimenomaan työn sisällön kehittämiseen ja mietimme yhdessä työyhteisön kanssa, mitä työkäytänteitä

lähdimme kehittämään. Tämä toinen vaihe toteutettiin learning cafe -menetelmän avulla, jolla haimme vastausta kehittämiskysymykseen numero kaksi eli mitä työkäytänteitä halutaan kehittää. Valitsimme tämän osallistavan harjoituksen, koska se tarjosi mahdollisuuden tuottaa tietoa yhdessä. Junnilan ym. (2011, 46–47) mukaan jokaisella ihmisellä on luovuutta, tietoa ja viisautta, jota jakamalla tilanteisiin voidaan löytää uusia toimintamalleja tai ratkaisuja. Learning cafe harjoituksen tulokset määrittivät fokusryhmäkeskusteluiden aiheet.

Kehittämiskysymykseen numero kolme eli millainen työkäytännesuunnitelma edistää työhyvinvointia ja tukee työssä jaksamista, haimme vastausta fokusryhmäkeskusteluiden avulla. Mietimme, onko kyseessä teemahaastattelu vai fokusryhmäkeskustelu. Pohdinnan jälkeen päädyimme siihen, että toteutamme enemmän tietyn valitun ryhmän keskustelutilaisuutta kuin varsinaista haastattelua. Toteutimme kaksi erillistä keskustelutilaisuutta. Ensimmäisellä kerralla pohdimme asioita liittyen erikoisalakohtaisten tiimipalavereiden käynnistämiseen sekä toisena päivänä mietimme sijoituslistoihin ja työn kiertoön liittyviä asioita. Fokusryhmäkeskusteluilla saimme syvällistä tietoa hoitotyön asiantuntijoilta ja pystyimme tekemään työntekijöille tarkentavia kysymyksiä keskustelun edetessä. Kysymykset keskusteluihin mietimme yhdessä kehittäjinä ja ohjaavan opettajan tuella.

Haastattelussa tutkija on sekä osallistuva että tutkiva persoona. Hän on osallisena omana itsenään, ihmisenä. Haastattelijalta vaaditaan kuitenkin oman osuutensa minimoimista eli hänen on oltava puolueeton, omia mielipiteitä ei saa tuoda esiin eikä missään tilanteessa ole lupa heittäytyä mukaan esimerkiksi väittelytilanteeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 96–97). Osallistuvassa ja aktivoivassa havainnoinnissa tutkija on sisällä tutkimuskohteessa, vaikuttaen läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön. Tällöin hän ei voi olla pelkästään vain tutkija. Osallistuvan tutkijan odotetaan ottavan kantaa asioiden kulkuun ja ongelmien ratkaisuun. Tutkija on myös ihmisen roolissa, jolloin hänen on puntaroitava sitä, mitä havaintoja hän on tehnyt tutkijana ja mitä ihmisenä. Jälkimmäiset ovat usein omien mieltymysten ja tunnetilojen alaisena tehtyjä. (Vilkkä 2006, 67–69).

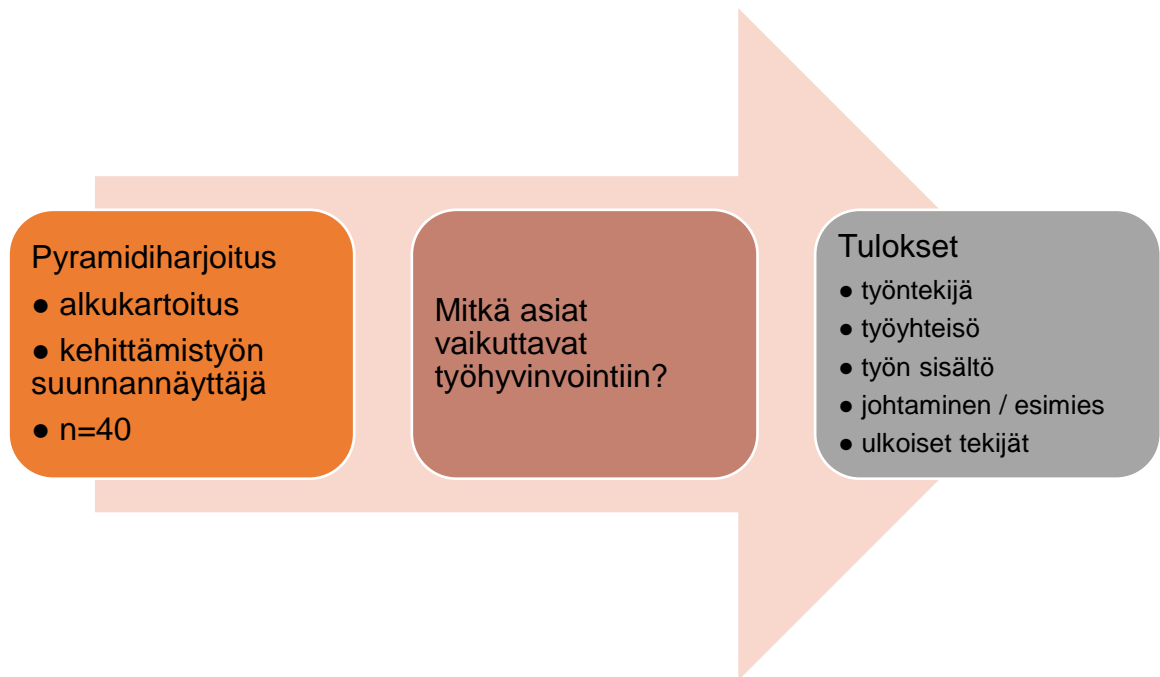
Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää työyhteisön toimintaa. Toimija-tutkijalla on yleensä käytännön kokemusta tutkimastaan kohteesta. Tutkimus käynnistyykin tavallisesti tutkijan halusta kehittää omaa työtään. Usein lähtökohtana toimii jokin

käytännön ongelma, johon työntekijät lähtevät itse hakemaan ratkaisua. Toimija-tutkija on tutkijan ja toimijan välimaastossa. Roolimäärittelyyn vaikuttaakin se, millaisia haasteita hän kentällä tulee kohtaamaan. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 94–95). Kehittämistyössämme on piirteitä sekä tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta että toimintatutkimuksesta. Käytimme osallistavia harjoituksia. Tästä syystä koimme roolimme olevan osittain osallistuva toimija-kehittäjä, emme siis mieltäneet itseämme tutkijoiksi vaan kehittäjiksi.

5.2.1 Työntekijöiden ajatuksia hyvinvoinnista pyramidiharjoituksella

Käsitlemme tässä ala-alaluvussa pyramidiharjoitusta kokonaisuutena eli käymme läpi teorian, toteutuksen, analysoinnin ja tulokset. Pyramidiharjoitus on yhteistoiminnallinen ja yhteisöllinen harjoitus, joka kestää 20 hengen ryhmässä noin 45 minuuttia (Öystilä, [viitattu 18.3.2017]). Pyramidiharjoituksella voidaan luoda esimerkiksi koulutuksen, opintoryhmän tai tiimin yhteiset pelisäännöt, arvot ja periaatteet. Sillä voidaan kerätä myös palautetta erilaisista koulutuksista (Kyrönlahti & Hemminki 2015).

Henkilökunnalle kerrotaan ensin pohdittava aihe. Kukin henkilö miettii ja kirjaa ylös pyramidimalliin omat ajatuksensa siten, että ylimmäiseksi sijoitetaan tärkeimmäksi koettu asia. Samaa aihetta pohditaan parin kanssa ja yhdessä löydetään pyramidin huipulle tärkein asia. Siitä seuraavalle riville alaspäin kaksi toiseksi tärkeintä asiaa ja viimeiselle kolmannelle riville kolme kolmanneksi tärkeintä asiaa. Tämän jälkeen kaksi paria muodostavat neljän hengen ryhmän, jossa he pyrkivät keskustellen muodostamaan yhteisen mielipiteen tärkeimmistä asioista. Pyramidit kiinnitetään seinälle kaikkien nähtäville. Jokaiselle henkilölle annetaan viisi ääntä. Tukkimiehen kirjanpidolla jokainen merkitsee äännet tärkeimmiksi kokemilleen asioille. (Kyrönlahti & Hemminki 2015.) Seuraavassa kuviossa (Kuvio 2) on yhteenveto pyramidiharjoituksesta.



Kuvio 2. Pyramidiharjoituksen yhteenveto

Aamupalaverissa esittelimme työntekijöille kehittämistyön aiheen ja pyramidiharjoituksen. Tilaisuus järjestettiin työyksikkömme taukotilassa, jossa on kuusi kahdeksan hengen pöytäryhmää ja kaksi korkeampaa kolmen hengen pöytäryhmää baarijakkaroineen. Taukotila on asianmukaisesti varusteltu, toiminnoiltaan monipuolinen ja soveltuu hyvin erilaisiin tarpeisiin, mutta kalusteiden uudelleen järjestely ei kuitenkaan ole tilan koon vuoksi mahdollista. Tilaisuuteen osallistui yhteensä 40 työntekijää eri ammattiryhmistä (virkaa tekevä eli vt. osastonhoitaja, sairaanhoitaja, lääkintävahtimestari, perushoitaja ja osastosihteereitä) ja aikaa harjoitukseen varattiin yksi tunti. Pyramidiharjoituksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät työntekijöiden mielestä vaikuttavat työhyvinvointiin. Tilanteen alkukartoitus toteutettiin pyramidiharjoituksella ja se toimi suunnannäyttäjänä kehittämistyön sisällölle ja luonteelle.

Pyramidiharjoitus toteutettiin kolmivaiheisesti, ensimmäisessä vaiheessa kukin osallistuja pohti asiaa itsenäisesti, toisessa vaiheessa pohdinta ja päätökset tehtiin pareittain tai kolmen hengen ryhmissä ja kolmannessa vaiheessa työskentely tapahtui isommissa 5-8 hengen ryhmissä. Harjoituksen alussa jaoimme jokaiselle osallistujalle vastauspaperin ja kerroimme, että papereihin ei tarvitse laittaa omaa nimeä eli vastaukset pysyvät nimettöminä. Ensimmäisessä vaiheessa kukin osallistuja sai noin viisi minuuttia aikaa miettiä itsekseen kuusi omasta mielestään tärkeintä työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää. Nämä vastaukset hän kirjasi valkoiselle

paperille. Valkoisia papereita työntekijät palauttivat yhteensä 38 kappaletta. Kaksi työntekijää jätti paperin palauttamatta. Papereissa oli yhteensä 228 vastausruutua, joista 90: een oli vastattu yhdellä sanalla ja 127 vastausruutuun oli vastattu monisanaisesti. Vastausruuduista 11 oli jätetty kokonaan tyhjäksi. Näistä yhdeksän ruutua oli pyramidin alimmalta tasolta ja kaksi ruutua oli keskimmaiselta tasolta.

Toisessa vaiheessa työntekijät keskustelivat aiheesta pareittain tai kolmen hengen ryhmissä. Yhdessä keskustellen he päättivät kuusi tärkeintä asiaa ja nämä pohditin kirjattiin uuteen violettiin paperiin, joita palautettiin yhteensä 18 kappaletta. Papereissa oli yhteensä 108 ruutua, joista yksi oli jätetty tyhjäksi. Vastausruutu sijaitsi pyramidin alimmalla tasolla. Ruuduista 23: een oli vastattu yhdellä sanalla ja 84: ään ruutuun oli vastattu monisanaisesti.

Kolmannessa eli viimeisessä vaiheessa työntekijät keskustelivat aiheesta pöytäkunnittain eli 5-8 hengen ryhmissä ja tämän vaiheen tuloksista tehtiin kirjaukset keltaisille papereille, joita palautettiin kuusi kappaletta. Vastausruutuja oli 36 joihin kaikkiin oli vastattu. Viiteen ruutuun oli vastattu yksisanaisesti ja 31: een ruutuun oli vastattu monisanaisesti. Pyramidiharjoituksen lopuksi jokainen osallistuja sai sanoa äänensä mielestään tärkeimmän työhyvinvointiin vaikuttavan asian ja nämä kirjattiin niin sanotulla tukkimiehen kirjanpidolla valkotaululle. Työntekijöiden mielestä tärkeimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia asioita olivat työyhteisö, avoimuus ja vaikuttamismahdollisuudet.

Toimimme pyramidiharjoituksen aikana ohjaajan ja tarkkailijan rooleissa sekä pidimme huolta aikataulusta. Emme osallistuneet varsinaiseen pyramidiharjoitukseen, koska emme halunneet omien ajatustemme näkyvän lopputuloksessa. Työyhteisön toiveesta annoimme kuitenkin äänen mielestämme tärkeimmälle työhyvinvointiin vaikuttavalle tekijälle.

Alkukartoituksella halusimme saavuttaa mahdollisimman realistisen kuvan työntekijöiden ajatuksista ja saada kaikkien työntekijöiden äänet tasapuolisesti kuuluviin. Tavoitteena oli luoda hyvä ilmapiiri ja lähtökohdat kehittämistyön tekemiselle yhdessä työntekijöiden kanssa. Emme halunneet markkinoida valmista ideaa, vaan työn sisältö määräytyi ja räätälöityi työntekijöiden ajatusten mukaisesti. Keskustelu

oli todella aktiivista ja havaintojemme perusteella kaikki vaikuttivat osallistuvan harjoitukseen. Harjoituksen jälkeen työntekijöiltä saamamme palaute oli positiivista ja aihe koettiin työyhteisössä tärkeäksi. Meille jäi hyvä ja positiivinen tunnelma harjoituksesta, mikä antoi erinomaiset lähtökohdat kehittämistyön tekemiselle.

Aineiston analysoinnin aloitimme lukemalla pyramidiharjoituksesta saadut valkoiset, violetit ja keltaiset vastausruudut huolellisesti läpi. Tämän jälkeen kirjasimme ruuduissa olevat vastaukset paperille. Seuraavaksi tarkastelimme vastausten eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä sekä yhdistimme samaa tarkoittavat ilmaisut yhteen. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 143) kehottavat lukemaan aineistoa kokonaisuutena useaan kertaan. Laadullisen aineiston käsittely on monivaiheinen, joka on sekä analyysiä että synteesiä. Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa ja synteessissä pyritään luomaan kokonaiskuva samalla, kun tutkittava ilmiö esitetään uudessa perspektiivissä. Tämän jälkeen pohdimme vastauksille yhteiset nimittäjät ja nämä sekä vastausesimerkit esittelemme seuraavassa taulukossa (Taulukko 2). Kyseisessä taulukossa halusimme korostaa keltaisella värillä aihealueita, joita käsittelimme kehittämistyössämme.

Taulukko 2. Pyramidiharjoituksen vastausesimerkit ja yhteiset nimittäjät

HYVINVOINTI <ul style="list-style-type: none"> • fyysinen ja psyykinen terveys • jaksaminen 	TYÖMOTIVAATIO <ul style="list-style-type: none"> • asenne • tieto työn jatkumisesta 	AMMATTITAITO <ul style="list-style-type: none"> • koulutusta vastaavat työtehtävät • omien vahvuuksien hyödyntäminen
TYÖILMAPIIRI <ul style="list-style-type: none"> • työyhteisöön kuulumisen tunne • työkaverin huomiointi, arvostus, kunnioitus 	VUOROVAIKUTUS <ul style="list-style-type: none"> • avoimuus • suvaitsevaisuus 	TYÖKAVERIT <ul style="list-style-type: none"> • ihmissuhteet • työajan ulkopuolinen yhteinen tekeminen
VAIKUTTAMIS-MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> • työn kehittäminen • monipuolisuus 	TYÖ <ul style="list-style-type: none"> • työn vastuullisuus • työmäärä 	TYÖN MIELEKKYYS <ul style="list-style-type: none"> • työnilo
ESIMIES-ALAISSUHDE <ul style="list-style-type: none"> • tasapuolisuus • työntekijöiden kuunteleminen, arvostus 	TYÖN ORGANISOINTI <ul style="list-style-type: none"> • työvuorosuunnittelu • oikeudenmukaisuus työnjaossa 	TIEDOTTAMINEN <ul style="list-style-type: none"> • tiedonkulku • tavoitettavuus
KORVAUS TYÖSTÄ <ul style="list-style-type: none"> • palkka • edut 	TYÖTILAT <ul style="list-style-type: none"> • fyysinen työympäristö • työergonomia 	TYÖTERVEYSHUOLTO

Seuraavaksi mietimme vastauksille ja yhteisille nimittäjille yläkäsitteet eli teemat. Aineiston perusteella teemoiksi muodostuivat työntekijästä johtuvat syyt (hyvinvointi, työmotivaatio, ammattitaito), työyhteisöstä johtuvat syyt (työilmapiiri, vuorovaikutus, työkaverit), työn sisällöstä johtuvat syyt (vaikuttamismahdollisuudet, työ, työn mielekkyys) ja johtamisesta/esimiehestä johtuvat syyt (esimies-alaisuhde, työn organisointi, tiedottaminen) sekä ulkoiset tekijät (korvaus työstä, työtilat, työterveyshuolto). Nämä teemat ovat tämän pyramidiharjoituksen tulokset, jotka ohjasivat seuraavan vaiheen suunnittelua ja toteutusta.

Ulkoiset tekijät rajasimme heti alussa pois, koska siihen liittyvät asiat ovat sellaisia, joihin emme pysty vaikuttamaan. Myös työntekijästä itsestään johtuvat syyt rajasimme pois, koska niihin syihin vaikuttaminen ulkopuolisena on erittäin haastavaa.

Esimiehen työskentelytapaan ja johtamiseen on hankala vaikuttaa, mutta alkukartoituksessa nousseet työn organisointi, oikeudenmukaisuus työnjaossa ja työvuoro-suunnittelussa (sijoituslistat) ovat seikkoja, jotka pystymme linkittämään työn sisältöön. Tässä kehittämistyössä keskitymme työn sisällöstä johtuviin syihin eli kehittäminen tapahtuu organisaatiotasolla.

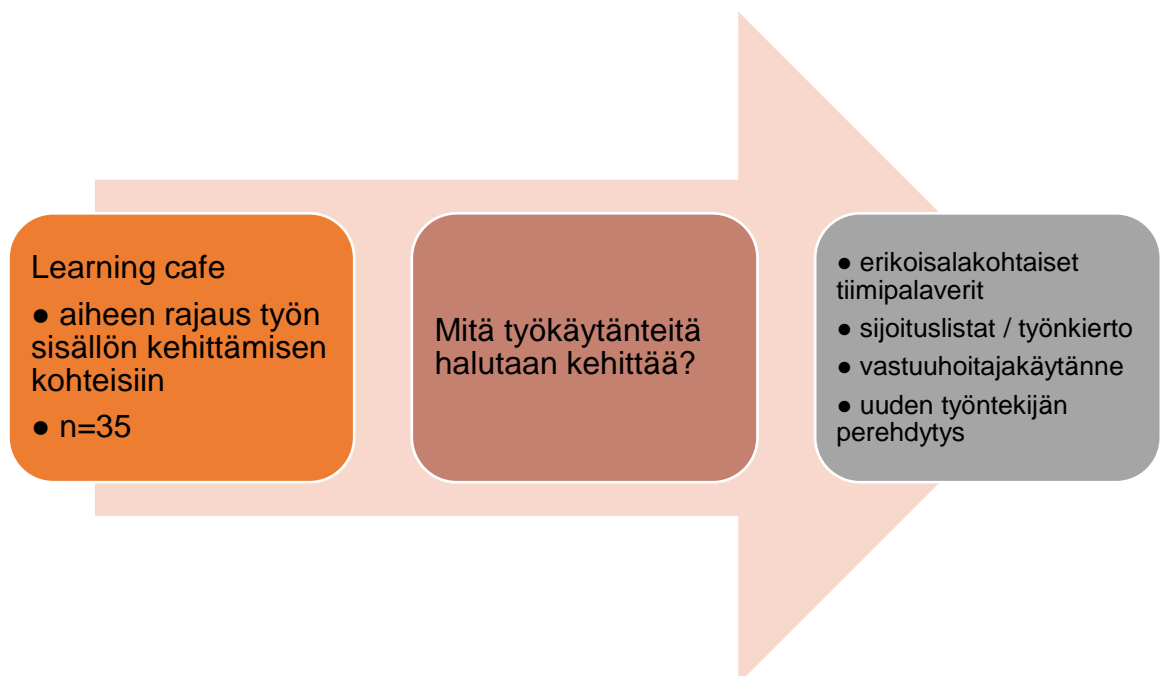
5.2.2 Työkäytänteiden kehittäminen learning cafe harjoituksella

Pyramidiharjoituksen tuloksista kävi ilmi selkeä tarve työn sisällön kehittämiseksi ja se toimi pohjana learning cafe harjoitukselle. Käsittelemme tässä ala-alaluvussa learning cafe harjoitusta kokonaisuutena eli käymme läpi teoriaa, toteutuksen, analysoinnin ja tulokset. Kansainvälisessä kirjallisuudessa learning cafe menetelmästä käytetään nimitystä World Cafe. Menetelmä sai alkunsa vuonna 1995 Juanita Brownin ja David Isaacsin toimesta. Menetelmällä haluttiin muuttaa yksilöllistä tietoa kollektiiviseksi ymmärrykseksi eli maksimoida tiedon jakaminen isossa ryhmässä. Menetelmällä edistetään avointa tiedon jakamista, erilaisten mielipiteiden hyväksymistä ja kuuntelemista tuomitsematta. Suomessa menetelmästä käytetään nimitystä learning cafe. Menetelmällä synnytetään uusia ideoita, jalostetaan ja kiteytetään ajatuksia, luodaan yhteinen näkemys, levitetään tietämystä ja synnytetään uutta ajattelua ja osaamista. Yhteistoiminnalliset, aktivoivat opetusmenetelmät edistävät kriittistä ajattelua ja analysoinnin taitoa. (Junnila ym. 2011, 39.)

Käytännön toteutus tapahtuu siten, että pöydille asetetaan paperit ja osallistujat istuvat satunnaisesti 4-5 hengen ryhmissä kahvilatyypillisesti asetettujen pöytien ympärille. Pöydissä on hyvä olla lyhyet, kirjalliset toimintaohjeet. Aluksi pöytäkunnat valitsevat keskuudestaan puheenjohtajan. Pöytiin jaetaan kysymys tai aihe, josta ryhmä keskustelee. Kysymys on osa laajempaa teemaa ja jokaisessa pöydässä on eri kysymykset keskusteltavana. Osallistujat keskustelevat aiheesta ja kirjoittavat sekä kehittelevät ja piirtävät ajatuksiaan paperille. Leikkimielisyys on sallittua. Sovitun ajan kuluttua (esimerkiksi 20–30 minuuttia) osallistujat vaihtavat pöytiä, puheenjohtaja jää paikalleen. Ryhmää vaihtavat osallistujat toimivat ajatusten ja ideoiden lähettiläinä. Uudessa pöydässä puheenjohtaja esittelee yhteenvedon edelli-

sen ryhmän käymästä keskustelusta ja uusi ryhmä jatkaa keskustelua tästä, yhdistäen ja kehittämällä ideoita edelleen. Kun kaikki osallistujat ovat käyneet kaikissa pöydissä, puheenjohtajat kertovat kaikille osallistujille ryhmänsä tiivistämät ajatukset ja koko ryhmä jatkaa keskustelua. (Junnila ym. 2011, 40–41.)

Learning cafe menetelmällä tavoitellaan reflektiivistä ja uudistavaa oppimista, jossa korostuvat tutkiminen, tiedon rakentaminen ja ongelmanratkaisu. Osallistujat ovat aktiivisia ja he tulkitsevat havaintojaan aikaisempien kokemustensa perusteella. Menetelmää on sovellettu erilaisten laadullisten, osallistavien ja toimintatutkimusten aineistonkeruumenetelmänä. On tärkeää, että osallistujia informoidaan riittävän selkokielisesti sekä menetelmästä että tapahtuman tarkoituksesta. Pöydissä olevien keskusteluaiheiden tulisi olla rajattuja ja konkreettisia. Tällöin osallistujat voivat parhaiten hyödyntää tietoaan ja kokemustaan ideoinnissa. Kahvilakeskustelut voidaan kirjoittaa ja teksti lähettää kommentoitavaksi osallistujille. Näin voidaan varmistaa toiminnan läpinäkyvyys, lisätä luottamusta ja edistää ideoiden jatkokehittelyä. (Junnila ym. 2011, 46–47.) Seuraavassa kuviossa (Kuvio 3) on yhteenveto learning cafe harjoituksesta.



Kuvio 3. Learning cafe harjoituksen yhteenveto

Aiheina learning cafe harjoituksessa olivat erikoisalakohtaiset tiimipalaverit, sijoituslistat, vastuuhenkilökäytäntö, uuden työntekijän perehdyttäminen ja vapaavalintainen aihe. Nämä aiheet nousivat pyramidiharjoituksen tulosten, omien näkemystemme ja työyhteisössä aikaisemmin käytyjen keskustelujen perusteella. Learning cafe harjoituksen myötä aamupalaveri toteutettiin kahvilateeman mukaisesti eli tarjolla oli erikoiskahveja ja pientä purtavaa. Harjoitukseen osallistui 35 työntekijää eri ammattiryhmistä (vt. osastonhoitaja, sairaanhoitaja, lääkintävahtimestari, perushoitaja ja osastosihteereitä). Lisäksi läsnä oli kaksi sairaanhoitajaopiskelijaa. Aikaa harjoitukseen varattiin yksi tunti ja 20 minuuttia. Oma roolimme tässä harjoituksessa oli toimia ohjaajina ja pitää huolta aikataulusta. Osallistujat muodostivat ryhmät pöytäkunnittain ja jokaisessa ryhmässä oli 5-8 henkilöä. Aluksi esittelimme learning cafe harjoituksen pääpiirteissään ja jaoimme pöytiin aiheittain numeroidut paperit. Jokaisesta ryhmästä yksi osallistuja kertoi aiheen ääneen yhteisesti kaikille osallistujille ja aiheet kirjattiin taululle kaikkien nähtäväksi. Lisäksi sovimme yhteisesti, että ryhmien 5 ja 6 jäsenet saavat ehdottaa asioita ja ideoita niitä vapaasti sekä kirjata paperille, koska kyseessä oli vapaavalintainen aihe.

Jokainen ryhmä sai keskustella ja miettiä sekä kirjata aiheeseen liittyviä asioita, mielipiteitä, ehdotuksia ja ideoita paperille. Aikaa keskusteluun ja kirjaamiseen varattiin noin 10 minuuttia. Tämän jälkeen yksi henkilö jokaisesta kuudesta ryhmästä vaihtoi paikkaa seuraavan pöytään vieden mukanaan edellisen ryhmän aihepaperin. Tämä henkilö esitteli uudessa ryhmässä aiheen muille ja kertoi lyhyesti edellisen ryhmän keskustelun sisällöstä. Lyhyen alustuksen jälkeen uudessa ryhmässä keskusteltiin ja kirjattiin aiheeseen liittyviä asioita. Aikaa keskusteluun varattiin 10 minuuttia. Tämä toistettiin niin kauan, että jokainen aihepaperi oli käynyt jokaisessa pöydässä ja kaikki olivat saaneet tuoda näkemyksiään esille. Koska työyhteisömme on suuri, niin päädyimme toteuttamaan harjoituksen siten, että yksi henkilö ja aihepaperi vaihtoivat ryhmää. Näin halusimme välttää turhalta sekaannukselta ja säästimme enemmän aikaa varsinaiseen keskusteluun.

Havaintojemme mukaan henkilökunta osallistui hyvin ja keskustelu oli vilkasta. Työyhteisön ajatukset olivat selkeästi yhteneväisiä omien ajatustemme kanssa ja kehittämistyömme suunta vahvistui. Saamamme palaute oli positiivista ja kyseiselle keskustelulle koettiin olevan tarvetta. Harjoituksen jälkeen keskustelimme vielä kahden

sairaanhoidajan kanssa aiheesta ja toteutetusta harjoituksesta. Heidän mukaansa aamutilaisuus aiheineen oli tarpeellinen, mutta keskustelulle olisi kaivattu vielä enemmän aikaa. Näiden kahden sairaanhoidajan mielestä ilmapiiri oli suvaitsevainen ja avoin ("uskalsi puhua"). Lisäksi pienessä ryhmässä niin sanotut konfliktit ja erimielisyydet asioista ovat helpompia käsitellä, koska ryhmässä voidaan pysähtyä miettimään perusteluita ja ratkaisuehdotuksia vastustetulle asialle.

Henkilökunta kirjoitti käsin ajatuksensa A4 kokoisille papereille ja jokaiselle teemalle olimme valinneet eriväriset paperit (keltainen, sininen, violetti, vihreä, pinkki ja valkoinen). Aloitimme analysoimaan aineistoa lukemalla sen huolellisesti läpi. Kaiken kaikkiaan saimme 78 lausetasosta vastausta. Erikoisalakohtaisiin tiimipalavereihin liittyen tuli 22 vastausta ja nämä oli kirjattu keltaiselle paperille. Sijoituslistoihin liittyviä vastauksia saimme 11, jotka oli kirjattu siniselle paperille. Vastuuhenkilökäytännöasioita oli kirjattu violetille paperille 9 kappaletta. Uuden työntekijän perehdytykseen liittyviä vastauksia tuli 13, jotka oli kirjattu vihreälle paperille. Vapaavalintaisia aiheita kirjattiin sekä valkoiselle että pinkille paperille. Näihin vastauksia saimme yhteensä 23. Tämän jälkeen lähdimme pohtimaan vastauksille yhteisiä teemoja ja siinä käytimme apuna erivärisiä korostuskyniä. Eri väreillä koodasimme samaa tarkoittavat ja samaan aiheeseen liittyvät kommentit. Koimme teemojen muodostamisen haasteelliseksi, koska vastaukset olivat lausetasoisia.

Erikoisalakohtaiset tiimipalaverit herättivät paljon keskustelua ja aineistoa syntyi kaksi sivullista. Niputimme samaa tarkoittavat kommentit yhteen ja mietimme yhteisen nimittäjän, joka kuvasi niputettua aineistoa. Näitä nimittäjiä kutsumme teeman painopisteiksi, joita olivat pienemmät tiimit, ohjeiden päivittäminen ja sairaanhoidajavetoisuus sekä palaverikäytäntöjen kehittäminen. Seuraavaksi olemme poimineet muutamia työntekijöiden kommentteja aineistosta, jotka liittyivät erikoisalakohtaisiin tiimipalaverihin.

"viikoittain eri vetäjä, suunnitellaan pienessä ryhmässä viikko-ohjelmia, sijoitukset"

"nopeammin pystyy pienessä ryhmässä reagoimaan esiin tuleviin asioihin"

Teemaan sijoituslistat aineistoa tuli yhden sivun verran. Painopisteiksi aineiston perusteella muodostuivat työnkierto, tasapuolisuus ja vaikuttamismahdollisuudet sekä tiedonkulku. Seuraavaksi olemme kirjanneet muutamia työntekijöiden kommentteja sijoituslistoihin liittyen.

”työnkierto joka lähtee työntekijästä itsestä, ei liian pitkiä jaksoja samassa työpisteessä”

”tasapuolinen työnjako”

”vaikuttamismahdollisuudet omaan sijoitukseen, esim. toive perehtymisestä johonkin”

Yhtenä teemana käsitelimme vastuuhenkilökäytännettä, joka herätti keskustelua ja kommentteja puolentoista sivun verran. Vastuuhenkilökäytännön painopisteiksi aineiston perusteella muodostuivat riittävä resursointi, koulutus ja vaihtuvuus. Tässä muutamia esimerkkejä työntekijöiden kommentteista vastuuhenkilökäytänteeseen liittyen.

”annetaan työaika vastualueen hoitamiseen”

”järjestetään pääsy vastuuhenkilöille tapahtumiin/ kokouksiin/ koulutuksiin”

Uuden työntekijän perehdyttäminen oli yksi teema ja siihen vastauksia työntekijöiltä tuli yksi sivullinen. Tämän teeman kaksi painopistettä aineiston perusteella olivat perehdytysuunnitelma ja perehdytyskansio. Työntekijät kommentoivat uuden työntekijän perehdyttämistä seuraavasti.

”ajan tasalla oleva perehdytyskansio”

”perehdytysjärjestys, missä järjestyksessä perehtyy asioihin, polin toiminta, polin pito, jatkohoito jne.”

Vapaavalintainen teema herätti eniten ajatuksia ja siihen kommentteja syntyikin kaksi ja puoli sivullista. Tämän teeman painopisteitä aineiston perusteella olivat työergonomia ja työaika. Ja tässä muutamia esimerkkejä tähän teemaan liittyen.

”jumppapallo, keppijumppa, roikkumistanko”

”liukuva työaika”

Harjoituksen jälkeen kävimme lyhyen palautekeskustelun vt. osastonhoitajan kanssa. Mietimme yhdessä, mitä työkäytänteitä kehitetään ja kokeillaan jatkossa. Aiheet 1 (erikoisalakohtaiset tiimipalaverit) ja 3 (vastuuhoitajakäytänne) koettiin tärkeiksi ja niistä päätimme aloittaa. Aihe 2 (sijoituslistat) koettiin myös tärkeäksi, mutta vt. osastonhoitaja ei antanut suostumustaan varsinaiseen työkäytännekokeiluun. Henkilökunnan toiveesta valitsimme kuitenkin tämän aiheen yhdeksi fokusryhmäkeskustelun aiheeksi, koska halusimme sisällyttää sen laadittavaan työkäytännesuunnitelmaan. Aihe 4 (uuden työntekijän perehdytys) koettiin myös merkitykselliseksi, mutta aiheen laajuuden ja sisällön vuoksi se rajautui kehittämistyön ulkopuolelle. Asian noustessa esiin siihen on kuitenkin kiinnitetty huomiota ja oma työryhmä jatkaa sen kehittämistä.

Vapaavalintaisista aiheista (aiheet 5 ja 6) on käyty keskustelua ja työergonomiaan liittyviä ehdotelmia oli useita. Tästä syystä teimme kirjallisen hankintaesityksen vt. osastonhoitajalle työergonomiavälineistä ja saimmekin työyksikköömme tasapainolautoja sekä jumppapalloja parantamaan työergonomiaa. Työaikapankki sekä työaikaan liittyvät kysymykset ja ehdotukset tullaan käsittelemään työmarkkinajärjestön sekä henkilöstöhallinnon ja organisaation aikataulujen mukaisesti. Täydennyskoulutus- ja aamupalaverikäytäntöjen tiimoilta keskustelua tullaan jatkamaan ja miettimään sopivia kehittämissuunnitelmia, mutta tässä kohtaa ne rajautuivat kehittämistyön ulkopuolelle.

Fokusryhmäkeskusteluiden aiheiksi valitsimme erikoisalakohtaiset tiimipalaverit sekä sijoituslistat ja työnkierron, koska tulosten perusteella näiden jatkokehittämiselle koetaan olevan tarvetta ja toive nousi nimen omaan henkilökunnalta. Tavoitteenamme oli kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa työkäytännesuunnitelma, joka edistää työhyvinvointia ja tukee työssä jaksamista. Tarve työkäytänteiden kehittämiseksi on ollut työntekijöiden toiveissa jo pidempään ja asia on noussut useita kertoja esiin kahvipöytäkeskusteluissa. Kehitettävät työkäytänteet mietittiin yhdessä työntekijöiden kanssa toiminnallisia harjoitteita apuna käyttäen.

5.2.3 Työkäytännesuunnitelman ideointi fokusryhmäkeskusteluissa

Learning cafe harjoituksen tuloksista valitsimme fokusryhmäkeskusteluiden aiheet eli erikoisalakohtaiset tiimipalaverit sekä sijoituslistat ja työnkierron. Käsittelemme tässä ala-alaluvussa fokusryhmäkeskustelumenetelmää kokonaisuutena eli käymme läpi teoriaa, toteutuksen ja analysoinnin sekä tulokset. Fokusryhmäkeskustelun tunnusomainen piirre on osallistujien välinen vuorovaikutus ja sen korostuminen keskustelutilanteessa (Liamputtong 2011, 48).

Fokusryhmäkeskustelut ovat noin 6-8 henkilön tilaisuuksia, jossa vaihdetaan kokemuksia, tuntemuksia ja mielipiteitä. Keskustelulle suunnitellaan runko, jonka mukaan keskustelu etenee. Keskustelun vetäjä tarkkailee teeman kannalta tärkeitä asioita ja ohjaa tarvittaessa ryhmän jäseniä täydentämään niitä. Hänen tulee luoda vapaa ja rentouttava ilmapiiri. Ryhmäkeskustelut kestävät vaihdellen noin puolesta-toista tunnista kahteen tuntiin. Ihanteellinen ryhmäkeskustelu tuottaa tietoa siitä, miksi jokin asia toimii tai ei toimi ja miten tehokkuutta voidaan lisätä. Parhaimmillaan se tuottaa tietoa, jota ei ymmärretty edes kysyä. Ryhmäkeskustelut soveltuvat käyttöön hyvin silloin, kun halutaan ymmärtää esimerkiksi miksi jokin tuote myy enemmän kuin jokin toinen tai mietitään asiakassuhteiden taustoja tai halutaan selvittää kohderyhmän reaktioita jollekin uudelle tutkittavalle asialle. Ryhmien avulla voidaan kehittää tuotteita ja palveluita sellaisiksi, että ne vastaisivat parhaiten asiakkaiden tarpeisiin. Ne tuottavat tekstiä, kuvauksia ja tunnelmaa siitä, miten asioihin suhtaudutaan. Se on nopea ja tehokas tiedonkeruumuoto. (Solatie 2001, 10–16).

Fokusryhmäkeskustelu ei ole ryhmäkeskustelu, johon osallistujat kutsutaan keskustelemaan omista tarpeistaan ja huolenaiheistaan (Liamputtong 2011, 48). Teknologian yleistyessä on hyvä muistaa kiinnittää entistä tarkemmin huomiota tutkimusmenetelmien eettisyyteen ja luotettavuuteen. Fokusryhmäkeskustelu on arvokas ja aikaa säästävä menetelmä, jolla saadaan tietoa useilta osallistujilta samanaikaisesti. Se on erittäin käyttökelpoinen, silloin kun tutkittavasta aiheesta tiedetään varsin vähän. Tutkija toimii keskustelutilanteessa ohjaajana ja määrittelee keskustelun kulun. On kuitenkin haastavaa hallita keskustelijoiden välisiä voimasuhteita ja pysyä selvillä siitä, miten ne vaikuttavat tuotettuun aineistoon. (Hesse-Biber & Leavy 2011, 188–189.)

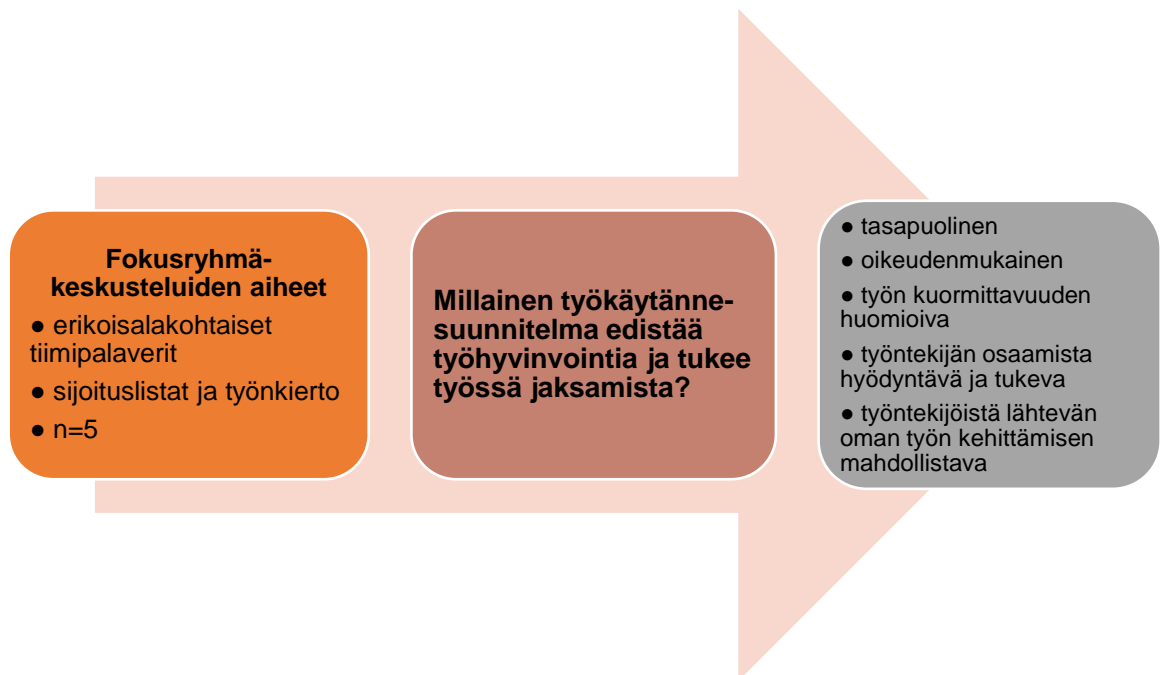
Osallistujien rekryointiperusteita voivat olla esimerkiksi ikä, sukupuoli, ammattiryhmä tai asuinpaikka. Tärkeää on, että osallistujat ovat kiinnostuneita osallistumaan ryhmäkeskusteluun. Myös tutkijan on perehdyttävä huolellisesti aiheeseen ennen keskustelun alkua. Hyvä keskustelurunko on onnistuneen ryhmäkeskustelutilaisuuden perusedellytys. Se sisältää olennaiset ja selkeät kysymykset sekä se etenee loogisesti. Kysymykset eivät saa asettaa valmiita vastauksia osallistujien suuhun. Se tarjoaa mahdollisuuden syventyä asioihin, jotka nousevat esiin rungon ulkopuolelta. Keskustelurunko voi olla hyvinkin vaihteleva, joko vain pääteemat sisältävä tai yksityiskohtaisempi. (Solatie 2001, 18–25, 29–31).

Liamputtongin (2011, 76) mukaan huolellisesti laadittu keskustelurunko määrittelee keskustelutilaisuuden onnistumisen ja se pohjautuu esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Keskustelurungon laatimisessa voi käyttää apuna seuraavan laista kaavaa. Keskustelu aloitetaan alustavalla kysymyksellä, esimerkiksi kysytään mitä osallistujat jo tietävät käsiteltävästä aiheesta. Seuraavaksi johdatellaan osallistujat aiheeseen lyhyesti ja sen jälkeen esitetään varsinaisiin tutkimuskysymyksiin pohjautuvat tarkentavat kysymykset. Tämän jälkeen tehdään yhteenveto ja sen pohjalta johtopäätökset käydystä fokusryhmäkeskustelusta. Tässä vaiheessa on vielä hyvä kysyä osallistujilta, että onko heillä lisättävää tai jäikö joku asia heidän mielestään käsittelemättä.

Osallistujat istuvat yhden pöydän ympärille, mutta istumajärjestys on vapaa. Tärkeää on, että kaikki keskustelijat näkevät toisensa. Ryhmäkeskustelu aloitetaan lyhyellä johdannolla, jossa kerrotaan tilaisuuden tarkoitus ja pelisäännöt sekä kannustetaan osallistujia aktiiviseen keskusteluun. Muistutetaan myös osallistujien anonyymiteetin säilymisestä. Tilaisuudessa toivotaan erilaisia mielipiteitä ja sallitaan rakentava väittely. Fokusryhmän vetäjän tehtävänä on kontrolloida, että pysytään aiheessa ja huolehtia aikataulusta. Kysymykset tulee kysyä johdattelematta ajatuksia. Kun ryhmä on lopettamassa keskustelua, kannattaa ryhmältä pyytää yhteenveto keskustelusta. Ryhmän vetäjä esittää osaltaan kiitokset. (Solatie 2001, 35–39, 46.)

Tulosten analysoinnissa tutkijan tulee löytää tärkeät mielipiteet ja vastaukset. Mielipiteet luokitellaan ja niistä etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja. Saatua tietoa suhteutetaan jo olemassa olevaan tietoon. Huolellinen tutkimustulosten analysointi vaatii paljon aikaa. Analysoinnissa voidaan käyttää apuna esimerkiksi ryhmän vetäjän omia

muistiinpanoja, osallistujien täyttämiä lomakkeita tai puhtaaksikirjoitettuja nauhoja. Raportoinnin tulee olla selkeää ja helppolukuista. Hyvä raportti sisältää tutkimustulosten yhteenvedon, tutkimuksen tavoitteet ja toteutustavan sekä toimenpide ehdotukset ja liitteet esimerkiksi keskustelurungon. (Solatie 2001, 51–54.) Seuraavaan kuvioon (Kuvio 4) on koottu fokusryhmäkeskusteluiden aiheet ja työntekijöiden ajatuksia työhyvinvointia edistävästä ja työssä jaksamista tukevasta työkäytännesuunnitelmasta.



Kuvio 4. Fokusryhmäkeskusteluiden yhteenveto

Laitoimme sähköpostilla kaikille hoitotyöntekijöille eli sairaanhoitajille, perushoitajille ja lääkintävahtimestareille kyselyn, löytyisikö heistä vapaaehtoisia ja kehittämishaluisia osallistujia kahteen fokusryhmäkeskustelutilaisuuteen. Tavoitteena oli löytää 6-8 vapaaehtoista, jotka osallistuisivat molempiin tilaisuuksiin. Ryhmäkeskusteluiden aiheet valitsimme learning cafe harjoituksen tulosten perusteella eli aiheet olivat erikoisalakohtaiset tiimipalaverit sekä sijoituslistat ja työnkierto. Kuusi vapaaehtoista ilmoittautui meille sähköpostitse tai suullisella ilmoituksella. Järjestimme kaksi erillistä keskustelutilaisuutta ja aikaa molempina aamuina varattiin kaksi tuntia. Tavoitteena oli saada ideoita työkäytännesuunnitelman laatimiseksi.

Mietimme kysymysrungot (liitteet 1 ja 2) molemmista aiheista valmiiksi. Koska meitä oli kaksi kehittämistyöntekijää, niin suunnittelimme keskustelutilaisuuksien toteutuksen siten, että toinen toimi keskustelun vetäjänä ja toinen teki keskustelusta muistiinpanoja. Toisessa keskustelutilaisuudessa vaihdoimme roolit toisinpäin.

Kysyimme osallistujilta suullisen luvan keskustelujen nauhoittamiseen. Osallistujille kerroimme, että nauhoitteita ei tulla käyttämään sellaisenaan kehittämistyössä. Kuulan (2011, 64, 100) mukaan yksityisyyden kunnioittaminen ja suojeleminen tarkoittavat sitä, että yksittäiset henkilöt eivät ole tunnistettavissa tutkimusteksteistä ja tämä pitää sisällään myös tietosuojalainsäädännön. Anonymisointi tulee suunnitella aineistokohtaisesti. Nauhoitimme molemmat keskustelutilaisuudet omien muistiinpanojemme tueksi ja tarkistuksen sekä raportoinnin jälkeen hävitimme nauhoitteet. Ohjasimme fokusryhmäkeskustelua dialogisuuden periaatteita noudattaen.

Molemmissa tilaisuuksissa tarjosimme osallistujille aamupalan. Tämän jälkeen aloitimme keskustelun, joka eteni ennalta suunnitellun kysymysrunгон mukaisesti. Lisäksi tarvittaessa tarkensimme kysymyksiä lisäkysymyksillä. Osallistujat olivat aktiivisia ja keskustelu oli antoisaa. Saimme hyviä vastauksia kysymyksiimme. Tilaisuus oli mielestämme rento ja tunnelma oli vapautunut. Molempina päivinä käytimme keskusteluun varatun ajan kokonaisuudessaan. Osallistujia oli molemmissa tilaisuuksissa viisi, koska molempina päivinä yksi enakkoon ilmoittautuneista osallistujista oli estynyt osallistumasta keskusteluun.

Ensimmäisen päivän fokusryhmäkeskustelun aiheena oli erikoisalakohtaisten tiimipalaverien käynnistäminen. Keskustelutilaisuus eteni ennalta laaditun kysymysrunгон mukaisesti. Lopuksi pyysimme osallistujia nimeämään mielestään tärkeimmät asiat, jotka tulee näkyä työkäytännesuunnitelmassa. Erikoisalakohtaisiin tiimipalaverihin liittyen työntekijät toivat esiin seitsemän asiaa. Ne on esitelty seuraavassa luettelossa ja ne sisällytettiin myös laadittuun työkäytännesuunnitelmaan.

- Tiimeillä saavutettava hyöty
- Toiminnan sujuvuus ja resurssien parempi kohdentaminen
- Oman työn kehittäminen
- Motivaation kasvu ja työhyvinvoinnin ja tehokkuuden lisääntyminen
- Tiimin päätösvalta ja toiminnan arviointi

- Kehittämisen tulisi olla helpompaa, hoitajan ääni saatava kuuluviin
- Kehittämisen lähteminen ruohonjuuritasolta

Toisena päivänä fokusryhmäkeskustelun aiheena olivat sijoituslistat ja työnkierto, joka eteni ennalta laaditun keskustelurungon mukaisesti. Keskustelutilaisuuden loppuksi osallistujat nimesivät mielestään tärkeimmät asiat, jotka tulee heidän mielestään näkyä työkäytännesuunnitelmassa. Työntekijät mainitsivat seitsemän mielestään merkittävintä asiaa, jotka on koottu seuraavaan luetteloon. Myös nämä asiat sisällytettiin laadittuun työkäytännesuunnitelmaan.

- Tasapuolisuus
- Oikeudenmukaisuus
- Kierron toteutuminen kaikkien työntekijöiden kohdalla
- Kuormittavuuden huomiointi
- Osaamisen hyödyntäminen oikealla tavalla
- Vastuun ottaminen
- Vastuuttaminen

Ennen keskustelutilaisuuden alkua muokkasimme keskustelurunkoa siten, että jokaisen kysymyksen alle tuli tila, johon mahtui kirjaamaan osallistujien kommentit ja ideat. Koska meitä oli kaksi kehittämistyöntekijää, toinen kirjasi esiin tulleet asiat ja toinen ohjasi keskustelua. Fokusryhmäkeskusteluista tekemämme muistiinpanot luimme huolellisesti läpi ja kuuntelimme nauhoitteet verraten niitä vielä tehtyihin muistiinpanoihin. Näin pyrimme varmistamaan sen, että olimme kirjanneet oikeat asiat ja ymmärtäneet kuulemamme asiat oikein. Muistiinpanoista teimme yhteenvetoon, jonka lähetimme osallistujille sähköpostitse kommentoitavaksi. Yhteenvetosta saimme yhden kommentin sähköpostitse ja yhden kommentin suullisesti. Ryhmäkeskusteluista tehtyä yhteenvetoa ei ollut osallistujien mielestä tarpeellista muokata, vaan osallistujat hyväksyivät sen sellaisenaan.

Ensimmäisen fokusryhmän keskustelurungossa oli 20 kysymystä. Kirjoittamamme yhteenveto oli kaksi sivua pitkä, joka toimi pohja-aineistona. Poimimme keskeiset painopisteet erivärisiä korostuskyniä apuna käyttäen. Niitä olivat yhtenäiset hoitokäytännöt, yhteistyö, suunnitelmallisuus, vaikuttamismahdollisuus, vertaistuki ja sairaanhoitajavetoisuus sekä päätäntävalta. Toisen fokusryhmän keskustelurunko

koostui 14 kysymyksestä. Yhteenvedon pituus oli 2,5 sivua. Aineistosta nimesimme keskeiset painopisteet samalla tavalla kuin ensimmäisen päivän aineistosta eli käytimme apuna erivärisiä korostuskyniä. Niitä olivat toiveiden kuuntelu, suunnitelmallisuus, työn kuormittavuuden huomiointi, henkilökuntaresurssit ja oikeudenmukaisuus sekä vaikuttamismahdollisuudet. Analyysivaiheessa teimme päätelmät kirjalliseen muotoon, käymällä dokumentteja järjestelmällisesti läpi. Muistiinpanoja tai yhteenvedoa emme enää luokitelleet tai teemoitelleet. Tavoitteena oli löytää osallistujien tärkeät mielipiteet ja luoda selkeä sanallinen kuvaus kehitettävästä asiasta. Pyrimme selkeyttämään aineistoa siten, että pystyimme tekemään mielestämme selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 5) kuvaamme kehittämistyön etenemistä ja osallistavia harjoituksia. Siihen on koottu myös kehittämiskysymykset ja lyhyesti eri vaiheiden tuloksia.



Kuvio 5. Kehittämistyön menetelmien prosessikuvaus

5.3 Työkäytännesuunnitelmalla työhyvinvointia ja työssä jaksamista

Työkäytännesuunnitelman kehittäminen on ollut jo pidempään henkilökunnan toiveena, tämä on selkeästi nähtävissä sekä harjoitusten tuloksissa, että keskusteluissa. Erikoisalakohtaisten tiimipalaverien käynnistämisestä on ollut puhetta useasti. Fokusryhmäkeskusteluiden perusteella henkilökunta koki, että muuttuva tieto ei välity kaikille hoitajille riittävän nopeasti. Isoissa palavereissa ei ole aikaa paneutua tietyn erikoisalan haasteisiin. Jokainen hoitaja ei myöskään koe saavansa ääntään kuuluviin isoissa ryhmissä. Kaikkia asioita ei ole mielekästä pohtia isossa ryhmässä, vaan sellaisten työntekijöiden kesken, jotka tekevät juuri sitä kyseistä työtä ja joita asia oikeasti koskettaa.

Erikoisalakohoiseen tiimipalaveritoimintaan sisältyi vastuuhenkilöiden nimeäminen. Vastuuhenkilökäytäntö ei ole aikaisemmin toiminut, koska vastuualueen hoitamiseen ei ole annettu riittäviä resursseja, eivätkä vastuuhenkilölistat ole olleet ajan tasaiset. Laadimme vt. osastonhoitajalle ehdotuksen tarvittavista vastuualueista, joista osa oli jo olemassa olevia ja osa uusia yksikön toiminnan tarpeesta nousseita. Alkuperäinen ehdotus vastuualueista tarkentui ja täydentyi vt. osastonhoitajan toiveiden mukaisesti. Vastuualueet esiteltiin aamupalaverissa ja kukin työntekijä sai oman halukkuutensa mukaan ilmoittautua haluamalleen vastuualueelle. Yhdessä käydyn keskustelun pohjalta vastuuhenkilöt valikoituivat melko nopeasti ja vaivattomasti sekä päätökset tehtiin siinä hetkessä. Vastuuhenkilöt kirjattiin ylös ja luettelo jaettiin kaikille sähköpostiin. Lisäksi lista on perehdytyskansiossa ja sähköisesti saatavilla. Yhtä vastuualuetta kohden valittiin useampi henkilö ja sovittiin, että henkilöt valitaan yhdeksi vuodeksi kerrallaan. Vastuuhenkilölista toimii pohjana erikoisalakohoisissa tiimeissä.

Työyhteisön sisäisiä kokoontumisia voidaan kutsua useilla eri nimillä. Palaveri-termini käytetään enemmänkin epämuodollisiksi mielletyistä tapaamisista kuten tiimipalavereista. Se on useimmiten yhteistyösuuntautunut, suunnitteluun ja kehittämiseen keskittyvä tapaaminen. Työyhteisön sisäiset tapaamiset ovat parhaimmillaan yhteistä ponnistelua kohti yhteisiä tavoitteita. Niihin voidaan sisällyttää muitakin merkityksiä, kuten oppiminen, informaation kerääminen, työntekijän tukeminen ja kehittäminen. (Surakka 2006, 12–13.) Organisaatiokulttuurilla on voimakas vaikutus siihen, miten organisaatiossa kommunikoidaan. Säännöllisesti pidettävät palaverit ovat pääsääntöisesti esimiesvetoisia. Ne vaativat kuitenkin yhteistyötä ja palaverin lopputulokseen vaikuttavat osallistujien tarpeet, odotukset, uskomukset ja tiedot. Olisi hyödyllistä pohtia, millaisia johtamiseen liittyviä tehtäviä palaverit voisivat palvella. Palaverien toimivuus on monen osatekijän summa. (Surakka 2006, 18–25.)

Surakan (2006, 27–29) mukaan palaverit voidaan luokitella niiden käyttötarkoituksen mukaan, esimerkiksi suunnittelu-, kehitys-, ideointi-, käynnistys- ja seurantapalavereihin. Säännöllisesti toistuvat palaverit ovat yksikön tai tiimin kuukausi- ja viikopalavereita. Sen sisältöä ohjaavat yksikön tavoitteet. Surakka mainitsee teoksessaan Åbergin (2000) tutkimuksen työviestinnän kanavista ja tehokkain vuorovaikutuksen kanava on kasvokkain viestintä. Tällöin voidaan tuoda yksityiskohtia esiin,

varmistaa asioiden ymmärtäminen ja lisäksi voidaan luoda uutta ymmärrystä yhdessä.

Hyvä valmistautuminen palaveriin lisää tehokkuutta. Näin voidaan varmistaa, että palaverissa keskitytään oikeisiin asioihin ja kaikilla osallistujilla on yhtenäinen kuva siitä, mitä palaverissa on tarkoitus saada aikaiseksi. Tällöin on mahdollisuus viedä eteenpäin työyhteisön tärkeitä asioita. Keskustelu nostaa esiin erilaiset näkökulmat, jotka lopuksi yhdistetään yhteiseksi tulemaksi. Palaverin tärkein tehtävä on hyvien päätösten tuottaminen. Tavoitteena on saavuttaa sellainen asenne, että palaverit ovat kuin mikä tahansa työtehtävä ja se suoritetaan niin hyvin kuin osataan. Jotta saadaan aikaan hyvä ja harkittu päätös, vaatii se useita näkökulmia ja paljon tietoa. Kun työntekijöiden täytyy osallistua toteutukseen tai päätös koskettaa heitä, on esimiehen viisautta ottaa henkilöstö mukaan päätöksentekoon. (Surakka 2006, 39–42.)

Osallistujien kommunikaatio vaikuttaa merkittävästi palaverien sujumiseen ja hyödyllisyyteen. Vuorovaikutus on parhaimmillaan osallistujien ajatuksia ruokkivaa tai vastaavasti huonosti toimiva vuorovaikutus lisää osallistujien turhautumista, passiivisuutta ja epäuskoa yhdessä toimimiseen ja koko organisaatioon. Palaveriviestintää ei voida kuitenkaan säilyttää palaverin vetäjän vastuulle. Viestintätaidotkaan eivät riitä, jos tahtotila puuttuu. Palaverien viestintä ei ole oma saarekkeensa, vaan se nivoutuu yhteen työyhteisön muun viestinnän kanssa. Viestinnällä on yhteys työmotivaation, työhyvinvoinnin ja työilmapiirin muodostumiseen. (Surakka 2006, 78–79.)

Tiimiä ei voida suunnitella valmiiksi vaan se kehittyy erilaisten kehitysvaiheiden kautta. Se on oppimisprosessi, jossa tiimin jäsenet oppivat kokemuksen kautta toimimaan tehokkaasti yhdessä. Tiimitoimintaa ei pidä koskaan pitää pikaratkaisuna organisaation ongelmiin. Tiimityö alkaa tuottaa hedelmää, kun alkuvaiheen myrskyt on ohitettu. Ollakseen tiimi, on työyhteisön oltava jotain vähän enemmän. Tiimityökentely voi vaikuttaa erittäin myönteisesti organisaation toimintaan. Tiimiorganisaation kehittyminen vaatii kuitenkin melkoisia muutoksia sekä johdon että henkilöstön ajattelussa. Työntekijöitä voidaan nimetä erilaisiin tiimeihin, mutta heitä on erittäin

vaikea pakottaa sitoutumaan aitoon tiimitoimintaan. Jotta henkilökunta saadaan sitoutumaan tiimiin, on heidän koettava, että tiimityöstä on heille oikeasti hyötyä. (Salminen 2014, 146–154.)

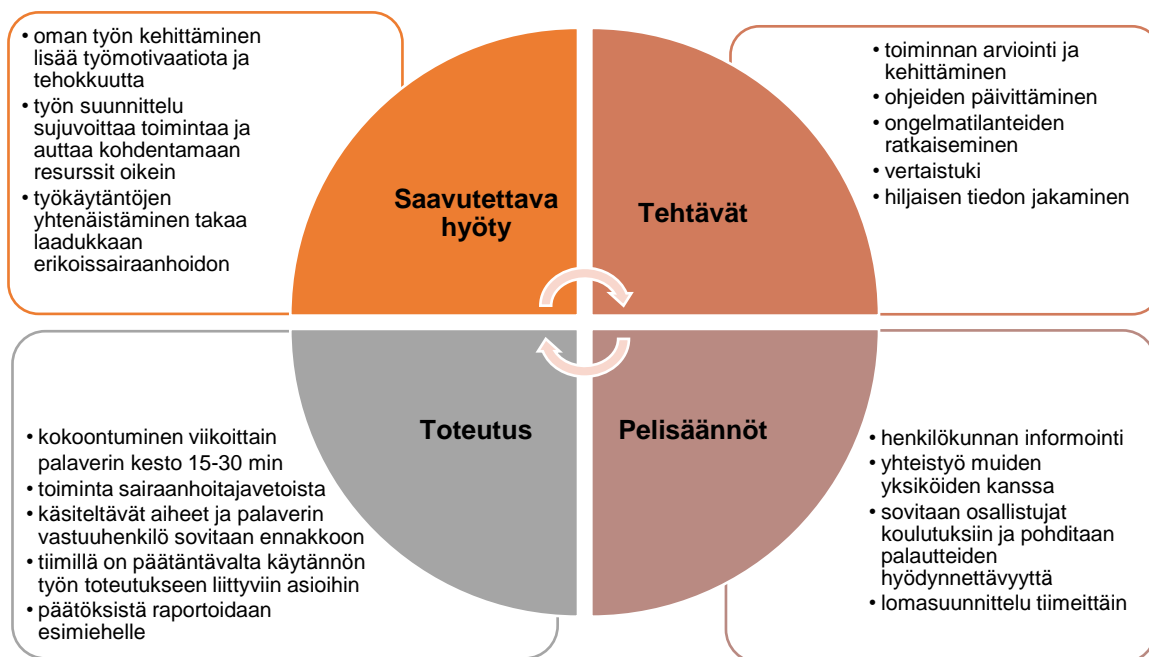
Riittävä henkilöstö, osallistuva suunnittelu, johdon tuki ja arvostus sekä uralla edistymisen mahdollisuudet ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Eniten siihen vaikuttavat työolot, työtehtävät ja työvuorojärjestelyt. Itse suunnitellut, omat työaikamieltymykset toteuttavat työvuorot ovat tärkeä voimavarojen ylläpitäjä. Yksipuoliset työaikajoustot vaikuttavat työntekijän terveyteen ja jaksamiseen. Tyytymättömyyttä lisäävät henkilöstövaje, esimies- alaisuuden pulmat sekä epävarmuus työsuhteesta. Esimies voi käyttää valtaansa väärin rankaistessaan työntekijöitä työvuoroilla, lomien sijoittelulla ja koulutuksiin pääsyllä. Työn hallinta on iso osa työhyvinvointia. Siihen kuuluvat työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työoloihin, työn sisältöön ja monipuolisuuteen. (Hakola & Kalliomäki 2010, 10–24, 49.)

Oikeudenmukaisuus on yhteiskunnallinen arvo ja tavoite. Työpaikoissa henkilöstön kohtelun oikeudenmukaisuus on lähes päivittäin vallankäytön kohteena, jota henkilöstö itse havainnoi. Oikeudenmukaisuus edellyttää, että henkilökuntaa kohdellaan reilusti, päätöksenteon periaatteet ovat läpinäkyviä ja niiden on oltava kaikkien tiedossa etukäteen. Tasa-arvoisuuden kokemus on edellytys sille, että ihmiset kykenevät kokemaan arvostusta työpaikoillaan. Suunnitelmallisuus on välttämätöntä tehokkaalle hyvinvointitoiminnalle. Toiminnan tulee olla myös tavoitteellista, jolloin se kohdistuu fyysisten ja psykososiaalisten työolosuhteiden, työolosuhdeseuraamusten sekä työolosuhteisiin kohdistuvan toiminnan laatuun. (Tarkkonen 2013, 55–57.)

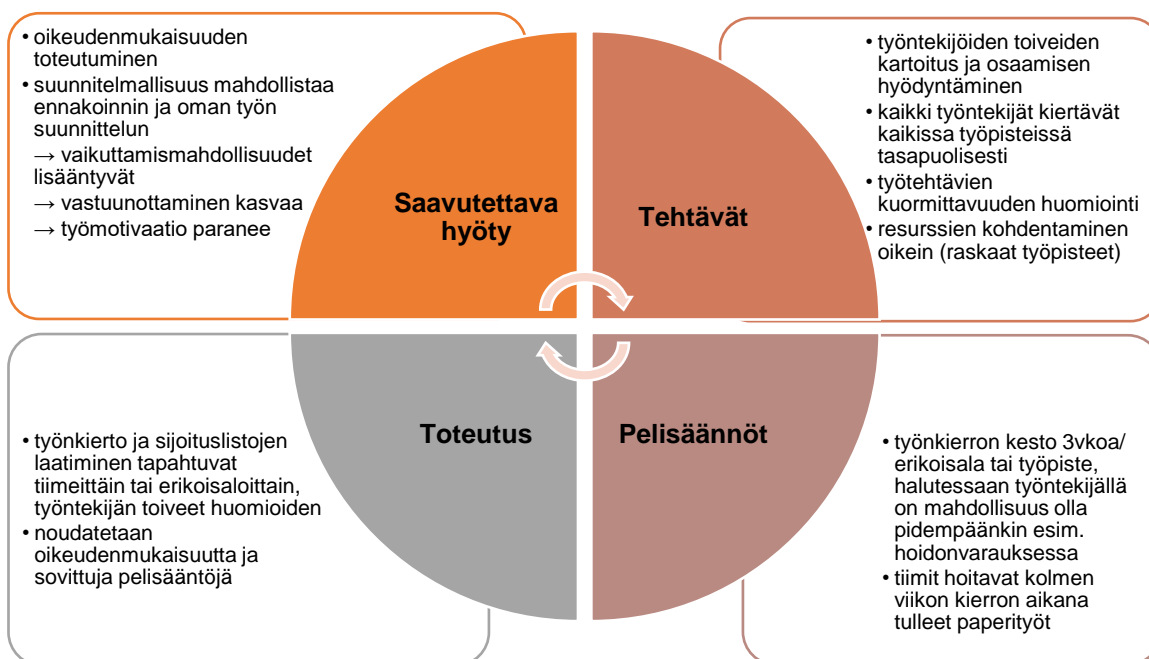
Fokusryhmäkeskustelun tulosten mukaan käynnistettävät erikoisalakohtaiset tiimit toimivat sairaanhoitajavetoisesti ja kokoontuminen on viikoittain. Tiimipalaverien ajallinen kesto on 15–30 minuuttia, riippuen käsiteltävästä aiheesta. Tiimien tehtävänä on informoida henkilökuntaa uusista asioista. Mikäli esiintyy ajankohtaisia ongelmatilanteita, niihin pohditaan ratkaisuja yhdessä tiimin kanssa. Tiimeillä on myös valta päättää asioista. Tiimeissä tiedotetaan ajankohtaisista koulutuksista ja keskustellen päätetään osallistujat. Koulutuksista tuodaan palautteet tiimiin ja mietitään niiden hyödynnettävyyttä omassa työyksikössä. Tiimien tehtävänä on pitää kirjalliset ohjeet ajan tasalla. Myös vuosilomasuunnittelu voidaan tehdä tiimeittäin.

Sijoituslistat ja työnkierto ovat asioita, jotka nousevat kahvipöytäkeskusteluissa lähes päivittäin esiin. Fokusryhmäkeskustelun tulosten mukaan työyhteisössämme koetaan epäoikeudenmukaisuutta sijoituslistojen ja työnkierron toteutuksen suhteen. Lähiesimies laatii sijoituslistat eli suunnittelee työntekijöiden työpisteet. Sijoituslistat suunnitellaan tavallisesti kahdeksi viikoksi eteenpäin. Tällä hetkellä työnkierto ei toteudu työhyvinvointia ja työssä jaksamista tukevalla rytmillä. Työpisteet ovat kuormittavuudeltaan hyvin erilaisia. On erittäin kevyitä ja helppoja työpisteitä, mutta vastaavasti hyvin vaativia ja kuormittavia työpisteitä. Tällä hetkellä epäoikeudenmukaisuutta lisää se, että kaikki työntekijät eivät kierrä kaikissa työpisteissä. Kuormittavissa työpisteissä työskentelee vain osa henkilökunnasta. Kuormittuminen ilmenee sekä henkisenä että fyysisenä oireiluna.

Fokusryhmäkeskustelun tulosten mukaan työnkierto on suunniteltava oikeudenmukaiseksi. Kaikki työntekijät kiertävät kaikissa työpisteissä, jotta työn kuormittavuus jakaantuu tasapuolisesti. Sijoituslistat suunnitellaan kolmen viikon periodeihin. Tällöin kuormittavissakaan työpisteissä ei työskennellä kolmea viikkoa pidempään yhtäjaksoisesti. Henkilökunta kiertää erikoisalalta toiselle tiimeinä ja tiimit vastaavat myös oman vastualueensa jatkohoitojen koordinoinnista sekä erilaisista paperitöistä. Vuosiloma-aikoina kaikki tiimiläiset suunnittelevat omat lomansa siten, että ne muodostavat yhtämittaisen letkan. Näin taataan myös se, että töissä on aina joku tiimiläinen, joka tietää oman erikoisalansa asioista. Täten potilaan laadukas erikoissairaanhoito mahdollistuu vuosiloma-ajoista huolimatta. Se, miten tiimit rakentuvat keskustellaan henkilökunnan kanssa yhdessä, mahdollisia toiveita ja kiinnostuksenkohteita kuunnellen. Tämä vaikuttaa työmotivaatioon ja haluan jatkossakin kehittää omaa työtä. Seuraavissa kuvioissa (Kuviot 6 ja 7) esittelemme työyksikköön laaditun työkäytännesuunnitelman, joka edistää työhyvinvointia ja tukee työssä jaksamista. Halusimme esitellä työkäytännesuunnitelman kahtena eri kuviona, jotta ne olisivat lukijaystävällisempiä. Ensimmäinen kuvio (Kuvio 6) käsittelee erikoisalakoh- taisia tiimipalavereita ja toinen kuvio (Kuvio 7) sisältää sijoituslistat ja työnkierron.



Kuvio 6. Työkäytännesuunnitelma 1/2, erikoisalakohtaiset tiimipalaverit



Kuvio 7. Työkäytännesuunnitelma 2/2, sijoituslistat ja työnkierto

6 POHDINTA

Valtakunnalliset tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeet ohjaavat tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointia. Tutkimusetiikka voidaan määritellä tutkijoiden ammattietiikaksi, johon kuuluvat eettiset periaatteet, hyveet, arvot ja normit, joita tutkijan tulisi noudattaa tutkimusta tehdessään. Tutkijan tulee noudattaa tieteellisen tutkimuksen menetelmiä ja esittää luotettavia tuloksia, joiden oikeellisuus on tiedeyhteisön tarkistettavissa. Tutkimusaineiston keruu, käsittely ja arkistointi liittyvät olennaisesti tiedon luotettavuuteen ja tarkistettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden takaa parhaiten hyvien tieteellisten menettelytapojen noudattaminen. (Kuula 2011, 23–24, 34.) Tärkeimpinä eettisinä periaatteina ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa pidetään informointiin perustuvaa suostumusta, luottamuksellisuutta, seurausten arviointia ja yksityisyyttä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 20).

Kaikissa tutkimuksissa tulee arvioida luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Tässä kohdin pätevyydellä tarkoitetaan kuvauksen ja siihen liitetyn selityksen ja tulkinnan yhteensopivuutta. Sopiiko selitys kuvaukseen ja onko selitys luotettava? Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus tulisi näkyä tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Olosuhteet, joissa aineistot on tuotettu, on kerrottava totuudenmukaisesti ja selvästi. Luokittelu onkin hyvin keskeistä laadullisen aineiston analysoinnissa. Lukijalle tulisi kertoa luokittelun syntyneen alkujuurit, luokittelujen perusteet, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin hän päätelmänsä perustaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Kehittäjinä pyrimme rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen aineiston keruussa, dokumentoinnissa ja raportoinnissa. Luotettavuuden turvasimme tulkinnan samankaltaisuudella eli vertasimme tuloksia aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Teimme kehittämistyön omalle työpaikallamme, joten kiinnitimme huomiota myös siihen, etteivät omat mielipiteet ja asenteet vaikuta kehittämistyön prosessiin. Työparina työskenneltäessä toimimme toisillemme eettisyyden ja luotettavuuden peilinä.

Toimintatutkimuksen luonne vaikeuttaa luotettavuusarviointia, koska se ymmärretään usein joukoksi erilaisia tutkimusotteita ja menetelmiä ja tästä syystä vakioitujen

mittareiden käyttö on haastavaa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus voidaan ymmärtää tulkinnan samankaltaisuutena tulkitsijasta riippumatta. Puhutaan eräänlaisesta tulkinnan ristiriidattomuudesta. Laadullisen tutkimuksen arviointiperusteita ovat esimerkiksi aineiston riittävyys, analyysin kattavuus ja analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Tarkkuus dokumentaatioissa on edellytys luotettavuusarviointille ja tätä kautta antaa mahdollisuuden laadukkaaseen tutkimukseen. (Kananen 2006, 87–95).

Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti sekä seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Kehittämistyössä on aina kyse inhimillisestä toiminnasta, jolloin kehittäjien vajavaisuudet ja rajoitukset ovat myös hankkeen vajavaisuuksia ja rajoituksia. Kehittämistyössä on oltava rehellinen, jolloin sitoutuminen esimerkiksi organisaation totuttuihin käytänteisiin sekä arvoihin ja asenteisiin saattaa olla hankalaa. Osallistujien on toki hyvä tiedostaa ne, mutta ne eivät saa ohjata tosiasioiden tulkintaa. Mikäli tosiasiat ovat ristiriidassa toimeksiantajan tai osallistujien mielipiteiden kanssa, ne on otettava haasteina. Lisäksi on tiedostettava, että kaikilla ihmisillä on ennakkokäsityksiä, jotka ohjaavat ilmiöiden tulkintaa. Jo kehittämiskohteen valinnassa on syytä pohtia, kenen ehdoilla aihe valitaan ja miksi siihen ylipäätään ryhdytään sekä kuka päättää lopullisen aiheen. (Ojasalo ym. 2014, 48–49.)

Kehittämistyöntekijöinä määrittelimme tavoitteet kehittämistyöllemme. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tavoitteenamme oli kehittää ja käyttöönottaa työkäytänteitä sekä arvioida niiden vaikutusta koettuun työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Aikataulusyistä emme ehtineet käyttöönottaa uusia työkäytänteitä, vaan kehittämistyömme lopputuloksena syntyi työkäytännesuunnitelma. Vaikutusten arviointia emme voineet tehdä, koska uusia työkäytänteitä ei ole vielä otettu käyttöön.

Tutkimuksen pelisääntöihin kuuluu, että koetuloksia ”ei peukaloida”. Eettiset pohdinnat ovat aina osa tutkimustyötä. Kun tutkija oivaltaa tutkimuksellisten kysymysten laajemman merkityksen, hän kykenee osallistumaan tärkeään eettiseen keskusteluun. Jo pelkästään aiheen valinta sisältää monia eettisiä valintoja. Kannattaako aiheetta tutkia? Riittävätkö resurssit? Missä foorumeissa tulokset voidaan julkaista? Onko tutkimuksesta hyötyä jollekin? Astutaanko tutkimusaiheen kanssa jonkun reivirille? Riittävätkö taustatiedot tutkimuksen tekemiselle? Riittääkö tutkijan pätevyys

tutkimuksen tekemiseen? Mitä tutkija tästä itse hyötyy? (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 51–60.)

Eettisyyden arviointi kehittämistyön prosessin aikana oli haastavaa, koska lähtökoh-
taisesti meillä oli tieto työpaikkamme haasteista ja heikentyneestä työhyvinvoin-
nista. Astuimmeko lähiesimiehen varpaille, kun lähdimme ruotimaan työn sisällöllisi-
ä kehittämiskohteita ja niihin liittyviä haasteita? Koska teimme kehittämistyön
omaan työyhteisöömme, niin saimme yllättävän paljon aiheeseen liittyvää informaa-
tiota varsinaisen osallistavilla harjoituksilla kerätyn aineiston ulkopuolelta. Tämän
esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa esiin tulleen tiedon halusimme kuitenkin sisäl-
lyttää kehittämistyöhömme. Jälkikäteen tarkasteltuna olimme mahdollisesti liian sy-
vällä aiheen sisällä, omat kokemukset ja ennakoajatuksemme saattoivat heikentää
objektiivisuuttamme kaikesta huolimatta.

Tutkimusmenetelmän valitseminen saattaa vaikuttaa helpolta, mutta sen soveltami-
nen tutkimusteemoihin sisältää monia eettisiä haasteita. Myös yksi pohdittava asia
on, montako henkilöä tutkimukseen osallistuu, jotta luotettavuus ei kärsi. Tutkijan
tuleekin perustella, miksi hän valitsi kyseisen määrän osallistujia ja miten osallistujat
valittiin. Saadut tulokset ovat harvoin yksiselitteisiä ja tästä syystä tutkijalla onkin
velvollisuus tulkita niitä ammattitaitoonsa perustuen. Tutkijalla on myös vapaus
päättää, mitä tuloksia hän julkaisee ja mitä ei. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 61–
71.)

Kun tutkimuksessa tai kehittämistyössä käytetään menetelmänä haastattelua, on
varmistuttava siitä, että vastaukset ovat luotettavia. Miten haastateltavat valittiin?
Täytyykö haastattelut nauhoittaa? Jos haastattelut nauhoitetaan, on siihen saatava
kaikilta osallistujilta lupa. Haastateltaville on myös kerrottava, miten aineisto tullaan
arkistoimaan ja miten data tullaan tutkimuksen päätyttyä tuhoamaan. Kuka aineis-
toon pääsee käsiksi tutkimuksen aikana? Onkin tärkeää, että haastateltaville selvi-
tetään etukäteen, miten heidän anonymiteettinsä turvataan. (Mäkinen 2006, 92–97.)

Kehittämistyön osallistavista harjoituksista kertynyt aineisto käsiteltiin luottamuksel-
lisesti eikä aineistoon ollut muilla henkilöillä pääsyä, kuin vain meillä, kehittämistyön
tekijöillä. Aineisto pyrittiin analysoimaan objektiivisesti ja esiin nostettavat asiat

esiintyivät aineistossa useita kertoja. Luotettavuutta lisäsi se, että fokusryhmäkeskustelut nauhoitettiin. Kirjattujen muistiinpanojen totuudenmukaisuus tarkistettiin kuuntelemalla nauhoite ja vertaamalla sitä muistiinpanoihin. Kehittämistehtävässä emme tehneet haastatteluita, mutta näitä periaatteita noudatimme fokusryhmäkeskusteluiden toteutuksessa.

Ensimmäinen osallistava pyramidiharjoitus onnistui mielestämme hyvin. Aikaa toiminnalliseen toteutukseen olisi tarvittu vielä enemmän. Henkilökunta osallistui aktiivisesti. Alkukartoituksen pyramidiharjoituksella saimme hyvän ja kattavan aineiston kertomaan henkilökunnan ajatuksista työhyvinvointiin liittyen. Mielenkiintoista oli huomata, että kaikki työntekijät eivät palauttaneet papereitaan harjoituksen ensimmäisessä vaiheessa, vaan kaksi työntekijää jätti vastauspaperinsa palauttamatta. Pelkäsivätkö työntekijät sitä, että heidät tunnistetaan vastauksista? Vai kokivatko he, että aihe ei kosketa heitä tai se ei ole riittävän tärkeä? Myös muutamilta työntekijöiltä oli jäänyt yksittäisiä vastausruutuja tyhjiksi. Mietimme, että annettiinko aikaa liian vähän pyramidin täyttämiseen? Myös pareittain ja kolmen hengen ryhmissä annetuista vastauksista löytyi tyhjiä vastausruutuja. Arvioimme, että tähänkin syynä oli ajanpuute. Analysoituamme pyramidiharjoituksen aineiston saimme nimettyä viisi yläkäsitettä. Kehittäjinä rajasimme kehittämistyön aiheen koskemaan yhtä yläkäsitettä eli työn sisällölliset kehittämisen kohteet. Työhyvinvointi on käsitteenä erittäin laaja ja pitää sisällään useita erilaisia asioita. Tästä syytä koimme tärkeäksi, että rajasimme kehittämistyön aiheen selkeästi. Lisäksi kehittämistyön tekemiselle asetetun aikataulun myötä uskoimme, että meillä oli paras mahdollisuus paneutua juuri tähän aiheeseen.

Valitsimme neljä kehitettävää työkäytännettä ja vapaavalintaisen aiheen lisäyöstettäväksi, joka tapahtui learning cafe harjoituksen avulla. Aiheet nousivat osittain pyramidiharjoituksen tuloksista, mutta myös aikaisemmin henkilökunnan kahvipöytäkeskusteluissa nousseista toiveista. Tämä toinen osallistava harjoitus onnistui mielestämme hyvin. Henkilökunta osallistui aktiivisesti ja keskustelua syntyi runsaasti. Tilaisuuden jälkeen saimme positiivista palautetta ja henkilökunta koki, että tällaisille keskustelufoorumeille olisi tarvetta jatkossakin. Saimme palautetta, että aikaa keskustelulle olisi kaivattu enemmän. Kehitettävät työkäytänteet valittiin vt. osastonhoitajan toiveiden ja kehittäjien omien ajatusten perusteella. Ajatustemme taustalla oli

tietoisuus henkilökunnan toiveista ja toimimattomista työkäytännöistä. Vastuuhoitajakäytänne ja siihen liittyvät henkilövalinnat tehtiin heti seuraavalla viikolla. Fokusryhmäkeskusteluiden aiheiksi learning cafe harjoituksen perusteella valittiin erikoisalakohtaiset tiimipalaverit sekä sijoituslistat ja työnkierto.

Päätimme pitää kaksi erillistä fokusryhmäkeskustelutilaisuutta, koska aiheita oli kaksi ja ne olivat niin laajoja, että halusimme varata keskusteluihin riittävästi aikaa. Ensimmäisen fokusryhmäkeskustelun aiheena olivat erikoisalakohtaiset tiimipalaverit. Tilaisuus onnistui mielestämme hyvin. Osallistujat olivat aktiivisia sekä keskustelu oli vilkasta ja dialogista. Meistä tärkeää oli saada työntekijät kertomaan omia ajatuksiaan rehellisesti ja omin sanoin, koska jo heti kehittämistyön alussa asetimme tavoitteeksi saada työntekijöiden äänen kuuluviin. Saimme hyviä ideoita työntekijöiltä työkäytännösuunnitelman laatimiseksi. Ryhmän ajatukset olivat samankaltaisia, mitä me itse olimme ennakkoon miettineet kyseiseen aiheeseen liittyen. Osallistujilta saamamme palautteen mukaan, keskustelutilaisuus onnistui hyvin. Toisessa fokusryhmäkeskustelussa aiheena olivat sijoituslistat ja työnkierto. Myös tämä tilaisuus onnistui mielestämme hyvin. Osallistujien käymä dialogi oli vuorovaiikutuksellista ja avointa sekä meidän arviomme mukaan rehellistä. Myös tästä keskustelusta saimme käyttökelpoista aineistoa työkäytännösuunnitelman laatimiseksi. Toteutimme lopuksi myös pienen työpajan, jossa yhdessä ideoimme paperille oikeudenmukaista sijoituslistakiertoa. Saamamme suullinen palaute osallistujilta oli positiivista.

Suomalainen julkisoikeudellinen eläkelaitos (KEVA) teettää hyvinvointitutkimuksia säännöllisesti. Seuraavat tutkimustulokset ovat jatkoa kuntatyöntekijöiden työhyvinvointitutkimuksille, jotka toteutettiin vuosina 2008–2012. Kuntien henkilöstö oli sitä mieltä, että työhyvinvoinnin suhteen ei ole tapahtunut kehitystä viimeisen vuoden aikana. Tulosten mukaan työyhteisöt koetaan suurimmaksi jaksamista ja innostusta tukevaksi voimavaraksi. Julkisella alalla, etenkin terveysalalla tämän hetkiseksi ongelmaksi koettiin työn suuri henkinen kuormittavuus. Myös työn fyysinen kuormittavuus on todellisuutta monen ammattiryhmän arjessa. Kiire nousi vastauksissa myös haasteeksi. Vain joka kolmas koki, että heillä on riittävästi aikaa työnsä tekemiseen. (Pekka & Perhoniemi 2014.)

Lähiesimiehen vaikutus työn sujumiseen ja henkilöstön työhyvinvointiin on merkittävä. 15 % henkilöstöstä koki epäoikeudenmukaisuutta esimiehen työskentelyssä. Oikeudenmukainen esimiestyö vaatii läpinäkyvyyttä ja läsnäoloa. Lisäksi moni koki saavansa liian vähän palautetta tekemänsä työn laadusta. Organisaation johtopäätöksiin kaivataan jaettava johtajuutta, henkilöstön osallistamista ja vaikutusmahdollisuuksia lisäävää työn organisointia. (Pekka & Perhoniemi 2014.) Tässä kehittämissä työssä työntekijöiden kokema epäoikeudenmukaisuus nousi esiin pyramidiharjoituksen vastauksissa. Julkisen alan on uudistuttava ja työhyvinvoinnin sekä osallistamisen merkitys ymmärretäänkin nykypäivänä jo paremmin osaksi työelämän kehittämistä. Mielekäs työ, yhdessä suunnitellut ja sujuvat työprosessit sekä työhyvinvointia tukevat olosuhteet ovat arvokkaita tavoitteita. Säännölliset kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden molemminpuolisen palautteen saamiseen, osaamisen suunnitteluun ja työssä jaksamisen seurantaan. (Pekka & Perhoniemi 2014.)

Jotta palvelutoiminta olisi tuloksellista, on henkilöstön välinen luottamus oltava kunnossa ja työt on organisoitava hyvin. Noin 60 % kuntien henkilöstöstä kokee, että näin tapahtuu. Omaan työhön vaikuttaminen nähdäänkin keskeisenä asiana työhyvinvoinnin lähtökohtana. Terveysalalla joka toinen työntekijä koki, että vaikuttamismahdollisuuksia oli riittävästi. Työyhteisötasolla tapahtuva osaamisen kehittäminen on nykyaikaisen työelämän työhyvinvoinnin lähtökohta. 58 % henkilöstöstä oli sitä mieltä, että oma työyhteisö kehittää toimintatapoja siten, että työn sujuvuus parantuisi. (Pekka & Perhoniemi 2014.) Työntekijöiden tarve oman työn kehittämiseen ja siihen vaikuttamiseen nousivat esiin kehittämistyömme pyramidiharjoituksen tuloksissa.

Kuntaryhmän kehittämissuunnitelmissa nousivat työpaikkojen omiin lähtökohtiin perustuva kehittämissä, vaikuttamismahdollisuudet ja kehittämissuunnitelmien hyödyntäminen sekä huomion kiinnittäminen töiden suunnitteluun, organisointiin ja työmenetelmiin. Myös erilaisia palkitsemisjärjestelmiä tulisi hyödyntää enemmän. Henkilöstön osallistaminen työn kehittämiseen luo pohjan hyvälle työilmapiirille. Esimiehen toiminnan tulee olla oikeudenmukaista, puolueetonta ja kannustavaa. Jotta työurien jatkaminen ja työssä jaksaminen sekä työkyvyn ylläpitäminen mahdollistuvat, suositellaan erilaisten työkaarimalli-toimintatapojen käyttöön ottoa. (Pekka & Perho-

niemi 2014.) Kehittämistyömme tuloksista kävi ilmi, että työntekijät toivovat oikeudenmukaisempaa ja tasapuolisempaa kohtelua lähiesimiehiltä. Oman kehittämistyömme tulokset ovat linjassa KEVAN tekemän työhyvinvointitutkimuksen tulosten kanssa ja mielestämme työmme kestää luotettavuuden arvioinnin. Näin voimmekin todeta, että olemme osanneet nostaa oikeat asiat esille oikealla tavalla.

Kahdessa ensimmäisessä osallistavassa osiossa eli pyramidi ja learning cafe harjoituksissa kaikki työntekijät pääsivät kertomaan oman mielipiteensä. Kahteen fokusryhmäkeskusteluun kysyimme halukkaita osallistujia sähköpostitse, jonka lähetimme kaikille hoitotyöntekijöille. Tavoitteenamme oli saada molempiin keskustelutilaisuuksiin 6-8 vapaaehtoista osallistujaa. Molemmista keskustelutilaisuuksista jäi yksi ennakkoon ilmoittautunut osallistuja pois, joten osallistujia oli viisi molemmissa keskusteluissa. Mielestämme osallistujamäärä oli riittävä, jotta tulos voidaan yleistää koko henkilökuntaa koskevaksi.

Kehittämistyötä aloittaessamme näimme kaiken kristallin kirkkaana ja tiesimme mitä tulisimme tekemään. Aluksi lähdimme ehkä liiankin innokkaasti toteuttamaan osallistavia harjoituksia. Pian huomasimme, että aikataulutus ei olekaan ainoastaan omissa käsissämme ja sen myötä ymmärsimme, että emme ehdi toteuttamaan käytännön kokeiluja alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Täten jouduimme muuttamaan alkuperäistä suunnitelmaa ja tässä kohdassa meidät valtasi jonkin asteinen epätoivo. Muutimme alkuperäistä suunnitelmaa siten, että laadimme yhdessä työntekijöiden kanssa työkäytännesuunnitelman, jonka osastonhoitaja voi halutessaan ottaa käyttöön.

Kehittämistyö toteutettiin parityönä, mutta suurimman osan kirjallisesta työstä teimme tahoillamme itsenäisesti. Sähköpostitse arvioimme toistemme kirjoittamaa tekstiä ja muokkasimme sitä tarvittaessa. Kaikki osallistavat harjoitteet toteutimme yhdessä. Lisäksi työstimme sisällönanalyysiä ja taulukoita sekä kuvioita yhdessä. Parityönä tehdyn kehittämistyön etuna on ehdottomasti se, että asiaan on mahdollisuus saada toinenkin mielipide. Heikon hetken yllättäessä pari kannustaa ja auttaa jatkamaan työssä eteenpäin. Prosessi on ollut työläs, mutta kuitenkin antoisa hyvän ohjauksen ansiosta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOKEHITTÄMISAIHEET

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijät toivovat muutosta ja työkäytänteiden kehittämistä. Työntekijöillä on tarve päästä vaikuttamaan omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ja kehittämään työtään. Tärkeäksi asiaksi nousevat oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutuminen. Esimieheltä odotetaan tasa-arvoista kohtelua ja nykyistä parempaa työntekijöiden kuuntelua.

Koska työelämän kuormitustekijöitä ei voida kokonaan poistaa, on työntekijöiden etsittävä keinoja selviytyä niiden kanssa. Tällaisia keinoja ovat selkeä ja ennakoiva johtaminen sekä työyhteisön avoin vuorovaikutus, dialogi. Terveystieteissä ei edelleenkään osata hyödyntää työntekijöiden erityisosaamista riittävästi ja tähän tulisi tulevaisuudessa panostaa entistä enemmän. Esimiesten tuleekin miettiä, onko organisaatiolla varaa jättää työntekijöiden kokemustieto käyttämättä. Työyhteisö, jossa käytetään osallistavaa johtamista, menestyy poikkeuksetta. Nykypäivänä hyvän työpaikan maine on erittäin arvokas, kun kilpaillaan hyvästä ja osavasta henkilökunnasta. Huipputiimeissä toteutuu dialogi eli mielipiteitä ei vain kerrota vaan niitä myös kysytään ja kuunnellaan.

Jatkossa toivomme, että työkäytännesuunnitelma otetaan käyttöön ja tämän jälkeen arvioidaan sen toimivuutta. Erikoisalakohtaisia tiimejä kehitetään yhdessä työntekijöiden kanssa käytännön työtä tukevaksi. Tiimipohjaa voidaan hyödyntää sijoituslietojen teossa ja työnkierron suunnittelussa. Kun nämä työkäytänteet saadaan toimiviksi, vapautuu esimiesresursseja enemmän sinne, missä niitä todella tarvitaan.

Toimihenkilökeskusjärjestö (STTK) esittää, että tulevaisuudessa säädettäisiin uusi laki työpaikan toiminnan kehittämisestä. Tällöin laki ohjaisi jatkuvaan vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan edistämiseen, työhyvinvoinnin parantamiseen sekä jatkuvaan ammatillisen osaamisen kehittämiseen (Turkki 2017, 10.) Kehittämistyömme tulosten perusteella toteamme, että tämä on juurikin sitä, mitä työpaikoille kaivataan.

LÄHTEET

- Aaltonen, K. & Lindroos, R. 2012. Työelämän tarkoitus: oivalla 7 voimaa. Helsinki: Talentum.
- Ahtela, J. 2015. Kello raksuttaa mennyttä aikaa - työaikasääntelyn nykytila ja kehittämistarpeet. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Sitra. Selvitys, Sitra 87. [Viitattu 21.1.2017]. Saatavana: <https://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia87.pdf>
- Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.
- Etelä-Pohjanmaan sote. "Ei päiväystä". [Verkkosivu]. [Viitattu 9.3.2017]. Saatavana: <https://sote.ep2019.fi/>
- Elo, A-L. & Feldt, T. 2005. Työ leipälajina – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri (EPSHP). "Ei päiväystä". Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin strategia 2013–2020. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 4.5.2016]. Saatavana: <http://www.eps hp.fi/1/yleisesittely/strategia>
- Flinck, M. 2005. Itse teossa – toimintatutkimus ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työssä jaksamisen kehittämishankkeesta vuosilta 2000-2002. Turku: Turun Yliopisto. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja, osa 222.
- Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2010. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heponiemi, T., Sinervo, T., Räsänen, K., Vänskä, J., Halila, H. & Elovainio, M. 2008. Lääkärien ja sairaanhoitajien hyvinvointi ja terveys – laaja kohorttitutkimus - hankkeen loppuraportti. Helsinki: Stakes. Raportti. Stakes 35/2008.
- Hesse-Bieber, S. & Leavy, P. 2011. The practice of qualitative research. 2nd ed. Los Angeles: Sage.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huttunen, R. 2012. Jürgen Habermas – Tiedon intressit ja kommunikatiivisen toiminnan teoria. Teoksessa: T. Aittola (toim.). Kasvatustieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 207-224.
- Häggman-Laitila, A. 2014. Sairaanhoidajan työhyvinvointi ja johtaminen. Teoksessa: I. Ranta & E. Tilander (toim.). Työhyvinvoinnin keinot: hoitotyön vuosikirja 2014. Helsinki: Fioca Oy. 143-161.
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja - voitko hyvin työssäsi? Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Junnila, R., Koskinen, S., Stolt, M. & Salminen, L. (toim.) 2011. Näyttöön perustuva opettaminen ja ohjaaminen. Turku: Turun yliopisto. Julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja A62.
- Juuti, P. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa: P. Vesterinen (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY pro. 77-91.
- Jääskeläinen, A. 2013. Työhyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä: toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavassa työyhteisössä Sallassa. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. Väitöskirja. Lapin yliopisto.
- Kallio, E. & Kivistö, S. 2013. Mieli työssä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kananen, J. 2006. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kansalaisen vaikuttamisopas 2012. Kehitysvammaisten tukiliitto ry & Me itse ry. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 4.5.2016] Saatavana: http://www.kvtl.fi/media/Julkaisu/Oppaat/kansalaisen_vaikuttamisopas.pdf.
- Kasslin-Pottier, H. 2012. Näyttämöllä työyhteisö: teatterin keinot kehittämistyössä. Helsinki: Infor.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä - kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

- Kiilakoski, T. 2007. Lapset ja nuoret kuntalaisina. Teoksessa: A. Gretschel & T. Kiilakoski (toim.). Lasten ja nuorten kunta. Helsinki: Nuorisotutkimusseura, 8-17.
- Kohonen, K. & Tiala, T. 2002. Kuntalaiset ja hyvä osallisuus. Lupaavia käytäntöjä kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien edistämiseksi. Helsinki: Art-Print Oy.
- Korppoo, L. 2006. Työterveyshuolto – työyhteisö työkyvyn tukena. Hämeenlinna: Duodecim.
- Koskimies, M., Pyhäjoki, J. & Arnkil T. 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit – opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Tampere: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka – aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Kyrönlahti, E. & Hemminki, A. 2015. Pyramidiharjoitus. Luennot 9.10.2015. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan yksikkö, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Julkaisematon.
- Laitila, M. 2010. Asiakkaan osallisuus mielenterveys- ja päihdetyössä: fenomenografinen lähestymistapa. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto.
- Lehto, J., Anttonen, A., Haveri, A. & Palukka, H. 2012. Julkisen palvelun muutos tutkimuksen kohteena. Teoksessa: A. Anttonen, A. Haveri, J. Lehto & H. Palukka (toim.). Julkisen ja yksityisen rajalla: julkisen palvelun muutos. Tampere: University Press, 11-16.
- Liamputtong, P. 2011. Focus group methodology: principles and practice. London: Sage.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2016. Työolobarometri - syksy 2015. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 21.1.2017]. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, työ ja yrittäjyys 17/2016. Saatavana: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74896/TEMjul_17_2016_28042016.pdf?sequence=1
- Manka, M-L. 2010. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro OY.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Oulu: Oulun Yliopisto. Väitöskirja. Oulun yliopisto.

- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimuseetiikan ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mäkinen, M. 2015. Yhteenveto EPSHP:n henkilöstön työhyvinvointikyselyn 2015 tuloksista. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. [Viitattu 18.2.2016]. Saatavana: Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin intranet. Vaatii käyttöoikeuden.
- Mäkitalo, J. & Launis, K. 2006. Työterveyshuolto – työhyvinvointia työtä kehittämällä. Hämeenlinna: Duodecim.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Vargas, O., Vermeylen, G., Wilcynska, A. & Wilkens, M. 2016. Sixth European Working Conditions Survey – Overview report. [Verkkajulkaisu]. Dublin: Eurofound. [Viitattu 21.1.2017]. Saatavana: http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf
- Pekka, T. & Perhoniemi, R. 2014. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2014. KEVAN tutkimuksia 1/2014. Helsinki.
- Perkiö-Mäkelä, M. & Kauppinen, T. (toim.) 2012. Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Tutkimusraportti 41. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Suomen sairaanhoitajaliitto. Helsinki: Fioca Oy.
- Robertson, I. & Cooper, C. 2011. Well-being: productivity and happiness at work. New York: Palgrave Macmillan.
- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-impact.
- Solatie, J. 2001. Focusryhmät: kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveystieteiden strategia. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 2011:1.

- Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö (SAK). "Ei päiväystä". Kilpailukykyso-
mus lyhyesti. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 18.3.2017]. Saatavana:
<https://www.sak.fi/ajankohtaista/neuvottelutilanne>
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress
cop.
- Surakka, T. (toim.) 2006. Työyhteisön palaverit – yhdessä tavoitteisiin. Helsinki:
Edita Publishing Oy.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osajia.
Helsinki: Tammi.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio A. & Toikko, T. 2015.
Dialoginen johtaminen: avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatii-
visuuteen. Tampere: University press.
- Tamminen, H. (toim) 2009. Osallistu, kuuntele, vaikuta – opas työpaikan yhteistoi-
minnan kehittämiseen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja
käytännöt. Kuopio: UNIpress cop.
- Tarkkonen, J. 2013. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi: päätöksentekijän
haasteita ja mahdollisuuksia. Kuopio: UNIpress cop.
- Tarkkonen, J. 2016. "Näin on tehty ennenkin": tutkimus turvallisuuden ja työhyvin-
voinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Rovaniemi:
Lapin yliopisto. Väitöskirja. Lapin yliopisto.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia
kehittämiproessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos.
Tampere: Tampereen yliopisto paino Oy – Juvenes print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki:
Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turkki, K. 2017. Ministeri Lindström: Yt-lain avaamista voi pohtia. Ilkka 15.2.2017,
10.
- Työterveyslaitos (TTL). 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä.
[Verkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 21.1.2017]. Saatavana:
[http://partner.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvin-
vointi_web.pdf](http://partner.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf)

- Työturvallisuuskeskus (TTK). 2015. Dialogisen johtamisen palapeli – kehittämisen työkaluja esimiehille. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Tärkeitä käsitteitä. Ei päiväystä. [www-dokumentti]. [Viitattu 4.5.2016] Saatavana: <http://www.valtikka.fi/ohjaajille/tarkeita-kasitteita>
- Utriainen, K. 2009. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Väitöskirja. Oulun Yliopisto.
- Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö – itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirja. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittymisen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Wallin, O. 2012. Hyvinvointityöhön sitoutuminen – diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto.
- Ylöstalo, P. 2005. Työn uudet organisointitavat – käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Helsinki: Työministeriö. Raportti. Työministeriö 39.
- Öystilä, S. 2017. Koulutusjohtaja. Eduta Oy. Pyramidi-harjoitus. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Heidi Karjanlahti. [Viitattu 18.3.2017].

LIITTEET

Liite 1. Tiedote henkilökunnalle

Liite 2. Ensimmäisen fokusryhmäkeskustelun kysymysrunko

Liite 3. Toisen fokusryhmäkeskustelun kysymysrunko

LIITE 1 Tiedote henkilökunnalle

Seinäjoen Ammattikorkeakoulu,

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK kehittämistehtävä

Tiedote 28.6.2016

TYÖN ORGANISOINNILLA JA TOIMIVILLA TYÖKÄYTÄNTEILLÄ TYÖHYVINVOINTIA KIRURGIAN JA ORTOPEDIAN POLIKLINIKAN HENKILÖKUNNALLE

Suoritamme Seinäjoen Ammattikorkeakoulussa kehittämisen ja johtamisen ylemmää AMK- tutkintoa. Tutkintoon kuuluu työelämälähtöisen kehittämistehtävän tekeminen. Teemme kehittämistehtävän kirurgian- ja ortopedian poliklinikan henkilökunnalle. Kehittämistehtävän tavoitteena on kehittää työn organisoinnin käytänteitä siten, että ne edistävät työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Työkäytänteiden kehittäminen tapahtuu yhdessä työntekijöiden kanssa, erilaisia osallistavia menetelmiä apuna käyttäen. Tavoitteena on ottaa käyttöön uusia työkäytänteitä ja arvioida niiden toimivuutta ja soveltuvuutta käytännössä. Lisäksi tulemme arvioimaan uusien työkäytänteiden vaikutusta työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Uusia työkäytänteitä voivat olla esimerkiksi hoitajien omien osaamisalueiden hyödyntäminen nykyistä paremmin, suunnitelmalliset osastotuntikoulutukset, erikoisalakohtaisten tiimipalaverien käyttöönotto, vastuuhoidajakäytänteiden kehittäminen ja sijoituslistojen suunnittelu. Kokeiltavat työkäytänteet nousevat aineistosta, joita keräämme henkilökunnalta erilaisilla toiminnallisilla menetelmillä. Aineistot ovat nimettömiä, eikä ketään henkilöinä tulla aineistoista tunnistamaan. Aineistot tullaan käsittelemään luottamuksellisesti. Osallistuminen on vapaaehtoista.

LISÄTIETOJA:

Maarit Ahvenlampi

Piritta Haapala

LIITE 2 Ensimmäisen fokusryhmäkeskustelun kysymysrunko

Erikoisalakohtaiset tiimipalaverit

- Millainen tarve tiimitoiminnan aloittamiselle on?
- Millaista toimintaa kaivataan?
- Miksi tällaista toimintaa kaivataan?
- Mitkä ovat tiimin tehtävät?
- Millaisia tiimejä perustetaan?

- Miten usein kokoontuminen tapahtuu?
- Mikä on tiimin kesto ajallisesti?
- Kenellä on vetovastuu tiimeistä?
- Millaisia asioita tiimissä käsitellään?
- Miten käsiteltävät aiheet kerätään?
- Miten päätökset tehdään?
- Millaiset yhdyshenkilöt ovat tarpeen?

- Miten koulutuksista tiedotetaan?
- Miten koulutukseen lähtijät valitaan?
- Miten palautteet koulutuksista kerätään?
- Miten uusien tuulien tuominen käytäntöön toteutetaan?
- Miten ohjeet pidetään ajan tasalla/kuka vastaa ohjeista?
- Miten lomien suunnittelu toteutetaan tiimeittäin?
- Miten turvataan jatkuva kehittäminen?
- Mikä on mielestäsi tärkein asia, joka tulee ehdottomasti näkyä suunnitelmassa?

LIITE 3 Toisen fokusryhmäkeskustelun kysymysrunko

Työnkierto/sijoituslistojen suunnittelu

- Millaisia tunnelmia teillä on tämän hetkisestä tilanteesta?
- Oletteko tämän hetkiseen tilanteeseen tyytyväisiä?
- Mitkä asiat toimivat nykyisessä käytännössä?
- Millaisiin asioihin kaivataan muutosta?

- Mitkä ovat kuormittavimmat työpisteet?
- Miten kuormitusta voitaisiin keventää?
- Miten kierto tulisi järjestää?
- Olisiko koko henkilökunnan hyvä kiertää kaikissa työpisteissä?
- Miten pitkä kierto kussakin työpisteessä on sopiva?
- Miten kierto tulisi suunnitella?

- Toteutuuko oikeudenmukaisuuden periaate tällä hetkellä?
- Voidaanko sijoituslistojen suunnittelu delegoida henkilökunnalle?
- Miten sijoituslistojen suunnittelu voidaan delegoida työntekijöille?
- Mikä on mielestäsi tärkein asia, joka tulee ehdottomasti näkyä suunnitelmassa?