

Anu Keisala

Organisaatiokulttuurin kehittäminen Seinäjoen Veripalvelutoimistossa

Opinnäytetyö

Syksy 2017

SeAMK Sosiaali- ja terveysala

Sosiaali- ja terveysala ylempi AMK kehittäminen ja johtaminen

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

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

Tekijä: Anu Keisala

Työn nimi: Organisaatiokulttuurin kehittäminen Seinäjoen Veripalvelutoimistossa

Ohjaaja: Kyrölahti Eija, yliopettaja

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 68

Liitteiden lukumäärä:1

Viime aikoina työhyvinvointiasiat ovat olleet kovasti pinnalla useissa työyhteisöissä. Työeläkeiän nousu ja työssä jaksaminen herättävät paljon keskustelua ja tunteita työyhteisössä. Työvoiman ikääntymisen myötä suomalainen työelämä on suurien haasteiden edessä. Toisaalta taas y-sukupolvi nousee vuonna 2020 suurimmaksi työssä olevaksi ikäluokaksi, joka tuo toisenlaisia haasteita työhön. Työkyky säilyy iän myötä, jos luodaan mahdollisuus tehdä työtä turvallisesti ja kehittää työtä. On todettu, että onnellinen työntekijä on tehokkaampi työssään. Henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen tulee olla kuitenkin pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa.

Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka voi olla tietoisesti luotu. Kulttuurin katsotaan syntyvän yhteisten kokemusten, ongelmatilanteiden ja niiden käsitteilyjen myötä sekä käyttäytymistä ohjaavista yhteisistä rakenteista. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa ihmisiin tunteiden, sosiaalisen arvostuksen ja sääntöjen kautta. Työpaikan ilmapiiri on merkittävä osa organisaatiokulttuuria ja se syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta.

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää organisaatiokulttuuria Seinäjoen Veripalvelutoimistossa. Tarkoituksena oli tuottaa työhyvinvointisuunnitelma Seinäjoen Veripalvelutoimistoon. Aineistot kerättiin nelikenttäanalyysillä, pyramidiharjoituksella, World Cafè-menetelmällä ja Idealogi-menetelmällä.

Tuloksista ilmeni, että vuorovaikutuksen ollessa avointa työyhteisössä, työpaikalla uskalletaan kertoa sekä iloista että suruista. Sairauspoissaolot vähenivät, kun työhyvinvointiin kiinnitettiin huomiota. Persoonallisuustestit auttoivat organisaatiokulttuurin kehityksessä ymmärtämään paremmin työkaveria sekä vaikuttivat myönteisesti työilmapiiriin ja organisaatiokulttuurin kehittymiseen.

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, työhyvinvointi, persoonallisuustestit, dialogisuus, kehityskeskustelut

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 of Social Work and Health Care

Author: Anu Keisala

Title of thesis: Developing Organizational Culture in Seinäjoki Blood Service Premises

Supervisor: Kyrönlähti, Eija. Principal Lecturer.

Year: 2017

Number of pages: 68

Number of appendices: 1

Well-being at work has been much discussed in work communities recently. Rising earnings-related pension age and manage at work cause lots of conversations and feelings in the work community. With the aging of the labour force, working life in Finland is ahead of major challenges. On the other hand, Y-generation rise a biggest generation at work in 2020 and that brings different challenges to the work. Working ability preserves with age, provided that we ensure work safety and development. Studies indicate that satisfied employees are more effective at work. Promotion of well-being at work must be long-term and systematic.

Every organisation has its own culture. Culture is considered to come along with common experiences, the problems and their processing, as well as behavioural common structures. Organizational culture influences people's feelings, social appreciation and rules. Atmosphere of work is a major part of organizational culture and it is created by interaction between people.

This thesis is a research-based development activity. The aim of this thesis was to develop organizational culture in Seinäjoki Blood Service premises. The purpose of this work was to create well-being plan at the work for Seinäjoki Blood Service office. The data was collected using SWOT-analysis, a pyramid method, World Café method and Idealogi method.

The results revealed that open interaction in the work community results in people being able to express both happiness and sorrow at the work. It will cause less sickness absence days if attention is paid to well-being at work. Personality tests helps development of organizational culture as they promote a better understanding of a co-worker and it has a positive impact on working atmosphere, and consequently on the development of organizational culture.

Keywords: organizational culture, well-being at work, personality test, dialogical, development discussion

SISÄLTÖ

| | |
|---|----|
| Opinnäytetyön tiivistelmä..... | 1 |
| Thesis abstract..... | 2 |
| SISÄLTÖ..... | 3 |
| Kuvio- ja taulukkoluetelo..... | 5 |
| 1 JOHDANTO..... | 7 |
| 2 SUOMEN PUNAISEN RISTIN VERIPALVELU..... | 9 |
| 2.1 Seinäjoen Veripalvelutoimisto..... | 10 |
| 2.2 Veripalvelun strategia..... | 11 |
| 3 ORGANISAATIOKULTTUURI VERIPALVELUSSA..... | 13 |
| 3.1 Viestinnän, vuorovaikutuksen ja dialogisuuden merkitys organisaatiokulttuurissa..... | 15 |
| 3.2 Työhyvinvointi työyhteisössä ja sen merkitys voimavarana..... | 17 |
| 3.3 Kokouskäytännöt ja niiden merkitys organisaatiossa..... | 20 |
| 3.4 Kehityskeskustelut osana organisaatiokulttuuria..... | 20 |
| 3.5 Persoonallisuus ja persoonallisuustyypit..... | 22 |
| 4 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TARKOITUS..... | 27 |
| 5 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄLLISET VALINNAT..... | 28 |
| 5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen..... | 28 |
| 5.2 Kehittämistyön menetelmät..... | 29 |
| 5.2.1 Dialogisuus menetelmänä kehittämisessä..... | 30 |
| 5.2.2 Nykytilan kartoitus nelikenttäanalyysin avulla..... | 30 |
| 5.2.3 Työyhteisön pelisääntöjen luomisen apuna pyramidiharjoitus..... | 31 |
| 5.2.4 World Café menetelmä osastopalavereiden ja viestinnän kehittämisessä..... | 32 |
| 5.2.5 Idealogi menetelmä työhyvinvoinnin määrittelyn apuna..... | 33 |
| 6 KOHTI ORGANISAATIOKULTTUURIN KEHITTYMISTÄ..... | 35 |
| 6.1 Kehittämistyö prosessina..... | 35 |
| 6.2 Alkutilanteen kartoitus ensimmäisenä kehittämispäivänä..... | 36 |
| 6.3 Toinen kehittämispäivä Seinäjoen Veripalvelutoimistossa..... | 40 |
| 6.3.1 Persoonallisuustestien tulokset..... | 40 |

| | |
|--|-----------|
| 6.3.2 Työyhteisön pelisäännöt käyttäen pyramidiharjoitusta | 42 |
| 6.4 Kolmas kehittämispäivä Seinäjoen Veripalvelutoimistossa | 44 |
| 6.5 Neljäs kehittämispäivä Seinäjoen Veripalvelutoimistossa | 46 |
| 6.5.1 Osastopalaverien kehittäminen Seinäjoen Veripalvelutoimistossa . | 47 |
| 6.5.2 Tiedottamisen kehittäminen Seinäjoen Veripalvelutoimistossa | 48 |
| 6.5.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen Seinäjoen Veripalvelutoimistossa.... | 49 |
| 6.6 Kehityskeskustelut Seinäjoen Veripalvelutoimistossa | 50 |
| 7 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET | 53 |
| 8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 55 |
| 8.1 Organisaatiokulttuurin kehityksen arviointi kehittämistyön tuloksena | 56 |
| 8.2 Kehittämistyön toteutus ja loppupäätelmät..... | 57 |
| 8.3 Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelua | 60 |
| 8.4 Kehittämistyön jatkokehittämisaiheet | 61 |
| LÄHTEET | 62 |
| LIITTEET | 68 |

Kuvio- ja taulukkoluetelo

| | |
|---|----|
| Kuvio 1 . Veripalvelun strategia 2017 – 2021 (Veripalvelu)..... | 12 |
| Kuvio 2. Organisaatiokulttuurin kehitys (Kauppi 2001)..... | 14 |
| Kuvio 3. Yhteenveto viestintäkanavista ja niiden käyttämisestä (Kesti 2005). | 16 |
| Kuvio 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76). | 19 |
| Kuvio 5. Kehityskeskustelun hyödyt esimiehelle ja työntekijälle (Juuti & Vuorela 2002)..... | 22 |
| Kuvio 6. tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka (Toikko & Rantanen 2009)..... | 28 |
| Kuvio 7. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat (Toikko & Rantanen 2009)..... | 29 |
| Kuvio 8. Nelikenttäanalyysi eli SWOT-analyysi..... | 31 |
| Kuvio 9. World Cafén periaatteet (Nummi 2015)..... | 32 |
| Kuvio 10. Idealogin peruseriaatteet (Nummi 2015). | 33 |
| Kuvio 11. Kehittämistyöprosessin vaiheet..... | 35 |
| Kuvio 12. Persoonallisuustyyppien kuvaus Seinäjoen Veripalvelutoimisto. | 42 |
| Kuvio 13. Seinäjoen Veripalvelutoimiston pelisäännöt. | 43 |
| Kuvio 14. Työhyvinvoinnin määritelmä Seinäjoen Veripalvelutoimistossa. | 45 |
| Kuvio 15. World Cafén tulokset..... | 47 |
| Kuvio 16. Valmistautuminen kehityskeskusteluihin. | 51 |
| Kuvio 17. Osaamisalueet kehityskeskusteluissa..... | 52 |
| Kuvio 18. Työhyvinvoinninportaat (Rauramo 2004, 40). | 53 |

| | |
|---|----|
| Kuvio 19. Seinäjoen Veripalvelutoimiston työhyvinvointisuunnitelma. | 54 |
| Taulukko 1. Veripalvelun henkilöstö..... | 9 |
| Taulukko 2. Seinäjoen veripalvelutoimiston henkilöstö. | 10 |
| Taulukko 3. Ekstravertit ja Introvertit sekä Tosiasialliset ja Intuitiiviset (mukaillen Routamaa & Hautala 2015). | 24 |
| Taulukko 4. Ajattelevat ja Tuntevat sekä Järjestelmälliset ja Spontaanit (mukaillen Routamaa & Hautala 2015). | 25 |
| Taulukko 5. Kuusitoista persoonallisuustyyppiä (Routamaa & Hautala 2015). | 26 |
| Taulukko 6. Otanta Great Place To Work tuloksista 2015. | 37 |
| Taulukko 7. SWOT-analyysin tulokset. | 39 |
| Taulukko 8. Seinäjoen Veripalvelutoimiston tyyppijakauma sekä suomalainen tyyppijakauma (Routamaa & Hautala 2015). | 40 |
| Taulukko 9 .Otanta Great Place To Work tuloksista 2016. | 56 |

1 JOHDANTO

Hyvä työpaikka on sellainen, jossa työntekijät luottavat organisaationsa johtoon, ovat ylpeitä siitä mitä tekevät ja nauttivat työkavereidensa kanssa työskentelystä – Robert Levering.

Työelämän paineet ovat käyneet koviksi kehittyvässä maailmassa. Suomessa mietitään, että miten kilpailukykyimme maailmalla säilyisi hyvänä. Keinoina tähän on keksitty esimerkiksi työajan pidennys, mutta samalla unohdettiin työelämän laatu ja työntekijän hyvinvointi. Työmarkkinoiden keskusjärjestöt neuvottelivat kilpailukyky sopimuksen 29.2.2016. Jatkuvat muutokset työelämässä ja työnmielikkyyden katoaminen saattavat viedä pohjaa menestykseltä. Kiireinen ja kuormittunut työntekijä ei pysty kehittämään työtä eikä suoriudu työelämästä oman potentiaalinsa mukaan. Työelämää on kuitenkin mahdollista kehittää esimerkiksi kehittämällä työhyvinvointia. Esimies on avainasemassa työhyvinvoinnin toteutumisesta, velvoittaahan työturvallisuuslakikin esimiestä pitämään huolta fyysisen ja psyykkisen kuormittumisen tasapainosta. Kuitenkin myös työntekijä on itse vastuussa omasta hyvinvoinnista sekä työyhteisön toimivuudesta. (Järvinen 1998, 15; L 738/2002 Manka & Manka 2016, 9; SAK, [viitattu 6.10.17].)

Viime aikoina työhyvinvointiasiat ovat olleet kovasti pinnalla. Työeläkeiän nousu herättää paljon keskustelua mediassa sekä tunteita myös työyhteisössä. Työelämän joustot ovat lisääntyneet ja etätö on mahdollista tekniikan kehittyessä. Mutta, viekö se ajan, minkä työntekijä tarvitsee palautuakseen työn kuormittavuudesta? Työhyvinvointi ei ole mikään uusi asia. Toimenpiteitä edistämään fyysistä turvallisuutta on tehty jo vuosikymmenien ajan (Kehusmaa 2011, 11).

Organisaatiokulttuuri on sosiaalinen voima, joka vaikuttaa ihmiseen normien, sosiaalisen arvostuksen ja tunteiden välityksellä. Organisaation kulttuuri erottaa eri organisaatiot toisistaan sekä yhdistää työyhteisön ihmiset toisiinsa. Kulttuuri on enemmän kuin säännöt, työpaikan ilmapiiri tai johtamistyyli. Se on organisaation ydin. (Kuusela 2015, 9.)

Organisaation ja sen työyhteisön kehittyminen ei ole itsestäänselvyys. Organisaation johdon ja esimiesten on luotava sellainen organisaatiokulttuuri, missä on tär-

keää vallitsevien toimintatapojen kyseenalaistaminen sekä uusien asioiden oppiminen. Työntekijöillä ja työyhteisöllä on paras asiantuntemus siitä mitä pitäisi kehittää työssä. (Järvinen 2001, 68.)

Opinnäytetyöni on tutkimuksellista kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena oli organisaatiokulttuurin kehittäminen. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli työhyvinvointisuunnitelman luominen. Valitsin tämän lähestymistavan, koska se soveltuu työelämän kehittämisen toteuttamiseen. Kehittämistyö toteutettiin Seinäjoen Veripalvelutoimistossa koko työyhteisön henkilökunnan kanssa. Kehittämistyön tukena toimivat tutkimukselliset ja kehittämisen menetelmät, joissa käytettiin osallistavia menetelmiä. Toimin osana kehittämisryhmää yhtenä aktiivisena ja motivoituneena kehittämistyöhön osallistujana.

2 SUOMEN PUNAISEN RISTIN VERIPALVELU

Tässä pääluvussa kuvaan Suomen Punaisen Ristin Veripalvelun (jatkossa Veripalvelun) organisaatiota. Avaan Veripalvelun strategiaa vuosille 2017 – 2021. Kerron kehittämistyöni toimintaympäristöstä ja henkilöstöstä.

Veripalvelu on osa Suomen Punaista ristiä, jonka tehtävänä on huolehtia koko maan verivalmistehuollosta. Veripalvelun toimintaan kuuluvat verenluovutusten järjestäminen, veren keräys, luovutetun veren testaaminen, verivalmisteiden tuotanto ja jakelu sairaaloihin. Veripalvelu työllistää noin 500 henkilöä yhteensä yhdeksällä paikkakunnalla. Suurin osa henkilökunnasta työskentelee Helsingin Kivihaassa, missä sijaitsee Veripalvelukeskus. Taulukossa 1 on kuvattu Veripalvelun henkilöstöä. Veripalvelutoimistot sijaitsevat Oulussa, Seinäjoella, Kuopiossa, Tampereella, Turussa, Lahdessa, Espoossa sekä Helsingissä on kaksi toimipistettä. Veripalvelutoimistojen lisäksi verta voi luovuttaa liikkuvissa tilaisuuksissa, joita järjestetään työpaikoilla, oppilaitoksissa, varuskunnissa sekä useissa kaupungeissa ja kunnissa.

Taulukko 1. Veripalvelun henkilöstö.

| VERIPALVELU | OSUUS (prosentteina ja vuosina) |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| Naisia | 87 % |
| Miehiä | 13 % |
| Keski-ikä | 42,9 v |
| Työsuhteen keskipituus | 12,8 v |
| Sairauspoissaolo työajasta | 5,15 % |

Veripalvelun perustehtävä on luoda mahdollisuuksia elämän pelastamiseen. Veripalvelu tukee sairaaloita potilaan hoitoketjussa yhdessä vapaaehtoisten verenluovuttajien kanssa. Veripalvelun henkilöstö on oman alansa ammattilaisia ja asiantuntijoita. Veripalvelu on voittoa tavoittelematon organisaatio. Se kattaa kulut myymällä verivalmisteet sairaaloihin sekä tarjoamalla laboratoriopalveluita. Veripalvelun arvoihin kuuluvat: Potilaan hyvinvointi, luovuttajien arvostaminen, luotet-

tavuus, toiminnan tehokkuus ja työyhteisön hyvinvointi (Veripalvelu, [viitattu 20.8.2017]).

2.1 Seinäjoen Veripalvelutoimisto

Seinäjoen Veripalvelutoimistossa työskentelee tällä hetkellä 11 hoitajaa esimiehen lisäksi. Henkilöstö koostuu sairaanhoitajista, terveydenhoitajista, kättilöistä ja lähihoitajista. Taulukossa 2 on kuvattu Seinäjoen Veripalvelutoimiston henkilöstöä tarkemmin. Toimisto on auki vain tiistaisin ja keskiviikkoisin klo 11 - 18. Toimiston päiväkohtainen tavoite on saada vähintään 44 veripussia. Kävijämäärät ovat olleet vuonna 2017 noin 60/päivä. Seinäjoen Veripalvelutoimisto ylitti tavoitteensa vuonna 2016 128 luovutuksella ja vuosi 2017 on alkanut hyvin tavoitteen mukaisesti.

Maanantaisin, torstaisin ja perjantaisin hoitajat liikkuvat 150 kilometrin säteellä Seinäjoelta, järjestäen verenluovutustilaisuuksia. Verenluovutustilaisuuksien koko vaihtelee 70 kävijästä aina noin 200 kävijään saakka. Tilaisuudet ovat usein kiireisiä sekä voivat olla fyysisesti raskaita hoitajille. Tilaisuuksien päivät ovat pitkiä yli kahdeksan tuntia sisältäen istumista autossa. Seinäjoen Veripalvelutoimiston liikkuvayksikkö (jatkossa liikkuva) ylitti vuonna 2016 tavoitteen yli 500 luovutuksella ja vuosi 2017 on myös mennyt reilusti yli tavoitteiden.

Hoitajista kolme on kokoaikaista (38,45 tuntia/viikko), kahdeksan on osa-aikaista, tehden 16,14 tuntia/viikko, 24,19 tuntia/viikko, 30,23 tuntia/viikkoa tai 32,25 tuntia/viikko. Suomen hallituksen tekemä kilpailukyky sopimus otettiin käyttöön Veripalvelussa 1.2.2017. Vuosittainen työaika piteni kokoaikatyössä keskimäärin 24 tunnilla ilman, että palkka nousi (SAK, [viitattu 20.8.2017]).

Taulukko 2. Seinäjoen veripalvelutoimiston henkilöstö.

| SEINÄJOKI VERIPALVELU | OSUUS (prosentteina ja vuosina) |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| Naisia | 100 % |
| Miehiä | 0 % |
| Keski-ikä | 32,1 v |
| Työsuhteen keskipituus | 4,4 v |
| Sairauspoissaolo työajasta | 5,72 % |

2.2 Veripalvelun strategia

Strategialla tarkoitetaan yleensä sekä päämäärää että polkua sitä kohti. Strategian tulee kertoa organisaation toiminnan suunnan ja kehittämisen painopisteet. Strategian kirjoittaminen ymmärrettävään muotoon on tärkeää, että omassa organisaatiossa voisi työskennellä tasapainoisesti. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 29.)

Veripalvelun strategia on lähtökohtana toiminnan suunnittelulle ja tulevaisuuden toimintaedellytysten varmistamiselle. Veripalvelun visio on ”Paras auttamisen ketju”. Strategia vuosille 2017 - 2021 sisältää neljä strategista ohjelmaa, joiden alle on perustettu erilaisia hankkeita. Hankkeet muodostuvat projekteista ja muusta strategisesta kehitystyöstä. (Veripalvelu, [viitattu 20.8.2017].) Koko Veripalvelun henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua uuden strategian luomiseen. Strategia oli kommentoitavana henkilöstöllä, ennen kuin sen lopullinen versio julkaistiin.

Strategia koostuu neljästä ohjelmasta: 1. Kumppanuus verenluovuttajien kanssa. 2. Toimiva verihuoltoketju. 3. Soluhoitojen ja kudossopivuuden huippuosaaminen. 4. Toimintavarma, vastuullinen ja kehittyvä Veripalvelu. Ohjelmat jakautuvat hankkeisiin. Hankkeet toteutetaan käytännön tasolla projekteissa. Strategia on jatkuva prosessi juuri näiden hankkeiden kautta: uusia hankkeita perustetaan tarpeen vaatiessa ja vanhoja lopetetaan, kun tavoitteet saavutetaan. Kuviossa 1 esitetään Veripalvelun strategian ohjelmat ja niiden tavoitteet.



Kuvio 1. Veripalvelun strategia 2017 – 2021 (Veripalvelu).

3 ORGANISAATIOKULTTUURI VERIPALVELUSSA

Tässä pääluvussa avaan organisaatiokulttuuria kehittämistyöni kannalta sekä kehittämisen toimintaympäristönä. Alaotsikoissa kuvaan kehittämistyöni keskeisiä käsitteitä.

Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka voi olla tietoisesti luotu. Sen katsotaan syntyvän yhteisten kokemusten, ongelmatilanteiden ja niiden käsittelyjen myötä sekä käyttäytymistä ohjaavista yhteisistä rakenteista. Organisaatiokulttuuria tutkitaan, koska halutaan ymmärtää erilaisia työyhteisöjä. (Kauppi 2001, 23.)

Organisaatiokulttuuri on sosiaalinen mahti, mikä vaikuttaa ihmisiin tunteiden, sosiaalisen arvostuksen ja sääntöjen kautta. Organisaatiokulttuuri ohjaa ihmisten tekemistä, mihin he kiinnittävät huomion ja mitä he pitävät tärkeänä. Se on jotain enemmän kuin ilmapiiri, tapa johtaa tai säännöt (Kuusela 2015, 9). Schein (1987) mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu yhdessä opituista tavoista, joilla sopeudutaan ympäristön haasteisiin sekä pidetään ryhmä yhtenäisenä. Organisaatiokulttuuri merkitsee ihmisten välistä kanssakäymistä, sääntöjä, arvoja, pelisääntöjä ja tunnelmaa (Komu 2016, 23). Kuviossa 2 on kuvattu organisaatiokulttuurin kehitys kolmivaiheisena.

Organisaatiokulttuuri yhdistää jäsenet, ohjaa ajattelemaan yhteisellä tavalla ja tekemään arvostettuja asioita sekä saa näin heidät erottumaan muista työpaikoista. Omalle ryhmälle organisaatiokulttuuri on itsestään selvyys, sen sijaan vieras tai uusi työntekijä voi ihmetellä tai ihannoida tunnelmaa ja työtapaa (Kuusela 2015, 16). Ryhmä pitää luomaansa organisaatiokulttuuria oikeana tapana havaita, ajatella ja tuntea työssä ja siksi työntekijät opettavat kulttuuria uusille työntekijöille (Miettinen ym. 2000, 85). Hokkasen ja Strömbergin (2003, 94) mukaan organisaatiokulttuuri on kolmella tasolla, aikaansaannoksina, arvoina ja perusoletuksina. He esittävät, että organisaatiokulttuurin näkyvintä osaa ovat aikaansaannokset. Näitä ovat esimerkiksi fyysinen ja sosiaalinen työympäristö, käyttäytyminen ja kieli. Organisaatiokulttuurin vaikuttavinta osaa ovat arvot. Näkymättömissä ovat perusolelut, jotka ilmoittavat työntekijöille, miten heidän tulisi havainnoida, toimia ja ajatella.



Kuvio 2. Organisaatiokulttuurin kehitys (Kauppi 2001).

Organisaatiokulttuurin kehittämistä ajatellen arvot luovat perustan, jota organisaation työntekijät käyttävät toiminnassaan. Arvot ovat opittuja periaatteita ja tapoja, jotka auttavat ryhmän elämää sekä toimintaa yhdessä. Organisaatiokulttuurin vahvuuden vuoksi ryhmän sisällä arvojen tulisi olla samansuuntaisia. Mitä enemmän työntekijöiden ja johdon arvot vastaavat toisiaan sitä vahvempi on organisaatiokulttuuri. (Kauppi 2001, 124.)

Mitä paremmin ihminen tuntee itsensä ja arvomaailmansa, sitä enemmän hänellä on psykologista pääomaa. Ihmisen kyky kohdata ja käsitellä vaikeuksia ja kriisejä työssä tai elämässä on huomattavasti parempi. Työntekijä on tyytyväinen, kun hän tietää, kuka hän on, mitä hän elämässään tekee ja miksi. Tärkeää on löytää kestävä motivaatio. (Saari 2015, 95.)

Veripalvelun organisaatiokulttuuri on tällä hetkellä jatkuvaan kehittämiseen kannustava. Oman toiminnan kriittinen tarkastelu ja toiminnan kehittäminen on helpompaa, jos organisaatiokulttuuri tukee avointa keskustelua ja kehittämistä (Järvinen 2003, 122). Organisaatioiden keskeinen idea on ollut Järvisen (2003) mukaan muuttumattomuuden ja perinteisten toimintatapojen vaaliminen ja siirtäminen eteenpäin.

Veripalvelussa kannustetaan miettimään ja ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti. Esimerkiksi käytössä oleva jatkuvan parantamisen malli tukee tätä. Eli työyhteisössä huomataan jokin ongelma, tuodaan se esiin ja mietitään ratkaisu siihen yhdessä. Heifetz ja Linsky (2002) kirjoittavat, että organisaatio ei kehity, jos mietitään vain ongelmia joihin on jo valmis ratkaisu olemassa. He kannustavat miettimään ongelmia työyhteisössä, eikä ottamaan valmiita ratkaisuja ylemmältä johdolta. Näin työyhteisö kehittyy, syntyy yhteenkuuluvuuden tunne ja tulee onnistumisen kokemuksia.

3.1 Viestinnän, vuorovaikutuksen ja dialogisuuden merkitys organisaatiokulttuurissa

Työyhteisöjen viestintä alkoi saada organisaatioissa merkitystä vuonna 1971, kun työmarkkinajärjestöt solmivat ns. informaationsopimuksen. Asia virallistettiin vuonna 1979 voimaan tulleessa YT-laissa. Laki antoi mahdollisuuden työntekijöille vaikuttaa työhönsä ja työpaikkaa koskevaan päätöksentekoon. Viestinnän näkeminen osana työyhteisön toimintaa ja merkittävänä vaikuttajana työn sujuvuuteen, motivaatioon ja tulosten saavuttamiseen on ollut tärkeä oivallus organisaatioissa (Juholin 1999, 14).

Kommunikointi on ihmiselle tyypillinen ominaisuus. Lewis (1980) määrittää viestinnän prosessiksi, missä jaetaan informaatiota, ideoita tai asenteita. Viestintä on organisaation verenkierto. Tärkein ja keskeisin viestinnän kanava on työyhteisön lähiesimies. Esimiehen vuorovaikutusviestintä on tärkein tapa kertoa ajankohtaisista asioista työntekijöille henkilökohtaisesti sekä ryhmälle yhdessä. Lähiesimiehen viestintä on aina vuorovaikutteista, kannustavaa, tasapuolista ja säännöllistä. (Kesti, 2005, 167.)

Hyvässä organisaatiossa hyödynnetään ja käytetään tehokkaasti erilaisia viestintäkanavia asioiden tiedottamiseen. Kuviossa 3 on esitelty vuorovaikutuskanavat, joissa vastaanottajalla on mahdollisuus kommunikaatioon sekä tiedotuskanavat, jotka ovat yksisuuntaista tiedon jakamista.



Kuvio 3. Yhteenveto viestintäkanavista ja niiden käyttämisestä (Kesti 2005).

Dialogi on enemmän kuin keskustelua tai väittelyä. Parhaimmillaan se on syväkuuntelua, yhdessä ajattelemista, yhdessä oppimista ja ongelmien ratkaisemista. Dialogin lähtökohtana on sen osapuolten välinen tasa-arvo ja kunnioitus. Dialogisissa on kyse vuorovaikutuksellisesta ymmärryksen rakentamisesta. Työyhteisössä tämä tarkoittaa yhteisen ymmärryksen rakentamista organisaation arvoista, perustehtävästä, toimintatavoista ja tavoitteista. (Syvänen ym. 2015, 9 – 16.)

Isaacs (1999) esittää neljä dialogisuuden periaatetta. 1. Suoraan puhumisena: aidon, sisäisen äänen käyttäminen ja julkituominen. 2. Kuuntelemisena: syvä, aito toisen kuuntelu. 3. Kunnioittamisena: toisten ihmisten käsitysten, kokemusten ja

mielipiteiden kunnioittaminen. 4. Odottamisena: omien näkökulmien pidättämisenä ja perspektiivien laajentamisena.

Vuorovaikutustilanteissa osapuolten arvot, motiivit, toimintatyylit ja vuorovaikutustyyli saattavat olla hyvinkin erilaisia. Rehellisyys, luottamus ja erilaisuuden hyväksyminen luo pohjan hyvälle vuorovaikutustilanteelle. Vuorovaikutustilanteissa on merkittävä rooli myös sanattomilla viesteillä, kasvojen ilmeillä ja katseilla. Ihminen tulkitsee jatkuvasti toisten eleitä ja ilmeitä tiedostamattaan. Jos sanallinen ja sanaton viestintä ovat ristiriidassa keskenään, niin sanaton viestintä voittaa. (Lindholm ym. 2012, 121 – 123.)

Vuorovaikutuksen taustalla vaikuttavat valtakysymykset. Ne ovat peräisin organisaatiosta ja hierarkiasta sekä osapuolten erilaisesta asemasta niissä. Suomalainen esiemies-alaiskulttuuri on tasavertainen verrattuna muihin kulttuureihin, mutta luonnollisesti siinäkin on merkitys valtakysymyksillä. Vuorovaikutuksellinen kohtaaminen tapahtuu kahden erilaisessa roolissa olevan henkilön välillä, ja esimiehellä on tilanteessa enemmän valtaa. (Hirvihulta & Litovaara 2009, 71.)

3.2 Työhyvinvointi työyhteisössä ja sen merkitys voimavarana

Sosiaali- ja terveysministeriö kuvailee työhyvinvoinnin olevan kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisää hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa paljon työssä jaksamiseen. Mitä parempi työhyvinvointi on organisaatiossa, sitä parempi on työntekijöiden sitoutuvuus. Sairauspoissaolot vähenevät, jos organisaatiossa on hyvä työhyvinvointi. (Sosiaali- ja terveysministeriö, [viitattu 11.9.2017].)

Työhyvinvointi on käsitteenä vieras maailmanlaajuisesti tarkasteltuna. Usein se liitetään työterveyteen ja työkykyyn. Suomalainen käsite työhyvinvoinnista sisältää Mankan ja Mankan (2016) mukaan myös työnsujumisen arjessa. Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat organisaation toimintatapa ja johtaminen, työ, ilmapiiri ja työntekijä itse ominen tulkintoineen. Virkistyspäiviä tarvitaan, mutta tärkeintä on jokapäiväinen työn sujuminen (Manka & Manka 2016, 75).

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Työterveyslaitos, [viitattu 11.9.2017]). Työturvallisuuskeskuksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, tuottavaa ja terveellistä tuota, jota tekevät ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi. Työ tukee työntekijöiden elämänhallintaa. (Työturvallisuuskeskus, [viitattu 11.9.2017].)

Työhyvinvointi ei ole mikään uusi asia. Esimerkiksi fyysistä työturvallisuutta edistäviä toimenpiteitä on tehty suunnitelmallisesti jo vuosikymmeniä. Menetelmät organisaation henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi ovat kehittyneet. Kehusmaa (2011, 11) kirjoittaa, että työhyvinvointi on ollut kauan organisaatioissa väärinymmärretty klisee, se on kulunut jopa pilkanaiheeksi. Liikuntasetelien, tykypäivien ja ilmapiiritutkimusten lisäksi työhyvinvointia edistämään tarvitaan organisaatiossa myös muutakin. Hyvän työelämän aikaansaamiseksi on tärkeää ymmärtää sekä työhyvinvoinnin kokonaisuus että kaikki ne muut tekijät, joista organisaation hyvinvointi syntyy.

Rauramo (2004, 33) kirjoittaa, että työhyvinvointi käsitteenä on erotettava työviihtyvyydestä tai työtyytyväisyydestä. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoa. Työhyvinvoinnin edistämisen tulee olla pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa osana arkista työtä ja johtamista.

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu oikeudenmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, vuorovaikutteisesta toimintatavasta, työntekijän fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta terveydestä sekä organisaatiosta, mikä edistää työssä onnistumista. Organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille. Työn olisi oltava mahdollisimman monipuolista, siinä pitäisi voida oppia, pitäisi pystyä vaikuttamaan työn tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Nämä muodostavat organisaation rakennepääoman. Sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat johtamisen laatu ja työilmapiiri. Jokainen työyhteisön jäsen tulkitsee kuitenkin työyhteisöään omien asenteiden lävitse. Asenteiden lisäksi psykologinen pääoma, oma henkinen kunto sekä terveys ja fyysinen kunto tuovat oman lisän työhyvin-

voinnin kokemusmahdollisuuksiin (kuvio 4). (Manka & Manka 2016, 76.) Työhyvinvointi on ymmärrettävä koko organisaation työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi (Manka 2011, 35).



Kuvio 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76).

Työhyvinvoinnissa on kysymys hyvin arkisista asioista, eli mikä saa työt sujumaan arjessa. Työyhteisön kaikki jäsenet ovat mukana luomassa työhyvinvointia. Hyvä työilmapiiri näkyy työnilona, hyvänä mielenä ja innostuksena asioista ja työstä. Tyytyväisyyteen vaaditaan hyvää vuorovaikutusta, työnvaatimukset ovat kohtuullisia sekä selviytymiskeinot ovat riittäviä ja hyvin tarjolla. Näin työssä voidaan paremmin, ammattitaito ja persoonallisuus kehittyvät ja työn koetaan olevan hallinnassa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9.)

3.3 Kokouskäytännöt ja niiden merkitys organisaatiossa

Organisaation näkökulmasta kokouksilla voi olla päätöksenteon lisäksi myös muita merkityksiä. Kokouksissa ratkaistaan ongelmia, kehitetään toimintaa, käydään läpi strategiaa, seurataan päätösten toteutumista, opitaan, innostutaan ja vaihdetaan ajatuksia työkavereiden kanssa. Kokousten tarkoitus on tehdä yhteistyötä ja toimia yhdessä. Kokouksissa on tärkeää myönteinen ja vapautunut ilmapiiri, kuuntelu sekä tilan antaminen kaikille. Kokoukset ovat monensuuntaista viestintää. Niissä vaihdetaan sanomia, pyrkimyksenä ovat yhteiset näkemykset ja osallistutaan sosiaaliseen rituaaliin. (Vaahtio 2008, 18.)

Työyhteisöjen kokouskäytännöt ovat muotoutuneet vuosien kuluessa ja harvoin niiden toimivuutta ja hyötyä arvioidaan kriittisesti (Surakka 2006, 9). Kokouksista käytetään työpaikoilla erilaisia termejä esimerkiksi: palaveri, kokous, info, workshop, tapaaminen, neuvottelu, ideariihi tai tilannekatsaus (Rasila & Pitkonen 2011, 6).

Työelämässä on palavereita, kokouksia ja neuvotteluja. Palaveri on vapaamuotoinen ja lyhytkestoinen neuvonpito. Palaveri on vuorovaikutteinen ja puheenvuoroja voidaan käyttää joustavasti, muistioita voidaan pitää tai olla pitämättä. Kokous on palaveria määrämuotoisempi ja sidottu sääntöihin. Kokous järjestäytyy, puheenvuorot pidetään annetussa järjestyksessä ja kokouksesta pidetään pöytäkirjaa. Neuvottelu on etukäteen nimetty tai valittujen osapuolten välinen keskustelu. Neuvottelun tavoitteena on sopimus tai yhteinen käsitys asiasta. Neuvottelut ovat vuorovaikutteisia ja joustavia. (Vaahtio 2008, 25.)

3.4 Kehityskeskustelut osana organisaatiokulttuuria

Kehityskeskustelut tulivat Suomeen 1970-luvulla kansainvälisten yritysten tulosjohtamisen yhteydessä, tällöin niitä kutsuttiin tavoitekeskusteluiksi. 1980-luvun lopulla yhä useampi organisaatio huomasi kuinka tärkeää on esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus, ilmapiiri ja työtulosten seuranta, tällöin tapahtui kehityskeskusteluiden läpimurto Suomessa. (Aarnikoivu 2010, 14.) Kehityskeskusteluiden tyyli on pysynyt hyvin samana näistä ajoista lähtien. Useimmiten kehityskeskusteluissa

käsitellään suunnittelua, tavoitteita ja mittaamista. Nykyään korostetaan hyvää ja avointa vuorovaikutusta keskustelijoiden välillä. (Meretniemi 2012, 20.)

Aarnikoivu (2016, 89) määrittää kehityskeskustelun olevan esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen ja vähintään kerran vuodessa oleva keskustelu. Keskustelu käydään sovittuna päivänä ja siihen valmistaudutaan. Kehityskeskustelussa arvioidaan mennyt ja määritellään tulevat tavoitteet sekä työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet.

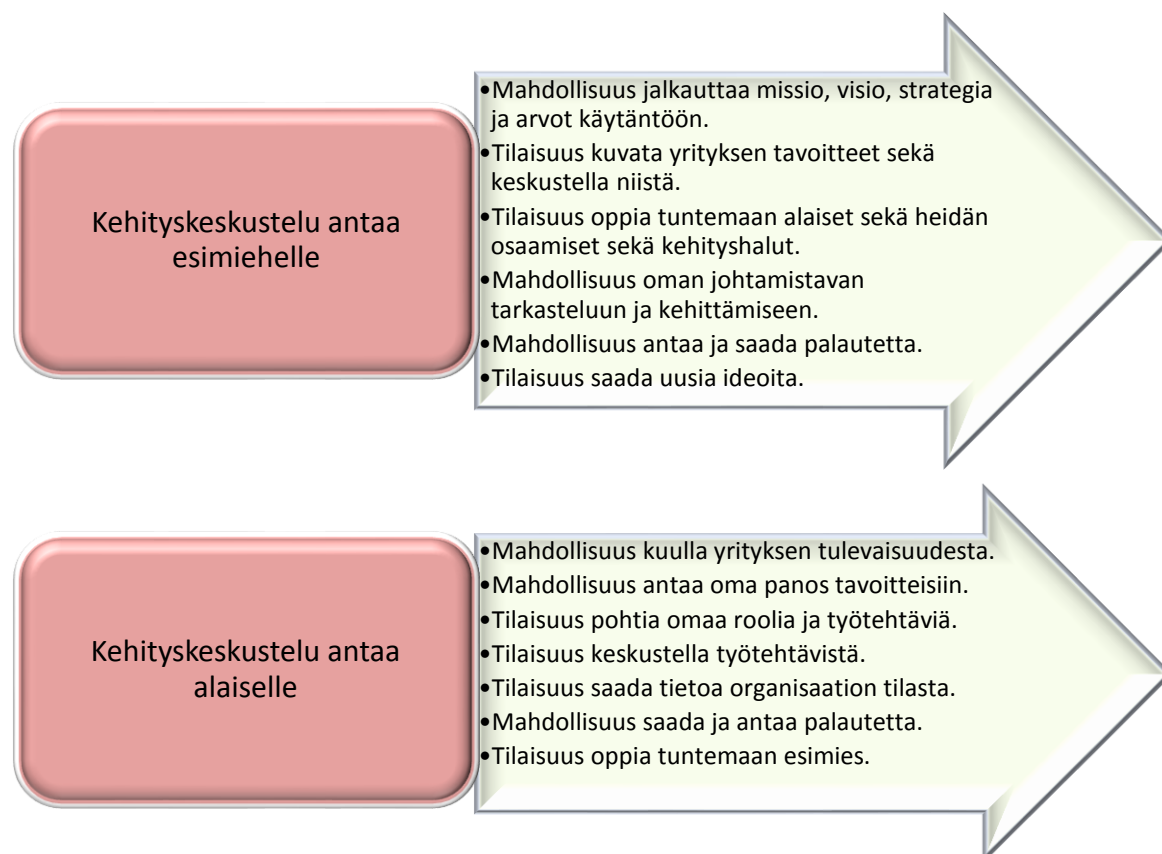
Meretniemi (2012, 36) määrittää kehityskeskustelun olevan katsaus henkilön kehittymispolkuun. Mistä työntekijä on aloittanut taloon tullessaan ja millaisten vaiheiden kautta hän on päätenyt nykyiseen tehtävään. Tämän jälkeen kartoitetaan henkilön nykyinen osaaminen, kyvyt ja taidot. On hyödyllistä tuntea henkilön muutkin taidot kuin työssä tarvittavat. Organisaatiossa saattaa olla käyttöä henkilön muilla hankituilla taidoilla esimerkiksi harrastusten kautta. Kartoituksen jälkeen otetaan esille työntekijän kehittymistarpeet ja urasuunnitelmat ja arvioidaan tietotaitovaatimukset. Keskustelun lopuksi tehdään päätös koulutuksen tarpeesta ja sen järjestämisestä.

Kehityskeskustelu on parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu ja pahimmillaan ajanhukkaa. Onnistunut kehityskeskustelu edistää työsuorituksia, työntekijän sitoutuneisuutta työhön ja työhyvinvoinnin kasvua. Kehityskeskustelu tuottaa kehittämisideoita ja edistää innovaatioiden syntymistä. (Aarnikoivu 2016, 13.) Kehityskeskustelun tulisi kytkeytyä organisaation strategiaan, tällöin sitä arvostetaan ja siihen suhtaudutaan vakavasti (Lindholm ym. 2012, 31).

Kehityskeskustelua tarvitaan johtamisen perusosaksi. Keskustelun tavoitteena on suunnata tulevaisuuteen. Esimies voi kertoa tulevista suunnitelmista, mahdollisista muutoksista ja osaamistarpeista. Työntekijä voi keskustelussa kertoa omista suunnitelmistaan, voinnistaan ja vaihtoehdoistaan. Kehityskeskustelu luo yhteistyön siltoja. (Valpola 2002, 9.) Kuviossa 5 on esiteltyä kehityskeskustelun hyödyt sekä esimiehelle että alaiselle.

Kehityskeskustelu on säännöllinen yhteydenpito. Näin varmistetaan jokaiselle työntekijälle, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan. Kehityskeskustelun toteutus ja pelisäännöt antavat molemmille osapuolille mahdollisuuden vaikuttaa,

kysyä ja vastata. Kun kehityskeskustelussa kuunnellaan molempia osapuolia, se luo oikeudenmukaisuutta työpaikalle. Mahdollisuus vaikuttaa omassa työssä on yksi tehokkaimmista keinoista tukea työntekijöiden jaksamista ja tarkoituksellisuuden kokemista. (Valpola 2000, 8.)



Kuvio 5. Kehityskeskustelun hyödyt esimiehelle ja työntekijälle (Juuti & Vuorela 2002).

3.5 Persoonallisuus ja persoonallisuustyypit

Persoonallisuutta voidaan määritellä usealla eri tavalla. Persoonallisuutta voidaan lähestyä kuvaamalla rakenteita, joista se koostuu, esimerkiksi piirteitä. Toisaalta persoonallisuutta voidaan tarkastella prosessina, jolloin keskeistä on se, miten persoonallisuus muotoutuu, muuttuu ja ilmenee eri tilanteissa. (Brandt 2011, 15.) On helppoa huomata ihmisten erilaisuus. Työyhteisössä toisen työskentelytavat voivat jopa ärsyttää, koska ne poikkeavat omasta tyylistä. Työntekijä voi pitää esimiestään huonona, kun taas toisen mielestä hän on paras esimies mitä voisi

kuvitella. (Hautala 2005, 7.) Toisen ihmisen erilainen käytös saattaa aiheuttaa vakavia ongelmia työyhteisössä. Asiakkailta hyväksytään tietynlainen käyttäytyminen, jopa hankala ja epäkunnioittava käyttäytyminen. Mutta, ongelmia ilmenee esimiehen tai työkaverin käyttäytyessä hankalasti (Winbolt 2002, 7). Hyväksymisessä ihminen on tekemisissä omien arvo-, asenne- ja tunneasioiden kanssa. Jyrkät arvot ja asenteet vaikeuttavat hyväksymistä. (Helin 2001, 16.)

Persoonallisuus on yksi niistä tekijöistä, joka vaikuttaa siihen, kuinka käyttäydymme vuorovaikutustilanteissa ja kuinka koemme muut ihmiset ympärillämme (Brandt 2011, 15). Routamaa ja Hautala (2015, 12) esittävät, että persoonallisuus ei ole pelkkiä luonteenpiirteitä. Se on ominaisuuksien, käyttäytymismallien ja piirteiden pysyvä kokonaisuus. Persoonallisuus on geneettistä. Jokaisella ihmisellä on pohjapiirros, mikä määrittelee toimintaa. Atkinson ym. (2009, 462) määrittävät persoonallisuuden ajatusten, tunteiden ja käyttäytymisen eri malleiksi, mikä näkyy ihmisen tyyppillisenä ja tunnusomaisena käyttäytymisenä vuorovaikutustilanteissa.

Kehittämistyössäni keskityin persoonallisuustyyppeihin Myers-Briggs Tyypin Indikaattorin (myöhemmin MBTI) määritelmän mukaan. Suomessa MBTI on ollut käytössä 1980-luvulla, mutta tutkimukselliseen ja luvanvaraiseen käyttöön se tuli 1990-luvun alkupuolella. MBTI perustuu C.G. Jungin havaintoihin ihmisten erilaisuudesta. Jung havaitsi olevan kahdenlaisia ihmisiä; ekstroverteja ja introverteja (Jung 1971, 3). Myöhemmin hän lisäsi tosiasiallisen ja intuitiivisen sekä ajattelevan ja tuntevan. (Brandt 2011, 17; Routamaa & Hautala 2015, 15.)

Vuonna 1942 Katherine Cook Briggs ja Isabel Briggs Myers kehittivät Jungin tietoa lisää. He lisäsivät Jungin hahmottamiin ulottuvuuksiin vielä neljännen eli järjestelmällinen – spontaani. MBTI korostaa ihmisen kehittymismahdollisuuksia ja jatkuvaa kasvamista. Persoonallisuustyyppikuvaukset korostavat kunkin tyyppin vahvuuksia ja hyviä puolia, nämä on esitelty taulukoissa 3 ja 4. Mikään persoonallisuustyyppi ei ole toistaan parempi. (Brandt 2011, 17; Routamaa & Hautala 2015, 19.)

Taulukko 3. Ekstrovertit ja Introvertit sekä Tosiasialliset ja Intuitiiviset (mukaanl Routamaa & Hautala 2015).

| E = | I = | S= | N= |
|---|--|--|--|
| EKSTROVERTIT | INTROVERTIT | TOSIASIALLISET | INTUITIIVISET |
| * Suuntautuvat ulkoiseen maailmaan | * Suuntautuvat sisäiseen maailmaan | * Havainnoivat viiden aistin avulla | * Käyttävät havainnoidessaan muistia ja yhteyksiä |
| * Keskittyvät ihmisiin ja asioihin | * Keskittyvät ideoihin ja sisäisiin vaikutelmiin | * Keskittyvät käytännöllisiin ja asiapitoisiin yksityiskohtiin | * Huomaavat mahdollisuuksia, malleja ja merkityksiä |
| * Etsivät virikkeitä ympäristöstä | * Ovat mielteliitä ja etsivät virikkeitä sisimmästään | * Ovat tiukasti kiinni nykyhetkessä | * Laativat suunnitelmia tulevaisuuteen |
| * Vaihtelevuus ja toiminta on tärkeää | * Harkitsevat tarkkaan ennen kuin toimivat | * Rajoittavat huomionsa sanottuun ja tehtyyn | * "Lukevat rivien välistä", saavat aavistuksia |
| * Ovat kärsimättömiä pitkien, hitaiden töiden suhteen | * Voivat työskennellä pitkäjätkoisesti yhden projektin parissa | * Huomaavat arkielämän pienet asiat | * Etsivät kokonaiskuvaa |
| | | * Aistit ohjaavat kokemuksia | * Antavat ajatusten ohjata aisteja |
| | | * Pitävät vakiintuneesta tavasta tehdä asioita | * Eivät pidä ajan kuluttamisesta asioiden tarkentamisen vuoksi |

Taulukko 4. Ajattelevat ja Tuntevat sekä Järjestelmälliset ja Spontaanit (mukaiillen Routamaa & Hautala 2015).

| T= | F= | J= | P= |
|--|--|---|---|
| AJATTELEVAT | TUNTEVAT | JÄRJESTELMÄLLISET | SPONTAANIT |
| * Analysoivat loogisesti | * Soveltavat henkilökohtaisia prioriteetteja | * Käyttävät ajattelevaa tai tuntevaa harkintaa | * Käyttävät tosiasiallista tai intuitiivista havaintokykyä |
| * Kehittävät syy-seuraus -suhteita | * Antavat asioille arvoa | * Tekevät päätöksiä ja suunnitelmia | * Ottavat vastaan tietoa |
| * Pitävät kiinni mielipiteistään | * Arvostavat lämpöä ihmisuhteissa | * Organisoivat ja laativat aikatauluja | * Mukailevat ja muuttelevat |
| * Arvostavat loogista järjestystä | * Arvostavat sopusointua ja ovat luottavaisia | * Ohjailevat ja valvovat, ovat päämääräsuuntauneita | * Ovat uteliaita, kiinnostuneita ja ennakkoluulottomia |
| * Ovat epäileviä | * Ovat kiinnostuneita työn tai idean takana olevasta ihmisestä | * Haluavat saada asiat päätökseen | * Välttävät päätöksentekoa saadakseen lisää tietoa |
| * Reagoivat enemmän ihmisten ideoihin kuin heidän tunteisiinsa | | * Käyttävät listoja työjärjestyksinä toimintaa varten | * Käyttävät listoja muistuttamaan heitä asioista, joita täytyy joskus tehdä |

Persoonallisuuden ulottuvuuksia kutsutaan preferensseiksi. Preferenssit muodostavat vastakohtapareja, joissa kirjaimet merkitsevät niistä käytettävää lyhennettä. Ekstrovertti (E) – Introvertti (I), Tosiasiallinen (S) – Intuitiivinen (N), Ajatteleva (T) – Tunteva (F) sekä Järjestelmällinen (J) – Spontaani (P). Ihminen käyttää näistä vastakohtista aina toista enemmän kuin toista, jolloin näistä eniten käytetyistä preferensseistä muodostuu henkilön nelikirjaiminen persoonallisuustyyppi. Taulukossa 5 on esitelty kuusitoista erilaista persoonallisuustyyppiä.

Taulukko 5. Kuusitoista persoonallisuustyyppiä (Routamaa & Hautala 2015).

| | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ISTJ | ISFJ | INFJ | INTJ |
| ISTP | ISFP | INFP | INTP |
| ESTP | ESFP | ENFP | ENTP |
| ESTJ | ESFJ | ENFJ | ENTJ |

Nelikirjaiminen persoonallisuustyyppi ei tarkoita, että kaikki saman kirjainyhdistelmän omaavat olisivat samanlaisia. Heillä on monia yhteisiä ominaispiirteitä ja käyttäytymismalleja (Routamaa & Hautala 2015, 23). MBTI kuvaa energian suuntaa (ekstrovertti-introvertti), havainnointitapaa (tosiasiallinen-intuitiivinen), päätöksentekotapaa (ajatteleva-tunteva) ja elämäntyyliä (järjestelmällinen-spontaani). Nämä vastakkaiset preferenssit saattavat erota toisistaan joidenkin ihmisten kohdalla hyvinkin paljon. Nämä erot voivat aiheuttaa kitkaa esimerkiksi työpaikalla. (Brandt, 2011, 19.)

4 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

Työyhteisön merkitys ihmisen elämässä on erittäin merkittävä. Se, miten työntekijä kokee työnsä, työyhteisön muut jäsenet ja työyhteisön välisen vuorovaikutuksen vaikuttavat hyvin paljon hänen elämäänsä.

Tämän kehittämistyönä toteutetun opinnäytetyön tavoitteena oli organisaatiokulttuurin kehittäminen Seinäjoen Veripalvelutoimistossa. Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda yhteiset pelisäännöt työyhteisöön, vuorovaikutuksen ja tiedonkulun kehittäminen toimivaksi työyhteisössä, uudistaa kehityskeskusteluja ja laatia työhyvinvointisuunnitelma. Tarkoituksena oli luoda työyhteisö, jossa kaikki viihtyvät ja vallitsee hyvä yhteishenki.

Kehittämistyössäni hain vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

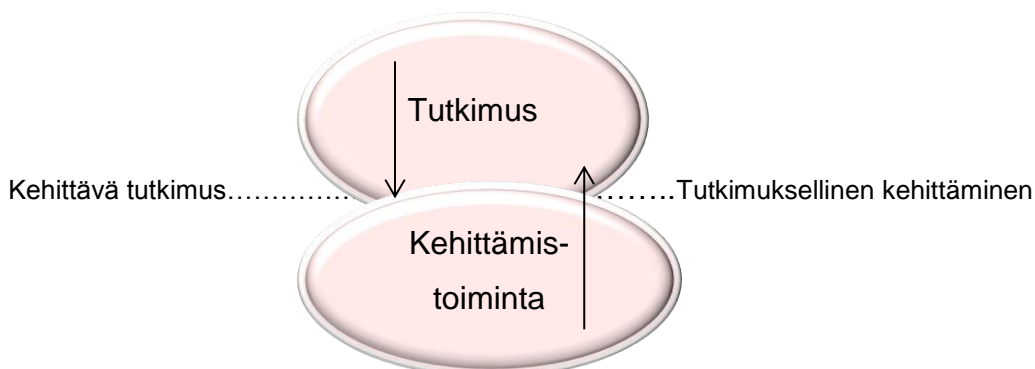
1. Miten työhyvinvointia voidaan kehittää yhdessä?
2. Mitä organisaatiokulttuuriin liittyviä kehittämiskohteita työyhteisössä on?
3. Miten erilaiset persoonallisuudet vaikuttavat työyhteisöön?
4. Millaiset toimintatavat edistävät hyvää organisaatiokulttuuria?
5. Miten yhdessä tuotetut toimintatavat ovat käytännössä toimineet?

5 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄLLISET VALINNAT

Tässä pääluvussa kuvaan opinnäytetyöni metodologisia valintoja. Avaan tutkimuksellista kehittämistoimintaa sekä esittelen kehittämistyössä käytettyjä menetelmiä.

5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

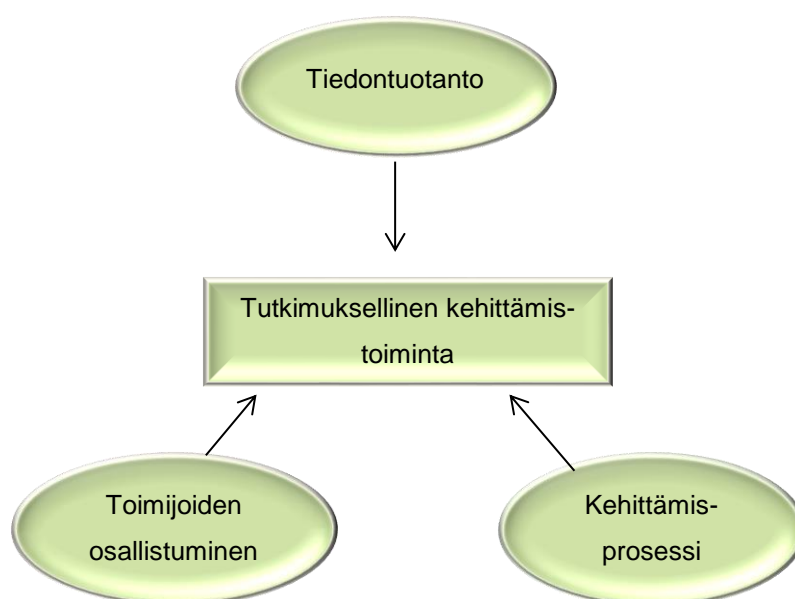
Kehittäminen on usein konkreettista toimintaa, jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämisellä tavoitellaan muutosta, jotain parempaa tai tehokkaampaa kuin vanhat toimintatavat. Kehittämistoiminnan lähtökohtana voi olla nykyisen tilanteen ongelmat tai näky jostain uudesta. Tutkimuksellisella kehittämisellä kuvataan tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä kuvio 6. (Toikko & Rantanen 2009, 14 – 21.)



Kuvio 6. tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka (Toikko & Rantanen 2009).

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa ja tietoa tuotetaan aidossa ympäristössä. Tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät toimivat apuna tiedon tuottamisessa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitellaan konkreettista muutosta ja samalla pyritään perusteltuun tiedon tuottamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 22 – 23.)

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat tulevat kolmesta suunnasta kuvio 7. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan toteuttaa myös uusissa ympäristöissä (Toikko & Rantanen 2009, 157).



Kuvio 7. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat (Toikko & Rantanen 2009).

Opinnäytetyössäni oli piirteitä tutkimuksellisesta kehittämistyöstä, joka eteni prosessin omaisella toteutuksella ja jonka tavoitteena oli asioiden muuttaminen ja kehittäminen. Kehittämistyön tukena toimivat tutkimukselliset ja kehittämisen menetelmät. Toimin aktiivisena jäsenenä kehittämisryhmässä ja käytin osallistavia menetelmiä kehittämistyön toteuttamisessa. Opinnäytetyössäni praktinen tiedonintressi näkyi siten, että työyhteisö yhdessä määrittä ongelmät ja keinot niiden ratkaisemiseksi. Praktinen tiedonintressi pyrkii ymmärtämään ihmistä, yhteiskuntaa, historiaa, sivistystä ja kulttuuria. Se tulkitsee ihmisen itselleen ja yhteisölle asettamia päämääriä eli inhimillistä toimintaa ottaen huomioon ihmisen toiminnan erityisluonteen. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 43.)

5.2 Kehittämistyön menetelmät

Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, joka edellyttää siihen osallistujilta aktiivisuutta ja vuorovaikutusta. Kehittämistoimintaan osallistuminen perustuu dialogiin. Dialogin avulla osallistujat voivat tarkastella avoimesti kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. Kehittämistoiminnassa on tärkeää, että ne joita asia koskee, ovat oikeutettuja osallistumaan kehittämiseen. Työntekijät ovat parhaita kehittämään omaa työtään. Kehittämisessä osallistutaan yhdessä kehit-

tämiseen, jokainen henkilö tuo omat näkökulmansa siihen. (Toikko & Rantanen 2009, 89 – 90.)

5.2.1 Dialogisuus menetelmänä kehittämisessä

Kehittämistyössä dialogisuus näkyy pyrkimyksenä ymmärtää, nähdä uusia vaihtoehtoja ja tehdä valintoja näiden vaihtoehtojen joukosta. Tavoitteena on koko kehittämistyön ajan ymmärtää toisia ja oppia uusia asioita. Dialogisuus näkyy parhaiten vuorovaikutuskäyttäytymisessä sekä päätöksentekoprosesseissa. Dialogisuudella annetaan jokaiselle osallistujalle mahdollisuus vaikuttaa kehittämiseen ja päätöksentekoon. (Syvänen ym. 2015, 35.)

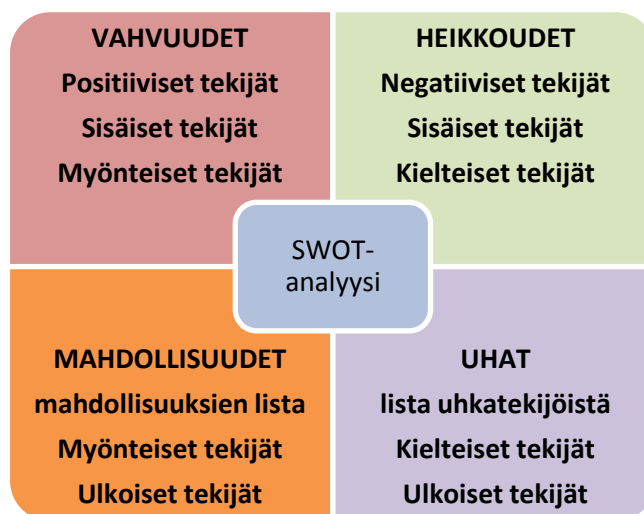
Dialogisuudessa korostuvat vastavuoroisuus ja avoimuus. Kaikilla on mahdollisuus osallistua kehittämiseen. Mahdollisuus osallistua ei yksin riitä, vaan osanottajien tulee olla myös aktiivisia. Dialogissa kaikki ovat tasa-arvoisia ja on välttämätöntä, että kaikki osallistujat ymmärtävät mistä puhutaan. Osallistujien on siedettävä dialogissa erilaisia mielipiteitä, jotka saattavat poiketa hyvinkin paljon omasta mielipiteestä tai perustelusta. (Heikkinen ym. 2010, 58 – 59.)

5.2.2 Nykytilan kartoitus nelikenttäanalyysin avulla

Lyhenne SWOT tulee englannin sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat), kuvio 8. Vahvuudet ja heikkoudet ovat organisaation sisäisiä tekijöitä. Mahdollisuudet ja uhat ovat organisaation ulkoisia tekijöitä. SWOT-analyysi sopii hyvin käytettäväksi kaikentyyppisissä organisaatioissa. Parhaimmillaan SWOT-analyysi on yksinkertainen menetelmä, jota voidaan käyttää organisaatiossa joko yksin tai ryhmässä työskennellen. (Opetushallitus, [viitattu 18.9.2017].)

Kehittämistyössäni käytin SWOT-analyysia kehittämistyön alkuvaiheessa nykytilanteen kartoituksen apuna. Saimme selville nelikenttäanalyysin avulla, mitä lähdemme kehittämään ja mitkä ovat meidän vahvuuksia työyhteisössä, mistä haluamme pitää jatkossa kiinni ja tilanteen edelleen hyvänä. Menetelmän valitsin kehit-

tämisen alkuvaiheeseen sen helppouden ja selkeyden vuoksi. SWOT – analyysin avulla kehittämistyö lähti hyvin käyntiin ja ryhmästä tuli yhtenäinen.



Kuvio 8. Nelikenttäanalyysi eli SWOT-analyysi.

5.2.3 Työyhteisön pelisääntöjen luomisen apuna pyramidiharjoitus

Pyramidiharjoituksessa jokainen miettii ensin itsekseen ja kirjaa ylös pyramidimalliin pohtimastaan asiasta kuusi tärkeintä asiaa niin, että tärkeimmäksi kokema asia on ylhäällä. Tämän jälkeen pohditaan pareittain molempien kuudesta kirjaamasta asiasta yhteiset kuusi tärkeintä asiaa pyramidimalliin. Sitten kaksi paria muodostavat neljän hengen ryhmän ja heidän tehtävänä on saada taas kuusi tärkeintä asiaa koottua yhteiseen pyramidimalliin. Nämä mallit kiinnitetään seinälle kaikkien nähtäväksi ja jokainen henkilö saa viisi ääntä, jotka käyvät antamassa tukkimiehen kirjanpidolla tärkeimpinä pitämilleen asioille. (Öystilä 2017.)

Pyramidiharjoitusta käytin kehittämistyössäni pelisääntöjen luomiseen. Harjoitus soveltui tähän erittäin hyvin sen helppouden ja selkeyden vuoksi. Jokainen työyhteisön jäsen pystyi tekemään harjoituksen ensin yksin ja sitten pareittain ja lopuksi vielä ryhmässä. Pyramidiharjoitus oli menetelmänä helppo ja nopea toteuttaa.

5.2.4 World Café menetelmä osastopalavereiden ja viestinnän kehittämisessä

World Café-menetelmä rakentaa elävän verkoston käsiteltävän aiheen ympärille. Kyseessä on luova prosessi, joka auttaa ohjaamaan yhteisöllistä dialogia, jakamaan tietoa ja osaamista sekä löytämään uusia toimintamahdollisuuksia (kuvio 9). World Café- menetelmää käytetään ympäri maailmaa kaikenkokoisten ryhmien kanssa. (Nummi 2015, 43.)



Kuvio 9. World Cafén periaatteet (Nummi 2015).

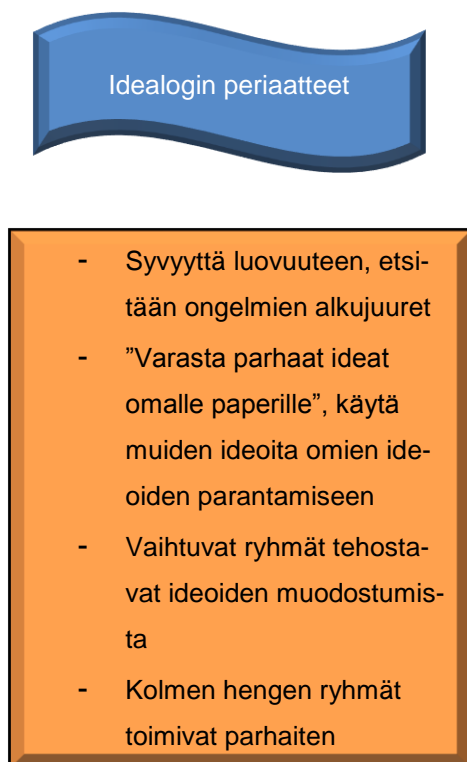
World Cafén vaiheet ovat seuraavat. Ensiksi **valitaan teema**, yleensä 3-5 aihetta. Tämän jälkeen tapahtuu **ryhmiin jako**. Valinta tapahtuu oman mielenkiinnon tai osaamisen mukaan ja ryhmien tulee olla samansuuruisia. Jokainen ryhmä työskentelee 30 minuuttia yhdessä pohtien aihetta ja kirjoittaen fläpille **tuotoksen**. Jokaisen ryhmän tuotos laitetaan seinälle eri puolelle huonetta. Yksi ryhmän jäsenistä jää **esittelemään** tuotoksen ja muut kiertävät ohjatusti fläpiltä toiselle. Aikaa yhdelle fläpille on 15 minuuttia. Uudet tulijat lisäävät omia ideoitaan fläpille esityksen jälkeen. Kierroksia jatketaan niin kauan, että jokainen on ollut jokaisella fläpillä ja palaa takaisin alkupisteeseen. Viimeisenä tapahtuu **priorisointi** eli osallistujat valitsevat mielestään 3-4 kaikkein parasta ideaa, parhaat ideat merkitään esimerkiksi tarralla. (Nummi 2015, 47.)

Kehittämistyössäni käytin World Café-menetelmää osastopalavereiden ja viestinnän kehittämiseen. Menetelmä sopi tähän hyvin koska se tuki ryhmän jäsenten

aktiivisuutta, loi turvallisuutta kun asioita pohdittiin yhdessä ja menetelmä oli tehokas.

5.2.5 Idealogi menetelmä työhyvinvoinnin määrittelyn apuna

Idealogin pyrkimys on paremman yhteisen ymmärryksen luominen ja kompleksisen päätöksenteon tukeminen (kuvio 10). Ryhmissä on enemmän tietotaitoa ja erilaisuutta kuin yksilössä.



Kuvio 10. Idealogin peruseriaatteet (Nummi 2015).

Idealogin vaiheet ovat seuraavat. Ensiksi tehdään **yksilötyö**, jokainen kirjoittaa omat ideat paperille (aikaa 3-4 minuuttia). Seuraavaksi muodostetaan **kolmen hengen ryhmät**, jotka varastavat ideoita toisilta ryhmän jäseniltä (aikaa 10-60 minuuttia). Pelisääntönä tässä on, että ”varasta parhaat ideat omalle paperille” eli ideoita jaetaan ja kehitetään. Jokainen ryhmässä kerää parhaat ideat paperille ja jokaisen ideat käydään läpi. Seuraavaksi muodostetaan **uudet kolmen hengen ryhmät** ja taas varastetaan parhaat ideat omalle paperille uusilta ryhmän jäseniltä. Tämä vaihe toistetaan 2-4 kertaa. Seuraavaksi on vuorossa **parhaiden ideoiden valinta**. Eli ryhmä valitsee yhdessä neljä parasta ideaa ja kirjoittaa ne ylös paperil-

le. Parhaat **ideat tuodaan esille** seinälle ja esitellään ne muille ryhmille. **Lopuksi** näistä ideoista keskustellaan, arvioidaan ja jalostetaan. (Nummi 2015, 62.)

Kehittämistyössäni toteutin idealogilla työhyvinvoinnin määrittelyn ja siitä keskustelun. Mitä työhyvinvointi tarkoitti jokaiselle henkilökohtaisesti ja mitä me päätimme sen olevan meidän ryhmässä. Idealogi menetelmä soveltui tähän hyvin, koska se mahdollisti aktiivisen ja vilkkaan keskustelun ryhmässä. Menetelmä oli tehokas ja helppo toteuttaa työyhteisössä.

6 KOHTI ORGANISAATIOKULTTUURIN KEHITTÄMISTÄ

Tässä pääluvussa kuvaan kehittämistyön toteutuksen ajallisesti etenevänä kertomuksena, mistä lähdettiin liikkeelle ja mihin päädyttiin. Kuvaan, mitä aineistoa sain eri vaiheissa ja menetelmillä.

6.1 Kehittämistyö prosessina

Kehittämistyön lähtökohta on nykytilanteen ongelma tai tulevaisuuden ihannekuva. Kehittämistoiminnan organisoinnilla on tärkeä merkitys eli käytännön toteutus ja valmistelu tulee suunnitella hyvin. Kehittämistoimintaan tulisi osallistua jokaisen, jota kehittäminen koskee. Kehittämistoiminta on ennen kaikkea konkreettista tekemistä aidossa ympäristössä. Arvioinnin tehtävänä on tuottaa tietoa, jonka avulla kehittämisprosessia voidaan ohjata. (Toikko & Rantanen 2009, 57 – 61.)

Kuviossa 11 on kuvattu kehittämistyöni prosessi. Koko kehittämistyön ajan dialogisuus, havainnointi ja teoria ovat olleet tukena prosessi, joten ne ovat kuvion keskellä. Kehittämispäiviä pidin neljä, joissa käytin osallistavia menetelmiä.



Kuvio 11. Kehittämistyöprosessin vaiheet.

Kehittämistyöni aihe nousi Great Place To Work- kyselyn tuloksista vuodelta 2015. Kyselyssä arvioitiin organisaation kulttuuria ja tämän mukaan parhaat työpaikat rakentuivat organisaatiossa vallitseville vuorovaikutussuhteille. Kyselyn tuloksia ei ole aikaisempina vuosina käyty henkilökunnan kanssa läpi. Kyselyn tuloksissa nousi esiin aiheita, joihin oli syytä puuttua ja tehdä niille jotain. Työyhteisö oli innokas ja halukas kehittämään näitä asioita.

Teoriatietoa hankin aluksi työhyvinvointiin, kokouskäytäntöihin, persoonallisuuteen, työyhteisön johtamiseen ja kehityskeskusteluihin liittyvistä lähteistä. Kirjallisuutta ja tutkimuksia löytyi hyvin. Lähdemateriaalia löysin Plari-tietokannasta sekä Theseus-tietokannan kautta. Veripalvelun omassa kirjastossa oli hyvin sekä kotimaisia että kansainvälisiä lähteitä.

6.2 Alkutilanteen kartoitus ensimmäisenä kehittämispäivänä

Ensimmäinen kehittämispäivä oli maaliskuussa 2016 Seinäjoen Veripalvelutoimistolla. Mukana oli koko henkilökunta eli yksitoista hoitajaa sekä minä. Päivän tunnelma oli aluksi hyvin varautunut ja jännittynyt, epätietoisuus, että mitä heiltä odotetaan ja mitä tapahtuu. Aloitimme päivän pienellä leikillä, että tunnelma vapautuisi ja ryhmän energia olisi kohdillaan. Harjoituksena oli nouseva keppi eli ryhmä jaettiin kahtia ja he asettuivat vastakkain. Kukin osallistuja käytti yhtä sormea kepin pitämiseen vaakatasossa vyötärön kohdalla. Tarkoituksena on saada keppi laskettua maahan asti, mikä on haastava tehtävä. Meilläkin keppi lähti nousemaan ylöspäin ja laskeutumiseen meni aikaa ennen kuin oikea rytmi löytyi. Harjoitus oli hauska.

Harjoituksen jälkeen ryhdyimme töihin. Kerroin kehittämistyöstäni työyhteisölle. Päivän tavoitteena oli kartoittaa alkutilanne, mistä lähdetään liikkeelle ja mitä lähdetään kehittämään. Kävimme läpi Great Place To Work-kyselyn tulokset vuodelta 2015, joiden pohjalta nousi kehittämistyön aihe ja kehittämisen kohteet. Kyselyssä on viisi osa-aluetta: uskottavuus, kunnioitus, oikeudenmukaisuus, ylpeys ja yhteishenki. Taulukossa 6 on poimittu Great Place To Work kyselyn tuloksista vastauksia, joiden tulos oli heikko tai tulos, jonka haluamme pysyvänkin hyvänä. Alkutilanteen kartoitukseen käytin SWOT-analyysia, mikä tuotti hyvin aineistoa. Aluksi asi-

oita pohdittiin pareittain, jolloin jokaisella oli mahdollisuus tuoda omat näkemyksensä esille. Lopuksi tuloksista keskusteltiin yhdessä ja tulokset koottiin ryhmässä yhteen.

Taulukko 6. Otanta Great Place To Work tuloksista 2015.

| USKOTTAVUUS | KUNNIOITUS | OIKEUDENMUKAISUUS | YLPEYS | YHTEISHENKI |
|---|---|--|---|---|
| 1. Johto tiedottaa tärkeistä asioista 33% | 1. Minulle tarjotaan koulutusta 50% | 1. Täällä etenevät urallaan ne, jotka ovat sen ansainnut 33% | 1. Olen ylpeä siitä mitä saamme aikaan 83% | 1. Töissä on ystävällinen ilmapiiri 100% |
| 2. Johdolle on helposti lähestyttävissä 33% | 2. Ihmisiä rohkaistaan tasapainottamaan työ ja vapaa-aika 33% | 2. Minua kohdellaan työyhteisön tasavertaisena jäsenenä riippumatta asemastani 67% | 2. Haluan työskennellä täällä vielä pitkään 50% | 2. Täällä on hauska työskennellä 67 % |
| 3. Johdolla on selkeä näkemys tulevaisuudesta 17% | 3. Johto kohtelee minua yksilönä 33% | 3. Johto välttää yksittäisten työntekijöiden suosimista 50% | 3. Töihin on kiva tulla 83% | 3. Meillä on vahva yhteishenki 67 % |
| 4. Johtoon voi luottaa 33 % | 4. Saan töistä vapaata tarvittaessa 50% | | | 4. Meillä puhalletaan yhteen hiileen 83 % |

SWOT-analyysin kautta saadut lauseet (n=23) luokittelin ryhmittelemällä samoja sisältöjä kuvaavat lauseet omiksi luokikseen (taulukko 7). Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia. Sen avulla aineisto yksinkertaistetaan ja tiivistetään. Luokittelussa luokkien välille yritetään löytää säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147 – 149.) Tuloksissa tuli hyvin voimakkaasti esiin myös esimiestyötä koskevia asioita. Päätimme jättää esimiestyön tämän kehittämistyön ulkopuolelle ja keskityimme asioihin mihin voisimme itse vaikuttaa.

SWOT –analyysin kautta yhdeksi ryhmäksi muodostui **tiedottaminen**, joka koettiin heikkoutena.

”Tiedonkulkua enemmän.”

”Asioista kerrotaan ajoissa.”

”Muutoksiin ja päätöksiin toivotaan myös henkilökunnan mielipide.”

Toiseksi ryhmäksi muodostui **osastopalaverit**, jotka koettiin sekä heikkoutena että mahdollisuutena.

”Koulutusta vähän.”

”Osastopalaverien kehittäminen.”

Kolmanneksi ryhmäksi muodostui **työhyvinvointi**, joka koettiin uhkana, mahdollisuutena ja vahvuutena.

”Fyysinen jaksaminen, työpäivät ovat pitkiä.”

”Vähän henkilökuntaa, mahdollisuus olla vapaalla huono.”

”Vaihtelua työhön.”

”Hyvät työtilat toimistolla.”

”Hyvä perehdytys työhön.”

Neljänneksi ryhmäksi muodostui **kehityskeskustelut**, joka koettiin heikkoutena.

”Kehityskeskusteluista aikaa vuosia.”

”Kehityskeskustelut tylsiä.”

Viidenneksi ryhmäksi muodostui **persoonallisuus**, joka koettiin vahvuutena.

”Työkaverit saman henkisiä.”

”Jokainen voi olla omaitsensä.”

”Jokainen on yhtä tärkeä.”

Ryhmiksi muodostuivat: **Tiedottaminen, osastopalaverit, työhyvinvointi, kehityskeskustelut ja persoonallisuus**. Näistä muodostuivat meidän kehittämisen kohteet.

Taulukko 7. SWOT-analyysin tulokset.

| VAHVUUDET | HEIKKOUEDET |
|--|--|
| * Työkaverit saman henkisiä | * Asioista kerrotaan ajoissa. |
| * Hyvä yhteishenki | * Muutoksiin ja päätöksiin toivotaan myös henkilökunnan mielipide. |
| * Jokainen voi olla omaitsensä. | * Tiedonkulkua enemmän. |
| * Hyvä perehdytys työhön | * Esimiehen toivotaan olevan helposti lähestyttävä ja hyvin tavoitettavissa. |
| * Hyvä työilmapiiri. | * Kehityskeskusteluista aikaa vuosia. |
| * Hauskaa yhdessä. | * Kehityskeskustelut tylsiä. |
| * Hyvät työtilat toimistolla. | * Esimies jatkuvasti poissa töistä. |
| * On mukava tulla töihin. | * Koulutusta vähän. |
| * Jokainen on yhtä tärkeä. | |
| | |
| MAHDOLLISUUDET | UHAT |
| * Osastopalaverien kehittäminen | * Johto seuraa tarkasti työntekijöitä, huoli tulevaisuudesta. |
| * Työntekijän erityisosaamista pitäisi arvostaa enemmän. | * Fyysinen jaksaminen, työpäivät ovat pitkiä. |
| * Vaihtelua työhön. | * Vähän henkilökuntaa, mahdollisuus olla vapaalla huono. |

Kehittämispäivä oli hyvin onnistunut ja antoisa. Saimme kehittämisprojektin käyntiin, päätimme mitä lähdemme kehittämään. Sovimme seuraavan kehittämispäivän ajankohdan sekä tavoitteet päivälle. Jokainen työyhteisössä oli innokas ja aktiivinen päivän aikana. Päivästä jäi jokaiselle hyvä mieli ja innostus aloittaa kehittämistyö. Ensimmäisen päivän tuloksista sain vastauksen kehittämistyön kysymyksiin 1 ja 2.

6.3 Toinen kehittämispäivä Seinäjoen Veripalvelutoimistossa

Pidin toisen kehittämispäivän Seinäjoen Veripalvelutoimistossa tammikuussa 2017. Edellisestä päivästä oli kulunut aikaa melkein vuosi. Työyhteisössä tapahtui muutoksia tänä aikana ja minut nimitettiin alue-esimiehen sijaisuuteen. Työkiireet ja arkinen aherrus veivät tutkijan ja kehittäjän hetkeksi toisille urille, mutta keväällä oli aikaa ryhtyä taas toteuttamaan kehittämistä työyhteisössä. Pidimme kehittämispäivän työpaikan ulkopuolella. Tämä toi rennon ja vapautuneen tunnelman.

Ennen kehittämispäivää helmikuulla 2017 henkilökunta sai sähköpostiinsa MBTI persoonallisuustestit. Henkilökunnalle oli varattu aikaa vastata kysymyksiin ja tila oli rauhallinen. Osa teki persoonallisuustestin kotona. Kehittämispäivässä saimme KTT, Dosentti Tiina Brandtin Vaasan Yliopiston Johtamisen yksiköstä esittelemään meidän tulokset ja jokainen sai oman henkilökohtaisen persoonallisuustyyppin sekä analysoinnin tuloksista.

6.3.1 Persoonallisuustestien tulokset

MBTI persoonallisuustestin teki koko sen hetkinen henkilökunta, eli kymmenen hoitajaa sekä esimies. Työyhteisön persoonallisuustyyppien jakauma oli hyvin samansuuntainen. Aineiston analyysi tuli Tiina Brandtilta Vaasan Yliopistolta. Seinäjoen Veripalvelutoimisto $n=11$, 18 % ISFP, 36 % ESFP, 36 % ESFJ sekä 9 % ESTJ. Taulukossa 8 on esitelty Seinäjoen Veripalvelutoimiston henkilökunnan tyyppijakauma ($n=11$) verrattuna suomalaiseen tyyppijakaumaan ($n=3362$).

Taulukko 8. Seinäjoen Veripalvelutoimiston tyyppijakauma sekä suomalainen tyyppijakauma (Routamaa & Hautala 2015).

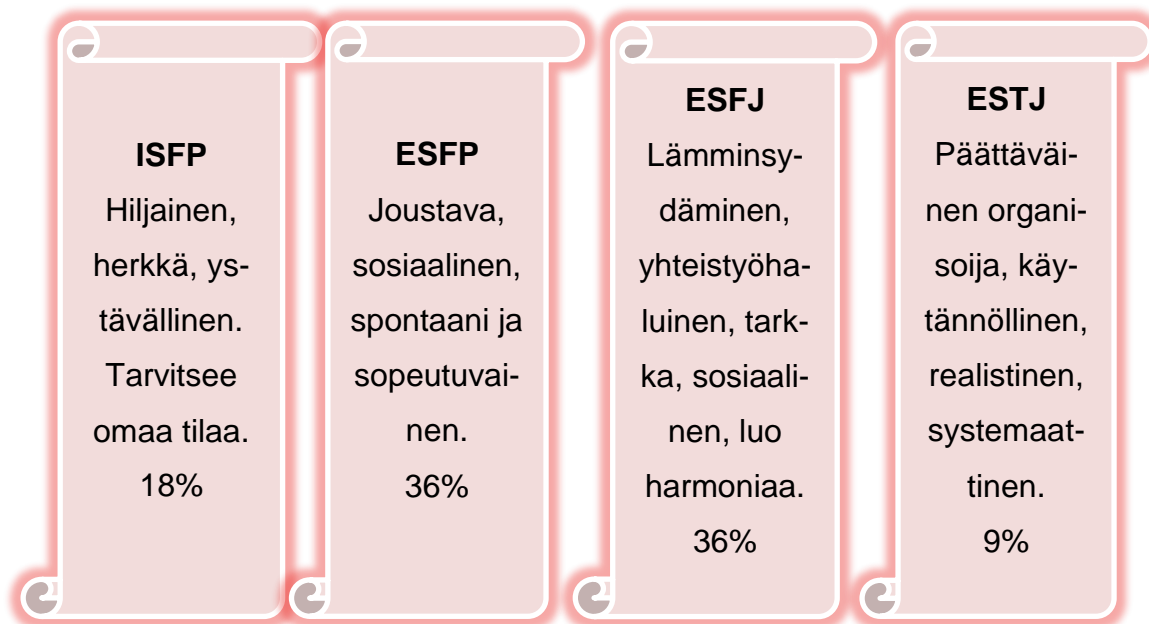
| Persoonallisuustyyppi | Seinäjoen Veripalvelutoimisto tyyppijakauma | Suomalainen tyyppijakauma |
|-----------------------|---|---------------------------|
| ISFP | 18 % | 2 % |
| ESFP | 36 % | 5 % |
| ESFJ | 36 % | 10 % |
| ESTJ | 9 % | 20 % |

ISFP on mieteliäs, realistinen, empaattinen ja vaatimaton kyvyistään. Hän välttää erimielisyyksiä ja on hyväntahtoinen. ISFP ei yleensä välitä johtaa, vaan on tunnollinen työntekijä. Hän on hieman varautunut. ISFP:n vaatimattomuus voi joissakin tapauksissa näkyä ujoutena ja epävarmuutena. Hän on kaikista kuudestatoista persoonallisuustyyppistä ystävällisin. ISFP ei suosi välttämättä ryhmätöitä, vaan mieluiten hakee tietoa yksin omalla rauhallisella tavallaan. (Brandt 2017.)

ESFP on ystävällinen, mukava, energinen sekä tarkkaavainen tunteiden ja tarpeiden suhteen. Hänelle on hyvin tärkeää käytännönkokemus. ESFP etsii jatkuvasti jotain hauskaa ja jännittävää. Hän on joustava ja hyvin spontaani ihminen, joka pitää toiminnasta ja hänen on vaikea istua paikoillaan. Ryhmätöitä, parikeskustelut sekä puhumalla oppiminen sopivat hyvin ESFP:n luonteelle. (Brandt 2017.)

ESFJ on käytännöllinen ja hän työskentelee mieluiten ihmisten parissa. Hän on seurallinen, tunnollinen, sosiaalinen sekä itsepäinen, jolla on suuri tarve auttaa muita. ESFJ:llä on käytännöllinen lähestymistapa sekä hän on vastuuntuntoinen ja luotettava, joka ottaa työnsä hyvin vakavasti odottaen myös muiden tekevän samalla tavalla. Hänelle sopivat parhaiten ryhmä- ja parityöt sekä keskustelua vaativat tehtävät. (Brandt 2017.)

ESTJ on vakuuttava, analyyttinen sekä järjestelmällinen. Hän organisoii mielellään ja käyttäytymisen tulisi olla hänen mielestään loogista. ESTJ arvostaa lakia, järjestystä ja perinteitä. Hän haluaa tietää selkeästi mitä häneltä odotetaan ja tavoitteet ovat hyvin tärkeitä. Konkreettinen oppiminen, missä hän voi käyttää kaikkia aistejaan, toimii hänelle parhaiten. (Brandt 2017.)



Kuvio 12. Persoonallisuustyyppien kuvaus Seinäjoen Veripalvelutoimisto.

Persoonallisuustestien tuloksia päätettiin hyödyntää oppimisessa sekä kehityskeskusteluissa myöhemmin keväällä. Henkilökunnan tulokset olivat hyvin samansuuntaiset, vain pieniä eroja preferensseissä. Kuviossa 12 on kuvattu tarkemmin persoonallisuustyyppijä. Esimerkiksi yhtään kehittäjää ei löytynyt tulosten mukaan työyhteisöstä, kaikki ovat ahkeria työntekijöitä ja puurtajia. Tämän huomaa siinä, että ideoita ei paljon sinkoile, mutta idean käytäntöön panijoita löytyy useita. Esi miehenä on helppo delegoida tehtäviä ja antaa vastuuta, koska voi luottaa, että työ tulee tehtyä. Tuntemalla oman ja työkavereiden käyttäytymistä sääteleviä tekijöitä voimme tulla paremmin toimeen erilaisten ihmisten kanssa, käsitellä erilaisia ristiriitoja sekä selviytyä työelämän haasteista (Järvinen 2009, 13).

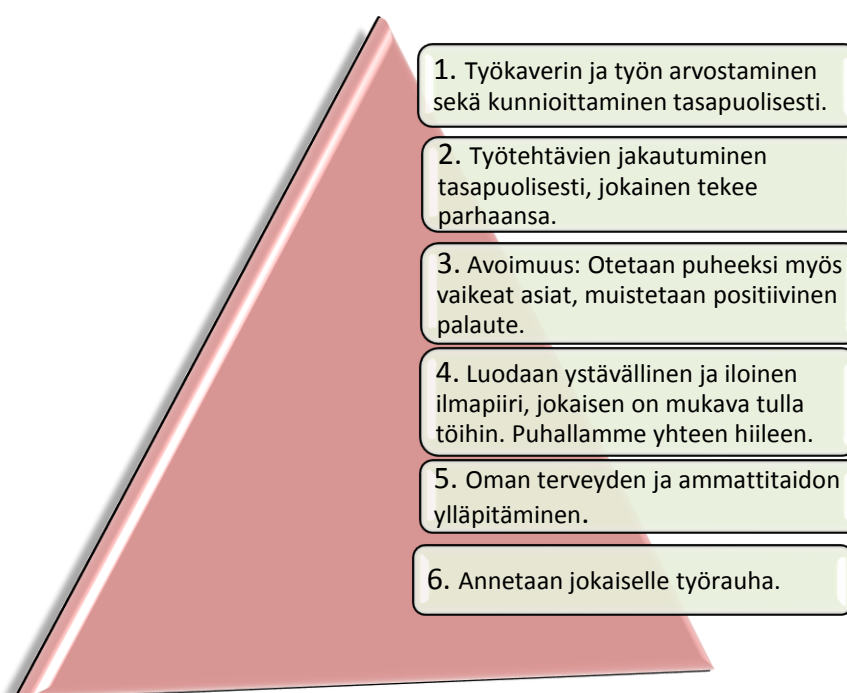
6.3.2 Työyhteisön pelisäännöt käyttäen pyramidiharjoitusta

Toisen kehittämispäivän osallistava menetelmä oli pyramidiharjoitus, jota käytimme työyhteisön pelisääntöjen luomiseen. Huomasimme keväällä 2016, että työyhteisössä ei ole pelisääntöjä. Useat työyhteisön pelisäännöistä ovat annettuja esimerkiksi lait ja työsopimukset. Näiden lisäksi on olemassa organisaation määräyksiä, ohjeita ja toimintamalleja, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä. Kun työyhteisö

on laatinut omat pelisääntönsä, jokaisen työntekijän tulisi niitä noudattaa. (Järvinen 2012, 38.)

Käytin pelisääntöjen luomiseen pyramidiharjoitusta, joka toimi erittäin hyvin. Pyramidiharjoitus oli helppo toteuttaa ja tulokset muodostuivat selkeästi ja yksimielisesti. Harjoituksen aikana syntyi paljon keskustelua ja harjoitus toi jokaisen ryhmäläisen äänen ja mielipiteen esiin.

Aineisto muodostui ensin yksin tehtävästä harjoituksesta (n=11). Ja sen jälkeen pareittain tehdystä pyramidiharjoituksesta. Koska parit eivät muodostuneet tasan, niin yhdessä oli kolme henkilöä (n=5). Tämän jälkeen muodostui kaksi ryhmää, joissa oli viisi ja toisessa kuusi henkilöä. Ryhmät äänestivät yhdessä tuloksista ja ensimmäiseksi eli pyramidin huipulle tuli tärkein asia. Pelisäännöiksi muodostui kuusi lausetta, jotka ovat kerrottu kuviossa 13.



Kuvio 13. Seinäjoen Veripalvelutoimiston pelisäännöt.

Jokainen työntekijä sitoutui noudattamaan pelisääntöjä ja tilanne tarkistetaan kehityskeskusteluissa vuosittain. Kaikki työt pitävät sisällään sekä positiivisia että vähemmän kiinnostavia asioita. Kokonaisvaltainen näkemys oman työn luonteesta

auttaa nauttimaan työn hyvistä puolista ja onnistumisista sekä hyväksymään ja sietämään siihen liittyviä negatiivisia asioita (Järvinen 2012, 26).

Vuorovaikutuksen ympärille voi luoda yhteisiä toimintatapoja ja sopimuksia, mikä on työyhteisön mielestä oikea ja hyväksytty tapa toimia työkavereiden kanssa. Organisaation hyvä henki on merkittävä kilpailutekijä yritykselle, se vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun sekä rekrytointiin. Työyhteisön hyvä henki on kaikkien siellä työskentelevien vastuulla. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 7.)

Kehittämispäivästä jäi jokaiselle hyvä mieli ja innokkuus huomioida toisen persoonallisuus. Itselleni uskoin saavani hyvän avun kehityskeskusteluihin, toiveena, että niistä muodostuisi antoisa ja jokaisen omanlainen keskustelu. Eri persoonallisuustyyppien vastauksissa ja huomioissa ei ollut vaikutusta pelisääntöjen luomiseen. Kaikki ajattelivat samalla tavalla sekä olivat yhtä aktiivisia miettimään pelisääntöjä. Toisen kehittämispäivän tuloksista sain vastauksen kehittämistyön kysymykseen 3 ja 4.

6.4 Kolmas kehittämispäivä Seinäjoen Veripalvelutoimistossa

Kolmas kehittämispäivä pidettiin maaliskuussa 2017 toimiston ulkopuolisissa tiloissa ja paikalla oli koko henkilökunta. Aloitin päivän pienellä leikillä. Tavoitteena oli harjoitella positiivisen palautteen antamista. Harjoitus oli Kiertokirje, jossa jokaiselle jaettiin tyhjä A4-arkki, jonka yläkulmaan kirjoitettiin oma nimi. Paperit laitettiin kiertämään ja jokainen kirjoitti jokaisesta henkilöstä piirteitä, ominaisuuksia ja positiivisia asioita, joita arvostaa työkaverissa. Jokaiselle jäi mukava muisto päivästä ja asia, mihin voi palata varsinkin niinä huonoina päivinä ja huomata kuinka arvostettu on työyhteisössä työkavereiden mielestä.

Päivän tarkoituksena oli saada työyhteisön määritelmä työhyvinvoinnista. Käytin tähän ideologia menetelmää. Työhyvinvointi määritellään eri tavalla monessa lähteessä ja sillä on erilainen merkitys organisaatioissa. Halusin selvittää, mitä työhyvinvointi tarkoittaa Seinäjoen Veripalvelutoimistossa, että voimme sitä lähteä kehittämään.

Ensimmäinen vaihe idealogi menetelmässä oli yksilötyö eli jokainen mielti ensin itse, mitä työhyvinvointi tarkoittaa, mitä se merkitsee ja kirjoitti sen paperille lausein (n=46). Toisessa vaiheessa muodostettiin neljän hengen ryhmät (yhdessä oli kolme), jotka kävivät läpi jokaisen henkilön lauseet sekä kirjoittivat ylös uusia toisilta ryhmästä saatuja ajatuksia työhyvinvoinnista omalle paperilleen. Ryhmän henkilöitä vaihdettiin niin monta kertaa, että jokainen oli ollut eri ryhmässä kuulemassa toisten määritelmät työhyvinvoinnille. Lopuksi palattiin alkuperäisiin ryhmiin, joista jokainen ryhmä sai valita kolme tärkeintä työhyvinvoinnin määritelmää. Tulokseksi saatiin lopulta yhdeksän lausetta, jotka on kuvattu kuviossa 14.



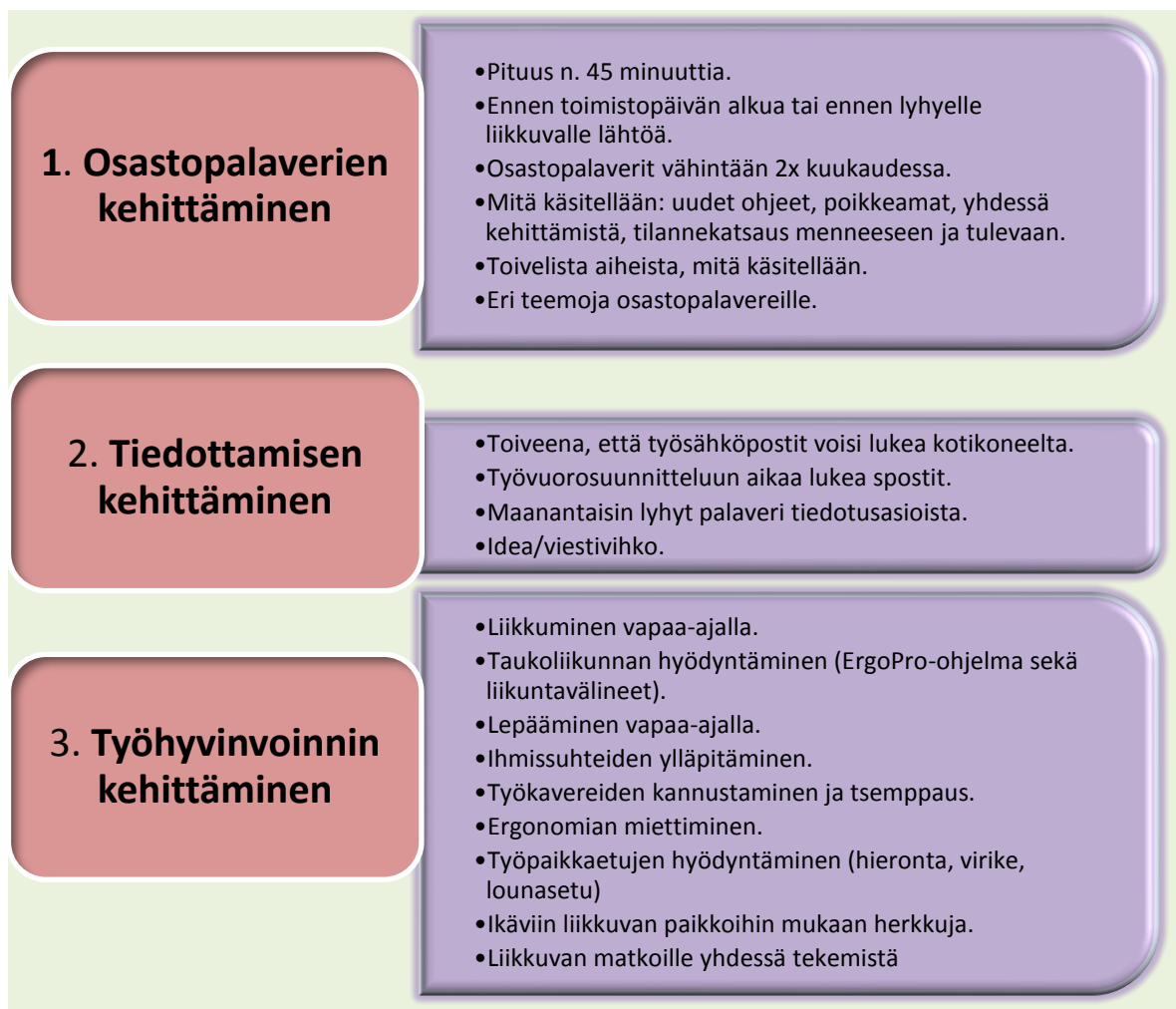
Kuvio 14. Työhyvinvoinnin määritelmä Seinäjoen Veripalvelutoimistossa.

Päivä oli pitkä, koska kävimme myös työhön ja toimintaan liittyviä asioita läpi. Kehittämisosuus oli heti päivän alussa ja ruokailun jälkeen ohjelmassa oli tiedotusta ja koulutusta. Onneksi valitsin ohjelman näin päin, koska loppupäivästä olisi voinut olla haastavaa saada henkilökunta innostumaan ja mukaan kehittämään. Päivän aikana ei ollut eroja eri persoonallisuustyyppien välillä. Kolmannessa kehittämispäivässä sain vastauksen kehittämisen kysymyksiin 3 ja 4.

6.5 Neljäs kehittämispäivä Seinäjoen Veripalvelutoimistossa

Neljäs ja viimeinen kehittämispäivä oli toukokuussa 2017. Edellisestä päivästä oli kulunut aikaa kuukausi ja asiat olivat hyvin muistissa, joten tästä oli hyvä jatkaa kehittämistä eteenpäin. Paikalla oli jälleen koko henkilökunta ja pidimme päivän toimistolla. Havaittiin työyhteisössä vähän turhaantumista ryhmitöihin sekä kehittämiseen. Osa koki, että tärkeät työhön liittyvät asiat jäävät vähemmälle ja kehittämistyöni jalkoihin. Päivän aikana oli havaittavissa persoonallisuustyyppien välillä erilaista käyttäytymistä sekä näkökulmia asioihin.

Osallistavana menetelmänä päivässä oli World Cafè. Muodostui kolme ryhmää, joissa kahdessa oli neljä henkilöä ja yhdessä kolme henkilöä. Ryhmäjako muodostui oman mielenkiinnon mukaan. Aiheet olivat :1. Osastopalaverien kehittäminen, 2. Tiedottamisen kehittäminen ja 3. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Jokainen työntekijä kiersi kuitenkin jokaisen aiheen läpi ja sai kertoa siihen oman mielipiteensä. Kuviossa 15 on esitelty työn mielipiteet, joita ei ole analysoitu.



Kuvio 15. World Cafén tulokset.

6.5.1 Osastopalaverien kehittäminen Seinäjoen Veripalvelutoimistossa

World Cafén perusteella (kuvio 15) tärkeäksi nousi osastopalavereihin eri teemat. Nykyisin osastopalavereihin on kasattu kaikki mahdollinen tieto eri aiheista ja tunti ei ole tähän riittänyt. Aika loppuu usein kesken sekä asiat on käyty läpi nopeasti. Osalle tämä nopea eteneminen on sopinut hyvin (persoonallisuustyyppit ESFP) ja toisille, jotka vaativat enemmän aikaa asioiden käsittelyyn ja sisäistämiseen on tilanne tuntunut kaaokselta (persoonallisuustyyppi ISFP, ESTJ sekä ESFJ). Sovimme, että jatkossa osastopalaverit ovat vähintään kaksi kertaa kuukaudessa, pituudeltaan 45 minuuttia, asiasisältö on kehittämistä tai tiedottamista sekä hyödynnämme liikkuvan matka-aikaa osastopalavereiden pitämiseen mahdollisuuksiensa mukaan.

World Cafèn tuloksista (kuvio 15) nousi toivelista aiheista eli mitä henkilökunta haluaa käsiteltävän osastopalaverissa. Nykyisin esimies on hoitanut asiasisällön sekä osastopalaverit ovat olleet esimiesvetoisia. Sovimme, että esimies laittaa ilmoitustaululle listan, mihin jokainen voi laittaa, mitä haluaisi käsiteltävän yhdessä osastopalaverissa, mistä haluaa lisää tietoa. Usealla työntekijällä on vastuualueita ja sovimme, että vuorotellen jokainen kertoo oman vastuualueensa tilanteen ja uusimmat tiedot siihen liittyen. Pyrimme käyttämään osastopalaverissa asioiden esittämiseen sekä kehittämiseen myös jatkossa osallistavia menetelmiä.

Osa työntekijöistä on hyvin aktiivisia osastopalaverissa (ESFP, ESFJ sekä ESTJ) ja välillä myös hyvin dominoivia. Joskus on käynyt niin, että osa työntekijöistä (ISFP) ei ole saanut suunvuoroa ollenkaan. On tärkeää jatkossa huomioida, että jokaisen mielipide tai näkemys tulee huomioiduksi osastopalaverissa kysymällä ISFP:n mielipide tai niin, että hän kertoo sen seuraavana päivänä esimiehelle, kun on saanut miettiä asiaa rauhassa. Muistamme myös, että jokaisen tiedot, taidot ja voimavarat tulee hyödyntää osastopalaverissa.

Tehottomat palaverit kuluttavat, aikaa, rahaa ja ihmisten energiaa. Jos palaveri on huonosti järjestetty, se aiheuttaa turhautuneisuutta ja osa voi ajatella ajan menevän ihan hukkaan. Kaikissa palaverissa tulisi olla kolme yleistavoitetta: tuottavuus, suhteiden ylläpitäminen ja sitoutuminen päätöksiin. Koko työyhteisö hyötyy, että jokainen vuorotellen pitää osastopalavereita eikä se jää esimiehen vastuulle. Yhteen palaveriin ei kannata ottaa liian montaa asiaa käsiteltäväksi. Osastopalaverin aloitukseen suositellaan aluksi jotain helppoa asiaa, näin päästään hyvään työskentelyvireeseen ja vaikeimmat asiat palaverin loppuksi. Osastopalaveri kannattaa päättää positiiviseen asiaan, jotta jokaiselle jää hyvä ja innostunut mieli jatkaa työpäivää. (Huhtinen 2002, 107.)

6.5.2 Tiedottamisen kehittäminen Seinäjoen Veripalvelutoimistossa

World Cafèn perusteella (kuvio 15) tärkeäksi nousi mahdollisuus lukea työsähköpostit sekä sisäisen Intranetin uutiset. Toiveena oli mahdollisuus lukea työsähköpostit kotona, mutta tietoturvasyistä se ei ole mahdollista. Keskustelun päätteeksi myös oman jaksamisen ja palautumisen kannalta ei ole järkevää miettiä työasioita

kotona. Sovimme, että jokaiselle laitetaan työvuorosuunnitteluun aikaa lukea työ- sähköpostit sekä Intranetin uutiset. Liikkuvan matkoilla on mukana kolme työpai- kan kannettavaa tietokonetta, joita on mahdollista käyttää matkan aikana työasioi- den hoitamiseen.

Toinen tärkeä asia tiedottamiseen (kuvio 15) oli maanantaipalaverit. Sovimme, että joka maanantai on maanantaivartti, mihin esimies kokoaa edellisen viikon strategiset mittarit, tulevan viikon tapahtumat ja tärkeät tiedotusasiat. Nämä maa- nantaivartit antavat myös enemmän aikaa osastopalavereihin käytettäväksi kehit- tämiseen, kun tiedotusasiat sekä strategisesti seurattavat mittarit on käyty läpi maanantaivartissa.

Tiedottamisen avuksi Seinäjoen Veripalvelutoimistolla otettiin myös WhatsApp. Perustimme ryhmän, jonka avulla akuuteista ja tärkeistä asioista tiedottamien su- juu nopeasti sekä vastauksen saaminen on nopeampaa kuin sähköpostin välityk- sellä. Jokainen työntekijä halusi liittyä ryhmään ja sovimme, että asiat pysyvät työ- asioissa. Teknologian hyödyntäminen on helppoa, kun suurin osa työyhteisön jä- senistä on diginatiiveja. Diginatiiveilla tarkoitetaan 1980-luvulta lähtien syntyneitä sukupolvia, jotka ovat kasvaneet digitaalisen teknologian aikana (Lilly Korpiola 2017)

6.5.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen Seinäjoen Veripalvelutoimistossa

World Cafèn perusteella (kuvio 15) tärkeäksi nousi työkaverin kannustaminen ja tsemppaaminen. Sovimme, että muistamme antaa myös positiivista palautetta hy- vin hoidetusta työstä tai työkaverin auttamisesta. Palaute annetaan suullisesti tai kirjoitamme paperille kuka antaa positiivista palautetta ja kenelle sekä mistä syys- tä, paperit viedään taukuhuoneen ilmoitustaululle jokaisen nähtäväksi.

Suunnittelemme kuukausittain vaihtuvia liikuntakampanjoita, joissa aktiivisimmat palkitaan sekä välillä myös koko työyhteisö saa palkinnon aktiivisesta liikkumisesta. Mahdollisuuksien mukaan liikumme yhdessä. Muistamme myös taukoliikunnan merkityksen ja hyödyn työpäivien aikana.

Osa liikkuvan paikoista koetaan epämiellyttäväksi joka tilan, pituuden tai paikkakunnan vuoksi. Usein nämä liikkuvan tilaisuudet ovat perjantaisin. Sovimme, että otamme näihin paikkoihin mukaan herkkuja piristämään mieltä ja auttamaan jakamaan paremmin. Pitkille matkoille sovimme yhteistä tekemistä esimerkiksi elokuvien katsomista, tietovisoja, osastopalavereiden pitäminen tai ohjeiden käymistä yhdessä läpi.

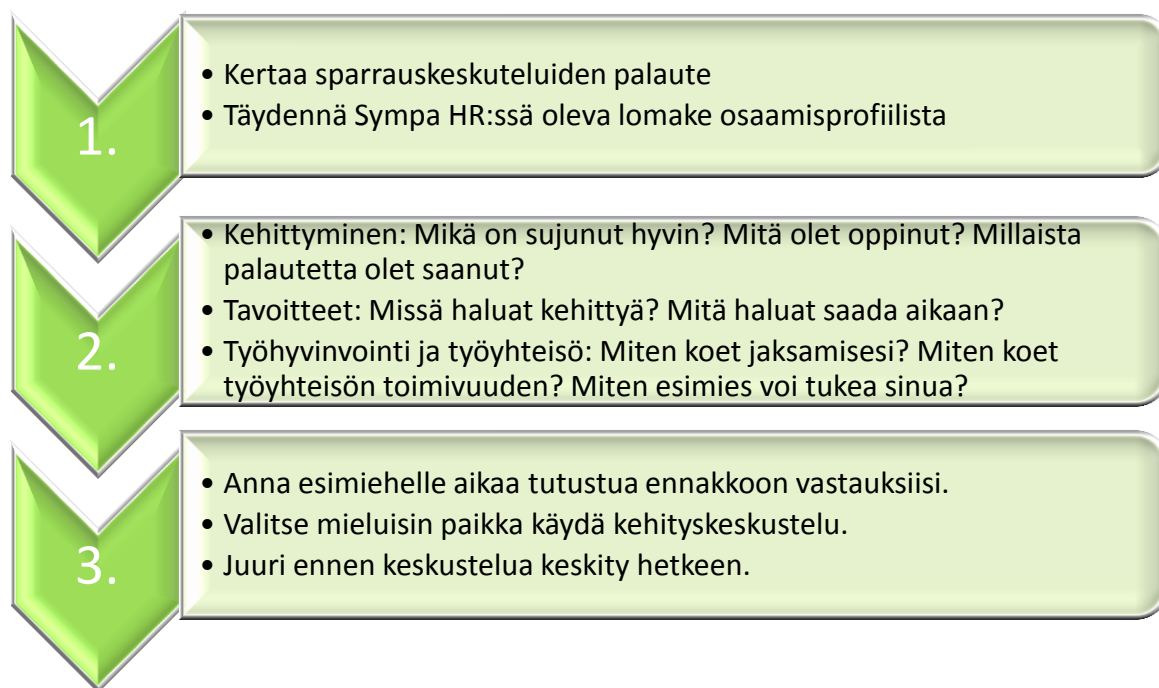
6.6 Kehityskeskustelut Seinäjoen Veripalvelutoimistossa

Alkukartoituksessa huomasimme, että meillä ei ole Seinäjoen Veripalvelutoimistossa ollut kehityskeskusteluita moneen vuoteen, johtuen esimiesten vaihtuvuudesta ja poissaoloista. Osalla työntekijöistä on ollut pieniä keskusteluita esimiesten kanssa. Päätimme käydä kehityskeskustelut jokaisen työntekijän kanssa toukokuun 2017 aikana. Veripalvelussa ollut kehityskeskustelukaavake koettiin vanhanaikaiseksi sekä kankeaksi, työntekijöiden mielestä siinä ei oteta huomioon oleellisia asioita kehittymisen kannalta.

Ennen kehityskeskustelua esimiehen kanssa, pidettiin sparrauskeskustelut pienissä ryhmissä. Esimies jakoi ryhmät niin, että jokaisessa kolmessa ryhmässä olisi mahdollisimman monta eri persoonallisuustyyppiä. Aikaa keskusteluille oli varattu työvuorosunnittelulla 1 tunti. Ryhmät muodostuivat seuraavasti: **Ryhmä 1.** ISFP, ESFP, ESFJ. **Ryhmä 2.** ISFP, ESFP, ESFJ. **Ryhmä 3.** ESTJ, ESFP, ESFJ. Esimies ei ollut mukana näissä sparrausryhmissä. Jokainen työntekijä toi kehityskeskusteluissa esille haluamansa asiat oman kehittymisen kannalta. Keskusteluiden tavoitteena oli antaa ja vastaanottaa palautetta työhön liittyvästä osaamisesta ja sen kehittämistä sekä kertoa työkavereille omista onnistumisista. Tarkoituksena oli antaa myönteistä palautetta työkaverille.

Myönteisen palautteen antamisessa on kyse ihmisen ainutlaatuisuudesta ja hänen taitojensa pohjalta nousevista tuotoksista ja kyvyistä, jotka ovat arvokkaita (Veripalvelu, [viitattu 15.11.2017]). Sparrauskeskusteluissa oli mahdollisuus nähdä työkaverin hyvät puolet ja työtoveruus vahvistui. Tämä puolestaan lisäsi luottamusta ja loi turvallisuutta. Turvallisuus vahvisti avoimuutta ja mahdollisuuden ilon tuntemiseen, myönteisen palautteen ilmapiirissä oli hyvä tehdä töitä yhdessä.

Sparrauskeskusteluiden jälkeen oli jokaisella kehityskeskustelut joko työpaikalla, kävelylenkillä tai kahvilassa, jokaisen oman valinnan mukaan. Kehityskeskusteluihin varattiin aikaa 1,5 tuntia. Jokainen työntekijä oli hyvin valmistautunut ennakoon kehityskeskusteluun. He olivat miettineet työhön liittyviä odotuksia, tavoitteita ja kehittämistarpeita. Kuviossa 16 on kuvattu valmistautumisen ohjeistus kehityskeskusteluihin.



Kuvio 16. Valmistautuminen kehityskeskusteluihin.

Kehityskeskustelun päätteeksi kysyin mielipidettä ja tunnelmaa kehityskeskustelusta. Työntekijöiden mielestä kehityskeskustelut sujuivat avoimesti. Tärkeät asiat tulivat käsitellyiksi ja asiat käytiin läpi hyvin konkreettisella tasolla. Jokainen työntekijä arvioi omaa osaamistaan tasoilla perehtyjä, noviisi, pätevä, taitava ja asiantuntija. Osaamisalueet olivat strateginen osaaminen, ammatillinen osaaminen, työyhteisö- ja kehittämisosaaminen sekä tehtäväosaaminen. Kuviossa 17 on kuvattu nämä tarkemmin.

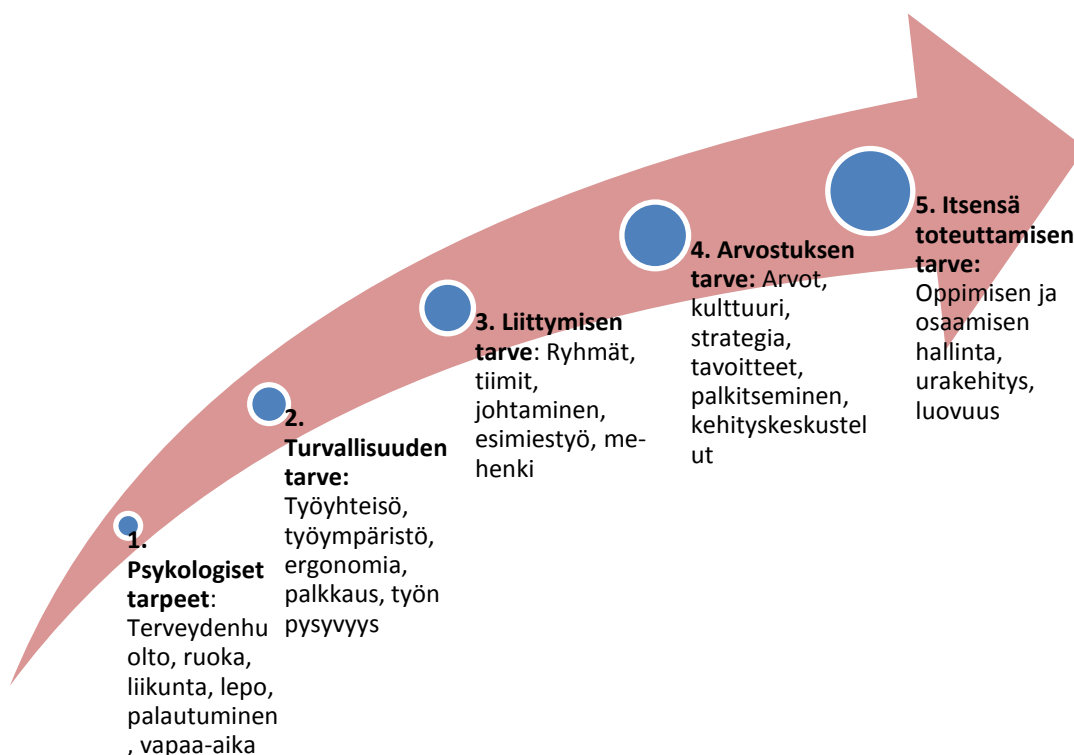


Kuvio 17. Osaamisalueet kehityskeskusteluissa.

Kehityskeskusteluissa huomioitiin jokaisen työntekijän persoonallisuustyyppi sekä esimiehen että työntekijän itsensä kannalta. Kehityskeskusteluissa sovittiin seurantakeskustelut jokaiselle suoritettavaksi syksyn 2017 aikana. Seurantakeskusteluissa tarkistetaan tilanne, onko sovittuihin tavoitteisiin päästy ja tarvitseeko työntekijä esimiehen tukea lisää tavoitteiden toteutumiseen.

7 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Kehittämisspäivien tuloksena syntyi työhyvinvointisuunnitelma, jonka tekemiseen ja toteuttamiseen osallistui koko henkilökunta osastopäivässä. Henkilökunta oli innostunut ja motivoitunut kehittämään työhyvinvointia ja luomaan sille suunnitelman. Abraham Maslowin motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian. Ylimpänä on itsensä toteuttamisen motiivi. Motivaatio on se käyttövoima, joka antaa työn tekemiselle ilon. Hyvinvoinnin taustoja miettiessä täytyy painottaa ihmisen psykofyysistä kokonaisuutta, jossa työ vaikuttaa vapaa-aikaan ja päinvastoin. (Rauramo 2004, 39.) Työhyvinvointisuunnitelman pohjalla oli Maslowin motivaatioteoria sekä Rauramon (kuvio 18) työhyvinvoinninportaat.



Kuvio 18. Työhyvinvoinninportaat (Rauramo 2004, 40).

Työhyvinvointisuunnitelma linkittyi Veripalvelun strategiaan. Teimme siitä tarkan ja rajatun sekä hyvin konkreettisen. Näin sitä on helppo seurata ja jokaisen on helppo toteuttaa suunnitelmaa. Kuviossa 19 on esitelty työhyvinvointisuunnitelma. Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteet tulivat henkilökunnalta, ne mietittiin ja keskusteltiin yhdessä osastopäivässä.



Kuvio 19. Seinäjoen Veripalvelutoimiston työhyvinvointisuunnitelma.

Kultalahden (2015) tutkimuksessa käsiteltiin Y-sukupolven arvostuksia ja käsityksiä mielekkäästä työstä. Y-sukupolvi tarkoittaa 1980 - 1990-välillä syntynyttä ikäluokkaa. Tutkimuksen mukaan työntekijät haluavat työyhteisön, jossa saa olla oma itsensä, työyhteisössä autetaan ja tuetaan toista. Y-sukupolvi arvostaa tutkimuksen mukaan hyvää työilmapiiriä sekä sosiaalisia suhteita. Esimieheltä vaaditaan aikaa keskusteluihin sekä kuunteluun.

Pontevan (2009) tutkimuksessa tuli ilmi, että työntekijää auttoi samaistumaan ja kiinnittymään organisaatioon, mitä enemmän hän tiesi asioista. Esimiehellä oli tässä tiedottamisessa suuri rooli. Työntekijä, joka sai käyttää tunteitaan ja persoonallisuuttaan työtä tehdessään oli sitoutunut organisaatioon. Vesan (2009) tutkimuksessa käsiteltiin huumoria työhyvinvoinnin tekijänä. Huumorin käyttämisessä työyhteisössä korostuu ihmisen myönteinen merkityksellisyys toiselle ihmiselle ja välittäminen toisesta ihmisestä. Toisesta välittäminen oli henkilökohtaisiin arvoihin pohjautuvaa. Tämä edisti hoitajan hyvää oloa ja työhyvinvointia ja heijastui samalla hyvään asiakaspalveluun.

8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pääluvussa tarkastelen kehittämistyön tulosten vaikutusta ja kehittämistyön hyötyä. Saan vastauksen kehittämisen kysymykseen 5. Pohdin myös työn luotettavuutta sekä eettisyyttä ja käsittelen kehittämistyön jatkokehittämisasiheita.

Organisaation menestys on kiinni osaavasta henkilökunnasta. On tärkeää huolehtia, että osaavalle henkilökunnalle luodaan myös ympäristö, toimintatavat ja prosessit, joissa kyseenalaistaminen sekä vaihtoehtoisten tapojen etsiminen on mahdollista. Työn luonne on muuttunut fyysisestä vahvasti tietointensitiiviseen suuntaan. Työn tekemisen perusedellytyksenä on terve ja toimintakykyinen ihminen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 10.)

Työelämään kohdistuu tällä hetkellä suuria muutospaineita. Muutokset vaikuttavat myös työkuultuuriin. Työelämään tulee uusi sukupolvi, jolla ei ole samoja pula-ajan kokemuksia kuin sodan jälkeen syntyneillä suurilla ikäluokilla. Y-sukupolvi (1980-1990 välillä syntyneet) nousee 2020 suurimmaksi työssä olevaksi ikäluokaksi. Seinäjoen Veripalvelutoimistossa on nyt jo Y-sukupolvi suurimpana ikäluokkana, joten olemme hyvin valmistautuneet muutokseen. Vaikka työ onkin Y-sukupolven mielestä tärkeää ja erityisesti työn sisältö, niin kaikkein tärkeimpänä he pitävät vapaa-aikaa. Kun aikaisemmin pyydettiin vapaata hautajaisia tai lääkärissäkäyntiä varten, niin Y-sukupolvi toivoo vapaata matkustelua, festareita, mökkireissuja ja harrastuksia varten. Tämä vaatii esimiehen ajattelutavan muutosta sekä ymmärrystä nuorten tarpeista. Esimiehen toivotaan olevan sparraaja sekä helposti lähestyttävissä oleva coutsi.

Y-sukupolvi on kuulemma hemmoteltu, kärsimätön, itsekäs, nopealiikkeinen ja vaativa. Organisaatio valmistautuu Y-sukupolven tulemiseen eri tavoin. Osa pyrkii ymmärtämään, osa odottaa innokkaasti radikaalia sukupolvea, joka diginatiivina valloittaa työpaikan ja maailman. (Piha & Poussa 2012, 10.)

8.1 Organisaatiokulttuurin kehityksen arviointi kehittämistyön tuloksena

Taulukossa 9 on esitelty vuoden 2016 tulokset Great Place To Work kyselystä, kun kehittämistoiminta oli käynnissä ja osa kehittämispäivistä jo pidettynä. Koko kehittäminen ei ollut vielä valmis. Suurin osa tuloksista oli noussut tai pysynyt samana kuin vuonna 2015 (taulukko 6, 37). Mikään tuloksista ei ollut laskenut vuodesta 2015. Kyselyn tulokset osoittivat, että johto ei tiedota tarpeeksi tärkeistä asioista eikä ole helposti lähestyttävissä. Henkilökunta koki yhteistyön ja yhteishengen hyvin vahvaksi työyhteisössä.

Taulukko 9 .Otanta Great Place To Work tuloksista 2016.

| USKOTTAVUUS | KUNNIOITUS | OIKEUDENMUKAISUUS | YLPEYS | YHTEISHENKI |
|---|---|--|---|--|
| 1. Johto tiedottaa tärkeistä asioista 38% | 1. Minulle tarjotaan koulutusta 100% | 1. Täällä etenevät urallaan ne, jotka ovat sen ansainnut 88% | 1. Olen ylpeä siitä mitä saamme aikaan 100% | 1. Töissä on ystävällinen ilmapiiri 100% |
| 2. Johdolle on helposti lähestyttävissä 38% | 2. Ihmisiä rohkaistaan tasapainottamaan työ ja vapaa-aika 50% | 2. Minua kohdellaan työyhteisön tasavertaisena jäsenenä riippumatta asemastani 88% | 2. Haluan työskennellä täällä vielä pitkään 75% | 2. Täällä on hauska työskennellä 88 % |
| 3. Johdolla on selkeä näkemys tulevaisuudesta 88% | 3. Johto kohtelee minua yksilönä 50% | 3. Johto välttää yksittäisten työntekijöiden suosimista 63% | 3. Töihin on kiva tulla 100% | 3. Meillä on vahva yhteishenki 100 % |
| 4. Johtoon voi luottaa 63% | 4. Saan töistä vapaata tarvittaessa 50% | | | 4. Meillä puhalletaan yhteen hiileen 100 % |

Työpaikan ilmapiiri on suuri osa organisaatiokulttuuria ja se syntyy ihmisten välistä vuorovaikutuksesta. Järvinen (2005) kirjoittaa, että johtamisella voi vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Osallistava johtaminen, palautteen ja tunnustuksen antaminen parantavat ilmapiiriä. Riivarin (2016) tutkimus osoitti kuinka tärkeää on, että organisaatioissa on riittävästi aikaa, keskustelufoorumeja, viestintä- ja palautekanavia sekä luottamusta organisaation jäsenten välillä, jotta työtehtävät on mahdollista hoitaa hyvin. Pihlajasaaren (2015) tutkimus osoitti eettisen organisaatiokulttuurin olevan merkityksellinen työntekijöiden hyvinvoinnin ja työssä pysyvyyden kannalta.

Uusi-Kakkuri (2017) tutki persoonallisuustyyppien merkitystä johtamisessa. Esimieheltä halutaan yksilöllisten tarpeiden huomioimista ja esimerkillä johtamista. Esimiehen halutaan motivoivan työntekijää. Viinikainen (2012) huomasi tutkimuksessaan, että työmarkkinoilla on merkitystä sillä millainen henkilö on, pelkkä tekninen osaaminen ei riitä. Persoonallisuus on yhteydessä menestymiseen työmarkki-

noilla: persoonallisuus voi vaikuttaa tuottavuuteen, henkilön mieltymyksiin sekä persoonallisuuden perusteella voi tapahtua myös syrjintää työmarkkinoilla.

Nederström (2017) osoitti tutkimuksessaan kuinka luotettavasti alaiset pystyvät arvioimaan esimiehensä persoonallisuutta. Mitä yhdenmukaisemmin alainen ja esimies arvioivat esimiehen persoonallisuutta, sitä suurempi oli alaisten työtyytyväisyys.

Persoonallisuustestit auttoivat organisaatiokulttuurin kehityksessä ymmärtämään paremmin työkaveria. Kehityskeskusteluissa keskusteltiin omasta persoonallisuustyyppistä sekä mietittiin miten erilaisuus vaikuttaa työkaverin kohtaamiseen ja työilmapiiriin. Näillä oli myönteinen vaikutus työilmapiiriin sekä organisaatiokulttuurin kehittymiseen.

Toukokuussa 2017, kehittämistyön jälkeen tehtiin kysely henkilökunnalle, missä mitattiin Seinäjoen Veripalvelutoimiston työviihtyvyyttä. Kyselyn teki Veripalvelun henkilöstöosasto. Vastaajia oli kuusi eli 55 % henkilökunnasta osa oli kesälomalla tänä aikana, eivätkä pystyneet vastaamaan kyselyyn. Kyselyn ensimmäinen kysymys oli: Millä mielellä olet tullut töihin viimeaikoina? Vastausasteikko oli neliportainen Likert-asteikko. Työntekijöistä 100 % oli tullut töihin erittäin hyvällä mielellä.

Seuraaviin kysymyksiin vastausasteikko oli viisiportainen Likert-asteikko. Kysymykset koskivat luottamusta, iloa ja kehittymistä. Vastaajista 100% oli sitä mieltä, että Seinäjoen Veripalvelutoimistossa on hyvä yhteishenki. Samoin 100% täysin samaa mieltä oltiin siitä, että työtä arvostetaan, esimiestyö tukee työssä onnistumista sekä työyhteisössä kannustetaan ja annetaan palautetta. Muiden kysymysten arvoksi tuli 3,83 eli lähes täysin samaa mieltä (liite 1).

8.2 Kehittämistyön toteutus ja loppupäätelmät

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytännön ongelmat sekä kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Tietoa tuotetaan aidossa ympäristössä, tässä kehittämistyössä Seinäjoen Veripalvelutoimistossa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitellaan jotain konkreettista muutosta, tässä kehittämistyössä se oli organisaatiokulttuuri. (Toikko & Rantanen 2009, 22 – 23.) Keräsin kehittämistyön

aineiston käytännöstä osallistavia menetelmiä käyttämällä. Kehittämistyössä haettiin vastauksia siihen miten työhyvinvointia voidaan kehittää yhdessä, mitä organisaatiokulttuuriin liittyviä kehityskohteita työyhteisössä on, miten erilaiset persoonallisuudet vaikuttavat työyhteisöön, millaiset toimintatavat edistävät hyvää organisaatiokulttuuria ja miten yhdessä tuotetut toimintatavat ovat käytännössä toimineet työyhteisössä. Kehittämistyössä oli tavoitteena konkreettisen tuotoksen eli työhyvinvointisuunnitelman luominen, jossa osa-alueina olivat 1. Hyvinvoiva työntekijä, 2. Hyvän ilmapiirin ylläpitäminen, 3. Toimiva kehityskeskustelu.

Kun vuorovaikutus on avointa työyhteisössä, työpaikalla uskalletaan kertoa sekä ilosta että surusta. Osastopalavereissa jokainen uskaltaa ja saa sanoa omat mielipiteensä ja kehittämisideansa avoimesti ja pelkäämättä työkaverin reaktiota. Työpaikalla kiinnitetään erityistä huomiota ergonomiaan sekä siihen mietitään parannusehdotuksia aktiivisesti. Sairauspoissaolot ovat vähäisiä tammikuu – syyskuu 2017, jolloin oli 19 sairauspoissaolopäivää/työntekijä. Sairauspoissaolot olivat yksittäisiä päiviä, ainoastaan yksi viiden päivän mittainen poissaolo.

Loimme yhdessä pelisäännöt työyhteisöön, jotta jokaisen persoonallisuus hyväksyttäisiin sekä toiminta työssä olisi selkeää jokaiselle työyhteisössä. Kehityskeskusteluissa kävimme pelisäännöt läpi ja katsoimme, että niitä toteutetaan työyhteisössä. Kehitimme vuorovaikutusta ja tiedonkulkua toimivaksi työyhteisössä. Merkittävintä tässä oli palaverikäytäntöjen sekä tiedotuksen muuttaminen ja uudistaminen. Nykyään osastopalaverit ovat toimivia sekä niissä on aikaa myös kehittämistyölle. Maanantaivartit toimivat tiedotus- ja informaatiopalavereina työyhteisössä. WhatsApp-ryhmä on aktiivinen ja nopea tiedonvälityksen kanava.

Kehityskeskustelut pidettiin kehittämistyön ansiosta jokaiselle vuosien tauon jälkeen. Niissä hyödynnettiin persoonallisuustyyppejä, joten jokaisen työntekijän kehityskeskustelu oli erilainen, omalle persoonalle sopiva ja mieluinen. Kuitenkin sisältö oli kehityskeskusteluissa samantyyppinen vain eri tavalla räätälöity omalle persoonallisuustyyppille sopivaksi.

Työelämässä tärkeäksi ovat nousseet ihmisten huomioiminen, yhteistyö ja tuottavuus. Työntekijän hyvinvointi on pohja, jolle koko organisaatio rakentuu ja työntekijöiden kyky tehdä yhteistyötä ratkaisee, miten tehokkaasti ja kannattavasti organi-

saatio toimii. Kehittämistyössä on tärkeää työntekijän henkilökohtainen kehittyminen ja organisaation kehittyminen. Työntekijät ovat innostuneita ja motivoituneita toimimaan ja tekemään parhaansa työssään organisaation hyväksi ja samalla työntekijät saavat omaan kehittämiseen tukea, kannustusta ja resursseja organisaatiolta. (Ranta 2005, 9.)

Kehittämistyö oli hyvin opettavainen, mielenkiintoinen, mutta aikaa vievä kokemus. Kehittämisen otti koko työyhteisö ilolla vastaan ja lähti motivoituneina mukaan kehittämiseen. Työyhteisö oli hyvin sitoutunut kehittämistyöhön. Omat muutokset työssä ja asemassa työyhteisössä laittoivat kehittämistyön melkein vuodeksi tauolle. Oma jaksaminen oli välillä koetuksella, koska vapaa-ajallakin mietti työasioita kehittämistyöhön liittyen. Ehkä kehittämistyö toiseen organisaatioon olisi voinut olla erilaista. Työyhteisö tsemppasi ja tuki minua koko kehittämistyön ajan ja olivat innokkaita auttamaan. Tämän kokemuksen perusteella tulevissa kehittämistöissä nimeän toisen vastuuhenkilön kehittämistyöhön itseni lisäksi. Tarkoituksena oli toteuttaa lopuksi teemahaastattelu työyhteisölle, mutta ajanpuutteen vuoksi tämä jäi väliin. Sain riittäviä tuloksia kehittämismenetelmillä sekä kyselyillä. Kehittämistyön tuloksia on helppo toteuttaa myös muualla ja koko organisaatiossa.

Onnistuiko organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin kehittäminen Seinäjoen Veripalvelutoimistossa? Onnistui. Seinäjoen Veripalvelutoimisto valittiin vuoden tiimiksi koko Veripalvelussa toukokuussa 2017 seuraavin perusteluin. *"Hienoja suorituksia päivittäin, asiakaspalvelu sujuu erinomaisesti."*

"Iloinen ja positiivinen porukka. Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen on otettu huomioon. Jokainen, sekä esimies että työntekijät huolehtivat siitä. Asiakaspalautteet ovat positiivisia. Työt sujuu hyvin myös strategisten mittareiden perusteella. Tiimi tekee ilolla töitä ja jokaista autetaan. Tiimissä on helppo olla, ja kaikki voivat luottaa työkaverin apuun tarvittaessa. Nauru raikaa myös asiakkaiden kanssa, ja töistä saa usein lähteä hymy korvissa."

8.3 Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelua

Etiikka etsii vastausta kysymykseen, mikä on oikein. Eettinen keskustelu johtaa päämäärien sekä arvojen perimmäisiin kysymyksiin ja sen selvittämiseen, mitä halutaan. Päätöksenteossa ovat mukana myös ihmisen tunteet. Työyhteisössä tulee huolehtia siitä, että jokainen tulee ja kokee tulleensa ihmisarvoisesti kohdelluksi. Työyhteisössä tulee olla tarjolla mahdollisuuksia kehittyä ammatissa sekä mahdollisuus kehittää omaa työtään. Työntekijä on osa työyhteisöä ja pyrkii toimimaan työyhteisön hyväksymällä tavalla. Esimiesten sekä organisaation johdon on huomioitava herkästi viestit, jotka koskevat työyhteisön eettistä tilaa ja ilmapiiriä. Kehittämistyössä on noudatettava hyvän tieteellisen toiminnan periaatteita. (ETENE 2011, Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012.)

Luotettavuus on tieteellisen tiedon tunnusmerkki. Kehittämistoiminnassa tämä tarkoittaa kuitenkin ennen kaikkea tiedon käyttökelpoisuutta. Kehittämistyöni tietoa voidaan käyttää myös muualla hyödyksi. Toiminnallisissa menetelmissä ryhmäprosessiin vaikuttivat ryhmän yksilölliset tekijät sekä yhteisölliset tekijät. Samanlaisen ryhmäprosessin saaminen uudella ryhmällä ei ollut itsestään selvyys, vaikka ulkoiset tekijät ja ryhmän tehtävänanto pysyivät samanlaisina. Kehittämistyössäni koko työyhteisö osallistui joka kerta kehittämistoimintaan tämä vaikutti aineistojen ja tuotosten luotettavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 121 – 124.)

Kehittämistoiminnalla pyritään saamaan aikaan positiiviset tulokset. Kehittäjällä on vastuu kehittämistyöhön osallistuvien anonymiteetistä. Kerroin kehittämistyössäni avoimesti kehittämisprosessista. Kehityskeskusteluiden sisältö sekä persoonallisuustyyppien tarkka määrittäminen jää meidän työyhteisön sisäiseksi ja luottamukselliseksi tiedoksi.

Käytin kehittämistyössäni päiväkirjaa koko kehittämisprosessin ajan. Kirjasin havainnoit, omat kokemukset ja ajatukset muistiin välittömästi päiväkirjaan. Päiväkirja oli mukanani koko ajan ja helposti saatavilla. Päiväkirja toimi hyvänä välineenä ja aineistonkeruun apuna kehityskeskusteluissa sekä eri persoonallisuustyyppien havainnoimisessa. Päiväkirjasta oli helppo tarkistaa mitä olimme jutelleet osastopalavereissa, mitä huomioita tein työyhteisön eri henkilöissä ja heidän käyttäytymisessään palavereissa ja kehityskeskusteluissa.

Kehittämistyöhöni sain erillisen luvan Veripalvelun verenluovutuksen johtajalta sekä henkilöstöosastolta. Kehittämistyön toiminnalliset menetelmät mahdollistivat dialogisuuden, joten jokainen sai sanoa mielipiteensä, ketään ei pakotettu mukaan kehittämiseen, koko työyhteisö osallistui vapaaehtoisesti ja motivoituneina. Raportoinnissa olen kuvannut kehittämistyön etenemisen, vaiheet ja työyhteisön tuottamat aineistot mahdollisimman läpinäkyvästi.

8.4 Kehittämistyön jatkokehittämisaiheet

Kehittämistyöni työhyvinvointisuunnitelma on ollut nyt käytössä työyhteisössä muutaman kuukauden. Olisi mielenkiintoista tutkia sen vaikutukset vuoden kuluttua sekä tarvitseeko työhyvinvointisuunnitelma päivitystä. Kehittämistyön alkukartoituksessa tuli ilmi esimiestyöhön liittyviä ongelmia. Jatkossa olisi hyvä tutkia esimiestyön merkitystä työhyvinvoinnissa, millainen on hyvä esimies työntekijöiden mielestä, mitä esimieheltä toivotaan.

Organisaatiokulttuuria olisi mielenkiintoista tutkia koko Veripalvelussa. Onko iällä, ammattiryhmällä tai työuran pituudella merkitystä organisaatiokulttuuriin. Mielenkiinto persoonallisuustyyppihin kasvoi entisestään kehittämistyön aikana. Olisi mielenkiintoista tutkia koko organisaation persoonallisuustyyppisiä, eroavatko tulokset Seinäjoen Veripalvelutoimiston jakaumasta.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2.p. Helsinki: Kauppakamari.
- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3.p. Helsinki: Kauppakamari.
- Atkinson, R., Nolen-Hoeksama, S., Fredrickson, B., Loftus, G. & Wagenaar, W. 2009. Hilgard's Introduction to Psychology. 15th ed. United Kingdom: Cengage Learning.
- Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä: Yhteisölliset johtajat ja esimiesalaissuhteet. 2.p. Vaasa: Leaded-kustannus.
- Brandt, T. 2017. Persoonallisuudet työyhteisöissä. Luentomateriaali.
- Etene 2011. Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta. Saatavana: www.etene.fi/Julkaisut.
- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hautala, T. M. 2005. Personality and Transformational Leadership: Perspectives of Subordinates and Leaders. Väitöskirja. University of Vaasa, Business Administration 61 Management and Organization. Universitas Wasaensis.
- Heifetz, R.A & Linsky, M. 2002. Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading. Boston: Harvard Business School Press.
- Heikkinen, H.L.T, Rovio, E. & Syrjäla, L. (toim.). 2010. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.p. Helsinki: Kansanvalitussseura.
- Helin, K. 2001. Ihmisten erilaisuus: 16 tyyppiä työelämässä. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2009. Ratkaisun taito. 1.-4.p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

- Huhtinen, P. 2002. Näkökulmia neuvotteluihin ja palavereihin. Puheviestintä Oy.
- Isaacs, W. 1999. Dialogue and the Art of Thinking. A Pioneering approach to Communication in Business and in Life. USA: Currency.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva:WSOY.
- Jung, C.G. 1971. Psychological types. New Jersey: Princeton University.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa: Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 2.p. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Järvinen, P. 2003. Onnistu esimiehenä. 3.p. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYPro.
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2.p. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2.p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauppi, U. 2001. Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet sosiaalialan organisaatioissa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan julkisjohtamisen laitos.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit: Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita Publishing Oy.
- Komu, H. 2016. Organisaatiokulttuuri hoivakodissa: Julkinen ja yksityinen hoivapalvelu toimintaympäristön ja henkilöstön vertailuna. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Grano Oy. Saatavana: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2294-6/urn_isbn_978-952-61-2294-6.pdf
- Korpiola, L. 2017. Muutoksen johtaminen: Miksi muutos tarvitsee tarinan? Luentomateriaali.

- Kultalahti, S. 2015. It's so nice to be at work: Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta, Johtamisen yksikkö. Saatavana: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kyrönlahti, E. & Hemminki, A. Pyramidiharjoitus. 2015. Luentomateriaali.
- L 738/2002. Työturvallisuuslaki. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 6.10.2017]. Saatavana: <http://www.finlex.fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Lewis, P. 1980. Organizational Communication. New York: Harper & Row.
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity: Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, M-L, & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Nederström, M. 2017. Personality Assessment and Self-other Rating Agreement: Moderators and Implications of Agreement. Väitöskirja. University of Jyväskylä. Department of Psychology. Saatavana: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/52965/978-951-39-6961-5_v%C3%A4it%C3%B6s18022017.pdf?sequence=1
- Nummi, P. 2015. Fasilitaattorin käsikirja: Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. 9.p. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi: Paremmen työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.
- Pihlajavaara, P. 2015. Eettinen organisaatiokulttuuri: Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos. Saatavana: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/47856/978-951-39-6410-8_v%C3%A4it%C3%B6s12122015.pdf?sequence=1

- Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Saatavana: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66506/978-951-44-7768-3.pdf?sequence=1>
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö: Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2011. Palaverit paremmiksi. Helsinki: Yritys kirjat.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Riivari, E. 2016. Virtues for Innovativeness: A Mixed Methods Study of Ethical Organisational Culture and Organisational Innovativeness. Väitöskirja. University of Jyväskylä. School of Business and Economics. Saatavana: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/49727/978-951-39-6630-0_vaitos20052016.pdf?sequence=1
- Routamaa, V. & Hautala, T. M. 2015. Katse naamion taa: Itsetuntemuksesta voimaa. 4.p. Vaasa: Leaded-kustannus.
- Saari, O. 2015. Aki Hintsa: Voittamisen Anatomia. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- SAK. Kilpailukyky sopimus. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.10.2017]. Saatavana: <https://www.sak.fi/ajankohtaista/neuvottelutilanne>
- Schein, E.H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3.p. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.9.2017]. Saatavana: www.stm.fi/tyohyvinvointi.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Surakka, T. (toim.). 2016. Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita.
- SWOT-analyysi. [Verkkosivu]. [Viitattu 18.9.2017]. Saatavana: www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi.

- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovaatiisuuteen. Tampere: University press.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3.p. Tampere: University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5.p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavana: www.tenk.fi
- Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.9.2017]. Saatavana: www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi.
- Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.9.2017]. Saatavana: www.ttk.fi/tyohyvinvointi.
- Uusi-Kakkuri, P. 2017. Transformational leadership and leading creativity. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Johtamisen yksikkö. Saatavana: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-749-1.pdf
- Vahtio, E-L. 2008. Pärjää palaverissa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. 2.p. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Vesa, P. 2009. Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Hoitotieteen laitos. Saatavana: <https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2005/105410Loppuraportti.pdf>
- Veripalvelun strategia. 2.8.2017. [Verkkosivu]. [Viitattu 20.8.2017]. Saatavana: www.veripalvelu.fi/veripalvelustrategia
- Veripalvelun vuosikertomus. 6.4.2017. [Verkkosivu]. [Viitattu 20.8.2017]. Saatavana: <http://vuosikertomus.veripalvelu.fi>
- Viinikainen, J. 2012. Personality and labour market outcomes. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos.

Winbolt, B. 2002. Difficult People: A Guide to Handling Difficult Behaviour. United Kingdom: Biddles Ltd.

Öystilä, S. 2017. Koulutusjohtaja. Eduta Oy. Henkilökohtainen sähköposti 7.11.2017.

LIITTEET

Liite 1. Seinäjoen Veripalvelutoimiston luottamuksen, ilon ja kehittymisen arvioinnin tulokset

LIITE 1: Seinäjoen Veripalvelutoimiston luottamuksen, ilon ja kehittymisen arvioinnin tulokset