

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. 2018. Voimavaralähtöinen työhyvinvointi ja sen kehittäminen. Teoksessa Tuomi, J. & Tarnanen P. (toim.) Työtä työhyvinvoinnin edistämiseksi: Kuusi tulokulmaa. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 11-26.

URL: <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/104-Tyota-tyohyvinvoinnin-edistamiseksi.pdf>

2 VOIMAVARALÄHTÖINEN TYÖ- HYVINVOINTI JA SEN KEHITTÄMINEN

Susanna Hyväri ja Päivi Vuokila-Oikkonen

Tiivistelmä

NYKYTYÖSSÄ KOROSTUU yksilöllistyminen, yksilönä pärjääminen ja selviytyminen. Työntekijän on hankittava monipuolista tietoa ja moninaisia taitoja. Työn vaatimukset ovat myös henkilökohtaistuneet. Yksilöiden ajatellaan olevan vastuussa omasta menestymisestään ja epäonnistumisestaan kuten myös rajojen asettamisesta omalle työlle. Työhyvinvointi on usean eri tekijän summa. Se syntyy pääasiassa työn arjessa. Arkea parantamalla on mahdollista lisätä työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin voimavaramallia kuvataan useissa työyhteisöissä kokeiltujen ja arvioitujen valmennusprosessien perustalta. Voimavaralähtöistä ajattelua ja menetelmiä peilataan työelämän haasteisiin. Hyvinvointia edistävä toiminta on läpileikkaavaa ja pitkäjänteistä. Se kohdistuu esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen. Artikkelissa kuvataan voimavaralähtöinen ja ratkaisuihin pyrkivä työhyvinvoinnin valmennusprosessi. Voimavarakeskeisen työskentelyn tavoitteena on löytää yksittäisten työntekijöiden ja koko työyhteisön mahdollisuuden toimia aktiivisesti ja tavoitteellisesti työhyvinvoinnin edistämiseksi. Voimavaramallissa työyhteisö saa välineitä kasvu- ja oppimisprosessiin. Työskentelyn kohteena voivat olla työkäytännöt, työhön liittyvät asenteet, oma persoona, työntekijöiden keskinäisen tuen muodot.

I Johdanto

Työhyvinvointia koskevien kysymysten taustalla on työelämään kohdistuvat moninaiset muutospaineet. Talouden ja tuotannon murrokset muuttavat työnteon rakenteita ja edellytyksiä. Yhä useampi niin yksityinen kuin julkinen organisaatio joutuu pohtimaan toimintatapojaan ja hakemaan kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta sekä valmiudesta tuottaa uusia innovaatioita (Manka & Manka 2016). Uudet talouden ja tuotannon vaatimukset heijastuvat monin tavoin työn tekemisen tapoihin. Digitalisaatio ja nopeasti kehittyvä teknologia edellyttää työntekijöiltä kykyä omaksua monipuolista tietoa ja moninaisia taitoja. Työn vaatimukset myös henkilökohtaistuvat, kun uusien asioiden omaksuminen on kiinni kyvystä orientoitua tehtäviin ajallisesti ja paikallisesti sekä hyödyntää erilaisia tiedon ja



viestinnän muotoja (Julkunen 2008). Yksilöiden ajatellaan olevan vastuussa omasta menestymisestään ja epäonnistumisestaan kuten myös rajojen asettamisesta omalle työlle. Nykytyössä korostuukin helposti yksilönä pärjääminen ja selviytyminen.

Työhyvinvointi on usean eri tekijän summa. Se syntyy pääasiassa työn arjessa. Työn tekemisen ja työyhteisöissä toimimisen arkea parantamalla on mahdollista lisätä työhyvinvointia. Diakonia-ammattikorkeakoulun toteuttamaa työhyvinvoinnin voimavaramallia on kehitetty erityyppisissä ja -kokoisissa organisaatioissa ja työyhteisöissä. Valmennukseen on osallistunut myös yksi kunnan organisaatio johdosta lähiesimiehiin ja työntekijöihin. Työhyvinvointiin vaikuttavia työkäytäntöjä on kehitetty valmennuksissa, jotka ovat kohdistuneet organisaatiosta valittuihin työryhmiin tai yksittäiseen työtiimiin. Tällöin on päästy paneutumaan päivittäin tai viikoittain vuorovaikutuksessa olevien työntekijöiden työkäytäntöjen haasteisiin ja kehittämistarpeisiin.

Valmennusten suunnittelua ja toteutusta kuvataan jatkossa useissa työyhteisöissä kokeiltujen ja arvioitujen valmennusprosessien näkökulmasta. Voimavaralähtöistä ajattelua ja menetelmiä on tärkeää peilata työorganisaation käytännöistä ja työntekijöiden kokemuksista esiin tuleviin haasteisiin. Parhaimmillaan hyvinvointia edistävä toiminta on läpileikkaavaa ja pitkäjänteistä. Se on mahdollista kohdistaa esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, -yhteisöön, -prosesseihin tai johtamiseen. Työyhteisöön kohdistuva valmennusprosessi voi antaa lähtökohdan ja suunnan selkeyttää työntekijöille ja esimiehille, mistä juuri heidän työssään on kysymys. Lisäksi yhteistoimintaa ja työtapoja voidaan kehittää työssä viihtymisen, työssä jaksamisen ja työstä innostumisen suuntaan. Voimavara- ja ratkaisukeskeisessä työskentelyssä pyritään löytämään yksittäisten työntekijöiden ja koko työyhteisön mahdollisuudet toimia aktiivisesti ja tavoitteellisesti työhyvinvoinnin edistämiseksi (Hyväri ym. 2017).

Artikkelin tavoitteena on kuvata voimavara- ja ratkaisukeskeisen työhyvinvoinnin kehittämistä, jota kutsutaan voimavaramalliksi. Se on syntynyt työyhteisöissä toteutettujen työhyvinvointivalmennusten tuloksena. Lopussa pohdimme sen soveltuvuutta eri työyhteisöissä. Valmennukseen osallistui yrityksiä, kuntia, seurakuntia ja ammattijärjestö. Työyhteisö saa kehittämisprosessissa välineitä kasvu- ja oppimisprosessiin. Työskentelyn



kohteena voivat olla työkäytännöt, työhön liittyvät asenteet, oma persoona ja työntekijöiden keskinäisen tuen muodot.

2 Voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin tausta ja malli

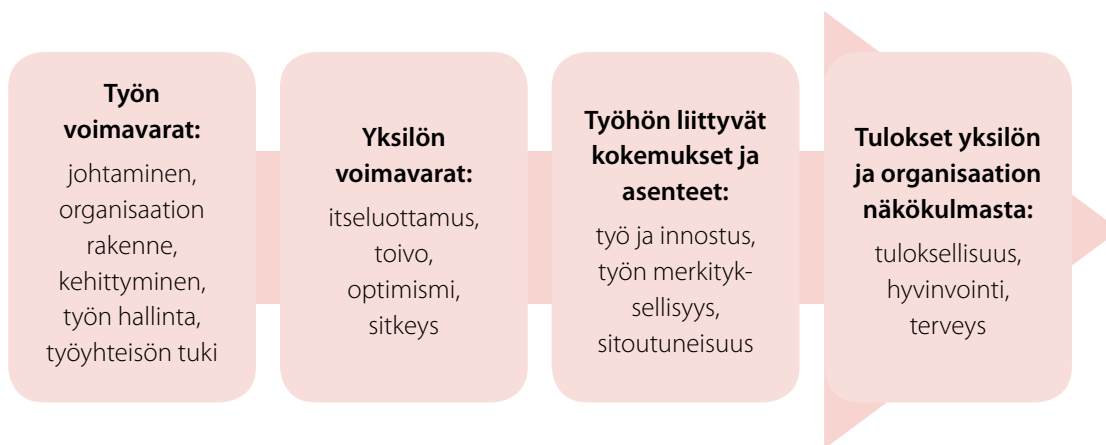
Työhyvinvointia on tutkimuskirjallisuudessa käsitelty laajasti. Tutkimuksen voi sanoa alkaneen lääketieteellisestä fysiologisen stressin tutkimuksesta 1920-luvulla. Kohteena oli tuolloin yksilö. Stressin uskottiin syntyvän fysiologisena reaktiona erilaisiin kuormittaviin tekijöihin kuten meluun, kylmään ja fyysisesti kuormittaviin tekijöihin. Kielteisten tuntemusten katsottiin edeltävän fysiologisia reaktioita ja johtavan ennen pitkään sairauksien kehittymiseen. Työhyvinvoinnin stressimallit jättävät tarkastelun ulkopuolelle työn organisoimisen, työntekijän ja työyhteisön aktiivisen toimijuuden. (Manka & Manka 2016.)

Työsuojelussa työhyvinvointia määritellään työntekijän fyysiseksi ja psyykkiseksi olotilaksi, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Työterveyslaitoksen koordinoimassa hankkeessa työhyvinvoinnin käsitettä laajennettiin kolmella eri versiolla. Voimavaralähtöistä ajattelua lähimpänä on jäsenyys, jossa työhyvinvointi ymmärretään työntekijän ja työyhteisön jakamana kokemuksena (Anttonen & Räsänen 2009). Hyvinvointiin vaikuttaa se, miten turvallista, terveellistä, hyvin johdettua ja hyvin organisoitua työ on sekä miten tehokkaasti muutoksia työssä hallitaan. Olennaista on, minkä tasoisen tuen työyhteisö antaa jäsenilleen sekä miten merkityksellisenä ja palkitsevana työntekijät pitävät työtä ammattitaito- ja tuottavuusvaatimukset huomioon ottaen.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on viime vuosina siirrytty ongelmälähtöisyydestä työhyvinvoinnin kehittämiseen ja myönteisten voimavarojen korostamiseen. Positiivisen psykologian kärkinimi Martin Seligman (2008) siirtyi 1990-luvulla tutkimaan myönteisen ajattelutavan oppimisen ehtoja. Hänen mukaansa hyvinvointia ja onnellisuutta voidaan vahvistaa tunnistamalla ja käyttämällä hyväksi ihmisissä jo valmiina olevia vahvuuksia ja luonteenpiirteitä, kuten ystävällisyyttä, itsenäisyyttä, huumoria ja optimismia.

Työhyvinvoinnin voimavaralähtöisessä mallissa (Kuvio 1) etsitään tukea ja positiivista prosessia edistäviä tekijöitä työn tekemisen tavoista, työyhteisöstä ja yksilöiden toiminasta.





Kuvio 1. Voimavaramalli (Christensen 2008.)

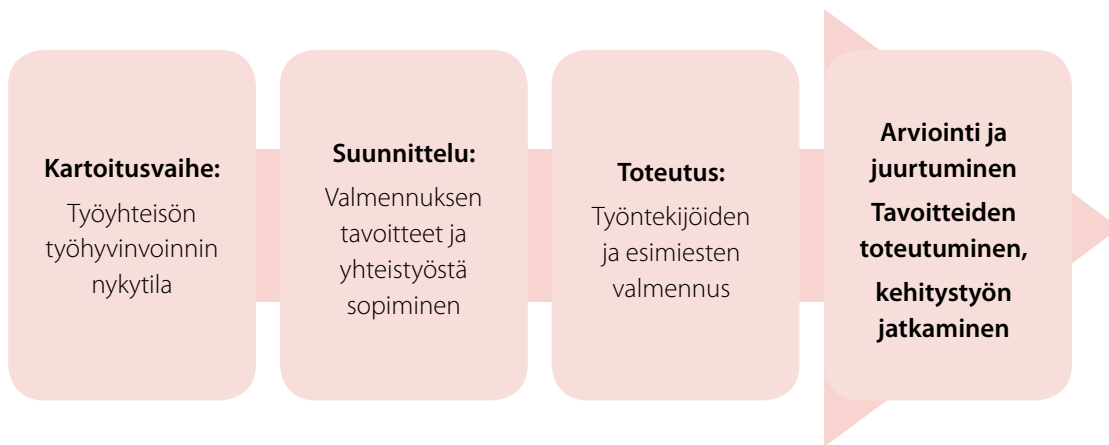
Tärkeää voimavaramallissa on esimiesten antama tuki, innovatiivinen ilmapiiri ja työn hallinta. Aktiivisuuteen työssä sisältyy vaikuttamisen ja kehittämisen mahdollisuus, ennustettavuus ja roolien selkeys. Yksilöille tärkeää ovat kokemukset tehokkuudesta, optimistinen ja toiveikas asenne työhön. Lisäksi ryhmän voimavaroja lisäävät työryhmien ja tiimien keskinäinen yhtenäisyys, työntekijöiden vertaistuki sekä mahdollisuus autonomiaan (Hyväri 2016).

3 Voimavaravalmennuksen lähtökohdat ja prosessi

Voimavaravalmennuksen lähtökohta on työyhteisön vahvuuksien ja erilaisen osaamisen kartoittaminen ja vahvistaminen. Voimavara- ja ratkaisukeskeisyys liittyvät valmennuksessa toisiinsa. Ratkaisukeskeisyys tarkoittaa, että työn tekemiseen liittyvät pulmat tunnistetaan ja niihin etsitään ja kokeillaan erilaisia muutos- ja ratkaisumalleja. Lisäksi hyödynnetään työntekijöitä osallistavia työelämän tutkivan kehittämisen menetelmiä, jossa käytetään ilmiöiden dokumentointia ja reflektointia. (Kim Berg 2005, Keskitalo ym. 2015, Vuokila-Oikkonen & Hyväri 2015). Valmennus räätälöidään kunkin työyhteisön tarpeiden mukaan. Valmennus tapahtuu työpajatyöskentelynä, jossa hyödynnetään osallistavia ja toiminnallisia menetelmiä. Voidaan esimerkiksi kokeilla jotain työtä helpottavaa toimintamallia, jota osallistujat testaavat. Valmennuksessa uutta toimintamallia työstetään yhdessä eteenpäin.

Valmennuksen prosessi (Kuvio 2) perustuu työyhteisön eri toimijoiden – johdon, esimiesten ja työntekijöiden – ja työhyvinvointivalmennuksesta vastaavien henkilöiden yhteiskehittämiseen. Valmennuksen koko prosessi etenee työyhteisön työhyvinvoinnin tilan kartoituksesta työhyvinvointia tukevien käytäntöjen arviointiin ja juurruttamiseen.





Kuvio 2. Valmennuksen prosessi.

Yhteiskehittämisessä lähtökohtana on kehittämisen kannalta keskeisten toimijoiden tasavertainen osallistuminen. Samalla tehdään osallistumisen hyötyjä näkyväksi ja tuodaan esille, kuinka monipuolinen osallistuminen mahdollistaa erilaisten näkemysten hyödyntämisen. Tarkoitus on alusta alkaen ymmärtää työyhteisön nykytilaan ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä mahdollisimman monipuolisesti, erityisesti korostuu voimavarat ja onnistumiset.

Työhyvinvoinnin kehittäminen etenee työorganisaation nykytilan jäsentämisestä kohti koko työyhteisöä tai esimerkiksi sen yhtä tai useampaa työtiimiä koskevaksi tavoitteiden asetteluksi. Kehittämistyön vaihteellisuus vahvistaa työyhteisön oppimisprosessia, jossa tavoitteiden jäsentäminen, toiminta ja toiminnan tulosten arviointi seuraavat toisiaan. Samalla työhyvinvoinnin kehittämisen eri ulottuvuudet kuten työn rakenteelliset tekijät, johtaminen, työntekijöiden voimavarat ja asenteet tulevat reflektoiduksi ja jaetuksi. Valmennuksessa mitään ei oteta annettuna tai valmiina, vaan kyse on monivaiheisesta ja tasoisesta prosessista. Työskentelyn sisältöjä ei muotoilla ennakkoon, vaan ne syntyvät valmennusprosessin kuluessa niistä tarpeista, toiveista ja pyrkimyksistä, joita työyhteisö tuo tapaamis-kerroissa esille.

3.1 Työhyvinvoinnin nykytilan kartoittaminen ja yhteissuunnittelu

Työhyvinvoinnin tilaa koskevan kartoituksen tavoitteena on työyhteisön nykyisen vaiheen ymmärtäminen. Selvittelyssä hyödynnetään työyhteisöstä tehtyjen työhyvinvointikyselyjen ja -kartoitusten tuloksia, henkilöstöraportteja henkilöstön ikärakenteesta, sairaspöissaoloista ja eläköityvien määrästä (Taulukko 1&2). Myös erilaiset työyhteisöön vaikuttavat rakenteelliset tekijät voidaan nostaa keskusteluun, kuten työntekijöiden vaihtuvuus, toiminnan taloudellisissa ehdoissa tai organisaatiossa tapahtuneet muutokset. Kartoitusvaiheessa voidaan myös tutustua työympäristöön, työvälineisiin ja tehdä osallistuvaa havainnointia työn arjesta ja haastatella työntekijöitä. Esimerkiksi Muhoksen kunnassa työyhteisön kehittämistoiminnan yhteydessä tutustuimme työn arkeen havainnoimalla yksikön toimintaa sen arjessa (Hyväri ym. 2017.) Haastattelimme yhteisessä taukotilassa olevia työntekijöitä ja tutustuimme kahden eri osaston työ- ja toimintatiloihin. Lisäksi olimme mukana seuraamassa hoitotyötä ja keskustelimme työntekijöiden sekä asukkaiden kanssa heidän arjestaan asumispalveluyksikössä.

Kartoitusvaiheen yhteissuunnitteluun on mahdollista ottaa mukaan myös työyhteisön edustajia johdosta työntekijöihin. Kaikkien osapuolten osallistuminen ei aina ole mahdollista, mutta silloin esimerkiksi työntekijöiden näkemyksiä voi kuulla tutustumiskäynneillä. Tärkeintä on, että syntyy yhteinen näkemys, mihin tavoitteisiin työhyvinvoinnin kehittämistyöllä tähdätään ja mitkä ovat ne konkreettiset tarpeet, joihin halutaan vastata. Yhteissuunnittelun tulokset kirjataan selkeiksi tavoitteiksi ja tehdään sopimus valmennuksen toteutuksen aikatauluista. Valmennuksen tavoitteet voivat olla tässä vaiheessa vielä suhteellisen yleisellä tasolla.

Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen heti kartoitusvaiheessa on olennaisen tärkeä (Vuokila-Oikkonen 2016.) Varsinkin johdon rooli on tässä keskeinen. Aina ei ole helppoa kertoa ulkopuolisille kouluttajille työyhteisön sisäisistä ristiriidoista ja jännitteistä. Saattaa syntyä tilanne, jossa halutaan tulkita heikkoja työhyvinvointikartoitusten tuloksia paremmin kuin todellisuus on. Syntyy ikään kuin organisaation ”onnellisuusmuuri”, joka estää motivaation syntymistä kehittämistyöhön. On myös mahdollista, että kartoitusvaihe mielletään organisaation julkisuuskuvan tai brändin esille tuomiseksi, jolloin työhyvinvoinnin kehittämiskohteita ei haluta tai osata tuoda esiin.



Taulukko 1. Työhyvinvoinnin kartoitusvaiheen osa-alueet.

Työhyvinvoinnin kartoitusvaihe	
Tavoite	Syntyy ymmärrys työhyvinvoinnin tilasta organisaation tasolla ja valmennuksen tarpeista sekä tavoitteista.
Toimijat	Johto, esimiehet, työntekijät tai heidän edustajansa.
Tehtävät	Työhyvinvointia koskevien dokumenttien esim. henkilöstökyselyn tulosten kokoaminen ja niistä keskusteleminen. Eri toimijoiden näkemysten kirjaaminen työhyvinvoinnin nykytilasta ja kehittämistarpeista. Aiesopimus valmennuksesta. <i>Esimerkki yhden kunnan kartoitusvaiheen tuloksista</i> (Taulukko 2.)
Alustavat tavoitteet ja sopiminen valmennuksen toteutuksesta	Tapaaminen johdon kanssa. Valmennuksen tarpeesta ja tavoitteesta sopiminen. Valmennus voi kohdistua organisaatiossa tapahtuneisiin muutoksiin ja siitä nouseviin vaateisiin: niiden vaikutukset henkilöstöön ja muutoksesta syntyneet vaatimukset organisaation johdolle, erilaisten työkuluttuuriin yhteensovittamisen pulmat sekä työtehtävissä ilmenneet haasteet.

Taulukko 2. Esimerkki yhden kunnan kartoitusvaiheen tuloksista.

Toimivaa	Kehittämistä vaativaa
Palautteen antaminen, voidaan sanoa tehdäänkö näin, huumoria mukaan, Positiivisen (lisääntynyt) ja motivoiva negatiivisen palautteen vastaanottaminen Työtavoista puhutaan ääneen: menipä päivä hyvin / olipa mukava työpäivä	Positiivisen palautteen vastaanottaminen
Tiedon kulku, raportointi: tussitaulu helpottaa tiedonkulkua, paperi	Tiedon siirtämiseen käytettävä aika Mitä pitää tapahtua, että päästään 7 minuuttiin
Yhteiset pelisäännöt	Kirjaa oman asukkaan päivän kulun, yksi havainto asukkaan omasta tarpeesta tai taustasta
Luovuus: erilaisuus, asukkaan ympäristö ja sen hyödyntäminen asukkaan tarpeiden mukaan, luovuus sisältää huumorin, huomioidaan asukkaan tunteminen. Luovuus suhteessa realiteetteihin, vastuu ja sallivuus	Luottamus, että asiat hoituu Tehdään mitä on sovittu, Mikä on asukkaan näkökulmasta tärkeää?



3.2 Valmennuksen tarkennetut tavoitteet ja niistä sopiminen

Valmennusten tarkemmat sisällöt ja tavoitteet rakentuvat ensimmäisen yhteisen työskentelyn tuloksena (Taulukko 3). Tärkeää on, että kaikki osallistujat voivat tuoda näkemyksiään monipuolisesti esille, jolloin korostuu moniäänisyys. Usein ensimmäinen valmennuskerta tuo näkyviin työntekijöiden hyvinkin erilaisia käsityksiä siitä, mikä työhyvinvoinnin tilanne työpaikalla on. Saattaa myös olla, että näkemykset pulmallisiksi koetuista asioista ovat yhteisesti jaettuja, mutta syyt ja selitykset ongelmille ovat hyvin erilaisia. Valmennuksen kannalta on olennaista, että kaikkien ajatuksia ja mielipiteitä kuullaan tasapuolisesti.

Työntekijöiden ja työyhteisön työhistorian tarkastelu auttaa ymmärtämään työhyvinvointiin vaikuttaneita muutos- ja kehityskulkuja. Menneiden vaiheiden tarkastelun avulla saadaan välineitä yhteisen ymmärryksen luomiseen ja tulevaisuuden vision luomiseen. Työyhteisön historiaa on mahdollista avata esimerkiksi aikajana työskentelyllä, jossa osallistujat asettuvat siihen kohtaan aikajanaa jolloin he ovat aloittaneet työnsä organisaatiossa. Jokainen kertoo vuorollaan työntekeksen tavoista ja työhyvinvoinnin tekijöistä, jotka ovat olleet keskeisiä organisaation eri vaiheissa.

Ensimmäinen valmennuskerta päättyy työhyvinvointia edistävien pienimuotoisten kokeilujen suunnitteluun ja tehtävien määrittelyyn, jotka tapahtuvat käytännön työssä. Välitehtävät ovat hyödyllisiä, koska ne jatkavat prosessia käytännön työn tasolle. Käytännön työssä kokeillaan ja muutetaan toimintaa siihen suuntaan kuin valmennuksessa sovittiin (Vuokila-Oikkonen 2012, Vuokila-Oikkonen & Hyväri 2015). Kun asetetut tavoitteet konkretisoituvat selkeästi rajatuiksi kokeiluiksi, syntyy tahtotila ja kokemus, että työhyvinvointia edistäviä muutoksia voidaan tehdä etenemällä pienin askelin kohti päämäärää.



Taulukko 3. Valmennuksen aloitus.

Valmennuksen aloitus	
Tavoitteet	Saadaan näkemys työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Ymmärretään valmennuksen prosessiluoteisuus. Syntyy me- tunne, halu aikaan saada muutoksia ja sopimus yhteistyöstä (Vuokila-Oikkonen 2016.)
Toimijat	Työyhteisö, työtiimi, esimiehet/ johto
Tehtävät	Organisaation ja työntekijöiden historian tarkastelu, työhyvinvoinnin määrittely organisaation näkökulmasta, tavoitteet valmennukselle. Tehdään sopimuksia muutokseen liittyen. Päätetään kokeiluista, joita testataan työyhteisössä.
Yhteenveto	Syntyy visio, tavoitetila ja toimenpiteitä. Toimenpiteitä kokeilemalla voidaan ratkaista työhyvinvointiin liittyviä ongelmia.

3.3 Työkäytäntöjen kehittäminen ja esimiesten valmennus

Valmennuskertojen määrä sovitaan etukäteen. Muutamat työyhteisöt halusivat jatkaa työskentelyä sovittujen työpajapäivien jälkeen. Tavallisesti valmennusten kesto oli kolmesta neljään tapaamiskertaa (Taulukko 4). Työkäytäntöjen kehittämistä ajatellen kolme tapaamiskertaa muodostaa prosessin, jossa ensimmäisellä kerralla asetetaan tavoitteita ja sovitaan kokeiluista. Toisella kertaa selvitetään kokemuksia kokeiluista ja suunnitellaan seuraavat toimenpiteet ja kokeilut. Kolmas kerta on kehittämistyötä arvioiva ja uusia tavoitteita asettava. Eri kerroilla sovitut tehtävät pitivät sisällään myös sopimuksen kokeilujen dokumentoinnista. Dokumentaatiota toteutettiin esimerkiksi kirjaamalla ylös kokemuksia tai luomalla malleja työtehtävien uudenaikaisesta toteuttamistavasta.



Taulukko 4. Valmennuksen aikana toteutuvan kehittämisen osa-alueet.

1. Valmennukset 2–3/4	
Tavoitteet	Kootaan yhteen työyhteisössä tehtyjä kokeiluja, kerätään kokemuksia ja arvioidaan tuloksia
Toimijat	Koko työyhteisö, esimiehet ja johdon edustajat.
Ehdot	Valmennukseen osallistuvat ovat tehneet sovittuja asioita arkityössään, ovat valmiit jakamaan niitä ja ratkaisemaan edelleen.
Tulokset	Syntyvät ratkaisuja, joiden avulla työhyvinvointi lisääntyy.

Lähiesimiehet osallistuivat pääsääntöisesti kaikkiin työpajapäiviin. Tämä osoittautui valmennusten onnistumisen ja tulosten saavuttamisen kannalta erittäin tärkeäksi. Esimerkiksi erilaisten kokeilujen toteuttaminen ja niihin liittyvistä tehtävistä ja työnjaoista oli helppo sopia, kun esimieheltä saatiin muutuskokeiluihin hyväksyntä ja tukea. Usein kokeilujen toteuttaminen edellyttää, että työajasta on mahdollista irrottaa aikaa sovittujen tehtävien tekemiseen. (Vuokila-Oikkonen ym. 2016)

Yhdessä valmennuksessa esimiehille ja johdolle järjestettiin oma erillinen työpajapäivä (Taulukko 5), jossa käsiteltiin ensimmäisellä tapaamiskerralla asetettuja tavoitteita koko työyhteisölle. Esimiesten ja johdon erillinen valmennus on tarpeen erityisesti silloin, kun työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät vaihtelevat organisaation eri toimialueilla. Yleisiä koko työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on tarkasteltava eri työntekijäryhmien näkökulmasta. Esimiehille ja johdolle suunnatussa valmennuskerrassa korostettiin itsenäisen ja omatoimisen työotteen merkitystä eri työntekijäryhmien työssä. Osittain tämä teema toi esille myös esimiestyön kuormittavuuden. Kun eri työntekijäryhmien työtehtävissä on paljon muutoksia ja toimenkuvat eivät ole kovin selkeitä, esimiestyön vaatimukset kasvavat.



Taulukko 5. Esimiehille ja johdolle suunnatun valmennuksen osa-alueet.

Esimiesten johdon valmennus	
Tavoite	Johdon tukeminen työhyvinvoinnin edistämässä
Toimijat	Johto ja esimiehet
Ehdot	Johto kokee tarpeen valmennukseen työyhteisön valmennusprosessin aikana.
Kuvaus	Syntyy ratkaisuja, joiden avulla johtajuus ja esimiestyön hyvät käytännöt työhyvinvoinnin edistämässä jäsentyvät ja konkretisoituvat.

3.4 Työhyvinvointia edistävien käytäntöjen arviointi ja juurtuminen

Valmennuksista kerättiin palautetta ja palautteena osallistujat kuvasivat kokemusta valmennuksesta esimerkiksi seuraavasti: *”Prosessi on ollut hyvää, vuosia on ollut paha olo ja nyt ollaan menty eteenpäin”*. Tärkeänä koettiin myös, että puhutaan siitä, mistä pitääkin, prosessi etenee ja valmennus on konkreettista: *”On menty tehokkaasti asiaan, pidetty kiinni suunnasta ja prosessista, työskentely on ollut tarpeeksi konkreettista.”* Lisäksi työyhteisön ulkopuolelta tulevat valmentajat ovat merkityksellisiä: *”Ulkopuolelta työyhteisön tulevat kouluttajat ovat olleet hyviä”*. Työntekijöiden kokemuksen mukaan tärkeää on saada toimia yhdessä ja keskustella tasavertaisesti: *”Tiiminä on oltu yhdessä ja keskusteltu tasavertaisina”*.

Voimavaravalmennuksen viimeisellä kerralla kootaan yhteen saavutetut tulokset ja arvioidaan eri kokeiluista syntyneitä kokemuksia sekä tuloksia (Taulukko 6). Tärkeää on, että tuloksia käsitellään mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja konkreettisesti, joka helpottaa työkäytäntöihin liittyvän jatkokehittämisen ja juurruttamisen. Yhdessä valmennuksen kohdeorganisaatiossa toivottiin työpajatyöskentelyn jatkumista juuri työkäytäntöjen muutosten varmistamiseksi. Viimeisen varsinaisen valmennuskerran jälkeen sovittiin kaksi uutta tapaamista puolen vuoden päähän. Näillä valmennuskerroilla käytiin läpi uusien työkäytäntöjen juurruttamisen haasteita ja niihin liittyviä mahdollisia ratkaisumalleja.



Taulukko 6. Valmennusten tulosten juurruttamisen osa-alueet.

Juurtumisen varmistaminen	
Tavoite	Valmennusprosessin aikana saatujen työhyvinvointiin liittyvien ratkaisujen juurtuminen osaksi toimintaa.
Toimijat	Organisaation työntekijät johto/esimiehet mahdolliset sidosryhmät esim. palvelukodin asukkaiden omaiset.
Ehdot	Uusien ratkaisujen juurtumisessa käytäntöön tarpeellisuus todetaan ja siihen voidaan sopia valmennustapaaminen. Syntyneitä muutosta dokumentoidaan ja koko prosessin ajan huolehditaan muutoksen kokeilemisesta ja arvioinnista käytännössä.
Kuvaus	Valmennuksen sisältö rakentuu prosessin aikana syntyneiden ratkaisujen toimivuuden tarkastelusta toiminnallisesti ja yhteistoiminnassa.

4. Voimavaramalli työhyvinvoinnin kehittämisessä

Artikkelissa on kuvattu voimavaramalli työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kehittämisen aikana ja sen tuloksena mukana olleet työyhteisöt saivat välineitä tarkastella ja kehittää työtään omista lähtökohdistaan. Valmennuskertojen tavoitteena oli tehdä näkyväksi työhön liittyviä pulmakohtia ja löytää niihin ratkaisuja. Työntekijät ja esimiehet kokeilivat erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja konkreettisissa työtilanteissa. Lisäksi valmennuksissa arvioitiin kokeilujen toimivuutta työyhteisöjen uusina käytäntöinä. Tärkeää oli saada kokemuksia muutosten, myös pienten, vaikutuksista työhön ja työhyvinvointiin. Parhaimmillaan valmennus käynnisti muutosprosessin työn kehittämisessä. Juurtumisen merkitystä korostettiin työkäytäntöjen muutoksessa. Parhaimmillaan valmennusprosessin tulosten vaikutusten arviointi ja työn edelleen kehittäminen osana työhyvinvointia jää työyhteisön osaamiseksi. Työyhteisöt, jotka halusivat tehdä kehittämistä näkyväksi toimintaympäristössään, saivat siitä myös laajemmin positiivista palautetta.

Kehittämistyössä tarkastelun kohteena olivat laajasti työelämä ja sen eri ulottuvuudet. Juha Siltalan (2004) 'Työelämän huonontumisen lyhyt historia' kuvataan työn muutosta: ennen lamaa (vuonna 1992) oli tärkeää, että työt saatiin valmiiksi, työilmapiiriä kuvattiin leppoisaksi ja työstä nautittiin. Nykyään työelämässä korostuu tehokkuus, jossa "heikoin lenkki ää-



nestetään ulos”. Yhä harvempi voittaa ja useimmat häviävät. Aikaisemmin työ vahvisti identiteettiä. Nykyään tulisi olla koko ajan enemmän ja muuta kuin on ja työn suorittamiseen ei olla tyytyväisiä. Ihmiset kokevat stressiä, uupumusta ja masennusta. Edellä mainituista on tullut kansansairauksia. Artikkelissa kuvatussa työhyvinvoinnin kehittämisessä tuloksena mahdollistettiin työntekijän identiteetin vahvistuminen. Työntekijät ovat itse työnsä parhaita asiantuntijoita ja kehittäjiä. Usein kuulee myös sanottavan, että tärkeää on tulla kuulluksi omassa työssään. Tässä kehittämishankkeessa työntekijän kuulluksi tuleminen oli avain muutokselle.

Artikkelissa kuvattu valmennusprosessi tuo yhden prosessin ja menetelmän työhyvinvoinnin kehittämiseen. Prosessin kesto suunniteltiin yhdessä tilaajan kanssa. Kokemuksemme mukaan 3–6 kertaa on sopiva määrä. Yksi valmennus kerta kestää 4–6 tuntia ja mukana on koko työyhteisö; työntekijät, esimiehet ja johto. Mikäli johto ei ole koko prosessin aikana mukana, on olennaista, että he ovat mukana ensimmäisellä ja viimeisellä kerralla. Johdon mukana olo varmistaa muutoksen mahdollisuutta (Vuokila-Oikkonen ym. 2016).

Työhyvinvointivalmennus perustuu ratkaisu- ja voimavarakeskeisyyteen. Ratkaisukeskeisyyden näkökulmasta nojaututaan seuraaviin taustaoletuksiin. Ihmisillä on kykyjä ja taitoja ratkaista ongelmia ja luoda uusia ratkaisumalleja. Tavoitellun tuloksen hahmottaminen on avain tulevaisuuteen. Valmennuksessa rakennetaan yhdessä toivottava tulevaisuus ja tavoitteet. Tämän hetken ja tulevaisuuden mahdollisuudet eivät ole riippuvaisia menneisyyden tapahtumista. Menneisyyttä voidaan tarkastella voimavaranäkökulmasta ja positiivisista työhön liittyvistä tapahtumista, joita voidaan hyödyntää muutoksessa. Artikkelissa kuvattu jana-työskentely on esimerkki siitä. Ihmisten erilaisuus on hyödyllistä ja toivottavaa. Se luo parhaimmillaan moniäänisyyttä myös ratkaisujen suhteen. Ratkaisupuhe luo ratkaisuja ja siten ongelmapuhe luo uusia ongelmia. Tärkeää on muistaa, että tavoiteltu tulevaisuus, siis työssä tapahtuva muutos, on jo monelta osin olemassa. Tulevaisuus ei tule itsestään, vaan se luodaan yhteisellä tekemisellä. Siten tarvitaan prosessi ja tietoista työskentelyä tavoitteen saavuttamiseksi. Artikkelissa kuvattua prosessia voidaan näin hyödyntää työikäntöjen muutoksessa. Prosessi, jossa työtä tarkastellaan työssä ja valmennuksessa varmistaa muutosta ja työn kehittämistä (Vuoki-



la-Oikkonen & Pätynen 2017). Olennaista on luottaa siihen, että ihmisillä ja organisaatioilla on enemmän voimavaroja kuin he itse olettavat (Keskitalo & Vuokila-Oikkonen 2018).

Kuvatussa valmennusprosessissa sitouduttiin näkemyksiin siitä, että ratkaisu- ja voimavaravalmennuksessa syntyneet muutokset luovat parhaimmillaan menestyvän työyhteisön piirteitä. Menestyvässä työyhteisössä on luotu toimivat työkäytännöt, jonka seurauksena toiminnan tulos on laadukasta. Työntekijät myös kokevat työssään arvostusta ja viihtyvät työyhteisössä. Jokainen työntekijä tekee työnsä hyvin, on vastuullinen sekä kehittää työtään ja työympäristöään yhdessä muiden kanssa. Hyvässä työyhteisössä jokainen tukee toinen toistaan ja kaikkien osaamista hyödynnetään. Jokaisella työyhteisöön kuuluvalla on mahdollisuus osallistua työtä, sen tavoitteita ja suuntaa koskevaan keskusteluun. Ristiriidat ratkaistaan viipymättä. Pelisäännöt on sovittu yhdessä ja niitä noudatetaan. Esimies käy aitoa vuoropuhelua työyhteisönsä kanssa ja huolehtii, että fyysiset ja psyykkiset olosuhteet ovat sellaisia, että ne tukevat sujuvaa työntekoa. (Rauramo 2013.) Ratkaisu- ja voimavara valmennus kohdistui tässä kehittämishankkeessa konkreettisiin asioihin työyhteisössä, jolloin muutos tuotti työnkehittämistä. Siten voidaan todeta, että työhyvinvoinnin kehittäminen on osa työnkehittämistä ja päinvastoin (Hyväri ym. 2017).

Vaikka työ ja sen tekijät ovat muuttuneet ja työelämään tulee uudet sukupolvet, johtajuudelta edellytetään muutosta. Autoritaarisesta johtamisesta siirrytään jaettuun ja voimaannuttavaan johtamiseen. Johtaja ja koko työyhteisö ovat merkittäviä työn merkityksen ja tuloksen näkökulmasta. Verkostomainen toiminta edellyttää tavoitteellisuutta ja luottamukseen perustuvaa keskusteluyhteyttä. Dialogin merkitys, joka tarkoittaa kuuntelemista, puhumista ja moniäänisyyttä, korostuu (Manka & Manka 2016). Tärkeää on, että esimiehet ja johto olivat mukana valmennuksessa. Siten johto ja esimiehet olivat yhdessä luomassa toivottua muutosta työyhteisöön- ja työn tekemiseen (Vuokila-Oikkonen ym. 2016).

Kokemuksemme mukaan joissain tapauksissa tarvitaan johdolle oma valmennus, kuten yhdessä kunnassa tehtiin. Johtamiselle valmennus tuo välineitä tiedolla johtamiseen. Tietojohdamisella viitataan silloin Sitran (2014) määritelmään, jossa tietojohdamisella tarkoitetaan prosesseja



ja käytäntöjä, joiden avulla tietoa kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään organisaation sisällä sekä organisaatioiden välisessä kommunikoinnissa. Jalostetun tiedon avulla pyritään luomaan arvoa, jota käytetään hyväksi päätöksenteossa. Tietojohdaminen on strategisen johtamisen tuki, ja strategista tietojohdamista ohjaavat organisaation pitkän aikavälin tavoitteet. Tavoitteiden perusteella määritellään johdon tietotarpeet. Tietotarpeiden pohjalta määritellään käytännöt ja prosessit, joiden avulla tarvittavat tiedot pystytään hankkimaan ja jalostamaan johdon tarpeiden mukaisesti.

Voimavara- ja ratkaisukeskeinen työhyvinvoinnin kehittäminen keskittyy työntekijöiden keskinäisten vuorovaikutussuhteiden parantamiseen ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen. Täten lähestymistapa soveltuukin erityisesti sellaisiin työorganisaatioihin, joissa yhteistyö ja yhdessä tekeminen on olennainen osa käytännön työtehtäviä. Palvelutuotteita tarjoavat organisaatiot joutuvat hyvin usein jatkuvasti kehittämään ja muokkaamaan palvelujensa sisältöjä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Tämä edellyttää organisaatiolta ja työtiimeiltä kykyä ratkaista joustavasti ja nopeasti erilaisia haasteellisia ja monimutkaisia palvelutuotteisiin liittyviä kysymyksiä.

Lähdekirjallisuus:

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Christensen, M. 2007. Positive Factors at Work. The First Report of the Nordic Project.

Hyväri, S. 2016. Vertaistuki, yhteisöllisyys ja työhyvinvointi. Teoksessa: R. Gothóni, S. Hyväri, M. Kolkka & P. Vuokila-Oikonen (toim.) Osallisuus yhteiskunnallisena haasteena – Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 2. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Hyväri, S., Pulkkinen, P. & Vuokila-Oikonen, P. 2017. Voimavaralähtöinen työ vanhuspalveluissa Ratkes 2/2017, 18–23.

Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.

Keskitalo, E. & Vuokila-Oikonen, P. 2018. Voimavaralähtöisyys sosiaalisen kuntoutuksen viitekehyksenä. Teoksessa H. Kostilainen & A. Nieminen (toim.) Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia. Diak Työelämä 13. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Kim Berg, I. 2005 Brief coaching for lasting solutions. Cengage Learning inc.



- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Seligman, M. 2008. Aito onnellisuus. Helsinki: Art house.
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki: Otava.
- Tamminen, H. 2010. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Vuokila-Oikkonen, P. & Pätynen, P. 2017. Osallistavan yhteiskehittämisen prosessi. Esimerkkinä osallisuutta ja uusia palvelumalleja moniammatillisen palveluohjauksen keinoin (OSUMA) -projekti. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Vuokila-Oikkonen, P. Onnela, A. & Turunen, T. 2016. Johtajuuden merkitys uuden toimintamallin kehittämisessä palvelujärjestelmään. Teoksessa A. Kettunen, P. Vuokila-Oikkonen & A. Määttä (toim.) Hyvinvointipalvelut toimiviksi. Diak Työelämä 5 Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Vuokila-Oikkonen, P. & Hyväri, S. 2015. Toimijoita osallistava kehittämisprosessi – esimerkkinä Oulun mielenterveyspalvelujen rajapintatyön mallintaminen. Teoksessa R. Gothoni, S. Hyväri, M. Kolkka. & P. Vuokila-Oikkonen (toim.) Osallisuutta, oppimista ja arviointia. Diakonia-ammattikorkeakoulun vuosikirja 2015.
- Vuokila-Oikkonen, P. 2012. Mielenterveyden edistäminen peruskoulun alakoulussa, yläkoulussa, lukiossa, ammatillisessa koulutuksessa ja ammattikorkeakoulussa. Teoksessa L. Kiviniemi et al. (toim.) Piiriltä yliopiston kautta siviiliin. Dosentti Merja Nikkosen juhlaKirja. ePooki 9/2012- Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. <http://www.oamk.fi/epooki/?julkaisu=52>

