

[www.humak.fi](http://www.humak.fi)

# Opinnäytetyö

## Arvostuksen tunteen vahvistaminen kolmannen sektorin palkkatyössä

Palveluja työyhteisöjen hyvinvoinnin vahvistamiseksi

*Anu Kaasalainen*

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön perustutkinto  
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
3/2019



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi (AMK), Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

---

Tekijät: Anu Kaasalainen

Opinnäytetyön nimi: Arvostuksen tunteen vahvistaminen kolmannen sektorin palkkatyössä

Sivumäärä: 61 ja 7 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Eevastiina Gjerstad

Työn tilaaja(t): Essentio Osk

---

Opinnäytetyö tilaajana toimi Osuuskunta Essentio, jonka tavoitteena on monipuolistaa tarjoamiaan koulutus- ja valmennuspalveluita. Essentio on seitsemän valmentajan perustama osuuskunta, jonka missiona on arvostavien kokemusten luominen. Opinnäytetyön aiheena on arvostuksen tunteen vahvistaminen kolmannen sektorin palkkatyössä ja työ on luonteeltaan palvelutuotekehitysprosessi.

Työn kehittämistehtäväksi muodostui palvelutuoteprosessin mukainen palvelujen testaus asiakastyössä. Testauksen tavoitteena oli päästä näkemään miten hyvin osallistavilla menetelmillä ja fasilitoinnilla voidaan tarjota ratkaisuja arvostuksen tunteen vahvistamiseen kolmannen sektorin palkkatyössä ja sen johtamisessa alan erityispiirteet huomioiden.

Kehittämistyö toteutettiin palvelutuotekehityksen menetelmiin ja se koostui kahdesta osuudesta, joista ensimmäinen keskittyi asiakasymmärryksen kasvattamiseen ja jälkimäinen palvelutuotteiden testaamiseen. Ensimmäisessä vaiheessa asiakasymmärrystä lähdettiin kasvattamaan tutustumalla kolmannen sektorin työolotutkimuksiin ja hyödyntämällä alaa käsittelevää kirjallisuutta. Toisessa vaiheessa lähdettiin testaamaan asiakasymmärryksen pohjalta määriteltyjä teemoja osallistavien menetelmien ja ryhmävalmennuksen avulla.

Työn teoriapohja kerättiin kolmannen sektorin työolotutkimuksista sekä sitä käsittelevästä kirjallisuudesta. Tämän lisäksi arvostuksen tunteeseen perehdyttiin työhyvinvointiin liittyvien tarpeiden kautta sekä yleisemmästä työhyvinvoinnin ja työelämän kehittämiseen liittyvän kirjallisuuden avulla. Käytännön osuus suoritettiin vuosien 2017 ja 2018 aikana Essention asiakas- ja yhteistyöjärjestöjen kanssa.

Testausten pohjalta huomattiin, että osallistavien menetelmien avulla päästään kiinni alan haasteisiin, joiksi määriteltiin osallisuuden tunteen vahvistaminen, palkatun ja luottamustoimisen johdon työjaon selkeyttäminen sekä työn priorisointiin ja rajaamiseen liittyvät haasteet. Testauksessa huomattiin myös, että onnistuakseen menetelmät vaativat näennäisosallisuuden tunteen riskin tiedostamista sekä myös työnantajan puolelta tulevaa avoimuutta, jotta osallistaminen on vilpittöntä.

Testausten pohjalta nousi myös kysymys valmennustyön eettisistä periaatteista palvelujen myyntiprosessissa. Miten sovitaan yhteen ura- ja työelämävalmennuksen eettiset periaatteet ja asiakkaan puolelta osallisuutta heikentävät käytännöt on pohdinta, joka olisi syytä laajentaa myös koko yhteisöpedagogien ammattikuntaa käsitteleväksi pohdinnaksi, joka yhdistää kaikkia niin järjestöjen, nuorisotyön kuin työyhteisöjen kehittämisen parissa työskenteleviä.

Työn tilaajan näkökulmasta havainnot vaativat sitä, että palvelutuotekehityksessä tulee myös nostaa jatkossa selkämmin esiin tilaajan ja osallistujan aito osallisuus prosessissa. Työ myös tukee järjestösektorin työolotutkimuksissa nousutta ajatusta siitä, että järjestöissä tarvitaan entistä ammattimaisempaa esimiestyötä.

---

Asiasanat: järjestötyö, työhyvinvointi, osallisuus, arvostus, fasilitointi

## ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Bachelor of humanities, Degree Programme in Civic Activity and Youth Work

---

Author: Anu Kaasalainen  
Title: Strengthening the sense of being esteemed as employee in the third sector  
Number of Pages: 61 and 7 attachment pages  
Supervisor(s): Eevastiina Gjerstad  
Subscriber(s): Essentio Osk

---

This thesis was commissioned by cooperative Essentio whose aim is to diversify the range of training and coaching services they provide. Essentio is a cooperative founded by seven coaches with a mission to create experiences of appreciation and esteem. The topic of this thesis is how to strengthen the sense of being esteemed as an employee in the third sector. This thesis is a process of developing a service.

Testing the service product process with actual clients became the task of this thesis to develop. The testing was aimed to show what kind of solutions inclusive, engaging methods and facilitation can offer when the goal is to strengthen the sense of being valued as a third sector employee or a manager, all the while taking into consideration the unique features of this specific field. Development work was done using the methods of service product development and consisting of two parts. The first part focused on increasing client understanding and the second one on testing the service products. Client understanding was increased by studying research and relevant literature on working conditions in the third sector. This helped us to define and set the themes that we could then test using inclusive, engaging methods and group coaching.

The theoretical background for this study comes from relevant literature and research done on third sector working conditions. In addition to this, we approached the topic of sense of appreciation and esteem from the point of view of wellbeing at work and studying more general literature on wellbeing at work and how to develop worklife. The practical part was done during the years 2017 and 2018 in cooperation with organisations that are Essentio's clients or partners.

The testing showed that inclusive, engaging methods help attack the challenges typical to the field, namely reinforcing the sense of participation, clarifying the distribution of responsibilities between employed management and those working from a position of responsibility. These methods are also useful when prioritising and limiting one's workload. The testing also showed that in order to succeed these methods required that the participants acknowledge the risk of so-called assumed sense of participation, and demands openness from the employers in order to achieve sincere engaging of the employees.

Testings raised the question of the ethical principles guiding the marketing of these services. How to best combine the ethical principles of career and worklife coaching with the practices coming from the client that hinder engagement is an ongoing discussion that should be expanded to include the entire profession of community pedagogs so that it brings together people working in organisations, among youth as well as those whose task is developing worklife.

From the perspective of Essentio, the findings of this thesis require that service product development needs to address more clearly the commissioner's and the client's genuine involvement in the process. The thesis also supports the notion visible in the organisational sector that organisations require more professional management.

---

Keywords: well-being of the employees, appreciation, inclusion, engaging methods

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	5
2	TYÖN TAUSTAT JA TAVOITTEET .....	5
2.1	Työn tarkoitus .....	6
2.2	Palvelutuotekehitys .....	7
3	TYÖHYVINVOINTI JÄRJESTÖJEN PALKKATYÖSSÄ .....	9
3.1	Järjestö työntekijöiden paikkana .....	10
3.2	Palkkatyön johtaminen järjestössä .....	11
3.3	Työn organisointi järjestöissä .....	13
3.4	Hyvinvoinnin haasteet kolmannen sektorin palkkatyössä .....	14
3.5	Työn ja muun elämän konfliktit .....	16
3.6	Työn imu .....	17
3.7	Työhyvinvointia lisäävät käytänteet järjestöissä .....	19
4	TARPEIDEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN .....	20
4.1	Psykofysiologiset perustarpeet .....	23
4.2	Turvallisuuden tarve .....	25
4.3	Yhteisöllisyyden tarve .....	27
4.4	Arvostuksen tarve .....	29
4.5	Itsensä toteuttamisen tarve .....	31
5	TARJOTTAVIEN PALVELUTUOTTEIDEN TESTAUS .....	33
5.1	Rakennetaan työyhteisön kehittämisen huoneentaulu .....	34
5.2	Istutaan saman pöydän ääreen .....	40
5.3	Rajat ja rutiinit työkuorman rajaamisessa .....	46
5.4	Vertaisuudesta voimaa .....	51
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	55
7	LÄHTEET .....	58
	LIITTEET .....	61

## 1 JOHDANTO

Osuuskunta Essentio on seitsemän valmennuksen alan ammattilaisen perustama yhteistyöosuuskunta, jonka kautta työllistän itseni yhteisöjen yksilöiden kehittämiseen liittyvissä työtehtävissä. Tässä opinnäytetyössä testaan ja kehitän osuuskuntamme jäsenille Essention kautta tehtävään valmennus- ja ohjaustyöhön liittyvää työkalupakia, jonka avulla voidaan lähteä auttamaan kolmannen sektorin työyhteisöjä ratkomaan työn tekemiseen liittyviä haasteita. Kehittämisen- ja tuotekehitystehtävänä tietoperustan olen kerännyt alalla tehdyistä tutkimuksista sekä työhyvinvoinnin teoriasta.

Työhyvinvointi on Suomessa laajalti tutkittu teema ja teoreettisena taustanani käytän sekä yleistä työhyvinvoinnin teoriaa sekä kolmannen sektorin palkkatyöstä löytyvää tutkimustietoa. Työ- ja elinkeinoministeriön Palkkatöissä kolmannella sektorilla (2013) sekä Sosiaali- ja terveysjärjestöjen Järjestöbarometri 2016 (2016) pureutuvat sektorin palkkatyöhön liittyviin kysymyksiin ja tässä opinnäytetyöstä tarkastelen julkaisujen tuloksia työhyvinvoinnin näkökulmaan keskittyen.

Kolmannen sektorin työhön liittyy useita erityispiirteitä, joilla on myös selkeitä vaikutuksia työhyvinvointiin. Työhön kuuluu usein tiivistä kanssakäymisestä palkattomien vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa ja työtä ohjaa usein vahva sisäinen motivaatioperusta. Samoin rahoituksen purskeisuus ja järjestökenttää koskettaneet muutokset vaikuttavat järjestöihin työpaikkoina. (Ruuskanen, Selander, Anttila. 2013, 11).

## 2 TYÖN TAUSTAT JA TAVOITTEET

Työn tilaaja, Osuuskunta Essentio, on seitsemän valmennuksen ammattilaisen perustama osuuskunta. Osuuskunnan jäsenet toteuttavat yhdessä ja yksinään erilaisia valmennuksia ja koulutuksia, joissa kaikissa on keskiössä arvostuksen tunteen kasvattaminen niin yksilöllisellä, yhteisöllisellä kuin yhteiskunnallisellakin tasolla. Valmennuksemme pohjautuvat aina osallistavien menetelmien käyttöön sosiodynaamisen ohjauksen työotteella.

Sosiodynaamisen ohjaamisen ydin on oppimisen prosessissa, jossa pyritään näköalojen laajentamiseen, valintojen tekemisen tukemiseen, voimavarojen vahvistamiseen, mahdollisuuksien hyödyntämiseen sekä siten henkilö kohtaisen vapauden lisäämiseen

(Peavy, 2006, 20). Tähän perustamme myös oman toimintamme. Emme tarjoa terapiaa emmekä diagnooseja vaan keskitymme työstämään ajattelun ja tuntemisen tapoja. Menetelmiemme tarkoituksena onkin sosiodynaamisen ohjauksen tavoin auttaa ja tukea yksilöä tai yhteisöä tunnistamaan saavutuksiaan, vahvuuksiaan ja mahdollisuuksiaan.

Oma taustani on vahvasti järjestömaailmasta. Olen työskennellyt yli vuosikymmenen ammattijärjestössä erilaisissa koulutus-, valmennus- ja jäsenpalvelutehtävissä. Kun yhteisöpedagogiopinnoissani lähdin keskittymään sekä järjestöjen että työyhteisöjen kehittämiseen, tajusin heti, että työhyvinvoinnin lisääminen järjestösektorilla on aihe, johon halua perehtyä enemmän ja jonka tiimoilta haluan lähteä jatkokehittämään osuuskuntamme käytössä olevia valmennukselliseen työhön sopivia osallistavia menetelmiä.

## 2.1 Työn tarkoitus

Epätyypillinen suuntautumiseni sekä työyhteisöjen että järjestötoiminnan kehittämiseen tuotti myös hieman epätyypillisen yhteisöpedagogin opinnäytetyöprosessin. Työni tarkoituksena on testata miten hyvin Essention työyhteisöjen kehittämiseen tarjotut palvelut toimivat kolmannen sektorin työyhteisöissä. Työni kehittämistehtäväksi muodostui palvelutuotekehitysprosessin mukainen asiakasymmärryksen kasvataminen sekä tarjottavien palvelujen testaus asiakastyössä, jotta pääsisimme näkemään käytännössä miten hyvin osallistavilla menetelmillä ja fasilitoinnilla voidaan tarjota ratkaisuja arvostuksen tunteen vahvistamiseen kolmannen sektorin palkkatyössä ja sen johtamisessa huomioiden alan erityispiirteet.

Alan erityispiirteisiin tutustuin kahden kolmannen sektorin työntekijä kartoittaneen tutkimuksen, Työterveyslaitoksen toteuttaman Palkkatöissä kolmannella sektorilla sekä SOSTE ry:n Järjestöbarometri 2016 avulla. Näiden pohjalta lähdin kartoittamaan sitä, mitkä piirteet järjestötyössä erottavat kolmannen sektorin työyhteisöt julkisen ja yksityisen sektorin työnantajista. Näiden pohjalta rajasin testattavat palvelut liittymään järjestöjen henkilöstöjohtamiseen, luottamustoimisen ja palkatun johdon välisen luottamuksen vahvistamiseen sekä ajanhallintaan.

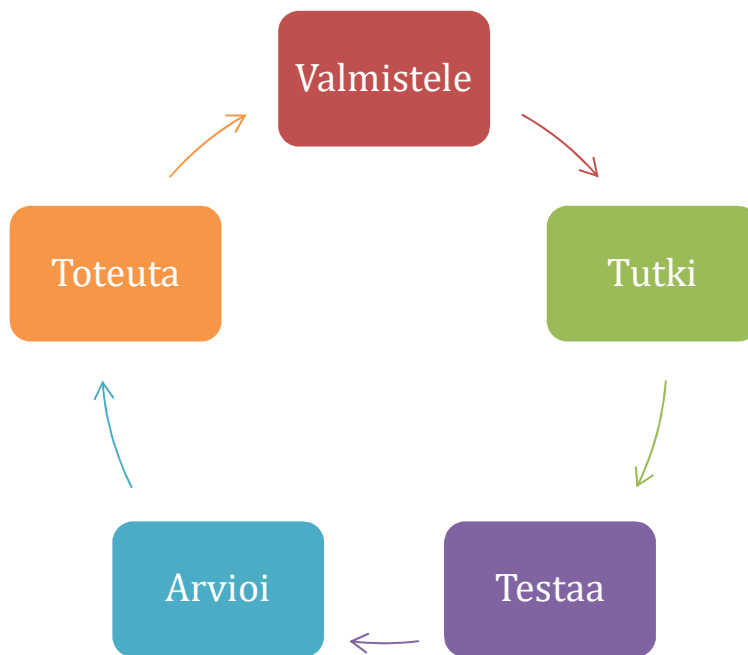
Työni punainen lanka on arvostuksen tunteen vahvistaminen, joka istuu Essention missioon, *Arvostavia kokemuksia luomassa* (Essentio. 2019). Tämän pohjalta lähdin tutustumaan Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -malliin, joka on kehitetty Maslowin tarvehierarkian päälle ja jonka pohjalta oli helppo päästä kiinni siihen, minkä kaikkien tarpeiden päälle arvostuksen tunnetta rakennetaan ja myös sitä, miten arvostuksen tunteet toimivat ponnahduslautana luovalle itsensä toteuttamisen tarpeelle (Rauramo. 2012).

Työni palvelutuotekehitys on toteutettu tutkimuksellisen kehittämisen otteella hyödyntäen jo olemassa olevaa tutkimustietoa palvelukehitysprosessin tukena. Tässä työssäni yhdistän aiheeseen liittyvän tietoperustan sekä taidollisen ja ammatillisen osaamiseni uusien palvelutuotteiden muotoilemiseksi. Valittujen osallistavien menetelmien kohdalla esittelen havaintoja poimintoina vuosien 2017 ja 2018 aikana pidetyistä valmennus- ja fasilitointiprojekteista.

## 2.2 Palvelutuotekehitys

Työni tarkoituksena on kehittää osuuskunnan tarjoamia kolmannen sektorin työyhteisöille palveluita ja tässä alaluvussa avaan palvelutuotekehitysprosessini lähtökohtia. Palveluiden kehittämisellä tarkoitetaan joko uuden tai jo olemassa olevan palvelun kehittämistä siten, että se tuottaa lisäarvoa palvelun käyttäjälle (Leppänen, Lepistö. 2018, 4). Koko Essention missio perustuu arvostuksen kokemuksien ylläpitämiseen, joten tuotekehitystyössäkin halusin lähteä liikkeelle siitä, miten arvostuksen tunnetta voidaan lisätä.

Palvelutuotekehityksessä oleellista on löytää rohkeus kokeilla uusia ideoita aidoissa asiakastilanteissa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Samoin tärkeää on ymmärtää, että palvelu ei koskaan tule valmiiksi. Palvelutuotekehityksessä ajatustavan keskiössä ovat asiakkaan ymmärtäminen, nopeat kokeilut, muokkaukset ja niistä oppiminen. (SDT Palvelumuotoilun työkalupakki, 2019) Työtäni lähdin toteuttamaan viisivaiheisen asiakaslähtöisen palvelumuotoilun periaatteen kautta.



Kuva 1. Viisivaiheinen palvelukehitysprosessi tukee prosessien monistettavuutta ja jatkuvuutta ja tuo esiin jatkuvan parantamisen periaatteen (Leppänen, Lepistö. 2018, 10).

Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään valmistelemaan. Tässä vaiheessa ei ole vielä tarpeen lyödä lukkoon koko prosessia vaan enemmänkin kartoitusta siitä missä laajuudessa toimintaa lähdetään toteuttamaan (Leppänen, Lepistö. 2018, 11). Omassa oppimisprosessina valmistelu tuntui olevan läsnä jo opintojen alkumetreillä, joka sijoittui samaan ajankohtaan osuuskuntamme perustamisen aikoihin. Aikuisopiskelijana toin mukana työelämästä oppimani teemat ja käytännössä aavistelin jo mistä oma vaihtoehtoni voisi löytyä ja mihin myös haluaisin keskittyä osuuskuntamme tarjoamien palvelujen kehittämisessä. Viimeistään työyhteisökehittäjä opintojen alettua tiesin, että nyt olen löytänyt sen tulokulman, johon minulla on annettavaa.

Toisessa vaiheessa keskitytään tutkimiseen eli kartutetaan ymmärrystä kehitettävästä palvelusta sekä myös palveluiden käyttäjistä eli asiakkaista (Leppänen, Lepistö. 2018, 11-12). Omassa työssäni tämä tarkoitti vuoden 2017 aikana järjestötyön opinnoissani saamaani kipinää kolmannen sektorin palkkatyön työhyvinvointiin vaikuttaviin toimiin ja sieltä syntyneitä varmuutta siitä mihin suuntaan prosessia lähdän viemään. Tutkimusdataa laajennettiin työhyvinvoinnin teorialla.

Kolmannessa vaiheessa lähdetään rakentamaan ja testaamaan uutta palvelumallia. Tässä vaiheessa on jo rajattu työstettävät haasteet ja lähdetään ideoimaan mahdollisia

ratkaisuja ja luomaan ensimmäisiä testattavia versioita palveluista. (Leppänen, Lepistö. 2018, 13.) Omalla kohdallani rajaus syntyi helposti työolotutkimuksissa esiin nostetuista teemoista, joiden pohjalta hahmottelin testattavat palvelut. Tämän jälkeen testataan luotuja prototyyppejä käytännössä (Leppänen, Lepistö. 2018, 14). Tämä oli oman prosessini pisin vaihe. Ensimmäiset testatut menetelmät toteutettiin jo alkusyksystä 2017 ja lopulta testausvaihe venyi yli vuoden mittaiseksi loppuvuoteen 2018.

Testauksen jälkeen palveluja arvioitiin, jotta tiedetään, miten kehitettyä palvelukonseptia täytyy muokata. Kehitetty konsepti lähtee tämän jälkeen siirtymään käytäntöön ja jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti elää vielä jatkossakin. Tuotteiden jalkautus ja jatkokehitys on kuitenkin rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle aiheen hallittavuuden vuoksi.

### 3 TYÖHYVINVOINTI JÄRJESTÖJEN PALKKATYÖSSÄ

Seuraavassa luvussa käyn läpi kolmannen sektorin palkkatyötä keskittyen suurelta osin kahteen sitä tutkineeseen tutkimukseen, Palkkatöissä kolmannella sektorilla (Ruuskanen ym. 2013) ja Järjestöbarometri 2016 (Peltosalmi ym. 2016). Yleisissä työolotutkimuksissa järjestösektori jää usein otannassa vähäiseksi, jolloin esille ei nouse työhön liittyvät tietyt ominaispiirteet, joita on hyvä tarkastella kolmannen sektorin osalta omana kokonaisuutenaan. Opinnäytetyössäni tärkeää oli oppia ymmärtämään asiakkaan lähtökohtia, jotta palvelutuotekehityksessä saavutetaan asiakkaan tarpeita palvelevat tuotteet.

Kolmannen sektorin palkkatyö on ollut vuosia työolotutkimuksissa paitsioon jäänyt tutkimuksen haara, vaikka sektorin työllistämisvaikutus on kasvanut säännöllisesti aina vuoteen 2013 asti (Ruuskanen ym. 2013). Järjestöbarometri 2016 tuo esiin sen, että kuluneella vuosikymmenellä varsinkin sosiaali- ja terveysjärjestöissä työntekijämäärät ovat kääntyneet laskuun (Peltosalmi ym. 2016, 148). Muutosta sektorille on kuitenkin odotettavissa tulevina vuosina mahdollisten SOTE- ja maakuntauudistusten myötä.

Seuraavissa alaluvuissa lähden tarkastelemaan tutkimuksissa esiin nousseita kolmannen sektorin erityispiirteitä palkkatyön johtamisen, työn organisoinnin ja työyhteisön näkökulmista sekä näiden vaikutuksia järjestötyöntekijöiden työhyvinvointiin.

### 3.1 Järjestö työnteon paikkana

Viimeisen 20 vuoden aikana palkkatyön merkitys kolmannen sektorin toiminnassa on kehittynyt toimintaympäristön muutoksen myötä. Yhä useampia julkisen sektorin palveluita on ulkoistettu kolmannen sektorin tuotettavaksi etenkin sosiaali- ja terveystalalla. Samalla palvelujen järjestämisestä vastaavat toimijat ovat kuitenkin lisänneet kilpailutusta, joka näkyy järjestöjen palkkatyössä korostuneena resurssitarpeena tu-  
loksellisuuden, innovatiivisuuden ja joustavuuden kehittämiseen. (Peltosalmi ym. 2016, 148 – 149.)

Muutosta on tapahtunut myös kansalaisyhteiskunnassa. Vaikka Suomi edelleen on yhdistystoiminnaltaan aktiivinen maa, on kiinnostus osallistua puhtaasti yleishyödylliseen toimintaan laskenut. Samoin tutkimuksessa haastatellut nostavat esiin toimintaan sitoutuneiden vapaaehtoisten saamisen. Yhtä useampi odottaakin osallistumisestaan jonkunlaista vastiketta tai vastavuoroista resurssien saamista johonkin toiseen projektiin. Kilpailutusten myötä toiminnan muuttuminen projektiluontoisemmaksi tuo myös haasteita jatkuvuuden varmistamiselle. Organisaation vuosikellon ja siihen liittyvien rutiinien ymmärrys on vaarassa, jos mukana ei ole pidemmän linjan toimijoita. Tästä syystä yhtä useampaan yhdistykseen on palkattu osa- tai päätoimisia työntekijöitä. (Ruuskanen ym 2013, 18 – 19.)

Kasvava työntekijöiden määrä ei ole kuitenkaan vielä yltänyt nostamaan järjestöjä myöskään johtamisoppaiden sivuille. Siinä missä liiketoiminnan johtamiseen on valmisteltu paljonkin oppaita ja myös julkisyhteisöjen johtamista on tutkittu paljon, on järjestöjohtaminen jäänyt usein täysin sivutetuiksi. Tässä valossa järjestöihin viittaaminen kolmantena sektorina voidaan pitää jossain määrin jopa vähättelevänä ja loukkaavana. (Somerkivi, 2011, 12 – 13.)

Yleiset työelämän muutokset tuovat myös muutosta kolmannella sektorilla tehtävään työhön. Muutos käytännössä aina herättää vastarintaa, joka kumpuaa hyvin inhimillisistä lähtökohdista ja usein sitoutuu erilaisien nyanssien kautta myös tunteeseen arvostamisesta. Johto- ja asiantuntijatyötä tekevät ovatkin tässä tilanteessa avainasemassa, kun yhtä aikaisesti täytyy muutosjohtaa paitsi itseä niin myös muita. Kohdattu vastarinta voi olla työyhteisöissä sekä suoraa ja avointa että kätkeytyä ja epäsuoraa. Vastarintaa esiintyy myös sekä yksilöllisellä että kollektiivisella tasolla. (Julkunen, 2008, 294)

Sekä 2016 vuoden Järjestöbarometri että Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisema Palkkatyössä kolmannella sektorilla tuo esiin vahvasti sen, että työelämän laatu poikkeaa monin tavoin kolmannella sektorilla tyypillisestä suomalaisesta työelämästä. Verrattuna sekä yksityiseen että julkiseen sektoriin suurin ero kolmannella sektorilla löytyy toiminnan perustumisesta yleishyödylliseen missioon ja voittoa tavoittelemattomaan toimintaan (Peltosalmi ym. 2016, 150). Työorganisaatioina järjestöjä voi kuvata matalan hierarkian organisaatioiksi, joissa työntekijät on integroitu vahvasti mukaan päätöksentekoon (Peltosalmi ym. 2016, 196).

Palkkatöissä kolmannella sektorilla –tutkimuksen tuloksissa huomattiin, että työn korkea intensiteetti on tyypillistä sektorin työlle. Tutkimustulosten analyysi osoittaa, että naiset kokevat aikapainetta selvästi miehiä useammin. Myös vakituudessa työsuhhteissa olevat ja asiantuntijatyötä tekevät kokevat todennäköisemmin kiireentunnetta työssään. (Ruuskanen ym. 2013, 63.)

Samaisen tutkimuksen tuloksista kävi myös ilmi, että järjestötyöntekijät ovat keskimäärin tyytymättömämpiä työhönsä verrattuna julkiseen tai yksityiseen sektoriin. Hiivenen yllättäen suomalaiset kolmannen sektorin työntekijät eivät sovikaan kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa esitettyyn oletukseen sektorin työntekijöiden korkeasta työtyytyväisyydestä. Itse asiassa täysin päinvastoin työntekijät ovat vähemmän tyytyväisiä sekä työnsä sisältöön että mahdollisuuksiin vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Työntekijät ovat myös vähemmän tyytyväisiä kehittymismahdollisuuksiinsa, työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ja oman ammattitaitonsa arvostamiseen kuin julkisen tai yksityisen sektorin työntekijät. (Ruuskanen ym. 2013, 67 – 69.)

### 3.2 Palkkatyön johtaminen järjestössä

Yhdistyslainsäädäntö korostaa yhdistystoiminnan vapaaehtoiseen kansalaistoimintaan perustuvaa luonnetta. Yhdistyslaki myös selkeästi määrittää työnantajan roolin ja taloudellisen vastuun kollektiivisesti yhdistyksen hallitukselle. Käytännön arjessa kuitenkin luottamustoimipohjalta toimivat hallitukset eivät kykene johtamaan järjestön operatiivista toimintaa asiantuntijatehtävien, henkilöstöhallinnon ja talouden osalta. Pienemmissä järjestöissä myös pahimmillaan toiminnasta vastaavilla luottamushenkilöillä ei ole käsitystä heidän roolistaan työnantajana ja hallinnosta puuttuu täysin työsuhdeasioiden osaaminen. Usein järjestöissä valta keskittyykin helposti palkkasuhhteissa oleville johtajille. (Ruuskanen ym. 2013, 27 – 28.)

Vallan keskittymisestä huolimatta palkkajohtajilla ei välttämättä ole vaikutusvaltaa järjestön päätöksentekoon. Järjestöpolitiikka, esimerkiksi isot linjaerimielisyydet, voivat vaikuttaa myös siihen, että koko luottamustoiminen johto voidaan vaihtaa yhdistyksen kokouksessa. Hallinnossa tapahtuvilla muutoksilla on vaikutuksia myös organisaation palkatun henkilökunnan johtamiseen. Jäsenistön keskinäiset jännitteet heijastuvat helposti myös työyhteisöön. (Ruuskanen ym. 2013, 50.)

Oma haasteensa tulee myös siitä, että mitä enemmän käytännön tason päätöksiä kierretään siitä tosiasiallisesti vastuussa olevan hallituksen kautta, sitä vaikeampaa käytännön johtamistyö on (Ruuskanen ym. 2013, 50). Samoin luottamustoimisen johdon on tosinaan vaikea erottaa tosistaan palkkatyöntekijöiden ja vapaaehtoistoimijoiden erilaisia rooleja ja odotuksia (Ruuskanen ym. 2013, 53). Tästä syystä olisi tärkeää järjestötyön johtamisen kannalta, että luottamustoimisen hallinnon ja palkatun johdon välinen suhde toimii ja että valta- ja vastuukysymykset ovat määritelty riittävän selkeästi (Peltosalmi ym. 2016, 151). Toimivan johtamisjärjestelmän ja luottamuksen rakentamiseksi olisi tärkeää, että luottamushenkilöt tiedostavat valtansa rajat eivätkä pyri johtamaan operatiivista toimintaa ohi virallisen esimiehen (Somerkivi. 2011, 38).

Järjestöjohtajat myös nostivat esiin tarpeen saada tukea hallituksen lisäksi myös vertaisverkostoilta ja organisaation ulkopuolisilta asiantuntijoilta (Peltosalmi ym. 2016, 156). Järjestöjohtajien toimenkuvat ovat myös paljon moninaisempia, mitä on tyypillisesti totuttu. Organisaation, talouden, ihmisten ja strategian tai muun tietyn ammatillisen substanssin johtamisen lisäksi täytyy usein johtaa kansalaisyhteiskunnasta kumpuavaa järjestökulttuuria. Toiminnassa on usein myös tunnistettavissa vahvasti kaksi eri toiminnan tasoa eli niin sanottu sisäpoliittinen oman järjestön sisäinen toiminta ja ulkopoliittinen yhteis- ja vaikuttamistyö. Johtamisen rakenteet ovat usein vasta ammattimaistumassa, joka voi tulla esiin johtamisen käytäntöjen epämääräisyytenä ja puutteellisena rajauksena. (Somerkivi. 2011, 16.)

Toiminnan resurssien niukkuus näkyy myös haasteena järjestötyön johtamisessa. Järjestöjohtajat kokevat, että rahoituksen jatkuvuuteen liittyvä epävarmuus vie runsaasti aikaa. Erityisesti resurssien niukkuus näkyy toiminnan sisäisen kehittämisessä ja henkilöstöhallinnon organisoinnissa. (Peltosalmi ym. 2016, 154.)

Taloudellisesti tiukka tilanne voi heijastua myös jälleen kerran palkatun henkilökunnan ja järjestön luottamustoimisen johdon väleihin. Palkkatyön korkeat kustannukset

voidaan pahimmillaan kokea uhkaksi jäsenistön intresseille (Ruuskanen ym. 2013, 26). Järjestöjohtajat itse taas mieluiten toivoisivat lisäresursointia, joka mahdollistaisi palkkajohtajien keskittymisen operatiivisen toiminnan kehittämiseen (Peltosalmi ym. 2016, 156).

Järjestöjohtajien näkemykset organisaationsa ominaisuuksista olivat lähtökohtaisesti organisaation työntekijöitä positiivisemmat. Järjestöjohtajat korostavat johtamisen hyvänä käytäntönä avointa vuorovaikutusta ja luottamuksellista ilmapiiriä. Työntekijät kuitenkin arvioivat työyhteisönsä johtamista heikommilla arvosanoilla mitä muiden sektoreiden työntekijät. (Peltosalmi ym. 2016, 196.)

### 3.3 Työn organisointi järjestöissä

Kolmannen sektorin työntekijöillä on selvästi enemmän autonomiaa kuin muilla sektoreilla. Autonomialla viitataan tässä yhteydessä työntekijän mahdollisuuteen vaikuttaa omiin työjärjestelyihin ja työnteon tapoihin sekä työaikoihin (Peltosalmi ym. 2016, 161). Autonomiaa ja vaativuutta sopivasti yhdistävää työtä pidetään merkittävänä tekijänä hyvälle ja kehittäväälle työlle (Julkunen. 2008, 239). Itseohjautuvat mahdollisuudet suunnitella työtehtävät myös lisäävät työn merkityksellisyyttä yksilölle (Martela ja Riekkö. 2018, 3).

Yli puolet sektorin työntekijöistä arvioi korkeaa autonomiaa työtehtävien osalta ja työajan osalta autonomisuus on vielä laajempaa. Jopa kaksi kolmesta järjestösektorin työntekijästä kertoo voivansa vaikuttaa paljon työaikoihin. Ainoa autonomisuuden mittari, jossa kolmas sektori työntekijöiden omien arvioiden mukaan jää alle yksityisen sektorin, on osaamiseen liittyvä autonomia. Osaamisen autonomialla tarkoitetaan siitä miten paljon työntekijä voi käyttää työssään omia ideoitaan. (Ruuskanen ym. 2013, 60.)

Vuoden 2016 Järjestöbarometrissä selvitettiin henkilöstön osallistumista päätöksentekoon. Valtaosa henkilökunnan ay-edustajista kokee saavansa järjestöjohdolta riittävästi tietoa järjestöjohdolta järjestön taloudellisesta tilasta, työllisyystilanteesta sekä järjestöä koskevista strategisista suunnitelmista. Niissä järjestöissä, joissa tutkimusta edeltäneen 12 kuukauden aikana oli käyty toiminnassa läpi suuria päätöksiä, kysyttiin sekä johdolta että ay-edustajilta näkemystä henkilöstön mahdollisuuksista osallistua päätöksen tekoon. Johdon näkemyksen mukaan henkilöstö pääsi vaikuttamaan työ-

prosessien organisoitiin yhdeksässä järjestössä kymmenestä. Myös rakenneuudistus-toimenpiteissä henkilöstölle annettiin jossain määrin vaikutusmahdollisuuksia yli puolessa organisaatioita. (Peltosalmi ym. 2016, 164 – 166.)

Yksi työn organisointiin liittyä sektorin erityisluonne näkyy siinä, että työsuhteessa olevat tekevät säännöllisesti työtä palkattomien vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa. Tämä aiheuttaa painetta siirtää työaikaan normaalien toimistotyötuntien ulkopuolelle iltoihin ja viikonloppuihin (Ruuskanen ym 2013, 45). Vapaaehtoisuutta korostavassa organisaatiokulttuurissa vapaaehtoisuuden eetos saatetaan liittää myös työntekijöihin ja työntekijöiden voidaan odottaa joustavan sekä tehtävänkuvien että aikataulujen osalta (Ruuskanen ym 2013, 65).

Yksi työn organisointiin liittyvä ulottuvuus on oman organisaation ulkopuolelle tehtävä yhteistyö esimerkiksi yritysten ja toisten yhdistysten kanssa. Työntekijöiltä vaaditaan tällöin kykyä ja halua verkostoitumiseen ja yhteisöjen luomiseen (Somerkivi. 2011, 21). Tällöin haasteeksi voi muodostua organisaatioon suljetun verkoston eheän sosiaalisen pääoman syntyminen, kun organisaation työntekijöillä on keskenään epätasapainossa olevat henkilökohtaiset sosiaaliset pääomat ja paljon sidoksia oman organisaation ulkopuolelle (Koivumäki. 2008, 94 – 95).

Tässä päästäänkin kiinni yhteen hyvinvoinnin haasteeseen kolmannella sektorilla. Yksilölle merkityksellinen työ vaatii autonomian ohella myös kyvykkyyden potentiaalin hyödyntämistä ja osallisuuden tunteen muodostumista (Martela ja Ryan. 2016, 760). Sekä Järjestöbarometri 2016 ja Palkkatöissä kolmannella sektorilla tulokset viittaavat, että työntekijät eivät välttämättä aina pääse käyttämään koko kyvykkyytensä potentiaalia tai tunne että heillä olisi osallisuuden tai liittyvyyden kokemuksia työssään. Seuraavassa luvussa lähden tarkemmin käsittelemään mitä muita haasteita työhyvinvoinnille tutkimuksista on noussut.

### 3.4 Hyvinvoinnin haasteet kolmannen sektorin palkkatyössä

Työhyvinvoinnin merkitystä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tuottavuus, tuloksellisuus ja laatu ovat yksi näkökulma työolojen parantamisen taustalla, mutta yhtä lailla tärkeänä voidaan pitää eettisiä ja inhimillisiä perusteita. Työhyvinvoinnin johtaminen onkin yksi merkittävimpiä osia johtamisen kokonaiskuvassa. (Rauramo, Päivi 2012, 18 – 19) Työhyvinvoinnin johtaminen tarvitsee tuekseen henkilöstön tilaa arvioivia monipuolisia mittareita, jotka keskittyvät osaamisen, ajankäytön,

työsuhteen, terveyden, turvallisuuden, yhteisöllisyyden sekä tuloksellisuuden mittaamiseen (Rauramo 2008, 19). Sekä Palkkatyössä kolmennalle sektorilla (2013) että Järjestöbarometri 2016 (2016) keskittyvät mittaamaan näitä tekijöitä järjestösektorin työntekijöiden kohdalla.

Kokemukset työn stressaavuudesta, työuupumuksesta ja jatkuvasta kiireestä ovat yleistyneet ja arkipäiväistyneet. Suomessa ilmiö nousi laajemmin julkiseen keskusteluun 1990-luvulla (Julkunen, 2008, 236). Ilmiöstä käytetään myös nimitystä työn intensivoituminen. Samansuuntaisia tuloksia antaa myös Työterveyslaitoksen AikaJärjestys asiantuntijatyössä -tutkimus, jossa 66 % järjestöissä tai yhdistyksissä työskentelevistä asiantuntijoista kertoo kokevansa tekevänsä liian montaa päällekkäistä työtehtävää. Samaisessa tutkimuksessa 45 % kolmannen sektorin vastaajista kertoi myös työpäivien venymisestä ja 33 % kärsivänsä liian kovasta työtahdistista. (Toivanen, Yli-Kaitala, Viljanen, Väänänen, Turpeinen, Janhonen, Koskinen. 2016, 71.)

Oman haasteensa järjestöjen palkkatyöhön tuo jo edellisessä luvussa mainitut palkkatyösuhteisten ja luottamustoimisten vapaaehtoisten työn yhteensovittaminen sekä järjestösektorin toimintakentän muutos. Tällöin työympäristö voi tuottaa kokemuksen työn hallinnan puutteesta tai toiminnan tavoitteiden epämääräisyydestä. Rahoituksen lyhytkestoisuus ja työn projektimaisuus lisää myös työntekijöiden epävarmuuden tunteita. Usein järjestöjen työntekijät kokevatkin epävarmuutta sekä työn sisältöihin, työmääriin kuin työn tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta. (Ruuskanen ym. 2013, 64 – 65.)

Tavoitteiden epämääräisyys ja vallan sekä vastuun puutteellinen jako heijastuvat työhyvinvoinnissa. Työn ennakoimattomuus koetaan ongelmana kolmannen sektorin työssä ja se myös mahdollisesti tuottaa aikapainetta. Järjestötyössä usein myös tehtävänkuvat ovat epämääräisiä ja työhön liittyy usein virallisen työkuvan ulkopuolelta tulevaa näkymätöntä työkuormaa. Tämä johtaa helposti töiden ruuhkautumiseen ja hallinnan tunteen menettämiseen. Korkea aikapaine sekä epävarmuus ovat avaintekijöitä puhuttaessa työn laadun heikkenemisestä. (Ruuskanen ym. 2013, 65 – 69.)

Kolmanneksessa Järjestöbarometriin (2016) vastanneista järjestöistä ei ole järjestetty tehtäväkiertoa kenellekään. Tehtäväkierrolla tarkoitetaan työntekijöiden kierrättämistä eri työtehtävissä, joissa mahdollistetaan työntekijän taitojen laaja-alaisempi

hyödyntäminen ja joissa ollaan mahdollisesti eri vastuuasemissa. Työkierto tukee organisaatioiden sisäistä oppimista ja tiedonkulkua sekä luonnollisesti monipuolistaa työntekijöiden osaamista. Huolestuttavinta vastauksissa oli se, että 16 % järjestöjohtajista valitsi vaihtoehdon, jossa painotettiin tehtävissä vaadittujen taitojen ja asiantuntemuksen korkean tason vuoksi tehtäväkiertoa ei voida järjestää. (Peltosalmi ym. 2016, 170.)

Yksi ratkaisu tehtäväkiertoon vaadittavan osaamisen kerryttämiseen olisi koulutus. 2016 Järjestöbarometriin vastanneista järjestöistä 59 %:ssa järjestöjä on työntekijöille tarjottu koulutusta työn yhteydessä tai työaikana. Muihin sektoreihin verrattaessa koulutus on selvästi yleisempää kuin yrityksissä tai julkisen sektorin organisaatioissa. Kolmanneksessa vastanneissa järjestöissä on myös ollut mahdollista kouluttautua palkallisella vapaalla. Toisaalta järjestöbarometrin tulokset paljastivat järjestökentän olevan jossain määrin polarisoitunut. Noin joka kuudennessa järjestössä (17 %) ei kenellekään ole ollut kyselyä edeltäneenä 12 kuukautena mahdollisuutta palkallisella vapaalla kouluttautumiseen, joka on selvästi enemmän verrattuna yksityiseen (5 %) ja julkiseen (8 %) sektoriin. (Peltosalmi ym. 2016, 169 – 170.)

### 3.5 Työn ja muun elämän konfliktit

Kolmannen sektorin edellisessä luvussa mainittujen erityispiirteiden vuoksi on mielenkiintoista tarkastella kuormittavuustekijöitä myös työn ja muun elämän välisen suhteen näkökulmasta. Ylipäättään asiantuntijatyön luonteeseen liittyy helposti työn henkilökohtaistumista sekä työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymistä (Ruuskanen ym. 2013, 71). Kolmannen sektorin työntekijöillä kuitenkin tähän yhdistyy vielä työn luonteesta liittyen painetta siirtää työaika normaalityöajan ulkopuolelle ns. epäsosiaalisiin kellonaikoihin tehtäväksi (Ruuskanen ym. 2013, 72).

Tasapainoinen arjenhallinta auttaisi kuitenkin työntekijöitä jaksamaan paremmin työssään (Rauramo 2012, 21). Palkkatyössä kolmannella sektorilla tutkimuksessa työn ja perheen konflikteja tutkittiin järjestötyön näkökulmasta (Ruuskanen ym. 2013). Päivi Rauramo kuitenkin nostaa kirjassaan Työhyvinvoinnin portaat (2012) esiin käsitteiden laajuudet ja suosittaa puhuttavan ennemmin työn ja muun elämän yhteensovittamisesta. Tällöin termi huomio paremmin ydinperheen ulkopuolelta tulevat haasteet kuten esimerkiksi iäkkäiden vanhempien omaishoidon sekä muut työelämältä joustoa vaativat tilanteet (Rauramo 2012, 22).

Palkkatyössä kolmannella sektorilla –tutkimuksen (2013) asiantuntijahaastatteluissa nousi esiin, että työaikaa koskevat kirjaukset esimerkiksi työehtosopimuksissa on pyritty tekemään mahdollisimman joustavaksi ja paikallinen sopiminen mahdolliseksi. Työaika-autonomian voitaisiinkin ajatella helpottavan työn ja kotiasioiden yhteensovittamista, mutta tilanne ei ole aivan näin yksinkertainen. Joustot ohjaavat helposti työn luonteen vuoksi työskentelemään yli normaalin työajan rajojen. Samoin työntekijöille voidaan asettaa odotuksia luopua työsuhde-eduista, koska he tekevät tiivistä yhteistyötä vapaaehtoisten kanssa, joilla työpanosta ei korvata. (Ruuskanen ym. 2013, 72).

Työntekijöiden omia kokemuksia tarkastellessa huomataan, että kolmannen sektorin työntekijät raportoivat muita useammin konflikteista työn ja muun elämän välillä. Jopa 40 % sektorin palkansaajista kokee laiminlyövänsä kotiasioita ansiotyön vuoksi, kun vastaava luku julkisella sektorilla on 22 % ja yksityisellä sektorilla 25 %. Eroa ei voida selittää edes sektorin työn painottumisella sosiaali- ja terveyshuoltoon, koska kolmannen sektorin sisällä ristiriitakokemukset vaihtelevat. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestöjen työntekijät raportoivat ristiriidasta vain 36 %:ssa kun esimerkiksi kulttuuri- ja harrastustoiminnassa ristiriidoista raportoi, joka toinen vastaaja. (Ruuskanen ym. 2013, 73.)

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen ongelmakokemuksia esiintyy kolmannella sektorilla kaiken kokoisissa organisaatioissa. Tehdyn kyselyjen pohjalta huomataan, että ammattiasema, toiminta vapaaehtoisten kanssa sekä työhön liittyvä yhteiskunnallinen motivaatio ovat yhteinen nimittäjä yhteensovittamisongelmille. Työ vapaaehtoisten kanssa sekä johtava asema lisäävät ongelmia epäsosiaalisten työaikojen sekä työkuorman vuoksi. Yhteiskunnallinen motivaatio, tunne siitä työ on merkityksellistä ja oma panos tärkeää, näyttäisi altistavan palkansaajat vaatimusten kasaantumiselle, joka taas lisää työn ja perheen välisiä konflikteja. (Ruuskanen ym. 2013, 76.)

### 3.6 Työn imu

Työ ei ole pelkästään potentiaalinen stressin aiheuttaja vaan tuottaa myös monessa tapauksessa tekijälleen tyydytystä ja iloa työn vaatimuksien ja resurssien ollessa riittävässä tasapainossa. Työn imua kokeva työntekijä onkin työssään omistautunut, aikaansaava ja uppoutuu työhönsä mielellään (Rauramo 2012, 17). Voisi kuvitella, että koska kolmannella sektorilla niukkojen resurssien ja epämääräisten vaatimusten

vuoksi työn imua olisi vaikea tavoittaa. Kuitenkin kolmannella sektorilla työn imun tunne on yllättävän korkealla (Ruuskanen ym. 2013, 78).

Osittain kolmannen sektorin työn imua voidaan selittää rakenteellisilla piirteillä työn ollessa asiantuntijatehtävävaltaista. Toinen selitys löytyy työn merkityksellisyyden kokemuksesta. Halu tehdä yhteiskunnallisesti merkittävää työtä lisää sektorilla koettua työn imua. Samoin järjestössä ilman palkkaa työskentelevien vapaaehtoistoimijoiden omistautuminen työlleen voi siirtyä myös palkatuille työntekijöille. Työn palkitsevuutta onkin epäilty yhdeksi selittäväksi tekijäksi suuremmalle työn imulle. (Ruuskanen ym. 2013, 80.)

Tätä ajatusta tukisi myös Frank Martelan ja Richard M. Ryanin 2016 julkaisema tutkimus, jossa huomattiin, että työn itseohjautuvuus, osaaminen ja yhteisöllisyyden tunne kasvavat, kun työntekijät kokevat tekemänsä työn yhteisön tarpeita edistäviksi. (Martela ja Ryan. 2016, 762.) Martelan yhdessä Riekin kanssa 2018 toteuttavassa jatkotutkimuksessa huomataan myös, että asematasolla on merkitystä (Martela ja Rieki. 2018, 4). Tämä tukee myös Palkkatöissä kolmannella sektorilla tehtyjä havaintoja siitä, että asiantuntijatehtävävaltaisissa työyhteisöissä työn imu on korkealla.

Työn imua kokeva työntekijä tulee työpaikalleen aamuisin motivoituneena, omistautuu työlleen ja uppoutuu tehtäviinsä mielellään. Työlleen omistautunut työntekijä kokee työnsä inspiroivaksi ja haastavaksi sekä suhtautuu työhön korkealla ammattitaidolla. Työhön uppoutunut työntekijä saavuttaa syvän keskittyneisyyden tilan ja paneutuu työhönsä saaden näistä nautintoa. Positiivisena seurauksena työn imusta on syntynyt tunne ajan kulumisesta kuin itsestään. Negatiivisena puolena työn imulle voidaan pitää työntekijän vaikeutta irtautua työn teosta. (Rauramo, 2008, 17.)

Työn ilon kautta kolmannen sektorin työtä tarkasteltaessa päästään kiinni jälleen yhden sektorin ominaispiirteeseen. Työn iloa ja imua lisäävät tekijät ovat täysin samoja, jotka myös löytyvät selittävästä tekijöistä, kun puhutaan työn stressaavuudesta sekä työn ja perhe-elämän välisistä konflikteista. Tämä asettaa haasteita järjestöjen palkkatyön johtamiselle ja organisoinnille.

### 3.7 Työhyvinvointia lisäävät käytänteet järjestöissä

Vuoden 2016 Järjestöbarometrissä kartoitettiin järjestöjen johdon ja työntekijöiden edustajien arvioita järjestöjen hyvistä käytänteistä. Käytännön kohteet luokiteltiin koulutus- ja kehittämiskäytäntöihin, työhyvinvoinnin seurantaan ja siitä huolehtimiseen sekä osaavaan henkilökuntaan ja rekrytointiin. Näin käytänteiden lisäksi järjestöjen johtajat nostivat esiin kolme muuta heidän näkemyksensä mukaan työhyvinvointia lisäävää käytännettä. Ensimmäinen kohdentuu avoimuuteen luottamukseen ja yhteisöllisyydestä huolehtimiseen, toinen henkilöstön ideoiden arvostamiseen ja kolmas johtamiseen ja sen kehittämiseen. (Peltosalmi ym. 2016, 178.)

Hyvät käytänteet nivoutuvatkin selvästi samoihin tekijöihin, jotka ovat olleet pinnalla sekä järjestötyön erityispiirteitä ja kuormitustekijöitä tarkastellessa. Haastatteluvastauksissa peräänkuulutetaan riittävää resurssointia sekä ajan että henkilöresurssien osalta järjestöjen henkilöstöhallintaan, taloudellisten resurssien turvaamista ja ennakoinnin työkaluja. Esiin nostettiin myös paine uudistua ja koulutus sen mahdollistavana tekijänä. Työn autonomisuuden tarvetta korostettiin sekä henkilöstön aitoa osallistamista. (Peltoniemi ym. 2016, 178 – 180.)

Haastatteluissa myös kysyttiin arvioita organisaatioiden toimintaa kohentavista toimista. Sekä järjestöjohtajien että henkilöstön edustajien näkemyksistä löytyi kaksi kohtalaisen samankaltaista ulottuvuutta, johtaminen ja sen kehittäminen sekä työ- ja toimintatavat. Asioita tarkkailtiin kuitenkin hieman eri näkökulmista. Johto kiinnitti johtamisen ja sen kehittämisen kohdalla enemmän huomiota palkkajohdon ja luottamustoimien välisiin suhteisiin siinä missä henkilöstön edustajat taas tarkkailivat johtoa yleisemmin. Työ- ja toimintatapojen osalta johto korosti autonomisuutta, itseohjautuvuutta ja vastuunkantoa, kun taas työntekijöiden edustajat painottivat henkilöstön kuuntelemisen, osallistamisen sekä tasa-arvoisen kohtelemisen merkitystä. (Peltoniemi ym. 2016, 179.)

Järjestöbarometri (2016) tulosten pohjalta työn tilannut SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry suosittaakin kolmea asiaa, joihin järjestöjohtamisessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Ensinnäkin henkilöstöjohtamiseen tulisi kiinnittää järjestöissä enemmän huomiota ja tämä vaatii alalle toimivien hyvien mallien luomista. Toiseksi johtavan toimihenkilön tulee saada johtamiseensa tukea luottamushenkilöjohdolta. Vastuun ja vallan jaon tulee olla selkeää ja luottamustoimien johdon tulee käydä avointa

dialogia järjestön palkatun johdon kanssa. Kolmanneksi työntekijöiden on saatava enemmän tukea esimiehiltään koskeviin priorisointeihin ja rajauksiin. Työn autonomisuus on positiivinen piirre, mutta johdon tulee kantaa lopullinen vastuu päätöksistä ja linjauksista. Järjestötyöllä on riskinä muuttua muuten rajattomaksi toimintakentän ollessa laaja ja työntekijöiden usein suhtautuessa työhönsä intohimoisesti. (Peltoniemi ym. 2016, 197.)

Työolotutkimusten avulla pystyttiin luomaan palvelutuotekehitysprosessin mukainen asiakasnäkökulma. Samoin määriteltiin ongelmat ja haasteet, joihin asiakas tarvitsee ratkaisuja. Tämän pohjalta pystyttiin jo lähteä miettimään myös sitä mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja mistä ei. Asiakasymmärryksen jälkeen prosessin seuraavana vaiheena lähdetään ideoimaan ratkaisuja tunnistettuihin haasteisiin. Tämä vaatii kuitenkin perehtymistä siihen mitkä ovat tarpeiden vaikutus työhyvinvointiin ja miten niiden avulla päästään kiinni arvostuksen tunteen vahvistamiseen.

#### 4 TARPEIDEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Tässä luvussa lähdemme tutustumaan Päivä Rauramon kehittämään Työhyvinvoinnin portaatt -malliin ja tarpeiden vaikutukseen ihmisten työhyvinvoinnissa (Rauramo. 2012). Juhlapuheiden tasolla usein puhutaan arvostuksesta ja työn merkityksellisyydestä, mutta ei muisteta tai haluta kiinnittää huomiota niihin tarpeisiin, joiden tulee täytyä, jotta arvostuksen tunne ja kyky luovuuteen syntyy.

Palvelutuotekehitysprosessini testattavien tuotteiden kehittäminen vaati ymmärrystä siihen, miten arvostuksen tunnetta ja sen mahdollistamaa kykyä luovuuteen pysytään vahvistamaan sekä.



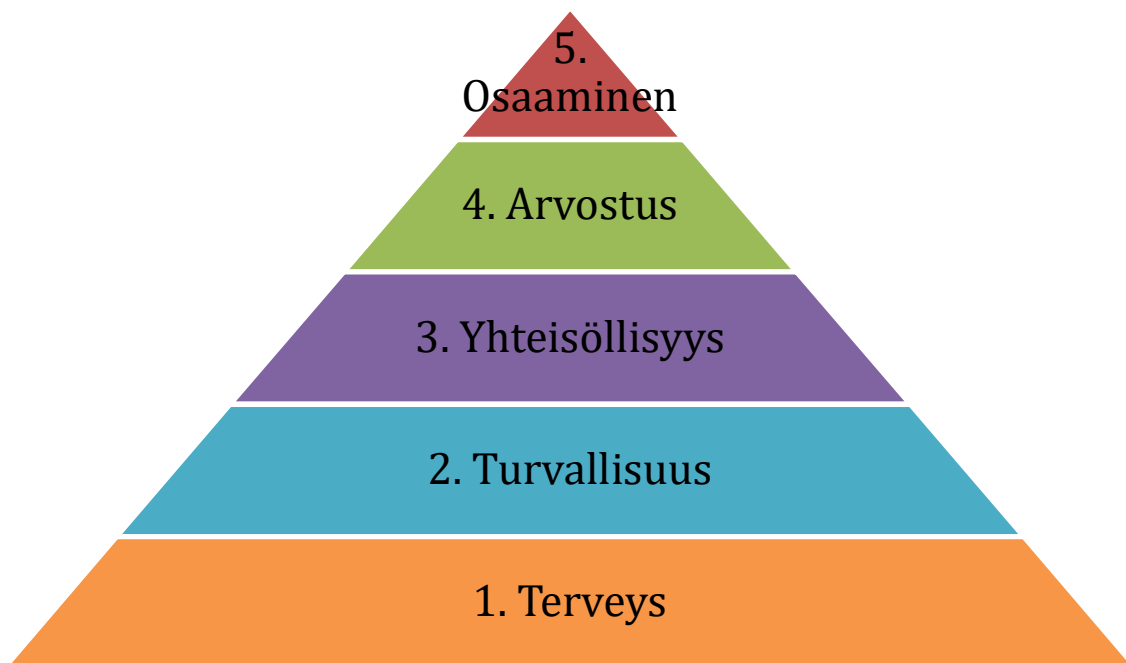
Kuva 2. Hyvinvoinnin ulottuvuudet ovat moninaiset ja kehän jokaisen pisteen tulisi olla tasapainossa keskenään (Rauramo. 2012, 11.)

Työ on länsimaisen ihmisen elämässä hyvin merkittävä osatekijä tämän hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä puhuttaessa. Työssä käyvällä kokonaishyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Tällöin työ toimii mahdollistajana eli se tarjoaa ihmiselle toimeentulon, rytmittää arkea, tarjoaa sosiaalisia suhteita ja mielekästä tekemistä. Yksilö tuo kuitenkin mukanaan työpaikalle yksityiselämän ihmissuhteineen, elämäntilanteineen ja -tapoineen. (Rauramo. 2012, 10.)

Työhyvinvointia tarkasteltaessa onkin tärkeää muistaa, että osa muuttujista on työyhteisön ulkopuolisia tekijöitä ja niihin puuttumiseen on työyhteisöissä vain rajallisia keinoja. Hyvinvoinnin edistämiseksi tärkeintä on pyrkiä tunnistamaan voimavaratekijöitä ja pyrkiä vahvistamaan niitä (Rauramo. 2012, 10).

Vaikka tässä työssä keskityn enemmän kokonaisyhyvinvoinnin asemasta työhyvinvointiin, tullaan jatkossa huomaamaan, että yksityiselämä vaikutuksia ei voida ohittaa järjestöissä, joissa työn ja muun elämän konfliktit ovat yleisiä. Martelan ja Riekin 2018 julkaisema artikkeli korostaa, että merkityksellisyyden tunteet elämässä ja merkityksellisyyden tunteet työssä pohjautuvat pitkälti samoihin psykologisiin rakenteisiin (Martela ja Rieki. 2018, 2).

Voimavaratekijöiden vahvistamisessa liikkeelle voidaan lähteä yksilön perustarpeiden tunnistamisessa. Abraham Maslow tunnisti näitä perustarpeita viisi: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteisöllisyyden tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet (Rauramo. 2012, 13). Työhyvinvoinnin portaat -mallissa Päivi Rauramo on lähtenyt jalostamaan Maslowin tarvehierarkiaa työelämään soveltuvaksi yhdistäen ihmisten perustarpeita suhteessa työhön sekä motivaatioon. Tarpeita kuvaavia portaita on mallissa osin uudelleennimetty vastaamaan paremmin työelämän tarpeita.



Kuva 3. Rauramon työhyvinvoinnin portaat -mallissa osaamisen ja arvostuksen tunteisiin päästään vasta kun alemmat perustarpeet täyttyvät (Rauramo. 2012)

Mallin tavoitteena on ollut tunnistaa työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ja toimivia toimintamalleja työhyvinvoinnin suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. Alin, ensimmäinen, porras on terveys, joka keskittyy psykofysiologisiin perustarpeisiin, toinen porras on turvallisuuden tarve, kolmas porras yhteisöllisyyden tarve, neljä arvostuksen tarve ja viides porras keskittyy osaamiseen eli itsensä toteuttamisen tarpeeseen. (Rauramo. 2012.)

#### 4.1 Psykofysiologiset perustarpeet

Ensimmäisen portaan Rauramo on nimennyt terveydeksi, jolloin tarkastelu organisaationäkökulmasta keskittyy työkuormitukseen, työterveyshuoltoon ja esim. työpaikkaruokailuun liittyviin kysymyksiin. Yksilötasolla taas keskitytään terveyttä ja työkykyä edistäviin ja ylläpitäviin elämäntapoihin. (Rauramo. 2012, 25.)

Organisaatioissa terveystoiminnalla tärkein yhteistyökumppani on työterveyshoito, jonka kautta päästään ennaltaehkäisyyn kautta tukemaan tarpeen toteutumista. Tällä hetkellä monet suomalaisille tyypilliset sairaudet olisivat ehkäistävissä tai parannettavissa yhdistämällä terveellisyysnäkökulman osaksi työelämän kehittämistä. Esimerkkeinä voidaan mainita tuki- ja liikuntaelinsairaudet, sydän- ja verisuonitaudit, aineenvaihdunta sairaudet kuten 2. tyypin diabetes sekä osa mielenterveysongelmista. (Rauramo. 2012, 27.)

Liikunta ja terveellinen ruokavalio ovat avainasemassa terveyteen vaikuttavien lisävoimavarojen kohdalla. On tutkittu, että liikunta voi tuoda lisävoimavaroja yksilölle jopa 20 vuotta (Rauramo. 2012, 27). UKK-instituutti suosittaa työikäiselle aikuiselle viikoittain 150 minuutin reipasta liikuntaa tai 75 rasittavaa liikuntaa, joka voidaan suorittaa kymmenen minuutin vähimmäiserissä (UKK-instituutti, 2018). Liikuntaa voidaan lisätä myös työpaikkojen arkeen esimerkiksi kävelypalaverien, taukoliikunnan ja työtilojen ja -välineiden suunnittelun avulla.

Työpäivien ravitsemuksella voidaan vaikuttaa merkittävästi työntekijän hyvinvointiin. Ruokatauoilla saadaan paitsi ravittua työntekijää niin myös tauotettua työtä ja tarjottua virkistystaukoja. Työpaikkaruokailuun tulisi erityisesti kiinnittää huomiota, kun kyseessä on vuoro- tai yötyötä tekevät työntekijät sekä monipaikkaista mobiilia työtä tekevät. (Rauramo 2012, 30.) Teema on tärkeä huomioida niissä kolmannen sektorin työpaikoissa, joissa työntekijän toimenkuvaan kuuluu runsaasti matkustamista.

Terveyttä tarkasteltaessa on tärkeää kiinnittää huomiota työn kuormittavuuteen sekä riittävään lepoon ja palautumiseen. Unihäiriöt ovat yleistyneet yhteiskunnassamme ja hyvin usein syyllinen univaikeuksiin löytyy töistä. Ylityöt, totutusta rytmistä poikkeavat työajat, vuorotyön aiheuttama rytmittömyys, stressi, pitkät yhtäjaksoiset työrupeamat sekä työperäinen masennus ovat usein täysin tai osin työperäisten unihäiriöiden taustalla. (Rauramo 2012, 32.)

Unen ja levon tarpeen tunnustamiseksi työyhteisössä olisi tulisi työaikojen suunnittelun osalta huomioida seuraavia asioita. Aivojen fysiologisen kestävyuden kannalta työpäivän ei saisi säännöllisesti ylittää 10 tuntia. Jatkuva yötyö on terveydelle haitallista ja jo yksi valvottu yö vastaa noin yhden promillen humalaa. Unettomuus lisää myös työtapaturmien riskiä. Unen puute aiheuttaa myös ärtyneisyyttä, keskittymisvaikeuksia, muistihäiriöitä ja lisää virheitä töissä. Aivojen ylikuormitus vaikuttaa luovuuteen ja joustokykyyn. Unen puute lisää myös riskiä 2. tyypin diabetekselle, sydän- ja verisuonitaudeille sekä laskee elimistön puolustuskykyä. (Rauramo. 2012, 34.) Teema on tärkeä tarkastella järjestöissä, joissa työhyvinvoinnin haasteeksi on tunnistettu epäsosiaaliset työajat, joihin usein liittyy pitkiä työpäiviä.

Terveysnäkökulmia tarkasteltaessa työperäistä stressiä on syytä tarkastella vielä erikseen. Työstressiä on tutkittu useissa eri yhteiskunnissa ja huomattu, että stressin ilmenemismuodot ja myös julkinen keskustelu heijastelevat osin yhteiskuntarakenteita. Työsuojelullisesta näkökulmasta työstressi vaatii työsuojelun laajentamista sen perinteisistä näkökulmista yhä enemmän psykososiaalisen kuormituksen huomioivaksi. Tällöin tarkasteluun tulee nostaa työn pakkotahtisuus, itsenäisyys, sosiaaliset vuoro-vaikutukset sekä organisaation toimintakulttuuri esimerkiksi johtamisen osalta.

Paradoksaalista kuitenkin on, että samaan aikaan kun nykyinen työelämä usein lähtee siitä, että työ tarjoaa riittävästi vaihtelua, vastuuta, mahdollisuutta ammatilliseen kehittämiseen ja oppimiseen, leviää stressi, uupumus ja masennus epidemioina (Julkunen, 2008, 241.). Tästä syystä yksiselitteistä reseptiä työhyvinvoinnille on entistä vaikeampi kehittää. Uuden työn paradokseista kirjoittanut Julkunen nostaa kirjassaan esiin työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien merkityksen stressiltä ja työpahoinvoinnissa suojautumisessa.

Suojaavia persoonallisuuspiirteitä ovat muun muassa yksilön itsearvostus, koherenssi ja optimismi. Itsensä arvostamisen on liitetty vahvasti 2010-luvulla julkiseen keskusteluun nouseeseen resilienssikeskusteluun. Teema istuu myös Rauramon työhyvinvoinnin portaattiteoriaan. Ilman tiettyjä stressiltä suojaavia piirteitä on yksilön vaikeampaa tai jopa joskus mahdotonta kyetä nousemaan hyvinvoinnin portaissa ylimmille arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tasoille.

#### 4.2 Turvallisuuden tarve

Perustarpeista turvallisuus liittyy työelämän kautta tarkasteltuna oikeuteen ja mahdollisuuteen tulla terveenä töistä kotiin kärsimättä työtapaturmista, työperäisistä sairauksista tai epäasiallisesta kohtelusta. Turvallisuuden tunteisiin liittyy myös vahvasti toimeentuloon ja työsuhteen pysyvyyteen liittyvät tekijät, koska jatkuva epävarmuus heikentää työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. (Rauramo. 2012, 70.)

Työelämän purskeisuus on tuonut turvallisuusnäkökulmaan myös uutena ulottuvuutena työn pysyvyyden ja riittävän toimeentulon elementit. Määräaikaisilla työsuhteilla voi olla aikansa ja paikkansa, mutta perusteettomina tai ketjutettuina ne usein aiheuttavat hyvinvointia heikentävää turvattomuuden tunnetta (Rauramo. 2012, 99). Määräaikaisten työsuhteiden turvattomuus nousee esiin myös uralla heikompina etenemis- ja koulutusmahdollisuuksina (Haapala. 2016, 61).

Haapala kertoo myös tutkimuksessaan määräaikaisissa työsuhteissa elävien todellisuudesta, että palkkaus jää määräaikaisilla merkittävästi vakituisissa työsuhteissa työskenteleviä pienemmiksi. Vaikutukset kertautuvat luonnollisesti myös muihin lakisääteisiin etuuksiin, jolloin pienemmäksi jää myös ansiosidonnainen työttömyysturva, eläke ja esimerkiksi sairaus-, äitiys ja vanhempainpäiväraha. Myöskään työvuosiin tai työkokemukseen sidotut palkankorotukset tai mahdolliset bonusjärjestelmät eivät yleensä koske määräaikaista työvoimaa. Samoin vuosilomakertymä ei saavuta vakituisessa työsuhteissa työskentelevien tasoa. (Haapala. 2016.)

Tarkasteluun on syytä myös ottaa väestössä ja työelämässä tapahtuvat muutokset. Väestön ikääntyminen ja työvoiman tarjonnan supistuminen liittyvät oleellisesti keskusteluun, kun puhutaan työssä jaksamisesta, työssä jatkamisesta sekä työhön kannustamisesta (Julkunen, 2008, 298). Haasteeksi koetaan myös suomalaisessa työelämässä vallitseva kokoaikaisuuden normi (Julkunen, 2008, 302). Osa-aikaisuus ei useinkaan

ole valinnallisesti mahdollista ja työsuhteen ehdot ja työn olot ovat usein sellaisia, että ne osa-aikaisesti työskenneltäessä täyttävät useammat kuormitusta lisäävät tekijät.

Huomion arvoista onkin, että usein yhden ylemmän tason perustarpeen täyttymättä jääminen voi heijastua myös alemmille tasoille. Tässä yllämainitussa esimerkissä työsuhteen jatkumisen epävarmuus estää palautumista vuosilomakertymän jäädessä koko ajan vakituksessa työsuhteessa olevaa pienemmäksi.

Tämä on kolmannen sektorin työpaikoissa merkityksellistä tajuta. Rahoituksen ohjauksessa työntekijöiden työsuhteita usein määräaikaisiksi kärsii työntekijän turvallisuuden tunne, joka heijastelee myös mahdollisuuksiin täyttää ylempiä tarpeita.

Myös perinteisemmästä turvallisuusajattelusta lähtevän työhyvinvoinnin tulisi olla koko työyhteisön yhteinen tavoite. Nolla tapaturmaa -ajattelulla lähdetään jokaisen ihmisarvon kunnioituksesta, jolloin työtapaturmat pyritään kaikin mahdollisin keinoin ehkäisemään (Rauramo. 2012, 73). Tapaturmien ehkäisyssä suurta roolia näyttelee riskien tunnistaminen ja niiden uhan arviointi. Riskien tunnistamisen jälkeen tulee luoda toimenpidesuunnitelmat organisaation riskien toteutumista ehkäisevästä toiminnasta (Rauramo. 2012, 74).

Tärkeää on luoda työyhteisöihin työsuojelun toimintaohjelmat ja huomioida työn erityispiirteiden vaikutus riskeihin. Näiden pohjalta valmistellaan opastukset ja perehdytykset, joiden avulla työntekijät omaksuvat turvalliset työmenetelmät. (Rauramo. 2012, 76).

Tapaturmien ehkäisyssä merkittävässä roolissa on myös työympäristön tarkoituksenmukaisuus ja soveltuvuus siellä tehtävään työhön. Työtiloja suunniteltaessa ja kehittäessä tulee ohjenuoraksi ottaa tilojen ja välineiden toimivuus ja säädettävyyttä sekä mahdollisuus yleisen siisteyden ylläpitämiseen. Huomiota tulee kiinnittää myös erilaisiin altistaviin tekijöihin kuten meluun, tärinään, valaistukseen, säteilyyn, lämpötilaan ja ilmastointiin. (Rauramo. 2012, 79.)

Fyysisen turvallisuuden lisäksi tärkeää on kiinnittää huomiota myös henkiseen turvallisuuteen. Työturvallisuuslain perusteella työnantajalla on velvollisuus puuttua häirintään ja epäasialliseen kohteluun työpaikalla (Työsuojelu.fi, 2016). Epäasiallinen kohtelu voi olla uhkailua, pelottelua, pilkkaamista, vähättelyä sekä sukupuolista ahdistelua ja syrjintää. Työsyrjintä on rikos, johon voi syyllistä työnantaja tai työnantajan

edustaja (Rauramo. 2012, 87). Epäasiallisen kohtelun varalta työyhteisöissä tulisi olla selkeät ohjeistukset sekä työntekijöille että esimiesasemassa oleville, jotta tilanne voidaan käsitellä mahdollisimman perusteellisesti. Ohjeistukset olisi hyvä laatia yhteistoiminnassa työnantajan ja työntekijöiden edustajien kesken (Rauramo. 2012, 88). Suuremmissa työyhteisöissä työnantajaa yleensä edustaa työsuojelupäällikkö ja työntekijöitä työsuojeluvaltuutetut ja yhteistoimintaa toteutetaan työsuojelutoimikunnassa (Työturvallisuuskeskus, 2018).

Työntekijä voi myös työssään altistua väkivallan uhalle. Väkivallalla tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä ruumiillista ja henkistä väkivaltaa. Fyysisen väkivallan riski on korkea etenkin hoitoalalla, tietyissä sosiaali- ja ravintola-alan ammateissa sekä vartioilla ja poliisi- ja pelastustyöntekijöillä. Näissä töissä on tärkeää, että työolosuhteissa on huomioitu kohonnut riski ja väkivallan ehkäisy pyritään aina tekemään ennakolta. Henkilöstön hyvinvoinnin kannalta on ensisijaisen tärkeää, että henkilökunnan kokemaa uhkaa ja tapaturmia voidaan vähentää ja turvallisuuden tunnetta lisätä. (Rauramo. 2012, 91.) Teema on tärkeä erityisesti sosiaali- ja terveystalouden järjestöissä ja yhdistyksissä työskentelevillä

Vaikka pyrkimys onkin nollaan tapaturmaan, tulee työyhteisöissä olla myös valmiina menettelyohjeet kriisitilanteiden jälkihoitoon (Rauramo. 2012, 92). Näitä malleja voivat olla muun muassa purkukeskustelut ja säännöllinen työnohjaus.

#### 4.3 Yhteisöllisyyden tarve

Kolmas porras käsittää yksilön tarpeen toimia verkostossa muiden ihmisten kanssa. Työelämän ulkopuolella tähän liitetään ystävyys- ja perhesuhteet, mutta myös työyhteisöjen kannalta yhteisöllisyyttä on hyvä pohtia. Hyvässä yhteisössä yksilö on kukoistava ja pystyy tulokselliseen työhön. Yhteisöllisyys toimii terveyttä edistävänä ja voimavaroja tukevana tekijänä. (Rauramo. 2012 101-105.) Yhteisöllisyyteen liittyvä liittyvyyden tunne vahvistuu, kun yksilöllä on välittäviä ihmissuhteita, hän on vuorovaikutuksessa toisiin ja tuntee osallisuutta yhteisöön (Martela ja Rieki. 2018, 2).

Yhteisöllisyyden on huomattu olevan voimakkaassa yhteydessä työn imuun. Yhteisöllisyyden tunnetta lisää myös oman työroolin selkeys, kollegiaalinen tuki, tyytyväisyys työaikajärjestelyihin sekä positiivinen kehitys työtehtävien monipuolisuudessa. Yhteisöllisyyden tunnetta ja luottamusta laskevat sekä esimiestasolla, että vertaistasolla tapahtunut epäasiallinen kohtelu. (Koivumäki. 2008, 11.) Voidaankin hyvin todeta, että

toimivat ihmissuhteet ja vahva perusturvallisuus edesauttavat yhteisöllisyyden syntymistä ja osaan yhteisöllisyyden haasteista voidaan lähteä etsimään ratkaisua turvallisuuden näkökulmasta. Kolmannen sektorin työyhteisössä yhden palkatun työntekijän järjestöillä yhteisöllisyysteemojen miettiminen on tärkeää, jotta hän voi löytää yhteisön itselleen esimerkiksi vertaisverkostoista muiden vastaavassa tilanteessa työskentelevien järjestötyöntekijöiden kanssa.

Yhteisöllisyyteen panostaminen kannattaa, koska taloudellisen pääoman lisäksi kilpailukykyyn vaikuttaa sosiaalinen pääoma. Sosiaalinen pääoma kuvaa ihmisten omaäänisyyteen perustuvaa yhteisöllisyyttä, jonka keskiössä on luottamus ja vuorovaikutus. (Rauramo. 2012, 111.) Sosiaalisen pääoman muodostuminen vaatii aikaa, vuorovaikutusta, ryhmän kiinteyttä ja keskinäisriippuvuutta (Koivumäki. 2008, 86). Heikon sosiaalisen pääoman työyhteisön on vaikeampi tavoittaa sille asetettuja tavoitteita. Heikon sosiaalisen pääoman tiimissä sosiaalisessa verkostossa on rakenteellisia aukkoja ja yksilöiden henkilökohtainen sosiaalinen pääoma eri yksilöiden välillä epätasapainossa. Tiimissä, jossa kaikki työntekijät ovat yhteydessä toisiinsa eli tiimiin on muodostunut suljettu verkosto, sosiaalinen pääoma on vahvempi. Tutkimuksissa on myös havaittu, että tällaisten tiimien ja yhteisöjen jäsenet saavat työstään sosiaalista tyydytystä. (Koivumäki. 2008, 94 – 95.)

Aidon yhteisöllisyyden muodostumisen tukemiseksi kannattaa kääntää hetkeksi katse osallisuuden teemoihin. Osallisuus syntyy ihmisten sosiaaliseen perusluonteeseen liittyvästä johonkin kuulumisen tunteesta sekä olemisesta, elämisestä ja toimimisesta yhteydessä muihin ihmisiin. (Nivala, Ryyänen. 2013, 26.) Suljetun verkoston tiimissä osallisuuden tunteen voi ajatella muodostuvan helpommin kuin verkostossa, jossa on rakenteellisia aukkoja ja yksilöiden henkilökohtaisissa sosiaalisissa pääomissa on suuria eroavaisuuksia. Työyhteisöjen näkökulmasta onkin hyvä tarkastella niitä tekijöitä, jotka voivat toimia osallisuuden esteinä yhteisöissä.

Osallisuuden esteenä työyhteisössä voi toimia ujous, itseluottamuksen puute tai puutteellinen oman osaamisen tunnistaminen. Myös aikaisemmat huonot kokemukset, joissa luottamus on menetetty tai on syntynyt tunne näennäisestä osallistumisesta voi toimia osallisuuden esteenä. Toisinaan osallisuuden esteenä voi toimia puutteelliset

kieli-, viestintä- tai tietotekniikkataidot. Myös oman kommunikaatiotyylin ja temperamentin voimakas eroavaisuus organisaatioissa vallitsevasta voivat kannustaa jäämään keskustelun ulkopuolelle. (Rahikainen-Räsänen & Ryynänen. 2014, 17-18.)

Tästä päästään helposti pohtimaan monimuotoisuuden hyödyntämistä yhteisöjen voimavarana. Monimuotoisuudella tarkoitetaan kaikkea yhteisöjen samankaltaisuuteen tai erilaisuuteen liittyviä piirteitä kuten ikä, sukupuoli, kulttuuritausta, koulutus ja temperamentit. Ennakkoluulojen pelko ja tietämättömyys voivat muodostua osallisuuden haasteiksi monimuotoisen tiimin johtamisessa. Tasa-arvoisella kohtelulla ei myöskään tarkoiteta samalla tavoin kohtelua vaan yksilöiden eroavuuksista lähtevää oikeudenmukaisuutta. (Rauramo. 2012, 112-113.)

Organisaatiotasolla tarkasteltuna niiden sosiaaliseen pääomaan liittyy kolme tasoa: työyhteisöjen sosiaalinen pääoma, henkilöstön luottamus organisaation ylimpään johtoon sekä henkilöstön sitoutuminen johdon määrittelemiin tavoitteisiin. Vakauden ja ennakoitavuuden puute on keskeisessä asemassa ylimpään johtoon kohdistuvan epäluottamuksen synnyssä sekä turhautumisen tunteiden muodostumisessa, jotka heikentävät yhteisöllisyyden tunteen muodostumista. (Koivumäki. 2008, 249.) Tämä on myös haaste, joka järjestötyöntekijöiden tulee omien työyhteisöjensä kohdalla huomioida. Yhteisöllisyyden tarpeiden täytyessä on myös helppo kääntää katse tarpeiden neljänteen portaaseen eli arvostukseen.

#### 4.4 Arvostuksen tarve

Maslowin tarvehierarkiassa neljäntenä portaana toimii arvostuksen porras, joka voidaan jakaa alempaan ja ylempään tarpeeseen. Alemmalla tarpeella tarkoitetaan ihmisten yhteisöstään saamaa sosiaalista arvostusta eli statusta, kuuluvuutta, kunniaa, huomion, mainetta ja jopa dominoivaa käytöstä. Korkeampi arvostuksen taso lähtee itsearvostuksesta eli liikkuu itseluottamuksen, riippumattomuuden, vapauden ja kompetenssin teemoissa. (Rauramo. 2012, 123.)

Arvostuksen avulla yhteisöllisyyden ja yhteistyön tuomat tulokset saadaan nostettua entistä syvemmälle tasolle. Korkean suoritustason tiimeissä menestystekijöiksi tunnistettiin tasavertainen vuoropuhelu sekä myönteiset viestit. Keskeisessä roolissa on myös kuuntelun taito. Heikompa menestystä tavattiin tiimeillä, joissa jokaisella oli kyllä aikaa kertoa omat mielipiteensä muttei aikaa tai halua kuunnella muita. (Rauramo. 2012, 128.)

Arvostuksen tunteista puhuttaessa on tärkeää tarkastella myös työn muutosta ja sen aiheuttamaa painetta kehittää myös arvostuksen osoittamisen käytäntöjä työnteon yhteisöissä. Arvostuksen portaat -mallin kehittänyt Rauramo suosittelee yhtenä arvostuksen osoittamisen käytäntönä ansiomerkkejä ja palkintoja. Yleinen keskusteluilmapiiri on kuitenkin siirtynyt varsinkin nuoremmissa polvissa siihen, että kultakellojen aika on ohi. Yksi työelämän kehittämisen haaste onkin saada eri sukupolvien työntekijät sitoutumaan yhteisiin arvoihin ja toimimaan tuloksellisesti (Rauramo. 2012. 135).

Yksi kysymys, jota tässä kohtaa on hyvä pohtia, on ajatus siitä, että onko ammattiylpeys ja sen arvostaminen muuttunut vanhanaikaiseksi käsitteeksi? Kuitenkin selvästi voidaan todeta, että vaikka osa arvostuksen osoitukseen välineistä kuten vaikkapa ansiomerkit, tuntuvat kumpuavan menneestä maailmasta, on työ samalla muuttunut yhä henkilökohtaisemmaksi kokemukseksi. Työ koetaan usein tiiviiksi osaksi persoonaa ja oma identiteetti sitoutuu vahvasti työhön, kun ihmisillä on tarve rakentaa itselleen henkilöbrändejä. Tällöin työntekijän on usein vaikea etäännyttää työtä omasta persoonastaan (Julkunen, 2008, 286). Tätä tukee myös Martelan ja Riekin havainnot siitä, että työstä syntyvällä merkityksellisyyden vaikutusta myös yksilön kehittymiseen (Martela ja Rieki. 2018, 9).

Uuden työn paradokseja tutkinut Julkunen nostaa esiin kirjoituksissaan pohdinnan siitä, miksi tunnemme olomme työssä epämukavaksi, vaikka yhteiskunnan ja organisaatioiden kehityksen pitäisi johtaa juuri toiseen suuntaan? Julkunen itse esittää vastauksiksi kysymykseen työn subjektivoitumisesta ja henkilöitymisestä nousevia tunteita sekä työntekijän arvostukseen, työn arvokkuuteen ja niiden tunnustamiseen liittyviä teemoja. (Julkunen, 2008, 268.)

Johtuen tiiviistä suhteesta työn ja oman persoon välillä työntekijä kokee myös työpanoksensa ja työnsä arvostelun helposti suoraan omaan persoonaan koskevana. Tässä tilanteessa syntyy herkästi tunnustusvajetta ja tunnustusjahtia. (Julkunen, 2008, 277.) Tärkeää onkin muistaa, ettei tunnustus voi olla vain sanoja vaan sen pitää olla konkreettisia tekoja (Julkunen, 2008, 282). Arvostukseen pitää olla läsnä arjessa, koska juhlapuhetasolle jäänyt arvostuspuhe kääntyy helposti itseään vastaan (Rauramo. 2012, 124). Järjestöissä tehtävän työn kohdalla työn henkilöityminen on tärkeä asia huomioida, koska työllä on usein tekijälleen suuri merkitys.

Käytännön työkaluina arvostavassa johtamisessa toimii rakentava palaute, aito vuoropuhelu sekä asianmukainen palkka ja palkitseminen (Rauramo. 2012, 123). Työhyvinvoinnin näkökulmasta etenkin ilman palautetta työskentely saa työntekijän tuntemaan itsensä helposti tarpeettomaksi tai merkityksettömäksi (Rauramo. 2012, 136). Oikeudenmukainen ja kannustaa palkkausjärjestelmä tunnustaa paitsi tehdyn työn arvon niin myös tukee yksilön voimavaroja (Rauramo. 2012, 137). Kehityskeskustelut toimivat hyvin kaikkien näiden tekijöiden tukena. Aitoon vuoropuheluun pohjautuvalla kehityskeskustelulla mahdollistetaan jatkuvan kehittämisen periaatteen mukainen toiminta ja mahdollistetaan työntekijöille tasavertaiset mahdollisuudet hyödyntää organisaation palkitsemisen kanavia (Rauramo. 2012, 141 – 142).

#### 4.5 Itsensä toteuttamisen tarve

Itsensä toteuttaminen on oman potentiaalin maksimaalista hyödyntämistä. Maslow tarvehierarkiassaan kuvailee ihmisen jatkuvasti kehittävän älykkyyttään, haastavan ympäristöönsä ja tuttavien uutta tietoa. Samassa yhteydessä puhutaan kaipuusta esteetiikkaan ja itsensä toteuttamiseen. Työelämän osalta tässä keskitytään ihmisten haaluun löytää itsestään uusia kykyjä, nauttia älyllisistä haasteista, oivalluksista ja uuden oppimisesta. Muiden tarpeiden ollessa tyydytettyjä ihminen pystyy vapauttamaan toimintansa maksimaaliseen potentiaaliin ja pyrkimään kohti tasapainoa ja luovuutta. (Rauramo. 2012, 145.)

Työyhteisöissä luovuus on tarpeellinen voima, koska se on kykyä mennä epämukavuusalueelle ja pakottaa aivomme etsimään ratkaisuja, joita ei ole aikaisemmin löydetty. Tämä edellyttää jälleen kerran, että perusasiat työelämässä ja osaamisessa ovat kunnossa. (Laine, Vilkkö-Riihelä. 2013, 128 – 128.) Yksilön täyden potentiaalin hyödyntäminen edellyttää, että yksilölle muodostuu tunne kykyjen ja luovuuden merkityksellisestä hyödyntämisestä. Tällöin lähes lähestytään myös psykologisista perustarpeista kyvykkyyden tarvetta. (Martela ja Riekkö. 2018, 9.)

Hyvinvoinnin portaat -mallin kannalta mielenkiintoista on se, että yksilöiden kohdalla mielessämme yhtä aikaa toimii sekä itsensä toteuttamisen tarvetta toteuttava luova ongelmanratkaisuja että kriittinen arvostelija (Pietikäinen. 2017, 299). Sisäisen kriitikon nitistäminen vaatii vahvaa itsearvostusta, jolloin voidaankin ajatella, että yksilö ei kykene tekemään siirtymistä uudelle hyvinvoinnin portaalalle ennen kuin arvostuksen

kysymykset ovat ratkaistu. Samoin stressaava tilanne saattaa pitkän kuormituksen jälkeä romauttaa yksilön aina hyvinvoinnin alimmille portaille.

Työyhteisöissä tiimit voivat toimivia luovuutta edistävästi tai estävästi. Luovat tiimit ovat monimuotoisia ja kykenevät olemaan enemmän kuin osiensa summa sekä uskaltavat kokeilemaan ketterästi. Merkitystä on myös työyhteisön ilmapiirille. Luovuus vaatii virheiden sallimista ja toisiaan tukevaa käytöstä. Turvattomuus ja liian niukat aikaresurssit puolestaan ohjaavat tiimit turvautumaan perusratkaisuihin. (Laine, Vilkkö-Riihelä. 2013, 136.)

Itsensä toteuttamisen teemat liittyvät myös hyvin vahvasti osaamiseen ja sen johtamiseen. Työ, joka haastaa sopivasti tekijäänsä tarjoaa oppimiskokemuksia ja edistää motivaatiota, hyvinvointia ja edelleen kehittymistä. Hyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää, että työntekijä saa kehittää osaamistaan autonomisesti. (Rauramo. 2012, 156.) Tällöin kehittäminen tapahtuu myös sisäisen motivaation ajamana, jolloin ihminen on innostuneempi ja palautuu vahvemmin vastoinkäymisissä (Laine, Vilkkö-Riihelä. 2013, 74.)

Osaamisen johtaminen puolestaan toimii organisaatioissa yksilöiden osaamisen kehittämisen mahdollistajana. Johtamisen haaste onkin luoda organisaatiokulttuuri, joka kannustaa hankkimaan uutta osaamista. Osaamisen johtamista tulisi myös tarkastella strategisena resurssina. Organisaatioissa tulisi kartoittaa osaamistarpeet ja osaamisen nykytasot, jotta tarjolla on riittävän kattavasti tietoa osaamisen kehittämiseen. (Rauramo. 2012, 147 – 148.). Ympäristöllä on myös vahva rooli sisäisen motivaation mahdollistajana. Autonomiata kunnioittava organisaatio tulee vahvistaneeksi myös sisäisen motivaation ylläpysymistä (Laine, Vilkkö-Riihelä. 2013, 75).

Samaa pohtivat myös Martela ja Ryan tutkimuksessaan. Vahvistamalla autonomiata, yksilön potentiaalin kokonaisvaltaista käyttöä ja yhteisöllisyyden tarpeita tarjoamalla merkityksellistä työtä voidaan lähestyä filosofista kysymystä siitä mitä on hyvä työelämä. (Martela ja Ryan. 2016, 762.) Me Essentiassa koemme, että hyvän työelämän keskiössä on arvostuksen tunteen vahvistaminen. Seuraavaksi lähdemmekin miettimään millä työkaluilla arvostuksen kokemuksia voitaisiin lisätä.

## 5 TARJOTTAVIEN PALVELUTUOTTEIDEN TESTAUS

Testausvaiheen alussa lähdin ideoimaan ratkaisuja kuhunkin asiakastilanteeseen sopiviksi testattavaksi asiakkaan näkökulmaan sopien. Testattavat teemat ja käytetyt menetelmät on valittu sen pohjalta, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin siihen tarpeeseen, jonka palvelutuotekehitysprosessin tiedonkeruuvaiheessa tunnistimme.

Essention toiminnan lähtökohtana on arvostuksen tunteen vahvistaminen. Tästä syystä työni ratkaistaviksi ongelmiksi rajautuu kolmannen sektorin työolotutkimuksista ne näkökulmat, joissa arvostuksen tunteen vahvistamisella on suora yhteys työhyvinvointiin. Järjestöbarometri 2016 vastanneiden johtajien vastauksista löytyi kolme näkökulmaa, avoimuudesta, luottamuksesta ja yhteisöllisyydestä huolehtiminen, henkilöstön ideoiden arvostaminen sekä johtamisen kehittäminen (Peltosalmi ym. 2016, 178).

Lisäksi Järjestöbarometrin tilannut SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry suosittaa kiinnittämään järjestöjohtamisessa huomiota henkilöstöjohtamiseen, luottamustoimisen ja palkatun johdon väliseen luottamukseen ja sen vahvistamiseen sekä esimiesten tasolta tapahtuvaan töiden priorisointiin ja rajauksiin. (Peltoniemi ym. 2016, 197).

Seuraavaksi esittelen kolme testattua osallistavaa menetelmää arvostuksen tunteen löytämiseksi tai vahvistamiseksi yhteisö- ja yksilötasolla. Näiden lisäksi esittelen neljännen hieman testatusta kolmesta poikkeavan valinnan, jota olemme testanneet kyllä muissa yhteyksissä, mutta emme järjestösektorilla, mutta joka tuntuisi selkeimmin vastaavan kolmen ensimmäisen menetelmän katveeseen jättämiin teemoihin.

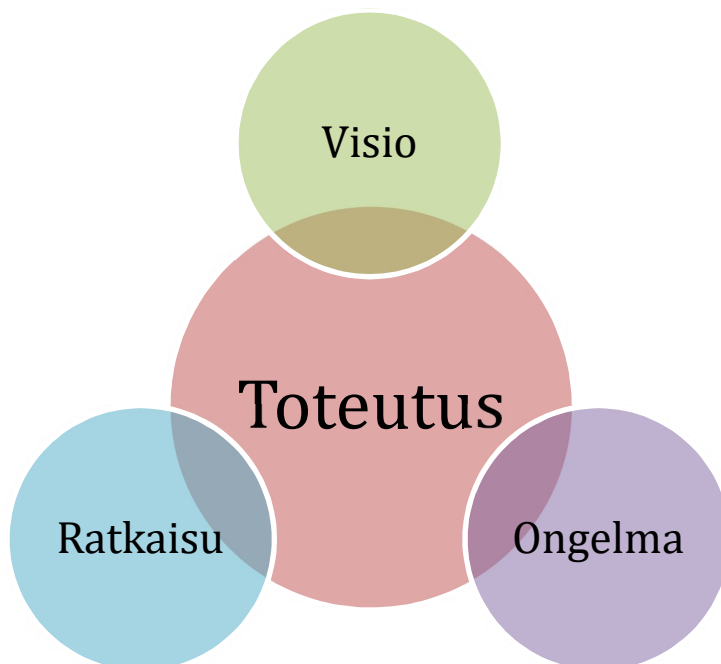
Menetelmien valintaperusteena käytin sitä, että ne muodostavat yhdessä kokonaisuuden, joka pyrkii vastaamaan ylläesitettyihin työhyvinvoinnin haasteisiin. Ensimmäisessä menetelmässä tutustumme työyhteisön huoneentaulun rakentamisella, jossa henkilöstö pääsee itse vaikuttamaan yhteisönsä toimintaperiaatteisiin. Toisessa menetelmässä kaadetaan raja-aitoja palkatun henkilökunnan ja luottamustoimisten väliltä pyrkien vahvistamaan molemminpuolista luottamusta. Kolmannessa menetelmässä lähdetään luomaan ajanhallinnan käytäntöjä järjestötyöyhteisöön yksilön, tiimin ja työyhteisön tasolla pyrkien taklaamaan järjestötyöhön tutkimuksissa esiin nousseen korkean aikapaineen. Neljännessä menetelmässä jatkojalostan yhtä Essention palvelualikoiman kulmakiveä, vertaismentorointia, vastamaan järjestöjohtajien tarpeita.

### 5.1 Rakennetaan työyhteisön kehittämisen huoneentaulu

Huoneentauluharjoituksessa lähdetään tunnistamaan työyhteisön kehittämistarpeita työyhteisön parhailta asiantuntijoita, työntekijöiltä itseltään. Harjoitus sopii tehtäväksi hyvin eri kokoisissa työnteon yhteisöissä ja ei vaadi suuria ennakoivalteluita. Menetelmä riisuu yhteisöstä hierarkkisyyden. Jokaisen työntekijän esitys on yhtä arvokas ja jokaisella työntekijällä on yhtä paljon pisteitä käytettävänä. Esitysten nousussa työyhteisöstä itsestään työntekijöillä on myös suurempi sisäinen motivaatio lähteä etsimään ratkaisuja huoneentaulun kehittämishaasteisiin. Menetelmällä vahvistetaan myös osaamisen autonomiaa eli mahdollistetaan työntekijälle omien ideoiden käyttöä (Ruuskanen ym. 201, 60).

Hyvinvointia lisäävien tarpeiden näkökulmasta menetelmällä vahvistetaan arvostuksen tarpeen ohella myös turvallisuuden ja yhteisöllisyyden tarpeita. Erityisesti tämä korostuu henkilöillä, joiden kommunikaatiotyyli tai temperamentti eroaa voimakkaasti organisaatiossa vallitsevasta ja joka saattaa kannustaa jäämään muuten keskustelun ulkopuolelle (Rahikainen-Räsänen & Ryytänen. 2014, 17-18). Menetelmä tukee myös resilienssin kehittymistä, koska resilienssiä syntyy siitä, että pikaisten korjausten asemasta pysähdytään yhdessä tunnistamaan ongelmia ja kehittämään niihin ratkaisuja (Ala-Laurinaho & Uusitalo. 2019).

Menetelmä yhdistää sopivasti avautumista eli divergenssiä ja sulkeutumista eli konvergenssiä. Ensimmäisessä vaiheessa kirjataan ylös luovasti mieleen tulevia ajatuksia ilman kriitikon ääntä eli divergoidaan. Vasta seuraavissa vaiheissa aletaan konvergoimaan eli arvioimaan ja tekemään valintoja huomioiden ympäristö ja asianosaiset. (Kantojärvi. 2012, 25-26.)



Kuva 4. Fasilitoinnin tavoitteena on löytää keino toteuttaa päämäärää. Riippuen lähestymisestä pitää tarvittaessa valita tulokulmaksi ongelma, visio tai ratkaisu

Fasilitaattorin käsikirjassa Pepe Nummi nostaa esiin sen, miten tie toteutukseen lähtee löytymään ongelmien, vision ja ratkaisun kehästä, jossa fasilitaattori valitsee reitin aina kunkin sopivan tilanteen pohjalta (Nummi. 2007, 39). Tässä harjoituksessa mahdollistetaan divergenssi-konvergenssi-menetelmän avulla asioiden esille tuominen ja työyhteisön vision muodostuminen. Tärkeää on kuitenkin hahmottaa, että menetelmä ei avaa asioiden taustoja välttämättä ymmärrettävästi ja esitettyjen ideoiden kritisoinnille ei mahdollisuutta, jolloin fasilitaattorin tulee ymmärtää millaisessa tilanteessa hän divergenssiin ja konvergenssiin pohjautuvaa menetelmää käyttää. (Nummi. 2007, 41.)

Huoneentauluharjoituksen kesto on noin tunnin ja sen toteuttaminen on helppoa käytännössä paikassa kuin paikassa, koska välineiksi tarvitaan vain paperia ja kyniä jokaiselle osallistujalle.

Menetelmä pitää sisällään neljä eri vaihetta, jotka ovat kuvattuna alle.

**Vaihe 1:** Mieti omaa työyhteisöäsi. Mitkä asiat toimivat jo nyt työyhteisössänne ja mitä vielä täytyisi kehittää? Minkä asian tekemällä toisin saisitte työyhteisöstänne vielä paremmin toimivan? Huomioi mitkä asiat ovat työntekijöiden vaikutusvallassa ja

keskity vain näihin. Kirjoita yksi, mielestäsi tärkein, kehittämiskohde paperilapulle ja taita paperi kahtia. (5 min)

**Vaihe 2:** Nouskaa ylös ja lähtekää vaihtamaan lappuja työkavereiden kanssa ristiin. Älkää vielä tässä kohtaa lukeko lappuja. Vaihda kädessäsi olevaa lappua vähintään viiteen kertaan. (2 min)

**Vaihe 3:** Etsi itsellesi pari. Lukekaa kummankin kädessä olevat laput. Teillä on käytössänne parina viisi pistettä, joiden avulla pisteystätte laput. Voitte sopia antavanne yhdelle lapulle 5 ja toiselle 0 tai jakaa pisteet molemmille lapuille esimerkiksi 2 ja 3 pistettä. Tämän jälkeen vaihtakaa lappuja siten, että lähdet eteenpäin parisi lapun kanssa. Toista vaihe 3 neljä kertaa. (30 min)

**Vaihe 4:** Laske käteesi jääneen lapun pisteet. Listataan kehitysideat ylös. Käydään ryhmänä keskustelu. (20 min)

Testasin menetelmää käytännössä syksyllä 2017 ja seuraavassa tapausesimerkissä avaan enemmän testausprosessia.

Tapausesimerkki 1:

Kolme pienempää yhdistystä oli fuusioitunut yhdeksi muodostaen samalla kokonaan uuden työyhteisön, jossa työntekijöillä kuitenkin oli taustalla pitkiä työuria alkuperäisissä yhdistyksissä. Asiakasjärjestö tilasi Essentiolta yhden päivän mittaisen työyhteisön kehittämispäivän, jonka aamupäivän ohjelmana haluttiin keskittyä työyhteisön yhteisen äänen löytämiseen.



Kuva 5. Työyhteisön kehittämispäivän kokonaisprosessi

Työyhteisön kehittämispäivän suunnittelu käynnistyi kesäkuussa 2017 asiakkaana toimivan yhdistyksen hyväksytyämme tekemämme tarjouksen yhden päivän työyhteisön kehittämispäivästä sekä seuraavassa tapausesimerkissä esitellystä yhteistyöaamupäivästä.

Elokuussa 2017 istuimme asiakkaan kanssa saman pöydän ääreen määrittelemään heidän toiveitaan päivän sisällöstä. Toiveissa oli kaksivaiheinen päivä, josta aamupäivä käytetään työyhteisön kehittämiseen ja iltapäivä tulevan vuoden toimintasuunnitelman valmisteluun. Palaverin pohjalta jatkoin suunnittelua ja valitsin lopulliset työmenetelmät ja valmistelin kehittämispäivän koulutuksen ajolistan (LIITE 1) fasilitoinnin tukimateriaaliksi. Päädyin valitsemaan huoneentauluharjoituksen, koska pienehkössä työyhteisössä edelleen näkyi asiakkaan kertomana aikaisempien organisaatioiden rajat ja uudelle yhteisölle ei ollut syntynyt vielä identiteettiä.

Työyhteisön kehittämispäivä järjestettiin elokuussa järjestön toimistolla ja päivään osallistui työyhteisöstä 12 jäsentä kahden ollessa estyneenä osallistumaan. Alun esittäytymisten jälkeen lähdimme rakentamaan huoneentaulua ajolistan mukaisessa järjestyksessä. Paikalla oli Essentiosta kaksi fasilitaattoria, joista itse otin vastuun ohjauksesta ja työkaverini toimi kirjuriina.

Laskeutumisenä aktiiviseen kuunteluun ja läsnäoloon käytin aktiivisen kuuntelun harjoitusta, jossa työntekijät jakautuivat pareittain tekemään tutustumisharjoitusta. Kuuntelu ja aktiivinen läsnäolo ovat vuorovaikutuksen kulmakiviä. Harjoituksen yhteydessä jokaisen piti valita parikseen henkilö, jonka kanssa ei tee päivittäin tiiviisti yhteistyötä ja pysähtyä kuuntelemaan tämän kokemus arjesta. Harjoituksen tarkoituksena oli virittäytyä seuraavaa huoneentauluharjoitusta varten havainnoimaan työyhteisö myös oman arkisen kokemuspäivän ulkopuolelta.

Tämän jälkeen toteutettiin yläesitetyllä kaavalla huoneen taulun rakentaminen. Viimeisessä vaiheessa pisteiden laskun jälkeen kävimme läpi yhteiskeskustelun ajatuksista, joita harjoitus ja siellä nousseet kehittämiskohteet olivat herättäneet.

Alle on listattu ne kehittämiskohteet, jotka harjoituksessa saivat eniten pisteitä ja joita työyhteisö yhteisesti sitoutui käydyssä keskustelemassa kehittämään ja siirtämään toteutukseen.

- Lisää yhteisöllisiä hetkiä arkeen, esim. Lounaat ja kahvitauot (18 pistettä)
- Parempi sisäinen tiedonkulku ja enemmän keskustelua (16 pistettä)
- Toimistopalaverit useammin ja vuorovaikutusta parannettava = kokouksen työtapaa kehitettävä (15 pistettä)
- Tarpeettoman ja turhan työn tunnistaminen ja vähentäminen (12 pistettä)
- Yhdessä tekemistä, esim. Ryhmäliikuntatunti 1-2 kk välein (11 pistettä)
- Tiimien välisen yhteistyön arkipäiväistäminen, ei vain kehittämispäivissä ja erityisesti muistutettuna (11 pistettä)
- Opitaan katsomaan ympärille ja huomioimaan toiset paremmin. (7 pistettä)

Näiden lisäksi 13 pistettä sai toive enemmästä yhteisestä ajasta, 10 pistettä toive enemmästä yhteisiä tilaisuuksia sekä 9 pistettä yhteisistä kahvitauoista. Kaikki nämä esitykset ovat tulleet esiin jo muissa esityksissä, joten toiston välttämiseksi huoneentaulua lähdettiin rakentamaan yllämainittujen avulla.

Syntynyttä hyvää keskusteluyhteyttä vahvistamaan valittiin päivän ohjelmaan vielä ennen lounasta toteuttavaksi kevyempi ja viihteellisempi työkalu, joka on poimittu Ideapakasta. Autiosaari-menetelmässä lähdetään perustamaan järjestölle toimistoa autiosaarelle. Menetelmällä harjoitellaan arkista neuvottelua ja yhteisön jäsenien huomioimista arkisessa kommunikaatiossa leikin keinoin.

Lopputuloksena autiosaarelle päätyi kaksi venekuntaa, joista toinen oli pakannut mukaansa riippumaton, kännykän, läppäriin, aggregaatin ja kännykän laturin ja toinen venekunta generaattorin, läppäriin, pulpetin, kahvinkeitin ja mikroaaltouunin.

Tilaisuuden jälkeen pidimme vielä fasilitointiin osallistuneiden Essention työntekijöiden ja asiakasjärjestön edustajien kanssa purkutilaisuuden, jossa kävimme läpi päivän kulkua ja havaintoja sekä luovutimme asiakasyritykselle käyttöön kaiken päivän aikana muistiin kirjatun datan.

Aamupäivän kulun havaintoina oli ehdottomasti hyvä, että olimme varanneet paikalle kaksi työntekijää, joista toinen keskittyi kirjaamaan ylös havaintoja. Näiden pohjalta oli helppo toteuttaa harjoitusten yhteenvetoja sekä myös toimittaa asiakasjärjestölle kaikki kertynyt data.

Tunnelma päivän aikana oli hyvä ja keskustelun yleisvire innostunut ja positiivinen, joka antaa mahdollisuuden, että päivän aikana käytetyistä harjoitteista saadaan luotua positiivista kaikua myös käytännön arkeen. Haaste, joka kuitenkin on tärkeää huomioida, on se, että yksi työyhteisöaamupäivä ei korjaa mitään, jos organisaatiolla ei ole sisäistä halua toiminnan kehittämiseen.

Tässä tapauksessa on tärkeää havainnoida, että hyvistä aikomuksista huolimatta harjoitus voikin herättää tunteita, joista tulee myöhemmin osallisuuden esteitä arvostuksen tunteen vahvistamisen asemasta. Kokemus näennäisosallistumisesta tai osallistumisväsymys voi vahvistaa tuntemusta siitä, että osallistuminen on lopulta turhaa tai omalla mielipiteellä ei ole vaikutusta (Rahikka-Räsänen & Rynänen. 2014,18). Asiakkaalle täytyykin luoda ymmärrys siitä, että työyhteisöpäivien havainnot täytyy siirtää arjen käytäntöön yhteisössä, jos tuloksia halutaan saada syntymään. Oma arvioni on, että työyhteisöllä on vahva motivaatio uusien yhteisten toimintatapojen löytämiseen ja jos tässä kohtaa tätä motivaatiota ei hyödynnetä, on se myöhemmin vaikeaa.

Kokeilussa huoneentauluharjoitus yhdistettiin kahteen muuhun fasilitoituun harjoitukseen. Virittäytymiseen käytetty kuunteluharjoitus toimi tehtävässä hyvin, mutta autiosaariharjoituksen leikkisyys selvästi ärsytti osaa iäkkäämmistä osallistujista heidän antaman suullisen palautteen perusteella. Harjoitus taas toimi hyvin työyhteisön

nuorempien osallistujien kohdalla, joten menetelmän käytössä tulee huomioida kohdeyleisön kyvykkyys heittäytyä leikkiin.

Taulukko 1. Tapausesimerkin havainnot

Huoneentaulu	
Mikä toimii?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riisuu hierarkiat</li> <li>• Tarjoaa mahdollisuuden nostaa anonyymisti haasteita esiin</li> <li>• Helppo toteuttaa tilassa kuin tilassa</li> </ul>
Mikä on riski?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Näennäisosallisuuden tunne, mikäli tulokset jätetään hyödyntämättä</li> </ul>

## 5.2 Istutaan saman pöydän ääreen

Yksi kolmannen sektorin työyhteisöjen onnistumisen avain ja keskeinen osa arvostuksen tunteen muodostumista ja ylläpitoa on luonteva keskusteluyhteys järjestön palkatun henkilökunnan ja vapaaehtoisten toimijoiden välillä. Tässä työkalussa istutetaan organisaation palkattu johto yhdessä vapaaehtoistoimijoista muodostuvan luottamustoimisen johdon kanssa saman pöydän ääreen.

Tutkimuksissa on huomattu, että vapaaehtoisuutta korostavassa organisaatiokulttuurissa vapaaehtoisuuden eetos saatetaan liittää myös palkattuihin työntekijöihin ja työntekijöiden voidaan odottaa joustavan sekä tehtäväkuvien että aikataulujen osalta (Ruuskanen ym 2013, 65). Tämä on omiaan aiheuttamaan eripuraa palkatun henkilökunnan ja vapaaehtoistoimijoiden välillä ja tätä olisi syytä pyrkiä kaikin tavoin estämään. Tilanne tunnistetaan paitsi työntekijöiden vastauksissa niin myös vapaaehtoisten näkemyksissä. Raha-automaattiyhdistyksen toteuttamassa Kansalaistoiminnan ytimessä -tutkimuksessa vastaajat olivat yhteistyön suhteen optimistisia (Pessi & Orvasaari. 2010 57-58). Mikäli vastaajat tunnistivat ongelmia palkattujen ja vapaaehtoisten toimijoiden välillä nousi näissäkin esiin Ruuskasen tutkimuksissa esiin nostavat

teemat. Ongelmien koettiin liittyvän erityisesti tehtävien jakoon ja pelisääntöihin sekä toisaalta työnteon aikaan ja rytmiin (Pessi & Oravasaari. 2010, 16).

Teemat istuvat myös Koivumäen väitöskirjassaan esiin nostamalle työyhteisöjen sosiaalisen pääoman synnylle. Yhteisöllisen tunteen muodostumisen esteeksi paljastuu usein epäluottamus johdon toimintaan sekä turhautumisen tunteiden muodostuminen. (Koivumäki. 2008, 249.) Erityisesti teemaan tulee kiinnittää huomiota tilanteessa, jossa järjestön tai yhdistyksen toimintaa muuttuu ammattimaisemmaksi tai organisaatiossa tapahtuu muita merkittäviä muutoksia ja vapaaehtoisten rooli joudutaan miettimään kokonaan uusiksi (Pessi & Oravasaari. 2010, 61).

Seuraava harjoitus on toteutettu yhdellä tyypillisimmällä fasilitoinnin työmenetelmällä, muunnoksella world cafe -ryhmätyöstä. Menetelmää voidaan pitää monella tapaa ennalta-arvattavana valintana, mutta toimivana työkaluna puolustaa paikkaansa tilanteessa, jossa saman pöydän ääreen tuli istuttaa yli 10 ihmistä keskustelemaan ja kehittämään toimintaa siten että yhteisöllisyyden ja arvostuksen tarpeet pääsevät täytymään. Menetelmä on luova prosessi, joka auttaa ohjaamaan yhteisöllisen dialogin ohjaamisessa sekä uusien toimintamahdollisuuksien löytämisessä jakamalla osallistujien tietoa ja osaamista (Nummi. 2007, 43).

World Cafe- menetelmän periaatteena on selkeyttää asiayhteyksiä, luoda turvallinen ympäristöä ja tutkia tärkeäksi tunnistelevia aiheita. Menetelmä auttaa yhdistämään erilaisia näkemyksiä, rohkaisee jokaista osallistumaan ja sekä antaa mahdollisuuksia jakaa yhteisiä ja yksityisiä oivalluksia. (Nummi. 2007, 43.)

Ryhmätyössä käsiteltävät teemat tulee miettiä aina siitä näkökulmasta, että ne palvelevat parhaiten kunkin järjestön tai yhdistyksen omaa tilannetta. Hyviä kysymyksiä ovat esimerkiksi:

- Mitä on hyvä hallinto?
- Mitä odotan luottamustoimisilta tai vapaaehtoisilta?
- Mitä odotan palkatuilta työntekijöiltä?
- Miten viestimme?
- Miten toimimme erimielisyystilanteessa?
- Missä onnistumme nyt?
- Mitä haluan vielä kehittää?

Käsiteltävien kysymysten määrä on hyvä rajata suhteessa osallistujamäärään. Jokaiseen ryhmään olisi hyvä saada vähintään neljä muttei enempää kuin kuusi osallistujaa, jotta keskustelua saadaan syntymään.

Jokainen ryhmä pääsee osallistumaan kaikkien kysymysten kohdalla kiertävällä työkentelyllä, jossa jokaisen kysymyksen kohdalla on 15 minuuttia aikaa miettiä vastauksia. Jokaisen 15-minuuttisen jälkeen ryhmä siirtyy eteenpäin jättäen omat ajatuksensa isoille paperiarkeille, joista seuraava ryhmä jatkaa eteenpäin. Tässä vaiheessa on tärkeää, ettei aikaisempia tuotoksia lähdetään poistamaan, vaikka seuraava ryhmä olisi-kin erimielinen vaan jokaisella ryhmällä tulee olla mahdollisuus jättää jälkensä lopulliseen versioon.

Seuraavassa vaiheessa osallistujat pääsevät yksilöinä äänestämään suosikkejaan. Jokaiselle osallistujalle jaetaan viisi kappaletta tarroja, joita he kiinnittävät itselleen merkityksellisimpien ajatusten kohdalle, jolloin esityksistä lähtee nousemaan esiin osallistujien suosikit. Menetelmässä on kuitenkin hyvä poimia talteen kaikki tulleet ehdotukset, jolloin niistä voidaan tulevaisuudessa etsiä niin sanottuja villejä kortteja ja uusia ideoita, joita lähteä kokeilemaan esimerkiksi palvelutuotekehityksen otteilla. Äänestysvaiheessa voidaan myös valita esimerkiksi eri värisin tarroin, että ihmiset äänestävät sekä suosikkeja, että merkitsevät myös oman villin kortin, jota haluaisivat jossain vaiheessa kokeiltavan.

Seuraavaksi tutustumme menetelmään käytännössä tapausesimerkin muodossa.

Tapausesimerkki 2:

Edellisen kappaleessa esitellyssä järjestössä uuden työyhteisön lisäksi syntyi myös uusi luottamustoimisten verkosto, jossa yhteisö hakee toimintamalleja sekä eri luottamustoimisten elimissä että luottamustoimisten ja palkatun henkilökunnan välillä.



Kuva 6. Yhteistyöpäivän prosessin aikataulutus

Yhteistyöpäivän prosessin alku oli yhteneväinen ensimmäisen tapausmerkin prosessin kanssa, koska molemmista fasilitoinneista jätettiin tarjous samalla kerralla ja tavoitepalaverissa asetettiin kerralla tavoitteet molempien päivien toteutukselle. Itse työpäjäpäivä pidettiin syyskuussa ja tämän jälkeen pidettiin vielä sähköinen päätöspalaveri asiakkaan kanssa.

Toimintaehdotuksien löytämiseksi järjestettiin yhteistyöaamupäivä, jossa saman pöydän ääreen kutsuttiin sekä palkatut johtajat että yhdistyksen hallinto (Liite 2: Yhteistyöaamupäivän nuotit).

Työstettävät yhteistoimintaa ja siihen liittyviä pelisääntöjä käsittelevät teemat valittiin elokuuisessa tavoitepalaverissa ja ne olivat:

- Mitä odotat valtuustotoiminnalta?
- Mitä on hyvä hallinto?
- Miten viestimme?

Näiden lisäksi käsiteltiin yhdistyksen strategiseen toimintaan liittyviä kuutta teemaa, jotka käsitelivät jäsenpitoa ja jäsenyyttä, työmarkkinatoiminta, koulutus- ja elinkeinopolitiikkaa, jäsenille tarjottavia palveluita sekä viestintää.

Työskentelyn jälkeen osallistujat pääsivät äänestämään tarroilla ja esiin nousivat seuraavat teemat, joilla luottamustoimisen ja palkatun hallinnon yhteistyötä ja luottamusta voidaan ylläpitää ja jotka toimivat yhteistyön ohjenuorana.

- Puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan vastuulla on kokouksen sujuvuus
- Toiminnanjohtaja on yhdistyksen kasvot ulospäin
- Toiminnan tulee olla mahdollista ja kutsuvaa kaikille ikäluokasta ja elämäntilanteesta riippumatta
- Toiminta on avointa ja läpinäkyvää
- Kokouksia järjestään muuallakin kuin Helsingissä
- Käytetään fasilitoivia menetelmiä keskustelun ohjaamiseksi “pakottamiseksi” strategisiin teemoihin
- Tiivistetään kommunikaatiota toiminnanjohtajan ja hallituksen välillä

Valitut teemat nousivat selkeästi esiin tarralapuilla suoritetun äänestyskierroksen kautta ja näihin oli helppo kaikkien paikalla olevien sitoutua.

Näiden käsiteltyjen teemojen lisäksi yhteistyöaamupäivässä käsiteltiin kuudessa ryhmässä yhdistyksen strategisia linjoja yhdistyksen omasta toiveesta. Luottamuksellisen ilmapiirin synnyttämiseksi ja yhteistyön painoarvon esiintuomiseksi parempi vaihtoehto olisi ollut syventyä puhtaasti hallinto- ja yhteistyötyöhön, jotta kokonaisuus olisi ollut helpommin hallittava, mutta tässäkin tilanteessa kolmella kysymyksellä päästiin kiinni teemoihin, joihin sekä palkattu johto että jäsenistön luottamustoimiset olivat valmiita sitoutumaan.

Kaikki työpajapäivässä kerätyt ideat dokumentoitiin omaksi sähköiseksi tiedostoksi ja tämä toimitettiin digitaalisesti järjestetyssä yhteenvetotilaisuudessa asiakasyhdistykselle, jotta myös mahdolliset uudet ideat, jotka eivät tässä tilaisuudessa nousseet selkeämmin esille pääsevät jatkossa työstettäväksi.

Havaintoina yhteistyöaamupäivän kulusta teimme taas, että oli oikea päätös varata fasilitointia järjestämään kaksi työntekijää, joista toinen keskittyi kirjaamaan ja havainnoimaan, jolloin pystyimme toimittamaan asiakkaalle monipuoliset ja selkeät muistiinpanot päivästä.

Päivän ohjelma puolestaan oli selvästi liian tiivis, jotta optimaaliseen tulokseen oltaisiin päästy. Olisi kaikkien kannalta ollut parempaa keskittyä yhteistoimintapäivässä joko vallan- ja vastuun teemoihin tai vaihtoehtoisesti strategisiin tavoitteisiin, jolloin

keskustelusta olisi saatu nykyistä osallistavampaa. Sinänsä ajatus siitä, että henkilökunta ja luottamustoiminen johto yhdessä osallistuvat molempien käsittelyyn oli hyvä ja luo pohjaa toimivalle yhteistyölle, mutta tämä olisi taas vaatinut enemmän aikaa kuin mitä nyt oli käytettävissä. Kysymysasetteluissa tulee myös kiinnittää huomiota siihen ettei synny manipuloivaa pseudo-osallistamista.

Ajankohdaltaan yhteistyöaamupäivä osui organisaation kehittämisen kannalta merkittävään nivelvaiheeseen. Uusi luottamustoiminen hallinto oli saatu valittua ja nyt pitäisi löytää tapa toimia yhtenä organisaationa. Muutokseen liittyy kuitenkin aina kipupisteitä, joita voisi kutsua muutosvastarinnaksi, mutta josta Aalto-yliopiston emerita-rehtori Tuula Teeri kauniisti puhui huolena siitä, pystytäänkö toimintaa jatkossakin tekemään yhtä kunnianhimoisesti kuin kuuluisi (Kangasluoma. 2018). Järjestötyössä sekä palkatun henkilökunnan että luottamustoimisen johdon sitoutuneisuus järjestön toimintaan on korkeaa ja asiat koetaan helposti henkilökohtaisesti. Tällaisessa tilanteessa kun ollaan luomassa uutta ja osin hylkäämässä vanhaa onkin tärkeää pystyä kohtaamaan asiakkaan edustajat siten, että heille syntyy tunne arvostuksesta.

Työskentelyn lopputulokset vaikuttivat kuitenkin hyvin lupaavilta, koska niissä keskityttiin luottamuksen kehittämisen kannalta oleellisiin elementteihin. Luottamuksen dynamiikkaan koetaan vaikuttavan yhdenmukaiset odotukset, johdonmukaisuus johtajuudessa, yhdenmukaiset valvontamenettelyt sekä toimivat käytännöt viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. (Malkamäki. 2017, 130.)

Taulukko 2. Tapausesimerkin havainnot

Istutaan saman pöydän ääreen	
Mikä toimii?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aito vuorovaikutus toimijoiden kesken</li> <li>• Sitouttaa toimintaan</li> <li>• Selkeyttää vuorovaikutusta</li> </ul>
Mikä on riski?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Väärin rajatut aiheet tai liian paljon sisältöä päivään</li> <li>• Manipuloiva kysymysasettelu</li> </ul>

### 5.3 Rajat ja rutiinit työkuorman rajaamisessa

Kahden ensimmäisen kokeilun jälkeen halusin päästä kiinni siihen, miten rakennetaan työhyvinvoinnin kivijalkaa kolmannella sektorilla. Kolmannessa esimerkissä lähemme vahvistamaan psykofysiologisia perustarpeita, joiden tulee olla kunnossa arvostuksen tunteen syntymiseksi. Aikapaine on järjestösektorin työntekijöillä merkittävä ja sen vaikuttaessa psykofysiologisen perustarpeen täyttymiseen estää muiden ylempien tarpeiden toteutumisen.

Työterveyslaitoksen AikaJärjestys asiantuntijatyössä -tutkimuksessa 66 % järjestöissä tai yhdistyksissä työskentelevistä asiantuntijoista kertoo kokevansa tekevänsä liian montaa päällekkäistä työtehtävää. Samaisessa tutkimuksessa 45 % kolmannen sektorin vastaajista kertoi myös työpäivien venymisestä ja 33 % kärsivänsä liian kovasta työtahdistista. (Toivanen, Yli-Kaitala, Viljanen, Väänänen, Turpeinen, Janhonen, Koskinen. 2016, 71.)

Työterveyslaitoksen Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallintaa asiantuntijatyössä -oppaassa ajanhallinnan teemaa lähdettiin tarkastelemaan kolmen teeman kautta. Ensimmäisessä teemassa käännetään katse priorisointiin, toisessa työn ennakointiin työn näkyväksi tekemisellä ja kolmannessa keskittymisrauhan varmistamiseen. (Yli-Kaitala, Toivanen, Viljanen & Janhonen. 2016,1.)

Oppaassa jokaista teemaa tarkastellaan neljän eri tason kautta. Ensin asiaa tarkastellaan organisaation näkökulmasta, tämän jälkeen esimiehen näkökulmasta, kolmanneksi tiimin ja vielä lopuksi yksittäisen asiantuntijan näkökulmasta. (Yli-Kaitala, Toivanen, Viljanen & Janhonen. 2016,1.) Näiden ideoiden pohjalta lähdimme rakentamaan työpajaa, joka koostui tutkittuun tietoon kolmannen sektorin työyhteisöjen työhyvinvointiin liittyvistä alustuksista sekä toiminnallisista tuokioista, joissa osallistujat pääsivät miettimään asiaa oman työyhteisönsä näkökulmasta.

Valmennuksen ensimmäisessä vaiheessa keskitytään tunnistamaan yksilön omia tunteuksia ajankäyttöön ja -hallintaan tuplatiimin. Alustusten lomassa käydään teemoitettuja pariporinoita:

- Millä tavalla aikaa voisi saada lisää?
- Kyllä vai ei deadlinelle?
- Mitkä ovat pahimmat aikavarkaasi?

- Miten olet itse onnistunut vähentämään keskeytysten aiheuttamaa haittaa?

Valmennuksen lopussa käydään läpi edelleen muunneltuna Innotalon mentorointiin muokkaamasta Motorola-reflektiomentelmästä, jossa keskitytään kysymyksiin siitä, mikä meni hyvin, mikä meni huonosti, mitä opimme ja mitä seuraavaksi? (Junkkari ja Nyström, 2019). Valitut kysymykset valmennuksessa ovat: Mitä opin ja oivalsin, Missä jo nyt onnistumme, Miten muutan omaa toimintaani ja Mitä haluaisin muuttaa toiminnassamme.

Loppuyhteenvedosta syntyy tuotos, joka toimii paitsi jokaisen osallistujan niin myös koko työyhteisön ja sen johtajien työkaluna aikaystävällisempää työyhteisöä kohti matkattaessa. Testasimme menettelyä syksyllä 2018 ja sen esittelen sen tuloksia seuraavassa tapausesimerkissä

Tapausesimerkki 3:

Kolmas tapausesimerkki toteutettiin toisentyyppisessä järjestössä mitä kaksi ensimmäistä. Yhdistyksen toiminta on vakiintunutta ja yhdistys työllistää vakituiseen yli 50 työntekijää.

Yhteistyöjärjestön työterveyden kanssa työntekijöille toteuttamissa työhyvinvointikyselyissä oli noussut esiin monet järjestötyötä vaivaavat piirteet ajanhallintaan ja työkuorman rajaamiseen liittyen. Monet työntekijät kokivat aikapainetta ja keskeytyksien määrä oli korkea.



Kuva 7. Ajanhallintakoulutuksen prosessin aikataulu

Yhteistyökumppanin aloitteesta pidin henkilökunnalle teemasta koulutusillan. Koulutus oli yksi työntekijöille tarjottavista koulutusvaihtoehdoista ja yhdistyksen työntekijöistä koulutukseen osallistui 11 henkilöä. Koulutuksen toteutusmuodoksi valittiin neljän tunnin osallistava työpaja, joka koostui teoria-alustuksista ja erilaisista pohdinta- ja keskustelutehtävistä (Liite 3: ajanhallintakoulutuksen ajolista).



Kuva 8. Työpajan osallistujien oma näkemys pahimmista aikavarkaista arjessa.

Osallistujien omat kokemukset heijastivat hyvin työnhyvinvointikyselyissä esiinnousutta tuntemusta keskeytysten haitallisuudesta. Purkutilanteessa esiin nousi myös toiminnan suunnittelemattomuus, joka johti siihen, ettei tiimin kaikilla jäsenillä aina ollut sama prioriteettijärjestys asioille.

Koulutus, jossa vuoroteltiin teoria-alustusten ja pariporina-pohdiskelujen kanssa on ollut minulle tuttu muuten, mutta tässä vaiheessa tein sen ensimmäisen kerran ryhmälle, jonka kaikki osallistujat tulivat samasta työyhteisöstä. Onneksi aikataulutukseni oli koulutuksen lopun osalta väljä, koska keskustelua syntyi tavanomaista ajanhallintakoulutusta enemmän koska teemat, joista puhuttiin, pääsivät nopeammin henkilökohtaiselle tasolle.

Illan lopputuloksena kerättiin seuraavat työntekijöiden toiveet ja tämän pohjalta valmisteltiin johdolle esitys neljästä toiminta suosituksesta.

Mitä haluaisin muuttaa työyhteisössämme:

- Tehokkaammat palaverit
- Sopia yhteisistä toimintatavoista keskeytysten ja sähköpostin suhteen
- Selkeyttää työpriorisointia varsinkin, jos on vajaamiehitys

- Haluaisin paremmin tietää muiden tiimien työtilanteen
- Yhteiset säännöt käyttöön
- Tiimit luovat itselleen pelisäännöt
- Koko taloon yhtenäisiä käytäntöjä ajanhallinnasta
- Pelisääntöihin sitoutuminen
- Asioiden pilkkominen osiin paremmin näkyväksi
- Säännölliset tiimipalaverit/työpalaverit

Mitä aion muuttaa omassa toiminnassani:

- Otan paremmin vastuun oman osani hoitamisesta
- Myös minun on tarkkailtava, olenko aikavaras
- Ilmoitukset pois päältä. Kännykän räpläämisen vähentäminen
- Laitteiden asetusten säätö
- Otan sähköpostista ilmoitukset pois päältä
- Kokeilen opittuja työtapoja

Näiden pohjalta johdolle annettiin seuraavat neljä toimintasuositusta:

1. Palaverikäytäntöjen tehostaminen ja kaikille tiimeille tehtävä mahdolliseksi työretriitit tai muut vastaavat tehokkaan keskeytysvapaan työskentelyn mahdollistavat suunnittelupäivät.
2. Parempaa ohjeistusta sähköpostiohjelman käyttöön
3. Strategian mukaisten tavoitteiden pilkkominen pienempiin osakokonaisuuksiin.
4. Selkeä prioriteettijärjestys työtehtäville kaikkiin tiimeihin.

Koulutusillan jälkeen toimitin yhteistyökumppanille yhteenvedon sekä suosituksia aikaystävällisyyttä työpaikalla lisäävistä käytänteistä ja kävimme purkukeskustelun.

Yhteenvedossa yhteistyökumppanin henkilöstöasioista vastaavan johtajan kanssa olimme yksimielisiä, että vielä parempi tulos koulutuksella olisi saatu, jos koko henkilökunta olisi siihen osallistunut. Toisaalta ryhmäkoon kasvattaminen yli viisinkertaiseksi olisi vienyt mahdollisuuden osallistavalta keskustelulta ja olisi heikentänyt luottamuksellisen ja kehitysmuonteisen hengen syntymistä. Järkevintä olisikin tarjota samansisältöisiä rinnakkaisia työpajoja, joihin osallistuttaisiin organisaatorakenteen mukaisesti siten, että tiimit, jotka arjessa työskentelevät tiiviisti yhteistyössä pääsisivät luontevaan keskusteluyhteyteen.

Illan koulutus oli minulle kouluttajana mielenkiintoinen ja monella tapaa myös haastava. Olen kouluttanut ura- ja työelämävalmentajana paljonkin ajanhallintaan liittyviä

teemoja, mutta nyt ensimmäistä kertaa valmensin ryhmää, joka muodostuu yhden työyhteisön työntekijöistä. Haastavuudesta huolimatta koulutus oli myös hyvin antoisa, koska työyhteisön jäsenet pääsivät heti kiinni käsittelemään ongelmia kaikilla edellä mainituilla tarkastelun tasoilla.

Taulukko 3. Tapausesimerkin havainnot

Rajat ja rutiinit työkuorman rajaamisessa	
Mikä toimii?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työyhteisön sisäisenä pidetyssä koulutuksessa työstetään heti organisaation kannalta keskeisiä haasteita</li> </ul>
Mikä on riski?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Näennäisosallisuuden tunne, jos johto ei sitoudu muutosesityksiin</li> </ul>

#### 5.4 Vertaisuudesta voimaa

Jo ensimmäisen kahden tapausesimerkin jälkeen heräsin pohtimaan yhtä isoa kysymystä teemaan liittyen. Miten fasilitoiduista tilaisuuksista saadut menetelmät saadaan siirrettyä osaksi kolmannen sektorin työyhteisön arkea? Mikäli kehittämispäiviä ja yhteistä dialogia käydään vuodesta toiseen ilman, ettei saadut tulokset siirry käytännön arkeen on riskinä kyynistyminen ja tunne näennäisosallisuudesta (Rahikka-Räsänen & Rynänen. 2014,18). Joskus kehittämispäiviin myös lähdetään vääristä lähtökohdista siten, että lopputulos on enemmän tai vähemmän päätetty ennalta, mutta osallistaminen toteutetaan lähinnä stimuloimalla osallistamisen tunnetta. Tällöin puhutaankin pseudo-osallistavasta manipulatiivisesta johtamisesta (Auvinen. 2013, 25).

Tässä näkisin, että avainasemaan nousee järjestöjen palkatun johdon kyky siirtää saadut tulokset osaksi työyhteisön arkea. Kuten luvussa kolme on kerrottu, järjestöjen työhyvinvointitutkimukset osoittavat, ovat järjestöt usein omalaatuisia työyhteisöjä, joiden haasteet poikkeavat esimerkiksi julkisen ja yksityisen sektorin työyhteisöistä. Tähän mahdollistamiseksi järjestöjen palkatut johtajat olisi hyvä saada pohtimaan aihetta kaltaisessaan seurassa. Pohtiessani teemaan ratkaisua löytyikin se lähempää kuin mitä olin arvannut.

Yksi essentiolaisten lempimenetelmistä on vertaisuuteen perustuvat ryhmämentorointi, jota menetelmänä olemme käyttäneet töissämme tavalla tai toisella jo vuosien ajan. Vertaisuuteen pohjautuvassa ryhmävalmennuksessa luotamme ryhmän voimaan löytää ratkaisukeskeisesti vastauksia aitoihin arjen tilanteisiin ja ongelmiin. Samalla kun tein opinnäytetyötäni aloitti yksi kouluttajistamme nais erityisen vertaimentorointiryhmän, jonka toimintaa pysähdyin itsekin seuraamaan.

Vertaimentoroinnin lähtökohta on aina keskenään tasa-arvoinen suhde (Kaunismaa ja Rajalin. 2015, 10.). Tästä syystä Essentiokin lähtee ryhmämentoroinnista siitä, että ryhmän muodostuksessa huomioidaan se, että ryhmän sisälle saadaan syntymään luottamuksellisuus eikä pääse muodostumaan keskenään kilpailevaan tilannetta. Toiminta perustuukin jaetun asiantuntijuuden periaatteeseen, jossa kaikki toimivat sekä oppijoina että uusien näkökulmien esittäjänä. (Kupias & Salo 2014, 31).

Essention tarjoama kuuden kuukauden vertaimentorointiin pohjautuva ryhmävalmennus perustuu säännöllisiin tapaamisiin sekä mahdollistaa myös valmentavien työtapojen oppimista ja omaksumista omaan arkiseen työympäristöön sekä johtamistyöhön siirrettäväksi. Vertaimentoroinnissa käsitellään osallistujien arjen tilanteita ja ongelmia sekä erilaisia tulevaisuuden suunnitelmia.

Ryhmämentoroinnista saamiemme kokemusten perusteella vertaisuus antaa voimaa ja on myös hyvä työtapo valmentavien menetelmien omaksumisessa ja tämä kuuluu myös vuoden 2017 aikana toteutetun nais erityisen vertaimentorointiryhmän osallistujien kertomuksissa.

”On ollut hienoa kokea tässä ryhmässä coachingin voima. Kuinka tärkeää on, että on tällainen tietty jatkuva prosessi olemassa. Tietää, että kohta me taas tavataan ja nyt mä voin miettiä jotain omaa haastettani tai asiaani ja saada siihen toisten coachauksella apua”

Kun ryhmässä on käsitelty osallistujien omia arkipäiväisiä haasteita, on mahdollistettu myös aito oppiminen valmentavien työmenetelmien käytössä.

”Musta on ollut tosi yllättävää ja mielenkiintoista, miten kuuntelemista voi opetella ja miten siihen voi harjaantua. Ja miten coachien kuuluukin kuunnella”

Erityisesti tilanteessa, jossa aktorilla ei arkisessa ympäristössä välttämättä mahdollisuutta päästä sparraamaan ajatuksiaan, on ryhmän voimasta apua.

”Kaiken näköisiä ideoita ja semmoista syvällisempää ajattelua”

Tästä syntyi minulle ajatus siitä mikä voisi toimia mahdollisena vastauksena ylläesitettyyn haasteeseen siitä, että kehittämispäivien ja koulutusten työn tulokset eivät siirry työyhteisöissä käytännön arkeen. Essention vertaisuuteen pohjautuva ryhmämentorointi, joka opettaa valmentavan työtteen käyttöä työyhteisössä olisi helposti muokattavissa myös järjestöjen tarpeisiin.

Järjestöjen johtajille suunnatun vertaismentoroinnin avulla palaisimme jälleen kerran arvostuksen tunteeseen ja sen saavuttamiseen ja vahvistamiseen järjestössä palkattuna johtajina työskenteleville. Mentoroinnin keskiössä on aktori eli meidän tapauksessamme järjestöjohtaja. Mentorointi tulisi rakentaa aina tukemaan aktoria ja hänen tarpeitaan kehittyä ja oppia. Mentorin oma oppiminen on sivutuote, jonka edellytyksiä ovat mentorin halukkuus reflektoida ja vastaanottaa aktorin esittelemiä ideoita. (Kupias & Salo 2014, 12.)

Järjestöjen johtajien vertaismentoroinnin runko on rakennettu suuntaamalla fokusta järjestöjohtajuuden ja vallan teemojen ympärille siten, että ensin tunnistetaan omaa käytöstä ja siihen vaikuttavia teemoja ja näiden pohjalta lähdetään tunnistamaan oman työn vaikutuksia työyhteisöön ja työyhteisön kehittämiseen.

Suuntaamisena apuna käytetään Pirjo Somerkiven Johtajana järjestössä -teosta (Somerkivi, 2011), jossa nostetaan esiin järjestöjohtajuuden haasteita ja mahdollisuuksia sekä suhteessa vapaehtoiisiin että henkilökuntaan. Järjestöjohtajan odotetaan työssään tasapainoilevan sekä ulkosuhteiden hoitajana että organisaation sisällä jäsenkentän, luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välissä (Somerkivi. 2011, 7).

Suhdetta luottamustoimisiin on hyvä lähteä selvittämään muutamien kysymyksiä kautta. Ensimmäinen on hyvä lähteä selvittämään miten luottamushenkilöt saavat tukea luottamustyöhönsä ja toisaalta myös, miten luottamushenkilöt tukevat järjestöjohtajan ja muun henkilöstön työtä? Miten hyvällä tolalla hallinto järjestöksänne on ja miten sitä lähdetään kehittämään? (Somerkivi. 2011, 48.)

Seuraavaksi on syytä kääntää fokus järjestöjohtajaan henkilöstön johtajana. Minkälaiset mahdollisuudet johtajalla on kehittää työyhteisöä? Minkälaisia odotukset johtajuuteen kohdentavat henkilöstö, luottamustoimiset, jäsenistö ja sidosryhmät? Onko odotuksissa suuria ristiriitoja keskenään? Miten hyvin odotukset vastaavat järjestöjohtajan omaa johtajanäkemystä? (Somerkivi. 2011, 70.) Tässä vaiheessa on hyvä keskittyä

pohtimaan mihin asioihin ja miten johtajalla on mahdollista itse vaikuttaa tunnistamalla, miten johtajuuteen kohdistuvat mahdollisuudet ja odotukset suhtautuvat aitoon mahdollisuuteen vaikuttaa (LIITE 4: Vaikuttamisen kehät)

Näiden jälkeen on hyvä palautua sosidynaamisen ohjamisen peruseräperiaatteisiin ja lähteä selvittämään johtajan omaa käsitystä vallan käytöstä ja hänestä itsestään vallan käyttäjänä. Millaisia kokemuksia järjestöjohtajalla on muiden johtajien vallankäytöstä ja miten ne ovat vaikuttaneet häneen vallankäyttäjänä (Somerkivi. 2011, 70)? Miten hän kuvailee itseään johtajana? Onko näkemys positiivinen vai negatiivinen? Jos näkemys on kovin negatiivinen, on keskeistä kääntää kuva vähintään neutraaliksi, jossa apuna voidaan käyttää uudelleen määrittelyyn liittyvää harjoitusta (LIITE 5: Uudelleen määrittely)

Tämän jälkeen on hyvä lähteä työn tuunaamisen otteella miettimään, miten organisaation toimintakulttuuria ja omaa työtapaa voidaan lähteä muuttamaan. Työn tuunaaminen perustuu Työterveyslaitoksen ajatukseen siitä, miten työstä uskalletaan tehdä entistä innostavampaa (Harju, Aminoff, Pahkin & Hakanen. 2015).

Työn tuunaus soveltaa tavallaan tämänkin työn alussa esiteltyä palvelutuotekehitystä työn tekoon sovitettuna. Isoille muutoksille harvoin työyhteisössä on aikaa ja paikkaa, mutta pienilläkin oivalluksissa ja kokeiluilla sekä poistumisella omalta mukavuusalueelta voidaan saada suuria aikaan (Harju ym. 2015, 5).

Työn tuunaamisella tarkoitetaan omatoimista työn muokkaamista itselle mielekkäämmäksi. Se ei missään nimessä ole organisaation toiminnan vastaisia tekoja ja esimiehen antamien tehtävien muuttamista. Tuunaamisessa ei myöskään tähdätä työpaikan tai -tehtävän vaihtamiseen vaan unelmien toteuttamiseen nykyisen työn puitteissa. (Harju ym. 2015, 15.)

Tuunattavan projektin vertaismentorointiin osallistuja valitsee omista näkökulmistaan. Projekti voi keskittyä oppimisen elämyksien löytämiseen, jossa opetellaan uusia taitoja tai lainataan itselle uutta toimintamallia vertaisilta. Toinen vaihtoehto on kanavoida nykyisiä taitoja tai kykyjä johonkin uuteen esimerkiksi yhdistämällä omia kiinnostuksen kohteita arkiseen työntekoon. Kolmas vaihtoehto voi olla rutiinien rikkomista eli haastetaan omaa tapaa tehdä työtä esimerkiksi työntekoon paikkojen, aikojen tai työjärjestyksen osalta. (Harju ym. 2015, 17.)

Toisinaan tuunaus kannattaa kääntää oman näkökulman tuunaamiseen, koska myös ajattelumallimme helposti urautuvat (Harju ym. 2015,19). Tässä tavassa lähdetään kääntämään katsetta arjen onnistumisiin ja positiivisiin kokemuksiin. Tässä apuna toimii onnistumisten päiväkirja (LIITE 6: Onnistumisten päiväkirja)

Vertaismentorointiprosessissa reflektion työkaluna sovelletaan Innotalon mentoroinnin tarpeisiin muokkaamaa Motorola-menetelmää, jossa palataan pohtimaan, mikä meni hyvin, mikä meni huonosti, mitä opimme ja mitä seuraavaksi? (Junkkari ja Nyström, 2019).

Valitettavasti opinnäytetyön puitteissa tätä lopulta ehkä merkityksellisintä osiota ei ollut mahdollista päästä testaamaan sopivalla järjestöjohtaja ryhmällä, koska ryhmää ei saatu aikataulusyistä muodostettua. Tämä on tärkeä huomioida palvelun jatkoa silmällä pitäen. Miten pystyä tarjoamaan helppoja ja lähestyttäviä palveluita ryhmälle, jotka ovat usein jo valmiiksi ylityöllistettyjä ja joilla työhön liittyy monia hyvinvointia ja oppimista heikentäviä epävarmuustekijöitä.

Taulukko 4. Tapausesimerkin havainnot

Vertaisuudesta voimaa	
Mikä toimii?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osallistujat kertoivat omakseen valmentavaa työtettä ja saavansa siitä apuja arjen esimiestyöhön</li> </ul>
Mikä on riski?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ryhmän väärä kokoonpano voi estää vertaisuuden avulla kehittämisen.</li> </ul>

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kuten järjestötyöllä, niin myös järjestötyön työhyvinvointia käsittelevällä opinnäytetyöllä on vaarana paisua rajattomaksi aiheen ollessa mielenkiintoinen ja mahdollisten työkalujen ja osallistavien menetelmien määrän ollessa monella tapaa rajaton. Nyt esitellyt kolme testattua palvelua ja niiden pohjalta syntynyt neljäs jatkoidea ovat vain

pintaraapaisu teeman, jonka parissa mielellään viettäisin enemmän aikaa. Palvelutuotekehityksen kehä onkin selvästi vasta nyt pyörähtänyt Essention osalta ensimmäisen kierroksen ja tämän kehän liike jatkuu varmasti tulevaisuudessakin.

Opinnäytetyöprosessini alussa sukellettiin potentiaalisten asiakkaiden maailmaan tietoperustassa, jonka pohjalta vahva käytännön kokemus järjestötyöstä sai tuekseen myös tutkittua tietoa. Asiakasta opitun pohjalta oli helppo rajata testattavaksi teemat palvelutuotekehityksen prosessin hengessä ja siirtyä testaamiseen. Huoneentaulun rakentamisella vastattiin tarpeeseen osallisuuden tunteen tukemisesta sekä yhteisöllisyydestä huolehtimiseen. Saman pöydän ääreen istuttamalla luottamustoimista ja palkattua johtoa onnistuttiin selkeyttämään työjakoa ja vastuita. Osallistavassa ryhmävalmennuksessa ajanhallinnasta saatiin luotua suositukset työnantajalle työkuorman hallintaan sekä viimeisenä ajatuksena nousseessa vertaismentoroinnin tarkastelusta löydettiin näkökulmia sen siirrettävyydestä myös kolmannelle sektorille tukemaan ammattimaisempaa johtamistyöskentelyä.

Testausten tulosten pohjalta oli helppo lähteä arvioimaan menetelmien riskejä. Prosessin myötä itselleni nousi mielenkiintoisimmaksi havainnoksi riski näennäisosallisuuden tunteen syntymisestä. Usein sanotaan, että tie helvettiin on kivetty hyvillä aikomuksilla ja moni pikainen lääke Järjestöbarometri 2016 esitettyihin työhyvinvoinnin haasteisiin voikin kääntyä itseään vastaan, jos työntekijälle pääsee muodostumaan näennäisosallistumisen tunne. Siksi avainasemaan nouseekin mielestäni jatkossa se, miten järjestöissä voidaan tukea esimiestyön ammatillistumista.

Työ sai myös pohtimaan omaa valmentajan ja kouluttajan etiikkaani. Olen työssäni soveltanut Uraohjaajat ja -valmentajat ry:n Uraohjauksen ja -valmennuksen eettisiä periaatteita, joissa nostetaan osallisuuden kohdalla esiin asiakkaan oman itsemääräämisoikeuteen pohjautuvan toiminnan tukemisen sekä toimijuuden ja osallisuuden vahvistamisen (Uraohjaajat ja valmentajat ry. 2014). Palveluja myyvänä valmentajana minulle jääkin pohdittavaksi, miten toimin tilanteessa, jossa epäilen tilaajan aidon osallistamisen asemasta pseudo-osallistavan henkilökuntaansa. Tämä tulee myös selkeämmin nostaa esiin palveluprosessiin, jotta prosessissa tulee varmistettua sekä työntilaajan että valmennukseen tai tilaisuuteen osallistuvien mahdollisuus aitoon osallisuuden tunteeseen.

Sekä näennäisosallisuuden tunteen torjunnan ja pseudo-osallistavan manipulaation tiedostaminen on riski, joka tulisi tiedostaa myös muiden sektoreiden työyhteisöjen kanssa työtä tehtäessä. Tämä on teema, joka tulisi myös nostaa yhteisöpedagogien toimesta alalla suurempaan keskusteluun. Yhteisöpedagogien eettiset kysymykset liittyen osallisuuden tunteen mahdollistamiseen sekä asiakaslähtöiseen toimintaan tulisi ottaa mielestäni selkeämmin esiin myös opintojen aikana, jotta pääsisimme sekä nuorisotyön, kansalaisjärjestöjen ja työyhteisöjen kehittämisen näkökulmasta koko ammattikuntaa leikkaavien eettisten kysymysten käsittelyssä aivan uudelle tasolle.

Kesällä 2017 alkanut prosessi on näin puolitoista vuotta myöhemmin aiheeltaan ehkä vielä ajankohtaisempi kuin siinä vaiheessa, kun aihetta heräsin itse työstämään. Kolmannen sektorin työhyvinvoinnin haasteet ovat tunnistettu ja julkiseen keskusteluun niitä on tuonut myös uudet tahot. Akavalaisten liittojen YTN Ylemmät toimihenkilöt -neuvottelujärjestö, nosti Suomen Kuvalehdessä 11.1.2019 ja 15.1. 2019 pidemmin YTN:n verkkosivuilla julkaistussa mielipidekirjoituksessa esiin sen, miten työn siirtyessä järjestöihin, työpaikoille tarvitaan vakautta ja paremmin sovittuja työehtoja. Aikaisemmin vähäisesti työolotutkimuksissa esiin päässyt järjestösektori on myös kiinnostanut muutenkin tutkimusta ja esimerkiksi YTN:n omissa tutkimuksissa työtahdin on huomattu kiristyneen entisestään. Joka viides työntekijä raportoi siitä, ettei työpäivien jälkeen ole mahdollista palautua kuormituksesta. (Hankamäki & Ojanen, 2019.)

Paine järjestöjen entistä ammattimaisempaan työnantajatoimintaan nostaa esiin tarpeen saada tätä tukevia palveluita eli itse palvelutuotekehityksen teema on ollut hyvin ajassa kiinni. Seuraavassa vaiheessa jatkamme näiden palveluiden kehittämistä testausvaiheesta saatujen havaintojen pohjalta ja uusien palveluiden muotoilua vastaamaan asiakkaiden tarvetta. Erityisesti odotan, että pääsisin kokeilemaan kunnolla vertaisuuden voimaa järjestöissä työskentelevien toimijoiden kanssa.

Prosessina koko opinnäytetyöprosessi on ollut opettavainen kokemus siitä, miten aikaisemman työelämästä kerrytetyn kokemuksen, opintojen tuoman uuden osaamisen sekä ajankohtaisen teoreettisen tiedon yhdistelmällä päästään luomaan uusia tapoja toimia ja kehittyä. Säännöllistä päivätyötä opintojen ohessa tehtäessä sivutoimiselle työnantajalle tehty opinnäytetyöprosessi on ollut myös ajanhallinnallisesti iso ponnistus ja haaste, joka on myös opettanut paljon itsensä johtamisesta ja armollisuudesta itseä kohtaan.

## 7 LÄHTEET

- Ala-Laurinaho, Arja & Uusitalo, Hanna 2019. Mitä on resilienssi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/> (vierailtu 9.1.2019)
- Auvinen, Tommi 2013. Narratiivinen johtajuus. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House
- Haapala, Laura 2016. Joustava työ, epävarma elämä. Helsinki: Like
- Hankamäki, Teemu & Ojanen, Amalia 2019. Työtä siirtyy järjestöihin – työpai-koille tarvitaan vakautta. YTN: <https://ytn.fi/ajankohtaista/tyota-siirtyy-jarjestoihin/> (vierailtu 16.1.2019)
- Harju, Lotta & Aminoff, Merike & Pahkin, Krista & Hakanen, Jari 2015. Inspistä! Työn tuunaajan inspiiraatiokäsikirja. Helsinki: Työterveyslaitos
- Junkkari, Jari & Nyström, Saija 2019. Motorola mentoroinnissa. <https://www.intotalo.com/motorolamentoroinnissa/> (vierailtu 14.1.2019)
- Julkunen, Raija 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000- luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino
- Kangasluoma, Laura 2018. Kauppalehti (<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/neljavaarmaa-vinkkia-fuusioon/06c10518-57de-31b5-8e5d-601d0dc2e9ae>) (vierailtu 26.2.2019)
- Kantojärvi, Piritta 2012. Fasilitointi luo uutta. Helsinki: Alma Talent
- Kaunismaa, Pekka & Rajalin, Minna 2015. Verkkovälitteinen vertaismentorointi järjestötyöntekijän tukena. eMessi2-hankkeen loppuraportti. Julkaisuja 4. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu
- Kupias, Paivi & Salo, Matti 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum
- Koivumäki, Jaakko 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampe-reen yliopistopain Oy – Juvenes Print
- Laine, Vesa & Vilkkö-Riihelä, Anneli 2013. Mielen maailma 4. Helsinki: Sanoma Pro
- Leppänen, Juho & Lepistö, Jan-Mikael 2018. Asiakaslähtöinen palvelukehitys. <https://www.vere.fi/digimyytit/asiakaslahtoinen-palvelukehitys> (vierailtu 19.9.2018)

- Malkamäki, Kirsti 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus. Jyväskylä: Grano Oy
- Martela, Frank & Riekk, Tapani J. J. 2018. Autonomy, Competence, Related-ness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. *Psychol.* 9:1157. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01157
- Martela, Frank ja Ryan, Richard M 2016. The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Banaficence and the Enhancement of Well-Being. *Jour-nal of Personality* 84:6.
- Nivala, Elina & Ryyänen, Sanna 2013. Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. *Sosiaalipedagoginen aikakauskirja, vuosikirja 2013* 14
- Nummi, Pepe 2017. Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy
- Peavy, Vance R. 2006. Sosiodynaamisen ohjauksen opas. Helsinki: Helsingin paino-tuote Oy
- Peltosalmi, Juha & Eronen, Anne & Litmanen, Tapio & Londén, Pia & Ruuska-nen, Petri 2016. Järjestöbarometri 2016. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Pessi, Anne Birgitta & Oravasaari, Tomi 2010. Kansalaistoiminnan ytimessä. Helsinki: Yliopistopaino
- Osuuskunta Essentio 2019. [www.essentio.fi](http://www.essentio.fi) (vierailtu 12.1.2019)
- Rahikka-Räsänen, Niina & Ryyänen, Sanna 2014. Osallistuminen ja osallisuus lähi-demokratiassa. Helsinki: Suomen Settlementiliitto ry
- Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Edita.
- Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. Palkkatyössä kol-man-nella sektorilla. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.
- SDT Palvelumuotoilun työkalupakki 2019. <http://sdt.fi/palvelumuotoilu.html> (vie-railtu. 20.3.2019)
- Somerkivi, Pirjo 2011. Johtajana järjestössä. Helsinki: Hakapaino
- Toivanen Minna & Yli-Kaitala Kirsi & Viljanen Olli & Väänänen Ari & Turpeinen Merja & Janhonen Minna & Koskinen Aki 2016. AikaJärjestys asiantuntija-työssä. Helsinki: Juvenes Print

Työsuojelu.fi 2016. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/vastuut-tyosuojelussa> (vierailtu 17.9.2018)

Työturvallisuuskeskus 2018. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/tyosuojelun\\_yhteistoiminta](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/tyosuojelun_yhteistoiminta) (vierailtu 17.9.2018)

UKK-Instituutti 2018. <http://www.ukkinstituutti.fi/liikuntapiirakka> (vierailtu 17.9.2018)

Uraohjaajat- ja valmentajat ry 2014. <https://uraohjaajat.net/uraohjauksen-ja-valmennuksen-eettiset-periaatteet/> (vierailtu 14.3.2019)

Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna & Viljanen, Olli & Janhonen, Minna 2016. Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä. Helsinki: Työterveyslaitos

**LIITTEET**

- LIITE 1. Työyhteisöjen kehittämispäivän ajolista
- LIITE 2. Yhteistoimintapäivän työpajan ajolista
- LIITE 3. Ajanhallintakoulutuksen ajolista
- LIITE 4. Vaikuttamisen kehät
- LIITE 5. Uudelleen määrittely
- LIITE 6. Onnistumisten päiväkirja

## LIITE 1: Työyhteisön kehittämispäivän ajolista

23.8.2017

Päivän runko

9.00 Aloitus

- Käydään läpi päivän aikataulu ja työtavat

9.15 Tutustutaan työyhteisön kesken toisiimme ja työtehtäviimme aktiivisesti kuunnellen:

kesto: 20 minuuttia

tarvikkeet: -

- Valitaan parit, mielellään sellainen, jonka kanssa et tee päivittäin työtä
- Kumpikin kertoo vuorollaan. Toisen puhuessa keskityt kuuntelemaan, et saa keskeyttää. Vasta kun molemmat ovat vastanneet siirrytään vapaaseen keskusteluun
- Kerro parillesi: Miten pitkään olet työskennellyt työyhteisössä? Mitä sellaista työtehtäviisi kuuluu, jota epäilet, ettei kuulija tiedä? Mikä on ollut työtehtäviesi haastavin tilanne? Mikä on työssäsi palkitsevin tilanne?

9.35 Työyhteisön huoneentaulun rakentaminen:

kesto: n 1 tunti

tarvikkeet: paperilappuja, lyijykyniä, jokaiselle osallistujalle

- Vaihe 1: Mieti omaa työyhteisöäsi. Mitkä asiat toimivat jo nyt työyhteisössänne ja mitä vielä täytyisi kehittää? Minkä asian tekemällä toisin saisitte työyhteisöstänne vielä paremmin toimivan? Huomioi mitkä asiat ovat työntekijöiden vaikutusvallassa ja keskity vain näihin. Kirjoita yksi kehittämiskohde paperilapulle ja taita paperi kah-tia. (5 min)
- Vaihe 2: Nouskaa ylös ja lähtekää vaihtamaan lappuja työkavereiden kanssa ristiin. Älkää vielä tässä kohtaa lukeko lappuja. Vaihda kädessäsi olevaa lappua viiteen ker-taan. (2 min)
- Vaihe 3: Etsi itsellesi pari. Lukekaa kummankin kädessä olevat laput. Teillä on käytössänne parina viisi pistettä, joiden avulla pisteystätte laput (voitte sopia antavanne yhdelle lapulle 5 ja toiselle 0 tai jakaa pisteet molemmille lapuille). Tämän jälkeen vaihtakaa lappuja siten, että lähdet eteenpäin parisi lapun kanssa. Toista pisteytys vielä neljän muun työkaverin kanssa. (30 min)
- Laske käteesi jääneen lapun pisteet. Listataan kehitysideat ylös. Käydään ryhmänä keskustelu. (20 min)

### 10.30 Autiosaari – energisoiva välipala (Ideapakka)

- Vaihe 1: Jokainen miettii 10 asiaa/tavaraa, jotka haluaa ottaa mukaan autiolle saarelle. Voidaan sitoa käsiteltävään teemaan “Perustetaan ammattiliiton toimisto autiolle saarelle”
- Vaihe 2: Mennään ryhmiin, 4 kpl ryhmiä (3+3+3+3). Vene, jolla autiolle saarelle mennään onkin niin pieni, että saatte ottaa vain 10 asiaa mukaan. Muokatkaa yhteinen lista.
- Vaihe 3: Tulee haaksirikko ja kaksi venekuntaa joutuu samaan kyytiin. Saatte pitää tavaroista vain 5 kpl. (6+6)
- Vaihe 4: Kumpikin ryhmä esittelee toisilleen listansa.

### 11.30 Lounas

### 12.30 Toimintasuunnitelman ideointi toimintopuun avulla:

kesto: 1,5 tuntia+ 45 min

tarvikkeet: Värillisiä papereita tai pahvikortteja, kyniä ja tusseja, suuria papereita, teippiä ja sinitarraa

- Vaihe 1: Itsenäinen ideointi (3–5 min) Jokainen kirjaa itsenäisesti 5 konkreettista toimintaehdotusta. Pyritään löytämään jotain uusia näkökulmia, joilla uudistetaan tai kehitetään toimintaa. Tässä kohtaa ei vielä listata olemassa olevia prosesseja. Osallistujia on hyvä kannustaa liikkumaan tilassa ehdotusten työstämiseksi.
- Vaihe 2: Pienryhmien (3 kpl, 3+3+3) ehdotukset ideapuuun (25 min) Osallistujista kootaan pienryhmiä, jotka valitsevat ryhmän jäsenien ehdotuksista mielestään viisi parasta ja kirjaavat ne erillisille papereille. Ehdotukset kootaan seinälle suureen ideapuuun. Ryhmät tutustuvat ehdotuksiin itsenäisesti eli ehdotuksia ei kritisoida eikä niistä keskustella tässä vaiheessa. Ehdotukset ryhmitellään ja samankaltaiset liitetään yhteen, tarvittaessa fasilitaattorin tukemana.
- Vaihe 3: Ideapuuun hedelmät (10 min) Pienryhmät valitsevat ideapuuun ehdotuksista kolme parasta. Omista ideoista saa valita vain yhden. Ryhmät kirjoittavat valitsemansa kolme ehdotusta näkyvällä tekstillä papereille tai pahvikorteille (yksi ehdotus / paperi) ja sijoittavat ne suurista papereista tehdylle toimintasektoreille. Sektorit: järjestötoiminta, työmarkkinatoiminta, jäsenyys, urapalvelut, viestintä.
- Vaihe 4: Toimintaehdotusten tarkastelu (30 min) Kun kaikki ehdotukset ovat sektoreilla, koko ryhmä tarkastelee ja ryhmittelee toimintaideoita karsimalla mahdollisia päällekkäisyyksiä ja keskustelemalla ideoiden toteuttamismahdollisuuksista. Toimintoja voi yhdistää ja karsia. Tässä vaiheessa voidaan myös tuoda uusia ideoita taululle
- Vaihe 5: Loppukeskustelussa varmistetaan kaikkien sitoutuminen aikatauluun: Ovatko kaikki tyytyväisiä? Voimmeko sitoutua tähän aikataulutukseen? Kuka vastaa jatkotoimenpiteistä? (10 min)

### 14.00 kahvit työskentelyn lomassa

- Vaihe 6: Jakaudutaan ryhmiin oman sektorin mukaisesti ja lisätään paperille myös jatkuvat prosessit (45 min)

### 14.45 Lopetussanat

## LIITE 2: Yhteistoimintapäivän työpaja

Osallistujat: 45 henkilöä, joista 36 osallistujaa ryhmätyöhön ja 9 kirjuria (henkilökuntaa ja puheenjohtajia)

Muodostetaan 9 kappaletta 4 hengen ryhmiä.

1. Mitä haluat valtuustotoiminnalta?
2. Hallinto
3. Jäsenhankinta ja -pito (sis. opiskelijat)
4. Työmarkkinatoiminta
5. Koulutuspolitiikka
6. Elinkeinpolitiikka
7. Urapalvelut
8. Viestintä
9. Jäsenyys: palvelut, asiakkuus, laskutus, jäsenedut

### Aikataulukus

9:00-9:45 valtuustoryhmien kokous  
 9:45-12:30 meidän ohjelma-aika  
 9:45-10:00 toimintatavan esittely + jako ryhmiin  
 10:10-10:25 1. kierros  
 10:25-10:40 2. kierros  
 10:40-10:50 3. kierros  
 10:50-11:00 4. kierros  
 TAUKO takaisin 11:10  
 11:10-11:20 5. kierros  
 11:20-11:35 6. kierros  
 11:35-11:45 7. kierros  
 11:45-11:55 8. kierros  
 11:55-12:05 9. kierros  
 12:05-12:20 tutustuminen materiaaliin pareittain  
 12:20-12:30 tarroitus  
 12:30-12:40 LOPPUYHTEENVETO

### LIITE 3: Ajanhallintakoulutuksen ajolista

Valmistelut etukäteen: Mentimeter-kyselyn teko

Mukaan koulutukseen: post-it laput, tusseja, kyniä, fläppipapereita

16.00 Aloitus ja alustus teemaan

16.15 Aikavarkaat-harjoitus Mentimeter

16.25 Ajanhallinnan teoriaa

16.40 Priorisoinnin merkitys ja työntekeminen näkyväksi

17.00 Pariporina ja purku: Kyllä vai ei deadlineille

17.10 Työn näkyväksi tekeminen

17.35 Työn vaiheistaminen

17.45 Tauko

18.00 Keskittymisrauha

18.10 Pariporina ja purku: Mitä ratkaisuja keskeytysten hallintaan

18.30 Teknostressi

18.40 Käytännön apuvälineitä ajanhallintaan

18.50 Ajanhallinnan pelillistäminen

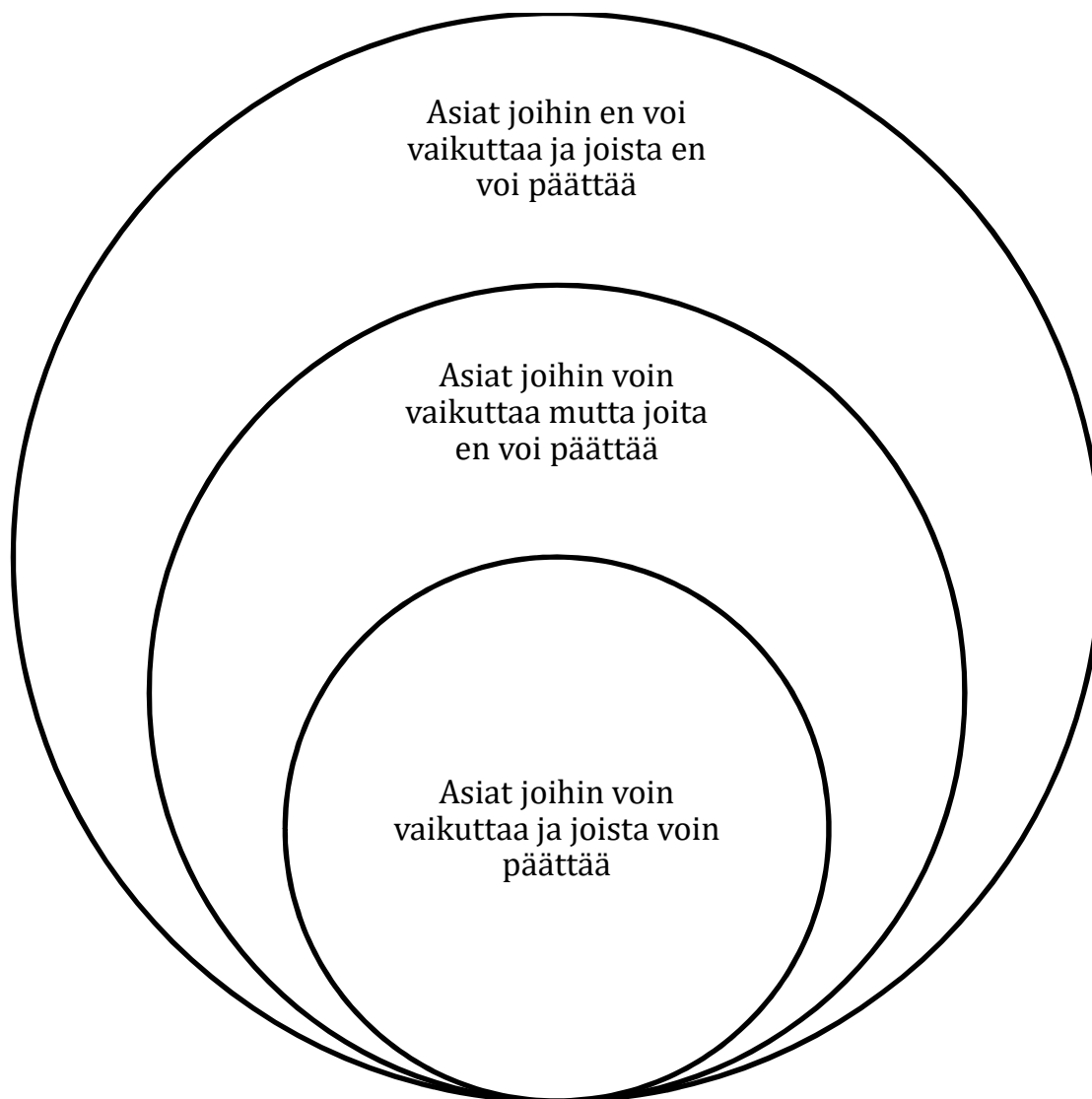
19.00 Ajanhallinta, jaksaminen ja vapaa-aika

19.20 Motorolapurku: mitä opin ja oivalsin, missä jo nyt onnistumme, miten muutan omaa toimintaani, mitä haluaisin muuttaa työyhteisön toiminnassa.

19.30 Yhteenveto

20.00 Viimeistään kotimatalle

## LIITE 4: Vaikuttamisen kehät



## Ohje:

Pysähdy omien ajatuksiesi äärelle ja lähde kirjoittamaan ylös mielen päällä olevia asioita tai murehtimiasi teemoja, joita mieleesi nousee ylös. Jaa nämä havainnot kullekin kehällä siten, ovat ajatukset täysin omassa päätösvallassasi, jossain määrin omassa vaikutusvallassasi vaikkeet päätöstä voi tehdä kukaan vai asioita, jotka ovat täysin vaikutus ja päätösvaltasasi ulkopuolella.

Harjoitus auttaa sinua hahmottamaan mihin asioihin suuntaat huomiotasi ja mihin energiaasi kannattaa käyttää. Harjoitus auttaa sinua myös saamaan etäisyyttä ajatuksista, jotka kuormittavat sinua, mutta ovat lopulta asioita, joihin et voi vaikuttaa ja joita et voi päättää.

## LIITE 5: Uudelleen määrittely

Ohje: Uudelleen määrittele itsesi johtajana:

1. Mieti millä kolmella adjektiivilla kuvailisit itseäsi johtajana tai esimiehenä.
2. Pohdi ovatko nämä adjektiivit positiivisia vai negatiivisia
3. Jos sanat herättävät enemmän negatiivisia kuin positiivisia tunteita, mieti miten voisit kertoa saman käyttäen jotain positiivista tai neutraalia ilmaisua.
4. Muodosta tämän jälkeen esimiestyösi missiolauseke, joka alkaa: ”Minä olen...”

## LIITE 6: Onnistumisten päiväkirja

Onnistumisten päiväkirjaa pidetään kahden viikon ajan kirjaten aamuin illoin ylös havaintojasi. Tässä kohtaa onnistumiset voivat liittyä työhösi esimiehenä, mutta myös muihin arkisiin kohtaamisiin ja toimintoihin.

### Ohje:

- Päätä mihin päiväkirjaa kirjoitat.
  - Esim. vihko, kännykän muistiinpanot, Google Driven dokumentti tms. tärkeintä on, että pääset helposti käsiksi päiväkirjaasi
- Tee joka päivä aamu- ja iltamuistiinpanot kahden viikon ajan
- Kirjoita aamulla ylös kolme onnistumistasi aikaisemmasta elämästäsi, laske rima riittävän alas. Aluksi tämä voi tuntua vaikealta, mutta ajan mittaan ajatuksesi herkistyvät huomioimaan paremmin onnistumisesi.
- Kirjoita illalla ylös kolme onnistumistasi samalta päivältä. Samoin tässä ensimmäinen askel on olla riittävän armollinen itseä kohtaan
- Kahden viikon jälkeen lue tekstisi ja analysoi mitä ominaisuuksia, taitoja ja osaamista tarvitsit ja käytit onnistuaksesi.