

Pekkala Jaana

VERTAISMENTOROINNIN MERKITYS TYÖHYVINVOINNIN VOIMAVARANA

VERTAISMENTOROINNIN MERKITYS TYÖHYVINVOINNIN VOIMAVARANA

Pekkala Jaana
Opinnäytetyö
Syksy 2019
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen YAMK

Tekijä: Pekkala Jaana

Opinnäytetyön nimi: Vertaismentoroinnin merkitys työhyvinvoinnin voimavarana

Työn ohjaaja: Uusitalo Jaana

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2019

Sivumäärä: 55 + 1

Ammatillinen koulutus on elänyt voimakasta muutoksen aikaa viimeisten vuosien aikana. Ammatillisen koulutuksen reformi toi mukanaan paljon muutoksia ja uudistuksia, jotka vaikuttavat opettajien ja muun henkilöstön työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on opettajien ammattiliiton (OAJ) lukuvuoden 2019-2020 teema.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda yhteinen toimintamalli Tampereen seudun ammatitopisto Tredu Virtain toimipisteen henkilöstölle parantamaan työssä jaksamista ja työhyvinvointia jatkuvan muutoksen keskellä. Toimintamallin tavoitteena on lisätä henkilöstön yhteenkuuluvaisuutta siten, että jokainen huomio toisensa työhyvinvoinnin parantamiseksi. Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu kirjallisuuteen, joka käsittelee työssä jaksamista ja työhyvinvointia sekä vertaisryhmämentorointia ja mentorointia. Työn tutkimusosa toteutettiin vertaisryhmämentorointi -menetelmää käyttämällä sekä havannoimalla työyhteisön toimintaa, lähestymistapana käytettiin konstruktivistista tutkimusta.

Vertaisryhmämentorointi -menetelmää käyttämällä selvitettiin mistä työntekijät saavat voimavaroja työssä jaksamiselle muutoksen keskellä, mikä on vertaistuen merkitys työhyvinvoinnin voimavarana sekä kuinka työyhteisön jäsenet voivat tukea toisiaan. Näiden lisäksi pohdittiin, kuinka työssä jaksamista ja työhyvinvointia voidaan parantaa. Ryhmäkeskustelun tuotoksesta syntyi työpaikan huoneentaulu henkilöstön yhteiseksi toimintamalliksi edesauttamaan työyhteisön työssä jaksamista ja työhyvinvointia.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työssä jaksaminen, mentorointi, vertaismentorointi, vertaisryhmämentorointi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme, in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Jaana Pekkala

Title of thesis: The meaning of peer mentoring as a resource for wellbeing at work

Supervisor: Jaana Uusitalo

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2019 Number of pages: 55+1

Vocational education has gone through big changes during the past few years. The reform of vocational education involved a number of changes and reformations that had a big effect on the wellbeing of the teachers and the staff. Wellbeing at work is the main theme of the Teachers' Union (OAJ) for the semester of 2019-2020.

The main goal of this thesis is to create a common pattern of functions for the Tampere Vocation College Tredu, staff of Virrat. The pattern of functions is created to increase wellbeing at work during constant reforms and changes. The focus of the pattern is to increase cohesion. The emphasis is on the co-workers caring for each others' wellbeing. The references are from literature which is based on wellbeing at work, group mentoring and mentoring. The research was conducted by the group mentoring method and observing the working environment from the perspective of constructive research.

Finding out the employees' resources of wellbeing at work during the reform, the meaning of peer support and the means of support between the co-workers were conducted by using the method of group mentoring. In addition to these, the awareness of the participants was increased by thinking about the factors of wellbeing at work. The produce of the group was a board that was hung up on the wall at the working place. The board represented the common pattern of functions to contribute to wellbeing of the staff at work.

Keywords: Well-being at work, coping at work, mentoring, peer mentoring, peer group mentoring

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tavoitteet..... | 8 |
| 2 | TYÖHYVINVOINNIN KÄSITTEET JA PERUSTA | 11 |
| 2.1 | Työhyvinvointi..... | 13 |
| 2.2 | Työn imu..... | 17 |
| 2.3 | Työssä jaksaminen, onnellinen työelämä | 18 |
| 2.4 | Työstressi..... | 19 |
| 3 | MENTOROINTI..... | 21 |
| 3.1 | Vertaisryhmämentorointi..... | 22 |
| 3.1.1 | Dialogisuus | 24 |
| 3.1.2 | Narratiivisuus | 24 |
| 3.1.3 | Autonomisuus | 25 |
| 3.1.4 | Vertaisuus..... | 25 |
| 3.1.5 | Konstruktivismi..... | 26 |
| 3.1.6 | Integratiivinen pedagogiikka..... | 26 |
| 3.2 | Vertaismentorointiryhmän toiminta | 28 |
| 4 | TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -MENETELMÄT | 29 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 33 |
| 5.1 | Tutkimuksen vaiheet | 35 |
| 5.2 | Tutkimuksen teemat | 36 |
| 5.2.1 | Teema 1: Ongelmien tunnistaminen | 37 |
| 5.2.2 | Teema 2: Yhteisöllisyys | 40 |
| 5.2.3 | Teema 3: Kommunikointi | 41 |
| 5.2.4 | Teema 4: Luottamuksellisuus | 42 |
| 6 | TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN HYÖDYNTÄMINEN | 43 |
| 7 | POHDINTA | 45 |
| 7.1 | Luotettavuus ja eettisyys | 47 |
| 7.2 | Kehittämisen- ja jatkotutkimusideat | 48 |
| | LÄHTEET..... | 50 |
| | LIITTEET | 55 |

1 JOHDANTO

Työelämän muutos on tämän ajan ilmiö. Lähes jokainen työikäinen tulee läpikäymään muutoksen jossain vaiheessa uraansa, sillä muutokset tulevat lisääntymään kaikilla aloilla. Muutos aiheuttaa lähes aina sekä tietoisia että tiedostamattomia pelkotiloja. Suurin osa työssä käyvistä henkilöistä kokee pelkoa muutostilanteessa, varsinkin jos muutos tulee yllättäen. Silloin pelkojen määrä lisääntyy. Onnistuakseen muutos edellyttää sallimista, joka tarkoittaa, että työyhteisössä tunnustetaan sen herättämät tunteet, hyväksytään niiden olemassaolo ja puhutaan niistä yhdessä. (Hiila, Tukiaisen & Hakola 2019, 147-148.)

Ammatillinen koulutus on elänyt voimakasta muutoksen aikaa viimeisten vuosien aikana. Ammatillisen koulutuksen reformi tuli voimaan 1.1.2018, joka uudisti ammatillisen koulutuksen rahoituksen, ohjauksen, toimintaprosessit, tutkintojärjestelmän sekä järjestäjäjärakenteita voimakkaasti. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019, viitattu 8.6.2019).

Ammatillisen peruskoulutuksen sekä ammatillisen aikuiskoulutuksen lait yhdistettiin yhdeksi uudeksi laiksi, jonka lähtökohtana oli osaamisperusteisuus sekä asiakaslähtöisyys. Reformin mukaisesti ammatillisessa koulutuksessa lisättiin työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja yksilöllisiä opintopolkuja sekä purettiin sääntelyä. Ammatillisen koulutuksen uudistuksen tavoitteena on tuottaa tehokkaasti ja nopeasti uudistuvan työelämän tarpeisiin vaadittavaa osaamista ja ammattitaitoista työvoimaa. Reformin myötä ammatilliseen koulutukseen on käytettävissä aiempaa huomattavasti vähemmän rahaa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019, viitattu 8.6.2019).

Reformin vaikutuksesta myös ammatillisen koulutuksen toimintaympäristö muuttui ja elää yhä voimakkaassa muutoksessa. Muutoksen vaikuttimia ovat työn murros, digitalisaatio ja resurssiviisuus. Työn murros uudistaa ammattirakenteita, uusia ammatteja syntyy ja vanhoja katoaa. Digitalisaatio vaikuttaa kaikilla elämänalueilla ja yhteiskunnan kaikilla tasoilla. Resurssiviisuus edistää kestäväää elämäntapaa. Samaan aikaan ammatillisen koulutuksen resurssit pienenevät ja oppimista siirretään enenevässä määrin työelämään. Toimintaympäristön muutokset edellyttävät uudistumista ammatilliselta koulutukselta ja osaamiselta, sekä henkilöstöltä valmiuksia ja halukkuutta elinikäiseen oppimiseen (Tampereen kaupunki 2018, viitattu 8.6.2019).

Jatkuvassa muutoksessa eläminen vaatii henkilöstöltä paljon. Organisaatioissa kohdattavat ongelmat ja haasteet ovat luonteeltaan moniulotteisia ja monitasoisia. Samalla organisaatiot elävät todellisuudessa, joka on jatkuvasti muotoaan muuttava ja ennakoimaton (Välikangas & Välikangas 2004, Viitattu 9.7.2019). Saman aikaisesti ammatillisen koulutuksen uudistuksen kanssa ammatilliset opettajat siirtyivät vuosityöaikaan, sillä työaikamalli täytyi muuttaa ammatillisen koulutuksen reformin mukaiseksi. Reformissa ei tunneta oppitunti käsitettä, jolloin oppitunti ei voi myöskään olla ammatillisen opettajan palkanmaksun perusteena. Vuosityöaikajärjestelmässä ammatillisen opettajan kaikki työ tehdään näkyväksi ja saman arvoiseksi. Ammatilliselle opettajalle määritetään 1500h/vuosi vuosityöaikaa. Vuosityöajassa ammatillisen opettajan työaika jaetaan sidottuun, sitomattomaan ja säätelemättömään työaikaan. Suurin osa ammatillisista oppilaitoksista on jo siirtynyt vuosityöaikaan, ja loput ammatilliset oppilaitokset siirtyvät siihen elokuuhun 2020 mennessä. (Korkeakivi 2019, 18-19.)

Nämä suuret muutokset ammatillisessa koulutuksessa heijastuvat eittämättä opettajien joka päiväiseen työhön. Opettajilta vaaditaan tässä muutostilanteessa yhä enenevässä määrin joustavuutta, asioiden omaksumista sekä ratkaisujen tekemistä, uuden luomista, opettelua ja oppimista nopealla aikavälillä, sekä uusien käytänteiden luomista muuttuvissa tilanteissa. Lisäksi opettaja tarvitsee elinikäisen oppimisen osaamista siten, että työtä kehittämällä opitaan uutta, ja soveltamalla uutta osaamista työhön, uusiutuu samalla koko työpaikan toiminta (Ojala 2018, 15-16).

Opettajuuteen kasvamisen prosessissa vaaditaan paljon osaamista. Opettajan ydintehtävän varaan rakentuu koulutusjärjestelmän tärkein ja haastavin tavoite. Opettajien työhyvinvointi heijastuu suoraan opiskelijoiden hyvinvointiin. Työhyvinvointi koostuu hyvästä johtamisesta, opettajan osaamisesta sekä tasapainosta, joka syntyy opetustyölle asetetuista tavoitteista ja toteuttamismahdollisuuksista. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 256.)

Muutoksessa ammatillisten opettajien työssä jaksaminen joutuu kovalle. Hektinen arki, jossa täytyy omaksua paljon uutta asiaa, selvittää asioita eri lähteistä, luoda uusia käytänteitä ja tiedostaa koko ajan lain määräämät vaatimukset niitä noudattaen. Ryhmäkoot kasvavat ja erityisintuen opiskelijoiden määrä lisääntyy. Nopea uudistaminen on haaste erityisesti sosiaalisen pääoman kehittymiselle. Yhteisöllisyys saattaisi toimia työhyvinvoinnin edistäjänä, mutta muutoksen keskellä siihen ei välttämättä löydy aikaa (Manka & Manka 2016, 54.)

Muutosvastarinta on tuttu tilanne nykypäivän työelämässä. Se sisältää uuden tilanteen pelkoa, epävarmuuden sietämistä ja rohkeutta hypätä epämurkkualueelle. Lisäksi taustalla saattaa olla kilpailevia sitoumuksia ja pyrkimyksiä, josta halutaan joko tietoisesti tai tiedostamattomasti pitää kiinni. Luopuminen vaatisi yksilön oman ajattelumallin tai toimintatavan muuttamista ja se taas saattaa pelottaa tai tuntua ylittämättömältä. (Leppänen & Rauhala 2012, 103-104.)

Opettajien ammattijärjestö (OAJ) aloitti elokuussa 2019 työhyvinvoinnin lukuvuoden 2019-2020. Teemavuoden aikana OAJ:n tarkoituksena on jakaa vinkkejä ja tietoa työssä jaksamiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen sekä opettajille että esimiehille. Hyvinvoivat työntekijät takaavat opetustyön korkean laadun myös jatkossa. OAJ haastaa kaikki opetusalan työnantajat työhyvinvointihaasteeseen. Siihen ovat tarttuneet ensimmäisinä Helsingin kaupungin opetustoimi sekä ammattikorkeakoulu Savonia. (Tikkanen 2019, viitattu 4.8.2019.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja työssä jaksamiselle ja parantaa työhyvinvointia jatkuvan muutoksen keskellä sekä luoda työpaikalle oma toimintamalli vertaisryhmämentorointi -menetelmää käyttämällä. Opinnäytetyön lähestymistapana käytetään konstruktivistista tutkimusta. Ammatillinen koulutus on elänyt suurien muutosten aikakautta ja tämän seurauksena työyhteisö on kokenut useita peräkkäisiä suuria muutoksia viime vuosien aikana. Uusia opittavia asioita on tullut koko ajan lisää, ja uudet käytänteet on täytynyt jalkauttaa nopealla aikataululla kentälle. Näiden asioiden seurauksena henkilöstön työssä jaksaminen ja työhyvinvointi ovat joutuneet koville ja tähän ongelman etsitään nyt ratkaisua.

Mika Mannermaa on nimennyt ubiikkiyhteiskunnan, jonka hän määrittelee seuraavasti: ”Ubiikkiyhteiskunta on yhteiskunta, jossa langaton tiedonsiirto ja verkostoituminen ovat mahdollista kenelle tahansa, milloin tahansa ja minkä välityksellä tahansa” (Sydänmaanlakka 2009, 28-29). Yhteiskunta on muuttanut muotoaan ja muuttaa sitä koko ajan virtuaalisuuden yhä lisääntyessä. Hektinen työkuorma ja muuttuvat tilanteet, pelko työn jatkuvuudesta ja digitaalisuuden mukanaan tuoma tavoitettavuus vuorokauden ympäri vaikuttaa työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Vapaa-ajan ja työn rajapinta ovat muuttuneet ja sähköposteihin, puheluihin ja viesteihin vastataan ajasta ja paikasta riippumatta. Työt eivät jää enää työpaikalle vaan kulkevat mukana kaikkialle. Käsitteenä

24/7 -yhteiskunta on toisaalta positiivisuutta luova, toisaalta se taas luo negatiivisuutta, sillä työ ja vapaa-aika sekoittuvat keskenään. (Pyöriä 2017,100.)

Työn liika kuormittavuus ja pitkään jatkunut stressitila vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin ja työtehoon. Sen vuoksi työssä jaksaminen ja työstä nauttiminen ovat tärkeitä teemoja, joihin työyhteisössä tulisi panostaa entistä enemmän. Jatkuvassa muutoksessa elämisessä kaivataan muuttumattomia asioita ja kaiken muutoksen keskellä tulisi ennen kaikkea huomioida jokaisen yksilön hyvinvointi ja jaksaminen. (Sydänmaanlakka 2009, 25.)

Tampereen seudun ammattiopisto Tredu on maamme toiseksi suurin ammatillisen koulutuksen järjestäjä. Tredu järjestää ammatillista koulutusta Pirkanmaalla, jota Tampereen kaupunki ylläpitää. Tredu toimii 15 eri toimipisteessä. Tredun koulutustarjonnassa on 26 ammatillista perustutkintoa, 21 ammattitutkintoa, yhdeksän erikoisammattitutkintoa, oppisopimusta kaikkiin ammatillisiin koulutuksiin, yrityksille ja työelämälle suunnattuja koulutuksia, Valma –koulutusta sekä kansainvälisiä polkuja. Oppilaitoksen eri toimipisteissä opiskelee vuosittain yhteensä noin 17 000 nuorta tai aikuista opiskelijaa. Ammatilliseen koulutukseen voi hakeutua ympäri vuoden jatkuvan haun kautta tai kerran vuodessa yhteishaun kautta. (Tampereen seudun ammattiopisto Tredu 2019, viitattu 30.7.2019.)

Ammattikorkeakoulujen toiminta on läheisessä yhteydessä alueelliseen kehittämiseen ja työelämään. Tämän vuoksi ammattikorkeakoulun tutkimustyön tulee olla käytännönläheinen, työelämälähtöinen ja ajankohtainen, joka palvelee työelämää (Vilka 2015, 16-17.) Työn tilaajana toimii Tampereen seudun ammattiopisto Tredun Virtain toimipiste. Tredun Virtain toimipisteessä toteutetaan koulutusta tällä hetkellä neljällä eri koulutusosalalla. Toteutettavat koulutusalat ovat autoalan perustutkinto, liiketoiminnan perustutkinto, sosiaali- ja terveystieteiden perustutkinto sekä kasvatustieteiden perustutkinto. Virtain toimipisteessä opiskelee 120 opiskelijaa ja henkilökuntaa on 14 henkilöä, sekä lisäksi muutama resurssiopettaja. (Tamminen, keskustelu 31.10.2019.)

Työn sisällön lisäksi työyhteisö jossa työskennellään, määrää kuinka työssä viihdytään ja kuinka siinä pärjää. Työ ja työyhteisö saavat aikaan sekä onnistumisen ja ylpeyden aiheita, kuin myös pettymyksen ja turhautumisen tunteita. On tärkeää, että työntekijä tuntee kuuluvansa ryhmään, sillä työpaikalla vietetään kolmannes päivästä. Työyhteisön ihmissuhteiden ollessa myönteisiä ja vuorovaikutusta on riittävästi, syntyy yhteenkuuluvaisuuden tunnetta eli positiivista riippuvaisuutta.

Työyhteisössä hyväksytään erilaiset persoonallisuudet ja toimintatavat, ja jokaisella on mahdollisuus kehittymiseen. Tällainen positiivinen riippuvuus lisää halua oppia muilta ja samalla jakaa omaa osaamistaan. (Kuusela 2013, 70-71.)

Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja työssä jaksamiseen ja parantaa työhyvinvointia muutoksen keskellä luomalla yhteinen toimintamalli työyhteisön työhyvinvointia parantamaan. Työ synnyttää joko positiivista tai negatiivista painetta. Työhyvinvointia haastava paine edistää työsuorituksia ja se tulkitaan positiiviseksi paineeksi. Työhyvinvointia estävä paine taas heikentää työsuoritusta ja se tulkitaan negatiiviseksi paineeksi. On siis tärkeää erottaa positiivinen ja negatiivinen paine toisistaan, sillä pitkään jatkuessaan negatiivinen paine vie työntekijältä kaikki voimavarat. (Manka 2015, 71-72.)

Tämän opinnäytetyön aihe valittiin ajankohtaisuuden ja työelämän tarpeen pohjalta. Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu kirjallisuuteen työhyvinvoinnista, työssä jaksamisesta, mentoroinnista ja vertaismentoroinnista. Opinnäytetyön tuotoksena on tarkoitus luoda työpaikan huoneentaulu vertaismentoroinnin menetelmää käyttämällä.

2 TYÖHYVINVOINNIN KÄSITTEET JA PERUSTA

Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät voidaan jakaa henkilöön ja olosuhteisiin liittyviin asioihin sekä organisaatioon liittyviin asioihin. Työhyvinvointi koetaan yksilöllisesti. Lähtökohtana työhyvinvoinnille on henkilön oma henkinen ja fyysinen suorituskyky, johon vaikuttavat geeniperimä, kasvu- ja työolosuhteet, perhetilanne, arvot, asenteet, osaaminen, terveys ja motivaatio. Osaan näistä henkilö voi vaikuttaa omilla toimillaan, mutta osaan taas ei voi. Organisaatioon liittyviä tekijöitä ovat työsuhteen laatu, työn sisältö ja palkitseminen, työympäristö ja työolosuhteet, työaika ja työaikajärjestelyt, viestintä, päätöksen tekoon osallistuminen, työyhteisön toimivuus, oma osaaminen, työn hallinta ja ammattitaito, esimies, kehittymismahdollisuudet ja kasvupolut. (Kauhanen 2016, 28-29; Mäkikangas & Mauno, Felt 2017, 169.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä ollaan avoimia ja luotetaan, innostetaan ja kannustetaan, puhalletaan yhteen hiileen, annetaan myönteistä palautetta, pidetään työmäärä aisoissa, uskalletaan puhua ongelmista ja säilytetään toimintakyky muutostilanteessa. (Työterveyslaitos 2019, viitattu 31.7.2019.) Suomalaisen työn liiton Made by Finland –tutkimuksessa (2017, viitattu 1.9.2019) selviää, että suomalaiset uskovat työhyvinvoinnin tärkeimpien tekijöiden olevan hyvä työilmapiiri, motivoiva työ ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja toimenkuvaan. Lisäksi lähes kaikki (96%) suomalaiset ovat sitä mieltä, että jokaisen työntekijän tulee kantaa vastuuta työyhteisön hyvinvoinnista.

Alkuperäisen henkisen hyvinvoinnin vitamiinimallin kehittäjä Peter Warrin mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia asioita voi verrata vitamiineihin. Vitamiinimallissa on määritelty työn piirteitä sekä hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Siinä verrataan työn tuomaa painetta vitamiineihin, jotka oikein käytettynä saavat aikaan terveysvaikutuksia. Liikakäyttö taas saattaa muuttaa vaikutuksen jopa vaaralliseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi työn itsenäisyys, vaatimukset, sosiaalinen tuki, palaute ja työtehtävien monipuolisuus. Sen sijaan palkka, turvallisuus, arvostus ja esimiehen tuki eivät lisääntyessään aiheuttaneet kielteisiä terveysvaikutuksia. (Manka 2015, 33-34; Uusitalo-Arola 2019, 158-159.)



KUVIO 1. Henkisen hyvinvoinnin "vitamiinimalli" (Manka 2015, 33)

Ellipsin muotoisessa vitamiinimallissa henkilökohtainen hyvinvointi on jaettu erilaisiin tunnekokemuksin virittyneisyyden ja mielihyvän mukaisesti. Uskotaan, että mielihyvällä on suurempi merkitys kuin virittyneisyydellä. Sen vuoksi kuvio on ellipsin muotoinen. Työtyytyväisyytenä on tutkittu pääsääntöisesti juuri mielihyvä – mielihyvä – ulottuvuutta. (Manka 2015, 33-34.)

Työn imun alueella työn teko on pääsääntöisesti mielekästä ja sujuu ongelmitta. Työntekijä nauttii työstään ja haluaa panostaa siihen täysillä. On normaalia, että tulee päiviä, jolloin työnteko ei innosta, mutta jos työn imu puuttuu kokonaan, kannattaa miettiä mitä sen eteen voisi tehdä, että innostus taas löytyisi. (Manka 2015, 34; Uusitalo-Arola 2019, 156.)

Työssä viihtymisen alue on rentoutumisen ja voimien palauttamisen alue. Tähän alueeseen kuuluu mielihyvää, mutta myös virittäytyneisyyttä. Liian vähäinen vaihtelu ja haasteet saattavat saada aikaan kyllästymistä ja turhautumista töihin. (Manka 2015, 34.)

Stressiä ja työholismia aiheuttavat liian vähäinen mielihyvä töihin ja suuri virittyneisyys. Työholismi eli työnarkomania tarkoittaa pakollista tarvetta tehdä työtä. Oikeanlaisena stressi saattaa spar-

rata hyvään työsuoritukseen, mutta mitä enemmän ja mitä voimakkaampi ja pitkäkestoisempi stressin aiheuttava tekijä on, sitä enemmän se aiheuttaa ahdistusta ja työuupumuksen riski kasvaa suuremmaksi. (Manka 2015, 34; Uusitalo-Arola 2019, 159.)

Työuupumuksen alue on syntynyt pitkään jatkuneiden ristiriitojen seurauksena. Työntekijä saattaa uupua työhön, mikäli työn suorittaminen on liian haastavaa hänen taitoihinsa nähden, eikä se anna tarvittavaa tyydytystä työn suorittamisesta. Työuupumus on vakava, kokonaisvaltainen väsymystila, jolloin työntekijä muuttuu kyyniseksi työtään sekä työkavereita kohtaan, ja samalla hänen ammatillinen itsetuntonsa heikkenee huomattavasti. (Manka 2015, 34-35.)

Uran rakentumisen perustana tukiverkostot ovat tärkeässä asemassa, jaksamisen ja perusturvan lähteenä. Tukiverkostot muodostuvat perheestä, kumppanista, ystävistä, työkavereista tai muista ammatillisista verkostoista. Tiukan paikan tullen tukiverkoston jäsenet pystyvät auttamaan ja tukemaan vaikean asian ylitse. Ammatilliset verkostot ovat tärkeitä uran kehittymisen kannalta. Niiden kautta löytää samoista asioista kiinnostuneita henkilöitä ja saa ymmärrystä ja vertaistukea. (Carlsson & Järvinen 2012, 116.)

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on turvattu ja säädetty työturvallisuuslaissa. Nykyinen työturvallisuuslaki on hyväksytty vuonna 2002, ja sen tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita. Lain tarkoituksena on ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja sekä muita työstä tai työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002 1; 1§). Työhyvinvointi syntyy monen asian summana. Työhyvinvointi koostuu iloisista ihmisistä, naurusta ja hyvästä olost, laadukkaista työsuorituksista sekä uusista ideoista ja innovaatioista. Hyvinvointi ei työpaikalla synny itsestään, vaan täytyy rakentaa yhdessä. (Opettajien ammattijärjestö 2019, viitattu 1.9.2019.)

Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä yritys -kirjassaan Riikonen, Tuomi, Vanhala ja Seitsamo määrittelevät, työhyvinvoinnin tilanteeksi, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa töissä sekä kotona ja sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä elämässään. Tyytyväisyys työhön, peilautuu tyytyväisyytenä myös työn ulkopuoliseen, omaan elämään. (2003, 12.) Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti:

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. Työnantajan on huolehdittava työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijällä on kuitenkin suuri vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisen ylläpitämisestä. Itse kukin meistä voi vaikuttaa myös työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. Hyvinvointia työssä voidaan parantaa esimerkiksi kehittämällä työoloja ja ammatillista osaamista, työkykyä ylläpitävällä toiminnalla sekä työterveyshuollon avulla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, viitattu 8.7.2019.)

Työhyvinvointi sanana ja pelkkä hyvinvointi, ovat henkilön kokemus omasta voinnistaan. Yleisesti määritellään, että hyvinvointi perustuu vaurauteen, terveyteen sekä tasapainoiseen elämään. Elämänlaatu kertoo henkilön kokemaa terveydellistä, psyykkistä, sosiaalista ja elinympäristöön liittyvää tyytyväisyyttä omaan elämäänsä. Nykypäivänä vaaditaan tuottavuutta, tehokkuutta ja riittävää palautumista. Puhe keskittyy paljon liikuntaan, ruokavalioon, uneen ja sen laatuun. Hyvinvointi pitää sisällään myös monta muuta asiaa, kuten mielenterveyden ja sen vaikutuksen ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Alamikkilä 2019, 151.) Työhyvinvointi on usean tekijän yhteistulos ja syntyy pääasiassa työn arjessa. Työhyvinvointia ei saavuteta työstä irrallisilla asioilla. Hyvinvointia edistävät toimet ovat kokonaisvaltaisia ja pitkäjänteisiä toimintoja. Ne kohdistuvat esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen. (Työterveyslaitos 2019, viitattu 31.7.2019.)

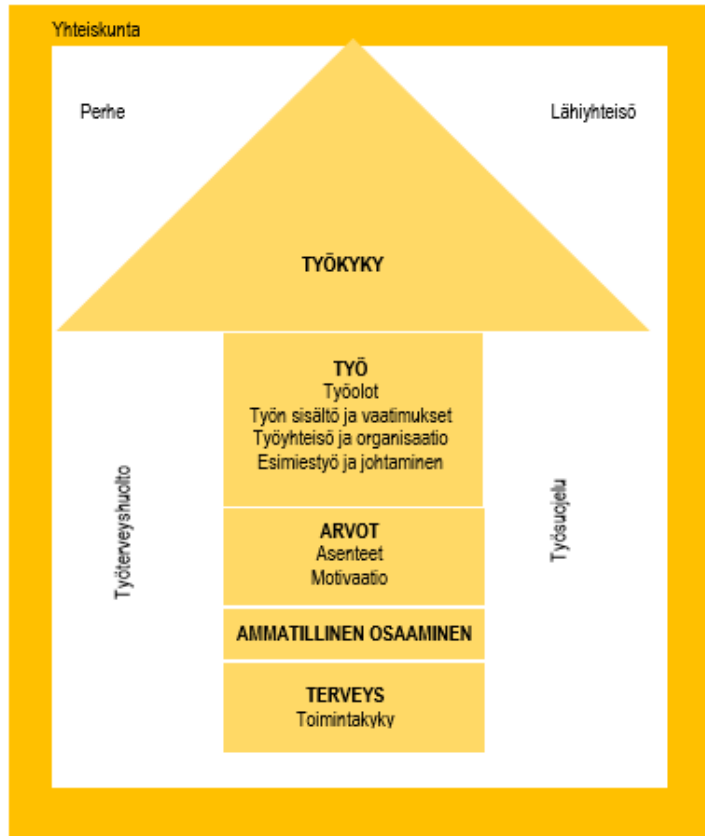
Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta:

| | |
|---|---|
| <p>5. ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE: Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus. Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito. Arviointi: Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset</p> | <p>Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset</p> |
| <p>4. ARVOSTUKSEN TARVE: Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut. Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä. Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset.</p> | <p>Eettisesti kestävä arvot, hyvinvointia, ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen</p> |
| <p>3. LIITTYMISEN TARVE: Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot. Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuotoisuus. Arviointi: Työtyytyväisyys, työilma- piiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt.</p> | <p>Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö.</p> |
| <p>2. TURVALLISUUDEN TARVE: Organisaatio: Työsuhte, työolot. Työntekijä: Turvalliset ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat. Arviointi: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys.</p> | <p>Työn pysyvyys ja riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö.</p> |
| <p>1. PSYKO-FYSIOLOGISET PERUSTARPEET: Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto, Työntekijä: Terveelliset elintavat. Arviointi: Kyselyt, terveys tarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset.</p> | <p>Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa mahdollistaa virkkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito.</p> |

KUVIO 2. Työhyvinvoinnin portaat –malli (Rauramo 2008, 27; Alamikkilä 2019, 125)

Työkyvyllä voidaan tarkoittaa työntekijän terveyttä, hänen edellytyksiään suoriutua työstä tai toiminnan ja toimintaympäristön muodostamaa kokonaisuutta. Työkykyä voidaan mitata työkykyindeksillä. Se on työntekijän oma arvio terveydestään ja työkyvystään. Työkykyindeksin osiot ovat työkyky elinaikaiseen parhaimpaan verrattuna, työkyky työn vaatimusten kannalta, lääkärin toteamat sairaudet, sairauksien haitta työssä, sairaspöissaolot viimeisen vuoden aikana, oma arvio kykenevyydestä terveyden puolesta työhön kahden vuoden kuluttua sekä psyykkiset voimavarat. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 12-13.)

Työkyky on työhyvinvoinnin keskeinen osa ja sen tärkeä lähtökohta. Työntekijän voimavarat tehdä työtä syntyvät terveydestä ja toimintakyvystä, koulutuksesta ja ammatillisesta osaamisesta sekä arvoista ja asenteista. Työhön sisältyvät sekä työympäristö, työyhteisö sekä työn sisältö, vaatimukset ja sen organisointi. Näiden lisäksi myös johtaminen eli esimiestyö on tärkeä osa työkykyä sekä työhyvinvointia. Seuraavasta kuvioista selviävät työkyvyn eri kerrokset.



KUVIO 3. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Kauhanen 2016, 23-24)

Pohjakerros, johon kuuluvat terveys, fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat työkyvyn perustan. Se on kivijalka, johon koko työntekijän työhyvinvointi ja työkyky pohjautuvat. Mikäli perusta ei ole kunnossa, työkyky saattaa pettää nopeasti. (Kauhanen 2016, 23.)

Kuvion toinen kerros ammatillinen osaaminen kuvaa työntekijän osaamista ja ammattitaitoa. Kovaa vauhtia muuttuvassa työelämässä osaamista täytyy päivittää jatkuvasti, jotta pystytään vastaamaan työn muuttuviin vaatimuksiin. Ammattitaidon päivitys on tärkeä osa työssä selviämistä ja heijastuu suoraan työkykyyn. (Kauhanen 2016, 23.)

Arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon sisältyvät työn ja oman elämän väliset suhteet, sekä työn ja omien voimavarojen tasapaino. Tämä työkyvyn osa-alue on hyvin herkkä erilaisille vaikutteille. Muutokset arvoissa ja asenteissa, sekä yhteiskunnassa ja lainsäädännössä tapahtuvat muutokset heijastuvat kuvion kolmanteen kerrokseen. (Kauhanen 2016, 23.)

Kuvion neljäs kerros kuvaa työtä ja siihen liittyviä asioita. Työn osuus kuviossa on suurin ja vaativin. Tähän kerrokseen kulmineituvat työn vaatimukset ja organisointi, työyhteisön toimivuus ja johtaminen. Nämä seikat tekevät työkerroksesta vaikeasti hahmottuvan, moniulotteisen ja raskaan kokonaisuuden, josta esimiehellä on vastuu. (Kauhanen 2016, 23.)

Kuvion katto eli työkyky pitää sisällään kaikki kuvion alemmat osiot. Tasapainon löytäminen osioiden kesken on perustana työkyvylle. Ihminen on kokonaisuus, jonka työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavat kokonaisvaltainen hyvinvointi, tasapaino työn ja yksityiselämän välillä. Ne eivät ole irrallisia asioita vaan parhaimmillaan tukevat toisiaan. (Kauhanen 2016, 23.)

2.2 Työn imu

Työn imu tarkoittaa työntekijän omistautumista, uppoutumista ja tarmokkuutta työtä kohtaan. Työn imun kokemuksella on todettu olevan vaikutusta yrityksen menestykseen taloudellisesti, työhön sitoutumiseen sekä myöhäisempään eläköitymiseen. Tutkijat ovat todenneet uupumuksen vastakohtana olevan innostuksen, joka tarkoittaa samaa kuin työn imu. Työn imu on enemmän kuin normaali työssä viihtyminen ja työtyytyväisyys. Työn imua tunteva työntekijä haluaa panostaa työhönsä, josta nauttii. Parhaimmillaan työ kaappaa mukaansa ja sitä on vaikea lopettaa. Työn imussa oleva henkilö saa voimaa tekemällä työtä, toisin kuin uupumuksessa oleva henkilö ei suoriudu työpäivästään. (Manka 2015, 36; Manka & Manka 2016, 41; Uusitalo-Arola 2019, 156).

Työn imu on kolmen ominaisuuden eli tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen positiivinen tila. Tarmokkuus ilmenee energisyytenä, sinnikkyytenä ja haluna panostaa työhönsä. Väsymys on tarmokkuuden vastakohta. Omistautuminen on työn merkitykselliseksi kokemista, innostusta ja ammattitilpeyden tuntemista, jonka vastakohtana pidetään kyynisyyttä. Uppoutuminen on voimakasta työhön keskittymistä ja paneutumista, niin sanottuun flow -tilaan menemistä. (Manka & Manka 2016, 109.)

Työn imua kokeva työntekijä on motivoitunut, sitoutunut, aktiivinen ja tekee työssään parhaansa. Työn imun on yhteydessä myös hyvinvointiin yksityiselämässä, niin parisuhteessa kuin vanhemmuudessa. Työn imu myös tarttuu työkavereihin. (Manka & Manka 2016, 109.) Töissä vietetään aikaa 25-60 prosenttia valvella olo ajasta. Työntekijät haluavat olla töissä virkeitä ja motivoituneita. Mitä paremmin työntekijä voi, sen paremmin hän viihtyy töissä. Työtahti työpaikalla on kiristynyt ja

samalla kiireentunto on lisääntynyt. Muutos- ja uudistuspaineet ovat lisääntyneet ja samalla työntekijät rasittuvat henkisesti aiempaa enemmän. Näiden muutosten keskellä organisaatiot haluavat panostaa työhyvinvointiin enemmän. (Huttunen 2018, 253-254.)

2.3 Työssä jaksaminen, onnellinen työelämä

Parhaimmillaan työyhteisö on suuri voimavara. Pahimmillaan se saattaa viedä itseluottamuksen, uuvuttaa ja jopa rajoittaa toimintakykyä. Työyhteisön toimintatapa ja ilmapiiri muodostavat olennaisen osan työssä viihtymistä. Työyhteisön keskinäisellä tuella, avoimuudella ja auttamisella on suuri merkitys työssä suoriutumiselle. Yhdessä tekemisen ilo ja työtiimin avoin ja kannustava ilmapiiri luovat synergiaa. Onnistumisista iloitaan yhdessä ja autetaan toinen toistaan. Työtyytyväisyys on hyvä silloin, kun työntekijä tuntee itsensä hyväksytyksi ja ryhmään kuuluvaksi. Tällöin voidaan huomata kuinka myönteinen ilmapiiri vaikuttaa työhyvinvointiin ja jaksamiseen. (Uusiautti 2019, 97-100.)

Onnellinen ja hyvä työelämä muodostuu onnellisista ihmisistä. Onnelliset ihmiset näkevät vahvuudet itsessään, toisissaan ja työpaikassaan. Onnellisessa organisaatiossa puhalletaan yhteen hiileen, tiedetään miksi organisaatio on olemassa, mitä siellä tehdään ja minne ollaan menossa. Siellä kasvetaan vahvemmiksi tukemalla ja valmentamalla toinen toistaan. Hyvinvoiva työyhteisö on avoin ja rehellinen, jossa kaikilla on hyvä olla ja jokaista kohtaan osoitetaan sama arvostus. Positiivisten tunteiden ja unelmoinnin kautta voi tuntea olevansa onnellinen vaikeassakin elämänvaiheessa. Aikaan saava ja onnellinen ihminen on myös tehokkaampi ja tuottavampi, kuin asioita muurehtiva. Välittävä ja huolehtiva työyhteisö auttaa työntekijöitään oppimaan ja kehittämään taitojaan. Se tarvitsee johtajan, jolla on hyvät viestintätaidot ja joka pystyy luomaan työpaikalle mieluisan ilmapiirin. Epäonnistuminen on turvallista ja virheet sallitaan. (Alamikkela 2019, 156-160.)

Hyvejohtajuus.fi näkemys työyhteisön onnellisuudesta:

Onnelliset ihmiset asettavat itselleen päämääriä ja ovat innostuneita toteuttamaan asioita. He nauttivat työtään ja heillä sujuu yhteistyö toisten kanssa. He ovat valmiita auttamaan muita ja käyttävät paljon aikaa työtovereiden, perheensä ja ystävien kanssa. Onnelliset ihmiset ovat sosiaalisia. He suuntaavat huomion pois itsestään. Vaikka olisit introvertti temperamentiltasi, voit osoittaa arvostavasi ihmisiä. Sosiaalisuus ei tarkoita sitä, että puhuu paljon, vaan sitä, että kannustaa muita. Menestyjäksi nousee henkilö, joka ammattitaidon ja tietojen lisäksi kykenee ratkaisemaan verkostoja. Sosiaalisten taitojen vuoksi saa apua, kun eteen tulee ongelmia. Ne ratkotaan yhdessä. Johtajan kohtalona on usein yksinäisyys

ja eristyneisyys. Näin ei kuitenkaan tarvitse olla. Viisas johtaja opiskelee itse onnentaitoja ja mahdollistaa sen myös alaisilleen. (Aamuvuori 2015, viitattu 8.7.2019.)

Onnellisuus tekee ihmisistä sosiaalisempia ja epäitsekkäämpiä. Se lisää kiintymystä itseensä sekä muihin, parantaa ongelmanratkaisu- ja stressinsietokykyä. Onnellinen työyhteisö on iso voimavara ja lisää työviihtyvyyttä. (Alamikkela 2019, 161.)

2.4 Työstressi

Työstressin käsite on varsin laaja ja yleisellä tasolla voidaan erottaa kolme erilaista stressikäsitettä: stressi voi viitata stressitekijöihin, stressireaktioihin tai yksilön ja ympäristön vuorovaikutukseen ja siinä ilmenevään epätasapainoon. Työstressi aiheuttaa hyvinvointi- ja terveysongelmia työntekijälle. Stressin tuomat ongelmat aiheuttavat organisaatiolle ja yhteiskunnalle taloudellisia menetyksiä. Lisäksi stressi heikentää työssä suoriutumista ja sen seurauksena yrityksen tulos heikentyy. Lainsäädäntö edellyttää työnantajalta työympäristön turvallisuutta ja että työympäristö tukee työntekijän fyysistä ja psyykkistä terveyttä (Mäkikangas, Mauno & Felt 2017, 39).

Työstressiä lähestytään usein vuorovaikutusmalleilla. Malleissa yhdistetään stressitekijät ja –reaktiot, ne eivät käsittele stressiä prosessina. Anne Mäkikankaan, Saija Maunon ja Taru Feldtin kirjoittama Tykkää työstä - työhyvinvoinnin psykologiset perusteet -kirjassa käytiin läpi kolme tunnettua mallia –Robert Karasekin, Johannes Siegristin ja Peter Warrin mallit työstressistä. Näiden kolmen mallin lisäksi kirjassa kuvattiin uudempi, Mackeyn ja Perrewen mallin, joka on kokonaisvaltainen, monia eri työstressiteorioita integroiva malli (Mäkikangas, Mauno & Felt 2017, 43). Nämä mallit selittävät työstressiä jokainen omista näkökulmistaan. Karasekin mallissa painopiste on työn psykososiaalisten tekijöiden keskinäisten suhteiden merkitystä. Warrinin malli kuvaa työn psykososiaalisten tekijöiden ja hyvinvoinnin käyräviivaisia yhteyksiä ja Siegristin malli taas sosiaalisen vastavuoroisuuden periaatetta työntekijän ponnisteluiden ja saamiensa palkkioiden keskinäisessä suhteessa. (Mäkikangas, Mauno & Felt 2017, 66.)

Työelämä on muuttunut kovasti viime vuosikymmenien aikana, ja sen seurauksena työn laadulliset kuormitustekijät ovat tulleet tärkeiksi työstressitutkimuksissa. Työn laadulliset kuormitustekijät voivat olla haitallisia työhyvinvoinnille varsinkin silloin, kun ne koetaan estäviksi vaatimuksiksi työssä. Toisaalta, jos kuormitustekijät koetaan haastevaatimuksiksi, niillä voi olla positiivisia vaikutuksia muun muassa työmotivaatioon. (Mäkikangas, Mauno & Felt 2017, 73, 95.)

Stressin kehittymistä voidaan verrata suhteessa aikaan ja suorituskykyyn. Stressi voidaan jaotella kolmeen tasoon, taloksi jolla on katto, yksi kerros ja kivijalka. Mitä vakavampi stressin tilan on, sitä syvemmällä talon perustuksissa vaikutukset ovat.



KUVIO 4. Stressitalo. (Manka 2015, 78-79)

Tasolla 1 stressituntemukset ovat melko lieviä, lyhytkestoisia sekä ohimeneviä. Väsymisen oireet ilmenevät usein vasta loppupäivästä. Henkilö ei tunne itseään arvostetuksi työyhteisössä ja saattaa tuntea olonsa vihaiseksi, jännittyneeksi tai turhautuneeksi, lisäksi fyysiset oireet ovat yleisiä. Työtehtävät tuntuvat yksitoikkaisilta ja päivittäiset työtehtävät vievät enemmän voimia kuin aiemmin. Tasolla 2 stressituntemukset voimistuvat, tulevat pysyvimiksi ja niistä on vaikea päästä eroon. Pettymys työhön muuttuu jokapäiväiseksi ja innostus on kadonnut. Tylsistyneisyys, apaattisuus ja turhautuneisuus valtaavat mielen ja työteho katoaa. Ammatillinen kehittyminen ei kiinnosta ja massensuoreet voimistuvat eikä niistä pääse eroon, vaikka syitä korjattaisiin. Tasolla 3 stressituntemukset ovat muuttuneet jatkuviksi ja fyysinen sairaus on saattanut puhjeta. Itsetunto on mennyt ja kokonaisvaltainen uupumus ottaa vallan. (Manka 2015, 79-80.)

3 MENTOROINTI

Juutti kertoo kirjassaan Johtamisen kehittäminen (2016, 138) mentorointi sanan tulevan Homeroksen tarinoista, jossa kuvataan Troijan sota. Kirjassa kerrotaan, että sotaan lähtevä kuningas Odysseus antoi poikansa ystävänsä Mentorin kasvatettavaksi. Tarina kertoo, että Mentorin kasvatti kuningas Odysseuksen poikaa useita vuosia menestyksellisesti. Vuonna 1995 Nonaka ja Takechi tutkivat hiljaisen tiedon merkitystä yrityksen menestyksessä ja havaitsivat mentoroinnin yhdeksi tekijäksi. Tutkimuksen perusteella he loivat oman mallin organisaatioiden menestymiseen. Mallin mukaan työntekijöiden tuli omaksua organisaation hiljaista tietoa muutenkin kuin tehdäkseen sen näkyväksi. Toiseksi organisaation tulisi luoda uutta hiljaista tietoa dokumentoimalla ja tallentamalla sitä juttelemalla ja kertomalla tarinoita.



KUVIO 5. Mentoroinnin tavoitteet (Juutti 2016, 139)

Mentorointiprosessin tarkoituksena on siirtää kokeneemman henkilön hiljaista tietoa onnistuneesti vähemmän kokeneelle henkilölle eli aktorille. Mentorointi on vastavuoroista toimintaa ja perustuu siihen, että molemmat osapuolet voivat ilmaista omia mielipiteitään vapaasti, luottamuksellisesti ja

avoimesti. Mentorointiprosessin onnistuessa aktori sopeutuu hyvin ja nopeasti työyhteisöön ja talon tavoille. (Juutti 2016, 139.)

Mentorointi on onnistuessaan monivaiheinen ja syvälinen prosessi, jossa sekä mentori että aktori saavat uusia näkökulmia omaan kehittymiseen ja uudistumiseen. Jokaisen työntekijän kannalta on erittäin hyödyllistä, kun työyhteisössä on osaava, luotettava, kokenut kollega, jonka kanssa voi pohtia, ideoida, väitellä ja keskustella. ja näiden toimien kautta kehittyä kokonaisvaltaisesti työssään. (Rauramo 2008, 172-173.) OECD:n suuresta TALIS-raportista ilmenee, että vain 10% suomalaisopettajista saa mentorointia työuransa alussa. Ero on huomattava useisiin muihin OECD maihin verrattuna. (Talis 2018, 42-43.)

Hyvinvointimentoroinnin tavoitteena on aktorin työhyvinvoinnin parantaminen muun muassa muutostilanteessa. Mentoroinnissa vahvistetaan aktorin selviytymistä työssään sekä työhyvinvointia. Työhyvinvointimentorointi voi olla pari- tai pienryhmämentorointia, ja se toimii parhaiten aktoriläh-töisenä mentorointina. Työhyvinvointimentoroinnin onnistumiseen vaaditaan turvallinen ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, joka voi alkaa jo varhaisessa vaiheessa perehdytyksen yhteydessä. (Kupias & Salo 2014, 41-42.)

Valmentava mentorointi on tasavertainen yhteistyöhön perustuva mentorointimenetelmä. Valmentamisen yhdistäminen sopii hyvin tämän ajan henkeen, jossa asiat koetaan monimutkaisina ja moniulotteisina. Tiimityö on syrjäyttänyt yksilötyöskentelyn. Menestymiseen ja ideoiden syntymiseen tarvitaan tiimityötä, yhteistä tekemistä ja moniammattimaisuutta. Valmentamisen liittäminen mentorointiin vahvistaa tiimin sitoutuneisuutta ja motivaatiota. Samalla vahvistetaan yhteisen työn ja tekemisen merkityksellisyyttä. Käskyttämisen aikakausi työelämässä on ohi. Valmentavalla mentoroinnilla tuetaan vastuunottamista sekä itseohjautuvuutta ja se toimii parhaiten yhteistyön olleessa luottamuksellista, tasavertaista, yhdessä oppimista ja kokemusten jakamista. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 15-16.)

3.1 Vertaisryhmämentorointi

Vertaisryhmämentorointi eli verme on pienryhmätyöskentelyn menetelmä, jonka avulla tuetaan työntekijöiden ammatillista kehittymistä, työhyvinvointia ja työssä oppimista. Kollegiaalisena työskentelytapana verme soveltuu asiantuntijaorganisaatioiden osaamisen kehittämiseen, jakamiseen

ja yhteistyöhön tiimien välillä. Verme soveltuu myös hiljaisen tiedon jakamiseen ja toimintatapojen kehittämiseen sekä työhön perehdyttämiseen. Verme työskentelyssä kaikki osallistujat ovat samanarvoisia. Erilaisuus asiantuntijaosaamisessa, velvollisuuksissa ja vastuissa koetaan rikkautena. Verme –menetelmässä työskentely perustuu asiantuntijoiden vertaisuuteen ja erilaisen osaamisen jakamiseen. Kokeneet työntekijät ja aloittavat asiantuntijat jakavat arvokasta tietoa, taitoa ja asennetta ja tuovat tällä tavalla yhteisiin tavoitteisiin uutta ja innovatiivista näkökulmaa. Verme työskentelyssä kaikki voivat oppia toisiltaan. Vermissä korostuvat kollegiaalisuus, vertaisuus sekä ammatillisen oppimisen ja työhyvinvoinnin tukeminen. Verme -menetelmä on kehitetty vuosien 2006-2010 aikana tutkimushankkeen tuotoksena ja se on laajentunut koko Suomea kattavaksi opetus- ja kulttuuriministeriön Osaava-ohjelman yhteydessä. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 11-12; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019, viitattu 1.9.2019.)

Vertaisryhmämentorointia voi verrata joihinkin sen lähikäsitteisiin tai työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen ja sen tukemiseen. Vertaisryhmämentoroinnilla on yhteistä perinteisen mentoroinnin lisäksi myös tutorointiin, työnohjaukseen ja valmentamiseen. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 77.)

Vertaisryhmämentorointi korostaa opettajan asiantuntijuutta. Menetelmän vahvuus on vertaisuudessa. Toinen opettaja ainoastaan voi ymmärtää ammatin olennaisuuden. Verme luo hyvän pohjan opettajien verkostoitumiselle ja huomioi samalla koko työyhteisön sekä työnantajan toiveet. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 267.)

Vertaisryhmämentoroinnin avulla opettajan työtä voidaan muuttaa enemmän kollegiaaliseksi. Työhyvinvointia parantaa mahdollisuus jakaa kokemuksia samassa tilanteessa olevien kanssa. Opettajat uskaltavat ryhmässä tarkastella olemassa olevia käytänteitä kriittisesti ja samalla oppivat olemaan armeliaita itseään kohtaan. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 277.)

Mentorointi on maailmanlaajuisesti yleinen menetelmä opetusalailla ja on myöhemmin levinnyt myös muille työelämän aloille sen jälkeen. Mentoroinnista ja sen merkityksestä on olemassa paljon erilaisia käsityksiä. Eräässä koulutustilaisuudessa kyseltiin, mitä sana mentori tuo kuulijoiden mieleen. Vastauksena olivat: kuuntelija, avartaja, uskon vahvistaja, nojatuoli, jossa voi ajatella ja miettiä, tukihenkilö, ammatillinen olkapää ja taskulamppu, joka valaisee pimeässä. Edellä mainitut sanat määrittelevät hyvin mentorin roolia ammatillisena auttajana ja tukijana. Vertaisryhmämentoroin-

tiin liitetään yhteistoiminnallisuutta, kollegiaalisuutta ja vuorovaikutteisuutta. Mentorit kertovat oppivansa ryhmissä käydyistä keskusteluista ja opettajien esittämistä mielipiteistä. Vertaisryhmämentoroinnin keskeiset lähtökohdat tiivistyvät seuraaviin periaatteisiin: 1. dialogisuus 2. narratiivisuus 3. autonomisuus 4. vertaisuus 5. konstruktivismi 6. interaktiivinen pedagogiikka. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 45-47.)

3.1.1 Dialogisuus

Vertaisryhmämentoroinnissa peruslähtökohtana on, että osallistujat osallistuvat aiempien käsitysten, kokemusten ja ajattelutavan pohjalta keskusteluihin. Tällä tavalla toimien ammatillinen tieto ja taidot karttuvat dialogeissa muiden osallistujien kanssa. Dialogisuudessa on kyse eri-ikäisten ja eri ammatillisessa kehitysvaiheessa olevien opettajien välisestä dialogista, jossa kaikki osallistujat voivat oppia uutta. Dialogi on osallistujien välistä tajunnanvirtaista keskustelua, jossa kukaan ei ole yksin tiedon lähde, vaan he toimivat tasavertaisina keskustelun jäseninä. Dialogissa ei ole yhtä ja ainoaa oikeaa tulkintaa, vaan kaikki tulkinnat ovat keskeneräisiä ja edelleen jalostettavissa olevia pohdintoja ja vastauksia. Dialogisuuteen kuuluu, että erilaiset persoonat ovat tasavertaisia keskenään ja ovat arvokkaita juuri sellaisena kuin he ovat. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 48-51.)

3.1.2 Narratiivisuus

Vertaismentoroinnin ajatuksena on, että opettaja tekee työtä koko omalla persoonallaan. Se on enemmän kuin pelkkää tietojen ja taitojen opettamista. Verme perustuu ajatukseen, jonka mukaan ihmisen identiteetti rakentuu elämästä kerrottujen kertomusten välityksellä ja kokemuksia voidaan jakaa ryhmäläisten kanssa. Identiteetti syntyy jakamalla omia kokemuksia työstä ja elämästä muiden kanssa. Narratiivisuuden perustana on, että itseään on mahdotonta tavoittaa ilman tulkintaa. Muut ihmiset ovat tärkeitä itsetulkinnan muodostumisessa, sillä heidän kauttaan itseilmaisu palaa takaisin sellaisena, kuin he ovat sen aistineet ja kokeneet. Se on kertomus, johon ihminen itsestään uskoo ja itsestään kertoo. Niiden tulisi olla mahdollisimman aitoja, rehellisiä, voimauttavia ja oma-kohtaisia kertomuksia itsestään. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 53-55.)

3.1.3 Autonomisuus

Vertaisryhmämentoroinnin lähtökohtana on ymmärtää opettajat autonomisena toimijana niin yksilönä kuin ammattikuntana. Opettajien työmotivaatiota, sitoutumista kehittämiseen ja ammatin arvostusta parantaa ammatillinen autonomia. Oppimismotivaatiotutkimuksessa on todettu, että autonominen opettaja auttaa opiskelijaa itseohjaavuuteen, kun taas kontrolloivan opettajan opissa opiskelijasta saattaa tulla kontrolloija. Tällöin opiskelijalle ei kehity motivaatiota tiedonhankkimiseen vaan hän suhtautuu opiskeluun välineellisesti. Opettajan autonomia on osa opetuksen laatua, työn mielekkyyteen ja työssä jaksamiseen. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 56-57.)

3.1.4 Vertaisuus

Vertaisryhmämentoroinnin lähtökohta on yhdenvertaisuus ihmisten välillä. Vertaisuuden tarkastelussa on kolme eri näkökulmaa:

- 1) Eksistentiaalinen taso, eli ihmisenä olemisen merkitys tarkoittaa, että kaikki ihmiset ovat keskenään saman vertaisia. Jokaisen ihmisen elämä on ainutkertainen ja yhtä arvokas riippumatta millaisia saavutuksia ihminen on saanut aikaan tai arvostetaanko häntä sosiaalisessa yhteisössä. Eksistentiaalisella tasolla on oletus, että vertaisten kesken vallitsee symmetrinen suhde. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 59-63.)
- 2) Episteeminen taso, eli olemisen ja tietämisen merkitys tarkoittaa, että toisilla ihmisillä on enemmän osaamista ja tietämistä kuin toisilla. Tällä tasolla ihmiset eivät ole vertaisia keskenään. Mentorointisuhteessa on huomioitava, mitä osaamista tarkastellaan. Ammatillinen osaaminen on lähtökohtaisesti parempi kokeneemmalla kollegalla. Kuitenkin toisella elämän alueella saattaa nuoremmalla kollegalla olla relevantimpaa tietoa esimerkiksi tietotekniikasta, ja siitä on hyötyä opetustyössä. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 59-63.)
- 3) Juridinen taso, eli vastuiden ja velvollisuuksien merkityksen tarkastelu. Ohjaava opettaja toimii harjoittelijan mentorina ja ohjaajana. Harjoittelija opettaa ryhmän, mutta siitä huolimatta vastuu oppimisesta on ohjaavalla opettajalla, ei harjoittelijalla. Hyvin usein mentori

on suuremmissa vastuissa kuin opetettava. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 59-63.)

Vertaismentorointi on kokonaisuudessaan haastavaa, ja sen ymmärtämisessä on huomioitava edellä mainitut tasot, sekä niiden sisällä olevat symmetriset ja asymmetriset tasot. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 59-63.)

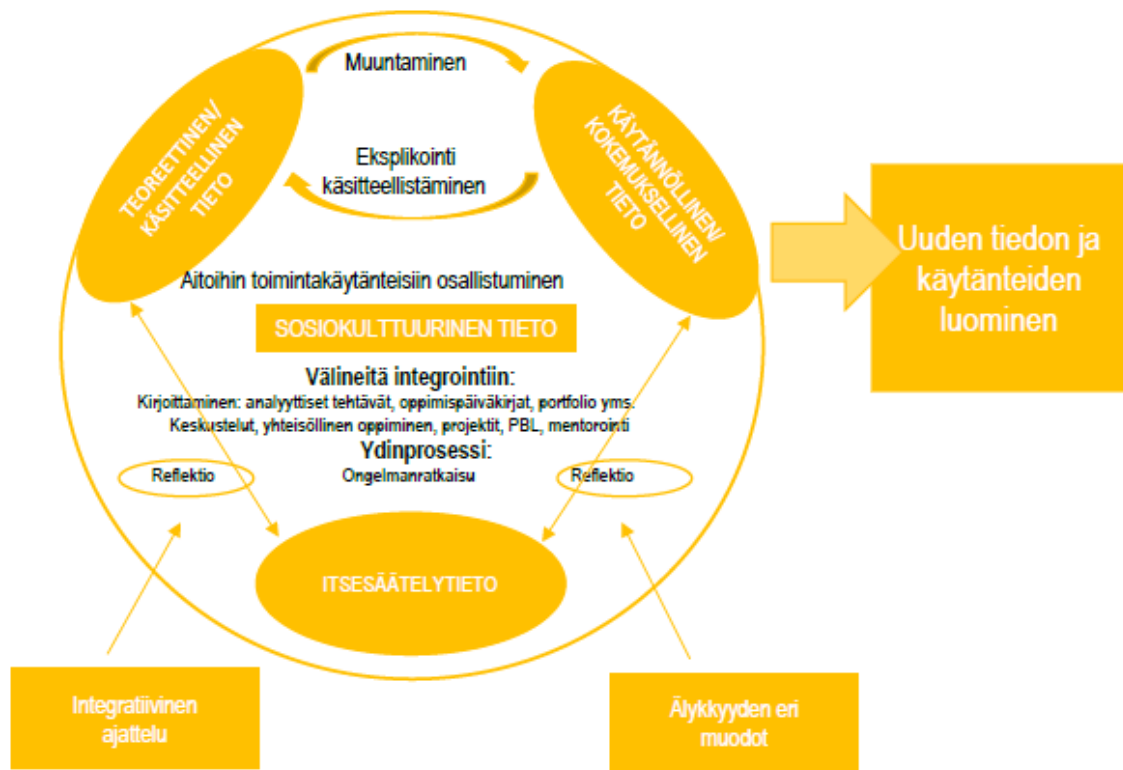
3.1.5 Konstruktivismi

Mentoroinnin muutosta konstruktivismiin suuntaan tarkoittaa, että ihminen oppii ja rakentaa tietoa aiemmin koetun ja opitun päälle ja jonka kautta ajatukset, käsitykset ja toimintatavat muodostuvat. Wang ja Odell ovat tunnistaneet mentoroinnissa kolme näkökulmaa: humanistinen, paikallisuutta ja yhteisöä korostava sekä kriittinen konstruktivistinen näkökulma. Vertaismentorointi voi sisältää humanistisen näkökulman, joka tukee opettajan persoonallista kehittymistä. Mentoroinnissa saataan korostaa paikallisuutta ja yhteisöllisyyttä, jossa autetaan uusia opettajia sopeutumaan työyhteisöön. Kriittisen konstruktivistin näkökulman päämääränä on purkaa ja kyseenalaistaa olemassa olevaa tietoa ja rakentaa sen jälkeen entistä tietoisempi käsitys. Konstruktivistisesta näkökulmasta mentoroinnissa oppivat molemmat sen vastavuoroisuuden vuoksi. Mentoroinnissa yhdistyvät integratiivisuus sekä pedagogisuus eli käytännön tieto ja teoria yhdistyvät ja opettaja pystyy entistä tehokkaammin ja paremmin ohjaamaan toimintaa. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 64-67.)

3.1.6 Integratiivinen pedagogiikka

Integratiivisen pedagogiikan asiantuntijuus rakentuu teoreettisesta eli käsitteellisestä tiedosta, käytännöllisyydestä ja kokemuksellisesta tiedosta, itsesäätelytiedosta sekä sosiokulttuurisesta tiedosta. Teoreettinen tieto opitaan tekstistä lukemalla, luentoa kuuntelemalla, keskustelemalla tai kuvioiden avulla. Abstrahoiva eli käsitteellinen tieto saavutetaan ajatteluprosessin tuloksena. Teoreettisen tiedon lisäksi tarvitaan käytännöllistä ja kokemuksellista tietoa asiantuntijuuden saavuttamiseen, joka opitaan käytännön ja kokemuksen kautta, ei kirjoista. Itsesäätelytieto taas tarkoittaa oman toiminnan arviointia, tietoisuutta omista vahvuuksista ja heikkouksista sekä osaamisen kehittämistä. Asiantuntijalle ominaista on tehdä reflektiivistä arviointia oman toiminnan ohjaamisessa.

Neljäs asiantuntijuuden keskeinen elementti on sosiokulttuurinen tieto. Se on tietoa, joka on yhdistynyt sosiaalisiin ja kulttuurisiin toimintatapoihin. Sosiokulttuurista tietoa saa kartutettua ainoastaan osallistumalla eri yhteisöjen toimintaan. Työyhteisön kirjoittamattomat säännöt opitaan toimimalla työyhteisön jäsenenä, eikä niitä välttämättä tiedosteta ennen kuin uusi, käytänteistä tietämätön työntekijä toimii toisin kuin on totuttu toimimaan. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 68-70.)



KUVIO 6. Asiantuntijuuden elementit ja integratiivisen pedagogiikan malli (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 69)

Vertaisryhmämentorointikoulutuksessa on integratiivista pedagogiikkaa ideoitu ja toteutettu siten, että koulutuksissa osallistujat ovat perehtyneet asiantuntijoiden esityksiin ja kirjallisiin materiaaleihin ja saaneet niiden pohjalta ymmärryksen mentoritoiminnan keskeisistä ilmiöistä. Näitä ovat muun muassa dialogi, vuorovaikutus, formaali ja informaali oppiminen sekä integratiivisen pedagogiikan käsite. Osallistujat ovat koulutustilaisuuksissa myös kerronnallisten, toiminnallisten menetelmien sekä keskustelujen avulla reflektoineet omia käsityksiään. Lisäksi osallistujat ovat koulutustilaisuuksien välillä tehneet kirjoitus- ja verkkokeskustelutehtäviä, ja niiden kautta he ovat pohdiskel-

leet sekä analysoineet edellisen koulutustilaisuuden teemaan kysymyksiä ja tehtäviä. Näiden toimenpiteiden kautta on autettu kokemuksellisen tiedon ymmärtämistä tulevan koulutustilaisuuden teemasta. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 72.)

3.2 Vertaismentorointiryhmän toiminta

Toiminnan ydin on vertaismentorointiryhmä eli verme –ryhmä. Verme –ryhmä kokoontuu 6-8 kertaa lukuvuodessa noin 1,5 h tuntia kerrallaan, aiemmin sovitun teeman ympärille. Mentori toimii ryhmän vetäjänä ja vastaa ajankäytöstä. Mentori toimii myös keskustelun ohjaajana ja jakaa keskusteluaikaa tasapuolisesti. Mentori voi ehdottaa teemoja sekä virittää keskustelua kerronnallisten ja toiminnallisten harjoitusten avulla. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 73.)

Ensimmäisellä kokoontumiskerralla ryhmä luo toiminnalle pelisäännöt. Ryhmässä täytyy olla vähintään kaksi keskeistä periaatetta: luottamuksellisuus ja eettisyys. Luottamuksellisuudella tarkoitetaan sitä, että se mitä ryhmässä puhutaan, jää ryhmän sisään eikä ryhmän sisällä kerrottavia asioita puhuta eteenpäin ryhmän ulkopuolelle. Eettisen keskustelun periaate tarkoittaa sitä, että ryhmä ei toimi juorujen levittämisen väylänä. Ryhmässä ei puhuta yksittäisten työntekijöiden tai opiskelijoiden henkilökohtaisista asioista. Mikäli ryhmän sisällä käsiteltävistä asioista puhutaan ryhmään kuulumattomista henkilöistä, vältetään mainitsemasta nimiä tai leimaamista muulla tavoin. Ryhmässä toimivat myös opettajan ammattieettiset periaatteet ja lakiin perustuva salassapitovelvollisuus. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 73.)

4 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -MENETELMÄT

Tutkimukseen osallistuva työyhteisö on toisilleen tuttu ja valmiiksi tiivis, toimiva ja yhteen hiileen puhaltava 14 henkilön yhteisö. 12 työyhteisön jäsentä ovat työskennelleet yhdessä usean vuoden ajan ja kaksi työntekijää on aloittanut työt työyhteisössä syksyn 2019 aikana. Yhteisessä ryhmätapaamisessa on tarkoitus vertaisryhmämentorointi –menetelmää käyttämällä tunnistaa työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Miettiä millä keinoilla henkilöstö pystyy vaikuttamaan ja tukemaan sekä itseään ja toisiaan parempaan työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin tulneiden muutosten keskellä. Tutkimus toteutetaan toimipistepalaverin yhteydessä, jolloin tutkimuksen osallistujamäärä saadaan mahdollisimman suureksi. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Tutkimusmenetelmänä käytetään vertaisryhmämentorointia. Vertaisryhmämentorointi –menetelmä on Osaava Verme –verkostossa kehitettävä toimintatutkimuksen avulla opetuslalle sopiva tutkimustapa. Vertaismentorointiryhmässä on mukana sekä kokeneita että työuran alussa olevia työntekijöitä. Verme –ryhmässä työntekijät jakavat kokemuksiaan ja osaamistaan sekä ongelmia ja haasteita. (Jyväskylän yliopisto 2013, viitattu 1.11.2019.) Kehittämistehtävän tarkoituksena on luoda konkreettinen tuotos tai toimintamalli lisäämään työyhteisön yhteisymmärrystä ja toimintamallin avulla parantaa henkilöstön työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Tämän vuoksi tutkimuksen lähestymistapana käytetään konstruktivistista tutkimusta. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2015, 66).

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Mistä voimavaroja työssä jaksamiselle muutoksen keskellä?
- 2) Vertaistuen merkitys työhyvinvoinnin voimavarana.
- 3) Kuinka tuemme toisiamme muutoksen keskellä?

Vertaisryhmämentorointi eli verme on osaamisen kehittämisen menetelmä, jossa aloittavat ja kokeneet työntekijät jakavat kokemuksiaan sekä osaamistaan pienryhmätyöskentelynä. Vermen tavoitteena on tukea työntekijöiden työssä oppimista sekä heidän työhyvinvointiaan. Menetelmän perusajatus on, että ihmiset oppivat sekä arkielämässään että työssä. Ammatillisessa osaamisessa

suuri osa on hiljaista tietoa, joka siirretään eteenpäin verme –menetelmää käyttämällä. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 11-12.)

Verme – toimintamalli kehittyi toimintahankkeen tuloksena vuosina 2006-2010, jota rahoittivat Työsuojelurahasto, Opetushallitus ja opetus- ja kulttuuriministeriö. Näiden lisäksi kehittämistyöhön osallistuivat Hämeenlinnan, Kokkolan, Oulun, Tampereen ja Jyväskylän seudun kuntia. Verme -toimintamalli laajentui Opetus- ja kulttuuriministeriön Osaava -ohjelman kautta valtakunnalliseksi. Mallin kehittäminen jatkui Osaava Verme -verkostossa, johon kuuluvat kaikki maassamme opettajankoulutusta antavat yliopistot ja ammatilliset opettajakorkeakoulut. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 12.)

Ojasalo ym. (2015, 41-42) mukaan ryhmäkeskustelussa 6-12 henkilöä keskustelelee annetun teeman mukaisesta aiheesta. Ryhmäkeskustelun avulla saadaan tärkeää tietoa esimerkiksi palvelun tai tuotteen kehittämiseen. Ryhmäkeskustelun avulla saadaan nopeasti tietoa monelta henkilöltä samalla kertaa ja päästään usein syvemmälle asian ytimeen kuin yksilöhaastattelussa. Ryhmäkeskustelussa jäsenet saattavat auttavat toisiaan muistamaan asioita paremmin. Ryhmäkeskustelussa saadaan oikeampi kuva asiasta, sillä ryhmä vie itse keskustelua eteenpäin käyttäen ilmiöstä arki kieltä.

Ryhmäkeskusteluun valmistautuessa tulee miettiä, kuinka käytävä keskustelu tallennetaan. Siihen vaikuttavat olennaisesti tutkimuskysymykset sekä kuinka tarkasti vuorovaikutustilanteet ovat tutkimusta analysoidessa tarkoitus purkaa. Mitä tärkeämmäksi tutkija kokee vuorovaikutuksen merkityksen tutkimusta analysoidessa, sitä tarkemmin ne täytyy tallentaa. Äänitallennusten rinnalla on mahdollisuus käyttää videointia. Videointitallennuksesta voidaan analysoida myös ei-sanallinen viestintä, kuten tutkittavien ilmeet, eleet ja asennot. Mikäli näin tarkka analysointi ei ole tarpeellista tydytään yleensä pelkkään äänen tallentamiseen. Tällöin tulee tarkasti miettiä mikrofonin paikka, että kaikkien ryhmäkeskusteluun osallistuneiden äänet kuuluvat selvästi. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 124.)

Ryhmäkeskusteluun osallistujat muodostavat kollektiivisesti jaettua ymmärrystä yksilöllisistä kokemuksistaan, käsityksistään sekä uskomuksistaan. Tämä edellyttää eri mielipiteiden sekä ajattelutapojen vertailua ja eri näkemyksistä käytävää keskustelua. Ryhmäkeskustelussa osallistujan täytyy huomioida muiden ryhmäkeskusteluun osallistujien ajatukset ja mielipiteen. Siinä vuorovaikutus kohdentuu usein käsittelemään mikä yksilölle on yhteistä ryhmän jäsenenä. Ryhmäkeskustelussa

tutkijan tulee kannustaa osallistujia aktiiviseen vuorovaikutukseen toistensa kanssa käydystä aiheesta. Vuorovaikutuksen kannalta ryhmäkeskustelun olennainen piirre on, että puhe suunnataa kaikille osallistujille. Osallistujilla on mahdollisuus kysyä toisiltaan tarkentavia kysymyksiä, vastustaan toistensa mielipiteitä, johdatella keskustelua haluttuun suuntaan, korostaa omaa näkemystään ja halutessaan vaieta. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 215-217.)

Ryhmäkeskustelun dynamiikan vuoksi on huomioitava, että yksittäisten osallistujien puheenvuoroja ei käsitellä irrallisina, vaan puheenvuorot ovat kiinteästi ryhmäkontektissa kiinni. Toimivaksi ratkaisuksi on osoittautunut esittää yhtenäisiä, pidempiä aineisto-otteita useiden lyhyiden tilalla. Vuorovaikutusta analysoidessa ja raportoidessa on hyvä analysoida kuinka yksittäisten osallistujien tai mahdollisesti koko ryhmän esittämät näkökannat saattavat muuttua huomattavasi keskustelun edetessä. Analysointivaiheessa aineisto saattaa vaikuttaa ensi alkuun sekavalta. Ristiriitaisuuden kuitenkin kuuluvat ryhmäkeskustelun luonteeseen. Tutkijan tehdessä huolellista ja systemaattista analysointia, ristiriitaisuudet selviävät yleensä ja yksittäiset puheenvuorot nivoutuvat luontevasti ryhmäkeskusteluun. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 126-127.)

Kehittämistehtävässä käytettiin konstruktivistista lähestymistapaa. Konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena on luoda oma konstruktio, eli konkreettinen tuotos ongelman ratkaisuksi. Tuotos voi olla esimerkiksi ohje, käsikirja, malli, menetelmä tai suunnitelma. Vuoropuhelu käytännön ja teorian välillä on luonteenomaista konstruktiviselle tutkimukselle. Kyseessä on lähestymistapa, jossa tutkimuksen tavoitteena pyritään muuttamaan organisaation totuttuja käytänteitä ja toimintaa. Organisaatio hyötyy konstruktivisesta tutkimuksesta saaden puolueettoman ja teoreettisen ratkaisumallin ongelmaan. Konstruktivisessa tutkimuksessa käytänteet ovat moniulotteiset eikä tämä lähestymistapa rajaa pois mitään menetelmiä. Konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena on kehittää organisaation toimintaa. Tämän seurauksena tarvittavaa aineistoa kannattaa kerätä mahdollisimman monipuolisesti. Tämän lähestymistavan tyypillisiä menetelmiä ovat havainnointi, haastattelut, ryhmäkeskustelut ja kyselyt. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 37-38, 66-68.)

Tieteellinen havainnointi ei ole pelkästään näkemistä vaan myös tarkkailua. Tieteelliselle havainnoinnille asetetaan erilaiset vaatimukset kuin joka päiväiselle tarkkailulle. Havainnointia on pidetty välttämättömän ja tieteiden yhteisenä perusmenetelmänä. Havainnointi vaatii paljon työtä, ja sen vuoksi kysely ja haastattelu menetelmät ovat yleistyneet. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 207-208.)

Havainnoinnin avulla tutkija saa hyödyllistä tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä toimintaympäristössä tapahtuu. Havainnointi sopii hyvin kehittämistehtäviin, jossa tarkastellaan yksilön toimintaa ja vuorovaikutusta toisten kanssa. Havainnointi on järjestelmällistä ja kohdistuu aina tiettyyn ennalta määrättyyn asiaan. Havainnoinnista kertynyt tieto kirjoitetaan heti muistiin ja siinä käytetään kaikkia aisteja (näkö, haju, maku, kuulo ja tunto) tiedon keruuseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 114-116.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tieteellisen tutkimuksen avulla saavutettu tieto auttaa vapautumaan totutusta ajattelusta ja sidonnaisuuksista. Se antaa aiheita ajattelulle, rikastuttaa ja monipuolistaa arkitiedon luomaa kuvaa asioista ja tilanteista sekä antaa uusia ideoita työn kehittämiseen. Tutkimuksen avulla saatu tieto herättää kiinnostusta uusiin aiheisiin, antaa ajattelemisen aihetta omiin ratkaisuihin sekä herättää mielenkiinnon uusia asioita kohtaan. Syntyneiden käsitteiden kautta maailmaan tulee uusia näkökulmia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 20.)

Kehittämistehtävän tutkimus toteutettiin vertaisryhmämentorointi -menetelmää käyttämällä. Lähestymistavaksi valittiin konstruktivinen tutkimus, sillä tutkimustuloksista on tarkoitus luoda ratkaisukeskeisesti työpaikan huoneentaulu toimipisteen henkilön työssä jaksamista ja työhyvinvointia parantamaan. Kohderyhmäksi valittiin Tampereen seudun ammattiopisto Tredun Virtain toimipisteen henkilökunta.

Vertaisryhmämentorointi eli verme menetelmän avulla tuetaan työntekijöiden oppimista ja työyhteisön hyvinvointia pienryhmätyöskentelynä. Verme –menetelmän perusajatuksena on, että jokainen työntekijä oppii toisiltaan ja ovat samanarvoisia. Verme –menetelmässä korostuvat kollegiaalisuus, vertaisuus ja työhyvinvoinnin tukeminen. Kollegiaalisena työskentelytapana verme soveltuu erityisen hyvin asiantuntijaorganisaatioihin osaamisen kehittämiseen sekä jakamiseen. Vermessä jokainen oppii tasavertaisesti toisiltaan ja kaikilla on yhteinen päämäärä, jota tavoitellaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019, viitattu 22.10.2019.)

Vertaisryhmämentorointitapaamisen paikkaan kannattaa kiinnittää huomiota. Hyväksi paikaksi on osoittautunut rauhallinen ja miellyttävä kokoontumispaikka, jossa on hyvät istuimet ja jossa jokainen tapaamiseen osallistuva henkilö näkee toisensa. Tilaisuuden vetäjän tulee olla paikalla hyvissä ajoin ennen tilaisuuden alkamista ja hänen tulee olla virittäytynyt tunnelmaan. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 113-114.)



KUVIO 7: Konstruktivisen tutkimuksen prosessi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015)

Tutkimus eteni konstruktivisen tutkimuksen prosessin mukaisesti. Tutkimusongelmaksi tunnistettiin työyhteisössä henkilöstön työssä jaksaminen ja työhyvinvointi muutoksen keskellä. Aihe on ajankohtainen ja sen painoarvo on suuri. Opettajien ammattiliitto OAJ on nostanut työhyvinvoinnin lukuvuoden 2019-2020 pääteemaksi ja haastaa oppilaitoksia ympäri maan osallistumaan työhyvinvoinnin lukuvuoteen.

Kehittämistehtävän tietoperusta perustuu kirjallisuuteen työssä jaksamisesta, työhyvinvoinnista, mentoroinnista ja vertaisryhmämentoroinnista. Tutkimusmenetelmänä käytettiin vertaisryhmämentorointia tiedonhankkimiseen työyhteisöä kohdanneista muutoksista. Muutokset vaikuttivat työyhteisön työssä jaksamiseen sekä työhyvinvointiin. Vertaisryhmämentorointi –menetelmän avulla selvitettiin ratkaisukeskeisiä keinoja henkilöstön työhyvinvointia parantamaan. Ryhmäkeskustelu auki kirjoitettiin ja tutkija analysoi tulokset joiden pohjalta työpaikan huoneentaulun syntyi.

Tutkimustuloksista kootut teemat käytiin läpi toimipistepalaverissa henkilöstön kanssa. Tutkimustulosten teemojen yhteenvetona syntynyt työpaikan huoneentaulu esiteltiin ja siihen mietittiin työyhteisön työhyvinvointia ja työssä jaksamista edistäviä lisäyksiä yhdessä henkilöstön kanssa. Huoneentaulun valmistuttua se hyväksyttiin työyhteisössä. Hyväksymisen jälkeen huoneentaulu levitettiin sähköpostin välityksellä kaikille työntekijöille ja heidän käyttöönsä. Tämän lisäksi huoneentaulu laitettiin esille opettajanhuoneeseen, josta siihen on helppo palata ja se on kaikkien nähtävissä.

Kehittämistyön tietoperusta pohjautuu työssä jaksamisen, työhyvinvoinnin, mentoroinnin ja vertaismentoroinnin kirjallisuuteen. Tutkimuksen tuloksena syntynyt tuotos pohjautuu tietoperustaan. Työpaikan huoneentaulu kertoo työyhteisön arvoista, se on yhdessä ratkaisukeskeisesti tuotettu ja työyhteisössä hyväksytty työyhteisön työssä jaksamista ja työhyvinvointia tukemaan. Tuloksien mukaan voidaan arvioida, että kehitetyllä huoneentaululla on uutuusarvoa työyhteisössä myös teoreettisesti.

5.1 Tutkimuksen vaiheet

Tämän opinnäytetyö toimeksiantajana toimiin Tampereen seudun ammattiopisto Tredun Virtain toimipiste. Tutkimus toteutettiin parantamaan toimipisteen työhyvinvointia ja työssä jaksamista muutoksen keskellä. Opinnäytetyön aihevalinta tehtiin huhtikuussa 2019 ja aloitusseminaari pidettiin toukokuussa 2019. Työn aktiivinen työstäminen aloitettiin tietoperustan keräämisellä ja kirjoitustyö käynnistyi kesäkuussa. Väliseminaari pidettiin elokuussa. Tutkimus toteutettiin syyskuussa ja aineiston purkaminen lokakuussa. Opinnäytetyö valmistuu marraskuussa 2019.



KUVIO 8: Opinnäytetyö -prosessin eteneminen

Tutkimus toteutettiin ryhmätapaamisella Tampereen seudun ammattiopisto Tredun Virtain toimipisteen neuvotteluhuoneessa toimipistepalaverin päätteeksi maanantaina 9.9.2019. Tutkimukseen osallistui yhteensä yhdeksän työyhteisön jäsentä sekä tutkija. Vertaisryhmämentorointitapaamisessa tutkija on yksi osallistujista. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 115). Vertaisryhmätapaaminen aloitettiin tutkijan pitämällä alustuksella. Alustuksessa tutkija esitteli osallistujille tutkimuskysymykset, tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen ja kertoi, että ryhmäkeskustelu äänitetään myöhempää analysointia varten. Ryhmäkeskustelu äänitettiin Microsoft Office 365 – Teams –työkalulla. Äänite tallennettiin toimipisteen suljettuun Teams työtilaan, jonne vain Virtain toimipisteen henkilöstöllä on pääsy. Näin ollen kaikilla työyhteisön jäsenillä, myös heillä jotka eivät osallistuneet ryhmätapaamiseen, on mahdollisuus myöhemmin kuunnella käyty ryhmäkeskustelu. Tutkija jakoi kaikille paikalla olijoille tyhjän paperin, johon osallistuja pystyi halutessaan kirjoittamaan omia muistiinpanoja käydyistä keskustelusta, ajatuksiaan tai muita tärkeänä pitämiään huomioita. Ryhmätapaamisen jälkeen paperit palautettiin tutkijalle. Tarkat toimintaohjeet annettiin ennen tutkimuksen aloittamista kaikille vertaisryhmäkeskusteluun osallistujille. Ryhmätapaamisen lisäksi tutkija teki omia muistiinpanoja tapaamisen aikana. Tämän lisäksi tutkija on havainnut työyhteisön toimintaa työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta 12.8.-11.10.2019 välisenä aikana.

5.2 Tutkimuksen teemat

Vertaismentorointitapaamisen työskentelyvaiheessa kerrotaan päivän aihe tai aiheet, jossa ryhmän yhteinen keskustelu on sen tärkein osio. Tämän menetelmän tavoitteena on, että jokaisella osallistujalla on mahdollisuus tuoda kokemuksensa ja näkemyksensä yhteiseen keskusteluun. Ryhmän hyvä ilmapiiri ja kiinnostus aihetta kohtaan kertoo tapahtuman onnistumisesta. Työskentely voidaan aloittaa siten, että joku tapaamiseen osallistuvista kertoo vapaamuotoisesti omakohtaisen, aiheeseen liittyvän näkemyksen, jonka jälkeen koko ryhmä keskustelee asiasta. Ohjaajan tehtävänä on pitää keskustelu tasavertaisena siten, että jokainen tapaamiseen osallistuva saa puheenvuoron niin halutessaan. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 114-115.)

Alustuksen jälkeen tutkija aloitti keskustelun muutamalla ohjaavalla kysymyksellä, johon osallistujat liittyivät. Alun jälkeen keskustelu eteni juostavasti ja lähes kaikki läsnäolijat osallistuivat siihen tasapuolisesti, tuoden omia mielipiteitään ja ajatuksiaan esille. Kannustaen, pohtien, ihmetellen ja ratkaisuja etsien. Ryhmäkeskustelu eteni hyvässä ilmapiirissä. Mikäli tilanne jäi jumiin, tutkija esitti apukysymyksiä, joiden avulla keskustelussa päästiin eteenpäin. Käytyjen keskustelujen, tehtyjen

havaintojen sekä muistiinpanojen analysoinnin tuotoksena syntyivät seuraavat työyhteisön työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät teemat: 1) ongelmien tunnistaminen 2) yhteisöllisyys 3) kommunikointi 4) luottamuksellisuus. Näiden teemojen alle tutkija purki käydyn ryhmäkeskustelun.

5.2.1 Teema 1: Ongelmien tunnistaminen

Vertaisryhmämentorointi tapaamisen keskusteluissa tunnistettiin ongelmia ja muutostilanteita, joita työyhteisö on kohdannut muutaman viimeisen vuoden aikana. Voimakkaimmin työssä jaksamiseen liittyvässä keskustelussa nousivat esille reformin tuomat muutokset, vuosityöaikaan siirtyminen ja tutkinnon perusteiden uudistus. Lisäksi organisaatiomuutos sekä Tampereen seudun ammattiotopisto Tredun, Virtain toimipisteen palveluverkon selvitystyö koettiin raskaina prosesseina, jotka vaikuttivat työyhteisön työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin ratkaisevasti. Edelleen tunnistettiin opiskelijoiden tuomat pedagogiset ongelmat, jotka koettiin raskaiksi ja voimavaroja vieviksi työyhteisössä. Ristiriitatilanteita aiheutti tilanteet, jolloin kaikki työyhteisön jäsenet eivät sitoutuneet yhteisten tapahtumien suunnitteluun, valmisteluihin ja tapahtumapäivään. Organisaatiomuutos toi mukaan uusia työtehtäviä ja vastuuhenkilöt vaihtuivat. Se heijastui henkilöstöön ja toi epävarmuutta.

”Organisaatiomuutos tuli framille viime vuonna 1.8. Viime syksyä kun aattelee niin henkilöitä on vaihtunut ja sitten tuli tiimejä vähän enemmän, ja jotkut päälliköt on vaihtunut. Ihminen haluaa kuitenkin selkeästi kysyä, joltakulta joka on esimies tai muu vastaava, että kuinka edetään.”

”Isoja muutoksia tuli. Täytyy sanoa, että aika hektistä oli, että täytyy toivoo, että vähään aikaan ei tuu samanlaista. Vaikka olis yrittänyt valmistautua siihen, mutta ei oikeen niinku voinut.”

Ammatillisen reformin mukanaan tuoma opettajien vuosityöaikauudistus aiheutti epävarmuutta. Uudistus oli suuri ja vaikutti opettajien lisäksi myös esimiehen ja tiimivastaavan työhön. Vuosityöaika uudistuksen ohjeistukset olivat epäselviä ja muuttuivat tiuhaan. Näiden seurauksena sama työ jouduttiin tekemään useaan kertaan uudelleen ja se vei paljon voimavaroja ja loi epävarmuutta. Kysymyksiä oli paljon ja vastaukset niihin epäselviä.

”Jos mietitään reformia pelkästään, se oli aika sekavaa se aloitus. Ohjeita tuli

monenlaisia ja niistä tuli monenlaisia tulkintoja. Niin kun on keskusteltu, niin tän syksyn aloitus oli jo paljon rauhallisempi, koska ollaan jo yks vuosi viisaampia ja harjoiteltu näitä juttuja. Viime syksy oli sekava ja aiheutti sellaista ylimääräistä stressiä ja ehkä vähän sellaisia turhia yhteenottoja.”

Tutkinnon perusteiden uudistuminen saman aikaisesti toi painetta opettajien, toimistosihteerien, tiimivastaavan sekä esimiehen työhön. Lähituntiresurssien pieneneminen uuden opetussuunnitelman sisäistämisen kanssa samanaikaisesti toi huolta ja vaikutti työssä jaksamiseen. Työnkuvat muuttuivat ja työmäärä lisääntyi ainakin hetkellisesti muun muassa OMA-opettajalla ja yto-vastavalla osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen ja HOKS –keskusteluiden vuoksi. Työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin koettiin vaikuttaneen myös esimiehen vaihtuminen useaan kertaan pienen ajan sisällä, sekä työnkuvien muutokset.

”Ohjeitahan tulee koko ajan, ja tää muuttuu ja mää puhun nyt esimerkiksi tästä otu-prosessista. Siihen tuli koko ajan lisäohjeita ja kaikki ei oo ollenkaan niin selvillä siis nää jotka on sitä tehnyt.”

”Mää näen myös, että se työnjako, mitä sun piti tehdä ja mitä omaopettajan, niin se oli aika sekavaa, ainakin siinä alussa.”

”Ja kun se piti samantien ottaa käyttöön. Sehän siinä oli hirveen stressaavaa. Syksy kun alko niin samantien olis pitänyt olla malli kuinka näitä tehdään. Kyllähän me sit osataan, kun on vähän aikaa harjotella, mutta siinä ei oikeesta ollut aikaa harjotella, samantien niiku tekemään”

Suurimpana stressitekijänä työyhteisössä koettiin Tredun Virtain toimipisteen palveluverkoston selvitystyö, joka aloitettiin keväällä 2019. Toimipisteen tulevaisuus näytti epävarmalta ja työn jatkuvuus huoletti työyhteisöä. Epätietoisuus asian etenemisestä sekä median välittämä väärä tieto koettiin erittäin raskaana. Henkilökunta kannatteli opiskelijoita ja yritti luoda uskoa tulevaan. Selvitystyö saatiin päätökseen syyskuussa 2019. Selvitystyön tuoma tieto rauhoitti tilanteen ja toi työrauhan toimipisteeseen. Tampereen seudun ammattiopiston järjestämä ammatillinen koulutus jatkuu Virroilla normaalisti. Koulutusta tullaan kehittämään yhteistyössä yrityselämän kanssa ja alueen tarpeiden mukaan.

”Viime kevät oli mun mielestä äärettömän hankala, siinä mielessä, kun lehdessä kirjoiteltiin toimipisteestä, se tietenkin selvitystyö niinku uutisointii ja tiedottaminen ei ihan niiku nappiin mennyt, pikkusen vähä niiku väärää tietoo.”

”Mutta nyt tilanne on rauhottunut ja tyytväinen siitä. Monta kuukautta kuitenkin meni, kun ihmiset kysee, että koska tää loppuu, loppuuko se nyt jo syksyllä? Se on kyllä äärettömän epämiellyttävää, todella epämiellyttävää.”

Tutkijan tekemien havaintojen mukaan opiskelijoiden pedagogiset ongelmat vaikuttivat opettajien työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin huomattavasti. Huoli opiskelijan opintojen etenemisestä ja kasvavista elämänhallinnan ongelmista toivat huolta työyhteisöön. Toimipisteen tukipalveluiden työntekijät työskentelevät useassa eri työpisteessä, jolloin tavoitettavuus koettiin aika ajoin ongelmana. Tukipalveluiden toivottiin olevan osa opiskelijan arkea ja sitä täytyisi vahvistaa, esimerkiksi siten, että työntekijät tulisivat silloin tällöin käymään oppitunneilla kysymässä kuulumisia ja olisivat siten kiinnostuneita opiskelijoista. Samalla he tulisivat tutuksi opiskelijoille ja yhteydenoton kynnyks madaltuisi.

Yhteisiin tapahtumiin sitoutuminen koettiin ongelmallisena ja se aiheutti ristiriitatilanteita niin henkilökunnan kuin opiskelijoiden kesken. Osa opettajista tunsu kollegan vetävän maton alta ja vietän uskottavuuden toiminnasta, jos yhteisissä sopimuksissa ei pysytä. Lisäksi sen koettiin tuovan epä-tasa-arvoa ja spekulointia opiskelijoiden välille. Keskustelussa ilmeni yhteisten ohjeiden noudattamisen tärkeys sekä tärkeys sitoutua yhteisten tapahtumien suunnitteluun, valmisteluihin ja tapahtuma päivään.

”Yks asia mitä mää nyt mietin, että mikä niitä voimavaroja voi viedä. Mikä olis hyvä mieltä, että kaikki sitoutuis niihin yhteisiin juttuihin. Vaikkapa nyt syksyn aloitukseen, että kaikki tulisi sinne ja että olis sellaset yhteiset ohjeet”

”Tässä kävi syksylläki että tota joku ryhmä ei tullut ja sitten mejän opiskelijat ihmetteli, että miks mejän pitää mennä kun noi ei tule. Mä näkisin, ettei vedetä mattoo toisen alta sillä tavalla, että tehdään niitä omia ohjeita.”

5.2.2 Teema 2: Yhteisöllisyys

Tredun Virtain toimipiste on pieni ja tiivis työyhteisö, joka koettiin ehdottomana vahvuutena ja työyhteisön voimavarana. Suurin osa työyhteisön työntekijöistä on työskennellyt yhdessä usean vuoden ajan. Työyhteisöön on muodostunut omia käytänteitä joiden koettiin parantavan työssä jaksamista. Toimipisteen henkilökunta kokoontuu aamuisin yhteiselle aamupuurolle. Aamupuurolle kokoontuminen on vapaaehtoista ja se on epävirallinen tilaisuus. Sinne voi tulla, mikäli aikataulu antaa myöden. Aamupuurolla keskustellaan sekä työ- että henkilökohtaisista asioista ja kerrataan tärkeitä, työhön ja työyhteisöön liittyviä asioita. Yhteisöllisenä ja tärkeänä voimavarana koettiin myös yhteinen lounastauko.

”Mun mielestä täältä jotekin niinku huokuu tää yhteisöllisyys ja tämä mitä tässä muutenkin on. Se jotenkin tosi voimakkaasti näkyy täällä, että te puhallatte yhteen hiileen ja teette yhdessä tätä omaa, että se on varmasti ollut sellanen kantava voima.”

Työyhteisössä koettiin, että arjen kiireen keskellä ei ole mahdollista sitoutua työn ulkopuolella kuin muutamaan yhteiseen tekemiseen vuoden aikana. Mielekkäänä koettiin yhteinen illanvietto esimerkiksi ruuan ja saunomisen merkeissä. Työyhteisön työntekijöistä suurin osa kulkee töissä naapuri-kaupungeista, joten sekin rajoittaa yhteisiä tapaamisia työajan ulkopuolella.

”Arki on aika kiireistä, se menee ihan tässä töitä tehdessä. Joku sellainen sillon tällön syksyllä saunotaan tai mennään Ähtäri Zoohon tai Kuruun savusaunaan.”

Tutkimuksessa selvisi, että Virtain toimipisteen työntekijät ovat vastuuntuntoisia ja sitoutuneita työhönsä. Henkilöstö luo uusia ideoita ja innostuu niistä helposti. Keskustelussa nousi esille kuinka kovasti toimipistettä ja sen henkilöstöä on koeteltu, mutta sinnikkäästi uusia ideoita miettien on aina selvitty eteenpäin. Keskustelussa puhuttiin talvisodan hengestä, joka on vienyt toimipistettä ja sen henkilöstöä sitkeästi eteenpäin. Vaikealla hetkellä sarkastisuus on koettu voimaksi, jonka avulla on päästy eteenpäin.

”Opettajat on niin sitoutuneita ja vastuuntuntoisia ja asiat on vaan hoidettava tavalla taikka toisella.”

”Me ollaan aika sinnikkäitä taistelee, ja selvittelee niitä ongelmia. Että oltaishan me voitu jättää, että ei me ymmärretä, ei meitä huvita, mutta me vaan mentiin. Vähän aikaa ihmeteltiin ja sitten taas vaan mentiin. Kyllä mä sanoisin, että se sinnikkyys on yks olennainen seikka, et me ei jätetty niitä puolitiehen.”

”En tiedä mihinkä teitä jalostetaan, kun teitä koetellaan näin voimakkaasti kaikissa asioissa. Että kyllä se kasvattaa varmasti, tietysti, mutta turhan paljon on ollut tätä tämmöstä pyörytystä.”

”Nyt kun ollaan mietitty tätä tulevaisuutta, niin täältä heti niiku nousee innostuneita esityksiä, että tehdään näin ja tää olis hyvä. Täällä on niiku sellanen talvisodan henki, ettei jäädä tuleen makaamaan.”

5.2.3 Teema 3: Kommunikointi

Keskustelussa pidettiin tärkeänä, työyhteisön jäsenten jatkuvaa ja runsasta vuorovaikuttavat toisensa. Kommunikointi nähtiin ainoana tapana välttää väärinymmärrykset ja saavuttaa yhteinen päämäärä. Kommunikoinnissa korostui ongelmien ratkaiseminen yhdessä ja asioiden yhteinen tulkinta.

”Kommunikaatio on todella tärkeätä, että kaikki tietää yhtä paljon asioista”

Muutoksen keskellä työnjaon ollessa epäselvä, ongelmatilanteissa ratkaisuja haettiin monin tavoin. Se aiheutti aika-ajoin kuuhuntaa ja ristiriitatilanteita työntekijöiden välillä. Keskustelussa nousi tärkeänä asiana yhteistyöntekeminen moniammatillisesti sekä esimerkiksi ohjeiden tulkintaa yhteistyössä työkalvereiden kanssa. Kommunikointi ja yhteiset keskustelut koettiin ehdottomana voimavarana, samoin kuin huumori, jota työyhteisössä viljellään päivittäin ja paljon.

”Meillä on avokonttori, jossa jaetaan kaikki ilot ja surut ja muutama täppäys tuli siitä, eli miten täpätään. Siitä nous semmonen kuuhunta, tai niinku asiat riiteli.”

5.2.4 Teema 4: Luottamuksellisuus

Yhteisöllisyys ja kommunikointi luovat luottamuksen työyhteisössä omien ajatusten ja näkemysten ilmaisuun. Vaikka muutoksen keskellä koettiin aika ajoin kuohuntaa eikä törmäyksiltäkään ole vältytty, koettiin että työyhteisössä uskalletaan tuoda oma mielipide ja näkemys julki. Erinäkemyksissäkin kunnioitetaan työkaveria ja hänen mielipidettä. Luottamus työyhteisössä on rakentunut usean vuoden aikana yhteisen työhistorian kautta. Myös jatkuva muutos ja epävarmuus toimipisteen olemassa olosta ovat hitsanneet työyhteisön tiiviisti yhteen.

”Huumori auttaa”

”Puhutaan paljon kaikista asioista, se auttaa”

Tutkimuksessa selvisi, että vaikeuksien keskellä positiivisuus, sinnikkyys ja yhteen hiileen puhaltaminen ovat auttaneet jaksamaan. Huumori, vastuuntunto ja työyhteisön hyvä henki koettiin tärkeäksi voimavaraksi. Toistensa kannustaminen ja positiivisuus ovat luoneet uskoa, että tästä selviää yhdessä.

6 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN HYÖDYNTÄMINEN

Tutkimuksen lopuksi on tärkeää vaihtaa ajatuksia ja kerrata mitä tehtiin, mitä tapahtui ja miltä keskustelut ja toiminnalliset menetelmät tuntuivat. Kokemusten jakamisessa lähdetään aina omasta itsestä, eli tunnistanko työssäni asioita, joista äsken keskusteltiin. Reflektointi voidaan tehdä lopuksi miettien mitä voin viedä mukani omaan työhön ja toimintaani. Jakamisen ja reflektoinnin vaiheita ei ole helppo erottaa toisistaan, eikä se ole mentorointitapaamisessa edes välttämätöntä. Ohjaajan täytyy varata aikaa myös siihen, millaisissa tunnelmissa työyhteisön jäsenet ovat prosessin päättövaiheessa. Lopuksi voidaan antaa palautetta ryhmän jäsenille. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 116.)

Ryhmätapaamisen tulokset auki kirjoitettiin, teemoitettiin ja tulosten perusteella työstettiin ratkaisukeskeisesti huoneentaulu työyhteisön työssä jaksamista ja työhyvinvointia edistämään. Konstruktivisessa tutkimuksessa vaiheiden dokumentointi on tärkeää ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät täytyy perustella. Tutkijan on saatettava kehittämiskohde ja sen tavoitteet selkeästi näkyviin. Konstruktivisen tutkimuksen loppuvaiheessa kaikki ratkaisuvaihtoehdot tulee esitellä ja arvioida sekä ratkaisuvaihtoehto on perusteltava selkeästi. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 67.)

Työpaikan huoneentaulun avulla voidaan kertoa työpaikan arvot ja kuinka ne näkyvät työpaikan joka päiväisessä arjessa. Huoneentaulun avulla työpaikalla käyty arvokeskustelu tulee todelliseksi ja osaksi työkulttuuria. Sen avulla kerrotaan työpaikan kehittymisestä ja menestymisestä, sekä tehdään mahdolliseksi työntekijöiden innostuminen ja onnistuminen työssään. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, viitattu 5.11.2019.)

Tutkimustulokset esiteltiin ja käytiin läpi Tampereen seudun ammattiopisto Tredun, Virtain toimipisteen toimipistepalaverissa maanantaina 11.11.2019. Toimipistepalaveriin osallistui 12 henkilöä, joista yksi oli vierailija. Tutkimustuloksista kootut teemat käytiin yhdessä läpi ja teemojen alle puretusta ryhmäkeskustelusta koottu työpaikan huoneentaulu esiteltiin. Sen jälkeen pohdimme ryhmässä täydennettäviä kohtia työpaikan huoneentauluun. Näin kaikilla paikalla olijoilla oli mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen.

Läsnäolijoiden kesken keskustelua nousi siitä, pitääkö huumori, jota toimipisteessä viljellään kovasti, lisätä erillisenä kohtana työpaikan huoneentauluun. Keskustelussa pohdittiin huumorin olevan vaikea laji, ja sen kanssa täytyy olla todella tarkkana. Yhdessä tulimme siihen lopputulokseen, että huumori sisältyy kohtaan: ”Pidän omalta osaltani osalta yllä positiivista ilmapiiriä, innostuneisuutta ja yhteen hiileen puhaltamista.” Lisäksi keskustelimme, pitääkö huoneentaulussa olla kohta, jossa erimielisyyksien kohdalla asia käsitellään, sovitaan ja unohdetaan. Osallistujat näkivät asian tärkeänä, mutta se nähtiin sisältyvän jo työpaikan huoneentauluun kirjattuihin asioihin. Kolmantena asiana keskusteltiin tuotokseen viimeiseksi kirjatusta käyttäytymisestä sosiaalisessa mediassa. Osallistujat pitivät tärkeänä, että sosiaalisessa mediassa käyttäytyään kunnioittavasti työntajaa sekä työkavereita kohtaan. Lisäksi keskusteltiin, julkisuudessa olleista varoittavista esimerkeistä ja siitä, mitä ajattelematon kirjoittaminen sosiaalisessa mediassa pahimmillaan voi aiheuttaa. Keskustelun päätteeksi totesimme yhdessä työpaikan huoneentaulun arvot sellaisiksi, että sitoudumme noudattamaan niitä.

Voidaan hyvin yhdessä! –työpaikan huoneentaulu on visuaalisesti toteutettu työpaikan huoneentaulu, jossa on kiteytetty työyhteisön työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä tärkeitä arvoja. Näiden arvojen tunnistaminen auttaa henkilöstöä muutoksen ja hektisen arjen keskellä voimaan paremmin, ja tukemaan toinen toisiaan arjen haasteiden keskellä. Voidaan hyvin yhdessä! –työpaikan huoneentaulun arvot ovat:

- Arvostan omaa työtäni, työkaveriani sekä työkaverini työtä
- Keskustelen asioista asiallisesti ja rakentavasti
- Annan aikaa ja armollisuutta uusien asioiden omaksumiseen
- Pidän omalta osaltani työyhteisössä yllä positiivista ilmapiiriä, innostuneisuutta ja yhteen hiileen puhaltamista
- Sitoudun ja noudatan yhdessä sovittuja toimintaohjeista
- Kannustan ja autan työkaveria
- Muistan kannustavan ilmapiirin myös sosiaalisessa mediassa

Työpaikan huoneentaulu tullaan levittämään työyhteisön käyttöön.

7 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli vertaisryhmämentorointi menetelmää käyttämällä tuottaa ratkaisukeskeisesti työpaikan huoneentaulu työpaikan työssä jaksamista ja työhyvinvointia tukemaan. Opinäytetyöprosessi eteni suunnitelman mukaisesti ja valmistui suunniteltuna ajankohtana. Vertaisryhmämentorointi menetelmä osoittautui toimivaksi menetelmäksi tähän tutkimukseen. Aihevalinta onnistui myös hyvin, sillä työyhteisö on kokenut useita perättäisiä muutoksia viimeisten vuosien aikana ja muutoksen keskellä työhyvinvointi on aika-ajoin unohtunut. Ryhmäkeskustelussa nousi kipukohtia, joita purettiin yhdessä ja mietittiin ratkaisuja. Samoin todettiin mikä huikea voimavara työyhteisö ja sen jäsenet ovat toisilleen. Tutkimuksessa kerätyn tiedon perusteella valmistui ratkaisukeskeisesti tuotos, työpaikan huoneentaulu työyhteisön käyttöön työssä jaksamista ja työhyvinvointia parantamaan. Tutkimus ja sen perusteella syntynyt tuotos esiteltiin toimipistepalaverissa 11.11.2019. Esittelyn yhteydessä työyhteisön jäsenillä oli mahdollisuus tuoda oma näkemyksensä julki ja tuotosta päivitettiin siten, että kaikki työyhteisön jäsenet hyväksyivät sen. Tuotos käyttöön otetaan työyhteisössä ja työyhteisön jäsenet sitoutuivat sitä noudattamaan. Tuotos tullaan levittämään työyhteisön käyttöön, ja sitä on tarkoitus päivittää säännöllisesti.

Konstruktiivisen tutkimuksen kehittämistehtävässä luodaan jonkinlainen konkreettinen tuotos, mittari, malli tai suunnitelma. Tutkimustuloksena kehitetty tuotos testaan ja arvioidaan markkinoilla tai organisaation sisällä. Mikäli tuotettu ratkaisu toimii käytännössä, se läpäisee heikon markkinatestin. Jos ratkaisu otetaan käyttöön organisaatiossa, se läpäisee keskivahvan markkinatestin. Vahvan markkinatestin läpäisemiseen vaaditaan, että ratkaisun käyttöönottanut organisaatio menestyvät paremmin kuin ne, joissa ratkaisua ei ole otettu käyttöön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 65, 68.)

Toimipistepalaverissa sovittiin, että tutkimuksen tuloksena tuotettu työpaikan huoneentaulu levitetään työyhteisöön ja se otetaan henkilöstön käyttöön. Näin voidaan todeta, että tuotos läpäisee ainakin keskivahvan markkinatestin. Näin lyhyellä aikavälillä ei voida tieteellisesti todistaa vahvan markkinatestin tulosta. Se vaatisi pidemmän tarkasteluvälin, vertailu organisaation tai toimipisteen sekä uuden tutkimuksen.

Tutkimuksessa saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Voimavaroja työssä jaksamiselle muutoksen keskellä työyhteisö sai työkavereiden tuesta, yhteen hiileen puhaltamisesta sekä keskustelemalla ja ratkomalla muutoksen tuomia ongelmia yhdessä. Työyhteisössä voimakas yhteisöllisyys ja tuki toisilleen koettiin tärkeänä. Työpaikan hyvä ryhmähenki syntyy henkilöstön toisilleen antamasta työn arvostuksesta, auttamishalusta, luottamuksesta ja avoimuudesta. Hyvästä työstä työntekijälle tulee tunne, että hän hallitsee sen. Työnhallinnan tunne vähentää stressiä, sairastumisen riskiä ja lisää motivaatiota. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 9.)

Työyhteisössä koettiin vertaistuki tärkeänä työhyvinvoinnin voimavarana. Viimeisien vuosien muutokset ovat hioneet työyhteisöä tiiviisti yhteen. Ryhmäkeskustelussa nousi esiin talvisodan henki, jonka voimalla henkilöstö on mennyt eteenpäin vaikeuksien keskellä. Työpaikan yhteisöllisyys on terveyttä, oppimista, hyvinvointia sekä tuloksellisuutta tukevaa. Se luo yhteenkuuluvuuden ja turvan tunteen ja auttaa työyhteisön jäseniä hahmottamaan ympäristöään. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 16.) Aamupuuro ja lounas hetket koettiin työyhteisössä tärkeinä, päivän kohokohtina, jolloin oli aikaa keskustella työkavereiden kanssa ja kuunnella heitä. Näille tauoille osallistui mahdollisuuksien mukaan suurin osa henkilöstöstä. Taukojen aikana keskusteltiin päivän polttavista asioista ja tuettiin toisia. Oikea asenne työyhteisössä tarkoittaa sitä, että jokainen työyhteisön jäsen tunnistaa omat vahvuutensa sekä heikkoutensa ja suhtautuu avoimesti kaikkiin työyhteisön jäseniin. (Kauhanen 2016, 90).

Työyhteisö tunnisti ongelmat ja muutosten keskellä tuettiin toisia keskustelemalla sekä eteen tulleita pulmia ratkottiin yhdessä. Ohjeita tulkittiin yhdessä, selvitettiin asioita ja opeteltiin uutta. Vaikka välillä kuohui, työyhteisön jäsenet puhalsivat koko ajan yhteen hiileen ja luottivat toinen toisiinsa. Positiivinen odotus toista ihmistä kohtaan on luottamuksen lähtökohta. Luottamus perustuu siihen, että uskotaan yhdessäolon hyödyllisyyteen ja siihen, että saa apua ja tukea tarvittaessa. Tällainen työyhteisön luottamussuhde on organisaatiolle tärkeä voimavara. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 17.)

Tutkimustuotoksena ratkaisukeskeisesti syntynyt työpaikan huoneentaulu koettiin työyhteisössä työhyvinvointia ja työssä jaksamista vahvistavaksi tuotokseksi. Työpaikan huoneentaulu esiteltiin työyhteisön jäsenille ja hyväksyttiin heillä. Henkilöstöllä oli mahdollisuus vaikuttaa lopputuotokseen ennen hyväksymistä. Työpaikan huoneentaulu pitää sisällään työpaikan arvot joihin työyhteisö sitoutuu. Huoneentaulu lisää parhaimmillaan työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja luo

suunnan sekä merkityksen työyhteisön tekemiselle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, viitattu 5.11.2019.)

7.1 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkijan tarkka selvitys tutkimuksen toteuttamisesta on tärkeää. Tarkkuus koskeen kaikkia tutkimuksen vaiheita. Aineiston tuottamisen kaikki olosuhteet tulee kertoa mahdollisimmat totuudenmukaisesti, tarkasti ja selvästi. Vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä kaikin keinoin, silti niiden luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Reliabilisuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri suunniteltua asiaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226-227.)

Hyvin tehty tutkimus on myös eettisesti kestävä. Tutkimus tulee tehdä hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen, jolloin se täyttää luotettavuuden, uskottavuuden ja eettisen hyväksyttävyyden edellytykset. Tutkimuskohteen moraalinen asema ja oikeudet tulee ottaa huomioon asiallisella tavalla. Ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa tärkeimpiä ovat ihmisarvon loukkaamattomuus, tutkittavan suostumus ja tutkittavalle aiheutuvat riskit ja haitat verrattuna tutkimustuloksesta tulevaan hyötyyn. (Launis 2007, 28.)

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa pyritään käytännönläheiseen ratkaisutapaan luomalla uusi rakenne. Uuden rakenteen luomiseen tarvitaan olemassa olevaa tietoa sekä uutta käytännöstä kerättävää tietoa. Konstruktiiivinen tutkimus soveltuu lähestymistavaksi silloin kun on tarkoitus luoda konkreettinen tuotos ja pyritään muuttamaan organisaation käytänteitä ja toimintaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 65-66.) Opinnäytetyö käsitteli työyhteisön työssä jaksamista ja työhyvinvointia muutoksen keskellä. Tietoperusta pohjautui kirjallisuuteen työhyvinvoinnista. Tutkimuksessa käytettiin vertaisryhmämentorointi menetelmää ja havannointia, lähestymistapana konstruktiiivista tutkimusta. Konstruktiiivinen tutkimus soveltui hyvin lähestymistavaksi, sillä tutkimuksessa oli tarkoitus tuottaa konkreettinen tuotos, työpaikan huoneentaulu, ohjeeksi ja työkaluksi työyhteisön työssä jaksamista ja työhyvinvointia parantamaan. Havannointia käytettiin tukemaan tutkimusmenetelmää ja laajentamaan tutkimuksen näkemystä.

Tutkimus toteutettiin toimipistepalaverin yhteydessä. Tutkimukseen osallistui yhdeksän työyhteisön jäsentä. Näin saatiin mahdollisimman suuri määrä työyhteisön jäseniä osallistumaan tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkija piti aluksi esittelyn, jossa kertoi tutkimuksen aiheen, esitteli tutkimusmenetelmän ja lähestymistavan. Alustuksessa tutkija kertoi, että tilaisuus äänitetään myöhempää analysointia varten. Poissaolevilla työyhteisön jäsenillä oli mahdollisuus myöhemmin kuunnella nauhoite ja tuoda oma näkemyksensä tutkimukseen. Tutkija pyrki purkamaan käydyn ryhmäkeskustelun mahdollisimman tarkasti. Äänite on tallennettu työyhteisön viralliseen ja suljettuun Teams -ympäristöön, jonne ainoastaan toimipisteen työntekijöillä on pääsy. Lisäksi tutkija jakoi tutkimuksessa jokaiselle osallistujalle paperin, johon tutkimukseen osallistujilla oli mahdollisuus kirjoittaa omia ajatuksia, mikäli ei halunnut niitä ääneen sanoa. Paperit kerättiin tutkijan käyttöön tutkimuksen jälkeen.

Tutkija havainoi työyhteisön toimintaa syksyn 2019 aikana työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Millaisia ongelmia työyhteisössä nousi esille ja kuinka ongelmat ratkaistiin. Tutkija kirjoitti näistä muistiinpanoja, joita pystyi käyttämään hyödyksi tutkimuksessa. Tutkija kertoi työyhteisölle kehittämistehtävästä toimipistepalaverissa 6.8.2019. Samalla esiteltiin tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa. Näin ollen tutkijan rooli havainnoijana oli hyvissä ajoin työyhteisön tiedossa. Havannointi pyrittiin tekemään mahdollisimman järjestelmällisesti. Havannointi kohdistui työyhteisön työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin vaikuttaviin asioihin ja havainnot kirjoitettiin muistiin heti kun havannointi tehti. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 115.)

7.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusideat

Jatkotutkimuksena olisi mahdollisuus testata työpaikan huoneentaulun toimivuutta pidemmällä aikavälillä. Lisäksi sen tuomia tuloksia olisi mahdollisuus verrata esimerkiksi Tampereen seudun ammattiopisto Tredun toiseen toimipisteeseen, jossa työpaikan huoneentaulu ei ole käytössä. Vahvan markkinatestin läpäisy vaatisi, että tutkimustulokset kertoisivat toimipisteen henkilöstön työhyvinvoinnin parantuneet työpaikan huoneentaulun seurauksena.

Huoneentaulun tehtävänä on kehittää vuorovaikutusta lisääviä käytäntöjä työyhteisössä, ja sen kautta koko organisaatiossa. (Innokylä 2019, viitattu 7.11.2019). Jatkotutkimuksessa työpaikan huoneentaulun päivittäminen olisi mahdollista aloittaa työyhteisön yhteisellä arvokeskustelulla. Hel-

posti omaksuttavat arvot ja toimintamalli on hyvä luoda työyhteisön vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksessa tuotettu tuotos vahvistaa työyhteisön yhteishenkeä, sitouttaa ja motivoi. Työyhteisö omaksuu yrityksen tai organisaation arvot ja toimii niiden mukaan. Samalla luodaan yhtenäistä organisaatiokulttuuria. (Fountain Park 2019, viitattu 7.11.2019.) Arvot ovat ohjaavia periaatteita ja niihin on tiivistetty yhteinen ymmärrys mikä on tärkeää ja mitä tavoitellaan. Arvot ovat yrityskulttuurin perusta. Niitä ei keksitä vaan ne löydetään. Arvot ohjaavat arjen toimintaa, kun ne on ensin tunnistettu ja niiden merkitys on sisäistetty kaikilla tasoilla organisaatiossa. (Jabe 2011, viitattu 10.11.2019.)

Opinnäytetyön kirjoitusprosessi oli raskas, mutta antoisa matka joka opetti minulle paljon. Kehityksen aikana niin tiedollisesti, taidollisesti kuin tieteellisesti. Aiheen valintaa miettiessäni tärkeimpänä kriteerinä oli käytännöllisyys ja se, että työyhteisö hyötyisi tutkimuksesta. Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi ovat aina olleet lähellä sydäntäni ja koen asian tärkeäksi. Toivon, että tekemästäni työstä on hyötyä työyhteisössä, ja että se parantaa työyhteisön työssä jaksamista ja työhyvinvointia.

LÄHTEET

Aamuvuori, A. 2015. Onnentaitoja johtajalle, työyhteisölle, tiimille ja yksilölle. Hyvejohtajuus.fi. Viitattu 8.7.2019, <http://www.hyvejohtajuus.fi/15474/onnentaitoja-johtajalle-tyoyhteisolle-tiimille-ja-yksilolle/>.

Alamikkilä, H. 2019. Opi sanomaan ei töissä. Oulu: Fitra Oy

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ, uuden ajan uraopas. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Fountain Park Oy. 2019. Yrityskulttuuri ja arvot. Viitattu 7.11.2019, <https://www.fountainpark.fi/palvelut/strateginen-johtaminen/sitouttava-arvokeskustelu/>.

Heikkinen, H., Jokinen, H., Markkanen, I. & Tynjälä, P. 2012. Osaaminen jakoon, vertaisryhmämentorointi opetusallalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly, opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Helsingin kauppakamari Oy.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelijan käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Innokylä 2019. Työyhteisössä taidolla –huoneentaulu. Viitattu 7.11.2019, <https://www.innokyla.fi/web/malli1073610>.

Jabe, M. 2011. Näin tuot arvot yrityksen arkeen. Talouselämä 26.4.2011. Viitattu 10.11.2019, <https://www.talouselama.fi/uutiset/nain-tuot-arvot-yrityksen-arkeen/0d910dd6-f2cd-3892-9855-f8b461078054>.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Jyväskylän yliopisto 2013. Mikä verme? Viitattu 1.11.2019, <https://ktl.jyu.fi/vanhat/osaava-verme/mika-verme>.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämisohjelman laatiminen. Viro: Printon.

Korkeakivi, R. 2019. Amiksessa työpäivien määrä ennallaan. Opettaja 2019 (4), 18-19.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Launis, V. 2007. Tutkimuksen eettinen ennakoarviointi – mitä se on? Tieteessä tapahtuu 2007 (1), 28.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum Media Oy ja tekijät.

Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum Media Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manka, M., Kaikkonen, M. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto. Viitattu 18.11.2019, <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opettajien ammattijärjestö 2019. Työsuojelusta tukea jäsenelle. Viitattu 1.9.2019, <https://www.oaj.fi/ariessa/tyohyvinvointi/tyosuojelusta-tukea-jasenelle/>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019. Ammatillisen koulutuksen reformi. Viitattu 8.6.2019, <https://miedu.fi/amisreformi>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019. Vertaisryhmämentorointi. Ammatillisen kehittymisen ja työhyvinvoinnin tueksi. Viitattu 1.9.2019, http://docs.wixstatic.com/e4ff2c_71016ce9984c40938b45c18a3ef64fc7.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019. Osaava verme. Viitattu 22.10.2019, <http://osaavaverme.wixsite.com/verme>

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen, keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Pyöriä, P. 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Riikonen, E, Tuomi, K, Vanhala, S & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö, hyvinvoiva yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsinki: Helsingin Kauppakamari Oy.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019. Työhyvinvointi. Viitattu 8.7.2019, <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Suomalaisen työn liitto. 2017. Made by Finland. Tutkimusraportti 9.3.2017. Viitattu 1.9.2019, <https://suomalainty.fi/wp-content/uploads/2018/01/made-by-finland-tutkimusraportti-tiivis-telma.pdf>

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Talis 2018 result – Teachers and school leaders as lifelong learners. Viitattu 25.8.2019, https://read.oecd-ilibrary.org/education/talis-2018-results-volume-i_1d0bc92a-en#page42

Tamminen M. 2019. Koulutussuunnittelija, Tampereen seudun ammattiopisto Tredu, Virtain toimipiste. Keskustelu 31.10.2019. Tekijän hallussa.

Tampereen seudun ammattiopisto Tredu 2019. Tietoa Tredusta. Viitattu 30.7.2019, <https://www.tredu.fi/tietoa-tredusta.html>

Tampereen kaupunki 2018. Elinvoima ja osaamislautakunta, kokous 14.11.2018. Viitattu 8.6.2019, [http://tampere.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Elinvoima_ja_osaamislautakunta/Kokous_14112018/Tampereen_seudun_ammattiopiston_strategi\(65317\)](http://tampere.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Elinvoima_ja_osaamislautakunta/Kokous_14112018/Tampereen_seudun_ammattiopiston_strategi(65317))

Tikkanen, T. 2019. Työhyvinvointihaaste käyntiin – Savonia ja Helsinki ensimmäisinä mukaan. Viitattu 4.8.2019, <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2019/tyohyvinvointihaaste-kayntiin--savonia-ja-helsingin-opetustoimi-ensimmaisina-mukaan/>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Työelämä 2020. Työpaikan huoneentaulu. Viitattu 5.11.2019, http://www.tyoelama2020.fi/tietoa_hankkeesta/tyoelaman_arvot/tyopaikan_huoneentaulu

Työterveyslaitos 2019. Työhyvinvointi. Viitattu 31.7.2019, <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 10.7.2019, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Uusiautti, S. 2019. Tunnista vahvuutesi ja menesty. Helsinki: Kirjapaja.

Uusitalo-Arola, L. 2019. Uuvuksissa. Kirja sinulle, joka tahdot voimasi takasin. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Välikangas, L. & Välikangas, K. 2004, Luovuuden johtajuus monimutkaisessa maailmassa. Small Beginnings –aloitteet mahdollisuutena. Viitattu 9.6.2019, <http://elektra.helsinki.fi.ezp.oamk.fi:2048/se/h/0359-6680/23/1/luovuude.pdf>

LIITTEET

LIITE 1 Työpaikan huoneentaulu

KUVIO 1. Henkisen hyvinvoinnin vitamiinimalli

KUVIO 2. Työhyvinvoinnin portaat –malli

KUVIO 3. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät

KUVIO 4. Stressitalo

KUVIO 5. Mentoroinnin tavoitteet

KUVIO 6. Asiantuntijuuden elementit ja integratiivisen pedagogiikan malli

KUVIO 7. Konstruktivisen tutkimuksen prosessi

KUVIO 8. Opinnäytetyö -prosessin eteneminen

Voidaan hyvin yhdessä!

- o Arvostan omaa työtäni, työkaveria ja työkaverin työtä
- o Keskustelen asioista asiallisesti ja rakentavasti
- o Annan itselleni aikaa ja armollisuutta uusien asioiden omaksumiseen
- o Pidän omalta osaltani työyhteisössä yllä positiivista ilmapiiriä, innostuneisuutta ja yhteen hiileen puhaltamista
- o Sitoudun ja noudatan yhdessä sovittuja toimintaohjeita
- o Kannustan ja autan työkaveria
- o Muistan kannustavan ilmapiirin myös sosiaalisessa mediassa

