

## OPINNÄYTETYÖ

### **Maakunnallisen työyhteisöliikunnan yhteistoimintaverkoston käynnistämiprojekti Keski-Suomessa**

Jyrki Saarela

Yhteisöpedagogi Yamk  
(90 op)

(11/2024)

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi Yamk

---

Tekijät: Jyrki Saarela

Opinnäytetyön nimi: Maakunnallisen työyhteisöliikunnan yhteistoimintaverkoston käynnistämiprojekti Keski-Suomessa

Sivumäärä: 46 ja 9 liitesivua

Työn ohjaaja: Saaranen-Kauppinen Anita

Työn tilaaja: Keski-Suomen Liikunta ry

---

Opinnäyteyöni kehittämistehtävä oli käynnistää työyhteisöliikunnan verkosto Keski-Suomeen. Työn tilaaja oli Keski-Suomen Liikunta ry. Tarve verkoston käynnistämiseen lähti tilaajan halusta lisätä vuorovaikutusta maakunnan työyhteisöjen kanssa. Toinen ajuri oli vuoden Keski-Suomi Liikkuu 2030 -liikkumisagenda.

Opinnäyteyön tutkimuskysymykset kohdentuivat verkoston toimintamallin luomiseen, työyhteisöjen tämän hetken työyhteisöliikunnan tilanteen sekä kehittämistarpeiden selvittämiseen. Lähtötilanteessa ajatuksena oli käyttää palvelumuotoilua käynnistysprojektin teoreettisena viitekehyksenä, mutta hyvin pian käytännön projektin ja teorian tiedon keräämisen alussa orientaatio muuttui verkostojen kehittämisen ja johtamisen viitekehykseen.

Käynnistysprojektissa oli mukana lopulta seitsemän työyhteisöä, joista neljä oli kuntatyönantajia, yksi Liikkujan apteekki sekä yksi ammattikorkeakoulun hanke ja yksi sote-hyvinvointialue. Verkostotapaamisia oli yhdeksän kuukauden jaksolla neljä, joidenka lisäksi kohdattiin myös valtakunnallisten Buusti360 henkilöstöliikunnan verkoston tapaamisten (2) yhteydessä.

Verkoston osallistujatahoista kaikki pitivät työhyvinvoinnin edistämisen roolia työyhteisöiden henkilöstöjohtamisessa isona, jopa merkittävänä. Alkukyselyn vastaajista (6) kaksi arvioi tällä hetkellä työyhteisöjensä olevan työyhteisöliikunnan tasolla 3, liikunta kuuluu strategiaan (1-3), ja muut neljä arvioivat olevansa tasolla 1, liikunta kuuluu henkilöstötuihin. Tapaamisia toivottiin olevan muutama vuodessa ja niitä järjestettävän sekä kasvokkain, että etänä. Yleisesti toivottiin käytännön ideoita, kokeiltuja malleja työyhteisöliikunnan kehittämiseen sekä vertaistukea.

Loppukyselyssä osallistajat arvioivat tapaamisten vastanneen melko hyvin heidän tarpeitaan. He arvioivat, että heillä oli pääsääntöisesti liian vähän aikaa osallistua verkoston toimintaan. Käynnistysprosessissa olisi pitänyt panostaa enemmän osallistuvien henkilöiden ja heidän edustamiensa tahoihin tutustumiseen, tavoitteiden tarkempaan määrittämiseen ja työhyvinvoinnin edistämisen ongelmien ratkaisemiseen yhdessä. Toisaalta verkostossa oli onnistuttu käymään hyvää dialogia. Verkostolle ei ole tulossa jatkoa, sillä tilaaja teki päätöksen, ettei jatka verkoston toiminnan vetämistä ja kehittämistä.

---

Asiasanat: työyhteisöt, työhyvinvointi, palvelumuotoilu, verkostojohtaminen

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Community Educator, Master of Humanities

---

Author: Saarela Jyrki

Title: Project to Initiate a Regional Workplace Physical Activity Network in Central Finland

Number of Pages: 46 and 9 attachment pages

Supervisor(s): Saaranen-Kauppinen Anita

Commissioned by: Keski-Suomen Liikunta ry

---

The development task of my thesis was to initiate a workplace physical activity network in Central Finland. The client for this work was Keski-Suomen Liikunta ry. The need to start the network arose from the client's desire to increase interaction with the region's workplaces. Another driver was the Keski-Suomi Liikkuu 2030 movement agenda.

The research questions of the thesis focused on creating the network's operational model, investigating the current state of workplace physical activity in workplaces, and identifying development needs. Initially, the idea was to use service design as the theoretical framework for the initiation project, but very soon at the beginning of the practical project and theoretical data collection, the orientation shifted to the framework of network development and management.

In the end, seven workplaces participated in the initiation project, including four municipal employers, one "Liikkujan apteekki" (Pharmacy for Movers), one university of applied sciences project, and one social and health care welfare area. There were four network meetings over a nine-month period, in addition to meetings held in conjunction with the national Buusti360 workplace physical activity network meetings (2).

All participants in the network considered the role of promoting workplace well-being in personnel management to be significant, even substantial. Of the initial survey respondents (6), two currently assessed their workplaces to be at level 3 in workplace physical activity, where physical activity is part of the strategy (1-3), and the other four assessed themselves to be at level 1, where physical activity is part of employee benefits. It was hoped that there would be a few meetings per year, organized both face-to-face and remotely. Generally, practical ideas, tested models for developing workplace physical activity, and peer support were desired.

In the final survey, participants assessed that the meetings had fairly well met their needs. They felt that they generally had too little time to participate in the network's activities. More effort should have been put into getting to know the participating individuals and their organizations, defining goals more precisely, and solving workplace well-being promotion problems together. On the other hand, good dialogue had been achieved within the network. The network will not continue, as the client decided not to continue leading and developing the network's activities.

---

Keywords: Work communities, Well-being at work, Service design, Network Management

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	5
2	TIETOPERUSTA.....	10
	2.1 Työelämä ja työhyvinvointi Suomessa 2020 luvulla.....	10
	2.2 Työyhteisöliikunta suomalaisissa työyhteisöissä (2015-2021).....	11
	2.3 Työyhteisöliikunnan suositukset ja tasot.....	13
	2.4 Palvelumuotoilu.....	14
	2.5 Verkostojen toiminta, johtaminen ja kehittäminen.....	16
3	MAAKUNNALLISEN VERKOSTON KÄYNNISTYSPROJEKTI.....	26
	3.1 Projektin tavoite ja suunnitelma.....	26
	3.2 Kehittämisen ja tiedonkeruun menetelmät.....	28
4	PROJEKTIN TULOKSET.....	33
	4.1 Alkukysely.....	33
	4.2 Buusti360 henkilöstöliikunnan valtakunnallinen verkosto.....	34
	4.3 Tulevaisuustaajuustyöpaja.....	35
	4.4 Verkostotapaamiset kasvokkain.....	36
	4.5 Loppukysely, verkostotoiminnan arviointikysely.....	37
	4.6 Verkostotapaamisen kuvaaja ja hyöty organisaatioille.....	38
5	POHDINTAA VERKOSTON KÄYNNISTYSPROJEKTISTA.....	40
	LÄHTEET.....	47
	LIITTEET.....	54

# 1 JOHDANTO

Työterveyslaitoksen tulevaisuuteen 2030 suuntaavassa skenaarioraportissa (Kokkinen 2020) hahmotellaan työelämän tulevaisuutta ja todetaan, että ”suomalaisen työelämän ajattelu- ja toimintamallien on muututtava, jotta työntekijöiden työkyky pysyy yllä koko työuran ajan myös tulevaisuudessa” (Työterveyslaitos 2020a).

Tuon skenaariotyön jälkeen on moni ennakoitu jo konkretisoitunutkin. Ilmastonmuutokseen liittyen luonnon ääri-ilmiöt ovat yleistyneet globaalisti ja mm Venäjän ja Ukrainan sota on muuttanut Suomen ja koko maailmankin kauppatilannetta (Frilander 2022, Tilastokeskus 2022.) Muun muassa koronapandemian, yleisen maailmantilanteen epävakauden sekä kotimaisen sote -toimintarakenteen uudistamisen seurauksena Suomi on valunut kansalliseen kiihtyvään velkaantumiseen. Nykyhallitus on lisäksi lähtenyt päätöksillään muutoksiin, jotka heikentävä työntekijöiden asemaa työelämässä sekä valtion budjetin menoleikkauksiin, jotka johtanevat lähitulevuuudessa lisääntyvään työttömyyteen ainakin kulttuuri- ja liikunta-aloilla, järjestöpuolella sekä opetuslalla. Hyvinvointialueiden talousongelmat johtanevat myös sote -ammattilaisten työttömyyteen. Kuntasektorin talouden lähiajan näkymät eivät ole yhtään sen ruusuisemmat. (De Fresnes, Stenroos & Särkkä 2024; Kauppalehti 2024; Kuntaliitto 2024.) Mielen-terveysongelmat ovat nousseet kansallisesti hälyttävästi ja uhkaavat nuorisoa ja työikäistä väestöä ennen näkemättömällä tavalla. Mielen-terveysperusteisten sairauspoissaolojen määrä on jatkanut kasvuaan, ja viime vuonna jo yli 100 000 ihmistä sai sairauspäivärahaa mielen-terveyden häiriön perusteella. (Helsingin sanomat 2024.)

Työelämän nykytilanteessa viimeaikaiset maailmalaajuiset tapahtumat ovat johtaneen moninaisiin työntekijöitä kuormittaviin tekijöihin, joihin kuuluvat mm. talouden epävarmuus, digiosaamisen tarpeen lisääntyminen, kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen väheneminen. Moninaiset tekijät näkyvät mahdollisesti resilienssin heikentymisenä ja stressin lisääntymisenä, niin työelämässä kuin kouluissakin. Globaalin ilmastokehityksen myötä jopa koko elämäntapamme on muutoksessa. Nämä asiat todennäköisesti sekoittuvat hiukan eri henkilöillä ja eri tapauksissa. (Kokkinen 2020, 18-22, 67-80.)

Maailmanlaajuisen tapahtumien seurauksena myös suomalaisessa työelämässä kohdataan uhkia, jotka saattavat horjuttaa ihmisten psykologista turvallisuuden tunnetta. Nykyään yleistävässä pirstaloituvassa työelämässä useiden eri työnantajien palveluksessa tehtävät työt synnyttävät painetta reagoida tarjouksiin ja vaatimuksiin nopeasti. Tällöin kokonaiskuormitus kasvaa

usein korkeaksi, mutta työkykyriskeihin puuttuminen on valitettavan usein jää yksilön itsensä kontolle. Samaan aikaan perinteiset pitkät työurat vähenevät. Työpolut etsivät uusia muotoja ja moninaistuvat. (Kokkinen 2020, 23-27.) Työelämän odotetaan muuttuva enenevästi verkostomaiseksi, projektikohtaiseksi ja päätöksentekemmäksi (Hirvonen 2021, 60). Työuraan yhdistyy kiinteästi muitakin vaatimuksia, kuten perhe, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen ja osaamisen päivittäminen. Työelämässä tarvitaan uusiutumiskykyä ja entisestä muuttuvaa osaamista. Uusien vaatimusten täyttämiseksi osaamisen täydentämiseen tarvitaan perinteisen koulutuksen rinnalle yksilöllisesti sovellettavia malleja. Työnantajien tulisi osallistua osaamisen kehittämiseen tukemalla ja tarjoamalla joustoa. Jos tällaisia toimintamalleja ei rakenneta, kehitysodotukset kasvattavat yksilöiden psyykkistä taakkaa. (Kokkinen 2020, 95.)

Työterveyslaitos näkee elintavat yhtenä merkittävänä yksilön työkykyisyyden rakentamisen peruspilarina. Hyvässä työkykyisyydessä sekä fyysinen hyvinvointi, että mielen hyvinvointi ovat keskeisiä tekijöitä. Elintapojen valikossa liikkumisella on keskeinen rooli työ- ja toimintakykyä uhkaavien tai heikentävien sairauksien ennaltaehkäisyssä ja hoidossa. Liikkuminen vahvistaa fyysisiä, että psyykkisiä voimavaroja ja voi näin vähentää työntekijöiden sairastumista ja antaa puskuria kestää kuormitusta. Liikkumisesta ja hyvästä fyysisestä suorituskyvystä on hyötyä palautumisessa. Etenkin fyysisesti kuormittavissa töissä hyvä kunto ja toimintakyky ovat tärkeitä pitkällä aikavälillä työkyvyn kannalta. (Työterveyslaitos 2024b.)

Kuntien työyhteisöliikunnan barometrin 2024 (Häkli 2024, 4.) vastausten perusteella kunnat näkevät henkilöstöliikunnan edistämiseen liittyvän tiiviisti osaksi yleistä työhyvinvointia. Liikkumisella nähdään lukuisia myönteisiä vaikutuksia. Barometrin kyselyyn vastanneet kokevat liikunnan tukemisen parantavan etenkin henkilöstön yleistä hyvinvointia ja terveyttä. Samalla myös työkykyä ja psyykkistä hyvinvointia. Liikunnan edistämällä koetaan myös olevan parantava vaikutus organisaation työnantajamielikuvaan ja vetovoimaan.

Nykypäivän työelämässä verkostoitumista pidetään ihanteena ja jopa vaatimuksena työelämässä pärjäämiselle. Se ei ole kuitenkaan monille henkilöille edes luontevaa, saati helppoa (Jokinen 2022). Organisaatioilla voi olla intressejä ja tavoitteita joidenka edistämiseksi ne näkevät verkostoitumisen järkeväksi. Verkostoja siis syntyy erilaisista lähtökohdista ja ne palvelevat erilaisia tavoitteita, joidenka tulisi kohdata yksilön ja organisaation näkökulmista. Käytännössä yksilöt lopulta toimivat verkostoissa ja heidän omat intressinsä, osaaminen ja motivaatio vaikuttavat verkoston toimintaan sekä verkostojen johtamiseen. Organisaatioiden taholta toimintaa tulisi myös resursoida, jotta siltä voidaan odottaa hyötyjä. (Järvenpää 2019a, 159.)

Valtioneuvoston Kanslian verkostojohtamisen oppaassa (2019) nähdään ilmiölähtöisyyden haastavan perinteisen, ehkä hierarkkisen ja siiloutuneen työyhteisöjen organisoitumistavan. Oppaassa korostetaan, että verkostotyön osaaminen on tässä ajassa ja tulevaisuudessa yhä tärkeämpää. Siten yhdistetään useamman toimialan osaamista ja taitoja monimutkaisten ongelmien ratkaisemisessa.

### **Työyhteisöliikunnan verkoston käynnistysprojektin tarve ja tavoitteet**

Kehittämistehtäväni idea ja tarve lähti oman työyhteisöni Keski-Suomen Liikunta ry:n toiminta-ajatuksista edistää väestön liikkumista Keski-Suomessa. Tähän liittyi vahvasti maakunnallisena ajurina vuoden 2023 alkupuolella lanseerattu Keski-Suomi liikkuu 2030 -liikkumisagenda, jossa työyhteisöt nostetaan keskeisiksi vaikuttamisen ja kehittämisen paikoiksi työikäisten liikkumisen lisäämisessä. Näin ehdotin työyhteisöliikunnan verkoston käynnistämistä Keski-Suomessa. (Keski-Suomen Liikunta 2023).

Lisäksi liikunnan aluejärjestöjen Buusti360 -työyhteisöliikuntapalveluiden toimintasuunnitelmassa ja tavoitteissa oli jo edellisenä vuonna 2022 kirjattu, että jokaisen aluejärjestön (15) alueelle valtakunnassa saataisiin käynnistettyä työyhteisöliikunnan verkosto. Näin yhdessä esihenkilöni (aluejohtaja) kanssa sovimme, että opinnäyteyden myötä suuntaamme työpanostani tällaisen verkoston käynnistämiseksi myös omalla toiminta-alueellemme Keski-Suomessa.

Laajemmin yhteiskunnallisesti tarve työyhteisöliikkumisen edistämiseen ja kehittämiseen nousee kansallisesta taloudesta ja kansakunnan työkykyisyyden ja sitä kautta tuottavuuden ylläpitämisestä ja jopa paranemisesta. Tähän liittyy väestön ikääntyminen, joka johtaa yhteiskunnallisen huoltosuhteen heikkenemiseen. Vähenevän työikäisen väestön massan tulisi kyetä pitämään kansantalous tuottavana ja pystyä samalla pitämään huolta ikääntyvästä väestöstä. (Aejmelaesus, Matinheikki & Pitkänen 2023; Vastamäki & Kupiainen 2023; Pekonen 2020; Tilastokeskus 2020.)

Itse näin liikkumisagenda 2030 lanseerauksen (kevätkausi 2023) erinomaisena hetkenä ja mahdollisuutena liittää työyhteisöliikunnan verkosto liikkumisagendan toimenpiteeksi. Tämän ajattelini edesauttavan työyhteisöjen halukkuutta ja päätöksentekoa lähteä mukaan tähän verkostoon. Agendan tukena oli vahvoja maakunnallisia toimijoita. Sen käynnistäjinä ja edistämiseen sitoutuneina tahoina on merkittävien Keski-Suomalaisten hyvinvoinnin ja yritystoiminnan edistämisen toimijoiden yhteenliittymä. Agendan käynnistäjiksi ovat sitoutuneet Keski-Suo-

men Liitto, Keski-Suomen hyvinvointialue, keski-suomalaiset kunnat ja Keski-Suomen Liikunta ry. Agendaa valmisteltiin yhteistyössä myös LikesByJamk:n, Keski-Suomen Yrittäjien, Keski-Suomen hyvinvoinnin osaamiskeskittymä KEHO:n, Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston sekä Jyväskylän yliopiston kanssa. (Keski-Suomen Liikunta ry 2023.)

Päämääränä Keski-Suomi Liikkuu 2030 Liikkumisagendassa on keski-suomalaisten fyysisen aktiivisuuden lisääminen ja paikallaanolon vähentäminen 15 % nykytilanteesta. Tavoitteen asettelussa nojataan Maailman Terveysjärjestön (WHO) Global Action Plan 2030 tavoitteisiin (Keski-Suomen Liikunta ry 2023; World Health Organization 2018.)



KUVIO 1: Keski-Suomi Liikkuu 2023 Agendan tavoitteet työikäisiin ja työyhteisöihin kohdentuen. Koostettu kuvaajaksi verkkosivujen tekstistä (Keski-Suomen Liikunta ry 2023).

### Projektin lähtöajatus ja kehittämistyön tutkimuskysymykset

Lähdin verkoston kehittämisprojektiin ajatuksella hyödyntää palvelumuotoilun prosessia. Tähän lähestymistapaan johdatteli myös työnantajan kaupallinen lähtökohta verkoston käynnistämiseen ja verkoston ylläpitoon. Ajatuksena oli, että Keski-Suomen Liikunta ry (KesLi) tuottaa jatkossa verkostoa ikään kuin palveluna maakunnan työyhteisöille. KesLin satsatessa työaika-resurssia verkoston käynnistämiseen ja jatkossa koordinointiin, se hyötyy verkoston ylläpitämisestä saaden kontakteja työyhteisöihin. Verkostossa se pystyy myös esittelemään omaa asiantuntemustaan ja palveluitaan. Siten pidemmällä aikavälillä syntyisi mahdollisesti myös kaupallista yhteistyötä. Verkoston vuoro vaikutuksen kautta kertyy myös käytännön tietoa ja ymmärrystä (minulle / KesLille) siitä, missä tänä päivänä työyhteisökentässä mennään.

Opinnäytetyöprojektini ajanjakso oli tammikuu – lokakuu 2024. Projektin alkuvaiheen edetessä ja teorian tiedon kertyessä opinnäytetyön taustatiedon keruun sekä käytännön toteutuksen myötä, palvelumuotoiluajatukselta muotoutui enemmänkin projektisuunnitelma. Prosessin edetessä oma ajatukseni ja ymmärrykseni kääntyi siihen suuntaan, että tavoitteena tulisi olla yhteistyöverkosto, jossa sisältöjä ja toimintaa tuotetaan yhteisvastuullisesti, vaikka KesLi toimisikin koordinoijana, koollekutsujana ja fasilitaattorina. Eli ajatus verkoston pyörittämisestä palveluna muuttui enemmän siihen, että verkostotoiminta muokkautuu itseohjautuvasti ja siitä on hyötyä lähinnä osaamisen ja kokemusten jakamisen kautta kaikille osallisille. Verkostomainen toimintatapa ei tietenkään poissulje myös kaupallisen aspektin sisältävää yhteistyötä.

### **Opinnäytetyön tutkimuskysymykset**

1. Minkälainen verkostotyön malli palvelee työyhteisöjä työyhteisöliikunnan edistämiseksi?
2. Mitä työyhteisöt odottavat liikkumisen edistämisen verkostotoiminnalta?
3. Mitä tahoja verkostossa halutaan olevan mukana?
4. Mitä tukea työyhteisöt kaipaavat työyhteisöliikunnan kehittämisessä ja toteuttamisessa?

## 2 TIETOPERUSTA

### 2.1 Työelämä ja työhyvinvointi Suomessa 2020 luvulla

Työ ja Elinkeinoministeriön vuosittain tuottaman Työolobarometri 2022:n (Lyly-Yrjänäinen 2023, 12, 48, 63-64, 76-80) mukaan palkansaajat kokevat oman asemansa työmarkkinoilla pääosin myönteisesti. Digitaalisuus on levinnyt kaikkialle työelämään ja etätöiden tekemisestä on tullut tavallista niissä töissä, joissa se on mahdollista. Barometrissä todetaan, että työikäisiä patistetaan jatkuvaan oppimiseen. Osaamisen kehittämisestä eivät kuitenkaan työntekijät pääse osallisiksi yhtäläisesti, vaan mahdollisuudet ovat hyvin erilaisia eri aloilla ja palkansaajaryhmien kesken. Työntekijäammateissa työ koetaan fyysisesti raskaaksi muita useammin nuorimpien ja vanhimpien joukossa. Henkisesti raskaaksi työnsä kokevat etenkin toimihenkilöt sekä kuntien palkansaajat. Toisaalta suurin osa työssäolijoista kokee omassa työssään ainakin joskus olevansa innostunut, täynnä energiaa ja jopa uppoutuvansa työhön. Valtaosa vastanneista palkansaajista (85 %) kokee työnsä merkitykselliseksi ja yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tunteita on runsaalla puolella palkansaajista.

”Koronakriisin alku seisautti työmarkkinoita hetkeksi. Mutta heti kun elpyminen käynnistyi, on avoimia työpaikkoja ollut ennätysmäärä. Samaan aikaan sopivien osaajien löytäminen monella alalla on vaikeutunut. Tilanne vaatii työnantajilta kykyä rakentaa houkuttelevaa työnantajakuvaa ja ymmärtää rekrytoitavia kohderyhmiä sekä pitää samalla kiinni nykyisistä osaajista sanoo Vilma Vikman Duunitori Oy:stä.” (Vaisto & Sarpo 2022, 11.)

Työterveyslaitos on yksi keskeisiä suomalaisen työelämän tutkimuksen tuottajia. Sen tutkijoiden mukaan olemme Suomessa ja globaalistikin juuri nyt suurimmassa työelämän murrosvaiheessa vuosikymmeniin. Kriisien aiheuttama epävarmuus, työvoimapula ja työntehtävien kohtaanto-ongelmat sekä hyvinvointivaltion perustan, kuten terveydenhuollon järjestämisen haasteet, edellyttävät määrätietoista työelämän kehittämistä. (Kokkinen 2020, 27, 67.) Koronapandemia aiheutti työelämän jakaantumisen lähityöhön ja etätöihin. Hybridityöstä on tullut aiempaa yleisempää työnteon muotona. Etätöiden yleistymisen myötä digitalisaatio on voimistunut. Samalla taustalla etenee väijäämättömästi väestön ikääntyminen. Kokonaistuottavuuden kannalta osaamisesta on tulossa keskeistä työyhteisöissä. Osaava työvoima pystyy mm. ottamaan paremmin haltuun uudet teknologiat ja työtavat. (Kokkinen 2020, 28, 54, 72.)

Elintavat ja työkyky kytkeytyvät vahvasti toisiinsa. Elintavoista mm. liikunnan määrä, ruokavalio, suhteellinen paino, päihteiden käyttö ja tupakointi vaikuttavat ihmisen terveyteen ja toimintakykyyn ja siten työkykyyn. Työntekijöiden elintavat ovat työpaikkaa laajempi asia, mutta työpaikoilla on silti mahdollisuus monin keinoin tukea ja kannustaa työntekijöitä terveellisiin elintapoihin. (Ervasti, Kausto, Leino-Arjas, Turunen, Varje & Väänänen 2022.) Työhyvinvointi on iso tekijä työyhteisön oppimisessa, työntekijöiden suoriutumisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. On syytä miettiä yhdessä, miten asioita johdetaan ja toteutetaan työpaikoilla. ”Huomiota on syytä kiinnittää työkyvyn tukemiseen ennaltaehkäisevästi”, linjaa johtava asiantuntija Sinimaaria Ranki Työterveyslaitokselta (Koivula, Ranki & Helaskoski. 2023).

## **2.2 Työyhteisöliikunta suomalaisissa työyhteisöissä (2015-2021)**

Tutkimustietoon pohjautuvasti tiedetään paljon liikunnan terveys- ja hyvinvointivaikutuksista ja viime aikoina on lisääntynyt tutkittu tieto myös liikkumisen positiivisista vaikutuksista mielen terveyteen, sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Työn erilaisista kuormittavuustekijöistä löytyy myös tietoa monipuolisesti. Työkykyisyydestä puhuttaessa keskusteluun tulevat usein laajemmin elintavat, tuki- ja liikuntaelimestön terveys tai pikemminkin -ongelmat ja, joskin harvemmin, jopa hyvä fyysinen kunto. Sekin lähinnä fyysisten ammattien kuten pelastushenkilöstön tai sotilasammattien kohdalla. (Työsuojeluhallinto 2024; Työterveyslaitos 2024a; UKK -instituutti 2024a, b ja c.)

Kummallista kyllä työyhteisöliikunnan toteuttamisesta on melko vähän laaja-alaista tutkimustietoa tarjolla. Termitkin hiukan vaihtelevat. Historiassa on puhuttu ehkä puulaakiurheilusta, harrastus- tai kerhotoiminnasta tai vapaa-ajan toiminnasta. 2000-luvulla on alettu termeinä käyttää laaja-alaisempaa työhyvinvointia tai enemmän liikuntaan ja liikkumiseen kohdentuen työpaikkaliikunta, työmatkaliikunta, henkilöstöliikunta tai työyhteisöliikunta.

Ehkä selkeimmin nimenomaan työpaikoilla tapahtuvaa liikunnan ja liikkumisen edistämistä ja toteutusta ovat kuvanneet Valo ry:n 2015, Olympiakomitean 2017 ja 2019 sekä 2021 Liikkuva -aikuinen ohjelman tuottamat Henkilöstöliikunnan barometrit. Barometrin tuottamiseen käytetty kysely on hiukan muuttunut vuosien saatossa, mutta fokus on nimenomaan ollut työpaikkojen tekemissä toimenpiteissä, niiden johtamisessa ja myös työntekijöiden arvioissa. (Aura, Laakkonen, Malvela & Tuunanen 2022; Suomen Olympiakomitea 2017 ja 2019; Valo ry 2015.)

Viimeisimmän laajasti kaikkien työpaikkojen tilannetta kuvaavan 2021 barometrin (Aura ym. 2022) mukaan henkilöstöliikuntaa tukee jollain tavalla 95 prosenttia organisaatioista, kun aikaisemmin luku on ollut 80–85 prosentin tasolla. Henkilöstöliikunnan johtaminen on päätöksenteon osalta aikaisempien vuosien tapaan vahvasti ylimmän johdon vastuulla. Barometrin yhteenveto osoittaa, että henkilöstöjohtamisen tasolla on iso vaikutus siihen, miten aktiivisesti henkilöstöliikuntaa tuetaan, millaisia palveluja järjestetään sekä miten aktiivisesti henkilöstö tarjottuun toimintaan osallistuu. Kyselyyn vastanneet työnantajat näkevät, että liikunnan merkitys työyhteisössä on varsin laaja-alainen. 77 prosentissa istumatyöpaikoiksi luokiteltavien työntekijöiden työyhteisöistä liikuntaa käytetään paikallaanolon haittojen ehkäisemiseen. Vastaavasti 38 prosenttia fyysistä työtä tekevästä työyhteisöistä käyttää liikuntaa aktiivisesti palautumisen tehostamiseen. (Aura ym. 2022, 7.)

Kaikissa tuotetuissa Henkilöstöliikunnan barometreissa (Valo ry 2015; Olympiakomitea 2017 ja 2019; Aura ym. 2021) panostetun rahan määrällä on ollut selkeä yhteys henkilöstöliikunnan osallistumisaktiivisuuden kanssa, eli osallistujien osuus myös kasvaa panostusten noustessa. Barometri kertoo, että yleisimmin työpaikoilla käytetty henkilöstöliikunnan palvelu oli vuonna 2021 liikuntaseteli tai muu vastaava. Sellainen etuus oli käytössä 76 prosentissa organisaatioista. Lisäksi hyvinvointimittaukset (68 %), kampanjat (48 %) ja työmatkaliikunnan kampanjat (34 %) olivat yleisimpiä henkilöstöliikunnan palveluja. Huomattavaa on, että jopa kolmasosa vastaajista (29 %) ei käytä työnantajan tarjoamia liikuntaetuja. Useampi kuin joka kolmas jättää rahallisen liikuntaseteliedun käyttämättä. Kuitenkin kaikista vastaajista useampi kuin neljä viidestä (83 %) voisi ainakin harkita tarttuvansa johonkin työnantajan tarjoukseen ja liikua nykyistä enemmän. (Aura ym. 2022, 8.)

Vain enää hiukan yli neljäsosa (28 %) Henkilöstöliikunnan barometriin 2021 (Aura ym. 2022) vastanneista työntekijöistä tekee pääosin fyysistä työtä. Vain joka viides näistä pääasiassa fyysistä työtä tekevästä totesi, että omalla työpaikalla käytetään liikuntaa palautumisen tai työssä jaksamisen keinona. Terveysvaikutukset tunnistetaan liikunnan tärkeimmiksi hyödyiksi. Näkemykset liikunnan monipuolisista hyödyistä työnteon, kuten palautumisen tai ajatustyön sujuvuuden kannalta ovat myös vahvoja. Lisäksi liikunnalla koetaan olevan vaikutuksia koko organisaatioon työnantajamielikuvan paranemisen ja taloudellisen tehokkuuden kasvun näkökulmasta. Kokonaisuudessaan Henkilöstöliikunnan barometrin (Aura ym. 2021, 7-8) tulokset

osoittavat, että henkilöstöliikuntaa toteutetaan (edelleen) pitkälti henkilökohtaisen liikunnan tukemisen näkökulmasta. ”Tällöin jää saamatta henkilöstöliikunnan hyödyt organisaation sisäisen toimivuuden, ilmapiirin ja työnantajakuvan kehittäjänä ” (Aura ym. 2021, 7).

### 2.3 Työyhteisöliikunnan suositukset ja tasot

Henkilöstöliikunnan Barometrin 2021 pohjalta Liikkuva aikuinen -ohjelma on yhdessä Ossi Auran kanssa tuottanut kolmiportaisen henkilöstöliikunnan tasojen luokittelun; Henkilöstöliikunnan suositukset. Kullakin tasolla (1:stä - 3:een) aktiivisuuden ja saavutettujen hyötyjen määrä kasvaa. Tasojen kuvausten avulla työyhteisöt voivat arvioida millä tasolla heillä arviointihetkellä ollaan ja saavat osviittaa määrittää tarvittavia keinoja ja resursointia henkilöstöliikunnan kehittämiseksi. Henkilöstöliikunnan barometristä löytyy myös vinkkejä mittareiksi, joilla kehitystoimenpiteiden vaikutusta voi seurata. (Aura ym. 2022, 11-12.) Olosuhteiden ja resursien ohella barometrin koostanut työryhmä korostaa (hyvinvointi-) johtamisen merkitystä. Eri-tyisen suuri johdon strategiatyön työhyvinvointipainotuksen merkitys on organisaatioissa, joissa rahallinen panostus on vähäistä. ”Kun rahaa on vähän, voidaan johtamisella saada paljon aikaan” (Aura ym. 2022, 32.)



KUVIO 2: Kuvio henkilöstöliikunnan suositusten kolmesta tasosta ja niiden keskeisistä asioista (Aura ym. 2022, 11).

Pyrittäessä Henkilöstöliikunnan suositusten korkeimmalle kolmannelle tasolle pohjana luonnollisesti tulee olla se, että 1-2 tason ”perusasiat” ovat jo hyvällä tasolla. 1-tasolla liikuntaa tuetaan henkilöstötunna, eli on laitettu olosuhteita työpaikalla kuntoon ja liikkumista tuetaan rahallisesti ja etuuksista viestitään henkilöstölle. (Aura ym. 2022, 11.) 2-tasolla työkykyisyyden ja hyvinvoinnin edistäminen liikkumisen avulla perustuu suunnitelmallisuuteen. Suunnitelma luodaan yhteistyössä työyhteisön edustajien kanssa ja perustuu työn luonteeseen ja kuormitus-tekijöihin. Jo tällä tasolla saattaa olla määriteltyjä mittareita, joilla toimenpiteiden onnistumista seurataan. (Aura ym. 2022, 12.)

### **Liikunta työyhteisön strategisena valintana (taso 3)**

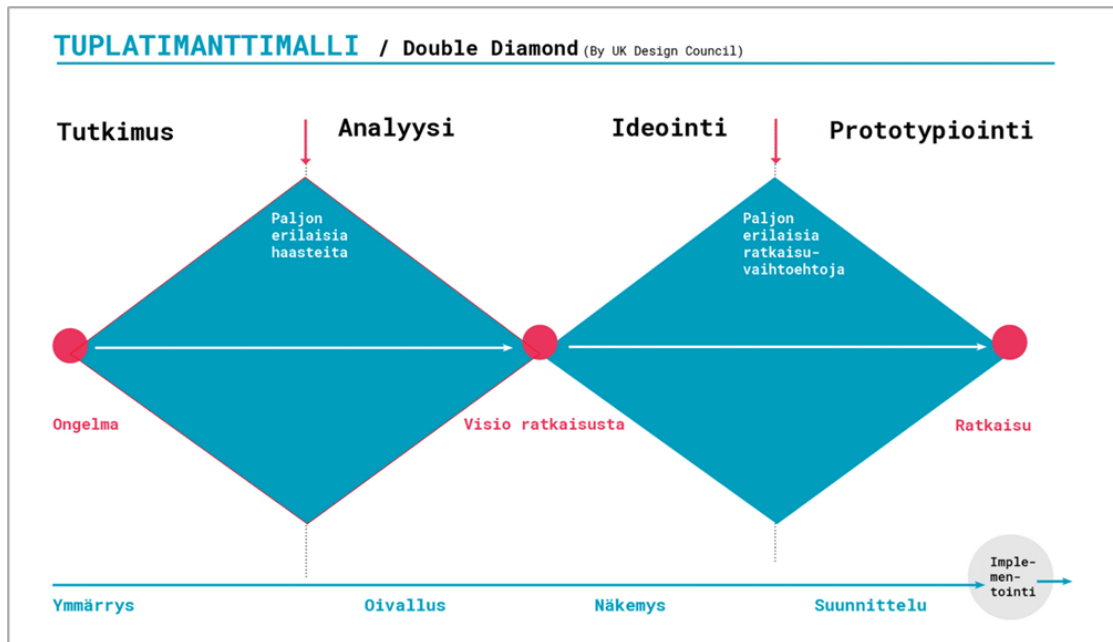
3-tasolla liikkuminen on yksi työyhteisön keino toteuttaa omaa perustehtäväänsä paremmin. Käytännössä tällöin henkilöstön hyvinvointi nähdään työyhteisön keskeisenä voimavarana. Samalla pyritään ehkäisemään työn kuormituksen haittavaikutuksia ja ehkäisemään työkykyisyyden heikkenemisen riskejä. Strategisuus liittyy kiinteästi yhteisön kustannuksiin, tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja lopulta organisaation perustehtävässä onnistumiseen. Liikkumisen edistäminen ja lisääminen nähdään yksilöiden hyvinvoinnin tekijänä ja kohteena, johon johdon kannattaa investoida (työaikaa ja rahaa). (Aura ym. 2022, 12; Forma, Kaartinen & Pekka 2013, 8; Kunta ja hyvinvointityönantajat ry 2017; Räsänen 2021, 29-42.)

Tasolla 3 työhyvinvointia johdetaan ihmislähtöisesti ja henkilöstö on osallisena ja aktiivisessa roolissa myös työyhteisöliikunnan toteutuksessa. Yrityksen arvoihin ja strategiaan liittyen esihenkilöitä ja henkilöstöä valmennetaan hyvinvoinnin ja liikkumisen yhteydestä. Liikkuminen ja liikunta kuuluu ja näkyy työyhteisön arjessa sekä puheissa, viestinnässä että teoissa. (Aura ym. 2022, 12.)

## **2.4 Palvelumuotoilu**

Palvelumuotoilu tarkoittaa kiteytettynä tuotteiden tai palveluiden kehittämistä, jossa ymmärretään ja huomioidaan asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Kehittäminen siis pohjautuu asiakasymmärrykseen. Loppukäyttäjät, asiakkaat, pyritään ottamaan mukaan jo suunnitteluvaiheessa ja pyritään osallistamaan myös kaikki muut asiaan liittyvät sidosryhmät. Taustalla vaikuttaa ongelmanratkaisuviitekehys, design-ajattelu (design thinking), jota kuvataan usein palvelumuotoilijan ajattelutapana. (Alhonen & Iloranta 2020; Saarinen & Suihkonen 2020.)

Palvelumuotoiluprosessi perustuu tuplatimanttimaliin, joka auttaa tunnistamaan ensin oikean ratkaistavan haasteen ja löytämään sen jälkeen siihen ratkaisun. Kehitys etenee neljän vaiheen avulla: tutki, analysoi, ideoi ja toteuta. Eri tahojen tuottamissa kuvaajissa saatetaan käyttää vaiheille hiukan eriäviä, mutta kutakuinkin samaa tarkoittavia nimityksiä. Vaihteita ja niihin liittyviä lukuisia menetelmiä toteuttamalla kehitetään ja tuotetaan lopputuote tai ratkaisu, jota lähdetään sen jälkeen toteuttamaan. (Saarinen & Suihkonen 2020.)



KUVIO 3. Tuplatimanttimalin versio palvelumuotoilun perusteet kurssilla, E -oppiva 2020 (Saarinen & Suihkonen 2020).

Käytännössä tuplatimanttimali juontaa juurensa British Design Councilin 2000 -luvun alkupuolella kehittämään malliin (Double Diamond). Malli kuvaa, millaista ajattelua kussakin muotoiluprosessin vaiheessa tarvitaan. 1) Asetetaan ihmiset etusijalle. Aloitetaan ymmärtämällä palvelua käyttäviä ihmisiä, heidän tarpeitaan, vahvuuksiaan ja toiveitaan. 2) Kommunikoitaan visuaalisesti ja osallistavasti ja siten autetaan kehittäjiä saamaan yhteinen ymmärrys ongelmasta ja ideoista. 3) Tehdään yhteistyötä ja luodaan yhdessä. Yhteistyötä tehdessä inspiroidutaan siitä, mitä muut tekevät. 4) Iteroidaan, eli koetellaan ja kokeillaan ideaa, tuotetta tai palvelua käytännössä ja opitaan ongelmista, virheistä, kokemuksista ja palautteista. Näin ideat ja palvelut parantuvat ja hioutuvat prosessin edetessä. Unohtamatta myös myöhempää jatkuvaa kehittämistä ja palaamista prosessin äärelle. (The British Design Council 2024a ja b; Saarinen & Suihkonen 2020.)

Prosessin aikana yleensä käytetään erilaisia osallistavia ja usein myös visualisoivia menetelmiä. Tässä ehkä näkyy yhteys varsinaiseen esineiden ja tuotteiden muotoiluun, jossa myös palvelumuotoilulla on juurensa. Prosessin eri vaiheissa käytetään erilaisia menetelmiä. Esimerkiksi asiakasymmärryksen kerryttämisessä asiakkaan kohtaaminen ja kuunteleminen, havainnointi, varjostus, mystery shopping tai ihan perinteisiä haastattelu, keskustelu ja asiakaspalaute. Tiedon, ideoiden ja asiakasymmärryksen kiteyttämiseen voidaan esimerkiksi käyttää arvolupaus - Canvasta tai palvelupolun kuvausta. Kehittämisvaiheessa vaikkapa aivorihtä tai lotuskukka – menetelmää. Valintavaiheessa arviointimatriiseja ja prototypoinnissa esimerkiksi nettisivun layoutin tai some-postauksen luomista uudesta palvelusta, testaustyöpajaa asiakkaille tai ihan vaan keskustelua oman yhteisön kanssa tuotteesta ja siihen liittyvistä asiakaskohtaamisen kohdista ja palvelukokemusta luovista asioista niissä. (Alhonen & Iloranta 2020; Saarinen & Suihkonen 2020.)

Palvelumuotoilussa pyritään katsomaan palvelua asiakkaan silmin ja ymmärtämään asiakkaan näkökulmaa tarjottuun palveluun. Tavoitteena on, että palvelu vastaa asiakastarpeisiin ja on toiminnallisesti järkevä. Pyrkimyksenä on, että siinä yhdistyy haluttavuus, toteuttamiskelpoisuus sekä kannattavuus. SUN – 3AMK Sparraa Uuteen Nousuun -hankkeen julkaisussa Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja arkeen (Alhonen & Iloranta 2020) todetaan liittyen tavoiteltavaan kilpailuedun luomiseen palvelumuotoilulla: ”Asiakaskokemuksesta suuri osa on tunnetta ja se taas on jotain sellaista, mitä muut eivät voi sinulta noin vain kopioida”.

## 2.5 Verkostojen toiminta, johtaminen ja kehittäminen

”Tämän päivän yhteiskunnassa sekä yksilöiden, että organisaatioiden tarpeet ovat edelleen samankaltaiset. Niin nyt, kuten ennenkin, menestyvät ne, jotka oppivat nopeimmin uutta, kykenevät innovatiivisimmin ratkaisemaan eteen tulevat haasteet, omaavat tarvittavia resursseja, kykenevät parhaiten sopeutumaan muutoksiin ja uusiin tilanteisiin, sekä saavat muut mukaan. Erityisesti nykyisenkaltaisessa, nopeasti muuttuvassa maailmassa tarjoavat verkostot sekä yksilöille, että organisaatioille ketteryyttä ja kyvyn joustavasti yhdistellä resursseja kulloisenkin tarpeen ja tavoitteen mukaan.” (Valtioneuvosto 2019, 9.)

Verkostot käsitetään yleisesti organisaatioiden välisiksi suhteiksi. Osallisina ja yhteisöidensä edustajina on yksiköitä ja ennen kaikkea henkilöitä. Yhdessä verkostojen vetäjien kanssa etsitään ratkaisuja yhteisiin ja yleisiinkin ongelmiin. (Weber & Khademian 2008, 334.) Verkostomaiselle toiminnalle voi olla myös muita toiminnan nimityksiä tai termejä kuten, kumppanuus, strateginen liittoutuma, organisaatioiden väliset suhteet, koalitiot, yhteistyöjärjestelyt tai yh-

teistyösopimukset. Verkostomaiseen toimintaan saatetaan viitata myös termeillä, kuten sosiaalinen vuorovaikutus, suhteet, yhteydet, yhteistyö, kollektiivinen toiminta, luottamus ja yhteistyö. Yritys- ja oppilaitosympäristöissä esiintyvät nykyään myös termit kuten parvi, heimo, yhteisö, ryhmä, sidosryhmäyhteistyö ja kumppanuus. Nämä viittaavat samalla myös verkoston yhteistyön tasoon. Erilaisissa verkostoissa sitoutumisen aste, tavoitteellisuus, yhteistyön taso ja suhde ympäristöön luonnollisesti vaihtelevat. (Nieminen 2022, 8; Provan, Fish & Sydow 2007, 503.)

Verkostoituminen on siis yksi tapa organisoida ja tehdä yhteistyötä muiden yhteistoiminnan organisoinnin tapojen rinnalla. Rutiininomaisten tehtävien suorittamisessa verkostotoiminta ei ole läheskään niin tehokas, kun esimerkiksi hierarkkinen toimintamalli. Verkostotoiminnalla on vahvuuksia, kun halutaan muuttaa olemassa olevaa, luoda uutta tai lisätä joustavuutta. Toisaalta verkostotyöskentelyssä joudutaan yhteensovittamaan usein hyvinkin erilaisien toimijoiden tavoitteita ja toimintatapoja. Tämä erilaisten toimijoiden ja taustojen moninaisuus on myös vahvuus, joka voi mahdollistaa isompien ja monisäikeisempien ongelmien ratkaisuja. (Hakala 2022, 15; Nieminen 2022, 23.) Lopulta kuitenkin verkostotyön toimijuus on ihmisissä (Järvensivu 2019a, 27).

Sosiaalinen pääoma lisääntyy ryhmissä ja organisaatioissa, joidenka jäsenet henkilötasolla ovat yhteydessä ja vuorovaikuttavat omaa yhteisöään laajemmin (Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai 2004, 801). Taito kytkeytyä muihin sosiaalisilla suhteilla mahdollistaa verkoston jäsenelle pääsyn verkoston tietoihin ja mahdollisesti myös resursseihin. Niiranen (2017, 132) määrittelee sosiaalisen pääoman peruselementeiksi luottamuksen, osaamisen sekä verkostot. Sosiaalisten suhteiden säännöllisyys ja läheinen yhteys vahvistavat tätä kehitystä. Järvensivu (2019a, 23, 40, 73, 83) puolestaan määrittelee verkostotyön vapaiden toimijoiden väliseksi yhteistyöksi, jossa keskeistä on vapaaehtoisuus, luottamus, vastavuoroisuus ja yhdessä tekeminen. Kehitysverkostoissa on kyse vahvasti henkilöityneestä osaamisesta ja henkilöiden välisestä oppimisesta ja yhteiskehittämisestä. Yhteisön toimintakulttuuria on vietävä siihen suuntaan, että se tukee avointa yhteistyötä ja luottamusta. (Sibbie 2022, 2.) Lisäämällä sosiaalista vuorovaikutusta ja yhteistyötä lisätään siis yksilöiden, yhteisöjen ja itse verkoston sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoman hyöty organisaatiolle on organisaatorakenteiden joustavoittamista ja jaetun johtamisen mahdollistamista. Sosiaalinen pääoma myös ruokkii itseään. Eli myötävaikuttaa organisaation mahdollisuuksiin edelleenkin lisätä sen omaa sosiaalista pääomaa. (Hakala 2022, 18; Niiranen 2017, 132; McCulloh, Armstrong & Johnson 2013, 121-126.)

TAULUKKO 1: Verkostotoiminnan kriittiset menestystekijät Valtioneuvoston (2019, 18) julkaiseman Verkostojohtamisen oppaan mukaan.

1. <b>Synergia ja lisäarvo</b> ovat verkostotyön tavoite ja sen toiminnan oikeutus. Jos verkosto ei jatkuvasti tuota synergiaetuja tai lisäarvoa, ei sen olemassaolo ole perusteltua.
2. <b>Rakenteet</b> asettavat verkostotoiminnalle puitteet. Niiden sisällä verkosto kykenee toimimaan mahdollisimman itseohjautuvasti ja tehokkaasti. Rakenteiden puuttuessa verkoston toiminta saattaa hajaantua tai olla tehotonta.
3. <b>Vuorovaikutuksen</b> tehtävä on tuottaa tavoiteltavaa lisäarvoa, sillä ilman vuorovaikutusta ei synny uutta eikä jäsenten ajattelu muutu yhteiseksi.
4. <b>Verkoston jäsenet</b> tuovat toiminnalle sen moniäänisyyden ja resurssit. Ilman sitoutuneiden jäsenten panosta verkoston lisäarvo jää saavuttamatta.

Kullakin yllä olevalla menestystekijällä on ominaisuuksia, joihin tulisi pyrkiä ja joihin johtamisella voidaan vaikuttaa. Nämä ominaisuudet joko edistävät tai puuttuessaan heikentävät verkoston toiminnan tuloksellisuutta. (Valtioneuvosto 2019, 18.)

### Verkostojen käynnistäminen

Työyhteisöt ja niiden edustajat liittyvät erilaisiin verkostoihin oppimaan ja kehittämään itseään sekä organisaatiotaan (yhteistyöverkostot, asiantuntijaverkostot, kehittämisverkostot). Yritysverkostoissa (~ liiketoimintaverkostot) ajurina ovat usein liiketoiminnalliset intressit ja tavoitteet. Yhdessä verkoston muiden toimijoiden kanssa voidaan luoda myös uusia palvelukokonaisuuksia. Verkostotyössä onkin kyse nimenomaan vastavuoroisesta yhteistyöstä, joka perustuu antamiseen ja saamiseen. (Hirvonen 2021, 1.) Verkostotyöskentely on tässä ajassa nousut vahvemmin esille mahdollisuutena organisaatioille kehittää toimintaansa. Ne saattavat herätä ja aktivoitua verkostotyöhön, kun työskentely erillään hyvistä yhteyksistä huolimatta ei ole enää riittävää, tai kun ymmärretään, että oma osuus on vain pieni osa laajempaa kokonaisuutta. (Hakala 2022, 11; Keast, Mandell, Brown & Woolcock 2004, 363.)

Verkostot voivat toimia erilaisilla rakenteilla. Ne voivat myös muodostaa verkostojen verkostoja. Verkostotoiminta tarvitsee johtajuutta, mutta siinä ei välttämättä ole kiinteää hierarkkiisuutta. Toimijat voivat ottaa vastaan ja toteuttaa erilaisia rooleja verkoston toiminnassa. esimerkiksi: verkoston veturi, vahva osallistuja, satunnainen osallistuja ja tiedonsaaja ja välittäjä. Verkostot eroavat toisistaan keskeisesti siinä, mikä on niiden tehtävä tai millaista valtaa niillä

on. Verkostoilla on yleensä valtaa hyvin vähän tai ei ollenkaan. Vaikka verkostot ovat itseorganisoituvia, ne tarvitsevat rakenteita toimiakseen. (Hakala 2022, 31; Järvensivu 2019a, 73 ja 2021; Valtioneuvosto 2019, 32.) Timo Järvensivun (2019b ja 2021) mukaan verkostot voivat olla hierarkkisesti johdettuja tai yhdessä johdettuja strategisia verkostoja, jotka ovat enemmän tavoitteellisia. Tai vastaavasti vapaasti kehittyviä tai kaoottisen organisoitumisen verkostoja, joita Järvensivu kuvaa luonnollisesti kehittyvinä. Hierarkkisemmissä verkostoissa on kiinteämmät pelisäännöt ja normit ja niillä on yleensä joku koordinoiva ryhmä. Vapaammin kehittyvät verkostot noudattavat myös jotain normeja, jotka kehittyvät toiminnan myötä tai niitä ei välttämättä ole juurikaan. Niissä organisoidutaan vapaammin, tarpeen tai yhteisten intressien mukaan.

Liiketoimintaverkostoihin liittyen Hirvonen (2021, 31) tiivistää verkoston käynnistämisen keskeiset kysymykset viitaten Valkokarin, Valjakan, Hakasen, Kupin ja Kaarelan (2014) Palveluverkoston kehittämisen työkirjaan: 1) Tavoite, eli mitä yhteistyöllä halutaan saavuttaa. 2) Rakenne, eli keitä on mukana ja miksi he haluavat olla mukana. 3) Verkoston hallinta ja vuorovaikutus, eli se miten tiivis tai löyhä verkosto on ja kuka sitä ohjaa ja hallitsee. 4) Neljäntenä hän nostaa tarpeen keskustella siitä kenelle, mitä ja miten, verkosto tuottaa.

Samat kysymykset on varmasti hyvä käsitellä myös vähemmän kaupallisissa verkostoissa. Verkoston käynnistäminen etenee vaiheittain. Ensiksi on käynnistettävä tutustumisen prosessi. Seuraavaksi on pohdittava ja päätettävä yhteinen tavoite/tavoitteet sekä sovittava toimintatavoista. Käytännön toiminta seuraa hyvinkin normaalia kehittämistyön sykliä: Suunnitellaan, toimitaan, arvioidaan ja jatkokehitetään. Kun verkostolla on tavoitteena viedä kehitystä myös laajemmalle yhteisölle tai jopa yhteiskunnalle on käytännössä syklissä vielä neljäs vaihe mallien, osaamisen tms. levittäminen oman aktiivisen verkoston ulkopuolelle, omaan (työ)yhteisöön ja muihin verkostoihin. Ja kaikki tämä jatkuu edelleen syklisesti. (Järvensivu 2021.)

### **Verkoston toiminta**

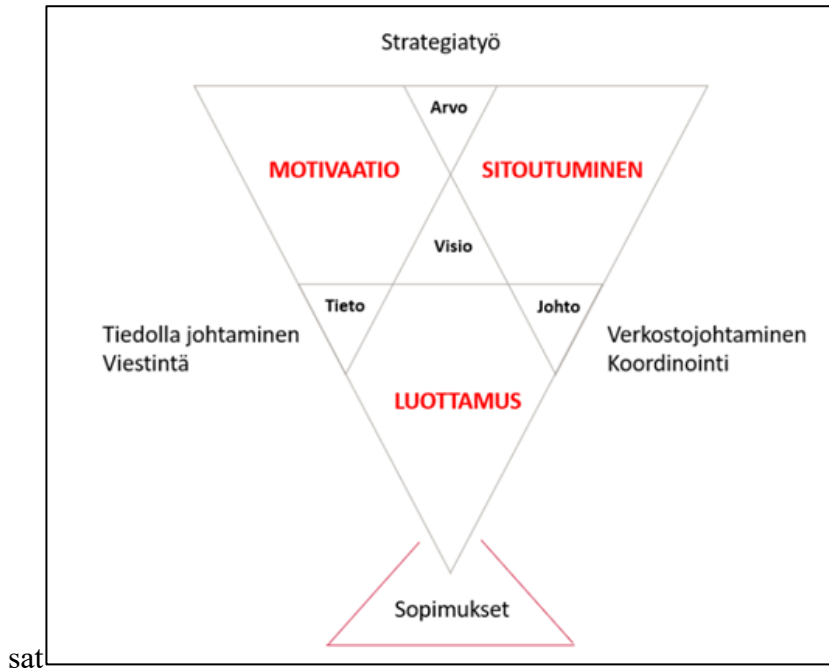
Verkostotyö ja sen johtaminen on pitkälti toimimista ilman selvää suunnitelmaa ja varmuutta tulevasta. Tällöin yhteinen tavoite ja luottamus yhteiseen tulevaisuuteen, sekä usko verkoston vaikuttavuuteen ovat tärkeitä. Verkoston ympäristö ja muuttuva toimintaympäristö vaikuttavat jatkuvasti myös yhteiseen toimintaan. Toimivuus edellyttää hyvää tiedonkulkua, dialogisuutta eli aitoa keskustelua, toimivaa koordinoitua ja fasilitoitua, selkeyttä vastuissa ja päätöksente-

ossa sekä konkreettista yhdessä tekemistä. Ideaalitulossa toiminta, toimintatavat ja vuorovaikutus edistävät tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen syntymistä ja syvenemistä. (Järvensivu 2019a, 128, 155, 160.) Parhaimmillaan verkoston vaikutuspiiri laajenee ja verkostotyön tuloksista hyötyvät verkoston lisäksi myös mukana olevat organisaatiot (Hakala 2022, 71). Verkostotyön vaikuttavuudessa ja sitä kautta myös jatkuvuudessa, on keskeistä yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ja vaikutukset verkostotyön kohderyhmään ja verkoston jäsenten omaan työhön, osaamiseen sekä kehittymiseen (Järvensivu 2019a, 78, 106-110, 121-124).

Keskeisimpiä haasteita verkoston toiminnassa ovat Lipastin (2007, 68) mukaan motivaatiohaaste, sitoutumishaaste ja uskottavuushaaste. Motivaatiohaastetta hän kuvaa kysymyksellä ”Miksi vaivautua?”. Uskottavuushaasteen taklaamiseksi on pyrittävä tahtotilan muuttamiseen konkreettisiksi uskoksi siihen, että verkosto voi toteuttaa tavoitetta kohti vieviä toimintoja, eli on hänen mukaansa tarpeen synnyttää positiivista realismia. Sitoutumishaastetta hän pitää vaikeimpana. Sitoutumista tarvitaan niin yksilö kuin yksikkötasolla.

### **Verkostojen johtaminen**

Verkostojen johtaminen voidaan nähdä eri tulokulmista; verkoston hallintana (governance) sekä verkostojen johtamisena (management ja leadership). Verkoston johtamisessa saatetaan törmätä myös vastakkainasetteluihin esimerkiksi yhtenäisyyden ja monimuotoisuuden välillä tai suhteessa vuorovaikutukseen ympäröivän ympäristön kanssa. (Hakala 2022, 9; Valtioneuvosto 2019, 13; Puustinen 2017, 145.) Alisa Puustinen (2017, 53) tiivistää verkostojen johtamisen väitöskirjassaan näin; ”Verkostojen johtamisella viitataan toimintoihin, joilla helpotetaan vuorovaikutusta, etsitään uutta sisältöä ja organisoidaan toimijoiden välistä vuorovaikutusta.” Hirvonen (2021) taas toteaa, että verkostojohdajan pyrkimys on saada ihmiset haluamaan toimia verkostossa toivotulla tavalla ja että verkostoa johtaessa joutuu tasapainoilemaan erilaisien toiveiden ja odotusten keskellä. Erityisesti hän huomauttaa, että verkostoissa, verrattuna yksittäisiin hierarkkisiin organisaatioihin, ei kuitenkaan ole käytettävissä kaikkia samoja johtamisen keinoja. (Hirvonen 2021, 1.) Anna Nieminen (2022, 48) kuvaa opinnäyteyössään verkoston johtamisen ulottuvuuksia oheisella kuviolla, jossa keskiössä ovat ydinasioina Motivaatio, sitoutumien ja luottamus. Näitä tukemassa ovat visio, arvot, tieto ja johtaminen. Kuviota tukee alla sopimuksellisuus. Ulkopuolella näkyvät toiminnallisuudet; strategiatyö, verkostojohdaminen, koordinointi, tiedolla johtaminen ja viestintä.



KUVIO 4: Luottamuksen, motivaation ja sitoutumisen tasapaino ja siihen vaikuttavia tekijöitä verkostojohtamisessa (Nieminen 2022, 48).

Ville-Pekka Sorsa (2023a) kiteyttää Verkostojohtamisen käsikirjaan liittyvässä artikkelissaan verkostojen johtamisen kolmeen ydintekemiseen: Jatkuva vuorovaikutus, jatkuva yhteen tuominen sekä johtaminen sanoilla ja ideoilla. 1) Jatkuva vuorovaikutus on erilaisilla menetelmillä ja välineillä asian ylläpitämistä, ihmisten motivoimista ja kohtaamista. Vuorovaikutuksen johtaminen on tilannesidonnaista ja jaettua. Sorsa käyttää tässä yhteydessä termiä emergentti, eli toiminnassa ilmaantuvaa jatkuvaa tekemistä, jolla ei ole selkeää alku- tai päätepistettä. 2) Ihmiset on tuotava yhteen, jotta syntyy vuorovaikutusta ja kehittämistä. Vain yhdessä olevat henkilöt voivat kohdata ja tuottaa siten yhteistä uutta. Johtamalla mahdollistetaan tämä tarpeiden ja osaamisen kohtaaminen ja yhdessä tekemisellä vastataan tarpeisiin. Sorsa painottaa, että johtajuuden ottaminen vaatii ihmisiin tutustumista sekä heidän toimintatapojen, lähtökohtien, näkemysten, ryhmäkäyttäytymisen, osaamisen ja resurssien ymmärtämistä. 3) Sanoilla ja ideoilla johtamista Sorsa kuvaa vapaaehtoisen halun, ymmärryksen ja mahdollisuuksien ymmärryksen luomiseksi. Verkoston jäsenet on johdateltava näkemään ja ymmärtämään yhteisiä lähtökohtia ja intressejä ja näin saada heidät osallistumaan ja sitoutumaan verkoston toimintaan, resursoimaan toimintaa sekä toimimaan yhteisten päämäärien ja tavoitteiden puolesta yhteensovitusti.

TAULUKKO 2: Verkoston johtamisen neljä tapaa (Puustinen 2017, 55-57). Rethemayer & Hatmaker (2007) mukaillen.

1) Johtaja voi keskittyä prosessiin, jossa päätavoitteena saavuttaa yhteisymmärrys käsiteltävästä asiasta ja päästä päätöksiin, jotka sitten yhdessä toteutetaan ja pannana toimeen.
2) Toisena keskittyminen verkoston suorittamiin toimintoihin, jolloin johtamistavassa korostuu verkoston johtaminen lähinnä toimeenpanona ja yhteistoimintana. Päätöksenteko jää vähemmälle huomiolle.
3) Kolmas johtamistapa keskittyy tiedon prosessointiin, sekä verkoston johtamiseen tiedolla. Verkostosta luodaan alustaa yhteisten toimintojen koordinoimiselle sekä ymmärrystä lisäävän, kokemusten ja hiljaisen tiedon vaihtamiseen.
4) Lopulta neljäntenä, ehkä toivottavimpana, nähdään johtaminen, joka yhdistää edelliset toimintatavat.

### Verkostotyön ydin

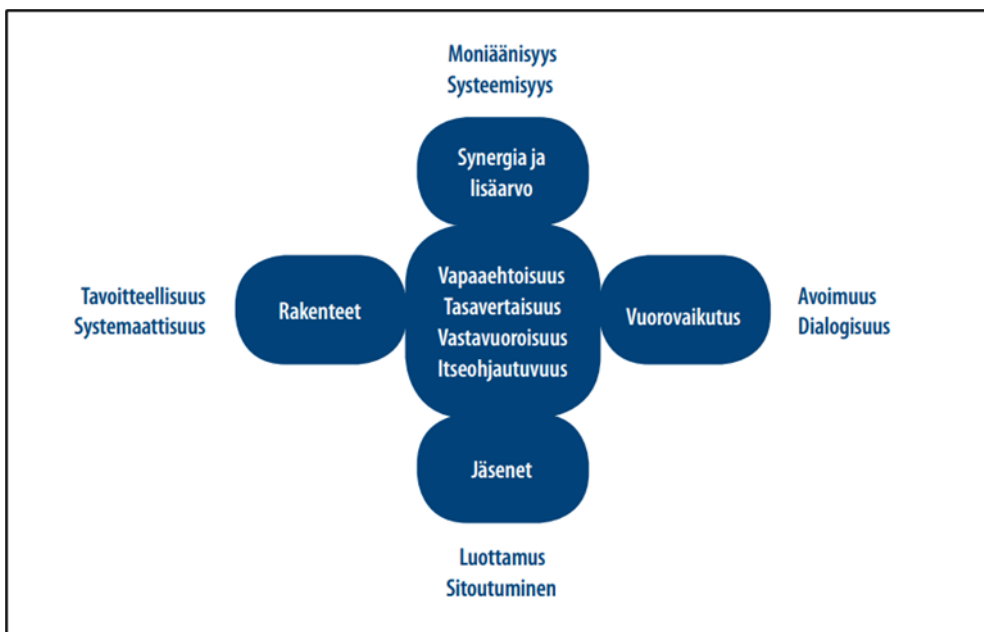
Timo Järvensivun (2019a, 155) verkostojohdamisen viitekehyksessä verkostotyön ja johtamisen ytimessä ovat tunteminen, luottamus, sitoutuminen, arvot, osallisuus ja yhteinen toimijuus. Hän tähdentää teksteissä ja esityksissään aina, että verkostotyön ydin rakentuu erityisesti tuntemisen, luottamisen ja sitoutumisen varaan. Jaetut normit ja arvot hän näkee välttämättöminä ja tärkeitä yhdistäjinä ihmisten välisissä sosiaalisissa verkostoissa sekä tiedon välityksessä ja yhteistyön käynnistämisessä (Järvensivu 2019a, 83).

TAULUKKO 3: Verkoston johtamisen viitekehys Järvensivun (2019a, 155) mukaan.

Verkostotyön edellytykset	Verkostotyön toimivuus	Verkostotyön kehittäminen	Verkostotyön vaikutukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunteminen</li> <li>• Luottamus</li> <li>• Sitoutuminen</li> <li>• Avoimuus</li> <li>• Koordinointi</li> <li>• Yhteiset tavoitteet</li> <li>• Vastavuoroisuus</li> <li>• Resurssit ja osaaminen</li> <li>• Verkoston kattavuus</li> <li>• Osallistujajoukon pysyvyys ja uusiutuminen</li> <li>• Johtajuus</li> <li>• Verkostotyön Legimiteetti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedonkulku</li> <li>• Dialogisuus</li> <li>• Koordinointi</li> <li>• Fasilitointi</li> <li>• Vastuunjako ja roolien selkeys</li> <li>• Vallanjako ja päätöksenteko</li> <li>• Verkostotyön tekeminen yhdessä ja erikseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. kehän oppiminen: kyky kehittää toimintaa niin, että päästään kohti tavoitteita yhä tehokkaammin</li> <li>• 2. kehän oppiminen: kyky "kehittää kehittämistä" ja kyky kyseenalaistaa tavoitteita ja toimintatapoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen</li> <li>• Vaikutukset verkoston kohderyhmään</li> <li>• Verkoston jäsenten oman työn ja osaamisen kehittyminen</li> <li>• Verkoston vaikutuspiirin laajeneminen</li> </ul>

Hakala (2022, 27) nostaa omassa opinnäyteyössään listauksena Provanin ja Lemairen (2012) kiteyttämät verkostojen haasteet. Niitä ovat yhteisymmärryksen saavuttaminen verkostossa, jäsenten vaihteleva sitoutuminen tavoitteisiin ja päämäärään, organisaatioiden kulttuurien yhteenlöymä sekä kilpailevat toimintatavat ja pelko organisaation itsenäisyyden menetyksestä. Lisäksi koordinaation puute ja ristiriitaiset odotukset eri tahoilta, luottamussuhteiden kehittyminen, johtamisen kompleksisuus hierarkian ja verkoston välimaastossa, vallan epätasapaino, puutteet yhteistyöosaamisessa sekä verkoston vakaus.

Valtioneuvoston Verkostotoiminnan oppaassa (2019) on oheiseen kuvioon koottu verkostotoiminnan toimivuutta edistäviä ja toisaalta niiden puuttessa, estäviä tekijöitä. Keskiössä ovat osallistujien vapaaehtoisuus, tasavertaisuus, vastavuoroisuus ja itseohjautuvuus. Toiminnan mahdollistavat jäsenet, rakenteet ja aktiivinen vuorovaikutus. Toisen kehän tekijöistä synergia ja toiminnan tuottama lisäarvo ovat oleellisia mm. resurssien ja sitoutumisen saavuttamiseksi. Tässä kuviossa luottamus, avoimuus, ja dialogisuus on sijoitettu ulommalle kehälle tavoitteellisuuden, systemaattisuuden ja moniäänisyyden kanssa. Kriittisesti ajateltuna ja esim. Järvensivun (2019a) ajatuksiin verrattuna, ne asettuvat hiukan eri tasoisiin, tai ainakin eri kategorian käsitteisiin.



KUVIO 5: Verkostotoiminnan toimivuutta edistäviä ja puuttessa estäviä tekijöitä (Valtioneuvosto 2019, 17).

Verkoston käynnistysvaiheessa on päätettävä luottaa ennestään tuntemattomiin kumppaneihin. Yhteinen tuloksellinen toiminta ja lopputulema on alussa vielä epävarmaa ja on annettava yhteistyölle mahdollisuus. On Järvensivun (2019a, 40) sanoin ”uskallettava tehdä hyppy tuntemattomaan ja luottaa siihen, että pidemmällä tähtäimellä syntyy hyvää”. Yhteistyön kautta lähdetään tutustumaan. Onko tuo toinen luottamuksen arvoinen, selviää vain hänen kanssaan yhteistyötä tekemällä. Käynnistysvaiheessa on helpompi luottaa, jos tai kun, epäonnistumisen aiheuttama riski on pieni. Johtamisessa ja luottamuksen rakentamisessa eri tahojen välille korostuu rehellisyys. (Kangastie & Vesterinen 2022, 2; Hirvonen 2021, 52; Järvensivu 2019a, 41, 53, 56.) Johtajan toiminnan näkökulmasta pelkästään yhteisen tahtotilan luominen ei riitä, vaan hänen on nimenomaan mahdollistettava yhteistyö. Panostamalla verkostossa olevien henkilöiden suhteisiin vaikutetaan yhteistyöverkoston luottamuksen rakentumiseen. Arvopohjan pohtiminen ja arvokeskustelujen käyminen on tärkeää, sillä jaetut arvot synnyttävät luottamusta ja pidemmällä aikavälillä lisäävät sitoutumista. (Hakala 2022, 20, 24; Sibbie 2022; Hirvonen 2021, 51.)

Timo Järvensivu (2019a, 77, 87, 155, 159) nostaa koordinoinnin ja fasilitoinnin yhteistyön mahdollistamisen perustehtäviksi. Työkaluina koordinoinnissa voi olla mm. verkoston vuosikello, viestintä ajankohtaisista asioita, tapahtumien järjestäminen ja yhteinen työskentelyalusta verkossa. Tapaamisten osalta Järvensivu (2019a, 87-88) painottaa laatua enemmän kuin määrää. Kohtaamisten laadukkuutta voidaan lisätä käyttämällä aikaa fasilitoinnin suunnitteluun ja siten sen laatuun. Tietoinen osallistujien osallisuuden vahvistaminen ja positiivinen kokemus osallisuudesta lisää varmasti myös sitoutumista verkostoon ja sen toimintaan. Osallisuuden vahvistamisen uskoisin olevan hyvin potentiaalinen verkostajohtamisen punainen lanka.

TAULUKKO 4. osallisuuden maksimoinnin ulottuvuudet (Kaski & Kinder 2005, 138)

1. Sosiaalinen osallisuus; yhteisö muodostaa suhdeverkoston, joka tyydyttää ihmisen liittymisen perustarvetta.
2. Tiedollinen osallisuus; tiedon omaamisesta ja saamisesta käsittäen tietoa työstä, organisaatiosta, visioista ja tavoitteista ja hiljaisen tiedon jakamista.
3. Päätöksentekoon osallistuminen; mahdollisuutta vaikuttaa ja sen myötä vahvistuvaa merkityksellisyyden kokemusta.
4. Jaettu vastuu; vastuu ei ole vain joidenkin harteilla.
5. Osallisuus yhteiseen tarinaan; tunne, että on osa suurempaa kokonaisuutta ja että oma työpanos koetaan osaksi yhteisöä.

## Yhteinen oppiminen verkostossa

Yhteinen oppiminen ja kehittäminen verkostoissa vaatii syklisyyttä. Yhdessä omaksutaan ja tietoa ja luodaan ymmärrystä dialogin ja mahdollisesti erilaisten alustojen avulla. On myös luotava uusia yhteisiä tavoitteita, joihin liittyviä ongelmia ratkotaan yhdessä. Avoimessa verkostossa mukaan tulevat uudet toimijat todennäköisesti tuovat mukana uutta tietoa, kokemusta ja näkemyksiä, joista voidaan oppia lisää. Näin verkosto myös uudistuu ja kehittyy, kun tutustutaan uusiin ihmisiin, ilmiöihin, tietoon ja kehityshaasteisiin. (Järvensivu 2021.) Siltikin voi käydä niin, että verkostossa ei välttämättä osaamien lisäänty ja kehity, vaan ainoastaan leviää (Järvensivu 2019a, 88). Rakenteet ja prosessit eivät automaattisesti takaa toiminnan laatua, tehokkuutta tai tuloksellisuutta, sillä ihmisten parissa työskennellessä on runsaasti, ehkä piileviäkin, työskentelyprosessiin sekä toiminnan laatuun vaikuttavia tekijöitä. Kaikkia ei parhainkaan prosessi kykene tunnistamaan tai estämään. Tämän vuoksi verkostolla tulisi prosessin rinnalla olla myös kyky tunnistaa toiminnan haasteet ja esteet. Keskeistä on rohkeus nostaa ne esille. On myös oltava alustava ymmärrys siitä, mistä haasteet mahdollisesti johtuvat, sekä tahto etsiä niihin ratkaisuja. Tämä onnistuu parhaiten, jos verkosto asettuu säännöllisesti arkisen toimintansa yläpuolelle ja arvioi toimintaansa kriittisesti. (Valtioneuvosto 2019, 16.)

Ville-Pekka Sorsa (2023b) nostaa Verkostojohtamisen käsikirjassaan, että verkostoilla on elinkaarensa ja huomauttaa että, eri vaiheissa verkostot vaativat erilaista johtamista. Verkostoa käynnistettäessä ollaan alkuun aktiivivaiheessa. Siinä houkutellessaan mukaan jäseniä, luodaan uusia suhteita ja kirkastetaan missiota. Kehitys etenee yksittäisten suunnannäyttäjien toimin ja yhteistyöllä. Toisessa vaiheessa verkosto on saavuttanut yhtenäisyyden. Verkoston suunnannäyttäjät johtavat ja edistävät toimintaa. Etsitään toimivia yhteistyön tapoja tavoiteltaessa hyötyjä eri tahoille. Saattaa myös alkaa nousta kriittisiä ajatuksia verkoston suunnasta ja toimintatavoista. Kolmannessa vaiheessa verkosto on vakiintunut, institutionalisoitunut. Muutokset toiminnassa ovat pienempiä ja johtamisessa on muodostunut selkeämpiä rooleja. Enää ei olla riippuvaisia yksittäisistä johtajista, vaan tarvittaessa nostetaan ja opastetaan uusi vastuullinen tehtäviin. Verkoston elinkaaren neljännessä vaiheessa pohditaan, onko verkoston jatkumien enää relevanttia. Vastaako se enää tarpeisiin ja tavoitteisiin. Lopetetaanko, vai onko syytä toimintaa muuttaa selkeästi toisenlaiseksi. Mahdollista on myös sitoutumien ja vakiintumien entistä tiiviimmin. Johtamisen näkökulmasta on haasteista huolimatta pystyttävä vahvaan keskinäiseen yhteistyöhön. Haasteena on kanavoida muutosvastarinta uuden rakentamiseen ja estää verkoston käytössä olleiden resurssien siirtäminen muuhun toimintaan.

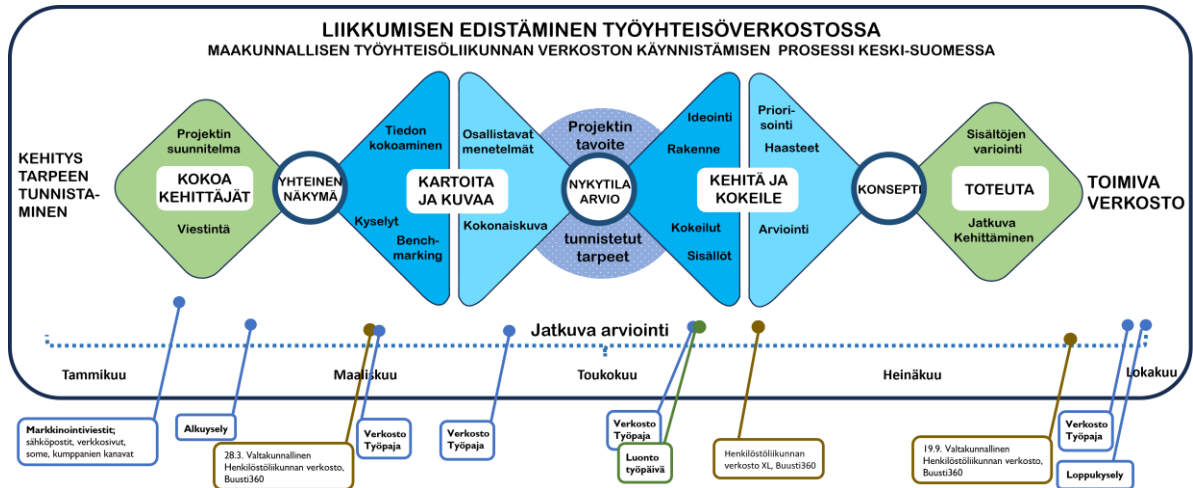
## 3 MAAKUNNALLISEN VERKOSTON KÄYNNISTYS- PROJEKTI

### 3.1 Projektin tavoite ja suunnitelma

Tässä Keski-Suomi Liikkuu 2030 työyhteisöliikunnan verkoston käynnistysprojektissa oli tavoitteena luoda yhdessä mukaan lähtevien työyhteisöjen kanssa verkostotoiminnan malli, jolla voidaan jatkossa edistää keskisuomalaisissa työyhteisöissä työskentelevien työntekijöiden hyvinvointia ja lisätä heidän liikkumistaan. Projektin aikana pyrin selvittämään lähtötilannetta kohdetyöyhteisöissä sekä niiden mahdollisuuksia ja (aika)resursseja osallistua yhteiseen vertaiskehittämiseen. Samalla kerättiin tietoa jo nyt työyhteisöissä käytössä olevista toimintamalleista ja minkälaisia sisältöjä työnantajat haluaisivat työyhteisöissään tarjota. Selvityksen kohteena oli myös kokevatko työnantajat liikkumisen lisäämisen strategisesti merkittävänä asiana omassa ympäristössään ja minkälaisen verkostotoiminnan työyhteisöt kokisivat edistävän omaa työyhteisöliikunnan johtamista ja toteutusta. Etä- ja lähitapaamisten lisäksi toiminnallisten työpajojen, kuten ”tulevaisuustyöpaja” ja ”luontotyöpäivä” kautta kokeiltiin käytännössä erilaisia tapaamisten toteutusmalleja. Osallistujien kokemusten ja palautteiden avulla oli tavoitteena työstää jatkoon mallia verkostosta ja sen toimintatavoista.

Verkoston käynnistykseen lähdin palvelumuotoilun tuplatimanttimalin pohjalta (kuvio 3, sivu 16). Aluksi piti tietysti löytää osallistujat. Jotta käynnistysprojektista ja verkostoa itsessään pystyttiin viestimään ja markkinoimaan, oli luotava alustavaa sanoitusta verkoston tavoitteista ja samalla myös verkoston toiminnan tavoitteista: ”Tavoitteena pitkäikäinen säännöllisesti koontuva Keski-Suomalainen verkosto”. Samalla oli myös luotava suunnitelma tapaamisista ja niiden aikataulutuksesta, jotta osallistujat tietävät kutakuinkin mihin projektiin ja aikatauluun ovat sitoutumassa.

”Verkosto tarjoaa maksutonta asiantuntijatietoa, -tukea sekä uusia ideoita ja parhaita käytänteitä henkilöstöliikunnan ja työhyvinvoinnin edistämiseen, vertaisosaimista ja vertaistukiverkoston. Keskimäärin neljä verkostotapaamista vuodessa. Lisäksi mahdollisuus osallistua valtakunnallisiin Buusti360 verkostowebinaareihin, joissa tänä vuonna on teemana; tue keskittymiskykyä aivoergonomialla.” (Keski-Suomen Liikunta ry 2023.)



KUVIO 6: Keski-Suomi Liikkuu 2030 työyhteisöliikunnan verkoston palvelumuotoilulähtöisestä käynnistysprosessista mukailtuna useasta lähteestä. (The British Design Council 2024a; ja 2024b; Helsingin yliopisto Mooc –keskus 2024; Ahtola 2022; Koskinen, Satama & Piirainen 2022, Leppänen 2022, Karreinen 2022, Alhonen & Iloranta 2021; Kugapi, Merilahti, Ordberg, Rautio, Stenius, Viirtelä, Volanen & Väyrynen 2021; Palvelumuotoilemassa 2019; Innanen 2018.)

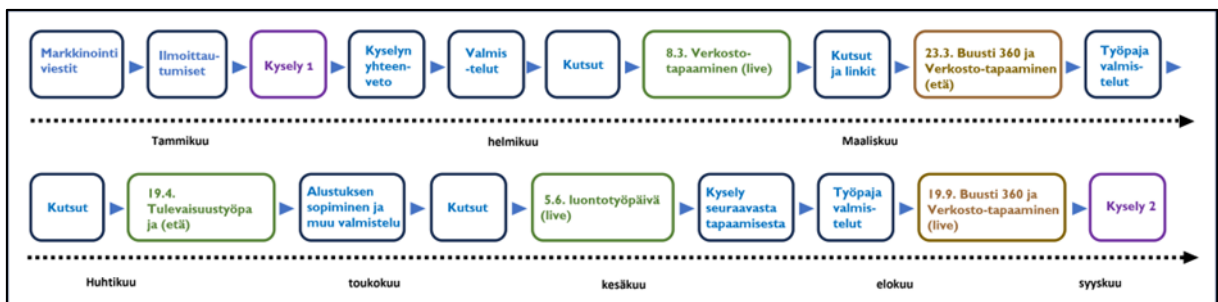
Markkinointimateriaalin työstön ohella ja loin verkostolle verkkosivun ja sinne ilmoittautumislomakkeen. Markkinointia tein KesLin omissa kanavissa kuten kuukausikirjeet sähköpostina, sekä some -kanavat. Lähetin sähköposteja myös suoraan kuntatyönantajille, liikkujan apteekkeille, Liikkeelle työkyvyn puolesta -hankkeen yrityksille ja kouralliselle työyhteisöjä, joiden kanssa KesLillä oli aiemmin ollut työyhteisöliikuttamisen palvelutuotantoa. Lisäksi verkoston käynnistämisestä oli LinkedIn viestintää (henk koht. tili) sekä Instagram viestintää Keski-Suomen yrittäjien sekä Keski-Suomen kauppakamarin tileillä.

Kutsuun vastasi ja mukaan ilmoittautui 5 kuntatyöyhteisöä ja 2 liikkujan apteekkia. Lisäksi ensimmäisen tapaamisen alla mukaan tuli vielä LikesByJamk:n Liikkeelle työkyvyn puolesta -hankkeen projektipäälliköt. Kevään aikana myös edustaja Keski-Suomen hyvinvointialueen työhyvinvointiyksiköstä liittyi mukaan.

### Verkoston käynnistysprojektissa toteutuneet tapaamiset

Lopulta kokoontumisia oli 5 kappaletta ajanjaksolla tammikuu 2024 – syyskuu 2024. Niihin osallistui vaihtelevasti henkilöitä 2-12. Yleensä osallistujia oli 5-10. Tapaamiset toteutuvat suunnitellusti osa live -tapaamisina ja osa etätapaamisina (Teams). Live- ja etätapaamisten vaihtelun olin jo suunnitteluvaiheessa ennakooinut, jotta ympäri Keski-Suomea tulevien hen-

kilöiden ei tarvitsisi joka kerta matkustaa, ja olla siksi pitkän aikaa poissa omalta paikkakunnalta. Tämä oletus sai vahvistusta aloituskyselystä, jossa myös osa henkilöistä toivoi tätä vaihtelua. Myös hybriditapahtumia toivottiin. Loppukyselyssä vastanneista kolme viidestä vastasi, että osallistujilla on liian vähän aikaa osallistua tapaamisiin. Tapaamisten määrää ei kommentoitu. Tapaamisten osallistujamääriin erityisesti kevätkauden loppupuolella vaikutti se, että mukana oli paljon kuntatyöyhteisöjä, joille esim. kuntatalouden haasteet ja juuri alkanut hyvinvointialueyhteistyö toivat kevätkaudella lisää ennakoimatonta työkuormaa. Lähinnä äkillisiä palavereita, jotka ajoivat näiden verkostotapaamisten edelle.



KUVIO 7. Kuvio toteutuneista tapaamisista sekä tapahtumien välillä toteuttamiani toimenpiteitä.

## 3.2 Kehittämisen ja tiedonkeruun menetelmät

### Käynnistyksestä kehittämiseen

Verkostot saattavat toimia vuosia, jopa pidempiäkin aikoja, joten kehittämisen aikajanakin on verkostotyössä pitkä. Toimintamallin jalkauttamisen vaiheeseen sen varsinaisessa merkityksessä ei tässä kehitystyössä oikeastaan päästy. Toteuttaa ehdittiin käytännössä ensimmäinen toimintakausi. Työssä käsitellään noin 10 kuukauden verkoston käynnistysvaihetta ja siinä ehdittiin kokeilla joitakin ideoita. Toimintatapojen kehittäminen ja juurruttaminen vaatii erityisesti verkostotyössä pidemmän aikajänteen ja projektissa nousseet kehitysajatukset jäävätkin osin pohdinnoiksi tulevaan.

Toiminnallisessa kehittämistyössä nojaututaan harvoin vain yhteen menetelmään. Siinä voidaan eri vaiheissa hyödyntää erilaisia dokumentoitavia menetelmiä, jotka suuntaavat tavoitteiden saavuttamiseen. Toimintatutkimuksessa kehittämistyötä tehdään yhdessä osallistujien kanssa ja toimintaa kehitetään syklisesti suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja uudelleensuunnittelun kautta. (vrt. palvelumuotoilun tuplatimantti kappale 2.4., sivu 15). Menetelmien käy-

töstä syntyy analysoitavaa tutkimusaineistoa, jota kehittäjä analysoi ja hyödyntää. Opinnäyte-työntekijältä edellytetään siis tutkimuksellisen otteen säilyttämistä, vaikka itse kehittämisen tavoitteet olisivatkin hyvin käytännöllisiä. (Humak 2021; 2024.)

Keski-Suomen työyhteisöliikunnan verkoston käynnistysprojektissa syntyi kehittämisessä hyödynnettäviä aineistoja alku- ja loppukyselyistä sekä etätapaamisten videotallenteista, jotka litteroin tallenteilta Stream -ohjelman (Office 365) litterointitoimintoa hyväksikäyttäen. Live-tapaamisista ei tuotettu muistioita. Niistä aineistoina jäi minun tuottamat diaesitykset sekä omia muistiinpanojani. Käytännössä yhteistä työpajatyöstöä, josta syntyi ryhmätyöaineistoa, oli tämän työn toteutuksen ajanjaksolla tulevaisuustaaajuustyöpajassa ja viimeisessä syyskuun verkostotapaamisessa.

## Kyselyt

Kyselytutkimus on tapa kerätä ja tarkastella tietoa. Usein selvitettävänä on monitahoisia ja abstraktejakin asioita kuten, esimerkiksi erilaisia yhteiskunnallisia ilmiöitä, ihmisten toimintaa, mielipiteitä, asenteita ja arvoja. Kaikkia kyselyjä ei voi lopulta pitää tutkimuksena. Jos on tarkoitus tehdä tieteellistä tutkimusta, kyselylomake on tärkeä mittausväline. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Kyselytutkimus on enimmäkseen määrällistä tutkimusta, jossa sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Kyselylomakkeen suunnittelu on erittäin tärkeä vaihe, sillä vastaajan täytettyä lomakkeen, on siihen enää myöhäistä tehdä muutoksia. Jos kysymykset ja mittarit ovat heikosti mietitty, ei ehkä saada analysoitua juuri sitä tietoa, jota tarvittaisiin. Koko kyselytutkimuksen onnistuminen riippuu siis paljon suunnitellusta kyselystä. Ratkaisevaa on se, kysytäänkö sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla. Kumpikaan ei yksin riitä. Hyvä kyselylomake on kokonaisuus, jossa toteutuvat sekä sisällölliset että tilastolliset näkökohdat. (Vehkalahti 2019, 20-25.)

Verkoston käynnistysvaiheen alussa (helmikuu) toteutin lähtötilannetta kartoittava kyselyn mukaan ilmoittautuneille työyhteisöille. Käytännöllisintä oli luoda kysely sähköisellä työkalulla, joka Keski-Suomen Liikunnan toimintaympäristössä on Microsoft 365 pakettiin kuuluva Forms -kyselylomakesovellus. Kyselyvastaukset ja tulokset kertyivät nimettömänä Keski-Suomen lii-kunta ry:n suojattuun tietokantaan. Forms lomakkeella tehtynä kyselyn yhteenveto ja yksitäs-ten kysymysten kaaviot generoituvat automaattisesti ja avoimien vastausten tekstit tallentuvat

sellaisenaan. Tarvittaessa vastaukset saa myös excel -tiedostoon, jos olisi tarvetta käsitellä isompia vastausmassoja. Tässä kyselyssä vastausten määrä on pieni (6 vastausta), joten se ei sellaisenaan kuvaa laajemman työyhteisökentän tilaa ja toiveita, vaan kohdentuu vain tässä kyseisessä verkostossa oleviin työyhteisöihin ja niiden edustajien vastauksiin. Tuossa kyselyssä keskeisinä asioina oli näiden työyhteisöjen työyhteisöliikunnan nykytila ja minkälaisia sisältöjä heillä jo on työyhteisöliikunnassa ja sen edistämässä. Lisäksi kysyttiin mille henkilöstöliikunnan suositusten tasolle (1-3) he itsensä arvioivat sekä työyhteisön arvopohjasta ja hyvinvoinnin sekä liikkumisen edistämisen suunnitelmallisuudesta. Pyrin selvittämään, tulivatko osallistujat hakemaan verkostosta tietoa ja osaamista, vai onko tarve enemmänkin vertaisten kohtaamisessa ja kokemusten jakamisessa sekä tulevien trendien tunnistamisessa ja haasteiden yhteisessä pohittamisessa sekä niiden ratkaisuisissa.

Opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa (syyskuu 2024) tein toisen kyselyn. Tässä kyselyssä fokus oli toteutuneen verkostotoiminnan arvioinnissa perustuen osallistujien kokemuksiin jo yhdessä toteutettujen tapaamisten ja työpajojen pohjalta. Tässä käytin kyselylomakkeena Miia Hirvosen (2021) (Liite 1) Metropolia Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhönsä; Verkostojohdattamisen kehittäminen strategisessa liiketoimintaverkostossa, työstämään kyselyä. Hirvonen puolestaan oli valinnut kysymykset Timo Järvensivun (2019a, 157-158) kirjasta Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä. Tämänkin kyselyn toteutin alkukyselyä vastaavasti Microsoft Forms työkalulla. Kyselyyn vastattiin anonymisti. Siinä oli 31 kysymystä joista 28 oli vaihtoehtokysymyksiä, jossa saattoi valita yhden seitsemästä vaihtoehdosta: 1-5 (skaala 1 Liian vähän – 5 Liikaa) sekä 0; en osaa sanoa tai Tähti (\*); ei ole relevanttia. Kolme viimeistä kysymystä olivat avoimia, joissa kysyttiin osallistujan mielipidettä siitä, mitä hyötyä verkostosta on jäsenilleen? Mitkä asiat ovat osallistujalle tärkeimpiä syitä liittyä ja kuulua tämän tyyppiseen osajaverkostoon? Sekä mitkä ovat hänen mielestään kolme tärkeintä kehittämisen kohdetta verkoston toiminnassa?

### **Tulevaisuustajuus tulevaisuuden ennakointi työpajapaja**

Halusin toteuttaa osana käynnistysprojektiani tulevaisuuden ennakointi -työpajan, jotta verkoston jäsenille saataisiin luotua yhtenäisempää visiota tulevaisuudesta ja samalla kauemmas katsova tavoite. Ajattelin olevan tärkeää verkoston jäsenten ajattelun suuntaamisen kauemmas nykyhetkestä, ja siten irtautua nykyhetken liiallisesta realismista, jopa pessimismistä. Tämän työ-

pajatapaamisen valitsin toteuttaa etäyhteyksin. Etätoteutukseen soveltuvaksi menetelmäksi valitsin Humakin yhteisöpedagogi Yamk -opintoihimme liittyneen tulevaisuuden ennakointi kurssin kokemusten perusteella Sitran Tulevaisuustajuus -työpajan.

Halusin suunnata osallistujien ajatuksia enemmän mahdollisuuksiin ja oman toimijuuden ymmärtämiseen ja vahvistumiseen. Tulevaisuustajuus työpaja on asiantuntijoiden tuella kehitetty ja Sitran avoimesti jakama valmiiksi tuotettu menetelmä. Menetelmän tarkoituksena on lisätä osallistujien kykyä kuvitella erilaisia tulevaisuuksia ja toimia toivotun tulevaisuuden toteuttamiseksi. Tulevaisuustajuus on suunniteltu 8-20 hengen kokoisille ryhmille. Sitran nettisivulta löytyy runko ja vetäjän käsikirja työpajan fasilitoimiseen. Työpajan voi toteuttaa etänä tai kasvotusten. Työpajan tueksi on tuotettu videoita ja kuunnelmia, jotka johdattavat kuhunkin teemaan. Vetäjän käsikirjasta löytyvät tarkemmat ohjeet ryhmätöiden ohjaamiseen. Lyhyesti kuvattuna 3 tunnin Tulevaisuustajuustyöpaja sisältää kolme peräkkäistä osiota: 1) Haasta, 2) Kuvittele, 3) Toimi. Haastamisosiossa ryhmän tulee käsitellä joitakin olemassa olevia oletuksia tulevaisuudesta. Kuvitteluosiossa on luotava jokin visio ja toimi -osiossa tuo visio on kytkettävä tämän ajan tekoihin. (Sitra 2024; Poussa, Lähdemäki-Pekkinen, Ikäheimo & Dufva 2021, 3.)

### **Muut tapaamiset ja työstöt**

Työyhteisöliikunnan verkoston käynnistysprojektiin olin hahmotellut toteutettavaksi keväällä/kesällä tulevaisuustyöpajan (etä) lisäksi kaksi kasvotusten tapahtumaa kohtaamista. Ensimmäinen ”live- tapaaminen” oli nimenomaan verkoston käynnistämiseen liittyvää tutustumista ja keskustelua toimintamallin ja sisältöjen hahmottelua aloituskyselyn tulosten pohjalta. Toisen näistä kasvokkaisista kohtaamisista haluisin toteuttaa luontoympäristössä Meijän Polun (Meijän Polku 2024) Luontotyöpäivä -konseptia mukaillen. Sillä halusin demonstroida, että verkosto- ja kehittämistyötä voi tehdä muuallakin kuin kokoustilassa. Samalla tavoitteena oli edistää osallistujien omaa hyvinvointia ja myös nostaa esiin luonnon hyvinvointivaikutuksia sekä erilaisen ympäristön virkistävää ja jopa luovuutta fasilitoivaa vaikutusta.

Tämä työpaja kuivui pahasti kokoon, sillä lomakauden lähestyessä kesäkuun alussa osallistujia oli lopulta upeasta kesäpäivästä huolimatta vain kaksi. Pienryhmällä saimme kuitenkin mielenkiintoisen kokemuksen Green Care keskus Könkkölään tutustumisesta ja erinomaisista keskusteluista, keskuksen johtajan Taiga Rautiaisen alustaessa ekologisesta toiminnasta ja työkokeiluista, joita he tuottavat mm. kuntien TE -palveluille ja hyvinvointialueen kuntouttavalle työtoiminnalle.

### **Buusti360 valtakunnalliset henkilöstöliikunnan verkostotapaamiset**

Verkostoon mukaan lähteneille saatoim oman organisaationi puolesta tarjota lisäoptiona myös Liikunnan aluejärjestöjen Buusti360 valtakunnallisia henkilöstöliikunnan verkostotapaamisia maaliskuussa ja syyskuussa. Näiden kaikille avoimien verkostotapaamisten yhteydessä saatoimme ”omalla” alueellisella verkostolla järjestää maakunnalliset tapaamiset. Kevään etäkousohjelmalla (Teams) toteutettuun verkostotapaamiseen osallistuikin neljä meidän verkostomme jäsentä. Liikkumisen ja palautumisen yhteyttä keskittymiskykyyn käsitelleen tutkija-professori Minna Huotilaisen alustuksen jälkeen tapasimme omalla ryhmällä puolen tunnin ajan linjoilla, keskustellen alustuksen herättämistä ajatuksista. Syksyn puolelle sain mahtumaan yhden verkostotapaamisen syyskuussa ennen opinnäytteen palautusaikataulua. Kyseinen työpaja yhdistettiin Buusti360 henkilöstöliikunnan valtakunnalliseen verkoston tapaamiseen siten, että live -tapaamisessa aluksi kuunneltiin yhdessä etänä toteutettu alustus aivoergonomian näkökulmasta keskittymiskyvyn edistämiseksi. Sitten keskustelimme oman verkoston ryhmällä tuosta teemasta. Keskustelun jälkeen siirryttiin työpajaosiossa työstämään ryhmätyönä käytännön toimenpiteitä neljään työhyvinvoinnin haasteeseen.

## 4 PROJEKTIN TULOKSET

### 4.1 Alkukysely

Alkukyselyyn vastasi kuusi työyhteisöä. Huomattavaa on, että viisi näistä kuudesta vastanneesta on kuntatyöyhteisöjen edustajia. Yksi vastaaja oli sijoittanut työyhteisönsä kokoluokkaan 501-1000 työntekijää, kaksi kokoluokkaan 201-500, yksi 101-200 hlön ja kaksi kokoluokkaan 11-30 hlöä. Eli käytännössä yksi kuntavastaaja on hyvin pienestä kunnasta tai hän on vastannut vain pienemmän yksikön näkökulmasta. Yksi työyhteisö oli pienimpään kokoluokkaan kuuluva liikkujan apteekki.

Päätöksiä työyhteisöliikunnan resursseista tekee viidessä näistä työyhteisöistä ylin johto ja sen kanssa yhdessä joku muu taho. Kolmessa työyhteisössä päätöksiä tekemässä, eli johdon ohella päätöksenteossa mukana on henkilöstöosasto ja kahdessa tyky -ryhmä, työhyvinvointiryhmä tai muu vastaava. Käytännössä ylin johto lähinnä päättää ja myöntää resurssit ja sitten muut suunnittelevat ja tuottavat ja toiminnan.

Työhyvinvoinnin edistämisen roolista työyhteisöiden henkilöstöjohtamisessa kysyttäessä kaikki vastaajat pitivät roolia isona, jopa merkittävänä. Tosin vaihtelua sanoituksessa oli melko yleisistä tavoitteista jopa strategiseen merkitykseen. Kun kysymys kohdennettiin tarkemmin nimenomaan liikkumisen edistämisen merkitykseen työyhteisön hyvinvoinnin edistämisessä, päädyttiin ilmaisuihin kuten ”on tiedostettu” ja ”kannustetaan ja luodaan mahdollisuuksia” sekä mainittiin joitakin toimintatapoja tai käytössä olevia liikkumisen tukimuotoja. Tämä suhteutui hyvin myöhempään kysymykseen arvioida millä työyhteisöliikunnan tasolla (1-3) vastaajat arvioivat työyhteisöjensä olevan. Kaksi työyhteisöä arvioi olevansa jo tasolla 3 (liikunta kuuluu strategiaan) ja muut neljä arvioivat olevansa tasolla 1 (liikunta kuuluu henkilöstöetuihin). Lisäksi vain yksi vastaaja arvioi, että työyhteisöliikkumisen edistäminen on tällä hetkellä työyhteisön strateginen valinta.

Ylipäätään kirjallisia tavoitteita on työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi kolmessa ja työyhteisöliikunnalle vain yhdessä vastanneiden työyhteisössä. Tavoitteet ovat melko yleisellä tasolla. ”Tuetaan työssä jaksamista”, ”ylläpidetään positiivista ilmapiiriä” ja ”edistetään työkykyä”. Työnantajan roolia liikkumisen edistäjänä ei juurikaan sanoiteta. Lähinnä liikkumisvalinta jää yksilön vastuulle ja työnantaja tarjoaa jotain tukea henkilöstöetuutena. Työnantaja (parhaimmillaan) järjestää koulutusta esimiehille ja viestii esimerkiksi työmatkaliikkumisen

hyödyistä tai järjestää yksittäisiä hyvinvointitapahtumia yksiköittäin tai joskus koko työyhteisölle. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa mainittiin useamman työyhteisön kohdalla sitä tarkemmin erittelemättä. Seurantamittareita henkilöstöliikunnan edistämiseksi on käytössä varsin vähän: lähinnä sairaspöissaolot, henkilöstökyselyt, liikuntaedun käyttömäärät, ja budjettiseurannat.

Alkukyselyn loppuosassa kysyttiin verkostotoiminnan raameista. Osallistujat kokivat melko pienen määrän kokoontumisia sopivaksi: 2-4 krt/ vuosi. Tapaamisten muodosta sai kolme valintaa ”lähi- ja etätapaamisia, mutta vain jompikumpi” ja saman kolme vastausta sai ”hybridi, yhtä aikaa sekä lähi, että etä”. Verkostoon oltiin valmiita ottamaan myös muita kuin työyhteisötoimijoita ja työhyvinvoinnista vastaavia. Yleisesti toivottiin käytännön ideoita, kokeiltuja malleja työyhteisöliikunnan kehittämiseen ja vertaistukea. Tapaamisten yhdistämistä asiapitoiseen esitykseen tai webinaariin pidettiin erittäin hyvänä mallina. Huomioitavaa on, että alkukysely tehtiin ennen ensimmäistä tapaamista. Eli siinä kohtaa ei oltu yhteisesti käyty keskusteluja toiminnan tavoitteista ja verkoston toiminnasta, organisoitumisesta sekä henkilöiden omista intresseistä tai työyhteisöjen lupaamista resursseista olla mukana.

## 4.2 Buusti360 henkilöstöliikunnan valtakunnallinen verkosto

Toinen tapaaminen verkoston jäsenten kanssa toteutui Liikunnan aluejärjestöjen yhteisen Buusti360 työyhteisöliikunnan tuotemerkin alla valtakunnalliselle verkostolle järjestetyn webinaarialustuksen yhteydessä. Aivotutkija Minna Huotilaisen alustuksen (30 min) jatkoksi kokoonnuimme omaan etätapaamiseen (Teams) viiden henkilön voimin keskustelemaan alustuksen herättämistä ajatuksista. Tärkeimpänä nostona keskustelusta heräsi se, että työyhteisön hyvinvoinnissa liikkumisen edistämien on hyvä keino, mutta on syytä muistaa (aivo)kuormituksesta palautumiseen vaikuttavat muutkin moninaiset keinot.

Keskustelussa nousi esiin myös monia arjen haasteita nykyisessä työelämässä. Erityisesti esiin nousi työn hektisyys, tarkkuusvaatimus, työn keskeytykset ja multitaskaaminen. Näihin yhdistettiin se, että tauotusta ei aina pysty itse järjestämään. Etätyön lisääntymisen todettiin voivan vaikuttaa, joko tauotusta helpottavasti, tai vastaavasti todettiin, että etätoimistolla saattaa tauot jäädä pitämättäkin, kun ei ole työkavereita taukoja jakamassa ja työhön uppoudutaan. Yhtenä kuormitustekijänä nähtiin myös muilta siirtyvät tai kasaantuvat työt, esimerkiksi sairauslomien yhteydessä. ”Asiantuntijatyössä sijaistamien ei niin vain onnistu ja esim. varhaiskasvatuksessa lyhytaikaisia sijaisia ei edes löydy, jolloin on vain selvittävä pienemmällä henkilöstöllä.”

Myös arjen haasteiden ratkaisuja nousi esiin. Tällaisia olivat esimerkiksi selkeät taukoajat ja ylipäättään taukojen merkityksestä keskustelu ja taukojärjestelyistä sopiminen työyhteisöissä. ”Työntekijöille voidaan järjestää mahdollisuus rauhoittua hetken jossain tilassa tai vastaavasti lisätä elvyttävää liikkumista päiviin”. Muutkin ratkaisut olivat jo monissa paikoin hyväksi havaittuja: taukoliikuntavälineitä, kävelyalavereita, siirtymiä lihasvoimin tai portaiden hyödyntäminen, seisomapöytiä päätetyössä ja taukotiloissa. Tärkeinä koettiin myös soittoajat, jolloin työntekijä on asiakkaiden tai ulkopuolisten tavoitettavissa, mikä sitten rauhoittaa muita ajanjaksoja keskittymistä vaativaan työhön. Jopa visio espanjalaistyyllisestä ”siestatunnista” kesken päivän heitettiin ilmoille.

### 4.3 Tulevaisuustaaajuustyöpaja

Sitran Tulevaisuustaaajuus -työpaja toimi mielestäni hyvin ja saimme käyntiin keskusteluja, jotka terävöittivät verkoston tavoitetta ja myös suuntasivat osallistujien ajatuksia kohti yhtenäisempää visiota työhyvinvoinnista tai toisin päin, työpahoinvoinnin ehkäisystä. Mitä jos? -tehtävässä nousi esiin verkoston tavoitteita suuntaavia ilmaisuja.

”Mitä jos, kaikki työnantajat alkaisivat panostaa henkilöstön liikkumiseen ja palautumiseen myös työajalla? Mitä jos, työskentelytapoja muutettaisiin radikaalimmin liikkuvampaan suuntaan? Mitä jos, työkuultuurissa kaikilla olisi suurin piirtein samanlainen käsitys hyvinvoinnista ja liikkumisesta ja yhdessä sovitut käytännöt ja pelisäännöt?”

Verkoston tulevaisuusvisiota hahmoteltiin visiolauseen muodostamisen kautta. Keskustelussa painottui työmäärän kohtuullistaminen ja aktiiviset palautumista edistävät työtavat. Enemmän työntekijöitä työyhteisössä toisi enemmän mahdollisuuksia kuorman jakamiseen ja työn rytmittämiseen. Puhuttiin työhyvinvoinnin optimoinnista. Ehkä rohkein sanoitus oli: ”Paluu inhimillisyyteen tai inhimillisyyden aikakausi”. Keskustelun päätteeksi muotoilin visiolauseeksi: ”Ihmissuhteiden kokoinen, merkityksellinen ja hyvinvointia rakentava työelämä!” Se kelpasi kaikille osallistujille.

Tulevaisuuden työelämässä nähtiin tärkeäksi tekniikan ja digitalisaation sekä tekoälynkin hyödyntäminen. Samalla kuitenkin painotettiin myös jatkuvan digitaalisen ärsyksen ja työhön liittyvien impulssien rajaamista. Kohtaamiset kasvotusten koettiin edelleen tärkeäksi osaksi työelämässä jaksamista. Jokaiselle yksilölle työn merkityksellisyyden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä kytkeytyminen isompaan kokonaisuuteen nähtiin tärkeänä työntekijän motivaation ja jaksamisen kannalta. Sen koettiin olevan vahvasti myös työnantajan vastuulla, ei pelkästään

työntekijän itsensä. Edellisen lisäksi tavoitettani toimijuuden vahvistamisesta tuki esimerkiksi erään osallistujan lause: ”Kynisyydestä eroon pääseminen. Siitä, että tämä elämä on vain me-  
nossa huonompaan ja aina vaan huonompaan. Että, kyllä meillä on mahdollisuuksia vaikuttaa”.

#### 4.4 Verkostotapaamiset kasvokkain

Ensimmäisistä kahdesta verkostotapaamisesta syntyi hyvin vähän konkreettista verkostotoimin-  
nan kehittämisaineistoa. Isossa osassa oli toisiimme ja taustaorganisaatioihin tutustuminen. En-  
simmäisen kerran keskustelut vahvistivat aloituskyselyn tuloksia, mm. tapaamisten määrää ra-  
jattiin 3-5/ vuosi ja toive osaamisen lisäämisen tukemisesta verkoston kautta.

Luontotyöpäivästä kokemuksen luontoympäristössä toteutetusta live -tapaamisesta sai lopulta  
vain kaksi osallistujaa. Tapaamisen yhteydessä todettiin, että luontotyöpäivä -toimintamalli ja  
luontoympäristö toimi erinomaisesti nimenomaan osallistujien oman työhyvinvoinnin edistä-  
misen kannalta. Samalla saatiin asiantuntijatietoa vierailukohteen monipuolisesta toiminnasta,  
joka liittyi tiiviisti luontoympäristön hyödyntämiseen työkokeilupaikka ja kuntouttavaan työ-  
toiminnan toteutuksessa. Eli kokemus oli erittäin positiivinen ja ”olisi toistettavissa tai monis-  
tettavissa jatkossa verkoston tapaamisissa.”

Viimeisen kasvokkaisen tapaamisen alussa kuunneltiin asiantuntija-alustus aivoergonomiasta  
(etä) ja käytiin vilkasta keskustelua sen herättämistä ajatuksista. Tässä selvästi näkyi, kuului ja  
myös yhdessä tunnistettiin, positiivinen ero vuorovaikutuksessa etätapaamisiin nähden. Työs-  
töosiossa kehiteltiin yhdessä konkreettisia ideoita vastata organisaatioissa aloituskyselyssä  
esiin nousseisiin työhyvinvoinnin edistämisen kehittämishaasteisiin. Näiden kehittämishaastei-  
den esiin nousemista ja sitä, että osallistujat ne ”allekirjoittivat”, pidän yhtenä konkreettisena  
tuloksena käynnistysprojektista:

- a) Työyhteisöjen arvot ja strategia tukevat hyvinvoinnin ja liikkumisen edistämistä.
- b) Johto, esimiehet ja työntekijät ymmärtävät oman roolinsa (työ)hyvinvoinnin edistämässä.
- c) Resurssit työhyvinvoinnin edistämiseen paranevat.
- d) Osaaminen työhyvinvoinnin edistämisestä lisääntyy.

Niihin löydettiin konkreettisia ratkaisuideoita, joista esimerkkejä ja kokemuksia jaettiin kes-  
kustellen ja kirjattiin yhteiselle työstöpaperille. Konkreettisina nostoina voi mainita mm. joh-  
dolle ja esihenkilöille yhteisesti toteutetut koulutukset (kuten työhyvinvointikortti), perehdy-

tysmateriaalin kehittäminen, hyvinvointiasiat säännöllisesti tapaamisten agendalla, mittareiden asettaminen, velvollisuus raportoida näitä oman yksikön hyvinvoinnin mittareiden tunnuslukuja ja tunnetaitokoulutukset. Yhteenvetona voisi esittää erään osallistujan sanoituksen: ”Tarvitaan johdon esimerkin voimaa ja lupa! Selkeä ohje ja lupaus, että työhyvinvointi ja -teot kuuluvat jokaiselle ja jokaiseen työpäivään.”

#### **4.5 Loppukysely, verkostotoiminnan arviointikysely**

Loppukyselyyn vastasi lopulta viisi henkilöä eri organisaatioista. Kyselyn ensimmäisen osan (kysymykset 1-9) vastauksista piirtyy kuva, että verkostoon on ollut suhteellisen helppo lähteä mukaan (Skaala sama kuin aloituskyselyssä, pisteet 4x4, 1x5), mutta tiedonkulussa ja materiaalien saatavuudessa olisi ollut parannettavaa (pisteet 2-4). Osallistujat ovat päässeet kohtuullisen hyvin osallistumaan verkoston tavoitteiden ja toiminnan suunnitteluun sekä päätöksentekoon (5x4). Tärkeimpänä huomiona kuitenkin se, että luottamuksen ja turvallisen ilmapiirin rakentaminen jäi vielä kesken. Tämä näkyy useamman luottamukseen liittyvän kysymyksen kohdalla, joidenka vastaukset jäävät skaalan keskiosaan (pisteet 2-4).

Toisen osion kysymyksistä (10-19) positiivisimpana nousee esiin kokemus, että verkostossa on käyty hyvää dialogia (pisteet 4x4, yksi vastaus ei relevanttia). He myös kokevat saavansa verkostolta jotain itselleen (pisteet 3-4). Tämä on mielestäni hyvä pohja saada kohennusta myös edellä mainittuun turvallisen ilmapiirin ja luottamuksen rakentamiseen. Näistä vastuksista käy ilmi myös se, että jäsenet eivät riittävästi tunne toistensa organisaatioiden toimintaa, osaamista, resursseja, tarpeita ja toiveita (pisteet 1-4). Lisäksi verkoston kehittämistä haastaa vahvasti se, että osallistujilla on liian vähän aikaa osallistua verkoston toimintaan. Vastaukset painottuivat aivan skaala alapäähän (pisteet 3x1, 1x2, 1x3).

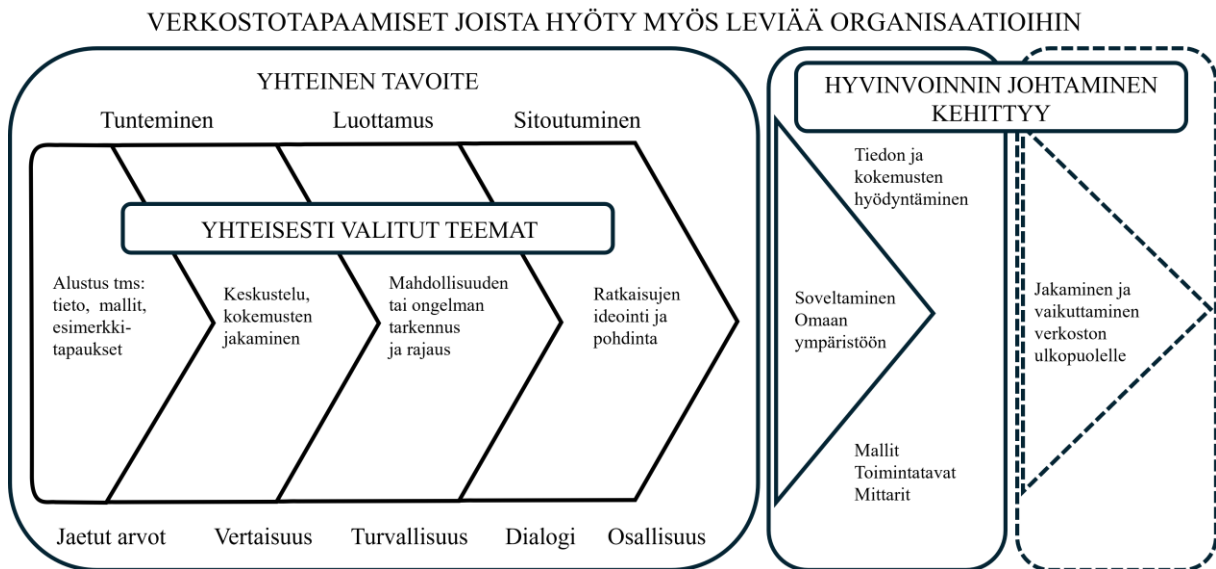
Kolmannessa kysymysosiossa (kysymykset 20-28) käy selville, että verkostosta on kohtuullisesti koettu olevan hyötyä osallistujille (pisteet 1x3, 4x4) ja heidän organisaatioilleen (”asiakkaille”). Kohtaamisten onnistumisesta annetut arviot ovat hyviä (pisteet 3-5). Kuitenkin arviot verkoston yhteiskehittämisestä (pisteet 1-4) ja roolien selkeydestä sekä odotetusta vastuunotosta jäävät skaalan alapäähän (pisteet 2-4).

Avoimien kysymysten vastaukset osoittavat, että vastaajat ovat saaneet itselleen verkostosta juuri sitä mitä aloituskyselyssä toivoivatkin, eli saaneet lisätietoa ja uusia ideoita, kuulleet ja päässeet jakamaan hyviä käytänteitä sekä kokemuksia ja saaneet näin myös vertaistukea omalle

työlleen. Kehitysideoina oli ennen kaikkea toivomus isommasta ja laaja-alaisemmasta verkostosta. Toivottiin myös nykyistä selkeämpää tavoitteiden asettamista verkostotyölle ja yhteistä alustaa (esim. Teams-ryhmä) helppoon yhteydenpitoon. Konkreettisenä toimintavan kehittämisideana toivottiin, että yhdessä etsittäisiin ja valittaisiin tietty asia, ongelma tai kehityskohde, johon lähdetään sitten etsimään ja ideoidaan konkreettisia ratkaisuja.

#### 4.6 Verkostotapaamisen kuvaaja ja hyöty organisaatioille

Yhteistyöverkoston käynnistysprojektin materiaaleihin ja sen aikana käytyihin keskusteluihin pohjautuen olen hahmotellut oheisen kuvion. Sen ajatuksena on kuvata yksittäisten tapaamisten toivottua sisältöä ja siihen liittyviä keskeisiä tekijöitä, jotka liittyvät onnistuneisiin, laadukkaisiin verkostotapaamisiin. Laadukkaat tapaamiset tuottavat hyötyä verkostoon osallistuville henkilöille sekä edelleen myös heidän omille organisaatioilleen hyvinvoinnin johtamisen kehittämisenä. Näitä laadukkaaseen tapaamiseen liittyviä tekijöitä olen nostanut kuvaajaan mukaan myös lähdemateriaaleista.



KUVIO 8. Kuvio koostettu projektin kyselyiden ja keskusteluiden pohjalta. Kuviota täydennetty lähteiden pohjalta (Sorsa 2022a; Järvensivu 2019a; Puustinen 2017; Kaski & Kiander 2005; Brass ym. 2004).

Konkreettiseksi tavoitteeksi nousi, että ja että yhdessä tunnistetaan mahdollisuuksia tai ongelmia, joihin keskustelujen, työstöjen, ideoinnin ja pohdintojen kautta löydetään ratkaisuja tai toimintamalleja, joita sitten voidaan soveltaen hyödyntää verkoston jäsenten omissa organisaatioissa. Pohdinnoissa ja ratkaisujen kehittelyssä voidaan ikään kuin herätteenä hyödyntää alus-

tuksia, webinaareja, esimerkkitapauksia ja erilaisten mallien esittelyjä, jotka tuovat asiantuntijätietoa, avaavat toisten toimintatapoja tai kertovat tapausesimerkkien ja kokemuksen kautta työhyvinvoinnin ja liikkumisen edistämisestä. Näitä sitten voidaan työstää erilaisin menetelmin.

Kuvion ”taustavaikuttajiksi” olen nostanut Järvensivun (2019a) keskeisinä verkostotyön edellytyksiksi painottamat tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen. Näiden lisäksi olen nostanut tärkeiksi tekijöiksi jaetut arvot, vertaisuuden, turvallisuuden, dialogin ja osallisuuden. Näistä ovat lähdeaineistossani puhuneet Järvensivun lisäksi myös mm. Sorsa (2022a) ja Puustinen (2019). Käsitteet turvallisuus ja dialogi sisältävät mielestäni Järvensivun johtamisen viitekehys taulukosta (kts. s. 24) myös käsitteet avoimuus ja vastavuoroisuus, joten en niitä erikseen näkyviin nostanut. Edellisten lisäksi jaetut arvot, ylipäättään arvoista keskustelu, sekä arvostavan dialogin, koen puolestaan tärkeinä työkaluina tasa-arvoiseen ja kehittävään yhteistoimintaan. Nämä ovat mielestäni myös tärkeitä tekijöitä luotaessa osallisuuden kokemusta. (kts. s 25, Kaski & Kiander 2005; osallisuuden maksimoinnin ulottuvuudet)

Näin toimien ja johtaen verkostossa voi oppia, kokea innostusta, voimaantua, ja saada tärkeää tukea myös silloin, kun vie ja soveltaa yhdessä syntyneitä ideoita, toimintatapoja ja malleja eteenpäin omassa työyhteisössään. Saattaa nimittäin olla, että se oma työyhteisö ei ole aina ihan yhtä innokas ja vastaanottavainen kehityspyrkimyksille. Kuviossa olen katkoviivalla merkinnyt osaamisen jakamisen oman verkoston ulkopuolelle siksi, että kaikissa verkostoissa tämä ei välttämättä ole tavoitteena tai esimerkiksi kilpailuasetelma suorastaan rajaa sen pois (Nieminen 2022, 42).

## 5 POHDINTAA VERKOSTON KÄYNNISTYSPROJEKTISTA

Kokoamani teoriatausta tuki mielestäni hyvin tämä kehitysprojektin etenemistä. Nykyisen työelämän ja työväestön tilanne, haasteet ja ilmiöt piirsivät laajaa kuvaa tämän hetken työelämästä. Työhyvinvoinnin ja työyhteisöliikunnan taustatieto valottaa toimintaympäristöä ja työhyvinvoinnin johtamisen sekä käytännön toteutuksen kenttää, jossa verkoston osallistajat vaikuttavat. Palvelumuotoilun prosessin katsaus avaa lähtöajatus enemmän kaupallisesta palvelun tuottamisen näkökulmasta. Näen kuitenkin tärkeänä, että jo hyvin alkuvaiheessa ymmärsin, verkoston kehittämisen ja johtamisen teorian olevan enemmän tämän nimienomaisen projektin ytimessä. Pidän oleellisena myös havaintoa, että näissä kahdessa teoreettisessa kehyksessä on hyvin paljon samankaltaisuutta, kuten asiakas- ja kohderyhmäymmärryksen luominen, syklisyys ja yhteiskehittäminen.

Isossa kuvassa palvelumuotoilun prosessi ei eroa juurikaan verkostotoiminnan kehittämisen syklistä. Palvelumuotoilun prosessissa kerätään taustatietoa – asiakasymmärrystä, kootaan se yhteen, luodaan toimintamalli, jota testataan, ehkä useampaan kertaan, ja lopulta toteutetaan tuota palvelumallia jatkuvasti kehittäen. Vastaavasti verkostotoiminnan kehittämisen asetetaan tavoitteita, mietitään miten niihin päästään ja ratkaistaan yhdessä ongelmia. Parhaimmillaan vielä ”palvellaan” laajempaa yhteisöä levittämällä osaamista ja tietoa erilaisilla menetelmillä. Molempiin liittyy jatkuvan arvioinnin, oppimisen ja kehittämisen toimintatapa. Myös ideointiin, tavoitteiden asetteluun, tarpeiden ymmärtämiseen ja tuotosten muodostamiseen voidaan käyttää hyvinkin samoja keinoja eli menetelmiä. Koenkin tässä opinnäytetyöprosessissa sujuvasti tutustuneeni kahteen hyvin lähellä toisiaan olevaan teoreettiseen toiminnan kehittämisen malliin. Ja niissä molemmissa on opintoalaanikin liittyen osallistavan johtamisen ideologia sisäänkirjoitettuna.

Hyvin pian projektin alussa kävi selväksi, että käynnistämäni verkosto ei ollut liiketoimintaverkosto vaan yhteistyöverkosto (Hirvonen 2021, 16; Sorsa 2022b). Näin tulkitsin myös tekemäni aloituskyselyn vastaukset. Tähän suuntaan toki viitoitti myös oma johtamisorientaationi. Suunta vain vahvistui, mitä enemmän verkostotyön ja verkostojen johtamisen teoriaa tätä opinnäytetyön tuotosta varten kahlasin läpi. Ajatus verkoston pyörittämisen liiketoiminnallisesta hyödyistä (koordinoijalle) ei ehkä ollut ihan utopiaa, mutta ei myöskään aivan realismia lyhyellä aikavälillä. Pidempään jatkuva verkostotoiminta toki voisi laajenemisen ja sitä kautta syntyvien kontaktien, yhteisten kehittämisen, tapahtumien ja projektien kautta tuottaa sellaista keskinäistä

tunnettuutta ja luottamusta, joka voisi olla pohjana yhteisille kaupallisillekin vuorovaikutukselle ja jopa -yhteistoiminnalle.

Jo ensimmäisistä tapaamisista ja kyselystä lähtien kävi selväksi, että osallistujat olivat tulleet mukaan nimenomaan yhteistyö- ja kehittämisverkostoon. Tuota toki itse linjasin jo verkoston markkinointiviestinnässäkin. Yhteiskehittäminen, joka myös alkukyselyn mukaan oli osallistujien motiiveissa, on hyvin linjassa Keski-Suomen Liikunta ry:n liikunnallisen elämäntavan edistämisen eetoksen ja Keski-Suomi liikkuu 2030 liikkumisagendan edistämisen kanssa; lisätä yhdessä maakunnallista osaamista, jakaa hyviksi havaittuja toimintamalleja ja nostaa esiin havaittuja ongelmia, jotta niitä saataisiin ratkaistuksi.

Tämän verkoston käynnistymisprojektin ajanjakson aikana (tammikuu- lokakuu) tapasimme yhteensä viisi kertaa. Saimme yhteisiä kokemuksia live- tapaamisista ja etätapaamisista. Verkostotoiminnan raamit, osallistujien mahdollisuudet osallistua, löytyivät melko helposti heti alkukyselyn ja ensimmäisen tapaamisen yhteydessä. Tämä tapaamisten tahti, jossa tavataan 1-3 krt keväällä ja syksyllä sopii näille verkoston jäsenille ja näihin verkoston alkuvaiheen tavoitteisiin. Tosin loppukyselyssä jokainen vastaaja koki, että heillä on liian vähän aikaa osallistua verkoston työskentelyyn. Jokainen osallistuja oli jo lähtötilanteessa valmis tuomaan verkostoon oman osaamisensa, kokemuksensa ja kehittämisintonsa. Käytännössä ehdittiin edetä verkoston elinkaari-prosessissa vasta ensimmäiseen vaiheeseen; aktiivivaiheeseen (2. yhtenäisyyden saavuttanut verkosto 3. institutionalisoitunut verkosto 4. uudelleenarviointivaihe) (Sorsa 2023b). Alkuvaiheelle tyypillisesti lähdettiin liikkeelle käynnistäjäorganisaatiovetoisesti. Ehdimme aloittaa toisiimme ja taustaorganisaatioihin tutustumista, hahmotella verkoston tavoitetta, testata tapaamisten aikataulutusta ja toteutusmalleja. Pääsimme myös kirkastamaan verkoston visiota. Loppukyselyn perusteella nämä edellä mainitut asiat jäivät kuitenkin vielä auttamatta kesken. Kuten myös verkoston toimintaan sitoutuminen. Kokonaisuudessaan toimintaan sitoutumisen eteen pyrin itse tekemään töitä panostamalla tapahtumien suunnitteluun ja sisältöihin ja fasilitointiin. Siinä koen hyvin onnistuneenikin. Osallistujat arvioivat tapaamisten vastanneen melko hyvin heidän tarpeitaan ja olivat tyytyväisiä tapaamisten antiin ja vuorovaikutukseen, dialogiin. Matkan varrella houkuteltiin mukaan myös uusia työyhteisöjä, mutta ehkä nyt ydinryhmän jo tutustuttua toisiinsa, olisi ollut siihen enemmän otollinen aika. Verkoston laajentuessa tästä ydinryhmästä olisi voinut muotoutua verkostolle johtotiimi, joka olisi voinut ottaa vastuuta verkoston eteenpäin kehittämisestä yhteisvastuullisemmin.

Heti alusta asti haasteena oli verkoston rajaaminen vain liikkumiseen versus (työ)hyvinvointi laajasti. Toisaalta nykykyöpäivän työelämässä tai elämässä yleensäkin on vaikea lähteä erottelemaan liikuntaa erikseen hyvinvoinnista. Niin vahvasti ”holistinen” käsitys, jossa kaikkien ihmisen elämän fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toiminnan katsotaan olevan yhtä ja vielä vuorovaikutuksessa koko ajan ympäristön kanssa. Tämän projektikokemuksen perusteella näkemykseni on, että maakuntatason toiminnassa on perusteltua edistää laajasti työhyvinvointia. Liikunta voi olla siinä yksi painotus, mutta muitakaan työhyvinvoinnin osa-alueita ei voi, eikä pidä rajata ulos.

Käynnistysprosessissa olisi loppukyselyn perusteella pitänyt panostaa enemmän osallistuvien henkilöiden ja heidän edustamiensa tahoihin tutustumiseen, tavoitteiden tarkempaan määrittämiseen ja työhyvinvoinnin edistämisen ongelmien ratkaisemiseen yhdessä. Toisaalta verkostossa oli onnistuttu käymään hyvää dialogia, joka nimenomaan mahdollistaa toisiin tutustumisen, luottamuksellisen ilmapiirin rakentumisen ja sitä kautta yhteisten tavoitteiden asettamisen ja yhteiskehittämisen. Nämä kaikki sitten tuottavat sitoutumista. Tällaista toimintatapaa vaan pitäisi pystyä jatkamaan pidemmällä aikajaksolla. Toisin päin ajateltuna loppukyselyssäkin esille tuotu ajanpuute, joka olettavasti koskee myös muitakin osallistujien työtehtäviä, nimenomaan kuntasektorilla, johti tapaamisista poissaoloihin. Tämä taas puolestaan näkyy alhaisena kokemuksena osallistujien sitoutumisesta. Osallistujien poissaolot pienessä ryhmässä, vaikuttavat myös tavoitteiden asetantaan ja konkretisointiin, niihin sitoutumiseen sekä vastuun ja roolien ottamiseen verkostossa. Työnantajaorganisaatioiden tulisikin satsata verkostoon osallistujien resursseihin osallistua valittuihin verkostoihin. Varsinkin jos ja kun verkosto tukee organisaation ja työyhteisöjen tavoitteita ja strategiaa.

Tässä projektissa ei päästy vielä vaiheeseen, jossa verkostossa potentiaalisesti syntyvää tietoa ja ratkaisuja voitaisiin lähteä jakamaan verkoston ulkopuolelle. Hyöty osallistuvien henkilöiden omille organisaatioillekin näin alkuvaiheessa olevasta verkostosta on todennäköisesti ollut melko pieni. Lähinnä kyse on osallistuvien henkilöiden oman ajattelun ja ymmärryksen kehittymisestä ja sen siirtymisestä jollain tasolla omaan työhön ja toimintaan. Pidempään toiminut ja vakiintuneen rakenteen ja yhtenäisyyden saavuttanut verkosto voisi hyvin ottaa isompaa maakunnallista roolia ja toimia konkreettisten tapahtumien tai seminaarien järjestäjänä, edistään näin esimerkiksi paikallista osaamisen lisääntymistä, yhteistyötä ja palveluliiketoimintaa. Verkostotyön asemaa ja -toimintakulttuuria maakunnassa peilaten, uuden verkoston käynnistämistä olisi todennäköisesti pitänyt pohjustaa huomattavasti paremmin ja käyttää siihen

huomattavasti enemmän aikaa jotta, saisi vahvat alueelliset toimijat ja niiden omat verkostot tällaisen työyhteisöjen hyvinvointiverkoston taakse. Olisiko sellaisen sitoutumisen tason saavuttaminen ylipäätään tässä ajassa ja asenneilmapiirissä mahdollista? Hiukan epäilen, ainakaan ilman selkeää, tuntuvaan, pitkäkestoista resurssia, joka mahdollistaisi pitkän, arvopohjaisen, sitoutumista ja yhteistoimintaa tukevan prosessin. Ehkä Maakuntaliitto voisi tulevaisuudessa olla se resurssin tarjoaja ja kokoava voima, jopa auktoriteetti, yhdessä yrittäjäjärjestöjen kanssa. Nyt näyttää, että ainakaan löyhä sidos Keski-Suomi liikkuu 2030 agendan eetoksen takana ei ollut riittävä saamaan laajaa sitoutumista aikaiseksi.

Tämän prosessin aikana minulle ja mukana olleille henkilöille syntyi taustateoriatiedon lisäksi myös kokemusperäistä tietoa verkoston käynnistämisestä, käynnistysprojektin johtamisesta ja toisaalta työyhteisöjen tarpeista ja tavoitteita. Huomattavaa on, että osallistujakunta painottui vahvasti kuntiin. Miksi näin, johtuu varmasti osittain siitä, että Keski-Suomen liikunta ry:n toiminta painottuu vahvasti kuntayhteistyöhön ja näin viestintä tavoitti selkeämmin jo olemassa olevat kontaktit. Ja herää myös kysymys ovatko ”kaupallisemmat toimijat” edes valmiita käyttämään aikaansa yhteiskehittämiseen ja laajemmin sanottuna; yhteiseen hyvään? Verkoston jäsenten painottuessa kuntasektorin toimijoihin, ei liiketoiminnalliset (bisnes) tavoitteet painotuneet. Vaan nimenomaan henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen tukeminen. Uskoakseni tästä samasta syystä ei verkostossa ollut nähtävissä myöskään kilpailuasetelmaa. Kilpailuasetelma voisi jopa olla riski luottamuksen syntymiselle ja sitä kautta yhteisvastuulliselle ja vastavuoroiselle toiminnalle (Nieminen 2022, 38, 41, 28).

Jos mukaan saataisiin enemmän kaupallisia yrityksiä ja niiden työyhteisöjä, laajenisi tietysti työelämän näkemys ja ymmärrys toimintaympäristöistä sekä myös organisaatioiden johtamisesta ja käytettävistä resursseista sekä resurssoinnin perusteista. Kaupallisempien yritysten tullessa mukaan, saattaisi yleisen henkilöstön hyvinvointikeskustelun mausteeksi tulla enemmän tuottavuuden ja nimenomaan liiketoiminnan strateginen tukeminen, jossa henkilöstön liikkuminen ja laajemmin hyvinvointi nähdään enemmän työkaluna tuottavuudelle. Laajempaa (maakunnallista) vaikuttavuutta verkostotoiminnalle ei saavuteta ilman, että kaikki työelämätoimijat kokevat toimintaympäristön ja toimintakulttuurin kehittämisen tärkeäksi ja osallistuvat ”talkoisiin”. Itse näkisin tässä arvopohjan muutoksen tarpeen erityisesti yritysmaailmaa leimaavasta itsekeskeisyydestä ja oman edun tavoittelusta, edes pari askelta kohti yhteisöllisyyttä ja yhteisvastuullisuutta.

Lukiessani Maria Ojakosken ja Terttu Pakarisen (2014, 12) Tartu verkkoon -julkaisua, törmäsin lauseeseen: ”Yksittäisen verkoston kehittämisen näkökulmasta on keskeistä ymmärtää sen asema laajemmassa verkostoympäristössä”. Aloin siltä istumalta pohtia, mikä on meidän verkoston asema Keski-Suomessa? Kuka koordinoi vai koordinoiko kukaan maakuntatasolla työyhteisöjen verkostoja? Elinkeinokehittämisen tai bisneksen näkökulmasta sanoisin ehkä, mutta työhyvinvoinnin saralla ei. Työterveyslaitoksen julkaisussa suosituksia työelämän kehittämisen alueellisten verkostojen rakenteista todetaan että: ”verkostokokonaisuuden kehittämisessä keskeinen rooli on maakunnalla - yhteistyössä valtion ja kuntien kanssa” (Lerssi-Uskelin, Törhönen & Järvensivu 2017, 8). Näin soisi olevan, mutta oma kokemus yli vuosikymmenen ajalta ei tue tätä. Työelämän kentällä Keski-Suomessa ei ole saavutettu yhtenäisyyttä työhyvinvoinnin kehittämisessä muutamista valtakunnallisestikin resursoituista yrityksistä, kuten TyöhyverkostoX (Työterveyslaitoksen hanke 2016-2020) ja Työelämä 2020 (Aluehallintoviraston hanke 2013-2019) huolimatta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, Työterveyslaitos 2016.)

Valitettavasti tämän käsittelyssä olevan työyhteisöliikunnan verkoston toiminnan jatko ei enää ole minun käsissäni, sillä minun työsuhteeni Keski-Suomen Liikunta ry:llä päättyy ja samalla KesLi luopuu tämän verkoston pyörittämisestä. Alkuperäinen suunnitelma oli jatkaa edelleen uuden vuoden puolella verkostotoimintaa ja sen kehittämistä. Verkostossa mukana olleen Liikkeellä työkyvyn puolesta – hankkeen (Jamk) projektipäällikön kanssa yhdessä jo suunnittelimekin seuraavana vuonna kokoontumisten yhdistämistä ja näin hankkeen kohdetyöyhteisöjen liittämistä meidän verkostoon, jo ennen heidän oman hankkeensa päättymistä. Verkoston jatko jää nyt siis avoimeksi. Onko esimerkiksi Jamk hankkeensa jälkeen valmis, tai vaikkapa yhdessä yrittäjäyhdistyksen ja kauppakamarin kanssa, ottamaan roolia maakunnallisen työhyvinvoinnin kehittämisen verkostosta? Ehkä Maakuntaliitto voisi, Työterveyslaitoksen ohjeen mukaan, osoittaa koordinoivastuuta ja maakuntastrategian suunnassa ehkä jopa tukea resurssein tällaista toimintaa. Keskeisinä kärkinä maakuntastrategiassa, kun on kestävä kasvun (elinkeinotoiminta) ja hyvän voinnin (hyvinvointi ja yhteenkuuluvuus) teemat. (Keski-Suomen Liitto 2021, Lerssi-Uskelin ym. 2017, 8.)

### **Mitä opin?**

Verkostojohtaminen vaatii erilaisia kompetenssejä eri vaiheissa. Sorsa (2023a) viittaa Lehtoon, Pitkäseen ja Autioniemeen (2019, 267), jotka korostavat ihmisten johtamisen taitoja ja erityisesti kykyä inspiroida ja motivoida ihmisiä, verkostojohtamisen ydinkompetensseina. Eri vaiheissa johtaminen vaatii erilaista osaamista. Kaikessa verkostotoiminnassa on alkuvaiheessa

tiukempi koordinointi tarpeen ja johtajan on toimittava visionäärinä ja motivaattorina. Tasapainoilu jäsentymättömien toiveiden ja tavoitteiden kanssa haastaa suunnan löytymisessä. Verkostoveturin, -johtajan on tunnistettava oma agendansa ja on oltava alustava suunnitelma, joista on kuitenkin pystyttävä joustamaan. Johtajalla, kuten muillakin osallistujilla, on oltava vuorovaikutus- ja verkostoitumistaitoja. (Sorsa 2023b.) Tämä ehkä korostuu nimenomaan yhteistyöverkostossa, verrattaessa vaikka suoraviivaisempaan liiketoimintaverkostoon tai jopa tuotantotyyppiseen verkostoon, joissa tavoite on selvästi konkreettisempi, tuottaa palvelu tai tuote, joka lisää kaupallista tuottoa.

Seuraavassa verkoston kehitysvaiheessa korostuu yhteisöllisyyden rakentajan rooli, jolloin keskeistä on kyky kommunikoida avoimesti, sitouttaa muita ja kirkastaa yhteistä päämäärää. Myöhemmissä vaiheissa on pystyttävä edistämään strategista toimintaa, eli selventää ja aina uudelleen korostaa yhteisiä tavoitteita, mahdollistaa avointa vuorovaikutusta sekä muistaa myös tukea ja kannustaa verkostonsa jäseniä. Verkoston uudelleen muotoutumisen tai lopettamisen vaiheessa roolina on olla välittäjä. Diplomaattisuus ja toisaalta jämäkkyys ovat tarpeen, jotta voi tarvittaessa uudelleen vahvistaa luottamusta ja syventää jälleen yhteistyötä verkostotoimijoiden kesken. Tai reilusti ohjata tahot myös lopettamis päätöksen äärelle. (Sorsa 2023b.)

Omaa onnistumista kompetenssien osalta on hyvin vaikea arvioida. Osasinko ohjata keskusteluita oikeisiin asioihin? Olinko tarpeeksi jämäkkä tavoitteen asetannan yhteydessä, kuuntelinko kuitenkin tarpeeksi osallistuvia tahoja. Johdatteliko suunnittelemani prosessi osallistujat pohtimaan oman työyhteisön tilannetta, mahdollisuuksia ja valintoja ja omaa toimijuuttaan oman työyhteisön keskeisenä vaikuttajana ja toimijana? Ja lopulta onnistuinko ehkä tärkeimmässä: verkostotoiminnan ja osallisuuden tärkeimpien tekijöiden rakentamisessa; lisätä toisten tunteista, sitoutumista ja luottamusta. Toki ajanjakso näitä kaikkia ajatellen oli lyhyt, mutta saatiinko tähän perustaan rakennuspalikoita? Loppukyselyn vastausten perusteella moniin noista kysymyksistä vastaus on, että osittain onnistuin osittain en. Ja oppimisen polullahan tässäkin projektissa olinkin. Oma kokemus prosessin kulusta oli, että itse erilaisten tapahtumien suunnittelu- järjestäminen ja tapahtumien vetäminen (fasilitointi) oli suhteellisen helppoa, eikä vaatinut kohtuuttomia ponnistuksia. Onhan se jo pidempään ollut osa omaa arkista työtäni. Lähinnä lisähuolta kasasi opinnäyteyöhön liittyvä tarve dokumentoida prosessia. Toisaalta dokumentointi ja opinnäytetyöhön liittyvä pohdinta auttoivat hahmottamaan, missä vaiheessa ollaan menossa ja minkälaisia teemoja pitäisi seuraavissa tapaamisissa käsitellä. Isossa kuvassa kyselyt

ja muu vastaava ”mittaaminen” antavat mahdollisuuksia verkoston toimijoille arvioida ja reflektoida toimintaa ja auttaa näin myös toiminnan tavoitteellisuuden ja laadun ylläpitämisessä (Ojakoski & Pakarinen 2014, 50-52). Loppukysely konkretisoi hyvin, että toiminnan systemaattinen arviointi tarjoaa mahdollisuuden toteuman tarkasteluun ja antaa pohjaa ja konkreettisia kohteita kehittämiseksi eteenpäin. Tämän projektin myötä valmiudet verkostotyöskentelyyn, sen kehittämiseen ja johtamiseen lisääntyivät itselläni varmasti.

## LÄHTEET

- Aejmelaeus, Riitta & Matinheikki, Juri & Pitkänen, Laura 2023. Niukat resurssit ja kasvava palvelutarve – vähemmällä enemmän, mutta enemmän mitä? Kolumni Valtiovarainministeriön verkkosivu. Viitattu 7.1.2024. <https://vm.fi/-/niukat-resurssit-ja-kasvava-palvelutarve-vahemmalla-enemman.-mutta-enemman-mita->
- Ahtola, Hanna 2022. Palvelumuotoiluprosessi ja sen vaiheet. Blogiteksti. Arter Oy Viitattu 10.1.2024. <https://www.arter.fi/palvelumuotoiluprosessi-ja-sen-vaiheet/>
- Alhonen, Marika & Iloranta, Riina 2021. Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja arkeen. PDF julkaisu. SUN – 3AMK Sparraa Uuteen Nousuun” -hanke (2020-2021). Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Laurea amk ja Metropolia amk. Helsinki. Viitattu 10.9.2024. <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/palvelumuotoilun-menetelmia-ja-tyokaluja-arkeen>
- Aura, Ossi & Laakkonen, Reetta & Malvela, Miia & Tuunanen, Katariina 2022. Henkilöstöliikunnan barometri 2021. PDF -julkaisu. Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2022. Viitattu 3.9.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-790-566-4>
- Brass, Daniel & Galaskiewicz, Joseph & Greve, Henrich & Tsai, Wenpin 2004. Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. Academy of Management journal, 47(6), 795-817. Viitattu.17.8. 2018. <https://www.jstor.org/stable/20159624>
- De Fresnes, Tulikukka & Stenroos, Maria & Särkkä Nanna 2024. Näin hallitus on leikannut ja leikkaa vielä lisää – katso tästä puhutuimmat kohteet. Yle verkkouutinen 4.9.2024. Viitattu 21.9.2024: <https://yle.fi/a/74-20109011>
- Ervasti, Jenni & Kausto, Johanna & Leino-Arjas, Päivi & Turunen, Jarno & Varje, Pekka & Väänänen, Ari 2022. Työkyvyn tuen vaikuttavuus - Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022. Uutinen työterveyslaitoksen verkkosivuilla 26.01.2022. Viitattu 3.9.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/uutinen/tutkimuskatsaus-tyokyvyn-tukemisessa-parhaaseen-tulokseen-paastaan-yhdistamalla-eri-toimenpiteita#:~:text=Erilaisilla%20ty%C3%B6kyvyn>
- Forma, Pauli & Kaartinen, Risto & Pekka, Toni 2013. Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohton rooli kunta-alalla. Kevan julkaisuja Helsinki 1/2013. PDF verkkojulkaisu. Viitattu 3.9.2024. [https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus\\_strateginen\\_tyohyvinvointijohtaminen.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_strateginen_tyohyvinvointijohtaminen.pdf)
- Frilander, Jenni 2022. Jättiraportti: Peruuttamaton muutos maapallon järjestelmissä on jo käynnissä – "vaarallista ja laaja-alaista sekasortoa luonnossa", IPCC sanoo. Yle verkkoartikkeli 28.2.2022. Viitattu 21.9.2024: <https://yle.fi/a/3-12336074>
- Hakala, Niina 2022. Verkostojen toiminta: verkostotoiminnan kehittäminen sairaalaorganisaatiossa. pro gradu. Johtamisen akateeminen yksikkö, Sosiaali- ja terveyshallintotiede, Vaasan Yliopisto. Viitattu 17.8.2024: [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14347/UniVaasa\\_2022\\_Hakala\\_Niina.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14347/UniVaasa_2022_Hakala_Niina.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Helsingin sanomat 2024. Mielenterveys tarvitsee Pohjois-Karjala-projektin. Pääkirjoitus 21.9.2024. Viitattu 21.9.2024. <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000010708347.html>

- Helsingin yliopisto Mooc –keskus 2024. Johdatus muotoiluajatteluun. Helsingin Yliopiston verkkokurssialusta. Viitattu 10.9.2024. <https://courses.mooc.fi/org/metropolia-innovation-entrepreneurship/courses/palvelumuotoilun-sprint/chapter-1/introduction-to-design-thinking>
- Hirvonen, Miia 2021. Verkostojohtamisen kehittäminen strategisessa liiketoimintaverkostossa. Opinnäytetyö Tradenomi (YAMK) Hankintatoimi, Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.9.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202105077690>
- Humak 2021. Opinnäytetyöopas 2021. PDF julkaisu. Viitattu 20.1.2024: [https://moodle.humak.fi/pluginfile.php/248599/mod\\_resource/content/1/Yamk%20opinn%C3%A4ytety%C3%B6pas%20versio%20Final.pdf](https://moodle.humak.fi/pluginfile.php/248599/mod_resource/content/1/Yamk%20opinn%C3%A4ytety%C3%B6pas%20versio%20Final.pdf)
- Humak 2024. Opinnäytetyöopas 2024. Verkkosivu. Viitattu 20.1.2024. <https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925417>
- Häkli, Tuomas 2024. Kuntien henkilöstöliikunnan barometri 2024. PDF -julkaisu. Jyväskylän ammattikorkeakoulu / Liikkuva aikuinen. Viitattu 21.9.2024. [https://liikkuva-tyoelama.fi/wp-content/uploads/sites/4/2024/09/Kuntien\\_henkilostoliikunnan\\_barometri.pdf](https://liikkuva-tyoelama.fi/wp-content/uploads/sites/4/2024/09/Kuntien_henkilostoliikunnan_barometri.pdf)
- Innanen, Piia 2018. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet. Blogikirjoitus Palvelumuotoilu Palo Oy:n verkkosivuilla. Viitattu 10.9.2024. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>
- Jokinen Outi 2022. Verkostotyön ja -työttömyyden vaikutuksia työllisyyden hoitoon. Blogiteksti LAB -ammattikorkeakoulun LAB Focus -blogissa 21.12.2022. Viitattu 10.9.2024. <https://blogit.lab.fi/labfocus/verkostotyön-ja-työttömyyden-vaikutuksia-työllisyyden-hoitoon/>
- Järvensivu, Timo 2021. Diaesitys Liikunnan aluejärjestöjen verkostojohtamisen koulutuksessa 12.1.2021. Ei julkaistu.
- Järvensivu, Timo 2019a. Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. BoD - Books on Demand. Helsinki.
- Järvensivu, Timo 2019b. Verkostojen johtaminen. Diaesitys Sitra Labin Heräämö -tapahtumassa 11.12.2019. Slideshare. Viitattu 11.8.2024. <https://www.slideshare.net/SitraFund/timo-jrvensivu-verkostojen-johtaminen>
- Kangastie, Helena & Vesterinen Soili 2022. Vahvuusajattelu verkostojohtamisen osaamisen kehittämisessä. Artikkelin Lapin ammattikorkeakoulun Lumen verkkolehdestä 1/2022. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.7.2024. <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/lumenlehti/2022/01/26/vahvuusajattelu-verkostojohtamisen-osaamisen-kehittamisessa/>
- Karreinen, Lari 2022. Valitse sopiva menetelmä: dialogi, palvelumuotoilu tai kansalaisraati. Blogi Osana Oy:n verkkosivuilla. Viitattu 10.9.2024. <https://osana.fi/dialogi-palvelumuotoilu-tai-kansalaisraati/>
- Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Edita, Helsinki.
- Kauppalehti 2024. Edessä useita yt-kierroksia, Hus ei poikkeus, VM lataa – Ministeriö pettyi rajusti hyvinvointialueiden säästötoimiin. Verkkouutinen 20.8.2024. Viitattu 21.9.2024. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/edessa-useita-yt-kierroksia-hus-ei-poikkeus-vm-lataa->

ministerio-pettyi-rajusti-hyvinvointialueiden-saastotoimiin/1e858272-cb00-4ca3-a54d-e7ebdb497f81

- Keast Robyn & Mandell, Myrna & Brown Kerry & Woolcock Geoffrey 2004. Network Structures: Working Differently And Changing Expectations. *Public Administration Review*, vol. 64, no. 3, pp. 363–371. Viitattu 19.8.2024. [https://www.researchgate.net/publication/227604314\\_Network\\_Structures\\_Working\\_Differently\\_and\\_Changing\\_Expectations](https://www.researchgate.net/publication/227604314_Network_Structures_Working_Differently_and_Changing_Expectations)
- Keski-Suomen Liikunta ry 2023. Keski-Suomi liikkuu 2030. Verkkosivu: Keski-Suomi liikkuu 2030 agenda. Viitattu 24.8.2024. <https://www.kesli.fi/ksliikkuu/>
- Keski-Suomen Liitto 2021. Keski-Suomen strategia 2025-2050. Esitys verkkosivuilla. Viitattu 31.8.2024. <https://strategia.keskisuomi.fi/>
- Koivula, Antti & Ranki, Sinimaaria & Helaskoski, Eva 2023. Käynnissä on suurin työelämän muutos vuosikymmeniin. Työterveyslaitoksen mediatiedote 13.1.2023. Viitattu 17.8.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kaynnissa-on-suurin-tyoelaman-muutos-vuosikymmeniin>
- Kokkinen, Lauri 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. ISBN: 978-952-261-942-6 (nid.) 978-952-261-943-3 (pdf). Työterveyslaitos, Helsinki 2020. Viitattu 21.9.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Koskinen, Ava & Satama, Jonna & Piirainen, Niina 2022. Blogiteksti. Proakatemia essee-pankki. Viitattu 10.1.2024. <https://essee pankki.proakatemia.fi/palvelumuotoilun-ydin-on-asiakas/>
- Kugapi, Outi & Merilahti, Outi & Ordborg, Kirsi & Rautio, Jenna & Stenius, Sara & Viirtelä, Laura & Volanen, Veronika & Väyrynen, Outi 2021. Blogikirjoitus. Erityisvoimia. Viitattu 10.1.2024. <https://erityisvoimia.fi/tuen-saanti/kun-huoli-lapsesta-heraa-palvelumuotoilu-prosessin-ovalluksia-neurokirjon-hairioiden-lasten-ja-perheiden-tarpeista/>
- Kunta ja hyvinvointityönantajat ry 2017. Verkkosivu. Viitattu 3.9.2024. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>
- Kuntaliitto 2024. Kuntaliiton Talousbarometri: Kuntien talousnäkymät heikkenevät - investoinnit lisääntyvät yhä. Kuntaliiton tiedote 2.2.2024. Viitattu 21.9.2024. <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2024/kuntaliiton-talousbarometri-kuntien-talousnakymat-heikkenevat-investoinnit>
- Lehto, Kirsi & Pitkänen, Lotta & Autioniemi Jari 2019. Verkostojohtajan roolit ja kompetenssit kolmannen sektorin johtajien näkökulmasta. *Hallinnon Tutkimus*, 38(4), Article 4. Viitattu 8.7.2024. <https://doi.org/10.37450/ht.98050>
- Leppänen, Anni 2022. Strategy is Delivery. What I Learned About Designing Digital Services Last Year. *UX Magazine* –verkkojulkaisu. Viitattu 10.1.2024. <https://uxmag.com/articles/strategy-is-delivery-what-i-learned-about-designing-digital-services-last-year>
- Lerssi-Uskelin, Jaana & Törhönen, Tuula & Järvensivu, Timo 2017. Suosituksia työelämän kehittämisen alueellisten verkostojen rakenteista. Työterveyslaitos. Erweko, Vantaa. Viitattu 23.8.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-737-8>
- Lipasti, Ilkka 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa, s. 68-77. WSOYpro, Helsinki.

- Lyly-Yrjänäinen, Maija 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:13. Viitattu 18.8.2024. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM\\_2023\\_13.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf)
- McCulloh, Ian & Armstrong, Helen & Johnson, Anthony 2013. Social Network Analysis with Applications. John Wiley & Sons, Incorporated. Viitattu 28.8.2024. <https://ebookcentral-proquest-com.ruka.humak.edu:2443/lib/humak-ebooks/detail.action?docID=1211931>
- Meijän Polku 2024. Luontotyöpäivä. Verkkosivu. Viitattu 21.1.2024. <https://www.meijan-polku.fi/luontotyopaiva/>
- Nieminen, Anna 2022. Yritysverkoston kehittäminen. Pienyrittäjien kokemuksia verkostoitumisesta. Opinnäytetyö (YAMK) Tekniikan ala, Verkostojohtamisen koulutusohjelma., Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.8.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202204135084>
- Niiranen, Vuokko 2017. Moniammatillisen verkoston johtaminen. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johana & Hujala, Anneli, Sosiaali- Ja Terveysjohtaminen 2017. 3., uudistettu painos, Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ojakoski, Maria & Pakarinen, Terttu 2014. Tartu verkkoon. e-julkaisu. Suomen Kunta-liitto. ISBN 978-952-293-249-5. Viitattu 20.7.2024. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tartu-verkkoon.pdf>
- Palvelumuotoilemassa 2019. Tuplatimantti. Anonyymi Blogitekst Blogger alustalla. Viitattu 10.9.2024. <https://palvelumuotoilemassa.blogspot.com/2019/10/tuplatimantti.html>
- Pekonen, Aino-Kaisa 2020. Työkyky ja työelämän laatu on nostettava työllisyyspolitiikan keskiöön. Kolumni Valtioneuvoston nettisivuilla. Viitattu 7.1.2024. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/tyokyky-ja-tyoelaman-laatu-on-nostettava-tyollisyyspolitiikan-keskioon>
- Poussa, Liisa & Lähdemäki-Pekkinen, Jenna & Ikäheimo, Hannu-Pekka & Dufva, Mikko 2021. Tulevaisuustaaajuus Käsikirja työpajan vetäjälle - Työpajamenetelmä toisenlaisten tulevaisuuksien rakentamiseen. Sitran selvityksiä 173. Punamusta Oy. Helsinki. Viitattu 21.1.2024. <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuustaaajuus-kasikirja-tyopajan-vetajalle/>
- Provan, Keith & Fish, Amy & Sydow Joerg 2007. Interorganizational Networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. Journal of management, 33(3), 479–516. Viitattu 18.8.2024. [https://www.researchgate.net/publication/254801923\\_Interorganizational\\_Networks\\_at\\_the\\_Network\\_Level\\_A\\_Review\\_of\\_the\\_Empirical\\_Literature\\_on\\_Whole\\_Networks](https://www.researchgate.net/publication/254801923_Interorganizational_Networks_at_the_Network_Level_A_Review_of_the_Empirical_Literature_on_Whole_Networks)
- Puustinen, Alisa 2017. Voiko verkostoa johtaa? tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan yhteenkietoutuneesta luonteesta. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Grano Oy Jyväskylä, 2017. Viitattu 19.8.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2524-4>
- Räsänen, Eeva 2021. Human resource strategy – work well-being as a strategic choice. Opinnäytetyö Oulun Ammattikorkeakoulu Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Viitattu 3.9.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021060113088>

- Saarinen, Saara & Suihkonen, Tuire 2020. Palvelumuotoilun perusteet. Verkkokoulutus E-Oppiva - valtionhallinnon yhteinen oppimisympäristö. Sivustojen ylläpitäjä HAUS kehittämisskeskus Oy. Helsinki. Viitattu 22.1.2024. <https://www.eoppiva.fi/koulutukset/palvelumuotoilun-perusteet/>
- Sibbie, Pauliina 2022. Miten onnistunutta verkostohanketta johdetaan? Tapaustutkimus TEKO -hankkeen verkostojohtamisesta. Pro gradu -tutkielma, Sosiaalityön tutkinto-ohjelma. Tampereen yliopisto. Viitattu 5.9.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201911015558>
- Sitra 2024. Tulevaisuustaaajuus. Verkkosivu työpajamenetelmästä. Viitattu 21.1.2024. <https://www.sitra.fi/hankkeet/tulevaisuustaaajuus/>
- Sorsa, Ville-Pekka 2023a. Mikä tekee verkostojen johtamisesta erityistä? Verkostojohtamisen käsikirja: kohti vaikuttavaa yhteistyötä sosiaali- ja terveysalalla. Innokylän toimintamalli. Viitattu 9.7.2024. <https://innokyla.fi/fi/toimintamalli/verkostojohtamisen-kasikirja-kohti-vaikuttavaa-yhteistyota-sosiaali-ja-terveysalalla>
- Sorsa, Ville-Pekka 2023b. Verkostojen johtaminen muuttuu verkoston elinkaareissa. Teoksessa Verkostojohtamisen käsikirja: kohti vaikuttavaa yhteistyötä sosiaali- ja terveysalalla. Innokylän toimintamalli. Viitattu 9.7.2024. <https://innokyla.fi/fi/toimintamalli/verkostojohtamisen-kasikirja-kohti-vaikuttavaa-yhteistyota-sosiaali-ja-terveysalalla>
- Sorsa, Ville-Pekka 2022a. Verkostojen vaikuttavuuden arviointi. Teoksessa Verkostojohtamisen käsikirja: kohti vaikuttavaa yhteistyötä sosiaali- ja terveysalalla. Innokylän toimintamalli. Viitattu 9.7.2024. <https://innokyla.fi/fi/toimintamalli/verkostojohtamisen-kasikirja-kohti-vaikuttavaa-yhteistyota-sosiaali-ja-terveysalalla>
- Sorsa, Ville-Pekka 2022b. Millainen verkosto sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen? Verkostojohtamisen käsikirja: kohti vaikuttavaa yhteistyötä sosiaali- ja terveysalalla. Innokylän toimintamalli. Viitattu 9.7.2024. <https://innokyla.fi/fi/toimintamalli/verkostojohtamisen-kasikirja-kohti-vaikuttavaa-yhteistyota-sosiaali-ja-terveysalalla>
- Suomen Olympiakomitea 2019. Henkilöstöliikuntabarometri 2019. Olympiakomitean julkaisusarja 10/2019. Viitattu 18.1.2024. [https://www.olympiakomitea.fi/uploads/dlm\\_uploads/2019/10/311b2af7-henkilostoliikuntabarometri-2019.pdf](https://www.olympiakomitea.fi/uploads/dlm_uploads/2019/10/311b2af7-henkilostoliikuntabarometri-2019.pdf)
- Suomen Olympiakomitea 2017. Henkilöstöliikuntabarometri 2017. Olympiakomitean julkaisusarja 9/2017. Viitattu 18.1.2024. <https://storage.googleapis.com/valo-production/2017/09/henkilostoliikuntabarometri-2017-.pdf>
- The British Design Council 2024a. History of the Double Diamond. Verkkosivu. Viitattu 10.9.2024. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/history-of-the-double-diamond/>
- The British Design Council 2024b. The Double Diamond. Verkkosivu. Viitattu 10.9.2024. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>
- Tilastokeskus 2022 Tilasto-oppaat, Kotimaisen tilastotiedon opas. Verkkosivu. Venäjän hyökkäys Ukrainaan – tilastotietoa vaikutuksista. Viitattu 21.9.2024. <https://guides.stat.fi/kotimaisentilastotiedonopas/venajan-hyokkays-ukrainaan>

- Tilastokeskus 2020. Tuottavuustutkimukset; Koronavuonna 2020 työn tuottavuus kasvoi. Tilasto: Tuottavuustutkimukset, verkkojulkaisu. ISSN=2343-4317. 2020. Helsinki: Tilastokeskus. viitattu: 3.9.2024. Saantitapa: [https://www.stat.fi/til/ttut/2020/ttut\\_2020\\_2022-03-15\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/ttut/2020/ttut_2020_2022-03-15_tie_001_fi.html)
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Työelämä 2020 -hanke, Kansallisen yhteistyöhankkeen (2013- 2016) jatkokausi (2016 - 2019). Verkkosivu Viitattu 1.9.2024. <https://tem.fi/hanke?tunnus=TEM009:00/2017>
- Työterveyslaitos 2024a. Työkyky. Verkkosivu. Viitattu 4.9.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyo-ohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>
- Työterveyslaitos 2024b. Työhyvinvointi ja elintavat. Verkkosivu. Viitattu 21.9.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyo-ohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/elintavat-ja-tyo-ohyvinvointi>
- Työterveyslaitos 2020a. Hyvinvointia työstä 2030 -raportti: Suomalaisen työelämän asenteiden ja toimintatapojen muuttuminen välttämättömät ihmisten työkyvyn ylläpitämiseksi. Tiedote TTL:n verkkosivuilla 30.11.2020. Viitattu 21.9.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/hyvinvointia-tyosta-2030-raportti-suomalaisen-tyoelaman-asenteiden-ja-toimintatapojen-muuttuminen>
- Työterveyslaitos 2020b. Hyvinvointia työstä 2030 –Suomalaisen työelämän uusi suunta skenaarioraportti. Verkkosivu ja PDF -julkaisu. Viitattu 21.9.2024. <https://hyvatyo.ttl.fi/muutosvoimat>
- Työterveyslaitos 2016. TyhyverkostoX hankkeen esittely ja yhteisen työskentelyn koosteet, mikkeli 1.4.2016. Diaesitys Slideshare. Viitattu 1.9.2024. <https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/142016-tyhyverkostox-hankkeen-esittely-ja-yhteisen-tyoskentelyn-koosteet-mikkeli#7>
- Työsuojeluhallinto 2024. Työsuojeluhallinnon verkkosivut. Viitattu 6.9.2024. <https://tyosuojelu.fi/tyoolot>
- UKK -instituutti 2024a. Liikunta ja mielenterveys. Verkkosivu. Viitattu 20.1.2024. <https://ukkinstituutti.fi/liike-laakkeena/liikunta-ja-mielen-hyvinvointi/>
- UKK -instituutti 2024b. Liikkumisen vaikutukset. Verkkosivu. Viitattu 20.1.2024. <https://ukkinstituutti.fi/liikkuminen/liikkumisen-vaikutukset/>
- UKK -instituutti 2024c. Säännöllinen liikunta voi suojata työkyvyttömyydeltä. Verkkosivu. Viitattu 20.1.2024. <https://ukkinstituutti.fi/liike-laakkeena/liikunta-ja-tyokyky/>
- Vaisto, Lauri & Sarpo, Joni 2023. Suomalaisen työelämän tila -tutkimus 2022. PDF Julkaisu Great Place to work nettisivuilla. Viitattu 7.1.2024. Duunitori & Great Place to Work, Helsinki. <https://greatplacetowork.fi/wp-content/uploads/2022/11/GPTW-Suomalaisen-tyoelaman-tutkimus-2022.pdf>
- Valkokari, Katri & Valjakka, Tiina & Hakanen, Taru & Kupi, Eija & Kaarela, Ilari 2014. Palveluverkoston kehittämisen työkirja. VTT, Kuopio. Viitattu 6.9.2024. [https://publications.vtt.fi/julkaisut/muut/2014/VTT\\_Palveluverkoston\\_kehittamisen\\_tyokirja.pdf](https://publications.vtt.fi/julkaisut/muut/2014/VTT_Palveluverkoston_kehittamisen_tyokirja.pdf)
- Valtioneuvosto 2019. Verkostojohtamisen opas. ISBN: 978-952-287-710-9. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019/12, Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto. Helsinki 2019.

- Valtioneuvoston kanslia 2019. Verkostojohtamisen opas tarjoaa käytännön neuvoja verkostotyöhön ryhtyvälle. Verkko uutinen 15.5.2019. Viitattu 21.9.2024. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/verkostojohtamisen-opas-tarjoaa-kaytannon-neuvoja-verkostotyohon-ryhtyvalle>
- Valo ry 2015. Henkilöstöliikuntabarometri 2015. Valon julkaisusarja 10/2015. Viitattu 6.9.2024. <https://storage.googleapis.com/valo-production/2016/12/henkilostoliikuntabarometri2015.pdf>
- Vastamäki, Jaana & Kupiainen Mari 2023. Tavoitteena hyvä työkyky ja terve mieli työpaikoilla. Kolumni Valtioneuvoston nettisivulla. Viitattu 7.1.2024. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/tavoitteena-hyva-tyokyky-ja-terve-mieli-tyopaikoilla>
- Vehkalahti, Kimmo 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. PDF -julkaisu. Helsingin yliopisto. Viitattu 21.1.2024. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>
- Weber, Edward P. & Khademian, Anne M. 2008. Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public administration review*, 68(2), 334–349. Viitattu 17.8.2024. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00866.x>
- World Health Organization 2018. Global action plan on physical activity 2018–2030: more active people for a healthier world. Verkkosivu ja PDF -julkaisu. Viitattu 6.9.2024. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241514187>

## LIITTEET

LIITE 1: Keski-Suomen työyhteisöliikunnan verkoston aloituskysely

### Keski-Suomi Liikkuu 2030 työyhteisöliikunnan verkoston aloituskysely

21.2.2024 Jyväskylä

Hei!

Tämä kysely liittyy Keski-Suomi Liikkuu 2030 työyhteisöliikunnan verkoston käynnistämiseen. Verkoston käynnistäjätahona toimii Keski-Suomen Liikunta ry (KesLi). Kysely lähetetään vain verkostoon ilmoittautumisen yhteydessä ilmoitetulle työyhteisön yhteyshenkilölle.

Toivoisin, että työyhteisöstä tulee yksi vastaus. Jos teitä on tulossa mukaan verkostoon useampi henkilö, niin voitte valmistella vastuksen yhdessä. Voitte myös pohtia vastaukset laajemmassa ryhmässä, jos teillä esimerkiksi on työyhteisön hyvinvointiin- ja liikkumisen liittyen joku ryhmä, kuten esim. tyhy- tai työsuojeluryhmä. **Palautus keskiviikko 6.3.2024 mennessä.**

#### Tässä kyselyssä kerätään tietoa

- 1) Yleistä taustatietoa osallistuvien organisaatioista (toimiala, henkilöstön määrä jne.)
- 2) Työhyvinvointitoiminnasta työyhteisössä (Mikä taho tai kuka vastaa, miten työhyvinvoinnin asioita suunnitellaan ja päätetään, karkeaa resurssointia jne.).
- 3) Ajatuksia ja toiveita käynnistettävästä verkostotoiminnasta, sen raameista ja toimintamalista.

*Opiskelen Humanistisessa ammattikorkeakoulussa (HUMAK) Yhteisöpedagogi Yamk-tutkintoa. Tämä kysely liittyy verkoston käynnistysprosessiin, josta minulla on aikomus tehdä opintoihini vaadittava opinnäytetyö. Opinnäytetyöni on tavoite valmistua ensi syksynä marraskuussa 2024. Opinnäytetyöhön liittyen joudun dokumentoimaan tapaamisiamme eri muodoissa. Tarkoitukseni on, että kuitenkin en opinnäytetyössäni tuo esille henkilöitä tai työyhteisöjä nimeltä, jotka ovat mukana prosessissa.*

Kertyvä materiaalia, kuten tämän kyselyn vastauksia, säilytän tietosuoja ja henkilötietolakien mukaisesti Keski-Suomen Liikunnan suojaetuilla sähköisillä alustoilla. Jo ilmoittautumisesta

kertyi meille henkilötietoja, joita käsittelemme henkilötietorekisterinä. *Mitään prosessissa syntyvää materiaalia emme (KesLi) välitä muille tahoille.*

Syntyvää materiaalia, joka liittyy opinnäyteyöhöni olen velvoitettu säilyttämään vähintään 1 vuoden ajan siitä kun opinnäytetyöhöni on hyväksytty. (Oletettavasti 31.12.2025 asti)

Vastaamalla kyselyyn hyväksytte tietojen tallentamisen Keski-Suomen Liikunta ry:n verkkoserverille ja kyselyn tietojen käytön verkoston toiminnan suunnittelussa, sekä Jyrki Saarelan opinnäytetyön materiaalina.

Keski-Suomen Liikunta ry:n tietosuojaseloste löytyy nettisivuilta osoitteesta:

<https://www.kesli.fi/kesli/tietosuojaseloste/>

Lisätietoja voit kysyä:

Jyrki Saarela

Keski-Suomen Liikunta ry, aikuisliikunnan kehittäjä

[jyrki.saarela@kesli.fi](mailto:jyrki.saarela@kesli.fi), p. xxx xxx xxxx

Kiitos, kun vastaat!

## KYSYMYKSET

1. Työyhteisönne toimiala? (Voit kertoa laajemminkin, jos työnantajataholla on useita eri toimialoja osastoja tms.)

2. Työyhteisön kokoluokka? (työsuhteessa olevat hlöt) Huomaa alasetoalikko!

1-2 hlö     2-10 hlö     11-30 hlö     31-50 hlö     51-100 hlö     101-200 hlö

201- 500 hlö     501-1000 hlö     yli 1001 hlö     muu (+ avoin tekstilaatikko)

3. Kuka tai ketkä kaikki tekevät päätökset työyhteisönne hyvinvointi ja työyhteisöliikunnanresursseista? Siis taloudellisesta tuesta, resursseista, tilojen käytöstä, välineistä, ajankäytöstä jne.

Ylin johto

Henkilöstöhallinto

Tyky-ryhmä / Työhyvinvointiryhmä tms.

Päätoiminen liikuntayhdyshenkilö

Jokainen Liikuntaa harrastava itse henkilökohtaisesti

Muu (avoin tekstilaatikko)

4. Tähän voit tarkentaa edellisen kysymyksen vastausta hyvinvoinnin ja liikkumisen edistämisestä päättävistä tahoista.

5. Arvio parhaasi mukaan minkä suuruinen TyöyhteisöLIKKUMISEN edistämisen budjetti on työyhteisössäsi? (Euroa per henkilö/vuosi, sisältäen myös työyhteisötapahtumat, tiimipäivät yms. henkilökohtaisen tuen lisäksi) Huomaa alasetoalikko!

0 €       1-50 €       51-100 €       101-150 €       151-200 €       201-250 €

251- 300 €  301-350 €  350- 400 €  401-800 €  801-1200 €  muu (+ avoin tekstilaatikko)

6. Minkälainen rooli HYVINVOINNIN edistämisellä on työyhteisössäsi? Miten se näkyy? (Voit kuvata asiaa omin sanoin)

7. Minkälainen rooli LIKKUMISEN edistämisellä on työyhteisönne hyvinvoinnin edistämisessä? (Voit kuvata asiaa omin sanoin)

8. Mitä käytännön toimia työyhteisön LIKKUMISEN EDISTÄMISEKSI työyhteisössäsi on käytössä?

9. Mille Työyhteisöliikunnan suositusten tasolle (1-3) luokittelet työyhteisösi NYT kuuluvan?

Taso 1: Liikunta kuuluu henkilöstöetuihin = \*

Taso 2: Liikunta kuuluu työpäivään = \*\*

Taso 3: Liikunta kuuluu strategiaan = \*\*\*



Lisätietoa Luokituksesta; Työyhteisöliikunnan Barometri 2021 sivut 11-12-:

[https://liikkuvatyoelama.fi/wp-content/uploads/sites/4/2022/05/Henkilostoliikunnan\\_barometri\\_2021.pdf](https://liikkuvatyoelama.fi/wp-content/uploads/sites/4/2022/05/Henkilostoliikunnan_barometri_2021.pdf)

10. Onko työyhteisöliikkumisen edistäminen sinun arviosi mukaan TÄLLÄ HETKELLÄ työyhteisösi strateginen valinta?

Kyllä       Ei

11. Onko työyhteisössänne/yrityksessänne valittu yleisesti toimintaa ohjaavat arvot? Mitkä ne ovat? (Ellei, niin vastaa "Ei ole". Jos on, kerro lyhyesti esim. luettelona, mitkä ne ovat.)

12. Mihin edellä mainitsemistasi arvoista Hyvinvoinnin ja liikkumisen edistämisen pohjaa? (Ellei teillä ole määritettyjä arvoja voit kuvata asiaa omin sanoin mihin ajatteluun tavoitteet pohjaavat)

13. Onko työyhteisössänne asetettu kirjalliset tavoitteet TYÖHYINVOINNIN edistämiseksi?

Kyllä       Ei

14. Mikä on työyhteisön HYVINVOINNIN edistämisen tavoite työyhteisössänne?

15. Onko työyhteisössänne asetettu kirjalliset tavoitteet TyöyhteisöLIIKUNNAN edistämiseksi?

16. Mikä on työyhteisön LIIKKUMISEN edistämisen tavoite työyhteisössänne?

17. Miten seuraatte TYÖYHTEISÖLIIKUNNAN edistämisen toimenpiteiden vaikutusta työyhteisössänne? Onko käytössä jopa jotain mittareita?

18. TÄSTÄ ETEENPÄIN TÄSSÄ KYSELYSSÄ KYSYMME TOIVEITANNE JA AJATUKISANNE KESKI-SUOMI LIIKKUU 2030 TYÖYHTEISÖLIIKUNNAN VERKOSTON TOIMINTAMALLISTA, TAVOITTEISTA JA TYÖYHTEISÖNNE TARPEISTA SIIHEN LIITTYEN! Heti vapaa sana, jos jotain tulee heti mieleen.

19. Tapaamiset?

- Vain Lähi-tapaamisina (live)
- Vain etänä (Teams tai vastaava etäkokous sovellus)
- Hybridi (yhtä aikaa sekä lähi, että etä)
- Vaihdellen lähi ja etä, mutta vain jompi kumpi
- Muu (+ vapaa tekstilaatikko)

20. Kuinka usein tapaamisia? (voit vastata useamman vaihtoehdon)

- 1 krt kevät + 1 krt syksy
- 2 krt kevät + 2 krt syksy
- 3 krt kevät + 3 krt syksy
- 4 krt kevät + 4 krt syksy
- Muu (vapaa tekstilaatikko)

21. Mieli pide tapaamisten yhdistämisestä asiantuntijaluento, webinaariin tai vastaavaan. Jonka yhteydessä/jälkeen sitten käsitellään teemaa myös verkoston osallistujien kesken? (voi olla myös lähi tai etä)

22. Lähi - tapaamisten paikat? Jyväskylässä vai voiko olla muuallakin Keski-Suomessa?

23. Minkälaisia tahoja toivotte verkostossa tapaavanne? (Vain työyhteisön tyhy-vastuullisia ja käytännön toteuttajia työyhteisöistä vai voisiko olla myös muissa rooleissa toimivia; kuten opiskelijoita, palveluntuottajia, järjestötoimijoita, viranhaltijoita.)

24. Kommentteja ja lisää ajatuksia edellisiin kohtiin 19 ja 23 liittyen?

25. Kirjoita vielä tähän viimeiseen laatikkoon mitä sinä tuot mukana tähän verkostoon?

Onnistunut verkostotoiminta pohjaa yhteiseen tavoitteeseen, sitoutumiseen, luottamukseen, jaettuun asiantuntijuuteen, yhteiseen oppimiseen ja ennen kaikkea laadukkaaseen kohtaamiseen.

Kiitos kun vastasit pitkään kyselyyni!

T: Jyrki Saarela

LIITE 2: Keski-Suomen työyhteisöliikunnan yhteistyöverkoston käynnistysprojektin loppukysely. Verkostotyön arviointikysely. Kuvakaappaukset Forms työkalun yhteenvedosta: kysymykset ja niihin liittyvät vastausten jakaumien palkkidiagrammit.

Syyskuu 2024, Jyrki Saarela Keski-Suomen Liikunta ry  
jyrki.saarela@kesli.fi , p. xxx xxx xxxx

Kysely on viety Forms lomakkeeksi suoraan Mia Hirvosen (2021) opinnäytetyössä käyttämästä kyselystä. Hän on kyselyä luodessaan hyödyntänyt Timo Järvensivun 2019 kirjassa (2019) esitettyjä arviointikysymyksiä.

Hirvonen, Miia 2021. Verkostojohtamisen kehittäminen strategisessa liiketoimintaverkostossa. Opinnäytetyö Tradenomi YAMK Hankintatoimi, Metropolia Ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202105077690>

Järvensivu Timo, 2019. Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä. Book on Demand GmbH.

Vaihtoehtokysymysten vastausvaihtoehtojen asteikko

1 = liian vähän

2 = jonkin verran

3 = melko paljon

4 = paljon

5 = liikaa

0 = en osaa sanoa

\* = ei ole relevanttia

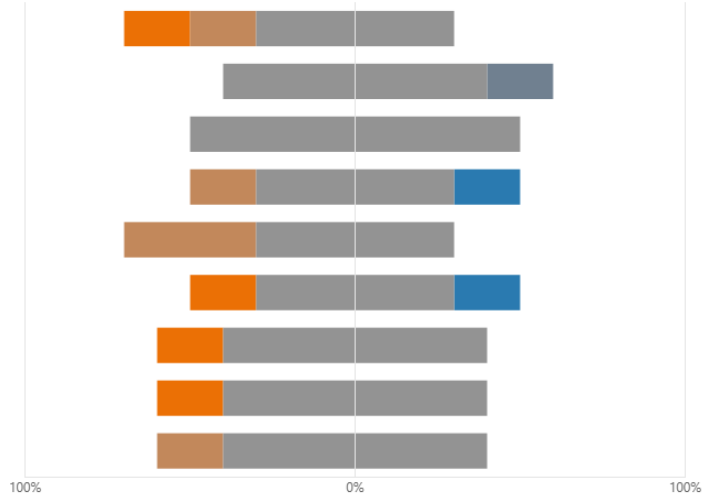
## 1. Vaihtoehtokysymykset 1-9

1 = liian vähän 2 = jonkin verran 3 = melko paljon 4 = paljon 5 = liikaa 0 = en osaa sanoa \* = ei ole relevanttia

[Lisätietoja](#)

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 0 ■ \*

1. Pääsevätkö jäsenet riittävän vapaasti käsiksi verkostoa koskevaan tai verkoston luomaan yhteiseen tietoon? (jotkut kaupalliset tiedot ovat toki...
2. Kuinka helppo verkostoon oli liittyä?
3. Kuinka helposti verkoston tavoitteiden ja toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon pääsee/pääsi osallistumaan?
4. Vallitseeko verkostossa vahva keskinäisen luottamuksen ilmapiiri?
5. Luottavatko jäsenet toistensa hyväntahtoisuuteen, osaamiseen ja kykyihin?
6. Toimitaanko verkostossa johdonmukaisesti niin, että yhteistyöhön rakentuu turvallinen ilmapiiri?
7. Pyritäänkö verkostossa rakentamaan luottamusta yhdessä ja tietoisesti?
8. Kokevatko jäsenet verkoston asiat omiksi asiokseen?
9. Pyritäänkö verkostossa tukemaan omaehtoisuutta sekä jäsenten osaamiseen ja kykyihin ja merkitykselliseen kytkeytymiseen perustuvaa...



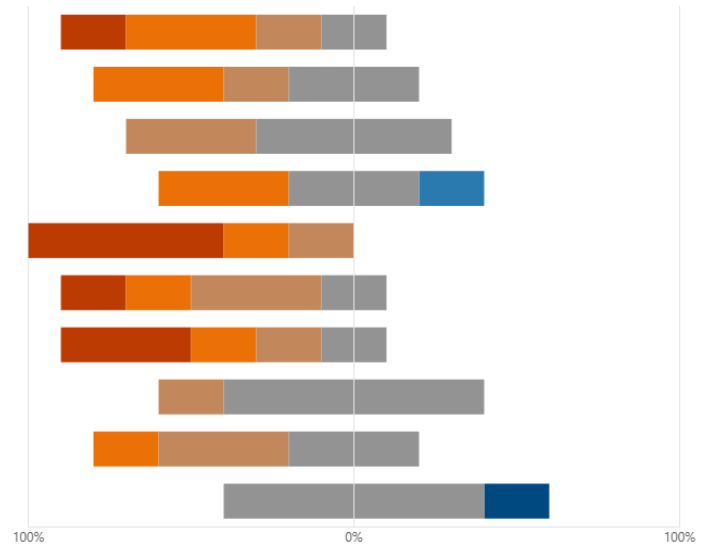
## 2. Vaihtoehtokysymykset 10-19

1 = liian vähän 2 = jonkin verran 3 = melko paljon 4 = paljon 5 = liikaa 0 = en osaa sanoa \* = ei ole relevanttia

[Lisätietoja](#)

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 0 ■ \*

10. Kuinka hyvin jäsenet tuntevat toistensa toiminnan, osaamisen, resurssit, tarpeet ja toiveet?
11. Onko verkostolla yhteiset tavoitteet?
12. Kokevatko jäsenet, että verkostosta myös saa, eikä sille vain anneta?
13. Perustuuko verkoston kehittyminen yhteiseen vastuunottoon?
14. Onko jäsenillä riittävästi aikaa osallistua verkoston toimintaan?
15. Onko verkostolla riittävästi pysyviä ja vahvoja jäseniä, jotka pitävät toimintaa yllä?
16. Onko verkostolla riittävästi muita pysyvyyttä lujittavia tekijöitä kuten sopimuksia tai kirjattuja toimintamalleja, joiden varassa verkoston...
17. Onko verkostossa helppoa löytää, jakaa ja saada tietoa verkoston toimintaan liittyvistä oleellisista asioista?
18. Onko verkostolla riittävät tietolustat (tietotekniset välineet, muut tietolustat kuten säännölliset forumit) tiedon välittämiseen ja käsittelyyn...
19. Käydäänkö verkostossa hyvää dialogia, jonka tunnuspiirre on pysähtyminen kuuntelemaan, huomaamaan ja puhumaan...



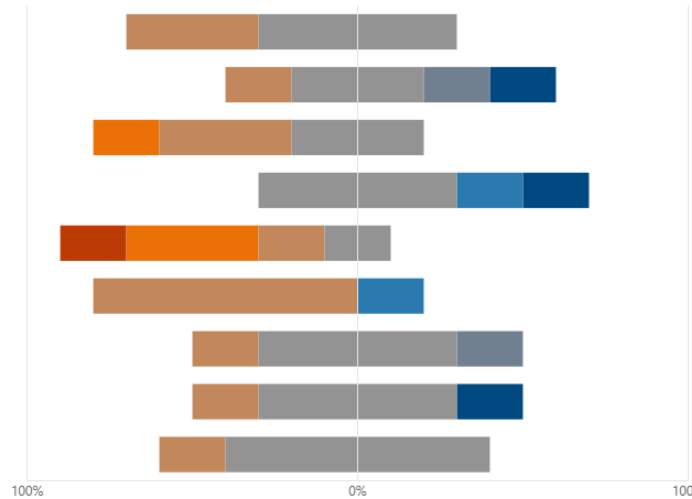
## 3. Vaihtoehtokysymykset 20-28

1 = liian vähän 2 = jonkin verran 3 = melko paljon 4 = paljon 5 = liikaa 0 = en osaa sanoa \* = ei ole relevanttia

Lisätietoja

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 0 ■ \*

20. Tietävätkö jäsenet, milloin ja mitä verkostossa tapahtuu ja miten verkoston toimintaan ja voi osallistua?
21. Kun verkoston jäsenet kohtaavat, ovatko nämä kohtaamiset yleensä onnistuneita?
22. Tietävätkö jäsenet, minkälaisia roolia, toimintaa ja vastuunottoa heiltä odotetaan?
23. Onko verkoston vallankäyttö riittävän läpinäkyvää?
24. Kehitetäänkö verkostoa riittävästi yhdessä?
25. Seurataanko tavoitteiden saavuttamista aktiivisesti?
26. Opi taanko verkostossa yhdessä?
27. Onko verkostossa tahtoa ja kykyä kyseenalaistaa valittuja tavoitteita ja toimintatapoja?
28. Tuottaako verkosto hyötyä asiakkailleen?



## 4. Mitä hyötyä verkostosta on jäsenilleen? (Sinulle, Työyhteisölle, muille mukana oleville?)

## 4 Vastaukset

ID ↑	Nimi	Vastaukset
1	anonymous	On ollut hyvä pysähtyä yhdessä pohtimaan näitä asioita ja saada vinkkejä, syvyyttä ajatteluun muilta
2	anonymous	Uudet ideat kehitystyöhön, uuden oppiminen, vertaistuki, työyhteisön kehittyminen
3	anonymous	Hyvien käytäntöjen jakaminen, uusien ideoiden saaminen ja kollegoiden tapaaminen, verkostoituminen.
4	anonymous	Saa lisätietoa ja uusia ideoita, kuulee muiden kokemuksia, vertaistuki omalle työlle.

5. Mitkä asiat itsellesi ovat tärkeimpiä syitä kuulua/liittyä tämän tyyppiseen osaajaverkostoon?

4 Vastaukset

ID ↑	Nimi	Vastaukset
1	anonymous	Opiksi ottaminen
2	anonymous	Uudet ideat kehitystyöhön, uuden oppiminen, tiedon jakaminen, vertaistuki
3	anonymous	Hyvien käytäntöjen jakaminen, uusien ideoiden saaminen ja kollegoiden tapaaminen, verkostoituminen.
4	anonymous	Osaamisen lisääminen, oman organisaation toiminnan kehittäminen.

6. Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä kehittämisen kohdetta verkoston toiminnassa?

4 Vastaukset

ID ↑	Nimi	Vastaukset
1	anonymous	Ehkä isoimpana se, että olisihan tämä saanut jatkoa, koska pääsimme hyvään vauhtiin. Ja se, että tämä olisi houkuttanut mukaan vielä lisää osallistujia
2	anonymous	verkostoon pitäisi saada enemmän osallistujia, osallistujien tulisi sitoutua osallistumaan tapaamisiin, vapaa keskustelu tuo mukanaan paljon ideoita, mutta voisi olla myös hyvä, että etsittäisiin/ideoitaisiin konkreettisia ratkaisuja valittuun tiettyyn asiaan/ongelmaan/kehityskohteeseen.
3	anonymous	Tavoitteiden asettaminen verkostotyölle, verkoston kasvattaminen, jokin yhteinen alusta (esim. Teams-ryhmä) helppoon yhteydenpitoon.
4	anonymous	Osallistujien sitouttaminen.