

Moona Ketola, Sara-Sofia Kinnunen

# Työhyvinvoinnin kehittäminen lastensuojelulaitoksessa toiminnallisten menetelmien avulla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi

Sosiaaliala

Opinnäytetyö

7.4.2015

Tekijät Otsikko	Moona Ketola, Sara-Sofia Kinnunen Työhyvinvoinnin kehittäminen lastensuojelulaitoksessa toiminnallisten menetelmien avulla
Sivumäärä Aika	45 sivua 7.4.2015
Tutkinto	Sosionomi AMK
Koulutusohjelma	Sosiaaliala
Suuntautumisvaihtoehto	Sosionomi (AMK)
Ohjaajat	Lehtori Aini Torkkeli Lehtori Arto Salonen
<p>Toteutimme toiminnallisen opinnäytetyön yhteistyössä eteläsuomalaisen lastensuojeluyksikön kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työhyvinvointia toiminnallisin menetelmin ja osallistaa työyhteisön jäsenet mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Opinnäytetyösämme perehdyimme työhyvinvointiin ja sen osatekijöihin.</p> <p>Opinnäytetyössämme käsittelemme hyvinvointia ja työhyvinvointia yleensä. Teoreettisena viitekehystenä käytimme Marja-Liisa Mankan kokonaisvaltaista työhyvinvointimallia. Kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin mukaan työhyvinvointi koostuu viidestä osatekijästä: yksilöstä, työyhteisöstä, työn hallinnasta, organisaatiosta ja johtamisesta ja niiden välisestä vuorovaikutuksesta.</p> <p>Opinnäytetyön toiminnallinen osuus sisälsi kolme toiminnallista kertaa. Sovelsimme toiminnallisissa tapaamisissa ennakoitdialogi- ja tuplatiimi- menetelmiä. Ennakointialogia käytimme määrittämään työyhteisön nykytilaa ja Tuplatiimi -menetelmän avulla työryhmä loi konkreettisia tavoitteita omaan työskentelyyn ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tavoitteena oli luoda osallisuuden ja kuulluksi tulemisen kokemus työntekijöille.</p> <p>Tuloksena olivat työryhmän luomat yhdeksän askelta työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Askeleet ovat työryhmän itse ideoimia konkreettisia keinoja ja näkemyksiä siitä, miten parantaa hyvinvointia työssä. Palautteen perusteella työryhmä koki kehittämistyön hyödylliseksi. Palautteen perusteella myös toiminnallisten kertojen välitön tavoite saavutettiin: osallisuuden ja kuulluksi tulemisen kokemus. Soveltamamme toiminnalliset menetelmät tukivat toisiaan ja muodostivat toimivan kokonaisuuden, jota voisi sellaisenaan soveltaa työhyvinvoinnin kehittämiseksi työyhteisöissä.</p>	
Avainsanat	Osallisuus, työhyvinvointi, työyhteisö, kehittäminen

Authors Title Number of Pages Date	Moona Ketola, Sara-Sofia Kinnunen Developing work well-being by functional methods at children's home 45 pages 7 April 2015
Degree	Bachelor of Social Services
Degree Programme	Social Services
Specialisation option	Social Services
Instructors	Aini Torkkeli, Senior Lecturer Arto Salonen, Senior Lecturer
<p>Our thesis was practice-based and was accomplished in co-operation with a children's home in Southern Finland. The purpose of our thesis was to improve well-being at work and include employees to develop their work well-being by implementing functional methods. The aim of this thesis was also to give the employees an opportunity to influence their work.</p> <p>In our thesis we explored the factors that affect work well being. Theoretical framework that we used in our thesis was Marja-Liisa Manka's holistic model. According to Manka's model, work well-being consists of employee himself, organization, leadership, workplace and work management.</p> <p>The employees participated in three appointments consisting of discussions, which were guided with functional methods. The methods we applied were anticipation dialogue to gather information about the current state of the workplace and the Double Team (Tuplatiimi) -method to set the goals for the development of work well being. By functional methods of our choice, we aimed to increase the experience of inclusion and being heard.</p> <p>The outcome of our thesis was a nine-step strategy produced by the employees as a team, to improve work well-being. The feedback we were given revealed that the employees had found the process useful. The employees experienced that their voice had been heard and they felt included in the process. As a conclusion, we experienced that the functional methods that we applied functioned well together and these could be used generally when developing or studying well-being at a workplace. The process was successful and rewarding to both parties.</p>	
Keywords	work well-being, inclusion, workplace

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimintaympäristö	2
2.1	Lastensuojelulaitokset	2
2.2	Toteutuskohte	2
3	Hyvinvointi	3
3.1	Työhyvinvointi	5
3.2	Kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli	8
3.2.1	Yksilö	9
3.2.2	Työn hallinta	11
3.2.3	Työyhteisö	12
3.2.4	Johtaminen	14
3.2.5	Organisaatio	16
4	Työhyvinvoinnin kehittäminen	18
5	Menetelmälliset ratkaisut	20
5.1	Tulevaisuuden muistelu	20
5.2	Tuplatiimi- menetelmä	23
6	Prosessikuvaus	25
6.1	Työyhteisön nykytilan kartoittaminen	26
6.2	Tavoitteiden luominen	29
6.3	Seuranta ja palaute	34
7	Arviointi	35
8	Pohdinta	38
	Lähteet	43

## 1 Johdanto

Viimeisten vuosien aikana lastenkotitoiminta on ollut muutoksessa. Vuonna 2013 lastenkotitoiminta koki muutoksen: laitospaikkoja vähennettiin ja pääpaino siirtyi ennaltaehkäisevään työhön. Muutoksen myötä laitoshoitoon sijoitetaan yhä vakavammin oireilevat lapset ja nuoret, jotka tarvitsevat vahvaa kuntouttavaa ympärivuorokautista hoitoa ja huolenpitoa. Vaativahoitoisen asiakasryhmän myötä on tarpeellista tarkastella tilannetta työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen näkökulmasta.

Työhyvinvointi koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittamisestä, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. (Manka 2011: 33-35.) Kun työhyvinvoinnilla tavoitellaan tehokkuutta ja parempaa työn laatua, olennaista on, että työntekijöiden osaamista ja toimintatapoja kehitetään muuttuvan ympäristön tarpeiden mukaan. Työmotivaatio ja työhyvinvointi heikenevät, jos työstä katoaa mielekkäisyys. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto.) Muutostilanteissa oikeudenmukaisen johtamisen rooli on ensiarvoisen tärkeä, sillä työntekijän kokemat vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet ovat suorassa yhteydessä koettuun hyvinvointiin työssä.

Opinnäytetyössämme perehdymme työhyvinvoinnin osatekijöihin ja sovellamme toiminnallisia menetelmiä työhyvinvoinnin kehittämiseksi eteläsuomalaisessa lastensuojeluyksikössä. Toteutimme kolme toiminnallista kertaa, jolloin työntekijöillä oli mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa toiminnan ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tavoitteena oli osallistaa työntekijät työhyvinvoinnin tarkasteluun, kehittämiseen ja toimivien käytänteiden ideoimiseen, käytäntöön saattamiseen sekä niiden ylläpitämiseen. Toiminnalliset osuudet toteutimme soveltamalla osallisuutta ja dialogisuutta korostavia menetelmiä, ennakointidialogia sekä Tuplatiimiä.

## 2 Toimintaympäristö

### 2.1 Lastensuojelulaitokset

Lastensuojelulaitoksia, joissa voidaan järjestää lapsen sijaishuoltoa, ovat lastenkodit, koulukodit sekä muut näihin rinnastettavat lastensuojelulaitokset. Lastensuojelulaitoksessa on oltava asianmukaiset ja riittävät toimitilat ja toimintavälineet. Laitoksessa voi olla joko yksi tai useampi yksikkö ja ne voivat toimia erillisinä toisistaan. (Lastensuojelun ympärivuorokautinen hoito ja kasvatus)

Laitoshoidon tarjoaa hoitoa lapsille, joille avohuollon ja perhesijoituksen palvelut eivät ole riittäviä. Lapset oireilevat voimakkaasti, eivätkä syystä taikka toisesta ole asettuneet hoitoon. He tarvitsevat ympärivuorokautisen hoidon ja mahdollisuuden rajoitustoimenpiteiden käyttöön. Hoito-osastolla tulee olla käytössä yhteinen hoitotieteellinen ja lasta arvostava kulttuuri. Hoidossa tulee ylläpitää selkeää arkea ja normaalia vuorokausirytmää. Koko työskentelyn kulmakivi on omaohjaajatyö, jossa pyritään luomaan tiivis luottamuksellinen suhde lapsen ja aikuisen välille, mikä tarjoaa mahdollisuuden lapsen psyykkiseen ja sosiaaliseen eheytymiseen. (Palvelukuvaus Vaativa laitossijoitus.) Lapsen hoito perustuu asiakassuunnitelman pohjalta tehtävään hoito- ja kasvatussuunnitelmaan, jonka laatimiseen osallistuu osaston työryhmä, sosiaalityöntekijä, lapsi, lapsen vanhemmat tai muu huoltaja sekä muut yhteistyötahot. Hoito on suunnitelmallista ja sitä arvioidaan jatkuvasti. (Lastensuojelun ympärivuorokautinen hoito ja kasvatus.)

### 2.2 Toteutuskohde

Opinnäytetyömme toimintaympäristöksi valikoitui eteläsuomalainen lastensuojelulaitos, jossa toteutetaan ympärivuorokautista vaativan laitoshoidon palvelua. Lastensuojelulaitos tarjoaa yksilöllistä hoitoa ja huolenpitoa siellä asuville 12–17-vuotiaille lapsille ja nuorille. Lastensuojelulaitos tarjoaa sijoitetuille lapsille ja nuorille turvallisen kasvuympäristön, jonka tarkoituksena on turvata tasapainoinen kasvu ja kehitys.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän toteutimme laitoksessa rinnakkain toimiviin kahteen osastoon, jotka tekevät tiivistä yhteistyötä arjessa. Kahdella osastolla on yhteensä 12 asiakasta ja 15 työntekijää. Viimeisen vuoden aikana kyseisessä lastensuojeluyksikössä on tapahtunut paljon muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet laajalti sekä työntekijöihin

että yksikön toimintaan. Opinnäytetyössä halusimme kehittää työhyvinvointia yhdessä työryhmien kanssa sekä osallistaa työntekijät työhyvinvoinnin tarkasteluun, kehittämiseen, suunnitteluun ja tavoitteelliseen toimintaan työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Työelämän yhteistyökumppanin taholta opinnäytetyömme koettiin tarpeelliseksi ja hyödylliseksi.

Työryhmä valikoitui opinnäytetyömme kohderyhmäksi, koska toinen opinnäytteen tekijöistä työskentelee yksikössä. Työelämän ja opinnäytetyön tekijän välinen kytkös on huomioitu opinnäytetyöprosessissa ja toiminnallisten kertojen toteutuksessa. Opinnäytetyössämme emme kerro tarkempia tietoja yhteistyökumppanistamme, jotta opinnäytetyöhön osallistuneiden työntekijöiden anonymiteetti säilyy. Opinnäytetyö on toteutettu tiiviissä yhteistyössä työelämäkumppanin kanssa sen toiveisiin ja tarpeisiin mukautuen. Opinnäytetyössämme emme ole keränneet tutkimusaineistoa ja kaikki käyty keskustelut ja kirjatut muistiinpanot ovat luottamuksellisia ja ne ovat jääneet työelämän yhteistyökumppanin käyttöön.

### **3 Hyvinvointi**

Puhekielessä hyvinvointi usein liitetään terveyteen ja vaurauteen. Hyvinvointi on tavoiteltu asia, mutta sitä ei ole helppo määritellä. Hyvinvoinnin käsite määrittyy usein eri tavoin eri asiayhteyksissä ja on riippuvainen siitä, mistä näkökulmasta ja millä indikaattoreilla tai mittareilla sitä tarkastellaan. Hyvinvointia voidaan tarkastella sen monien eri osatekijöiden kautta. Elinolojen ja taloudellisen vaurauden lisäksi siihen liittyvät läheisesti sosiaaliset suhteet, oma kokemus hyvinvoinnista sekä omanarvontunto, itsensä toteuttaminen ja onnellisuus. Hyvinvoinnin käsite on usein liitetty elinoloihin, mutta yhä enemmän nykyään se liitetään itselliseen ja riippumattomaan, autonomiseen ihmiskäsitukseen. Hyvinvointi on kokonaisuus, jossa yhdistyvät ihmisen osallisuus, sosiaaliset suhteet sekä psyykkinen hyvinvointi. (Karvonen – Moisio – Vaarama 2009: 280-282.)

Suomalaisten hyvinvointia voidaan tarkastella muun muassa bruttokansantuotteen kautta, sillä taloudellisen kasvun ja kehityksen katsotaan vaikuttavan myönteisesti hyvinvointiin. Lisääntyneet päihde- ja mielenterveysongelmat ovat kuitenkin muuttaneet hyvinvointiajattelun suuntaa ja sitä tutkitaan yhä enemmän yhteiskunnallisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta. Keski- ja alakuukansalaisen tarpeet on tyydytetty materiaalisella tasolla, mutta hyvinvointihaasteita löytyy henkiseltä tasolta sitäkin enemmän. (Hämäläinen 2009:

5-12.) Työttömyyden, työkyvyttömyyden ja toimeentulotuen asiakkuuden katsotaan heikentävän elämänlaatua ja siten koettua hyvinvointia (Karvonen ym. 2009: 280-282).

Sosiaalipedagogisesta viitekehyksestä tarkasteltuna hyvinvointi pitää sisällään paitsi sosiaalisen turvan, lainsäädännön ja sosiaalipoliittiset rakenteet, myös osallisuuden ja kasvamisen yhteiskunnalliseen toimijuuteen. Hyvinvoinnin, osallisuuden ja elämönhallinnan kasvuprosessit aktualisoituvat elämänkaaren eri vaiheissa eri tavoin. (Hämäläinen 2007: 16.) Sosiaalipedagogiikka kiinnittyy vahvasti arjen ja siinä selviytymisen sekä subjektiivuuden ja autonomian käsitteisiin ja näiden kautta pohditaan yhteisössä elämisen ja yhteiskuntaan integroitumisen kysymyksiä. Subjektiivisen hyvinvoinnin tekijöiksi voidaan määritellä elinympäristö, resurssit ja toimintamahdollisuudet, arkielämän koherenssi ja aktiiviteetit, elämän merkityksellisyys ja tarpeiden tyydytys (Hämäläinen 2009: 5-12).

Hyvinvointia voidaan määritellä myös ihmisten tarpeiden kautta, jolloin hyvinvointi on tila, jossa ihminen saa keskeiset tarpeensa tyydytyksi (Allardt 1976: 21). Abraham Maslow'n tarvehierarkia on klassinen motivaatioteoria, joka kuvaa inhimillisiä perustarpeita hierarkkisesti. Ensimmäinen tarvehierarkian taso on fysiologiset tarpeet, joihin kuuluvat ravinnon, hoivan sekä seksuaalisuuden tunteet. Ensimmäisen tason tarpeet ovat ihmisen perustavimpia tarpeita, eli voidaan katsoa, että kun tason tarpeet on tyydytetty tietyllä minimitasolla, ihminen voi siirtyä tavoittelemaan seuraavan tason tarvetyytytystä. Toinen taso kuvaa turvallisuuden tarpeita, kolmas yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeita. Korkeammat tasot puolestaan ovat arvonnannon tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. (Jacobson 2005: 7-10.) Tarvehierarkia voidaan tuoda lähemmäs ihmisen arjen hyvinvointia jaottamalla tarpeet henkiseen ja fyysiseen ympäristöön kuuluviksi, esimerkiksi yksilön elämäntavat ja arvomaailma sekä fyysisen elämän puitteet. Tarvehierarkiaa on hyödynnetty muun muassa markkinoinnin toteuttamisessa ja sen pohjalta on kehitelty erilaisia malleja hyvinvoinnin lisäämiseksi, jolloin ihmisille luodaan keinotekoisia tarpeita (Allardt 1976: 40).

Erik Allardt (1976: 32-50) on jäsentänyt hyvinvoinnin osa-alueet elintason, yhteisyyssuhteisiin sekä itsensä toteuttamisen muotoihin. Englanniksi osa-alueet ovat tulleet tunnetuiksi sanoin *having, loving, being*. Teorian näkökulma on yksilökeskeinen ja lähtökohdiana on yksilöiden tarpeen tyydytys. Elintaso Allardtin (1976) mukaan käsittää yksilön fysiologiset tarpeet, kuten tarvittavan lämmön, ravinnon ja turvallisuuden. Sosiaaliset olosuhteet, kuten yhteiskunnan hyvinvointiarvot, määrittävät sen, kuinka paljon fysiolo-



gisesti määritellyistä tarpeista voidaan loitota. Elintason voidaan katsoa kuuluvan terveys, taloudelliset resurssit, työllisyys ja asunto. On ymmärrettävä elintason ensisijaisuus, sillä alhainen elintaso vaikuttaa yksilön koko käyttäytymiseen. (Allardt 1976: 39-41.) Hyvinvoinnin osa-alueena yhteisyyssuhteet kattavat yksilön sosiaalisiin tarpeisiin liittyvät seikat. Lähtökohtana on se, että yksilöllä on tarve kuulua sosiaaliseen verkostoon ja tuntea toveruutta. Tarvetyytytyksen kannalta on olennaista, että yhteisyyssuhteet ovat symmetrisiä, eli yksilö voi sekä antaa esimerkiksi rakkautta ja huolenpitoa ja vastaanottaa sitä joltakin toiselta. Itsensä toteuttamisen muodot koostuvat yksilön persoonallisuudesta, statuksesta, mielekkästä vapaa-ajantoiminnasta sekä poliittisesta osallistumisesta. (Allardt 1976: 43-47.)

Viestintä- ja teknologiateollisuuden valtavan kehittymisen myötä ihmisten varallisuus ja osaaminen sekä fyysinen terveydentila ovat parantuneet. Ajan käsite on muuttunut, kiire on yhä enemmän läsnä suomalaisessa arjessa. Kiire heikentää hyvinvointia vähentämällä elämän koherenssia ja inhimillisten tarpeiden tyydyttämisen mahdollisuuksia, esimerkiksi sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen kuluvan ajan järjestäminen on yhä haasteellisempää. (Hämäläinen 2009: 5-12.) Hämäläisen (2009) mukaan kiire luo stressiä esimerkiksi työn ja perhe-elämän mielekkään järjestämisen välille. Työn ja kuluttamisen merkitys korostuu jokapäiväisessä elämässä, niitä käytetään yhä enemmän rakentamaan henkilökohtaista identiteettiä ja merkityksellisyyden kokemisen tarve nyky-yhteiskunnassa on korostunut. (Hämäläinen 2009: 5-12.)

### 3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin synonyymeinä usein puhutaan työssä jaksamisesta, viihtymisestä tai työkyvystä. 1990-luvulla työhyvinvoinnin kehittäminen painottui ennen kaikkea työntekijöiden fyysiseen kuntoon eli työkyvyn ylläpitämiseen. Työkyky voidaan määritellä toimintakyvyksi, jonka työtehtävien suorittaminen vaatii. Työkykylähestymistavan taustalla on ollut pyrkimys arvioida työntekijän tarvetta esimerkiksi sosiaalietuuksiin ja työkykyä keskittyen työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen toimintakykyyn ja ominaisuuksiin. (Manka 2011: 61.) Nykyään puhutaan yhä enemmän psyykkisestä hyvinvoinnista ja työn kuormittavuudesta ja sen vaikutuksesta työsuoritukseen ja organisaation toimintakykyyn. Työhyvinvointi käsitteenä kuvaa hyvinvointia työssä ja työpaikalla. Yksinkertaisuudessaan työhyvinvointi voi olla tunne siitä, että töihin on mukava mennä ja että työ koetaan

mielekkääksi. Työhyvinvoinnin tavoitteena on pitää huolta terveydestä ja työkykyisyydestä ylläpitämällä viihtyvyyttä ja turvallisuutta työpaikoilla. Sen voidaan katsoa koostuvan laaja-alaisesti eri osa-alueista. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto n.d.)

Työhyvinvointi näkyy sekä organisaation sisällä sekä työntekijän omassa elämässä. Koska työ on keskeisellä sijalla ihmisen elämässä, se liittyy kiinteästi koettuun hyvinvointiin. Tutkimustulokset osoittavat, että työllä on muitakin merkityksiä kuin toimeentulon takaaminen, mutta työ voi olla myös pahoinvoinnin lähde, mikä näkyy työuupumuksen lisääntyneestä määrästä. (Nakari 2003: 63.) Kyselytutkimuksen (TNS Gallup 2011) mukaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön, työpaikan ilmapiirin parantamista, johtamisen kehittämistä sekä työhyvinvoinnin kehittämisohjelmia pidettiin olennaisina tekijöinä työssä jaksamisen kannalta.

Sosiaali- ja terveysalalla työn henkinen kuormittavuus ja heikko resursointi näkyvät usein heikkona työssä jaksamisena ja motivaatiopulana. Työn kuormittavuus liittyy työn määrään ja laatuun, sisältöön ja yksilön ja työyhteisön ominaisuuksiin. Tunne uupumuksesta syntyy, kun työn vaatimukset ja mahdollisuudet ovat ristiriidassa yksilön edellytysten ja odotusten kanssa, tällöin työstä riippuvainen itsetunto ja arvostuksen tunne laskee. (Manka 2006: 174.) Työhyvinvointia voidaan määritellä myös työn imu –käsitteen kautta. Työn imulla tarkoitetaan työntekijän tunne- ja motivaatiotilaa töissä sekä innostuneisuutta. Työn imussa oleva työntekijä kokee olevansa merkityksellinen työyhteisön jäsen, on omistautunut, ylpeä ja innostunut työstään. (Hakanen 2011: 38-40.)

Hyvinvoiva organisaatio, jolla on selkeät toiminnan suuntaviivat, luo pohjan hyvinvoivalle työyhteisölle. Hyvinvoivalle työyhteisölle merkityksellinen on hyvinvoiva ihminen ja työntekijä. Organisaation menestystä ja hyvinvointia ennakoivat yhteinen visio, joustava rakenne, muutoksen johtamisen taito sekä uudistamista tukeva organisaatiokulttuuri. Kun organisaation suuntaviittona toimivat työyhteisölle selkeät strategia, visio ja arvot, toimii työyhteisö kohti yhteistä tavoitetta organisaation perustehtävän toteuttamiseksi. Ihanteena on, että organisaatio olisi kykenevä uudistumaan ja näin myös kehittämään toimintaansa ja henkilöstön osaamista kasvavien oppimis- ja osaamistarpeiden mukaisesti. Oppiminen edellyttää organisaatiolta joustavuutta, mutta myös kykyä ennakoida ja kohdistaa osaaminen niille alueille, joissa sitä erityisesti tarvitaan esimerkiksi kartoittamalla ydinosaamista. (Manka 2006: 75-78.)

Henkilöstön hyvinvointi on merkittävä menestystekijä nykypäivän organisaatiolle. Organisaation aineeton pääoma kytkeytyy monin tavoin työhyvinvointiin. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan sosiaalista pääomaa, joka ilmenee esimiehen ja työntekijöiden välisissä vuorovaikutussuhteissa, henkistä pääomaa, joka ilmenee työntekijöiden asenteina ja osaamisena sekä rakennepääomaa, joka näyttäytyy organisaation toimintatapoina ja menetelminä. Toimintaympäristön nopea muuttuminen edellyttää organisaatiolta kykyä uudistua ja innovatiivisuutta, sillä henkilöstön määrää ei välttämättä voida kasvattaa, vaan työtä on alettava tehdä uudella tavalla. Uudenlainen osaaminen ja sen kehittäminen on resurssi, joka on työntekijöissä. (Manka 2010: 33-35.)

Hyvinvointiin työssä liittyvät läheisesti myös yksilön työelämävalmiudet. Muuttuneiden ja alati muuttuvien työmuotojen seurauksena työntekijä elää jatkuvassa paineessa. Tietoteknisen kehityksen seurauksena syntyy oletus siitä, että työntekijän pitäisi aina olla tavoitettavissa myös työajan ulkopuolella. Koska niin kutsuttu perinteinen ammatillinen osaaminen ei enää riitä, korostuu metataitojen merkitys työelämässä. Metataidoiksi voidaan mainita elämänhallinta, kumppanuustaidot, ihmisten ja tehtävien johtaminen sekä innovaatioiden ja muutosten hallinta. (Manka 2006: 35-38.) Elämänhallinnan taidot korostuvat työelämässä siitäkkin syystä, sillä työn hallinnan tunteella on selkeä merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Itsetuntemus, kyky hallita omaa ajankäyttöä sekä halu oppia ja kehittyä ovat esimerkiksi itsensä johtamisen kannalta olennaisia taitoja, jotka auttavat työntekijää selviytymään muutostilanteissa.

Vastuu työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä sekä työntekijällä että työnantajalla. Keskeisiä työhyvinvoinnin tukijoita ovat työterveyshuollon lisäksi luottamusmiehet sekä työsuojelutoimihenkilöt. (Työterveyslaitos n.d.) Hyvin järjestetyllä yhteistyöllä työterveyshuollon kanssa sekä töiden järjestelyllä organisaatio voi ennaltaehkäistä varhaista eläköitymistä ja osaamisen menetyksiä.

Fyysinen työhyvinvointi on näkyvä osa työtä, voidaan puhua ergonomiasta ja järjestetyn työympäristön toimivuudesta. Fyysisen hyvinvoinnin aspekti korostuu erityisesti fyysisissä työtehtävissä ja sitä voidaan tarkastella myös turvallisuuden näkökulmasta. Mankan (2011) mukaan työympäristöllä on myös suuri merkitys työhyvinvointiin. Työpaikan fyysisten puitteiden kunnossapito on tärkeää, jotta työskentely olisi mahdollista turvallisissa ja toimivissa puitteissa. (Manka 2011: 85.) Psykkiseen hyvinvointiin työssä vaikuttavat työn mielekkyyden lisäksi työn stressitaso sekä työilmapiiri. (Virolainen 2012: 17-18.)

### 3.2 Kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli

Kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin lähtökohta on voimavarakeskeinen. Mallissa on yhdistelty eri tieteenaloilta saatua tietoa. Sen eri osat perustuvat psykologiseen, organisaatioteoreettiseen, kasvatustieteelliseen, talous- ja terveystieteelliseen sekä johtamisen tutkimukseen. Mallin kautta työhyvinvointia voidaan tarkastella monialaisesti ja kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltaisessa työhyvinvointimallissa tarkastellaan sitä, mitkä asiat vaikuttavat eri osa-alueissa siihen että työpaikasta tulisi mahdollisimman toimiva ja jossa työntekijä voisi hyvin ja kokisi työn iloa. (Manka 2011: 75.) Työn ilo on yksilön ja yhteisön tunne. Tunne syntyy, kun työ koetaan mielekkääksi ja se johtaa tilaan, joka luo positiivisuutta. (Manka 2011: 77.) Kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli (Manka 2011: 76)

Kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät: työntekijä itse, organisaation tila, työyhteisö, oma mahdollisuus vaikuttaa työhön, sekä oppiminen ja johtaminen ja kaikkien näiden osa-alueiden väliset suhteet. Työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä ja siihen vaikuttaa myös työntekijän oma asenne ja tulkinta. Tulkintaan vaikuttaa työntekijän oma psykologinen pääoma, eli oma mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, työyhteisö ja terveys sekä fyysinen kunto. Koska työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä, voi se vaihdella suurestikin vaikka kyseessä olisi sama työyhteisö. Työhyvinvointiin vaikuttaa työelämän tekijöiden lisäksi myös kotiolot ja asiakkaat. (Manka 2011: 76-77.) Seuraavissa luvuissa käsittelemme malliin kuuluvia osa-alueita tarkemmin.

### 3.2.1 Yksilö

Henkilö, joka kokee voivansa hyvin työssään, jaksaa pitää myös itsestään parempaa huolta. Työhyvinvoinnilla on kauaskantoiset vaikutukset organisaation tehokkuuteen, kilpailukykyyn, maineeseen sekä yksilön hyvinvointiin. Työhyvinvointi koetaan yksilöllisesti ja siihen vaikuttavat organisaation ja työyhteisön lisäksi yksilön oma terveydentila ja elämäntavat, kuten perhe-elämä sekä asenteet. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu yhtäläisesti fyysisestä, psyykkisestä, henkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. (Virolainen 2012: 11-12.) Osallisuus, innostuneisuus sekä yhteisöllisyys ovat koetun työhyvinvoinnin kulmakiviä. Jokaisen henkilökohtaiset voimavarat ja persoonallisuuden piirteet määrittävät sen, millaiseksi työolot ja työn voimavarat koetaan. Yksi työhyvinvointia tukeva voimavara on optimismi, mikä heijastaa luottamusta myönteiseen tulevaisuuteen. (Hakanen 2011: 71.)

Elämänhallinnan tunne on ratkaiseva hyvinvoinnin tekijä. Elämänhallinnan tunne on paitsi keino saavuttaa tavoitteet ja arjessa pärjäämisen voimavara, se on myös motivaation tärkeä osa. Mitä enemmän yksilö kokee voivansa vaikuttaa omaan elämäänsä ja työhönsä, sitä paremmin yksilö selviytyy muuttuvassa toimintaympäristössä. Hallinnan tunteen puuttuminen voi johtaa äärimmillään avuttomuuteen ja passiivisuuteen, joihin liittyvät usein masentuneisuus sekä stressaantuneisuus. (Manka 2006: 153-154.)

Elämänhallinta liittyy yksilön kykyyn hallita ja tulkita omia tunteitaan. Ihmisen persoonallisuus, ajattelu- ja tulkintamallit vaikuttavat hallinnan tunteen muodostumiseen. Sisäisen hallinnan tunne muodostuu itsetunnosta, minäkuvasta ja tunteesta, että ihminen voi vaikuttaa elämässään tapahtuviin asioihin. Ulkoinen hallinnan tunne muodostuu puolestaan

ympäristön asettamista vaateista ja ajattelutapaa leimaa kielteisyys. (Manka 2006: 155.) Hallinnan tunteeseen liittyy myös tiedostamattomia tekijöitä, kuten puolustusmekanismeja, joita ihminen käyttää kohdatessaan epämieluisan tilanteen, jolta haluaa suojella minäkuvaansa. Tällaisia puolustusmekanismeja ja toimintaa puolustavia käytäntöjä voidaan löytää työyhteisötasolla.

Elämähallinnan tunne määrittää sen, missä määrin ihminen kokee esimerkiksi onnistumisten johtuneen hänen omasta ponnistelustaan tai ulkoisista tekijöistä johtuviksi tai kuinka ihminen selittää onnistumisiaan tai epäonnistumisiaan. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, millaisena hallinnan tunne ja itsetunto näyttäytyy työelämässä. Mikäli yksilö ei koe osallisuutta tai voivansa vaikuttaa työpaikalla tapahtuviin asioihin, usko itseensä laskee ja motivaatio ja sitoutuminen työhön heikkenevät. (Manka 2006: 160.) Hallinnan tunnetta työssä voidaan lisätä avoimen vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen keinoin. Yksilön oma aktiivisuus elämänsä muutoksissa on olennaista hallinnan tunteen lisäämiseksi ja säilyttämiseksi. Edellä mainitut tekijät myös ennakoivat yksilön kyvykkyyttä hallita ja käsitellä stressiä, sillä hallinnalla yksilö pyrkii muokkaamaan ympäristöään ja olosuhteita itselleen suotuisammaksi. Selviytymiskeinot voivat olla edistäviä, kuten tuen hankkiminen tai ehkäiseviä, kuten esimerkiksi passiivisuus tai itsensä syytely (Manka 2006: 179.)

Nykyään yleisin työkyvyttömyyden syy ovat mielenterveysongelmat. Työuupumus kehittyy, kun työn vaatimukset ja mahdollisuudet ovat ristiriidassa yksilön edellytysten ja odotusten kanssa. Positiivisessa stressissä yksilö usein pystyy antamaan jopa parhaimman panoksensa. Lyhytkestoinen, myönteinen stressi voi siis parantaa työtehoa ja innostuneisuutta. Tyypillisesti työperäinen uupumus kehittyy vaihkaa ja tilanteeseen johtaneet syyt voivat osaltaan johtua työyhteisöstä, liiallisesta työn määrästä tai yksilön kyvystä sietää stressiä ja painetta. Henkilökohtaisessa elämässä ja työelämässä koetut paineet alkavat ilmetä tyytymättömyytenä työhön ja sitä myöten masentuneisuutena ja itsetunnon vähittäisenä katoamisena. (Manka 2006: 173-176.)

Hyvinvointi vaikuttaa myös siihen, minkälaisia tavoitteita ihminen itselleen asettaa ja miten hän arvioi niitä. Koska jokaisen henkilökohtaiset resurssit ovat rajalliset, tulisi ihmisten pystyä luopumaan tavoitteista, joiden saavuttaminen osoittautuu mahdottomaksi. Itseen liittyvät tavoitteet näyttävät ennakoivan hyvinvoinnin ongelmia, kun taas puolestaan konkreettiset kehitystehtäviin, ympäristöön tai sosiaalisiin suhteisiin liittyvät tavoitteet ennakoivat hyvinvointia. Hyvinvoinnin näkökulmasta olisi tärkeää arvioida sitä, millaisia

vaatimuksia itselleen asettaa. Motivaatio ja hyvinvointi linkittyvät toisiinsa kehämäisesti, jolloin ongelmalliset tavoitteet voivat johtaa stressaantumiseen. (Manka 2006: 182-183.) Myönteinen suhtautuminen elämään edistää hyvinvoinnin kokemusta.

Fyysinen ja henkinen hyvinvointi edistävät hyvinvointia myös työssä. Liikunta ja sosiaaliset harrastukset aktivoivat toinen toistaan ja siten kasvattavat terveyttä edistävää sosiaalista pääomaa ja aktiivisuutta (Manka 2006: 215). Liikunnalla on merkitystä myös psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Hyvä fyysinen kunto on eduksi työssä jaksamisen kannalta, sillä se edistää myös työstä palautumista, joka puolestaan vaikuttaa olennaisesti hyvinvoinnin kokemiseen.

### 3.2.2 Työn hallinta

Työssä koettuun hyvinvointiin vaikuttaa myös se, missä määrin ihminen kokee hallitsevansa työtään. Työn vaatimukset ja hallinta ovat tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä tekijöitä, kuten myös se, missä määrin työntekijä kokee työnsä kannustavaksi. Työn kannustavuutta voidaan arvioida sen mukaan, tarjoaako työpaikka jatkuvan kehittymisen mahdollisuuksia ja missä määrin työ koetaan merkitykselliseksi organisaatiolle ja mielekkääksi työntekijälle. Myös mahdollisuudet itsenäiseen toimintaan ja palautteen saaminen vaikuttavat kannustavuuden kokemukseen. Työtä koskeva päätösvalta vähentää stressiä ja kasvattaa työntekijän halua kehittyä ja oppia. (Manka 2006: 188-190.) Työn hallintaan vaikuttavat myös yksilön osallistumismahdollisuudet. Hyvään hallintaan vahvistaa ihmisen kykyä luoda laajoja sosiaalisia verkkoja sekä luo edellytyksiä hyvinvoinnin vahvistumiselle lisäten näin sitoutumista työhön. (Manka 2006: 192.)

Työn hallintaa voidaan arvioida erilaisten kysymysten kautta. Työn hallintaan vaikuttavat työroolin selkeys ja monipuolisuus, joiden kautta arvioidaan perustehtävän selkeyttä ja sitä, kuinka haasteellisena työntekijä kokee työnsä. Hallintaa voidaan arvioida myös osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien kautta, kuten millaiset ovat työpaikan osallistumisen muodot ja puitteet ja miten henkilöstö osallistuu työn tavoitteiden asettamiseen. Jatkuvan kehittymisen mahdollisuudet ja työpaikan sosiaalinen tuki ja arvostus ovat olennaisia näkökulmia työn hallintaa tarkasteltaessa. (Manka 2006: 194-196.)

Koetun työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on, että yksilö haluaa jatkuvasti kehittyä työssään ja oppia uutta. Tätä kutsutaan kasvumotivaatioksi. Ihminen, joka haluaa kehittyä ja

jolla on korkea kasvumotivaatio, suhtautuu työhönsä usein optimistisemmin ja kokee organisaationsa ja ryhmän toiminnan paremmaksi. (Manka 2006: 198.) Kasvumotivaatioon liittyvät läheisesti ihmisen kokema tunne elämänhallinnasta sekä työhön sitoutuminen.

### 3.2.3 Työyhteisö

Työyhteisön hyvinvointi muodostuu sen kaikkien jäsenten hyvinvoinnista. Työyhteisön hyvinvointiin sisältyvät työsuojelun ja työterveyspalveluiden lisäksi yhteisöllisyyteen sekä työpaikan ilmapiiriin liittyviä tekijöitä, jotka omalta osaltaan vaikuttavat työtapojen jatkuvaan kehittämiseen ja työhyvinvoinnin toteutumiseen. (Ahonen – Ojala 2005: 196.)

Yksi organisaation menestystä ja tuottavuutta ennakoivista piirteistä on yhteinen visio. Työyhteisöä ohjaa organisaation selkeä visio ja tavoitetila, johon pyritään tarkoin asetetun strategian keinoin. Organisaation visiota sekä valittua strategiaa ohjaavat organisaation arvot, jotka toimivat ikään kuin kompassina, jotka auttavat valintojen tekemisessä ja joilla perustellaan toimintatapoja. (Manka 2006: 73-85.) Yhteistä visiota voidaan pitää yhtenä työn järjestelyihin liittyvänä voimavarana, samoin kuin tiimin yhtenäisyyttä ja kimmoisuuttakin. (Hakanen 2011: 60). Arvopohja ohjaa myös työyhteisön toimintaa.

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa myös työntekijöiden keskinäinen kemia ja ryhmädynamiikka. Henkilökemia muodostuu ihmisen arvoista, tarpeista ja menneisyydessä koetuista ihmissuhteista, jos arvot toisen ihmisen kanssa ovat samanlaiset, ihmisessä heräävä myönteinen tunne vaikuttaa myös käyttäytymiseen. Negatiivinen henkilökemia noudattelee samaa sääntöä. Kun negatiivinen tunne aktivoituu, synnyttää se torjuvaa käyttäytymistä. Voidaan siis sanoa, että ihmisten välinen vuorovaikutus perustuu koettuihin tunteisiin. (Helin 2006: 39) Vuorovaikutuksen ydinkysymykseksi muodostuukin, kuinka olla hyvä yhteistyön tekijä monenlaisten eri ihmisten kanssa.

Helinin (2006) mukaan erilaisten ihmisten henkilökemian kulmakivi on ihmisen tarpeet, erityisesti arvostuksen tarve. Kun tarpeet tyydyttyvät, ihminen kokee positiivisia tunteita – vastaavasti kun tarpeet eivät tyydyty, ihminen kokee negatiivisia tunteita. Toimivan yhteistyön kannalta on tärkeää sietää erilaisuutta, eli ihmisten tulee oppia ymmärtämään myös ihmisiä, jotka herättävät negatiivisia tunteita. Erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen on yksi työn voimavaroista ja se on tällä hetkellä yksi työelämän suurimmista haasteista. Erilaisuudella voidaan tarkoittaa erilaisia tietoja ja työkokemusta, mutta myös luonteen ja toimintatapojen erilaisuutta. Erilaisuuden tunnistamisen ja hyödyntämisen



apuna voi käyttää esimerkiksi ryhmän roolikarttaa, jonka avulla voidaan selvittää työyhteisössä piileviä erikoistaipumuksia ja osaamista. (Helin 2006: 42.)

Hyvinvoivalle työyhteisölle ominaista on yhteisön jäsenten välinen avoin vuorovaikutus. Avoin vuorovaikutus mahdollistaa yhteistyön työntekijöiden välillä sekä tiedon ja osaamisen jakamisen. Tiimimäinen työskentelytapa tukee oppimista ja avoimessa ympäristössä tietoa jaetaan vapaasti, jotta se on kaikkien työntekijöiden saatavissa. (Manka 2006: 121-126.) Turvallinen ilmapiiri työpaikalla luo mahdollisuuden innovatiiviselle ja luovalle toiminnalle, jolloin työyhteisö on avoin kehitykselle ja uudistamiselle. Avoimen vuorovaikutuksen keskeinen tekijä on palautteellisuus. Työyhteisössä on kyettävä sekä antamaan että vastaanottamaan palautetta. On tärkeää pystyä kertomaan oma mielipiteensä ja näin luoda työyhteisöön dialogisuutta, avoimuutta ja rentoutta. (Manka 2006: 144-147.) Virolaisen (2012) mukaan työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä voi myös työpaikalla purkaa ja ilmaista tunteitaan. Mielipiteen kertominen ja tuntemuksista kertominen kollegoille tai esimiehelle voi edesauttaa työssä jaksamista lieventäen ahdistusta ja työpahoinvointia. (Virolainen 2012: 20.)

Yhtenä työelämävalmiutena Manka (2006) mainitsee kumppanuustaidot. Kumppanuustaitoihin kuuluviksi voidaan katsoa vuorovaikutus- ja kuuntelutaito, verkostoitumisen ja viestinnän taito sekä alaistaidot (Manka 2006: 35-38). Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän kykyä ja taitoa toimia työyhteisön jäsenenä esimiestä ja työyhteisöä tukien. Työntekijä, jolla on hyvät alaistaidot, on aktiivinen ja toimii organisaation perustehtävän mukaisesti. Sana alaistaidot viittaa organisaatiohierarkiaan, johtaja-alainen –asemaan, mutta nykyään usein puhutaan työyhteisötaidoista, jolloin käsitteen merkitys laajenee koskemaan koko työyhteisön vaikutuspiiriä. (Työturvallisuuskeskus n.d.) Työyhteisötaidoista puhuttaessa tarkastelun kohteeksi tulevat myös sitoutuminen työyhteisön edunmukaiseen toimintaan, kollegiaalisuus ja tiimityötaidot (Kuittinen – Mönkkönen – Puusa 2010).

Työturvallisuuskeskus kiteyttää alaistaidot kolmeen sanaan, jotka ovat auttamishalu, asenne ja aktiivisuus. Työntekijä kantaa omalta osaltaan vastuun työpaikan viihtyvyydestä, työympäristöstään ja työstään. Työntekijällä on kyky antaa ja vastaanottaa palautetta, sillä palaute on kehittymisen ja uuden oppimisen väline. Manka (2006) toteaaakin teoksessaan, että myös alaisen on hyvä antaa palautetta esimiehelleen ja osoittaa näin aktiivisuutta. Alaistaitoihin kuuluu esimieheen kohdistuvien odotusten realistisuus sekä

myönteinen ja rakentavan kriittinen suhtautuminen työhön. Alaistaitoihin vaikuttavat kiistatta myös yksilön persoonallisuus ja luonteenpiirteet. (Manka 2006: 37.)

Johtaminen tapahtuu aina vuorovaikutuksessa, joten voidaan katsoa, että työntekijän esimieheen kohdistamat odotukset ovat eräänlainen peili: myös esimiehellä on odotuksia työntekijän työsuoritusten suhteen. Hyviin alaistaitoihin kuuluu myös esimieheen kohdistuvien odotusten realistisuus ja kyky katsoa asioita myös esimiehen näkökulmasta. (Työturvallisuuskeskus n.d.) Esimerkiksi kysymykset työajan tehokkaaseen käyttämiseen liittyen voivat olla yleisiä kiistatekijöitä työyhteisössä. Henkilöstö on voimavara ja resurssi, josta organisaatio koostuu: se voi toiminnallaan joko mahdollistaa tai estää organisaation tavoitteiden tai strategian toteutumisen. Alaistaidot ovat merkityksellisiä työyhteisön toimivuuden sekä työn tuloksellisuuden kannalta.

### 3.2.4 Johtaminen

Johtaminen sosiaalialalla edellyttää laajaa osaamista. On hallittava kokonaisuuden, strategian, perustehtävän sekä henkilöstön ja työyhteisön johtaminen. Johtamisella tuetaan organisaation perustehtävää ja tavoitteiden saavuttamista. Sosiaalialan johtamisessa limittyvät tiiviisti johdettava perustehtävä ja henkilöstön johtaminen (Niiranen – Seppänen – Sinkkonen – Vartiainen 2010: 13-14.)

Hyvän johtamisen laatukriteereihin (Johtamisverkosto 5.3.2015) on koottu tekijöitä, jotka haastavat julkista johtamista juuri nyt. Uudistumisen, monimuotoisuuden sekä luottamuksen lisäksi kriteeristössä on mainittuna osaamisen kehittäminen. Osaamisesta voidaan puhua yksilön, tiimin, organisaation tai johtajuuden näkökulmasta. Organisaation ja yksilön osaaminen kietoutuvat toisiinsa, jolloin osaamisen jakaminen muodostuu tärkeäksi osaksi johtajan työtä. Oman osaamisen ja tiedon jakaminen puolestaan edellyttää luottamuksellista työilmapiiriä. (Niiranen ym. 2010: 102.)

Nykypäivän johtaminen on muuttunut entistä kokonaisvaltaisemmaksi. Tarvitaan osallistavaa ja kannustavaa johtamista, mikä kartoittaa sosiaalista pääomaa. Johtamisessa on otettava huomioon nopeasti muuttuva ympäristö, joka vaikuttaa prosesseihin ja työntekijöihin. Nopeasti muuttuva tilanteet vaativat nopeita ratkaisuja ja asioiden ennakoitua. Mankan (2011) mukaan nykypäivän johtamisessa voidaan puhua modernista johtamisesta, jossa on otettava huomioon tilannejohtaminen ja vuorovaikuttaminen, tällöin ihmisten ja asioiden johtaminen kulkevat rinnakkain. Suorituksen johtaminen ja ihmisten

johtaminen limittyvät hyvässä esimiestoiminnassa. Suorituksen johtamisella tarkoitetaan asiajohtamista eli tavoitteiden asettamista, ohjaamista ja neuvontaa sekä palautteen antamista työsuorituksista. Ihmisten johtamiseen kuuluvat vuorovaikutus esimiehen ja johdettavien välillä, kuunteleminen, oikeudenmukainen kohtelu ja luottamuksen rakentaminen. (Manka 2011: 95-96.)

Esimiehellä on tärkeä rooli aktiivisena työryhmän motivoijana, sillä esimiehen tehtävänä on saada työntekijät motivoitumaan työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita. Mankan (2011) mukaan tärkein kehittämiskohta johtamisessa on juuri ihmisten johtamisen taidoissa. Hyvä johtaminen tuottaa hyviä työyhteisötaitoja. Jokaisella työntekijällä on kuitenkin vastuu omasta toiminnastaan. Työntekijöiden oman aktiivisuuden tärkeys heidän omien tuntemustensa esiintuojana korostuu erityisesti muutostilanteissa, jolloin tarvitaan hyvää vuorovaikutusta. Muutoksen käyntiin saaminen ja siinä onnistuminen edellyttää esimieheltä avoimuutta ja henkilöstön mukaan ottamista. Henkilöstö tulisi ottaa mukaan muutokseen jo varhain, jotta heillä on mahdollisuus vaikuttaa toimintaan ja he tietävät miksi muutos tapahtuu ja mitä sillä pyritään saavuttamaan. Tällöin henkilöstön on helpompaa sitoutua toimintaan. (Manka 2011: 95-96.)

Johtaminen on vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijöiden kesken. Molemmilla osapuolilla on omat tehtävänsä ja roolinsa sekä vaikutus toisiinsa. Vastavuoroisuus lisää yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutuksessa työntekijästä tulee osa johtajuutta. Vuorovaikutukseen liittyy myös käsitys psykologisesta voimaantumisesta, johon liittyvät tunne tarkoituksellisuudesta, luottamuksesta omaan osaamiseen sekä vaikuttamisen mahdollisuuteen työssä. Hyvä vuorovaikutus lisää työntekijän sisäistä motivaatiota työskennellä. (Manka 2011: 109-114.)

Mankan (2011) mukaan työn ilo voidaan saavuttaa modernilla johtajuudella, joka on jaettava, valtauttavaa ja aitoa johtamista. Modernissa johtajuudessa yhdistyvät eri johtajuusteorioiden myönteiset piirteet ja ihmisten johtamisella on tärkeä osuus. Parhaimmillaan moderni johtajuus lisää työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Hyvä ja aito johtaminen kasvattaa työyhteisötaitoja ja parantaa koko työryhmän suorituskykyä. Aito johtaminen vahvistaa työyhteisön omaa uskoa siihen, että he voivat saavuttaa tavoitteet ja ylittää esteet ja työskennellä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Aito johtaminen kasvattaa työyhteisön psykologista pääomaa. (Manka 2011: 111-112.)

Manka (2011) on listannut johtamisen keinoja, joilla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin:

- Reiluus, oikeudenmukaisuus ja valtuuttaminen synnyttävät luottamusta ja hallinnan tunnetta.
- Vastavuoroisuus mahdollistaa hyviä työyhteisötaitoja, henkilökunnasta huolehtiminen, pitää voimavarat kunnossa.
- Sosiaalisen ja emotionaalisen tuen antaminen saa työntekijät kokemaan olevansa arvokkaita ja arvostettuja ja optimismin vahvistaminen saa aikaan positiivisen kierteen. (Manka 2011: 114.)

Se, kuinka työhyvinvointiresursseja käytetään työpaikalla, johtuu pitkälti johtamisesta. Esimiestyö ja johtaminen vaikuttavat suoraan työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen, ihmisten resurssien käyttöön sekä työyhteisössä vallitsevaan ilmapiiriin. Työhyvinvoinnin kannalta on olennaista, että työprosessit ja –välineet on järjestetty niin, että työnteko on sujuvaa. (Ahonen – Ojala 2003: 33.)

### 3.2.5 Organisaatio

Organisaatio vaikuttaa omalta osaltaan yhtenä osatekijänä työhyvinvointiin ja sen saavuttamiseen. Tavoitteellisuus on yksi osatekijä, joka kuuluu hyvinvoivaan organisaatioon. Organisaatiolla on oltava selkeä visio eli tulevaisuuden kuva sekä suunnitelma eli strategia kuinka tavoitteet saavutetaan. Organisaation strategian luomista ohjaavat arvot, toiminta- ajatus ja ydinosaaminen (Tuomi – Sumkin 2011: 28).

Organisaatio tarvitsee vision eli tulevaisuuden kuvan, jonka tavoittamiseksi luodaan strategia. Strategian tulisi näkyä myös arjen toiminnassa. Jotta työntekijät sitoutuvat toimimaan tavoitteiden suuntaisesti, pelkkä strategian kertominen henkilöstölle ei ole riittävä. Sitoutuminen asiaan, johon ei ole pystynyt itse vaikuttamaan, on usein vaikeaa. Strategian luomiseen ja siitä keskustelemiseen tulisi ottaa koko henkilöstö mukaan, jotta osallisuuden kokemus muodostuu, näin strategia näkyy paremmin myös arjen toiminnassa. Strategian luominen on sekä johdon että henkilöstön yhteinen oppimisprosessi. Strategian siirtäminen arjen toimintoihin edellyttää vuorovaikutusta johdon, esimiesten ja henkilöstön kanssa, jotta yhteinen ymmärrys strategian toteuttamisesta löytyy. (Tuomi – Sumkin 2011: 20.) Myös Manka (2011) korostaa, että tavoitteet siirtyvät toimintaan parhaiten kun henkilöstö osallistetaan laajasti tavoitteiden luomiseen. Tällöin henkilöstö on

itse vaikuttamassa omaan työhönsä ja he alkavat työskennellä tavoitteiden suuntaisesti. (Manka 2011: 79.)

Työhyvinvoinnin syntyyn organisaatiossa vaikuttavat järjestelmällinen johtaminen, strategian suunnittelu sekä toimet, jotka lisäävät henkilöstön voimavaroja. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen vaatii myös jatkuvaa arviointia. Työhyvinvointitoiminnalle voidaan myös asettaa tavoitteet ja sen arviointi voidaan ottaa osaksi organisaation strategiatyötä. Jokainen työntekijä on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan ja tällöin voidaan puhua voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteesta. Vastuu työhyvinvoinnista ja toiminnasta ei ole yksin esimiehellä tai johdolla, vaan jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa työhyvinvoinnin toteutumisesta. (Manka 2011: 80.)

Organisaation rakenteilla on myös merkitystä työhyvinvointiin. Hyvinvoivassa organisaatiossa työntekijöillä on mahdollisuus kokea arvostuksen tunnetta ja heillä on mahdollisuus osallistua omalla osaamisen alueella päätöksentekoon. Hyvinvoivan organisaation rakennetta voidaan kuvata joustavaksi rakenteeksi. Joustavassa rakenteessa on siirrytty valvonnasta itseohjautuvuuteen. Joustava rakenne mahdollistaa työntekijöiden osallisuuden kokemuksen ja sen, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tehdä päätöksiä omalla toimialueella. Jotta joustava rakenne olisi toimiva, organisaatio tarvitsee kaikille yhteiset säännöt, jotka kaikki tuntevat. Tällöin työntekijän on mahdollista tehdä päätöksiä yhteisten sääntöjen puitteissa. Vastuun jakaminen työntekijöille lisää työn mielekkyyttä ja aloitteellisuutta. (Manka 2011: 83-84.)

Tiimityöskentelyn työmuotona on myös katsottu lisäävän työn mielekkyyttä. Tiimityöskentelyssä työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon myös tiiminsä kautta. Tämä lisää vaikutusmahdollisuuksia, aloitteellisuutta, itsenäisyyttä ja sitoutumista tavoitteiden mukaiseen työskentelyyn. Mankan (2011) mukaan kolmeen seuraavaan asiaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota, jotta joustava rakenne organisaatiossa saavutetaan ja sen toiminnassa voidaan onnistua. Organisaatio tarvitsee modernia ja voimaannuttavaa johtamista, jolloin vastuuta on jaettu myös työntekijöille. Vastuunjaon ja toiminnan onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää että organisaatiolla on yhteiset pelisäännöt joiden mukaan työntekijät toimivat. Joustavan rakenteen onnistuminen tarvitsee myös työyhteisön jäseniltä aktiivista työtötta ja hyviä työyhteisötaitoja. (Manka 2011: 84.)

Osaamisen kehittäminen on tärkeä osa hyvinvoivaa organisaatiota. Kehittyäkseen organisaatio tarvitsee oppimiseen kannustavaa ilmapiiriä. Osaamisen kehittäminen auttaa organisaatioita selviytymään tulevaisuuden ja ympäristön tuomista muutoksista. Organisaation kehittymisen kannalta on tärkeää ennakoida tulevaisuutta ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Kehittäminen vaatii aikaa ja oppiminen ajankäytön väljyyttä, toimivaa vuorovaikutusta sekä oppimiseen kannustavaa ilmapiiriä. (Manka 2011: 84-85.)

Osaamisen siirtäminen ja jatkuva kehittäminen on työyhteisön voimavara. Oppimista tukeva ympäristö ja avoin kokeilukulttuuri työpaikalla mahdollistavat tiedon paremman siirtymisen ja osaamisen laajenemisen. Tavoitteisiin sitoutuminen edistää yhteistä oppimista. Nykyajan organisaatioille tyypillistä on matala rakenne, jolla pyritään työyhteisön joustavuuteen ja omatoimisuuteen. Organisaatioiden matala rakenne mahdollistaa ihmisten, voimavarojen ja ideoiden jatkuvan uudelleenjärjestelyn. (Manka 2006: 86-87.)

#### **4 Työhyvinvoinnin kehittäminen**

Työn ja työhyvinvoinnin kehittäminen on monimerkityksellinen käsite pitäen sisällään ajatuksen muutoksesta ja uudistumisesta. Sitä ohjaavat erilaiset motiivit ja tavoitteet, jotka ovat riippuvaisia organisaation perustehtävästä ja arvoista. Sosiaali- ja terveydenhuollossa kehittämistyö kohdistuu tyypillisesti organisaation kautta tuotettuihin palveluihin, organisaation rakenteisiin ja prosesseihin ja aineettomaan pääomaan, eli lähinnä henkilöstöön. (Seppänen – Järvelä 1999: 59.) Muutoksesta ja kehittämisestä on tullut perustehtävän rinnalle osa työn arkea. Työssä tai organisaatiossa toteutettavat merkittävät muutokset heijastuvat väistämättä henkilöstöön uudenlaisina vaatimuksina ja voimavaroina, jotka puolestaan vaikuttavat suorasti tai epäsuorasti koettuun työhyvinvointiin (Hakanen 2011: 107).

Työhyvinvointi on usein hyvin suunnitellun kehittämistoiminnan seurausta. Hyvä työhyvinvoinnin kehittämisprosessi on vaikuttava ja tuottaa tulosta. (Laine 2013: 263.) Työoloja kehittämällä voidaan vaikuttaa erityisesti siihen, kuinka pitkään ihmiset jaksavat ja jatkavat työssään, millä on hyvinvointiyhteiskunnan ja työelämän laadun kannalta suuri merkitys (Alasoini 2011: 16). Sosiaalialalla erityisesti työn kuormittavuus ja työhyvinvointi ovat selkeästi yhteydessä toisiinsa. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi tulisi löytää työyhteisön voimavarat ja vahvuudet, joiden avulla voidaan löytää energisoivia tekijöitä, jotka parhaimmassa tapauksessa kannattelevat koko työyhteisöä, työn laatua ja työilmapiiriä

(Hakanen 2011: 49-51). Työn kehittämisessä suuri merkitys on myös valitulla näkökulmalla. Voimavara- ja ratkaisukeskeinen näkemys työn kehittämisestä pyrkii löytämään työn yhteiset päämäärät ja kiinnittämään huomion työyhteisössä jo olemassa oleviin voimavaroihin ja taitoihin.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä olennaista on, että työntekijät ovat osallisina muutokseen. Työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeet nousevat arjen käytännöistä, jolloin niitä on tarpeellista joko muuttaa, kehittää tai vahvistaa jo muodostuneita hyviä käytäntöjä ja työyhteisön vahvuuksia. Työntekijöiden sitoutumista prosessiin lisäävät konkreettiset ja ymmärrettävät tavoitteet, joita toimijat ovat itse olleet muotoilemassa. Kehittämistyölle on myös varattava tarpeellinen määrä taloudellisia sekä henkilöstö- ja aikaresursseja, joissa kehittämistyöhön liittyvät kokeilut ja mahdolliset prosessit on mahdollista saattaa loppuun. (Alasoini 2011: 30-34.)

Työhyvinvoinnin kehittämiseen on kehitelty useita erilaisia malleja ja työtapoja, joissa on erilaisia painotuksia. Tärkeää on, että valitut kehittämismenetelmät palvelevat kehittämistyön ja työyhteisön tarpeita. Työhyvinvoinnin portaat –malli pohjautuu Maslow'n tarvehierarkiaan, eli ihmisen perustarpeisiin suhteessa työhön. Malli käy läpi kaikki Maslow'n tarvehierarkian portaat aina fysiologisista tarpeista itsensä toteuttamisen tarpeisiin soveltaen jo olemassa olevia työhyvinvoinnin malleja. Työhyvinvoinnin portaat –mallin avulla voidaan tarkastella työhyvinvoinnin kehittämistä niin yksilön, työyhteisön kuin koko organisaation näkökulmasta. Työhyvinvoinnin perustan luo terveys ja fyysinen kunto, turvallisuutta luo hyväksyvä ja turvallinen työilmapiiri ja liittymisen tarvetta tuo osallisuuden ja kuuluvuuden tunne työyhteisöön. Arvostuksen tarve näkyy osaamisena, hyvinä alais-esimiessuhteina ja oikeudenmukaisena kohteluna. Itsensä toteuttamisen tarve on taso, jolla työntekijä voi käyttää luovuuttaan ja kykenee ja haluaa kehittää omaa osaamistaan. (Rauramo 2009: 2-15.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä työkaluina voidaan käyttää muun muassa hyvin toteutettuja kehityskeskusteluja. Työyhteisöjen ilmapiirin ja toiminnan kehittämisessä on usein käytetty raamina oppivan organisaation mallia. Oppivan organisaation malli korostaa muutoksen hyödyntämistä organisaation ja henkilöstön oppimiskokemuksena. Yhteisen tahtotilan luomisen jälkeen mallin tavoitteena on jakaa valtaa ja vastuuta ja luoda työyhteisöön avoimempi kokeilukulttuuri. (Ahonen – Ojala 2005: 205.)

Haasteita tämän päivän kehittämiseksi luo organisaation jäsenten haluttomuus sitoutua prosessiin ja organisaation hajanainen kehittämishistoria. Jos epäonnistuneita tai kesken jääneitä muutos- ja kehittämisprosesseja ei ole purettu asianmukaisella tavalla, on tyydyttävä uusien muutosprosessien suhteen epäileväisempi. Motivoituakseen muutokseen heillä pitää olla osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia. (Laine 2013: 253.) Nykyään kehittäminen ja muutos halutaan nähdä prosessuaalisena ja se toteutetaan yhä useammin projektin tai hankkeen muodossa.

## 5 Menetelmälliset ratkaisut

### 5.1 Tulevaisuuden muistelu

Tulevaisuuden muistelun menetelmä on ennakoitdialogi. Menetelmä on kehitetty Stakesin verkostotutkimuksen ja kehittämisen ryhmässä. Menetelmä on kehitetty selkeyttämään ongelmatilanteita, joihin liittyy monta tahoa. Tulevaisuuden muistelu -menetelmä on keino koordinoita verkostokokouksen toimintaa. Menetelmällä on tulevaisuuteen katsova tavoite ja sillä laaditaan huolia vähentävää yhteistyösuunnitelmaa. Tulevaisuuden muistelun menetelmällä on myös välitön tavoite, joka on tuottaa kuulluksi tulemisen kokemus. Menetelmässä vuoropuhelu ja -kuuntelu vuorottelevat. Kuulluksi tuleminen ja kuunteleminen voivat olla voimaannuttava kokemus. Menetelmää on sovellettu paljon eri asiakasryhmien kanssa, mutta menetelmä soveltuu myös muuhunkin kuin ensisijaiseen asiakastyöhön. (Arnkil – Seikkula 2007: 57-58.)

Tulevaisuuden muistelussa verkosto kokoontuu yhteen ja muistelua ohjaa vetäjäpari, joista toinen toimii kirjurina ja toinen haastattelijana. Vetäjäparin tehtävänä on toimia dialogisuuden edistäjinä ja vuoropuhelun helpottajina. Vetäjäparin tulisi olla verkostoon ja tilanteeseen nähden tarpeeksi kaukaisia. Ulkopuolisuus on koettu hyväksi selkeyden vuoksi. Jos vetäjä on liitoksissa verkostoon ja asiaan, voi hän joutua kaksoisasemaan, joka ei edistä selkeyttä. Riittävä ulkopuolisuus voidaan myös saavuttaa sopimalla että vetäjäpari on vapautettu toimimaan tilanteen vetäjinä. Erittäin tärkeää on, että vetäjät pitävät oman roolinsa eivätkä lähde kysymyksillään johdattelemaan haastateltavaa. Suotavaa ei myöskään ole neuvominen tai mielipiteiden ilmaiseminen. Vetäjien tulee pysytellä neutraaleina keskustelun vetäjinä edistäen osapuolten dialogisuutta. (Arnkil – Seikkula 2007: 60-62.)



Kun verkosto on kokoontunut yhteen ja vetäjäpari esitellyt kaikille oman roolinsa, johdattellaan osapuolet nykyhetkestä tulevaisuuteen. Tarkoitus on keskittyä nimenomaan hyvään tulevaisuuteen, jossa voidaan pysähtyä pohtimaan mikä asiat ovat tapahtuneet ja muuttuneet, jotta hyvään tilanteeseen on päästy. Valitaan ajankohta, esimerkiksi vuosi eteenpäin, ja siirrytään ajatuksissa tulevaisuuteen muistelemaan mennyttä vuotta. Tulevaisuuden näkökulma luo tilanteen, jossa jokainen voi omasta näkökulmastaan käsin kertoa mitkä asiat muuttuivat ja mitä he tekivät ja toivoivat, jotta hyvä tilanne saavutettiin. Tärkeää on että jokainen osallistuja tuo esiin oman näkökulmansa asiaan.

Keskustelun vetäjän, haastattelijan, tehtävänä on luoda kahdenkeskinen tilanne ja kohdata jokainen osallistuja vuorotellen. Tarkoituksena on tuottaa kokemus, jossa osallistuja saa kertoa oman näkökulmansa asiaan ja hän voi kokea, että hänen näkökulmansa on tärkeä. Kahdenkeskisellä keskustelulla muiden läsnä ollessa pyritään helpottamaan ääneen ajattelua tilanteessa, jossa on monta osallistujaa. Toinen vetäjäparista haastattelee ja toinen kirjaa tiivistetysti asioita taululle kaikkien näkyville. Julkiset muistiinpanot selkeyttävät tilannetta ja jokaisen oma tuotos pääsee yhteiseen tarkasteluun. Haastattelijan tärkeä tehtävä on kysyä pääkysymykset ja tarvittaessa auttaa dialogia tilanteessa tarkentavilla kysymyksillä. Tarkentavien kysymysten tarkoitus on saada haastateltava tuomaan esiin konkreettisia asioita. Ennakointidiologissa on erittäin tärkeää, että jokainen osallistuja haastatellaan ja jokainen vuorollaan kuuntelee ja kertoo. Toisten tuottamat asiat saattavat nostaa muissa kuulijoissa pintaan ajatuksia, mutta väliin ei saa kommentoida. Kuuntelulla kunnioitetaan jokaisen näkemystä tilanteesta. (Arnkil – Seikkula 2007: 65-69.)

Opinnäytetyössämme muotoilimme tulevaisuuden muistelun kysymyksiä omaan toimintaamme sopiviksi. Säilytimme kuitenkin niiden sisällön ja perimmäisen tarkoituksen. Ensimmäinen kysymys johdattelee tulevaisuuteen. "Vuosi on nyt kulunut, kuten olet huomannut, työpaikallamme asiat ovat todella hyvin. Miten asiat sinun kannaltasi ovat?" Kysymyksellä tavoitellaan haastateltavan henkilökohtaista näkemystä hyvästä tulevaisuuden tilasta. Vaikka kysymyksen asettelu on tulevaisuudessa, osallistuja kuitenkin miettivät ääneen sen hetkisiä ajatuksia nykypäivän tilanteesta. (Arnkil – Seikkula: 62.)

Toisella pääkysymyksellä kartoitetaan niitä henkilökohtaisia tekoja ja saatua tukea, joiden ansiosta hyvään tilanteeseen on päästy. "Mitä teit myönteisen kehityksen aikaansaamiseksi ja mistä/ keneltä sait tukea ja minkälaista tukea sait?" Kysymyksen ääneen

pohtiminen nostaa esiin niitä tekoja joita osallistuja on itse valmis tekemään vaikuttaakseen positiiviseen kehitykseen ja hyvän tulevaisuudentilan saavuttamiseksi. Toisella kysymyksellä tavoitellaan toiminnallisuuden näkökulmaa ja vastuunottoa. (Arnkil – Seikkula 2007: 69.)

Kolmannen kysymyksen tarkoitus on nostaa esiin nykyhetkessä vallitsevia huolia. Huolet muistellaan esiin. "Mistä olit huolissasi silloin vuosi sitten ja mikä sai sinun huolesi vähenemään?" Kun nykytilanteen huolista kysytään huojentuneen tilanteen näkökulmasta se helpottaa osallistujia tuomaan avoimemmin esiin heidän huolensa, ilman pelkoa siitä että joutuu kantamaan huolta tilanteesta, missä asia ilmaistaan. Huolen esiin nostamista voidaan helpottaa tarkastelemalla sitä tulevaisuuden näkökulmasta. (Arnkil – Seikkula 2007: 71.)

Kun kaikki osallistujat ovat saaneet keskustella vetäjän kanssa ja julkiset muistiinpanot on tehty, vetäjät johdattelevat osallistujat takaisin nykyhetkeen. Ennakointidialogissa loppuyhteenvedon tarkoitus muodostaa toimintasuunnitelma keskustelun pohjalta. Tarkoituksena on tehdä konkreettinen suunnitelma siitä, mitä jokainen tekee seuraavaksi ja kenen kanssa. Samalla käydään keskustelu muistiinpanojen säilyttämisestä ja sovitaan mahdolliset seurantalaverit ja kerätään mahdollisesti palautetta. (Arnkil – Seikkula 2007: 76-77.)

Sovellamme tulevaisuuden muistelun menetelmää ensimmäisessä toiminnallisessa tapaamisessa työryhmän kanssa. Valitsimme tulevaisuuden muistelun menetelmän, koska halusimme saada työntekijöiden äänen kuuluviin ja mahdollistaa kuulluksi tulemisen kokemuksen. Tällä ennakointidialogilla kartoitamme hyvinvoivan työyhteisön ideaalitilaa ja työntekijät saavat kertoa mikä on heidän omakohtainen näkemyksensä työyhteisön nykytilasta ja mahdollisista huolista. Menetelmä mahdollistaa sen, että jokaista työntekijää ja heidän ajatuksiaan pysähdytään kuulemaan. Dialogin tavoitteena on myös nostaa esiin jokaisen työntekijän konkreettisia tekoja, mitä he aikovat ja haluavat tehdä, jotta työyhteisössä päästään lähemmäs heidän kuvailemaansa ideaalitilaa.

Ensimmäisellä toteutuskerralla pysähdymme työryhmän kanssa dialogin äärelle ja kartoitamme työyhteisön nykytilaa menetelmän avulla. Haastattelemme kaikki osallistujat tulevaisuuden muistelun menetelmällä, samalla teemme julkiset muistiinpanot keskustelusta. Keskustelun loppuyhteenvedon ja toimintasuunnitelma tehdään seuraavalla toteutuskerralla. Seuraavalla toteutuskerralla kokoonnumme tarkastelemaan tulevaisuuden

muistelun tuotoksia ja sovellamme Tuplatiimi -menetelmää, jonka tarkoituksena on että työntekijät pääsevät itse rakentamaan menetelmän avulla yhteisen toimintasuunnitelman ja menetelmiä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

## 5.2 Tuplatiimi- menetelmä

Tuplatiimi on ryhmätyömenetelmä, jonka avulla voidaan käsitellä yhtä aihetta ja tarkastella sitä eri näkökulmista. Menetelmä on kehittynyt Kari Helinin 1970-luvulla kehittämästä Tuumatalkoot –menetelmästä (Helin 2006: 202). Alun perin Tuplatiimiä käytettiin organisaation ongelmanratkaisun välineenä, mutta nykyään Tuplatiimiä käytetään laajasti eri alueilla, kuten vapaaehtoistyössä, osasto- ja ryhmäpalavereissa, tiimi- ja esimiestoiminnassa sekä urheiluvalmennuksessa (Mantere – Slåen 1996: 14). Tuplatiimi -menetelmä on tarkoitettu erityisesti avoimien ongelmien ratkaisuun ja vaihtoehtojen ja ratkaisumallien karsimiseen työskentelyn kuluessa. Avoimilla ongelmilla tarkoitetaan ratkaisua vaativia tilanteita, joihin ei välttämättä ole yhtä oikeaa vastausta. Keskeistä on, että osallistujien näkökulmat nousevat esiin, näkökulmista keskustellaan ja ideoita yhteen sovitetaan. (Ideointimenetelmiä ryhmässä.)

Tuplatiimin katsotaan soveltuvan moniin erilaisiin organisaatioihin ja niiden kehittämiseen. Menetelmän perusajatuksia on luovuuden mahdollistaminen ja käyttöönotto sekä kaikkien jäsenten osallistuminen. Tuplatiimiä menetelmänä on kuvailtu demokraattiseksi ja tehokkaaksi kokoustavaksi sen luoman osallistavan ja luovan ongelmanratkaisuprosessin vuoksi. (Mantere – Slåen 1996: 13.) Menetelmässä erotetaan kaksi eri ongelmanratkaisun vaihetta, hajaantuva ja supistava ajatteluvaihe. Hajaantuvassa vaiheessa tuotetaan ideoita ja vaihtoehtoja, joista parhaat seulotaan supistavassa vaiheessa. Tärkeä periaate on, että ajatteluvaiheita ei käytetä yhtä aikaa missään vaiheessa menetelmää. (Helin 2006: 202.)

Tuplatiimin perusrakenne koostuu AIR-OPERA –sanoista, jotka kuvaavat menetelmän vaiheita (Luomi 2008: 41-49). AIR koostuu analysointi-, ideointi- ja ratkaisuvaiheista. Analysointivaihe kuvaa yhteisen tahtotilan löytämistä ja tavoitteen tarkentumista. Analyysivaiheessa jäsenetään käsiteltävänä olevaa asiaa sekä selkeytetään siihen liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia. Ideointivaiheessa puolestaan pyritään kannustamaan osallistujia kunnioittavaan ja arvostavaan kanssakäymiseen ja tuottamaan ideoita ja ratkaisuehdotuksia käsiteltävään asiaan. Tuplatiimi –menetelmän periaatteiden mukaan kaikki osallistajat pyritään ottamaan mukaan prosessiin. Kun ratkaisuvaihtoehtoja on tuotettu

tarpeeksi, voidaan niistä valita yhdessä toteuttamiskelpoisimmat. Ratkaisuvaiheessa tavoitteena onkin löytää konkreettinen ratkaisu ongelmaan, sopia sen täytäntöönpanosta ja toimenpiteistä, joilla se toteutetaan. (Luomi 2008: 41-49.)

OPERA –vaiheet koostuvat viidestä vaiheesta. OPERAssa osallistujat tuottavat ensin omia ideoita, sitten työstävät parin ehdotuksia, esittelevät ehdotukset, ristiinarvioivat ne sekä ryhmittävät aiheet. OPERAssa lähdetään liikkeelle itsenäisestä ideoiden tuottamisesta ja siirrytään ryhmätyöskentelyyn. Tässä menetelmässä erityisesti korostuu pari- ja ryhmätyöskentelyn sekä demokraattisuuden elementit, sillä kaikilla osallistujilla on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. (Mantere – Släen 1996: 16-44.)

Opinnäytetyön toiminnallisessa tuokiossa sovellamme AIR-OPERA -vaiheita löyhästi siten, että analysointivaihe korvataan tulevaisuuden muistelu –menetelmän avulla tuotetulla tavoitteen asettelulla. Toisella toiminnallisella kerralla työryhmän jäsenet tuottavat itsenäisesti keinoja, jotka tukevat heidän aiemmin määrittelemäänsä tavoitetta. Seuraavassa vaiheessa toimitaan pareittain siten, että parit tuottavat neljä konkreettista kehitysehdotusta, jotka esitellään muulle osallistujajoukolle. Esitetyistä ehdotuksista valitaan ristiinarviointi -vaiheessa äänestyksen avulla työryhmän tärkeimmiksi kokemat ehdotukset, joiden käytännön toteutusta pohditaan yhdessä.

Opinnäytetyössämme tavoittelemme menetelmällä avoimuutta ja dialogisuutta työryhmän vuorovaikutukseen. Ratkaisuvaiheessa, eli kolmannella toimintakerralla tarkastelemme työyhteisön määrittelemien tavoitteiden saamista käytäntöön ja arvioimme jo käytäntöön otettujen ratkaisuvaihtoehtojen toimivuutta. Jatkamme konkreettisten askeleiden luomista ryhmän kesken. Valitsemme käytäntöön niitä ratkaisuehdotuksia ja ideoita, joita työryhmä pitää tärkeimpinä ja joihin he haluavat sitoutua. Viimeisellä kerralla on arviointi ja palautekeskustelu. Kokoonnumme arvioimaan käytäntöön otettujen keinojen vaikuttavuutta ja niihin sitoutumista. Samalla kerralla keräämme työntekijöiltä palautteen yhteisistä tapaamisista.

## 6 Prosessikuvaus

Opinnäytetyön soveltava työn kehittäminen toteutetaan kolmessa yhteisessä tapaamisessa eteläsuomalaisen lastensuojeluyksikön työyhteisön kanssa. Aikaa jokaiselle tapaamiselle varasimme noin puolitoista tuntia. Opinnäytetyössämme tavoitteena on kehittää työyhteisön työhyvinvointia ja toimintaa siten, että jokainen työryhmän jäsen saa kuulluksi tulemisen ja osallisuuden kokemuksen. Toimeksiantajallamme oli selkeä tarve kehittämiselle, sillä toiminta osastoilla on vielä kehitysvaiheessa ja taustalla on joukko muutoksia, joihin henkilöstö ei ole voinut omalta osaltaan vaikuttaa. Koska toiminta osastoilla ei vielä ollut saavuttanut lopullista muotoaan, pidimme tärkeänä saada henkilöstön osalliseksi oman työn muotoilemiseen ja toiminnan kehittämiseen. Osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet työpaikalla ennakoivat työhyvinvointia ja lisäävät sitoutumista työhön. Työhyvinvointia estäviksi tekijöiksi muodostuvat usein päätöksenteon ja vaikutusmahdollisuuksien puutteellisuus, resurssipula ja ryhmähenki (Manka 2006: 18). Teoreettisena raamina käytimme Marja-Liisa Mankan luomaa kokonaisvaltaista työhyvinvointimallia, joka yhdistää työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät toisiinsa linkittyväksi kokonaisuudeksi.

Ensimmäisellä kerralla kokoonnuimme kaikki yhteen ja käytimme soveltaen tulevaisuuden muistelun menetelmää. Ensimmäisen kerran tavoitteena oli luoda keskustelu, jossa ryhmä pyrki pohtimaan työyhteisön nykytilaa mielikuvaharjoitteen kautta: Millainen on työyhteisön ideaalitila ja mitä tarvitaan, jotta unelmatilaksi syntyy ja työryhmä voi hyvin työssään. Toimivan työyhteisön rakentamisessa sovelsimme tulevaisuuden muistelun menetelmää. Teimme julkisia muistiinpanoja, jotka jäivät työyhteisön käyttöön. Toisella toteutuskerralla käytimme ensimmäisen tapaamisen materiaalia pohjana konkreettisten toimintaehdotusten kehittämiseksi. Tuplatiimi –menetelmän avulla työyhteisö itse sanoitti tarvittavat toimenpiteet, askeleet, työyhteisön ideaalitilaan pääsemiseksi. Viimeisellä toteutuskerralla kävimme läpi jo käyttöön otettuja askeleita ja keräsimme palautteen toteutuseroista.

Opinnäytetyössämme käytetyt menetelmät korostavat työyhteisön jäsenten osallisuutta, mikä motivoi ja sitouttaa työntekijöitä jatkamaan työskentelyä kohti asetettua tavoitetta. Muutos ja kehittäminen onnistuvat parhaiten, kun henkilöstö on mukana tavoitetilan määrittämisessä. Tärkeää on, että muutos on perusteltu: mitä halutaan saada aikaan ja miten tavoitteisiin päästään. Tavoitteiden on hyvä olla konkreettisia niin, että ne voidaan

kytkeä omaan työskentelyyn toiminnan tasolla. (Manka 2006: 100-107.) Päätöksiin sitoutuminen edellyttää siihen johtaneiden syiden ymmärtämistä, eli sitä miksi muutos on organisaatiolle tai työyhteisölle on hyödyllinen. Työyhteisön osallistaminen päätöksentekoon luo edellytykset syiden hyväksymiselle ja sitoutumiselle. (Helin 2006: 165.)

Seuraavaksi opinnäytetyössämme käsittelemme toimintakertojemme toteutusta ja niiden sisältöä ja arvioimme omaa toimintaamme saadun palautteen ja itsearvioinnin pohjalta.

## 6.1 Työyhteisön nykytilan kartoittaminen

Opinnäytetyömme ensimmäisen toteutuskerran tavoitteena oli määritellä työyhteisön ideaalitila eli yhteinen tavoite työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Sovelsimme tulevaisuuden muistelun menetelmää, sillä se toimii myös eräänlaisena mielikuvaharjoituksena. Mielikuvaharjoituksen avulla määritellään myös työyhteisön nykytilaa, mikä toimii pohjana kehittämisen ja muutostyölle. Nykytilanteen analysoinnin jälkeen työyhteisössä voidaan alkaa pohtia muutostarpeita. (Manka 2006: 105.)

Tulevaisuuden muistelu ennakoitdialogi toteutettiin tammikuun alussa 7.1.2015. Kokoonnuimme työryhmän kanssa työryhmäpalaverin yhteydessä neuvottelutilaan. Toteutukseen osallistui 10 työryhmän jäsentä. Esittelimme itsemme ja opinnäytetyön sisällön ja tavoitteen sekä prosessin etenemisen vaiheet työryhmälle. Kerroimme tarkemman aikataulun kyseisen päivän toiminnasta ja esittelimme tulevaisuuden muistelun menetelmän. Kerroimme ryhmälle, että kaikki keskustelumme ovat luottamuksellisia ja niistä tehdyt muistiinpanot jäävät työryhmälle myöhempää käyttöä varten. Jokaisen osallistujan yksityisyyttä kunnioitetaan säilyttäen heidän anonymiteettinsä. Tulevaisuuden muistelun menetelmään käytimme 1,5 tuntia aikaa. Tarkoituksena oli käydä keskustelua ennakoitdialogin avulla ja saada työntekijöiden ääni kuuluviin ja tuottaa kuulluksi tulemisen kokemus. Rajasimme omat roolimme keskustelun vetäjänä sekä kirjurina. Esittelimme menetelmään kuuluvat peruskysymykset:

1. On vuosi 2016 työpaikalla asiat ovat todella hyvin. Miten asiat ovat sinun kannaltasi.
2. Mitä teit myönteisen kehityksen aikaansaamiseksi, mistä/ keneltä sait tukea? millaista?
3. Mistä olit huolissasi vuosi sitten ja mikä sai huolesi vähenemään?

(Arnkil – Eriksson – Rautava 2006: 37)

Olimme kirjoittaneet kysymykset myös fläppitaululle ja ne olivat näkyvillä koko keskustelun ajan. Haastattelija haastatteli jokaisen työryhmän jäsenen vuorotellen. Työryhmän jäsenet olivat asettuneet ison pöydän ympärille ja haastattelukierros käytiin istumajärjestyksessä. Ensimmäisellä haastattelukierroksella esitimme kysymykset 1 ja 2 sekä tilanteessa tarkentavia kysymyksiä. Kun jokainen työryhmän jäsen oli haastateltu, teemme uuden kierroksen jolloin esitimme 3. kysymyksen. Jokaiselle osallistujalle annettiin mahdollisuus tulla kuulluksi ilman keskeytyksiä. Keskustelun aikana kirjuri kirjasi ylös keskustelusta nousseita avainsanoja fläppitaululle. Keskustelun lopuksi kävimme vielä fiilikierroksen, jolloin työntekijät saivat kommentoida kokemaansa.

Tilanteen ilmapiiri oli aluksi hieman jännittynyt, kunnes tapaamisen sisältö avattiin työntekijöille. On normaalia, että epävarmuus ja pelko leimaavat kehittämisen käynnistämistä, sillä työntekijä voi kokea roolinsa epäselväksi. Tällaisissa tilanteissa työyhteisön jäseniä kannattaa rohkaista esittämään kysymyksiä ja puhumaan avoimesti mieleensä tulleista ajatuksista ja tuntemuksista. (Manka 2006: 107.) Tilanteen vetäjinä rohkaisimme työntekijöitä eläytymään tilanteeseen ja tuomaan esille rohkeasti omia ajatuksia työryhmän ideaalilasta ja toiminnasta. Ensimmäinen haastateltava aloitti kierroksen vapaaehtoisesti avaten näin keskustelun. Tunnelma rentoutui kierroksen edetessä. Kierroksen päätteeksi jokaiselle annettiin mahdollisuus täydentää halutessaan omia ajatuksia.

Ensimmäisellä kysymyksellä tavoittelimme jokaisen työntekijän henkilökohtaista ideaalitilaa toimivasta työyhteisöstä. Hyvää tilannetta kuvailtiin sekä työryhmän toiminnan että linjajohdon tasolla. Työyhteisön toiveena oli, että työntekijöiden asiantuntijuutta arvostettaisiin ja heitä kuunneltaisiin ylemmällä taholla enemmän. Toimivan työyhteisön ideaalitila kiteytyi selkeään perustehtävään ja sen määrittelyyn. Jotta jokainen voisi antaa täyden panoksensa, olisi perustehtävä selkiytettävä ja työympäristön kehittäminen vietävä päätökseen. Toimivassa työyhteisössä pidettiin tärkeänä toimivaa ja riittävää tiedonkulkua ja dokumentointia sekä yhteistä näkemystä toiminnasta. Riittävää resursointia ja hyvää työvuorosunnittelua pidettiin työhyvinvointia ylläpitävänä. Eri osastojen välistä yhteistyötä pidettiin tärkeänä ja toiminnan kannalta oleellisena. Työryhmän ideaalitullassa koettiin tärkeäksi rehellisyys ja luottamus työntekijöiden kesken ja tärkeäksi koettiin myös hyvä työilmapiiri ja avoin keskustelu. Perustehtävän selkeyteen ja työn mielekkyyteen vaikuttaisi positiivisesti se, että työntekijöillä olisi selkeät vastuualueet, selkeät toi-

mintatavat ja yhteiset pelisäännöt arjessa. Työn mielekkyyden kannalta pidettiin tärkeänä, että asiakkaat viihtyisivät osastolla ja toiminnallisiin työmenetelmiin voitaisiin panostaa enemmän, esimerkiksi yhteisen tekemisen järjestämiseen nuorten kanssa. Päivittäisessä työssä esimiehen ja muun työryhmän tuki auttavat jaksamaan. Asiakaspaute motivoi työskentelyyn.

Seuraavassa kysymyksessä nostimme esiin jokaisen työntekijän henkilökohtaisia konkreettisia tekoja positiivisen kehityksen aikaansaamiseksi. Esiin nousi perustehtävään sitoutuminen ja se, että jokainen tekee oman osansa ja kantaa vastuun työstään. Oman persoonan, kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen työssä katsottiin olennaisiksi työvälineiksi kehityksen aikaansaamiseksi. Oma aktiivisuus työryhmätyöskentelyssä, asioiden puheeksi ottaminen ja yhdessä ideointi koettiin tärkeäksi, sekä innostuneisuus omasta työstä ja halu olla mukana kehittämässä työtä. Esiin nousi myös oman hyvinvoinnin näkökulma: riittävä vapaa-aika ja sen mielekkään viettämisen katsottiin tukevan työhyvinvointia. Perustehtävän toteutumisen kannalta pidettiin tärkeänä asiakkaisiin tutustumista hyvissä ajoin ennen osastolle siirtymistä, mikä tarkoittaisi konkreettisesti osastojen välisen yhteistyön tiivistämistä.

Kolmannessa kysymyksessä käsiteltiin työntekijöiden huolia työhön liittyen. Esiin nousi huoli toiminnan keskeneräisyydestä ja epätietoisuus tulevaisuuden suunnasta. Hoitajakumon keskeneräisyys ja asiakaskunnan hoidettavuus aiheuttivat huolta. Nuorten tilanteet, yhteistyötahojen aktiivisuuden puute ja asioiden sujuva hoitaminen nousivat esiin. Työntekijöiden jatkuva vaihtuvuus ja työssä jaksaminen koettiin haasteellisena työn kannalta. Toimivan työryhmän muotoutumiseksi työntekijät kokivat tarvitsevansa pysyvyyttä työryhmään ja toimintaan. Jatkuva muutostilassa oleminen huoletti työyhteisön jäseniä. Huolta puolestaan vähensivät työtteen aktivoituminen, perustyön ja vaatimusten selkeytyminen. Nuorten hoidon sisällön ja tavoitteiden selkiyttäminen ja asiakasprofiilille suunnattujen työmenetelmien rohkea kokeileminen olivat asioita, joiden katsottiin motivoivan työssä. Työyhteisön keskinäinen välittäminen ja huolenpito koettiin voimavaroiksi. Huolta nostatti myös ergonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen, työryhmän jäsenet kokivat, että työvuorotoiveiden toteutuminen lisää työhyvinvointia. Se, että vaikutusmahdollisuuksia työvuorosuunnittelussa rajattaisiin, aiheutti ristiriitaisia tunteita.

Yhteisessä keskustelussa tuli esiin jo aiemmin esittelemiämme työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden merkitys työhyvinvoinnille on kiistan, sillä ne luovat pohjaa sosiaaliselle pääomalle. Luottamus on sosiaalisen pääoman



kulmakivi ja siihen vaikuttavat työyhteisön avoimuus, tunnepohja, rakenteet sekä osaaminen ja tietopohja. Mitä pidempään työyhteisö on työskennellyt yhdessä, sitä enemmän on tietoa toisten toiminnasta ja se vaikuttaa yhteisön vuorovaikutukseen ja toimintaan. Osaaminen on olennaista luottamuksen syntymiseksi, jokaisella on syytä olla riittävästi osaamista työtehtäviensä hoitamiseksi. (Manka 2011: 115-120.)

Tutkimuksen (Karvinen-Niinikoski – Yliruka 2009: 143) mukaan työntekijätasolla työhyvinvointia lisäävät tietyt henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten avoimuus, sitoutuneisuus ja osaaminen, alustaidot, usko työn merkityksellisyyteen, ikä, kokemus, huumorintaju ja motivaatio. Työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista voidaan vahvistaa eri keinoin lisäämällä työyhteisön ja esimiehen tarjoamaan tukea sekä tavoittelemalla työntekijöiden ja organisaation arvojen saman suuntaisuutta. Tärkeää on tukea sosiaalialan työn merkityksen tiedostamista yhteiskunnassa niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin.

Työntekijät suhtautuivat alussa varauksella tulevaisuuden muistelun menetelmään. Ennakointidialogin edetessä keskustelussa tuotetut asiat olivat kuitenkin ajankohtaisia ja nostivat esiin konkreettisia työhön ja työhyvinvointiin liittyviä seikkoja. Palaute toiminnasta oli myönteistä ja haasteellisistakin asioista puhuttiin positiiviseen sävyyn. Alun jännittänyt ilmapiiri muuttui keskustelun myötä rennommaksi ja avoimemmaksi. Koimme, että toteutus onnistui juuri, kuten olimme suunnitelleetkin. Onnistuimme aktivoimaan työryhmän pohtimaan omaa tilannettaan ja oman toiminnan vaikutuksia työyhteisön hyvinvointiin ja työn sujuvuuteen.

## 6.2 Tavoitteiden luominen

Kokoonnuimme 28.1.2015 työryhmän kanssa toiseen tapaamiseen. Tapaamiseen osallistui 8 työryhmän jäsentä. Muistin virkistämiseksi laitoimme tulevaisuuden muistelusta kootut kirjaukset kaikkien näkyville. Ideoinnin apuna sovelsimme Tuplatiimi -menetelmää. Toisen toteutuskerran tavoitteena oli siirtyä nykytilanteen analysoinnista toiminnan tasolle ja luoda konkreettisia tavoitteita, joilla henkilöstö voi kehittää työtään ja siten työhyvinvointiaan. Tapaamisen tarkoituksena oli palauttaa mieleen tulevaisuuden muistelun tuotokset ja tuottaa ideoita ja ehdotuksia siitä, kuinka käytännön tasolla työryhmä voisi päästä heidän kuvailemaansa ideaalitilaan. Tavoitteena toteutuskerralle oli osallistaa työryhmän jäsenet kehittämiseen ja työskentelyyn omalla panoksellaan ja että jokainen työryhmän jäsen saisi äänensä kuuluviin. Kun halutaan voimistaa sitoutumista työhön,

on lisättävä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja tehtävä päätöksenteko sellaiseksi, että kaikki joiden sitoutumista odotetaan, voisivat siihen osallistua (Helin 2006: 157).

Työntekijän sitoutumista työyhteisöön määrittävät siinä vallitseva ilmapiiri, ihmissuhteet sekä oma rooli. Tärkeitä työhön motivoivia tekijöitä ovat työryhmän tarkoitus ja tavoitteet, joiden ollessa selkeät helpottavat sitoutumista. Työryhmään sitoutumiseen on helpompaa vaikuttaa kuin asenteisiin, jotka suuntautuvat organisaatioon. Mikäli työntekijän arvot ovat ristiriidassa organisaation edustamien arvojen kanssa, sitoutuminen on heikompaa. (Helin 2006: 162-164.) Osallistamisen sovellutuksia on monia erilaisia, mutta opinnäyte-työssämme sovelsimme Tuplatiimi –menetelmää, koska se osallistavana työmallina rohkaisee hiljaisimpiakin työryhmän jäseniä esittämään näkökantansa.

Jokaiselle työryhmän jäsenelle jaettiin kynä ja tyhjä paperi. Ensimmäisenä tehtävänä oli pohtia ideoita itsenäisesti viiden minuutin ajan, jonka jälkeen työntekijät muodostivat neljä paria ja kävivät keskustelua omista ideoistaan yhdessä. Parit muodostettiin siten, että parien osapuolet olivat eri osastoilta, koska halusimme korostaa osastojen välistä yhteistyötä. Ideointivaiheessa kritiikin esittäminen on syytä kieltää, jotta suuren ideamäärän tuottaminen mahdollistuu (Helin 2006: 207). Parityöskentelyn tarkoituksena oli, että työntekijät valitsevat neljä parasta kehitysidea, jotka he kirjoittivat post-it -lapuille ja asettelivat pöydällä olevaan isoon pohjaan. Kun kaikkien parien laput oli aseteltu näkyville, jokainen pari esitteli vuorotellen omat ideansa. Kun kaikkien ideat oli käyty läpi, tehtiin ryhmittelyä, jossa vedettiin yhteen saman sisältöiset ehdotukset. Tämän jälkeen parit merkitsivät mielestään parhaimmat kehittämissuositukset + -merkeillä. Kehittämissuositukset ja -ideat laitettiin järjestykseen sen mukaan, mikä oli saanut eniten merkintöjä. Ehdotuksista muodostui yhdeksän konkreettista askelta, jotka käytiin läpi työryhmän kanssa. Kävimme samalla keskustelua ehdotuksista ja työryhmä sai kommentoida niitä. Työryhmän jäsenet toivat ehdotusten kohdalla esille keinoja kuinka toiminta voisi näkyä arjessa ja mitä pitäisi tehdä.

Tapaamisen ilmapiiri oli rento ja työntekijät vaikuttivat osallistuvan mielellään. Työskentely alkoi nopeasti ja tehokkaasti, kun jokainen aloitti oman ideoinnin. Työryhmä tuotti paljon kehittämissuosituksia, joista useat koskivat samaa aihepiiriä. Työryhmä tuotti sekä konkreettisia kehittämissuosituksia että seikkoja, joihin tulisi kiinnittää huomiota yleisellä tasolla. Keskustelussa työryhmä nosti esiin työpaikan ilmapiirin yhtenä kehittämisen kohteena. Kuitenkaan ilmapiirin kohentamiseksi ei esitetty konkreettisia ratkaisuja, vaan koettiin, että siihen vaikuttavat useat tekijät, joita tulisi kehittää. Sitoutuminen kokousten

päätöksiin on usein heikkoa, mutta osallistavan työmallin keinoin koko työryhmä saadaan aktivoitua toimintaan ja siten sitoutumaan tekemiinsä päätöksiin. Sitoutumattomuus ilmenee passiivisuutena päätösten toteuttamisessa tai jopa muutosvastarintana. Sitoutumisen esteeksi voi muodostua myös negatiivisten tunteiden kasaantuminen, mikäli niitä ei voida purkaa. (Helin 2006: 200-201.)

Toteutettavaksi valitut yhdeksän askelta olivat seuraavat:

1. Hoitoprosessin läpi käyminen työryhmän kesken.
2. Omaohjaajatyön vastuualueiden ja perustehtävän selkeyttäminen.
3. Dokumentointiin ja kirjauksiin selkeä päivä- ja viikkorakenne.
4. Raportointi ohjaajien ja osastojen välillä selkeämmäksi. Selkeän raporttirungon ja ajankohdan luominen osaston omia ja yhteisiä raportteja varten.
5. Kehittämiskeskustelu vastaavan ohjaajan ja työparin kesken sekä mahdollisuus vaikuttaa työryhmäpäivien sisältöön.
6. Henkilöstöresurssi siirtyy osastolta toiselle tarpeen mukaan.
7. Työntekijän läsnäolo tärkeä yhteisissä tiloissa sekä fyysisten tilojen viihtyisyydestä huolehtiminen.
8. Perehdytyskansion kokoaminen ja päivittäminen.
9. Vastuualueiden jakaminen työryhmässä: Lääkehoito, toiminnallisuus, raha-asiat ja perehdyttäminen.

Yllämainitut askeleet kohti parempaa työhyvinvointia vaikuttavat myös työpaikan ilmapiiriin, joka välittyy suoraan myös asiakkaille. Työntekijät kokivat valittujen kehittämistavoitteiden parantavan arjen toimivuutta sekä työssä jaksamista. Yhteisessä keskustelussa korostui työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen luottamuksellisuuden, avoimuuden ja rehellisyyden tärkeys. Avoin keskusteluilmapiiri ja vertaistuki edistävät työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Työyhteisön luomat yhdeksän askelta ovat toimenpiteitä, joiden avulla he työskentelevät kohti parempaa työhyvinvointia.

Hoitoprosessin tunteminen ja omaohjaajatyö liittyvät yksikön perustehtävän toteuttamiseen olennaisesti. Yksikössä tapahtuneiden muutosten seurauksena toteutettavaa hoitoprosessia kehitettiin ja sen vuoksi työntekijät kokivat perustehtävän epäselväksi. Perustehtävän selkeys tuo varmuutta omaan työskentelyyn ja selkiyttää työn tavoitteita, jotka ohjaavat työskentelyä kokonaisuudessaan. Tavoitteellisuus kuuluu oleellisesti or-

ganisaation toimintaan. Tavoitteellisuuden saavuttaminen vaatii selkeyttä ja siihen kuuluu, että jokainen työntekijä tietää oman perustehtävänsä ja työnkuvansa ja tietää mitä hänen tulisi työssään saavuttaa. (Manka 2011: 83.)

Dokumentointi ja raportointi koettiin myös olennaisiksi kehittämiskohteiksi, sillä hektinen työympäristö vaatii sujuvaa tiedonkulkua työntekijältä toiselle. Dokumentoinnin kautta työntekijät tekevät omaa työtään näkyväksi. Selkeän raporttirungon laatiminen sujuvoitaisi työntekijöiden tiedon välittymistä siten, että olennaiset asiat tulisivat käsitellyiksi siihen varattuna ajankohtana. Avoin vuorovaikutus tukee yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteisöllisyyden tunne ja vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka on koko työyhteisön voimavara ja se auttaa saavuttamaan tavoitteita. Yhteisöllisyyden tunne luo turvaa ja auttaa työntekijöitä hahmottamaan työympäristöään. (Manka 2011: 115-116.) Osaamisen kehittyminen ja kokemustiedon välittyminen mahdollistuu hyvässä ilmapiirissä (Manka 2011: 85).

Työntekijät toivoivat saavansa mahdollisuuden kehittää työtään ja osaamistaan työpaikalla. Kehittämiskeskustelu työparien ja esimiehen välillä kasvattaisi avoimuutta ja luottamusta sekä olisi hyvä tilaisuus keskustella työn ongelmakohdista ja vastuualueista sekä niiden jakautumisesta työparin kesken. Työntekijät haluaisivat myös olla osana työryhmäpäivien sisällön suunnittelua ja tuoda esiin omaa työhön liittyvää asiantuntijuuttaan. Vuoropuhelun taito edellyttää kykyä sekä kuunnella toisia että jakaa omia näkemyksiä ja reflektoida työntekijän omia motiiveja ja käsityksiä. Yhteisissä keskusteluissa voi löytää uusia näkökulmia työhön ja sen toteuttamiseen. (Manka 2006: 124-125.) Työn hallinnan käsite on keskeinen työhyvinvoinnista puhuttaessa ja siihen sisältyy työntekijän valta ja mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Osallistumisen mahdollisuudet lisäävät hallinnan tunnetta, johon yhdistyy tehtävien rikastaminen, monipuolistuminen ja kehittäminen. (Julkunen - Vataja 2004: 29)

Askeleet 6 ja 7, joissa käsitellään työntekijän fyysistä läsnäoloa yksikössä, liittyvät työn organisointiin ja työajan järjestämiseen. Askeleiden kautta työyhteisö halusi selkiyttää käytäntöjä esimerkiksi tilanteissa, joissa osastolla on asiakkaita paikalla tai toisella osastolla on tarvetta lisäresursseille. Toimiva työympäristö ja fyysisistä puitteista huolehtiminen ovat tärkeitä sekä työturvallisuuden että asiakastyön näkökulmasta. Askeleissa korostuu yhteinen vastuunkantaminen mielekkäästä ja viihtyisästä työympäristöstä. Myös työturvallisuuslaki ja työsuojelun valvontalaki velvoittavat työympäristöstä huolehtimiseen (Manka 2011: 85).

Perehdytyskansion päivittäminen ja kokoaminen koettiin tärkeäksi. Perehdytyskansion avulla sijaiset ja uudet työntekijät saavat käsiinsä perustiedot yksikön toiminnasta ja sen periaatteista, sillä perehdytys on usein ajanpuutteen vuoksi vaillinaista. Perustehtävän lisäksi riittävä perehdytys luo puitteet tavoitteelliselle ja tehokkaalle työskentelylle (Manka 2011: 14). Käytännön asioiden kannalta perehdytyskansio olisi tarpeellista päivittää säännöllisesti.

Työn mielekkyyteen vaikuttaa se, missä määrin työntekijä voi vaikuttaa työnsä sisältöön. Työntekijät kokivat työn järjestämisen kannalta tärkeäksi, että vastuualueet olisi jaettu työntekijöiden kesken selkeästi. Vastuualueita jakamalla työntekijän vahvuuksia ja osaamista voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Vastuunottaminen ja osallisuuden kokemus tuovat mielekkyyttä työhön ja lisäävät sen merkityksellisyyttä. Vastuun jakaminen on merkittävä osa työn hallinnan tunnetta, joka puolestaan liittyy työn itsenäisyyteen ja motivoivuuteen (Manka 2006: 188). Modernissa johtajuudessa vastuu ja johtajuus on jaettu mahdollisimman lähelle työn tekemistä. Tällöin voidaan puhua myös valtauttavasta johtajuudesta. (Manka 2011: 112.) Vastuu ja velvollisuus kulkevat käsi kädessä. Työpaikalla tulee olla selkeät pelisäännöt, jotta jokainen työyhteisön jäsen toimii yhteisesti sovitulla tavalla. Tämä lisää itseohjautuvuutta sekä työntekijän vaikutusmahdollisuuksia työssä. (Manka 2011: 83).

Työryhmän tuottamat askeleet sisällöltään käsittelivät enimmäkseen työn järjestämistä ja käytäntöjä sekä työntekijöiden osallisuutta. He kokivat muutosten seurauksena työn olevan pirstaloitunutta ja että siitä puuttui tarvittava rakenne ja yhteisymmärrys. Opin näytetyön tekijöinä odotimme työryhmän muodostavan tavoitteita, jotka koskisivat nimenomaan työhyvinvointia, mutta askeleet kohdistuivatkin hyvin konkreettisesti työhön. Työryhmän kanssa käydyn keskustelun perusteella he pitivät työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä luottamusta ja hyvää ilmapiiriä työntekijöiden kesken, mutta ne mahdollistuisivat vasta, kun työhön liittyvät kehittämiskohteet on määritelty ja niitä kohti alettu työskennellä. Kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin sisältö näkyy työryhmän tuottamissa askeleissa. Painopiste on erityisesti työn ja työn hallinnan osa-alueissa. Askeleiden sisältö osoittaa sen, että työntekijöillä on halu osallistua yhteistoimintaan ja vaikuttaa työn sisältöön ja kehittämiseen. Se, että askeleet ovat hyvin konkreettisia, osoittaa asiantunte-  
musta ja ammatillista näkemystä siitä, kuinka he kokevat työympäristönsä toimivuuden.

Oman arviomme mukaan Tuplatiimi –sovelluksemme onnistui erinomaisesti. Aikataulu oli melko tiukka, mutta siitäkin huolimatta käytimme menetelmään aikaa lähes 2,5 tuntia. Yllätyimme, kuinka paljon keskustelua syntyi ja kuinka konkreettisia ideoita työryhmä tuotti. Koko toiminnan ajan työntekijöiden kesken vallitsi hyvä keskusteleva ilmapiiri ja koimme itse myös tehneemme pelisäännöt heti alkuun selviksi ja niitä noudatettiin. Kuten yllä on mainittu, emme sallineet ideoiden kritisointia, jotta kaikki pystyivät turvallisesti tuomaan näkökulmansa yhteiseen keskusteluun.

### 6.3 Seuranta ja palaute

Opinnäytetyön viimeiseen yhteiseen toteutuskertaan kokoonnuimme 18.2.2015. Tällä kertaa työryhmistä oli yhteensä kahdeksan osallistujaa. Tavoitteena oli käydä läpi työryhmän luomat askeleet ja keskustella näkyvätkö askeleet jo arjessa ja kuinka niitä voidaan tulevaisuudessa ottaa käyttöön. Samalla tarkoituksena oli myös kerätä palaute kahdesta toteutuneesta toimintakerrasta. Palautetta oli mahdollista antaa suullisesti yhteisessä keskustelussa tai sitten kirjallisesti ja nimettömästi, jotta kaikilla olisi mahdollisuus kertoa rehellinen mielipiteensä.

Seurantapalaverit ovat olennainen osa kehittämistoimintaa, sillä niiden avulla voidaan arvioida sitä, miten laadittu suunnitelma on toteutunut ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut. On hyvä käydä läpi asiat, jotka ovat parantuneet prosessin myötä ja käydä läpi sovitut kehitystoimenpiteet sekä sopia mahdollisesti uusista kehitystoimenpiteistä. (Helin 2006: 207-209.) Monien askelien työstäminen arjessa oli jo aloitettu ja keskusteluissa nousi esiin jo ennestään tuttuja työvälineitä, joita voisi ottaa uudelleen käyttöön. Vastuualueita oli jo jaettu ja kirjauksiin ja dokumentointiin oli kiinnitetty huomiota. Kirjauksien selkeä päivä rakenne oli huomioitu myönteisellä tavalla myös yhteistyökumppanien taholta. Vaikka prosessi oli lyhytkestoinen, tulkitsimme, että kehittämistyö oli alkanut tuottaa tulosta ja antanut työyhteisölle kipinän jatkaa myönteistä kehittämistä.

Palautteen keräämistä varten kirjoitimme paperille kysymykset, joihin toivoimme työryhmän vastaavan. Mielenkiintomme kohdistui erityisesti siihen, miten osallistujat kokivat osallisuutensa ja vaikutusmahdollisuutensa kehittämistoimintaan sekä siihen, kokivatko he toiminnan hyödylliseksi.

Kysymykset olivat seuraavanlaiset:

1. Koitko saavasi mahdollisuuden vaikuttaa ja olla osana kehittämisessä? Miten?
2. Oletko kokenut tämän hyödylliseksi? Miten, miksi?
3. Miten tehdyt askeleet näkyvät arjessa ja omassa työskentelyssäsi?

Osallistujilla oli mahdollisuus antaa vapaamuotoista palautetta samalle paperille. Korostimme kaiken palautteen olevan arvokasta opinnäytetyön kannalta ja vastaavamme kaikkiin siihen liittyviin kysymyksiin mielellämme. Suullista palautetta saimme hyvin niukasti, mutta kirjallinen palaute oli monipuolista ja siihen vastasi jokainen toimintaan tällä kertaa osallistunut työryhmän jäsen, eli kahdeksan henkilöä.

Seuraavassa kappaleessa käsittelemme saamaamme palautetta tarkemmin ja peilaamme omaa toimintaamme sen valossa.

## **7 Arviointi**

Opinnäytetyön arvioinnissa käsittelemme opinnäytetyön toteutuskertoja saamamme palautteen ja päämäärämme saavuttamisen näkökulmasta. Arvioinnin kohteena on myös oma toimintamme prosessissa. Olemme arvioineet varsinaisia toteutuskertoja ja niiden sisältöä lyhyesti toimintakuvausten yhteydessä, nyt arvioinnin kohteena on prosessi kokonaisuutena. Tuomme arvioinnissa esiin myös eettisiä näkökulmia.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda työryhmälle osallisuuden kokemus ja näin saada aikaiseksi positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Tavoitteemme konkretisoitui toteutuskerroillamme käytetyissä menetelmissä. Valitsimme menetelmät, joissa työryhmä oli keskiössä ja onnistuimme mielestämme valinnoissa hyvin. Tulevaisuuden muistelu ja tuplatiimi –menetelmä tukivat osallisuuden kokemista ja työryhmän dialogisuutta. Marja-Liisa Mankan (2011) kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin osa-alueet konkretisoituivat työyhteisön dialogissa. Organisaation, johtamisen, työyhteisön, työn hallinnan ja yksilön merkitys työhyvinvoinnille ilmeni puheen tasolla ja on myös nähtävissä työyhteisön luomissa askeleissa. Työyhteisön ideoimissa toimenpiteissä työhyvinvoinnin parantamiseksi erityisesti ilmentyy työn hallinnan, vaikutusmahdollisuuksien ja työyhteisön merkitys. Jotta voi hallita työtään ja vaikuttaa siihen, on perustehtävä oltava selkeästi määriteltynä.

Toteutuskerrat suunnittelimme huolellisesti ja valmistauduimme toiminnallisiin toteutuksiin käymällä menetelmiä yhdessä vetäjinä läpi. Sovelsimme menetelmiä siten, että ne täydensivät toisiaan. Nykytilan analysointiin käytimme ennakointidialogin sovellutusta, Tuplatiimi –sovelluksella puolestaan muotoilimme yhteiset konkreettiset toiminnan päämäärät. On syytä huomioida, että tyypillisesti ennakointidialogia voidaan käyttää usealla toimintakerralla, joten oma sovelluksemme oli pintaraapaisu verrattuna tarkasti ennakointidialogin mukaan toteutettuun toimintaan. Sama pätee Tuplatiimi –menetelmään. Kuten aiemmin on tuotu esiin, tekemämme menetelmälliset ratkaisut olivat perusteltuja ja koimme ne mielekkääksi tällaista työhyvinvoinnin kehittämistehtävää ajatellen. Mielestämme oli tärkeää, että jokainen työryhmän jäsen sai osallistua kehittämistyöhön omalla tavallaan.

Opinnäytetyön aihe ja suunnittelemamme työhyvinvoinnin kehittäminen koettiin työelämän yhteistyökumppanin taholla erittäin hyödylliseksi ja tarpeelliseksi, koska toimintaympäristö oli ollut suuressa muutoksessa jo jonkin aikaa. Toimintaympäristön muutoksien seurauksena alkuperäinen suunnitelmamme muuttui ja toteutimme opinnäytetyön yhden työryhmän sijaan kahdelle. Toteutuskertojen suunniteltu sisältö pysyi siitä huolimatta samana. Muutoksista johtuen informaatio opinnäytetyön toteuttamisesta ei saavuttanut kaikkia työryhmän jäseniä, mikä aiheutti sen, että osalle työryhmän jäsenistä opinnäytetyöprosessiin osallistuminen tuli yllätyksenä. Ensimmäisellä tapaamiskerralla esittelimme työryhmälle opinnäytetyöprosessin ja sen etenemiseen liittyvät seikat, joten työryhmä sai kaiken tarvittavan tiedon prosessista. Prosessin toteutus oli esitelty osaston ja laitoksen esimiehille, jotka antoivat hyväksyntänsä toimintaan ja kannustivat toteuttamiseen.

Joutuimme tinkimään suunniteltujen toteutuskertojen määrästä, sillä työelämäkumppanin aikataulujen puitteissa suunnittelemaamme neljää toteutuskertaa ei voitu toteuttaa, joten tiivistimme prosessin kolmeen yhteiseen tapaamiseen. Toimintakerrat olivat hyvin suunniteltuja ja siten saavutimme niille määrittelemämme päämäärät huolimatta aikataulumuutoksista. Prosessi kokonaisuudessaan sijoittui tammi-helmikuulle 2015, joten aikataulu oli tiivis ja toteutusväli lyhyt. Tiiviin aikataulutuksen hyötynä oli, että yhdessä läpikäydyt asiat pysyivät hyvin mielessä läpi prosessin. Mielestämme tämä näkyi selkeästi toimintakerroilla, jolloin työryhmän työskentely oli hyvin tehokasta ja työskentelyssä alkuun päästiin nopeasti. Toimintakerroillemme osallistui 8-10 työntekijää kerrallaan.



Kaikki työntekijät eivät voineet osallistua jokaiselle toteutuskerralle, mikä saattoi kehittämistyöhön sitoutumista heikentävä tekijä.

Viimeisellä toteutuskerralla keräsimme osallistujilta kirjallisen palautteen, jonka kautta arvioimme toimintaamme ja koko prosessin onnistumista. Palautteen perusteella työryhmän jäsenet kokivat saaneensa vaikuttaa ja olla osallisena kehittämisprosessiin. Kehittämistoiminta nähtiin myönteisenä, sen koettiin parantavan ilmapiiriä ja lisäävän työn merkittävyyttä. Osa prosessin aikana tehdyistä suunnitelmista oli jo siirtynyt käytäntöön ja vaikuttivat positiivisesti työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Palautteessa korostui osallisuuden kokemus, vapaus ilmaista oma mielipide ja se, että työryhmälle tärkeät asiat nousivat yhteiseen käsittelyyn. Työntekijät kokivat muiden näkökulmien kuulemisen rikastuttavaksi. Toteutuskertamme toivat työntekijöitä saman pöydän ääreen pohtimaan yhteisiä asioita ja loivat tunteen siitä, että jokainen työntekijä sai kertoa ajatuksistaan ilman pelkoa toisten kriittisyydestä. Yhteinen pohdinta sai työntekijät myös refleктоimaan omaa työskentelyään ja omaa vaikutusta työyhteisöön. Palautteen perustella valitsemamme menetelmät oli koettu hyväksi, erityisesti Tuplatiimi –menetelmä, jonka koettiin vahvistavan työryhmätyöskentelyä. Työryhmän luomien askeleiden konkreettisuus koettiin työskentelyä selkiyttävänä. Palautteessa tuotiin esiin myös se, että opinnäytetyön kehittämisprosessi voisi olla sellaisenaan osana työn kehittämistä ja työryhmätyöskentelyä.

Osa työntekijöistä koki, että tiedotus opinnäytetyöprosessista ei ollut riittävää eikä opinnäytetyöhön osallistumista koettu vapaaehtoiseksi. Vetäjinä itsekkin koimme tilanteen haastavaksi, sillä muutosten vuoksi työryhmän informointi jäi vaillinaiseksi ja toimimme työelämän yhteistyökumppanin hyväksynnän pohjalta. Olimme tiedottaneet työryhmää, joka kuului alkuperäiseen toteutussuunnitelmaan. Toimimme työelämän yhteistyökumppanin toiveiden mukaan ja vaihdoimme kiireisellä aikataululla työryhmää, jonne opinnäytetyön kehittämisprosessi toteutettiin. Koemme palautteen aiheelliseksi ja näemme toiminnassamme selkeän kehittämiskohdan. On huomionarvoista, että toteutimme opinnäytetyömme esimiesten kannustuksella, jolloin sen toteutus tapahtui palkallisella työajalla osana työryhmätyöskentelyä.

Saimme palautetta myös siitä, että toteutuksessa olimme jakaneet omat roolimme siten, että työryhmässä työskentelevä opinnäytetyön tekijä toimi keskustelujen vetäjänä. Palautteessa koettiin, että rooli olisi pitänyt jakaa toisin, sillä mahdollisuus keskustelujen johdattelemiseen oli olemassa. Huomioimme seikan jo toteutuksen suunnitteluvaiheessa

ja kävimme läpi neutraaleja kysymyksen asetteluja. Pidimme roolijakoa perusteltuna, sillä koimme tärkeäksi myös toimintaympäristön tuntemuksen. Roolijakoon vaikuttivat myös opinnäytetyön tekijöiden henkilökohtaiset vahvuudet, jotka tukivat opinnäytetyössä onnistumista. Toteutuskertojen jälkeen refleктоimme yhdessä omaa toimintaamme ja pidimme roolijakoa onnistuneena.

Pidimme tärkeänä säilyttää osallistujien anonymiteetti. Vaikka olemme käsitelleet opinnäytetyössämme toteutuskertojen sisältöä, emme ole suoraan siteeranneet työntekijöitä tai heidän mielipiteitään. Opinnäytetyötä varten ei ole kerätty aineistoa. Luottamuksellisuus opinnäytetyössämme näyttäytyy siten, että toteutuserroilla tuotettu materiaali on työryhmän hallittavissa eikä prosessin tuotoksia käytetä opinnäytetyön ulkopuolella. Anonymiteetti on säilytetty siten, ettemme ole käsitelleet tai keränneet henkilöstöä koskevia tietoja missään vaiheessa. Anonymiteetin turvaamiseksi koimme parhaaksi jättää lastensuojeluyksikön nimen mainitsematta opinnäytetyössämme. Opinnäytetyössämme keskityimme työyhteisön hyvinvointiin ja kuulemiseen tarkoituksena näin edistää yhteistä hyvää.

## **8 Pohdinta**

Työhyvinvointi käsitteenä on noussut yleiseen keskusteluun ja erityisesti yleistyvän työuupumuksen vuoksi. Työelämä on yhä kiireisempää ja kilpailuhenkisempää ja työntekijöiltä odotetaan jopa suhteettoman paljon. Erityisesti sosiaali- ja terveystalalla työn suuri henkinen kuormitus saattaa käydä ylivoimaiseksi ja uupumus hiipiä huomaamatta. On siis tarpeen pysähtyä pohtimaan työhyvinvointia ja sitä kuinka kokonaisvaltaisesta asiasta on kyse. Työhyvinvointiin panostaminen kehittää sosiaalista pääomaa. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on sekä työntekijän että työelämän kannalta erityisen tärkeää ja hyödyllistä.

Sosiaalialan vetovoimaisuudesta käydään runsasta yhteiskunnallista keskustelua. Vaikka ihmisten parissa työskentelyä ja ihmisiä pidetään tärkeinä, alaa kuormittavat kasvavat asiakasmäärät, vaihtuvat työntekijät, alati heikentyvä työturvallisuus, negatiivinen julkisuuskuva ja johtamisen ja henkilöstökehittämisen puutteet. Sosiaalialalle tarvitaan sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä, jotka kokevat ja jakavat työn imua ja työn iloa. Syvä huoli kohdistuu erityisesti työhyvinvointiin ja sen puutteisiin. (Koivisto – Karvinen-Niinikoski – Yliruka 2009: 13.)

Opinnäytetyömme teoriapohjaksi valitsimme Marja-Liisa Mankan kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin. Teoria käsittelee laajasti ja monipuolisesti työhyvinvointiin liittyviä osa-alueita. Työhyvinvointimallin kautta käsittelemme työhyvinvoinnin eri tekijöitä ja pysyimme jakamaan osiin suurta kokonaisuutta, josta työhyvinvointi koostuu. Työhyvinvointi on moniulotteinen kokonaisuus ja jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen ja sen osa-alueet vaikuttavat jokaiseen yksilöllisesti.

Osallisuus on opinnäytetyössämme keskeinen käsite. Koska käsittelemme osallisuutta työhyvinvoinnin viitekehyksestä, emme kokeneet mielekkääksi avata käsitettä siten, kuin se yhteiskunnassamme ymmärretään. Osallisuus usein määritellään syrjäytymisen käsitteen kautta, mutta opinnäytetyössämme lähestymme sitä työhyvinvoinnin ja toimijuuden näkökulmasta. Se, kuinka osallisuus näkyy organisaatiossa ja työyhteisöissä ja mikä sen yhteys tosiasiallisesti on koettuun työhyvinvointiin, ovat opinnäytteesämme keskeisiä teemoja. Yksilö tarvitsee ympärilleen yhteisön, jossa kokee itsensä merkitykselliseksi ja täysivaltaiseksi jäseneksi. Osallisuus on olennaista, jotta subjektiivisesti voitu toteutua ja dialogin kautta voidaan saavuttaa voimaantumisen ja valtaistumisen kokemus. (Tast 2007: 40-41.) Osallisuuden käsite ja sen muodot on tuotu esiin työhyvinvoinnin osa-alueita kuvattaessa ja sen konkretia ilmentyy toteuttamassamme toiminnassa.

Olemme käsitelleet opinnäytetyössämme ajankohtaisia tutkimustuloksia sekä muuta työhyvinvointiin liittyvää kirjallisuutta. Teorian osuutta opinnäytetyössä oli jopa hieman hankala rajata, sillä tietoa aiheesta on paljon saatavilla, koska aihe on ajankohtainen ja sitä on tutkittu paljon. Halusimme tuoda esiin myös hyvinvoinnin näkökulman, sillä hyvinvointi työn ulkopuolella heijastuu työhön ja työ yksilöön. Kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin mukaiset työhyvinvoinnin osa-alueet olivat selkeästi nähtävissä opinnäytetyön koko prosessissa. Malli on suoraan heijastettavissa opinnäytetyöprosessin aikaansaannoksiin.

Koimme itse, että monet kehittämisprosessit ovat lähteneet liikkeelle ongelmien pohjalta. Halusimme suunnittelemissamme toiminnassa keskittyä tarkastelemaan ja kehittämään työhyvinvointia positiivisen lähestymisen kautta, voimavarakeskeisesti ja ratkaisukeskeisesti. Tarkoituksena ei ollut lähestyä työryhmän nykytilaa nostamalla esiin työyhteisön kokemia ongelmia, vaan pikemminkin lähestyä asioita positiivisesta näkökulmasta. Ennakointidialogi -menetelmällä saimme avattua keskustelun, jossa henkilöstö sai tuoda esiin oman näkemyksensä myös huolenaiheista ja mahdollisista kehittämiskohteista.

Omasta mielestämme onnistuimme tavoitteessamme hyvin. Tämä näkyi myös myönteisenä ilmapiirinä tapaamisissa, joissa käsiteltiin työyhteisön kehittämiskohteita.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi nopeasti, sillä kytkös työelämään oli valmiina jo varhaisessa vaiheessa. Esittelimme työelämän yhteistyötaholle ideamme kehittää työyhteisön työhyvinvointia. Tarkoituksenamme oli alun perin tehdä opinnäytetyö tutkimuksellisella otteella, mutta päädyimme toteuttamaan toiminnallisen opinnäytetyön, koska sen katsottiin palvelevan yhteistyökumppanin tarpeita paremmin. Toiminnallisella otteella loimme työyhteisölle mahdollisuuden olla osallisena kehittämässä omaa työtään ja työhyvinvointiaan.

Omat mielenkiinnon kohteet ja työelämän kumppani määrittivät lopulta suunnan, jota kohti aloimme työskennellä. Opinnäytetyötä tehdessämme yhteistyökumppanimme taholla alkoi tapahtua muutoksia, jotka vaikuttivat opinnäytetyöprosessin kulkuun. Kesken prosessin vaihdoin työryhmää, jonka kanssa toteutimme opinnäytetyömme. Prosessin eteneminen oli ajoittain haasteellista muutoksista johtuen ja kuten arvioinnissa on nostettu esiin, tiedotus opinnäytetyömme toteutuksesta oli puutteellista. Loppuprosessi ja itse työskentely työryhmien kanssa onnistui loistavasti ja oli erittäin antoisaa. Palaute, jonka saimme työryhmältä oli se, että he itse kokivat toiminnan hyödylliseksi. Koimme saavuttaneemme toiminnallamme tavoitteen, jossa pystyimme tarjoamaan työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Kokonaisuudessaan toteuttamamme kehittämisprosessin arvioiminen tässä vaiheessa on liian varhaista, koska kehittämistyö ja muutokset työyhteisössä jatkuvat. Koemme, että aloittamaamme kehittämistyötä voisi vielä jatkaa ja arvioida pidemmällä aikavälillä, jolloin sen todellisia vaikutuksia työhön ja hyvinvointiin voisi tarkastella lähemmin. Esimerkiksi luotujen yhdeksän askeleen toteutuminen ja askeleisiin sitoutumisen arviointi vaatii enemmän aikaa, vaikka niiden työstäminen onkin aloitettu opinnäytetyöprosessin aikana.

Soveltamamme menetelmät ovat kaikkien saavutettavissa ja käyttöönotettavissa. Työyhteisön kehittämistyön ei tarvitse olla suuri projekti, vaan menetelmiä hyödyntämällä ja niihin perehtymällä voi kehittää ja tarkastella työyhteisön hyvinvointia. Käyttämämme menetelmät sisältävät hyödyllisiä elementtejä, kuten dialogisuuden ja avoimuuden lisääntyminen. Tuplatiimi -menetelmä on tehokas ryhmätyömetodi, joka tukee yhteisölli-

syyttä ja lisää vuorovaikutteisuutta. Ennakointidialogin ja Tuplatiimi- menetelmän soveltamista yhdessä voisi käyttää jatkossakin eri työyhteisöjen hyvinvoinnin kehittämisessä. Sovelluksemme toimisi hyvin missä tahansa työyhteisössä, ei ainoastaan sosiaalialan työpaikoissa. Opinnäytetyössämme käyttämiemme menetelmien yhdistelmä on sovellettavissa moniin erilaisiin ympäristöihin työyhteisöjen lisäksi, kuten asiakastyöhön tai verkostopalavereihin. Menetelmien etu on niiden osallistava ja ratkaisukeskeinen ote. Ratkaisukeskeisyyden ja positiivisuuden ansiosta luomaamme kehittämismenetelmää voi hyödyntää myös työyhteisöissä, joissa on kommunikaatio-ongelmia tai kriisiytynyt tilanne.

Sovelluksestamme voisi jatkokehittää työhyvinvoinnin kehittämispaketin tai -oppaan. Tällä tavoin opinnäytetyöprosessin tuotoksista voisi hyötyä useampi työyhteisö. Menetelmien yhdistelmä on hyvin sovellettavissa työyhteisöjen arkeen ja on sekä taloudellisesti että ajankäytön kannalta edullinen. Menetelmien yhdistelmää voisi käyttää myös vapaamuotoisena tiedonhankintatapana, jonka avulla voisi kerätä laadullista tietoa työhyvinvoinnin tilasta yleensä. Työyhteisön tuottamista näkemyksistä työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen suhteen olisi ollut mielenkiintoista tehdä syvällinen analyysi, mutta opinnäytetyömme puitteissa se ei ollut tarkoituksenmukaista.

Yhteiskunnallisella tasolla tarkasteltuna opinnäytetyömme näyttäyty merkittävänä siltä osin, että työhyvinvoinnin kehittäminen ei aina vaadi suurta resursointia tai budjettia. Jokaisella esimiehellä on mahdollisuus paneutua työhyvinvoinnin osatekijöihin ja sitä myöten kehittää oman työyhteisönsä hyvinvointia, mikä puolestaan pitkällä tähtäimellä osoittautuu merkittäväksi kilpailutekijäksi organisaatioiden välillä. Työelämän laatu on riippuvainen siitä, kuinka kauan ja miten työntekijät viihtyvät työssään. Kuten opinnäytetyössämme on tuotu esiin, työ on merkittävä osa ihmisen elämää ja se heijastuu kokonaisvaltaisesti muillekin elämän osa-alueille. Koemme, että työhyvinvointiin panostaminen on pitkälti asenne- ja arvokysymys ja siten myös organisaation oma valinta siitä, miten esimerkiksi hyödyntää käytettävissä kehittämisresurssit. Hyödyntääkseen henkilöstön täyden potentiaalin, on organisaation panostettava työhyvinvoinnin edistämiseen. Henkilöstö on organisaation arvokkain resurssi – oppiva, kehittyvä ja sitoutunut henkilöstö vie organisaatiota kohti tavoitettaan. Työhyvinvointi perustuu arvoihin, jotka ohjaavat myös organisaation tavoitteellista johtamista.

Opinnäytetyöprosessi on ollut hyvin opettavainen kokemus, ei pelkästään itse prosessin kannalta, vaan myös oman ammatillisen kasvun näkökulmasta. Olemme reflektoineet

omaa ammatillista osaamista ja henkilökohtaista työhyvinvointia runsaasti prosessin aikana. Molemmilla opinnäytetyön tekijöillä on työkokemusta sekä sosiaalialalta että muilta aloilta, joten työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen liittyvää teoriaa oli mielenkiintoista peilata omiin näkemyksiin ja kokemuksiin työelämässä. Opinnäytetyöprosessin aikana olemme tarkastelleet kriittisesti omia työyhteisötaitoja ja niiden vaikutusta omaan työyhteisöön. Sosiaalialan työn luonne on hyvin erilainen verrattuna muihin aloihin. Oman kokemuksemme perusteella henkisen hyvinvoinnin ja terveyden tärkeys korostuu sosiaalialan työssä. Työskenneltäessä erityisryhmien ja moninaisten ongelmien parissa, on työntekijällä suuri vastuu pitää itsestään ja hyvinvoinnistaan huolta. Henkisesti kuluttava työ vaatii työntekijältä vahvaa itsensä tuntemista ja kykyä käsitellä omia tunteitaan sekä kykyä arvioida omaa jaksamistaan ja tunnistamaan mahdolliset työuupumuksen merkit. On myös kyettävä ottamaan puheeksi huoli omasta voinnistaan ja hakeutumaan avun piiriin ajoissa. Opinnäytetyöprosessin aikana koimme, että valmiutemme toimia täysivaltaisena ja vastuullisena työyhteisön jäsenenä vahvistuivat. Mielenkiintomme työhyvinvoinnin kehittämistä kohtaan lisääntyi ja uskomme, että tulemme tulevaisuudessa kiinnittämään työhyvinvointiin liittyviin seikkoihin enemmän huomiota työyhteisöissä, joissa työskentelemme.

## Lähteet

Ahonen, Guy – Ojala, Leenamajja 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.

Alasoini, Timo 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestävällä tavalla? Raportteja 76. Verkkodokumentti. <[https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia\\_tyosta.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf)>. Luettu 5.1.2015.

Arnkil, Tom Erik – Eriksson, Esa – Rautava, Marie 2006. Ennakointialoite huolten vyöhykkeellä. Verkostokonsultin käsikirja - ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Staakesin työpapereita 29/2006. Verkkodokumentti. <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77346/T29-2006-VERKKO.pdf?sequence=1>> Luettu 3.1.2015

Arnkil, Tom Erik – Seikkula, Jaakko 2007. Dialoginen verkostotyö. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hakanen, Jari 2011. Työn Imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.

Helin, Kari 2006. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hämäläinen, Juha 2007. Sosiaalipedagogiikan kaksi kehityslinjaa. Teoksessa: Hämäläinen, Juha – Nivala, Elina (toim.) Sosiaalipedagoginen aikakauskirja. Vuosikirja 2007. Kuopio: Kopijyvä.

Hämäläinen, Timo 2009. Yhteiskunnallinen murros ja henkinen hyvinvointi. Sitran selvityksiä 8. Verkkodokumentti. <<http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksi%C3%A48.pdf>>. Luettu 4.5.2014.

Ideointimenetelmä ryhmässä. Verkkodokumentti. <[http://www2.amk.fi/mater/viestinta\\_ja\\_media/ryhmatyotaidot/files/ideointimenetelmia/tuplatiimi.htm](http://www2.amk.fi/mater/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/files/ideointimenetelmia/tuplatiimi.htm)> Luettu 10.11.2014

Jacobson, Susanne 2005. Elämäntapapohjaista senioriasumista. Verkkodokumentti. <<http://www.oulu.fi/ark/projektit/tsa/kuvat/TaiK.pdf>>. Luettu 6.5.2014.

Johtamisverkosto. Työterveyslaitos. Verkkodokumentti. <<http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/laatukriteerit/Sivut/default.aspx>>. Päivitetty 5.3.2015. Luettu 7.3.2015.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto. Työhyvinvointi työpaikalla. Verkkodokumentti. <[http://www.jhl.fi/portal/fi/tyoelama/tyohyvinvointi\\_tyopaikalla/](http://www.jhl.fi/portal/fi/tyoelama/tyohyvinvointi_tyopaikalla/)>. Luettu 13.11.2014.

Julkunen, Katri - Vataja, Ilse 2004. Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi. Tutkimuskatsaus. Verkkodokumentti. <[http://www.asiantuntijapaivat.fi/files/100/Sosiaalitoimistojen\\_tyon\\_organisointi\\_ja\\_tyohyvinvointi.pdf](http://www.asiantuntijapaivat.fi/files/100/Sosiaalitoimistojen_tyon_organisointi_ja_tyohyvinvointi.pdf)>. Luettu 30.3.2015.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve – Yliruka, Laura 2009. Paloittaisesta parantamisesta kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Teoksessa: Koivisto, Juha – Karvinen-Niinikoski, Synnöve – Yliruka, Laura 2009 (toim.) Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6. Helsinki: Yliopistopaino.

Karvonen, Sakari – Moisio, Pasi – Vaarama, Marja 2009. Hyvinvointipolitiikka 2010-luvulla. Teoksessa: Karvonen, Sakari – Moisio, Pasi – Simpura, Jussi (toim.) Suomalaisen hyvinvointi ja elinolot 2000-luvulla. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Verkkodokumentti. <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80297/8cec7cec-5cf3-4209-ba7a-0334ecdb6e1d.pdf?sequence=1%23page=127>> Luettu 5.5.2014.

Koivisto, Juha – Karvonen-Niinikoski, Synnöve – Yliruka, Laura 2009. Sosiaalialan työolot puntarissa. Teoksessa: Koivisto, Juha – Karvonen-Niinikoski, Synnöve – Yliruka, Laura 2009 (toim.) Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6. Helsinki: Yliopistopaino.

Kuittinen, Matti – Mönkkönen, Kaarina – Puusa, Anu 2010. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Verkkodokumentti. <<http://nk.chamber.fi/binary/file/-/id/1/fid/536>>. Luettu 23.10.2014.

Laine, Pertti 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Väitöskirja. Turun Yliopisto. Verkkodokumentti. <<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4>>. Luettu 14.12.2014

Lastensuojelun ympärivuorokautinen hoito ja kasvatus. Verkkodokumentti. <[http://www.valvira.fi/files/tiedostot/s/i/Sijaishuollon\\_valvontaohjelma.pdf](http://www.valvira.fi/files/tiedostot/s/i/Sijaishuollon_valvontaohjelma.pdf)> luettu 30.4.2014

Luomi, Jouko 2008. Tuplatiimin taikaa. Menetelmäanalyysi NLP-viitekehityksessä. Pro gradu. Tampereen yliopisto. Verkkodokumentti. <<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80031/gradu02869.pdf?sequence=1>>. Luettu 1.12.2014.

Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Mantere, Veikko – Släen, Torfinn. 1996. Tuplatiimi. Opas tehokkaampiin palavereihin. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Nakari, Marja-Liisa 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Verkkodokumentti. <<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1>>. Luettu 4.5.2014.

Niiranen, Vuokko – Seppänen-Järvelä, Riitta – Sinkkonen, Merja – Vartiainen, Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Otala, Leenamajja 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Juva: WS Bookwell Oy.

Palvelukuvaus Vaativa laitossijoitus. Helsingin kaupunki. Luettu 5.5.2014

Rauramo, Päivi 2009. Työhyvinvoinnin portaat –työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK. Verkkodokumentti. <[http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf)>. Luettu 6.5.2014.



Sumkin, Tuula – Tuomi, Lauri 2010. Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.

Tast, Eeva 2007. Juuret ja siivet – sosiaalipedagoginen orientaatio varhaiskasvatuksessa. Teoksessa: Hämäläinen, Juha – Nivala, Elina (toim.) Sosiaalipedagoginen aika-kauskirja. Vuosikirja 2007. Kuopio: Kopijyvä.

TNS Gallup. 2011. Näkemykset työssä jaksamisesta ja jatkamisesta. Tela Ry. Verkkodokumentti. <[http://www.tela.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/tela/embeds/telawwwstructure/14297\\_Tela\\_tutkimusraportti\\_Nakemykset\\_tyossa\\_jaksamisesta\\_ja\\_jatkamisesta\\_2011.pdf](http://www.tela.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/tela/embeds/telawwwstructure/14297_Tela_tutkimusraportti_Nakemykset_tyossa_jaksamisesta_ja_jatkamisesta_2011.pdf)>. Luettu 10.1.2015.

Työterveyslaitos. Terveiden edistäminen työpaikalla. Verkkodokumentti. <[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx)>. Luettu 13.11.2014.

Työturvallisuuskeskus. Työyhteisötaidoilla tulosta. Verkkodokumentti. <[http://www.ttk.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta](http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta)>. Luettu 23.10.2014.

Violainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand.

Kuvio 1. Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

