

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Heidi Halonen

KOHTI MEIDÄN NÄKÖISTÄ TYÖHYVINVOINTIA
Työhyvinvoinnin kehittämisprosessi Liperin perhekeskuksessa

Opinnäytetyö
Tammikuu 2016



OPINNÄYTETYÖ
Tammikuu 2016
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
Puh. 050 405 4816

Tekijä

Heidi Halonen

Nimeke

Kohti meidän näköistä työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kehittämisprosessi Liperin perhekeskuksessa.

Toimeksiantaja

Liperin kunta

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä esitellään Liperin perhekeskuksen työhyvinvoinnin kehittämisprosessi ja sen vaiheet. Kehittämisprosessi alkoi helmikuussa 2015 ja päättyi marraskuussa 2015. Opinnäytetyö oli osallistavaa tutkimuksellista kehittämistoimintaa.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa on esitelty kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin liittyviä määritelmiä sekä on avattu mitä on positiivinen psykologia työhyvinvoinnissa. Teoriaosuudessa on lisäksi esitelty työyhteisön hyvinvointiin ja myönteisyyteen kuuluvia asioita. Kehittämisprosessin kantavana kehittämiskysymyksenä oli, mitkä asiat vahvistavat työhyvinvointia. Työn tavoitteena oli luoda perhekeskukselle työhyvinvoinnin vuosikello. Työn toisena tavoitteena oli henkilöstön ryhmäytyminen, sillä perhekeskustoiminta alkoi samanaikaisesti kehittämisprosessin kanssa.

Työhyvinvointia tukeviksi asioiksi kehittämisprosessin aikana nousivat muun muassa hyvä ja kannustava työilmapiiri sekä sopiva työtahti ja asiakasmäärä. Kehittämisprosessin aikana syntyi myös työhyvinvoinnin tavoitteet: Enemmän yhteistä aikaa, työparityön kehittäminen, työmäärän rajaaminen ja työn hallinnan tunteen lisääminen sekä virkistystä työn keskelle. Kehittämistyön tuloksena syntyi perhekeskuksen työhyvinvoinnin vuosikello.

Kieli

suomi

Sivuja 75

Liitteet 4

Liitesivumäärä 9

Asiasanat

työhyvinvointi, positiivinen psykologia, työyhteisö, kehittäminen



THESIS

January 2016

**Degree Programme in Development
And Management of Social Services
and Health Care (Master's Degree)**

Tikkariinne 9

FI 80200 JOENSUU, FINLAND

Tel. +358 50 405 4816

Author
Heidi Halonen

Title
Towards our well-being sighted. Occupational well-being development process in Liperi Family Centre.

Commissioned by
The Municipality of Liperi

Abstract
This thesis presents the development process and its phases concerning work-related well-being in the Liperi Family Centre. The development process began in February 2015 and was completed in November 2015. This thesis functioned as inclusive research-oriented development.

The theory section of this thesis presents definitions pertaining to comprehensive well-being at work. Positive psychology in work-related well-being is also discussed in the theory section. In addition, issues concerning well-being and positive atmosphere in the work community are presented in the theory section. In the development process, the major issue to be developed comprised factors that strengthen work-related well-being. The work aimed at creating an annual clock of work well-being for the Family Centre. The other objective of the work was the grouping of the staff, as the Family Centre was started simultaneously with the development process.

A good and encouraging work climate, a suitable work pace, a fitting number of clients, and flexible working hours came up as elements supporting work-related well-being during the development process. In the course of the process, the targets for well-being at work were also created, including more shared time, development of work in pairs, defining the workload, increasing the sense of control of work, and having some recreation amid work. The development work resulted in an annual clock of work well-being for the Family Centre.

Language

Finnish

Pages 75

Appendices 4

Pages of Appendices 9

Keywords

well-being, positive psychology, work community, development

Sisältö

Tiivistelmä
Abstract

1	Johdanto	6
1	Opinnäytetyön tavoite ja kehittämistehtävä	9
2	Työhyvinvointi	9
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmiä	10
2.2	Työhyvinvoinnin tekijät ja edistäjät	13
2.3	Fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen hyvinvointi	18
2.4	Työhyvinvoinnin johtaminen	19
3	Positiivinen psykologia työhyvinvoinnissa	22
3.1	Psykologinen pääoma	24
3.2	Sosiaalinen pääoma	25
4	Työyhteisötaidot ja myönteisen yhteisöllisyyden rakentumisprosessi	26
5	Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta	30
5.1	Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessin vaiheet	32
5.2	Osallistavan kehittämistoiminnan menetelmät	34
6	Työhyvinvoinnin kehittämisprosessi	37
7	Organisointi	39
7.1	Kehittämistyöhön osallistujat	39
7.2	Kehittämistoiminnan organisointi	41
8	Toteutus	41
8.1	Alkukartoitus	42
8.2	Ensimmäinen kehittämiskerta	44
8.3	Toinen kehittämiskerta	45
8.4	Kolmas kehittämiskerta	48
8.5	Kehittämispäivä	49
8.6	Neljäs kehittämiskerta	49
8.7	Viides kehittämiskerta	51
9	Tulokset	54
9.1	Työhyvinvoinnin vahvistuminen	54
9.2	Työhyvinvoinnin vuosikello	57
10	Kehittämisprosessin arviointi	58
11	Kehittämisprosessin pohdinta	61
11.1	Eettisyys ja luotettavuus	61
11.2	Kehittämistyön juurruttaminen, hyödynnettävyys ja jatkokehittämishaasteet	64

Liitteet

Liite 1	Alkukartoitus
Liite 2	Työpajojen koontia
Liite 3	Väliarviointia
Liite 4	SWOT-lomake

1 Johdanto

Aikaisemmin työhyvinvointia edistettiin “työhyvinvointitoiminnalla”, joka usein jäi erilliseksi ja irralliseksi organisaation perustoiminnasta (Forma, Kaartinen & Pekka 2013, 8). Nykyisen työelämän mukanaan tuomat muutokset ovat arkipäivää ja ne on otettava huomioon myös työhyvinvoinnin suunnittelussa. Työhyvinvoinnin tulee olla yhä enenevässä määrin keskeinen osa työtä, ei niinkään irrallinen osa työtä. Työhyvinvointia voidaan tarkastella vain tarkastelemalla ihmistä kokonaisuutena. Työntekijä voi kokea työhyvinvointia, kun hän kokee työnsä ja muiden työn ulkopuolisten tekijöiden olevan hallinnassa. (Suutarinen 2010, 24.)


Opinnäytetyön kehittämistoiminnan tavoitteena oli työhyvinvoinnin kehittäminen Liperin perhekeskuksessa. Opinnäytetyön kantavana kehittämiskysymyksenä oli, mitkä asiat vahvistavat ja lisäävät työhyvinvointia perhekeskuksessa. Työn tavoitteina oli luoda työhyvinvoinnin vuosikello, lisätä yhteisöllisyyttä, sillä perhekeskustoiminta alkoi samaan aikaan kehittämisprosessin kanssa. Opinnäytetyö oli osallistavaa tutkimuksellista kehittämistoimintaa.

Lähtökohtana oli tarkastella työhyvinvointia voimavaralähtöisesti sekä positiivisen psykologian viitekehyksen kautta. Työssä välkähtälee myös työyhteisön teemoja. Tavoitteena oli luoda työhyvinvoinnin malli, joka toisaalta tukee työyhteisönä yhteen kasvamista, toisaalta antaa jokaiselle voimavaroja sekä lisää jokaisen henkilökohtaista työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin vuosikellosta haluttiin sellainen, joka olisi myöhemmin helposti muokattavissa.

Ennen vanhaan oli tapana sanoa, että “pahan päivän varalle”. Säästettiin pahan päivän varalle, suunniteltiin hyvin etukäteen, kun se oli silloin jo “puoliksi tehty”. Ajattelen sen olleen sen ajan ennaltaehkäisyä. Kun oli jo varauduttu etukäteen,

niin pahan päivän koettaessa oli mistä ottaa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on myös kiinnittää huomiota työhyvinvoinnissa sen ennaltaehkäisevään puoleen. Opinnäytetyön prosessin aikana nousi muun muassa esiin toive kiireettömistä ja rauhallisista hetkistä, pysähtymisestä yhdessä keskustelemaan ja kuuntelemaan toisia. Tämän opinnäytetyön prosessin kuluessa oli mahdollisuus pohtia yhdessä, mitkä asiat lisääisivät työhyvinvointia ja millä tekijöillä on merkitystä työhyvinvointiin.

Työyhteisön kehittäminen hyödyttää sekä työyhteisöä että yksittäistä työntekijää. Se johtaa asioiden parempaan toimivuuteen, työntekijöiden hyvinvointiin ja lisääntyneeseen asiakastyytyväisyyteen. Henkilöstön hyvinvointi ja terveys sekä työyhteisön jatkuva kehittäminen linkittyvät selkeästi toisiinsa. Kehittäminen on työyhteisöjen menestymisen kannalta hyödyllistä. Sillä on suora yhteys taloudelliseen menestykseen. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 15.) Lisäksi työhyvinvointi näkyy yksilössä työnä ja – imuna ja organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvän tuloksen ja hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee osaavia työntekijöitä. Se kestää myös tilapäiset vastoinkäymiset. (Manka 2011, 73.)



*"On mahdotonta sanoa, mikä on kenellekin sopivasti.
Se mikä toiselle on vähän, voikin toiselle olla liikaa.
Jaksamme eri asioita ja eri määrän.
Voimat riippuvat niin monesta tekijästä.
Toiselle sama asia on alku, toiselle viimeinen pisara,
jonka myötä malja läikkyi yli.
Näinkö vähästä, ajattelee joku.
Mutta mistä hän tietää miten paljon maljassa jo oli.*

*Viisas ei vähättele: Miten sinä nyt noin pienestä?
Et kai sinä nyt tuollaisesta masennu?
Tällaiset lauseet hyvää tarkoittavinakin,
merkitsevät aina sivuuttamista ja hylkäämistä.*

*On vaikea tietää, mikä on kenellekin sopivasti.
Se on toiselle niin kovin vähän,
ja toiselle taivaaseen asti. "*

-Hanna Ekola-

1 Opinnäytetyön tavoite ja kehittämistehtävä

Opinnäytetyön kehittämistoiminnan tavoitteena oli työhyvinvoinnin kehittäminen Liperin perhekeskuksessa. Opinnäytetyön kantavana kehittämiskysymyksenä oli, mitkä asiat vahvistavat ja lisäävät työhyvinvointia perhekeskuksessa. Työn tavoitteina oli luoda työhyvinvoinnin vuosikello, lisätä yhteisöllisyyttä, sillä perhekeskustoiminta alkoi samaan aikaan kehittämisprosessin kanssa. Opinnäytetyö on osallistavaa tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Opinnäytetyön tekijä työskentelee itse perhekeskuksessa.

2 Työhyvinvointi

Työ on oleellinen osa ihmisen elämää ja keskeinen hyvinvoinnin lähde. Työ mahdollistaa toimeentulon, rytmittää ja ryhdittää elämää, tuo mukanaan sosiaalisia suhteita ja mielekästä tekemistä. (Rauramo 2012, 10.) Leskinen ja Hult (2010, 79) ovat todenneet, että työhyvinvointi on käsitteenä kirjavasti määritelty asia, jokaiselle erilainen. Työhyvinvoinnin tutkimus on aikaisemmin ollut pitkälti työpahoinvoinnin tutkimusta, ja vasta viime vuosina on haluttu tutkimuksissa kiinnittää huomiota positiiviseen ulottuvuuteen (Utriainen, Ala-Mursula, Vironkannas 2011). Työhyvinvointi onkin monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat muun muassa organisaation piirteet, esimiestoiminta, ilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä viime kädessä myös työntekijän näkemys työyhteisöstään (Manka, Kaikkonen ja Nuutinen 2007, 8).

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmiä

Työhyvinvoinnilla ei ole yhtä ainoaa oikeaa määritelmää. Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, johon liittyvät myös esimerkiksi työpaikan toimivat ihmissuhteet ja työntekijän oma ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.) Koska työhyvinvoinnin määritelmiä sekä työhyvinvoinnin osa-alueita on niin paljon, on tähän työhön valittu sellaiset, jotka parhaiten nivoutuvat tähän kehittämisprosessiin.

Työhyvinvoinnin käsitteellä on pitkä kehityskaari. Hyvinvointi on sen tulosta, että ihmisyyksilön tärkeät tarpeet tulevat täytetyiksi ja hänen tavoitteensa ja suunnitelmansa elämässä toteutuvat. Päämääräsuuntautunut toiminta ja sitoutuminen tehtäviin luo hyvinvointia. (Anttonen & Räsänen (toim.) 2009, 17.) Haasteelliseksi työhyvinvoinnin tekee se, että ihminen on kokonaisuus. Emme voi erottaa hyvinvointia työelämässä ja hyvinvointia vapaa-ajalla. Tarpeemme, tavoitteemme, lähtökohtamme ja elämäntilanteemme ovat yksilöllisiä. Ylläpidämme ja kehitämme omaa hyvinvointiamme myös eri keinoin. (Leskinen & Hult 2010, 80.) Tämä asettaa meille työyhteisöissä haasteita, mutta niihin voi onneksi vastata.

Hyppänen (2010, 311) kuvaa työhyvinvointia subjektiiviseksi tunteeksi. Yksinkertaisimmillaan työhyvinvointi voidaan määritellä seuraavasti: ihminen voi hyvin, viihtyy työssään ja tekee sitä mielellään (Vesterinen, 2010,113). Toisaalta myös yksityiselämä ihmissuhteineen, taloudellisine tilanteineen ja elämäntapoineen heijastuu työhön. On siis vaikea erottaa työhyvinvointia muusta hyvinvoinnista. Työhyvinvointia ohjaavat mukaan arvot, etiikka, yhteiskuntavastuu, työelämään liittyvät tutkimukset sekä työelämän lainsäädäntö ja työehtosopimukset. (Rauramo 2012, 10, 17.)

Työhyvinvointi on psykologisesta näkökulmasta ytimeltään tunneperäinen asia (Luukkala 2011, 32). Lisäksi työhyvinvointi on fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen tasapainotila, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena (Suutarinen 2010, 24). Työhyvinvointi nähdään jonkinlaisena kokemuksena, johon vaikuttavat sisäiset kulttuuriset ja organisatoriset tekijät ja henkilökohtaiset sisäiset resurssit, kuten tunnetila ja sietokyky (Biggio ja Cortese 2013).

Virolaisen (2012, 14) mukaan työhyvinvointi heijastuu yksilön hyvinvointiin kokonaisvaltaisesti, eikä se siis ole mikään erillinen osa ihmisen elämää. Luukkala (2011, 19) näkee työhyvinvoinnin ihmisen ja työn yhteensopivuutena. Leskinen ja Hult (2010, 79) ovat ottaneet käyttöönsä työhyvinvoinnin termin sijaan termin hyvinvointia työssä. Decin ja Ryanin (2008) mukaan yleisimmät merkitykset henkilökohtaisessa hyvinvoinnissa ovat positiiviset tunnekokemukset ja arvioinnit omasta elämästä.

Leskinen ja Hult ovat todenneet, että työelämää ajatellen hyvinvoinnissa on kyse ihmisten, työn ja työolojen kehittämisestä. Näin vastuu hyvinvoinnista työssä jakaantuu kaikille. Yksilöinä olemme ennen kaikkea vastuussa itsemme kehittämisestä. Työnantajina olemme vastuussa työolojen kehittämisestä ja hyvän työn mahdollistamisesta. He ovat todenneet, että kun tämä yhteisvastuullinen yhtälö toimii, syntyy hyvinvointia työssä. (Leskinen & Hult 2010, 79.). Työhyvinvointia voidaan kehittää ja parantaa työn ääressä jokaisena työpäivänä (Hyppänen 2010, 311).

Työhyvinvoinnin käsitteellinen ala on laajentunut perinteisestä työkykynekökulmasta koskemaan koko työelämän laatua (Laine 2013, 21). Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 6) mukaan modernein viitekehys onkin ns. laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite, mikä on tuonut mukaan aiemmista stressimalleista puuttuneet ulottuvuudet: työmotivaation ja työn imun, toiminnan teorian ja transformaatiivisen oppimisen. Laaja-alaisen käsityksen mukaan työorganisaatioissa, työn organisoinnissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät kehittä-

mistarpeet toimivat työhyvinvointiin pyrkivän muutossyökäyksenkäynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina. Työelämän kehittäminen on Hyppäsen mukaan laaja-alue, jossa on monenlaisia toimijoita ja tahoja. Kukaan ei pärjää yksinään, vaan tarvitaan yhteistyötä kaikilla sektoreilla ja tahoilla. (Hyppänen 2010, 268.)

Työyhteisöissä on ihmisiä eri vaiheissa työuraansa, ja se on hyvä tiedostaa myös työhyvinvoinnin näkökulmasta, ja siihen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota esimerkiksi työhyvinvointisuunnitelmia laadittaessa. Työhyvinvointi ei pysy samanlaisena koko työssäolon ajan, vaan se vaihtelee useita kertoja työuran aikana. Työhyvinvoinnista voidaankin sanoa sen olevan enemmän prosessi kuin lopputulos, ja tässä prosessissa työntekijällä on ensisijainen vastuu huolehtia työhyvinvoinnistaan. (Vesterinen 2010, 113-114.)

Virolainen (2012, 9) on kuvannut työhyvinvoinnin jokaista työelämässä olevaa henkilöä kiinnostavaksi ja koskettavaksi ilmiöksi. Kaikki ihmiset haluavat olla onnellisia. Samoin on työnteon suhteen: työelämässä olevat haluavat viihtyä työssään ja olla energisiä sekä iloisia niin työpäivän aikaan kuin myös sen jälkeen. Useimmat ihmiset tietävät, mitä se on, kun he ovat kokeneet hyvinvointia tai tunteneet sen vaikutuksen, mutta sitä on mahdoton yksilöllisesti kuvata (Brownnett 2014).

Anttosen & Räsäsen toim. (2009, 18) mukaan työhyvinvointi:

1. Tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.
2. Työhyvinvointi viittaa työntekijän kokemukseen, johon vaikuttaa se, miten turvallista, terveellistä, hyvin johdettua ja hyvin organisoitua työ on, miten tehokkaasti muutoksia työssä hallitaan, minkä tasoisen tuen yhteisö antaa yksilölle sekä miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö pitää työtä ammattitaito- ja tuottavuusvaatimukset huomioon ottaen.

3. Työhyvinvointi kuvaa työntekijän kokemusta työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä, hyvästä johtamisesta, ammattitaidosta, muutosten hallinnasta ja työn organisoinnista, työyhteisön tuesta yksilölle sekä siitä, miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö työtä pitää.
4. Työhyvinvointia koskevien aloitteiden on tasapainotettava työntekijän ja organisaation tarpeet, mikä tarkoittaa sitä, että on luotava sellainen ympäristö, joka edistää tyytyväisyyden tilaa ja antaa työntekijöiden menestyä ja saavuttaa koko potentiaalinsa sekä heidän omaksi hyödykseen että organisaation eduksi.

Myös työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kytkennät ovat olleet viime aikoina tutkimuksen kohteena. Hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvän tuloksen. Siksi kehittämiseen käytetyt resurssit tulevat moninkertaisena takaisin. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 6.) Yhteiskuntapoliittisen keskustelun rinnalla myös työorganisaatiot ovat kiristävässä kilpailussa alkaneet kiinnittää huomiota työhyvinvointiin toisaalta kustannustekijänä ja toisaalta tuottavuuteen vaikuttavana kilpailutekijänä. Viime aikoina yrityksiä on pyritty havahduttamaan huomaamaan sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden huomattavat kustannusvaikutukset. (Laine 2013,24.) Ehkä vielä tulee aika, jolloin työhyvinvoinnista ei tarvitse puhua ollenkaan, sillä se nähdään niin itsestään selvästi osaksi työn ja strategisen johtamisen käsitteitä (Kaiku-opas 2009, 4).

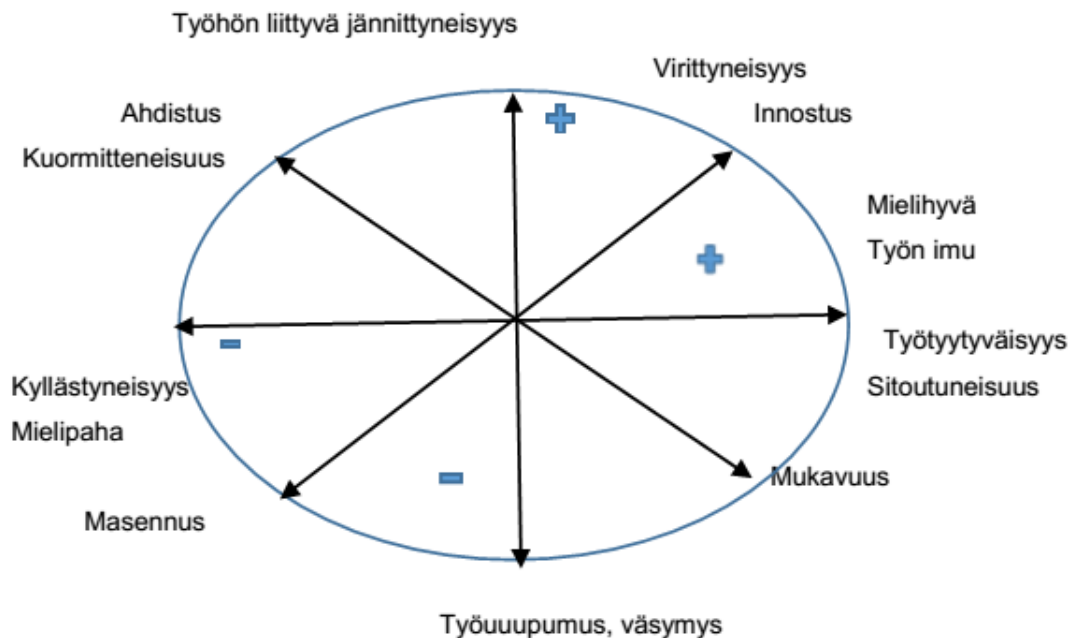
2.2 Työhyvinvoinnin tekijät ja edistäjät

Työhyvinvoinnin professori Mankan mukaan organisaation tavoitteet, visiot ja strategiat on oltava kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa, jotta kukin tietää oman osuutensa niiden toteuttamisesta. Joustava rakenne organisaatiossa mahdollistaa, että jokainen voi tehdä päätöksiä omalla alueellaan ja saada myös tietoa työnsä pohjaksi. Fyysinen työympäristökin vaikuttaa työhyvinvointiin. Usein kannattaa ensiksi korjata työympäristön toimivuuteen liittyvät ongel-

mat, vasta sen jälkeen voidaan kehittää muita alueita kuten esimerkiksi vuoro-vaikutuksen toimivuutta. Työhyvinvointiin sisältyy myös ryhmähenki, joka syntyy toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta, Ryhmän toimivuutta voidaan lisätä työn kehittämällä, suunnittelulla ja järjestämisellä sekä yhteisellä vastuulla tavoitteiden saavuttamisesta. Mankan mukaan myös työntekijällä itsellään on omat, suhteellisen pysyvät asenteet, jotka hän kuljettaa mukanaan kaikkialle ja joiden kautta hän havainnoi itseään ja ympäristöään. Nämä asenteet heijastuvat työhyvinvointiin. (Manka 2007, 51-53.)

Työn hallinta on työn itsenäisyyttä. Työn mielekkääksi kokeminen edellyttää osaamisen käyttömahdollisuuksia tehtävien hahmottumista kokonaisuudesta ja työn merkityksellisyyttä. Työn motivoituvuuteen vaikuttavat muun muassa saatu palaute ja työn vastuullisuus. Työn sisällön monipuolisuus ja uuden oppimismahdollisuus ovat kannustearvoja. Työn tulee tarjota palkkioita kuten rahallista palkkiota ja etenemismahdollisuuksia. Tämän lisäksi aineettomilla palkkioilla, kuten kiitoksella, voidaan vaikuttaa työn hallinnan tunteeseen. (Manka 2007, 53.) Mäkisalo-Ropponen (2011, 74-75) muistuttaa, että ei riitä, että opitaan antamaan myönteistä palautetta, vaan sitä on opittava myös ottamaan vastaan.

Työhyvinvointi rakentuu kolmesta elementistä, jotka ovat osaaminen, vaatimukset ja sosiaalinen tuki. Työhyvinvointimme kannalta on tärkeitä, että osaaminen ja vaatimukset ovat tasapainossa. Kestämme hetkellistä voimavarojen ylitystä, kun saamme työelämässä laajaa sosiaalista tukea. Erityisen tärkeä työssä jaksamista edistävä tekijä on esimieheltä saatu tuki. (Luukkala 2011, 31-32.)



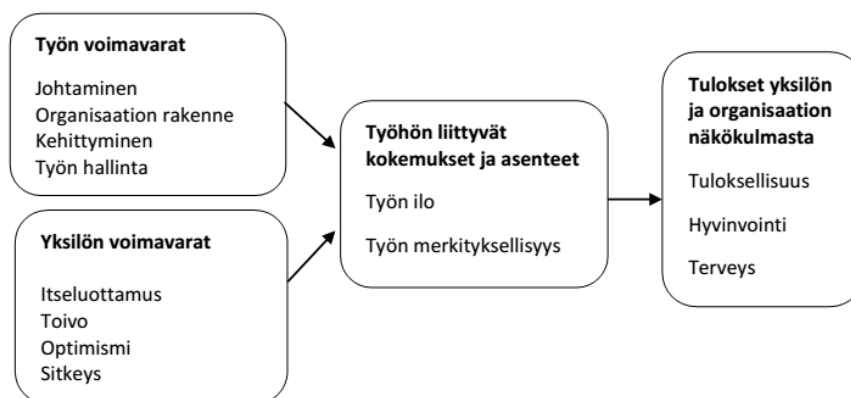
Kuvio 1. Affektiveinen työhyvinvoinnin malli (mukaillen Virolainen 2012, 14).

Kuviossa 1 on nähtävissä erilaisia tunteita. Mitä enemmän työntekijä kokee kuvion oikealla puolella olevia tunteita työssään, sitä paremmin hän viihtyy työssään ja sitä parempi on hänen työhyvinvointinsa. Sen sijaan, mikäli yksilö kokee kuvion vasemmalla puolella olevia tunteita, kuten kyllästyneisyyttä, uupumusta ja ahdistusta työssään, kasvaa sairauslomatarjonta todennäköisyyttä huomattavasti. Samalla myös työtehokkuus alkaa laskea, ja sitoutuneisuus työpaikkaa kohtaan vähentyä. (Virolainen 2012, 14.) Manka haluaa korostaa, että se mihin kiinnitämme huomiota, vahvistuu. Negatiivisuuden kierteestä olisi hyvä päästä eroon. Tosiasiat on toki tunnustettava, mutta huomiota tulisi kiinnittää enemmän siihen, mikä on hyvää ja vahvaa (Manka 2007, 45-46).

Työhyvinvointi syntyy arkisista tekijöistä, joihin voi vaikuttaa. Kyse on pitkälti arkisista valinnoista, päivittäisestä vuorovaikutuksesta eri toimijoiden kesken – ja tavoista ja välineistä tehdä työtä. Kaikki työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, kuten

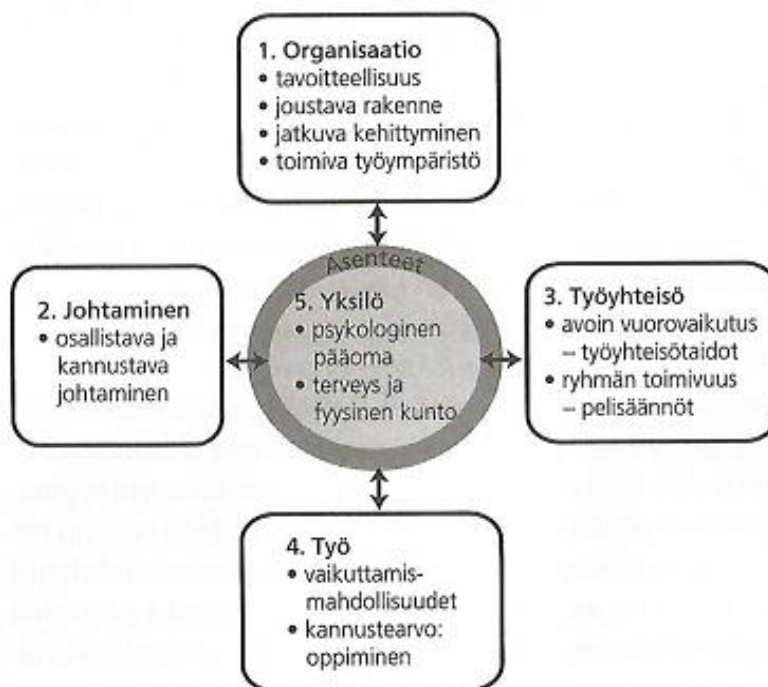
hyvä työelämä laajemminkin, ovat kehitettävissä. Työhyvinvointi on tahdon asia. (Kaiku-opas 2009, 10.) Luottamus synnyttää luovuutta ja rikastaa työyhteisöä. Jo se, että saa oman äänensä kuuluville, lisää luottamusta. (Manka, 2007, 63.)

Kuviossa 2 esitellään voimavarainen työhyvinvoinnin malli. Työhyvinvointi on seurausta työn myönteisistä kokemuksista. Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella työn myönteisiä tekijöitä, koska ne edistävät työntekijöiden tuottavuutta, voimaantumista ja suorituskukyä ja vahvistavat yhteistyötä työntekijöiden kesken. (Manka 2011, 72.)



Kuvio 2. Voimavarakeskeinen työhyvinvoinnin malli (mukaillen Manka 2011, 73).

Mankan mukaan työhyvinvointi mahdollistuu yksilön ja työpaikan, työn, esimiehen sekä työtovereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen mukana (Manka 2011, 73). Työyhteisöjen toimivuus ja hyvinvointi on kaikkien asia. Ilman kehittämistaitoa asioiden muuttaminen ei onnistu. Työyhteisön hyvä ilma- piiri ei synny eikä säily itsestään ja se edellyttää sitkeyttä ja sitoutumista (Multa- nen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio ja Pahkin 2004, 6-7.)



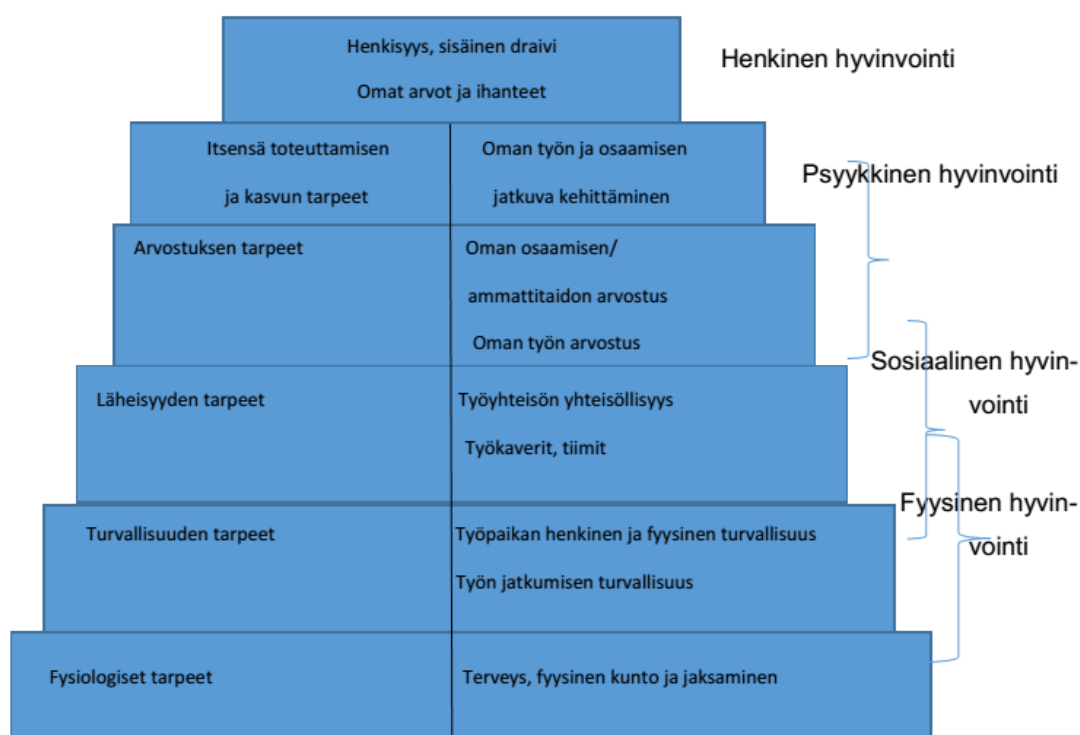
Kuvio 3. Työniloon vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka 2011, 76).

Kuviossa 3 esitellään Mankan laaja-alainen näkemys työhyvinvoinnista, johon liittyy tekijöitä työyhteisöstä, organisaatiosta kuin yksilöstäkin. Mankan mukaan työhyvinvointi rakentuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. (Manka 2011, 76.)

Hyppäsen mukaan meillä on vielä paljon kehitettävää, mutta olisi meillä myös monta syytä olla tyytyväisiä jo aikaansaatuihin asioihin ja onnistumisiin sortumatta turhaan synkistelyyn. Ei tarvita yltiöpositiivisuutta, mutta annetaan arvo ja paikka myös kaikelle hyvälle, mitä meillä on. Hyppänen toteaa myös sen, että ei ole täysin varmaa johtaako työhyvinvointi tuloksiin vai johtavatko hyvät tulokset työhyvinvointiin? Mutta jokaisessa organisaatiossa kummankin pitää olla kunnossa. (Hyppänen 2010,309.)

2.3 Fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen hyvinvointi

Yksilön työhyvinvointia voidaan vertauskuvallisesti peilata Maslowin tunnettuun tarvehierarkiaan (kuvio 4). Fyysinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin perusta. Psyykkinen hyvinvointi on yksilön työhyvinvoinnin toinen osa-alue. Sosiaalinen hyvinvointi tukee ihmisen sitoutumista työhönsä ja työssä jaksamista. Myös henkinen hyvinvointi on kaiken perusta. Jos se pettää, seuraa helposti pahoinvointia muillakin alueilla. (Ojala & Ahonen 2005, 28-30.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin kuvaus vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla (mukaillen Ojala & Ahonen 2005, 29).

Fyysinen työhyvinvointi on hyvin näkyvä osa työhyvinvointia (Virolainen 2012, 17). Suutarisen (2010, 24) mukaan fyysiseen hyvinvointiin liittyy paitsi yksilön terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen myös työpaikan fyysinen ja henkinen tur-

vallisuus sekä työn jatkumisen turvallisuus. Sosiaalinen työhyvinvointi pitää sisällään mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön jäsenten kesken (Virolainen 2012, 24). Suutarisen (2010, 24-25) mukaan sosiaaliseen hyvinvointiin lukeutuvat työn sisäiset ja ulkopuoliset ihmissuhteet. Henkiseen hyvinvointiin kuuluvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia (Suutarinen 2010, 26). Työpaikan sosiaalisen hyvinvoinnin mittarina voidaan pitää työpaikan sosiaalista ja henkistä ilmapiiriä (Virtanen & Sinokki, 2014, 29). Psykkistä hyvinvointia voidaan edistää tukemalla henkilöstöä, jakamalla töitä henkilöstön kesken sekä huolehtimalla riittävästä työn, vapaa-ajan ja levon suhteesta (Virolainen 2012, 18). Suutarisen (2010, 25) mukaan psyykkiseen hyvinvointiin liittyy yksilön oman osaamisen, ammattitaidon ja työn arvostus.

2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

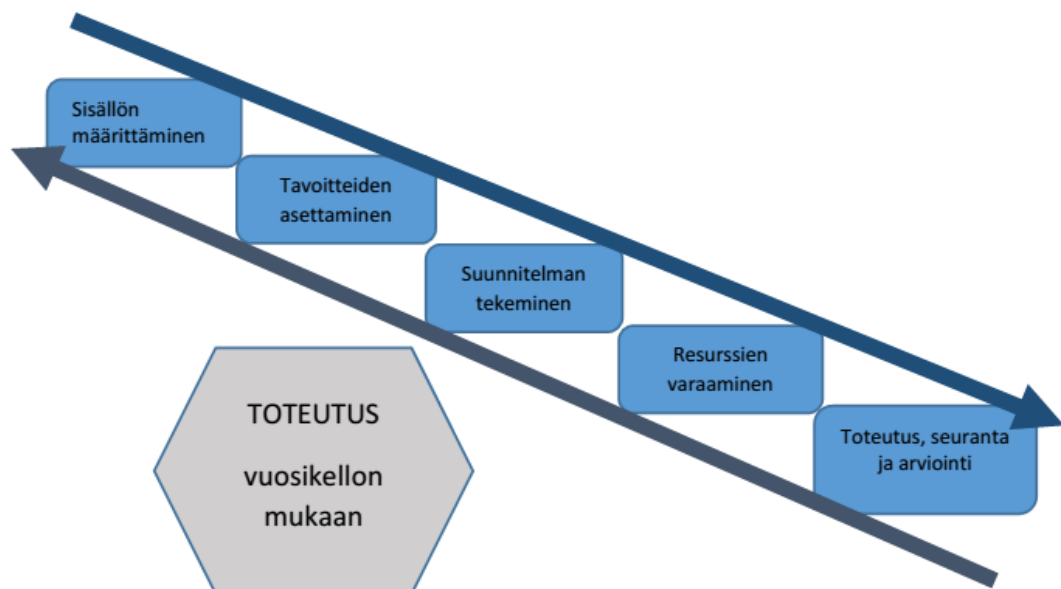
Hyvä johtaminen on tutkimusten mukaan tärkein työhyvinvoinnin lähde (Ahonen & Ojala 2003, 172). Työhyvinvointia tulee johtaa, jotta siitä tulee kiinteä osa työtä. Lisäksi työhyvinvointi on strateginen menestystekijä ja siihen satsaaminen kannattaa. Työhyvinvoinnilla on suora yhteys työn tuottavuuteen. (Manka 2007, 47.) Työhyvinvointi tulisikin nostaa strategiatason asiaksi ja integroitavaksi osaksi johtamista (Suutarinen 2010,21). Paasivaara ja Nikkilä (2010, 153) ovat todenneet, että on tärkeää, että johtaja vie keskustelua työyhteisön arkeen, josta heidän mielestään nimenomaan yhteisöllisyyden uudistuminen kumpuaa.

Mankan (2007, 47) mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen on tullut entistä haastavammaksi, hyvinvointia edistävien toimien olisi oltava sekä yhteisöllisiä että entistä yksilöllisempiä ja ne olisi kytkettävä vastuulliseen johtamiseen. Myös Virolainen (2012, 9) on todennut, että työnantajat ovat alkaneet kiinnittää huomiota ja panostaa työhyvinvointiin yhä enemmän, sillä on huomattu, että henkilöstön työhyvinvointi niin työntekijöiden, työnantajan kuin koko yhteiskun-

nan etu. On laskettu, että työhyvinvointiin sijoitetut rahat tuottavat tulosta organisaatiolle 10-20-kertaisina (Ojala & Ahonen 2005, 73).

Hyvään esimiestyöskentelyyn liittyy Mankan mukaan kaksi ulottuvuutta. Hänen mukaansa ihmisten johtaminen on alaisten kuuntelemista, oikeudenmukaista kohtelua ja luottamuksen rakentamista. Suorituksen johtaminen on niin sanottua asiajohtamisen aluetta, kuten tavoitteiden asettamista, ohjaamista ja neuvontaa ja palautteen antamista. (Manka 2007, 51-52.)

Alla oleva kuvio 5 kuvaa hyvin työhyvinvoinnin johtamista. Valkaman (2007) mukaan organisaatiossa eri toimijoiden kesken tulee vallita yhteinen ymmärrys työhyvinvointityön sisällöstä, tavoitteista, toiminta- ja vaikuttamistavoista sekä seurannasta ja arvioinnista (Suutarinen, 2010,21). Mitä enemmän työntekijät ovat mukana suunnittelemassa strategioita, sen kiinnostuneempia he ovat toimimaan arjessa tavoitteiden mukaisesti. (Manka, 2011, 83.)



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin johtamisen malli. (Mukaihen Suutarinen 2010, 21).

Kehusmaan (2011, 118) mukaan reilu johtaminen on osallistavaa, yhteisöllistä johtamista. Johtajan rooli yhteisöllisyyden rakentamisessa on erityisen tärkeä, sillä viime kädessä johtaja vastaa siitä, miten työyhteisö saadaan toimimaan mahdollisimman hyvin kokonaisuutena. Kokonaisuuden rakentamisen tukipilari on työyhteisön henkinen perusta, yhteisöllisyyden ja työyhteisökulttuurin tila. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 152.) Avoin kommunikaatio, jossa tietoa rakennetaan yhdessä eri toimijoiden kanssa, on onnistumisen kannalta hyvin keskeistä. Johtajalla on keskeinen rooli siinä, miten hän edistää hyviä vuorovaikutussuhteita ja myös edellyttää eri toimijoiden välillä sellaista yhteistoimintaa, jossa rohjetaan astua kokonaan uusille rajapinnoille. (Mönkkönen & Roos 2010, 260-261.)

Työyhteisöt koostuvat ihmisistä, jotka ovat eri ikäisiä ja eri vaiheessa työuraansa. Askolan (2003) Työssä jaksamisen ohjelman mukaan erilaisuuden johtamisessa on tärkeää muun muassa, että työyhteisön vuorovaikutusta kehitetään erilaisia ihmisiä kunnioittavaksi, avoimeksi ja osallistavaksi. Tärkein ja suurin vastuu hyvinvoinnin johtamisesta lopulta kuitenkin on meillä jokaisella itsellämme (Leskinen & Hult 2010, 101). Sillä työhyvinvointi on kaikkien vastuulla. Östergbergin (2015, 181) mukaan työhyvinvoinnin kehittämisessä tarvitaan johdon sitoutumista, henkilöstöasiantuntijuutta sekä yhteistyötä henkilöstön kesken ja sen lisäksi jokaisen pitää kantaa oma vastuu. Yksilön oma vastuu työhyvinvoinnistaan on ehkä merkittävin tekijä: kukaan ei voi työhyvinvointia ihmiselle ojentaa tarjottimella, vaan koettuun työhyvinvointiin vaikuttavat ennen kaikkea yksilön asennemaailma, persoonallisuus ja elämäntilanteen tunne (Manka 2006, 15).

Haaviston (2010, 14) tekemän tutkimuksen mukaan työn ja työpaikan kolme tärkeintä ominaisuutta ovat seuraavat: työpaikan hyvä henki ja viihtyisä työympäristö, mielenkiintoinen työ sekä innostava ja reilu esimies. Hyvinvointi työssä on yksilöllisyyden ja hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuden huomioimista. Työnan-

taja ja työntekijä tuottavat yhdessä hyvinvointia ja ovat näin toistensa menestymisen mahdollistajia. (Kumpulainen 2013, 13.) Hyväksi koettu työhyvinvoinnin tila myös lisää sitoutumista organisaatioon. Tämän asian merkitys kasvaa, kun organisaatiot kilpailevat tulevana vuosina työntekijöistä. Taloudellisesti kannattavampia sijoituksia ovat osaamisen, ilmapiirin ja esimies toiminnan kehittäminen. (Kaiku-opas 2009, 13.) Rytikangas haluaa yhdistää asiat, joita esimiehiltä odotetaan, ja asiat, joita alaisilta odotetaan, yhteisiksi yhteistyötaitoiksi (Rytikangas 2011, 109). Työyhteisöissä tarvitaan yhteistyötä ja sitä ei kukaan voi tehdä yksin. On kuitenkin muistettava, että hyvinvoinnin syntyminen työyhteisössä lähtee ylimmän johdon ymmärryksestä, aktiivisuudesta ja sitoutumisesta työhyvinvointiin (Tarkkonen 2012, 75).

3 Positiivinen psykologia työhyvinvoinnissa

Psykologia ei ole vain heikkouksien ja vaurioiden tutkimista; se on myös vahvuuksien ja hyvien puolien tutkimista. Ei pidä vain hoitaa kuntoon rikkimennyttä, vaan huolehtia pikemminkin sen ravitsemisesta, mikä meissä on parasta.

. - Martin E. P. Seligman

Työterveyslaitoksen mukaan positiivinen psykologia sovellettuna hyvän työelämän kysymykseen tarkoittaa muun muassa sitä, ettei tyydytä pelkästään kartoittamaan riskitekijöitä ja altistumista, oireita ja uupumista, patologioita ja poissaoloja, vaan myös – ja ehkä ennen kaikkea – sitä, mikä työssä ihmisiä kannattelee, mikä tekee siitä mielekkään ja mikä auttaa selviytymään ja jopa nauttimaan työstä myös silloin, kun työ on vaativaa ja muutoksessa tai kun taloudelliset suhdanteet koettelevat työpaikkoja. Ratkaisevaa on löytää vastaus, millaisissa työskentelyolosuhteissa työntekijät antavat parhaansa ja saavuttavat parhaat tulokset. (Työterveyslaitos 2015.)

Positiivisen psykologian ideana on diagnosoida hyvää ja löytää jokaisesta ihmisestä vahvuudet, joiden avulla sekä oma että yhteisöjen vointi paranee. Tällä on merkitystä rakennettaessa henkistä perustaa, joka kestää kohdalle osuvat vaikeudet ja lisäksi saavuttaa optimaalisen tilansa. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19.) Stein ja Adox (2000, 32) mukaan positiivisen psykologian tavoitteena on parantaa kokemuksiamme muun muassa työssä. Seligman (2008, 11-12) ja Seligmanin & Csikszentmihalyin klassikkoartikkeli (2000) määrittelee kolme teemaa, joita positiivinen psykologia pyrkii tutkimaan ja edistämään: yksilön myönteiset tunteet, kuten esimerkiksi vahvuudet ja hyveet sekä yksilön myönteiset ominaisuudet ja myönteiset instituutiot.

Positiivinen psykologia korostaa ihmisen sisäisiä voimavaroja ja vahvuuksia. Ne eivät kuitenkaan ilman muuta puhkea kukkaan, vaan paljolti riippuu niistä yhteiskunnallisista rakenteista, joita ihminen kehittää. (Ojanen 2007, 250.) Ihmiset ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa – sekä hyvässä että pahassa. Positiivista psykologiaa voidaan kuvata hyväksyvän yhteyden psykologiaksi. (Sajaniemi & Mäkelä 2014, 137.) Edistämällä suoraan työyhteisöjen ja työntekijöiden vahvuuksia ja valjastamalla niiden potentiaaleja käyttöön työyhteisöjen on mahdollista menestyä ja voida hyvin – ja samalla usein vaikuttaa myös siihen, ettei riskiä tai epäkohtaa edes kehity. (Hakanen 2009.)

Positiivinen ilmapiiri ei tarkoita sitä, että negatiiviset asiat lakaistaan ”maton alle” tai ettei niistä puhuttaisi. Päinvastoin positiivisessa ilmapiirissä myös ne negatiiviset ja hankalat asiat osataan kohdata ja ilmaista avoimesti ja rakentavassa hengessä. (Rytikangas 2011, 24.) Puheeksi ottamisen kulttuuria ja avointa kommunikaatiota on vaikeissakin tilanteissa tärkeää noudattaa, myös päätökset pitää perustella. (Jabe 2012, 36.) Positiivisen psykologian ydinajatus on, että me voimme omalla toiminnallamme vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten nopeasti pääsemme vaikeuksien jälkeen takaisin raiteille, ja miten valjastamme hyvät hetket palvelemaan meitä (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 24). Psyko-

loginen- ja sosiaalinen pääoma liittyvät positiiviseen psykologiaan. Seuraavissa kappaleissa avataan niitä hieman tarkemmin.

3.1 Psykologinen pääoma

Psykologinen pääoma vastaa kysymykseen ”Kuka olet?”. Kyse ei ole pelkästään siitä, millainen olet juuri nyt, vaan myös siitä, millaiseksi voit tulla. Pääoma muodostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä. Psykologisen pääoman kasvattaminen edellyttää aktiivista itsensä kehittämistä, koska kukaan toinen ei voi antaa ihmiselle näitä tärkeitä ominaisuuksia (Manka 2011, 150, 168.)

Myönteiset tunteet mahdollistavat uudet oivallukset. Tämä puolestaan johtaa henkilökohtaisten voimavarojen, kuten sitkeyden, luottamuksen ja tuen vastaanottamisen taidon kasvamiseen. Sen myötä myös onnellisuuden tunne ja terveydentila kohenevat. Pystymme tuolloin olemaan luovia ja rohkeita elämämme eri vaihtoehtojen pohdinnassa. Kun myönteiset tunteet vahvistuvat, myös psykologisen pääoman oppiminen ja kehittyminen sujuvat paremmin. (Manka, Larjovuori & Heikkila-Tammi 2014, 12.)

Työelämän muutokset edellyttävät työntekijöiltä sopeutumiskykyä ja muutosten hallinnassa auttaa psykologinen pääoma, jonka on todettu olevan yhteydessä työssä suoriutumiseen, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen, mutta myös hyviin työyhteisötaitoihin. Psykologisen pääoman on havaittu kytkeytyvän siihen, miten ihminen osaa hyödyntää työyhteisönsä tukea. (Manka 2011, 148-149.)

Psykologinen pääoma on ennen kaikkea prosessi, ei tila. Psykologisen pääoman kehittäminen on elämänmittainen matka, ei kymmenen viikon tehokurssi ja sen kehittäminen tapahtuu tiimeissä arjen kohtaamisissa. Kehittäminen ta-

pahtuu asenteiden tasolla. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 85-87.) Psykologinen pääoma on arvokasta työnantajalle. Työpaikkojen kannattaa ottaa psykologinen pääoma tietoisena kehittämisen kohteeksi, sillä se on niin sanottu metataito, joka auttaa työntekijöitä esimerkiksi hyödyntämään paremmin ammattiosaamistaan, toimimaan muutostilanteissa ja huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan. (Manka, Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2014, 10.)

3.2 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma on sekä koko työyhteisön että yksilön voimavara. Se tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja se on kumulatiivinen: se kasvaa, kun sitä käytetään. (Manka ym. 2007, 16.) Sosiaalisen pääoman keskeisiä elementtejä ovat sosiaaliset verkostot, luottamus ja normit (Mannila 2008, 14). Sosiaalinen pääoma ilmenee esimerkiksi yhteisinä arvoina, normeina ja luottamuksena sekä arvostuksena toimijoiden välillä (Manka 2013, 6). Mankan (2011, 34) mukaan sosiaalinen pääoma ilmenee esimiehen ja työntekijän keskinäisinä suhteina organisaation sisällä tai organisaation ulkopuolelle suuntautuvina yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden välisinä vuorovaikutussuhteina.

Sosiaalisen pääoman ajatellaan olevan toimijan resurssi, joka liitetään sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä erilaisiin sosiaalisiin suhteisiin ja / tai odotuksiin (Taittonen ym. 2008, 10). Sosiaalisella pääomalla voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Jos yhteisöllisyys ei siedä erilaisuutta, se voi olla myös sulkevaa ja kapeuttavaa. Tiiviit sosiaaliset suhteet voivat aikaansaada ei-toivottuja ilmiöitä kuten kiusaamista, kateutta ja kuppikuntaisuutta. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 16.)

Sosiaalisella pääomalla viitataan yleensä sosiaalisen toimintaympäristön tiettyihin ulottuvuuksiin, kuten sosiaalisiin verkostoihin, normeihin ja luottamukseen, jotka edistävät verkoston jäsenten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja sen

myötä tehostavat yksilöiden tavoitteiden toteutumista ja talouden toimintaa. Muuttuvassa ja monimutkaistuvassa maailmassa on entistä tärkeämpää pyrkiä vahvistamaan joukkoon kuulumisen kokemuksia ja siten ehkäistä sosiaalista syrjäytymistä. (Ruuskanen 2003, 57, Sajaniemi & Mäkelä 2015, 137.)

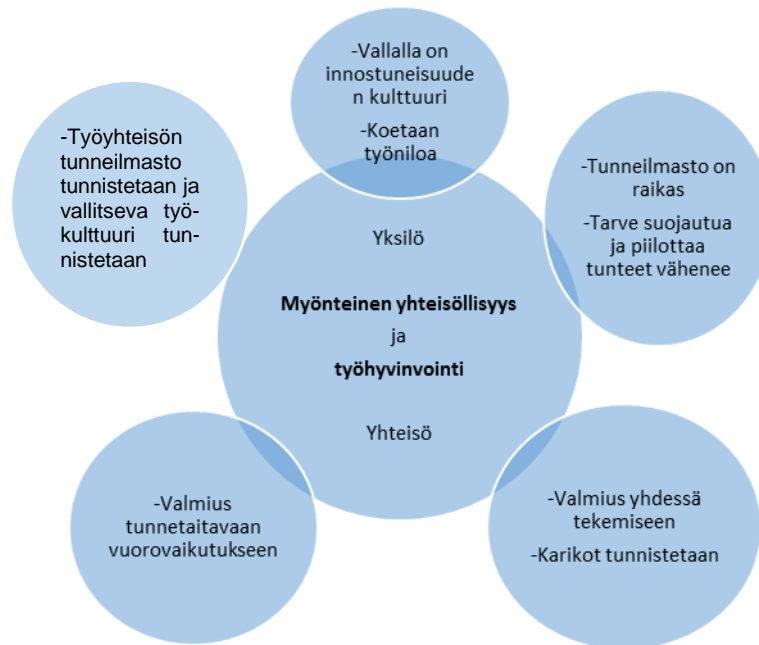
Työyhteisöissä olisi mahdollista edistää myönteisiä asioita ja kannustaa sellaiseen toimintaan, joka lisää suvaitsevaisuutta, luottamusta ja sosiaalista tukea työntekijöitten välillä. Työyhteisöjen sosiaalisen pääoman kehittäminen saattaa osoittautua tärkeäksi vaikutuskeinoksi työntekijöitten hyvinvoinnin edistämiseksi. (Oksanen, Vahtera, Kouvonen, Virtanen, Linna, Elovainio, Pentti & Kivimäki, 2008, 37-38.)

4 Työyhteisötaidot ja myönteisen yhteisöllisyyden rakentumisprosessi

Työhyvinvoinnin parantaminen näyttää Paasivaara ja Nikkilän (2010, 154) mukaan olevan vahvasti yhteydessä siihen, miten myönteinen yhteisöllisyys työyhteisöissä voi ja edistyy. Työyhteisöissä tarvitaan taitoa motivoida ja innostaa ihmisiä kehittämään yhdessä. Lisäksi työyhteisö merkitsee jossain määrin yhteistä mieltä ja ajattelua, joka tuottaa vähitellen uutta yhteisissä virallisissa ja epävirallisissa kohtaamisissa. (Mönkkönen & Roos 2010, 18 ja 259.) Toisen ihmisen kohtaamisessa tulisi tavoitella todellista ymmärtämistä. Ymmärtäminen on kiinni myös siitä, onko valmis kohtaamaan asioita toisen näkökulmasta oman näkökulman lisäksi. (Manka 2011, 130.) Kukin työntekijä on elämänsä ja työuransa eri vaiheissa eri tilanteissa, ja se tulisi kyetä huomiomaan päivittäisessä työyhteisön työskentelyssä (Österberg 2015, 185).

Usein työhyvinvointia murentavat asiat, jotka voitaisiin ehkäistä hyvillä työyhteisötaidoilla. Työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää työn edellytysten parantamista ja työyhteisöjen toimivuuden lisäämistä, mikäli ajattelemme, että ihmisten keskinäinen yhteistyö lisää sekä työn mielekkyyttä että tuloksellisuutta. Työyhteisöjen tuloksellisuus ja työhyvinvointi riippuvat kaikkien työyhteisön jäsenten halusta ja kyvystä sitoutua työhön ja ottaa huomioon kokonaisuus, jossa työskennellään. (Vesterinen 2010, 114 ja Mönkkönen & Roos 2010, 17.)

Hyvä vuorovaikutus työpaikalla on luonteeltaan rakentavaa eli se edistää kaiken aikaa työn tavoitteiden etenemistä. Kannustava ja tukeva, vaikka kriittinenkin kanssakäyminen voi yhtä aikaa edistää työtavoitteiden toteutumista ja mielekkyyden sekä jaksamisen kokemuksia. (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 100). Luovuus ja kyky muuttua ovat jokaisen työyhteisön elinehto. Tätä ei tapahdu, jos arki on kiireistä selviytymistäistelua ja totuttujen ajatus- ja toimintamallien rutiininomaista toistamista ilman tiedostavaa näkökulmaa. (Takanen 2005, 97.) Mankan (2006, 167) mukaan työyhteisöjen pitäisi panostaa epävarmuuden vähentämiseen viestimällä avoimesti ja ottamalla ihmiset mukaan päätöksentekoon, sillä jos ihminen on mukana vaikuttamassa häntä itseään koskeviin asioihin, hän kokee saavansa tietoa.



Kuvio 6. Myönteisen yhteisöllisyyden rakentumisprosessi (mukaan Paasivaara & Nikkilä 2010, 153).

Kuviossa 6 on esitelty myönteisen yhteisöllisyyden rakentumisprosessi. Myönteinen yhteisöllisyys näkyy terveenä yhteenkuuluvuuden tunteena, innostumisena ja työnilona. Yhteisöllisyys ei koskaan ole pysyvä henkinen tila, vaan se muuntuu sosiaalisen vuorovaikutuksen seurauksena. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 152, 153.)

Hyvät työyhteisötaidot tarkoittavat vastuullisuutta ja rakentavuutta suhteessa esimieheen, työtovereihin, itseen ja työhön. Työyhteisötaitoisella on aktiivinen ote työn tekemiseen ja kehittämiseen, hän osaa arvioida itsensä kehittymistä ja peilaa kehittymistä työn tavoitteisiin, hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot kollegoiden, esimiehen ja alaisten kesken, hän osaa ottaa toiset huomioon ja ymmärtää työn/ yksikön kokonaisuuden. Hänellä on lisäksi positiivinen ja rakentava asenne ja avoimuus puuttua asioihin. (Vesterinen 2010, 116.) Järvisen

(2008, 42) mukaan ihmisen työhön liittyvää hallinnan tunnetta vahvistaa, kun työyhteisössä tai tiimissä kaikki ovat perillä yhteisestä tavoitteesta.

Työyhteisönä ja tiiminä kehittyminen voi Takasen (2005, 99) mukaan olla menneestä oppimista, luopumista toimimattomista ajatusmalleista (ihmissuhteet, toimintatavat jne.), vapautumista toimimattomista ryhmärooleista, vapautumista arvostelusta ja kritiikistä; siirtymistä dialogiin, jossa ollaan avoimia, vapautumista kehitystä ja oppimista estävistä puolustusmekanismeista ja defensiivisen kulttuurin piirteistä, vapautumista voimattomuudesta ja toivottomuudesta, vapautumista muutoksen esteistä, vapautumista uskosta, että kaikkeen on löydettävissä yksi ainoa oikea vastaus ja vapautumista vahvoista energiaa vievistä emotionaalisista asenteista; kyynisyydestä, pessimistä ja ylikriittisyydestä.

Työelämän perustaitoja Rauramon (2012, 157) mukaan ovat sosiaaliset taidot, oppiman oppimisen taidot, tiimi- tai ryhmätyötaidot, systeemiajattelu, tiedonkäsitteily – ja tiedonhallintataidot, taloudellisten näkökohtien ymmärtäminen ja innovatiivisuus. Mönkkösen ja Roosin (2010, 262) mielestä työyhteisöissä tarvitaan foorumeita yhteiselle ideoinnille, työpari- ja ryhmätyöskentelyä, verkkooppimisympäristöjä ja ennen kaikkea yhdessä ratkaistavia haasteita, joihin tarvitaan eri toimijoiden osaamista. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 70) mielestä moniammatillisen ryhmätyöskentelyn on osoitettu olevan tehokas ja taloudellinen yhteistyön muoto.

5 Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Työelämän kehittämisprosessit voivat liittyä työn, palvelujen tuotteiden, työmenetelmien, työprosessien tai työyhteisöjen kehittämiseen. Lisäksi kehittämistoiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvaa toimintaa, jossa erilaisilla menetelmillä on tärkeä tehtävä. Kehittämisprosessi muodostuu erilaisista tehtäväkokonaisuuksista: perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi. Kehittämisen prosessi taas voi kulkea joko lineaarisesti, spiraalina tai spagettimaisesti etenevänä. (Arola & Suhonen 2014, 16, 19, Toikko & Rantanen 2009, 56.)

Kehittämistoiminnan lähtökohtana voidaan pitää sitä, että toimintaan osallistuvat kaikki, joita kehittäminen tavalla tai toisella koskettaa. Ja nämä keskeiset toimijat muodostavat työryhmän, joka vastaa käytännön kehittämistoimista. (Toikko & Rantanen 2009, 58-59.) Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan asetelma perustuu siihen, että tutkimus palvelee kehittämistä. Tutkimus ei siis määrittele kehittämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 157.)

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessi tutkimus ja kehittäminen kulkevat rinnakkain spiraalimaisesti. Kuhunkin vaiheeseen sisältyy sekä kehittämisen, että tutkimuksen näkökulmasta omia tehtäviä. (Arola & Suhonen 2014, 18.) Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien käytänteiden ja ideoiden tuottamista ja toteuttamista (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 19).

Kehittäminen nähdään usein konkreettisenä toimintana, jolla tähdätään selkeästi määriteltyyn tavoitteeseen, kuten esimerkiksi tiettyjen toimintaperiaatteiden ja toimintojen muuttamiseen (Arola & Suhonen 2014, 16). Kehittäminen tähtää muutokseen, sillä tavoitellaan jotakin parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat tai -rakenteet (Toikko & Rantanen 2009, 16). Kehittä-

mistyössä tärkeää on henkilökohtaisen kehittymisen ja organisaation kehittymisen yhteiseksi prosessiksi. Kumpaakin puolta tarvitaan ja molemmat yhdessä saavat aikaan hyvinvointia, joka tuottaa. (Ranta 2005, 9.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on tiedontuotantoa, jossa kysymyksenasettelut nousevat käytännön toiminnasta ja rakenteista. Tällöin ei enää voida puhua tutkimustiedon soveltamisesta, vaan uudesta tiedonmuodostuksen tavasta, jossa tutkimus on avustavassa roolissa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitellaan konkreettista muutosta, mutta samalla siinä pyritään perusteltuun tiedon tuottamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 22-23.) Kehittymistyössä tärkeää on henkilökohtaisen kehittymisen ja organisaation kehittymisen kehkeytyminen yhteiseksi prosessiksi (Ranta 2005, 9).

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta käsitteenä viittaa yhtäältä tutkimukseen ja toisaalta kehittämiseen (Arola & Suhonen 2014, 16). Tutkimusta ja kehittämistä on usein hankala erottaa toisistaan, vaikka tutkimuksen ja kehittämisen näkökulmat poikkeavat lähtökohdiltaan toisistaan. Kehittämistoiminnan ja tutkimuksen suhde voidaan hahmottaa siten, että kehittämisessä sovelletaan tutkimuksen tietoa (Toikko & Rantanen 2009, 19.)

5.1 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessin vaiheet

Kehittämistoiminnan vaiheet

Kehittämistoiminnan vaiheet	Kehittämisenäkökulma
1. Perustelu	Kehittämistyön lähtökohdat Aikaisempi kehittämistoiminta Organisaation strategia
2. Organisointi	Suunnitelma Tavoitteet Toimijat Resurssit
3. Toteutus	Ideointi Kokeilut Osallistavan kehittämistyön menetelmät
4. Arviointi	Toiminnan arviointi ja kehittämisprosessin suuntaaminen -erilaiset arviointimenetelmät
5. Tuotokset/tulokset	Kehittämistoiminnan konkreettiset tuotokset
6. Juurruttaminen/levittäminen	Hyvät käytännöt Tuotteet Koulutukset Markkinointi

Taulukko 1. (Mukaillen Ahola & Suhonen 2014, 18).

Kehittämisen keskeinen ydin on prosessi (Seppänen-Järvelä 1999, 113). Toikko & Rantasen (2009, 56) mukaan kehittämisprosessi muodostuu erilaisista tehtäväkokonaisuuksista: perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi.

Perustelu. Olennaista toiminnan perustelussa on vastata kysymykseen: miksi jotakin pitää kehittää juuri nyt? Kehittämistoiminnan toteutuksen kannalta on eduksi, jos tavoite voidaan perustella mahdollisimman konkreettisesti. Käytännössä kehittäminen joudutaan usein rajaamaan vain yhteen tai kahteen tavoitteeseen, vaikka konkreettisia tavoitteita voitaisiinkin määritellä useita. Kehittämistoiminnan perusteluissa päädytään kysymykseen: kuinka tavoitteeseen vastataan? Mitä tehdään? Perusteluissa otetaan usein kantaa myös kehittämisen yleiseen merkittävyyteen sekä ajankohtaisuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 57.) Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessissa perusteluna on vastata Liperin kunnan henkilöstöstrategian tavoitteeseen sekä uuden perhekeskuksen oman toimintasuunnitelman tavoitteeseen kiinnittää erityistä huomiota työhyvinvointiin.

Organisointi. Kehittämistoiminnan organisointi perustuu tavoitteenasettelun hyväksyntään ja virallistamiseen. Kehittäminen saa virallisen luonteen, kun sen tavoite saa esimerkiksi johdon johdon hyväksynnän. Kehittämistoiminnan organisoinnilla tarkoitetaan käytännön toteutuksen suunnittelua ja valmistelua. Keskeiset toimijat muodostavat työryhmän, joka vastaa käytännön kehittämistoimista (Toikko & Rantanen 2009, 58-59.) Tässä opinnäytetyön kehittämisprosessissa kehittäminen sai perhekeskuksen johtajan ja työyhteisön hyväksynnän ja siten vahvisti perhekeskuksen sitoutumisen kehittämistyöhön.

Toteutus. Kehittämistoiminnan toteutus muodostuu ideoinnista ja priorisoinnista, kokeiluista ja mallintamisesta. Kysymys on ennen kaikkea siitä, miten asetettu tavoite voidaan saavuttaa. Kehittämistoiminnassa joudutaan priorisoimaan asioita. Kaikkea mahdollista ei voida toteuttaa. (Toikko & Rantanen,

2009, 60.) Tässä opinnäytetyön kehittämisprosessissa pyrittiin vahvistamaan työhyvinvointia yhdessä toimien ja kehittäen.

Arviointi. Toikko & Rantasen mukaan kehittämistoiminnan arvioinnilla on kolme tehtävää. Yhtenä tehtävänä on suunnata kehittämistoiminnan prosessia. Toisaalta arvioinnin tehtävänä on tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta. Yksinkertaisimmillaan arvioinnin yhteydessä analysoidaan sitä, onko kehittäminen saavuttanut tarkoituksensa vai ei? Kolmanneksi arviointia voidaan lähestyä myös toimijoiden osallistumisen näkökulmasta. (Toikko & Rantanen 2009, 61.)

Erilaista hankittua tietoa ja erilaisia valintoja ja näkökulmia perustellaan ja arvioidaan. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 18, 21). Tässä opinnäytetyön kehittämisprosessissa arviointeja oli kaksi, väliarviointi sekä lopussa Swot-arviointi.

Tulosten levittäminen (juurruttaminen). Tulosten levittäminen edellyttää usein omaa erillistä prosessiaan, joten se ei välttämättä nivelly ongelmitta varsinaisen kehittämisprosessin sisälle. (Toikko & Rantanen 2009, 62). Tässä opinnäytetyön kehittämisprosessissa se jää varsinaisen kehittämisprosessin jälkeiseksi omaksi prosessiksi.

5.2 Osallistavan kehittämistoiminnan menetelmät

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvaa toimintaa, jossa erilaisilla menetelmillä on tärkeä tehtävä (Arola & Suhonen 2014, 19). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ei ole tiedeperustaista tutkimusta. Voidaan sanoa, että se on kehittämistä, jossa hyödynnetään tutkimuksellista logiikkaa. (Toikko & Rantanen 2009, 157).

Menetelmät ovat välineitä tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta kehittämisprosessissa niillä on myös luovuutta, innovatiivisuutta ja yhteistä toimintaa edistävä tärkeä tehtävä (Arola & Suhonen 2014, 19). Tutkimuksellisessa kehittämis-toiminnassa korostuu argumentaatio. Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla tavoitellaan sellaisia tuloksia, jotka ovat asetettavissa laajempaan keskustelukehykseen. (Toikko & Rantanen 2009, 156.)

Läpivieminen vaatii toimijoita, joita ovat kohteena olevaan ilmiöön kuuluvat ihmiset. Ryhmän jäsenten aito sitoutuminen tapahtuu vasta silloin, kun kaikki ryhmän jäsenet tuntevat päässeensä keskustelemaan, osallistumaan ja päättämään aiheeseen liittyvistä eri tason kysymyksistä. Ihmiset ajattelevat ja toimivat eri tavalla, ihmisten erilaisuuden hyväksyminen ja erilaisuuden hyödyntäminen on yhteistoiminnan perusta. Joskus ryhmä toimii loistavasti ja joskus sitä ei saa toimimaan mitenkään. (Kananen 2009, 50-51, 53-54.) Kehittämis-toiminnan lähtökohtana voidaan pitää sitä, että toimintaan osallistuvat kaikki, joita kehittäminen tavalla tai toisella koskettaa. Ja nämä keskeiset toimijat muodostavat työryhmän, joka vastaa käytännön kehittämistoimista. (Toikko & Rantanen 2009, 58-59.)

Tiedonkeruun menetelmänä on muun muassa osallistava havainnointi. Aineistoja voivat olla myös toiminnan aikana tuotettu muu kirjallinen materiaali, kuten työryhmien muistiot. (Huovinen 2010, 100.) Mutta koska tutkija on itse mukana toimintatutkimuksen aktorina, hänen tiedonkerääjänroolinsa voi olla hankala toteuttaa. Osallistavan havainnoinnin etuna on, että siinä pääsee syvälle kiinni ilmiön olemukseen. Havainnoinnin eli aineiston keruun määrä riippuu suhteesta ilmiöön. (Kananen 2009, 67-68.) Havainnoinnin tueksi on erilaisia tekniikoita. Muun muassa päiväkirja, jota voi myös käyttää itsearviointin ja reflektoinnin välineenä (Kananen 2009, 72).

Kehittämistoimintaa siis voi dokumentoida eri tavoin. Toikko & Rantasen (2009, 81) mukaan:

- Ensimmäinen dokumentaatiotyyppi kohdistuu kehittämistoiminnan viralliseen toteutukseen. Yksinkertaisimmillaan voidaan keskittyä toiminnan määrällisten tunnuslukujen seurantaan. Tällöin toiminta kuvataan toteutuneiden suoritteiden kuten esimerkiksi osallistujamäärä näkökulmasta
- Toinen dokumentaatiotyyppi muodostuu toiminnan kuvauksista. Kuinka kehittäminen on edennyt, mitä käytännössä on tehty ja ketkä ovat osallistuneet toimintaan.
- Kolmas dokumentaatiotyyppi muodustuu kehittämistoiminnan epävirallisesta seurannasta. Esimerkiksi päiväkirjat perustuvat reflektioon.

Kuinka paljon aineistoa kannattaa kerätä? Laadullisen aineiston ollessa kysymyksessä yksi käyttökelpoinen ratkaisu on saturaatioperiaate eli niin sanottu kylläntymispiste, jolloin aineisto ei tuota enää uutta. Tämä tarkoittaa sitä, että jatketaan aineiston keruuta kunnes se alkaa toistaa itseään. Toisin sanoen sitten kun esimerkiksi haastateltavien puheessa ei enää ilmene mitään uutta edellisiin verrattuna, voidaan aineiston keruu lopettaa. (Opinnäytetyöpakki).

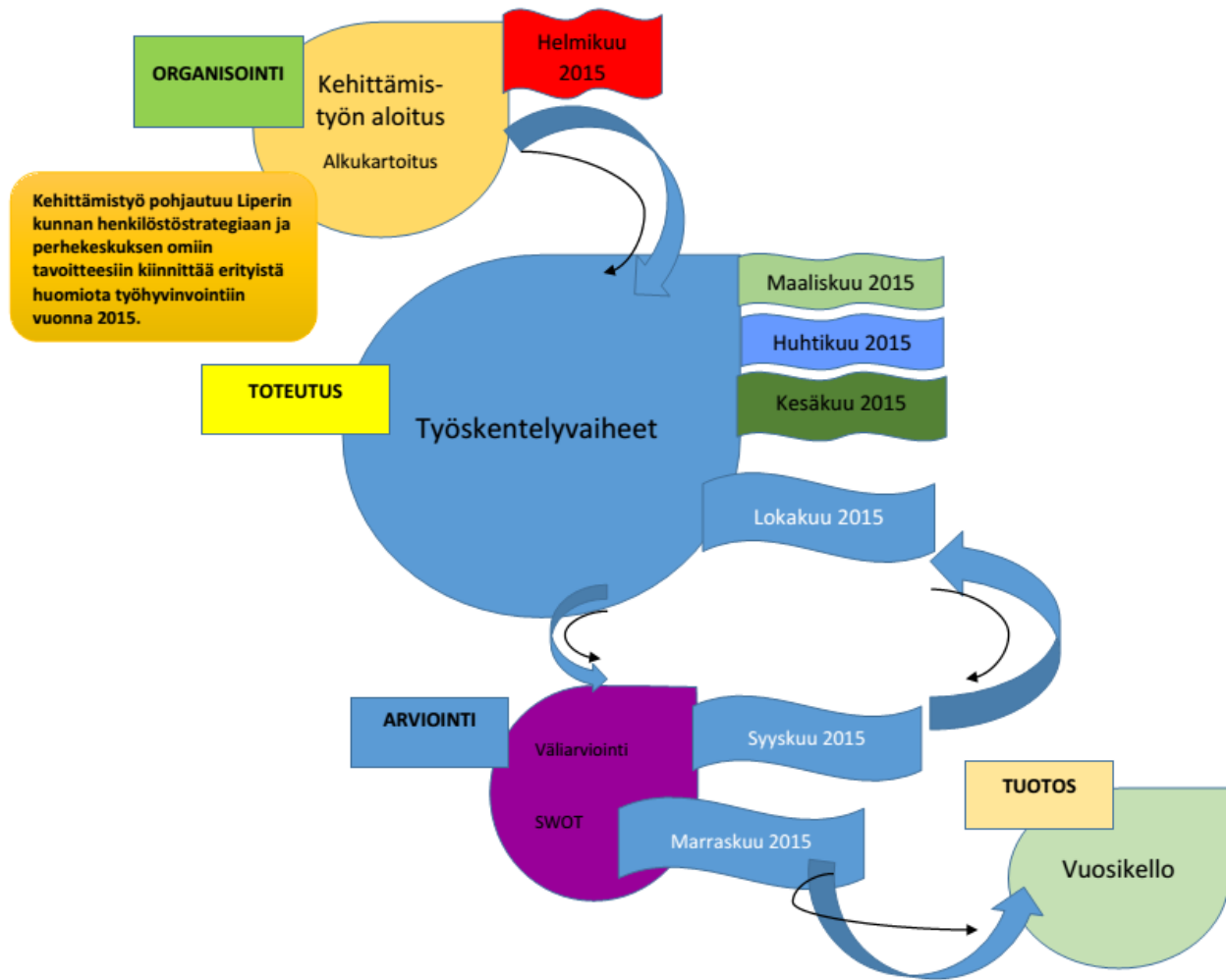
6 Työhyvinvoinnin kehittämisprosessi

“ Ei mittään väkiselä väännettyä, se ei ole mielekäästä, vaan mukavalla tavalla spontaania toimintaa.”

Työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan pelkistäviä ja keskustelua käynnistäviä työkaluja, jotka kuitenkin perustuvat teoreettiseen pohdintaan ilmiöiden luonteesta ja yhteyksistä. Työhyvinvoinnin kehittämisestä ei voida puhua konkreettisesti ilman sidosta kyseiseen toimintaympäristöön ja työprosesseihin. Työyhteisön kokonaisuuden rakentaminen tuleekin nähdä jatkuvana prosessina, joka ei ole koskaan valmis. Kehittyminen on sekä prosessi että tulos, ja yleensä sillä tarkoitetaan muutosta parempaan. (Laine 2013, 18, Paasivaara-Nikkilä 2010, 20 ja Heikkilä, Jokinen & Nurminen 2008, 21.)

Työyhteisön kehittäminen on myös yhteisöllistä oppimista. Yhteisöllinen oppiminen tarkoittaa, että työyhteisössä opitaan yhdessä asioita koko yhteisön kehittämiseksi. Kehittämisen lähtökohtana on ajatus siitä, että ihmiset ja asiat voivat muuttua. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 17, Multanen ym. 2004, 12.)

Työhyvinvoinnin kehittämisprosessi alkoi helmikuussa 2015 ja loppui saman vuoden marraskuussa. Kehittämisprosessin vaiheet on avattu alla olevaan kaavioon. Kehittämisprosessin vaiheet kulkevat aiemmin esitetyn Ahola & Suhonen (2014, 18) kehittämistoiminnan vaiheet kaavion mukaisesti.



Kuvio 7. Kehittämistoiminnan prosessin eteneminen ja aikataulu.

7 Organisointi

Tämä opinnäytetyö pohjaa Liperin kunnan henkilöstöstrategiaan sekä perhekeskuksen omaan toimintasuunnitelmaan. Liperin kunnan henkilöstöstrategia vuosille 2014-2017, joka pohjautuu kunnan vision, arvoihin ja kuntastrategiaan, määrittelee kunnassa noudatettavan henkilöstöpolitiikan. Strategian vuosittainen seuranta toteutuu henkilöstökertomuksen avulla. Henkilöstöstrategiassa esiin nostettuina asioina on toimivat työyhteisöt sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen jatkuva kehittäminen. Liperin kunnassa on säännöllisesti koontuva työhyvinvointitoimikunta, joka paneutuu erityisesti työhyvinvoinnin kehittämistöimiin. (Liperin kunta 2015.)

Liperin perhekeskus on aloittanut toimintansa 1.1.2015 kooten kaikki Liperin kunnan ennaltaehkäisevät lapsiperhepalvelut yhteen. Perhekeskuksen asiakaskunnan muodostavat kunnan kaikki alle 18-vuotiaat nuoret ja lapset sekä heidän perheensä. Perhekeskus tarjoaa ohjausta ja neuvontaa, tutkimuksia, kuntoutusta ja terapiaa, perhetyötä ja kotipalvelua. Lisäksi perhekeskuksen tavoitteena on tarjota perheille matalankynnyksen tukea erilaisiin lasten, nuorten ja perheiden pulmatilanteisiin. Perhekeskuksen työn painopisteiksi vuodelle 2015 on nimetty seuraavat kolme asiaa: perhekeskuksen käytäntöjen vakiinnuttaminen, työntekijöiden työhyvinvointi ja interventiomenetelmien kehittäminen lasten ja nuorten käytöshäiriöiden hoitamiseen. (Liperin kunta 2015.)

7.1 Kehittämistyöhön osallistujat

Kehittämistyö toteutettiin Liperin perhekeskuksen henkilöstölle. Liperin perhekeskuksen henkilökuntaan kuuluvat perhekeskuksen johtajan/psykologin lisäksi 1,5 psykologia, sosiaalityöntekijä, toimintaterapeutti, puheterapeutti, vastaava kuraattori, kuraattori, kaksi perheohjaajaa ja perhetyöntekijä. Yhteensä työnteki-

jöitä perhekeskuksessa on siis yksitoista (11). Kehittämisprosessin aikana henkilöstössä tapahtui muutoksia ja henkilöstömäärä ei ollut koko prosessin ajan sama.

Perhekeskuksen sisällä henkilöstö on jaettu neljään erilliseen tiimiin. Kuntoutustiimiin kuuluvat: puheterapeutti, toimintaterapeutti ja psykologi. Oppilashuollontiimiin kuuluvat: vastaava kuraattori, kuraattori ja psykologi. Perhetyöntiimiin kuuluvat: perheohjaajat ja perhetyöntekijä. Perheneuvolan tiimiin kuuluvat: psykologit ja sosiaalityöntekijä.

Tiimit kokoontuvat kolme kertaa kuukaudessa perjantai aamuisin. Koko perhekeskuksen yhteinen iso tiimi kokoontuu kerran kuukaudessa perjantai aamupäivisin. Pikkutiimit alkavat tai loppuvat aina siten, että koko perhekeskuksen henkilöstö on yhtä aikaa läsnä puoli tuntia, mahdollistaen näin koko perhekeskuksen henkilöstön yhteisen tapaamisen viikoittain. Pikkutiimeille on viikottain varattu aikaa 1 h 45 minuuttia ja isolle tiimille aikaa on 3 h 45 min.

Perhekeskuksen henkilöstö ei työskentele fyysisesti saman katon alla, vaan henkilöstö toimii hajautetusti eri työpisteissä ympäri Liperiä. Tämä asia tiedostetaan perhekeskuksessa, sillä se tuo omat haasteet muun muassa luontaiselle yhteistyölle. Perjantaiaamujen tiimipalaverit ovat tärkeitä yhteisen kohtaamisen hetkiä. Monella perhekeskuksessa työn luonne on hyvin itsenäinen ja liikkuva, joten fyysisesti saman katon alla toimiminen toisi kaivattua yhteisöllisyyttä ja lisäksi luontevaa kanssakäymistä muiden perhekeskuksessa työskentelevien kesken.

7.2 Kehittämistoiminnan organisointi

Kehittämistoiminnan vetäjänä olin osana työyhteisöä, jossa kehittäminen tapahtui. Siksi tässä kehittämistoiminnassa vetäjä ja ryhmä olivat tasavertaisessa asemassa, sillä myös kehittämistoiminnan vetäjä osallistui kehittämisprosessiin. Kehittämistyö toteutettiin yhteistyössä perhekeskuksen henkilöstön kanssa yhdessä sovitun aikataulun mukaisesti. Kehittämistoiminnassa koko työyhteisö osallistui kehittämiseen. Kehittämistoiminnan vetäjänä vetovastuu kehittämisprosessista ja sen kulusta oli minulla. Aika kehittämiselle saatiin perhekeskuksen tiimipalavereista ja nämä aikataulut sovittiin etukäteen, ensin keväälle ja myöhemmin syksyille. Jokaisella oli mahdollisuus osallistua kehittämiseen, sillä tapaamiset olivat sovitusti perjantain tiimipalaverin yhteydessä. Etukäteen oli kuitenkin jo tiedossa se, etteivät kaikki aina pääse työ- ja opiskeluasteiden vuoksi osallistumaan kehittämiskerroille. Kehittämistyöhön tarvittavat materiaalit, lähinnä kynät ja paperit sekä mahdolliset kopioinnit, oli mahdollista saada työpaikalta. Kehittäminen ei vaatinut erillistä budjettia, sillä kehittäminen tapahtui ideoiden ja yhteisen pöydän ääressä.

8 Toteutus

Kehittämisprosessi kesti helmikuusta 2015 marraskuulle 2015. Kevään kehittämisprosessi alkoi alkukartoituksella ja sisälsi kolme erillistä kehittämiskertaa: maaliskuussa, huhtikuussa ja kesäkuussa. Syksyllä kehittämiskertoja oli kaksi: syyskuussa ja lokakuussa. Näiden kehittämiskertojen lisäksi oli muun muassa muutama itsenäisesti tehtävä välitehtävä sekä arviointeja.

8.1 Alkukartoitus

Toive kehittämistyölle nousi loppuvuodesta 2014, jolloin varmistui perhekeskustoiminnan alkaminen. Taustalla oli Liperin kunnan henkilöstöstrategiassa esiin nostetut työhyvinvoinnin tavoitteet sekä lisäksi perhekeskuksen toimintasuunnitelmassa yhdeksi tärkeäksi tavoitteeksi nostettu työhyvinvointi. Näiden lisäksi uuden työyhteisön syntyminen melko nopeasti edenneiden organisaatio muutosten keskellä olivat lähtötilanne kehittämistyölle. Oli tarve saada konkreettinen, suunniteltu ja perhekeskuksen henkilöstön näköinen työhyvinvoinnin malli. Tai tavoitteena oli saada ainakin kehittämistyö alkuun, sillä yhteinen ymmärrys oli, että kun aletaan rakentaa jotain aivan uutta, on se aikaa vievä prosessi. Kun uuden organisaatorakenteen myötä on samanaikaisesti paljon muutakin kehitettävää, kuten uudet työskentelytavat ja rakenteet.

Opinnäytetyön kehittämisprosessin aikana muovauduttiin pikkuhiljaa perhekeskukseksi. Lähtötilanteesta saakka kehittäjätiimi oli innostunut, motivoitunut ja sitoutunut kehittämiseen. Kehittämiselle oli myös alusta saakka ollut vahva esimiehen tuki ja kannustus, mikä edesauttoi prosessin suotuisaa etenemistä. Kevään kehittämiskerrat sovittiin yhdessä perhekeskuksen henkilöstön kanssa. Ajat olivat luontevasti tiimipalaverin yhteydessä, jolloin mahdollisimman monien osallistuminen kehittämistyöhön mahdollistui.

Osallistava kehittämistoiminta alkoi helmikuussa 2015 alkukartoitus-kyselyllä, joka lähetettiin sähköpostitse jokaiselle kehittämistoiminnassa mukana olevalle. Kyselyllä pyrittiin saamaan tietoa niistä asioista, joihin olisi hyvä kiinnittää osallistavan ja toiminnallisen kehittämisprosessin kuluessa erityistä huomiota sekä saada tietoa työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Vastauksia määräaikaan mennessä saapui seitsemän. Vastaukset on analysoitu luokittelemalla ne eri teemojen alle (liite 1).

Alkukartoituksen mukaan vastauksista löytyi yksitoista (11) erilaista otsikkoa kuvaamaan teemoja mistä työhyvinvointi syntyy: työilmapiiri, työaika, työn määrä, tuki ja ohjaus, työn sisältö, palkkaus ja lomat, henkilökohtainen elämä, työn sujuvuus, tiedon kulku, toimivat työtilat, luottamus. Vastauksista kävi ilmi, että työhyvinvointi syntyy muun muassa hyvästä ja kannustavasta työilmapiiristä, työajan joustavuudesta sekä tasavertaisuudesta työntekijöiden välillä. Työhyvinvointi syntyy työn arjen sujuvuudesta ja työmäärän kohtuullisuudesta. Vastauksista nousi esiin myös toive, ettei aina olisi kiire. Turvalliset ja toimivat työtilat sekä työympäristön hyvät fyysiset puitteet mainittiin vastauksissa myös työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavina asioina..

Kysymykseen mikä parantaisi tämän hetkistä työhyvinvointia, löysin vastauksista kahdeksan (8) eri teemaa: osaamisen lisääminen (koulutukset), työaika, tutustuminen ja yhteistyö, henkilökohtainen elämä, palkkaus, työparityö, työmäärä ja oma fyysinen kunto. Työhyvinvointia parantaisi vastauksien mukaan muun muassa oman osaamisen lisääminen muun muassa koulutuksilla, työajan tasapuolisuus, työparityöskentelyn lisääminen, kohtuullinen työmäärä, työn vaatavuuteen suhteutettu palkka sekä oman fyysisen kunnon kohentaminen. Ajan kanssa tapahtuva työnteon jäseniin tutustuminen nousi myös vastauksissa esiin asiana, joka parantaisi työhyvinvointia.

Kysymykseen millä keinoilla työhyvinvointia toivottaisiin yhdessä työstettävän, löytyi vastauksista seitsemän (7) eri teemaa: yhteistä aikaa ja ryhmäytymistä, työskentelyrauhaa, työparityö, virkistäytyminen, koulutukset, eri ympäristö ja tiimipalaverit. Vastauksista nousi muun muassa esiin toive, että olisi enemmän yhteistä aikaa ja keskusteluja. Toivottiin myös rauhaa työskentelyyn ja omien että yhteisten työkäytänteiden luomiseen. Toive työparityöstä nousi vastauksista esiin sekä toive yhteisistä koulutuksista. Virkistymistä ja eri ympäristössä asioiden yhdessä läpi käymistä myös toivottiin.

Mikä tavoite perhekeskuksen työhyvinvointityössä tulisi olla kysymykseen löytyi viisi (5) eri tavoitetta. Toiveeksi nousi, että työhyvinvointityö olisi jatkuvaa ja säännöllistä. Koska työhyvinvointityö lisää työn tuottavuutta, olisi tärkeää maksimoida työyhteisön työhyvinvointi. Tavoitteeksi oli nostettu myös se, että jokaisen olisi kiva tulla aamulla töihin ja olisi yhteen hiileen puhaltamisen meininki. Toiveeksi nousi myös se, ettei työpaineiden takia tarvitsisi pilata omaa vapaa-aikaa.

8.2 Ensimmäinen kehittämiskerta

Ensimmäinen kehittämiskerta pidettiin 27. maaliskuuta klo 09.00-10.00 perhekeskuksella. Osallistujia oli yhteensä seitsemän (yksi osallistuja joutui ennalta sovitusti lähtemään kesken pois). Opiskelu- ja työesteiden vuoksi muutama osallistuja oli ennalta sovitusti poissa. Yksi työyhteisön ulkopuolinen jäsen, opiskelija, oli mukana sekä osallistui toimintaan tällä kehittämiskerralla.

Kehittämiskerran aluksi avasin vielä kaikille osallistujille opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteet. Perhekeskustoiminta oli juuri alkanut. Yhtenä alkukartoituksessa esiin nousseena toiveena oli saada tutustua toisiin. Oli tarve oppia tuntemaan paremmin muita työntekijöitä. Tämän toiveen myötä päätettiin ensimmäinen kehittämiskerta hyödyntää siihen, että saadaan rauhassa tutustua toinen toisiimme.

Tällä kerralla osallistavana menetelmänä käytettiin "Aforismit ja kuvat" menetelmää (Taipale 2005, 8). Menetelmää sovellettiin kuitenkin siten, että jätettiin pois aforismit ja hyödynnettiin menetelmässä ainoastaan kuvia. Pöydälle oli levitetty erilaisia kuvia. Jokainen läsnäolleista sai valita mieleisensä kuvan ja kertoa kuvan myötä itsestään sen mitä halusi toisille kertoa. Tehtävän tarkoituksena oli tutustuttaa ihmisiä toisiinsa. Kierros vei melko paljon aikaa. En hällunut kiirehtiä osallistujia, sillä alkukartoituksessa oli nostettu myös esiin rau-

hallisen tahdin toive. Päiväkirjamerkinnän mukaan tunnelma kehittämiskerralla oli leppoisa ja lämmin, ihmiset osallistuivat innokkaasti ja jokaisesta oppi jotain uutta tämän tehtävän myötä.

Vielä lopuksi pyysin ihmisiä piirtämään tyhjälle paperille janan 0-10. Tähän sovelsin Jana-harjoitusta (Jelli-järjestötietopalvelu/ osallistavat arviointimenetelmät). Jana-harjoituksessa jokainen sai hetken itsekseen pohtia minkä numeron antaisi omalle työhyvinvoinnilleen tällä hetkellä. Pyysin myös miettimään millä keinoilla ja miten saisi esimerkiksi numeron seitsemän (7) nousemaan numeroksi kahdeksan (8). Jana jäi jokaiselle itselleen eikä niitä ei käyty varsinaisesti läpi enkä kerännyt niitä itselleni. Mutta pyysin heitä pitämään janan tallessa, siihen vielä palattaisiin myöhemmin kehittämisprosessin aikana.

8.3 Toinen kehittämiskerta

Toinen kehittämiskerta pidettiin perhekeskuksella 24. huhtikuuta klo 9.00-10.00. Läsä oli seitsemän osallistujaa, joista yksi joutui ennalta sovitusti poistumaan kesken. Muutama työntekijä oli ennalta sovitusti poissa työ- ja opiskelusteiden vuoksi.

Alkukartoituksen toiveen, ryhmäytymisen ja toisiin työntekijöihin tutustumisen, myötä jatkettiin myös tällä kehittämiskerralla ensin tutustumistehtävillä. Tähän osallistavana menetelmänä sovellettiin "Esine laukusta" menetelmää. Alkuperäisessä "Esine-laukusta" menetelmässä jokainen osallistuja valitsisi omasta käsilaukustaan itseään kuvaavan esineen. (Karhu 2013, 34). Menetelmää olin muokannut siten, että toin mukaan erilaisia esineitä. Jokainen osallistuja sai valita itselleen sopivimman ja kertoa esineen avulla itsestään jotakin. Tehtävä herätti keskustelua ja jokainen oppi jälleen toisistaan uusia asioita, mikä lisäsi osallistujien yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Seuraavaksi tehtävään tutustumistehtävään sovellettiin osallistavana menetelmänä "Jana"-menetelmää, jossa huoneen lattialle kuvitellaan jana, jonka on oltava niin pitkä, että kaikki osallistajat mahtuvat seisomaan sen päällä. Janan päät ovat esimerkiksi "erittäin hyvä – erittäin huono" ja keskellä on esimerkiksi vaihtoehto "en osaa sanoa". (Jelli-järjestötietopalvelu/ osallistavat arviointimenetelmät). Osallistujia pyydettiin menemään janalla kohtaan, mikä tuntuu itselle sopivimmalle. Kysymyksiä tai väittämiä oli muun muassa: Pidätkö enemmän suolaisesta vai makeasta kahvileivästä. Missä päin suomea olet syntynyt. Tässä tehtävässä opittiin toisista uusia asioita sekä saatiin samalla leikinomaisesti ryhmäytyä lisää.

Toiminnalliseksi menetelmäksi olin valinnut learnin café menetelmän. Learning café on työskentelymenetelmä, jonka avulla esimerkiksi työpajassa isompi verkosto saadaan toimimaan ja kehittämään uutta pienempiä ryhmiä aktivoimalla. Iso verkosto jaetaan pienempiin (esimerkiksi viiden ihmisen) pöytäkuntiin. Jokaisessa pöydässä on puheenjohtaja, joka ylläpitää keskustelua ja tarvittaessa auttaa kirjaamisessa. Yhden kysymyksen äärellä keskustellaan noin 20 minuuttia. Tämän jälkeen vaihdetaan pöytää. Puheenjohtaja tekee yhteenvedon uudelle pöytäseurueelle. Seuraava ryhmä lähtee liikkeelle siitä, mihin edelliset ovat päässeet. Lopuksi kaikkien pöytien puheenjohtajat tekevät yhteenvedon keskusteluista ja tuovat tulokset yhteiseen tarkasteluun. Learning café-menetelmä tukee muun muassa hiljaisempien osallistujien osallistumista, ratkaisujen löytymistä hankaliin kysymyksiin sekä yhteisen ymmärryksen syntymistä. (Verkostojohtamisen opas.)

Aikataulun ja kohderyhmämme puitteissa jouduttiin soveltamaan menetelmää. Learnin café menetelmä kaikinensa toteutuessaan olisi vienyt enemmän aikaa kuin oli käytettävissä. Koska toiveena oli saada tutustua toisiin, niin haluttiin sekoittaa tiimejä keskenään ja ryhmiin jako tapahtui siten, että jokainen valitsi sellaisen, joka tuntui itselle kaikista tuntemattomimmalle ja johon olisi kiva tu-

tustua paremmin. Osallistujien tuli laittaa käsi sen olkapäälle ketä tuntee kaikkein vähiten.

Tiimit sekoittuivat kahdeksi ryhmäksi. Koska haluttiin, että kaikki pääsevät osallistumaan molempiin työpajoihin, niin siksikin menetelmää sovellettiin. Learning café menetelmässä olisi kaksi ihmistä pysytelleet isäntinä tai emäntinä omassa työpajassaan ja näin he eivät olisi päässeet osallistumaan toiseen työpajaan.

Molemmille ryhmille oli käytettävissä oma rauhallinen huone. Näin molemmat ryhmät saivat rauhassa keskustella työpajojen aiheista. Toisessa huoneessa pohdittiin mistä syntyy työhyvinvointi ja toisessa huoneessa pohdittiin asioita, joita työhyvinvoinnin vuosikellon pitäisi ehdottomasti ainakin sisältää. Tehtäväksi annossa ohjeistettiin, että aluksi toinen ryhmä keskusteli toisesta aiheesta ja sitten toisesta. Aikaa oli noin viisitoista (15) minuuttia aihetta kohden.

Tämän kehittämiskerran työpajojen tuotoksista nousi esiin, että työhyvinvointia voisi työyhteisössä toteuttaa monenlaisilla eri tavoilla, unohtamatta hauskuutta ja hullutteluakin. Vuosikellon sisällön miettiminen tuntui vaikeammalta, mutta sinnekin löytyi jo ajatuksia ainakin virkistyneen tiimoilta. Tällä kerralla ajatuksena olikin herätellä ihmisiä pohtimaan mitä työhyvinvoinnin vuosikello voisi sisältää, ja että mieleen jäisi muhimaan ajatus siitä, että mitä tarkoittaa se, että työhyvinvointi olisi jokapäiväistä ja ympäri vuoden tapahtuvaa.

Päiväkirjamerkintöjen mukaan aika meni liian nopeasti. Aiheet olisivat keskusteluttaneet enemmänkin. Osallistajat olivat innokkaita ja aihe tuntui kiinnostavalta. Jo noin pienessä ajassa ideoita tuli kuitenkin paljon. Lopuksi ryhmäläiset saivat kertoa, mitä olivat koonneet ja koonnit vedettiin vielä yhteen. Tämä tehtävä olisi vaatinut enemmän yhteistä pohdiskeluaikaa. Mutta sovittiin, että seuraavilla kerroilla jatketaan. Omassa päiväkirjassani oli vielä merkintä hyvästä ja lämpimästä vuorovaikutuksesta ja ilmapiiristä sekä innokkuudesta. Harmit-

tavana asiana oli maininta liian lyhyestä ajasta. Tämän kehittämiskerran työpaikkojen tuotokset ovat koottuna liitessä 2. (Liite 2).

8.4 Kolmas kehittämiskerta

Kolmas kehittämiskerta pidettiin perhekeskuksella 5. kesäkuuta klo 9.00-10.00. Tällä kerralla läsnä oli yhteensä yhdeksän osallistujaa.

Tällä kerralla ei enää ollut varsinaisia erillisiä tutustumistehtäviä, jotta meille jäisi enemmän aikaa yhteiseen keskusteluun, jota oli kovasti toivottu niin alkukartoituksen vastauksissa kuin edellisten kertojen kokemuksista. Kun pohdittiin yhdessä päivän teemoja, niin siinä osallistujilla oli samalla mahdollisuus tutustua lisää toisiinsa.

Tämän kerran teemoina oli luottamus, dialogisuus ja tiedonkulku. Osallistujat jakaantuivat tällä kertaa vaivattomasti pienempiin ryhmiin. Sovelsimme learning café menetelmää samalla tavalla kuin toisella kehittämiskerralla. Jako ryhmiin tapahtui klassisesti jakaen ihmiset 1,2,3-keinoin ryhmiin. Ykköset menivät yhteen huoneeseen, kakkoset menivät toiseen huoneeseen ja kolmannet kolmannen huoneeseen. Kaikille oli käytettävissä keskusteluun oma rauhallinen tila. Kolmen hengen porukoissa syntyi hyvää ja innostunutta keskustelua eri teemojen ympärillä. Jokainen pienryhmä sai paneutua rauhassa noin kymmenen (10) minuuttia oman teeman ympärille. Kun teemoja oli vaihdettu niin, että jokainen oli saanut käydä jokaisen teeman läpi, niin lopuksi kävimme läpi aikaansaannokset yhdessä keskustellen.

Tiedonkulkuun, luottamukseen ja vuorovaikutukseen liittyvät asiat nähtiin tärkeiksi. Päiväkirjamerkinnoissa oli merkintä nopeasta ajan kulustua. Toki meitä oli tällä tapaamisella enemmän kuin aiemmin. Tutustumistehtävien poistamisesta huolimatta tuntui, että ehdottomasti olisi pidempikin aika mennyt

yhteisille pohdinnoille. Tunnelma oli vapautunut ja innostunut. Aihe selvästi oli kiinnostava ja innosti osallistujia keskustelemaan.

8.5 Kehittämispäivä

Kesäkuussa toteutettiin perhekeskuksen kehittämispäivä, joka oli samalla perhekeskuksen virkistyspäivä. Tällaista yhteistä kehittämispäivää oli toivottu kevään kehittämiskerroilla. Lisäksi kevään kehittämiskerroilla oli noussut esiin toive saada kuulla koulutuksista ja tämän toiveen myötä sovittiin, että kehittämispäivässä eri koulutuksissa käyneet osallistujat esittelivät toisille koulutuksien antia.

Kevään kehittämiskertojen ideat olivat siis alkaneet elää. Yhtenä monista ideoista, joita osallistujat olivat ideoineet työpajoissa, oli toive leikkimielisistä arpajaisista. Kesäkauden avajaiset ja kehittämispäivä päättyikin leikkimielisiin arpajaisiin. Arpajaispalkinnon sai jokainen, joka myös itsekin toi arpajaisiin jotain. Teemana oli tuoda jotain k-kirjaimella alkavaa ja kesäistä. Tämä oli yhdessä päätetty ennen kehittämispäivää. Päiväkirjamerkintöjen mukaan päivä oli tunnelmaltaan leppoisa ja vapautunut. Ehdotettiin, että kehittämispäivästä ja kesäpäivän avajaisista tulisi perhekeskuksessassa perinne..

8.6 Neljäs kehittämiskerta

Syksyn ensimmäinen kehittämiskerta oli 11. syyskuuta klo 8.45-10.00. Tällä kerralla oli läsnä yhdeksän osallistujaa. Tämän kerran teemana oli tehdä väliarviointi, tarkoituksena pysähtyä rauhassa ja yhdessä pohtimaan, mitä meille kuuluu, mistä olemme tulossa ja mihin olemme menossa. Sovelsin learning café menetelmää aiempien kertojen mukaisesti.

Osallistujat jakaantuivat pienempiin ryhmiin keskustelemaan päivän teemasta. Jako ryhmiin tapahtui sekoittamalla tiimejä luonetavasti keskenään. Olin valmistellut tätä kertaa varten valmiin lomakkeen ja siinä oleviin kysymyksiin tuli ryhmissä yhdessä vastata. Lomakkeen täyttämiseen ja kysymyksiin vastaamiseen oli ryhmille varattu kaksikymmentä (20) minuuttia. Kun ryhmät olivat saaneet vastattua kysymyksiin, ne käytiin yhdessä läpi vielä lopuksi.

Tällä kehittämiskerralla mukana olleet osallistujat nostivat työhyvinvoinnin tavoitteiksi tulevalle vuodelle: enemmän yhteistä aikaa, työparityöskentelyn kehittäminen. Sekä pyritään kiinnittämään huomiota työntekijän riittävyteen ja työmäärän hallitsemiseen. Lisäksi sovittiin, että järjestetään erilaista pientä kivaa työn lomaan esimerkiksi yhteiset kahvihetket ja jotain muuta virkistystä työn keskelle.

Kuinka tavoitteisiin olisi mahdollista päästä? Siksi sovittiin myös keinoja: päätetään yhteinen aika ja kaikki pitävät siitä kiinni. Sovittua aikaa ei varata muulle. Kalenterissa pidetään tietty sovittu ajankohta vapaana (esim. keskiviikkoisin klo 12-14 olisi kaikilla vapaa). Tämä mahdollistaisi muun muassa kaivataun työparityön. Pohdittiin, että olisi hyvä tehdä myös joku kriteeristö, joka auttaa työn hallinnassa. Osallistujat halusivat nostaa myös tärkeiksi asioiksi työn tauottamisen esimerkiksi ruokatunnin pitämisen. Liika joustaminen pitäisi osallistujien mielestä jättää pois.

Osallistujat ehdottivat kehittämisisideoina palavereihin, ettei tuotaisi liikaa asioita yhteen palaveriin. Toivottiin, että palavereissa olisi enemmän tilaa vapaammalle keskustelulle ja konsultaatiolle. Kiireen tunteen toivottiin myös jäävän pois sekä kahvit sekä teet olisi mukava nauttia palaverin yhteydessä. Myös jotain spontaania kivaa työn piristykseksi toivottiin.

Lomakkeessa oleviin bonuskysymyksiin kukaan ryhmistä ei ennättänyt vastata. Bonuskysymyksiin kuitenkin haluttiin vastata, joten sovimme että ne jäisi

itsenäisesti tehtäväksi ennen seuraavaa tapaamistamme, joka olisi kolmen viikon päästä. Sovimme, että jokainen lähettää vastaukset minulle sähköpostitse. Tähän sovimme yhdessä, että työntekijät voivat vastata kysymyksiin esimerkiksi puhelintuntien ajalla.

Päiväkirjamerkintöjen mukaan tunnelma kehittämiskerralla oli välitön ja vapautunut, mukavan leppoisa, aihe oli yhä kiinnostava ja herätti keskustelua työyhteisössä. Jonkin verran alkoi olla kuitenkin tunne, että mitään uutta sisältöä ei enää synny. Samat ajatukset ja ideat tuntuvat toistuvan. Tuli tunne, että ehkä olemme käsitelleet työhyvinvoinnin teemoja jo sen verran, että ensi kerralla pääsemme jo toteuttamaan varsinaisen vuosikellon sisällön. Ja sovimmekin lopuksi, että seuraavalla kerralla teemme sisällön vuosikelloon.

8.7 Viides kehittämiskerta

Viidennellä kehittämiskerralla perhekeskuksella 2. lokakuuta oli yhdeksän osallistujaa. Kaksi osallistujaa olivat etukäteen ilmoittaneet poissaolostaan. Aikaa tälle kerralle oli varattu 08.00-9.15. Koska olimme aiemmillä kerroilla jakaantuneet pienempiin ryhmiin, soveltaen learning café menetelmää, päätin, että tällä kerralla työskentelemme poikkeuksellisesti kaikki yhdessä. Tämän kerran tavoitteena oli saada vuosikellon sisältö vuosikelloon.

Alun kuulumisista oli ymmärrettävissä, että syksy oli ollut kaikilla todella kiireinen ja aikaa ei ollut ollut juurikaan pysähtyä näiden tapaamistamme lisäksi pohtimaan työhyvinvoinnin teemoja. Välitehtävään oli palautunut vastaukset kolmelta, mikä sekin kertoi omaa tarinaa työteliäästä syksystä. Aiemmin esillä ollut innostuneisuus erilaisiin tekemisiin oli tällä kerralla peittymässä työkiireiden alle. Päiväkirjamerkintöjen mukaan keskustelua ei tällä kerralla syntynyt niin paljon kuin aiemmin. Päiväkirjamerkinnöistä käy myös ilmi, että innokkuutta järjestää virkistystä ei tuntunut tällä hetkellä tuntunut olevan, mutta osallistuminen vielä

houkutti. Esitettiin toive, että minä jatkaisin edelleen jatkossakin kehittämistoiminnan vetäjän roolissa ja jatkossakin toimisoin ainakin aluksi toiminnan innovaattorina. Työhyvinvointityötä toivottiin edelleen jatkettavan.

Ennen tätä tapaamista olin muistuttanut ihmisiä sähköpostitse muistuttelemaan mieliin aiemmin koostettuja asioita, jotka olin lähettänyt työyhteisölle luettavaksi. Mutta ymmärättävästi ihmiset eivät olleet ennättäneet paneutua niihin. Tällä kehittämiskerralla yhdessä mietimme työhyvinvoinnin vuosikellon sisällön. Tältä kehittämiskerralta poissaolleilta oli myös mahdollisuus vaikuttaa vuosikellon sisältöön lähettämällä etukäteen sähköpostitse toiveita sisältöön.

Kehittämiskerran lopussa pyysin jokaista henkilökohtaisesti hetken pohtimaan jana-tehtävää. Ne, jotka olivat olleet mukana kevään ensimmäisellä kerralla, muistivat tehtävän. Mutta osalle kyseinen tehtävä oli uusi. Pyysin jokaista miettimään hetken minkä numeron he antaisivat omalle hyvinvoinnille juuri nyt. Pyysin myös miettimään, että jos antoi itselleen vaikka numeron seitsemän (7), niin millä keinoin numero nousisi vaikkapa kahdeksaksi (8). Tämä oli jokaisen henkilökohtainen tehtävä ja tehtävää ei yhdessä purettu. Jokainen sai itse miettiä henkilökohtaisesti millä asioilla oma työhyvinvointi voisi parantua. Tehtävän tarkoituksena oli pysäyttää jokainen henkilökohtaisesti miettimään omaa tämän hetkistä työhyvinvoinnin tilaa.

Tämä kehittämiskerta päättyi siten, että osallistujat jakaantuivat pareina kymmeneksi (10) minuutiksi keskustelemaan teemalla "kehu työkaveria". Tässä sovellettiin osallistavana menetelmänä "Keskinäisen kehumisen kerho"-menetelmää (Taipale 2005, 20). Alkuperäisessä menetelmässä kehuaan toisia siten, jokainen saa vuorollaan kaikilta muilta ryhmänjäseniltä kehuja. Muunsin alkuperäistä menetelmää siten, että valittiin parit ja jokaisen parin tehtävänä oli kehua jotakin muuta työkaveria parilleen. Tehtävän jatko keskustelujen jälkeen oli seuraava. Sovittiin, että seuraavalla viikolla kehu kulkeutuisi perille eli asianosaiselle toisen kertomana.

Tämän kehittämiskerran tuotoksena muodostui työhyvinvoinnin vuosikello. Vuosikello esitellään kehittämisprosessin tuloksissa.

Neljännän kerran itsenäiseksi tehtäväksi jääneisiin bonuskysymyksiin vastaukset tuli kolmelta. (Liite 3).

Kysymykseen miten työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta voisi lisätä, nousi vastauksista muun muassa seuraavia ehdotuksia: yhteisellä tilalla, yhdessä tekemisellä, työparityöllä, hyvällä ilmapiirillä. Työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen tarvitsee yhteistä aikaa ja työskentelyrauhaa. Haasteena tulevaan nähtiin kuinka tiimejä voisi entuudestaan lähentää enemmän toisiinsa.

Millainen on unelmien perhekeskus ja millaisen työyhteisön kukin haluaisi kysymykseen nousi vastauksista muun muassa seuraavanlaisia asioita: yhteinen tila saman katon alla, työparityöskentely, tasapuolinen kohtelu esimerkiksi työajan suhteen, spontaania toimintaa ja hullujakin ideoita, uskallusta ja sitä, että työyhteisössä olisi helppo olla sekä olisi yhteistä aikaa, työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen vaatii yhteistä aikaa.

Mihin on itse valmis sitoutumaan työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja mitä odottaa vastaavasti muita työyhteisön jäseniltä. Vastauksista löytyi omaan sitoutumiseen liittyen muun muassa, että on valmis sitoutumaan yhdessä sovituihin asioihin, asioista kiinni pitämiseen ja vastuun kanton. Muilta vastaavasti odotetaan hyvää työtoveruutta ja vastuun kantamista yhdessä sovituihin asioihin.

9 Tulokset

Opinnäytetyöni kehittämiskysymyksenä oli: Mitkä asiat vahvistavat ja lisäävät työhyvinvointia perhekeskuksessa sekä kehittämistehtävän toisena tavoitteena oli ryhmäytyä, sillä perhekeskustoiminta alkoi kehittämisprosessin kanssa saman aikaisesti. Kehittämistoiminnan tavoitteena oli luoda yhdessä kehittämisprosessin lopuksi työhyvinvoinnin vuosikello. Opinnäytetyön kehittämisprosessin aikana syntyi ehdotuksia ja ideoita, kuinka työhyvinvointia voitaisiin lisätä ja vahvistaa perhekeskuksessa. Kehittämisprosessin aikana ryhmäydyimme sekä loimme lopuksi yhdessä työhyvinvoinnin vuosikellon.

9.1 Työhyvinvoinnin vahvistuminen

Opinnäytetyön kehittämisprosessin alkukartoituksen tarkoituksena oli muun muassa saada osallistujien ajatuksia työhyvinvointiin liittyvistä asioista ja toiveita tulevalle kehittämisprosessille. Koko opinnäytetyön kehittämisprosessi kulki eteenpäin siten, että punaisena lankana oli kysymys mikä vahvistaa ja lisää työhyvinvointia perhekeskuksessa. Tavoitteiden valinnassa lähtökohtana on erilaisin mittauksin todettu työhyvinvoinnin tila, ”miten asiat ovat?” Sen jälkeen valitaan tavoitteet kysymällä, miten asioita voisi parantaa. Tavoitteiden valinnassa on tärkeää kysyä, mikä lisäisi työhyvinvointia. Tavoitteet tulee valita yhdessä keskustellen ja pohtien. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 28).

Opinnäytetyön kehittämisprosessin alkukartoituksen pohjalta löytyi myös toiveet kehittämistyön prosessille. Alkukartoituksen vastauksissa toivottiin yhteistä aikaa ja ryhmäytymistä sekä ryhmähenkeä lisääviä harjoitteita. Virkistäytymistäkin toivottiin. Se, millä keinoilla työhyvinvointia toivottiin työstettävän yhdessä, osallistujat ehdottivat muun muassa yhteistä aikaa, jolloin olisi mahdollisuus rau-

hassa tutustua ja ideoida esimerkiksi yhteisiä työkäytänteitä. Yhteisiä koulutuksiakin toivottiin. Myös Mankan (2006, 124) mukaan oppimiselle suotuisassa organisaatiossa vaihdetaan tietoja, annetaan palautetta, kokeillaan uusia taitoja ja opitaan epäonnistumisista.

Opinnäytetyön kehittämisprosessin aikana kartoitettiin, mistä työhyvinvointi syntyy ja mitkä asiat voisivat vahvistaa ja lisätä sitä. Työhyvinvointia tukeviksi asioiksi kehittämisprosessin aikana nousivat muun muassa hyvä ja kannustava työilmapiiri, sopiva työtahti ja asiakasmäärä sekä työajan joustavuus. Järvisen (2008, 38) mukaan työn hallinta on jaksamisen ja viihtymisen ydin. Työn hallintaan ja jaksamiseen liittyvä pohdinta keskustelutti erityisesti kehittämisprosessin loppuvaiheessa.

Kehittämisprosessin aikana selvisi, että työhyvinvointia voisi perhekeskuksessa lisätä hauskuudella, fyysisellä toiminnalla, työmäärän kohtuullisuudella, palaverikäytäntöjen sopimisella, vastuun jakamisella, vapaa-ajalla tapahtuvilla kohtaamisilla. Erityisesti pimeään vuodenaikaan toivottiin jotain kivaa. Osaamisen lisääminen muun muassa koulutuksilla osallistujien mielestä lisäisi työhyvinvointia sekä työaikaa toivottiin tasapuoliseksi kaikille perhekeskuksessa työskenteleville. Työmäärän suhteen toivottiin, ettei jatkuvasti olisi kiireen tunnetta. Kii-reettömyyttä kaivattiin myös yhteisiin perhekeskuksen henkilöstön keskeisiin kohtaamisten hetkiin, osallistujat toivoivat, että olisi aikaa yhteisille keskusteluille ja tutustumiselle. Työparityö nousi monissa kohdin kehitettäväksi asiaksi ja sen nähtäisiin lisäävän henkilöstön työhyvinvointia perhekeskuksessa. Konsultatiivisia kohtaamisiakin kaivattiin enemmän.

Huumorin ja hulluttelun merkitys työhyvinvointiin nousi myös opinnäytetyön kehittämisprosessin aikana useasti esiin. Ideoina nostettiin muun muassa leikki-mieliset arpajaiset, naamiaiset ja erilaiset teemaviikot. Toiveena oli myös spon-taania toimintaa, eikä liian vakavahenkistä puurtamista. Virkistykseen ei tarvitse perhekeskuksen henkilöstön mielestä välttämättä olla isoa eikä vaatia isoja pa-

nostuksia, pienikin virkistys esimerkiksi yhteisen kahvittelun merkeissä nähtiin tärkeäksi työhyvinvointia lisääväksi asiaksi. Myös fyysistä toimintaa toivottiin, esimerkiksi yhdessä lenkkeilyä kävelypalaverin muodossa tai taukojumppaa palaverien keskelle piristykseksi toivottiin myös. Vastuuta ehdotettiin jaettavaksi esimerkiksi kiertävillä virkistysvastaavilla.

Opinnäytetyön kehittämisprosessin aikana syntyi työhyvinvoinnin tavoitteet, jotka ovat: enemmän yhteistä aikaa, työparityön kehittäminen, työmäärän rajaaminen ja hallinnan tunteen lisääminen sekä erilaista pientä kivaa virkistystä työn väliin. Kehittämisideoiksi nostettiin, että palavereihin ei tuotaisi liikaa asioita, sillä kiireen tunnetta halutaan vähennettävän.

Dialogin eli vuoropuhelun taito edellyttää omien näkemysten jakamista ja kyseenalaistamista sekä toisten kuuntelemista. Tiedon kulkua moititaan usein ilmapiirikyselyissä. (Manka 2006, 124-125.) Tiedon kulkuun, luottamukseen ja vuorovaikutukseen liittyvistä asioista nousi esiin joitakin asioita. Opinnäytetyön kehittämisprosessiin osallistujien ehdotuksina, kuinka tiedonkulkua saataisiin toimivammaksi, nousi muun muassa tiedottamisen monikanavaisuus ja tiedon yhtäaikainen saaminen eli tämä tarkoittaa käytännön tasolla palavereihin osallistumista. Jokaisen oma vastuu korostuu tiedon kulussa. Luottamuksen syntyminen ja säilyminen vaatii osallistujien mielestä yhteistä aikaa ja kohtaamisia, sovituista asioista kiinni pitämistä sekä yhteistä vastuunkantoa sekä toisen arvostamista ja kunnioittamista. Kasvotusten annettu palaute koettiin luottamusta lisääväksi. Vuorovaikus ja dialogisuus työyhteisössä koettiin tärkeänä perusasiaana. Siinä korostuvat osallistujien mielestä positiivisuus, avoimuus, kunnioittaminen, kuulluksi tuleminen, huumori ja asenne

9.2 Työhyvinvoinnin vuosikello

Koko kehittämisprosessin päätteeksi syntyi perhekeskuksen oma työhyvinvoinnin vuosikello. Vuosikelloon valittiin kehittämistyöhön osallistujien kanssa ne asiat, joihin oltiin yhdessä valmiita sitoutumaan. Koska vuosikellossa ei näy kuitenkaan koko prosessin aikana syntyneet ideat ja ajatukset on käytännön kannalta vuosikellon oheen hyvä liittää koko kehittämisprosessin aikana saatu muu aineisto, kuten työhyvinvoinnin tavoitteet tulevalle vuodelle sekä asiat, joiden avulla tavoitteisiin on mahdollista päästä.



Kuvio 9. Työhyvinvoinnin vuosikello

10 Kehittämisprosessin arviointi

Opinnäytetyön kehittämisprosessi oli perhekeskuksen henkilöstön yhteinen matka. Kehittämisprosessi kesti kymmenen kuukautta, mutta tarkoituksena on, että työhyvinvointityö jää pysyväksi osaksi perhekeskusta. Mistä työhyvinvointi syntyy sekä tavoitteet työhyvinvoinnille löytyivät yhteisten pohdintojen myötä kehittämisprosessin kuluessa. Vastuu tavoitteiden saavuttamisesta on kaikilla: tuetaan ja autetaan toisiamme tavoitteiden saavuttamisessa (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 9). Opinnäytetyön kehittämisprosessin kehittämiskertojen tuloksina syntyi konkreettisia ideoita, miten työhyvinvointia voisi perhekeskuksessa toteuttaa. Jokaisella oli mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvoinnin asioihin ja tällä pyrittiin siihen, että samalla se lisäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vaikuttamisen mahdollisuutta. Työtä koskeva päätösvalta vähentää stressiä ja nostaa oppimisen halua (Manka 2006, 190). Opinnäytetyön kehittämisprosessin arviointi tapahtui swot-menetelmällä. Jokainen vastasi henkilökohtaisesti swot-lomakkeen kysymyksiin. Vastanneita oli seitsemän (7). Katso liite 4 (Liite 4). Seuraavaksi on esitelty swot-arvioinnin tuloksia kehittämisprosessista kohta kohdalta.

Vahvuudet

Mitä hyvää työhyvinvoinnin kehittämisprosessi on tuonut minulle henkilökohtaisesti? Entä työyhteisölle?

”Saanut ymmärtämään hyvinvoinnin merkityksen, ehkä rajaamaa omaa työtä?”
”Henkilökohtaisesti lisähuomion kiinnittämistä omaan työhyvinvointiin – siihen on oikeus

Vastausten perusteella kehittämisprosessin nähtiin tuoneen hyvinä asioina muun muassa piristystä työntäyteiseen arkeen ja yhteistä aikaa. Työyhteisön

me-hengen koettiin lisääntyneen. Ryhmäytymisen myötä on oppinut tuntemaan toisia. Hyvänä asiana nousi esiin myös yhteiset sovitut jutut vuoden varrelle, jotka työyhteisössä on yhdessä sovittu ja yhdessä niihin sitouduttu. Kehittämisprosessin myötä on myös henkilökohtaisella tasolla alettu kiinnittää lisähuomiota omaan työhyvinvointiin.

Heikkoudet

Onko asioita, jotka vaikeuttivat kehittämistyöhön osallistumista/sitoutumista?

”Tähän käytetyn ajan olisi tarvinnut/kaivannut myös ihan jokapäiväiseen työhön.”

Kehittämisprosessi alkoi lähes samaan aikaan kun itse perhekeskustoimintakin alkoi. Perusarjen pyörittäminen on vienyt energiaa ja uuden yksikön toiminnan aloittamisessa on ollut niin paljon muutakin asiaa. Vastauksista nousi esiin, että innovatiivisuuden on koettu olleen vähissä, sillä perhekeskustoiminta on vielä aluillaan.

Työkiireet ovat myös kuormittaneet ja täten vaikuttaneet kehittämisprosessiin harmillisesti. *”Suuri työpaine, asiakasmäärät valtavia, ei ole kyennyt tätä asiaa miettimään yhtään muulla ajalla kuin varatuilla tapaamisilla.”* Heikkoudeksi nähtiin myös henkilöstön poissaolot, tällaisessa kehittämisprosessissa olisi kaikkien läsnäolo ollut tärkeää.

Mahdollisuudet

Miten voin vahvistaa työhyvinvoinnin juurtumista ja edelleen kehittymistä työyhteisössä? Mikä motivoi minua?

”Piristysruiskeet ovat olleet kivoja, toivottavasti niitä jaksetaan pitää yllä.”

Vastausten mukaan erilaiset, pienetkin piristykset, arjen keskellä on koettu mukaviksi ja niitä toivotaan jatkettavan. Motivoiviksi asioiksi nostettiin muun muassa se, että kaikki koituu omaksi ja työyhteisön parhaaksi. Motivoivana asiana nähtiin myös toisten idearikkaus, hyvä yhteishenki sekä työyhteisön myönteinen asenne.

Juurtumista vahvistaa osallistujien mielestä muun muassa oma ja toisten sitoutuminen, esimerkiksi osallistumalla yhteisiin palavereihin ja kalenterin seuraaminen. *”Pitämällä asiaa esillä, seuraamalla kalenteria.”* Toisten huomioiminen ja asenteen pitäminen raikkaana nähtiin myös tärkeäksi.

Uhat

Mitkä asiat näen uhaksi työhyvinvoinnille? Mikä alentaa motivaatiotani suhteessa työhyvinvointiin?

”Ei riittävästi aikaa koko asialle ja vaikka olisi aikaa, ei meinaa pystyä keskittymään, kun päässä ”vilisee” tekemättömät työt.”

Uhkiksi vastausten perusteella nousi ylivoimaisesti työkiireet, suuri työpaine ja sen mukana oman jaksamisen hiipuminen uhkaavat työhyvinvointiasiaa. "Työmäärä ->tuleeko työhyvinvoinnista sivuseikka, jopa rasite???" Myös hajanaiset työpisteet, työparin puute sekä henkilökunnan vaihtuvuus, ja sen myötä työn uudelleen järjestelyt, nähtiin uhkina. Uhkina nähtiin myös oman kapasiteetin meneminen liikaa perustyön lisäksi muuhun esimerkiksi uusiin kokeiluihin ja niihin liittyviin asioihin.

11 Kehittämisprosessin pohdinta

Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessin koettiin vahvistavan ajatusta, että työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaa. Jo pelkästään se, että työhyvinvoinnista keskustellaan työyhteisössä, on tärkeää. Ranta on kirjoittanut, että aina on olemassa niitä asiota, joihin emme voi vaikuttaa ja toisaalta niitä, joihin voimme vaikuttaa. Muutoksia saamme aikaan todennäköisesti helpommin siellä, missä pystymme vaikuttamaan asioihin. (Ranta 2005, 18.) Kun saa vaikuttaa asioihin, se tuo asian lähemmäksi itseä ja siihen on helpompi sitoutua.

11.1 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön eettisyyttä tarkastelin koko kehittämisprosessin ajan. Tämän kehittämisprosessin aineisto koostui alkukartoituksen vastauksista, työpajojen tuotoksista, väliarvioinnista ja loppuarvioinnista. Tässä opinnäytetyön kehittämisprosessissa käytettiin aineiston analysoinnissa laadullisen menetelmän analysointitapoja. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston koko ei ole ratkaiseva, vaan laatu. Tavoitteena on, että tutkimusaineisto on apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan muodostamisessa. (Vilka 2005, 126.)

Saatu aineisto teemoiteltiin. Kehittämispöcessin vaiheissa eettisyydessä halusin kiinnittää erityistä huomiota anonymiteettiin, avoimuuteen ja kaikkia osallistavaan otteeseen. Kaikki mitä tehtiin, tehtiin yhdessä ja avoimesti. Kaikilla osallistujilla, myös kehittämiskerroilta poissaolevilla, oli mahdollisuus vaikuttaa kehittämispöcessiin ja sen aikana syntyneisiin tuotoksiin. Kehittämiskertojen jälkeen koonnit käytiin vielä yhdessä läpi ja senkin jälkeen osallistujilla oli vielä mahdollisuus vaikuttaa pöcessin vaiheisiin ja syntyneisiin tuotoksiin. Tällä pyrittiin luomaan mahdollisimman avoin ja oikeasti perhekeskuksen näköinen työhyvinvoinnin malli. Opinnäytetyön raportoinnissa pyrittiin kiinnittämään erityistä huomiota anonymiteettiin. Kaikki tuotettava aineisto oli anonymistä, eikä tuotetusta aineistosta voida tunnistaa yksilöitä (Kuula 2006, 129). Myös lähdeviitteet on raportoinnissa asianmukaisesti merkitty.

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein vakuuttavuuden käsitettä. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa kuitenkin ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Laadullisen tutkimuksen kysymykset realibiliteetistä ja validiteetistä on pyritty korvaamaan vakuuttavuuden käsitteellä. Työn tekijän on vakuutettava työtä koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi. On näytettävä aineisto ja siihen perustuva argumentaatio mahdollisimman avoimesti, jolloin tutkija voi vakuuttaa pätevyyden. Lisäksi toimijoiden ja kehittäjien sitoutuminen kehittämispöcessiin vaikuttaa aineiston, metodin ja tuotosten luotettavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 121, 123, 124.) Kehittämistyön eettisyyteen ja luotettavuuteen vaikuttaa myös, että kehittämispöcessillä oli organisaation ja työyhteisön vahva tuki sekä lupa kehittämistyölle ja pöcessin käynnistymiselle. Luotettavuuteen on haluttu tässä opinnäytetyössä vaikuttaa raportoinnin selkeydellä, johdonmukaisuudella sekä mahdollisimman avoimella sekä yksityiskohtaisella kuvaamisella.

Järvisen (2008) mukaan työn tekemisen aikajänne on lyhentynyt lyhentymistään ja tämän vuoksi töiden tärkeysjärjestyksen määrittely korostuu. Kehittämispöcessin aikana tuli myös henkilöstövaihdoksia. Nämä vaihdokset näkyivät muun

muassa töiden uudelleen järjestelyinä, mikä taas vaikutti koko työyhteisöön kehittämisprosessissa. Lisäksi uusille työntekijöille tuli avata kehittämistyön tavoite ja tarkoitus uudelleen. Tiesimme kehittämissprosessin alussa jo sen, etteivät kaikki pääse aina kehittämiskertoihin mukaan. Osalla oli jo etukäteen tiedossa työ- tai opiskelusteitä. Ymmärrettävää onkin, ettei koskaan ole sellaista unelma tilannetta, että aina kaikki pääsisivät yhtäaikaan paikalle. Kaikki saivat kuitenkin mahdollisuuden vaikuttaa, esimerkiksi lähettämällä ajatuksiaan sähköpostitse tai olemalla yhteydessä puhelimitse.

Kehittämissyö mielletään usein erilliseksi, omaan arkityöhön kuulumattomaksi työksi, joka vie resursseja varsinaiselta oman työn toteuttamiselta. Vaikka työhyvinvoinnin kehittäminen koettiin tärkeäksi, rinnalla oli lukuisia muita tärkeitä asioita. Eettisyyttä tarkastellessa on myös hyvä huomioida, että työyhteisössä on erilaisia ihmisiä. Aivan kaikki eivät innostu ja syty kehittämisselle. Vennisen mukaan tärkeintä on, että riittävän moni säilyttää innostuksensa ja pitää kehittämistä yllä. He voivat saada toisiakin osallistujia syttymään vanavedessään ja ne, jotka eivät syty, eivät kykene kohtuuttomasti hidastamaan kehitystä. (Venninen 2009, 259.) Tässä opinnäytteen kehittämissprosessissa osallistuminen oli pääosin aktiivista ja innostunutta. Poissaolot kehittämisskerroilta olivat työstä tai opiskelusta johtuvia. Loppuarvioinnissa kaikki vastanneet olivat kokeneet työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeäksi asiaksi.

Myös käyttökelpoisuus ja siirrettävyys vaikuttavat luotettavuuteen. Tiedon käyttökelpoisuutta voidaan tarkastella joko prosessinäkökulmasta tai kehittämistulosten näkökulmasta. Kehittämisstulosten kannalta käyttökelpoisuus tarkoittaa ennen kaikkea kehittämissprosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 125.) Perhekeskuksen työhyvinvoinnin vuosikello syntyi osallistujien yhteistyönä ja se on hyödynnettävissä heti käyttöön.

Tutkimusta käytännössä ei voi toistaa koskaan sellaisenaan, koska laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen (Vilkkä 2005, 159). Tämänkin opinnäytetyön kehittämisprosessiin osallistujien ajatukset ja keskustelut nousivat jokaisen osallistujan omista, sen hetkisistä, henkilökohtaisista kokemuksista. Lisäksi toimintaympäristö ja toimintatavat vaikuttavat ja niiden johdosta kerätty aineisto on aina sidoksissa siihen hetkeen ja tilanteeseen, jolloin sitä on kerätty. Jos tehtäisiin sama kehittämisprosessi nyt uudelleen, siitä tulisi hyvin todennäköisesti toisenlainen.

Saturaation eli kylläntymispisteen saavuttaminen tutkimusaineistossa tarkoittaa, että aineiston peruslogiikka toistaa itseään eikä lisääaineisto tuo mitään uutta tietoa (Vilkkä 2005, 127). *”Ajatukseni tuntuvat kiertävän samaa kehää näissä asioissa, joten en saa tuotetuksi nyt kovin uusia oivalluksia.”* Näin kommentoi eräs kehittämisprosessissa mukana ollut osallistuja lähettäessään sähköpostia. Pikkuhiljaa kehittämisprosessin aikana tulikin tunne, että aineisto alkaa toistaa itseään. Erityisesti kehittämisprosessin neljännellä kerralla tuli tunne, että nyt taidamme alkaa toistaa samoja asioita. Se oli merkki, että jatkamalla emme saa enää lisää uutta aineistoa.

11.2 Kehittämistyön juurruttaminen, hyödynnettävyys ja jatkokehittämissaasteet

Tyypillisesti kehittämistoimenpiteet ja varsinkin uusien toimintatapojen juurtuminen käytännötoimintatavoiksi vie aikaa (Virolainen 2012, 135). Tässä opinnäytetyössä oli itse kehittäminenkin aikaa vievä prosessi. Juurruttaminen on oma prosessi, sekin vaatii säännöllisyyttä ja tietoista asian äärelle pysähtymistä. Jos ajatellaan, että kehittämistyön jälkeen juurruttaminen tapahtuisi itsekseen, voi käydä niin, että kaikki hyvä kehitystyö pikkuhiljaa unohtuu ja palataan helposti vanhoihin käytäntöihin. Siksi on tärkeää korostaa juurruttamisen merkitystä. Tässä kehittämisprosessissa työhyvinvointisuunnitelman arviointi ja edelleen

kehittäminen jäävät perhekeskuksen työyhteisön vastuulle. Kehittäminen tarvitsee jatkuakseen tiettyjä rituaaleja, tapoja ja traditioita sekä yhteisen kokemuksen siitä, että kehittämisestä on hyötyä päivittäiseen työhön (Seppänen-Järvelä 2009, 47). Tämän kehittämisprosessin tuotos työhyvinvoinnin vuosikello jää pysyvään käyttöön ja siitä hyötyy perhekeskuksen henkilöstö. Juurtuminen vaatii säännöllistä arviontia ja asiaan palaamista. Jotta säännöllisyys toteutuu arvioinnissa, se vaatii aikataulusta sopimisen ja siitä kiinni pitämisen.

Työhyvinvointiohjelma on hyvä kytkeä osaksi organisaation kulttuuria. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työhyvinvointiohjelmista tehdään organisaation itsensä näköisiä. (Virolainen 2012, 136). Juurruttamisvaiheessa olisikin hyvä kytkeä työhyvinvointimalli niin lähelle perhekeskuksen perusarkea kuin vain voi olla. Tavoitteena on saada siitä mahdollisimman luonnollinen osa organisaation kulttuuria. Kun hyvinvointimalli on työyhteisön näköinen, juurtuminen perustyöhön on helpompaa. Toki haastavaa sen on todettu olevan, niin kuin Laine väitöskirjassaan on todennutkin. Vaikka työhyvinvoinnin strategisesta merkityksestä käydään paljon keskustelua, näyttää siltä, että uuden, resurssipohjaisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin aidosti huomioonottavan strategia-ajattelun juurruttaminen vaatii vielä aikamoisen kulttuurimuutoksen (Laine 2013, 4).

Tiedetään myös, että henkilöstön vaihtuvuus on eräs kehittämisen kestävyysriskitekijä. Tällöin tiedon siirtäminen ja kehittämisprosessin dokumentointi tulee merkitykselliseksi. Erityisen tärkeää on, että ryhmään muodostuu pysyviä tapoja ja käytänteitä (Seppänen-Järvelä 2009, 47.) Juurtuminen on sen helpompaa, mitä useammalla työyhteisössä on kehittämisprosessin osaaminen. Kehittämistyötä on siis hyvä jatkaa, vaikka varsinainen prosessi on päättynyt. Hyödyt ja saavutukset eivät jää pysyviksi, ellei niitä pidetä yllä ja vahvisteta. (Multanen ym. 2004, 71.)

Rohkaisevaa on, että melko pieni käytännön kehittämistoimi voi sysätä työyhteisön muutoksen positiiviselle kehälle, joka vahvistuu vahvistumistaan (Multa-

nen ym. 2004, 12). Opinnäytetyön kehittämisprosessissa mukana olleet kokivat työhyvinvoinnista keskustelemisen jo tärkeksi asiaksi. Virolaisen mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla suunnitelmallinen, pitkäjänteinen ja koko organisaatiota koskeva prosessi. Hänen mielestään projektiluonteisten hankkeiden sijaan jatkuvalla henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseen keskittymisellä saadaan aikaan enemmän tuloksia. Työhyvinvoinnin kehittäminen voi tuki pitää sisällään erilaisia projekteja, kuten yksittäisiä henkilöstöpäiviä tai 1-6 kuukauden mittaisia liikuntaohjelmia, mutta kyseiset projektit ja yksittäiset teemapäivät tulisi nivoa osaksi koko työhyvinvointiohjelmaa. (Virolainen 2012, 135.) Tässä opinnäytetyön kehittämisprosessissa tavoite oli juuri tehdä pysyvä työhyvinvoinnin malli, johon nivoutuvat luontevasti mukaan kaikki työhyvinvointiin liittyvät ja sitä tukevat tekijät. Tätä tavoitetta kohti pyrittiin suuntaamaan koko prosessin ajan.

Mankan (2006, 167) mukaan pelkällä tiedon jakamisella ei emme saa muutoksia aikaiseksi, siihen tarvitaan asenteiden muutoksia niin työpaikoilla kuin ihmisten mielissäkin. Myös perhekeskuksessa tarvitaan yhteinen, positiivinen asenne, jotta työhyvinvoinnin vahvistuminen jatkuu ja kehittyy edelleen.

Kehittämisprosessia on hyvä ja tarpeen tarkastella myös hyödynnettävyyden näkökulmasta. Mitä hyötyä tästä prosessista oli työyhteisölle ja yksilöllisemmin jokaiselle kehittämisprosessissa mukana olleelle? Opinnäytetyön kehittämisprosessin perusteella tämä koettiin perhekeskuksessa merkitykselliseksi ja muun muassa loppuarvioinnista nousi esiin asioita, jotka tukevat ajatusta, että kehittämisprosessista oli hyötyä työyhteisölle, mutta myös yksilöllisemmällä ja henkilökohtaisemmalla tasolla. Loppuarvioinnissa kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että kehittämisprosessi oli merkitykseltään tärkeä. Joskin kehittämisprosessin ajankohta olisi voinut olla toinen. Mutta toisaalta, onko koskaan juuri oikea ja sopiva ajankohta?

Kehittämisprosessi on hyödynnettävissä mihin tahansa työyhteisöön. Mutta koska jokainen työyhteisö on ihanalla tavalla ainutlaatuinen ja omanlaisensa, niin olisi tärkeää, että jokainen työyhteisö uskaltaisi heittäytyä tekemään juuri omanlaisen työhyvinvoinnin mallin. Työyhteisöissä on runsaasti rikkautta, on eri ikäisiä ja eri elämäntilanteessa olevia ihmisiä, jotka tuovat ainutlaatuisuuttaan työyhteisöihin. Kun kehittämistyö tehdään yhdessä, siinä samalla ihmisten sitoutuminen kehittämistyöhön nousee. Sitoutumista lisää myös se, että yhteisessä kehittämistyössä jokaisen ääni tulee kuuluville, jokainen saa vaikuttaa. Harvoin jonkun toisen tekemä työhyvinvoinnin malli on juuri itselle sopiva. Tässä kehittämisprosessissa jokainen sai vaikuttaa ja olla osallisena. Itse kehittämisprosessihan on hyödynnettävissä ja muokattavissa mihin tahansa työyhteisöön.

Tässä kehittämistyössä tavoitteena oli myös ryhmäytyä ja se kehittämisprosessin aikana koettiin vastausten pohjalta tapahtuneen. Osallistujat jäivät kuitenkin kaipaamaan vielä enemmän yhteistä aikaa ja vielä enemmän yhteisiä keskusteluja. Tämä jääkin kehittämisprosessin jatkokehittämisen haasteeksi. On totta, että ryhmäytyminen vaatii aluksi paljon yhteistä aikaa ja tutustumista. Nyt meillä oli käyttää se aika mikä oli mahdollista, mutta tulevaisuutta ajatellen aikaa ja tilaa yhteisille keskusteluille on tarpeen lisätä.

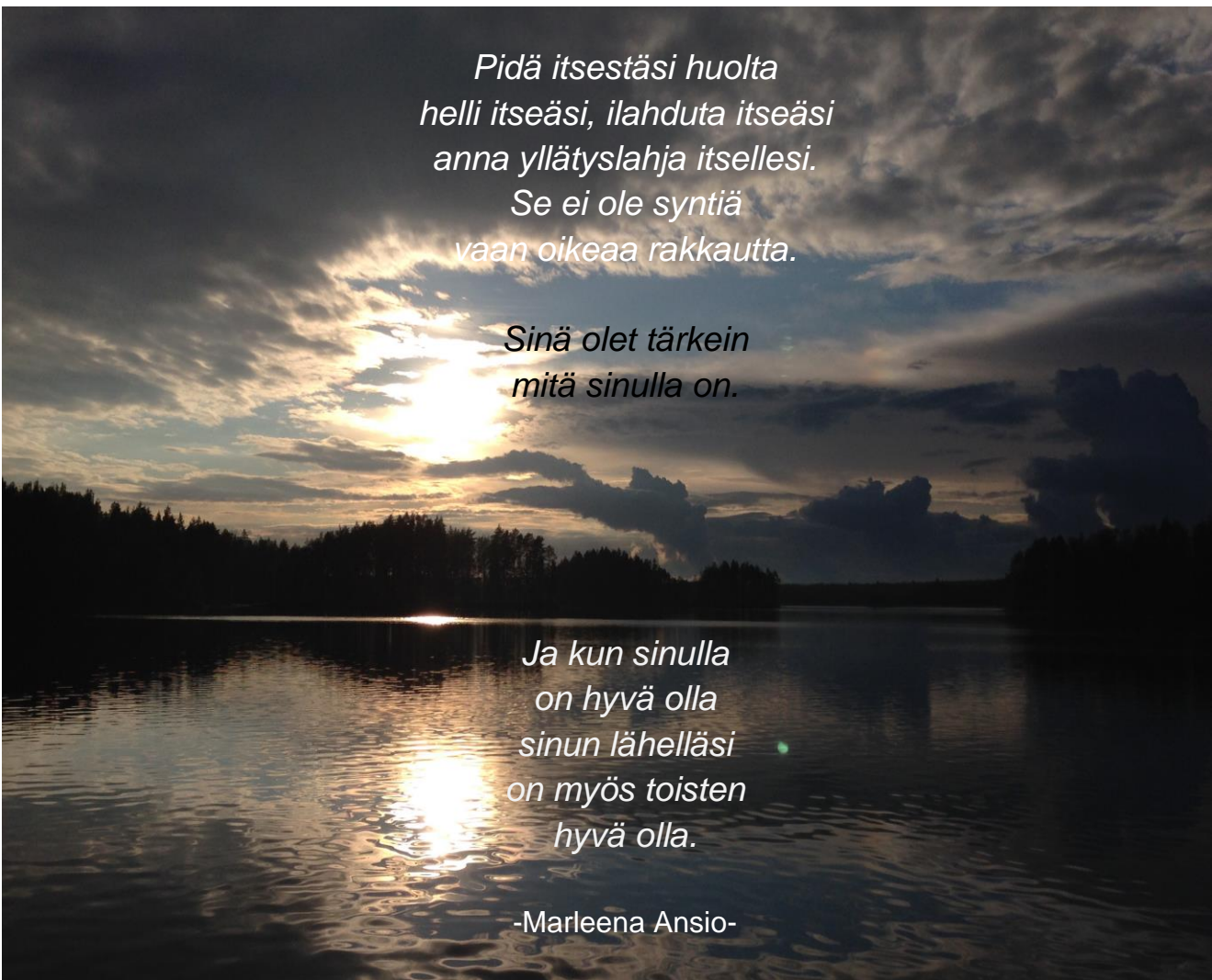
Näen rikkautena ja hyödynnettävyytenä myös sen, että minkään ei tarvitse olla niin sanotusti kiveen kirjoitettua. Jos jokin asia ei toimi tai ei tunnu luontevalle, niin sitä voidaan yhdessä muuttaa. Tärkein tavoite on lisätä jokaisen työntekijän niin omaa henkilökohtaista kuin työyhteisön jäsenten keskeistä hyvinvointia ja tehdä jokaisesta työpäivästä niin hyvä kuin se on mahdollista. Työhyvinvointi ei ole koskaan stabiili tila, joka kerran rakennettuna on ja pysyy. Niin kuin mikä tahansa asia, myös työhyvinvointi kaipaa säännöllistä arviointia ja uudelleen suunnittelua. Painopisteen tulee olla ennaltaehkäisyssä ei korjaavassa toiminnassa.

Toimivaa työyhteisöä ei synny ilman toimivia ihmissuhteita (Österberg 2015, 178). Haasteena voi yhä edelleen olla se, että työhyvinvointi mielletään vielä liian usein asiaksi, joka on jotain ylimääräistä. Nykyisten niukkenevien resursien äärellä työhyvinvoinnin merkitystä tulisi entisestään kuitenkin korostaa. Työhyvinvointi tulisi nähdä elintärkeänä investointina, joka pitkässä juoksussa maksaa itsensä takaisin, usein jopa korkealla korolla. Tähän haasteeseen mielestäni voi vaikuttaa. Kun on positiivinen asenne työyhteisön hyvinvointiin, se heijastuu työyhteisöön siten, että työyhteisössä pidetään työhyvinvointia tärkeänä asiana ja sille annetaan aikaa. Tähän ei pelkästään esimiehen innokkuus ja kannustus riitä. On tärkeää, että koko organisaatio tukee työhyvinvointia ja näkee sen merkityksen tärkeyden. Jokainen rakentaa myös itse työhyvinvointiaan ja se on kaikkien vastuulla. Luottamusta ja avoimuutta edistää oikeudenmukainen kohtelu, kun sanat ja teot vastaavat toisiaan, kunnioitetaan toisia ja toisten mielipiteitä ja pyritään siihen, että kaikki voittavat (Österberg 2015, 178). Tällöin juurtuminen oikeasti mahdollistuu.

Nykyiset työyhteisöt elävät nopeidenkin muutosten keskellä. Ihmiset vaihtuvat, tulee organisaatiomuutoksia ja muita työyhteisöön vaikuttavia asioita. Siksi työhyvinvoinnin mallin tulisi olla joustava ja helposti muokattavissa muuttuviin tilanteisiin. Myös se, että työhyvinvoinnin malli olisi muutosten keskellä myös turvallisuuden tunnetta lisäävä kivijalka, johon on hyvä tukeutua muutosten keskellä. Opinnäytetyön jatkokehittämishaasteena olisikin päästä vielä enemmän yhdistämään työhyvinvointia osaksi sitä normaalia arkea sekä asiaksi, joka osattaisiin aidosti huomioida osana perustyötä. Ettei se olisi enää se ylimääräinen asia, johon annetaan aikaa, jos sitä muusta työstä jää. Olisi tärkeää nähdä työhyvinvointi yhtä tärkeänä osana työtä kuin mikä tahansa muukin. Usein työyhteisön jäsenet ovat hyvin tietoisia muutoksen esteistä. Joten kehittämisen johtaminen haastaa kehittämisretoriikan aitoon toimintaan, jossa työyhteisölähtöinen, tasapainoinen kehittäminen on mahdollista. (Mönkkönen & Roos 2010, 169.)

Meillä on mahdollisuus ja vapaus tehdä valintoja. Me emme voi aina vaikuttaa tapahtumiin, joiden eteen joudumme, mutta meillä on mahdollisuus tehdä valinta, miten asennoidumme ja reagoimme niihin. Se on myös velvollisuutemme; meillä on vastuu valinnoistamme ja me olemme viime kädessä valintojemme tulos. Tämän päivän käytännön valinta vaikuttaa elämääsi huomenna. (Sydänmaanlakka 2006, 284-285.)

Työpaikalla pitäisi myös päästä nopeasti puuttumaan pieniinkin työtä haittaaviin tekijöihin, koska ne vaarantavat työn hallinnan ja sujuvuuden tunteen (Järvinen 2008, 40). Sillä hyviä työoloja kannattaa tavoitella. Ne johtavat henkilöstön parempaan työhyvinvointiin, työpanokseen ja työyksiköiden aikaansaavuuteen sekä henkilöstön parempaan työssä jaksamiseen ja jatkamiseen. (Kaiku-opas 2012, 71.)



*Pidä itsestäsi huolta
helli itseäsi, ilahduta itseäsi
anna yllätyslahja itsellesi.*

*Se ei ole syntiä
vaan oikeaa rakkautta.*

*Sinä olet tärkein
mitä sinulla on.*

*Ja kun sinulla
on hyvä olla
sinun lähelläsi
on myös toisten
hyvä olla.*

-Marleena Ansio-

Lähteet

- Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvoinnin määritelmiä. Teoksessa Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Arola, M. & Suhonen, L. 2014. Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Teoksessa Tiainen Arja-Irene (toim.) Yamk työelämää kehittämässä. Sosiaali- ja terveysalan näkökulmia työhyvinvointiin. Joensuu. Karelia-ammattikorkeakoulu.
- Askola, I. 2003. Työn tähden – runoja. Työssä jaksamisen ohjelma. Yhteistyössä työministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö, opetusministeriö, kauppa- ja teollisuusministeriö ja työmarkkinajärjestöt.
- Biggio G, Cortese CG. 2013. Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context. International Journal of Qualitative Studies in Health and Well-being.
- Brownett, T. 2015. Improving wellbeing at work. Occupational Health, Vol. 67, Issue 4.
- Deci, E-L. & Ryan R. M. 2008. Hedonia, eudaimonia, and well-being: an Introduction. Journal of Happiness Studies, 9, 1-11.
- Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. 2013. Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohton rooli kunta-alalla. Kevan tutkimuksia 1/2013. Helsinki.
file:///C:/Users/hemah/Downloads/Strateginen_tyohyvinvointijohtaminen.pdf Haettu 30.10.2015
- Haavisto, I. Työelämän kulttuurivallankumous. 2010. Evan arvo- ja asennetutkimus 2010. Taloustieto Oy.
- Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. ja Sallinen, M. 2009. Voiman lähteet. Työn voimavarojen ABC. Uudistettu painos. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. Työnimua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja – kohti laadukasta työelämää. 2009. Työsuojelurahaston tilaama selvitys.
https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf Haettu 20.08.2015
- Heikkilä, A., Jokinen, P. ja Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki. Wsoy Oppimateriaalit Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

- Huovinen, T. 2010. Tutkimuksen alkumetreit. Teoksessa Toiminnasta tietoon. Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. ja Syrjälä, L. (toim.). Vantaa. Kansanvalistusseura.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Hämeenlinna. Talentum.
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi. Saarijärvi. Yrityskirjat Oy.
- Jelli-järjestötietopalvelu. Osallistavat arviointimenetelmät. <http://www.jelli.fi/osallisuus/osallisuuden-tyokalupakki/osallistavat-arviointimenetelmat/> Haettu 10.02.2015
- Järvinen, P. 2008. Työyhteisön pelisäännöt. Juva. WSOYpro.
- Kaiku-opas.2009 Strategia ja työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin kestävä kehittäminen. Valtionkonttori. file:///C:/Users/hemah/Downloads/Tyohyvinvointi_ja_strategia_net.pdf Haettu 07.10.2015
- Kaiku-opas.. 2012. Hyvä työ ja työhyvinvointi tuloksellisuuden tekijöinä. Valtionkonttori. http://www.valtiokonttori.fi/fi-fi/Tietoa_Valtiokonttorista/Julkaisut_ja_tilastot/Julkaisut/Henkilostojohtamisen_tukeminen/Tyohyvinvointijulkaisut Haettu 24.09.2015
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna. Helsingin kauppakamari.
- Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio. Itä-Suomen Yliopisto. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1215-2/urn_isbn_978-952-61-1215-2.pdf Haettu 19.09.2015
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere. Vastapaino.
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Turku. <https://www.doria.fi/handle/10024/93684> Haettu 20.09.2015
- Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Helsinki. Tammi.
- Liperin kunta. 2015. www.liperi.fi Haettu 20.01.2015
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa. Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki. Tammi.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki. WSOYpro Oy.

- Manka, M-L, Kaikkonen M-L ja Nuutinen S . 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Diat.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf> Haettu 28.08.2015
- Manka,M-L. & Larjovuori R-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen. Opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos kuntoutussäätiö.
- Manka, M-L., Larjovuori R-L. & Heikkilä-Tammi, K. 2014. Voimavarat käyttöön – miten kehittää psykologista pääomaa? Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Mannila, R. 2008. Sosiaalinen pääoma työhyvinvointia edistävänä tekijänä – luottamuksen ja sosiaalisen tuen yhteys valtion henkilöstön työhyvinvointiin. Kaikki hyvin työssä?- kyselyn 2006 pohjalta. Pro gradu-tutkielma. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos. Tampereen yliopisto.
- Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Luttio, L-M. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö. Tampere. Työterveyslaitos.
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mönkkönen, K. ja Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Helsinki. Unipress.
- Ojanen, M. 2007. Positiivinen psykologia. Helsinki. Edita.
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. WSOYpro Oy.
- Oksanen, T., Vahtera, J., Kouvonen, A., Virtanen, M., Linna, A., Elovainio, M., Pentti, J. & Kivimäki, M. 2008. Sosiaalinen pääoma työelämän muutoksissa. Työterveyslaitos. Työsuojelurahaston hanke.
http://www.kuntoutussaatio.fi/files/267/Sosiaalinen_paaoma_tyoeleman_muutoksissa.pdf Haettu 30.10.2015
- Opinnäytetyöpakki. 2015. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. Kajaanin ammattikorkeakoulu-
<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta> Haettu 12.09.2015
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki. WSOYpro.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. painos. Helsinki. WSOYpro.
- Paasivaara, L. ja Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki. Kirjapaja Oy.

- Ranta, R. Kehittyvä työyhteisö. 2005. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Helsinki. Gummerus.
- Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki. Talentum.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. 2. painos. Helsinki. Edita.
- Ruuskanen, Petri. 2003. Verkostotalous ja luottamus. SoPhi. Jyväskylä.
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsinki. Kauppakamari.
- Sajaniemi, N. & Mäkelä, J. 2014. Ihminen voi hyvin joukossa. Teoksessa Positiivisen psykologian voima. Lotta Uusitalo-Malmivaara. Toimitettu teos. Juva. PS-kustannus.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positivity psychology: An introduction. American Psychologist 55 (1), 5-14.
- Seligman, M. E. P. 2008. Aito onnellisuus. Jyväskylä. Gummerus.
- Seppänen-Järvelä, R. 1999. Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. STAKES. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Tutkimuksia 41. Helsinki. Gummerrus.
- Seppänen-Järvelä, R. 2009. Työpaikka- yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.). Työyhteisö uusille urille. Juva. PS-kustannus.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Työhyvinvointi.
<http://stm.fi/tietoa-tyohyvinvoinnista> Haettu 30.10.2015
- Suutarinen, M. Työhyvinvoinnin organisointi. 2010. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki. Otava.
- Stein, A. & Adox, D. Happy days. Psychology Today. May/Jun2000, Vol. 33. Issue 3, p.32. 5p. 1 Color Photograph.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki. Talentum.
- Takanen, T. 2005. Voimaantuva työyhteisö. Keuruu. Otavan kirjapaino.
- Taipale, T. 2005. Osallistavat menetelmät. Tuki- ja virikeaineisto. Kansan Sivistystyön liitto KSL ry.
<http://www.ksl.fi/images/osallistavatmenetelmat.pdf> Haettu 13.02.2015
- Taittonen, M., Janhonen, M., Johanson J-E., Nikkilä R. ja Pirttilä I. Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa – Sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet. 2008. Aineistoraportti tiimitutkimusosioista. Työterveyslaitos ja Helsingin yliopisto.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Sosiaalinen_paaoma_ja_hyvinvointi_tyorganisaatioissa_Tiimiaineistoraportti.pdf Haettu 25.8.2015

- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedon tuotantoon. Tampere. Yliopiston paino.
- Työterveyslaitos 2015. Positiivinen työpsykologia.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/positiivinen_tyopsykologia/sivut/default.aspx Haettu 10.09.2015
- Uusitalo- Malmivaara, L. 2014. Toimitettu teos. Positiivisen psykologian voima. Juva. Bookwell Oy.
- Utriainen K, Ala-Mursula L, Vironkannas H. 2011. Näkökulmia sairaanhoitajien työhyvinvointiin. Tutkiva hoitotyö, 9(1), 36.
- Venninen, T. 2009. Kokemukset viitoittavat uutta tietä. Teoksessa Mäkitalo, Anna-Riitta & Ojala, Mikko & Venninen, Tuulikki & Vilpas, Birgitta (toim.): Löytöretkellä omaan työhön. Helsinki: SOCCA ja Heikki Waris –instituutti.
- Vesterinen, P-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu. Otavan kirjapaino.
- Verkostojohtamisen opas. http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=139 Haettu 12.09.2015
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Tammi.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki. Books on Demand.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki. Tietosanoma.
- Österberg, M. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 2015. 5. uudistettu painos. Viro. Kauppakamari.

Alkukartoituksen analysointi luokittelemalla**Mistä asioista työhyvinvointisi syntyy**

<p>Työilmapiiri: Hyvä työilmapiiri, kannustavat työtoverit Hyvä työilmapiiri Mukavasta työyhteisön hengestä Työyhteisön tuesta ja kannustavasta ilmapiiristä Asialliset, tietävät, ymmärtävät ja kuuntelevat työtoverit lähityökaveri</p>	<p>Työaika: Työajan joustavuudesta sekä tasavertaisuudesta työntekijöiden välillä Lyhyempi työaika</p>
<p>Työn määrä: Sopivasta asiakasmäärästä ja työtahdista Kiireettömyys eli ei aina kiire Työmäärän kohtuullisuudesta</p>	<p>Tuki ja ohjaus: Riittävän tuen ja ohjauksen saaminen</p>
<p>Työn sisältö: Työn sisällän mielekkyydestä ja omista taidoista vastata työn haasteisiin Tunteesta, että kokee olevansa merkittävä ja osaava työntekijä eli oman itsen arvostus jne. vapaat kädet toimia kokemus, että tekee tärkeää työtä</p>	<p>Palkkaus ja lomat: Kohtuullinen palkka ja lomat</p>
<p>Henkilökohtainen elämä: Omasta henkilökohtaisen elämän tasapainoisesta tilasta</p>	<p>Työn sujuvuus: Työn arki on sujuvaa</p>
<p>Tiedon kulku: Esteetön tiedon kulku</p>	<p>Toimivat työtilat: Turvallisesta ja toimivasta työtilasta ja – välineistä Hyvä työympäristö mm. fyysiset puitteet Työskentelyn olosuhteet/raamit</p>
<p>Luottamus: Keskinäinen luottamus työyhteisöissä</p>	

Mikä parantaisi tämän hetkistä työhyvinvointiasi?

<p>Osaamisen lisääminen (koulutukset): Oman osaamisen lisääminen ja päivittäminen. Lisäkoulutus tuo myös lisää työhyvinvointia. Koulutuksiin pääseminen.</p>	<p>Työaika: Työaika olisi tasapuolinen kaikille</p>
<p>Tutustuminen ja yhteistyö: Ajan kanssa tapahtuva työyhteisön jäseniin tutustuminen (työnkuvat ja yhteistyömuodot, toistemme osaamisen alueet). Hedelmällistä olisi pohtia yhdessä työikäntöjä ja yhteistyökuvioita.</p>	<p>Henkilökohtainen elämä: Omien pienten lasten kasvaminen ja unen määrän lisääntyminen.</p>
<p>Palkkaus Työn vaativuuteen suhteutettu palkka ja lomat – eli molempia lisää- Vähemmän töitä. Lisää palkkaa.</p>	<p>Työparityö Työparityöskentelyn lisääminen. Oman alan kollega.</p>
<p>Työmäärä: Kohtuullinen työmäärä. Ei jatkuvaa kiireen tuntua töissä. Kokemus siitä, että työt jakautuvat tasaisesti kaikille ja jokainen ottaa vastuuta työyhteisön asioista.</p>	<p>Fyysinen kunto: Oman fyysisen kunnon kohentaminen parantaa myös työhyvinvointia</p>

Millaisia menetelmiä toivoisit perhekeskuksen työhyvinvoinnin työstämiseen?

<p>Yhteistä aikaa ja ryhmäytymistä: Enemmän yhteistä aikaa työn, työnkuvien, yhteistyön tekemisen, asiakasasioiden läpikäymiseen.</p> <p>Uusien työmenetelmien ideointi yhdessä.</p> <p>Ideariihet, yhteiset keskustelut.</p> <p>Ryhmäkeskusteluja.</p> <p>Ryhmähenkeä lisääviä harjoitteita.</p>	<p>Työskentelyrauhaa: Rauhaa työskentelyyn ja omien/yhteisten työkäytänteiden muokkaamiseen ->Koko ajan jotain muualta tulleita laatu/selvitys/kokeiluja, joihin pitää keksimällä keksiä mittareita, saada mustaa valkoisella jne.</p>
<p>Työparityö: Työparityöskentely</p>	<p>Virkistäytyminen: Säännölliset virkistäytymiskarkelot (vaikka vaan sauvakävelyä tms.)</p>
<p>Koulutukset: Yhteiset koulutukset joistakin asiakastyöhön liittyvistä teemoista, jotka tukisivat yhteisten toimintatapojenkin muotoutumista ja auttaisi herättämään keskustelua ja mielipiteitä useasta eri näkökulmasta.</p>	<p>Eri ympäristö: Eri ympäristössä asioiden yhdessä läpi käyminen voi tehdä hyvää ja luoda yhteen kuuluvuuden tunnetta (keinotekoinen ryhmäyttäminen ei tunnu mielekkäälle).</p>
<p>Tiimipalaverit: Enemmän yhteisiä palavereja/suunnitelmia, jotain konkreettista ->Jokainen tekee työnsä omassa osoitteessaan.</p> <p>Tehokkaat tiimit säännöllisesti.</p>	

Mikä tavoite perhekeskuksen työhyvinvointityössä tulisi olla?

Että se olisi jatkuvaa, säännöllistä.

Jokaisen olisi kiva tulla aamulla töihin.

Koska työhyvinvointityö lisää työn tuottavuutta, olisi tärkeää maksimoida työyhteisön työhyvinvointi.

Se ainakin, ettei työpaineiden takia tarvitsisi pilata omaa vapaa-aikaa

Joku semmoinen "yhteiseen hiileen puhaltaminen".

Työpaja 1: IDEOITA VUOSIKELLOON

Elokuu: työn arviointia
Syyskuu: käyttösuunnitelma
Lokakuu: toimintasuunnitelma
Marraskuu: Konsertti teatteri tms. virkistys+pikkujoulu
Joulukuu:
Tammikuu:
Helmikuu: Työnarviointia
Maaliskuu:
Huhtikuu:
Toukokuu: Talous, seuranta, budjetti
Kesäkuu: Kehittämisen- ja virkistymispäivä
Heinäkuu:

Työpaja 2: IDEOITA TYÖHYVINVOINTIIN LIITTYEN

- Rajat omalle työmäärälle -> työkyvyn säilyttäminen
- Kokoonnuttaisiin ihan vapaa-ajalla ilman velvoitteita
- Naamiaiset (esim. vappunaamiaiset) hulluttelua
- Teemaviikot, johonkin asiaan liittyen
- Irtiotto kuukausittain (esim. kynttiläkahvit, yksi valmistelee)
- Jotain pientä tai isoa kuukausittain
- Taukojumppa
- Yhteiset tapaamiset tärkeitä, mitä enemmän tavataan, syntyy "me-henki",
mitä vähemmän tavataan, sen vähemmän se syntyy
- Kiertävät palaveripaikat, joku järkkää jotain extraa
- Pikkujoulut, ystävänpäivä (hankitaan lahja esim. 3 e)
- Perjantaina voisi olla arvonta (voisi olla hassukin)
- Kesäkauden avajaiset
- Isoissa tiimeissä voisi olla aikaa vapaammallekin keskustelulle
- Ei liian paljon asiaa yhteen palaveriin
- Hauskuutta

TOIVEITA ISOT TIIMIT ja PIKKU TIIMIT

Kahvit/teet

Arvonta

Ei liikaa asiaa yhteen palaveriin

-Myös vapaata keskustelua

-Kerran kuukaudessa voisi olla joku juttu (esim. kävelypalaveri)

Lenkki

-

VIRKISTYSVASTAAVAT (vuorot kiertäisi)

EHDOTUKSIA VIRKISTÄYTYMISEEN

Esim:

Kirkkovenesoutu

Koskenlasku

Risteily Pielisjoella

Liikunnainen

Vierailu jonnekin muualle Perhekeskukseen

Erityisesti pimeään vuodenaikaan jotain kivaa

Miten työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta voisi teidän mielestänne lisätä?

Yhteiset tilat saman katon alla toivottavasti myöhemmin.

Omalla ajalla vapaaehtoisesti tapahtuvan yhteisen tekemisen avulla.

Yhteisillä keskusteluilla tiimeissä sekä esim. yhteisten koulutuksellisten tapahtumien kautta (Askeleittain nyt mukavana tulossa). Olisi jokin yhteinen fokus!

Yhteiset lakisääteiset lounastauot silloin tällöin.

Yhteisellä tekemisellä (sekä työhön liittyvällä että vapaammalla)

Hyvällä ilmapiirillä

Myös työparityöskentelyllä; jaetut yhteiset kokemukset luovat yhteenkuuluvaisuuden tunnetta.

Työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunne:

Syntyy ajan kanssa ja oikealla suunnalla jo ollaan

Kun toisia oppii tuntemaan, uskaltaa olla oma itsensä ja ymmärtää myös toisia paremmin (esim. jokaisella on omanlainen huumorintaju)

Toivottavasti saadaan olla perhekeskuksena tällä porukalla vastaisuudessakin (ei jokavuotisia organisaatiomuutoksia!!)

Kuntoutustiimi kokee jäävänsä työnkuvansa suhteen hieman ulkopuolelle, ei esim. päivystä puhelinta. Kuinka kuntoutustiimiä voisi tuoda lähemmäs muita jne.

Mihin olette valmiita itse sitoutumaan työyhteisön hyvinvoinnin lisäämiseksi? Mitä odotatte muilta työyhteisön jäseniltä?

Ajallisesti kaikkiin yhdessä sovittuihin tapaamisiin sitoutumista ja kalenterista tilan raivaamiseen yhteisille tärkeille tapaamisille.

Sovituista asioista kiinnipitämiseen ja vastuun kantoon. Silloin tällöin vapaa-ajalla tapaamiseen ja sitä kautta syvempään tutustumiseen.

Muilta odotan sovittuihin tapaamisiin sitoutumista ja vastuun kantoa, yhteisvastuuta perhekeskusta koskevien asioiden hoidossa ja esim. tapahtumien järjestämisessä.

Lähden mukaan hyviin ideoihin ja hullutteluihin
Osallistun yhteisiin palavereihin, osallistun suunnitteluun
→ koska en ole hurahaja, tarvitsen aikaa sulatella uutta asiaa/ideaa
(ensireaktio on yleensä skeptinen)

Yhdessä sovituista asioista pidän kiinni, hoidan minulle annetut tehtävät
Samaa odotan myös muilta.

Kaikkeen. Ajattelen niin, että työhyvinvointi lisää myös työn vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta, joten työhyvinvointi on myös työnantajan etu.

Työhyvinvointi ei voi mielestäni olla kuitenkaan sarja erillisiä temppuja. Työhyvinvoinnin on liityttävä perustyöhön ja työyhteisöön. Olemme töissä tekemässä työtämme ja sen tekeminen pitää olla kaiken lähtökohta.

Työn tekemisen ei kuitenkaan pidä - eikä saa - olla tylsää, vakavaa puurtamista, vaan innostavaa yhdessä tekemistä.

Mitä odotatte muilta työyhteisön jäseniltä?

Kahta asiaa: hyvää työtoveruutta ja itsestä huolehtimista.
Jokainen on vastuussa itsestään ja omasta jaksamisestaan.

Työhyvinvointia on myös itsestään huolehtiminen vapaa-ajalla.

Hyvään työtoveruuteen kuuluu toisten huomioiminen, ystävällinen, tasavertainen, toisia kunnioittava ja arvostava käytös.

SWOT-ARVIOINTI (lomake)

<p>Vahvuudet Mitä hyvää työhyvinvoinnin kehittämisprosessi on tuonut minulle henkilökohtaisesti? Entä työyhteisölle?</p>	<p>Heikkoudet Onko asioita, jotka vaikeuttivat kehittämis-työhön osallistumista/sitoutumista?</p>
<p>Mahdollisuudet Miten voin vahvistaa työhyvinvoinnin juurtumista ja edelleen kehittymistä työyhteisössä? Mikä motivoi minua?</p>	<p>Uhat Mitkä asiat näen uhkaksi työhyvinvoinnille? Mikä alentaa motivaatiotani suhteessa työhyvinvointiin?</p>

Oliko työhyvinvoinnin kehittämisprosessi mielestäsi:

Tärkeä ()

Ei ollut tärkeä ()

En osaa sanoa ()

Lämmin kiitos osallistumisesta ja arvokkaasta palautteestasi