

LUOVASTI LAATUA VALMENTAVALLA TYÖOTTEELLA

Laatutyö osana työpajan työvalmennustyötä



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäen korkeakoulukeskus, Kulttuuri- ja taidetoiminta hyvinvoinnin edistäjänä

Kevätlukukausi, 2018

Päivi Sormunen

Kulttuuri- ja taidetoiminta hyvinvoinnin edistäjänä, YAMK
Visamäki, Hämeenlinna

Tekijä	Päivi Sormunen	Vuosi 2018
Työn nimi	Luovasti laatua valmentavalla työotteella. Laatutyö osana työpajan työvalmennustyötä	
Työn ohjaaja	Merja Salminen	

TIIVISTELMÄ

Laatutyö on organisaation toimintaa ohjaava ja kehittävä järjestelmä, joka jää työntekijöille usein vieraaksi. Punainen Talo-laatuhanke (2009-2012) on toimittanut Työvalmennuksen laatukäsikirjan, joka määrittelee laadukkaan työvalmennuksen laatukriteerit. Opinnäytetyöni on laadullinen tapaustutkimus, jossa tarkoitus on ymmärtää laatutyön merkitystä kuntouttavan työtoiminnan palvelua tuottavan työntekijän näkökulmasta.

Opinnäytetyöni tutkii kuntouttavaa työtoimintaa tuottavan yhdistyksen työvalmentajien kokemuksia laatutyöstä. Tutkimus on rajattu yhdistyksen kulttuurista työtoimintaa (3) tuottaviin työpajoihin. Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla yhdistys voi kehittää henkilöstön ja johdon yhteistä laatuymmärrystä.

Opinnäytetyöni aineisto koostuu haastatteluista, yhdistyksen laatutyön dokumenteista sekä valmentautuja-asiakkaiden kokemuksista työpajalta. Aineiston analyysimenetelmänä on sovellettu grounded theory eli ankkuroitua teoriaa, jonka pohjalta on luotu opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin vastaavaa teoriaa.

Tutkimustulokset vahvistivat kulttuuri ja taidetoiminnan olevan yksi organisaatioiden käyttäytymistä ohjaava tekijä sosiologisesta näkökulmasta. Estetiikka ihmisen ajattelua ylevöittävä arvona synnyttää yhteisöllistä kulttuuria, jossa ”hyvän elämän” käsitys on yhteisesti jaettava.

Avainsanat Työpajat, kuntouttava työtoiminta, laatutyö, ammattikulttuuri, luovuus

Sivut 63 sivua

Promoting Wellbeing Through Culture and Art
Visamäki Cambus, Hämeenlinna

Author	Päivi Sormunen	Year 2018
Subject	Creatively quality and coaching. Quality work and work coaching.	
Supervisors	Merja Salminen	

ABSTRACT

Quality work is a system that guides and develops the organization's operations. The employee does not always know the quality work of the organization. The Punainen Talo-Project (2009-2012) has delivered a Work Quality Training Manual that defines the quality criteria for quality work coaching. My Bachelor's Thesis is a qualitative case study that aims to understand the importance of quality work to the perspective of the employee providing the rehabilitative work service.

This thesis examines the quality work of the association, where service is a rehabilitative work. The study is limited to the cultural workshops of the association (3). The aim of the thesis is to provide information that helps the association to improve the quality of the service.

The research data of this thesis consists of interviews, documents and customer feedback. Analysis the method is based on Grounded Theory. The purpose is to produce a new theory from the material.

The results of the research confirmed that culture and art is one of the organizational factors that guide the behaviour of organizations from a sociological point of view. Aesthetics of human thinking as an exalting value generates a communal culture in which the concept of "good life" is shared.

Keywords Workshops, rehabilitation work, quality work, professional culture, creativity

Pages 63 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	3
3	TYÖVALMENNUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA KÄSITTEET.....	4
3.1	Työpajatoiminta sosiaalipalveluna.....	4
3.2	Valmennusta työssä	5
3.2.1	Kuntouttava työtoiminta	6
3.2.2	Ammattieettinen toiminta työvalmennustyössä.....	7
3.3	Aikaisempi tutkimus.....	9
4	LAATU TYÖSSÄ	11
4.1	Laatukäsite	11
4.2	Laadunhallinta.....	14
4.3	Laatujohtaminen	15
4.4	Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimalli	17
5	LUOVUUS TYÖSSÄ	20
5.1	Luovuus läsnä.....	20
5.2	Taide keinona.....	23
5.3	Muotoilu ajattelussa	25
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	27
6.1	Tapaustutkimus.....	28
6.2	Aineiston hankinta	29
6.2.1	Haastattelut.....	29
6.2.2	Valmis aineisto	31
6.3	Aineiston analyysin tukena Grounded Theory	33
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	38
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	40
7.1	Ydinkategoria: Valmentava johtajuus kulttuurina	40
7.1.1	Itsen ja toisten johtamista.....	45
7.1.2	Työntekijä- ja asiakasymmärrys	50
7.2	Formaalinen teoria: Valmentavan työotteen merkitys vuorovaikutuksen laatuun	55
7.3	Yhteenvedo tuloksista	57
8	POHDINTA.....	61
	LÄHTEET	64

1 JOHDANTO

Kuvanveistäjä Wäinö Waldemar Aaltosen (1894–1966) yksi merkittävistä teoksista on Eduskuntatalon istuntosalin kullatut Työ- ja tulevaisuusteossarjan veistokset Raivaaja, Henkinen työ, Usko ja Sadonkorjaaja. Teossarja on tarina suomalaista yhteiskuntaa rakentavan toiminnan arvoista, jossa työn teolla on merkityksensä. (Eduskunta n.d.)

Teosten aiheet ovat edelleen ajankohtaisia ja symboloivat Kataisen hallituksen 2011 laatimaa työelämän kehittämisstrategiaa, jonka tavoitteena on Suomen työelämän kehittäminen Euroopan parhaimmaksi vuoteen 2020 mennessä. Strategian mukaan työelämän kehittyminen lähtee liikkeelle jokaisesta yksittäisestä työorganisaatiosta. Tulevaisuuden työelämässä keskeistä on toimiva työyhteisö, jossa panostetaan samanaikaisesti tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 2016, 8–9.)

Työelämä on muutoksessa ja työn merkitys ihmisille on tänä päivänä erilainen kuin ennen. Muutos koskettaa paitsi henkilöstön toimenkuvia, myös tapaa, jolla työt ja organisaatiot rakennetaan. Palvelusektorin kasvu haastaa palveluntuottajat vastaamaan myös sosiaalisen työllistämisen kentällä yhä yksilöllisempiin asiakastyön tarpeisiin, jossa palvelun tuottamisprosessin keskiössä on hyvää palvelua eli laatua odottava asiakas (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 19–20.)

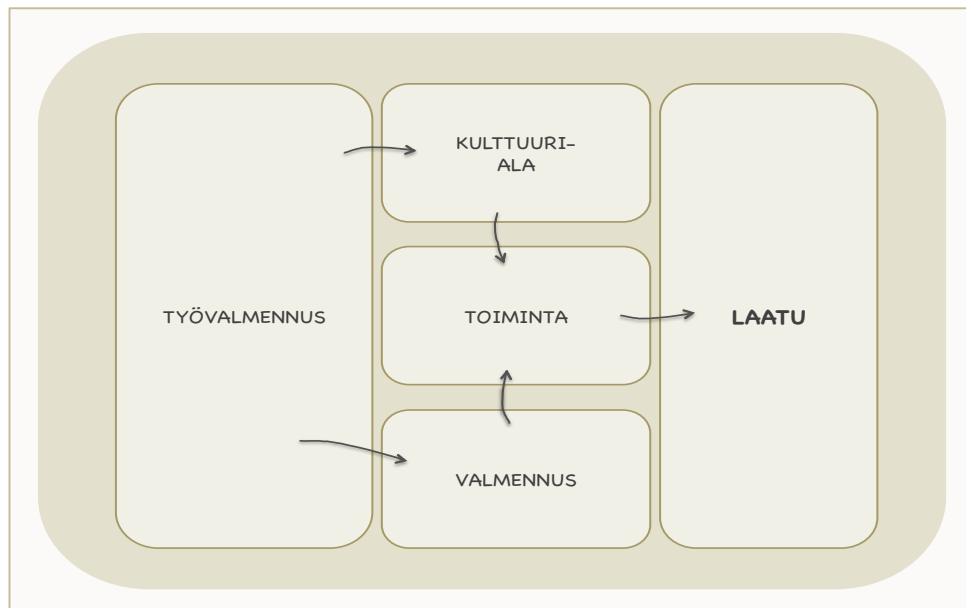
Sosiaalisen työllistämisen tavoitteena on tukea heikossa työmarkkina- asemassa olevia henkilöitä kohti työtä ja koulutusta (Hämäläinen & Palo 2014, 6). Työvalmennus on palveluna tavoitteellisen työn avulla tapahtuvaa toimintaa, joka vahvistaa valmentautujan työ- ja toimintakykyä. Työvalmennus suunnitellaan valmentautujan yksilöllisten tarpeiden ja valmiuksien mukaan. (Välimaa 2006, 10.)

Työvalmennuksen laatukäsikirjan mukaan (Hyytinen & Miettinen 2012, 7) työvalmennuksen tärkein tavoite on vahvistaa asiakkaan ammatillista osaamista sekä tukea yksilöllistä toimintakykyä vahvistaen hänen oman elämänhallinnan tunnettaan. Valmentajan on löydettävä aikaa asiakkaan kuuntelemiseen, keskusteluun ja tulevaisuuden suunnitteluun yhdessä hänen kanssaan. Keskeisintä työvalmennuksessa kohtaamisen lisäksi on tarjota valmentautujalle mielekkäitä ja tavoitteellisia työtehtäviä sekä kokemuksen kuulua hyvään työyhteisöön. Tärkeimmät laatutekijät työpajalla ovat osaava henkilöstö, ajantasainen työelämän tietous pajan ammatialta sekä alan opintomahdollisuuksien tunteminen. (mt., 10.)

Opinnäytetyössäni tutkittava ilmiö on työelämän laatu (kuva 1). Punainen Talo-hankkeen (Hyytinen & Miettinen 2012) toimittama laatukäsikirja

työvalmentajille määrittää laadukkaan valmennuksen kriteerit asiakasläh-
töisesti. Opinnäytetyöni on kehittämistietoa tuottava laadullinen tapaus-
tutkimus, joka tutkii työvalmennustyön laadukäsitetä työntekijän näkö-
kulmasta.

Rajaan opinnäytetyöni kulttuurisella ammattialalla toteutettavaan työ-
valmennustyöhön, koska muotoilu on oman luovuuteni erityisala. Kult-
tuuri- ja taidetoiminta hyvinvoinnin edistäjänä on taas opintojeni keskei-
sin sisältö, joten on luontevaa kirjoittaa sen merkityksestä osana hyvää
elämää eli laatua. Opinnäytetyössäni tutkin siis työelämän laatua osana
työvalmentajan työtä.



Kuva 1. Opinnäytetyön ilmiö.

Työelämän laatu on aiheena ajankohtainen, koska Sitran tulevaisuusasi-
antuntijan mukaan tulevaisuuden työ riippuu paljon siitä, mitä teemme
nyt (Kiiski–Kataja 2017). Sote- ja maakuntauudistus tulee muuttamaan
rakenteita ja toimintamalleja myös sosiaalisen työllistämisen toimialalla.
Tuleva muutos ei kosketa pelkästään valmennusasiakkaita, vaan myös
työntekijöitä valmennuspalvelun tuottajina. Valmennuspalvelun laatu on
asiakkaan kohtaaminen ja siihen voidaan vaikuttaa ylläpitämällä henkilös-
tön omaa työhyvinvointia. (Oulasvirta-Niiranen 2017, 33–34.)

Aineistoa on kerätty palvelulähtöisten työpajojen työvalmentajilta, joiden
perustehtävä keskittyy luovan ammattialan työtoimintaan. Lisäksi aineis-
toa on kerätty organisaatiossa tehtävän laatutyön osalta aiheeseen liitty-
vistä dokumenteista ja laatutyötä kehittävän työntekijän haastattelulla.
Aineistona hyödynnetään myös aiemman tutkimuksen tuloksia sekä val-
mennusasiakkaiden palautteita. Aineiston analyysimenetelmänä käyte-
tään ankkuroitua teoriaa, jonka tarkoituksena on tuottaa aineistolähtöi-
sesti uutta teoriaa. Opinnäytetyön tilaaja on palveluntuottajana toimiva
yleishyödyllinen yhdistys.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tutkimustehtävänä on ymmärtää työelämän laadun merkitystä osana työvalmentajan työnkuvaa ja vastuuta. Laatutyö sosiaalialalla käsitetään toimintaa ohjaavana ja arvioivana järjestelmänä, joka mittaa henkilöstön tuottamaa laatua asiakastyössä (Terveyden- ja hyvinvoinnintalon 2018b). Tutkimuksellista kehittämistyötäni ohjaa fenomenologishermeneuttinen ajattelu, jossa keskeisinä tutkittavina käsitteinä ovat kokemus, merkityksellisyys ja yhteisöllisyys (Tuomi & Sarajärvi 2018, 71).

Tutkimuskysymyksissä esiin nousevat ymmärtäminen ja tulkinta, jossa tutkitaan ihmisen elämismailmaa ja inhimillistä kokemusta (Tuominen & Sarajärvi 2018, 72). Anttilan (2006, 122) mukaan tutkimuskysymykset muotoillaan niin, että niihin saadaan vastaus tutkimusmenetelmän avulla. Kysymykset kannattaa määritellä mahdollisimman yksinkertaisin ja selkein termin.

Opinnäytetyön tutkimusta ohjaavat tutkimuskysymykset ovat;

- Miten yhdistyksen laatutyö näkyy työvalmentajan työssä?
- Miksi työvalmentajan laatuajattelua kannattaa vahvistaa?

Tutkimukseen mukaan valittujen työpajojen valmentautajat ovat pitkään työttömänä olleita kuntouttavan työtoiminnan asiakkaita. Työpajalla tehtävän työtoiminnan tarkoitus on vahvistaa heidän työ- ja toimintakykyään mielekkään tekemisen avulla. Työvalmentajan tehtävänä on järjestää valmentautaja-asiakkaiden työtehtäviksi oman ammattialansa tilaustöitä sekä valmentaa ja tukea heitä työn toteutuksessa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla yhdistyksessä tehtävää laatutyötä on mahdollista kehittää kohti yhteistä työtä ja valmennuspalvelua tukevaksi ajatteluksi. Yhteisellä työllä tässä yhteydessä tarkoitan henkilöstön ja johdon yhteisesti jaettua ymmärrystä valmentavasta työotteesta.

Palveluntuottajana organisaatio antaa palvelun tilaajalle laatulupauksen, jonka yksittäiset työntekijät kykyjensä mukaan lunastavat. Työelämän laadun ymmärtäminen on edellytys tuottaa työ- ja toimintakykyä vahvistavaa valmennuspalvelua.

3 TYÖVALMENNUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA KÄSITTEET

Opinnäytetyössäni työvalmennuksen toimintaympäristö ja käsitteet sijoittuvat sosiaalipoliittiseen toimintaympäristöön, jota ohjaa sitä määrittävät lait ja asetukset. Tämän luvun tarkoitus on avata sosiaalisen työllistämisen toimialaa ja sen ominaispiirteitä kolmannen sektorin palveluntuottajan näkökulmasta. Opinnäytetyöni tutkimusaineisto kiinnittyy kuntouttavaa työtoimintaa tuottavaan yleishyödylliseen yhdistykseen ja siellä toimiviin työpajoihin.

Luvussa kuvaan myös työvalmennusta työpajoilla käytettävänä menetelmänä, jonka avulla kuntouttavassa työtoiminnassa olevia asiakkaita valmennetaan kohti työtä tai koulutusta. Koska kuntouttava työtoiminta on sosiaalipalvelua, ohjaa sitä sosiaalialaan liittyvä ammattieettinen ohjeistus. Opinnäytetyössäni aineistona hyödynnetään myös työvalmennuksen laatukäsikirjaa (Hyytinen & Miettinen 2012), joka on syntynyt aikaisemman tutkimuksen perusteella.

3.1 Työpajatoiminta sosiaalipalveluna

Sosiaalisen työllistämisen toimiala on yhteiskäsité heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistymistä tukevalle toiminnalle. Kyse voi olla välittömästä työllistamisestä tai sen tukemisesta, työllistymismahdollisuuksia ja toimintakykyä parantavasta tai ylläpitävästä toimenpiteistä ja palveluista. Sosiaalisen toimialan tarkoituksena on ammattimaisesti ja monialaisen yhteistyön avulla vahvistaa heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistymismahdollisuuksia tai työllistää heitä. (Välimaa, Ylipaavalniemi, Pikkusaari & Hassinen 2012, 5.)

Sosiaalisen työllistämisen toimialan tavoitteet ja palveluiden toimintaa ohjaava arvopohja perustuu yleismaailmallisiin ihmisoikeuksiin sekä Suomen perustuslakiin (731/1999). Sosiaalisella toimialalla vallitsevat yhteiset arvot ovat osallisuus, yhdenvertaisuus, yksilöllisyys ja vastuullisuus. Laadukkuus ja ammatillisuus palvelun tuottamisessa perustuu tavoitteelliseen toimintaan, tavoitteen mukaisesta toiminnasta ja osallistavaan yhteistyöhön toiminnassa olevien osapuolten kesken. Arvostava kohtaaminen, inhimillinen vuorovaikutus ja keskinäinen kunnioittaminen tukevat luottamuksellista yhteistyötä, joka edistää henkilöiden osallisuutta ja osallistumismahdollisuuksia. (Välimaa ym. 2012, 5.)

Työllistämisen- ja valmennuspalveluita sosiaalisen työllistämisen toimialalla ostavat kunnat ja kuntayhtymät, työ- ja elinkeinohallinto, kansaneläkelaitos, työeläkelaitokset, vakuutusyhtiöt, oppilaitokset sekä rikosseuraamuslaitos. Toimialan palveluiden kehittämistä rahoittavat Euroopan sosiaalirahasto (ESR) ja sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus (STEA). (Välimaa ym. 2012, 5.)

Sipilän hallituksen lakiesityksen (HE 52/2017 vp) mukaan palvelun tuottajan on turvattava palveluiden laatu, asiakaskeskeisyys, turvallisuus ja asianmukaisuus sekä valvottava niiden toteutumista. Lakiehdotuksen tarkoituksena on varmistaa, että palvelun tuottajina toimivat vastuulliset ja rekisteröityneet järjestöt. (Eduskunta 2017.) Palvelutoiminnan tulee perustua yhdistyksessä tehtyyn linjaukseen tai päätökseen ja sille pitää olla selkeästi osoitettu yhteiskunnallinen tarve tai kysyntä. Joskus palvelutoimintaan lähdetään myös kunnan kilpailutuskäytäntöjen johdosta. Ammatillisten yhdistysten rooli toimijakentällä on täydentää kunnallisia palveluita ja jakaa yhteiskunnallista vastuuta.

Ammatillisen yhdistyksen perustoiminta on vastikkeellista palvelutoimintaa. Palvelutoiminnan tarve on noussut muualta kuin yhdistyksen jäseniltä itseltään ja se suuntautuu yhdistyksestä ulospäin. Kyse ei ole perinteisen kansalaistoiminnan tai jäsenpalvelun kehittämisestä, vaan osa yhdistyksistä on perustettu pelkästään palveluiden tuottamista varten. Palvelutoiminnassa olennaista ovat myyntituotteet, jolloin palvelukokonaisuuksia sisältävä toiminta on vastikkeellista ja asiakkaille maksullista. (Vanhapiha, Tiilikainen, Veikkolainen, Tolvanen, Kuokka & Lidman 2013, 19–20.) Palvelulähtöinen työvalmennus lähtee valmentautuja-asiakkaan tarpeista käsin ja tuotantokeskeisen työvalmennuksen ydin on pajalla tehtävän tuotannollisen työn tekeminen (Hyytinen & Miettinen 2012, 9).

3.2 Valmennusta työssä

Työvalmennus on valmentavaa ja kuntouttavaa työllistämispalvelua. Palvelun kohteena ja käyttäjäasiakkaana on työtön työnhakija. Valmennuksen tavoitteena on edistää asiakkaan työelämä- tai koulutusvalmiuksia ja työllistymistä tavoitteellisen toiminnan avulla. Palvelua tuottavan organisaation ja palvelun tilaajan välinen sopimus määrittelee työvalmennukselle tarkemmat toimenpiteet. (Mähönen 2008, 8.)

Työvalmennus on valmentautujan yksilöllisten tarpeiden ja valmiuksien mukaan tapahtuvaa yksilön työ- ja toimintakyvyn edistämistä, joka tapahtuu aina työtoiminnan avulla. Työvalmentaja on työpajalla tehtävän työn ammattialansa osaaja ja hankkii pajalleen oman ammattialansa työtehtäviä. Työvalmennus on keino tukea valmentautujaa vaikeusasteiltaan erilaisten töiden ja konkreettisten taitojen opettelussa. Työpajan tehtävä on työelämälähtöisen toimintaympäristön avulla vahvistaa valmentautujan työelämätaitoja ja työhyvinvointia. (Hedemäki 2013, 9.)

Työhön kuntouttavaa ja työelämäänsä valmentavaa toimintaa toteutetaan eri organisaatioissa monilla eri palvelu- ja työntekijänimikkeillä. Työ- tai työhönvalmentajan työn tarkoitus on asiakkaan työ- ja toimintakyvyn vahvistaminen sitä tukevien menetelmien avulla (Pikkusaari 2012, 15). Työpajoilla tehtävä työvalmennus tukee asiakkaan yksilöllistä kasvua ja sosiaalista vahvistumista työvaltaisen ja yhteisöllisen toimintaympäristön

avulla. Työpajoilla tapahtuva valmennus noudattaa kasvatuksellisia ja pedagogisia periaatteita. (Hämäläinen & Palo 2014, 24.)

Ammatillinen osaaminen rakentuu tahdosta, tiedosta, taidosta, kokemuksesta ja kontakteista, jotka ovat kiinnittyneet jonkun ammattialan osaamiseen. Osaaminen vahvistuu oppimisen avulla, joka on asiantuntijuuden kehittymisen väline. Työyhteisössä keskeistä on tarkastella osaamista yksilöllisesti sekä yhteisöllisesti. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017.) Ammatillista toimintaa on toimia organisaation toiminta-ajatuksen mukaisesti ja joustavasti sekä huomioida toimijoiden monimuotoisuus (Opetushallitus 2012, 17).

Opetushallitus (2012, 10) on päättänyt 1.1.2012 työvalmennuksen erikoisammattitutkinnon perusteista, jotka määrittävät työvalmentajan osaamista. Opetussuunnitelma suosittelee erikoisammattitutkintoa henkilölle, jolla on vähintään sosiaali- ja terveysalan ammatillinen perustutkinto tai muun soveltuvan tutkinnon tasoiset tiedot ja taidot. Tutkinnon suorittaja osaa toimia ammatillisesti asiakkaan työvalmennusprosessissa ja vastuuhenkilönä työelämäosaamisen ja työvalmennuksen toimialalla.

Työvalmennuksen laatukäsikirjan mukaan työvalmentajan koulutussuosituksukset ovat tutkinto omalta valmennusalalta sekä ohjausalan koulutus tai tutkinto. Lisäkoulutukseksi suositellaan puheeksiottamisen- ja motivoivan haastattelun koulutusta sekä viittomakielen alkeet. (Hyytinen & Miittinen 2012, 20.)

Laadukasta työtoimintaa ohjaavia arvoja ovat tasavertaisuus, kunnioitus, arvostus, luottamus ja tavoitteellisuus. Työvalmennusasiakkaan hyvinvointia tuetaan käytännön tekoina kiitoksella, hyvällä mielellä, ystävällisellä kohtaamisella, positiivisella asenteella ja olemalla läsnä. Laadukkaaseen työvalmennukseen kuuluvat myös mielekkäät työtehtävät ja kokemus kuulua työhyvinvointia tukevaan työyhteisöön. (Hyytinen & Miittinen 2012, 10-18.)

3.2.1 Kuntouttava työtoiminta

Kuntouttava työtoiminta on palvelu, joka parantaa elämänhallintaa ja lisää mahdollisuuksia työllistyä. Kyseessä ei ole työsuhde, vaan palvelu, jossa tavoitteena on totuttautua työelämän pelisääntöihin. (TE-palvelut 2018.) Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa kuntouttavan työtoiminnan lainsäädännöistä ja palvelun kehittämisestä. Laki kuntouttavasta työtoiminnasta (189/2001) määrittää palvelun yleiset säännökset. Kuntouttava työtoiminta on sosiaalihuoltolain (1301/2014) mukaista sosiaalipalvelua, johon sovelletaan sosiaalihuoltoa koskevaa lainsäädäntöä (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2018a).

Sosiaali- ja terveysministeriön (2018a) mukaan kuntouttavan työtoiminnan tavoitteena on

- ehkäistä työttömyyden aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia asiakkaan toimintakykyyn
- vahvistaa asiakkaan elämän- ja arjenhallintaa sekä työ- ja toimintakykyä
- ehkäistä syrjäytymistä tarjoamalla mahdollisuutta työtoimintaan ja muihin palveluihin

Asiakkaalle suunnitellaan yksilöllinen palvelukokonaisuus, jossa huomioidaan asiakkaan henkilökohtainen tilanne. Kuntouttavaa työtoimintaa järjestetään yksilöllisen tarpeen mukaan osa- tai kokopäiväisesti 1–4 päivänä viikossa 3–24 kuukauden ajan. Toiminnan on oltava tavoitteellista siten, että se vahvistaa asiakkaan elämänhallintaa ja toimintakykyä sekä edistää koulutukseen hakeutumista, työllistymistä tai TE-hallinnon työllistymistä edistäviin palveluihin osallistumista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018a.)

Kuntouttavan työtoiminnan sisältöä ei ole määritelty laissa, mutta tarkoituksena on, että palvelu edistää asiakkaan elämän hallintaa ja työelämävalmiuksia. Kuntouttavaa työtoimintaa voidaan järjestää työtoimintana, yksilövalmennuksena, ryhmätoimintana tai toimintakyvyn arviointina. Keskeisintä palvelussa on se, että kuntouttava työtoiminta räätälöidään asiakkaan tarpeen mukaan. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2018a.)

Kuntouttavan työtoimintaan osallistuvien asiakkaiden toimintakyky vaihtelee suuresti, joten työtehtävät ja tavoitteet ovat jokaisella asiakkaalla yksilölliset. Osalle asiakkaista työtehtävät voivat olla selkeitä ja vastuullisia, kun toinen asiakas totuttautuu vasta säännönmukaiseen päivärytmiin ja ohjattuun toimintaan. Työtoiminnan näkökulmasta yleissääntönä on, että palvelun tuottaja ei saa olla riippuvainen valmentautuja-asiakkaiden työpanoksesta. Kuntouttavan työtoiminnan asiakas ei saa korvata toimipaikan työntekijää eikä toimia hänen sijaisenaan. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2018a.)

3.2.2 Ammattieettinen toiminta työvalmennustyössä

Etiikka on filosofian osa-alue, joka tutkii toiminnan moraalisuutta sen tavoitteiden avulla. Asetettu tavoite määrittää pyrkimyksen saavuttaa jotain. Moraali viittaa toiminnan periaatteisiin, jotka ohjaavat valintoja kohti oikeaa ja hyvää. Ihmisen toiminta on luonteeltaan tavoitteellista. Asioita tehdään usein saavuttaakseen jotain, mitä kulloinkin tavoittelee. Toiminnan merkityksen ymmärtää siten tavoitteiden näkökulmasta. Ihmisen tarpeet, halut, toiveet ja unelmat eli toiminnan tavoitteet liittyvät arvoihin. Tavoite on haluttu päämäärä, jota pidetään arvokkaana eli sitä arvos-

tetaan. Arvostaminen ja arvo liittyvät kaikessa vahvasti yhteen. (Kotkavirta & Nyssönen 1997, 8, 16.)

Ihmissuhdetyötä ohjaavat sosiaalialan arvot, jotka muuttuvat käytännön toiminnassa teoiksi. Ammattieettiset periaatteet ohjaavat työntekijän toimintaa erilaisissa asiakastilanteissa, jossa määritellään asiakkaan oikeudet ja työntekijän velvollisuudet. Eettisen ammattitoiminnan vaatimukset kytkeytyvät yhteiskunnalliseen vallankäyttöön, politiikkaan ja johtamiseen. Sosiaalisella toimialalla työtä tekevän henkilön ammattitaitoon kuuluvat ammattieettinen valmius, kypsyyt ja harkinta, koska työntekijän on kyettävä arvioimaan kriittisesti oman toimintansa lisäksi myös organisaationsa toimintatapoja ja käytäntöjä. Ammattieettiseen toimintaan sisältyy myös työntekijän vastuu omasta ammattitaidostaan. (Heikkinen 2017, 7–8.)

Heikkisen (2017) mukaan ammattieettisen toiminnan tarkoitus on sosiaali- ja terveysalalla turvata asiakkaalle asianmukainen kohtelu. Sosiaalista palvelua tuottava tahon velvollisuus on tukea ihmisiä vaikeissa elämäntilanteissa. Työtä ohjaa lainsäädäntö, mutta se ei aina takaa asiakkaalle oikeudenmukaista ja laadukasta kohtaamista. Sosiaalisen palvelun äärellä on tärkeää toimia ammattieettisesti, koska se on keino edistää ihmisen hyvän elämän toteutumista. Sosiaalisen työn tavoitteena on ihmisten auttaminen ja kärsimyksen vähentäminen. Ammattieettiset periaatteet sosiaali- ja terveysalalla tulee jaotella seuraavasti. (mt., 7.)

- Ihmisen oikeus ilmaista tunteitaan ja kielteisiä kokemuksiaan
- Arvostava vuorovaikutus ja luottamus
- Itsemääräämisoikeus ja osallisuus
- Ihmisen ainutlaatuisen kokonaisuuden huomioon ottaminen
- Ihmisen voimavarojen ja vahvuuksien huomioiminen
- Oikeus osuuteen voimavaroista
- Yhdenvertaisuus
- Epäoikeudenmukaisten toimintatapojen ja käytäntöjen vastustaminen
- Syrjinnän vastustaminen ja erilaisuuden hyväksyminen

Ihminen valitsee ammattinsa, työpaikkansa tai puolisonsa arvojen mukaan. Arvot ovat osa ihmisen minuutta ja niillä on suuri vaikutus yksilön hyvinvointiin sosiaalisen ympäristön kannalta. Suomessa on määritelty työn arvoiksi ahkeruus, täsmällisyys, tunnollisuus, järjestelmällisyys, pitkäjänteisyys ja säästäväisyys. Ammattialan mukaan niiden merkitykset voivat vaihdella huomattavasti. Arvot ohjaavat ihmisen tai yhteisön valintoja, käyttäytymistä sekä toimintaa. (Helkama & Lönnqist 2015, 339–348.)

Etiikassa arvojen lisäksi keskeinen käsite on normi. Normit ovat sääntöjä, jotka määrittävät mitä saa ja mitä ei saa tehdä tai mitä pitää tehdä ja mitä pitää jättää tekemättä. Arvot liittyvät tavoiteltavien asioiden ominaisuuksi-

siin ja normit ovat toimintaamme ohjaavia sääntöjä. Moraali on siis yhteisöllinen arvojen kokonaisuus, joka määrittää yhteisön jäsenten yksilöllisiä käsityksiä inhimillisesti arvokkaasta. Moraaliset arvot ja normit ilmaisevat yhteisön jäsenten yhteisiä pyrkimyksiä, jotka jokaisen jäsenen tulee ottaa omassa toiminnassaan huomioon. (Kotkavirta & Nyysönen 1997, 14–21, 48.)

Hyvän elämän teoria on yksi etiikan tutkimuskohde, johon ihminen on yrittänyt löytää vastausta antiikin ajoista lähtien. Etiikan peruskäsitteitä ovat hyvä ja oikea, mutta ne eivät ole riippuvaisia hyvänä ja oikeana pidetystä, sillä asioiden arvostus muuttuu ajan kuluessa. (Teräväinen 1982, 112.)

Maailman muuttuessa myös käsitys hyvästä elämästä muuttuu. Yhteiskunnallinen pluralismi eli monimuotoisuus aiheuttaa sen, ettei nykykulttuurissa ole enää yhteistä arvomaailmaa ja maailmankatsomusta eli hyvän elämän mallia. Elämä ja sen hyvyys on yksilöllisesti koettu subjektiivinen kokemus, jonka jokainen määrittelee sisällöllisesti itse. Kysymys on enemmän hyvän elämän muodoista eli siitä, miten elämää olisi eletävä sen sisällöistä huolimatta. (Kotkavirta & Nyysönen 1997, 70–71.)

Edellytys ihmisen kehittymiselle kohti korkeamman tason tavoitteita ei onnistu ilman itsensä johtamisen taitoja. Onnellisen ja hyvän elämän perusedellytys on oman itsen tuntemus vahvuuksineen ja heikkouksineen. Itsensä johtaminen on monenlaista vaikuttamista omaan toimintaan ja ajatteluun kurinalaisesti itseä ohjaamalla. (Salmimies 2008, 22–23.)

Itsensä johtaminen on jatkuvaa muutosta, uuden oppimista, vanhasta luopumista, asenteiden ja uskomusten kyseenalaistamista sekä vastuun ottamista itsestä ja muista. Itsen johtamisen tarkoituksena on selvittää oman tarkoituksensa ja paikkansa tässä elämässä ja elää sitä omien arvojen ja ihanteiden mukaisesti. Ilman itsensä johtamisen taitoja ei voi johtaa muita ihmisiä. (Salmimies 2008, 21.)

Johtaminen on sitä, että saadaan ihmiset haluamaan jotakin. Sen avulla luodaan uskomuksia, toiveita ja tavoitteita. Johtamisen tarkoitus on saada ihmiset innostumaan niin, että he haluavat jatkaa toimintaansa, vaikka johtaja ei olisikaan paikalla. Johtaminen on vaikuttamista, eikä sitä voi erottaa ympäristöstään. Se on ensisijaisesti maailman muuttamisen väline ja tärkein muutostekijä on ihmisten motivoiminen kohti yhteistä tavoitetta. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 13–15.)

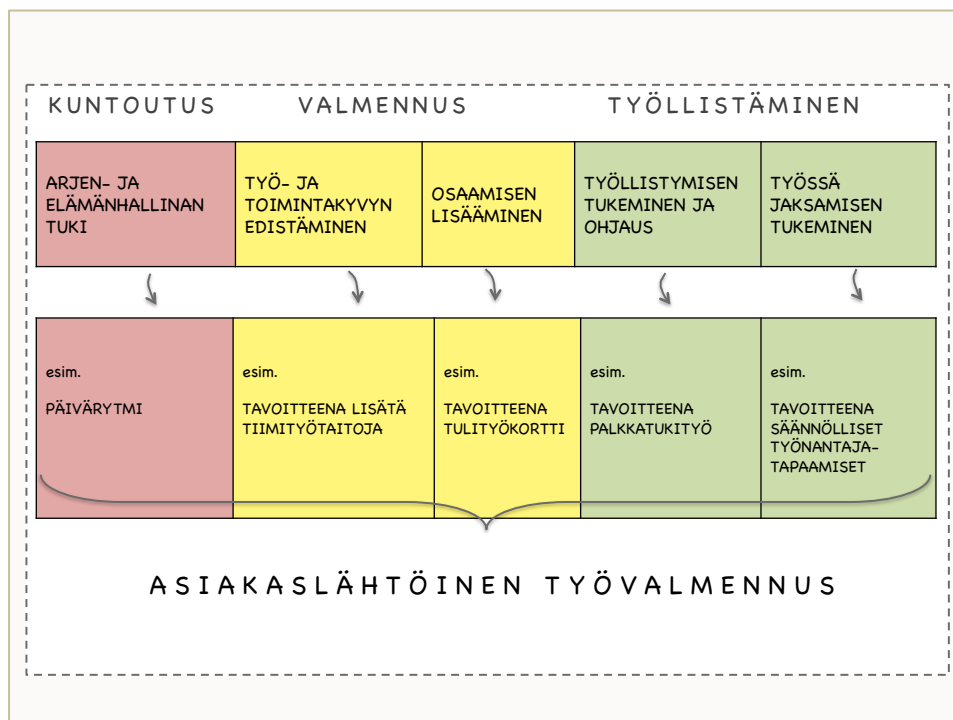
3.3 Aikaisempi tutkimus

Punainen Talo-hanke on Sovatek-säätiön hallinnoima työvalmennuksen maakunnallinen laatuhanke, joka toteutettiin 1.5.2009–30.4.2012. Hankkeen keskeinen ydinkysymys oli, mistä laadukas työvalmennus rakentuu. Hanke syntyi tarpeesta kehittää työvalmennusta ja kuntouttavaa työtoi-

mintaa sekä seudun työvalmennustoimintaa yhdenmukaisemmaksi ja laadukkaammaksi. (Hyytinen & Miettinen 2012, 4.)

Punainen talo-hankkeen tuotoksena syntyi työvalmennuksen laatukäsikirja, jonka tarkoituksena oli lisätä työpajatoiminnan yhteistä ymmärrystä työvalmennuksen tavoitteista. Laatukäsikirjan avulla työpajatoiminta vastaa yhteiskunnalliseen muutokseen, jossa tuotantolähtöinen toiminta on muuttumassa palvelukeskeisemmäksi. Toiminnallinen muutos edellyttää vahvaa asiantuntijuutta ja ammatillisuutta myös työvalmennuskentällä. (Hyytinen & Miettinen 2012, 4.)

Punainen Talo-hanke on tilaajana hyödyntänyt Koskenlahden (2010) Arjen aakkosista työelämän taitajaksi - Työvalmennus sosiaalisen työllistämisen toimialalla opinnäytetyön tuloksia Työvalmennuksen laatukäsikirjassa. Opinnäytetyön tavoitteena oli työvalmennuskäsitteen avaaminen ja sen tutkiminen sosiaalisen työllistämisen kentälle kuuluvana menetelmänä. Opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli kuvata työvalmennuksen kokonaistavoitteita sekä kuinka työvalmennuksen kokonaistavoitteet jäsentävät työvalmennuksen vaiheita. Opinnäytetyössä ilmiö oli työvalmennus ja sitä tarkasteltiin kirjallisten lähteiden avulla. Tutkimustulosten perusteella työvalmennusta voidaan Koskenlahden (2010) mukaan tarkastella kokonaisuutena (kuva 2), jossa valmennuksen painopisteet liittyvät hyvän ja mielekkään elämän tukemisessa sekä hyvän ja mielekkään työelämän saavuttamisessa. (Koskenlahti 2010, 30–31, 41.)



Kuva 2. Asiakaslähtöinen työvalmennus (Koskenlahti 2010, 43).

4 LAATU TYÖSSÄ

Opinnäytetyöni tutkii työelämän laatua työvalmentajan työssä, joten luvussa tarkastellaan laatukäsitettä ja sen merkitystä osana sosiaali- ja terveysalan palveluita. Lisäksi laatukäsitteen merkitystä kuvataan organisaatiokulttuurin näkökulmasta työelämän laatuna. Luvussa käsitellään myös johtamista ja sen myötävaikutusta organisaation arvoihin.

Valtakunnallinen työpajayhdistys on kehittänyt jäsenorganisaatioilleen Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimallin, jonka avulla sosiaalisella toimialalla toimivat yhdistykset voivat itsearvioida oman organisaation laatua ja kehittää sitä edelleen. Tässä luvussa käsitellään myös organisaation laadunhallintaa ja avataan Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimallin käsitteitä.

4.1 Laatukäsite

Laatu on käsitteenä vanha aihe, jota on pohdittu jo antiikin ajoista lähtien. Aristoteles määritteli laatukäsitteelle kaksi merkitystä. Ensimmäisen merkityksen mukaan laatu ilmaisee sen, miten joku erottuu toisista kohteista. Toinen merkitys laadulle oli se, miten kohde kuvataan hyvänä tai pahana. (Anttila & Jussila 2016.)

Laatu tarkoittaa eri yhteyksissä eri asioita. Yleisemmin laadun merkitystä perustellaan jonkun sopivuudella käyttötarkoitukseen. Laatua on kyky tyydyttää asiakkaan tarpeet. Se tuo myös tyytyväisyyttä ja rahaa. Liiketoiminnassa laatu ymmärretään toiminnan erinomaisuutena, joka tarkoittaa erilaisissa organisaatioissa eri tyyppisiä asioita. Perinteisesti laatukäsite on mielletty tavaroiden ominaisuuksiin, mutta palvelusektorin vahvistuminen on tuonut kyvykkyyselementiksi myös inhimillisyyden. Sen huomiointi antaa arvoa myös sosiaalisille asioille ja palvelutuotteiden kehittämiseksi. (Lecklin & Laine 2009, 15–17.)

Työelämän laatua tarkastellaan usein yhteiskuntatieteiden näkökulmasta, koska sillä on mahdollisia vaikutuksia yksilöiden, yritysten sekä kansalliseen hyvinvointiin. Eri tieteenalat tarkastelevat laatua eri näkökulmista. Taloustieteilijät keskittyvät työn ulkoisiin tekijöihin kuten palkkaan ja työn turvallisuuteen. Sosiologia tarkastelee sitä työn sisäisen laadun kuten taitojen käyttöön työssä sekä työn vaikutusmahdollisuuksien ja työn rikastamiseen liittyvien näkökulmien kautta. Psykologia tutkii työelämän laatua työhyvinvointiin liittyvien erilaisten stressimallien avulla. (Kinnunen & Nätti 2017.)

Hyvä työelämänlaatu koostuu ihmisten mahdollisuudesta tehdä merkityksellistä työtä, jossa voi oppia ja kehittyä. Kun organisaation rakenteet ja vuorovaikutus tukevat ihmisten työntekoa, lisää se työhyvinvointia, työnimua ja aikaansaavuutta, jotka lisäävät kykyä uudistua sekä tehostaa

tuottavuutta. Organisaatiossa hyvä työelämänlaatu liittyy toimivaan johtamiseen, osaamiseen, ilmapiiriin ja yhteistyöhön sekä motivaatioon. (Valtionkonttori 2018.)

Sosiaali- ja terveysalan laatukäsite tarkoittaa sitä, että asiakas saa tarvitsemaansa palvelua oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Laadukkaan palvelun tarkoituksena on tuottaa kansalaisille hyvinvointia. Laatua on hyvin suunniteltu toimintakokonaisuus, jossa on huomioitu sille asetettujen vaatimusten ja siihen kohdistuvien odotusten keskinäinen suhde, taloudelliset reunaehdot huomioiden. Keskeisimmät elementit, jotka määrittelevät sosiaali- ja terveyshuollon laatua ovat, asiakaskeskeisyys, palvelujen saatavuus ja saavutettavuus, oikeudenmukaisuus, valinnan vapaus, potilasturvallisuus, korkeatasoinen osaaminen ja vaikuttavuus. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2018b.)

Sosiaali- ja terveysalan palveluntuottajan laatutyötä valvoo aluehallintovirasto. Laeissa ja asetuksissa määritellään asiakkaan asema ja oikeudet. Palveluntuottajan laatutyöllä varmistetaan asiakkaan asianmukainen ja laadultaan hyvä palvelu. (Aluehallintovirasto 2017.) Palvelun tuottamiseen osallistuvalla työntekijällä on määritelty kelpoisuusvaatimukset, jolla turvataan palvelutoiminnan ammatillinen laatu (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018b).

Organisaation toiminnan tuloksellisuuteen vaikuttaa työyhteisössä vallitseva toimintakulttuuri. Organisaatio- tai yrityskulttuuri on aina kytköksissä yrityksen liiketoimintastrategiaan ja sen ominaisuudet tunnistaa parhaiten ylin johto. Yrityksen työntekijöille se näyttäytyy johtamiskulttuurina, jossa esimiesten tehtävänä on puhalttaa liiketoimintastrategia arjen toiminnan tasolla henkiin. Keskeisintä on se, kuinka hyvin organisaatio- ja johtamiskulttuuri vastaavat toisiaan. Kulttuurikäsite organisaatiossa ilmenee sen näkyvissä osissa tekoina tai tekemättä jättämisenä. (Rantanen 2015.)

Kulttuurikäsitteellä viitataan organisaation arvojen, toimintatapojen ja muiden vastaavien tekijöiden muodostamaan kokonaisuuteen, joka kehittyy ihmisten tavoista toimia yksin tai yhdessä. Organisaation toiminta muuttuu kulttuuriksi silloin, kun siihen tulee mukaan uusia ihmisiä. Ilman mukaan tulleita uusia ihmisiä, ei puhuta organisaatiokulttuurista vaan ryhmän toimintatavoista (Kuuluvainen 2015, 35).

Saarela (2015) kirjoittaa Lahden ammattikorkeakoulun verkkolehdestä laatukulttuurin rakentuvan sosiaalisen prosessin kautta siihen toimintaympäristöön missä työskennellään. Kulttuuri muodostuu siten yksilöllisesti toimijoiden tavoitteellisen työn kautta, ollen näin sidoksissa aikaan ja paikkaan.

Saarelan (2015) mukaan laatukulttuuri (kuva 3) on organisaation tapa ajatella ja toimia, joka edellyttää laadun ymmärtämistä. Laatukulttuurin ke-

hittymistä on tuettava luomalla yleistä tahtoa, luottamukseen perustuvaa toimintaa, tasapuolista delegointia, avointa keskustelua sekä vapaata ideointia ja kehitysmahdollisuuksia. Kulttuurin kehittämisen kannalta tärkeää on esimiesten tuki ja kannustus työntekijöiden ideoille ja aloitteille sekä yksilöiden huomioiminen ihmisinä eikä tuotannon tekijöinä. Toisten arvostaminen, halu oppia yhdessä ja toisilta sekä tiedon ja kokemusten avoin jakaminen yhteisön kesken on hyvä lähtökohta laatukulttuurin kehittymiselle.



Kuva 3. Laatukulttuuri.

Organisaatio ja sen toimintakulttuuri ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Työyhteisön perustarkoitus määräytyy toimintaympäristöstä käsin. Perustarkoitus määrittää sen, miksi se on olemassa ja mitkä ovat sen perustehtävät. Toimiakseen laatukulttuurin tavoin, tarvitsee työyhteisö yksimielisyyttä toiminta-ajatukselta, perustehtävältä ja tavoista tehdä työtä. (Outinen ym. 1999, 52–53.)

Palvelutuotannossa laatutyön mittarina toimii asiakaspalvelukulttuuri. Se muodostuu tavoista toimia asiakaspalvelutilanteissa, työntekijöiden omista ja työyhteisön arvoista. Työyhteisön kulttuuriin vaikuttavat työntekijöiden käsitys ihmisistä, terveydestä ja hyvinvoinnista. Arvokeskustelun merkitys on ajankohtaisia silloin, kun organisaatiossa laaditaan laatu-politiikkaa. Laadunhallinnan ydinajatuksena on aina toimintajärjestelmän kehittäminen kohti asiakaslähtöisen toiminnan toteutumista. (Outinen ym. 1999, 52–53.)

4.2 Laadunhallinta

Perinteisesti laatutyö on ollut normaali toimintamalli yritysmaailmassa. Nykyään sitä käytetään erilaisissa toimintaympäristöissä kehittämisen tukena. Palvelutuotannon kasvaessa laatutyön merkitys organisaatiossa on perusteltua, koska sen avulla turvataan asiakaslähtöisen palvelutoiminnan toteutuminen. (Välimaa 2007, 4.)

Sosiaali- ja terveysministeriö otti vuonna 1992 laatutyön osaksi terveydenhuollon valtakunnallista suunnitelmaa, jonka pohjalta julkaistiin suositus laadunhallinnasta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Suositus korostaa laadunhallinnan olevan osa jokapäiväistä asiakaslähtöistä työtä, jota toteutetaan tiedolla ohjaamisella. Ohjaaminen lähtee koetuista ongelmista ja on prosessikeskeistä. Jatkuva laadun kehittäminen perustuu ensisijaisesti prosessien hallintaan. (Vuori 2013, 89.)

Organisaatiossa laadunhallinta on sarja erilaisia tekoja, joiden kautta toimintaa johdetaan, suunnitellaan, arvioidaan ja parannetaan suhteessa asetettuihin laatutavoitteisiin. Laadunhallinnan tueksi on kehitetty erilaisia työkaluja, joiden avulla organisaatiot pystyvät tunnistamaan kehitettäviä ja kehittymättömiä toiminnan alueitaan. Laadunhallinnan ja arvioinnin kannalta tärkeää on se, että laatutavoitteet ovat kaikkien työntekijöiden tiedossa. Laadun arviointia tehdään yhdessä henkilöstön kanssa. Tarkoituksena on tunnistaa niitä toiminta-alueita, joissa organisaatio on onnistunut sekä niitä, joita tulee kehittää edelleen. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2018b.)

Välimaa (2007, 4) kirjoittaa Suomen laatupalkintokilpailun arviointiperusteiden mukaan erinomaisen ja laadukkaasti toimivan organisaation tunnusmerkeistä. Niitä ovat tuloshakuisuus, asiakassuuntautuneisuus, johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus, prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen, henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen, jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus, kumppanuuksien kehittäminen sekä yhteiskunnallinen vastuu. Laadukkaasti toimivan organisaation pitää siis pystyä vastaamaan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeisiin toimimalla tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Laadunhallintajärjestelmä on työkalu, jonka avulla organisaation toimintaa ja kilpailukykyä voidaan kehittää. Järjestelmä on organisaation apuväline oman toiminnan arviointiin. Jokaisen organisaation toiminta-ajatus, arvot, päämäärät ja visio toimivat järjestelmän toteuttamisen lähtökohdana. (Lecklin 2009, 241–242.)

Laadunhallintajärjestelmä on kehitetty organisaation asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi. Käytännössä se tarkoittaa organisaatorakenteen, prosessien, menettelyjen ja resurssien muodostamaa kokonaisuutta ja sen johtamista. Organisaation sidosryh-

miä ovat muun muassa asiakkaat ja lopulliset käyttäjät sekä henkilöstö. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018a.)

Organisaatiossa henkilöstö on laadun tekijänä ja vastaa asiakastyön tuloksista. Henkilöstön hyvinvointiin ja työmotivaatioon vaikutetaan työympäristön laadulla. Työntekijän suoriutuminen tehtävästään hyvin edellyttää ammatillisia valmiuksia, tehtävään sopivia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja arvostusta. Yrityksen tehtävänä on miettiä, mitä erilaista osaamista työntekijältä eri työtehtävissä vaaditaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018b.)

Työntekijän hyvinvoinnin turvana on laki työsuojelun valvonnasta ja yhteistoiminnasta työnantajan ja työntekijöiden kesken (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44 § 22). Työsuojelun tarkoituksena on tukea työntekijän fyysistä ja henkistä hyvinvointia sekä työympäristön laadun toteutumista (Työturvallisuuskeskus 2018).

Organisaatioiden laaduntuottokyky perustuu toimivaan johtamisjärjestelmään. Jatkuvasti muuttuva maailma haastaa organisaatiot strategisesti valitsemaan keskeisimmät suuntaviivat ja tavoitteet toiminnalleen. Jatkuvan parantamisen kehä on laatuajattelua, jossa toimintaa suunnitellaan, toteutetaan, arvioidaan ja parannetaan. Laadukkaan liiketoiminnan takana on aina ihmisiä, joiden positiivinen työhyvinvointi vahvistaa tavoitteiden saavuttamista. (Lecklin & Laine 2009, 32–34, 196.)

4.3 Laatujohtaminen

Laatujohtamisen filosofia rakentuu laaja-alaisesta laatuksityksestä, asiakaslähtöisyydestä ja koko henkilökunnan sitoutumisesta ja osallistumisesta prosessien jatkuvaan kehittämiseen. Laatujohtamisen käsitteet ovat syntyneet liikkeenjohdossa, joten sitä kuvaavat laatusanat kuulostavat johtamisjargonilta. Laatuksitteen avaaminen osaksi arjen käytäntöjä, vahvistaa organisaatiossa tehtävää yhteistoiminnallista laatuystötä. Pelkkä laatuksijärjestelmän rakentaminen ja laatuksijohtamisen menetelmien käyttö ilman keskeisten arvojen ymmärtämistä, ei vahvista henkilöstön sisäsynnyistä toiminnan kehittämistä eikä asiakastarpeiden tyydyttämistä. (Hirvonen 2005, 82–90.)

Laatuksijohtaminen on kehittynyt johtamisen käytännöistä ja se sisältää tuotteen tai palvelun laaduntarkkailun, prosessien laadun varmistamisen ja parantamisen koko organisaatiossa. Laatuksijohtamisen avuksi on olemassa erilaisia laatumenetelmiä, joiden avulla toimintaa ja prosesseja voidaan suunnitella ja kehittää. Laatuksijohtamisen toteuttamistavat määräytyvät tilannekohtaisten tekijöiden mukaan, joita ovat organisaation toimiala, ikä, koko ja sitoutumisen aste. Organisaatiossa vallitsevat arvot ja normit sekä perusoletukset laadusta ja oppimisesta sekä ihmiskäsitys,

määrittelevät sen, minkälaiset menetelmät laatutyöhön parhaiten soveltuvat. (Hirvonen 2005, 83.)

Merkityksellisen vision luominen on yksi laatujohtamisen olennaisimmista tehtävistä, koska se luo organisaatiolle yhteisen tavoitteen ja näkemysten tavoittelusta todellisuudesta. Järjestömaailmassa se on yhdistyksen olemassaolon syy. Vision luominen on ihmisten johtamisen kannalta yksi merkityksellisin asia. Johtajuutta ei voi syntyä ilman joukkoa ihmisiä, joita yhdistää samat arvot ja yhteinen ryhmäidentiteetti. Yhteinen visio on tärkeä innostamisen ja motivoinnin kannalta. Se saa usein mitättömälätkin tuntuvaan tehtävän merkitykselliseksi, joka houkuttelee toiminnasta kiinnostuneita ihmisiä mukaan. (Kuuluvainen 2015, 58–62.)

Aina kun ihmisten on tarkoitus toimia yhdessä, on luottamuksen rakentaminen olennaisin asia. Se on edellytys ihmisten yhteistoiminnalle. Jos sitä ei ole, on tehtävien jakaminen vaikeampaa ja se synnyttää konflikteja ja väärinkäsityksiä. Luottamusta rakentavat yhteiset kiinnostuksen kohteet, yhteistoiminnallisuus sekä selkeät yhteiset pelisäännöt ja avoin tiedottaminen. (Kuuluvainen 2015, 58–62.)

Haslam, Reicher ja Platow (2012, 62–63) kuvaavat teoksessaan elämäkertakirjailijan ja valtio-opin James McGregor Brunsin (1953) kirjoittaneen ihmisten johtamisesta, tuoden esiin transformaatiojohtamisen periaatteen. Hänen mukaan oikea johtaminen perustuu johdettavien kanssa työskentelyyn, eikä se ole vain johdettavien toiveiden ja tarpeiden tyydyttämistä. Hän korosti johtamisen perustuvan kykyyn siirtyä velvollisuudekseen kokemien sosiaalisten sopimusten yläpuolelle. Velvollisuuden tunteen sijasta johtamisen tarkoitus on vedota ylemmän tasoihin tunteisiin, jotka innoittavat ihmisiä tekemään asioita. Koska ihmiset innostuvat ja haluavat tehdä, heistä tuntuu siltä, että he tekevät oikein.

McGregor Bruns sovelsi Haslam ym. (2012) mukaan johtamisajatteluunsa myös Abraham Maslowin (1943) motivaatioteoriasta ja Lawrence Kohlbergin (1963) moraalikehityksen teoriasta saatuja aineksia keskenään. Brunsin johtamisajattelu perustuu olettamukseen, että tarvehierarkkisen kehitysvaiheiden kautta ihminen ymmärtää itsensä ja maailmansa aluksi alemmalla tasolla perustasoisten pyrkimysten ja viettien sanelemana, edistyen kuitenkin yhä hienosyisempää käsitystä. (Haslam ym. 2012, 62–63.)

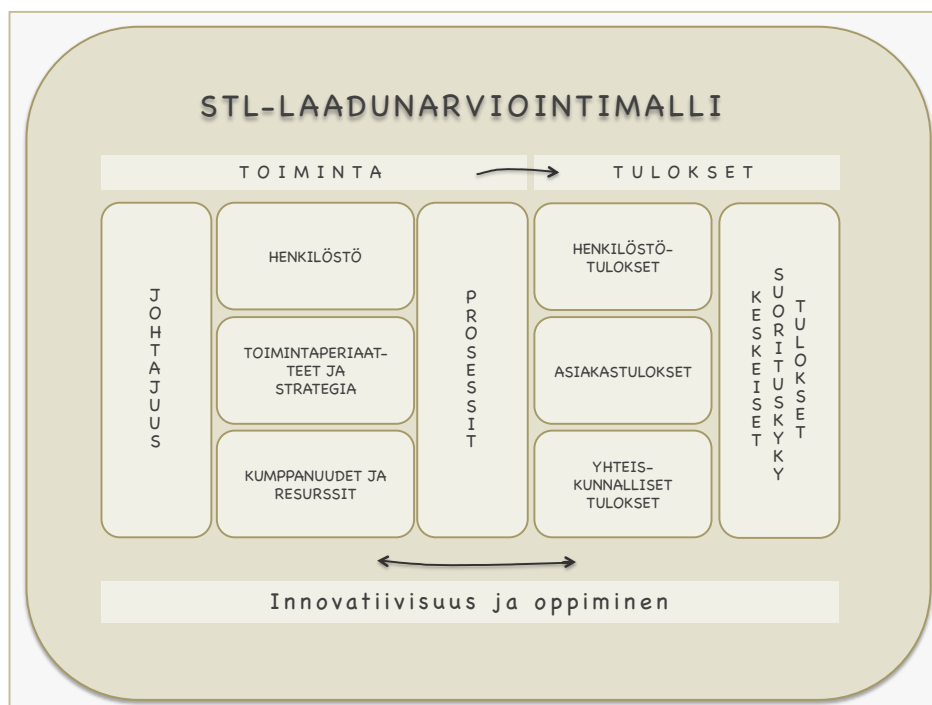
Ihmisen kehittyessä vahvistuvat hänessä korkeamman tasoiset tavoitteet kuten itsensä toteuttaminen, itsearvostus, kumppanuus ja johonkin kuuluminen. Johtamisen transformoiva vaikutus on se, että johtaminen tukee ihmisen kehittymistä tarve- ja moraalihierarkioissa saavuttaen yhä korkeampia psykologisia ja moraalisia tasoja. Tämän ajattelun mukaan johtajat ovat myös itse kehityksen tiellä, kuitenkin aina yhden askeleen edellä johdettaviaan. (Haslam ym. 2012, 62–63.)

Järjestäytynyt toiminta on organisoitua ja se johtaa tavoitteeseen. Toimintaan tarvitaan ihmisiä, jotka toimivat yhdessä. Toimivassa yhteisössä on pelisäännöt, jotka ohjaavat toimintaa ja edesauttavat luottamuksen syntymistä. Lisäksi tarvitaan ihmisiä, joilla on kyky johtaa. Johtajantaitoja tarvitsevat ammatillisen johtamisen lisäksi myös ne, jotka toimivat erilaisissa johtamisen tehtävissä. Johtamiselle myönteinen organisaatiokulttuuri merkitsee sitä, että johtaminen nähdään myönteisenä ja kannustavana asiana sekä vapaaehtoisesti työtään tekevän yksilölliset taidot, innostus ja kyvyt toiminnan resursseina. (Kuuluvainen 2015, 88–89.)

4.4 Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimalli

STL[®] eli Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimalli on kehitetty Valtakunnallisen työpajayhdistyksen jäsenorganisaatioiden käyttöön ja se on suunniteltu erityisesti sosiaalisen työllistämisen toimialalle. Malli toimii työkaluna organisaatioiden oman suorituskyvyn ja toiminnan analysointiin tarjoamalla menetelmän systemaattiseen laatutyöhön.

Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimalli (STL[®]) on Välimaan (2007, 4) mukaan laatutyön viitekehys, joka johdattaa organisaation tarkastelemaan omaa toimintaa ja sen tuloksia itsearviointin avulla. Malli (kuva 4) on sovellus Euroopan laatupalkinto eli EFQM-mallista, jossa pisteytyslogiikan osalta mallina on ollut CAF-kriteeristö (Common Assessment Framework). Mallin on kehittänyt Net Effect Oy, joka on laatinut vastaavia toimialasovelluksia muun muassa poliisihallinnolle. (Oosi & Virtanen 2005, 7–8.)



Kuva 4. STL[®]-laadunarviointimalli (Välimaa 2007, 6–8)

Laatutyön myötä syntynyt tehokkuusajattelu tarkoittaa sosiaalisen työllistämisen toimialalla eri asioita kuin markkinatalouden ehdoilla toimivissa yrityksissä. Sosiaalipalveluita tuottavan organisaation tulosta on myös asiakastyön vaikuttavuus, joka mitataan asiakkaiden elämälaadun paranemisena. (Välimala 2007, 4.)

Työpajojen toimintatapojen on kuitenkin Välimalaan (2007, 4) mielestä hyvä olla yritysten tapaan kustannustehokkaita, tarkoituksenmukaisia ja järkeviä. Toimintatapojen ja tulosten jatkuvan arvioinnin avulla organisaatiot parantavat systemaattista kehittämistyötään.

STL®-malli jakaantuu yhdeksään arviointialueeseen, jotka vastaavat EFQM-laatupalkintomallia. Organisaation toiminta ja tulokset on mallin avulla jaettu eri arviointialueisiin. Laatutyön tarkoituksena on, että organisaatiossa arvioidaan itse toiminnan ja tulosten keskinäistä suhdetta sekä tunnistetaan siinä esiintyviä vahvuuksia ja parantamisen alueita. Arvioinnin tavoitteena on saada näkyväksi sellaisia kehittämisideoita, joiden avulla organisaation toimintaa ja tuloksia voidaan kehittää edelleen. Itsearviointia voidaan toteuttaa kevyellä itsearvioinnilla, keskitason itsearviointilla tai perusteellisella arvioinnilla. (Välimala 2007, 6–8.)

Ennen itsearviointia on Oosin & Virtasen (2005, 9–10) mielestä tärkeää ymmärtää ja sisäistää seuraavat arviointiin liittyvät peruskäsitteet, jotka auttavat hahmottamaan oman työn entistä merkityksellisempänä osana koko organisaatiota.

Tulokset: Tulokset sisältävät kaiken sen, mitä organisaation toiminnassa saadaan aikaiseksi ja miten niitä kattavasti mitataan. Laadukkaassa organisaatiossa tulokset määrittävät organisaation kehityssuuntaa tai suoriutuskykyä.

Toiminta: Toimintatapa tarkoittaa sitä, miten organisaatiossa toimitaan ja perustellut syyt siihen, miksi niin toimitaan. Laadukkaassa organisaatiossa toimintatavat pitää olla tarkoituksenmukaiset eli toiminnan sisältöjen ja menetelmien tulee olla suhteessa organisaation ja sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin.

Vahvuudet: Vahvuudet ovat organisaation menestyksen kulmakiviä eli tekijöitä, jolla erottaudutaan kilpailijoista. Niiden avulla vahvistetaan toiminnan vaikuttavuutta ja tulosta.

Parantamisalueet: Tarkoittaa puutteita toiminnassa ja oppimisessa, jotka estävät hyödyntämästä organisaation vahvuuksia.

Kehittämisideat: Arvioinnin myötä syntyneet ideat, joiden avulla parantamisalueet voidaan muuttaa vahvuuksiksi. Kehittämisideoiden pitää olla konkreettisia ja yksilöityjä toimenpiteitä, joiden avulla voidaan vastata kysymyksiin ”mitä tulisi tehdä?” ja ”miten tulisi edetä?”

Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimallin avulla tehtävällä itsearviointilla on mahdollista luoda selkeä ja todellisuuteen perustuva kuva organisaation tilasta koko henkilöstölle. Arvioinnissa tärkeää on organisaation ilmapiirin avoimuus ja luottamus sekä yhteinen ajattelu, joka perustuu tosiasioihin ja niitä tukevan todistusaineiston ymmärtämiseen. Arviointi antaa organisaatiolle arvokasta tietoa ja kehittää yhteistä ymmärrystä laatufilosofiasta. Organisaatio ja sen toiminta eivät kuitenkaan kehity, ellei arvioinnin tuloksia myös hyödynnetä muutoksena käytännön tai ajattelun teoissa. (Välimaa 2007, 8.)

5 LUOVUUS TYÖSSÄ

Luovuuden merkitys työelämässä kasvaa. Jatkuvasti lisääntyvä automaatio muuttaa ihmisten tekemää työtä erilaisten tehtävien osalta. Tulevaisuuden työelämässä korostuvat inhimillisten vahvuuksien merkitys. Tulevaisuuden työelämätaitoja ovat uteliaisuus, luovuus, empatia, vuorovaikutus, ongelmanratkaisu, oppiminen ja tutkijamainen asenne. Luovuuden käsitettä on vaikea määritellä, koska se tarkoittaa eri yhteyksissä eri asioita. (Degerman 2016). Luovuus on voimavara, joka toimii kehittämistyössä innoittajana (Ojanen, Moilanen & Ritalahti 2009, 16).

Tässä luvussa käsittelen luovuutta, palvelumuotoilua ja taidelähtöisten menetelmien vaikuttavuutta työelämän laadun ja työvalmennustyön näkökulmista. Opinnäytetyössäni aineistona on kulttuurialan työpajojen työvalmentajien kokemus laatutyöstä ja siitä, miten se heidän työssään näyttäytyy. Tämän luvun tarkoitus on avata lukijalle kulttuuri- ja taide-toiminnan merkitystä osana organisaatiokulttuuria sekä työyhteisön työhyvinvointia tukevana menetelmänä myös valmennustyössä.

5.1 Luovuus läsnä

Lähtökohta luovuudelle on yksilön tai yhteisön motivoituneisuus asetetun tavoitteen saavuttamiseksi tai yhteisen ongelman ratkaisu. Ihmisellä on itsensä toteuttamisen tarve, joka synnyttää merkityksellisyyden kokemuksia. Luova kokemus syntyy yksilön vapaudesta seurata intuitiotaan sekä ajatuksiaan. Luovuus on kyky tarkastella asioita eri tavalla, vaihtaa näkökulmaa sekä nähdä maailma moniulotteisena. Luovuus tähtää usein ongelmanratkaisuun. (Tuomivaara, Hynninen, Leppänen, Lundell & Tuominen 2006, 29–34.)

Käsitteenä luovuus arkipäiväistyi 80-luvulla, kun sen mukaan eroteltiin erilaisia tekoja. Keskeisintä kaikissa teoissa kuitenkin on se, että ne tuottavat jotakin uutta ja ennen olematonta. Luova toiminta tai sen lopputulos, on usein arvokasta yksilölle itselleen, yhteisölle ja siten myös yhteiskunnalle. (Tuomivaara ym. 2006, 28.)

Luovuuteen liittyy aina epävarmuus ja riittämättömyyden tunne, koska onnistumisesta ei ole varmuutta. Riskinottokyvystä ja epäonnistumisen mahdollisuudesta on tärkeää puhua luovan toiminnan yhteydessä. Luominen syntyy luovan ihmisen sisäisestä ristiriidasta, mielen levottomuudesta tai annetusta työtehtävästä, johon luova osaaminen tulisi sijoittaa. Kysymyksessä on aina vuorovaikutus minän ja maailman välillä. Jos luominen tapahtuu vain ulkoisesta vaatimuksesta, syntyy välineellistetty luomistyöprosessi, joka ei kosketa tekijän mieltä. Usein välineellisesti käytetty ihminen uupuessaan vaihdetaan uuteen. (Sava & Vesänen 2004, 46–47.)

Uusikylä (1999, 13) kirjoittaa Mihaly Csikszentmihalyin kuvanneen luovuutta kolmen eri elementin mukaan, joita ovat luova persoona, alalla toimivien ihmisten muodostava kenttä ja erityisala, jossa ihmisten tuottama luova toiminta tapahtuu. Selviytymisen kannalta luovuus on tärkeä taito, koska puute pakottaa ihmisen kekseliäisyyteen (Raami 2016, 119).

Liike-elämässä luovuus käsitetään innovatiivisuudeksi eli kyvyksi tarkastella asiaa eri näkökulmista (Aaltonen 2007, 159). Innovaatiokyvykkyys organisaatiossa perustuu kykyyn tuottaa ideoita sekä kykyyn jalostaa niitä toimintaa uudistaviksi innovaatioiksi, jotka parantavat työelämän laatua sekä vahvistavat tuottavuutta. Innovaatiokyvykkyys edellyttää johtamista toimintakulttuuria, joka rohkaisee ajattelemaan eri tavalla sekä palkitsee uudella tavalla tekemisestä.

Innovaatiotoiminta on käytännönläheistä ja avointa. Se perustuu kokonaisvaltaiseen ajatteluun sekä nokkeliin yksilöihin ja yhteisöihin. Sen edellytyksenä on, että tieto liikkuu nopeasti ja esteettä. (Pirilä & Konkka 2013, 11–12.)

Innovaation ja luovuuden käsitys yhteiskunnassa keskittyy usein tuottavuuden, tehokkuuden ja kilpailukykyyn vahvistamiseen. Vaarana on, että yksilölle tärkeät luovuuden ilmenemismuodot jäävät huomioimatta ja vapaalle sekä itseään toteuttavalle luovuudelle ei jää tilaa. (Sava & Vesanen 2004, 44–45.)

Luovuuden idea ei kuitenkaan rajaudu innovaatioihin, vaan se on Aaltonen (2007, 161-162) mukaan elämän ydinteema. Luovuus ja järjestäytyneet rakenteet elävät kaikilla elämän alueilla keskenään tiiviissä symbioosissa. Niiden keskinäinen jännite synnyttää jatkuvasti uutta. Luovuus ja järjestelmä tarvitsevat siis toisiaan.

Mäkisalo-Ropposen (2016) mukaan luovuus voidaan nähdä kykynä nähdä mahdollisuuksien maailma eli kuvitella olemattomia. Kehittämistoiminnassa divergentti ajattelu luo uutta ja omaperäistä näkemystä, johon ei ole vain yhtä ainoaa vastausta. Rinnalleen se tarvitsee rationaalisempaa konvergenttia ajattelua, jonka avulla luova prosessi jäsennetään uutta ideaa odottavaksi käytännön toiminnaksi. (Purokuru 2016, 12–13.)

Luovuuteen yhdistetty divergentti ajattelu on erittelevää ajattelua, jolle ominaista on kyky tuottaa nopeasti useita erilaisia vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi. Luovat ratkaisut edellyttävät kykyä tarkastella samanaikaisesti eri vaihtoehtoja sekä sietämään siihen liittyvää epävarmuutta. Konvergentin eli yhdistelevän ajattelun avulla syntyneitä ideoita tietoisesti yhdistellään, kootaan ja arvioidaan. (Malmelin & Poutanen 2017, 74.)

Luovuus ominaisuutena vapautuu ympäristössä, joka on turvallinen ja kannustava. Luovuus ei synny käskemällä. Luovuus tarvitsee aikaa, pysähtymistä, turvallisuutta ja hitauden kulttuuria. Luovuuden pahin vihollinen

on kiire. Luovuutta ei tarvitse lisätä, vaan se vaatii mahdollisuuden vapautua. (Aaltonen 2007, 163–164.)

Luovaa toimintaa on kaikki, mikä kuljettaa ihmistä eteenpäin. Se on kyky nähdä yhteyksiä ja merkityksellisyyttä ympäröivästä todellisuudesta. (Raami 2016, 116.) Tärkeää on erottaa tuotoskeskeisen innovaatioluovuuden ja jokapäiväisen luovan elämänasenteen erot ja yhteydet (Sava 2004, 45).

Malmelin (2017) kirjoittaa artikkelissaan menestyneen työyhteisön olevan kuin yhteiskunnallinen muutosliike eli sillä on jokin yhteinen merkitys, joka motivoi työntekijöitä, asiakkaita sekä yhteistyökumppaneita. Yhteisen merkityksen voi löytää luovan johtamisen avulla.

Luovan johtamisen tarkoitus on motivoida työntekijöitä kehittämään uutta sekä kehittää avoimeen työskentelyyn perustuvaa toimintakulttuuria. Ihminen haluaa kuulua arvostettuun ja innostavaan työyhteisöön, jossa heitä tuetaan voiton sekä tappion hetkellä. Luovuuden johtaminen on uudistumaan pyrkivien ihmisten johtamista, joka perustuu kahteen asiaan: avoimeen vuorovaikutukseen ja inspiroivaan päämäärään. Sitä voi verrata vapaaehtoistyön johtamiseen, jossa taloudelliset kannustimet eivät ole työssä onnistumisen kannalta keskeisin ja merkityksellisin asia. (Malmelin 2017.)

Työelämässä luovia ideoita yritetään synnyttää erilaisin tekniikoin ja menetelmin. Usein käy kuitenkin niin, että herää vain uusia näkökulmia kehitettävään asiaan. Luovuuden herättäminen neuvotteluhuoneessa erilaisia kuvitteellisia hattuja vaihtamalla tai ideariihen äärellä, on epätodennäköistä. Luovuus nousee ihmisestä vain ei-tietoisessa mielessä, jossa asiat risteävät, limittyvät ja yhdistyvät uudella tavalla. Luovuuden ja intuition mieli tapahtuu vain sellaisella psyyken tasolla, joka mahdollistaa tutkimisen ja leikittelyn. (Raami 2016, 118–119.)

Kohlrieser (2014) kirjoittaa flow-tilan syntyvän silloin kun, ihmisen keho, ajatukset, tunteet ja mieli kohtaavat luonnollisella tavalla. Flow-tila synnyttää kokemuksen, jossa yksilö tuntee olevansa meditaatiotilassa ja omaavansa enemmän energiaa. Flow-tilan itsessään voi tunnistaa ja siihen pääsyä on mahdollista edistää seuraavilla tavoilla;

- 1) **Selvä päämäärä.** Tiedä omassa mielessäsi, mihin olet menossa, mitä tahdot ja mitä pitää tehdä. Kun on selkeä päämäärä, niin toiminta, tekeminen sekä tietoisuus sulautuvat automaattisesti yhteen ja mieli vapautuu.
- 2) **Välitön palaute.** Olla tietoinen siitä, miten hyvin toimii ja etenekö kohti tavoitetta. Pitää oppia luottamaan vaistoon ja käyttää sisäisiä ja ulkoisia tukiasemia ohjaamaan itseä.

- 3) **Sovita tehtävä taitotasolle.** Kun tekemisessä on tunne jatkuvasta oppimisesta, on tehtävä tai haaste sopiva. Se ei saa olla liian helppo tai vaativa, vaan omalla taitotasolla tai vähän sen yläpuolella. Kun suoritukset paranevat, pitää nostaa tavoitetasoa.
- 4) **Keskity.** Kiinnittää huomio vain siihen asiaan, mitä on tekemässä. Ajatukset eivät saa karata muualle, eikä oman mielen sisäinen keskustelu tai ulkoiset teot saa häiritä toimintaa.
- 5) **Toimi tässä hetkessä.** Pitää unohtaa mielestä ne asiat, joihin ei voi vaikuttaa. Päästää irti arjen harmeista, jotka painavat mieltä.
- 6) **Tilanteen hallinnan tunne.** Kokea ohjaavansa itseä ja sitä mitä tekee sekä ympäristöään. Silloin ei keskity huoliin, eikä epäonnistumisiin.
- 7) **Irtaudu itsestäsi.** Kun keskittyy tekemiseen, ei ajattele ja arvioi itseään, vaan samaistuu siihen. Samalla häviävät omat huolet sekä fyysiset ja tunnemurheet.
- 8) **Tiedosta muuttuva ajantunne.** Ulkoinen kellonaika häviää ja koettu aika mukautuu tekemisen rytmiin, jolloin aika voi tuntua pysähtyvän, hidastuvan tai nopeutuvan.

Virtaustila eli flow on merkki vapaudesta ja tunne syntyy mielentilasta. Läsnäolo ja eläminen nykyhetkessä on edellytys flow-tilan saavuttamiseen. Kun ihminen ohjaa itseään saavuttamaan elämässään tavoitteita, on myönteinen omanarvontunne tärkeä ominaisuus. (Kohlrieser 2014, 258–259.)

5.2 Taide keinona

Puronkuru (2016, 13) kirjoittaa maailman muutoksesta ja muutoksen nopeudesta, jossa uuden oppiminen on kehityksen kärjessä pysymisen elinehto. Kun tieto lisääntyy ja työn luonne muuttuu, haastaa se yritykset ja organisaatiot keskittämään luovuuden ja henkiset voimavaransa käyttöön. Muutos edellyttää usein toimimista nopeammin ja vähemmillä resursseilla.

Työelämässä korostuu tavoitteellisuus ja suorituskeskeisyys, joka heijastuu työssä jaksamiseen. Taidelähtöisten menetelmien avulla, on mahdollista edistää työn iloa ja imua sekä tehokkuutta. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2018c.)

Taidelähtöisen työnohjauksen avulla vahvistetaan työntekijöiden luovuutta ja kehitetään vuorovaikutustaitoja. Ryhmässä toteutettu työnohjaus vahvistaa työyhteisön yhteistoimintaa sekä stressinhallintaa, jonka avulla voidaan vähentää työuupumusta. Luovalla ilmaisulla on yksilöä

ehyttävä vaikutus, jonka vuoksi sitä käytetään myös mielenterveyshäiriöiden hoidossa. (Työterveyslaitos 2018.)

Taidelähtöistä osaamista sekä menetelmiä hyödynnetään eri toimialoilla ja palvelusektoreilla nyky-yhteiskunnassa monin eri tavoin. Yhteistyö eri toimijoiden kesken edellyttää luovuutta ja kykyä katsoa ympärilleen sekä reagoida toimintaympäristön haasteisiin. (Suntola & Matilainen 2013, 3.)

Taidelähtöinen yhteistoiminta ei Savan (2007, 164) mukaan ole hyödykkeiden, kuten tiedon, väitteiden, aseman tai kunniana vaihtoa, vaan keskinäistä dialogia. Siinä tärkeintä ei ole se, kuka on oikeassa tai onko kukaan oikeassa, vaan yhteinen ja merkityksellinen ajattelu. Taide työssä voi näyttäytyä myös hankintoina, jotka liittyvät työympäristön esteettisyyteen tai työhyvinvoinnin edistämiseen sekä yhteisön arvoista viestimiseen (Purokuru 2016, 16).

Venkula (2011) kirjoittaa taiteen olevan silta omaan minään ja ympäröivään maailmaan. Taiteen, tieteen ja etiikan muodostama todellisuuskäsitys harjoittaa ihmisen mentaalista järjestelmää. Tieteen avulla löydämme vastauksia kysymyksiin mitä ja miksi. Etiikan näkökulmasta ihminen normalisoi todellisuuden epävarmuuden ja saa vastauksia kysymyksiin mihin. Pohtiessaan eettisiä kysymyksiä, vahvistuu yksilön valintakyky. Valintakyky on riippuvuussuhteessa vastuuntuntoon ja vapauteen. Jos yksilö ei koe olevansa vapaa, heijastuu se kykyyn kantaa vastuuta. (Venkula 2011, 28–37.)

Taiteen avulla yksilö näkee todellisuuden muotoja sekä asioiden keskinäisiä suhteita. Taiteen näkökulmasta todellisuus näyttäytyy aineellisena ja henkisenä. Taide vastaa kysymyksiin, kuinka, jolloin tieto muodostuu kokijalle kaikkien aistien avulla ja konkreettisten tekojen kautta. (Venkula 2011, 28–37.)

Taiteen ja kulttuuritoiminnan hyvinvointivaikutukset on tunnustettu vaikuttavaksi toiminnaksi ansiokkaiden tutkimusten kautta. Sen avulla voidaan lisätä ihmisten hyvinvointia sekä ennaltaehkäistä eriarvoisuutta ja syrjäytymistä. Taiteen määrittely käsitteenä on vaikeaa, koska se on ihmisen erityinen tapa ilmaista itseään ja toteuttaa luovuutta. Keskeistä taiteessa on käsitellä ihmisenä olemisen kysymyksiä kokonaisvaltaisesti tiedon, taidon, tunteen ja tahdon yhteisvaikutuksena (Brandenburg 2008, 11.)

Venkula (2011) kuvaa taiteen vaikuttavan ihmiseen eettisesti ylevöittävästi. Se tuottaa ihmiselle ihanteita ja tekee tietoiseksi yleisinhimillisistä arvoista sekä luo kokemuksen osallisuudesta niihin. Ihmiselle kehittyvät ihanteet ohjaavat yksilöä kohti tavoitteita ja antavat elämälle hienostuneen suunnan. Venkula vertaa (mt., 44) kokemusta Aristoteleen päämääräkäsitykseen. Käsitteen mukaan majakanvalo on ihanne, jota ei koskaan ole tarkoitus tavoittaa, mutta se suuntaa ihmisen kulkua.

Taidelähtöisiä menetelmiä on tutkitusti käytetty sosiaali- ja terveysalalla jo 1990-luvulta asti. Toiminta on suurelta osin ollut projektilähtöistä ja tavoitteena on ollut syrjäytymisen ehkäiseminen tai osallisuuden sekä toimintakyvyn ja työkunnan vahvistaminen. Taideprojekteista on saatu hyviä tuloksia, mutta osaksi yhteiskunnan peruspalveluita toiminta on profiloitunut ensi sijassa hoito- ja terapiatyön välineeksi. (Rönkä & Kuhalampi 2017, 10–12.)

Kulttuurin ja taiteen yhteisvaikutukset ihmisten ja yhteisöjen hyvinvoinnille ovat laajoja, monimuotoisia sekä monitasoisia. (Rönkä & Kuhalampi 2017, 10–12.) Sosiaali- ja terveydenedistämistyössä on hyödynnetty taiteellisen työskentelyn voimaannuttavaa vaikutusta asiakas- tai potilastyössä. Taide auttaa yksilöä tai yhteisöä epäsuorasti vahvistamaan elämänhallintaa ja sosiaaliseen muutokseen sopeutumista. (Brandenburg 2008, 20.)

Taiteen käyttö ja sen soveltaminen työelämässä on viime vuosina laajentunut osaksi organisaatioiden työhyvinvointia, johtamista, palveluiden kehittämistä sekä luovaa liiketoimintaa. Soveltava taide on käsitteenä melko uusi, vaikka taidetta menetelmänä on sovellettu erilaisiin palvelutarpeisiin jo pitkään. Julkisen ja yrityselämän kehittäminen yhteistyössä muotoilualan kanssa, on synnyttänyt käsitteen palvelumuotoilu. Eri taiteenlajien kohdalla taiteen soveltavien käyttötapojen määrä on lisääntynyt huomattavasti. Mielenkiintoinen osa-alue on taiteen käyttö johtamisen kehittämisessä, ongelmien ratkomisessa ja kokonaisten organisaatiomuutosten edistämässä. (Purokuru 2017, 16.)

5.3 Muotoilu ajattelussa

Opetushallituksen pääjohtaja Heinonen kirjoitti (2014, 7–8) yhteiskunnallisesta ilmiöstä, jossa eri organisaatioissa on tartuttu tuumasta toimeen, mutta yrityksistä huolimatta ei olla saatu mitään aikaiseksi. Syynä on monimutkaiseksi muuttunut ja täynnä keskinäisriippuvuuksia oleva toimintaympäristömme, joka tarvitsee käyttäjälähtöistä ymmärrystä palvelutoiminnan kehittämiseen. Kun muotoiluajattelua laajennetaan osaksi eri sektoreiden toimintatapaa, saadaan asioita uudella tavalla aikaiseksi myös käytännössä. Muotoiluajattelu on Miettisen (2014, 12) mukaan uskallusta luottaa omaan luovaan osaamiseen ja ajatteluun.

Muotoiluajattelun avulla voidaan toteuttaa yrityksessä ratkaisukeskeistä toimintaa, jossa hyödynnetään muotoilualan menetelmiä. Muotoiluajattelu on yrityksen ydinosaamista, joka mahdollistaa asiakkaiden ja sidosryhmien osallistamisen yhteiseen tuote- tai palveluprosessin kehittämiseen. Kehittäminen liiketoimintaa ennakoiden ja prototyyppien eli koemallintamalla, on muuttanut muotoilutoimintaa ja muotoilijoiden työtä. Kyky toimia luovasti ja proaktiivisesti eli ennakoivasti, sopeuttaa yrityksen

toimintaa kohti muutosta ja antaa työkaluja muutosjohtamiseen. (Miettinen 2014, 11–13.)

Maijalan (2016) mukaan muotoiluajattelu ei ole vain pelkkää ajattelua, vaan ratkaisukeskeistä toimintaa ja käytännönläheistä tekemistä yhdessä. Kokeileva kehittäminen on muotoilijoiden tapa ajatella. Ajatus ideatasolla tuntuu usein omassa mielessä erinomaiselta, mutta ääneen sanomalla, se muuttuu huonoksi eikä se toimi käytännössä. Muotoilutoiminnasta tuttu iteratiivinen työskentelytapa on kokeilevan kehittämisen ydin. Iteratiivisen toiminnan eli yrityksen ja erehdyksen avulla, ideaa on mahdollista prototypoida ennen sen pilotoimista käytäntöön. (Lehtonen 2016.)

Kettunen (2013, 16–17) kuvaa väitöskirjassaan muotoiluprosessin olevan spiraalina etenevä prosessi, jossa on neljä eri vaihetta. Vaiheiden käsitteet ovat tarina, tehdä, tajuta ja uusi. Mallissa ymmärtäminen tapahtuu tekemisen kautta ja uusi tarina on aina alku uudelle spiraalille. Tavoite tekemiselle eli tarinalle syntyy tekijän aikaisemmista kokemuksista ja identiteetistä sekä muuttuneista arvoista tai tulevaisuuden odotuksista. Konkreettisen tekemisen aikana teot lisäävät ymmärrystä siitä, mitä ollaan tekemässä ja vanha tarina muuttuu tekemisen ja tajuamisen aikana uudeksi tarinaksi.

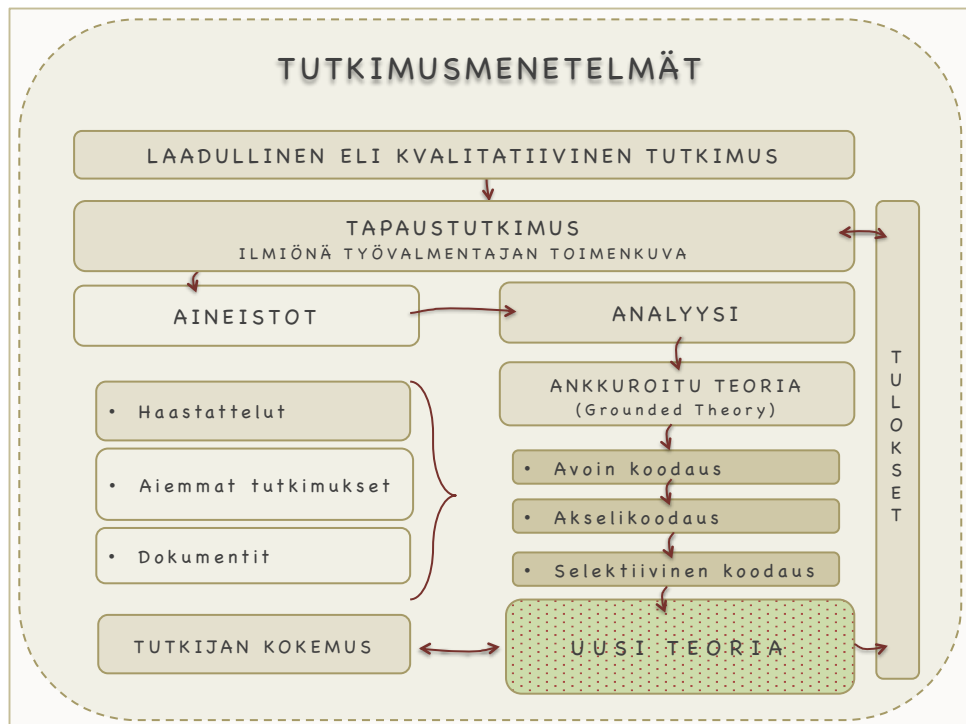
Venkulan (2008, 36–37) mukaan erilaisten prosessien ja tapahtumien etenemistä koskeva tieto syntyy vain tekemisen kautta. Vasta innovaatio- tai kehittämisprosessin toiminnallisessa yhteydessä mukana oleminen synnyttää tietoa, joka auttaa käsittämään myös muiden prosessien kulkua.

Yhteissuunnittelun keskeisin ajatus on siinä, että jokaisen jota palvelun päätökset koskettavat, tulee osallistua palveluita koskevaan päätöksentekoon. Yhteissuunnittelussa oleellista on ongelmien iteratiivinen uudelleen tarkastelu sekä erilaisten vaihtoehtojen tutkiminen yhdessä. Muotoilutoiminnassa tärkeää on ensimmäisenä löytää ja rajata ongelma, joka halutaan ratkaista. Ongelman rajaamisessa ei ole oikeita eikä vääriä kysymyksiä tai vastauksia, vaan erilaisia näkökulmia. Työn edetessä syntyy uudet oivallukset, ongelmat ja ideat niiden ratkaisemiseksi. Ongelman jatkuva uudelleenmäärittely on usein epämääräinen prosessi, joka etenee vähitellen kohti ratkaisua. (Vaajakallio & Mattelmäki 2013, 59–66.)

Hyvinvointialaan liittyvä muotoilu on integroivaa ja poikkialaista työtä. Se on ammattiala, jossa taide, käsityö, innovaatio ja tutkimus liittyvät toisiinsa erilaisten arvojen, menetelmien ja ammatillisten roolien kautta. Hyvinvoinnin muotoilu tarkoittaa elämänlaadun parantamista ja välittämistä, joka tekee siitä merkityksellistä. Muotoilu pyrkii taiteen lajina esteettisen kokemuksen luomiseen sekä luottaa yksilön luovuuteen. (Keinonen ym. 2013, 12, 17.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

Luvun tarkoitus on kuvata laadullisen tutkimustyöni toteutusta (kuva 5) ja siihen valikoituneita tutkimusmenetelmiä. Anttilan (2006, 275) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoitus on jonkin asian tai ilmiön laadun ymmärtäminen niin, että sen voi tutkimustulosten avulla saattaa ymmärrettäväksi myös lukijalle. Koska laatu on itsessään yleinen käsite, on tärkeää kiinnittää tutkittava ilmiö sen asiayhteyteen eli työvalmentajan toimenkuvaan sosiaalisen työllistämisen toimialalle.



Kuva 5. Opinnäytetyön toteutus ja tutkimusmenetelmät.

Tutkimusmenetelmien valinta aineiston kokoamisen osalta tuntui tutkimuksen alussa selkeältä. Huomasin kuitenkin pian, että valittu aineisto ei ole riittävä antamaan minulle vastauksia tutkimuskysymyksiin, joten täydensin sitä myöhemmin valmentautuja-asiakkaiden palautteilla. Aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui grounded theory eli ankkuroitu teoria, koska aineistosta nousevan teorian perusteella saisin mahdollisesti vastauksen kysymykseen, miksi työvalmentajan laatuajattelua kannattaa vahvistaa.

Valitsemani opinnäytetyön aihe haastoi minut myös tutkijana oppimaan lisää työelämän laadusta, organisaatiokulttuurista ja niiden merkityksestä henkilöstön työhyvinvointiin. Olen itse tehnyt pitkään valmennustyötä työvaltaisten ja luovien menetelmien parissa ja soveltanut laatutyön ajattelua asiakastyöhön sekä työpajan toiminnan suunnitteluun.

Kerätyn aineiston pohjalta huomasin myös, kuinka eri tavoin samaa työtä tekevä työntekijä voi työstään ajatella. Pohdin myös yhdistyksen laatu-

työn äärellä olevien työntekijöiden todellista ymmärrystä työvalmennus-työn perustehtävästä ja siitä, miten se vaikuttaa yhdistyksen laatutyön itsearviointiin ja siten työpajapalveluiden kehittämiseen.

6.1 Tapaustutkimus

Opinnäytetyöni lähestymistavaksi valitsin tapaustutkimuksen, koska tavoitteeni oli syvällisesti ymmärtää työelämän laatua ja sen merkitystä osana työvalmentajan työtä. Työelämän laatukäsittettä on näin mahdollista tarkastella työntekijäkokemuksen, asiakasymmärryksen ja työpajan tuotannollisen tekemisen kautta. Opinnäytetyöni aineisto koostui kulttuurisen ammattialan työvalmentajien kokemuksista, heidän työnantajaorganisaation laatutyöhön liittyvistä dokumenteista ja kokemuksesta sekä Sovatek-säätiön Punainen Talo-hankkeen toimittaman työvalmennuksen laatukäsikirjan laatumääritelmistä. Lisäksi aineistona hyödynnettiin kuntouttavan työtoiminnan asiakkaiden palvelukokemuksia. Tapaustutkimuksen tarkoitus on saada syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen näkemys tutkittavasta tapauksesta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 55).

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, joka tutkii laatukäsitystä työvalmentajan työn näkökulmasta. Tieto, joka tutkimuksellisen työni tuloksena syntyy, on laadullista eli aineetonta. Opintoni ammattikorkeakoulussa määrittää opinnäytetyöni enemmän tutkimukselliseksi kehittämistyöksi kuin tieteelliseksi tutkimukseksi, koska opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa yhdistyksen aineettoman pääoman kehittämisen avuksi (Ojasalo ym. 2009, 19).

Anttilan (2006, 175) mukaan laadullisen aineiston kokoamisessa on huomioitava ilmiön konteksti eli sisältöyhteys, ilmiön intentio eli tarkoitus sekä prosessi, jossa ilmiö esiintyy. Organisaation aineettomalla pääomalla tarkoitetaan luonteeltaan aineettomia, mutta potentiaalisesti hyödyllisiä ja tuottavia resursseja (Finto 2018).

Tapaustutkimus on tyypillinen tutkimusstrategia liiketaloustieteissä. Sen tavoitteena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus etenee tyypillisesti analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta käsin, ilman ilmiöön liittyvää teorialähtöistä viitekehystä. Tapaustutkimuksessa kohteita on vähän, useasti vain yksi tai kaksi. (Ojasalo ym. 2009, 52–54.)

Tapaustutkimuksen kohde on yleensä tapahtumakulku tai ilmiö, joka kiinnostaa tutkijaa. Tutkijalla on usein ilmiöstä aiempaa tietämystä, jonka pohjalta alustava tutkimusongelma muodostuu. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 26.)

Tapaustutkimuksessa on usein vertaileva lähestymistapa, jossa eri tapauksia vertaillaan keskenään. Yhtä tapausta analysoidessa voidaan liik-

kua myös käsitteen eri mikro tai makrotasojen käytänteiden välillä. Tärkeintä on ymmärtää tapaus monitasoisena käsitteellisenä ilmiönä. Tapaustutkimuksessa tutkijan työn ja oppimisen suhde on uusien merkitysten ja viittaussuhteiden luomista, jossa tutkijan rooli tutkittavaan ilmiöön on intensiivinen. (Laine ym. 2007, 75, 122–123.) Opinnäytetyössäni tutkittava tapaus on työelämän laatuilmiö työvalmentajalle, joka näyttäytyy ihmisille erilaisina kokemuksina.

6.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aineisto koostui haastatteluista, jotka toteutin kolmessa eri vaiheessa sekä yhdistyksen laatutyöhön liittyvistä dokumenteista ja työvalmentajan laatukäsikirjan laatumääritelmistä. Haastatteluaineisto kerättiin keväällä 2017, jolloin työntekijöillä oli tietoa kuntouttavan työtoiminnan palvelun kilpailuttamiseen liittyvästä tulevasta muutoksesta.

Haastattelun tarkoituksena oli kartoittaa työvalmentajien kokemuksia siitä, kuinka yhdistyksessä tehtävä laatutyö näkyy heidän työssään. Tärkeää oli haastatella myös yhdistyksen laatutyöstä vastaavaa työntekijää, joka kuvasi laatutyön merkitystä ja tavoitetta organisaatiotasolta käsin. Aineistoa vahvistettiin myöhemmin myös valmentautuja-asiakkaiden palvelukokemuksilla.

Tutkijana huomasin aiemman kokemukseni työvalmentajan työstä vaikuttavan siihen, että etsin selityksiä tapahtumille ja pohdin ilmiön syyseuraus suhteita aineistojen välillä. Laadullisen tutkimuksen äärellä onkin tärkeää, että tutkija on tutkittavasta ilmiöstä aidosti kiinnostunut ja ymmärtää sen olennaiset piirteet. (Anttila 2006, 276.) Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaakin usein käytännölliset tavoitteet, joihin tukea etsitään teoriasta, soveltaen sitä ongelman ratkaisua tukevalla tavalla (Ojasalo ym. 2009, 20–21).

6.2.1 Haastattelut

Tutkimukseen valikoitui yhdistyksen kolme eri työpajaa, joiden työtoiminnallinen tekeminen perustuu kulttuurisen ammattialan tehtäviin. Tarkoituksena oli haastatella heitä yhtäaikaisesti, mutta aikataulullisista syistä johtuen se ei onnistunut. Tämän vuoksi haastattelut toteutettiin yhteinä yksilöhaastatteluna ja kahden yksilön ryhmähaastatteluna.

Ryhmähaastattelussa eli fokusryhmämenetelmässä on tyypillisesti useampi haastateltava ja ryhmän vetäjä ohjaa keskustelua varmistaen, että tutkimuksen kannalta kiinnostavat aihepiirit käydään läpi (Ojasalo ym. 2009, 100–101). Parihaastattelu on ryhmähaastattelun alamuoto, johon pätevät samankaltaiset ohjeet kuin ryhmähaastattelussa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 210). Ensimmäinen työvalmentajien pienryhmähaastattelu toteutettiin 3.2.2017 ja sen kesto oli 1 tunti 44 minuuttia.

Haastattelu on yksi käytetyimmistä laadullisen tutkimuksen menetelmistä, koska vuorovaikutuksen avulla voidaan saada myös uusia näkökulmia kerättävään aineistoon. Haastattelutilanne myös korostaa haastateltavaa tutkimustilanteen subjektina, jolla on mahdollisuus kertoa asioita itseltään käsin mahdollisimman vapaasti (Ojasalo ym. 2009, 95). Anttilan (2006, 195) mukaan haastattelun avulla on mahdollista saavuttaa sellainen tieto, joka koskee asenteita, mielipiteitä ja havaintoja.

Työvalmentajille suunnatun haastattelun avoimen keskustelun pohjaksi valitsin kuvan Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimallista (kuva 4), jota kuvasin aiemmin luvussa neljä. Laadunarviointimalli on itsearviointin menetelmä, jossa on yhdeksän erilaista arviointialuetta (Välimaa 2007, 6–7). Mallissa olevat arviointialueet määrittivät haastattelun aihealueita ja keskustelun sisältöjä. Haastattelijana ohjasin keskustelua niin, että kaikki arviointialueet käytiin keskustelemalla läpi. Koska haastattelun luonne oli avoin ja aineiston kerääminen perustui työntekijöiden kokemuksiin, keskittyivät haastateltavat joihinkin mallin arviointialueisiin muita enemmän.

Pienryhmähaastattelun jälkeen peruslitteroin nauhoitetun aineiston eli valmistelin sen analyysivaihetta varten tekstimuotoon. Litterointi tarkoittaa nauhoitetun puhemuotoisen aineiston kirjoittamista puhtaaksi tekstinkäsittelyohjelmalla, jossa tutkija voi valita tutkimusongelmansa perusteella, millä tarkkuudella aineisto litteroidaan. (Saaranen–Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Peruslitteroinnissa puhe litteroidaan sanatarkasti, jättäen siitä kuitenkin kaikki täytesanat, toistot, keskenjäävät tavut ja yksittäiset äännähdykset. Peruslitterointi on perusteltua silloin kun halutaan analysoida vain puheen asiasisältöjä. (Aineistohallinnan käsikirja 2017.)

Aineiston valmistelulla (Ojasalo ym. 2009, 123–124) varmistetaan se, että aineisto on selkeä ja sisällöltään valmis analysointia varten. En teemoitellut haastattelun litteroitua tekstiä laatumallin arviointialueiden mukaan, koska tutkimukseni tarkoitus ei ollut verrata tuloksia valmiiseen teoriaan, vaan edetä analyysivaiheessa aineistolähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 213–214).

Luin litteroidun tekstin kuitenkin moneen kertaan läpi, jotta itselleni syntyi käsitys haastattelussa esiin nousseista teemoista. Huomasin myös, että oletukseni haastattelussa esiintyneiden ja esiintymättömien asioiden osalta oli erilainen kuin olin etukäteen miettinyt.

Toisen haastatteluni tarkoituksena oli kerätä aineistoa siitä, mikä yhdistyksessä laatutyötä tekevän ja koordinoivan työntekijän käsitys on laatu-järjestelmästä ja miten hän näkee sen osaksi henkilöstön perustehtävää.

Haastattelu toteutettiin 2.3.2017 tunnin kestävässä avoimena yksilöhaastatteluna.

Haastattelun tueksi olin laatinut seuraavat valmiit kysymykset, jotka ohjasivat avoimen keskustelun kulkua.

- Mitä on laatu?
- Miten laatutyötä organisaatiossa kannattaa toteuttaa?
- Mitkä ovat laatutyön keskeisimmät tavoitteet?
- Mitä laatuajattelu mielestäsi on?
- Miten laatutyön näkyminen yhdistyksen toiminnassa?
- Mitä eroa tai yhtäläisyyttä mielestäsi on laatuajattelulla ja PDCA-ongelmanratkaisumenetelmällä?
- Minkälaista on toiminta tai työ, missä laatua ei ole?
- Kenellä on laatutyöstä vastuu? Kenen pitää sitä mielestäsi ymmärtää?

Puolistrukturoitu ja avoin haastattelu ovat Ojasalon ym. (2009, 97–98) mukaan käyttökelpoisia silloin, kun tutkimuksen tarkoituksena on tutkia jonkun ilmiön merkitystä osallistujille. Haastattelun jälkeen litteroin äänitetyn tallenteen mahdollisimman pian, sekoittamatta sitä kuitenkaan vielä työvalmentajien haastatteluaineistoon.

Viimeisenä haastattelin työvalmentajaa, joka ei päässyt työvalmentajien ryhmähaastatteluun mukaan. Haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna 3.4.2017, jossa avoimen keskustelun pohjana käytin samaa Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimallin kuvaa kuin ensimmäisessä haastattelussa. Haastattelu kesti puolitoista tuntia. Haastattelun kesto vaikutti työvalmentajan samanaikaisesti tekemät työtehtävät, jotka hetkellisesti keskeyttivät haastattelutilanteen. Haastattelun jälkeen peruslitteroin äänitteen ja lisäsin sen aiemmin valmisteltujen työvalmentajien haastatteluaineiston kanssa yhteiseksi tekstitiedostoksi.

6.2.2 Valmis aineisto

Tutkimuksen kannalta tutkijan ei aina tarvitse itse kerätä tutkimuksensa aineistoa, vaan hän voi käyttää myös valmista materiaalia. Valmiit aineistot tarkoittavat muiden tutkijoiden keräämiä aineistoja, organisaatioiden tai tutkimuslaitosten tilastoja sekä asiakirjoja. Valmiita aineistoja voidaan nimittää sekundaariaineistoksi, mutta se ei tarkoita niiden olevan eriarvoisia tutkijan itse kerättyyn aineistoon verrattuna. Tutkimustehtävä määrittää aineiston syntymisen kontekstin ja aineiston soveltuvuuden omaan tutkimukseen. (Saaranen–Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Anttila (2006, 204) määrittelee dokumenttiaineiston alkuperäisiin eli primärlähteisiin ja sekundaarilähteisiin. Alkuperäislähde on lähtöisin siltä henkilöltä tai taholta, joka asian on saanut aikaan tai laatinut ja sen muis-

tiin merkinnyt. Sekundaarilähde on taas toisen käden lähde, joka toistaa alkuperäistä lähdettä.

Tutkimuksessani käytettävät valmiit aineistot organisaation laatutyöstä ja asiakaspalautteen tuloksista ovat Anttilan (2006, 204) jaottelun mukaan primaarilähteitä, koska niihin ei liity toisen henkilön tulkintaa, havainnointia tai omia käsityksiä asioiden laadusta. Työvalmennuksen laatukäsikirja (Hyytinen & Miettinen 2012) on aiemman tutkimuksen analyysituloksiin perustuva tuotos, joten se voidaan määritellä sekundaariaineistoksi.

Haastattelujen välissä kokosin tutkimukseen liittyvää valmista aineistoa, joka koostui yhdistyksen laatutyöhön liittyvistä asiakirjoista ja työvalmentajan laatukäsikirjan tiedoista. Valmistelin valmiin dokumenttiaineiston analysointia varten pelkistämällä sen yhdeksi tekstitiedostoksi tutkimuskysymysten avulla koodaten. Pelkistämisen tarkoituksena on Ojasalon ym. (2009, 124–125) mukaan selkeyttää ja tiivistää aineistoa niin, että siitä voidaan tunnistaa ja rajata pieni määrä näkökulmia.

Laadullisen tutkimuksen toteutus etenee usein käytännön ilmiöistä ja havainnoista yleiselle tasolle eli empiriasta teoriaan. Tutkimuksen tarkoituksena on tulkita tai luoda selitysmalli tutkittavalle ilmiölle. Laadullisen aineiston analyysi alkaa ja tapahtuu samanaikaisesti aineiston keruun kanssa, joten tutkija on ainoa joka voi analysoida keräämänsä aineiston. (Anttila 2006, 276–278.)

Aineistoa kerätessä tutkija voi tunnistaa useita kiinnostavia asioita, joita ei etukäteen osannut ajatella. Tutkimuksen kannalta on kuitenkin tärkeää rajata tutkittava ilmiö tarkasti ja antaa tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävien ohjata aineiston analyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 204–205.)

Anttila (2006, 278) kirjoittaa tutkijan esteettisestä etäisyydestä, joka tarkoittaa tutkijan suhdetta tutkittavaan ilmiöön. Tutkija on samalla sekä tutkija, osallistuja että havainnoija, joka on riittävän lähellä ja toisaalta riittävän kaukana tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan aikaisemmasta tiedosta ja käytännön kokemuksista johtuen tutkijalla on usein tutkittavasta asiasta esiymmärrys, joka näkyy teoreettisina lähtökohtina ja hypoteeseina. Tutkijan omien lähtökohtien ymmärtäminen vapauttaa niihin sitoutumista, mutta edellyttää niihin palaamista yhä uudelleen, jotta lopputuloksena syntyisi uutta ymmärrystä. Kysymyksessä onkin hermeneuttinen kehä, joka lähtee tietyistä lähtökohdista ja palaa takaisin niiden ymmärtämiseen ja oivaltamiseen. (mt., 282–283).

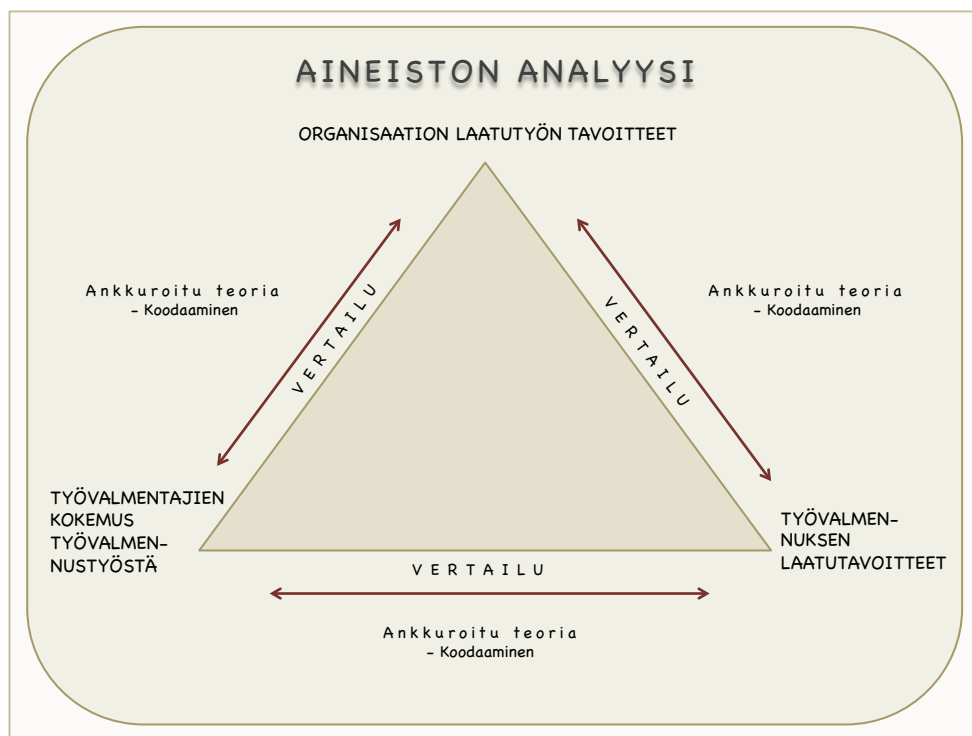
Aineisto täydentyi myöhemmin Valtakunnallisen Työpajayhdistyksen laatiman sosiaalisen vahvistamisen eli Sovari-mittarin asiakaspalautteen tuloksilla, jotka julkaistiin syksyllä 2017. Yhdistin asiakaspalautteet aiempaan aineistoon koodauksen avulla kiinnittäen ne jo muodostuneisiin

luokkiin ja käsitteisiin. Valmentautuja-asiakkaiden kokemukset yhdistyksen työpajoilta antoivat minulle lopulta viimeisen puuttuvan palan, jonka avulla aineistosta esiin nousevan teorian merkitys vahvistui.

Aineiston riittävyys eli saturaatio on tunnistettavissa siitä, että aineisto alkaa toistaa itseään eikä tiedonantajat tuo tutkimusongelman kannalta tutkijalle enää uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 193). Analyysimenetelmäksi valittu Grounded Theory eli ankkuroitu teoria antoikin mahdollisuuden kuulla työvalmennustyötä tekevien ja valmennuspalvelussa olleiden kokemuksia ja ajatuksia laatutyöstä ja kehittää teoreettista kehystystä sen pohjalta.

6.3 Aineiston analyysin tukena Grounded Theory

Kehittämiskysymykseni liittyivät työelämän laatuun ja siihen, miten yhdistyksen laatutyö näyttäytyy tai vaikuttaa työvalmentajien työssä. Aiemman tutkimuksen pohjalta työvalmentajille oli laadittu laatukäsikirja, jossa kuvataan laadukkaan työvalmennuksen tavoitteet. Tutkimuksen alussa käsissäni oli siis aineistoa (kuva 6), jotka kertoivat tavoitellun todellisuuden asiakkaan ja yhdistyksen laatutyön kannalta sekä työvalmennustyötä tekevien valmentajien kokemus omasta valmennustyöstään.



Kuva 6. Ajateltu aineisto ennen asiakaspalautteita.

Aineiston valmistelun eli litteroinnin ja koodauksen jälkeen keskityin aineiston analysointiin. Aineiston analyysin tueksi valitsin ankkuroidun teorian eli Grounded Theoryn, jonka tavoitteena on kehittää teoriaa niiden havaintojen perusteella, joita kohdetta tutkimalla on saatu (Anttila 2006, 291). Ankkuroidun teorian tarkoitus on tarkastella jotakin vähän tutkittua

ilmiötä selvittämällä sen perustaa ja muodostamalla siitä uutta teoriaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a).

Laadullinen analyysi jaotellaan usein induktiiviseen (*yksittäisestä yleiseen*) ja deduktiiviseen (*yleisestä yksittäiseen*) analyysiin, joka perustuu tutkimuksen tulkintaan käytetystä päättelyn logiikasta. Induktiivisen päättelyn idea on siinä, että tutkimus etenee aineistosta käsin ja uusi teoria syntyy puhtaasti havainnoista. Deduktiivisen päättelyn perusidea on taas totuuden säilyminen tutkimuksen päättelyprosessissa. Käytännöllisempi tieteellisen päättelyn logiikka on kuitenkin abduktiivinen päättely, jonka mukaan teorian muodostus on mahdollista, jos havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 209.)

Laadullinen tutkimus kannattaakin Anttilan (2006, 282) mukaan nähdä abduktiona eli päättelyprosessina, jossa teorian ja käytännön näkökulmat vuorottelevat johtopäätösten muodostamisessa. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että tutkija päättää itselleen sen, mikä aineistossa on kiinnostavaa ja keskittyy siihen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 155).

Tutkija ei tutkimuksessaan testaa muiden teorioita, vaan synnyttää vähitellen avoimessa vuorovaikutuksessa aineiston kanssa omaansa. Grounded Theory on syntynyt lähinnä sosiologisen tutkimuksen käyttöön vasta-reaktiona perinteiselle teorialähtöiselle tutkimusperinteelle Barney Glaserin, Anselm Straussin ja Juliet Gorbinin kehittämänä. (Anttila 2006, 376.)

Grounded Theory eli aineistopohjaisen teorian tarkoitus on muotoilla tutkimuksen teoriaosuus aineistosta nousevan tiedon mukaan, eikä aiemmasta tutkimuksesta tai teoriasta käsin. Grounded Theory onkin enemmän tapa ajatella ja käsitteellistää, kuin erityinen strategia tai metodi. (Metsämuuronen 2006, 97.)

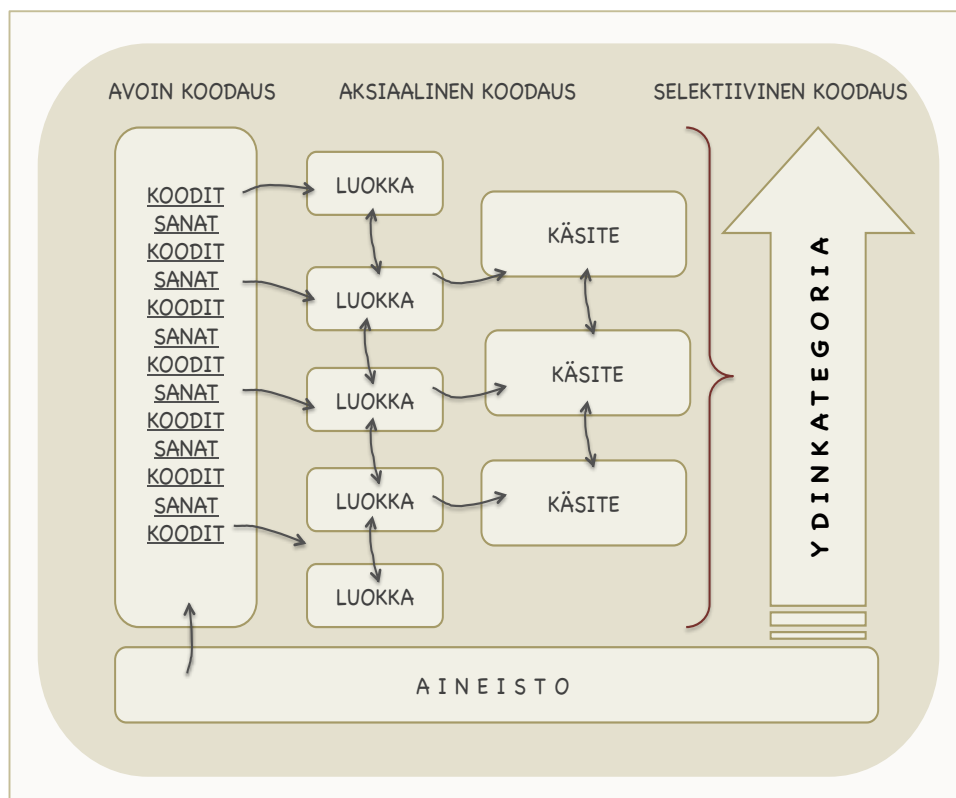
Aineistopohjainen teoria perustuu siihen ajatukseen, että tutkittavat ilmiöt eivät ole staattisia, vaan jatkuvasti muuttuvia ja muutos prosessoidaan teoriaksi. Teoria syntyy aineistosta käsin ja sillä pitää olla yhteys käytäntöön sekä sen pitää toimia eli tulkita ja selittää aineistossa olevia ilmiöitä. Teoriaa voidaan kehittää edelleen uuden aineiston avulla, jonka vuoksi se on jatkuva prosessi. (Anttila 2006, 367–377.)

Aineiston analyysivaihe on opinnäytetyössä keskeinen osa-alue. Ilman ymmärrystä sitä ei voi suorittaa ja sen vuoksi se syntyykin ajattelun ja tekojen vuorovaikutuksen avulla prosessimaisesti. Tutkijan aiempaa teoreettista tietämystä ja kokemusvarantoa on mahdotonta sulkea takalalle, jonka vuoksi se väistämättä vaikuttaa analyysiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c).

Grounded Theory –analyysimenetelmä (kuva 7) voidaan jaotella kolmeen eri koodausvaiheeseen joita ovat avoin koodaus, aksiaalinen tai akseli-

koodaus ja selektiivinen koodaus. Vaiheiden tulee sekoittua ja kietoutua jatkuvasti toisiinsa. Jos ne suoritetaan toisistaan erillään, se estää teorian syntymisen. (Anttila 2006, 377; Glaser & Strauss 1976, 41.)

Avoimen koodauksen vaiheessa litteroitu teksti ja muu dokumentoitu aineisto luetaan tarkoin ja huolellisesti moneen kertaan, jotta tutkittavasta ilmiöstä syntyy karkea ensimmääritelmä. Vaiheen tarkoitus on kerätä, analysoida ja koodata dataa koko ajan uudelleen, arvioiden samalla mitä aineistoa pitää vielä kerätä. Ensimmäisen vaiheen aikana aineistosta nousee esiin käsitteellisiä koodeja, jotka toimivat avaimena kategorioiden ja teorian muodostumiseen. (Anttila 2006, 377; Glaser & Strauss 1967, 47–50.)

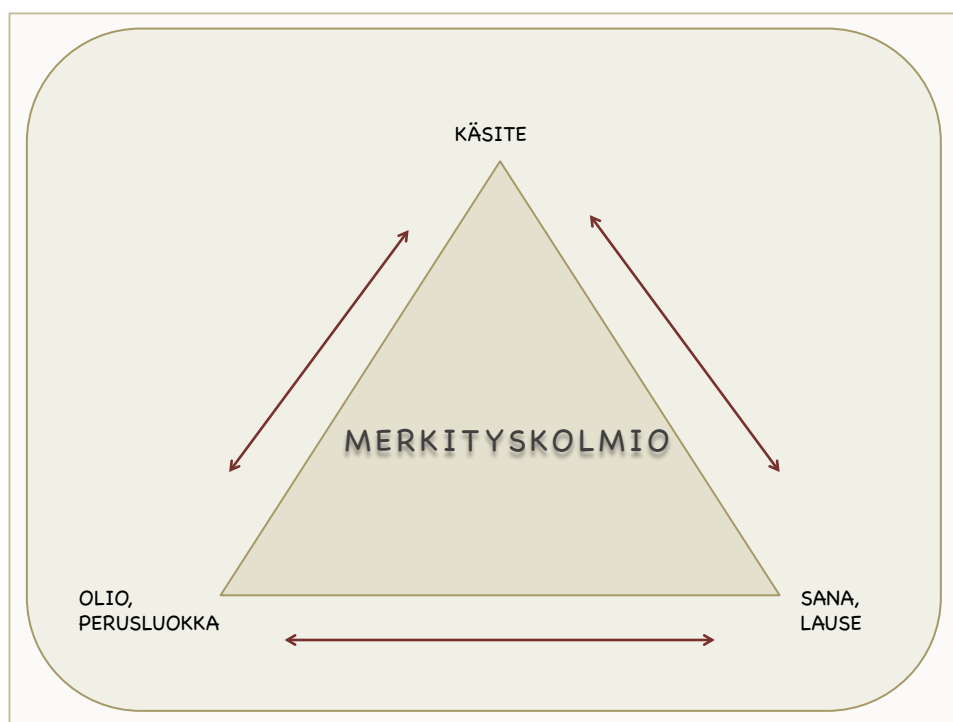


Kuva 7. Opinnäytetyön analyysiprosessi soveltaen Grounded Theorya (Anttila 2006, 377; Glaser & Strauss 197, 41).

Analyysivaiheessa koin tärkeäksi sen, että ymmärsin aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin vaiheiden merkitysten suhteet jatkuvan vertailun näkökulmasta. Käsitteiden, kategorioiden ja mielikuvien erottaminen toisistaan voi olla aloittavalle tutkijalle haastavaa, koska oman ajattelun ja oivalluksen auki kirjoittaminen on usein vaikeaa. Grounded Theory –menetelmän soveltaminen aineiston analysointiin olikin itselleni haaste kehittää ammatillista ajattelua opinnäytetyössä esiintyvän ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen. Eri koodausvaiheiden aikana hyödynsin ajatteluni jäsentämisen tukena merkityskolmiota.

Merkityskolmion (kuva 8) avulla käsitettä voidaan tarkastella kolmesta eri suunnasta eli käsitteen sisällön, sitä ilmaisevan sanan ja sisällön tarkoituksen kautta (Ahokallio 2006, 87). Sana siis ilmaisee käsitteen, jolla viitataan johonkin merkitykselliseen kategoriaan. Käsitteiden tehtävä on Bratton & Lapin (2008, 1–2) mukaan tarjota menetelmä kategorisoida ympäröivää todellisuutta mielekkäisiin joukkoihin.

Toteutin analyysiin kuuluvat koodausvaiheet tekstinkäsittelyohjelman avulla, koska jokaisen vaiheen sai näin helposti muokattua sekä tallennettua omiksi tiedostoiksi. Jatkuva koodausvaiheiden vertailu myös toteutui parhaiten tiedostojen ollessa tietokoneen näytöllä yhtäaikaisesti auki. Näin pystyin helposti tallentamaan jokaisen vaiheen analyysiprosessin edetessä. Avoimen koodauksen aikana pidin vielä työvalmentajien haastattelut, laatutyön dokumentit ja haastattelun sekä työvalmentajan laatuksikirjan omina tiedostoinaan.



Kuva 8. Merkityskolmio (Ahokallio 2006, 87).

Aloitin avoimen koodauksen merkkäamalla litteroidusta työvalmentajien haastatteluaineistosta toistuvasti esiin nousevia merkityksiä eri koodivärein. Irrotin koodatut lauseet peruslitteroidusta tekstistä yksinkertaisten luettelomuotoon. Työvalmentajien haastatteluaineiston yhdistin lopulta kokonaisuudeksi erittelemättä niitä henkilöittäin. Valmentajat muodostivat näin aineistossa yhteisen äänen. Koodaaminen tarkoittaa Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran (2018, 222) mukaan sitä, että jokaiselle tapaukselle eli tutkittavalle kohteelle annetaan jokin arvo.

Seuraavaksi siirryin yhdistyksen laatuasiakirjojen ja haastatteluaineiston pariin yhdistämällä ne yhdeksi tekstikokonaisuudeksi. Olin aiemmin pelkistänyt asiakirjadokumentit koodaten niistä valikoiden mielestäni tutki-

muksen kannalta olennaiset teema-alueet. Värikoodasin haastatteluai-
neiston muokaten sen myös luettelomuotoon kuten aiemman haastatte-
luaineiston. Tallensin laatutyöhön liittyvän avoimen koodauksen vaiheen
vielä omaksi tiedostoksi. Jatkoin avointa koodausta poimimalla työval-
mentajan laatukäsikirjassa esitetyt laatuvalmennuksen tavoitteet, muo-
dostaen niistä oman tiivistelmän. Lopuksi yhdistin koodatut aineistot yh-
deksi tekstikokonaisuudeksi (kuva 9) ja jatkoin analysointia aksiaalisella
koodauksella vertailemalla ja luokittelemalla merkityksiä käsitteiksi.

PAJALLA YRITTÄÄ KEHITTÄÄ JOTAIN VALMENTAUTUJIEN KANSSA, MUTTA SE EI VAAN OLE AINA MIELEKÄSTÄ
EI SELKEITÄ MENETELMIÄ VALMENNUSTYÖHÖN
LISÄÄ PEDAGOGISTA OSAAMISTA JA TEORIAA AJATUSTEN TUEKSI

Palvelulähtöisessä työvalmennuksessa työvalmennusasiakas on prosessin tärkein osa. Maailma muuttuu ympärillämme jatkuvasti, siksi työvalmennuksenkin on kehitettävä edelleen tehokkaammaksi ja vaikutuksiltaan vahvemmaksi. **Palaute** on tärkeää niin työn sisällön ja tavoitteiden selkiyttämisen kuin työn kehittämisen ja henkilön oppimisen kannalta. **Palautteen antaminen on kiinteä osa hyvää esimiestyötä, se on hyvä tapa ohjata henkilöstön toimintaa**

Oman valmentajan roolin löytäminen on välillä vaikeaa
Toisten töiden seuraaminen auttaa ja silloin oppii itse myös
Valmennustyössä terapeuttinen näkökulma enemmän kuin pedagoginen
Tilaaajan laatuksiteerit ahdistavat

olisi mielekästä tehdä enemmän omaan ammattialaan liittyviä oikeita töitä osaavien tekijöiden kanssa
ulkoisen tuotannon toteuttaminen pajalaisten kanssa vaivalloista
tuotannon valmistumisen vastuu on työvalmentajalla

Työvalmentajan tärkeimmäksi tehtäväksi on **määritelty työn ohjaus**, mutta on paljon työvalmentajia, joilta samalla sujuu myös **yksilöllisen tuen antaminen, keskustelun avaaminen sekä arjen hallinnan tukeminen**. Mahdollisuuksien etsiminen, **ratkaisukeskeinen työote, luottavainen mieli sekä tulevaisuuden näkeminen** ovat parhaita saavutuksia valmennusjakson aikana.

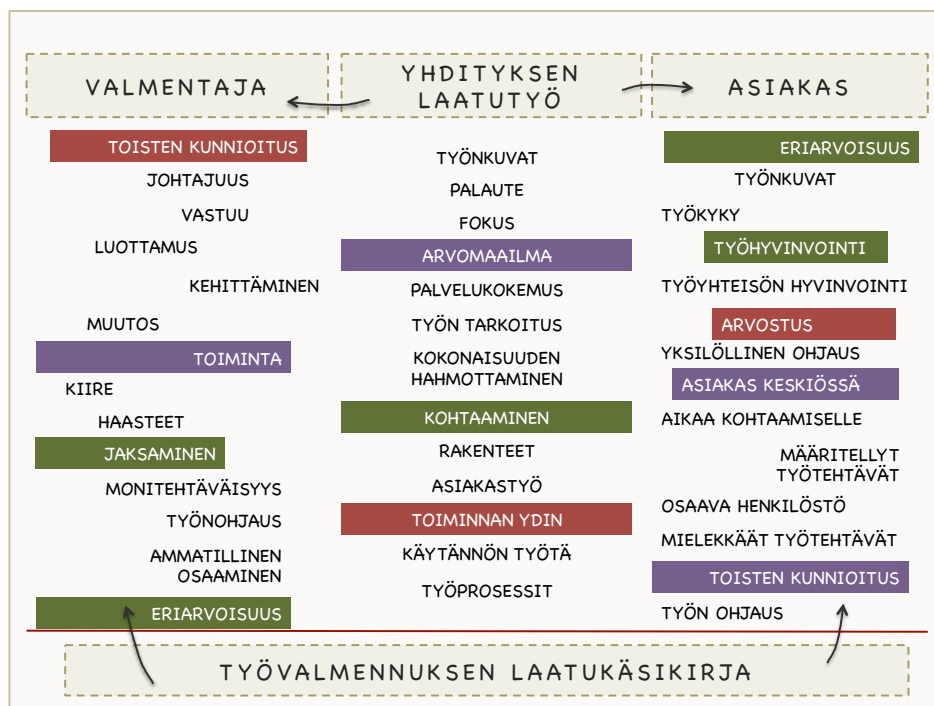
Osittain johtajuus ja pedagogiikka liittyvät toisiinsa
Pitää kantaa vastuuta, että oma kustannuspaikka tuottaa tulosta
Jos olen itse alaisena, haluaisin tulla kuulluksi
Usein vaan ylhäältäpäin sanellaan ehdot, miten asiat menee
Alaisen kuuleminen on tärkeää

Kuva 9. Aineiston avointa koodausta

Avoimen koodausvaiheen jälkeen aksiaalisen koodauksen tarkoituksena on määritellä koodien suhteita toisiinsa ja luoda selkeyttä syntyneeseen käsitejärjestelmään. Aksiaalinen koodaus kulkee avoimen koodauksen rinnalla koko ajan. Ankkuroidussa teoriassa pelkkä käsitteiden ryhmittely ei itsessään muodosta kategoriaa, vaan ne on kehiteltävä ilmiöön liittyvien ominaisuuksien ja dimensioita synnyttävien suhteiden kautta. Aksiaalisen koodauksen avulla tutkija saa esiin tutkittavan ilmiön olemusta valottavat suhteet ja voi sen jälkeen tiivistää näkemyksensä siitä, mitä tutkimus taas koskee. Kun aineistosta nousee esiin ilmiöön liittyvä keskeinen käsite eli pääkategoria, muuttuu koodaus selektiiviseksi. (Anttila 2006, 381–384.) Ydinkategoriat selittävät tutkimuskysymyksiin vastauksen ilmiönä ja teoria rakentuu ydinkäsitteiden ympärille (Metsämuuronen 2006, 100–101).

Analysointivaihe venyi opinnäytetyöprosessissani suunniteltua pidemmäksi, koska halusin haastaa itseäni ymmärtämään ja oivaltamaan laatu-
työn merkitystä työntekijälle grounded theoryn avulla ilmiön syvemältä

tasolta käsin. Opinnäytetyöni aihe oli syntynyt itselleni aavistuksesta, joka perustui ammatilliseen kokemukseen ja kiinnostukseen aiheesta. Yhdistin syksyllä 2017 julkaistut valmentautuja-asiakkaiden palautteet työpajoilta osaksi analyysiprosessin aksiaalista koodausta (kuva 10). Asiakaspalautteet vahvistivat aiempaa aavistustani ja analyysiprosessini muuttuikin talven yli kestäväksi hermeneuttiseksi kehäksi eli edestakaiseksi vaelteluksi datan ja teorian välillä (Anttila 2006, 279).



Kuva 10. Aineiston aksiaalinen koodaus luokittelusta käsitteisiin.

Aloitin syksyllä 2017 opiskelemaan yhteisöpedagogin ylempää ammatti-korkeakoulututkintoa artemi opintojeni rinnalle. Hyvin alkanut matka laatuajattelun ymmärtämiseen vahvistui yhteisöpedagogiopintojen avulla.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Anttilan (2006, 505) mukaan tutkimuksen kohde ja kohteen vuorovaikutus tarkoittavat tutkimuksen eettistä ulottuvuutta. Eettisyys tulee latinankielisestä sanasta Ethos, jonka alkuperäinen tarkoitus merkitsee käytöstapaa. Ethos liittyy siihen merkityksen kenttään, jonka jokin tietynlainen elämäntapa määrittää. Siihen liittyvät ihmisten ikä, sosiaalinen asema, seksuaaliset tavat ja ajattelutottumukset eli kaikki mitä kuuluu hyvään käyttäytymiseen eli etiikkaan.

Tutkijan eettinen käyttäytyminen edellyttää rehellisyyttä ja luotettavuutta toisia ihmisiä kohtaan. Tutkijan vastuu on olla selvillä omista esioletuksistaan, jotta niiden vaikutus ei ohjaa tutkittavan aineiston analysointia ja siitä johdettuja tuloksia. Tutkimusetiikka liittyy myös tutkimusstrategian ja menetelmien valintaa. Tutkija ei saa aiheuttaa tutkimukseen osallistu-

neiden henkilöiden kohdalla muutosta jokapäiväisiin rutiineihin tai loukata tutkittavan anonymiteettiä, intymiteettiä tai juridisia oikeuksia. (Anttila 2006, 507.)

Tutkimuskohteen ja -ongelman valinnassa on tärkeää, että tutkija ymmärtää sen olevan myös yhteiskunnallisesti eettinen ratkaisu. Tutkimuksen toteutuksen, tulosten tallentamisen ja esittämisen sekä tutkimustulosten arvioinnissa tulee huomioida tiedeyhteisön tunnustamat toimintatavat kuten rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 24–25.)

Tutkimuksessa Anttilan (2006, 509) mukaan luottamuksellisuus ja anonymiteetti ovat tutkimustyön kaksi tärkeää käsitettä. Tutkijalla on oltava eettistä herkkyyttä punnita tutkimusmenetelmällisesti oikeita ratkaisuja sekä noudatettava ihmisarvon kunnioittamisen periaatetta. Tutkijan on myös huolehdittava, ettei tietoisesti johda tutkimuksellaan harhaan eikä eturistiriidat vaikuta tutkimusaineiston keruuseen tai tuloksien tulkinnaan. Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä ja luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimukseen valittujen menetelmien avulla, on mahdollista saada vastaus tutkimuskysymyksiin. (Anttila 2006, 512–513.)

Opinnäytetyöni menetelmät antoivat minulle tietoa, jonka avulla tutkimuskysymyksiin vastaava teoria syntyi. Valittu analyysimenetelmä ankkuroi teorian tutkimustulosten osalta sinne, mihin kehittämistyötä tulevaisuudessa on kohdennettava. Analyysimenetelmänä sovelsin ankkuroitua teoriaa, jonka tarkoituksena on tuottaa teoriaa aineistosta käsin. Ankkuroitu teoria eli grounded theory analyysimenetelmänä myös kokosi kerätyn aineiston sekoittaen sen yhdeksi kokonaisuudeksi, joka turvasi tutkitavan aineiston anonymiteettiä ja luottamuksellisuutta.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan aineistosta esiin nousseiden käsitteiden muodostamaa ydinkategoriaa, joka avaa tutkittavaan ilmiöön eli työelämän laatuun työvalmentajan työssä selittäviä suhteita. Ydinkategorian avulla voidaan myös ymmärtää tutkimuskysymysten vastauksiin liittyvät ilmiöt eli työelämän laatu sekä laatutyö ja rakentaa sen pohjalta teoriaa, joka perustelee työvalmentajan toimenkuvan kannalta keskeiset laatuksitteet.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus oli tarkastella kulttuurialan työtoimintaa tuottavien työvalmentajien kokemuksia työelämän laadusta ja siitä, miten se vaikuttaa tai näkyy heidän työssään. Aineistona oli työvalmentajien haastattelut ja työnantajan edustajan haastattelu yhdistyksen laatutyön tavoitteista. Lisäksi aineistona oli aiemman tutkimuksen tuottama laatuksikirja työvalmentajille, joka määrittelee laadukkaan valmennuksen tavoitteet asiakastyölle.

Valmentautuja-asiakkaiden palvelukokemukset työpajan valmennusjakolta täydensivät aineistoa myöhemmin niin, että valmentava johtajuus kulttuurina on tutkimustulosten osalta perusteltu ydinkategoria työpajatoimintaa tuottavien työntekijöiden ja siinä mukana olevien asiakkaiden laatuksokemuksen kannalta.

Työelämän laatu ja työn merkitys ovat keskeisessä asemassa organisaatiossa, jossa myytävänä palvelutuotteena on työ- ja toimintakykyä vahvistava työvaltainen toiminta. Sen ymmärtäminen ja soveltaminen osaksi johtamista ja valmennustyötä on tutkimustulosten mukaan työyhteisön yhteisellä vastuulla. Tutkimustuloksia tarkastellaan alaotsikoiden itsen ja toisten johtaminen sekä työntekijä- ja asiakasymmärrys avulla niin, että kerätty aineisto on keskenään vuorovaikutteisessa suhteessa.

Formaalin teorian avulla tarkastellaan mitä valmentavan johtajuuden kulttuuri työvalmentajan työn kannalta tarkoittaa ja miksi vuorovaikutuksen merkitys yhdistyksen asiakastyön laadun ja työntekijän työhyvinvoinnin kannalta on tärkeä.

7.1 Ydinkategoria: Valmentava johtajuus kulttuurina

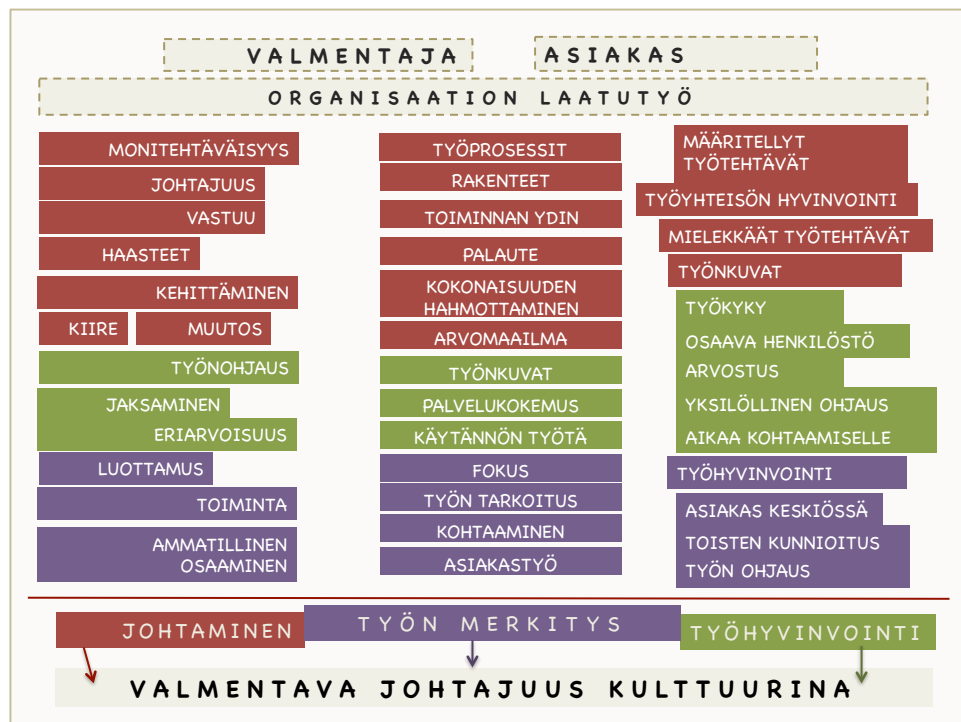
Opinnäytetyössäni kerätty aineisto muodosti siis kokonaisuuden, jossa analysoinnin tarkoitus oli löytää siitä keskeisimmät kategoriat ilmiön eli työpajatoiminnan työelämän laadun ymmärtämiseksi. Työelämän laatu ja työhyvinvointi ovat jokaiselle ihmiselle merkityksellisiä työsuhteesta riippumatta, joten työvalmentajien ja valmentautuja-asiakkaiden kokemukset suhteessa laatutyön tavoitteisiin, ovat tutkimuksen kannalta valideja.

Opinnäytetyön tutkimusta ohjaavat kysymykset olivat;

- Miten yhdistyksen laatutyö näkyy työvalmentajan työssä?
- Miksi työvalmentajan laatuajattelua kannattaa vahvistaa?

Ankkuroidun teorian eli grounded theory-analyysin tarkoitus ei ole verrata kerättyjä aineistoja keskenään, vaan kerätty aineisto muodostaa yhden kokonaisuuden, jossa jokaista aineiston osaa vertaillaan keskenään toisiinsa (Koskennurmi-Sivonen 2004, 2007). Grounded Theoryn avulla tutkimus tuottaa teoriaa, joka selittää opinnäytetyön ilmiön eli työelämän laadun työvalmentajan työssä ja sen vaihtelun. Tutkimuksen tuloksena syntynyttä teoriaa on tärkeää myös verrata aiemman tutkimuksen tuloksiin tai liittää se tieteelliseen keskusteluun. (Silius 2007.)

Aineistosta esiin nouseva ydinkategoria valmentava johtajuus kulttuurina yhdistää (kuva 11) selektiivisen koodausvaiheen keskeisimmät käsitteet työhyvinvointi, työn merkitys ja johtajuus. Käsitteet muodostuivat aineistossa toistuvasti esiintyvänä aiheina työntekijöiden kokemuksista johtamisesta, omasta työhyvinvoinnista ja huolesta työhön tulevista muutoksista.



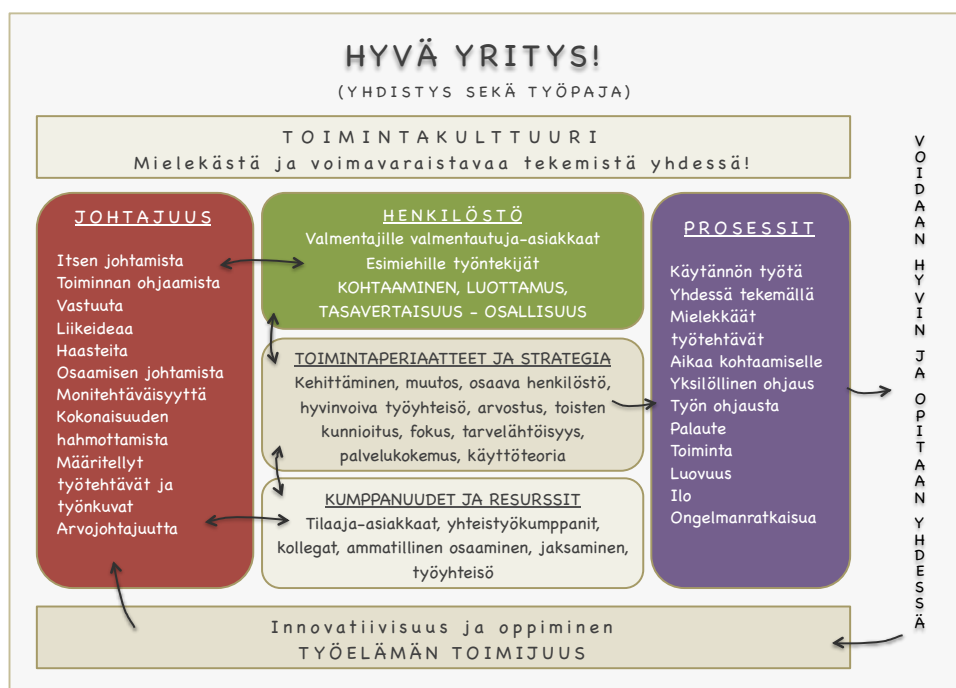
Kuva 11. Analyysiprosessin selektiivinen koodaus.

Valmentavaa johtajuutta kulttuurina ydinkategoriaa voidaan tutkimustulosten perusteella tarkastella yhdistyksen toimintaa ohjaavana perustehetävänä, joka koskettaa työpajatoiminnan asiakkaita, työvalmentajia sekä heidän esimiehiään. Juuti ja Vuorela (2015, 28) kuvaavat organisaatiokulttuurin olevan kuin koodisto, jonka kautta tulkitaan tapahtumia ja suunnataan toimenpiteitä.

Työvalmennuksen laatukäsikirjan (Hyytinen & Miettinen 2012) määritelmä laadukkaasta valmennuksesta painottui selvästi valmentautuja-asiakkaiden voimavaraistamiseen erilaisten johtamisteorioiden avulla. Aineiston perusteella yhdistyksen laatutyön keskeisimpänä tarkoituksena on tuottaa laadukasta eli työ- ja toimintakykyä tukevaa valmennuspalvelua yhdistyksen valmentautuja-asiakkaille.

Yhdistyksen työyhteisön organisaatiokulttuurin merkitystä työntekijän hyvinvointiin on siten verrattavissa yksittäisen työpajan toimintakulttuuriin, jossa yhteisöllisyyden merkitys vaikuttaa yksittäisen valmentautujan voimavaraistamiseen. Aineiston perusteella yhdistyksen laatutyön ja työvalmennuksen laatukäsikirjan tavoitteena on johtaa ihmisiä valmentavalla työtoteella niin, että työyhteisön toimintakulttuuri tukee siellä olevien työntekijöiden tai valmentautuja-asiakkaiden työhyvinvointia ja toimintakykyä.

Aineistossa esiintyviä käsitteitä voidaan jäsentää Sosiaalisen Laadunarviointimallin (kuva 12) mukaan niin, että siitä muodostuu valmentavaa johtamista tukeva toimintakulttuuri.



Kuva 12. Sosiaalisen Laadunarviointimallin mukaan jäsennettyä aineistoa.

Mallin mukaan yhteistä työvalmentajien valmennustyössä sekä esimiehen johtamisessa ovat tutkimuksen perusteella kohtaaminen, luottamus, tasavertaisuus ja osallisuuden vahvistaminen. Laatu asiakastyöhön sekä esimiestyöhön syntyy siis arvostavan vuorovaikutuksen ja luottamuksen avulla, joka Heikkisen (2017, 7) mukaan on yksi sosiaalialan ammattieettisistä periaatteista.

Sosiaalisen Laadunarviointimallin mukaan jäsennetty aineisto kuvaa työvalmentajan työpajaa systemisenä kokonaisuutena, jossa eri osa-

alueiden merkitys toisiinsa määrittää ydinprosessin eli valmennustyön laatua. Välimaan (2007, 6–8) mukaan laatutyön tarkoituksena onkin arvioida itse toiminnan eli prosessien ja tulosten keskinäistä suhdetta sekä tunnistaa siinä esiintyviä parantamisen alueita sekä vahvuuksia.

Yksittäinen työpaja edustaa valmentautuja–asiakkaalle työyhteisöä, jossa suunniteltu tekeminen ja työpajan toimintakulttuuri ovat menetelmiä valmennustyössä. Kulttuurikäsitteellä Kuuluvaisen (2015) mukaan viitaankin arvojen, toimintatapojen ja muiden vastaavien tekijöiden muodostamaan kokonaisuuteen, joka kehittyy ihmisten tavoista toimia yksin tai yhdessä.

Toimiva laatujärjestelmä yhdistyksessä taas mahdollistaa esimiehelle välineen henkilöstön voimavarajohtamiseen, joka turvaa asiakastyön laadun toteuttamista. Johdon tuki esimiestyölle on myös osa yhdistyksen valmentavan johtamisen kulttuuria. Laadunhallinnan ja arvioinnin kannalta tärkeää onkin Terveysten ja hyvinvoinninlaitoksen (2018b) mukaan se, että laatutavoitteet ovat kaikkien työntekijöiden tiedossa ja laadun arviointia tehdään yhdessä henkilöstön kanssa.

Työelämän laatu yhdistyksen työvalmentajan työssä näyttäytyy tutkimuksen mukaan työntekijäkokemuksena henkilöstöjohtamisesta sekä ymmärryksestä omaa valmennustyötä ohjaavasta käyttöteoriasta ja kyvystä soveltaa sitä tavoitteelliseen asiakastyöhön. Lisäksi työvalmentajan työelämän laatuun liittyy vastuu työpajalta tilattavien tuotteiden tai työsuoritusten kelpoisuudesta siitä maksavalle asiakkaalle sekä tilaustyön tekemisen synnyttämästä hyödystä valmentautuja–asiakkaalle. Työelämän laatua voidaankin työvalmentajan työssä Kinnusen ja Nätin (2017) mukaan tarkastella sosiologisen ja psykologisen tieteen näkökulmista.

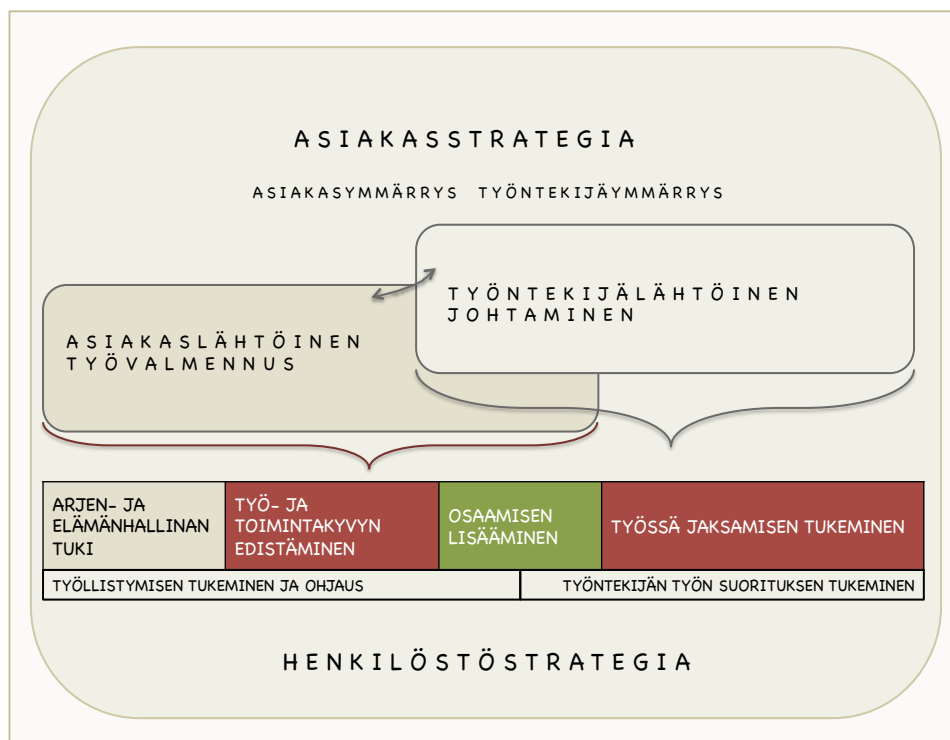
Aineiston perusteella valmentautuja–asiakkaalle syntynyt laatu palvelusta perustui kohtaamisen ja tasavertaisuuden kokemuksiin valmennusjakson aikana. Ihmisen ainutlaatuisen kokonaisuuden huomioiminen ja arvostava vuorovaikutus sekä luottamus ovatkin Heikkisen (2017, 7) mukaan ammattieettisiä periaatteita, joiden avulla edistetään ihmisen hyvän elämän toteutumista.

Ydinkategorian ympärille muodostuneen valmentavan työotteen merkitys vuorovaikutuksen laatuun teorian avulla, voidaan työelämän laatua työvalmentajan työssä tarkastella valmentaja–esimies sekä valmentaja–valmentautuja välisenä vuorovaikutuksena. Valmentavan työotteen merkitys vuorovaikutuksen laadussa muodostaa grounded theoryn eli ankkuroidun teorian mukaan formaalin teorian, jonka avulla organisaatiokäytäytymistä työpajatoiminnassa voidaan kehittää työntekijäymmärryksen avulla kohti älykästä työyhteisöä (Harisalo 2008, 94-96).

Yhdistyksen asiakastyön laadun varmistaa siis työvalmentaja omalla valmennustyyllillään, jota tuetaan lähiesimiehen johtamisella. Valmennus- ja

johtamistyyli on näin keskeisessä roolissa silloin kun kysymyksessä on ihmisten voimavaroistaminen sekä voimavaroista huolehtiminen työn avulla.

Työvalmentajan työn näkökulmasta työelämän laadun käsite liittyy työntekijän asiakasymmärrykseen ja kykyyn tuottaa työ- ja toimintakykyä vahvistavaa valmennuspalvelua. Työnantajan työntekijäymmärryksen avulla voidaan työntekijän voimavaroja tukea oikealla johtamistyyllillä (kuva 13). Työvalmentajan sekä esimiehen työssä yhteistä on voimavara-lähtöinen ajattelu, jossa psykologisen ja sosiaalisen pääoman kehittäminen luo työhyvinvointia tukevan organisaatiokulttuurin (Manka & Manka 2016, 53, 132, 158).



Kuva 13. Työvalmennuksen ja lähiesimiestyön painopisteet sovellettu asiakaslähtöisen työvalmennuksen (Koskenlahti 2010, 43) mukaan.

Malmelin (2017) kirjoitti luovuuden johtamisen olevan uudistumaan pyrkivien ihmisten johtamista, joka perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja inspiroivaan päämäärään. Luovuuden johtamista voi Malmelinin mukaan verrata myös vapaaehtoistyön johtamiseen, jossa taloudelliset kannustimet eivät ole työssä onnistumisen kannalta keskeisin ja merkityksellisin asia.

Tutkimuksen perusteella Malmelinin kuvaama käsitys luovasta johtamisesta on sovitettavissa myös kuntouttavaa työtoimintaa tuottavan työvalmentajan valmennustyön tavoitteeksi, koska kyseessä ei ole työsuhte vaan palvelu, jossa tavoitteena on totuttaa työntekijän pelisääntöihin (TE-palvelut 2018).

Seuraavaksi opinnäytetyön tutkimustuloksia tarkastellaan alaotsikoiden itsen ja toisten johtamista sekä työntekijä- ja asiakasymmärrys avulla. Otsikoiden tarkoitus on jäsentää aineiston keskinäistä vertailua toisiinsa ja synnyttää teoriaa, joka tukee laadukkaan asiakastyön tuottamista valmentavan johtamisen ja vuorovaikutuksen avulla.

7.1.1 Itsen ja toisten johtamista

Johtaminen käsitteenä ja tekoina nousi aineistosta esiin laatutyön yhtenä vaikuttimena. Johtajuutta pohdittiin auktoriteettimuotona suhteessa asiakkaisiin sekä alaisiin. Johtajuus käsitteenä liitettiin myös esimiestyötä tekevään työntekijään ja työntekijän kokemukseen alaisena. Työvalmentajat myös toivoivat valmentavaa johtajuutta olevan nykyistä enemmän. Tosin valmentavan johtajuuden käsitettä työvalmentajat eivät sen enempää avanneet.

Tavoitteena on saada asiakkaalle ilon kokemuksia, luoda toivoa ja antaa erilaisia mahdollisuuksia.

Laatukäsikirja

Työvalmennuksen laatukäsikirjan (Hyytinen & Miettinen 2012, 19) mukaan kannustava ote valmennuksen aikana johtaa pidemmälle kuin työvalmentajan käskävä ja työnjohdollinen meininki. Työvalmentajien mielestä hyvä johtajuus esimiehellä on sitä, että hän antaisi tukea ja kannustusta alaiselle sekä määrittelisi rajat työntekijän työlle. Luottamussuhdetta esimieheen pidettiin hyvänä asiana. Laatukäsikirjan mukaan ohjaavalla ja valmentavalla työotteella annetaan asiakkaalle aikaa toisin kuin työnjohdollisesti käsketään tekemään tehtävät.

Usein vaan ylhäältäpäin sanellaan ehdot, miten asiat menevät.

Valmentaja

Osaamisen johtamisessa on Viitalan (2015) mukaan kysymys sillanrakentamisesta yrityksen strategian ja organisaatiossa toimivien ihmisten välille (Viitala 2015, 179). Oppivan työyhteisön perusta on siinä, että jokainen työntekijä on vastuussa omasta ja yhteisönsä oppimisesta. Organisaatio tukee kehittymistä rakenteilla, toimintamalleilla sekä johtamalla prosesseja. Osaamisen johtaminen käsittää yksilöosaamisen johtamista, tiedon johtamista sekä organisaation oppimista. (Suomen Kuntaliitto 2011, 8.) Työvalmentajat kokivat tekevänsä työtä aika yksinäisesti ilman esimiehen tukea, joka heijastui epäluuloisena asenteena johtoon ja yhdistyksen arvoihin.

Asiakaslähtöisyys on perustana työvalmennukselle. Keskustelu, samalla kielellä puhuminen, asiakkaan kunnioitus ja ihmisarvon ymmärtäminen ovat myös tärkeitä seikkoja.

Laatukäsikirja

Työpajan toimintaa pohdittiin ensi sijassa omaan ammattialaan liittyvän tuotannon eli pajalta tilattavien tuotteiden tai työsuoritusten kautta, joka synnytti keskustelua siitä, minkälaisia töitä valmentautujien kanssa voidaan oikeasti tehdä. Työvalmennuksen laatukäsikirjan (Hyytinen & Miettinen 2012, 19) mukaan mikään työpaja ei voi toimia ilman merkityksellistä työtä. Työtoiminnan tuottaminen on työpajalla työvalmentajan vastuulla.

Laatukäsite työvalmentajille liittyi myös oman ammattialansa työtilauksiin, jotka he kokivat haasteellisena toteuttaa taidollisesti osaamattomien sekä madaltuneen työ- ja toimintakyvyn omaavien valmentautujien kanssa. Työvalmennuksen laatukäsikirjan mukaan (Hyytinen & Miettinen 2012, 10) laadukkaaseen työvalmennukseen kuuluvat mielekkäät työtehtävät, jonka vuoksi tuotannon merkitys kulkee aina työvalmennuksen rinnalla. Osa valmentautuja-asiakkaista toivoi työpajalla olevan enemmän oikeaa tekemistä.

Laatua pitää saada koko henkilöstön keskuuteen niin, että se on kaikkien ymmärrettävissä.

Yhdistyksen laatutyö

Organisaation laatutyö rakentuu käytännön teoista, jossa asiakas on keskiössä. Tavoitteena on avata laatutyöhön liittyviä käsitteitä niin, että ne ovat kaikkien ymmärrettävissä. Työvalmentajat kokivat työhön liittyvän nykyään enemmän yksilövalmennusta, koska nykyään puhutaan enemmän valmentautuja-asiakkaiden henkilökohtaisista kuin työtoimintaan liittyvistä asioista.

Työvalmennuksen laatukäsikirjassa (Hyytinen & Miettinen 2012, 14) määritellään läsnäolon olevan ihmisen kokonaisvaltaista kohtaamista, jossa huomioidaan ihminen yksilönä. Tasavertaisuuden korostaminen valmennussuhteessa merkitsee laatukäsikirjan mukaan tasa-arvoista kohtelua.

Jos olen itse alaisena, haluaisin tulla kuulluksi.

Valmentautuja-asiakas

Valmentavaa johtajuutta kutsutaan myös motivoivaksi johtajuudeksi. Johtajuutta määritellään yleensä toiminnasta, joka syntyy ihmisten avulla. Kyseessä on siis ihmissuhdetaidot. Valmentava johtajuus syntyy arvo-työskentelyn kautta, jossa keskeisintä on luottamus, motivaatio ja innos-

tus yhteisiin tavoitteisiin. Yrityksen toimintakulttuuriin ja menestykseen vaikuttavat johtajan kyky luoda olosuhteet, mahdollisuudet ja ympäristö, jossa työntekijät voivat kehittää itseään ja motivoitua. Onnistuessaan se vahvistaa organisaation mataluutta, jossa ihmiset ottavat vastuuta omista tekemisistään yhä enemmän. Kysymyksessä on ihmisten valtuuttaminen. (Ekholm 2017.)

Työvalmennuksen laatukäsikirjan (Hyytinen & Miettinen 2012, 19) mukaan työvalmentajan tehtävä on kannustavalla ja ratkaisukeskeisellä tavalla ohjata valmentautujaa oivaltamaan työn merkitys. Suomen Punaisen Ristin nuorten turvatalon johtaja Väänäsen (2014) mukaan monet ongelmat jäisivät pienemmiksi, jos ihmiset kuuntelisivat enemmän toisiaan. Hyvä vuorovaikutus ei ole mahdollista, jos ei osata kuunnella. Toisia ihmisiä ei voi myöskään auttaa, jos ei kuuntele mikä heille on tärkeää ja arvokasta. Kuuntelemisen pahin vihollinen on liian kova kiire.

Yhdistyksen asiakkaat oppivat aktiivisessa osallisuudessa.

Yhdistyksen laatutyö

Aineistossa puhuttiin paljon työn ja hyvinvoinnin merkityksestä asiakastyön prosessissa. Työntekijöiden haastatteluissa nousi vahvasti esiin työssä jaksaminen ja oman työn hallinta, joka koettiin uuvuttavaksi. Yhdistyksen strategisena tavoitteena on tuottaa inhimillisiä ja ihmislähtöisiä palveluita, jossa asiakkaat osallistetaan mukaan palveluiden kehittämiseen. Työvalmentajat kaipasivat enemmän yhteistä suunnittelua henkilöstön ja johdon kesken. Myös yhdistyksen kehittämistoiminta koettiin irralliseksi omasta työstä.

Ei kysytä työntekijöiltä, miten asiat ovat työn sisällön kannalta.

Valmentaja

Työvalmennuksen laatukäsikirjan (Hyytinen & Miettinen 2012, 10) mukaan asiakas on tullut palveluun saadakseen tehdä töitä ja kuuluakseen työyhteisöön sekä tunteakseen olevansa arvokas.

Kunnioitettava pajalla käyviä. Valmentaja ei saa katsoa alas päin. Kuunnellaan mitä ihmisellä on sanottavaa.

Valmentautuja-asiakas

Toimintarakenteet tarkoittavat yhteisön rakenteita, jotka liittyvät arvotekijöiden sekä prosessien hyödyntämiseen tarkoituksella asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Yhteisturvallisuus 2018). Työpajan näkökulmasta toimintarakenne edustaa alustaa, jolle jatkuvasti liikkeessä ja muu-

toksessa olevaa toimintaa kehitetään ihmisten tavoitteista ja tarpeista käsin (Lämsä & Päivike 2013, 12).

Tavoitteena on luoda toimintaympäristö, joka toisaalta tukee yksilöllisyyden ja terveen itsetunnon ja toisaalta yhteisöllisyyden kehittymistä.

Laatukäsikirja

Työvalmentajat kokivat haasteellisena kehittää kaikille valmentautujille tekemistä, jos pajalla ei ole tilaustöitä. Toiminnan suunnitteluun kaivattiin myös tukea esimieheltä ja sen toivottiin kuuluvan osaksi perehdytystä. Työvalmentajien haastattelussa nousi esiin myös työhön liittyvä monitehtäväisyys, joka aiheuttaa toisille valmentajille uupumista. Pajalla tehtävään tilaustyöhön liittyvät aikataulutukset ja siihen liittyvä laatu koettiin omassa työssä ahdistavaksi vastuuksi. Pajan töiden markkinointia on siitä syystä osittain vähennetty.

Menestyvässä organisaatiossa luodaan uusia palveluita ja tapoja toimia sekä voidaan hyvin. Työ itsessään lisää ihmisen kehittymistä, luovuutta, tietoja ja taitoja. (Työelämä 2020 2018.)

Kun asiakas tulee palveluun, niin siinä on jo heti laatu kysymyksessä eli miten asiat lähtevät rullaamaan.

Yhdistyksen laatutyö

Työvalmennuksen laatukäsikirjan (Hyytinen & Miettinen 2012, 19) mukaan työvalmentaja on työpajalla toiminnan organisaattori ja oman valmennusalansa asiantuntija.

Laatutyötä tehdään sen vuoksi, että varmistutaan että kaikki työhön tulevat tietävät minkä vuoksi tulevat aamulla työhön.

Yhdistyksen laatutyö

Yhdistyksen laatutyötä on suunniteltu niin, että henkilöstö pääsee osallistumaan siihen. Laatutyön avulla on näin mahdollista miettiä, mikä on tällä hetkellä toiminnan ydin, asiakasnäkökulma tai mitä muutoksia palvelun tuottamisessa on tapahtunut. Työvalmentajat eivät kokeneet yhdistyksen laatutyön liittyvän heidän perustehtävänsä.

Kun työprosessia tai muita lähdetään miettimään, niin asiakastyö on siinä kuitenkin keskiössä. Ala kuin ala niin asiakas on aina keskiössä.

Yhdistyksen laatutyö

Lämsä & Päivike (2013, 196–197) kirjoittavat Sengen (1990) teoriasta, jossa oppimisen tulos on oppivassa organisaatiossa keskeisintä. Sengen mukaan oppivassa organisaatiossa on viisi erilaista osatekijää, jotka vaikuttavat sen kykyyn oppia. Ymmärtämällä käsitteet systeemiajattelu, mentaalit mallit, itsehallinta, tiimioppiminen ja yhteinen visio, voi osaamisen johtamista keskittää organisaation kannalta oikeisiin asioihin.

Aina kun pääsee tekemään välillä jotain uutta ja muuta kuin perustyötä, se innostaa tekemään työtä uudella tavalla. Kollegoiden kanssa voisi olla enemmän yhteistyötä.

Valmentaja

Tärkeää on rohkaista ja arvostaa ihmisten välistä avoimuutta, antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua, hyödyntää erilaisia lähestymistapoja ongelmatilanteissa sekä luoda rakenteita ja prosesseja, jossa kyseenalaiseen asenteeseen ja hyvien käytäntöjen vahvistaminen on mahdollista yhtä aikaa. (Lämsä & Päivike 2013, 196–197.)

Tietyt yhteiset rakenteet helpottavat yhteisen työn tekemistä. Mikään yksittäinen asia ei voi olla yhden ihmisen varassa vaan se hoituu, vaikka joku työntekijä olisikin pois.

Yhdistyksen laatutyö

Toimintaympäristön muutosten ja jatkuvan uuden oppimisen kannalta perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeitä toimintoja uuden sekä vanhemmankin työntekijän kohdalla. Osaamisen johtamisessa keskeisintä on säännöllisyys ja systemaattisuus sekä vastavuoroisuus. (Suomen Kuntaliitto 2011, 8–14.)

Turvallisuus, suunnitelmallisuus, myönteisyys ja ratkaisukeskeisyys ja ratkaisujen löytyminen, tavoitteellisuus ja sovimuksellisuus liittyvät työvalmennukseen hyvin vahvasti.

Laatukäsikirja

Yhteisöllisyys edellyttää vastavuoroisuutta, jossa osapuolena ovat esimies ja työntekijä eli alainen. Vastavuoroisuuteen liitetään käsitteet altruismi eli toisten auttaminen, tunnollisuus, kansalaisaktiivisuus, reilu peli ja sovinollisuus (Manka & Manka 2016, 148).

Läsnäolo on toisen ihmisen kokonaisvaltaista kohtaamista, aitoa läsnäoloa tilanteessa. Se on myös toisen ihmisen huomioimista yksilönä.

Laatukäsikirja

Työvalmentajan laatukäsikirjan (Hyytinen & Miettinen 2012, 23) mukaan työpajalla valmennustoimintaa ohjaavana arvona toteutettava tasavertaisuus on kykyä kohdata kanssaihminen yhtä arvokkaana kuin on itse. Kaikille pitää olla samat säännöt eikä ketään saa kohdella epätasavertaisesti. Työvalmentajat kokivat, että esimiehet eivät tue työvalmentajien jaksamista tasavertaisesti.

Yhdistyksen toimintasuunnitelmassa yhtenä strategisena painopisteenä on palveluiden käyttäjä- ja ostaja-asiakkailta saatavan palautteen huomioiminen kehittämisessä.

Yhdistyksen laatutyö

7.1.2 Työntekijä- ja asiakasymmärrys

Johtaminen liittyi myös työntekijöiden eriarvoisuuden kokemukseen eli organisaation polarisoitumiseen. Aineiston perusteella eriarvoistumisen kokemuksia syntyy niin esimies-alainen kuin työvalmentaja-valmentautuja suhteissa. Yhteinen kieli, ymmärrys ja vuorovaikutteisuus eivät johdon ja työntekijöiden osalta täysin toteudu, joka synnyttää työyhteisössä negatiivista ajattelua tai pahimmillaan epäasiallista kohtelua eli työpaikkakiusaamista. Työpaikoilla on usein laadittu puheeksi ottamisen tai varhaisen välittämisen ohjeet, joiden mukaan kiusaamistilanteisiin on tärkeää puuttua (Manka & Manka 2016, 151).

Johtaminen on ollut viime aikoina sekavaa ja aiemmin työssä ollut esimies ei antanut ollenkaan hyvää palautetta vaan huomautteli ja puuttui asioihin.

Valmentaja

Valmentautuja-asiakkaiden kokemus kohtaamisesta valmentajien kanssa oli positiivisempi, mutta asiakastulosten perusteella se ei jakaudu tasaisesti työpajojen kesken. Työvalmentajat kokivat välillä väsyneensä omaan työhönsä, koska ovat yksin valmentautujien kanssa.

Olen päässyt osaksi työyhteisöä.

Valmentautuja-asiakas

Esimiestyön rooli osaamisen johtamisen ja yhteisen oppimisen ohjaajana on tärkeä. Yhteisen suunnan ja jaetun ymmärryksen selkeyttäminen henkilöstölle tapahtuu ensisijaisesti keskustelemalla sekä johtajan omalla esimerkillä. (Viitala 2005, 113–115.)

Työntekijöillä on kokemus siitä, ettei heidän kokemuksiaan työn perustehävistä ei kuulla eli toimintaa ei kehitetä yhteisessä ymmärryksessä joh-

don kanssa. Valmentajat kokevat olevansa oman ammattialan osaajia ja he toivoisivat, että heidän näkemyksensä palvelun suunnittelussa otettaisiin huomioon. Nyt koetaan, että johdon tasolta määrätään, mitä uutta pitää ruveta tekemään.

Manka & Manka (2016, 17) kirjoittavat johtamisen haasteista, jossa kaikkien työntekijöiden tarpeet pitäisi osata ottaa tasapuolisesti huomioon.

Merkityksellisin valmennuksen laatutekijä on löytää ne kannattelevat valmennusjakson asiat, jotka vievät asiakasta tukevasti eteenpäin. Mahdollisuuksien etsiminen, ratkaisukeskeinen työote, luottavainen mieli sekä tulevaisuuden näkeminen ovat parhaita saavutuksia valmennusjakson aikana.

Laatukäsikirja

Työvalmentajat eivät enää koe ehtivänsä tutustumaan kaikkiin pajalaisiin, koska asiakasmäärät ovat kasvaneet. Toisinaan valmentajat kokivat oman mielialan vaikuttavan siihen, miten he käyttäytyvät valmentautujia kohtaan. Valmentautuja-asiakkaat kokevat, että ohjausta voisi olla työpajalla enemmän. Toiveena oli myös, että työvalmentaja olisi enemmän läsnä heille ja tekisi töitä yhdessä heidän kanssaan

Kun on yksin pajalla, niin siinä hajoaa välillä pää.

Valmentaja

Ihmisten osaaminen on organisaation ydinaluetta, jonka varassa se toimii ja kehittyy. Oppiva organisaatio on yhteisö, joka jatkuvasti muuttaa itseään tukien kaikkien jäsentensä oppimista. Siinä onnistuminen kertoo organisaation kyvykkyydestä suoriutua perustehtävästään sekä kehittää sitä edelleen. (Lämsä & Päivike 2013, 191.)

Työvalmentajat kokevat, ettei heidän työtään arvosteta eikä ymmärretä johtotasolla riittävästi. Työvalmennuksen laatukäsikirjan (Hyytinen & Miettinen 2012, 23) mukaan arvot heijastuvat ja tulevat mitatuksi organisaatioissa suhteissa asiakkaisiin, kollegoihin ja työyhteisöön.

Alaisella ei pitäisi olla oloa siitä mitä voidaan puhua ja mitä ei.

Valmentaja

Hyvinvoiva organisaatio on Mankan & Mankan (2016, 80) mukaan tavoitteellinen ja rakenteeltaan joustava, joka kehittää itseään jatkuvasti. Siellä on myös turvallista toimia. Hyvinvoivan ja terveen työyhteisön toimivuuden ehto ovat vahvat ja myönteiset suhteen sen jäsenten kesken sekä

suhteessa organisaation tavoitteisiin. Kiinnittymiseen vaikuttavat sitoutumisen ja tunnetason osallistumisen aste, joka luo iloa siitä, että työkennellä yhdessä. Turvallisessa ympäristössä ihmiset tuntevat itsensä vapaiksi ja uskaltavat ilmaista ajatuksiaan sekä ratkaista ristiriitoja. (Kohlerieser 2014, 41–42.)

Kun pajalla kaikkia ahdistaa, heijastuu se omaan jaksamiseen myös eli asiakkaat tulevat ihon alle.

Valmentaja

Teoria organisaatiosta kulttuurina kiinnittyy ajatukseen siitä, miten ihmiset mieltävät ja tulkitsevat kohtaamiaan asioita ja olosuhteita. Siinä olennaista ei ole aina mitä tapahtui vaan, se millaisen merkityksen ihmiset tapahtumille antavat. Organisaatio ei ole siis vain rakenteita, taloutta, prosesseja ja teknologiaa, vaan kulttuuria, joka määrittää kuinka ihmiset suhtautuvat asioihin ja mitä he pitävät tärkeänä. Kulttuuri on tapa jäsentää todellisuutta ja tulkita näin johdon ja organisaation tarkoitusta. (Harisalo 2008, 281.)

Työvalmentajat kokivat valmentautuja-asiakkaiden mielenterveysongelmien heijastuvan heidän omaan jaksamiseensa, jonka vuoksi he toivoivat asiakastyöhön painottuvaa työnohjausta. Myös omaan työhön liittyvä hallitsemattomuuden tunne lisää työvalmentajien mielestä henkistä väsymistä työssä.

Hyvä alainen on kantaa vastuun mikä itsestä tuntuu hyvältä... ottaa epäkohdat esiin ja on aktiivinen eikä jää murehtimaan yksin eli ei kanna vastuuta, mikä ei kuulu alaiselle.

Valmentaja

Työviihtyvyyden näkökulmasta työntekijä toivoo oppivansa työstään ja tuntea olevansa tarpeellinen sekä pätevä. Osaamisen kautta ihminen saa arvostusta työssään ja se määrittää myös hänen asemaansa työyhteisössä (Viitala 2015, 179).

Työssä jaksamisen tukeminen on yhtä tärkeää työvalmennuksessa oleville kuin palkkaa saaville henkilöille.

Laatukäsikirja

Murto (2001, 11) kirjoittaa prosessikeskeisyyden olevan jatkuvaa yhteisön sisältä nousevaa kehitystä, joka syntyäkseen vaatii työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuuden tunne edellyttää jäseniltään riittävästi yhteistä sosiaalista todellisuutta, joka kehittyy yhteisistä näkemyksistä, ajatuksista ja keskinäisistä suhteista. Hyvä yhteisöllinen itsetunto luo pohjan laatutyölle, jossa asiakastyö on keskiössä. Huono työ-

yhteisö vie työntekijöiden motivaatiota ja voimia pois oman työn tekemisestä ja kehittämisestä sekä välittyä asiakastyön laatuun.

Tapa, jolla tuki saadaan asiakkaan tietoisuuteen ja jolla asiakas motivoidaan tuen vastaanottamiseen, on valmentajan ammatillisuudesta ja persoonasta kiinni.

Laatukäsikirja

Organisaatio on systeemi, joka koostuu ihmisistä. Innovatiivisen organisaation henkilöstön näkökulmasta se edellyttää positiivista asennetta innovaatiotoimintaan, yrittäjähenkisyyttä ja halua kehittää itseään suhteessa organisaation visioon ja tavoitteisiin. Parhaimmillaan se on luottamusta, sitoutumista ja halua tehdä yhteistä työtä. (Sankelo & Heikkilä 2015, 188–189.)

Alaisen kuuleminen on tärkeää.

Valmentaja

Esimiehen näkökulmasta oppimista tukevan ilmapiirin luominen on edellytys yhteiselle suunnalle. Se muodostaa työyhteisöön psyykkisen tilan, joka määrittää työyhteisön kollektiivista omatuntoa ja ihmisten käyttäytymistä. Tärkeää on tukea työntekijöiden arvostuksen tunnetta, luottamusta, rehellisyyttä sekä oikeudenmukaisuutta kohtaamalla jokainen työntekijä yksilönä osana yhteistä sosiaalista prosessia. (Viitala 2005, 316–319.)

Työn muutos näkyy palvelun tuottamisen tavoissa. Yhteinen osaaminen henkilöstön ja johdon välillä on yhteinen ymmärrys työn rakenteellisten ja sosiaalisten voimavarojen käsitteistä sekä työn vaatimusten tai työn merkityksen uudelleen pohtimisessa (Manka & Manka 2016, 111–112).

Palaute on tärkeää niin työn sisällön ja tavoitteiden selkiyttämisen kuin työn kehittämisen ja henkilön oppimisen kannalta.

Laatukäsikirja

Työn merkitys on ihmiselle tärkeää ja se muotoutuu osaksi yksilön arvojen määrittämää hyvää elämää (Viitala 2015, 13–15). Sydänmaalakka (2017) kirjoittaa arvon olevan asia, jota pidämme tärkeänä. Arvot määrittävät myös valintojamme ja antavat asioille merkityksen niiden täyttäänsään tarpeen. (mt., 208–209.)

Mielekäs, kiinnostava työ ja vaihtelevuus työssä ovat tärkeitä.

Laatukäsikirja

Työssä vaadittavaa osaamista määritellään Viitalan (2015, 179–180) mukaan myös käsitteellä työelämäkvalifikaatiot, jotka tarkoittavat työntekijöiden tarvitsemia taitoja työssä ja organisaatiossa. Yleiset kvalifikaatiot ovat ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot, paineensietokyky sekä sopeutumiskyky ja ne antavat valmiudet toimia työelämässä. Ammatti-kohtaiset kvalifikaatiot liittyvät taas tiettyyn ammattialaan ja siinä esiintyvään sisällölliseen substanssiosaamiseen. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn toimenkuvaan. Osaamisen johtamisen kannalta huomioitavaa on se, että osa edellä mainituista kvalifikaatioista ei ole hankittavissa koulutuksen tai työkokemuksen kautta, vaan niihin liittyvät osittain myös henkilökohtaiset ominaisuudet ja persoonallisuus. Käsitteenä kvalifikaatio tarkoittaa työntekijän valmiuksia suoriutua työstä.

Vaikeaa yhdistää pajan tilaustyöt ja valmennustyö.

Valmentaja

Osaamisen johtamisella turvataan myös henkilöstön osaamispääoman karttuminen, jolla yritys voi vahvistaa hyvää työnantajakuvaa sekä onnistua tuloksellisuudessa ja vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin (Suomen Kuntaliitto 2011, 6).

Työhyvinvoinnin merkitys on vahvistunut työelämän laadun ja tuottavuuden käsitteiden myötä. Suomalaisessa työsuojelusanastossa määritellään työhyvinvointi työntekijän fyysiseksi ja psyykkiseksi olotilaksi, joka perustuu työn, työympäristön ja yksilön vapaa-aikaan. Osa-alueet muodostavat kokonaisuuden, josta ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät. (Anttonen & Räsänen 2009, 17–18.)

Ohjaajan aito läsnäolo ja asiakkaan mukana kulkeminen koko työvalmennusjakson aikana olisi toivottavaa.

Laatukäsikirja

Työntekijän henkilökohtaisen työhyvinvoinnin vitamiinimalli rakentuu työn imun tai työn ilon, työssä viihtymisen, stressin ja työuupumuksen alueeseen. Mallin nimi syntyy ajatuksesta, että tiettyyn rajaan asti vitamiinit ovat terveellisiä, mutta liikaa nautittuna ne muuttuvat myrkyllisiksi. Tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen ovat työn imun kolme erilaista ominaisuutta, jotka motivoivat työntekijää sitoutumiseen, haluun antaa parastaan ja aktiiviseen toimintaan. Työn imu synnyttää työntekijässä innostumista omasta työtään. Työuupumus on taas häiriötila, jossa ominaista on kokonaisvaltainen väsymys, kynniseksi muuttunut

asenne työhön ja työtovereihin sekä heikentynyt ammatillinen itsetunto. (Manka & Manka 2016, 108–110.)

Palvelut tarjoavat erityistä tukea tarvitseville voimaantumisen mahdollisuuden ja uusia ratkaisuja.

Yhdistyksen laatutyö

Analyysin edetessä aineistosta esiin nousevan teorian tarkoitus on vastata tutkimuskysymyksiin antaen näin uuden näkökulman työvalmentajan valmennustyöhön liittyvään ilmiöön työelämän laatu työvalmentajan työssä. Teorian mukaan työkykyisyys ja -hyvinvointi ovat työssä keskeiset laatukriteerit. Vahvistamalla työntekijäymmärrystä, voidaan yhdistyksen asiakastyön laatua kehittää myös valmentavan johtamisen avulla.

Työvalmentajan oma ymmärrys valmentavan johtajuuden merkityksestä omassa valmennustyössään on yhtä tärkeää kuin yhdistyksen henkilöstöstrateginen voimavarajohtaminen. Ilman hyvinvoivaa henkilöstöä ei voi myydä palvelua, jossa voimavaralähtöisen valmennusotteen tarkoitus on vahvistaa valmentautuja-asiakkaan työ- ja toimintakykyä (Juuti & Vuorela 2015, 15).

7.2 Formaalin teoria: Valmentavan työtteen merkitys vuorovaikutuksen laatuun

Tutkimustulosten näkökulmasta prosessien toimivuus on avain hyviin asiakastuloksiin ja niistä vastaavat kuntouttavan työtoiminnan palvelussa yhdessä valmentajat ja lähiesimies. Johdon ja henkilöstön yhteinen ymmärrys laatukäsitteiden merkityksestä osana palvelun perustehtävää käytännön tekoina, johtaa teorian mukaan yhteistoiminnalliseen tekemiseen sekä asiakas- ja henkilöstöstrategian jalkauttamiseen osaksi arjen työtä.

Valmentava työote on toimintaa, jolla on tiedostettu kohde ja tavoite. Yhdistyksen ja yksittäisen työpajan toiminta perustuu tarvelähtöiseen ideaan, joka synnyttää liiketoiminnallisesti tavoiteltua hyötyä. Pysyäkseen kilpailussa mukana, on niiden kuunneltava asiakkaitaan tai työntekijöitään sekä muutettava toimintaa tarpeen mukaan. Muutos on siten jatkuva olotila. Muutos vaatii tuekseen osaamista, joka edellyttää yrityksessä olevien ihmisten yhteistoiminnallista oppimista. Johtamisen kohteena on siis osaaminen. (Viitala 2005 18, 314, 19–20.)

Organisaation toimintakyky perustuu osaamiseen, jota voidaan jaotella ydin- ja kynnysosaamisen sekä kehittymässä olevan uuden osaamisen kesken. Yhdistyksen strategian määrittämisen osaamisen pohjalta syntyy työntekijöiden ja tavoitteiden välinen sosiaalinen prosessi, joka mahdollistaa ihmisten välisen tiedon välittymisen, jakamisen ja yhdessä oppimisen. Yksilön oppiminen muuntuu näin ryhmäoppimiseksi, joka edellyttää ihmisten välistä vuorovaikutusta. Ryhmäoppimisen keskeisin arvo on dia-

logi, jossa olennaista on yhdessä tutkiminen avoimen ja luovan kohtaamisen avulla. (Viitala 2015, 174–178.)

Laadukasta työtoimintaa ohjaavia arvoja olivat työvalmennuksen laatukäsikirjan (Hyytinen & Miettinen 2012, 22) mukaan tasavertaisuus, kunnioitus, arvostus, luottamus ja tavoitteellisuus. Laadukasta henkilöstöjohtamista voitaisiin kuvata samoilla adjektiiveilla. Työntekijäymmärryksen avulla esimiehen tehtävä on tukea työvalmentajan työtä käytännön tekoina kiitoksella, hyvällä mielellä, ystävällisellä kohtaamisella ja positiivisella asenteella. Läsnäolo valmentavassa johtajuudessa on työntekijää kohtaan yhtä merkityksellistä kuin valmentautuja–asiakkaan ja työvalmentajan kohtaaminen.

Systeemin ymmärtäminen kokonaisuutena vaatii sosiaalista pääomaa, joka kehittyy yksilöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutuksen laatu määrittää organisaation kulttuurista ulottuvuutta, joka näkyy luottamuksen olemassaolona työntekijöiden, työntekijöiden ja asiakkaiden kesken sekä työntekijöiden ja esimiesten välillä. Terve vuorovaikutus lisää halua tehdä työtä yhteisen tavoitteen hyväksi ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Sankelo & Heikkilä 2015, 192–195.)

Hyvän yhdistyksen toiminta-ajatukseen sisältyy liiketoiminnallinen ja eettinen idea siitä, miksi se on olemassa. Yhdistyksen perusarvot ovat sen toimintaa ohjaavia periaatteita, jotka muodostuvat ihmisten käsityksistä ja odotuksista (Lecklin & Laine 2009, 124). Menestyäkseen yhdistys ja yksittäinen työpaja tarvitsevat tuekseen erilaisia organisoituja järjestelmiä, jotka yhdessä muodostavat toimintaa tukevan organisaatorakenteen eli yhteistoiminnan (Harisalo 2008, 31).

Yrityksen toiminta on Viitalan (2015, 8) mukaan ihmisten varassa ja heistä riippuu se, millaisena organisaation perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu. Yksi yrityksen keskeisin järjestelmä onkin tukea ihmisten hyvinvointia ja osaamista valmentavan työtöteen keinoin, koska sen vaikutuspiirissä on myös toiminnan, tuotteiden tai palvelujen laatu.

Valmentavan johtajuuden näkökulmasta oppimista tukevan ilmapiirin luominen on edellytys yhteiselle suunnalle. Se muodostaa yhteisöön psyykkisen tilan, joka määrittää sen kollektiivista omatuntoa ja ihmisten käyttäytymistä. Tärkeää on tukea asiakkaiden ja työntekijöiden arvostuksen tunnetta, luottamusta, rehellisyyttä sekä oikeudenmukaisuutta kohtaamalla jokainen ihminen yksilönä osana työpajan yhteistä sosiaalista prosessia. (Viitala 2005, 316–319.)

Murto (2001, 15) kuvaa työyhteisön olevan ihmisen ja hänen työnsä väliin tuleva muuttuja, joka parhaimmillaan tukee, kannustaa ja innostaa, mutta pahimmillaan vieraannuttaa ja lannistaa jäseniään. Työn ja oikean tekijän kohtaaminen vahvistavat yrityksen tuottavuutta, jos työ antaa tekijälleen haluamaansa elämän sisältöä ja tyydytystä. Valmentavan johtamisen

merkitys on vahvistaa myös työvalmentajan ja valmentautuja-asiakkaan motivaatiota yhteiseen työhön kehittämällä työn organisoinnin mahdollisuuksia yhdessä. Sillä varmistetaan se, että jokainen työntekijä tuntee oman työnsä tavoitteet ja sitoutuu osaamiseen ja jatkuvaan ammattitaidon kehittämiseen. (Kauhanen 2012, 48–49, 63.)

Muuntautuminen edellyttää työyhteisössä yhteistä muutosta asenteiden, arvojen ja osaamisen kannalta. Muutosta tuetaan oikealla valmennustyyllillä, joka osallistaa ihmiset yhteisesti luotuihin toimintarakenteisiin. Näin innovaatiotoiminta transformoituu osaksi käytännön työtä ja jaettua vastuuta. Transformatiivinen johtajuus valmennustyössä merkitsee sitä, että työntekijät ja valmentautuja-asiakkaat osallistetaan toimintaan mukaan ja muutoksen synnyttämiä tunnetiloja ymmärretään. Siihen voidaan vaikuttaa ainoastaan ihmisen omalla persoonalla ja pätevyydellä, joka ei voi syntyä itsen keskeneräisyydestä. (Sankelo & Heikkilä 2015, 190–192.)

Ammatillisen kulttuurin perusta on turvallisuus. Se toteutuu vain työyhteisössä, jossa vallitsee luottamus. Turvallisessa työyhteisössä ihmiset haluavat ja uskaltavat näyttää kykynsä ja luovan potentiaalinsa. Turvallisessa työyhteisössä on tilaa myös epäonnistumiselle ja uskallusta ilmaista näkemyksiään ilman ikävien seurausten pelkoa. Turvallisen työyhteisön toiminta on eettisesti korkeatasoista, jossa jaetut arvot ja yhteinen näkemys tavoitteista tukevat työntekijöiden ja valmentautuja-asiakkaiden ammatillista kasvua ja työhyvinvointia. (Tuomivaara ym. 2006, 143.)

Innovaatiotoiminta kehittyy ainoastaan sitä vahvistavien käytäntöjen yhteisesti jaetulla johtajuudella. Transformatiivinen johtaja tai valmentaja visio, haastaa ja osallistaa ihmiset toimintakulttuuriin uudella tavalla. Johtajuus valmentajalla tarkoittaa myös kykyä kohdata ja hyväksyä yksilön erityisasiantuntijuus tai erityisyys. (Sankelo & Heikkilä 2015, 190–192.)

Transformatiivinen johtajuus kehittyy jaetulla johtamisella yhteisön ominaisuudeksi, joka saa yksilöt etsimään motivaatiota sekä kannustaa ylittämään omat suoritukset ja oppimaan lisää. Yhteinen työnteko palkitsee ja vahvistaa itseohjautuvuutta. (Sankelo & Heikkilä 2015, 192–195.)

7.3 Yhteenveto tuloksista

Tutkimustulosten perusteella yhdistyksen toiminnassa on tunnistettavissa sosiaalisen työllistämisen toimialaa koskettava yhteiskunnallinen muutos, joka heijastuu tällä hetkellä työvalmennuspalvelua tuottavan työntekijän hyvinvointiin. Työpajatoiminnassa valmennuspalvelun laatu syntyy valmentautuja-asiakkaan kohtaamisesta, johon voidaan vaikuttaa vain ylläpitämällä henkilöstön hyvinvointia (Oulasvirta–Niiranen 2017, 33–34).

Yhdistyksen laatutyötä ei tutkimustulosten mukaan toteuteta tällä hetkellä niin, että työvalmentajat ymmärtäisivät hyödyntää sitä oman työnsä suunnittelussa ja valmennustyötä ohjaavana ajatteluna. Yhdistyksen laa-

tutyötä on toteutettu irrallaan asiakastyön rajapinnasta, jolloin se on jäänyt monelle työntekijälle vieraaksi järjestelmäksi. Myös yhdistyksessä tehtävän laatutyön osalta työntekijäymmärrys eli henkilöstöstrategia ei tue tällä hetkellä riittävästi työvalmentajan työssä jaksamista eli henkistä työhyvinvointia.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2018) mukaan työ- ja toimintakyvyllä tarkoitetaan ihmisen fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia edellytyksiä selviytyä hänelle itselleen merkityksellisten ja välttämättömien jokapäiväisen elämän toiminnoista. Työkykykäsitteessä keskeisin elementti on työntekijän ja työn välinen suhde, joka parhaimmillaan voimavaraistaa yksilöä kohti oman elämän toimijuutta.

Työvaltaisten menetelmien hyödyntäminen palveluna edellyttää henkilöstöltä ja johdolta yhteistä ymmärrystä siitä, mitä työ tekijälleen merkitsee. Tutkimustulosten perusteella asiakas- ja työntekijäymmärryksen vahvistaminen sosiaalipedagogisen osallisuuskäsitteen (Nivala & Ryyänen 2013, 26) avulla, kehittäisi yhdistyksessä yhteistä ymmärrystä kuntouttavaa työtoimintaa tuottavan työpajan perustehtävästä.

Tutkimuksen mukaan yhdistyksen laatutyötä kannattaa siis toteuttaa lähempänä organisaation sisäisiä asiakkaita eli työntekijöitä esimerkiksi kevyemmällä itsearvioinnilla (Välimaa 2007, 6–8). Kun työvalmentaja jäsentää oman työpajansa työtoiminnan laadunarviointimallin avulla, voidaan työpajan perustarkoitusta määrittää silloin sen toimintaympäristöstä käsin ja vaikuttaa siten palvelutuotannon laatuun eli asiakaspalvelukulttuuriin (Outinen ym. 1999, 52–53).

Yhteisen ymmärryksen avulla laatutyön vieminen lähemmäksi työntekijöiden käytännön tekoja ja arjen ajattelua vahvistaisi yhdistyksen yhteistä laatuajattelua ja siten myös asiakastyön laatua. Laatutyön avulla voitaisiin kehittää yhdistyksen palvelutoimintaa yhteissuunnitteluna, jossa oleellista on Vaajakallion ja Mattelmäen (2013, 59–66) mukaan ongelmien iteratiivinen uudelleen tarkastelu sekä erilaisten vaihtoehtojen etsiminen yhteistyössä henkilöstön ja johdon kesken. Myös Lecklinin ja Laineen (2009, 32–34, 196) mielestä jatkuvan parantamisen kehä on laatuajattelua, jossa toimintaa suunnitellaan, toteutetaan, arvioidaan ja parannetaan jatkuvasti.

Työ- ja elinkeinoministeriön (2018b) mukaan organisaatiossa henkilöstö on laadun tekijänä ja vastaa asiakastyön tuloksista. Henkilöstön hyvinvointiin ja työmotivaatioon vaikutetaan organisaation työympäristön laadulla.

Tutkimuksen edetessä huomaisin ennakkoon ajattelemani ilmiön työelämän laadusta painottuvan enemmän työntekijöiden omaan työhyvinvointiin ja alaisena olemisen kokemuksiin kuin kulttuuri ja taidetoiminnan vaikuttavuuteen asiakastyössä. Myös mahdolliset tulevat muutokset työ-

valmentajan toimenkuvassa koettiin haasteelliseksi eikä niitä nähty mahdollisuutena. Tutkimustulosten perusteella on myös todettava, että työntekijän luovuus ja kokemus työn merkityksellisyydestä ovat selkeästi toisistaan riippuvaisia ominaisuuksia ja niiden myötävaikutus organisaatiokäyttäytymiseen on huomattava.

Viitalan (2015, 212) mukaan vain hyvinvoiva henkilöstön pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään ja tuottamaan luovia ratkaisuja sekä uusia innovaatioita.

Savan ja Vesasen (2004, 46–47) mukaan luovuuteen liittyy aina epävarmuus ja riittämättömyyden tunne, joka perustuu vuorovaikutukseen minän ja maailman välillä. Valmentajien kokemus siitä, ettei heidän kokemustaan yhdistyksen kehittämistyössä hyödynnetä viittaa välineellistettyyn luomisprosessiin. Savan ja Vesasen mukaan luominen ei silloin kosketa tekijän mieltä, koska se tapahtuu vain ulkoisesta vaatimuksesta.

Helakorven (2010, 57) mukaan ihmisen työssä on aineellinen, sosiaalinen ja henkinen ulottuvuus, joiden kautta työn yksilöllinen merkitys heijastuu koko työyhteisön tasolle. Silloin kun ihminen ei koe työtään merkitykselliseksi, vaikuttaa se heikentävästi työmoraliin eli työn henkiseen ulottuvuuteen.

Luovuuden hyödyntäminen asiakastyössä on oman kokemukseni mukaan keskeisin ratkaisulähtöinen ja osallistava menetelmä, jossa valmentautuja-asiakkaan voimavaraistumisen prosessia voidaan mielestäni ajatella Kettusen (2013, 16–17) kuvaaman mielekkyyden muotoilun kautta. Keskeisenä siinä on spiraalina etenevä prosessi, jossa eri vaiheiden käsitteet tarina, tehdä, tajuta ja uusi perustuvat tekemisen kautta ymmärtämiseen ja siitä syntyneen oivalluksen uudelleen merkityksellistämiseen osaksi omaa hyvää elämää ohjaavaa ajattelua.

Sosiokulttuurinen innostaminen valmennustyössä on myös yksi työpaja-toiminnassa käytetty sosiaalipedagoginen menetelmä, jossa luovien menetelmien avulla vahvistetaan valmentautuja-asiakkaan osallisuutta omaan elämäänsä (Nivala & Ryyänen 2013, 33–34).

Oman työpajansa toiminnasta ja asiakastyöstä vastaavan valmentajan olisi hyvä ymmärtää mitä laatukäsitteet tarkoittavat käytännön tekoina arjen valmennustyössä. Valmennusprosessi on sarja erilaisia tekoja, joiden avulla on tarkoitus saavuttaa työlle asetettu tavoite. Työvalmennuksen laatukäsikirjan mukaan (Hyytinen & Miettinen 2012, 19) ilman tavoitteita työpajan toiminta on merkityksetöntä. Sydänmaalakan (2017, 16) mukaan tekemisen ja tietämisen välinen kuilu, onkin usein este muutokselle.

Työelämän osallisuutta voidaankin tarkastella sellaiseen osallistumiseen, jonka perustana on osallistujien eli henkilöstön tietäminen, sitoutuva vastuunotto sekä vaikutusvalta. Tietämisellä tarkoitetaan sitä, että osallistu-

jat saavat käyttöönsä ja ymmärtävät kulloisessakin tilanteessa tarvittavat tiedot ja voivat tuoda esiin omat näkökulmat asiaan. Sitoutuvalla vastuuntunnolla tarkoitetaan sitä, että osallistujat myöntävät omat intressit asiaan ja ryhtyvät toimimaan asioiden hyväksi sekä sitoutuvat ottamaan vastuuta seurauksista. Vaikutusvallalla tarkoitetaan osallistujien mahdollisuuksiin ja kyvykkyyteen vaikuttaa asioihin. (Nivala & Ryyänen 2013, 20–21.)

Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää työelämän laadun merkitystä osana työvalmennustyötä sekä selvittää miten yhdistyksen laatutyön näyttäytyy työntekijän työssä. Tutkimus kohdentui kuntouttavan työtoiminnan palvelua tuottavien valmentajien työhön, jossa sosiaalisen työn tavoitteena on Heikkisen (2017, 7) mukaan ihmisten auttaminen ja kärsimyksen vähentäminen.

Sosiaalisen työllistämisen tavoitteena Hämäläisen ja Palon (2014, 6) mukaan on tukea heikossa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä tavoitteellisen työn avulla niin, että heidän työ- ja toimintakykynsä vahvistuu. Työvalmentajan työn näkökulmasta valmennuspalvelun laatu syntyy siis kohtaamisen ja vuorovaikutuksen avulla.

Valmennuspalvelun laatuun vaikuttaa työntekijän työnhyvinvointi, jota tuetaan henkilöstön voimavarajohtamisella. Organisaatiossa hyvä työelämän laatu liittyykin toimivaan johtamiseen, osaamiseen, ilmapiiriin, yhteistyöhön ja motivaatioon (Valtionkonttori 2018), jota voidaan yhdistyksen laatutyön osalta toteuttaa tulevaisuudessa yhdessä asiakkaiden, henkilöstön ja johdon kesken.

Ymmärtämällä valmentavan työtöteen merkityksen vuorovaikutteisessa dialogissa, on työvalmentajalla paremmat edellytykset vahvistaa valmentautuja-asiakkaan toimijuutta sekä osallistaa itsensä esimiehen tuella yhdistyksen yhteiseen työhön. Työelämäosallisuus toteutuisi silloin yhdistyksessä tasavertaisuuden kokemuksena kaikille.

8 POHDINTA

Lämsän & Päiviken (2013, 17) mukaan työelämän laatuun liittyy ihmisten motivaatio, tiimien toiminnan onnistuminen, organisaation kehittäminen ja hyvä ihmisten johtaminen. Juutin (2006, 241) mielestä yrityskulttuuri tarkoittaa sitä, miten ihmiset kykenevät ymmärtämään niitä tapahtumia, joiden keskellä he elävät. Kulttuuria voidaan Harisalón (2011, 27) mukaan luonnehtia ihmisten mielenmaisemaksi, joka ohjaa heidän ajatteluaan, käyttäytymistään ja huomiokykyään eli se on ihmisiin syvään juurtunutta kognitiivista todellisuutta.

Työpajatoiminnassa valmentautuja-asiakkaiden monitarpeisuus on lisännyt tarvetta muotoilla perinteisen tekemällä oppimisen mallia kuntouttavaksi työtoiminnaksi luovasti. Luova työtoiminta on väline tukea erilaisissa elämäntilanteissa olevia ihmisiä kohti hyvää elämää. Luovan ajattelun avulla ihminen muuntaa ongelmakeskeisyyden ratkaisulähtöiseksi toiminnaksi uudella tavalla.

Strategia-sana käytännön tekona tarkoittaa toimintasuunnitelmaa, jota ohjaa ajatus eli näkemys tulevaisuudesta (Kauhanen 2012, 18). Oy minä Ab on Sydänmaalakan (2017, 29) mukaan organisaatiomalli, joka kuvaa yksilön itsensä johtamisen osa-alueita. Sydänmaalakan mukaan myös nykypäivän johtamisteoriat korostavat sitä, että kaiken perusta on itsensä johtaminen. Hyvän yrityksen toiminta-ajatuksen sisältyy liiketoiminnallinen ja eettinen idea siitä, miksi yritys on olemassa. Yrityksen perusarvot ovat sen toimintaa ohjaavia periaatteita, jotka muodostuvat ihmisten käsityksistä ja odotuksista. (Lecklin & Laine 2009, 124.) Arvot tulevat näin todeksi ihmisten tavoissa, teoissa ja puheissa.

Kansalaisyhteiskunnan muutos kohti palveluyhteiskuntaa ajaa järjestökentän kehittämään toimintarakenteitaan uudelleen. Julkisten hyvinvointipalveluiden vähentyessä kasvaa palveluita tuottavien yhdistysten ja yritysten määrä. Muutosten myötä yhdistyksistä kasvaa yritysmäisesti toimivia organisaatioita, jotka erikoistuvat myymään erityisiä palveluita. Uudistunut kolmas sektori ei perustu enää vapaaehtoisuudelle eikä se edellytä yhteistä intressiä eli ihmisten kiinnostusta yhteiseen toimintaan. (Jyväskylän yliopisto 2018.)

Organisaatiossa yhteisten rakenteiden ja työnorganisointitapojen kehittyminen edellyttää osaamisen johtamisen järjestelmää, jonka avulla varmistetaan yrityksen tarvitseman osaamisen kehittyminen ja vaaliminen. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen sekä edesauttaa jaetun ymmärryksen kehittymistä. (Viitala 2013, 184–188.)

Organisaatio on joukko ihmisiä, jotka yhdessä vaikuttavat siihen, miten se käyttäytyy. Sen vuoksi työmotivaatioon liittyvien teorioiden ymmärtäminen on valmennus- sekä esimiestyötä tekevän kannalta perusteltua (Juuti

2006, 37–65). Teorian merkityksellisyys näkyy ainoastaan konkreettisen toiminnan kautta ja sen muutoskyvykkyydessä. Ilman ihmisiä ja heillä olevaa tietoa ja sen soveltamista käytäntöön, toiminta ei muutu. (Sankelo & Heikkilä 2015, 188–189.)

Kettunen (2013, 45–48) kirjoittaa muotoiluprosessin merkityksellistämistä, joka nousee esiin silloin, kun rutiinien virrassa tapahtuu jokin muutos. Tuotesuunnittelussa se merkitsee sitä, että maailman muuttuessa nykyiset tuotteet eivät mene enää kaupaksi. Se synnyttää tarpeen muuttaa olemassa olevaa tuotetta tai toimintaa. Toiminta liittyy olennaisesti merkityksellistämiseen, koska todellisuus ilmenee jatkuvana tulkintana kokemuksistamme. Tiedämme mitä ajattelemme, vasta kun sanomme sen ääneen. Myös ymmärrys toiminnan merkityksestä syntyy vain kokemuksesta eli teoista.

Venkulan (2008, 36–39) mukaan omien taitojen ja valmiuksien nykytila voidaan oppia tietämään vain tekojen kautta. Keskeistä on tiedon muuntuminen ymmärrykseksi, joka ohjaa ihmistä uusiin tekoihin ja valintoihin oivalluksen avulla.

Merkityksellisyys voidaan käsittää kahden eri näkökulman kautta. Ensimmäinen on yksilöllinen perspektiivi, jossa subjektiivinen käsitys syntyy ymmärtämällä tilannetta ja sen vaikutusta toimintaan. Toinen perspektiivi on organisaation merkityksellistäminen, joka tapahtuu yhteistoiminnallisen prosessin kautta. Siinä joukko ihmisiä yrittää ymmärtää tilannetta ja toimia muuttuvassa, epäselvässä ja epävarmassa ympäristössä parhaimmalla tavalla. (Kettunen 2013, 45–48.)

Kolmanteen sektoriin on liitetty käsityksiä, jossa organisaatiot muotoilevat ja artikuloivat ihmisten yhteisiä kokemuksia, identiteettejä, elämäntapoja sekä intressejä laajempiin yhteyksiin. Kolmannen sektorin ytimeen sijoittuvia yhdistyksiä ohjaavat niihin osallistuvat ihmiset ja ne muotoutuvat viittaussuhteessa itseensä. Verkostoituminen ja vuorovaikutus muihin toimijoihin antaa rakennusaineeksi oman toiminnan vahvistamiseen. (Jyväskylän yliopisto 2018.)

Työelämän murros käsittää ajatuksen muutoksesta, joka vaikuttaa ihmisten tapaan tehdä ja ymmärtää työtä eri tavoin. Muutos on lisännyt tietotyön määrää, joka vaikuttaa osaamisen laatuun, organisaatorakenteisiin ja jatkuvaan osaamisen päivittämiseen. Työ on muuttunut myös enemmän ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi, jossa sen merkityksellisyys on yksi henkilöstöä motivoiva tekijä. (Dufva ym. 2017, 10–11.) Voimavara-lähtöinen ajattelu huomioi yrityksen sisäiset voimavarat ja vahvistaa siten sen strategista kyvykkyyttään, joka perustuu ihmisten osaamiseen (Viitala 2015, 53–55).

Muuttuva aika tuo tullessaan tarpeen ajatella ja tehdä asioita uudelleen eri tavalla. Yhteiskunta ja työelämä ovat jatkuvassa muutoksessa ja vas-

tuu omasta kehittämisestä, muutoksesta ja hyvinvoinnistaan on jokaisella itsellään (Salmimies 2008, 23–24).

Ihmisen kokiessa omistajuutta omaan työhönsä, liittyy siihen olennaisesti käsitteet vapaus, virtaus ja vastuu. Nämä ovat Martelan (2014) mukaan hyvän elämän ja onnellisuuden olennaiset osat. Vapaus ja vastuu kuvaavat ihmisen tarvetta itseohjautuvuuteen sekä halua olla jonkin yhteisön jäsen. Virtauksella tarkoitetaan ihmisen tarvetta oman luovuutensa käyttöön. Jokaisella ihmisellä on oikeus kokea omistajuutta omaan työhönsä, oli hän sitten työsuhhteessa tai ei. Yhdessä tekemällä oppii ja yhteisen kokemuksen avulla työyhteisö kasvaa ja kehittyy.

Opintoni kulttuuri- ja taidetoiminta hyvinvoinnin edistäjänä avasivat minulle oven ajatteluun, joka vahvasti kiinnostustani organisaatiomuotoiluun. Työntekijäymmärrys on lähtökohta hyvinvointia vahvistavan palvelun muotoilussa, koska asiakastyön laatu syntyy asiakkaan palvelukokemuksesta käsin. Laadukas organisaatiokäyttäytyminen taas vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin, joka on sosiaalisen työllistämisen palvelua tuottavan työntekijän keskeisin voimavara. Johtamalla sitä yksittäisen työntekijän ja työyhteisön kannalta oikein, on mahdollista vahvistaa henkilöstön yhteistä osaamista eli laatua.

Sokraattinen dialogi on edelleen ajankohtainen menetelmä myös tässä ajassa. Dialogi perustui elämänasenteeseen, jossa hän haastoi ihmiset ajattelemaan itse ja pyrki ohjaamaan keskustelukumppaniaan löytämään tiedon itseltään sopivien kysymysten avulla. Sokrates uskoi elävän elämän tutkimisen ja ihmisten välisen keskustelun voimaan. Hänen mielestään opettajan itsensä ei tarvitse olla viisas, vaan riittää kun hän pystyy auttamaan viisauden synnyttämisessä. (Aulanko 2004, 176-177.)

Opinnäytetyöni jatkotutkimuksena aloitan toisen opinnäytetyön, jossa käsittelen organisaatiokulttuurin merkitystä osana tiimityötä ja kokeilevaa kehittämistä. Työhyvinvointi ja muutosjohtaminen ovat oppivaan organisaatioon liittyviä ilmiöitä, joissa tutkittavaa riittää myös tulevaisuuden työssä. Opinnäytetyöni toteutus oli itselleni luova prosessi, jonka tulokset perustuvat ajatukseen, että näin sen näkisin. Sen vuoksi haluan myös päättää opinnäytetyöni viimeisen kappaleen uuden tarinan aluksi.

Wäinö Aaltosen (1894-1966) veistos Henkinen työ kuvasi suomalaista sivistysihannetta, jossa taiteella ja tieteellä on muutoksen ajassa tärkeä merkitys. Kulttuuri- ja taidetoiminnan avulla voimme vahvistaa hyvinvointia tukevaa kulttuurista käyttäytymistämme, joka perustuu ihmisten yhteiseen sivistykseen ja valistukseen. (Eduskunta n.d.a.)

LÄHTEET

Aaltonen, T. (2007). *Luova kutsumus. Tarkoituksen kokemisen taito*. Helsinki: Kirjapaja.

Ahokallio, T. (2006). *FILOSOFIA PRIMA NOVA*. Opettajan aineisto. Haettu 11.4.2018 osoitteesta https://www.kirjapaja.fi/tiedostot/filosofia_net.pdf

Aineistonhallinnan käsikirja (2018). *Kvalitatiivisen datatiedon käsittely*. Haettu 10.4.2018 osoitteesta <http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.htm>

Airo, J-P., Rantanen, J. & Salmela, T. (2008). *Oma ura, paras ura*. Helsinki: Talentum.

Aluehallintovirasto (2018). Asiakkaan asema ja oikeudet. Haettu 10.9.2017 osoitteesta <https://www.avi.fi/web/avi/asiakkaan-asema-ja-oikeudet#.WlJ3PIWUnV0>

Anttila, P. (2006). *Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen*. Hamina: Akatiimi Oy.

Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) (2009). *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Haettu 20.9.2017 osoitteesta <https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1>

Anttila, J. & Jussila, K. (2016). *Mitä laatu on?* Suomen Standardisoimisliitto SFS ry:n artikkeli. Haettu 15.9.2017 osoitteesta https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2016/mita_laatu_on_artikkeli

Anttonen, H. & Räsänen, T. (2009). *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*.

Aulanko, M. (2004). *Työ ja elämäni*. Juva: WSBookwell Oy.

Brandenburg, C. (2008). *Kulttuurin ja hyvinvoinnin välisistä yhteyksistä. Näköalaoja taiteen soveltavaan käyttöön*. Opetusministeriön julkaisuja 2008:12. Haettu 17.11.2017 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79051/opm12.pdf?sequence=1>

Brattico, P. & Lappi, O. (2008). *Käsitteet & kategoriat*. Haettu 15.3.2018 osoitteesta http://www.helsinki.fi/kognitiotiede/kurssit/salaiset_kansiot/cog101/cog101_kasitteita.pdf

Degerman, R. (2016). *Luovuus luovii työelämään –"Kovaa työtä siinä missä muukin tekeminen"*. Haettu 7.11.2017 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-9293127>

Eduskunta (n.d.). Työ ja tulevaisuus. Haettu 2.8.2017 osoitteesta <https://www.eduskunta.fi/FI/suomi100/TasavallanArvojohtajat/veistossarja/Sivut/default.aspx>

Eduskunta (n.d.a). Henkinen työ. Haettu 12.5.2018 osoitteesta <https://www.eduskunta.fi/FI/suomi100/TasavallanArvojohtajat/veistossarja/Sivut/Henkinen-tyoo.aspx>

Eduskunta (2017). HE 52/2017 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sosiaali- ja terveystalvelujen tuottamisessa. Haettu 4.9.2017 osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/KasittelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE_52+2017.aspx

Ekholm, A. (2017). *Valmentava johtaminen*. Blogijulkaisu 4.12.2017. Haettu 3.3.2018 osoitteesta <http://www.lmi.fi/blogi-artikkelit/valmentava-johtaminen>

Filander, Karin (2014). Sosiaalipedagogiikan uusi ajankohtaisuus. Teoksessa Hoikkala, Tommi & Sell, Anna (toim.) *Nuorisotyötä on tehtävä. Menetelmien perustat, rajat ja mahdollisuudet*. Helsinki: Hakapaino Oy, 90 – 114.

Finto (2018). Suomalainen sanasto ja ontologiapalvelu. Haettu 28.3.2018 osoitteesta <http://finto.fi/tt/fi/page/t2>

Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print.

Harisalo, R. (2011). *Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajana*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print.

Haslam, S, A., Reicher, S, D. & Platow, M, J. (2012). *Uusi Johtamisen psykologia*. Suomentanut Marja Ahokas & Gaudeamus Helsinki University Press Oy. Tallinna: Tallinna Raatutrukikoda.

Hedemäki, O. (toim.) (2013). *Seinätön valmennus työpajalla*. Valtakunnallisen työpajayhdistyksen julkaisu. Haettu 2.11.2017 osoitteesta <https://www.tpy.fi/aineistot/julkaisut/verkkojulkaisut/>

Heikkinen, A. (toim.) (2017). *Arki, arvot ja etiikka*. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. Haettu 4.10.2017 osoitteesta <http://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/>

Heinonen, O-P. (2014). Alkusanat – Muotoiluajattelusta. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) (2014). *Muotoiluajattelu*. Tampere: Tammerprint Oy, 7–8.

Helkama, K. & Lönnqvist, J-E. (2015). Sosiaalipsykologian kenttä. Sosialisatio ja moraalinen kehitys. Teoksessa Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Ruusuvaori, J., Lönnqvist, J-E., Hankonen, N., Mähönen, T. A., Jäsinskaja-Lahti, I. & Lipponen, J. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Keuruu: Otavan Kirjapaino, 339–348.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja Kirjoita*. Vantaa: Tummuvuoren kirjapaino Oy.

Hirvonen, K. (2005). *Laadun tarkkailusta laatujohtamiseen. Teoreettinen synteesi laatujohtamisen käsitteestä*. Pro gradu -tutkielma. Terveystieteiden ja talouden laitos. Kuopion yliopisto. Haettu 5.11.2017 osoitteesta <https://www2.uef.fi/documents/1084483/1438176/kaisahirvonengradu.pdf/ff262093-2d6c-4eeb-a141-a8d6eb195ddc>

Hurme, T. (2014). *Taidemenetelmillä saadaan työhyvinvointi kukkimaan*. Artikkelit 17.4.2014. Verkkolehti Työpiste. Haettu 10.1.2018 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/taidemenetelmilla-saadain-tyohyvinvointi-kukkimaan/>

Hämäläinen, T. & Palo, S. (2014). *Työpajapedagogiikka. Valmennuksen pedagogisia lähtökohtia työpajalla*. Valtakunnallisen työpajayhdistyksen julkaisuja. Helsinki: STAR-OFFSET OY.

Hyytinen, O. & Miettinen, K. (2012). *Työvalmennuksen laatukäsikirja*. PUNAINEN TALO -hankkeen julkaisu. Haettu osoitteesta 4.10.2016 https://www.jamk.fi/globalassets/tutkimus-ja-kehitys--research-and-development/tki-projektien-lohkot-ja-tiedos-tot/kevat/aineistot/36337_tyovalmennuksen_laatuksikirjan_raportti_2012.pdf

Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Juva: Bookwell Oy.

Jyväskylän yliopisto (2018). Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Haettu 6.5.2018 osoitteesta <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/uusi-kolmas-sektori>

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kiiski-Kataja, E. (2017). *Työn ja toimeentulon arvostus*. SITRA. Haettu 14.10.2017 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/trendi-tyon-ja-toimeentulon-arvoitus/>

Keinonen, T. (2013). Muotoilu, hyvinvointi ja hyvinvoinnin muotoilu. Teoksessa Keinonen, T., Vaajakallio, K. & Honkonen, J. (toim.) *Hyvinvoinnin muotoilu*. Helsinki: Aaltoyliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu, Aalto Arts Books 2013, 12, 17.

Kettunen, I. (2013). *Mielekkyyden muotoilu- autoetnografia tuotekehityksen alkuvaiheista*. Väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis 268. Kuumamo: Aatepaja.

Kinnunen, U. & Nätti, J. (2017). *Työelämän laatu ja työuran jatkaminen: mikä ennustaa työkyvyttömyyseläkkeelle jäämistä?* Talous & Yhteiskunta 2/2017. Artikkelit. Haettu 20.4.2018 osoitteesta <http://www.labour.fi/ty/tylehti/ty/ty22017/ty22017pdf/ty22017KinnunenNatti.pdf>

Kohlireser, G. (2014). *Johda dialogia. Panttivankineuvottelijan opit tiukoihin vuorovaikutustilan-teisiin*. Viro: Print Best.

Koskenlahti, A-M. (2010). *Arjen aakkosista työelämän taitajaksi – Työvalmennus sosiaalisen työllistämisen toimialalla*. Opinnäytetyö. Terveystieteiden edistämisen tutkinto-ohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Haettu 4.3.2017 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010060811735>

Koskennurmi-Sivonen, R. (2004, 2007). Grounded Theory. Haettu 3.4.2018 osoitteesta <https://rkosken.kapsi.fi/gt.html>

Kotkavirta, J. & Nyyssönen, S. (1997). *Ajatus. Etiikka*. Helsinki: WSOY.

Kuuluvainen, S. (2015). *Vapaaehtoistyön johtaminen*. Kansalaisfoorumi 2015. Helsinki: Lönnberg.

Laatuakatemia (2010). Laatusanasto. Haettu 7.8.2017 osoitteesta <http://www.kotiposti.net/tuurala/Laatusanasto.htm>

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Yliopisto-paino.

Laki kuntouttavasta työtoiminnasta (2001/189). Haettu 7.9.2017 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010189>

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006 § 22). Haettu 15.9.2017 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

Lecklin, O. & Laine, O. R. (2009). *Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovaatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Lehtonen, M. (2016). *Protoile powerpointtien sijaan – Kokeileva kehittäminen*. Blogijulkaisu 13.9.2016. Haettu 20.9.2017 osoitteesta <http://www.innotiimi-icg.fi/blogi/item/731-ptoile-powerpointtien-sijaan>

Lämsä, A-M. & Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Porvoo: Bookwell Oy.

Maijala, R. (2016). *Design Thinking – sanoja ja tekoja*. Artikkelit 20.12.2016. Haettu 25.9.2017 osoitteesta <http://www.palvelupolkuja.fi/palvelumuotoilu/design-thinking/>

Malmelin, N. (2015). *Työelämä kaipaa luovuuden johtamista*. Artikkelit 12.10.2015. Haettu 8.11.2017 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/tyoelama-kaipaa-luovuuden-johtamista/9a109d97-a01a-36bb-a505-a7b7e7cb6097>

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

Martela, F. (2014). *Itseohjautuvuusteoria – eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää*. Blogijulkaisu 4.4.2014. Haettu 6.5.2018 osoitteesta <http://frankmartela.fi/2014/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Metsämuuronen, J. (toim.) (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Miettinen, S. (toim.) (2014). *Muotoiluajattelu*. Tampere: Tammerprint Oy.

Murto, K. (2001). *Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mähönen, A. (2008). *Sosiaalisen yritystoiminnan mahdollisuudet työvalmennuksen jatkumona*. VATES-säätiön julkaisu. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.

Mäkisalo-Ropponen, M. (2016). Saatteeksi raportin lukijalle. Teoksessa Purokuru, V. Huntus, A. & Humap Consultation Oy (toim.) *Taiteen menetelmät kehittämisessä ja tutkimuksessa*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 4/2016. Haettu 19.10.2017 osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_4+2016.pdf

Nivala, E. & Rynnänen, S. (2013). *Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaa*. Sosiaalipedagoginen aikakauskirja, vuosikirja 2013. Haettu 24.5.2018 osoitteesta <http://www2.uef.fi/documents/1381035/2330652/NivalaRynn%C3%A4nen2013.pdf>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2009). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Oosi, O. & Virtanen, P. (2005). *STL® – Sosiaalisen työllistämisen laadunarviointimalli*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Opetushallitus (2012). *Työvalmennuksen erikoisammattitutkinnon perusteet 33/011/2011*. Haettu 15.10.2017 osoitteesta http://www.oph.fi/download/138628_Työvalmennuksen_eat_2011_net.PDF

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017). *Osaava-ohjelman hyviä käytäntöjä*. Opetustoimen henkilöstön osaamisen kehittämisen toimintamalleista ja niiden mahdollisuuksista. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:45. Haettu 19.11.2017 osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160352/45_2017_Osaava-ohjel-man%20hyvi%C3%A4%20k%C3%A4yt%C3%A4nteit%C3%A4_kansilla.pdf

Oulasvirta-Niiranen, P. (2017). *”Heikossa työmarkkina-asemassa olevien palvelut on unohdettu”*. Arvioita sote- ja maakuntauudistuksen vaikutuksista työpajatoimintaan. Valtakunnallisen työpajayhdistyksen julkaisuja. Haettu 28.10.2017 osoitteesta <https://www.tpy.fi/aineistot/julkaisut/verkkojulkaisut/>

Outinen, M., Lempinen, K., Holma, T. & Haverinen, R. (1999). *Seitsemän laatupolkua. Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Haettu 9.9.2017 osoitteesta <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76128/p070116095759T.pdf>

Pikkusaari, S. (2012). *Työ(hön)valmennus on taitolaji*. Kiipulasäätiön julkaisu. Hämeenlinna: Offset-Kolmio Paino Oy.

Pirilä, K. & Konkka, J. (2013). Innovaatiotoiminta. Teoksessa Vehkaperä, U, Pirilä, K & Roivas, M. (toim.) *Innostu ja innovoi. Käsikirja innovaatio-
projektiopintoihin*. Haettu 15.10.2017 osoitteesta
[http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/TK/Julkaisut/pdf/2013
_vehkaperä_pirila_roivas_Innostu_ja_innovoi_OIVA.pdf](http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/TK/Julkaisut/pdf/2013_vehkaperä_pirila_roivas_Innostu_ja_innovoi_OIVA.pdf)

Purokuru, V. (2016). Taiteen menetelmät tutkimuksessa ja kehittämisessä. Teoksessa Purokuru, V. Huntus, A. & Humap Consultation Oy (toim.) *Taiteen menetelmät kehittämisessä ja tutkimuksessa*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 4/2016. Haettu 19.10.2017 osoitteesta
[https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/t
uvj_4+2016.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_4+2016.pdf)

Raami, A. (2016). *Älykäs intuitio ja miten käytämme sitä*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Rantanen, S. (2015). *Mitä yrityskulttuuri tarkoittaa?* Emine. Blogijulkaisu 15.2.2015. Haettu 17.11.2017 osoitteesta [http://emine.fi/mita-
yrityskulttuuri-tarκοittaa/](http://emine.fi/mita-yrityskulttuuri-tarκοittaa/)

Rönkä, A-L. & Kuhalampi, A. (2011). Johdanto. Teoksessa Rönkä, A-L., Kukanen, I., Liski, M., Niemeläinen, S. & Rantala, P. (toim.) *Taide käy työssä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisössä*. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Haettu 2.11. 2017 osoitteesta
http://blogs.helsinki.fi/taikahanke/files/2009/02/Taide_kay_tyossa.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006c). 5.2 Grounded theory. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. Haettu 5.4.2018 osoitteesta
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006b). 6.6 Valmiit aineistot. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. haettu 5.4.2018 osoitteesta
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_6.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006a). 7.2.1 Litterointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. Haettu 10.4.2018 osoitteesta
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html

Saarela, U. (2010). *Laatu kuuluu sulle ja mulle*. Artikkelit 27.10.2015. Verkko-lehti Lahtinen. Haettu 18.11.2017 osoitteesta
<http://lahtinen.lamk.fi/?p=827>

Salmimies, R. (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro.

Sankelo, M. & Heikkilä, J. (2015). Johtaminen ja osallistuvan innovaatio-toiminnan toteutuminen sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.) *Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa*. Osuva - tutkimushankkeen loppuraportti. THL -Raportti 4/2015. Haettu 17.4.2018 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-433-5>

Sava, I. (2007). *Katsomme – näemmekö?* Juva: WS Bookwell Oy.

Sava, I. & Vesanen, V. (toim.) (2004). *Taiteeksi tarinoitu oma elämä*. Juva: WS Bookwell Oy.

Silius, K. (2007). Grounded Theory. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Haettu 10.4.2018 osoitteesta <http://slideplayer.fi/slide/1962439/>

Sosiaali- ja terveysministeriö (2018a). Kuntouttava työtoiminta. Haettu 13.10.2017 osoitteesta <http://stm.fi/kuntouttava-tyotoiminta>

Sosiaali- ja terveysministeriö (2018b). Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisesta. Haettu 17.10.2017 osoitteesta <http://stm.fi/ajankohtaista/paatos?decisionId=0900908f80536066>

Suntola, S. & Matilainen, K. (toim.) (2013). *CASE BOOK. Tarinoita luovasta taloudesta*. Luovan Suomen julkaisuja 8. Haettu 11.11.2017 osoitteesta http://www.luovasuomi.fi/www.luovasuomi.fi/file_attachment/get/CASE_BOOK_tarinoita_luovasta_taloudesta_Nettie3bb.pdf?attachment_id=1057

Suomen Kuntaliitto (2011). Osaamista kehittämään! -periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen verkkoaineisto. Moodle. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Haettu 11.3.2018 osoitteesta <https://moodle.xamk.fi>

Suomen perustuslaki (731/1999). Haettu 11.11.2017 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Sydänmaalakka, P. (2017). *Älykäs itsensä johtaminen*. Turenki: Hansaprint Oy.

TE-palvelut (2018). Kuntouttava työtoiminta – kunta tukee työllistymistäsi. Haettu 4.1.2018 osoitteesta http://www.tepalvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/tukea_tyollistymiseen/kuntouttava_tyotoiminta/index.html

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2018). Työ- ja toimintakyky. Haettu 28.4.2018 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden->

edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-
asemassa-olevien-osallisuus/hankkeet-ja-hanketuki/arviointi/tyo-ja-
toimintakykymittareita/tyo-ja-toimintakyky

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos (2018a). Kuntouttavan työtoiminnan käsikirja. Haettu 4.1.2018 osoitteesta

[https://www.thl.fi/fi/web/kuntouttavan-tyotoiminnan-
kasikirja/kuntouttavan-tyotoiminnan-kasikirja/asiakas](https://www.thl.fi/fi/web/kuntouttavan-tyotoiminnan-kasikirja/kuntouttavan-tyotoiminnan-kasikirja/asiakas)

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos (2018b). Laatu. Haettu 10.1.2018 osoitteesta

<https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/laatu>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2018c). Taide muutoksen mahdollistajana työelämässä. Haettu 15.1.2018 osoitteesta

[https://www.thl.fi/fi/web/lapset-
nuoret-ja-
perheet/tyon_tueksi/menetelmat/taidelahtoiset_menetelmat/taide-
muutoksen-mahdollistajana-tyoelamassa](https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon_tueksi/menetelmat/taidelahtoiset_menetelmat/taide-muutoksen-mahdollistajana-tyoelamassa)

Teräväinen, J. (1982). *Johdatus filosofiaan*. Helsinki: Kirjapaja.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Elektroninen aineisto. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomivaara, S., Hynninen, K., Leppänen, A., Lundell, S. & Tuominen, E. (2006). *Asiantuntijan luovuus koetuksella*. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Työelämä 2020 (2018). Työpaikoille. Haettu 3.2.2018 osoitteesta

<http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille>

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 (2016). Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Haettu 15.9.2017 osoitteesta

[http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_fin
al.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_fin_al.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2018a). Laadunhallintajärjestelmä. Yritys-Suomi.

Haettu 15.10.2017 osoitteesta

<https://yrityssuomi.fi/laadunhallintajarjestelma>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2018b). Henkilöstö laadun tekijänä. Yritys-Suomi.

Haettu 2.2.2018 osoitteesta [https://yrityssuomi.fi/henkilosto-laadun-
tekijana](https://yrityssuomi.fi/henkilosto-laadun-tekijana)

Työturvallisuuskeskus TTK (2018). Työsuojelun toimintaohjelma.

Haettu 3.2.2018 osoitteesta

[https://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/tyosuojelu/tyosuojelun_toimintaohjelma](https://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyosuojelu/tyosuojelun_toimintaohjelma)

Työterveyslaitos. Haettu 20.9.2017 osoitteesta

<https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1>

Uusikylä, K. & Piirto, J. (1999). *LUOVUUS. Taito löytää, rohkeus toteuttaa*. Juva: WSOY.

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. (2013). Yhteissuunnittelu avaa uusia näkymiä julkiselle sektorille. Teoksessa Keinonen, T., Vaajakallio, K. & Honkonen, J. (toim.) *Hyvinvoinnin muotoilu*. Helsinki: Aaltoyliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu, Aalto Arts Books 2013, 13.

Valtionkonttori (2018). Työelämäkysely_vaikuttavahyödyntäminen. Valtionkonttori. Haettu 28.4.2018 osoitteesta

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=2ahUKEwihm53q0P3aAhWnA5oKHecmAm4QFjAlegQIABbn&url=https://www.valtiokonttori.fi/download/filename%2F%257BFB9FCF79-4605-469D-BF6C-2345ABF76B33%257D%2F94385&usg=AOvVaw2s2l69JmWvakGtv5fIGC1w>

Vanhapiha, E., Tiilikainen, T., Veikkolainen, A., Tolvanen, P., Kuokka, N., Lidman, J. (toim.) (2013). *Yhdistykset toteuttamassa itseään – ja palvele-massa yhteiskuntaa*. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pien-yrittäjäkeskus.

Venkula, J. (2011). *Taiteen välttämättömyydestä*. Helsinki: Books on Demand GmbH.

Viitala, R. (2015). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 4.–5. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. (toim.) (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vuori, H. (2013). *Terveystieteiden laatu- ja kehitys Suomessa*. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2013: 50 87-95. Haettu 23.10.2017 osoitteesta <https://journal.fi/sla/article/view/8565/6350>

Välimaa, A. (toim.) (2006). *Työ- ja yksilövalmennuspalveluiden tuottaminen*. Valtakunnallisen työpajayhdistyksen julkaisu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Välimaa, A. (2007). *STL® -Käyttäjän käsikirja*. Valtakunnallisen Työpajayhdistyksen julkaisu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Välimaa, A., Ylipaavalniemi, P., Pikkusaari, S. & Hassinen, M. (2012). *Sosiaalisen työllistämisen toimialapalveluilla tasa-arvoa työllisyyteen*. Valtakunnallisen työpajayhdistyksen ja VATES-säätiön julkaisu. Haettu 23.10.2017 osoitteesta

https://www.vates.fi/media/julkaisut_kirjat/sosiaalisen-tyollistamisen-toimiala-palveluilla-tasa-arvoa-tyollisyyteen.pdf

Väänänen, P. (2014). *Ihmisen kohtaaminen – hupeneva voimavara työssä?* Blogijulkaisu 6.6.2014. Haettu 17.5.2017 osoitteesta

<https://blogit.metropolia.fi/uudistuva-sosiaalialan-osaaminen/2014/06/06/ihmisen-kohtaaminen-hupeneva-voimavara-asiakastyossa/>