

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN LUOVUUDEN AVULLA

Toimintamalli työhyvinvoinnin kehittämiseen Asumispalveluyksikkö
Onnenkodossa

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
YAMK
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja
johtaminen
Kevät 2019
Tiia Putkonen
Tiia S Putkonen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Putkonen, Tiia Putkonen, S. Tiia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 62 svua, 4 liitesivua	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi Työhyvinvoinnin kehittäminen luovuuden avulla Toimintamalli työhyvinvoinnin kehittämiseen asumispalveluyksikkö Onnenkotoon		
Tutkinto Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen		
Tiivistelmä <p>Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke, jonka tarkoituksena on kehittää Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän tehostetun asumispalveluyksikkö Onnenkodon työyhteisön työhyvinvointia. Kehittämishankkeen idea nousi työyksikön tarpeesta ja yksikön esimiehen pyynnöstä. Onnenkodossa ei ole tällä hetkellä käytössä omaa työhyvinvoinnin arviointimenetelmää eikä toimintamallia työhyvinvoinnin kehittämiseen. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymällä on käytössä koko henkilöstölle yhteinen työhyvinvointikysely, johon vastaa kaikkiaan 7000 työntekijää kerran vuodessa. Yksikkökohtaisten tietojen rajaaminen työhyvinvointikyselystä riippuu Onnenkodon työntekijöiden vastaamisaktiivisuudesta.</p> <p>Kehittämishankkeen tarkoituksena on osallistaa Onnenkodon työntekijät työhyvinvoinnin parantamiseen sekä välittää esimiehelle tietoa henkilöstön kokemasta työhyvinvoinnin tilasta. Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda aivoriihimenetelmää hyödynnettävä toimintamalli, jota Onnenkodon henkilöstö voi käyttää työhyvinvoinnin kehittämisessä.</p> <p>Kehittämishankkeesta syntyi toimintamalli, joka otettiin Onnenkodossa käyttöön syksyllä 2018. Toimintamallissa työhyvinvointia kehitetään kerran kuukaudessa aivoriihimenetelmän avulla. Jokainen Onnenkodon ryhmäkoti järjestää kuukausittain oman aivoriihensä ideointipajassa. Menetelmän avulla syntynyt kehittämisidea otetaan työyhteisössä käyttöön kuukauden sisällä ideointipajasta. Kahden kuukauden kuluttua käyttöönotosta työyhteisö pohtii esimiehen johdolla, onko kehittämisideasta ollut todellista hyötyä. Syksyllä 2019 työyhteisössä kootaan yhteen vuoden aikana tapahtunut kehitys ja päätetään, laajennetaanko toimintamallia muilla ideointimenetelmillä vai päätetäänkö kokeilu tähän vuoteen.</p>		
Asiasanat Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, luovuus, ideointimenetelmä		

Abstract

Author(s)	Type of publication	Published
Putkonen, Tiia	Bachelor's thesis	Spring 2019
Putkonen, S. Tiia	Number of pages	
	62 pages, 4 pages of appendices	
Title of publication		
Developing well-being at work through creativity		
Operating model for the development of well-being at work in sheltered house Onnen-		
Name of Degree		
Master Thesis in Social and Health Care Development and Management		
Abstract		
<p>This thesis is a development project. Its purpose is to develop well-being at work in a shelter home called Onnenkoto in the Päijät-Häme Welfare Association. The idea for this development project came from the need of a work community. Päijät-Häme Welfare Association has a common well-being survey for the entire staff with responds 7,000 employees in a year.</p> <p>The main purpose of this development project is to involve the employees of Onnenkoto to improve their well-being at work. The collected information of how employees have seen their well-being will be forwarded to the manager. The goal is to create an operating model which utilizes the ideas. Onnenkoto's employees can use ideas to develop their well-being at work in the future.</p> <p>An operating model that came into existence from this development project was put in to use at Onnenkoto on autumn of 2018. In this operating model, well-being at work is developed by using the brainstorming method. Each group home in Onnenkoto organizes their own brainstorming session once in every month. The new improvement idea that came out from brainstorming session is put to use in work community during one month after it has been introduced. After improvement has been in use for two months employees will consider with manager if the improvement idea has had a real benefit for the work community. In the autumn of 2019, the work community brings together all the development ideas that they came up with during the year. After that they decide whether to extend the operating model to other ideas next year or will the experiment be finished after this year.</p>		
Keywords		
Well-being at work, development well-being at work, creativity, ideation method		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	3
2.1	Kohdeorganisaatio	3
2.2	Tarkoitus ja tavoitteet.....	5
3	TYÖHYVINVOINTI.....	6
3.1	Työhyvinvointi käsitteenä.....	6
3.2	Työhyvinvoinnin tavoitetila.....	11
3.3	Työhyvinvoinnin osa-alueet ja vastuunjako.....	12
3.4	Työntekijälähtöiset kehittämismenetelmät sekä henkilöstöä tukevat toimintamallit ja rakenteet	14
4	LUOVUUS	17
4.1	Luovuus käsitteenä	17
4.2	Luovat menetelmät osallisuuden vahvistajana.....	18
4.3	Luovuus ongelmanratkaisussa	19
4.4	Fasilitaattorin rooli luovassa toiminnassa.....	20
5	LÄHESTYMISTAPA, AINEISTON KERUU JA TOTEUTUS	23
5.1	Toimintatutkimus.....	23
5.2	Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä.....	24
5.3	Aineiston analysointi	27
5.4	Kehittämishankkeen aikataulu	29
5.5	Luovat ideointipajat aivoriihimenetelmän avulla.....	31
6	KEHITTÄMISHANKKEEN IDEOINTIPAJOJEN TUOTOKSET	35
6.1	Kokemuksia työn imu-testistä	35
6.2	Ideointipaja Tiimi 1	36
6.3	Ideointipaja Tiimi 2	38
6.4	Ideointipaja Tiimi 3	40
6.5	Ideointipaja Tiimi 4	41
7	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN TOIMINTAMALLI.....	44
8	POHDINTA	48
8.1	Ideointipajojen yhteenveto	48
8.1.1	Teemoittelun yhteenveto	48
8.1.2	Ideointipajojen yhteenveto ja palautteet.....	51
8.2	Kehittämishankkeen pohdinta	55

9	EETTISYYS, LUOTETTAVUUS JA JATKOKEHITTÄMINEN.....	59
9.1	Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus.....	59
9.2	Jatkokehittäminen	61
	LÄHTEET.....	63
	LIITTEET.....	69

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnille ei ole olemassa yhtä selkeää määritelmää. Se on yksilöllinen kokemus, joka koostuu monesta eri osa-alueesta. Työhyvinvointi ilmenee muun muassa innostuneisuutena, aloittekykyisyytenä ja motivoituneisuutena. Tämän vuoksi työhyvinvoinnilla on suora yhteys työn tuottavuuteen ja yksikön kilpailukykyyn, kannattavuuteen ja maineeseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.) Työhön liittyy lainsäädäntöä, joka sisältää erilaisia lakeja, joiden noudattaminen on työnantajan vastuulla. Lait voidaan jaotella neljään ryhmään, joita ovat: työturvallisuuteen, työsuojeluun, työterveyteen ja työaikaan liittyvät lait. Kaikki neljä ryhmää vaikuttavat osaltaan yksittäisen työntekijän sekä työyhteisön hyvinvointiin. (Työterveyslaitos 2018a.) Vaikka työnantajan rooli työhyvinvoinnin tilassa ja kehittämisessä on suuri, se on kuitenkin esimiehen sekä henkilöstön yhteinen asia. Turvallinen työympäristö, oikea johtamistyyli sekä työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu ovat esimiehen vastuulla työhyvinvoinnin rakentamisessa. Työntekijän vastuulla on huolehtia omasta työkunnostaan ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Työilmapiirin parantaminen kuuluu jokaiselle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.)

Työterveyslaitos (2018a) kuvaa, että hyvinvoivassa työyhteisössä innostetaan ja kannustetaan toisia, ollaan avoimia ja luottavaisia, annetaan myönteistä palautetta ja puhalletaan yhteen hiileen, ongelmista uskalletaan puhua ja muutostilanteissa säilytetään toimintakyky. Hyvinvoiva työntekijä taas on motivoitunut ja vastuuntuntoinen, tuntee työnsä tavoitteet ja kokee itsensä tarpeelliseksi sekä pääsee hyödyntämään osaamistaan ja vahvuuksiaan sekä kokee työn imua. Työturvallisuuskeskuksen (2018) mukaan vapautuneessa ja luottamusta herättävässä ilmapiirissä jokainen työntekijä tuntee olevansa tervetullut työyhteisön jäsen. Työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan ja jakavat osaamistaan yhteiseen käyttöön.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2018) on selvittänyt, minkälaisia tutkimuksia työhyvinvoinnista on tehty Suomessa vuosina 2010–2013. Selvityksestä selvisi se, että työhyvinvointitutkimuksen haasteena on tutkimustiedon riittävä levittäminen työpaikoille. Tämän lisäksi, tutkimuksissa esitetään varsin vähän konkreettisia kehittämiskeinoja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Aiemmin työhyvinvointia tutkiessa on keskitetty negatiivisiin osatekijöihin, mutta tänä päivänä työhyvinvointia lähestytään muun muassa työn imun näkökulmasta (Hakanen 2009, 9).

Tämän kehittämishankkeen aihe nousi työelämän tarpeesta ja yksikön esimiehen pyynnöstä. Asumispalveluyksikkö Onnenkodossa ei ole tällä hetkellä käytössä arviointimenetelmää oman yksikön työhyvinvoinnin arvioimiseen, joten tämän vuoksi yksikön esimies pyysi kehittämishanketta työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kehittämishankkeen

tarkoituksena on osallistaa henkilöstö työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä välittää esimiehelle tieto henkilöstön kokemasta työhyvinvoinnin tämän hetkisestä tilasta. Kehittämishankkeen toiminnallisessa osuudessa Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän tehostetun asumispalveluyksikkö Onnenkodon henkilöstölle järjestetään neljä ideointipajaa, joiden avulla kehitetään työyhteisön hyvinvointia. Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda luovaa ideointimenetelmää, aivoriiheä, hyödyntävä toimintamalli, jota Onnenkodon henkilöstö voi käyttää työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä on kuntien omistama julkinen organisaatio. Omistajakuntia ovat: Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Iitti, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Orimattila, Padasjoki, Pukkila ja Sysmä. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä on maakunnan suurin alan toimija ja työnantaja. Palveluksessa toimii tällä hetkellä noin 7000 asiantuntijaa. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2017.)

Luovat ideointimenetelmät päätettiin ottaa osaksi tätä kehittämishanketta, koska Harisalon (2011) mukaan ideointimenetelmillä voidaan tuottaa nopeasti paljon ratkaisuihideoita lyhyessä ajassa. Ideointimenetelmiä tarvitaan, koska ongelmien ratkaisu on olennainen osa jokaisen yksikön arkipäivää. Ihmisen ei tarvitse olla luova, jotta voi käyttää ideointimenetelmiä. Hänen tulee olla suostuvainen hyödyntämään ideointimenetelmiä työssään ja tämän seurauksena hänestä tulee luova.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kohdeorganisaatio

Onnenkoto on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän tehostetun asumispalvelun yksikkö, joka sijaitsee Hollolan kuntakeskuksessa. Yksikkö on perustettu joulukuussa 2013. Ennen Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän perustamista Onnenkoto kuului peruspalvelukeskus Oivaan. Yhtymään siirtyminen tapahtui vuonna 2017. (Onnenkodon esite 2017). Onnenkodossa asukaspaikkoja on yhteensä 60, joista kolme on varattu arviointi- ja kuntoutusyksikölle. Asukkaiden palvelut tuottaa Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä, mutta he asuvat Lahden Talojen vuokraamissa omissa asunnoissa (Lahden Talot 2018).

Onnenkodon 60 asukasta on jaettu neljään ryhmäkotiin. Ryhmäkoteja ovat Hopeapaju, Koskikartano, Illanvirku ja Salpalinna. Asukkaista huolehtii yhteensä noin 45 työntekijää, jotka ovat sairaanhoitajia, lähihoitajia, laitoshuoltajia sekä vastaava sairaanhoitaja ja esimies. Esimies vastaa kaikkien ryhmäkotien toiminnasta. Onnenkodon asukkaat ovat pääasiassa yli 65 vuotta täyttäneitä ikäihmisiä, joiden toimintakyky on heikentynyt niin, etteivät he voi asua enää turvallisesti yksin kotona tai muut syyt tekevät kotona selviytymisen mahdottomaksi. (Onnenkodon esite 2017.) Yksikön asukasvalinnoista vastaa asiakasohjausyksikkö Siiri. Siirissä työskentelevät asiakasohjaajat tekevät asiakkailleen palvelutarpeenarvioinnin ja tämän perusteella tarjoavat hoitopaikkaa esimerkiksi tehostetusta asumispalvelusta. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2018.)

Onnenkodossa asukkaiden palveluntarvetta arvioidaan RAI-arviointimenetelmän avulla. (Onnenkodon esite 2017). RAI-arviointimenetelmä on tiedonkeruun ja havainnoinnin tekninen työkalu, joka on tarkoitettu asukkaan palvelutarpeen arviointiin sekä hoito- ja palvelusuunnitelman laatimiseen. RAI-arvioinnissa asukasta tarkastellaan monesta näkökulmasta, koko kokonaisuus huomioiden. RAI-arviointia tehdessä arvioidaan muun muassa asiakkaan päivittäisistä toiminnoista selviytymistä, psyykkistä ja kognitiivista vointia, sosiaalista toimintakykyä ja hyvinvointia, terveydentilaa, ravitsemusta ja kipua. RAI-arviointi tehdään aina hoidon alkaessa sekä puolivuositain hoidon aikana. Mikäli asukkaan vointi muuttuu oleellisesti, tehdään uusi arviointi. Tämän avulla asukkaan voinnista ja elämäntilanteesta saadaan ajantasainen kuvaus. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2018a.)

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä on kartoittanut asukkaidensa toiveita ja siltä pohjalta luonut Eletään koko elämä- palvelulupaukset (kuva 1). Tehostettuun palveluasumiseen kuuluvat palvelulupaukset:

- Kodissamme olemme sinua varten
- Autamme sinua toteuttamaan arjen pieniä iloja ja unelmia
- Kunnioitamme sinua
- Asukkaanamme sinulla on mahdollisuus valita ja vaikuttaa. (Onnenkodon esite 2017.)



Kuva 1. Eletään koko elämä-visio (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2018).

Onnenkodon henkilökunta on sitoutunut toimimaan niin, että palvelulupaukset pystytään toteuttamaan. Henkilökunta työskentelee eettisesti sekä huomioi yksikön arvot. Onnenkodon arvot ovat: tasa-arvoinen kohtelu, itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen,

oikeudenmukaisuus, turvallisuus, luottamuksellisuus sekä kuntouttava työote. (Onnenkodon esite 2017.)

2.2 Tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämishankkeen idea nousi työyksikön tarpeesta ja yksikön esimiehen pyynnöstä kehittää Onnenkodon työhyvinvointia. Onnenkodossa ei ole tällä hetkellä käytössä omaa työhyvinvoinnin arviointimenetelmää vaan ainoastaan Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän työhyvinvointikysely, joka toteutetaan kerran vuodessa. Kyselyyn vastaa kaikkiaan 7000 työntekijää. Työhyvinvointikysely antaa yleisen kuvan työhyvinvoinnin tilasta. Yksikökohtaisten tietojen rajaaminen riippuu siitä, kuinka aktiivisesti henkilöstö on kussakin yksikössä kyselyyn vastannut. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2018.)

Kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää Onnenkodon henkilökunnan työhyvinvointia. Tarkoituksena on osallistaa työntekijät työhyvinvoinnin parantamiseen sekä välittää esimiehelle tietoa henkilöstön kokemasta työhyvinvoinnin tilasta. Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda luovaa ideointimenetelmää, aivoriiheä, hyödyntävä toimintamalli, jota Onnenkodon henkilöstö voi käyttää työhyvinvoinnin kehittämisessä.

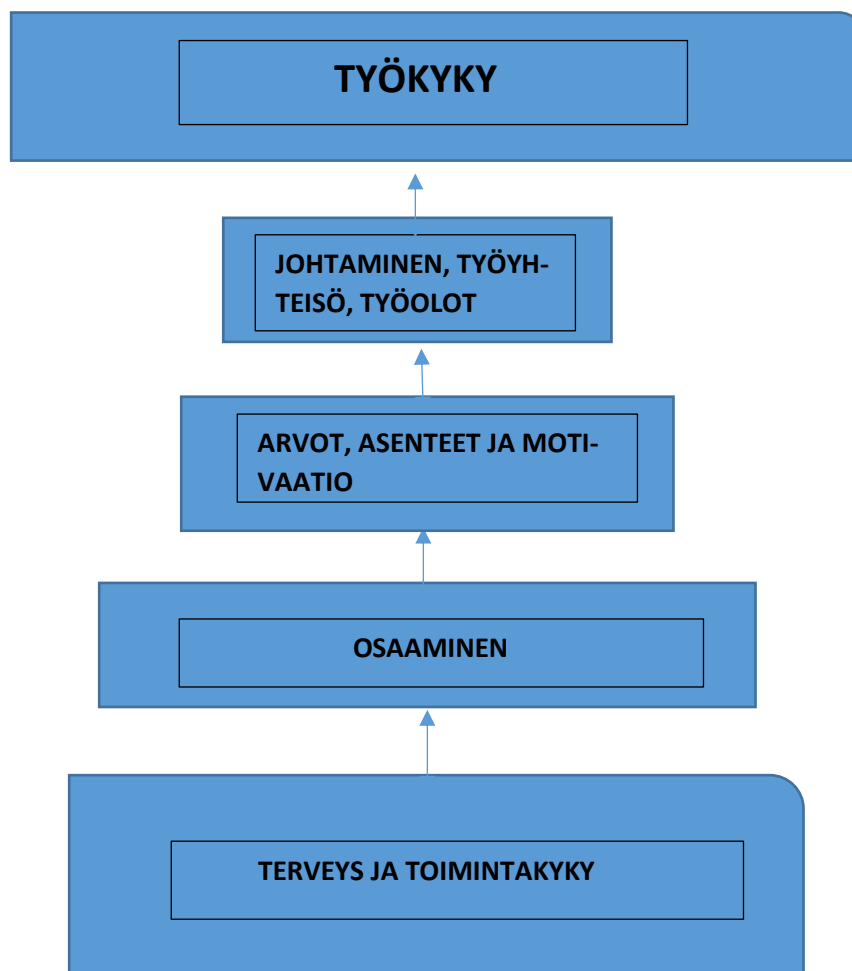
3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työterveyslaitoksen (2018b) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt toteuttavat hyvin johdettussa yksikössä. Hyvinvoivat työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja työ tukee heidän elämänhallintaansa. Virolaisen (2012, 11–27) mukaan kokonaisvaltainen työhyvinvointi on kokonaisuus, joka sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin. Fyysiseen hyvinvointiin sisältyvät esimerkiksi työympäristö, työolosuhteet ja työn fyysinen kuormitus. Lisäksi fyysiseen hyvinvointiin kuuluu työergonomia. Psykkiseen työhyvinvointiin sisältyvät työn stressaavuus, työn mielekkyys ja työilmapiiri. Sosiaalinen hyvinvointi pitää sisällään sosiaalisen vuorovaikutuksen ja ihmisuhteet. Henkiseen työhyvinvointiin kuuluvat arvot ja arvostukseen liittyvät asiat. Nielsenin ym. (2017) määrittelee työhyvinvoinnin kattavan lisäksi työntekijän yleisen terveydentilan, tyytyväisyyden työhön sekä työn ulkopuolisen elämän.

Otalan (2005, 28) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa yksilön hyvinvointia, johon sisältyvät muun muassa tunteet ja vireystila. Ojala toteaa yksilön työhyvinvointiin liittyvän olennaisesti myös työyhteisön vireystila. Mankan (2016,33) mukaan työhyvinvointi on kokonaisuudessaan yksilöiden ja yhteisön kehittämistä suuntaan, jossa jokainen voi kokea onnistumista ja iloa sekä sitoutumista työhönsä. Työhyvinvointi syntyy ympäristön ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. Työhyvinvoinnin kehittymisille oleellista on yksilön ominaisuuksien ja osaamisen sopivuus suhteessa työympäristön vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin. Yksilön työuupumusta ja stressiä vähentäviä voimavaroja ovat terveys, myönteiset ajattelumallit, energisyys sekä ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot. Sosiaalinen tuki ja aineelliset resurssit ovat voimavaroja, jotka liittyvät ympäristöön.

Työterveyslaitos (2018c) kuvaa työhyvinvointia työkykytalon kautta. Työkykytalo (kuvio 1) muodostuu neljästä kerroksesta, jossa jokainen kerros vastaa yhtä työhyvinvoinnin osa-aluetta. Työkykytalon perustan muodostaa yksilön terveys ja toimintakyky. Toinen kerros muodostuu osaamisesta. Tämä sisältää elinikäisen oppimisen ja oman ammattitaidon ylläpitämisen ja päivittämisen. Kolmas kerros muodostuu työn mielekkyydestä, arvoista ja asenteesta. Tässä kerroksessa kohtaavat työelämä ja muun elämän yhteensovittaminen. Ylimmässä kerroksessa on johtaminen, työyhteisö ja työolot. Neljäs kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti.



KUVIO 1. Työkykytalo (Mukailten Työterveyslaitos 2018c)

Työhyvinvointia on aiemmin tutkittu huomioimalla terveyden ja hyvinvoinnin negatiivisia puolia. Tutkimuksissa on keskitytty muun muassa sairauspoissaoloihin, stressioireisiin ja työuupumukseen sekä työn epäkohtiin. Nykyään tilanne on kääntynyt enemmän positiivisiin osatekijöihin kuten työn imuun. Työn imukäsitteellä tarkoitetaan positiivista tunne- ja motivaatiotilaa, jossa tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen ovat merkittävässä asemassa työssä jaksamisessa. Työn imu on flow-tilaa tai huippukokemusta pysyvämpi tila. Tarmokkuus sisältää tunteen energisyydestä ja sinnikkyyydestä ja omasta halusta panostaa työhön vastoinkäymisiä kohdatessa. Omistautuminen sisältää kokemuksen työn merkityksellisyydestä, innokkuudesta, ylpeydestä sekä haasteellisuudesta. Työhönsä uppoutunut henkilö on puolestaan keskittynyt ja paneutunut työhön sekä kokee mielihyvää työssä suoriutumisessa. (Hakanen 2009, 9.) Työn imu ei tarkoita vain sitä, että työnteko

on mukavaa. Se on myönteisessä yhteydessä työntekijän terveyteen, onnistuneeseen työsuoritukseen sekä organisaation taloudelliseen menestykseen. Työntekijät, jotka kokevat työn imua ovat aloitteellisia ja uudistushakuisia. He kehittävät itseään ja auttavat työkavereitaan sekä tartuttavat työn iloa työyhteisöönsä. Tämän vuoksi työn imun seuraukset ovat nähtävissä organisaatiossa vielä pitkän ajan kuluttuakin. (Työterveyslaitos 2018.)

Ylöstalo (2013, 36) pohtii hyvinvoivien työntekijöiden vaikutusta organisaation taloudelliseen menestykseen. Hänen mukaansa tutkimuksissa tätä yhteyttä on käsitelty melko vähän. Taloudellisesti menestyviä yrityksiä, joiden henkilöstö voi hyvin, kuitenkin löytyy ja niille on ominaista se, että henkilöstöllä on vahva ja vastuullinen asema. Vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ovat avaintekijöitä henkilöstön hyvinvoinnin ja työpaikan positiivisen taloustilanteen välillä. Ylöstalon (2013, 36) mukaan vastuun ja vallan jakaminen on järkevää inhimillisten voimavarojen käyttöä, joka lisää henkilöstön hyvinvointia ja samalla parantaa työelämän laatua.

Suomalaisen Työn liiton tilaamassa Made by Finland-kampanjatutkimuksessa (2017) kysyttiin ihmisiltä työhyvinvoinnin tärkeimpiä tekijöitä. Kyselyyn osallistui 2219 iältään 18–79-vuotiasta suomalaista. Alla olevassa taulukossa 1. on esitelty tutkimuksen tulokset.

Taulukko 1. Made by Finland-kampanjatutkimus (2017)

TYÖHYVINVOINNIN TÄRKEIMPIÄ TEKIJÖITÄ:

1. Hyvä työilmapiiri 52%
2. Motivoiva työ 37%
3. Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja toimenkuvaan 29%
4. OTurvattu työpaikka 24%
5. Joustavuus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa 22%
6. Alaisiinsa luottava esimies 21%
7. Mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksia 20%
8. Viihtyisä ja toimiva työympäristö 16%
9. Yhdessä tekemisen henki 16%
10. Hyvät työtoverit 15%
11. Välittävä esimies 14%
12. Itsensä kehittämisen mahdollisuudet 13%
13. Hyvä palkka 12%

Alm (2013, 57) taas teki tutkimuksen, jossa keskityttiin työhyvinvointi- käsitteen ymmärtämiseen ja määrittelyyn. Tutkija keräsi aineiston kyselemällä ja sai lopulta 32 vastausta ja 103 erilaista tulkintaa siitä mitä työhyvinvointi vastaajista tarkoittaa. Tutkija yhdisteli vastauksia ja lopulta hänellä oli yhdeksän kategoriala työhyvinvoinnin määrittelyyn. Kategoriat on esitelty taulukossa 2. suurimmasta vastausmäärästä pienimpään vastausmäärään.

Taulukko 2. Työhyvinvointi käsite-tutkimuksen vastauskategoriat (2013)

VASTAUSKATEGORIAT:

1. Psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi (21 vastausta)
2. Yksilöllisyys (17 vastausta)
3. Työympäristö kunnossa (17 vastausta)
4. Oma ja työnantajan vastuunkanto (12 vastausta)
5. Johtajuuden laatu (9 vastausta)
6. Yhteisöllisyys (9 vastausta)
7. Työssä jaksaminen (7 vastausta)
8. Eettisyys ja oikeudenmukaisuus (6 vastausta)
9. Motivaatio ja haasteellisuus (5 vastausta)

Alm (2013, 57) totesi tutkimustuloksistaan, että työhyvinvointi koettiin yleisesti psyykkiseksi ja fyysiseksi hyväksi oloksi. Kolme ylintä kohtaa toistui usein vastaajien vastauksissa. Tutkija koki yllättäväksi tulokseksi sen, että johtamisen laatu oli taulukossa vasta keskitasolla, vaikka yleisesti työhyvinvointi mielletään esimiestasoisesti toiminnaksi. Tämä sama voidaan todeta myös Made by Finland- kampanjatutkimuksesta, jossa esimies ja johtajuus nousee esiin vasta tulosten keskitasolla ja loppupuolella. Näiden perusteella voidaankin todeta, että työntekijöille ensi sijaisesti työhyvinvointi tarkoittaa omaa henkistä ja psyykkistä hyvinvointia, mutta johon vaikuttaa suoraan työyhteisön ilmapiiri, työskentelytilat, esimies-/johtajatoiminta sekä oman työn mielekkyys ja työn imu. Allanin,

Autinin ja Duffyn (2016) mukaan työntekijät, joilla on työhönsä sisäinen motivaatio, kokevat työnsä merkityksellisemmäksi kuin ne, joita motivoi esimerkiksi työstä saama palkka. Tämän tutkimukseen mukaan työntekijän vapaaehtoinen tahto ja sosiaaliluokka eivät suoranaisesti vaikuta työn merkityksellisyyden kokemukseen, mutta epäsuorasti niiden vaikutus tulee esiin motivaation kautta.

Aiemmissa kohdissa työhyvinvoinnista ja sen määrittelystä on puhuttu kaiken ikäisten näkökulmasta. Eriksson (2017, 142) tutki väitöskirjassaan ikääntymisen ja työhyvinvoinnin yhteyksiä. Tutkimuksessa haastateltiin 45-64-vuotiaita heidän työhyvinvointikokemuksiensa. Tutkimus osoitti, että ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvoinnista voidaan erotella viisi osa-aluetta. Osa-alueet ovat: Työn ja yksityiselämän tasapaino, jaksaminen ja hyvinvointi työssä, tuki, ohjaus ja selviytymiskeinot, ikä, aika ja elämäntilanne sekä eläkevaiheen lähestyminen. Työn ja yksityiselämän tasapainossa korostuu voimavarojen horjuminen ikääntyessä. Tämän vuoksi työn ja yksityiselämän tasapainon säilyminen tukee työssä jaksamista. Jaksaminen ja hyvinvointi työssä osa-alueeseen kuuluu se, että ikääntynyt on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä, kun työ on hänelle mielekästä. Tuki, ohjaus ja selviytymiskeinoin kuuluu työyhteisöstä saama tuki. Vertaistuki koetaan korvaamattomana apuna. Ikä, aika ja elämäntilanteeseen kuuluu työhyvinvointia selvästi heikentävät tekijät. Ikääntyessä fyysinen kunto alkaa heikkenemään ja väsymyksestä palautuminen hidastuu. Toisaalta samaan aikaan ikääntynyt alkaa löytämään itsestään uusia voimavaroja. Eläkevaiheen lähestyminen on yksi suurimmista vaiheista. Tässä kohtaa työntekijässä herää monia tunteita. Tunteet voivat vaihdella kiitollisuudesta ja tyytyväisyydestä surun tunteeseen. Työntekijä saattaa kokea yhteisön henkilökohtaisten suhteiden menettämisen pelkoa sekä vanhuuden yksinäisyyden pelkoa.

Verrattaessa Made by Finland-tutkimusta, Almin tutkimusta työhyvinvointikäsitteen ymmärtämisestä ja Erikssonin tekemää tutkimusta ikääntyneiden työhyvinvointikokemuksista voidaan huomata, että kaikissa tutkimustuloksissa korostuu työn mielekkyys, fyysinen toimintakyky ja työssä jaksaminen sekä työyhteisön merkitys. Toisin kuin Erikssonin tutkimuksessa kahdessa muussa korostuu arvojen, eettisyyden ja johtamisen merkitys. Toisaalta tärkeänä pidetään myös palkkaa sekä itsensä kehittämisen mahdollisuuksia. Työntekijän ikääntyessä suurempaan rooliin nousevat työn ja yksityiselämän tasapaino sekä työyhteisön tuki ja sosiaaliset suhteet.

3.2 Työhyvinvoinnin tavoitetila

Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla pyritään edistämään työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä samanaikaisesti (Manka 2016, 34). Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan (2011) työhyvinvointipolitiikalla pyritään siihen, että työntekijät jatkavat työelämässä mahdollisimman pitkään. Toiminnan tavoitteena on parantaa ihmisten kykyä, halua ja mahdollisuuksia tehdä töitä. Jotta tämä tavoite saavutetaan, tulee työn olla vetovoimaista sekä terveyttä ja toimintakykyä edistävää. Sosiaali- ja terveysministeriön tavoitteena on elinikäisen työssäoloajan pidentyminen kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä. Työssäoloajan pidentyminen vaatii ammattitautien, työtapaturmien sekä työn haitallisen kuormituksen vähentymistä.

Mankan (2016, 34) mukaan tärkeänä osana työhyvinvoinnin saavuttamisessa on koko yhteisön sitoutuminen ja osallistuminen. Kuitenkin työkyvyn ylläpitämisessä korostuu erityisesti yksilön omavastuu. Hietalahti ja Pusenius (2012, 3) tutkivat tutkimuksessaan työntekijän omavastuun osuutta ja merkitystä työhyvinvoinnissa. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden omavastuun osuus korostui osaamisen ja siihen liittyvän hallinnan osa-alueella erilaisina ratkaisumalleina selviytyä työn vaatimuksista. Keinoja työstä selviytymiseen olivat muun muassa oppimis- ja ratkaisuhaluus uusissa tilanteissa, töiden organisointi ja rajaaminen sekä priorisointi. Näiden työn hallinnan keinojen omavastuullinen käyttö auttoi työntekijöitä jaksamaan työssään paremmin.

Kukkuraisen (2017,34) mukaan työntekijän ominaispiirteet sekä tausta ja työympäristö vaikuttavat työssä pärjäämisen kokemuksiin. Työn johdonmukaisuus, tasapainoinen kuormitus, haasteellisuus ja mielekkyys sekä mahdollisuus vaikuttaa itseään koskevaan päätöksentekoon vahvistavat työntekijän koherenssintunnetta. Selkeä työrooli, organisaation tunteminen ja sosiaaliset suhteet taas lisäävät työn merkittävyyttä ja tukevat sitoutumista. Työn hallinnan tunteeseen vaikuttavat muun muassa mahdollisuus kehittää ja hyödyntää omia taitojaan. Työn ymmärrettävyyteen vaikuttavat puolestaan asioiden loogisuus ja ennustettavuus. Työntekijän palautteen ja palkitsemisen avulla voidaan hahmottaa työn etenemisen suunta.

Yeomanin (2014) mukaan merkityksellisen työn tekeminen on yksi ihmisen perustarpeista. Tämän avulla ihminen pystyy tyydyttämään perustavaa laatua olevia vapauden, eheyden ja autonomian tarpeitaan. Hänen mukaansa yhteiskunta tulisi perustaa niin, että mahdollisimman monella on mahdollista kokea työnsä merkitykselliseksi kehittämällä kykyjään. Nielsenin ym. (2017) tutkimuksen mukaan työn voimavarojen lisääminen hyödyttää niin yksilö-, yhteisö-, johtajuus- kuin organisaatiotasolla. Yhteisötasolla saavutetaan

sosiaalista pääomaa, organisaatiotasolla autonomiaa ja johtajuustasolla transformationaalista johtajuutta.

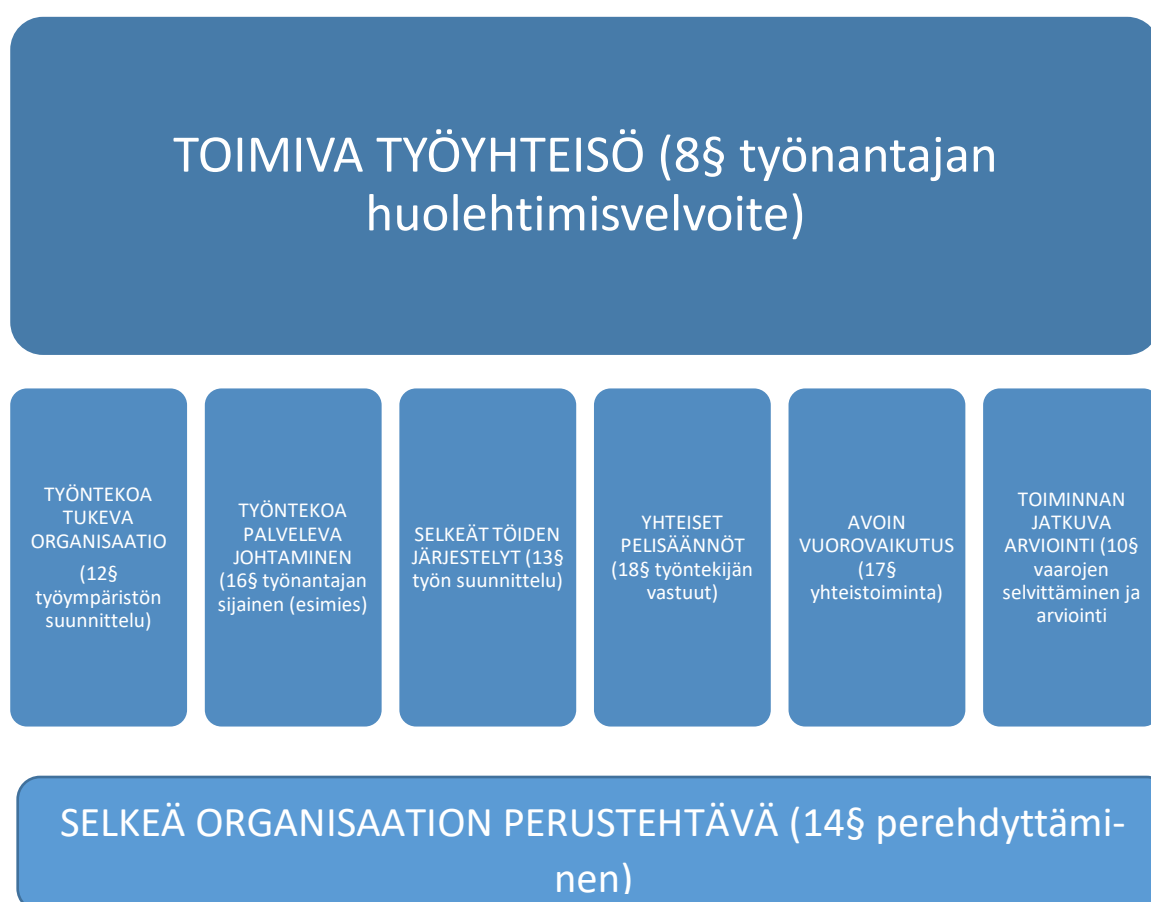
Organisaation työhyvinvointia on tärkeää arvioida, jotta kehitystä ja mahdollisia riskejä voidaan tunnistaa. Perinteisesti on seurattu jo toteutuneita riskejä, kuten sairauspoissaoloja tai työtapaturmia. Niiden lisäksi on hyvä ottaa käyttöön esimerkiksi itsearviointeja, työhyvinvointitutkimuksia, tai työnilosta kertovia mittareita, joiden tavoitteena on ennakoida tulevia riskejä. (Manka 2016, 47.)

Työn imu- menetelmä on yksi positiivisista arviointimenetelmistä, joka on tarkoitettu alun perin tutkimuskäyttöön, mutta sitä voidaan hyödyntää myös henkilöstö- ja työilmapiirikirjoituksissa ja työterveyshuollossa. Sen avulla voidaan mitata työntekijän tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työhön. (Hakanen 2009, 7.) Henkilöstöä koskevan tiedon keräämisen lisäksi organisaation johdon tulee analysoida ja tulkita tietoa. Oleellista on myös mittarin säännöllinen seuraaminen, jotta voidaan havainnoida toimenpiteiden vaikutavuutta. (Ojala 2005, 232.)

3.3 Työhyvinvoinnin osa-alueet ja vastuunjako

Työturvallisuuskeskuksen (2011b, 2) mukaan työhyvinvointi on kaikkia niitä ominaisuuksia, joiden avulla työyhteisö ja organisaatio pystyvät tekemään tuloksellista työtä. Keskeisenä osana ja lähtökohtana työhyvinvoinnissa on työkyky, mutta siihen liittyy lisäksi viisi muuta osa-aluetta. Osa-alueet ovat: johtaminen ja tiedonkulku, työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet, työ, työnmitoitus ja organisointi, osaaminen ja kehittymismahdollisuudet sekä työympäristö. Työhyvinvoinnin ylläpito on käytännönläheistä ja selkeää tekemistä päivittäisen työn osana. Sen kehittäminen ehkäisee työkyvyttömyyttä ja pidentää näin työuraa. Laineen (2013) väitöstutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin kehittämistä vaikeuttaa työhyvinvointikäsitteen epämääräisyys. Tutkimuksessa huomattiin, että työhyvinvoinnin käsite on tieteellisessä tutkimuksessa muodostunut pääosin psykologiatieteenalan näkökulmasta. Tämä on johtanut siihen, että keskusteluissa on korostunut yksilönäkökulma ja työhyvinvoinnin ongelmat kuten stressi ja työuupumus. Tämän vuoksi työhyvinvoinnin kehittämisessä on lähdetty hakemaan keinoja, joiden avulla yksilöä voitaisiin sopeuttaa paremmin työelämän vaatimuksiin. Näitä keinoja ovat esimerkiksi yksilön terveiden elämäntapojen tukeminen. Työhyvinvoinnin kehittämisen uudempi näkökulma korostaa työn ja työprosessien kehittämistä. Tällöin kehittäminen muodostuu työn tekemisen edellytyksiä kehittäväksi.

Vaikka työhyvinvoinnin kehittäminen on osa päivittäistä työelämää, sen perusta on määritelty työturvallisuuslaissa (738/2002). Työturvallisuuslain mukaan johdolla ja esimiehillä on laaja vastuu työntekijöiden terveydestä ja työturvallisuudesta huolehtimisessa. Esimiehen ei kuitenkaan tarvitse kehittää työhyvinvointia yksin vaan laki ohjaa ylläpitämään hyviä olosuhteita yhdessä henkilökunnan, linjaorganisaation, työsuojeluhenkilöstön ja työterveyden kanssa. Työturvallisuuskeskuksen mukaan toimivan työyhteisön perusrakenteet liittyvät läheisesti työturvallisuuslain keskeisiin säännöksiin (kuvio 2). Työturvallisuuskeskus (2011b, 2.)



Kuvio 2. Työturvallisuuslain keskeiset säännökset (mukaillen Järvinen 2008 työturvallisuuskeskuksen 2011b mukaan)

Luottamushenkilöiden ja **ylemmän johdon** tuki ovat työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden edellytyksenä. Työhyvinvoinnin kehittäminen osa strategista prosessia ja siinä tarvitaan jatkuvia toimenpiteitä, joita toteutetaan johtamisen ja edustuksellisen yhteistoiminnan avulla. Päättäjät määrittävät muun muassa organisaation yleiset tavoitteet ja varaavat tarvittavat resurssit. Ylemmän johdon vastuulla on huolehtia työhyvinvoinnin edellytyksistä, koska he toimivat esittelijänä, valmistelijana ja täytäntöön panijana. Johtajat ovat työntekijöille esikuvana työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisessä ja pelisääntöihin sitoutumisessa. **Keskijohdon** tehtävänä on ohjata ja valvoa toimintaa. Heidän tehtävänä on huolehtia, että esimiehet toimivat yhteisesti sovitulla tavalla ja että esimiesten osaaminen työhyvinvoinnin ja turvallisuuden johtamisessa on ajan tasalla. **Lähiesimiehen** tehtävänä on motivoida työntekijöitä sitoutumaan organisaation yleisiin tavoitteisiin. Lähiesimiehen tehtävänä on huolehtia, että työyhteisön perusrakenteet ovat kunnossa ja työympäristö on turvallinen. Näiden lisäksi lähiesimies varmistaa, että työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteet toteutuvat sovitulla tavalla. Lisäksi lähiesimies vastaa työntekijöiden kattavan perehdyttämisen toteutumisesta. **Työntekijän** vastuulla on huolehtia omalta osaltaan työympäristön kehittämisestä ja hyvien olosuhteiden ylläpidosta. Työntekijä osallistuu vaarojen ja haittatekijöiden arviointiin ilmoittamalla välittömästi uusista vaaroista esimiehelle ja työsuojeluvaltuutetulle. Työntekijän tulee toimia työyhteisön jäsenenä esimerkiksi noudattamalla yhteisiä pelisääntöjä ja toimimalla vastuullisesti työturvallisuuteen liittyvissä asioissa. Työyhteisön kehittäminen kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle.

3.4 Työntekijälähtöiset kehittämismenetelmät sekä henkilöstöä tukevat toimintamallit ja rakenteet

Kun paljon ihmisiä työskentelee yhdessä, ei ristiriitatilanteilta pystytä välttymään. Avoin ja luottava ilmapiiri sekä selkeä käsitys omasta ja toisten roolista auttavat vähentämään negatiivisia jännitteitä sekä turhia ristiriitoja. Luottamuksellisen viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla mahdollisista epäkohdista pystytään puhumaan ennen kuin ne kasvavat todelliseksi ongelmiksi. Lisäksi erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen sekä yhteiset pelisäännöt auttavat työhyvinvoinnin rakentamisessa. Pelisääntöjen tarkoituksena on raamittaa toimintaa sekä antaa työyhteisölle suosituksia ja piirtää rajoja. Pelisääntöjen avulla estetään valta- ja roolipelien syntyminen sekä erilaisten ”kuppikuntien” muodostuminen. (Huttunen 2018, 270–271.)

Tämän päivän työelämässä tarvitaan uudistumista ja uudenlaista vuoropuhelua ja luovuutta. Työyhteisön haasteiden kohtaaminen vaatii henkilöstöltä rohkeutta ja voimaantumista muutokseen. Voimaantumisessa korostuu tietoisuuden lisääntyminen, itsensä paikantaminen suhteessa ympäristöön sekä aktiivisen toimijuuden harjoittelu. Yksilön voimaantumisessa syntyy parhaimmillaan parempaa toimijuutta työssä ja työyhteisössä. (Mahlakaarto 2014, 47.) Myös Kehusmaan (2011, 152–153) mukaan yksi hyvinvoivan työyhteisön peruspilareista on reilu, osallistava ja yhteisöllinen johtamistapa. Siinä merkityksellistä on yhteinen tekeminen, osallistaminen ja jaettu vastuu. Osallistavassa johtamisavassa organisaation johtamiskäytännöt on rakennettu henkilöstön aktiivista ja oma-aloitteista toimintaa tukevaksi.

Masalinin (2010, 90) mukaan yhteisöllisten työskentelymenetelmien teho perustuu ryhmää energisoivaan ja vahvistavaan vaikutukseen. Yhteisölliset menetelmät antavat osallistujille mahdollisuuden vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin, jolla on selkeästi motivaatiota lisäävä vaikutus. Yhteiseen kehittämiseen liittyy myös tunnekokemuksen merkitys. Kun työntekijät laittavat itsensä peliin, he kokevat ja aistivat voimakkaasti, mikä sitouttaa heitä lisää ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Saaranen, Pertel, Streimann, Laine ja Tossavainen (2014, 66) tutkivat toimintatutkimuksessaan koulun henkilöstön työhyvinvointia. Tutkimuksessa työhyvinvoinnin määriteltiin koostuvan neljästä osa-alueesta: työntekijästä ja työstä, työoloista, ammatillisesta osaamisesta ja työyhteisöstä. Jokainen osa-alueista voi toimia joko voimavaratekijöinä tai kuormitustekijöinä työhyvinvoinnin saavuttamisessa. Tutkimuksen tulos osoitti, että työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ja haasteet ovat hyvin yksikkökohtaisia. Kehitystyötä tehdessä on muistettava, että kaikkia työhyvinvoinnin osa-alueita ei voida kehittää samanaikaisesti vaan järjestys tulee priorisoida. Kehittämislle tulee suunnitella aikataulu ja tavoitteet, johon kehittämisellä pyritään.

Suomalaisen työelämän yksi positiivisista piirteistä on työntekijöiden keskimäärin hyvät mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa. Työnantajille suunnatun MEADOW -tutkimuksen mukaan yli puolessa työpaikoista työntekijät pääsivät osallistumaan yhteiseen kehittämistoimintaan. Kuitenkin joka neljännessä palveluyrityksessä henkilöstö ei ollut lainkaan mukana kehittämistyössä. Osallistumisvähäisyys oli yhteydessä organisaation muutenkin vähäiseen kehittämiseen tuotteiden, palveluiden ja tuotantomenetelmien osalta. Yhteiskehittämisen edellytyksenä nähtiin luottamus ja oikeudenmukaisuus. Toisaalta myös yhteinen kehittäminen lisäsi niiden kokemista työntekijöiden keskuudessa. (Puttonen, Hasu & Pahkan 2016, 10–11.)

Työsuojelurahaston rahoittamassa ja Työterveyslaitoksen vuosina 2014–2016 toteuttamassa Toimi -hankkeessa selvitettiin, voidaanko työntekijöiden kehittämistoimijuutta

vahvistaa työntekijälähtöisten kehittämismenetelmien avulla ja sitä, miten niiden käyttö vaikuttaa työn uudistamiseen ja työntekijöiden voimaantumiseen. Työntekijälähtöisten kehittämismenetelmien avulla voitiin muun muassa edistää yhteisön keskustelukulttuuria ja työtä koskevaa yhteistä ymmärrystä. Keskustelukulttuurin kehittyminen tuki kyseenalaistamista, pohtimista ja kehittämistekoja, myös myönteinen ajattelu ja puhe vahvistuvat. (Ylissassi ym. 2016, 141,146.)

Osallistava, henkilöstön kokemuksista lähtevä kehittäminen on kunnissa suhteellisen vierasta. Osallistavan kulttuurin käyttöönotto edellyttää usein merkittävää ajattelutavan muutosta koko organisaation eri tasoilla. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää kuitenkin panostusta sekä ohjaavia rakenteita. Tätä haastetta lähdettiin ratkomaan Työelämän laadulla tuottavuutta -hankkeessa (LATU), jonka tavoitteena oli työelämän laadun parantaminen ja mitattava tuottavuuden lisääminen juurruttamalla kehittäminen osaksi kuntien arki-työtä. LATU-hankkeessa tuotettiin henkilöstölähtöinen jatkuvan kehittämisen toimintamalli, joka sisältää yksinkertaisia työkaluja ja käytänteitä. Vaikka hankkeen tulosten mukaan henkilöstölähtöiseen kehittämiseen liittyi myös haasteita, sen ehdottomina vahvuuksina ovat henkilöstön asiantuntemuksen hyödyntäminen ja osallistamisen positiivinen vaikutus työmotivaatioon sekä sitoutumiseen. (Kleemola 2014, 41, 47.)

Osallistuvaa innovaatiotoimintaa ja sen johtamista on tutkittu myös Tekesin rahoittamassa Osuva -tutkimushankkeessa. Osuva -hankkeessa selvitettiin muun muassa sitä, millä tavalla hyvinvoinnin eri ulottuvuudet ovat yhteydessä yksilön innovatiiviseen toimintaan. Tuomivaaran, Pekkarisen ja Sinervon (2015, 129–130) tulokset vahvistavat aikaisempia tutkimustuloksia sen osalta, että työn voimavaratekijät, kuten työn imu, vaikutusmahdollisuudet ja työryhmän ilmapiiri, ovat sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijän innovatiivisen toiminnan kannalta keskeisiä. Ne kytkeytyvät tiivistä työntekijöiden kokemuksiin osallistumisesta ja työn hallinnasta. Näiden samojen tekijöiden on tunnistettu tukevan myös työntekijöiden hyvinvointia. Innovatiivisuuden varmistamiseksi on työprosesseja ja organisaation toimintaa on syytä kehittää työntekijöiden hyvinvointia tukevaan suuntaan. Oleellista on luoda toimintamalleja, jotka edistävät työntekijöiden rakentavaa ja kriittistä vuoropuhelua työstä ja palvelun tuottamisesta.

4 LUOVUUS

4.1 Luovuus käsitteenä

Luovuudella voidaan ajatella olevan kahdet kasvot. Toisaalta se tarjoaa mahdollisuuden kehittyä ja luoda uutta sekä parantaa huonoja olosuhteita ja vapauttaa ihmisiä ahdistavista rajoitteista. Toisaalta luovuus on pelottava voima, joka murtaa turvallisuutta luovia käytäntöjä ja rutiineja sekä tekee elämästä ennakoimatonta ja epävarmaa. (Harisalo 2011, 10.)

Tuiskun (2012, 28) mukaan luovuus on kykyä nähdä asiat toisin. Yksilötasolla luovuus liittyy mielen joustavuuteen ja sopeutumiskykyyn. Yhteisö tasolla se liittyy erilaisuuden sietokykyyn ja onnistuneeseen kommunikaatioon. Organisaatio tasolla luovuus liittyy kilpailukykyyn ja kehitykseen. Luovuutta ja sen erityispiirteitä on alettu tutkimaan vasta 1950-luvulta lähtien. Merkittävin luovuuden tutkimuksen uranuurtaja oli J.P. Guilford, joka esitteli käsitteensä eriytyvä ja yhdyntävä ajattelu. Eriytyvällä ajattelulla Guilford tarkoitti omaperäistä ja tavanomaisesta poikkeavaa ajattelua. Yhdyntävällä ajattelulla hän tarkoitti hyväksytyä ja tavanomaista ajattelua. Eriytyvästä ajattelusta Guilford käytti sanaa luova ajattelu. (Aukeantaus 2006, 15.)

Aukeantauksen (2006, 18) mukaan luovuutta voidaan lähestyä kuuden erilaisten lähestymistavan kautta. Lähestymistavat ovat: tapauskohtainen määritelmä, tuotosmääritelmä, persoonamääritelmä, neurologinen määritelmä, prosessimääritelmä, elementtimääritelmä ja toiminnallinen määritelmä. Jokainen lähestymistavoista määrittelevät tai erittelevät luovuuden käsitettä, siihen vaikuttavia piirteitä tai luovaa prosessia. Yksikään edellä mainituista lähestymistavoista ei ole luovuuden määritelmä vaan tarkastelee asiaa lähinnä eri näkökulmista.

Kantojärvi (2012, 18–20) kokee luovuuden olevan sana, jota kuulee käytettävän joka paikassa. Hänen mukaansa luovuus-sanalla voisi mieltä osuvampaa, täsmällisempää ilmaisua. Kantojärven mukaan luovuus on aktiivinen asenne, jossa ongelmatilanteita tarkastellaan uteliaina ja ajatellaan ongelman olevan mahdollisuus. Luovuudessa on tärkeää olla jämähtämättä yhteen näkökulmaan. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että omaa toimintaa ja ajatteluaan tulee viedä oman mukavuusalueen ulkopuolelle. On hyvä muistaa, että luova asenne ei ole vain uskoa siihen, että asiat voisivat olla paremmin, vaan myös omien ajatusten valintaa sekä tietoista toimintaa asioiden parantamiseksi.

4.2 Luovat menetelmät osallisuuden vahvistajana

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2018c) mukaan luovat menetelmät ovat edullisia ja tehokkaita keinoja hyvinvoinnin lisäämiseen. Lisäksi ne edistävät tehokkaasti myös työllisyyttä. Jotta työntekijä kykenee olemaan aktiivinen työyhteisön jäsen, hänen tulee uskoa omaan toimijuuteensa. Vaikeiden aikojen keskellä elävän henkilön voi kuitenkin olla vaikea nähdä tarjolla olevia mahdollisuuksia, vaikka juuri se saattaisi olla apuna vaikeuksista pääsemiseen. Luovan toiminnan avulla yksilö saa etäisyyttä arkeensa ja tämän myötä uudenlaisia näkökulmia ja merkityksellisyyden kokemuksia. Eri aloilla voidaan hyödyntää erilaisia luovia menetelmiä, kunhan tavoitteet ja käytetyt lähestymistavat sopivat yhteen.

Huhtisen-Hildenin ja Isolan (2018, 8-11) mukaan yksinkertaisimmillaan luovuutta voidaan kuvata arkisena ongelmanratkaisukykyinä sekä uusien ja erilaisten näkökulmien löytämisinä. Heidän mukaansa jokaisella yksilöllä on taito luovuuteen, mutta se voi olla kadoksissa vaikeilla hetkillä. Luovuuden voi löytää itsestään uudelleen, mutta tähän vaaditaan toisia ihmisiä, tukea ja yhteisiä kokemuksia. Luovuudella ja luovalla toiminnalla voidaan rakentaa hyvinvointia, koska ne laajentavat osallisuuden tilaa. Osallisuuden tila muodostuu tarpeiden, resurssien ja vuorovaikutuksessa syntyvien merkityksellisyyden kokemusten myötä. Osallisuuteen tarvitaan resursseja, jotka voivat olla aineettomia, aineellisia tai niiden välimuotoja. Välimuotoja ovat esimerkiksi kohtuullinen toimeentulo, turva, luottamus ja taide. Osallisuuden tilaa laajentaa se, miten erilaiset tarpeemme, kuten luovuus, taide ja turva, motivoivat meitä toimimaan ja etsimään niihin ratkaisuja. Kun suuntaamme energiamme arvostamaamme tekemiseen näiden ohjaamana, vahvistuu meissä toiminnan potentiaali. Elämäni sävelet-tutkimuksessa tunnistettiin luovan prosessin vaiheita ja keskeisiä elementtejä sekä luoda näiden pohjalta ryhmätoiminnan malli. Tutkimus toteutettiin SOSKU-hankkeen Metropolia Ammattikorkeakoulun osahankkeessa. Tutkimuksessa ryhmätoimintaa kehitettiin osallistuvan ja kriittisen toimintatutkimuksen orientaatiolla. Tutkimuksen mukaan osallisuuden kokemukset rakentuvat ja vahvistuvat virittäytymisen, etäännyttämisen, sanoittamisen, jakamisen ja hyväksynnän kautta.

Edellä mainittujen teemojen ja luovan toiminnan vaiheiden ja ulottuvuuksien kautta vahvistuvat osallisuuden kokemukset. Luova toiminta ryhmässä lisää itsesäätelyn keinoja, vuorovaikutussuhteita, luottamusta ja sanoja, joiden avulla ilmaistaan tunteita ja kokemuksia. Luovan toiminnan avulla voidaan vastata sellaisiin tarpeisiin, jotka vaikeilla hetkillä uhkaavat jäädä tyydyttämättä. Ryhmässä yksilöiden on mahdollista reflektoida kokemuksiaan ja samalla lisätä uskoa itseensä, ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin sekä tulevaisuuteen vahvistaen toimijuutta. (Hulttinen-Hilden & Isola 2018, 12.)

4.3 Luovuus ongelmanratkaisussa

Howard Gardnerin (1983) (Uusikylän 2012, 49 mukaan) luovuudessa on neljä tasoa: biologinen taso, psykologinen taso, tietovarasto sekä monipersonainen taso. Biologisessa tasossa geeniperimä, hermosto, aineenvaihdunta ja hormonaalisten tekijät vaikuttavat yksilön luovuuteen. Psykologisessa tasossa ajatellaan, että biologiset tekijät, kuten geeniperimä ei yksin riitä selittämään luovan lahjakkuuden syntyä. Yksilön persoonallisuus, motivaatio ja perustarpeet liittyvät olennaisesti luovuuden kehittymiseen. Gardner on määritellyt tietovaraston yhdeksi luovuuden tasoksi. Tällä tarkoitetaan kaikkea sitä tietomäärä mitä yksilölle on kertynyt ja mitä hän voi luovassa toiminnassa hyödyntää. Monipersonaisessa tasossa yksilö toimii luovasti sosiaalisella kentällä. Hän saattaa vetäytyä luovan prosessin ajaksi yksinäisyyteen, mutta tarvitsee yhteisön tukea luovan toiminnan onnistumiseksi.

Harisalo (2011, 45–48) kuvaa ongelman olevan ratkaisuaan edellyttävä pulma sekä hyödynnettävä mahdollisuus. Näissä molemmissa on kysymys nykytilan ja toivottavan tilan täyttämisestä jollakin keinoilla. Nykytila kuvaa asioiden tämän hetkistä tilaa sekä toivottu tila kuvaa sitä, kuinka asiat voisivat parhaimmillaan olla. Ongelma muodostuu siinä vaiheessa, kun epätoivotusta tilasta halutaan päästä parempaan ratkaisuun. Ongelmat voidaan erotella kahteen ryhmään: suljettuihin ja avoimiin ongelmiin. Suljettujen ongelmien tunnuspiirteitä ovat: ongelman ratkaisuprosessi on muodollinen ja selkeästi vaiheistettu, ongelman luonne ja rajat pysyvät suhteellisen vakiona koko ratkaisuprosessin ajan, ongelmaan löytyy vain yksi ratkaisu, ratkaisuprosessissa käytetyt menetelmät voidaan opettaa ja niiden noudattamista voidaan valvoa sekä ratkaisuprosessi voidaan rakentaa uudelleen ja osoittaa saatu ratkaisu oikeaksi tai vääräksi. Avoimien ongelmien tunnuspiirteitä ovat: ongelmien käsittelyä ei voida strukturoida yhtä selkeästi kuin suljetuissa ongelmassa, ongelmien käsittely on ennakoimatonta ja vaikeasti hallittavaa, ongelmien luonnetta voidaan tarkoituksellisesti muuttaa ratkaisuprosessin aikana, ratkaisuprosessin tavoitteena on kyetä tuottamaan useita erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, jälkikäteen saatuja tuloksia on vaikea osoittaa oikeiksi tai vääriksi sekä prosessissa käytettyjä työkaluja ei ole helppo opettaa muille. (Harisalo 2011, 46–48.)

Rittel ja Webber (1973) jakavat ongelmat suljettujen ja avoimien ongelmien sijaan kesyihin ja pahoihin ongelmiin. Kesyt ongelmat ovat suljettuja ja pahat ongelmat avoimia. Heidän mukaansa pahat ongelmat hallitsevat suunnittelua, kehittämistä ja uuden luomista. Rittelin ja Webberin mukaan johtamisen painopiste ja resurssit pitäisi ensi sijaisesti keskittää pahoihin ongelmiin, koska niiden ratkaiseminen on vaikeampaa ja vaatii useamman ratkaisijan. Pahoille ongelmille on vaikeaa löytää yksimielisyyttä sekä se vaatii ongelman parissa

työskenteleviltä enemmän. Pahoja ongelmia ratkaistaessa tärkeintä on antaa ihmisille aikaa luoda uutta käsitystä asiasta ja sen ratkaisumahdollisuuksista. Lisäksi ihmisten tulee kohdistaa huomio siihen, mitä mahdollisuuksia ongelman käsittely heille avaa. (Harisalon 2011, 49–51 mukaan.)

4.4 Fasilitaattorin rooli luovassa toiminnassa

Fasilitoinnilla tarkoitetaan neutraalia ryhmäprosessin ohjaamista. Esimerkiksi ideointipajan sisällön tuottamisesta vastaa osallistujat, mutta fasilitaattorin tehtävänä on avustaa, kannustaa ja sparrata ryhmän toimintaa puuttumatta asiasisältöön. (Kantojärvi 2012.) Karisman (2014) mukaan fasilitaattorin keskeisin tehtävä on ohjata ryhmää toimimaan suunnitelman mukaisesti. Hänen mukaansa ilman työpajaa toimivat ryhmät eivät ole yhtä tuloksellisia kuin fasilitaattorin vetämät työpajat, koska ilman ryhmän vetäjää toiminnalta puuttuu fokus. Hyvällä fasilitaattorilla on käytössä erilaisia ideointimenetelmiä, jotka tukevat ryhmän toimintaa. Fasilitaattorin ei aina tarvitse tulla työyhteisön ulkopuolelta vaan hän voi olla työyksikön jäsen. Tämä vaatii kuitenkin neutraalia asennoitumista, joka voi etenkin konfliktitilanteissa olla haastavaa. Fasilitaattorin tärkein tehtävä työpajojen alussa on käyttää ryhmäytymismenetelmää. Tämän avulla ryhmän huomio saadaan keskitettyä tulevaan aiheeseen ja itse työpajaan. (Karisma 2014.) Kantojärvi (2012) on teoksessaan esittänyt luovan ongelmanratkaisuprosessin työpajan runkona. Runko sisältää prosessin alusta loppuun sekä siinä esitetään seuraukset mikäli, joku vaihe jää puuttumaan tai käsitellään liian kevyesti. Runko on esitettyinä taulukossa 3.

Taulukko 3. Ongelmanratkaisuprosessin työpajan runko (Mukaillen Kantojärvi 2012).

VAIHE	VÄLITAVOITE	SEURAUS
Aloittaminen	<p>Luodaan turvallinen ilma- piiri.</p> <p>Mielen virittäminen luovaan ajatteluun ja kokonaisvaltai- seen läsnäoloon.</p> <p>Fokusoidaan: miksi olen täällä, mikä on minun rooli ja mikä muiden, mietitään yhteisiä pelisääntöjä sekä toiminnan tarkoitus ja ta- voitteet</p>	<p>Osallistujat eivät uskalla puhua ja tuoda esiin omia ajatuksiaan.</p> <p>Motivaatio voi jäädä hei- koksi sekä aktivointi on vai- keaa.</p> <p>Sitoutuminen lopputulosten eteenpäin viemiseksi jää vähäiseksi</p>
Selkeyttäminen	<p>Kartoitetaan alkutilanne. Mietitään mahdollisia on- gelmia/huolia aiheeseen liittyen. Kiteytetään ideoin- nin fokus, mihin haetaan parannusta?</p>	<p>Syntyneet ratkaisut eivät vastaa todellisia ongelmia. Jos ongelma herättää pal- jon tunteita ja niitä ei saa tuoda esiin, on vaikeaa aloittaa ideointia. Jos jokai- nen on ymmärtänyt ongel- man/tavoitteen eri tavalla, ideointi rönsyilee liikaa.</p>
Ratkaisujen suunnittelu	<p>Tuotetaan ideoita ja heit- täydytään irti tavanomai- sesta</p> <p>Valitaan erilaisia ideoita ja jalostetaan käyttökelpoi- siksi. Samalla peilataan syntyneitä ideoita alkupe- räiseen kysymykseen.</p>	<p>Työstetään ennestään tut- tuja asioita, jonka vuoksi ei synny mitään uutta.</p> <p>Vähäinen ideoiden määrä</p>
Toiminnan valmistelu	<p>Suunnitellaan, kuinka ideat viedään käytäntöön.</p> <p>Varaudutaan mahdolliseen vastarintaan.</p>	<p>Mitään ei kuitenkaan ta- pahdu, vaikka ideoita on syntynyt.</p> <p>Motivaatio tuleviin työpajoi- hin on vähäistä.</p> <p>Ei sitoutumista/seurantaa.</p>

Kansan sivistysliitto, KSL ry, (2005, 3) on tehnyt oppaan osallistavista menetelmistä sekä niiden käytöstä. KSL ry:n mukaan ohjaajan eli fasilitaattorin tehtävänä on olla toiminnan koordinaattori ja tuki, mutta ei asiantuntija. Ohjaajan tehtävänä ei ole antaa valmiita vastauksia vaan hän on osallistujien rinnalla ei yläpuolella. Ohjaajan roolissa toimivalle on ominaista, että hän on itsensä tunteva, osaava ja oppimaan ohjaava. Hänen tehtävänä on luoda perustaa ja hankkia verkostoja sekä arvostaa osallistujien mielipiteitä. Ohjaajan tärkein tehtävä kannustaa osallistujia ideointiin sekä varmistaa, että keskustelu on keskustelemaa ja kuuntelevaa dialogia. Lampun (2018, 80) mukaan ohjaaja edesauttaa vuorovaikutuksen sekä osallisuuden tilan syntymistä eri tavoilla. Ryhmässä tapahtuva toiminta on usein täynnä impulsseja ja niihin tarttumalla ohjaaja mahdollistaa osallistujan kuulluksi tulemisen ja sitä kautta vaikuttamisen toiminnan sisältöön yhtenä toimijana, suunnittelijana ja kehittäjänä. Tämän avulla toiminta muokkaantuu yhteiseksi oppimisprosessiksi, joka lähtee osallistujista itsestään.

5 LÄHESTYMISTAPA, AINEISTON KERUU JA TOTEUTUS

5.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen perustanaja esitetään usein olevan Kurt Lewin. Toimintatutkimuksen tarkoituksena sekä tutkia että yrittää muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Tutkimuksen tarkoituksena on etsiä ongelmiin ratkaisuja sekä osallistaa ongelman parissa työskentelevät aktiivisesti mukaan. Lewin mukaan toimintatutkimus etenee vaiheittain alkaen toiminnan suunnittelusta, muutoksen toteutuksesta, toteutuksen arvioinnista ja seurannasta takaisin toiminnan suunnitteluun. Hänen mukaansa sosiaalista tilannetta voidaan parhaiten ymmärtää siten, että käytänteitä muutetaan ja tämän jälkeen arvioidaan muutosten vaikutuksia. Toimintatutkimuksissa ei juurikaan käytetä kokeellisia vertailuasetelmia. Verrattuna muihin tutkimuksellisiin lähestymistapoihin, toimintatutkimukselle on tyypillistä käytännön läheisyys, ongelma-keskeisyys, aktiiviset roolit prosessiin osallistumisessa sekä tutkittavien ja tutkijan suhteen perustana oleva yhteistyö. Vaikka toimintatutkimus on hyvin käytännönläheinen, se on kuitenkin tutkimus. Tämän vuoksi toimintatutkimuksessa tuotetaan aineistoa ja sen pohjalta uutta tutkimuksellista tietoa, vaikka aiotut käytännön muutokset eivät onnistuisikaan. Aloite toimintatutkimukseen voi nousta esimerkiksi aiemmissä tutkimuksissa havaittujen ongelmien ratkaisutarpeesta tai tutkimuskohteelta itseltään. Aloite voi syntyä myös näiden yhdistelmästä. (Kuula 2018.)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006a) toteavat toimintatutkimukseen liittyvän seuraavat kolme tekijää:

1. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muuttaa sosiaalista todellisuutta. Muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta tai se voi olla täysin erilainen mitä tutkimuksen alussa oli tavoiteltu.
2. Toimintatutkimuksessa tutkittavat ovat aktiivisessa roolissa itse tutkimus- ja muutosprosessissa.
3. Toimintatutkimuksen avulla voidaan tuottaa omanlaista tutkimustietoa tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä.

Kanasen (2014, 11) mukaan toimintatutkimusta voi toteuttaa jokainen työntekijä suorittavalta tasolta johtotehtävissä työskenteleviin saakka. Toimintatutkimus on ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessi, joka liittyy oleellisesti käytännön ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Toimintatutkimuksen tehokkuus perustuu siihen, että

henkilöt, joita ongelma koskee, löytävät ratkaisun yhdessä ja sitoutuvat tämän kautta muutokseen. Yhteistyö ei aina ole ongelmaton, koska yhteistyössä nousee esiin työntekijöiden erilaisuus, henkilökiemiat, arvomaailmat, luottamuksen puute ja arvovaltakysymykset. Tämän vuoksi toimintatutkimukseen osallistuvilla henkilöillä tulee olla yhteinen tavoite, johon tuloksessa tähdätään.

Tämän kehittämishankkeen lähestymistavaksi toimintatutkimus valikoitui siksi, koska työn tarkoituksena oli kehittää työhyvinvointia yhdessä Onnenkodon henkilöstön kanssa. Kehittämishankkeen tarve nousi työpaikan edustajalta, mutta työyhteisön kehittämiskohteet nousivat jokaiselta ryhmäkodilta itseltään. Jokaisella ryhmäkodilla oli erilaiset kehittämiskohteet, joihin kaivattiin ratkaisua. Työntekijät olivat motivoituneita ja sitoutuneita muutokseen, koska toiminnan tavoitteena oli helpottaa heidän työskentelyään ja parantaa juuri heidän työhyvinvointia. Tähän toimintatutkimukseen liitettiin mukaan luova ideointimenetelmä, aivoriihi, koska se tukee työntekijöiden osallistamisen lisääntymistä sekä vaikuttavuutta.

5.2 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2014, 192) mukaan toimintatutkimuksessa yhdistellään usein eri menetelmiä ja eri tilanteissa kerättyjä aineistoja. Tutkija tekee havaintoja ja kirjaa niitä muistiinpanoiksi, haastattelee toimintaan osallistuvia henkilöitä ja kerää erilaisia kirjallisia dokumentteja. Tiedonkeruumenetelmää valittaessa tulee pohtia sen soveltuvuutta kyseisen ongelman ratkaisuun. Tämän vuoksi tutkimuksen tekijän/tekijöiden tulee pystyä perustelemaan valintansa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on usein päämenetelmänä. Suurin etu muihin tiedonkeruumenetelmiin on haastattelun joustavuus. Aineistoa voidaan kerätä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelussa on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi sähköpostitse lähetetyssä kyselyssä. Tutkijat valitsevat usein haastattelun tiedonkeruumenetelmäkseen, mikäli kyseessä on vähän tutkittu aihealue, tiedetään jo ennalta, että vastauksia tullaan saamaan paljon, tutkijat haluavat selventää/syventää saamiaan vastauksia tai he haluavat korostaa vastaajan subjektisuutta tutkimustilanteessa. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että haastattelu on sopiva menetelmä, mikäli halutaan tutkia arkoja tai vaikeita aiheita. Toiset tutkijoista taas ovat sitä mieltä, että kyselylomakkein kerättävä aineisto on sopivampi, koska se mahdollistaa tutkittavien jäämisen anonyymeiksi ja tarkoituksellisesti etäisiksi. Joustavuuden lisäksi

haastattelun etuna on se, että vastaajat on helppo tavoittaa myöhemmin, mikäli tämä on tutkimuksen kannalta tärkeää. Syitä uudelleen tavoittelulle voi olla esimerkiksi tarve täydentää aineistoa tai halu tehdä seurantatutkimusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 204-206.)

Haastattelulla on paljon hyviä puolia, mutta myös huonoja. Haastattelujen toteuttaminen edellyttää huolellista suunnittelua ja asiaan paneutumista. Haastattelijat tulee kouluttaa rooliinsa ja tehtävänsä, mikä osaltaan vie paljon aikaa. Haastatteleamalla kerättyyn aineistoon liittyy myös virhelähteitä. Nämä johtuvat muun muassa siitä, että haastateltavat voivat kokea haastattelun itseään uhkaavaksi tai pelottavaksi tilanteeksi. Toinen suuri syy virhelähteiden syntyyn on haastateltavien taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Näiden vastauksien tarkoituksena haastateltava esiintyy esimerkiksi kuuliaisena kansalaisena, paljon tietävänä persoonana tai moraaliset ja sosiaaliset velvollisuudet täyttävänä ihmisenä. Mikäli haastattelussa kysytään sairauksista, rikollisesta ja norminvastaisesta käyttäytymisestä tai taloudellisesta tilanteesta, vastaajat vaikenivat mielellään. Toisin näissä asioissa on suuria kulttuurisia eroja eri maiden välillä. Kulttuuristen erojen sekä aiheiden lisäksi haastattelun hankaluutena on konteksti- ja tilannesidonnaisuus. Tutkittavat saattavat vastata haastattelutilanteessa toisella tavalla kuin jossakin toisessa tilanteessa vastaisivat. Luotettavan aineiston saamisessa onkin ratkaisevaa, miten haastattelija osaa tulkita vastaajia ja vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 206-207.)

Kehittämishankkeen tiedonkeruumenetelmän valintaa pohdittiin pitkään. Alkuperäisenä tarkoituksena oli toteuttaa verkkokysely Onnenkodon henkilöstölle. Verkkokysely oli tarkoitus lähettää koko henkilöstölle noin kaksi kuukautta ennen ideointipajojen järjestämistä. Kyselyn ensisijaisena tavoitteena oli kerätä aineistoa kehittämishankkeeseen sekä toissijaisena tavoitteena käynnistää henkilöstön ajatukset työhyvinvoinnista sekä sen kehittämisestä. Alustava versio kyselylomakkeesta piti sisällään neljä monivalintakysymystä sekä kaksi avointa kysymystä. Kyselyä testattiin muutaman koehenkilön kesken ja todettiin, että työhyvinvointi on aiheena herkkä ja vastauksia on vaikea tulkita näkemättä vastaajia. Monivalintakysymykset eivät sovellu tämänkaltaisen aiheen tutkimiseen, koska monivalintakysymysten vastaukset on laadittu valmiiksi ja vastaajat valitsevat itselleen mieluisan vastauksen. Mikäli juuri sopivaa vastausvaihtoehtoa ei ole, vastaajat jättävät kokonaan vastaamatta tai valitsevat sellaisen vastauksen, joka on lähinnä omaa ajatusta. Avointen kysymysten hankaluutena koettiin se, että vastaajien reaktioita ei pystytä näkemään. Vastaajat saattavat käyttää sellaisia sanoja ja sanamuotoja, jotka aineiston analysoijat tulkitsevat toisiksi kuin mitä vastaajat ovat tarkoittaneet. Verkkokyselystä luovuttiin ja kehittämishankkeen tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui ideointipajoihin osallistuvien henkilöiden haastattelu. Haastattelu päätettiin järjestää ideointipajojen aikana, koska se mahdollisti

kysymysten asettelun muokkaamisen sekä joustavuuden ja luovuuden käyttämisen haastattelun aikana. Lisäksi kerätyn aineiston luotettavuutta lisäsi mahdollisuus vastaajien eleiden ja äänenpainojen havainnointiin.

Tavallisessa keskustelussa molemmat osapuolet ovat yleensä tasa-arvoisia kysymysten asettamisessa ja vastausten antamisessa. Haastattelussa haastattelijalla on kuitenkin ohjat keskustelussa. Tutkimustarkoituksessa tehtävä haastattelu on systemaattinen menetelmä, jonka avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin: strukturoituun lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa lomakkeen kysymykset on tarkasti ennalta suunniteltu ja kysymysten esittämisjärjestys on päätetty eikä tästä poiketa. Teemahaastattelu taas on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle tyypillistä on se, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto puuttuu. Teemahaastattelusta voidaan laskea frekvenssejä, sitä voidaan muuttaa tilastollisen analyysin muotoon sekä tuloksia voidaan analysoida ja tulkita monin eri tavoin. Toisin kuin strukturoidulle ja teemahaastattelulle avoimelle haastattelulle on monta eri nimitystä. Avoin haastattelu tunnetaan muun muassa nimityksistä syvähaastattelua, informaali haastattelu ja vapaa haastattelu. Avoimessa haastattelussa ei ole ennalta tarkkaan suunniteltua kysymysrunkoa tai esittämisjärjestystä. Haastattelun aikana jopa aihe saattaa vaihtua. Avoin haastattelu on muita haastattelutyyppiä lähimpänä keskustelua. Avoimen haastattelun tarkoituksena on selvittää haastateltavien ajatuksia, tunteita ja käsityksiä. Koska avoimessa haastattelussa ei ole ennalta suunniteltua runkoa, jää tilanteen ohjailu haastattelijan vastuulle. Avoin haastattelu vie myös paljon aikaa sekä edellyttää useita haastattelukertoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 207-210.)

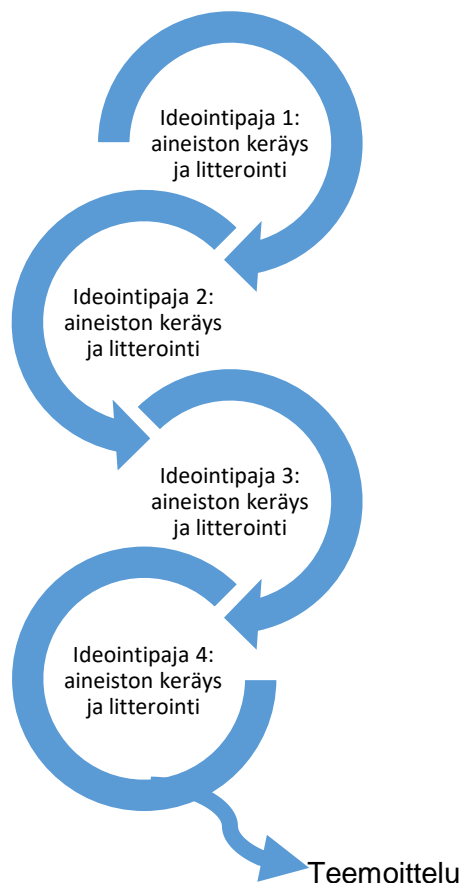
Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2014, 210-211) mukaan haastattelut voidaan toteuttaa joko yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruumenetelmä, koska samalla saadaan tietoja monelta vastaajalta yhtäaikaisesti. Ryhmähaastattelu on hyvä vaihtoehto silloin, kun tiedetään, että vastaajat arastelevat haastattelua. Ryhmän tuki auttaa saamaan vastauksia myös aremmilta osallistujilta. Toisaalta vahvat ja kontrolloivat osallistujat saattavat pyrkiä ohjaamaan keskustelun suuntaa. Nämä kaikki seikat on otettava huomioon aineiston analysointivaiheessa.

Kehittämishankkeen haastattelutyyppiä valikoitui avoin haastattelu, koska ennalta tiedettiin, että käsiteltävä aihe on arka ja tunteita herättävä. Haastattelijat suunnittelivat paperille alustavia kysymyksiä, joiden kautta haastattelua lähdettiin tekemään (Liite 2.). Kysymysrunkon tarkoituksena oli auttaa haastatteliijoita valmistautumaan ryhmähaastatteluun sekä

hahmottamaan tulevaa aineistoa, jota haastatteluilla saavutetaan. Haastattelu päätettiin toteuttaa ryhmähaastatteluna, koska tiedettiin, että osallistujien joukossa on henkilöitä, jotka arastelevat mielipiteidensä esittämistä vieraiden henkilöiden aikana. Ryhmässä käytävä keskustelu tuttujen työkavereiden kanssa oli luonteva ratkaisu ja tämä mahdollisti myös arempien osallistujien osallistumisen. Ehdottomana hankaluutena haastattelijoiden kannalta oli vahvoja mielipiteitä omaavien henkilöiden hillitseminen ryhmähaastattelussa. He toivat voimakkaasti esiin omia tuntemuksiaan ja ajatuksiaan ja tätä kautta pyrkivät ohjaamaan keskustelua. Haastattelijoiden huomatessa keskustelun kiihtyvän liiaksi tai poikkeavan aiheesta pidettiin taukoa ja keskusteltiin muun muassa tulevasta ideointipajasta. Muun keskustelun lomassa haastattelijat palasivat esittämään kysymyksiä haastatteluun liittyen.

5.3 Aineiston analysointi

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2014, 221-223) mukaan aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen ydinasia. Analyysivaiheen tarkoituksena on selventää tutkijalle minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiinsa. Toimintatutkimus on kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen laji. Laadullisen tutkimuksen aineisto on usein tarpeellista kirjoittaa puhtaaksi eli litteroida. Litterointi voidaan tehdä joko kerätystä aineistosta tai valikoidusta teema-alueesta. Ennen litteroinnin tekemistä tulee tutkijalla olla tiedossa, minkälaista analyysia ollaan tekemässä. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään usein monissa eri vaiheissa, joten analyysia ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa vaan pitkin matkaa. Tämän kehittämishankkeen aineisto koostui ryhmähaastatteluista ja ideointipajojen havainnoista. Aineistoa saatiin myös työn imu-testin palautteista, joita osallistujat vapaaehtoisesti kertoivat ideointipajojen aikana. Koska ideointipajat järjestettiin eri viikkoina, tapahtui aineiston kerääminen sekä analysointi sykleittäin. Kehittämishankkeen aineiston keräämisen ja analysoimisen syklimalli on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Kehittämishankkeen aineiston keräämisen ja analysoimisen syklimalli.

Aineistoa voidaan analysoida kahdella tavalla: ymmärtämiseen pyrkivällä lähestymistavalla ja selittämiseen pyrkivällä lähestymistavalla. Ymmärtämiseen pyrkivällä lähestymistavalla käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Selittämässä pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 224.)

Aineiston analyysitapoja on useita erilaisia, mutta niiden kaikkien tavoitteena on kiteyttää aineiston sisältöä sekä tarkastella tutkimusongelmien kannalta olennaisia asioita. Määrällisen eli kvantitatiivisen aineiston analyysissa käytetään usein apuna erilaisia tilastoja, kaavioita ja laskelmia, kun taas laadullisessa käytetään esimerkiksi teemoittelua tai luokittelua. Laadullisen aineiston käsitteleminen on vapaampaa ja tutkija voi itse muokata analyysiprosessin vaiheita ja analyysimenetelmiä. Yhdessä tutkimuksessa voidaan käyttää monia eri menetelmiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2014, 225) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät analyysivaiheesta mielenkiintoisen, mutta myös haastavan. Mikäli

tiedonkeruussa on käytetty useita eri menetelmiä saattaa aineisto olla valtaisa ja tämän vuoksi tutkija käyttää analyysivaiheeseen jopa viikkoja tai kuukausia. Usein tutkija ei pysty hyödyntämään kaikkea keräämäänsä aineistoa eikä tämä ole edes tarpeellista.

Tämän kehittämishankkeen aineiston analysointi aloitettiin haastatteluiden litteroinnilla. Haastattelut ja ideointipajojen aikana tehdyt havainnot oli kirjattu ylös tutkimuspäiväkirjaan. Molemmat kehittämishankkeen tekijät litteroivat tutkimuspäiväkirjoissa olevan aineiston erikseen. Erikseen litterointiin päädyttiin sen vuoksi, koska käsiteltävä aihe on herkkä virhetulkinnoille. Litteroinnin jälkeen puhtaaksi kirjoitettuja tekstejä verrattiin toisiinsa. Tällä varmistettiin se, että molemmat kehittämishankkeen tekijät olivat ymmärtäneet vastaukset samalla tavalla sekä tehneet haastateltavien kehonkielestä samankaltaisia tulkintoja. Aikataulullisesti erikseen litteroinnin mahdollisti se, että aineisto oli melko suppea, koska kyseessä ei ollut varsinainen tutkimus vaan työhyvinvoinnin tilannekartoitus. Yhden ideointipajan aineiston litterointiin kului aikaa muutamia päiviä. Litterointien jälkeen siirryttiin analysoinnissa siirryttiin teemoitteluun.

Teemoittelussa nimensä mukaan haastattelun aiheet teemoitellaan eri osa-alueisiin. Aineistosta etsitään joko yhdistäviä tai erottelevia tekijöitä. Joskus käy niin, että teemat muistuttavat haastattelurunkoa ja toisinaan aineistosta löytyy uusia teemoja, jotka eivät noudata tutkijan tekemää järjestystä ja jäsenystä. Tämän vuoksi ihmisten puhetta, kuten haastatteluja litteroidessa aineistoon tulee suhtautua ennakkoluulottomasti. Teemoittelun apuvälineinä voidaan käyttää esimerkiksi taulukointia. Taulukoinnin avulla voidaan havainnoida sitä, mikä aineistossa on keskeistä ja näille nimitetään yhdistäviä tekijöitä, teemoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006c.)

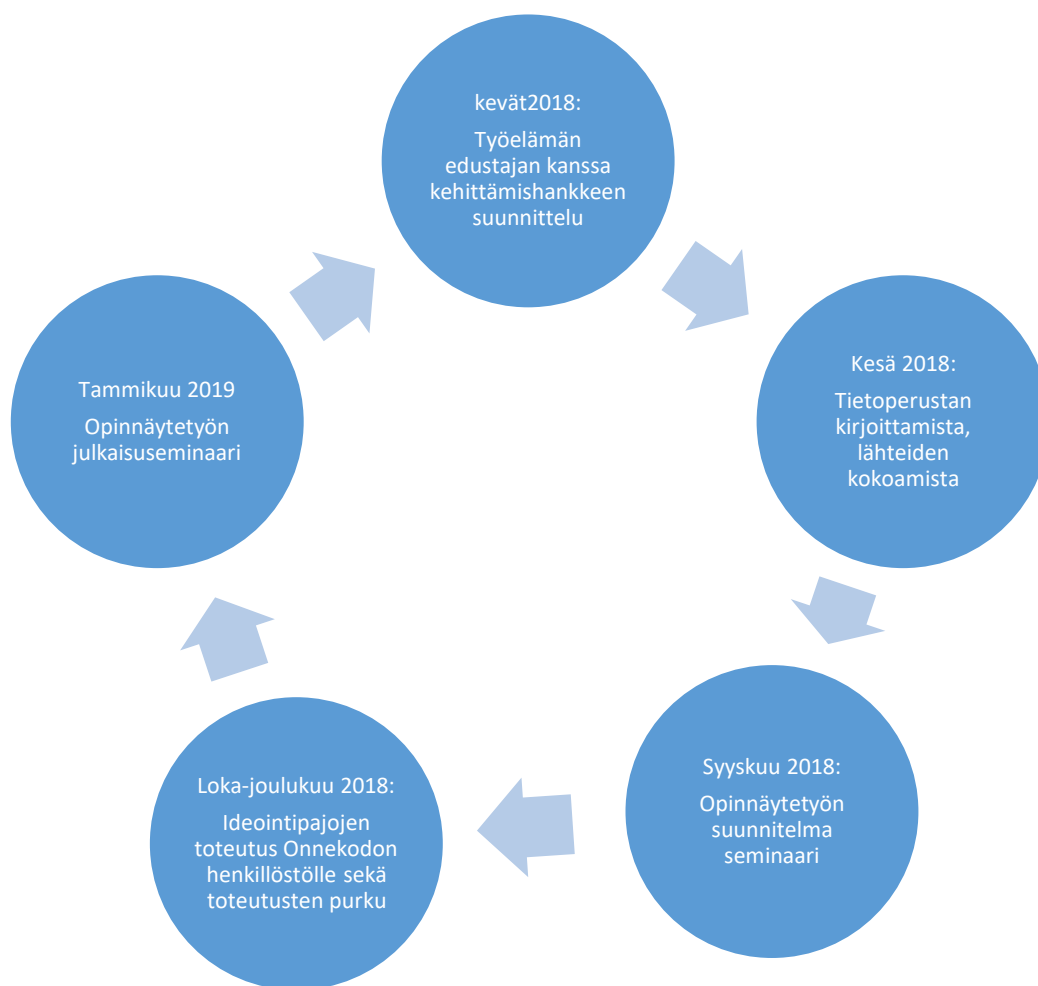
Kehittämishankkeen tekijät suorittivat aineiston teemoittelun yhdessä. Haastatteluista etsittiin yhdistäviä tekijöitä. Analyysiä tehdessä nousi esiin, että haastateltavat olivat usein puhuneet hyvin samankaltaisista asioista, mutta eri nimityksillä. Tämä haastoi kehittämishankkeen tekijät pohtimaan, voidaanko suunnilleen samaa tarkoittavia aiheita yhdistellä vai ei. Teemoittelun tarkempi sisältö on avattu kappaleessa 8.1.1.

5.4 Kehittämishankkeen aikataulu

Vilkan ja Airaksisen (2004, 26–27) mukaan toiminnallisessa opinnäytetyössä toimintasuunnitelma tehdään, jotta tiedetään mitä ollaan tekemässä sekä miksi ja missä aikataulussa opinnäytetyö toteutuu. Toimintasuunnitelmassa opinnäytetyön idea ja tavoitteet ovat tiedostettuja, perusteltuja ja harkittuja. Toimintasuunnitelma on ensisijaisesti apuväline työn tekijälle. Se auttaa jäsentämään mitä ollaan tekemässä ja kuinka tavoitteeseen

päästään. Opinnäytetyötä aloitettaessa tulee suunnitella aikataulu missä ajassa tuleva työ valmistuu. Aikataulun avulla sekä ohjaaja että työn tekijä itse pystyvät arvioimaan onko opinnäytetyön valmistuminen realistisesti mahdollista suunnitellussa aikataulussa.

Kuviossa 4 on esitelty tämän kehittämishankkeen aikataulu. Kehittämishankkeen tarve nousi työelämän edustajalta. Työn suunnittelu aloitettiin keväällä 2018. Samalla aloitettiin teorian tietoon syventyminen ja lähteiden hankinta. Huhtikuussa aihe tarkentui luovien ideointimenetelmien käyttöön. Ideointimenetelmiin tutustuminen ja ideointipajan menetelmän valinta osoittautui aikaa vieväksi. Erityisesti fasilitaattorin rooliin perehtyminen ja roolin omaksuminen veivät aikaa. Kesällä 2018 alustavasta suunnitelmasta ja tietoperustan rajaamisesta keskusteltiin työelämän edustajan kanssa. Samalla mietittiin tulevien ideointipajojen järjestämistä muun muassa työntekijä resurssien näkökulmasta. Ideointipajojen aikataulu sovittiin ja näin riittävä resurssimäärä saatiin järjestettyä työvuorolistoja suunniteltaessa. Elokuusta alkaen aloitettiin tiiviimpi yhteydenpito opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Ohjauskerroilla aihetta rajattiin, muokattiin ja syvennettiin. Opinnäytetyön suunnitelmaseminaari pidettiin syyskuussa. Syksyn ajan opinnäytetyötä työstettiin ja lokakuussa Onnenkodossa järjestettiin neljä ideointipajaa sekä ryhmähaastattelut. Kehittämishankkeen alustavassa aikataulussa opinnäytetyön julkaisuseminaari oli tarkoitus pitää joulukuussa 2018, mutta tätä tavoitetta ei saavutettu. Opinnäytetyön julkaisuseminaari siirtyi keväälle 2019.



Kuvio 4. Kehittämishankkeen aikataulu.

5.5 Luovat ideointipajat aivoriihimenetelmän avulla

Jotta ihminen voi olla luova, tulee hänen olla oikeanlaisessa mielentilassa. Mieli pitää niin sanotusti virittää ideoiden luomiseen. Tämä onnistuu hakeutumalla sellaisiin tilanteisiin, joissa ideat lähtevät lentoon. Toisille on tarpeellista olla yksin ja rauhassa, toiset taas vaativat ihmisiä ympärilleen, joille voi heti jakaa ideoitaan. Ideointipaikan valintaan on tärkeää kiinnittää huomiota. Valkoisen työhuoneen sijaan ideoimaan kannattaa lähteä luontoon tai muuhun virikkeelliseen ympäristöön. (Reunanen 2007, 190.)

Mihály Csikszentmihályi on tunnettu flow-käsitteestään, joka viittaa syvään mielihyvän ja psyykkisen eheyden tunteeseen. Flow-tilassa ihmisen psyykkinen energia virtaa kuin itsestään ja hän tuntee olevansa täynnä tarmoa. Flow-tilaan pääseminen vaatii sen, että

tehtävän vaikeustaso on oikeassa suhteessa ihmisen taitoihin. Oleellista on kuitenkin, että tavoitteiden saavuttaminen vaatii ponnisteluja. Ihmisen tulee tuntee, että hänen on mahdollista päästä yhä parempiin tuloksiin. Työskennellessä kapasiteetin ylärajoilla, huomio kiinnitetään kokonaisuudessaan toimintaan eikä psyykkistä energiaa jää muuhun. (Uusikylä 2012, 127–128.) Ryhmäideointi on perinteisin ideoinnin tapa. Ryhmäideoinnilla pyritään saamaan ryhmä ajattelemaan yhdessä esimerkiksi työyhteisön asioita ja luomaan hullujakin ideoita. Ideoiden kehittyminen vaatii sen, että osallistujat ovat tietoisia kehitettävästä asiasta. Pahinta mitä ryhmäideoinnissa voi tapahtua, on ryhmän passiivisuus ja puhumattomuus. (Reunanen 2007, 199.)

Teoriaosuudessa esiteltiin työn imu-käsite. Työterveyslaitoksen (2018) internetsivuilla on työn imu-testi, jolla jokainen voi testata oman työn imunsa. Työn imu-testi on arviointimenetelmä, joka on kehitetty myönteisen työhyvinvoinnin melko pysyväisluonteiseksi oletetun tilan arvioimiseksi. Menetelmä kehitettiin alun perin Utrechin yliopistossa ja se oli 17 väittämän versio. Myöhemmin testistä on validoitu yhdeksän väittämän versio, joka on toiminut erinomaisesti. Työn imu-testillä mitataan kolmea työn imun ulottuvuutta. Yhdeksällä väittämällä arvioidaan omistautumisen ja uppoutumisen kokemuksia viimeksi kuluneen vuoden aikana. Työn imu-testi soveltuu kaiken ikäisille ja kaiken tyyppisille aloille ja ammattiryhmille. Ainoana ehtona on, että henkilö on tällä hetkellä työelämässä. (Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos 2018b.)

Onnenkodossa työskenteli neljä tiimiä, joissa jokaisessa oli noin 10 työntekijää. Jokaiselle tiimille järjestettiin yksi ideointipaja, jonka kesto oli noin yhden tunnin. Ennen ideointipajoihin osallistumista tiimin työntekijöille lähetettiin sähköpostia tulevasta työpajasta ja sen tarkoituksesta (liite 1). Sähköpostissa oli linkki työn imu-testiin, joka jokaisen osallistujan oli tarkoitus tehdä ennen ideointipajaan osallistumista. Sähköposti lähetettiin sen viikon maanantaina, jolloin ideointipaja järjestettiin. Tarkoituksena oli, että kaikilla työntekijöillä olisi tuoreessa muistissa ideointipajan tarkoitus sekä oma työn imu-tulos. Lyhyellä aikavälillä lähetetty sähköposti mahdollisti sen, ettei sähköposti huku viestitulvaan. Työn imu-testillä osallistujat tutustettiin aiheeseen sekä saatiin ideointiprosessi käynnistymään.

Työn imu-tulos oli mahdollista tulostaa ja tähän osallistujia myös kannustettiin. Testin tulokset olivat henkilökohtaisia, joten niitä ei yksilökohtaisesti käyty ideointipajassa läpi. Osallistujilta kerättiin kuitenkin palautetta testin tekemisestä sekä vapaaehtoisesti kerrotut tulokset kirjatattiin ylös. Työn imu-testin tuloksen tulostamisen tarkoituksena oli, että vuoden päästä työntekijät tekevät testin uudelleen ja vertaavat saamaansa tulosta tulokseen.

Itse ideointipajassa käytettiin aivoriihimenetelmää, joka on Alex Osbornin kehittämä menetelmä vuonna 1941. Osborn kehitti menetelmän mainostoimistonsa tarpeisiin uusien ideoiden tuottamiseksi ja mainonnan laadun parantamiseksi. Aivoriihessä ongelman kimp- puun käydään suoraviivaisesti ja vapaasti. Menetelmässä tuotetaan paljon ideoita, joista parhaat seulotaan esiin. Potentiaalisten ideoiden joukossa on myös huonompia, mutta nämä kannattaa arkistoida, koska niitä saatetaan tarvita tulevaisuudessa. (Harisalo 2011, 79–80.) Aivoriihen vahvuutena on ideoiden runsaus ja se, että toisten ideoiden pohjalta voi syntyä uusia ideoita. Aivoriihessä opitaan uusia tapoja lähestyä käsiteltävää asiaa. (In- nokylä 2012.) Menetelmä koostuu seitsemästä vaiheesta, jotka ovat: ongelman asettami- nen, ongelman uudelleen muotoilu kuinka-lauseina, ongelman lopullinen valinta, lämmitte- lyideointi, varsinainen aivoriihi, viltin idea ja aivoriihen päättäminen. Kaikkien seitsemän vaiheen läpikäynti ei kuitenkaan ole istunnon aikana tarpeellista. (Harisalo 2011, 79–80.)

Onnenkodon ideointipajoissa seitsemästä aivoriihen vaiheesta käytettiin viittä vaihetta: on- gelman asettaminen, lämmittelyideointi, varsinainen aivoriihi, viltin idea ja aivoriihen päättäminen. Ideointipaja alkoi opinnäytetyön aiheen, tavoitteen ja tarkoituksen esittelyllä. Alussa käytiin vapaata keskusteltua työhyvinvoinnista sekä sen tilasta työyhteisössä haastattelurunkoa mukailien. Tämän jälkeen yhdessä osallistujien kanssa **valittiin on- gelma**, jota lähdettiin kehittämään.

Lämmittelyvaiheen tarkoituksena oli luoda osallistujiin uutta virtaa sekä vapauttaa ilmapii- riä jännityksestä ja mahdollisista epäluuloista. Lämmittelyvaiheen tulee kestää enintään viisi minuuttia. Lämmittelyvaiheessa ideoinnin ei ole tarkoitus kohdistua ratkaistavaan on- gelmaan eikä ideoita tarvitse kirjata ylös. (Harisalo 2011, 85.) Onnenkodon **lämmittely- vaiheessa** pöydälle laitettiin erilaisia kuvia ja tekstejä. Jokainen valitsi pöydältä sellaisen kortin, joka kuvasi omia ajatuksia sanasta luovuus. Korttien valitsemisen jälkeen käytiin lyhyt kierros, jossa jokainen sai vuorollaan kertoa oman valintansa.

Varsinaisessa aivoriihessä puheenjohtaja lukee yhdessä valitun ongelman ääneen ja ke- hottaa osallistujia aloittamaan ideoinnin. Jokainen syntynyt idea numeroidaan ja kirjoite- taan esimerkiksi fläppitaululle kaikkien nähtäväksi. Puheenjohtajan tehtävänä on aktivoida osallistujia ideointiin sekä muistuttaa luovan prosessin perussäännöistä. Kun ideat loppu- vat, puheenjohtaja kiittää osallistujia hyvästä työstä ja lopettaa istunnon. Varsinainen aivo- riihi voi kestää pitkäänkin, joten osallistujat saattavat olla väsyksissä ja kaipaavat hetken taukoa. (Harisalo 2011, 86–88.) Onnenkodon **varsinaisessa aivoriihessä** osallistujat ja- ettiin ryhmiin. Ryhmät alkoivat yhdessä ideoida ratkaisuja valittuun ongelmaan. Jokainen ryhmä esitteli omat ideansa ja ne koottiin yhteen. Mikäli ryhmiltä nousi samankaltaisia

ideoita, näitä yhdisteltiin puheenjohtajan johdolla. Ideoiden kokoamisen jälkeen siirryttiin villeimpään ideaan.

Villeimmän idean tarkoituksena on valita aivoriihessä syntyneistä ideoista kaikkein villeimmät, lennokkaimmat ja epärealistisimmat. Seuraavaksi osallistujien tehtävänä on muokata näistä ideoista käyttökelpoisia ja hyödynnettäviä. Mikäli villeimpiä ideoita on useita, tulee jatkokäsittelyyn valita esimerkiksi 2-3. Kun villein idea on muokattu käyttökelpoiseksi, se saattaa olla hyväksyttävien ratkaisujen kehittämiseen/ratkaisuun. (Harisalo 2011 86-88.) Onnenkodossa **villein idea** toteutettiin myös ryhmätyöskentelynä. Ryhmille annettiin muutama minuutti aikaa valita heidän mielestään villein idea. Jokainen ryhmä esitteli oman valintansa. Tämän jälkeen jokainen mietti itsenäisesti, kuinka valittuja ideoita voitiin muokata ja kuinka niitä voitaisiin jatkossa hyödyntää. Osallistujat saivat heittää ideoita vapaasti ja puheenjohtaja kirjasi nämä fläppitaululle. Lopuksi ryhmä valitsi yhden käyttökelpoisen idean villien ideoiden joukosta.

Istunnon päättämisvaiheessa kiitetään osallistujia ja annetaan mahdollisuus vapaaseen keskusteluun. Päättämisvaiheessa tärkeintä on se, että puheenjohtaja kertoo, kuinka aivoriihessä syntyneitä ideoita tullaan hyödyntämään ja kuka tästä vastaa. Tämän avulla luodaan perustaa ryhmän työskentelylle ja aivoriihen levittämiseksi organisaatiossa. (Harisalo 2011, 86-88.) Onnenkodon ideointipajan **päättämisvaiheessa** osallistujille annettiin mahdollisuus keskustella ideointipajan kokemuksista sekä heränneistä tunteista. Mikäli varsinaisessa aivoriihessä syntyi paljon ideoita, valittiin näistä kolme ideaa, jotka vietiin esimiehelle tiedoksi jatkokäsittelyä varten. Lopuksi osallistujilta pyydettiin palautetta ideointipajan ja ryhmän vetäjien onnistumisesta.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN IDEOINTIPAJOJEN TUOTOKSET

6.1 Kokemuksia työn imu-testistä

Ensimmäinen ideointipaja järjestettiin **tiimi 1:lle**, johon kuului seitsemän hoitajaa. Heille lähetettiin sähköpostilla saatekirje sekä linkki työn imu-testin tekemiseen. Ideointipajan lopussa osallistujilta kysyttiin mielipidettä työn imu-testistä sekä sen hyödyllisyydestä. Osallistujat saivat jakaa omia ajatuksiaan sekä tuloksiaan, mikäli he itse halusivat. Kuusi seitsemästä työntekijästä oli tehnyt testin ennen ideointipajaan osallistumista. He kokivat testin hyödyllisenä, koska se ”pakotti” pohtimaan omaa innostusta työhönsä sekä työssä jakamisestaan. Kolme osallistujaa kokivat, että heillä oli aiemmin suurempi into ja motivaatio työntekoon kuin mitä tällä hetkellä. Testin tekemisen jälkeen he olivat alkaneet itsenäisesti miettimään miksi he eivät tällä hetkellä koe niin suurta työn imua. Syitä lähdettiin etsimään muuttuneesta elämäntilanteesta, tämän hetkisestä työyhteisöstä ja muuttuneista toimintatavoista. Yksi testin tekijöistä kertoi, että hän oli suhtautunut varauksella ideointipajaan, koska luuli, että ideointipajan tarkoituksena oli purkaa testin tuloksia julkisesti. Osallistuja kertoi yllättyneensä positiivisesti, kun oman testinsä tuloksia ei tarvinnut avata muille.

Toinen ideointipaja järjestettiin **tiimille 2**. Tähän ideointipajaan osallistui myös seitsemän hoitajaa yhdeksästä tiimin vakituisesta työpajasta. Kaikki osallistujat olivat tehneet työn imu-testin ennen ideointipajaan osallistumista. He kokivat testin erittäin hyväksi, koska siinä oli henkilökohtaisia kysymyksiä, jotka todella laittoivat ajattelemaan omaa työhön sitoutuneisuutta, motivaatiota sekä työhyvinvointia. Yksi osallistuja koki, että testin myötä hänen työn imunsa ei ehkä olekaan niin hyvällä tasolla mitä on ajatellut.

Kolmas ideointipaja järjestettiin **tiimille 3**. Yhdeksästä vakituisesta hoitajasta kuusi pääsi osallistumaan ideointipajaan. Lisäksi Onnenkodon esimies osallistui myös tähän kertaan. Osallistujista neljä oli muistanut tehdä työn imu-testin. Edellisiin osallistujiin verraten, myös he kokivat testin hyödylliseksi. Yksi osallistujista oli tehnyt testin aikaisemmin ja hänellä oli tuo tulos vielä tallessa. Osallistuja kertoi, että nyt hän oli saanut paremman tuloksen kuin edellisellä kerralla. Työn imu-testiä läpikäydessä oli positiivista huomata, että testin unohtaneet innostuivat nyt asiasta ja aikoivat tehdä testin ensi sijassa.

Neljäs ideointipaja järjestettiin **tiimille 4**. Tähän tiimiin kuuluu myös yhdeksän vakituista hoitajaa ja heistä seitsemän osallistui ideointipajaan. Kolme osallistujaa oli muistanut tehdä työn imu-testin. He kokivat testin hyvänä ajatusten virittäjänä tulevaan ideointipajaan. Lisäksi testi laittoi heidät ajattelemaan omaa motivaatiotaan työn tekoon tällä hetkellä.

6.2 Ideointipaja Tiimi 1

Ensimmäinen ideointipaja järjestettiin lokakuun puolessa välissä Onnenkodossa. Tiimiin kuuluu vakituisia hoitajia yhdeksän ja heistä seitsemän oli paikalla ideointipajassa. Ideointipaja käynnistettiin aiheen ja opinnäytetyön esittelyllä sekä ideointipajan tarkoituksen ja tavoitteiden läpikäymisellä. Tähän aikaa käytettiin noin viisi minuuttia. Aiheeseen tutustumisen jälkeen siirryttiin luovan prosessin aloittamiseen kuvakorttien avulla (kuva 2). Kuvakortteja oli noin 30, joissa oli maisemakuvia, esineitä, henkilöitä, hahmoja ja kirjoituksia. Jokainen osallistuja valitsi vuorollaan kahdesta kolmeen korttia, jotka heidän mielestään liittyivät luovuuteen tai kuvasivat luovuutta. Seitsemästä osallistujasta neljä valitsivat sellaisia kortteja, joissa yhdessä kuvassa oli enemmän kuin kolme henkilöä. Heidän mukaansa luovuutta on sitä enemmän mitä on ihmisiä. Kolme osallistujaa valitsivat sellaisia kortteja, jotka heidän mukaansa kuvaavat käsillä tekemistä sekä jokaiselle ominaista tapaa tehdä työtä. Kuvakorttivaiheen aikana oli helposti huomattavissa, kuinka eri näkökulmista osallistajat luovuutta ajattelivat. Vaiheen kesto oli noin 10 minuuttia.



Kuva 2. Tiimi 1 kuvakorttivaihe.

Kuvakorttivaiheen jälkeen siirryttiin varsinaiseen aivoriiveen. Ensimmäiseksi määritettiin ongelma, johon ratkaisuideaa lähdettiin hakemaan. Tiimin 1 kokemuksen mukaan työhyvinvointi on laskenut viimeisen puolen vuoden aikana. Osallistujat kokivat vuorovaikutuksen toistensa välillä sekä tiimin toimintatapojen kaipaavan kehittämistä. Ongelman määrittelyn jälkeen osallistujat jaettiin kahteen kahden hengen ryhmään ja yhteen kolmen hengen ryhmään. Tämän jälkeen heille jaettiin post-it-lappuja, joille ryhmä alkoi tuottaa erilaisia ideoita ongelman ratkaisemiseksi. 15 minuutin aikana ryhmäläiset tuottivat useita ideoita, jotka laitettiin esille kokoushuoneen seinälle. Seuraavaksi siirryttiin viltin idea-vaiheeseen, jossa jokainen ryhmä valitsi mielestään parhaimman sekä viltimmän idean jatkajalostus-vaiheeseen. Jatkoon ryhmät valitsivat kolme ideaa, jotka olivat:

1. SEIS kaikelle epäasialliselle kohtelulle!: Työyhteisössä ei hyväksytä lainkaan epäasiallista kohtelua ja syyllistämistä. Jokainen kunnioittaa, tukee ja auttaa toista. Mikäli epäasiallista käytöstä huomataan, tästä ilmoitetaan välittömästi esimiehelle.

2. En minä vaan ME: Tiimihenkeä vahvistetaan ja jokaista kohdellaan tasavertaisesti. Työhön liittyviä asioita pohditaan yhdessä sekä asioista päätetään yhdessä. Jokaiselle annetaan mahdollisuus kertoa omista ajatuksistaan sekä kehittämis ehdotuksistaan.

3. Huominen on huomenna: Muutetaan ajatuskulttuuria siihen suuntaan, että keskitytään täysillä siihen työpäivään mitä eletään. Muistetaan, että jokainen on ammattitaitoinen ja syystä valittu juuri meidän työyhteisöön. Luotetaan toistemme työpanokseen.

Ryhmille annettiin 15 minuuttia aikaa keskustella valituista ideoista sekä valita näistä kolmesta yksi, jota lähdetään viemään eteenpäin. Yksimielisesti ryhmät valitsivat lopulliseksi ideaksi epäasiallisen kohtelun lopettamisen. Tiimin 1 ideointipajan johdosta Onnenkodossa otettiin käyttöön teemakuukausi, joka marraskuussa oli SEIS epäasialliselle kohtelulle!. Jokainen työntekijä sitoutui miettimään omaa käytöstään sekä puuttumaan epäasialliseen kohteluun. Epäasiallista käytöstä kohdatessa tehtiin ilmoitus esimiehelle, jonka tehtäväksi jäi arvioida, kuinka tilanteessa toimitaan. Teemakuukauden onnistumista arvioitiin säännöllisesti viikoittaisissa tiimipalaverissa.

6.3 Ideointipaja Tiimi 2

Samoin kuin ensimmäisessä ideointipajassa myös tämä aloitettiin aiheeseen tutustumisella sekä opinnäytetyön ja ideointipajan tavoitteen ja tarkoituksen esittelyllä. Aikaa kului noin viisi minuuttia. Aloituksen jälkeen siirryttiin kuvakorttivaiheeseen, jonka kesto oli noin 10 minuuttia (kuva 3). Toisin kuin ensimmäisessä ideointipajassa, tässä osallistujat valitsivat sellaisia kortteja, joissa oli luontoa, taidetta ja tekstiä. He kokivat, että ei ole mitään luovempaa kuin luonto mitä ihminen ei ole päässyt muokkaamaan. Lisäksi he kokivat luovuuden olevan mitä vain sen halutaan olevan. Yksi seitsemästä osallistujasta ei osannut kertoa mitä luovaa hänen valitsemissaan korteissa oli. Hän sanoi valinnan perustuneen mielenkiinnon kohteisiinsa.



Kuva 3. Tiimin 2 kuvakorttivaihe.

Kuvakorttivaiheesta siirryttiin työhyvinvoinnin ongelman määrittelyyn työyhteisössä. Tiimi 2 koki työyhteisön toimivan erinomaisen hyvin. Asioista päätetään yhdessä ja tilanteiden ratkaisemiseen saadaan hyvin apua. Osallistujien mielestä asukkaiden hyvinvointi sekä työn teon sujuvuus vaikuttavat suuresti työntekijöiden omaan hyvinvointiin. Osallistujat kuvasivat seuraavia työn ongelmakohtiksi: ajan puute, jonka vuoksi esimerkiksi kirjallisia töitä pääsee kerääntymään sekä pyykkihuollon toteutumisen. Ongelman määrittelyn jälkeen osallistujat jaettiin kahteen kahden hengen ryhmään ja yhteen kolmen hengen ryhmään. Osallistujat alkoivat luoda ratkaisuehdotuksia ja kirjoittivat niitä post-it-lapuille. Alussa ideoiden kehittäminen vaikutti olevan ryhmistä vaikeaa, mutta kannustamisen ja turhan jännittämisen poistumisen jälkeen ideoita alkoi syntyä. 15 minuutin kuluttua ryhmät olivat saaneet luotua 19 ratkaisuideaa, jotka käytiin yhdessä läpi.

Tämän jälkeen siirryttiin viltin idea vaiheeseen, jossa jokainen ryhmä valitsi yhden idean jatkojalostukseen 15 minuutin aikana. Ryhmät valitsivat jatkojalostettaviksi ideoiksi kolme seuraavaa:

1. Säännöllinen U-päivä jokaiselle työntekijälle. U-päivän tarkoituksena on antaa työntekijälle aika kirjallisiin työtehtäviin, kuten RAI-arviointeihin ja hoito- ja palvelusuunnitelmien tekoon.
2. Säännöllinen pyykinpesijä Onnenkotoon. Työntekijöille vapautuisi enemmän aikaa asukkaiden kanssa olemiseen.
3. Asenteet kuntoon. Tiimejä ei vertailla keskenään vaan kaikki keskittyvät omaan työhönsänsä sekä siihen, että positiivista ajattelua viedään työyhteisössä eteenpäin.

Viimeisessä vaiheessa osallistujat valitsivat yhdessä yhden kolmesta ideasta, jota suunniteltiin vielä tarkemmin. Verrattuna ensimmäiseen ideointipajaan, tässä osallistujat kokivat vaikeaksi yhden idean valitsemisen. Heidän mielestään kaikki kolme ideaa olivat sellaisia, joilla työyhteisöä voitaisiin kehittää parempaan suuntaan. Osallistujille kerrottiin, että myös nämä ideat tullaan viemään Onnenkodon esimiehelle kehittämisehdotuksiksi. Osallistujat kokivat tämän erittäin hyväksi asiaksi. U-päivä valikoitui ideaksi, jota kehitettiin ideointipajan lopussa vielä konkreettisemmaksi. Tiimin 2 ideointipajan johdosta Onnenkodossa otettiin käyttöön jokaiselle työntekijälle puolikas U-päivä kaksi kertaa vuodessa. Tämä

tarkoittaa sitä, että jokaisella työntekijällä on puolen vuoden välein neljä tuntia yhtäjaksoista aikaa tehdä esimerkiksi RAI-arviointia. Aikaisemmin vastaavaa ei ole ollut ja tämän vuoksi kirjalliset työt on jouduttu tekemään pienissä pätkissä muiden töiden lomassa. Osallistujat kokivat, että U-päivä tulee varmasti parantamaan kirjallisten töiden laatua, koska nyt niiden tekemiseen on enemmän aikaa. Viimeiseen vaiheeseen kului aikaa noin 15 minuuttia.

6.4 Ideointipaja Tiimi 3

Kuten aiemmat ideointipajat, myös tämä aloitettiin aiheen sekä opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen esittelyllä. Aiempiin ideointipajoihin verrattuna alustukseen käytettiin enemmän aikaa, koska keskusteltiin esimiehen läsnäolosta. Osallistujat saivat itse päättää haluavatko esimiehen olevan paikalla vai ei. Osallistujat kokivat, että esimies voi hyvin olla paikalla eikä tämä vaikuta heidän luovuuteensa. Aikaa oli tähän mennessä kulunut noin 10 minuuttia.

Ideointipaja käynnistettiin kuvakorttivaiheella. Noin 10 minuutin kuvien valitsemisen jälkeen huomattiin, että osallistujat valitsivat täysin samoja kuvia kuin mitä aikaisemmat osallistujat olivat valinneet. Tiimi 3:n työntekijät ovat tunteneet toisensa jo pitkään ja tämä oli huomattavissa ryhmän toiminnassa. He arvasivat ja analysoivat toistensa valintoja. Aikaa tähän vaiheeseen olisi voinut käyttää enemmänkin kuin mitä tällä kertaa oli käytettävissä. Varsinainen aivoriihi aloitettiin jälleen työhyvinvoinnin tilan sekä mahdollisten ongelmien kartoittamisella. Osallistujat kokivat, että työryhmä toimii hyvin ja kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti. Kehittämiskohteet olivat muuten samankaltaisia kuin kahdessa aiemmassa ideointipajassa, mutta tässä osallistujat kokivat fyysisen työkyvyn ylläpitämisen ja yhteinen liikuntatuokion järjestämisen tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Osallistujat aloittivat ideoinnin kahdessa kahden hengen ja yhdessä kolmen hengen ryhmässä. 15 minuutin kuluttua ryhmät olivat saaneet jo runsaasti ideoita luotua. Ideoiden syntyminen tapahtui vauhdikkaasti eikä niiden muodostumiseen vaadittu kannustamista ryhmän vetäjiltä. Ideat kirjattiin post-it-lapuille ja ne kerättiin yhteen. Ideoita syntyi runsaasti, joten samankaltaisia ideoita yhdisteltiin. Seuraavaksi jokainen ryhmä valitsi yhden idean jatkokeskittelyyn:

1. Viikoittainen liikuntatunti Onnenkodon juhlasalissa. Liikuntatunnin ohjaaja voisi olla joku henkilökunnasta tai sitten ulkopuolinen henkilö.

2. Vakituinen pyykinpesijä ja keittiöapulainen. Henkilö voisi olla koko talon yhteinen.

3. Jokainen vastuuhoitaja ottaa suuremman roolin oman asukkaansa hoidosta. Vastuuhoitajan tehtävänä on huolehtia asukkaiden kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista sekä asioiden hoitamisesta.

Ryhmäläisiä pyydettiin yhteisesti valitsemaan yksi kolmesta ideasta, jota kehitettäisiin vielä käytännöllisemmäksi. Ryhmät valitsivat viikoittaisen liikuntatunnin Onnenkodon henkilöstölle ja alkoivat kehittää tätä. Ideointipajan tuotoksena syntyi kerran viikossa järjestettävä liikuntatunti, jonka jokainen tiimi vuorollaan järjestää koko henkilöstölle. Tiimi saa itse päättää vetävätkö tunnin itse vai hankkivatko ulkopuolison henkilön. Tämän koettiin lisäävän henkilöstön yhteishenkeä sekä sosiaalisten suhteiden syntyä. Esimiehen tehtäväksi jäi selvittää, saadaanko tunti pitää työajalla vai ei. Ideointipajan lopussa osallistujat kertoivat ajatuksiaan esimiehen läsnäolosta. Osallistujat kokivat, että esimiehen osallistuminen vahvisti tunnetta siitä, että ideoita todella viedään eteenpäin ja työhyvinvointia kehitetään. Lisäksi esimieheltä sai suoraan kannanoton siihen, voidaanko syntyneitä ideoita käytännössä toteuttaa vai ei.

6.5 Ideointipaja Tiimi 4

Aiempien ideointipajojen mukaisesti tämäkin aloitettiin aiheen ja opinnäytetyön tavoitteen sekä tarkoituksen esittelyllä. Muihin ryhmiin verrattuna, he tiesivät jo kaiken mitä oli tulossa, koska he olivat käyneet keskustelua ideointipajan sisällöstä aiempien ryhmien kanssa. Tämä oli käynnistänyt tiimissä jo hyvän keskustelun mahdollisista ongelmakohtista sekä kehittämiskohteista. Aiheen esittelyvaiheeseen aikaa kului noin viisi minuuttia.

Ideointi aloitettiin kuvakorttivaiheella (kuva 4). Osallistujat valitsivat täysin samanlaisia kuvia kuin mitä aiemmat ryhmät olivat valinneet. Myös heidän mielestään luonto ja kaikenlainen tekeminen ovat luovuutta. Yhden osallistujan mielestä lähes kaikki mitä maailmassa on, on luovaa. Kuvakorttivaiheeseen aikaa kului noin 10 minuuttia.



Kuva 4. Kuvakorttivaihe tiimi 4.

Seuraavaksi siirryttiin kehittämiskohteiden määrittelyyn ja varsinaisen aivoriihen aloitukseen. Osallistujat kokivat, että heillä on hyvä yhteishenki ja työskentely tiimin kesken toimivat. Ajanpuute koettiin myös tämän tiimin kesken ongelmaksi. Ajanpuutteen lisäksi osallistujat kokivat omaisyhteistyön sellaiseksi asiaksi, jota voi aina kehittää parempaan suuntaan.

Ryhmät jaettiin kahteen kahden hengen ryhmään ja yhteen kolmen hengen ryhmään. Ryhmät alkoivat kannustuksen ja innoittamisen jälkeen vapaasti ideoimaan ratkaisuihin post-it-lapuilla. 10 minuutin kuluttua osallistujat olivat saaneet hyvin ideoita kehitettyä ja olivat valmiita esittämään ne toisilleen. Ideoiden läpi käymisen jälkeen, jokainen ryhmä valitsi yhden idean jatkojalostusvaiheeseen. Seuraavat kolme ideaa olivat ryhmän valinnat:

1. Saunapäivien jakaminen myös viikonlopuille, koska tällä hetkellä viikonloppuisin ei tehdä saunotuksia tai suihkuja.

2. Omaisteniltojen lisääminen. Tällä hetkellä omaistenilta järjestetään 1-2 kertaa vuodessa.

3. Työntekijöiden vastuunkantamisen parantaminen. Jokainen huolehtii, että oman vuorona aikana tehdään ne asiat, jotka on suunniteltu. Kevyin perustein asioita ei siirretä seuraavan vuoron tehtäväksi.

Ideoiden valitsemisen jälkeen, ryhmiä pyydettiin yhdessä valitsemaan yksi idea, jota kehitettäisiin yhdessä vielä käytännöllisemmäksi. Pohdinnan jälkeen, osallistujat valitsivat saunapäivien jakamisen myös viikonlopuille. He kokivat, että tästä on eniten hyötyä työyhteisölle. Kehittämisen myötä Onnenkotoon syntyi toimintamalli, jossa asukkaita suihkutetaan myös pyhinä ja viikonloppuina. Tämän avulla arkeen vapautuu aikaa esimerkiksi asukkaiden viriketoiminnan järjestämiseen. Aikaa tähän vaiheeseen kului noin 20 minuuttia.

7 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN TOIMINTAMALLI

Toimintamalli on paikallisesta ratkaisusta tai käytännöstä yleistetty malli, joka määrittelee käyttötarkoituksen, keskeisen idean ja osatekijät. Se pitää sisällään olettamuksia, joiden avulla toiminnan tarkoitus voidaan saavuttaa. Toimintamalli voi olla myös suoraan kehitetty yleiseksi malliksi. Se voidaan viedä käytäntöön erilaisiin ympäristöihin, joissa se muokkautuu omanlaisekseen käytännöksi. Toimintamallia voidaan aina muuttaa ja parantella käyttökokemusten mukaan. Onnistuneessa toimintamallissa teksti on kirjoitettu selkeästi ja erikoissanasto ja lyhenteet on jätetty pois. Toimintamallia tehdessä on kiinnitettävä huomiota tekstin etenemiseen. Tärkein asia tulisi olla alussa ja väliotsikoiden tulisi olla selkeitä ja virkkeiden lyhyitä. Toimintamallin ei kuulu sisältää paikallista informaatiota eikä hanke- tai kehittämisprosessin kuvausta. Se ei myöskään ole paikallisen palvelun, yksittäisen tuotteen tai toimintatavan kuvaus. (Innokylä 2018.)

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän tehostetun asumispalveluyksikkö Onnenkodolle toimintamalli, jonka tavoitteena oli parantaa yksikön työhyvinvointia. Kehittämishankkeen tuotoksena syntyi aivoriihimenetelmää hyödyntävä toimintamalli. Toimintamalli on esitetty tämän kappaleen lopussa olevassa kuviossa 5.

Ennen kehittämishanketta Onnenkodossa työhyvinvointia kehitettiin kaksi kertaa vuodessa järjestettävissä työhyvinvointi-iltapäivissä. Lisäksi työhyvinvoinnin tilaa kartoitettiin henkilöstön työhyvinvointikyselyssä, joka hyvinvointikuntayhtymässä järjestetään kerran vuodessa. Muutoin työhyvinvoinnista keskusteleminen sekä kehittäminen jäivät ryhmäkotiin tiimipalaverien sekä työkokouksien varaan. Onnenkodossa tiimipalaverit ovat pääsääntöisesti sairaanhoitaja vetoisia. Sairaanhoitaja toimii puheenjohtajana ja ohjaa keskustelua. Työkokousten puheenjohtajana toimii esimies. Tämän perinteisen kokousmallin ongelmana on se, että työntekijät jäävät helposti passiiviseen rooliin eikä heitä osallisteta asioiden kehittämiseen. Kehusmaan (2011, 152) mukaan yksi työhyvinvoinnin peruspilareista on osallistava ja yhteisöllinen johtamistapa. Onnenkodossa, kuten monissa muissakin työyhteisöissä, työhyvinvoinnin kehittäminen ja parantaminen on koettu paljolti esimiehen tehtäväksi. Työntekijät odottavat esimieheltä ratkaisuja työyhteisön ongelmiin, vaikka todellisuudessa työhyvinvoinnin rakentaminen on jokaisen työntekijän vastuulla asemasta riippumatta. Tämän vuoksi työntekijöitä osallistavien menetelmien käyttö koettiin kehittämishankkeen toimintamallissa tarpeelliseksi.

Onnenkodon neljällä ryhmäkodilla on jokaisella oma tiimipalaveri kerran viikossa. Jatkossa aivoriihimenetelmää hyödyntävän toimintamallin, ideointipajan, on tarkoitus korvata yksi tiimipalaveri kuukaudessa jokaisessa ryhmäkodissa. Alussa aivoriihimenetelmää on

tarkoitus hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä, mutta jatkossa tätä voidaan käyttää myös asukasasioiden kehittämisessä. Tämän kehittämishankkeen lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus. Kuulan (2018) mukaan toimintatutkimuksen tuloksia voidaan parhaiten ymmärtää muuttamalla käytänteitä ja tämän jälkeen arvioida muutosten vaikutuksia. Kehittämishankkeen ideointipajoista nousseet kehittämisideat on otettu Onnenkodossa käyttöön ja niiden vaikuttavuutta on tarkoitus arvioida yksikössä kevään aikana. Vaikuttavuuden arviointi ei kuulu enää tähän kehittämishankkeeseen vaan se jää yksikön vastuulle. Toinen kehittämishankkeen tekijöistä kuitenkin työskentelee Onnenkodossa, joten hän jatkaa vaikuttavuuden arvioimisen parissa.

Kehittämishankkeen tuotoksena syntyneessä toimintamallissa, tulosten vaikutusten arviointi on myös olennaisena osana toimintaa. Ideointipajan kehittämiskäsit kirjataan ylös sekä ne pyritään ottamaan Onnenkodossa käyttöön noin kuukauden kuluessa ideointipajan järjestämisestä. Muutaman kuukauden kuluttua esimies ja vastaava sairaanhoitaja arvioivat yhdessä ryhmäkodin henkilökunnan kanssa onko ideointipajasta sekä osallistavasta menetelmästä ollut apua työhyvinvoinnin kehittämisessä. Toimintamallin olisi tarkoitus olla Onnenkodossa käytössä syksyyn 2019, jolloin järjestetään seuraavan kerran työhyvinvointi-iltapäivä. Työhyvinvointi-iltapäivässä pohdittaisiin toimintamallin merkitystä Onnenkodolle ja päätettäisiin jatkosuunnitelmista sekä toimenpiteistä. Tavoitteena olisi, että ennen syksyn yhteistä iltapäivää, henkilöstö tekisi työn imu-testin uudelleen. Kehittämishankkeen aikana työntekijöitä pyydettiin säilyttämään työn imu-testin tulokset, jotta tuloksia olisi mahdollista verrata toisiinsa, kun toimintamalli on ollut käytössä noin vuoden ajan.



Kuvio 5. Onnenkodon työhyvinvoinnin kehittämisen toimintamalli.

Innokylän (2018) mukaan toimintamalliin ei kuulu sisällyttää kehittämisprosessin kuvausta, joten tässä kehittämishankkeessa päädyttiin siihen, että ideointipajojen toteutukseen laadittiin oma toteutusrunko/ ohje fasilitaattorille, joka on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Onnenkodon ideointipajojen toteutusrunko/ohje ideointipajan fasilitaattorille.

8 POHDINTA

8.1 Ideointipajojen yhteenveto

Tässä kappaleessa esitetään ideointipajojen yhteenveto. Kappale on jaoteltu kahteen alaluvun alalukuun, jossa ensimmäisessä on aineiston teemoittelun yhteenveto ja toisessa ideointipajojen yhteenveto ja saadut palautteet.

8.1.1 Teemoittelun yhteenveto

Ennen ideointipajoja tiimin työntekijöille lähetettiin linkki työn imu-testiin. Kaikki työn imu-testin tehneet kokivat testin hyödylliseksi oman työhyvinvointinsa arvioimisessa. Tämän lisäksi testi koettiin hyvänä ajatusten käynnistäjänä. Ideointipajoihin osallistui yhteensä 27 työntekijää sekä esimies. 20 heistä oli muistanut tehdä testin etukäteen. Jälkikäteen mietittynä, jos saatekirje sekä linkki työn imu-testiin olisi lähetetty kaikille Onnenkodon työntekijöille samaan aikaan, olisi vielä useampi mahdollisesti tehnyt testin, koska työntekijät olisivat muistuttaneet asiasta toisiaan. Toisaalta tyytyväisiä oltiin kuitenkin siihen, että suurin osa osallistujista oli testin tehnyt. Positiivista oli huomata, kuinka avoimesti osallistujat jakoivat kokemuksiaan sekä tuloksiaan omista testeistään. Tämä osaltaan avasi keskustelua työyhteisön kehittämiskohteista.

Työn imu-testin tarkoituksena oli käynnistää ideointiprosessi sekä kartoittaa työntekijöiden omaa käsitystään työn imusta. Onnenkodon työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa kartoitettiin ideointipajojen aikana järjestetyissä haastatteluissa. Pääosin haastattelut suoritettiin ideointipajojen alussa, mutta aineistoa kerääntyi koko ideointipajan keston ajan. Haastattelut suoritettiin avoimena haastatteluna, johon oli ennalta suunniteltu kysymysrunko. Kysymyksillä kartoitettiin työyhteisön tämän hetkistä työhyvinvoinnin tilaa, työyhteisön vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Kysymykset päädyttiin rajaamaan näihin aihealueisiin, koska aineiston tarkoituksena oli antaa yksikön esimiehelle kuva työyhteisön tilasta eikä niinkään tehdä tutkimusta yksikön työhyvinvoinnista. Saatu aineisto litterointiin ja teemoiteltiin. Teemoittelua tehdessä huomattiin, että vastaukset olivat hyvin samankaltaisia ja niistä nousi esiin viisi työhyvinvointiin liittyvää teemaa. Teemat olivat: vuorovaikutus, toimintatavat, ajan käyttö ja työtehtävien organisointi, omaisyhteistyö ja oman työn merkitys. Kuviossa 7 on esitetty kehittämishankkeen aineiston teemoitteluvaihe. Kuvioon on lisätty osallistujien suoria lainauksia, joiden avulla havainnointia ja teemoittelua pystyttiin helpottamaan.



Kuvio 7. Kehittämishankkeen aineiston teemoitteluvaihe.

Tarkastellessa kuviota 7 voidaan huomata, että ideointipajoissa syntyneet kehittämisideat (kuvio 9) tukevat teemoittelusta nousseita teemoja. Tiimin 1 kehittämisidea ”Seis epäasialliselle kohtelulle” liittyy vuorovaikutukseen. Tiimin 2 kehittämisidea ” Säännöllinen U-päivä kaikille” liittyy ajankäyttöön ja työtehtävien organisointiin sekä toimintatapoihin. Tiimin 3 kehittämisidea ” Viikoittainen liikuntatunti koko työyhteisölle” liittyy oman työn merkitykseen ja vuorovaikutukseen. Tiimin 4 kehittämisidea ” Saunapäivien jakaminen myös viikonlopulle” liittyy ajankäyttöön ja työtehtävien organisointiin, toimintatapoihin sekä oman työn merkitykseen.

Kuviossa 8 on koottu vielä yhteen haastatteluiden vastaukset työhyvinvoinnin tämän hetkestä tilasta, vahvuuksista ja kehittämiskohteista Onnenkodossa.



Kuvio 8. Yhteenveto haastatteluiden vastauksista kysymyksittäin.

8.1.2 Ideointipajojen yhteenveto ja palautteet

Jokaisen ideointipajan ilmapiiri pysyi sopuisana vaikkakin aiheet olivat ajoittain hyvin tulenarkoja. Kehittämiskohteista pystyttiin keskustelemaan toisia loukkaamatta. Asioista kuitenkin puhuttiin suoraan ja tämän vuoksi keskusteluissa päästiin nopeasti aiheeseen ja ongelmakohtiin. Jokaisesta ideointipajasta nousi konkreettinen toimintamalli, joka Onnenkodossa otettiin käyttöön. Alun perin tavoitteena oli, että ideointipajoihin olisi pystytty varaamaan aikaa noin puolitoista tuntia. Työntekijäresurssit huomioiden aikaa pystyttiin kuitenkin järjestämään noin tunti per ideointipaja. Osallistujat kokivat, että tunti oli juuri sopiva aika tällaiseen toimintaan. Tunnissa osallistujat saivat hyvin ideoitua ja motivaatio pysyi yllä eikä heistä havaittu väsymyksen merkkejä.

Ajankäytön lisäksi osallistujat kokivat, että valittu työskentelytila mahdollisti ideointipajan onnistumisen. Kokoustila oli rauhallinen eikä asukkaat päässeet keskeyttämään. Osallistujat kertoivat, että lähes aina tiimipalaverit pidetään ryhmäkotien yhteisissä tiloissa, jossa asukkaat keskeyttävät palaverit useaan otteeseen. Lisäksi yhteiset tilat ovat sellaisia, joissa ei pystytä avoimeen ja vapaaseen keskusteluun. Näiden seikkojen lisäksi osallistujat kokivat, että aktiivisuutta ja osallistumista lisäsi ajankohtainen aihe. Jokaisella osallistujalla oli omakohtaisia kokemuksia työyhteisön kehittämiskohteista. Oli varsin mielenkiintoista huomata, että lähes poikkeuksetta jokainen kehittämisidea vaikutti sekä työntekijöiden että asukkaiden hyvinvointiin. Ryhmänvetäjille tämä antoi kuvan siitä, kuinka työyhteisössä ajatellaan sekä omaa että asukkaiden hyvinvointia. Työhyvinvointi nähdään kokonaisuutena eikä vain yksilöllisestä tai työyhteisöllisestä näkökulmasta.

Ideointipajan alkuvaiheen ohjauksen sekä yhteisen ongelman määrittelyn jälkeen, ideointi käynnistyi kuin itsestään. Varsinaisen aivoriihen jälkeen, vapaalle keskustelulle jäi aikaa noin 15 minuuttia. Vapaassa keskustelussa jatkettiin haastattelua sekä osallistujien havainnointia. Lisäksi osallistujilta kerättiin palautetta ideointipajojen toteutuksesta. Seuraavassa on esitelty osallistujien antamaa palautetta tiimeittäin. Lopuksi esimiehen antama palaute:

Tiimi 1:

"Mukava uudenlainen tapa työstää kehitettäviä asioita"

"Kiva kun on kerranki aikaa keskittyä johonki asiaa, eikä asukkaat keskeytä koko ajan keskustelua"

"Tätä kyseistä menetelmää voitaisiin kokeilla myös asukasongelmien ratkaisuun"

"Alkuun en ihan ymmärtänyt, että mitä täytyy tehdä, mutta nopeasti sitten kuitenkin tajusin ja täytyy sanoa, että positiivinen yllätys kokonaisuudessaan"

Tiimi 2:

"Vaikka kuulinkin, että tämä olisi mukava ja helppo niin en arvannut, että näin paljon tulisi ideoita meiltä"

"Ennen työpajaa mietin, että mitenhän meidän loistavan porukan työhyvinvointia voisi parantaa mukamas? Mutta nyt vasta tajusin, että työhyvinvointi on muuten aika laaja käsite"

"Saatiin mun mielestä hyvää keskustelua aikaiseksi, toivottavasti ideat saadaan konkreettisesti toteutettua myös"

"Kiitos tästä, tämä oli sopivan pituinen ja oikeasti hyödyllinen. Tämä sai minutkin miettimään, että miten laaja työhyvinvoinnin käsite tosiaan on"

"Tätä ideariihi menetelmää voitaisiin käyttää monessa muussakin asiassa, vois helpottaa keskustelun etenemistä"

"Tässä hyvää oli myös se, että tämä osallisti kaikkia meitä, ettei mene aina niin, että me suulaat tyypit ollaan aina pelkästään äänessä kaiken aikaa"

"Oltiin muuten aika hyviä, miettikää miten paljon saatiin asioita käsiteltyä ja kehitettyä tässä ajassa"

Tiimi 3:

“Mielestäni tämä oli hyvä kokemus, voitaisiin jatkossakin tehdä näin esim. jonkun eri aiheen kanssa”

“Tykkäsin kyllä kovasti. Kiva kun ei ollut liian monimutkaista”

“Samaa mieltä muiden kanssa, mutta se myös oli hyvää, että tähän oli varattu aikaa eikä asukkaat häirinneet työskentelyä kerrankin”

“Hyvää oli myös se, että esimies osallistui tähän niin saatiin asioita heti eteenpäin”

“Kokonaisuudessaan mukava työpaja”

Tiimi 4:

” Oikein mukava hetki, näitä lisää”

” Tätähän voisi käyttää muissakin asioissa mitä pitää kehittää”

” Oli mukava oppia uusi tapa opetella ”

” Hienoa, käytänkin tätä menetelmää liiton kokouksessa”

Esimies:

”Kiitos teille osallistujille, että sain osallistua pajaanne. Sekä kiitos teille opinnäytetyön tekijät, että pidätte näitä työpajoja jokaisessa kodissa. Olen jo toisista kodeista saanut hyvää palautetta toiminnastanne ja olen itsekin täysin samaa mieltä. Olen saanut tietooni hyviä ideoita, Onnenkodon työhyvinvoinnin kehittämisen osalta. Toivon jatkossakin, että henkilökunta ideoi rohkeasti kehitysideoita niin työn, kun hyvinvoinninkin osalta”

Kaikki ideointipajoista nousseet kehittämis ehdotukset vietiin Onnenkodon esimiehelle tiedoksi. Kehittämis ideat on esitelty kuviossa 9. Neljästä kehittämis ideasta kolme otettiin käyttöön varsin nopealla aikataululla. Viikoittaisen liikuntatunnin järjestämistä työntekijöille ei ole vielä otettu käyttöön, koska esimies selvittelee, onko liikuntatunti mahdollista saada työajaksi. Tämä seikka koettiin erittäin tärkeäksi, jotta liikuntatunti palvelee työntekijöitä oikealla tavalla.

Erityisen hyväksi kehittämis ehdotukseksi työntekijät ovat kokeneet säännöllisen U-päivän järjestämiselle jokaiselle vuorollaan. Tämän on koettu lisäävän työn hallittavuutta sekä työssä jaksamista. Lisäksi asukkaiden asiat ovat paremmin ajan tasalla ja hoito on kokonaisvaltaisesti laadukkaampaa. Neljän edellä mainitun kehittämis idean lisäksi ideointipaja kehittämismenetelmänä koettiin mielekkääksi sekä hyödylliseksi. Onnenkodon henkilöstö otti ideointipajassa käytetyn aivoriihimenetelmän osaksi kahta työhyvinvointipäivää. Verrattuna aiempiin kehittämispäiviin, ideoita syntyi paljon. Erittäin hyödylliseksi koettiin aivoriihen osallistava vaikutus. Jokainen henkilöstöstä pääsi vaikuttamaan työyhteisön kehittämiseen.



Kuvio 9. Ideointipajojen kehittämisideat.

8.2 Kehittämishankkeen pohdinta

Pohdintaosuudessa tutkimustulokset suhteutetaan selväsanaisesti tutkimuksen taustakirjallisuuteen ja sen pohjalta laadittuun tutkimustehtävään. Pohdinnan tarkoituksena on

arvioida tulosten merkitystä, luotettavuutta ja käytettävyyttä. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2014, 263.) Vilkan ja Airaksisen (2004, 96) mukaan pohdintaosiossa olennaisinta on arvioida omaa tekemistään ja onnistumistaan. Ansiokkaasta pohdintaosiossa erottuu selvästi johtopäätökset, jotka kehittämishankkeesta on syntynyt. Rantala (2013, 89–91) toteaa, että luovan ja taidelähtöisen toiminnan vaikuttavuuden todentaminen on vaikeaa. Taidelähtöinen toiminta toimii kanavana asioiden esille tuomiseen ja sitä kautta tekee kehittämiskohteet ymmärretyiksi ja huomatuuksi. Luova toiminta on usein dynaamista, kokemuksellista, elämyksellistä ja tulkinnallista. Tämän vuoksi taidelähtöisen toiminnan vaikuttavuuden mittaaminen ja todentaminen on saanut osakseen kritiikkiä. Vaikuttavuuden arviointi vaatii sen, että mahdolliset saavutetut vaikutukset avataan ja sanallistetaan. Kehittämistyötä seurataan esimerkiksi seurantatutkimuksilla tai pitkän aikavälin tutkimuksilla. Lisäksi työyhteisön toimintaa havainnoidaan ja verrataan aiempaan. Tämän avulla voidaan todentaa taidelähtöisten menetelmien tuloksia työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Tämä kehittämishanke oli työelämälähtöinen ja sen tarkoituksena oli kehittää Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän tehostetun asumispalveluyksikkö Onnenkodon työhyvinvointia. Tarkoituksena oli osallistaa työntekijät työhyvinvoinnin kehittämiseen ja samalla antaa yksikön esimiehelle tietoa työntekijöiden kokemuksista tämän hetkisestä työhyvinvoinnintilasta. Tavoitteena oli luoda toimintamalli työhyvinvoinnin kehittämiseen, jota Onnenkoto voi hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kehittämishankkeen lähestymistavaksi valittu toimintatutkimus osoittautui oikeaksi, koska hankkeen aihe oli hyvin käytännönläheinen. Avoin haastattelu mahdollisti riittävän laajan aineiston keräämisen, jotta Onnenkodon työyhteisön sen hetkinen työhyvinvoinnin taso saatiin selville. Avoin haastattelu mahdollisti lisäksi sen, että aineistossa nousi esiin myös sellaisia asioita, joita kehittämishankkeen tekijät eivät olleet ajatelleet. Tällaisia asioita olivat muun muassa omaisyhteistyön vaikutus työhyvinvointiin.

Kuten Virolainen (2012, 11) aiemmin esitettyssä tietoperustassa toteaa, työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä toimintakyvystä. Tämä tuli esiin myös ideointipajoissa. Osallistujat kertoivat hyvin avoimesti tuntemuksistaan ja epäkohdista, joita työssään ja työyhteisössään ovat huomanneet. Toiset kokivat nimenomaan fyysiset rasitukset suurimpana työhyvinvoinnin horjuttajana, kuten liialliset suihkumäärät yhdessä vuorossa. Toiset taas kokivat kiireen ja sen, ettei asukkaiden asioihin paneutumiselle anneta tarpeeksi aikaa, myös omaa työhyvinvointia huonontavana tekijänä. Osa osallistujista kokivat huonot sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutuksen tiimin sisällä suurempana rasituksena kuin esimerkiksi kiireen. Tämä todisti sen, että työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus eikä kukaan voi määrittää mitä toisen työhyvinvointiin kuuluu tai mikä sitä heikentää.

Kuten Hakanen (2009, 9) aiemmin totesi, tänä päivänä työhyvinvoinnin tutkimisessa keskitytään sairauspoissaolojen ja muiden negatiivisten tekijöiden sijaan työn positiivisiin tekijöihin, kuten työn imuun. Tämän kehittämishankkeen aineistoa läpi käydessä huomattiin, että monet osallistajat toivat esiin työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden roolin työhyvinvoinnin kokemisessa ja kehittämisessä. Osallistajat kokivat, että työn merkityksellisyydellä, työn mielekkyydellä ja vaikutusmahdollisuuksilla oli suora vaikutus työhyvinvointiin. Osallistajat kokivat, että osallistaminen lisäsi ehdottomasti motivaatiota asioiden kehittämiseen. Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli osallistaa työntekijöitä työhyvinvoinnin kehittämisessä, joten osallistujien antaman palautteen perusteella tässä kehittämishankkeessa onnistuttiin.

Ideointipajat otettiin hyvin vastaan Onnenkodossa ja jokainen työntekijä oli avoimin mielin. Ideointipajojen aikana osallistujia haastateltiin sekä havainnoitiin ja huomiot kirjattiin ylös. Koko opinnäytetyöprosessin ajan pidettiin tutkimuspäiväkirjaa, johon edellä mainitut havainnot ja huomiot kirjattiin. Tutkimuspäiväkirjan tarkoituksena auttaa muistamaan mitä prosessin aikana on tapahtunut. Tutkimuspäiväkirja voi olla systemaattinen tai vapaamuotoisempi. Sen voi tehdä joko sähköisesti tai käsin vihkoon kirjoitettuna. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 52–53.) Ideointipajojen johtopäätökset osiossa esitettiin osallistujien antamaa palautetta. Palautteista huomasin osallistujien aidon innokkuuden sekä työhyvinvoinnin kehittämistä, että luovaa toimintaa kohtaan.

Esimiehen antaman palautteen mukaan kehittämishankkeen tavoite saavutettiin. Esimiehelle välittyi kuva Onnenkodon tämän hetkisestä työhyvinvoinnin tilasta sekä kehittämis-kohteista. Lisäksi kehittämishankkeesta syntynyt toimintamalli koettiin hyödylliseksi ja tulokselliseksi. Toimintamalli oli tarkoitus ottaa käyttöön kerran kuukaudessa korvaamaan tavallisen tiimipalaverin. Kuitenkin Onnenkodon esimies koki aivoriihimenetelmän niin hyväksi, että hän otti sen käyttöön jo heti kahteen loppu syksyn työhyvinvointipäivään. Työhyvinvointipäivään osallistui yhteensä 36 työntekijää ja heidän tarkoituksenaan oli keksiä kehittämiskäsitteitä asukkaiden viriketoiminnan kehittämiseen ja järjestämiseen. Ideoita syntyi runsaasti ja niistä karsittiin aivoriihimenetelmän mukaisesti kolme parasta ideaa. Toisin kuin kehittämishankkeen ideointipajoissa, työhyvinvointipäivässä esimies otti käyttöön kaikki kolme ideaa ja näiden vaikuttavuutta arvioidaan Onnenkodossa kevään 2019 aikana. Työhyvinvointipäivä todisti kehittämishankkeen tekijöille sen, että kehittämishankkeesta syntynyttä toimintamallia voidaan hyödyntää myös muiden kuin työhyvinvointiin liittyvien asioiden kehittämisessä.

Kuten Rantala aiemmin totesi, taidelähtöisen toiminnan vaikutuksia voi olla vaikea mitata. Tämän kehittämishankkeen tulosten arviointimittarina käytettiin työn imu-testiä sekä

vuoden päästä tehtävää arviointia. Työn imu-testin avulla työntekijät arvioivat syksyn 2018 aikana ollutta työn imua syksyn 2019 työn imuun. Tarkoituksena oli, että jokainen työntekijä säilyttäisi kehittämishankkeen aikana tehdyn testituloksen, jotta pystyisi vuoden kuluessa vertaamaan onko tuloksissa tapahtunut muutosta. Tämä antaisi tiedon siitä, onko toimintamallista ollut selkeää hyötyä yksittäisten työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Yleistä toimintamallin hyötyä päästään arvioimaan syksyllä 2019, jolloin Onnenkodon esimies sekä toinen tämän kehittämishankkeen tekijöistä tekevät arvion työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta ja toimintamallin jatkosuunnitelmista.

9 EETTISYYS, LUOTETTAVUUS JA JATKOKEHITTÄMINEN

9.1 Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen lopussa tutkijan tehtävänä on arvioida tutkimuksensa luotettavuutta ja pätevyyttä. Luotettavuudesta ja pätevyydestä käytetään nimitystä reliaaabelius ja validius. Näitä voidaan mitata monella eri tapaa. Reliaabeliuksella tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta sekä tutkimuksen kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi, jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai samaa tutkijahenkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan aina sama tulos. Validiudella tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validiutta voi olla vaikea mitata, jos tutkimuksen aineisto on kerätty laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi kyselylomakkeilla. Kyselylomakkeissa vastaajat ovat saattaneet ymmärtää kysymykset aivan eri tavalla kuin mitä tutkija on ajatellut. Mikäli tutkija analysoi vastauksiaan vain oman ajattelumallinsa mukaisesti, ei saatuja tuloksia voida pitää pätevinä tutkimuksen kannalta. Laadullisissa tutkimuksissa tutkimuksen validiutta voidaan arvioida muun muassa siten, kuinka johdon- ja totuudenmukaisesti tutkimuksen eteneminen on selostettu. Lukijalle on tärkeää kertoa yksityiskohtaisesti olosuhteista ja paikoista, joissa aineisto on kerätty. Samoin tulee kertoa esimerkiksi haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastatteluissa sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Tutkimuksen validiutta lisää myös useamman tutkimusmenetelmän käyttö, triangulaatio. Triangulaatiota on kahdenlaista: metodologista- ja tutkijatriangulaatiota. Metodologinen triangulaatio tarkoittaa useamman menetelmän yhdistämistä tutkimuksessa. Tutkijatriangulaatio tarkoittaa taas useamman tutkijan osallistumista aineiston keruuseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 231-233.)

Toikon ja Rantasen (2009, 121-122) mukaan luotettavuus on tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki. Määrällisessä tutkimuksessa perinteisesti luotettavuutta lähestytään reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla, mutta laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein vaikuttavuuden käsitettä. Ennen kaikkea kehittämistoiminnassa luotettavuudella tarkoitetaan käyttökelpoisuutta. Ei riitä, että kehittämishankkeesta saatu tieto on todenmukaista vaan sen tarvitsee olla myös hyödyllistä. Kehittämistoiminnan luotettavuuteen liittyy monimutkaisia ongelmia. Esimerkkinä kehittämishanke, johon liittyy ryhmätoimintaa. Samanlaisen ryhmäprosessin aikaansaaminen ei ole itsestäänselvyys, vaikka tehtävänanto pysyisikin joka ryhmällä samanlaisena. Ryhmäprosessiin vaikuttavat osallistujien yksilölliset tekijät sekä kulttuuriset ja yhteisölliset tekijät. Toinen esimerkki, joka vaikeuttaa kehittämishankkeen luotettavuutta on nopeasti kootut kyselylomakkeet. Nopeasti kootussa lomakkeessa mittarin yhteys niitä ohjaaviin käsitteisiin saattaa jäädä epäselväksi. Kolmas

esimerkki, joka vaikeuttaa luotettavuutta on suppeat aineistot, joita kehittämishankkeista usein muodostuu.

Yvonna Lincolnin ja Egon Cuban (1985) mukaan kehittämishankkeen vakuuttavuus perustuu johdonmukaisuuteen ja uskottavuuteen. Tutkijan on ymmärrettävä kehittämiskohteen kulttuurinen ja kontekstuaalinen luonne. Toinen keskeinen osatekijä luotettavuudessa on johdonmukaisuus. Johdonmukaisessa kehittämishankkeessa tutkimusaineisto käsitellään huolellisesti ja läpinäkyvästi. Johdonmukaisessa tekstissä käydään läpi myös analyysivaiheen epävarmuustekijät ja johtopäätöksiä heikentävät osatekijät. Kehittämishankkeen luotettavuutta lisää myös aineiston kylläntyminen ja triangulaation käyttö (Toikko & Rantanen, 2009, 123-124.) Toikon ja Rantasen (2009, 124) mukaan kehittämishankkeen luotettavuuteen vaikuttaa lisäksi toimijoiden sitoutuminen. Sitoutumattomuus heikentää aineistojen, menetelmien ja tulosten luotettavuutta. Virhemahdollisuus kasvaa, mikäli tekijä-/tekijät eivät osallistu jokaiseen kehittämishankkeen vaiheeseen.

Opetus- ja kulttuuriministeriön asettaman tutkimuseettisen neuvottelukunnan tarkoituksena edistää hyvää tieteellistä käytäntöä, ennaltaehkäistä tutkimusvilppiä, edistää tutkimusetiikkaa koskevaa keskustelua ja tiedostusta Suomessa sekä seurata alan kansainvälistä kehitystä. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava sekä sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkimus on tehty huolellisesti ja rehellisesti. Tutkimuksen aineistoa ja tutkimustuloksia säilytetään huolellisesti sekä ne tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Lisäksi tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkimukseen sovelletaan eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksen eettisyyttä lisää myös se, että tutkimuksessa on viitattu asianmukaisella tavalla lähteisiin sekä aiempien tutkimusten tekijöitä ja heidän saamiaan tutkimustuloksia kunnioitetaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tässä kehittämishankkeessa keskityttiin aineiston, menetelmien ja tulosten luotettavuuden arviointiin. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin ryhmähaastattelua ja saadun aineiston perusteella arvioitiin tutkimuksen luotettavuutta ja todellisuutta. Molemmat työn tekijät litteroivat yksin saadun aineiston ja tämän jälkeen aineisto käytiin yhdessä läpi. Tämän avulla varmistettiin se, että molemmat haastattelijat olivat ymmärtäneet saamansa vastaukset samalla tavalla ja virrehavaintojen määrä minimoitiin. Aineiston vertailulla oli suuri rooli kehittämishankkeen luotettavuuden toteamisessa. Luotettavuutta lisäsi myös yksityiskohtainen ja läpinäkyvä prosessin avaaminen sekä olosuhteiden ja osallistujien tunnetilojen kuvaaminen. Kehittämishankkeen luotettavuutta lisäsi myös se, että työn tekijät olivat

kiinnostuneita ja motivoituneita aiheeseen. Molemmat tekijät olivat mukana jokaisessa vaiheessa ja prosessia käsiteltiin yhdessä.

Toikon ja Rantasen (2009, 121) mukaan kehittämishanke on luotettava silloin, kun saatu tieto on todenmukaista ja hyödyllistä. Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda toimintamalli, jonka avulla Onnenkodon henkilöstön työhyvinvointia pystyttiin kehittämään. Tämä tavoite saavutettiin ja kehittämishankkeesta syntynyt tuotos oli hyödyllinen ja se otettiin käyttöön.

Kehittämishankkeen eettinen näkökulma otettiin huomioon aineiston keräämisessä, säilyttämisessä ja tiedon jakamisessa sekä julkaisussa. Kehittämishankkeen toteutusprosessissa työelämän edustaja oli mukana. Yhdessä työelämän edustajan kanssa aihetta tarkennettiin vastaamaan Onnenkodon tarvetta. Tällä tavoiteltiin kehittämishankkeen maksimaalista hyötyä työyhteisölle. Onnenkodon henkilöstölle lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin kehittämishankkeen tavoitteesta ja tarkoituksesta sekä tulevien ideointipajojen sisällöstä. Jokaisen ideointipajan alussa kerrottiin kuinka saatu aineisto tultaisiin käsittelemään ja kuinka ideoita jatkojalostetaan ja viedään eteenpäin. Saatekirjeen tarkoituksena oli lisätä henkilöstön luottamusta kehittämishanketta kohtaan. Haastatteluista ja ideointipajoista saadut aineistot säilytettiin työn tekijöillä eikä niitä annettu ulkopuolisille. Yksityiskohtaisia tietoja työyhteisön ongelmista ei kirjattu ylös, koska tätä ei koettu kehittämishankkeen onnistumisen kannalta tärkeäksi. Yksityiskohtaisten tai henkilökohtaisten tietojen kirjaaminen olisi vaatinut tarkempaa suunnittelua henkilöiden anonymiteetin säilyttämisen kannalta. Kehittämishankkeen alussa pohdittiin, pitäisikö Onnenkodosta käyttää vain nimitystä tehostetun asumispalvelun yksikkö x, mutta luopuessa yksityiskohtaisesta ongelmien läpikäymisestä todettiin, että Onnenkodon oikeaa nimeä voidaan käyttää. Ryhmäkotien nimiksi vaihdettiin tiimi 1, tiimi 2, tiimi 3 ja tiimi 4, jotta työntekijöiden ja ryhmäkotien anonymiteetti säilytettiin. Tiiminimitysten käyttäminen osoittautui oikeaksi valinnaksi, koska tämän avulla ideointipajoista nousseita kehittämiskohteita tai ongelmia ei pystytty kohdistamaan tiettyyn ryhmäkotiin eikä ulkopuoliset tunnistaneet mistä ryhmäkodista oli kyse. Kehittämishankkeen eettisyyttä ja luotettavuutta pyrittiin lisäämään monipuolisella ja mahdollisimman tuoreiden lähteiden käytöllä.

9.2 Jatkokehittäminen

Työhyvinvointi on aiheena mielenkiintoinen, moniulotteinen ja paljon tutkittu. Tämän kehittämishankkeen myötä huomattiin, että työntekijöiden osallistaminen työhyvinvoinnin kehittämiseen on avaintekijä työhyvinvoinnin rakentamisessa. Osallistavien menetelmien,

kuten luovien ideointimenetelmien käyttö, lisää työntekijöiden motivaatiota työyhteisön ilmapiiriin kehittämiseen. Lisäksi työntekijälle korostuu hänen oma vastuunsa työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämisessä.

Onnenkodossa otettiin käyttöön toimintamalli, jossa perinteisiä kokouksia ja tiimipalaveria korvataan jatkossa ideointipajoilla, jotka sisältävät luovan ideointimenetelmän, aivoriihen. Työyhteisö koki tämän ideointimenetelmän positiiviseksi ja hyödylliseksi oman ja koko työyksikön työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kehittämishankkeessa käytettiin kuvakorttimenetelmää ja aivoriihityöskentelyä, johon sisältyi muun muassa viltin ideointimenetelmä. Mikäli syksyllä 2019 tehdyssä työhyvinvointiarviossa todetaan, että toimintamallin avulla työyhteisön työhyvinvointi on parantunut, voisi ideointimenetelmiä ottaa enemmän käyttöön. Toinen kehittämishankkeen tekijöistä jatkaa työskentelyä Onnenkodossa, joten hänen vastuullaan olisi perehdyttää 1-2 henkilöä laajemmin ideointimenetelmien käyttöön. Onnenkotoon voisi tehdä oppaan, jossa olisi lueteltu erilaisia ideointimenetelmiä sekä ohjeet, kuinka niitä toteutetaan. Jotta ideointimenetelmien käyttö olisi mahdollisimman runsasta, tulisi oppaassa olla myös osio fasilitaattorin toiminnasta. Tämän avulla saadaan sekä madallettua kynnystä ideointipajojen järjestämiseen että saadaan menetelmistä oikeaa ja luotettavaa tietoa.

LÄHTEET

Allan, B. A., Autin, K. L. & Duffy R. D. 2016. Self-Determination and Meaningful Work: Exploring Socioeconomic Constraints. *Frontiers in Psychology*. Vol 7, 71. [viitattu: 3.2.2019]. Saatavissa: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.00071/full>

Alm, E. 2013. Mitä työhyvinvoinnilla ymmärretään?- diskurssianalyttinen tutkimus työhyvinvoinni- käsitteestä. Tampereen yliopisto. [viitattu: 13.1.2019]. Saatavissa: <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84696/gradu06812.pdf?sequence=1>

Aukeantaus, P. 2006. Olenko luova? Helsinki: P-O-A Books

Eriksson, T. 2017. Ikääntyvät ja työhyvinvointi. 45-64-vuotiaiden työhyvinvointikokemuksia. Jyväskylän yliopisto. [viitattu: 3.2.2019]. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54272/978-951-39-7096-3_vaitos16062017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Työterveyslaitos. Saatavissa: http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf

Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Tampere: Juvenes Print.

Hietalahti, H. & Pusenius, R. 2012. Työntekijän omavastuu työhyvinvoinnin osatekijänä. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. [viitattu: 2.2.2019]. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/40940/URN_NBN_fi_jyu-201302141219.pdf?sequence=5

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Huhtinen-Hilden, L. & Isola, A. 2018. Luovuus osallisuuden tukena- luovan toiminnan ryhmämalli. Huhtinen-Hilden, L. & Lamppu, M. (toim) teoksessa: ilmaisua, leikkisyyttä ja luovaa toimintaa ryhmässä. Metropolia ammattikorkeakoulu: Newprint Oy, 8-12. [viitattu: 17.2.2019]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152798/2018_huhtinen_hilden_lamppu_odottamattomia_aarteita_ERILLISJULKAISU.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Viro: Helsingin Kamari Oy.

Innokylä. 2018. Mikä on toimintamalli? [viitattu: 5.1.2019]. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/kehittaminen/toimintamalli>

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen Yliopistopaino Oy: Juvenes Print

Kansan sivistystyön liitto, KSL ry. 2005. Osallistavat menetelmät, tuki- ja virikeaineisto. [viitattu: 5.2.2019]. Saatavissa: <http://www.ksl.fi/images/osallistavatmenetelmat.pdf>

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Helsinki: Talentum

Karisma. 2014. Mitä fasilitointi on? [viitattu: 17.5.2018]. Saatavissa: <http://www.karisma-konseptit.fi/mita-fasilitointi-on-mita-fasilitaattori-tekee-miksi-fasilitaattoria-kannattaa-kayttaa/>

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari/Helsingin Kamari Oy.

Kleemola, J. Tuottavuutta laatua parantamalla? – LATU -hankkeen arviointi. Sitran selvityksiä 78. Helsinki: Sitra, 41,47. [viitattu 11.4.2018]. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2017/02/27174544/Selvityksia78-2.pdf>

Kukkurainen, M-L. 2017. Työhyvinvoinnin ja terveenä säilymisen salaisuus. Työhyvinvointia voidaan rakentaa sekä ehkäisemällä työpahoinvointia että lisäämällä työhyvinvointia. LAMK Magazine. Hyvän työelämän teemanumero, 33-35. [viitattu: 13.1.2019]. Saatavissa: http://www.reumahoitaja.fi/wp-content/uploads/2017/07/lamk_magazine_hyvaelama_tyohyvinvoinnin_ja_terveenä_sailyamisen_salaisuus_2017_0517.pdf

Kuula, A. 2018. Toimintatutkimus, KvaliMOTV. [viitattu: 25.9.2018]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

Lahden Talot. 2018. Onnenkoto. [viitattu: 24.3.2018]. Saatavissa: <https://www.lahdentalot.fi/ajankohtaista/uudisiaperusparannuskohteet/salpakankaanpalvelukotionnenkoto/>

Laine, P. 2013. Sitoutumisen puute vaikeuttaa työhyvinvoinnin kehittämistä. Väitöskirja, Turun yliopisto. Väitöstiedote. [viitattu: 17.2.2019]. Saatavissa: <https://www.utu.fi/fi/Ajankohtaista/mediatiedotteet/vaitostiedotteet/Sivut/sitoutumisen-puute-vaikeuttaa-tyohyvinvoinnin-kehittamista.aspx>

Lamppu, M. 2018. Ryhmän ohjaamisen palapeli. Huhtinen-Hilden, L. & Lamppu, M. (toim) teoksessa: ilmaisua, leikkisyyttä ja luovaa toimintaa ryhmässä. Metropolia ammattikorkeakoulu: Newprint Oy, 8-12. [viitattu: 17.2.2019]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152798/2018_huhtinen_hilden_lamppu_odottamattomia_aarteita_ERILLISJULKAISU.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. 2017. Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress* 31(2).
- Mahlakaarto, S. 2014. Identiteettien tuunaus työelämässä. Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähsäntanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim). Teoksessa *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen- Luovia voimavaroja työhön*. Jyväskylän yliopisto, 47. [viitattu: 12.1.2019]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/44975/978-951-39-6020-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Manka, M & Manka, M. 2016. *Työhyvinointi*. Helsinki: Talentum Media.
- Masalin, L. 2010. Strategiaan sitoudutaan osallistumalla. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. *Strategia toimeksi – muutovoimana ihmiset*, 83–103. Espoo: Painotalo Redfina Oy.
- Onnenkoto-esite. 2017. *Tervetuloa Onnenkotoon-esite*. Lahti: Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä.
- Otala, L & Ahonen, G. 2005. *Työhyvinointi tuloksentekijänä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Puttonen, S., Hasu, M. ja Pahkin, K. 2016. *Työhyvinointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos. [viitattu 11.4.2018]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä. 2017. *Yhtymä*. [Viitattu: 22.11.2018]. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/>
- Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä. 2018. [viitattu: 1.3.2018]. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/toihin-meille/>
- Rantala, P. 2013. Taidelähtöinen toiminta katalysaattorina ja näkyväksi tekijänä. Rantala, P. & Jansson, S-M. (toim.) teoksessa: *Taiteesta toiseen- Taidelähtöisten menetelmien vaikutuksia*. Lapin yliopiston julkaisu, 89-91. [viitattu: 13.1.2019]. Saatavissa: https://blogs.helsinki.fi/taika-hanke/files/2009/02/Taiteesta_toiseen.pdf
- Reunanen, J. 2007. *Ideointiopas- Käsitteellisestä ajattelusta käytännöllisiin ideoihin*. Pilot-Kustannus Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Toimintatutkimus. KvaliMOTV-menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu: 5.1.2019]. Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Analyysin äärellä. KvaliMOTV-menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu: 4.1.2019]. Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Teemoittelu. KvaliMOTV-menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu: 5.1.2019]. Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Saaranen, T., Pertel, T., Streimann, K., Laine, S. & Tossavainen, K. 2014. Koulun henkilöstön työhyvinvointi. Kokemuksia ja tutkimustuloksia toimintatutkimushankkeesta Suomessa ja 2009-2014. Kuopion yliopisto, 66. [viitattu: 12.1.2019]. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1569-6/urn_isbn_978-952-61-1569-6.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. [viitattu: 30.8.2018]. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72777/Julka201113.pdf?sequence=1>

Suomalaisen Työn liitto. 2017. Made by Finland-kampanjatutkimus. [viitattu: 22.11.2018]. Saatavissa: <https://suomalainentyo.fi/2017/12/20/made-by-finland-kampanjatutkimus/>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2018a. Tietoa RAI-järjestelmästä. [viitattu: 14.8.2018]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/rai-vertailukehittaminen/tietoa-rai-jarjestelmasta>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2018b. Työn imun arviointimenetelmä. [viitattu: 3.9.2018]. Saatavissa: <http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/mittariversio/69/>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2018c. Luovat menetelmät vahvistavat osallisuutta. [viitattu: 17.2.2019]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuuden-edistamisen-mallit/luovat-menetelmat-vahvistavat-osallisuutta>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Juvenes Print, 121-123. [viitattu: 16.2.2019]. Saatavissa <https://docplayer.fi/48207957-Tutkimuksellinen-kehittamistoiminta.html>

Tuisku, K. 2012. Luovuuden ja luovan toiminnan merkitys työhyvinvoinnille. Laine, P. (toim.) Luovuutta työhön. EU: UNIPress

Tuomivaara, S., Pekkarinen, L. ja Sinervo T. 2015. Hyvinvoiva työntekijä innovoijana. Teoksessa Saarisilta, J & Heikkilä, J (toim.) YHDESSÄ INNOVOIMAAN – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos (THL). Raportti 4/2015. Helsinki, Finland, 118–131. [viitattu 10.4.2018]. Saatavissa http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN_ISBN_978-952-302-433-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. [Viitattu: 2.1.2019]. Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työterveyslaitos. 2018a. Työhön liittyvä lainsäädäntö. [Viitattu: 22.11.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyohon-liittyva-lainsaadanto/>

Työterveyslaitos. 2018b. Työhyvinvointi. [viitattu: 14.8.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. 2018c. Työkykytalo. [viitattu: 25.11.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä. 2011. Esimies ja henkilöstö työhyvinvoinnin ja tulokellisuuden kehittäjänä. 1. painos 2011. Painojussit Oy, 3-5. [viitattu: 17.2.2019]. Saatavissa: https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf

Työturvallisuuskeskus. 2018. Toimiva työyhteisö. [viitattu: 17.2.2019]. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tuosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso

Uusikylä, K. 2012. Luovuus kuuluu kaikille. Jyväskylä: Bookwell Oy

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD.

Yeoman, R. 2014. Conceptualising meaningful work as a fundamental human need. Journal of Business Ethics. Vol. 125(2), 235-251. [viitattu: 5.2.2019]. Saatavissa: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-013-1894-9>

Ylisassi, H., Hasu, M., Heikkilä, H., Käpykangas, S., Saari, E., Seppänen, L. & Valtanen, E. 2016. Työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistämässä. KEHITTÄMISMENETELMÄ-KOKEILUJEN TULOKSIA VANHUSPALVELUISSA. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print, 141,146. [viitattu 10.3.2018]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130508/Ty%c3%b6ntekij%c3%b6iden%20kehitt%c3%a4mistoimijuutta%20edist%c3%a4m%c3%a4ss%c3%a4.pdf?sequence=1>

Ylöstalo, P. 2002. Yritysten strategiat ja hyvinvointi. Teoksessa Härmä, P. & Nupponen, T. (toim.) Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22. Helsinki: Edita Prima Oy, 35–44.

LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje

Hei,

Onnenkodossa tullaan järjestämään jokaiselle tiimille ideointipaja, jonka tarkoituksena on yhdessä kehittää työyhteisön hyvinvointia sekä tutustuttaa teitä luovien ideointimenetelmien käyttöön. Teidän tiimin ideointipaja järjestetään tämän viikon perjantaina. Toivottavasti mahdollisimman moni pääsee paikalle. Ennen perjantaita toivoisimme, että jokainen teistä tekee työn imu-testin, johon linkki tämän saatekirjeen lopussa. Testin tarkoituksena on laittaa ajatukset työhyvinvoinnista liikkeelle sekä antaa jokaiselle tietoa omasta työn imusta. Testin lopussa on mahdollista tulostaa yhteenveto itselleen. Näitä ei tulla käymään ideointipajassa läpi vaan se on lähinnä teille itsellenne, jotta voitte esimerkiksi vuoden päästä verrata, onko työn imussa tapahtunut muutosta. Muuten ideointipajaan ei tarvitse valmistautua mitenkään. Tulette avoimin ja positiivisin mielin. Nyt on hyvä mahdollisuus päästä vaikuttamaan työhyvinvoinnin kehittämiseen yksikössämme.

Ystävällisin terveisin

Tiia Putkonen, vastaava sairaanhoitaja

Lahden ammattikorkeakoulu, YAMK

Työn imu-testiin: <https://www.ttl.fi/tyon-imu-testi/>

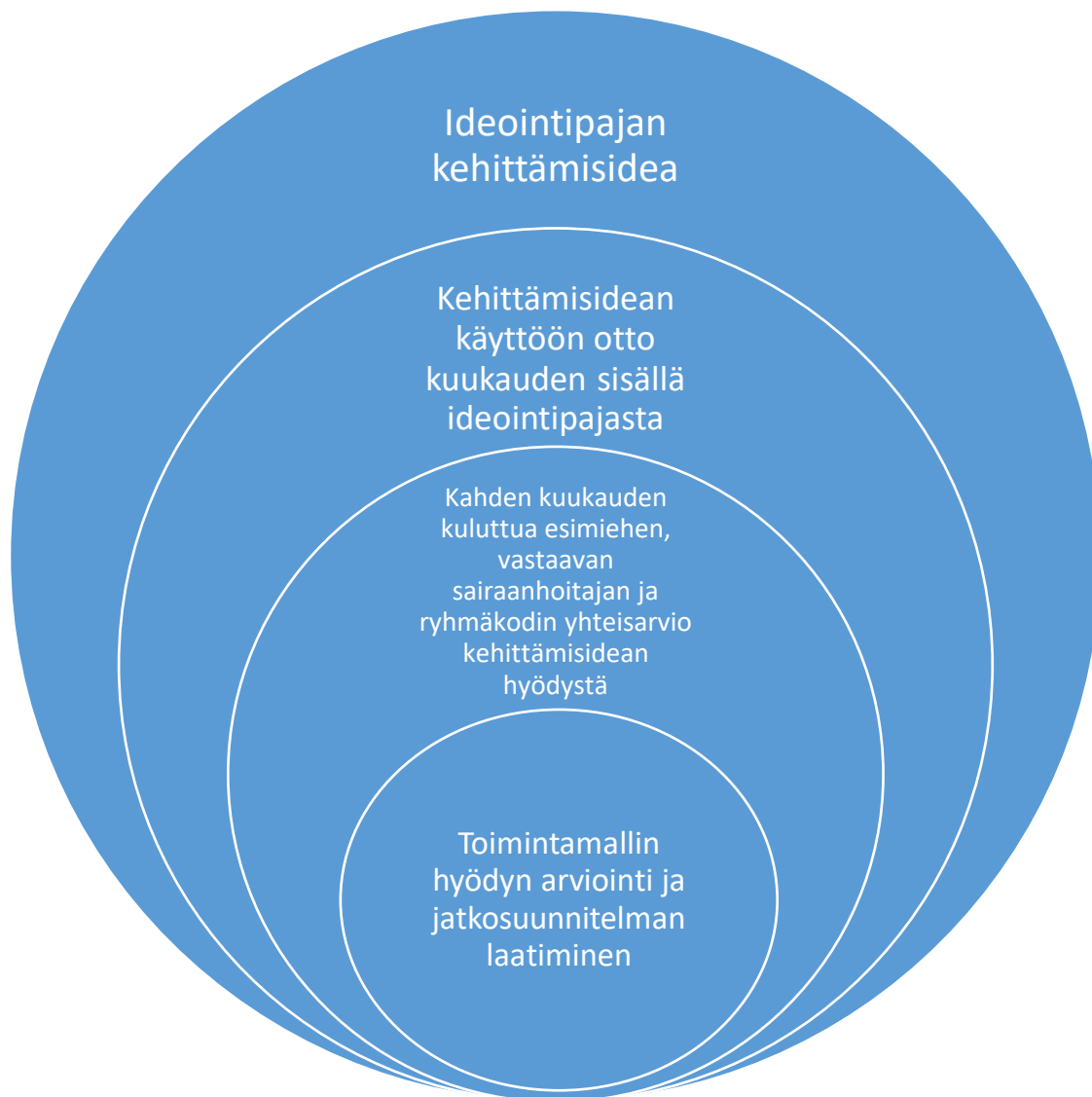
LIITE 2. Haastattelurunko

1. Minkälaiseksi koet työhyvinvoinnin tällä hetkellä?

2. Minkä koet toimivan hyvin omassa työyhteisössäsi?

3. Mitä kehittämiskohteita työyhteisössäsi on työhyvinvoinnin kannalta?

LIITE 3. Onnenkodon työhyvinvoinnin kehittämisen toimintamalli



LIITE 4. Onnenkodon ideointipajojen toteutusrunko/ohje ideointipajan fasilitaattorille

