

Outi Salo

AMMATINHARJOITTAJAN JA AMMATINHARJOITTAJISTA
KOOSTUVAN TYÖYHTEISÖN TYÖHYVINVOINTIMALLIN
KEHITTÄMISPROJEKTI – ESIMERKKINÄ
HYVINVOINTIALAN YRITYS, HYVINVOINTICENTER

Kuntoutuksen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2010



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

AMMATINHARJOITTAJAN JA AMMATINHARJOITTAJISTA KOOSTUVAN
TYÖYHTEISÖN TYÖHYVINVOINTIMALLIN KEHITTÄMISPROJEKTI –
ESIMERKKINÄ HYVINVOINTIALAN YRITYS, HYVINVOINTICENTER

Salo, Outi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Kuntoutuksen koulutusohjelma, ylempi AMK
Joulukuu 2010
Ohjaaja: Sallinen, Merja
Sivumäärä: 84
Liitteitä: 5

Asiasanat: työhyvinvointi, ammatinharjoittajat, itsensä johtaminen, yhteisöllisyys

Tämän tutkimuksellisen kehittämisprojektin tarkoituksena oli luoda työhyvinvoinnin malli, jolla ammatinharjoittaja ja ammatinharjoittajista koostuva työyhteisö voisi arvioida, kehittää ja seurata omaa sekä työyhteisön hyvinvointia. Projekti toteutettiin hyvinvointialan yrityksessä, Hyvinvointicenterissä, joka on ammatinharjoittajista koostuva yritys yhteisö. Projekti liittyi Satakunnan ammattikorkeakoulun hallinnoimaan TYTTI-hankkeeseen, johon yritys osallistui. Hankkeen tavoitteeksi oli asetettu Satakunnan alueen sosiaali- ja terveystalouden pk-yrittäjien työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja osaamisen kehittämisen tukeminen.

Kehittämisprojektissa käytettiin kehittävän työntutkimuksen sovellusta. Projektin etenemistä ohjasi ekspansiivisen oppimisen sykli. Projekti käynnistyi postikyselyillä, joilla kartoitettiin viiden ammatinharjoittajan näkemystä omasta ja työyhteisön työhyvinvoinnin nykytilasta sekä kehittämistarpeista. Toinen vaihe toteutettiin yksilöhaastatteluilla ja niissä pohdittiin syvällisemmin vallitsevassa toimintamallissa esiintyviä ristiriitoja. Seuraavat kaksi vaihetta koostuivat uuden toimintamallin sisällön suunnittelua ja käyttöönottoa varten järjestetystä TYKY-päivästä sekä työkäytännön muuttamisen vaiheesta. Viimeisessä vaiheessa käytettiin pienryhmähaastatteluita, joissa arvioitiin uuden toimintamallin vakiinnuttamisen tilaa sekä koko kehittämisprojektin toteutusta. Projekti käynnistyi tammikuussa 2009 ja päättyi toukokuussa 2010.

Luotu työhyvinvoinnin malli pohjautui kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän rakennemalliin. Tarvetilan mukaan mallia testattiin työhyvinvoinnin osa-alueen, yhteisöllisyyden kehittämisessä. Tavoitteeksi asetettiin työrauhan parantaminen työyhteisössä. Henkilöt käyttivät reflektiota oman toiminnan sekä työyhteisössä vallitsevien ristiriitojen analysoinnissa. Arviointia tehtäessä kehitetty malli oli vakiintumassa ja uusia toimintatapoja oli jo osittain otettu käyttöön. Malli oli jäämässä ammatinharjoittajien työhyvinvoinnin kehittämisen työvälineeksi ja uusi kehittämisen kohde, sitoutuminen, nousi jo esille.

A DEVELOPMENT PROJECT OF AN OPERATIONAL MODEL FOR WORK-RELATED WELL-BEING FOR PRIVATE ENTREPRENEURS
— *HYVINVOINTICENTER* AS AN EXAMPLE

Salo, Outi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in rehabilitation, Master Degree

December 2010

Supervisor: Sallinen, Merja

Number of pages: 84

Appendices: 5

Key words: work-related well-being, private entrepreneurs, self-leadership, communality

The purpose of this investigational development study was to create an operational model, which private entrepreneurs could exploit when estimating, evaluating and improving the work-related well-being in their work society. The study was carried out in *Hyvinvointicenter*, a company consisting of several private entrepreneurs. The study was a part of a larger project called *TYTTI* administered by Satakunta University of Applied Sciences. The aim of the project was to improve the work-related well-being and professional skills in small and medium size enterprises operating in the field of social and health care in Satakunta.

This study followed the application of developmental work research and proceeded in the cycle of expansive learning. The first phase of the study was a questionnaire sent to five persons in *Hyvinvointicenter*. The purpose was to detect the current state of well-being at work and the demands for improvement in their work society. The existing contradictions in present practices were discussed more deeply in individual interviews in the second stage. The next two phases included a TYKY* day aiming at creating a new operational model for work-related well-being and the realization of these new ideas. The last phase of the study was carried out by small-group interviews, in which the new model and the realization of the study were estimated. The cooperation began in January 2009 and ended in May 2010.

The new operational model for work-related well-being was based on the developmental work research of an activity system. It was created to improve the communality of the work society and the aim was to lay a foundation for a more quiet and peaceful workplace. The persons analyzed the existing contradictions in their work society and their own actions by reflection. At the end of the cooperation the operational model was being established and some new practices had been introduced. Also a new subject of improvement, commitment, had already been discussed.

(* TYKY is an abbreviation of Finnish words meaning the maintenance of the working ability and refers to the term Workplace Health Promotion, which is used in several European countries.)

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖHYVINVOINTI – VOIMAVARAA TYÖTÄ KEHITTÄMÄLLÄ	8
2.1	Työkyvystä työhyvinvointiin ja työn imuun – käsitteen mukautuminen muutoksessa.....	8
2.2	Työhyvinvoinnin osatekijät	10
2.3	Työhyvinvointitutkimuksia.....	12
2.4	Yhteisöllisyys työhyvinvoinnin tukena	17
3	ITSENSÄ JOHTAMINEN	19
3.1	Itsensä johtaminen – johtajuuden ja työhyvinvoinnin tukena	19
3.2	Reflektointiaidot kehittymisen perusta	22
4	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT	23
4.1	TYTTI-hankkeen tausta ja tarkoitus	23
4.2	Hyvinvointicenter (Satakunnan terveys- ja hyvinvointicenter Oy)	24
5	TUTKIMUSTEHTÄVÄT	25
6	TUTKIMUSMENETELMÄ	26
6.1	Kehittävä työntutkimus.....	26
6.1.1	Menetelmällä tehtyjä tutkimuksia	30
6.1.2	Menetelmän soveltaminen omaan työhön.....	31
6.2	Laadullisen aineiston hankinta – tiedonkeruumenetelmät.....	32
6.3	Laadullisen aineiston analyysi	35
7	KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS.....	36
7.1	Projektin alkuvaiheet	36
7.2	Toimintajärjestelmän rakennemalli kehittämisprojektin jäsentäjäksi.....	37
7.3	Ekspansiivisen oppimisen sykli kehittämisprojektin etenemisen runkona.....	39
7.3.1	Nykyisen toimintatavan ja tarvetilan kartoittaminen postikyselyllä.....	40
7.3.2	Toimintatapojen ristiriitojen analyysiä puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla	42
7.3.3	Uuden toimintamallin suunnittelua ja käyttöönoton päätöksiä TYKY- päivänä	48
7.3.4	Työkäytännön muuttaminen - TYKY-päivän yhteenveto.....	49
7.3.5	Uuden toimintamallin vakiinnuttaminen ja arviointi	52
7.3.6	Koko kehittämisprojektin arviointia.....	56
7.3.7	Tulevaisuuden pohdintaa.....	59

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	60
8.1 Työhyvinvointimallin kehittämisprojektin tarkastelua suhteessa tutkimustehtäviin	60
8.2 Kehittämisprojektin arviointia	63
8.2.1 Luotettavuuden arviointia	64
8.2.2 Oma rooli tutkijana.....	66
8.3 Kehittämisprojektista nousseita kehittämisajatuksia	68
LÄHTEET	70
LIITTEET	

1 JOHDANTO

”Kymmenen vuoden sisällä menestyvimmat organisaatiot panostavat suoraan sen kysymyksen ratkaisemiseen, miten lisätä henkilöstön aitoja positiivisia emootioita työssä” (Hakanen 2009a, 66). Miten tähän asiantuntijan ennustavaan arvioon tulisi tarttua ammatinharjoittajuuden näkökulmasta, on tämän kehittämisprojektin ydinkysymyksiä. Ammatinharjoittajana toiminen tarkoittaa sitä, että henkilö omatoimisesti harjoittaa omaa ammattiaan yritystoimintana. Yritysmuotona se korostaa itsenäisyyttä ja omaa päätäntävaltaa, mutta samalla vastuu ja riskit yrityksestä kannetaan myös yksin. (Kallio, Ripatti, & Tanni 2008, 46, 134; Uusyrittäjäkeskus 2010.) Tyypillistä ammatinharjoittajana toimimisessa on myös, että vastuu omasta työhyvinvoinnista kannetaan yksin. Juuri julkaistu naisyrittäjien työhyvinvointiin liittynyt tutkimus paljasti, että henkilöyrittäjistä vain viidennes oli järjestänyt itselleen työterveyspalvelut. Ero työterveyspalveluiden piirissä olevien työnantajayrittäjien ja yksinyrittäjien välillä (60,4 % vs. 20,0 %) oli tilastollisesti merkitsevä. (Palmgren, Kaleva, Jalonen & Tuomi 2010, 76.)

Aktiivinen suhtautuminen omaan elämään, työhön ja itsestään huolehtimiseen on haaste, johon vastaamalla mahdollistuu oman hyvinvoinnin edistäminen. Hyvinvointi koostuu monesta tekijästä, työhyvinvoinnin kannalta kokonaisvaltainen myönteinen kokemus työstä on merkittävä hyvinvoinnin lähde. Tietoisuus oman hyvinvoinnin ajankohtaisista edellytyksistä on tärkeää ja sitä voi kehittää itsearviointilla, reflektoidulla omalla hyvinvoinnilla, työn ja elämän tilalla. (Ahola 2006, 174–175.) Itsensä johtaminen on kiteytettynä johtamisen laji, jossa henkilö reflektion avulla kehittää tietoisuuttaan voimavaroistaan (Sydänmaanlakka 2008, 33–34). Ammatinharjoittaja on jo lähtökohtaisesti itsensä johtaja, jolloin hänen työhyvinvointinsa taustalla voi katsoa olevan hyvät itsensä johtamisen taidot.

Työhyvinvointitutkimuksen piirissä painotetaan nykyään yhä enemmän positiivista lähtökohtaa työssä koetun hyvinvoinnin kuvaajana. Työhyvinvointia edistävää työn imua, pysyvää luonteista tunne- ja motivaatiotilaa, voidaan lisätä kiinnittämällä huomioita työn voimavaratekijöihin (Hakanen 2004a, 4–9.) Tuoreita työhyvinvointi-

tutkimuksia tarkastellessa yhä useammassa työhyvinvointiin merkittävästi vaikuttaviksi tekijöiksi nousee työolot. Työolojen kehittäminen ja toisaalta työn voimavarojen vahvistamien ja niiden menettämisen ehkäiseminen ovat yleisesti työhyvinvoinnin edistämisen kulmakiviä. Työn kehittämistä ajatellen toimivaksi suuntaukseksi on osoittautumassa toiminnan tutkimisesta lähtevä työn kehittäminen, jossa mahdollistuu hyvinvoinnin sekä työn laadullisen muutoksen ja kehityksen tarkasteleminen (Mäkitalo & Launis 2006, 194, 203).

Tämän kehittämisprojektin tarkoituksena oli kehittää ammatinharjoittajista koostuvaan Hyvinvointicenter – nimiseen yritysyhteisöön työhyvinvoinnin malli, joka toimi niin yksittäisen ammatinharjoittajan kuin koko työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisen tukena. Mukana projektissa oli yritysyhteisöstä viisi hyvinvointialan ammatinharjoittajaa. Työhyvinvointimalli työstettiin kehittävää työntutkimusta soveltaen ja aineistonkeruu toteutettiin postikyselyn sekä yksilö- ja pienryhmähaastatteluiden muodossa. Projekti eteni tutkimusmenetelmän ekspansiivisen oppimisen sykliä noudatellen, kestäen tammikuusta 2009 toukokuuhun 2010. Kehittämisprojekti toteutettiin Satakunnan ammattikorkeakoulun hallinnoiman ESR-rahoitteen TYTTI-hankkeen alla. TYTTI-hankkeen lähtökohtana on ollut Satakunnan alueen sosiaali- ja terveysalan pk-yrittäjien työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja osaamisen kehittämisen tukeminen.

2 TYÖHYVINVOINTI – VOIMAVARAA TYÖTÄ KEHITTÄMÄLLÄ

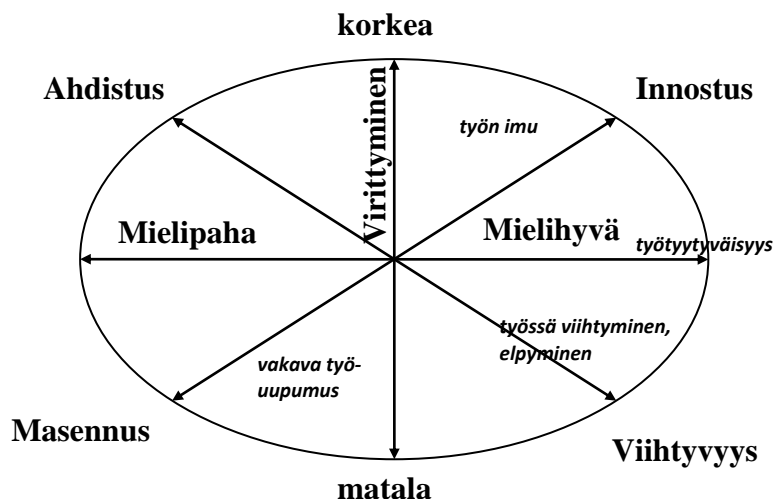
2.1 Työkyvystä työhyvinvointiin ja työn imuun – käsitteen mukautuminen muutoksessa

Työkyky käsitteenä on kokenut muutosta työelämän muutosten mukana. Edelleen vallitsevaa on, että sen sisältö määräytyy tarkastelunäkökulman mukaan. Yleisesti otteen työkyky –käsite nähtiin aiemmin selvästi enemmän terveystieteisena. Nykyään se määritellään monitasoisempaan, työkyvyn nähdään syntyvän monen eri tekijän vaikutuksesta. (Ilmarinen 2006, 79.) Työkykyä ylläpitävä (TYKY) –toiminta sai alkunsa maassamme vuonna 1989, kun työmarkkinajärjestöt olivat sopineet tulopoliittisen sopimuksen yhteydessä suosituksen TYKY-toiminnan järjestämisestä työpaikoilla. Suosituksen pohjalta sosiaali- ja terveysministeriön työterveyshuollon neuvottelukunnassa muotoiltiin ohje työterveyshuollon TYKY-toiminnan mahdollisuuksista ja järjestämisestä. Siinä TYKY-toiminta määriteltiin yhteistyöksi, jossa työnantajan, työntekijäjärjestöjen, työsuojelun ja työterveyshuollon lisäksi mukana ovat kaikki työntekijät terveydentilasta riippumatta koko työuransa ajan. 1990-luvun alussa TYKY-toiminta mallinnettiin ja tavoitteeksi asetettiin työntekijöiden työkyvyn ylläpito ja edistäminen. Toiminta alettiin nähdä laaja-alaisempaan, jolloin toimenpiteitä suunnataan niin yksilöön, työyhteisöön kuin työympäristöön ja tavoitteena on kehittää työkykyä, terveyttä, osaamista, hyvinvointia sekä työn tuottavuutta ja laatua. TYKY-toiminta nähdään nykyään enemmän työhyvinvointia edistävänä toimintana ja määre on muotoutumassa TYHY-toiminnaksi. (Mäkitalo 2006, 173; Rauramo 2008, 24.)

Työhyvinvointi käsitteellä on vielä suhteellisen lyhyt historia. Se on muotoutunut samalla kun käyttöön on otettu myös työelämän laadun ja tuottavuuden käsitteet. Työhyvinvoinnin pohjalla olevalla hyvinvointi -käsitteellä on taas pitkä kehityskaari mm. ihmisen tarpeiden, tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisien yhtälön kuvaajana. (Anttonen ym. 2009, 17.) Juhani Ilmarinen (2006, 81) määrittää työhyvinvoinnin olevan työkykyrakenteen laatua kuvaava käsite.

Positiivisen psykologian näkökulma työhyvinvoinnin määrittäjänä perustuu myös muuhun kuin ongelma- tai sairauskeskeiseen viitekehykseen. Siinä työtyytyväisyys nähdään olevan myönteinen asenne työtä kohtaan, jossa tunneperäiset elementit korostuvat. Silloin henkilö ei tee työtä vaan tyydyttääkseen tarpeita, vaan myös saavuttaakseen niitä tavoitteita, jotka hän on itse työllensä asettanut. Työtyytyväisyyden lisäksi työsitoutuneisuus on myönteisen työhyvinvoinnin näkökulman määrittäjä. Työsitoutuneisuus on yksilön samaistumista työhönsä, jolloin työrooli on keskeisessä osassa työntekijän minäkäsitystä ja elämää. Työsitoutuneisuus on riippuvuussuhteessa työn piirteisiin ja työoloihin. Esimerkiksi lisäämällä työn haasteellisuutta voi työsitoutuneisuus voimistua. Myös vaikutusmahdollisuudet työssä, palautteen saaminen, työn merkitykselliseksi kokeminen ja kuulluksi tuleminen sitouttavat työhön. Sitoutumisen taustalla on kuitenkin aina henkilön yksilölliset tarpeet ja kokemukset työn merkityksellisyydestä. Työhön sitoutumisessa korostuukin enemmän työntekijälle itselle tärkeät työn piirteet kuin työympäristön objektiiviset piirteet. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 56–60, 63–67.)

Työhyvinvoinnin määrittelemisessä aiemmin on tyypillisesti korostunut työpahoinvoinnin osatekijöiden näkökulma. Myönteisempi näkökulman on kuitenkin jo juurtumassa käytäntöön. ”Flow” -käsite, onnellisuutta ja elämäniloa kuvaava käsite on psykologian professori Mihaly Csikszentmihalyin tunnetuksi tekemä. Työelämään käsitettä on muokattu työn imu (”work engagement”) -käsitteeksi. (Rauramo 2008, 16–17.) Suomessa työn imu -käsitettä on käytäntöön työstänyt vanhempi tutkija, sosiaalipsykologian dosentti Jari Hakanen. Hän on tiivistänyt ajatuksiaan ilmiöstä ja niiden mukaan eri asiat lisäävät työhyvinvointia ja työpahoinvointia. Työhyvinvointia hän kuvaa neliosaisella kuviolla, jossa omissa osissaan on innostus, viihtyvyys, masennus ja ahdistus. Kuvion jakaa pysty akseli, virittymisen akseli ja poikittainen mielihyvän akseli. Innostuksen sisältä löytyy työn imu, joka mahdollistuu silloin kun työssä koetaan positiivista virittymistä ja mielihyvää (Kuvio 1). (Hakanen 2009b; Hakanen & Perhoniemi 2007, 4.)



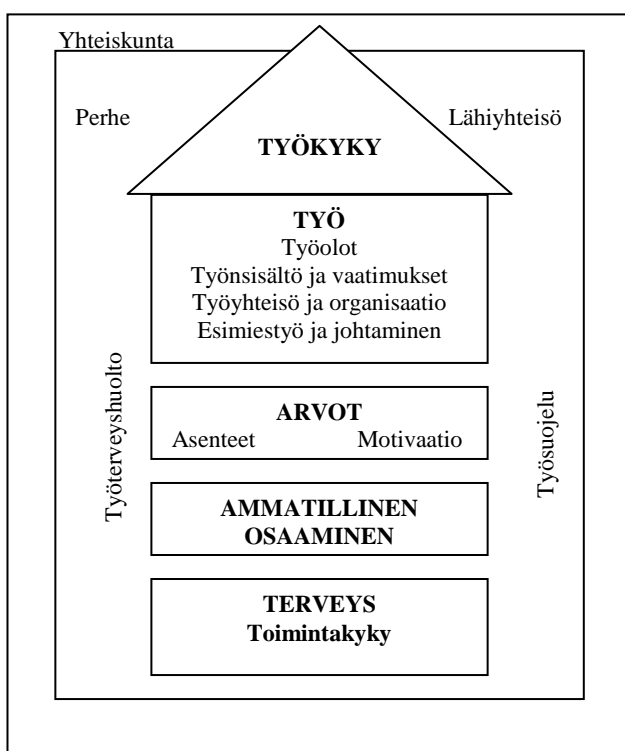
Kuvio 1. Hyvinvoinnin ulottuvuudet / Warr, 1999 & Hakanen, 2004, (Hakanen & Perhoniemi 2007, 4)

Työn imu on työhyvinvoinnin tila, joka on myönteinen sekä suhteellisen pysyvä tunne- ja motivaatiotila. Työn imu koostuu tarmokkuudesta (vigor), omistautumisesta (dedication) sekä uppoutumisesta (absorption) sekä näiden tekijöiden asteesta työhön. Tarmokkuus kuvataan energisyyden, vireyden ja sinnikkyuden kokemuksiin työssä sekä haluun panostaa työhön. Omistautuminen on kokemus työn merkityksellisyydestä ja haasteellisuudesta. Työn kokeminen inspiroivaksi sekä innokkuuden ja ylpeyden kokemukset työssä ovat myös osa omistautumista. Uppoutumisella tarkoitetaan syvää keskittymisen tilaa työhön, joka tuottaa nautintoa ja josta voi olla vaikea irrottautua. (Hakanen 2009b; Mäkikangas ym. 2005, 68–69.)

2.2 Työhyvinvoinnin osatekijät

Työkykyä ja sen eri ulottuvuuksia on tuotu kotimaisissa teoksissa esiin nelikerroksisen työkykymallin avulla (Kuvio 2). Mallissa ensimmäinen, pohjakerros koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja henkisestä toimintakyvystä sekä terveydestä. Talon muiden kerrosten muutokset heijastuvat aina tähän pohjakerrokseen. Toisessa kerroksessa kuvattavalla ammattitaidolla ja osaamisella halutaan korostaa ammattitaidon ja tietojen ylläpitämistä työkyvyn ylläpitämisessä ja työkyvyn kehittämisessä, johon työelämän jatkuvaa muutosta haastaa. Arvot, asenteet ja motivaatio muodostavat kolmannen kerroksen. Voimavarojen (omien ja työn) tasapainon puntaroiminen, kuten

myös työn ja muun elämän tasapainon arviointi kuuluvat tähän kerrokseen. Kerrokselle on ominaista, että esimerkiksi ulkoapäin tulevat vaikutteet muuttavat sen sisältöä. Suurimpana, neljäntenä kerroksena on työ ja siihen liittyvät monitahoiset tekijät (sisältö, vaatimukset, työyhteisö, organisaatio, esimiestyö ja johtaminen). Talon perustalle kuuluu perhe, lähiympäristö, työterveyshuolto ja työsuojelu. Talon ja perustan ulkopuolella on yhteiskunta, joka ohjaa esimerkiksi palvelujen ja sääntöjen mukaan toimintaa. Mallin mukaan työkyvyssä on ensisijaisesti kysymys työn ja ihmisen voimavarojen välisestä tasapainosta ja toisaalta työkyky ei ole irrallaan työntekijää ympäröivästä elämästä. Mallin voi katsoa korostavan toimintakyvyn ja terveyden ensisijaisuutta. (Ilmarinen 2006, 79–81; Mäkitalo 2006, 176–177.)



Kuvio 2. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Ilmarinen 2006, 80).

Toinen työhyvinvoinnin osatekijöitä kuvaava malli, työhyvinvoinnin portaat –malli on kehitetty kuvaamaan työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavia tekijöitä niin yksilö kuin organisaatitasolla (Liite 1). Ihmisen perustarpeet suhteessa työhön ja niiden tarpeiden vaikutus motivaatioon on mallin perusta. Malli on muodostettu vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia TYKY- ja työhyvinvointimalleja sekä pohjaamalla niitä teoretikko Abraham Maslowin 1943 esittämään motivaatioteori-

aan. Rauramo (2008) esittää kirjassaan Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta -mallin tiivistäen niin, että ensimmäinen porras, *psyko-fysiologiset perustarpeet*, mahdollistuu kun työ on tekijänsä mittainen ja se mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. Siihen tarvitaan myös riittävää ja laadukasta ravintoa sekä liikuntaa, sairauksien ehkäisyä ja hoitoa. Toinen porras, *turvallisuuden tarve*, pitää sisällään työn pysyvyyden, riittävän toimeentulon, turvallisen työn ja työympäristön sekä oikeudenmukaisen, tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen työyhteisön. Kolmas porras, *liittymisen tarve*, pitää sisällään yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtimisen sekä ulkoisen ja sisäisen yhteistyön. Neljännellä portaalla, *arvostuksen tarpeella*, tarkastelussa ovat eettisesti kestävä arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. Viimeinen viides porras, *itsensä toteuttamisen tarve*, pitää mallin mukaan sisällään oppivan organisaation, omien edellytysten täysipainoisen hyödyntämisen, uuden tiedon tuottamisen sekä eettiset elämykset. Viisiportaisen mallin ydinidea on systemaattisen arvioinnin toteuttaminen eri tarpeissa niin yksilö-, työyhteisö- kuin työympäristötasolla. Mallissa arviointia tehdään jo yleisesti käytössä olevilla, työhyvinvoinnin mittaamiseen kehitetyillä testeillä ja mittareilla. (Rauramo 2008, 27–29, 34–37.)

2.3 Työhyvinvointitutkimuksia

Melko tuoreita tuloksia työhyvinvoinnin edistämisen ja kuntoutuksen vaikutuksista työntekijän hyvinvointiin ja työkykyyn on luettavissa Valtionkonttorilla tehdyssä tutkimuksessa. Viitekehyksenä oli tutkijoiden kehittämä, laaja-alaisesti työhyvinvointia kuvaava, työhyvinvointipyramidimalli. Tutkimuksessa käytiin läpi 35 vuoden aikana kansainvälisissä julkaisuissa ilmestyneitä kuntoutusta ja työhyvinvoinnin edistämistä käsitelleitä artikkeleita, jotka läpäisivät asetetut tutkimuskriteerit. Kuntoutuksen vaikutuksia (45 artikkelia) arvioitiin sairauspoissaoloihin, työhön paluuseen ja työkyvyttömyyseläkkeeseen liittyen. Työhyvinvoinnin edistämisen vaikutuksia (46 artikkelia) arvioitiin hyvinvointiin työssä ja työkykyyn vaikuttavuuden näkökulmasta. (Valtionkonttori 2009.)

Työhyvinvoinnin edistämisen todettiin vähentävän selvästi sairauspoissaoloja ja parantavan työkykyä, positiivisia vaikutuksia oli myös henkiseen hyvinvointiin. Työhyvinvointia tukevan toiminnan todettiin toimivan parhaiten, kun se kohdistetaan sekä fyysiseen että psykososiaaliseen työympäristöön. Kuntoutuksen avulla pystyttiin vähentämään työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä. Liikunnan, elintavoista ja ergonomiasta huolehtimisen todettiin tukevan selkeästi työkykyä. Toisaalta esimerkiksi koulutus sinänsä yksinään käytettynä ei vaikuttanut tehokkaalta. Kuntoutuksen vaikutus oli selvintä, esimerkiksi jos työntekijällä oli pitkäaikaisesti työkykyä heikentävä tekijä ja siihen pureuduttiin monimuotoisesti. Moniammatillinen lääkinnällinen kuntoutus yhdistettynä ammatilliseen kuntoutukseen ja lisäksi työpaikan selkeä rooli toiminnassa oli tehokasta. Lääkinnällisen kuntoutuksen toiminen arvioitiin jäävän tehottomiksi, jos työtavat ja työolosuhteet ei samalla muutu. (Kuoppala & Lamminpää 2008, 800–801; Valtionkonttori 2009.)

Jari Hakanen on tutkinut työelämää sekä työhyvinvointia työuupumuksen ja työn imun näkökulmista. 2004 valmistunut väitöskirja koostuu seitsemästä eri osatutkimuksesta. Aineistona oli Arvo Ylpön toteuttaman ”Terve lapsi” –tutkimuksen 35-vuotisseurannan tulokset (N = 532) sekä tästä otoksesta valittujen, eniten työuupumusoireita kokeneiden (N = 22) teemahaastatteluiden tulokset. Kolmas aineisto oli opetusalan organisaation (N = 3365) kyselytutkimusaineisto. Hakasen yleinen tavoite oli tutkia työuupumustutkimuksen vähän tutkittuja, mutta ilmiön ymmärtämisen kannalta keskeisiä aihealueita. Tavoite oli ymmärtää ihminen laajemmin kuin vain työntekijänä, johon työympäristö vaikuttaa. Tavoite oli myös saattaa yhteen erillisten tutkimuksen osa-alueiden teemat ja tulokset, tulkiten niitä voimavarojen menettämisen ja saavuttamisen näkökulmasta. (Hakanen 2004b, 29–32.)

Laajasta väitöskirjasta voi nostaa esille seuraavia työhyvinvoinnin ja työelämän kehittämisen kannalta merkittäviä tuloksia ja johtopäätöksiä. Vakaa työura merkitsi pääsääntöisesti mahdollisuutta hyvinvointiin työssä ja muussa elämässä, joten työelämää tulisi kehittää sen mukaisesti. Työuupumuksen todettiin olevan työperäistä, kun sitä vertailtiin yksityiselämän kuormitustekijöiden ja kuormittavien työolojen välillä. Työuupumuksen kehittyminen ja syveneminen oli seurausta pitkäaikaisesta voimavarojen menettämisen kierteestä. Siihen työelämän tulisi vastata työn tunnustamisella ja arvostamisella, koska ihmisyytemme on rakennettu odotus hyväksytyksi

tulemisesta ja arvostuksesta. Työelämässä tulisi olla mahdollisuus kokea onnistumisia. Työn imu oli selkeästi negatiivisessa yhteydessä työuupumukseen, joten sen menetelmän avulla voidaan luotettavasti arvioida työhyvinvoinnin positiivista tilaa. Työhyvinvointia kehitettäessä on pystyttävä ehkäisemään voimavarojen menettämisen uhkia ja katkaisemaan menetysten ketjuja ja toisaalta on pystyttävä synnyttämään ja vahvistamaan voimavarojen saavuttamisen spiraaleja. (Hakanen 2004b, 283–285, 292.)

Hakasen väitöskirjan tulokset osoittivat myös, että työolojen merkitys hyvinvoinnille oli suurempi kuin persoonallisuustekijät. Koherenssin tunne ja velvollisuudentunto vaikuttivat persoonallisuustekijöistä eniten hyvinvointiin. Velvollisuudentunne osoitautui työuupumuksen riskitekijäksi, kun työn vaatimukset olivat suuret. (Hakanen 2004b, 284.) Tulokset ovat yhteneviä positiiviseen työhyvinvointiin liittyvästä työsioutuneisuudesta tehtyihin tutkimuksiin, jotka ovat osoittaneet, että sitoutuneisuus voi olla riskitekijä terveydelle, silloin kuin työhön liittyy runsaasti stressitekijöitä. Tällöin henkilöt, joille työ on keskeinen osa elämää, ovat alttiimpia reagoimaan työn sisältämiin stressitekijöihin. Tämän vuoksi ylisitoutuneisuus työhön tulisi ottaa pohdintaan myös työelämässä ja työhyvinvoinnin edistämisessä. (Mäkikangas ym. 2005, 67–68.)

Laajalla Terveys 2000 –tutkimuksella kartoitettiin suomalaisen aikuisväestön merkittävämpiä sairauksia, niiden syitä ja hoitoa maassamme. Myös työ- ja toimintakyky sekä niihin vaikuttavat tekijät olivat tutkimuksen kohteena. (Gould, Koskinen, Seitsamo, Tuomi, Polvinen & Sainio 2008, 25.) Yhdessä tutkimuksen jaksossa selvitettiin työkyvyn yhteyttä työn vaatimuksiin ja sisältöön 30–64-vuotiailla. Rasittuminen ja uupuminen, joka oli seurausta työn psyykkisistä ja fyysisistä vaatimuksista, oli vahvinten yhteydessä työkyvyn rajoittumiseen. Tulokset vahvistuivat eläkeikää lähellä olevilla. Mikäli työ puolestaan oli itsenäistä tai siinä oli kehittymisen mahdollisuuksia, se vahvisti työkykyä. (Seitsamo, Tuomi, Ilmarinen & Gould 2008, 99, 107.) Samansuuntaiset tulokset saatiin suurella työikäisille kohdistetussa 15 vuoden seurantatutkimuksessa, jossa selvitettiin työntekijöiden kokemaa terveydestä ennen ja jälkeen eläköitymisen. Työn korkeat vaatimukset, niin fyysiset kuin psyykkisetkin, heikensivät koettua terveyttä eläköitymisen lähellä olevilla. Heikentyminen oli voimakkaampaa niillä, kenen työolot olivat huonot tai kenellä oli terveysongelmia en-

nen eläköitymistä. Taasen matalilla työn vaatimuksilla, korkealla työtyytyväisyydellä ja korkealla ammattiasemalla näytti olevan terveyttä suojaava vaikutus. (Westerlund ym. 2009, 1889, 1993.) Terveys 2000-tutkimuksen tulosten yhteenvedossa esitettiin työkyvyn edistämisen haasteita. Tutkijat puhuivat työkyvyn vahvuuksien korostamisesta, eli työntekijän voimavaroja tulisi kasvattaa mm. koulutusten avulla ja työn myönteisiä piirteitä tulisi vahvistaa. Työkykyä voidaan edistää lisäämällä työn iloa, ammatillista itsetuntoa sekä työn hallintaa. Myös työssä saadulla tuella ja arvostuksella on työkykyä suojaava vaikutus. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2008, 172.)

Yksinyrittäjien työhyvinvointia tutkittiin osana naisyrittäjien työhyvinvointi - tutkimusta. Tutkimus toteutettiin kolmivaiheisena (kyselytutkimus, lomaketutkimus, haastattelu) 1.6.2008–31.6.2009 välisenä aikana. Työhyvinvointikyselyyn osallistuneista (N = 1239) 72 % toimi yksinyrittäjänä. Tutkimuksen tavoite oli saavuttaa kokonaiskuva naisyrittäjien työhyvinvoinnista ja sitä tutkittiin kuudesta näkökulmasta; 1) työtyytyväisyys ja työn imu, 2) työn psykososiaalinen ja fyysinen kuormittavuus sekä työympäristön haittatekijät, 3) työn ja muun elämän yhteensovittaminen, 4) koettu terveys, työkyky ja elämäntavat, 5) osaaminen ja 6) työssä jatkaminen, työssä jaksamista edistävät asiat sekä työhyvinvointia tukevien palveluiden käyttö. Naisyrittäjät edustivat kymmentä eri toimialaa. (Palmgren ym. 2010, 15–21, 25.)

Työn imun arvioitaessa, yksinyrittäjät omistautuivat työlleen voimakkaammin kuin työnantajayrittäjät, mutta tarmokkuudessa ja työhön uppoutumisessa ei ollut eroja. Psykososiaalista kuormittumista työssä arvioitaessa, työnantajayrittäjät kokivat stressiä enemmän kuin yksinyrittäjät ja ero oli tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,001$). Kaikissa työn keskeytystä ja kiireenkokemista kuvaavissa muuttujissa oli myös tilastollisesti merkitsevä ero, yksinyrittäjät kokivat tilanteen yleisesti paremmaksi. Työ aiheutti haittaa muulle elämälle työnantajayrittäjillä enemmän. He kokivat ylikuormittumista ja ylityöllistymistä enemmän ja ero oli tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,001$) yksinyrittäjiin verrattuna. Koettua terveydentilaa verrattuna muihin saman ikäisiin arvioitaessa yksinyrittäjistä 67,4 % vastasi sen olevan hyvä tai melko hyvä. Koettu työkyky työn ruumiillisten vaatimusten kannalta -kysymykseen yksinyrittäjistä 68,2 %:a vastasi sen olevan hyvä tai melko hyvä, henkisten vaatimusten kannalta luku oli 78,2 %:a. Ammatillisen osaamisen kehittämistarpeita koki reilu puolet henkilöistä ja ne

olivat yhtenevät yksinyrittäjillä ja työnantajayrittäjillä. Liiketoimintaosaamisen kehittämistarpeessa oli tilastollinen ero, työnantajayrittäjät kokivat tarpeensa suuremmaksi. Yksinyrittäjät kokivat työolojen parantamisen vaikuttavan työssä jaksamiseen enemmän, myös työterveyshuoltopalveluiden nähtiin vaikuttavan siihen enemmän. Tutkimus osoitti yleisesti, kaikki naisyrittäjät huomioiden, että terveys- ja sosiaalipalveluissa sekä henkilökohtaisissa palveluissa toimivat yrittäjät olivat tyytyväisempiä työhönsä ja terveys- ja sosiaalipalveluiden yrittäjät kokivat työkykynsä paremmaksi kuin muut yrittäjät. Ammatillisen osaamisen kehittämisen tarvetta koki kaksi kolmesta naisyrittäjästä ja yli puolet liiketoimintaosaamisen kehittämisen tarvetta. Tärkeimpien tukipilareiden koettiin olevan perhe ja muut yrittäjät. Työssä jaksamista naisyrittäjät kokivat parhaiten tukevan mahdollisuus irtautua töistä ja mahdollisuus lepoon. (Palmgren ym. 2010, 3, 27–37, 56–67, 73–75.)

Ammatinharjoittajien työhyvinvoinnin tilaa arvioitiin hammaslääkäreiden työhyvinvointi Suomessa –tutkimuksessa. Se oli kaksivaiheinen, ensimmäinen kysely (N = 4351) toteutettiin vuonna 2003 ja seurantatutkimus (N = 3035) 2006. Ensimmäisessä vaiheessa vastanneista (N = 3205) hammaslääkäreistä 929 toimi yksityisellä sektorilla ammatinharjoittajana joko itsenäisesti tai vuokralaisena, seurantatutkimuksessa heitä oli 690. Tutkimusmenetelmänä ollut kyselylomake oli lähes sama molemmissa tutkimuksissa. Siinä oli yli 300 osiota ja keskeisimmät muuttujat liittyivät hyvinvointiin ja terveyteen, työoloihin sekä työhön ja muuhun elämään. (Hakanen 2004a, 14–17; Hakanen & Perhoniemi 2007, 8–9, 13.)

Hammaslääkärien ensimmäinen kysely osoitti, että ammatinharjoittajat kokivat työolonsa sekä työn vaatimusten että työn voimavarojen kannalta keskimääräistä paremmiksi. Voimavaroiksi he kokivat osallistumisen päätöksentekoon, sitoutumisen työhön, yrittäjyyden sekä työn tulosten näkemisen. Hyvinvointia ja terveyttä tukivat keskimääräisesti kauttaaltaan olleet paremmat työolot. Työuupumusta esiintyi vähemmän, he olivat muita ajatellen tyytyväisempiä työhönsä. Lisäksi he olivat keskimääräistä tarmokkaampia, vähemmän stressaantuneita ja sairauspoissaoloja oli myös keskimääräistä vähemmän. Yhteenvetomaisesti oli todettavissa, että ammatinharjoittajat kokivat kohtuulliset työn vaatimukset, pääasiassa hyvät työn voimavarat sekä keskitason yläpuolella olevan terveyden ja muun hyvinvoinnin muuhun aineistoon verrattuna. Kolmen vuoden jälkeen tehty seurantatutkimus osoitti, että ammatinhar-

joittajat kokivat edelleen keskimääräistä myönteisemmin tai ainakin samantasoisesti voimavaransa kuin muut hammaslääkärit ja myös työn vaatimukset koettiin edelleen vähäisemmiksi. Työroolien epäselvyys oli kuormitustekijänä aiempaa suurempi, mutta työn määrällinen kuormittavuus oli vähentynyt. Molemmissa tutkimuksissa taloudelliset kysymykset ammatinharjoittajat kokivat keskimääräistä kuormittavampana. (Hakanen 2004a, 94–97; Hakanen & Perhoniemi 2007, 29.)

Esitetyt työhyvinvointitutkimukset tukevat tämän ammatinharjoittajien työhyvinvointimallin kehittämisprojektin sisällön rakentumista. Tutkimukset osoittavat, että työoloihin suunnatulla kehittämisellä voidaan merkittävästi tukea työhyvinvointia. Monisuuntainen ja tarvelähtöinen arviointi, jolla voimavarojen menettämisen tilanteita tunnistetaan, tulee olla kehittämistyön lähtökohtana. Kehittämisen tulokset tulisivat heijastua kohdehenkilöiden työhön liittyvien positiivisten tunnetilojen ja voimavarojen vahvistumisena. Ammatinharjoittajuutta ajatellen työhyvinvoinnin taustalla on hyvä ammatillinen osaaminen ja työn hallinta, jossa työhön sitoutuminen on kohtuullista. Yrittäjäys ja itsenäisyys sinällään ovat työn voimavaroja, kehittymisen mahdollisuus ja palautteen saaminen työstä lisäävät niitä. Itsenäisestä asemasta huolimatta, ympärillä olevan tukiverkoston rooli työhyvinvoinnin tukemisessa on merkittävä.

2.4 Yhteisöllisyys työhyvinvoinnin tukena

Hakanen ja Perhoniemi (2007, 104) toteavat, että työhyvinvointi syntyy ja toteutuu työn arjessa. Kun työyhteisössä motiivina on jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukeminen, on tarkoituksenmukaista lähteä kehittämään yhteisöön omaa kehittämisprosessia. Tällöin työhyvinvointi tulee ymmärtää työtoiminnan synnyttäminä kokemuksina ja seuraamuksina. Kehittämisprosessissa korostuu työyhteisön omaehtoinen arjen tutkiminen ja dialogisuus. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 17, 25.)

Työhyvinvointi on yhteydessä myönteiseen yhteisöllisyyteen. Silloin yhteisö on voimavara, mikä tukee tavoitteellista toimintaa ja ihmisten erilaisuutta myös vuorovaikutustilanteissa. Myönteisen yhteisöllisyyden ylläpidon takana on systemaattinen arviointi työyhteisön henkisestä tilasta, jossa myös itsearviointi korostuu. Työyhteis-

sön selkärankana toimivat arvot ja niistä johdetut, konkretisoidut normit. Yhteisöllisyys kuvaa työyhteisön henkistä tilaa, jossa määrittyy se miten ihmiset käyttäytyvät toisiaan kohtaan. Yhteisöllisyyden tukemiseksi työyhteisössä tarvitaan muutosvalmiutta, halua oppia uutta, vapautta toimia sekä sallivaa ilmapiiriä. Yhteisöllisyydessä yksilöllisyys ja yhteisöllisyys ovat toisiansa tukevia työelämän elementtejä. Jotta yhteisöllisyys voi toteutua, täytyy ymmärtää että yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi työyhteisössä tarvitaan toisia. Erilaisuus nähdään yhteisöllisyydessä voimavarana, tuoden työyhteisöön luovuutta ja kriittisyyttä. Tunneälyllä on lisäksi merkittävä osuus yhteisöllisyyden toteutumisessa. Sen avulla on mahdollista saavuttaa työyhteisössä ilmapiiri, jossa moniarvoisuutta kunnioitetaan sekä rakentava kritiikki hyväksytään. Tunneäly on merkittävä tekijä myös ihmissuhdeverkostojen luomisessa. Tunneällyn lisäksi sosiaalinen äly, eli kyky ymmärtää muita ja kyky nähdä asioita myös heidän näkökulmasta, muodostaa yhdessä yhteisöllisen älykkyyden. Yhteisöllisessä älykkyydessä vuorovaikutustilanteilta odotetaan vastavuoroisuutta ja eettisyyttä. Yhteisöllisyyttä tukee myös toimiva sisäinen ja ulkoinen viestintä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 5, 14–19, 24–30, 41, 90–91, 153–154.)

Luottamus ja oikeudenmukaisuus ovat yhteisöllisyyden tärkeimmät tekijät. Luottamus pohjautuu yhteisesti jaettuihin normeihin, joiden mukaan työyhteisön jäsenten odotetaan toimivan ja käyttäytyvän. Luottamuksella on työhyvinvointiin suora yhteys työn tehokkuuden parantumisen ja sujuvuuden lisääntymisen myötä. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi nähdä oma osuutensa luottamuksen ylläpitämisessä. Työhyvinvointia tukee myönteinen yhteisöllisyys myös työn ilon kokemisen kautta. Silloin työyhteisössä uskalletaan kannustaa ja tukea sekä nauttia niin omasta kuin toistenkin osaamisesta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 86–88, 147.)

3 ITSENSÄ JOHTAMINEN

3.1 Itsensä johtaminen – johtajuuden ja työhyvinvoinnin tukena

Itsensä johtaminen nähdään nykyisen johtamisteorioiden valossa olevan kaiken johtamisen perusta. Itsensä johtamisen lähtökohtana on itsensä toteuttaminen ja hyvinvoinnin tukeminen. Jokaisen tulisi voida toteuttaa omaa visiotaan eli toteuttaa niitä mahdollisuuksiaan, joita häneen itseensä sisältyy. Itsensä johtamisessa on kyse omien herkkyyksien kehittämisestä. Hyvän itsensä johtamisen tavoitteena voidaan pitää parempaa itsetuntemusta, kykyä hyödyntää paremmin ammatilliset ja henkilökohtaiset vahvuudet sekä minimoida heikkoudet. Myös ammatillinen ja henkilökohtainen tehokkuus sekä merkityksellinen elämä ovat hyvän itsensä johtamisen tavoitteena. (Sydänmaanlakka 2008, 29, 44, 69.)

Pentti Sydänmaanlakka (2008, 29–33) avaa kirjassaan itsensä johtamisen kokonaisuutta ns. Oy Minä Ab –mallin avulla. Ajatus on, että ihminen toimii kuvainnollisesti toimitusjohtajana omassa rakenteessa, ”yrityksessä”. Mallissa kuvataan yrityksessämme olevan viisi osastoa koostuen kehosta, mielestä, tunteista, arvoista ja työstä. Niiden työstössä ovat niin fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset, henkiset kuin ammatillisetkin toiminnot. Lisäksi mallissa kuvataan uudistumista toteuttava osasto, joka ulottuu kaikkiin osastoihin ja se koostuu hyvästä itsetuntemuksesta sekä riittävästä itseluottamuksesta edellyttäen reflektointitaitoa.

Työhyvinvointia ajatellen voi mallista erityistarkasteluun nostaa työn osaston. Se on ammatillisen kunnon tarkastelun kenttä. Ammatillisen kunnon pohjalla siinä nähdään olevan osaaminen ja motivaatio. Selkeä tehtävä, konkreettiset tavoitteet, hyvä osaaminen ja kehittyminen tehtävissään ovat esimerkkejä ammatillisen kunnon sisällöstä. Ammatillisen kunnon taustalla on kyky pitää huolta omasta osaamisestaan mm. tietojen, taitojen ja motivaation näkökulmista. Ammatillisen kunnon voi nähdä olevan myös kykyä pärjätä ja edetä omalla työurallaan sekä kykyä elää niin, että työ ja muut elämän osa-alueet pysyvät tasapainossa. (Sydänmaanlakka 2008, 227–229.)

Motivaatio on merkityksellinen tekijä, jolla henkilökohtaista työhyvinvointia voi selittää tai toisaalta se on keino päästä kohti työn iloa. Itsensä motivoinnin voi tulkita olevan merkittävässä roolissa ammatillista älykkyyttä ajateltaessa. (Sydänmaanlakka 2008, 230). Motivaatio voidaan nähdä myös käyttövoimana, joka mahdollistaa työn ilon ja työssä oppimisen ja kehittymisen (Rauramo 2008, 169). Yleisesti motivaatiota tutkittaessa on siirrytty viimeisten parin vuosikymmenen aikana enemmän ns. sosiaalis-kognitiivisen motivaatioteorioiden suuntaan. Niissä motivaatioon katsotaan vaikuttavan yhdessä sekä ihmisen ajatukset ja sisäiset tajunnan prosessit että sosiaalisen ympäristön tekijät. Tällöin ihminen vastavuoroisella tavalla arvioi käyttäytymistään, kognitioitaan ja ympäristöään. Ihminen puntaroi tilanteiden tavoitteita ja niiden merkitystä itselle, mikä herättää motivaatiotaipumuksia ja itsearviointeja, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen. Tavoitteet voivat olla sisäisiä tai ulkoisia, tehtäväsuuntautuneita, itsearvioon ja omaan kehittymiseen perustuvia tai minäsuuntautuneita, normatiiviseen vertailuun perustuvia. Motivaation ilmeneminen tilanteissa, jossa toimintaa tai suoritusta arvioidaan tavalla tai toisella, on tärkeä motivaatioprosessin ominaisuus. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 24–25.)

Ammatillisen kuntoa käsiteltäessä on työn roolin merkitys puntarissa. Työn imua kokiessa työn merkitys on ihmiselle suurta. Työn voi silloin katsoa olevan kutsumus tai elämäntehtävä, tarkoittamatta kuitenkaan että se olisi koko elämä. Tasapaino työn ja muun elämän välillä säilyy työn merkityksellisyydestä ja siihen sitoutumisesta huolimatta. Kyseisen tilan voi ajatella olevan tavoitteena ammatillisen kunnan ylläpitämisessä. Ammatillisen kunnan säilyttäminen koko ihmisen työuran ajan on merkityksellistä. (Sydänmaanlakka 2008, 237.) Hyvän työuran saavuttamisen taustalla on tutkittu olevan yhteys työn piirteisiin, jotka perustuvat työn suoritettavuuteen ja hallittavuuteen. Hyvässä työssä työntekijällä on mahdollisuus orientoitua omaan työhönsä osana kokonaisuutta sekä mahdollisuus luoda ja kokeilla uusia toimintamalleja. Avun ja palautteen saaminen suorituksesta on merkityksellistä. Työssä tulisi olla mahdollisuus tehdä joustoja sekä mahdollisuus johtaa omaa työtään. Työkuormituksen optimointi ja oman työn järjeistäminen on tärkeää, kuten myös mahdollisuus toteuttaa yksilöllisyyttään. (Elo & Feldt 2005, 312.)

Työssä oppimiseen on yhteydessä se, että työ vastaa työntekijän ominaisuuksia, arvoja ja tavoitteita. Työhyvinvoinnin taustalla voi katsoa olevan työntekijän kyky op-

pia suunnittelemaan ja kehittämään omaa työtään ja työympäristöään. (Rauramo 2008, 169.) Tavoitteiden asettaminen tukee kokonaisvaltaista hyvinvointia, silloin kun ne ovat yhteydessä henkilön omiin pysyviin perusarvoihin ja ne pohjautuvat omiin kehittymisen toiveisiin. Ihmisen itsemääräämispyrkimys on yhteydessä työhyvinvointiin. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisäävät työn merkityksen löytämistä ja itsemääräämispyrkimystä tyydyttää omien arvojen ja tarpeiden pohjalta laadittujen tavoitteiden saavuttaminen. Kun tavoitteita asetetaan, on tärkeää, että niiden pohjalla on edes jonkinlainen toteutumisen mahdollisuus. Tilanteissa korostuu ihmisen oma sisäinen kokemus tavoitteiden saavuttamisesta ja hänen sisäinen mallinsa sanelee kokemusta onnistumisesta. Helposti todennettavat ja konkreettiset tavoitteet ovat olennaisia tavoitteiden arvioinnin ja onnistumisen suhteen. Tavoitteita arvioitaessa tulee pohdintaan se, miten paljon tavoitteiden eteen tulee tehdä työtä niiden saavuttamiseksi, kuinka todennäköistä niiden toteutuminen on ja miten toteutunut tavoite toisi tulosta ja mitä siitä seuraisi. Selkeät ja realistiset työtavoitteet tukevat motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Moilanen & Varis 2001, 13–16, 20–23.)

Tavoitteiden asettamien ja niiden saavuttamien on kiinteästi yhteydessä ihmisen omiin pystyvyysodotuksiin, eli ihmisen omiin ajatuksiin siitä että lopputulos on saavutettavissa juuri oman toiminnan avulla. Myönteiset odotukset niin lopputuloksesta kuin pystyvyydestäkin tukee tavoitteissa onnistumista. Tahdonvoima ja itsensäätely ovat avainasemassa kuin tavoitteisiin pyritään, jotta pystytään hallitsemaan toiminnan kilpailevat tarpeet. (Moilanen & Varis 2001, 16–17.)

Fyysisen kunnon merkityksen ymmärtäminen kokonaiskunnon kannalta sekä sen pitkäjänteisen ylläpitämisen omaksuminen elämäntapana on yksi itsensä johtamisen osa-alueista. Liikunnalla tiedetään olevan selvä korrelaatio työssä jaksamiseen, luovuuteen, tehokkuuteen ja hyvinvointiin (Sydänmaanlakka 2008, 97–98). Liikunta vaikuttaa positiivisesti niin fyysiseen, psyykkiseen kuin sosiaaliseenkin toimintakykyyn. Lisäksi viimeaikaiset tutkimukset ovat tuoneet esille säännöllisen liikunnan merkityksen muistin heikkenemisen ehkäisyssä. Liikunnalla voidaan myös edistää älyllisiä toimintoja kuten, oppimista, päättelykykyä ja ongelmanratkaisutaitoja. (Manka 2006, 214.) UKK-instituutin, terveystieteiden tutkimus- ja asiantuntijakeskuksen laatima liikuntapiirakka määrittää 18–64-vuotiaiden viikoittaisen terveystieteiden kuntasuosituksen. Vuonna 2009 uudistetun liikuntapiirakan mukaan kestävyyskuntoa

tulisi parantaa liikkumalla useana päivänä viikossa yhteensä ainakin 2 t 30 min reippaasti (esim. kävely, sauvakävely, arki- hyöty ja työmatkaliikunta) tai 1 t 15 min raskasti (esim. pyöräily, juoksu, hiihto, maila- ja pallopelit). Lihaskuntoa tulisi kohentaa ja liikehallintaa kehittää ainakin 2 kertaa viikossa (esim. kuntosali, pallopelit, tanssi ja venyttely). (UKK-instituutti 2010.)

3.2 Reflektointiaidot kehittymisen perusta

Reflektointi, eli syvälinen itsearviointi on itsensä johtamisen ja siinä kehittymisen perusta. Reflektointia tehdessä on ihmisen kyettävä muuttamaan omaa ajattelutapaansa tietoisuuden tasolla. Reflektoinnin ydinidea on, että ihminen tarkastelee omaa subjektiviteettiaan, omia ajatuksiaan, kokemuksiaan sekä itseään tajuavana ja kokevana olentona. Reflektio on tietoiseksi tulemista omasta tietoisuudestaan. Reflektiolla haetaan uutta näkökulmaa oman ajattelun ja toiminnan tarkasteluun. Tavoitteena on saavuttaa ymmärrys siitä, miksi ajattelee niin kuin ajattelee ja miksi toimii niin kuin toimii. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36; Moilanen 1999, 101–102; Sydänmaalakka 2008, 33, 73.)

Reflektiolla voidaan katsoa olevan myös laajempi merkitys ja reflektion tavoite määrää millaisia menettelytapoja käytetään. Toiminnan syiden syvälinen puntarointi oman itsensä tarkastelun lisäksi edesauttaa tietoisuuden lisäämistä toiminnalle itseltään selvistä päämääristä ja käsitystä siitä miten toimintaa ohjataan. Kun ihminen esimerkiksi työyhteisössä alkaa muuttaa toimintatapojaan kyseenalaistamalla omaa toimintaansa, kriittinen reflektio syvenee väistämättä oman työyhteisön kulttuurin ja toimintatapojen kyseenalaistamiseen. Silloin reflektio ei ole enää oman itsensä toiminnan kriittistä tarkastelua, vaan silloin joudutaan tilanteeseen, jossa haetaan jo perusteita oikeudelle kyseenalaistaa työyhteisön käytäntöjä. (Moilanen 1999, 103, 106.)

4 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT

4.1 TYTTI-hankkeen tausta ja tarkoitus

TYTTI – Työvoiman ja yrittäjyyden tietotaito innovaatioiksi –hanketta hallinnoi Satakunnan ammattikorkeakoulu, SAMK ja se toteutetaan yhteistyössä Länsirannikon Koulutus Oy:n, WinNovan kanssa (1.1.2010 yhdistyneet Porin ammattiopisto, Rauman ammattiopisto, Innova Länsi-Suomen Aikuiskoulutuskeskus sekä Porin Aikuiskoulutuskeskus). Hanke käynnistyi 1.6.2008 ja päättyy 30.4.2011. (Isberg henkilökohtainen tiedonanto 21.4.2010.)

Hanke suunniteltiin vastaamaan sekä SAMK:in hallinnoiman VERKA- Verkostolla vetoa hyvinvointialaan -hankkeesta (1.9.2005–31.12.2007), että Porin ammattiopiston hoiva-aloille suunnatun SOTEVOIMA – Voimaantumiprojektista (2.4.2007–31.12.2007) heränneisiin tarpeisiin. Molemmista nousi esille tarve kehittää työyhteisöjen ja yritysten hyvinvointia ja toimintaa sekä järjestää kehittämis- ja koulutuspäiviä henkilöstölle. Myös sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008–2011 vaatii nykyistä tiiviimpää eri hallintoalojen ja toimijoiden välistä yhteistyötä ja laajaa vastuuta kaikessa päätöksenteossa. TYTTI-hanke vastaa osaltaan haasteeseen oppilaitosten välisen yhteistyön tiivistämisen ja kehittämisen näkökulmasta, kun ne yhdessä järjestävät hyvinvointipalveluja. (ESR-tietopalvelu 2010; Isberg, 2010; RR-tietopalvelu 2010.)

TYTTI-hanke tukee Satakunnan alueen sosiaali- ja terveysalan pk-yrittäjien työhyvinvointia, työssä jaksamista ja osaamisen kehittämistä. Tavoitteena on työntekijöiden voimavarojen kartoittaminen ja vahvistaminen sekä esimiesten työssä jaksamisen parantuminen. Lisäksi tavoitteena on kehittää sosiaali- ja terveysalan koulutuksessa (ammatillinen II-aste sekä AMK-taso) yrittäjyysvalmiuksia, jotta alalle valmistuva työvoima palvelisi paremmin yksityisen sektorin tarpeita, jotka ovat nousseet yrittäjien toiveista. Tavoitteena on myös alan pk-yritysten verkostoituminen sekä uusien toimintamallien kehittäminen yrittäjien ja oppilaitosten yhteistyön syventämiseksi. Hankkeen kuluista ESR-rahoitus kattaa 80 prosenttia ja yritysten osuus on 20

prosenttia. Mukaan hankkeeseen on lähtenyt 17 yritystä. Osallistujia, sekä yrittäjiä että henkilöstöä, on yhteensä 186. (Isberg, 2010; Satakunnan yrittäjä 2009.)

4.2 Hyvinvointicenter (Satakunnan terveys- ja hyvinvointicenter Oy)

Hyvinvointicenter on kokonaisvaltaisen kehon ja mielen hyvinvointiin liittyvien hoitomuotojen yritys yhteisö, johon tällä hetkellä kuuluu 14:sta eri hyvinvointialan itenäistä ammatinharjoittajaa. Hyvinvointicenterin palveluissa yhdistyy erilaisten hoitomuotojen ja palvelujen tarjonta asiakkaiden eri tarpeisiin. Kodinomainen, helposti lähestyttävä ja kaikille avoin Hyvinvointicenter tarjoaa asiakkailleen laadukasta, ammattitaitoista virkistymistä ja terveyden ylläpitoon liittyvää huolenpitoa ja ohjausta. (Lamberg henkilökohtainen tiedonanto 19.4.2010.)

Hyvinvointicenter on rakentunut M/L Joogasalin ”pohjalle”. M/L joogasali avattiin elokuussa 2005 ja sen laajennettua toimintaansa todettiin, että kyseinen nimi ei palvele toiminnan laajuutta. Satakunnan terveys- ja hyvinvointicenter perustettiin kesällä 2006. Tällä hetkellä Hyvinvointicenterin palveluja ovat erilaiset saleilla tapahtuvat kehon ja mielen liikuntalajit, kuten jooga ja Pilates. Hoitoina on suolahuone, fysioterapia, spa –hoidot, luontaishoidot, hieronta ja osteopatia. Myös kosmetologin palvelut kuuluvat palveluvalikoimaan sekä tarpeen mukaan järjestettävät TYKY- ja TYHY –päivät. (Lamberg, 2010.)

Yritysyhteisönä toimimisessa Hyvinvointicenter pystyy tarjoamaan asiakkaan eri tarpeisiin erilaisia palveluja sekä ammatinharjoittajille helpompaa tapaa toimia yrittäjänä. Yritysyhteisössä ammatinharjoittajana toimimisen etuja ovat yhteinen markkinointi sekä taloushallintaan liittyvät toiminnot. Hyvinvointicenterin toimintaa ollaan tällä hetkellä mallintamassa ja tarkoituksena on jatkossa toimia ketjuna ympäri Suomea. Vastaavaa näin laajaa toimintakonseptia ei tällä hetkellä todennäköisesti toimita missään muualla. (Lamberg, 2010.)

Hyvinvointicenter lähti mukaan TYTTI-hankkeeseen, koska sen konkreettisuus miellytti – ajatus siitä, että hekin voivat kokea työhyvinvointia, eikä sitä aina vain olla toteuttamassa muille. Tärkeä osa TYTTI-hankkeessa olemista on myös se, että yritys

voi verkostoitua muiden alan yrittäjien kanssa. Hyvinvointicenter yritysyhteisönä on uudenlaisen haasteen edessä, kun tarkoitus on viedä kokemuksia myös muualle ja siksi yhteisössä toimimisen tärkeänä osana on työhyvinvointi yhteisössä ja sen toteuttaminen. Yritysyhteisön haaste on se, että vaikka työskennellään yksittäisenä ammatinharjoittajana, niin silti pitää ja saa kuulua yhteisöön. Sitouttaminen yhteisöön on tärkeää ja yrityksen toiminnanjohtaja koki, että he saavat myös tämänlaista tukea TYTTI-hankkeen kautta. (Lamberg, 2010.)

5 TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Ammatinharjoittajien työhyvinvointimallin kehittämisprojektin taustalla on kolme tutkimustehtävää, jotka vaiheistuvat kehittämisprojektin kulun myötä. Tutkimustehtävien tavoitteena on saavuttaa tietoa ammatinharjoittajan ja ammatinharjoittajista koostuvan työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta, työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeista, luoda työhyvinvoinnin malli sekä arvioida kehitetyn mallin käyttöönoton alkutavalta.

Ensimmäisen tutkimustehtävän tarkoituksena on kartoittaa hyvinvointialan ammatinharjoittajan tämän hetkistä yritysosaamisen, ammatillisen kunnon, fyysisen kunnon, työkyvyn osa-alueen (työn imu) sekä yhteisöllisyyden tilaa oman ja työyhteisön työhyvinvoinnin toteuttajana. Tarkoituksena on löytää muutostarpeiden kohteita sekä tarkentaa työhyvinvointimallin rakenteen sisältöä. Tutkimustehtävän pohjana on kehittävän työntutkimuksen ekspansiivisen oppimisen syklin ensimmäinen, nykyisen toimintatavan ja tarvetilan kartoittamisen vaihe.

Toisessa tutkimustehtävässä etsitään ammatinharjoittajille ja ammatinharjoittajista koostuvalle työyhteisölle työvälineitä, joilla he itsenäisesti sekä yhteisöllisesti voisivat kehittää työhyvinvointiaan. Tutkimustehtävässä sovelletaan kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän rakennemallia ja siinä edetään ekspansiivisen oppimisen syklillä. Vaiheiden mukaan kehitetään työhyvinvoinnin mallia, joka tukee itsere-

flektio ja itsensä johtamisen -taitojen kehittymistä, työhyvinvoinnin kehittämisen motivaatiota sekä tavoitteiden asettelua.

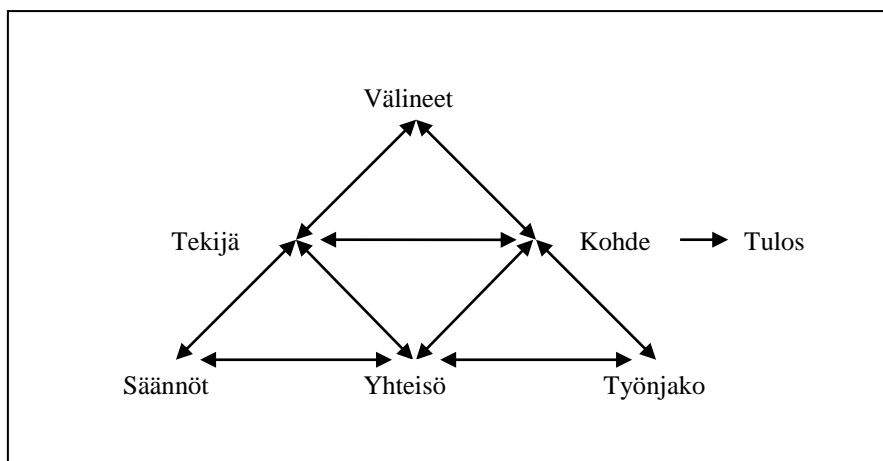
Kolmannessa tutkimustehtävässä arvioidaan kehitetyn työhyvinvointimallin toimivuutta sen vakiinnuttamisen alkuvaiheessa. Lisäksi pohditaan koko työhyvinvointimallin kehittämisprojektin toteutumista sekä tulevaisuuden näkymiä työhyvinvoinnin kehittämistä ajatellen. Vaihe on ekspansiivisen oppimisen syklin viimeinen vaihe.

6 TUTKIMUSMENETELMÄ

6.1 Kehittävä työntutkimus

Kehittävä työntutkimus on suomalainen 1980-luvulla käynnistynyt työn ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen perustuva tutkimusmenetelmä. Kehittävän työntutkimuksen voi kuvata olevan muutosstrategia, missä yhdistyy tutkimus, käytännön kehittämistyö sekä koulutus. Menetelmä ei rajaudu mihinkään tiettyyn tieteenalaan. Reflektiivisenä tutkimusotteena ja osallistavana lähestymistapana se ei tuota työpajoille valmiita ratkaisuja, vaan työyhteisön sisällä työntekijät analysoivat ja muuttavat omaa työtään kehittäen samalla välineitä toimintansa erittelyyn ja uusien toimintamallien suunnitteluun. Menetelmä muokkaa työntekijöiden kykyä nähdä työprosessit kokonaisuutena. Menetelmän tehtävä on työn kehittymismahdollisuuksien esille tuominen ja todellisuuden kuvaaminen. Se ei ole siis valmiina olevan tiedon ja kokemuksen omaksumista vaan työyhteisössä pyritään oppimaan jotain, mitä ei vielä ole olemassa. Menetelmällä voidaan arvioida työn, organisaation sekä työhyvinvoinnin muutoksen laadullisia muutoksia ja kehitystä, eikä vain niiden määrällisiä muutoksia. Menetelmän vahvuus esim. työhyvinvoinnin kehittämisessä on sen kiinteä liittyminen toimintaan, sitä ei kehitetä irrallaan toiminnan logiikan tai sisällön muutoksesta. (Engeström 1995, 11–12, 87, 124; Mäkitalo & Launis 2006, 201, 203; Talvitie 1991, 21.)

Suomessa kehittävän työntutkimuksen perusteita on työstänyt professori Yrjö Engeström. Hänen mukaansa työ on historiallisesti kehittyvä toimintajärjestelmä, jonka osatekijöitä ovat kohde, välineet, tekijä, yhteisö, työnjako ja säännöt (Kuvio 3). Hän pitää toimintajärjestelmää dynaamisena, jossa yksilöt ja ryhmät muokkaavat ja luovat organisaatiota ja organisaatio taas muovaa ihmistä. (Sipari 2002, 9–10.)

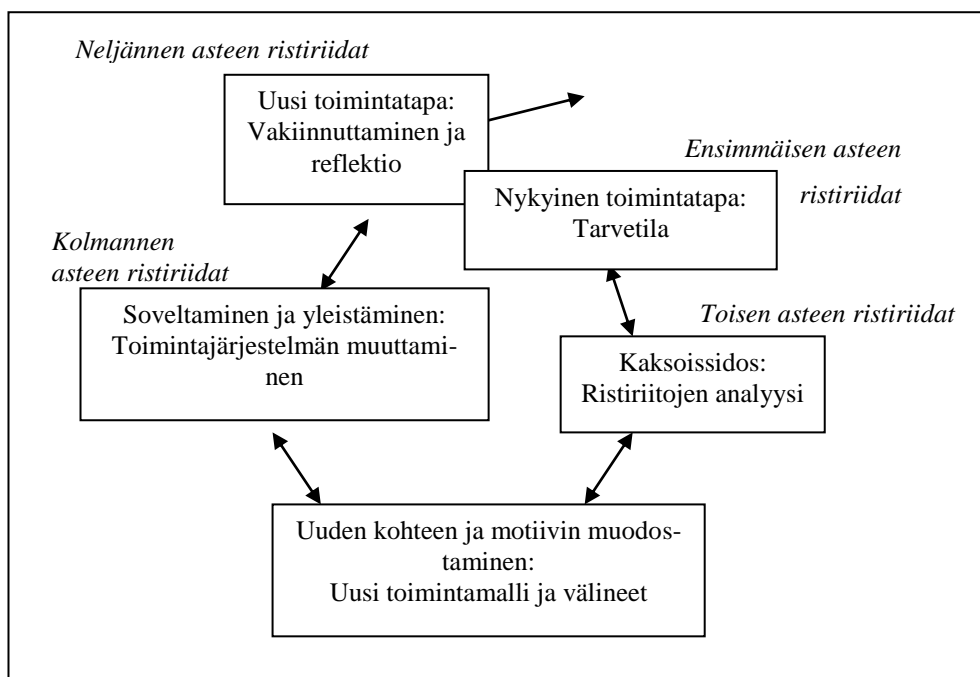


Kuvio 3. Toimintajärjestelmän rakenne (Engeström 1987).

Toimintajärjestelmän kaikki eri osatekijät vaikuttavat vuorovaikutteisesti toisiinsa (Engeström 1995, 46). Tekijä on toimintajärjestelmässä yksilö tai ryhmä, jonka näkökulmasta työtä tutkitaan ja kehitetään. Kohde on ilmiö, esine tai ihminen, johon työyhteisö pyrkii vaikuttamaan halutun suuntaisesti. Välineet toimintajärjestelmässä ovat työntekijöiden käytössä olevat työkalut ja käsitteelliset ajatusmallit, joiden avulla kohteeseen vaikutetaan. Yhteisöllä tarkoitetaan työyhteisöä, joka vaikuttaa samaan työn kohteeseen. Työyhteisössä on yhteiset välineet, säännöt ja kokonaistavoitteet. Toimintajärjestelmässä työnjako on kohteeseen liittyvien tehtävien jako työntekijöiden kesken. Se sisältää tehtävien toiminnallisen ja valta- ja asemahierarkian eriyttämisen. Työnjakoon sisältyy myös palkkioiden ja hyötyjen jako. Säännöt ovat vallitsevia määräyksiä, ohjeita ja normeja, jotka ohjaavat toimintaa sisä- tai ulkopuolelta. Toimintajärjestelmää kehitettäessä muuttuu jokin työn osatekijä tai sitä muutetaan. Silloin voi syntyä ristiriita uuden ja vanhan toimintamallin välillä tai ristiriita voi ilmetä osatekijän sisällä tai ennallaan pysyneen osatekijän kohdalla. Todellisuuden jatkuvasti muuttuvaa luonnetta korostaa ristiriidan käsite. (Sipari 2002, 9–10.)

Yrjö Engeström puhuu ekspansiivisesta oppimisesta. Sitä voidaan pitää kehittävän työntutkimuksen vaiheistuksen pohjana. Ekspansiivinen oppimisen tunnuspiirre on, että oppimisen kohteena on kokonainen toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos. Oppimisprosessi on luonteeltaan kollektiivinen ja pitkäkestoinen oppimisprosessi. Ekspansiivinen oppiminen etenee avoimen syklin tai spiraalin tavoin (Kuvio 4). Silloin toiminnan kohde laajenee johtaen toimintajärjestelmän laadulliseen muuttumiseen. Oppiminen ei kuitenkaan välttämättä etene suoraviivaisesti, siinä saatetaan törmätä yllättäviin esteisiin ja silloin joudutaan palamaan syklillä taaksepäin. Etene- misen syklillä voidaan kuvata olevan yhteisiä oppimistekoja, joita toteutetaan dialogin avulla. Kun organisaatiossa tapahtuu ekspansiivista oppimista, se ei ole pelkäs- tään toiminnan pohjalla olevien arvojen ja normien uudelleen käsittelyä, vaan silloin organisaatioon myös rakennetaan uusi toimintamalli ja se otetaan käyttöön. Tutki- muksen tehtävänä on sysätä tätä sykliä eteenpäin interventioilla. (Engeström 1995, 87–88, 126; Engeström 2004, 59–61.)

”Ekspansiivinen oppiminen on toimintajärjestelmien sisäisten ja välisten ristiriitojen kehkeytymistä ja ratkomista.” (Engeström 2004, 62). Ristiriitojen voidaan katsoa olevan ekspansiivisen oppimisen voimanlähteitä ja ne tulee nähdä kehittymiselle välttämättöminä ominaispiirteinä. Ekspansiivisen oppimisen syklin ensimmäinen vaihe on tarvetila. Tarvetilalle ominaista on tietynlainen epämääräinen tyytymättö- myys. Toimintajärjestelmää koettelee jonkin moinen kitkatilanne tai jännite, ensim- mäisen asteen ristiriita. On tarve aikaansaada muutos. Toisena vaiheena voidaan pi- tää kaksoissidos-vaihetta, jolloin toimintajärjestelmän osatekijöiden välille on muo- dostunut ristiriita. Vaihe on analyysi-vaihe, jolloin ristiriita pyritään saamaan käsit- teelliseen hallintaan. Silloin työyhteisön käyttöön saatetaan välineitä ja työkaluja, joilla ristiriitoja pyritään tunnistamaan ja löytämään samalla laadullisia, uudenlaisia ratkaisuja mahdollistava idea tai ns. ”ponnahduslauta”. (Engeström 1995, 89–90; Engeström 2004, 62–63.)



Kuvio 4. Ekspansiivisen oppimissyklin vaiheet (Engeström 1995, 92).

Kolmantena vaiheena voidaan pitää uuden kohteen ja motiivin hahmottamista ja uuden toimintamallin muodostumista. Tässä vaiheessa työyhteisön jäsenet hahmottavat ja suunnittelevat uuden ratkaisun esillä oleviin ristiriitoihin. Vaiheeseen liittyy uusien strategisten työvälineiden kehittäminen. Neljäs vaihe ekspansiivisessa oppimisessä on uuden toimintamallin soveltamisen ja yleistämisen vaihe. Silloin otetaan arkityöhön käyttöön neljännessä vaiheessa luotu toimintamalli. Käyttöönotto on usein ensin tiettyjen osaratkaisujen käyttöön ottoa ja hiljalleen saatetaan koko toimintamalli käyttöön. Vaiheeseen liittyy usein ristiriitoja ja muutosvastarintaa, mutta niiden ratkominen johtaa toimintamallin muuttumiseen. Viimeinen eli viides vaihe on uuden toimintatavan vakiinnuttaminen ja arviointi. Silloin uusia käytäntöjä noudatetaan systemaattisesti ja ne vahvistuvat. Ratkaisujen ympärille alkaa muodostua uudenlaisia ajettutappoja ja tottumuksia. Tässä vaiheessa työyhteisö voi pysähtyä arvioimaan omaa muutostaan. Ekspansiivinen oppimissykli on toiminnan kohteen ja motiivin laajenemista. Silloin kyseenalaistetaan ja hahmotetaan uudestaan se, mihin toiminnalla pyritään, mitä tuotetaan ja miksi. Se edellyttää työyhteisössä totuttujen toimintatapojen rajojen ylittämistä. (Engeström 1995, 90–91. 99.)

6.1.1 Menetelmällä tehtyjä tutkimuksia

Pirjo Lambert (1995) käytti lisensiaatintutkimuksessaan kehittävän työntutkimuksen sovellusta. Työ koski terveydenhuolto-oppilaitosten opettajien työn kehittämistä. Opetusta tarkasteltiin yksilön ja oppilaitosorganisaation vuorovaikutuksen yhdistävän toimintajärjestelmän kokonaisuudessa. Tarkoituksena oli opetuksen laadullinen kehittäminen ja sitä yritettiin toteuttaa kokeilevan toiminnan avulla uusia toimintatapoja ja työvälineitä kehittäen. Tavoite oli, että opettajaopiskelija kykenisi suunnitelmaan opetustaan opiskelijoiden oppimistoiminnasta lähtien sekä ohjaisi opiskelijoita oman oppimisprosessinsa tiedostamiseen. Näiden haasteiden pohjalta muodostui tutkimuksen ristiriidat, joita Lambert tutki toiminnan rakennemallin avulla. Aineistoa kerättiin kyselyjen, teemahaastattelujen, kuvanauhoitusten ja oppimistehtävien avulla. Hankkeessa toimintaa kehitettiin ekspansiivisen oppimisyklin mukaisella oppimisprosessilla. Tutkija arvioi kehittävän työntutkimuksen menetelmänä sopineen hyvin opettajankoulutukseen sen syklimäisyyden johdosta. Tulokseksi hankkeesta saatiin, että opetustyö kehittyi laadullisempaan suuntaan, kun opetuksen suunnittelu tapahtui aihekokonaisuussuunnitelman avulla. (Lambert 1995, 63, 146–149, 154–156, 163–164.)

Tässä tutkimuksessa puhuttiin toimintajärjestelmästä analyysiyksikkönä. Selkeät ja yksinkertaiset osatekijäkuvaukset auttoivat ymmärtämään toimintajärjestelmän ideaa ja sitä, miten sitä käytetään konkreettisesti tutkimustyössä jo suunnitteluvaiheessa. Lisäksi tutkimus antoi hyvän esimerkin siitä, miten kehittävä työntutkimus on sovellettavissa tutkimustyön tarpeen ja vallitsevan toimintaympäristön mukaan.

Kehittävää työntutkimusta käytti myös Salla Sipari (2002, 2, 19) fysioterapian pro gradu –tutkielmassaan. Hän tutki moniammatillisen yhteistyön kehittämistä lasten ja nuorten lääkinnälliseen kuntoutukseen erikoistuneessa yksityisessä yrityksessä. Tutkimuksessa selvitettiin lasten ja nuorten lääkinnällisen kuntoutuksen historiallista kehitystä, nykytilannetta ja työtoiminnan kehittämistä moniammatillisen yhteistyön näkökulmasta. Historiallisesta kehityksestä tietoa saatiin työntekijöiden kirjoitusten ja ryhmähaastattelun avulla ja nykytilanteen analyysiä tehtiin ryhmäkeskusteluissa, jotka pohjautuivat työtilanteissa taltioituihin kuvanauhoihin. Näiden avulla todennettiin työssä esiintyvät ristiriidat toimintajärjestelmän mallin avulla. Ristiriidoista valit-

tiin kehittämiskohteeksi moniammatillinen yhteistyö. Uusi toimintamalli kehitettiin työntekijöiden vuorovaikutuksellisen yhteistoiminnan avulla. Työyhteisön kehittämistyön arviointi suoritettiin yksilöllisillä teemahaastatteluilla.

Tutkimuksen aikana ilmeni ekspansiiviselle oppimiselle tyypillisiä piirteitä, kuten pieniä oppimissyklejä ja oppimisen taantumista. Siparin mielestä oppivan organisaation puitteiden luomiseen olisi pitänyt kiinnittää alussa enemmän huomiota, jotta työntekijät olisivat selvemmin erottaneet normaalin koulutuksen ja omaa työtä tutkivan ja kehittävän oppimistavan eroavuudet. Tutkimus tuotti työyhteisölle yhteisen oppimisprosessin, jota kuitenkin hidastivat jännitteet kehittämistyöhön osallistuneiden välillä, vallitsevasta asemasta johtuen. Myös erilaiset sitoutumisen asteet sekä erilaiset ammatilliset taustat loivat jännitteitä. Tutkimusmenetelmä ohjasi työntekijät sitoutumaan työyhteisön kehittämiseen ja aikatauluihin. Yhteistoiminnallinen oppiminen ja uuden toimintamallin kehittäminen tutkijan ohjaamana oli motivaatiotekijä. Ulkopuolisen ohjaajan roolin merkitystä korostettiin. Tutkimusmenetelmä osoitti vahvuutensa työyhteisössä tapahtuvissa muutoksissa, koskien esimerkiksi toimintajärjestelmän vuorovaikutussuhteita, ilman että se olisi eritellyt työntekijöiden yksilöllisiä vahvuuksia tai heikkouksia. (Sipari 2002, 2, 68–70.)

Tämä pro-gradu –tutkielma oli johdonmukainen esimerkki kehittävän työntutkimuksen käytöstä. Omaa kehittämisprojektia ajatellen tutkimuksessa kiinnosti tutkimuksen toimintaympäristö, yritys ja sen moniammatillinen työyhteisö. Sipari kuvasi kehittämistyönsä yhteenvedossa avoimesti, useat vaikuttavat tekijät huomioiden, vaikka kehittämistyö onnistui. Esille nousi jäsenten sitoutumisen vaihtelevuus, jäsenten väliset jännitteet sekä työn konkreettiset piirteet haasteineen. Tutkielma antoi myös kiinnostavan esimerkin ulkopuolisen tutkijan roolista, mikä vastasi myös omaa tilaa kehittämisprojektissa.

6.1.2 Menetelmän soveltaminen omaan työhön

Ammatinharjoittajien työhyvinvointimallin kehittämisprojektissa käytettiin kehittävän työntutkimuksen sovellusta. Toimintajärjestelmän rakennemallin soveltaminen ammatinharjoittajista koostuvaan työyhteisöön jäseni työyhteisön toimintaa ja toi

sen toimintaperiaatteet kaaviomaisesti esille. Kehitetty työhyvinvointimalli pohjautui toimintajärjestelmän rakennemalliin. Ekspansiivisen oppimisen sykliä käytettiin kehittämiprojektin aikatauluttajana ja projektin jäsentäjänä. Sen vaiheiden mukaisesti tehtiin tarvetila-analyysiä, autettiin ammatinharjoittajia nostamaan työssä esiintyviä ristiriitoja esille reflektiota tukien sekä muokattiin uutta toimintamallia, jonka toivottiin jäävän työyhteisöön ammatinharjoittajien työhyvinvoinnin edistämisen työvälineeksi jatkossakin, tämän kehittämiprojektin päätyttyä.

6.2 Laadullisen aineiston hankinta – tiedonkeruumenetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin kolmea eri tiedonkeruumenetelmää. Alkuvaiheessa työhyvinvoinnin nykytilaa ja kehittämistarpeita kartoitettiin jokaiselle ammatinharjoittajalle osoitetulla postikyselyllä. Kyselyssä käytettiin mm. yksisuuntaista intensiivias-teikkaa sekä Likertin mitta-asteikkoa. Lisäksi kyselyssä oli avointa vastaustilaa. Postikysely valittiin tiedonkeruumenetelmäksi sen helppokäyttöisyyden vuoksi. Ensinnäkin ammatinharjoittajilla oli mahdollisuus täyttää se omalla ajallaan ja toisaalta tulokset olivat nopeasti käytettävissä ja kehittämiprojektin seuraavan vaiheen suunnittelu mahdollistui hyvällä aikataululla. Kyselyn tavoite oli luotsata vastaajia reflektiiviseen ajatteluun. Tarpeita tarkennettiin projektin seuraavassa vaiheessa yksilöhaastatteluilla puolistrukturoituja kysymyksiä käyttäen. Puolistrukturoiduilla kysymyksillä haastatteluissa pysyttiin helpommin valituissa aihealueissa sekä ajankäyttö haastatteluissa oli kontrolloidumpaa. Yksilöhaastatteluiden avulla haluttiin saavuttaa syvempää, itsereflektioon pohjautuvaa laadullista materiaalia. Pienryhmähaastatteluiden valinta projektin viimeisen, arviointivaiheen tiedonkeruumenetelmäksi varmistui projektin edetessä. Valintaan vaikutti kehitettäväksi valikoitunut työhyvinvoinnin osa-alue ja menetelmä palveli parhaiten sen tavoitteita vuorovaikutuksellisuutensa vuoksi. Pienryhmähaastatteluissa hyödynnettiin myös puolistrukturoituja kysymyksiä. Sekä yksilö- että pienryhmähaastattelut tallennettiin digisanelimelle.

Kyselyn tarkoitus ja kohderyhmä määräävät kyselyn muodon. Kyselyn etuna on varmasti sen tehokkuus, kyselyn avulla tutkija säästää aikaa ja vaivannäköä. Myös kustannusten tarkka arvioitavuus ovat kyselytutkimuksen etuja. Aineistoa voidaan kerätä ainakin kahdella eri päätävällä, posti- ja verkkokyselyllä tai kontrolloidulla

kyselyllä. Ensimmäisessä parasta on nopeus ja aineiston vaivaton keräys, mutta toisaalta kato vastauksissa voi olla ongelma. Kontrolloidussa kyselyssä, tutkija on fyysisesti läsnä vaikka kyselyn jakohetkellä ja pystyy näin tuomaan esiin esimerkiksi paremmin tutkimuksen tarkoitusta ja selventämään kyselyn täyttämistä. Kyselylomakkeen avulla voi kartoittaa mm. käyttäytymistä, toimintaa, arvoja, asenteita ja vaikka kysellä perusteluja toimintatavoille tai mielipiteille. Kyselylomakkeen laadinnassa on kiinnitettävä huomiota kyselyn rakenteeseen. Vastaajan olisi pystyttävä tuntemaan kyselyn tärkeys ja mielekkyys jo kysely alkuvaiheessa. Lomake ei saa olla liian pitkä, jotta vastaaja jaksaa täyttää sen kokonaan ajatuksella. Lomakkeessa tulee käyttää selkeää kieltä ja pyrkiä kirjoittamaan kysymykset ja vastaukset vastaajalle henkilökohtaiseen muotoon. Lomakkeen suunnitteluvaiheessa on tiedettävä jo miten vastauksia aiotaan käyttää ja analysoida. Tällöin määräytyvät mm. millaisia mittaasteikkoja lomakkeessa käytetään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 190–192; Valli 2007, 102–105, 115–124.)

Likertin asteikko on yksi toimivimmista mitta-asteikoista asenteiden ja mielipiteiden mittauksessa. Siinä vastausvaihtoehdot voivat koostua esimerkiksi viidestä yhdeksänportaiseen asteikkoon. Tyypillisesti vastausvaihtoehtoja on pariton määrä ja keskelle asetetaan ”en osaa sanoa” -vaihtoehto, jotta taataan vastaajalle mahdollisuus olla ottamatta asiaan kantaa. Kuitenkin kyselyn tarkoituksesta riippuen keskimmäisen vastausvaihtoehdon muotoilua voidaan muuttaa tarkoitusta vastaavaksi. Yksisuuntainen intensiiviasasteikko pohjautuu VAS-mittariin. Siinä yhdistyy yhtenäinen viiva ja ääripäiden verbalisointi. Helpottamaan vastaajan vastaamista, asteikolle on asetettu numerot. Vastaaja hahmottaa ja tulkitsee skaalaa oman näkemyksensä mukaan. Asteikolla käytetään vain kokonaislukuja. Asteikon hyvä puoli on sen yhteisymmärrettävyys vastaaja ja tutkijan välillä. (Valli 2007, 115–116, 120–121.)

Haastattelu on luultavasti Suomessa yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastattelun voi ajatella olevan keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja johdattelemana. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelun etuna, muihin tiedonkeruumenetelmiin katsottuna, on sen joustavuus. Haastattelutilanteessa on mahdollisuus tarvittaessa vaihdella asioiden käsittelyjärjestystä ja vastauksien tulkitsemiseen on enemmän tilaa. Haastattelutyyppejä on erilaisia. Kun haastattelun kysymysten muotoilun kiinteyden astetta ajatel-

laan ja sitä kuinka paljon haastattelija tilanteessa haastattelun etenemistä jäsentää, voidaan jako tehdä strukturoituun haastatteluun, puolistrukturoituun haastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. (Eskola & Vastamäki 2007, 27–28; Eskola & Suoranta 2005, 85–86; Hirsjärvi ym. 2008, 200.)

Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys pysyy kaikille haastateltaville samana, myös vastausvaihtoehdot ovat valmiit. Puolistrukturoidussa haastattelussa on myös kysymykset samat, mutta valmiita vaihtoehtoja ei ole vastauksiksi. Teemahaastattelussa on valittu etukäteen valmiiksi läpi käytävät aihealueet, mutta niiden järjestys ja käsittelyn laajuus vaihtelee. Kysymyksiä ei myöskään esitetä tarkassa muodossa. Avoimessa haastattelussa käsitellään aihetta lähes normaalin keskustelun tavoin ja vastaajan puhe on vapaamuotoista. (Eskola & Vastamäki 2007, 27–28; Eskola & Suoranta 2005, 86–87.)

Haastattelutilanne voi muistuttaa spontaania keskustelutilannetta, mutta sen erottaa siitä haastattelun päämäärä. Haastattelu pohjautuu tutkimuksen tavoitteeseen. Haastattelijalla on ns. tiedon intressi minkä vuoksi hän tekee kysymyksiä ja aloitteita. Hän kannustamalla haastateltavaa ja ohjaamalla sekä fokuoimalla kysymyksiä, koettaa täyttää tiedon intressiään. Haastattelu tyypillisesti taltioidaan, jolloin korostuu sen päämäärä ja tehtävä spontaaniin keskusteluun verrattuna. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 23.)

Ryhmähaastattelu, fokusryhmähaastattelu on tilanne, jossa haastateltavat on kutsuttu tilanteeseen keskustelemaan suunnitellusta aihepiiristä fokusoidusti. Haastattelun vetäjällä tai fasilitaattorilla on merkittävä rooli haastattelussa otollisen ilmapiirin ylläpitäjänä, keskustelun ohjastajana, haastateltavien rohkaisijana ja kannustajana. Ryhmäkeskustelun ja ryhmähaastattelun välille voidaan tehdä jako ryhmän vuorovaikutuksen mukaisesti. Haastattelussa vuorovaikutuksen paino on haastattelun vetäjän ja kunkin haastateltavan välillä, tilanteessa esitetään tavallaan yksilöhaastattelun omaisesti kysymyksiä vuorotellen osallistujille. Ryhmäkeskustelussa korostuu osallistujien välinen keskinäinen keskustelu ja vetäjä pyrkii tätä edesauttamaan tarjoamalla aiheita keskusteltaviksi ja kommentoitavaksi. (Valtonen 2005, 223–224.)

6.3 Laadullisen aineiston analyysi

Eskola & Suoranta (2005, 137, 139) määrittelevät laadullisen aineiston analyysiä. Sen tarkoitus on selkeyttää ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Tiivistämällä ja luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekäästä, tavoitellaan informaatioarvon kasvua. Laadullisen aineiston analyysitavat ovat kehittyneet. Perinteisillä menetelmillä on etsitty aineistosta yhtäläisyyksiä ja samanlaisuutta. Uudemmat analyysitavat kuitenkin ohjaavat keskittymään enemmänkin aineiston eroihin ja moninaisuuteen, jolloin analyysillä saavutetaan aineistolähtöisempää ja tarkempaa tietoa.

Laadullisen aineiston puhtaaksi kirjoittaminen, eli litterointi on tarkoituksenmukaista ennen analysoinnin aloittamista. Litteroinnin tekemistä määrää, se millaista analyysiä aiotaan tehdä. Litterointia voidaan tehdä koko aineistosta tai myös osasta aineistoa, jolloin keskitytään vaikka tiettyihin teema-alueisiin. Analyysin ajankohta määräytyy tutkimuksen mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa, jossa aineistoa kerätään monesti koko tutkimusprosessin aikana, myös analyysiä tehdään koko ajan tutkimusprosessin rinnalla. (Eskola 2001, 133; Hirsjärvi ym. 2008, 217–219.)

Hirsjärvi ym. (2008) jäsentelee aineiston analyysin karkeasti kahteen selittämiseen ja ymmärtämiseen. Ensimmäisessä lähestymistavassa tyypillistä on tilastollinen analyysi ja päätelmien teko, jälkimmäisessä laadullinen analyysi ja päätelmien teko. Laadullista aineiston analyysitavoista tyypillisimmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2008, 219.) *Teemoittelussa* aineistosta nostetaan esiin teemoja, jotka vastaavat tutkimusongelmien mukaisiin olennaisiin aiheisiin. Teemoittelussa voidaan vertailla halutun teeman esiintyvyyttä ja ilmenemistä. Jotta teemoittelu onnistuu, vaatii se sekä teorian että kerätyn aineiston vuorovaikutusta, mikä näkyy tutkimustekstissä niiden lomittumisena. *Tyypittelyn* avulla aineistosta kerätään samankaltaisuuksia, jotka sitten ryhmitellään tyypeiksi. Tyypittelyn pohjalla on kuitenkin aina jonkin asteinen teemoittelu. Kun tyypittelystä onnistutaan, aineistosta saadaan taloudellisesti ja kattavasti irti intressejä. *Sisällön erittelyllä* kuvataan kvantitatiivisesti aineiston sisältöä, esimerkiksi kuinka monta kertaa jokin asia tai termi aineistossa esiintyy. Luokittelutapoja ja aineiston järjestelymenetelmiä on useita. *Diskurssianalyysin* tapoja on useita. Pääidea

niissä on, ettei aineistosta etsitä ehdoin tahdoin samankaltaisuuksia eikä tutkijalla ole valmiina sisällön jäsenyyksiä, vaan ne rakentuvat tutkimusaineistosta käsin. Aineistossa keskitytään puheeseen sinänsä ja siihen miten se rakentuu kaikista mahdollisista näkökulmista. Diskurssianalyysissä halutaan saada selville, miten merkityksiä tekstissä tuotetaan. *Keskusteluanalyysissä* käytetään tarkkaa kielen käytön analyysiä, jolla pyritään ymmärtämään ihmisten toimintaa ja tutkimuksen intressinä ovat puhe-toiminnot. Kiinnostus on sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa puhe herättää toimintaa. (Eskola & Suoranta 2005, 174–175, 181–202; Hirsjärvi ym. 2008, 222.)

Opinnäytetyön laadullista aineistoa analysoitiin teemoittelua ja tyypittelyä yhdistäen. Teemoittelun avulla mahdollistui ratkaisujen löytäminen käytännön ongelmiin. Tyypittelyn avulla taas ”tyypillisten” ajatusten, tapojen tms. lisäksi löytyi myös niitä poikkeamia, joilla aineiston tulkintaa oli mahdollista tehdä tarkemmin ja syvällisemmin. Haastatteluaineistot litteroitiin kehittämisprojektin vaiheiden mukaisesti, jotta laadullinen aineisto oli käytettävissä aina projektin seuraavassa vaiheessa.

7 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS

7.1 Projektin alkuvaiheet

Hyvinvointicenter valikoitui TYTTI-hankkeeseen osallistuneista yrityksistä tähän työhyvinvointimallin kehittämisprojektiin useasta eri syystä. Pääsyy oli se, että yritys poikkesi muista hankkeeseen osallistuneista selvästi toimintakonseptiltaan. Muut olivat enemmän hoiva-alan yrityksiä ja työpaikkoja, Hyvinvointicenter taas ammatinharjoittajista koostuva yritysyritys. Erot yrityksen kehittämishaasteiden ja -tarpeiden suhteen muihin yrityksiin ja työpaikkoihin verrattuna ilmeni jo TYTTI-hankkeen alkukartoituskyselyn tulosten myötä. Ehdotus yhteistyöstä Hyvinvointicenterin kanssa lähti hankkeen projektipäällikön esityksestä. Hyvinvointicenterin halu yhteistyöhön ja oma kiinnostus työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ammatinharjoittajuuden erityispiirteisiin, mm. työhyvinvoinnin haasteita ajatellen, sinetöi yhteistyön.

Yrityksestä oli valikoitunut sisäisesti ja vapaaehtoisesti TYTTI-hankkeeseen mukaan viisi naisammattinharjoittajaa, mukaan lukien yrityksen toiminnanjohtajan.

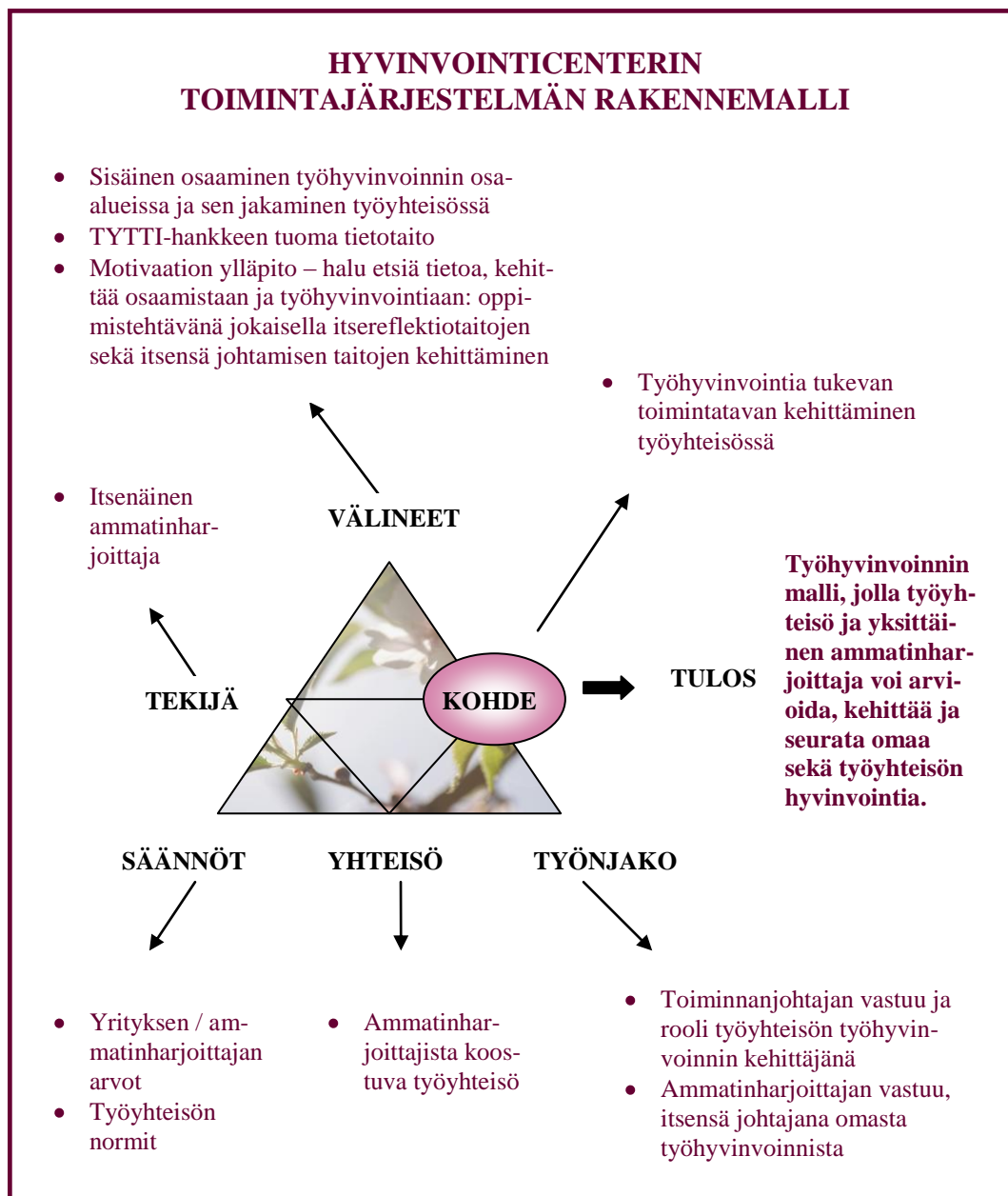
Kehittämiprojektin suunnittelu ja aiheen rajausta käynnistyi marras- ja joulukuun 2008 aikana tapaamisten, sähköpostien ja puhelinkeskusteluiden myötä. Ensimmäinen tutustumiskäynti yritykseen tapahtui tammikuussa 2009, jolloin kehittämiprojektin ajatuksia ja menetelmäpohjaa esiteltiin lyhyesti kaikille paikalla olleille työyhteisön jäsenille. Samalla käytiin läpi miten projektin varrella kertyvää materiaalia tulotaisiin käyttämään, luottamuksellisesti ja anonyymisyyttä mahdollisemman pitkälle suojaten. TYTTI-hankkeen virallinen aloitus tapahtui maaliskuussa 2009 ja siitä alkaen yritys osallistui hankkeen järjestämiin koulutuksiin ja tilaisuuksiin (Liite 2), jotka osaltaan tukivat meidän yhteistä työhyvinvointimallin kehittämiprojektia.

7.2 Toimintajärjestelmän rakennemalli kehittämiprojektin jäsentäjäksi

Kehittämiprojektin jäsentäjäksi, yhteistyön alussa alettiin muokata Hyvinvointicenterin omaa toimintajärjestelmän rakennemallia. Lopullinen rakentunut malli on Hyvinvointicenterin työhyvinvoinnin malli (Kuvio 5). Rakennemalli alkoi hahmottua niin yrityksen omien tavoitteiden ja tarpeiden, kuin TYTTI-hankkeen tavoitteidenkin mukaan. Alun tutustumiskäynti yritykseen, keskustelut yrityksen toiminnanjohtajan sekä TYTTI-hankkeen projektipäällikön kanssa antoivat perusraamit toimintajärjestelmän rakennemallin osatekijöille. Tutkijana sain alkaa suunnittelemaan rakennemallin osatekijöiden tarkempaa sisältöä, jonka mukaan sitten lähdettiin rakentamaan yritykseen uutta työhyvinvointimallia.

Toimintajärjestelmän rakennemallissa *kohteeksi* määriteltiin työhyvinvointia tukevan toimintatavan kehittäminen työyhteisössä ja koko kehittämiprojektin *tulostavoitteeksi* asetettiin työhyvinvoinnin malli, jolla työyhteisö ja yksittäinen ammattinharjoittaja voisi arvioida, kehittää ja seurata omaa sekä työyhteisön hyvinvointia. *Väli-neiksi* määriteltiin yrityksen oma sisäinen osaaminen työhyvinvoinnin osa-alueissa sekä sen jakaminen työyhteisössä, TYTTI-hankkeen tuoma tietotaito sekä motivaation ylläpito. Motivaation ylläpito määriteltiin haluksi etsiä tietoa, kehittää osaamistaan ja työhyvinvointiaan. Sitä ajatellen jokaisella ammattinharjoittajalla olisi oppi-

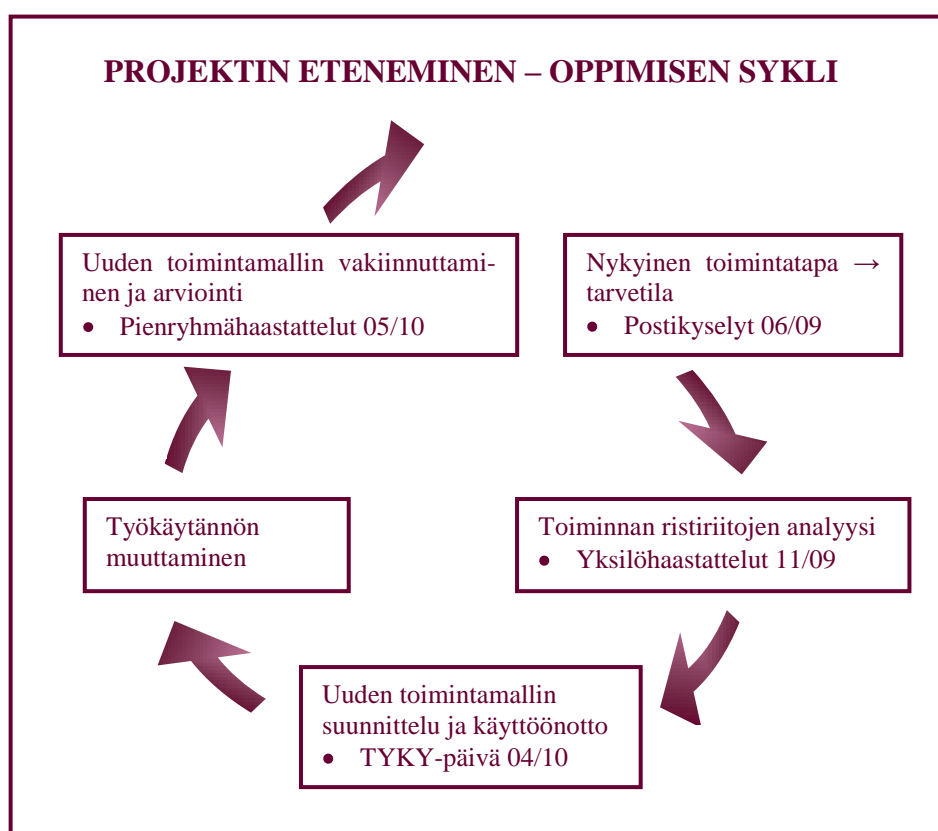
mistehtävänä itsereflektiotaitojen ja itsensä johtamisen taitojen kehittäminen. Toimintajärjestelmän rakennemallin *tekijänä* oli itsenäinen ammatinharjoittaja, *yhteisönä* ammatinharjoittajista koostuva työyhteisö ja *sääntöinä* yrityksen ja ammatinharjoittajan arvot sekä työyhteisön normit. *Työnjako* jaettiin kahteen osaan; toiminnanjohtajan vastuuseen ja rooliin työyhteisön työhyvinvoinnin kehittäjänä sekä ammatinharjoittajan vastuuseen itsensä johtajana omasta työhyvinvoinnistaan.



Kuvio 5. Hyvinvointicenterin toimintajärjestelmän rakennemalli

Toimintamallin rakennejärjestelmän perusrungon tarkoitus esiteltiin lyhyesti, kehittämisprojektin alussa yrityksessä kuukausipalaverin yhteydessä tapahtuneella tutustumiskäynnillä, kaikille paikalla olleille työyhteisön jäsenille. Sen jälkeen Hyvinvointicenterin toimintajärjestelmän rakennemallia tarkennettiin ja sisäistettiin yhdessä toiminnanjohtajan kanssa. Tarkoituksena oli sen jälkeen tuoda se myös muiden neljän ammatinharjoittajan työvälineeksi kehittämisprojektiin.

7.3 Ekspansiivisen oppimisen sykli kehittämisprojektin etenemisen runkona

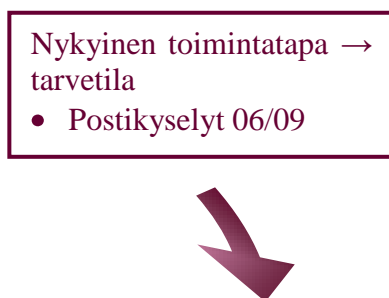


Kuvio 6. Projektin eteneminen – oppimisen sykli

Ekspansiivisen oppimisen sykli ohjasi kehittämisprojektin etenemistä (Kuvio 6). Syklin teoreettinen sisältö esiteltiin koko työyhteisölle saman tutustumiskäynnin yhteydessä kuin toimintamallin rakennejärjestelmäkkin. Sen jälkeen se toimi kehittämisprojektin toteutuksen suunnittelun pohjana ja se otettiin vaiheittain vaiheidensa mukaan ohjaamaan käytännön kehittämistyön etenemistä. Opinnäytetyössä käytetyt tiedonkeruumenetelmät sekä kehittämisprojektin eri työvaiheet muokkautuivat syklin eri vaiheiden mukaisesti, synnyttäen kehittämisprojektille tarvittavan materiaalin ja

samalla havainnollistaen työyhteisön ja ammatinharjoittajien ekspansiivista oppimista työhyvinvoinnin kehittämisessä.

7.3.1 Nykyisen toimintatavan ja tarvetilan kartoittaminen postikyselyllä



Kuvio 7. Ensimmäinen vaihe – Nykyinen toimintatapa ja tarvetilan kartoitus

Ensimmäinen vaihe työhyvinvointimallin kehittämisprojektissa oli postikyselyn teettäminen ammatinharjoittajille kesäkuussa 2009 (Liite 3). Kyselyssä kartoitettiin ammatinharjoittajien perustietoja, ajatuksia, kokemuksia ja osaamista työhyvinvoinnin eri osa-alueista. Tavoitteena oli herätellä ammatinharjoittajia alustavasti pohtimaan työhyvinvointiaan ja nähdä itseään myös itsensä johtajana, vastuullisena omaa työhyvinvointiaan ajatellen (kts. Kuvio 5, kohta *välineet*). Kyselyyn valitut osa-alueet rajattiin myös toiminnanjohtajan näkökulmia kuunnellen tammikuun 2009 tapaamisessa. Mukaan haluttiin valita osa-alueet, mitkä hänen mielestään vastaisivat parhaiten kehittämisprojektin tarpeisiin. Postikyselyyn valittiin työhyvinvoinnin osa-alueista fyysinen kunto ja työkyky, ammatillinen kunto, yritysosaaminen ja yhteisöllisyys. Postikyselyn laatimisen tukena olivat mm. työyhteisöindeksi, Jari Hakasen (2009c) työn imun arviointimenetelmä, AIKE Oy:n Panos –projektin osaamiskartoituskysely, Pentti Sydänmaanlakan näkemykset itsearviosta ja johtajuusarvioista sekä Merja Kurjen lisensiaattityön ajatukset pystyvyyssodotuksista. (Hottinen 2002; Hakanen 2009c, 42–44; Laine (toim.) 2007; Sydänmaanlakka 2008, 310–315; Sydänmaanlakka 2006, 216–229; Kurki 2004, 25–29, 100–104.)

Postikyselyn teettämisen ajankohtana osallistuneet viisi naisammattinharjoittajaa olivat iältään 45–58-vuotiaita (ka. 51,8v.). Itsenäisenä ammatinharjoittajan toimimisen

aika vaihteli neljästä kuukaudesta seitsemään vuoteen. Kaikki viisi ammatinharjoittajaa edustivat eri hyvinvointialan ammatteja. Henkilöt kokivat sen hetkisen terveydentilansa joko melko hyväksi tai hyväksi ja fyysisen kunnon ikätovereihin verrattuna he kokivat olevan joko samanlaisen tai paremman kuin ikätoveriensa. Neljä heistä harrasti liikuntaa ainakin kerran viikossa aina useampaan kuin kolmeen kertaan viikossa. Liikunnan harrastamisen pystyvyyden tuloksissa oli vaihtelua. Neljä vastasi kysymyksiin ja niiden vastausten mukaan he kokivat ”ehkä” tai sitä todennäköisemmin siihen pystyvänsä eri tilanteista riippuen. Poikkeuksena oli tulos, jossa kysyttiin työkiireiden vaikutusta liikunnan harrastamiseen. Siinä pystyvyysodotusten keskiarvotulos jäi selvästi alle ”ehkä” -vastauksen, tosin vaihteluväli tuloksissa oli 1-6, eli ”en ole lainkaan varma” – ”olen täysin varma” –tulokseen. Tämän hetkistä työkykyä arvioitiin kysymyksellä verraten elinaikaiseen parhaimpaan asteikolla 1-10, vastausten 10 ollessa ”työkyky parhaimmillaan”. Viiden vastausten keskiarvo oli 8,5, vastausten vaihteluvälin ollessa 7-10.

Ammatillisen kunnon kolme ensimmäistä kysymystä selvitti henkilöiden tunne- ja motivaatiotilaa työn imu -käsitteen kolmea osatekijää soveltaen. Kysymyksillä kartoitettiin työhön liittyvää tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Vastausten keskiarvotulokset osoittivat henkilöiden kokevan työn imua. Asteikkona oli 1-10, jossa 1 oli positiivisin tunne- ja motivaatiotila. Viiden henkilön tulosten keskiarvot kysymyksiin olivat 3, 2,5 ja 2,8. Kaikkien tulosten vastausten vaihteluväli oli 1-8. Muihin ammatillisen kunnon kysymyksiin henkilöt vastasivat hyviin yhteneväisesti, osoittaen siten hyvää ammatillista kuntoa. Vain kolmessa kysymyksessä oli enemmän hajontaa ja ne olivat ”Tunnen stressiä siitä, että on paljon asioita hallittavana”, ”Pelkään epäonnistuvani työssä” ja ”Minulla on ammatillinen tukiverkosto työpaikani ulkopuolella” –kysymykset.

Yritysoasaamista kartoitettiin yhteisillä kysymyksillä, jonka lisäksi toiminnanjohtaja vastasi vielä erillisiin kysymyksiin. Kysymyksiin vastaaminen (N = 4) oli melko yhteneväistä ja kaikkien kysymysten osalta keskiarvotulokset olivat keskiarvovastauksen ja ”erittäin hyvä” –vastauksen välimaastossa, osoittaen siten kokonaisuudessaan melko hyvää yritysoasaamista. Lisäksi toiminnanjohtaja koki yritysoasaamisena olevan keskimääräisesti melko hyvää omissa kysymyksissään. Kaikkiaan hänen kohdallaan markkinointiin liittyvissä asioissa, hän koki hieman haastavimpina. Ammatinharjoittaja,

joka oli vasta neljä kuukautta toiminut ammatinharjoittajana, ei vastannut kysymyksiin, koska hän koki olevansa yritysosaamisen suhteen vielä alkuvaiheessa. Hän toivoikin siihen keskustelua ja yhteistyötä.

Yhteisöllisyyteen liittyvissä kysymyksissä arviointiasteikko oli 1-5, 5 ollessa ”Täysin samaa mieltä”. Tuloksissa 11:sta kysymyksestä yhdeksän kysymyksen vastausten keskiarvo oli 4 tai enemmän, joten monen asian katsottiin olevan kyselyhetkellä työyhteisössä melko hyvin. Täyden viiden pisteen arvion sai työyhteisön ilmapiiriin, jonka koettiin olevan mukava ja vapautunut. Kohdat ”Työyhteisössä on luotu yhdessä yhteisiä tavoitteita” ja ”Työyhteisössä seurataan asetettujen tavoitteiden saavuttamista” saivat keskiarvollisesti heikoimmat vastaukset. Niiden vastauksissa käytettiin arvioita 2:sta 5.een, eli ”Jokseenkin eri mieltä” – ”Täysin samaa mieltä”. Poikkeamia vastauksissa löytyi myös kohdasta ”Henkilökohtaiset arvoni ja työyhteisön arvot ovat sopusoinnussa” sekä ”Työyhteisössä on riittävästi palaverreja tukemaan toiminnan suunnittelua jne.”. Lisäksi kyselylomakkeen vapaan sanan kentästä löytyi yhteisöllisyyteen liittyvä ajatus työyhteisön rauhattomuudesta. Työyhteisössä koettiin olevan liikaa ”häsää” ja aikasyöppöjä. Toiveena oli rauhallisempi työympäristö hoitotyön tekemiseen.

7.3.2 Toimintatapojen ristiriitojen analyysiä puolistrukturoidulla yksilöhaastattelulla

Toiminnan ristiriitojen analyysi

- Yksilöhaastattelut 11/09



Kuvio 8. Toinen vaihe – Toiminnan ristiriitojen analyysi

Postikyselyn tulosten pohjalta alkoi yksilöhaastatteluiden kysymysrunгон suunnittelu (Liite 4). Syksyn aikana toiminnanjohtajan kanssa keskusteltiin postikyselyn tuloksista ja esiin nousseista ristiriitaisuuksista. Yhdessä pohdittiin seuraavaksi työhön otettavaa aihealuetta. Lokakuun 2009 yrityksen kuukausipalaverin yhteydessä

yhteisöllisyys nousi yhteisymmärryksessä tärkeimmäksi kehittämisen osa-alueeksi. Niin toiminnanjohtajan kuin oman näkemykseni mukaan, sen kehittämisen nähtiin tukevan parhaiten niin työyhteisön kuin yksittäisen ammatinharjoittajan työhyvinvointia vallitsevassa tilanteessa ja sen vaikutus tulisi kehittämisen myötä koskemaan kaikkia työyhteisön jäseniä. Toinen kehittämisen osa-alue oli selkeästi yritysosaaminen. Hyvinvointicenteristä todettiin kuitenkin löytyvän siihen niin paljon hyvää sisäistä osaamista, että sen kehittämisen todettiin toteutuvan työyhteisön sisäisen osaamisen jakamisen myötä (kts. Kuvio 5, kohta *välineet*). Kuukausipalaverissa päätöksistä kerrottiin kaikille paikalla olleille ja samalla alustin jo tulevia yksilöhaastatteluita.

Haastattelurunkoa laatiessani, tavoitteenani oli kysymysten avulla auttaa ammatinharjoittajaa itsereflektiotaitojen kehittymisessä ja tämän myötä myös vahvistaa heidän itsensä johtamisen taitojaan (kts. Kuvio 5, kohta *välineet*). Postikyselyn tuloksista ristiriitaisuutta löytyi niin työyhteisön työrauhan puutteessa kuin yhteisten tavoitteiden laatimisessa ja seurannassa. Nivoin nämä seikat yhteen ja haastattelun teemaksi valitsin ”Tavoitteena työrauhan parantaminen työyhteisössä”. Näin pureuduttaisiin työrauhan parantamiseen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Haastattelurungon kysymykset pyrin laatimaan niin, että ristiriidat muokkaantuisivat haastatteluissa tavoitteen muotoon ja jo siten samalla haastattelu antaisi yhden mallin tavoitteiden työstämisestä, eri vaiheineen (arvojen pohdinta, ihannetilän kuvailu, osatavoitteiden laadinta, tavoitteen tarkentaminen ja konkretisoiminen, voimavarojen pohdinta, seuranta). Koska postikyselyn vastauksissa oli hajontaa myös omien ja työyhteisön arvojen sopusointua koskeneessa kohdassa, näin haastatteluissa käytävän arvojen pohdinnan antavan väylän niiden asioiden läpikäymiselle (kts. Kuvio 5, kohta *säännöt*). (Hirvi-huhta 2006, 80; Moilanen & Varis 2001, 46–51.)

Haastattelun ensimmäisessä kohdassa pyysin ammatinharjoittajia kertomaan arvoja, jotka ovat omassa työssä tärkeitä ja joiden haluaisi toteutuvan myös työyhteisössä. Vastaukset jakaantuivat seuraavasti; yleisiä arvoja oli mm. lojaalisuus, tasavertaisuus ja empatia. Työyhteisöön liittyen nousi esille luottamus, tukiverkoston merkitys, huomioon ottaminen ja mielipiteiden kunnioittaminen. Ammatillisia arvoja olivat osaaminen, laatu ja henkilökohtaisuus palveluissa ja tekemisessä sekä hoitotyön eettiset ohjeet. Asiakkaiden näkökulmasta mainittiin tärkeäksi heidän hyvinvointinsa ja

kattava tieto palvelusta. Hoidon tulisi lisäksi vastata asiakkaan toiveita ja olla myös ainutkertainen asiakkaalle.

Haastatteluissa pohdittiin, miten itselle tärkeiden arvojen toteutumista työyhteisössä voisi edesauttaa. Tärkeänä pidettiin avoimen ilmapiirin säilyttämistä ja palaverien pitämistä. Samalla kuitenkin mainittiin työyhteisössä tapahtunut muutos ja sen tuomat haasteet:

”Tilanne on muuttunut, kun nykyään on enemmän väkeä, eikä olla enää niin tietoisia siitä mitä tapahtuu. On huomioitava oma sopeutuminen suurempaan työyhteisöön ja muuttuneeseen toimintatapaan. Työ ei ehkä ole enää niin itsestä.”

Omalla käytöksellä katsottiin muutenkin olevan merkitystä. Pohdinnoissa mainittiin, että tulisi toimia niin, kuin toivoisi muidenkin toimivan itseään kohtaan ja toisaalta kiireen keskellä tulisi varata aikaa toisten kuuntelemiseen, jotta asioista voidaan puhua ja sopia. Itsensä johtamisen taitoja pohdinnoissa tuli esille omasta hyvinvoinnista vastuunottamisen näkökulmasta;

”Ystävällisyys ja jaksaminen. Tulee pitää itsestään fyysisesti ja henkisesti huolta, jotta jaksaa tehdä asiakaspalvelutyötä.”

Tärkeänä pidettiin lisäksi yrityksen kodinomaisuuden säilyttämistä ja siisteyttä, koska niillä heijastetaan arvoja ympäristöön.

Pyysin ammatinharjoittajia kuvaamaan, millainen olisi ihannetila työyhteisön työrauhan suhteen ja miten se käytännössä erosi nykyiseen tilanteeseen verrattuna. Keskusteluun nousi muutostilanteet ja ne eroaisivat nykyisestä toimintatavasta mm. selkeämmällä tiedottamisella. Kaikki tietäisivät silloin mitä on tekeillä, mitä aiotaan tehdä ja mitä muutoksia on tulossa, eivätkä asiat yllättäisi ketään. Ajateltiin lisäksi, että tarkentamalla työyhteisön sääntöjä voitaisiin rauhoittaa turhaa kiirettä ja työrauha paranisi. Ihannetilanteessa kuvailtiin toisten huomioon ottamista olevan enemmän yhteisiä asioita hoidettaessa ja uudet asiat tuotaisiin esille hieman rauhallisemmin, jotta kaikki pääsisivät asioihin kiinni.

Työympäristöön liittyvää ihannetilaa mietittiin paljon. Rauhallisuutta olisi enemmän niin yhteisissä tiloissa kuin hoituhuoneiden läheisyydessä, vaikka asiakkaita ja ryhmäläisiä tilassa liikkuu. Toivottiin, että keskustelutilanteissa kiinnitettäisiin huomioi-

ta äänen käyttöön. Lisäksi toiveena oli työrauhan parantaminen huomioimista lisäämällä. Koska yhteisissä tiloissa valmistellaan ajoittain tulevia töitä, tulisi huomioida, ettei turhaan keskeytettäisi tai häirittäisi. Mukavan keskusteluilmapiirin haluttiin kuitenkin silti säilyvän. Kiireetön, seesteinen ilmapiiri, jossa olisi positiivisella tavalla tekemistä ja kehittämistä sekä innovatiivisuudelle tilaa, ilmeni usean ammatinharjoittajan toiveissa. Myös ns. päivystäjän työ kuviteltiin rauhallisemmaksi;

”Päivystäjän työrauha paranisi niin, että olisi mahdollisuus tehdä se työ rauhassa ja muutkin huomioisivat sen asiakaspalvelutilanteena. Tarvittaessa olisi mahdollisuus kysyä muilta apua.”

Työtilojen toivottiin olevan selkeämmät ja tiloja rajaamalla (esim. atk-tila) ajateltiin työrauhan paranevan. Töiden jakaminen yhdistettiin lisäksi työrauhaa parantavaksi tekijäksi;

”Toiminnanjohtajan osaa töistä delegoidaan esim. tulostamisia, jotta hänelle jäisi enemmän aikaa tärkeämpiin tehtäviin.”

Osatavoitteita, joilla kohti parempaa työrauhaa päästäisiin, ammatinharjoittajat listasivat useita. Toivottiin enemmän yhteistä pohdintaa pelisääntöjen ja käytäntöjen suhteen ja niille ihan omaa aikaa. Muutosuhan kokemisen ehkäisemiseksi, muutosasioiden selkiyttämistä kaikille tulisi alkaa lisäämään. Paljon mietittiin, että jokaisen tulisi hieman alkaa pohtia omaa tapaansa toimia työyhteisössä niin työtovereita kuin asiakkaitakin ajatellen;

”Yleisestikin ajattelua, millaista kuvaa annetaan yhteisissä tiloissa toimiessa ulospäin, iloinen mutta rauhallinen keskustelu. Myös kun joku puhuu asiakkaan kanssa puhelimesta.”

Myös tunnelman ja tilanteen arviointia toivottiin lisää;

”Muiden huomioimiseen ja ilmapiirin aistimiseen vähän herkkyyttä. Tilannetajun kehittämistä.”

Tilannetajun ja huomioimisen voi katsoa olevan sosiaalista älykkyyttä ja siten sen ymmärrettiin olevan merkittävää yhteisöllisessä toiminnassa. Pohdinnoissa tuli ilmi joustavuuden merkitys. Korostettiin, että jos sitä odotetaan toisilta, siihen tulisi myös itse pystyä. Lisäksi eri persoonallisuuksien ja voimavarojen huomioiminen työnjaossa, nähtiin tärkeänä osatavoitteena. Eri persoonallisuuksien huomioiminen ja erilaisuuksien näkeminen voimavarana ovat merkkejä älykkäästä yhteisöllisyydestä ja sitä ammatinharjoittajat kommentoillaan näin osoittivat.

Työrauhan parantumisen vaikutuksia ja hyötyjä käytiin läpi haastatteluissa. Sen nähtiin vaikuttavan kaikkien hyvinvointiin. Viihtyminen työssä paransi eikä ilmapiiri häiritsisi kenenkään työtä ja keskittyminen omaan työhön paransi. Vaikutuksena nähtiin olevan luottamuksen paraneminen;

”Huomioivampi toimintapa edesauttaa keskinäisen luottamuksen paranemista, vaikkakaan kaikki eivät ole aina samaa aikaa töissä ja toisia näkee harvemmin.”

Luottamuksen esille nouseminen kuvasti yhteisöllisyyden taitoja. Luottamus on oikeudenmukaisuuden lisäksi yhteisöllisyyden tärkein tekijä ja siten sen merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa on merkittävää.

Konkreettisia parannusehdotuksia työrauhan parantamiseksi tuli koko haastattelun aikana. Yhteistiloihin kohdennettujen sisustuksellisten muutosten nähtiin rauhoittavan tunnelmaa ja toisaalta parantavan toimistotilan työrauhaa. Lisäksi toivottiin kodinomaisuuden palauttamista. Yhteisten tilojen muutosten koettiin olevan sinällään jo yrityksen esittelyä asiakkaille. Parannusta haluttiin siihen miten yhteisössä on tapana toimia - toivottiin toisten huomioimista lisää. Eräs ammatinharjoittaja kiteytti sen näin;

”Kollektiivinen toiminta. Pidetään huolta, että työkaveri tietää asioista kanssa, vaikkei ole ollut mukana kun yhdessä asioista on puhuttu.”

Muita ehdotuksia oli tiedottamisen parantaminen yleisesti, vaikka sähköisesti, jotta tavoitetaan myös ne jotka harvemmin Hyvinvointicenterin tiloissa työskentelevät. Yhteisiä palavereja toivottiin lisää muutosasioiden suhteen ja kommunikointia toivottiin parannettavan epäkohdista, jolloin asioita voitaisiin pohtia vähän syvällisemmin. Tietoisuuden parantaminen toisten hoidoista nähtiin tärkeäksi, on kaikkien hyöty kun osataan vastata asiakkaiden kysymyksiin. Parannusehdotuksiin listattiin kehityskeskusteluiden aloittaminen ja käytännön vakiinnuttaminen. Lisäksi tiimityöskentely herätti ajatuksia;

”Tiimien työskentelyn pelisäännöt tarkemmaksi. Tiedotettaisiin välillä mitä on suunniteltu ja olisi mahdollisuus keskustella asioista ennen kun tapahtuu. Kaikkien tulee saada tuntea olo, että tulee kuulluksi.”

Kuten teoriaviitekehyksessä mainittiin, toimiva ulkoinen ja sisäinen viestintä tukevat yhteisöllisyyttä, joten ammatinharjoittajien ajatukset osoittivat yhteisöllisyyden eri

osatekijöiden ymmärtämistä. Lisäksi pohdittiin toiminnanjohtajan töiden delegointia, niiltä osin kuin se on mahdollista.

Ammatinharjoittajat listasivat paljon työyhteisön voimavaroja, joilla heidän on mahdollista päästä kohti uutta toimintatapaa;

- Yleinen avoimuus ja hyvät henkilökemiat.
- Tukiverkosto ympärillä.
- Enemmän tekijöitä – se on rikkaus.
- Eri persoonallisuudet ja niiden hyödyntäminen vahvuuksien mukaan, kuitenkin erottamatta yhteisöllisyyttä.
- Kehityskeskustelut hyvä kanava saada erityisosaamista ja vahvuuksia esille.
- Innostus ja kehittelykyky.
- Uusiutumiskyky.
- Yrittäjänä, jokaisella mahdollisuus määritellä työnsä niin, että hyvinvointi säilyy.
- Oma hyvinvointi sekä mahdollisuus pitää sitä yllä työyhteisön sisälläkin - huolehtiminen siten myös toisten hyvinvoinnista
- Yhteistoiminta, työelämävalmennukseen osallistumisen mahdollisuus, sisäinen TYKY-toiminta.
- Muiden rohkaiseminen ja motivointi.
- Välittäminen.

Voimavaroista heijastui yhteisöllisyyden osatekijöitä. Painoarvoa saivat lisäksi itsensä johtamisen näkökulma sekä oman vastuunoton ymmärtäminen työhyvinvoinnin edistämässä.

Työyhteisön aiempien tavoitteiden toteutumista pohdittiin haastatteluissa. Toteutumattomuuksien taustalla nähtiin olleen ajan puutteen ja jaksaminen panostamiseen – ehkä jotkut tavoitteet olivat olleet liian työläitä. Muutokset herättivät niin ikään ajatuksia. Muutosten määrän ja nopeuden arveltiin vaikuttaneen toimintaan ja sen arveltiin vaikuttaneen negatiivisesti siinä mielessä, ettei asioita ollut aina kenties helppo kokea omakseen. Pohdinta tukee olettamusta siitä, että motivoituminen tavoitteiden työstämiseen on selkeän ja realistisen tavoitteen asettelun tulosta. Jos se ei toteudu, sitoutuminen jää vajaaksi. Keskusteluun nousi Hyvinvointicenterin työyhteisön omi-

naisuus, jossa ei ole tyypillistä työpaikan hierarkiaa ja vallitsee tietynlainen vapaus valita;

”Koska ei voida asettaa sanktiota, niin on ongelmallisempaa. Jos joku ei pidä asiaa tärkeänä, niin se jää vaan hoitamatta.”

Haastattelun lopuksi keskusteltiin, miten tavoitteiden edistymistä tulisi seurata. Neljän ammatinharjoittajan ajatuksissa nousi esiin, että siinä tulisi olla apuna ulkopuolinen tekijä. Heidän mielestä silloin asiat nähtäisiin eri näkökulmasta ja edistymisen näkisi paremmin. Menetelmiksi ehdotettiin haastatteluja ja kyselyitä. Ulkopuolisen tekijän koettiin saavan erilaista tietoa. Hänen ajateltiin kuulevan asioita, jotka eivät yhteisissä palavereissa käy ilmi. Ajateltiin että asioita saatetaan ehkä kaunistellakin palaveritilanteissa. Lisäksi kommunikaation tärkeyttä seurannassa pohdittiin;

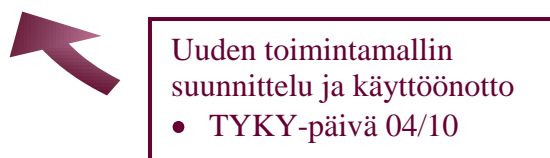
”Työyhteisön sisällä tulisi rohkaista ihmisiä tuomaan mielipiteensä julki. Varsinkin lievästi kriittiset, valtavirran vastaiset ajatukset, niin ettei koe tulevan tuomituksi tai ajatusten poissuljetuksi.”

Toinen ammatinharjoittaja kiteytti asian näin;

”Palavereissa kaikkien ääni ja näkökulma kuuluville, houkutellen, ei loukkaavalla tavalla.”

Tavoitteiden seurantaan katsottiin myös tarvittavan aikaa kuukausipalaverien lisäksi, jotta asioihin olisi aikaa enemmän keskittyä. Kehityskeskustelujen nähtiin olevan seurannan väyliä.

7.3.3 Uuden toimintamallin suunnittelua ja käyttöönoton päätöksiä TYKY-päivänä



Kuvio 9. Kolmas vaihe – Uuden toimintamallin suunnittelu ja käyttöönotto

TYKY-päivän järjestäminen lähti toiminnanjohtajan päätöksestä. Hän koki muutosasioiden tarvitsevan erillisen ajan, sillä esimerkiksi kuukausipalaverien yhteydessä

niitä ei voitaisi käsitellä. TYKY-päivän valmistelun pohjaksi annoin toiminnanjohtajalle tiivistelmän yksilöhaastatteluiden tuloksista. Tuloksista tiivistäessä nousi esille kuusi kehittämisen aihealuetta (muutosten työstäminen, toisten huomioiminen, sisäinen tiedottaminen, tiimityöskentely, yhteiset tilat ja toiminnanjohtajan töiden delegointi), joista pyysin toiminnanjohtajaa valitsemaan 2–3 aihealuetta työstettäväksi. Kannustin punnitsemaan työyhteisön voimavaroja sekä resursseja uuden toimintamallin käyttöönottoajankohtaa ajatellen, jotta uusien toimintatapojen työstäminen ei kävisi liian työlääksi. Koko ajan piti kuitenkin muistaa, että ammatinharjoittajat toimivat kehittämissuunnitelmassa vapaaehtoisesti. Tässä vaiheessa koin tärkeäksi, että päätökset valituista aihealueista lähtivät toiminnanjohtajalta, koska hänellä oli yrityksen kehittämistä ajatellen arvokas sisäinen näkökulma ja päätäntävalta yrityksen toiminnasta ja sen suunnanmuutoksista.

Toiminnanjohtaja näki tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi seuraavat kolme aihealuetta; 1) työyhteisön pelisääntöjen hiominen – toisten huomioiminen ja tapa toimia yhteisissä tiloissa, 2) sisäisen tiedottamisen parantaminen sekä 3) tiimityöskentelyn kehittäminen. Asioita käytiin yhdessä läpi pari viikkoa ennen TYKY-päivää ja samalla annoin myös omia ajatuksiani ja ehdotuksia uusien työtapojen käyttöönottoon. Suunnitelmana oli, että TYKY-päivänä toimintajärjestelmän rakennemallin ja oppimisen syklin periaatteita perehdytettäisiin kaikille osallistuville. Koska en osallistunut TYKY-päivään, pyysin heitä yhdessä kirjaamaan ylös päivän päätökset ja toimitamaan muistion minulle päivän jälkeen.

7.3.4 Työkäytännön muuttaminen - TYKY-päivän yhteenveto



Kuvio 10. Neljäs vaihe – Työkäytännön muuttaminen

TYKY-päivään osallistui yhteensä seitsemän ammatinharjoittajaa, joista neljä oli kehittämiprojektissa mukana olevaa ammatinharjoittajaa. TYKY-päivän muistioista kävi ilmi, että kehittämiseen valittujen kolmen aihealueen puitteissa oli herännyt runsaasti keskustelua ja samalla innovaatioita myös tulevaisuutta ajatellen. Pohdintaan oli noussut asioita, jotka ovat seurausta nopealla vauhdilla kasvaneesta työyhteisöstä ja toisaalta sitä oli mietitty, miten se tulisi ottaa huomioon toiminnassa.

Muistiossa ensimmäisenä oli kirjattu *”Työyhteisön pelisääntöjen hiominen – toisten huomioiminen ja tapa toimia yhteisissä tiloissa”* –kohtaan ajatuksia uusista työta-voista. Siellä oli, että kaikkien olisi katsottava peiliin ja korjattava omia mahdollisia asioitaan itse. Tärkeäksi oli kirjattu avoimuuden säilyttäminen ja kaikkien mahdollisuus osallistua toimintaan ja päätöksiin. Tavoitteena oli säilyttää tila, jossa jokainen voisi tuntea, että pystyy vaikuttamaan yhteisiin asioihin. Myös negatiivisen palautteen antaminen täytyisi uskaltaa tehdä, jotta työyhteisön olisi mahdollisista oppia virheistä ja siten edelleen parantaa toimintaa. Jokaisen haluttiin tuntevan oman vastuunsa Hyvinvointicentterin kokonaisuudesta ja kokevan itsensä siellä tasavertaiseksi jäseneksi.

Muistiossa oli, että uusia toiminnanjärjestelyjä otetaan käyttöön, jotta pystytään käymään enemmän esimerkiksi kehityskeskusteluja ja lisäämään tiimityöskentelyä. Uusiksi toiminnanjärjestelyiksi oli kirjattu toiminnanjohtajan töiden delegoiminen sekä johtoryhmän perustaminen. Johtoryhmän tehtäviksi oli määritelty tärkeiden yhteisten tehtävien ja päätösten käsittely sekä niiden valmistelelu aina kuukausipalaveri-ihin.

Lisäksi kohtaan oli kirjattu, että kaikkien pitää sisäistää olevansa asiakaspalvelussa. Päivystäjän työn kunnioittamista myös painotettiin sekä hiljaisuuden ja rauhallisuuden ylläpitämistä yhteisissä tiloissa. Hyvinvointicentteriin päätettiin hankkia myös nalle. Se jonka työpöydällä nalle on, haluaa työskennellä rauhassa. Toiminnanjohtajalle oli lisäksi tarkoituksena rakentaa kesän aikana työhuone, jolloin nykyinen työtila jäisi enemmän ammatinharjoittajien käyttöön.

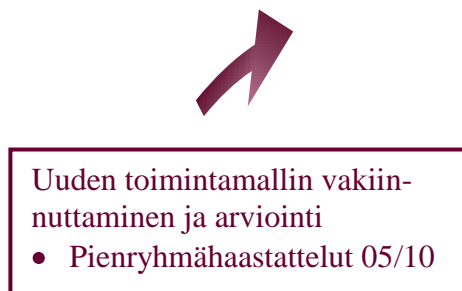
Uusia työtapoja oli kirjattu myös *”Sisäinen tiedottamisen parantaminen”* – kohtaan. Alussa kuitenkin todettiin, että koska työyhteisö on yritys yhteisö, on vaikeaa löytää

yhteistä aikaa palavereille, joten kuukausipalaveri käytäntöä päätettiin jatkaa entisellään. Viikoittaista sähköistä viikkotiedotetta pidettiin tarpeellisena ja korostettiin sitä, että vastuu sen lukemisesta on vastaanottajalla. Suunnitelma oli että, toiminnanjohtajalle tai johtoryhmälle voisi laittaa asioita, joita haluaisi että viikkotiedotteessa on tai mitä asioita toivoisi käsiteltävän kuukausipalavereissa. Yksi ammatinharjoittaja lupasi tehdä aina erikseen vielä tiedotteen sähköpostiin ja kahvipöydälle tärkeistä asioista, kuten kuukausipalaverin päätöksistä. Sähköposti nähtiin ainoaksi tavaksi tavoittaa kaikki, mutta samalla huomioitiin se, että silloin myös vastaanottajalla on vastuu sekä lukemisesta, että omien asioidensa tiedottamisesta. Lisäksi TYKY-päivänä päätettiin ottaa käyttöön kaksi erilaista ”reissuvihkoa”. Toiseen kirjattaisiin ideat ja ajatukset joko lyhyellä tai pitkällä tähtäimellä, toiseen taasen puutteet, mahdolliset korjaukset sekä konkreettiset tehtävät. Yleisesti ottaen haasteena nähtiin sitoutuminen, koska jotkut työyhteisön jäsenet eivät aina tunne kuuluvansa ”joukkoon”.

Kolmas TYKY-päivänä pohdittu aihe oli ”*Tiimityöskentelyn kehittäminen*”. Vähän ”hiipunut” tiimityöskentely päätettiin ottaa uudelleen käyttöön. Johtoryhmän vastuulla olisi tiimien tehtävien ja työskentelymallin valmistelemine. Se tarkentaisi tiimien tarkoitusta, päämäärää, toimintatapaa ja miettisi miten tiimityöskentely rakennetaan ja miten siitä tiedotetaan. Tiimit esittelisivät asiansa aina johtoryhmälle. Markkinointi-, sisustus-, tyky- ja ohjaajatiimi nähtiin tarpeellisina. Tiimit olisivat avoimia kaikille kiinnostuneille.

Suunnitelma siitä, että toiminnanjohtaja perehdyttäisi toimintajärjestelmän rakennemallin ja kehittämisen syklin periaatteet kaikille osallistuneille ei toteutunut TYKY-päivänä aikaresurssien vuoksi. Yhdessä päätimme, että kehittämisprojektissa mukana olleiden kanssa, ne kerrattaisiin läpi vielä ennen tulevan vaiheen pienryhmähaastatteluja ja koko työyhteisölle ne tulotaisiin esittämään kehittämisprojektin päättymisen jälkeen tulosten ollessa valmiina.

7.3.5 Uuden toimintamallin vakiinnuttaminen ja arviointi



Kuvio 11. Viides vaihe – Uuden toimintamallin vakiinnuttaminen ja arviointi

Uuden toimintamallin ja työtapojen vakiinnuttamisen arviointia tehtiin toukokuussa 2010 pienryhmähaastatteluilla (Liite 5). Toisessa ryhmässä oli kolme ja toisessa kaksi ammatinharjoittajaa. Ryhmävalinnat suoritti toiminnanjohtaja. Tällaisissa tapauksessa, työyhteisön kehittämiseen liittyvässä ryhmähaastattelussa, ei ole tarkoituksena niinkään pyrkiä yleistettävän tiedon saavuttamiseen, vaan tietoon muutoksen keinoista. Henkilöt tulivat valituksi ryhmiin työyhteisön kehittämisen kannalta juuri tästä näkökulmasta. Haastatteluiden alussa käytiin läpi, missä vaiheessa vakiinnuttamisessa ollaan ja mitä oli tapahtunut TYKY-päivän jälkeen. TYKY-päivän muistio oli jaettu kaikille työyhteisön jäsenille luettavaksi. Yleisesti ottaen alkuun ammatinharjoittajat totesivat, ettei kitkoja tai ristiriitaa ole vanhan ja uuden toimintamallin välille syntynyt. (Moilanen 1995, 59.)

Muutosta oli tullut jo toiminnanjohtajan töiden delegointiin. Lisäksi oli perustettu johtoryhmä, johon jäsenet olivat saaneet ilmoittautua vapaaehtoisesti. Johtoryhmään oli valittu viisi jäsentä ja ensimmäinen kokous oli määrä pitää parin viikon päästä haastatteluista. Johtoryhmään oli haluttu sekä uusia että vanhempia työyhteisön jäseniä. Koska johtoryhmä ei ollut vielä kokoontunut, ei tiimityöskentelyn kehittäminen ollut vielä alkanut. Työyhteisöön oli hankittu sammakko -pehmolelu, jonka paidassa lukee ”Hetki”. Sammakkoa oli jo testattu ja se oli toiminut. Kun se oli työpöydälle nostettuna, oli tekijälle annettu työrauha. Myös reissuvihot oli otettu käyttöön ja niiden sisältöä oli käyty jo kuukausipalaverissa läpi. Koettiin, että niistä tulee hyvä käytäntö, jos vaan kaikki uskaltavat niihin ajatuksia kirjoittaa. Koska vihkot olivat näkyvillä, koettiin niiden olevan helppokäyttöisiä. Konkreettisiin tehtäviin oli toistaiseksi

tullut enemmän merkintöjä kuin innovaativihkoon. Sisäisen viestinnän asiat olivat vielä pohdinnassa ja edelleen todettiin, että sähköposti ja kuukausipalaverit ovat heidän kaltaisessaan työyhteisössä tehokkaita menetelmiä. Toiminnanjohtaja piti tärkeänä TYKY-päivässä toisilta ammatinharjoittajilta esiin noussutta kommenttia, että jokaisella jäsenellä on oma vastuu tiedon vastaanottamisessa. Asiasta kommentoitiin myös näin;

”Että sitä on paljon puhuttu erilaisuuden hyväksymisestä, joka tavallaan täytyy ottaa huomioon, että kaikilla ei ole se sähköposti siinä auki koko ajan. Mutta se on itsensä kehittämisen paikka, koska se on kuitenkin se väline, millä tieto parhaiten saadaan kulkemaan.”

Tiedottamisen haasteena nähtiin edelleen se, etteivät kaikki työskentele Hyvinvointi-centerissä yhtä paljon ja se vaikuttaa sen kokemiseen, kuinka omana paikkana yhteisöä ja sen asioita pidetään. Yleisesti vakiinnuttamisen tilanteesta arvioitiin, että säistäminen ja avoimuuden lisääntyminen tulevat osaksi toimintaa pidemmällä aikavälillä, mutta konkreettisia asioita oli pystytty heti tekemään.

Toisten huomioimisesta ja peiliin katsomisesta puhuttiin. Todettiin, että se oli otettu asiana hyvin vastaan ja se oli jo pienin askelin lähtenyt eteenpäin. Asiakaspalvelutilanteessa olevaa huomioidaan paremmin;

”Kun ihminen on tuolla asiakaspalvelussa ja me istutaan tuolla kahvilla ja joskus äänet vähän korottuvat, niin sitten on muistettu ai niin joo...”

Toinen ammatinharjoittaja koki, että päivystäjää ei myöskään enää keskeytetä niin paljon kuin aiemmin;

”Ei siinä nyt tule ehkä enää niin hulluja tilanteita, että joku tulee siihen ihan kesken asiakaspalvelutilanteen ihan jonkun muun asian kanssa, on se vähän rauhoittunut.”

Peiliin katsominen yhdistettiin lisäksi laajempaan oman toiminnan reflektioon. TYTTI-hankkeen yrittäjäyys –koulutuksessa annetussa tehtävässä ammatinharjoittajat olivat reflektoineet itsenäisesti ammatillista minäänsä;

”Siellä sitä tuli kanssa pohdittua. Meille annettiin sellainen tehtävä, että minkälainen olen itse yrittäjänä ja minkälainen on oma sisäinen yrittäjä. Me kirjattiin ne vaan itsellemme ylös, eikä niitä jaettu kenenkään kanssa, mutta se oli ihan hyvä mietinnän paikka.”

Haastatteluissa tuli esille myös yleinen kommentti työhyvinvointia lisäävästä seikasta, työn sujuvuudesta;

”Että sehän niin kuin meillä on tärkeitä, että käytännön työt sujuisivat täällä hyvin yksinkertaisesti, hyvin joustavasti, koska se palvelee sitten taas kaikkia. Ja se tuo sitten taas sitä työrauhaa ja työhyvinvointia kun tiedetään, että asiat ovat järjestyksessä.”

Toiminnanjohtaja pohti, miten on lähtenyt omaa työtään rauhoittamaan. Hän oli päättänyt ottaa tiukemman linjan tiedottamisen suhteen;

”Se, että minä sitten vielä muistutan myöhemminkin - niin sen mentaliteetin muuttaminen. Se on vaan niin kuin pakko, kun meidän yhteisö kasvaa koko ajan. Se on juuri tämä peiliin katsominen ja sitten omasta työstä vastuun ottaminen. Että kun se sähköposti ja viikkotiedote tulevat, niin siellä on ne kaikki, toivottavasti. Ja toki käydään läpi, jos on jotain epäselvää. Mutta se, että minullakin on se jokin luottamus siihen, että tieto lähti ja tieto saavuttaa sen juttunsa.”

Työyhteisössä oli vuoden alussa otettu käyttöön sähköinen ajanvarausjärjestelmä. Käyttöönotto oli onnistunut hyvin. Muutos oli parantanut työrauhaa, koska puhelimeen vastaamisen tarve oli vähentynyt. Toiminnanjohtaja näki muutoksessa lisäksi heijastuneen vallitsevan avoimen ilmapiirin;

”Ja sitten minusta se on ollut hienoa, että me ollaan se itse rakennettu ja vieläkin saadaan sitä rakentaa. Järjestelmärakentaja korjaa sitä sitten sen mukaan, mitä me halutaan. Siinäkin se avoimuus on tullut minun mielestäni tosi hyvin esille. Edelleen koen, että meillä on täällä se avoimuus, että täällä uskaltaa sanoa ja saa sanoa asioita.”

Uutena innovaationa TYKY-päivän jälkeen oli tullut laatukäsikirjan työstäminen. Työstäminen lähti käytännön tarpeesta ja sen tavoitteena oli kerätä toimintaohjeet ja yhteneväiset käytännöt yksiin kansiin, jotta harjoittelijat ja harvemmin Hyvinvointi-centerissä toimivat, voisivat jostain katsoa, miten kuuluu toimia.

Haastatteluissa pohdittiin tulevaa ja siten miten alkaneita muutoksia tulisi pitää yllä;

”Nyt vaan pidetään ne asiat hereillä. Vaikka kuin on päätetty että näin toimitaan, niin silti tönitään, käännellään ja väännellään sitä juttua ja pidetään meteliä siitä missä on onnistuttu. Ei suikaan niitä missä ei vielä ole onnistuttu, vaan juuri nostetaan seinälle niitä juttuja mitkä menee hyvin.”

Esille nousi lisäksi se, että asioita ei saada alkaa pitämään itsestään selvyyksinä, vaan niistä täytyy yhteistuumin muistuttaa ja toisaalta korostettiin hyvän palautteen antamisen voimaa. Pohdinta kertoi toisaalta motivoitumisesta työhyvinvoinnin kehittämiseen, mutta se myös kuvasti ekspansiivista oppimista. Toimintamallia ei nähty stabiilina ja oppimisen nähtiin olevan jatkumo.

Pienryhmähaastatteluissa arvioitiin rakentunutta työhyvinvointimallia, miten se oli toiminut työhyvinvoinnin kehittämisen jäsentäjänä ja miten se oli vastaamassa asetettuun tavoitteeseensa. Toiminnanjohtaja oli koko kehittämisprojektin aikana ollut lähemmin työstämässä mallia ja siten hän yhtenä ammatinharjoittajana oli valmiimpi vastaamaan esitettyihin arviointikysymyksiin. Muutkin ammatinharjoittajat mallia kuitenkin kommentoivat.

Toiminnanjohtaja koki mallin olleen haastava matkan varrella. Malli kuitenkin auttoi jäsentämään toimintaa ja antoi työvälineen toiminnan laajemmalle ymmärtämiselle. Toiminnanjohtaja oli mallin sisäistänyt itselleen seuraavasti;

”Tämä on minulle niin kuin palapeli. Olen ajatellut, että jos täältä yksi pala puuttuu, niin tämä ei ole kokonaisuus. Ja tällainen yhteisö muodostuu eri osa-alueista, jopa niin kuin vähän pienistäkin osa-alueista. Ja sen huomioon ottaminen, että jos täällä yksi asia ei toimi, niin sitten tavallaan tämä pyramidi hajoaa tästä kokonaan.”

Toinen ammatinharjoittajan kertoi ajatuksiaan mallista. Hän kertoi itsekin työstäneensä joskus toimintaa kuvaavia kaavioita ja niihin verraten hän piti tätä mallia hyvänä työvälineenä ja selkeänä. Toiminnanjohtaja koki mallin kiinnostavana, vaatien kuitenkin edelleen itsenäistä työstämistä. Nyt kehittämisprojektin aikana mallin käyttöönotossa oli auttanut niin TYTTI-hankkeen koulutukset kuin meidän yhteinen kehittämistyökin;

”Tämä on mielenkiintoinen ja ajattelin, että tätä pitää vielä niin kuin sillä lailla itsekseen opiskella ja katsoa. On ollut nyt tiettenkin kauhean hienoa tänä aikana kun TYTTI on ollut tässä koko ajan mukana. On ollut näitä koulutuksia ja kaikki on ollut tukemassa tätä. Se on ollut niin kuin sellainen puskuri ja sitten tämä sinun työsi.”

Toiminnanjohtaja totesi, että mallin avulla tuloksia oli jo saavutettu. Hän näki sen monipuoliset käyttömahdollisuudet, tiedostaen että kehittämistyössä se on jatkuvaa asioiden puntarointia vaativa työväline. Pohdinta osoitti mallin olevan vastaamassa haluttuun tavoitteeseen;

”Minun mielestä me olemme nyt saaneet jo paljon tehtyä. Kuin saa tästä ideasta kiinni niin tästähän löytyy... Tuohon kohteeseen voi laittaa mitä haluaa ja sitten lähtee miettimään, että mitä pitää ottaa huomioon, kun lähdetään tekemään jotain. Kyllä tämän prosessin aikana olen joutunut miettimään ja aika monta kertaa pysähtymään, että jaa juu.. Että on tämä sillä lailla ollut hirveän hyvä. Ja ehkä vähän tiedostamattakin sitten asiat ovat menneet eteenpäin.”

Yleisesti ammatinharjoittajat pohtivat mallia työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisen jäsentäjänä ja haasteita. Suurena haasteena nähtiin työyhteisö, joka ei ole jäseniltään kovinkaan stabiili, vaihtuvuutta on niin ammatinharjoittajissa, mutta muutosta tuo myös harjoittelijat. Henkilöiden vaihtuvuuden ymmärrettiin vaikuttavan moninaisesti toimintajärjestelmän rakennemallin eri osa-tekijöihin. Työyhteisön omanlaatuinen konsepti haasteineen mietitytti ja herätti ajatuksia siitä, miten uudet jäsenet saattavat työyhteisön kokea ja miten se taas tulisi huomioida;

”Esimerkiksi nuori ihminen, jolla ei ole paljoa työkokemusta. Kun hän tulee tällaiseen yhteisöön joka on väljä ja jossa ei ole hirveän tarkkoja sääntöjä miten tehdään ja jossa ehkä vielä vähän oletetaan oma-aloitteisuutta, se on varmaan aika vaikea paikka, kun hänellä ei äkkiä olekaan sellaisia tiukkoja raameja, mihin voisi nojata. Että ehkä me voitaisiin varmaan kaikki siihen asiaan hieman enemmän vielä kiinnittää huomioita.”

7.3.6 Koko kehittämisprojektin arviointia

Pienryhmähaastatteluissa arvioitiin koko yhteistä työhyvinvointimallin kehittämistä projektia sekä sitä miten projekti oli syklin mukaan edennyt ja miltä se oli aikataulullisesti tuntunut. Yleisesti ottaen kehittämisprojektia pidettiin aikataulullisesti onnistuneena ja asioiden kerrottiin pysyneen hyvin aktiivisena, eikä projektin koettu olleen liian rasittava. Toisaalta mietittiin, että TYKY-päivästä näihin arviointihaastatteluihin olisi voinut olla vähän pidempi aika, jotta toimintamallin vakiinnuttamista olisi ehditty tekemään enemmän. Ajatukset kuvastivat ekspansiivisen oppimisen ja itsensä johtamisen ideaa;

”Koko ajanhan me tätä niin kuin työstetään kaikilla näillä asioilla, että tämä on minun mielestä ollut hyvä. Työkäytännön muuttuminen on sitä, että pikkuhiljaa opitaan, siitä omastakin työstä, että ahaa, nyt ollaankin tässä vaiheessa, mitä nyt täytyy kehittää tai millä tavalla minä pystyn niin kuin itseäni kehittämään. Se uuden toimintamallin vakiinnuttaminen, niin pystyykö sitä koskaan vakiinnuttamaan semmoiseksi, että se olisi sillä tavalla oikeasti niin kuin täydellinen.”

Kehittämisen aihealue yhteisöllisyys koettiin omaksi asiaksi. Toiminnanjohtajan mielestä se vähensi työn kuormittavuutta ja hän koki yhteistyössä tapahtuneen kehittämistyön yleisesti olleen hienoa;

”Tämä ollut helpompaa kuin luulin. Tämä koskee meidän työhyvinvointia, tämä on sellaista helppoa aisaa sinänsä, ymmärrettävää asiaa. Ja hienoa on ollut viedä eteenpäin. Ja tosiaan tärkeitä on ollut, että TYTTI on ollut tässä hyvin tukemassa tätä projektia.”

Käytetyn menetelmän toiminnanjohtaja koki palvelleen hyvin heidän tarpeitaan. Menetelmässä hyödynnetään heidän omia voimavarojaan ja menetelmä tukee heistä itsestään lähteviä kehittämisajatuksia. Ulkopuolisen tutkijan rooli, keittämistyötä eteenpäin ohjaavana ja ajatusten herättelijänä tunnistettiin. Toiminnanjohtajan ajatukset heijastivat, miten osallistavassa kehittämistyössä edetään;

”Se että me istutaan jossain koulutuksessa ja siellä meille sanotaan, että te saatte työhyvinvointia kun teette näin, niin eivät ne asiat niin tule. Niiden täytyy koskea meitä. Ja meillä kun on osaamista täällä sisälläkin. Se että yhdessä tehdään niitä juttuja ja että miten me rakennetaan meidän omaa. Tämä on ollut kivaa sillä tavalla. On ollut hyvä että sinä olet ollut, aina tarvitaan se ulkopuolinen ketä heittää ne kysymykset ja haasteet ja näkee asiat ulkopuolelta. Mutta me ollaan yhdessä istuttu TYKY-päivässä ja mietitty, että miten me rakennetaan tämä juttu. Eikä niin, että joku on tullut sanomaan, että teidän pitää nyt esim. lisätä avoimuutta ja että teidän pitää vähentää tätä. Vaan se tulee meistä itsestä, mikä on minun mielestä tosi tärkeitä.”

Toiminnanjohtaja halusi lisäksi korostaa, ettei hän nähnyt itseään kovin erityis asemassa olevaksi, vaan pikemminkin koki heidän kaikkien olevan yrittäjiä ja siten asian suhteen samalla lähtöviivalla. Muutkin ammatinharjoittajat kokivat työyhteisön työhyvinvoinnin vastuun kuuluvan kaikille;

”Työhyvinvointihan on tavallisessa yhteisössä sellainen juttu, että jos me voimme huonosti, niin se on pomon vika. Mutta tällaisessa yhteisössä jos me voimme huonosti, niin ei se oikein olekaan kenenkään vika, kun se on vaan vähän jokaisen vika. Tilanne on silla lailla vähä eri”.

Projektin toteutuksen eri tiedonkeruunmenetelmiä kommentoitiin. Niiden koettiin herättäneen itsereflektiota, syventäen omien toimintatapojen ja työnteon analysointia. Positiiviseksi myös koettiin, että menetelmät toivat avoimesti toisten ajatuksia näkyviin. Se auttoi tarkastelemaan asioita toisten näkökulmista ja sen koettiin olevan hyvin tärkeää kehittymisen kannalta.

Arvioinnissakin keskusteluun nousi Hyvinvointicenterin työyhteisön erityispiirteet. Käytetyn menetelmän koettiin toimineen haasteista huolimatta. Työhyvinvointimalin työstämistä sisäisesti mietittiin;

”Olen ihan samaa mieltä X:n kanssa tuosta, että tämä on systeeminä toiminut ihan hyvin näin ja sinun roolisi on toimiva. Mietin, että miten tämän olisi voinut tehdä niin, että tässä olisi ollut se sisältäpäin tapahtuva tarkkailu tosiaan, kun tämä meidän yhteisö on näin merkillinen. Eli ei se olisi toiminut. En usko.”

Työhyvinvointimallia testattiin yhteisöllisyyden kehittämisessä. Koko kehittämisprojektin nähtiin kuitenkin jo sinälläänkin tukeneen yhteisöllisyyttä. Menetelmän osallistava työote toimi toivotulla tavalla kooten ammatinharjoittajat tiiviimpään yhteistyöhön. Yhteistyö nähtiin tulevaisuuden voimavarana;

”Minulla tulee tästä koko projektista mieleen, että jollain tavalla on niin hyvä että se sitoo meitä yhteen koska me ollaan näin tällainen hajanainen ryhmä ja toiset on muuallakin töissä. Se tavallaan lähentää, että mietitään yhdessä näitä asioita, jotta on sitten taas hyvä edetä tulevaisuuteen.”

Kehittämisprojektin koettiin synnyttäneen, heidän ja tutkijan välille, antoisan yhteistyön. Yhteistyön koettiin olleen luottamuksellista ja perustuneen vastavuoroisuuteen. Vastavuoroisuus edesauttoi lopputuloksen saavuttamista. Tutkimusmenetelmän tavoite oppimisen kehittymisestä toteutui ja tärkeää on että lopputuloksen koettiin olleen heidän keskinäisen työn aikaansaannos;

”Minusta on hienoa sellainen vastavuoroisuus. Että kun sinäkään et ole tullut tähän niin kuin ulkopuolisena opettamaan ja neuvomaan, että täytyy tehdä. Sinä olet läsnä tässä meidän yhteisössä, että tosiaan ne asiat lähtevät meistä itsestämme, se on hienoa huomata. Se vastavuoroisuus jää tänne meille muistoksi. Että tavallaan kun mekin tulemme tänne ja annetaan se oma panos, niin me myös saadaan täältä. Se jää niin kuin elämään. Mietin juuri itsekseni, että kun me annetaan se oma aikamme ja luottamuksemme tänne, niin saadaan täältä sitten sen saman verran.”

Kehittämisprojektin onnistumiseen vaikutti muutkin tekijät. Toiminnanjohtaja koki yrityksen tilanteen olleen valmis kehittämistyön aloittamiselle. TYTTI-hanke käynnistyi sitä tilannetta ajatellen otolliseen aikaan ja yrityksessä oli mahdollisuus siirtää voimavaroja oman työhyvinvoinnin kehittämiseen;

”Tämä on ollut tuki ja tämä on tullut, niin kuin TYTTI-hankekin, juuri hyvään aikaan, kun me vaan tehtiin ja tehtiin eikä mietitty lainkaan omaa työhyvinvointiamme. Mehän annetaan hirveästi meidän työssä tavallaan muille. Minä aloin olla sitä mieltä, että meillä oli yrittäjiä tässä tarpeeksi, meillä oli tilat kunnossa, että oli juuri oikea aika siirtyä siihen, että millä tavalla me oikein jaketaan.”

Projektia arvioitaessa pohdittiin, miten olisi vaikuttanut, jos kaikki työyhteisön ammatinharjoittajat olisivat olleet projektissa mukana. Sen toteutumisen ja onnistumisen ei koettu olevan kovin todennäköistä, juurikin siitä syystä etteivät kaikki työskentele samaa määrää työyhteisössä ja aikataulujen sovittaminen ei olisi ollut helppoa. Projektin ei olisi uskottu edenneen näin nopeasti, jos kaikki olisivat olleet alusta alkaen mukana ja lopputulos olisi ollut silloin toisenlainen. Monien mielestä työyhteisön

kehittämistä tuki yleisesti työyhteisöön valikoituneet ammatinharjoittajat. Työyhteisöön ovat jääneet ne ammatinharjoittajat, jotka ovat parhaiten yritysyhteisön toimintatapaan sopeutuneet.

7.3.7 Tulevaisuuden pohdintaa

Hyvinvointicenterin tulevaisuutta uuden toimintamallin näkökulmasta pohdittiin ja sen nähtiin yleisesti toimivan jatkossakin, osoittaen ammatinharjoittajien motivaatio- ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä;

”Minä olen ihan samaa mieltä, tämä on meidän yhteinen halu, yhteinen ajatus, että miksei tämä menisi.”

Toisaalta arvioitiin, että jos ristiriitoja nyt vakiinnuttamisen myötä ilmenee, niin toimintamallia täytyy taas pohtia ja kehittää. Nyt kehitetyn toimintamallin juurruttamisen koettiin olevan vielä käynnissä ja jäsenten sitoutumisen merkitys kehittämistyöhön tunnistettiin;

”Mutta tietysti tämä on tässä nyt vielä vaiheessa, että toivottavasti se seuraava juttu saadaan aikaiseksi sitten niin, että siinä 99 % -sesti kaikki olisivat läsnä, koska sitä se edellyttää.”

Toimivuuden koettiin yleisesti jatkuvan, mikäli työyhteisössä pystyttäisiin säilyttämään nykyinen tilanne, avoimuus ja pidettäisiin aktiivisesti sellainen tilanteen tarkkailu esillä, että ristiriidat hahmotettaisiin hyvissä ajoissa. Lisäksi korostettiin, että heidän työyhteisössään on paljon mahdollisuuksia myös omasta henkilökohtaisesta hyvinvoinnistaan huolehtimiseen eri ryhmien ja hoitojen muodossa. Niiden hyödyntämisessä heijastuu vastuu ja motivaatio oman työhyvinvoinnin edistämässä;

”On sellaisia kun käy joskus ja sitten on sellaisia ketkä ei käy koskaan. Minäkin olen lisännyt, koska olen juuri ajatellut sitä, ettei ole itsestään selvää hyvässä kunnossa pysyminen. Ja kun vuosia tulee niin, täytyy jo vähän enemmänkin, kokonaisvaltaisesti miettiä niitä kuvioita.”

Toimintamalli näytti vakiinnuttavansa paikkaansa työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisen välineenä. Toiminnanjohtaja analysoi mallin avulla, sitoutumisessa vallitsevaa ristiriitaisuutta, joka ammatinharjoittajienkin pohdinnoissa oli TYKY-päivänä ilmennyt. Näihin pohjaten toiminnanjohtajalla oli suunnitelma seuraavaa kehittämissykliä ajatellen;

”Nyt ajattelin, että mitä ristiriitaa ja mitä me seuraavaksi lähdetään työstämään tällä syklillä, on tämä sitoutumisasia. Koen siinä vähän olevan sitä ongelmaa. Että lähdetään siitä, että mikä nousi siellä TYKY-päivässäkin tosi hyvin, että ihmiset eivät aina tunne kuuluvansa kuitenkaan tähän Hyvinvointicenterin yhteisöön. Siis sillä tavalla kun minä ajattelen, että kaikki on ihan samanarvoisia, on sitten täällä päivän tai seitsemän päivää viikossa. Tulee vähän esim. sellaista kysymystä, että kuuluuko tämä minulle?”

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

8.1 Työhyvinvointimallin kehittämisprojektin tarkastelua suhteessa tutkimustehtäviin

Kehittämisprojektille oli asetettu kolme tutkimustehtävää. Ensimmäisen tutkimustehtävän tarkoituksena oli kartoittaa ammatinharjoittajien näkemyksiä omasta ja työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta. Tavoitteena oli muutostarpeiden esille nouseminen ja työhyvinvointimallin kehittämisprojektin tarpeen tarkentuminen. Tiedonkeruu toteutettiin postikyselyinä, mikä oli ajankohtaa ja tarvetta ajatellen toimiva menetelmä. Kehittämisprojekti saatiin käyntiin, vaikka kesälomat olivat alkamassa. Postikyselyn edut vaivattomuuden, ajasta riippumattomuuden ja nopean tiedon saannin suhteen osoittautuivat toimiviksi. Kyselyn suunnitteluvaiheessa yhteistyönä käyty työhyvinvoinnin aihealueiden rajaaminen onnistui niin, että ammatinharjoittajien sekä työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta, haasteista ja muutostarpeista saatiin riittävästi tietoa. Ammatinharjoittajien kokema työkyky elinaikaiseen parhaimpaan toi hyvin samansuuntaisen vastauksen, kuin naisryttäjien työhyvinvointiin liittynyt tutkimus. Hyvinvointicenterin ammatinharjoittajien tulosten keskiarvo oli 8,5, vastausten vaihteluvälin ollessa 7–10. Naisryttäjien työhyvinvointitutkimuksessa terveys- ja sosiaalipalvelujen ryttäjistä 64 % koki työkykynsä 8–10 välille. (Palmgren ym. 2010, 58.) Ammatillisen kunnon kysymysten tulokset osoittivat ammatinharjoittajien ammatillisen kunnon olevan keskimääräisesti hyvää ja sovelletut työn imun kysymykset antoivat myös hyvin positiiviset tulokset. Postikyselyistä ilmeni, että suurimmat haasteet yritysosaaamisen kannalta oli niillä, jotka olivat vasta vähän aikaa toimineet ammatinharjoittajina ja toisaalta toiminnanjohtajalla oli omat haasteensa. Yhteisöllisyyteen

liittynyt kysymysosio toi selkeästi esille kehittämistarpeet. Muutamat kysymykset sekä vapaan sanan kenttä antoivat suuntaa sille, minkä koettiin selkeimmin sillä hetkellä työhyvinvointiin niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin vaikuttavan.

Yhteenvetona postikyselyn tulokset siis osoittivat ammatinharjoittajien työhyvinvoinnin olleen hyvää, kehittämistarpeet olivat yksilöllisiä ja toisaalta yhteisöllisiä. Tyytyväisyyden voisi yleisesti ajatella olleen vähintäänkin samanasteista kuin naisryttäjäiden työhyvinvointitutkimuksessa. Tutkimus osoitti, että sosiaali- ja terveystalveluissa työtyytyväisyyden ja työn imun osa-alueilla naisryttäjäät olivat työhönsä tyytyväisempiä ja motivoituneempia kuin muiden alojen ryttäjäät ja eläkeajatukset olivat yleisesti hyvin harvinaisia. Tuloksissa oli kyllä myös eroa. Naisryttäjäiden tutkimuksen tuloksissa ryttäjäät eivät kokeneet työolojen parantamisen olevan erityisen hyvän keino työssä jaksamisen parantamiseksi. Tämä tulos poikkeaa niin Hyvinvointicenterin ammatinharjoittajien kuin teoriaviitekehelyksessä esiin nostettujen muiden työhyvinvointitutkimusten tuloksista. (Palmgren ym. 2010, 71, 80–81.)

Toisena tutkimustehtävänä oli työhyvinvointimallin muokkaaminen, mikä oli kehittämishankkeen työteliään vaihe. Tavoitteena oli itsereflektio- ja itsensä johtamisen taitojen kehittyminen, sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisen motivaation ja tavoitteiden asettelun tukeminen. Toimintajärjestelmän rakennemallin työstäminen työhyvinvointimallin pohjaksi yhteistyössä toiminnanjohtajan kanssa selkeytti koko kehittämishankkeen ja oppimisen syklin hahmottaminen ohjasi koko ajan toimintaa. Tutkimusmenetelmän sisäistäminen ja siitä luontevan sovelluksen työstäminen yritysyhteisöön oli kaikkiaan koko tätä tutkimustehtävää ajatellen haastavinta. Yksilöhaastattelut toimivat tavoitteiden mukaan tässä tutkimustehtävässä tuoden syvällisyyttä valitun, yhteisöllisyyden osa-alueen työstämiseen. Ammatinharjoittajat osasivat ottaa reflektion työväliseksi, mikä kertoi itsensä johtamisen taidoista. Haastatteluissa uskallettiin avoimesti nostaa vallitsevia ristiriitaisuuksia esille ja niitä pohdittiin sekä omaan työhön että myös työyhteisöön vaikuttavina tekijöinä. Haastatteluissa päästiin ongelmista sujuvasti tavoitteiden asettamiseen ja uusi toimintamalli sai alustuksensa. TYKY-päivään mennessä tavoitteet oli tiivistetty kolmeen eri kehittämisen alueeseen; työyhteisön pelisääntöjen hiominen, sisäisen tiedottamisen parantaminen sekä tiimityöskentelyn kehittäminen. Valintojen pohjalla korostui tarkoituksenmukaisesti toiminnanjohtajan reflektio niin omasta työstä kuin koko yritysyhteisön toiminnasta.

TYKY-päivään yritys yhteisö lähti mukanaan uusia toimintatapa-ajatuksia, joita tutkijana olin heille haastatteluiden tulosten sekä ammatillisen osaamiseni pohjalta hahmotellut. Niihin pohjaten, mutta kuitenkin innovatiivisesti suunnitellen ammatinharjoittajat muokkasivat tarpeidensa mukaisen toimintamallin, joka otettiin työyhteisöön lopulta vakiintumaan.

Kolmas tutkimustehtävä koski koko työhyvinvointimallin kehittämisprojektin arviointia. Arviota tehtiin pienryhmähaastatteluilla niin työhyvinvointimallin vakiinnuttamisesta kuin koko kehittämisprojektin toteutumisestakin. Myös tulevaisuuden näkymiä pohdittiin. Pienryhmähaastattelu tuntui luontevalta ja sopivalta tiedonkeruumenetelmältä projektin viimeiseen vaiheeseen. Yhteisöllisyyden osa-alue, jota oli kehitetty, tuki tiedonkeruumenetelmän valintaa. Pienryhmähaastattelut kokosivat mukavasti ammatinharjoittajien äänet yhteen, mutta tilanteet mahdollistivat kuitenkin myös vapaan yksilöllisten ajatusten jakamisen, mikä sinällään kuvasti työyhteisön avointa ilmapiiriä.

Pienryhmähaastattelut kertoivat uuden laaditun työhyvinvointimallin vakiintumisen alkaneen. Joissain asioissa oli jo edetty konkreettisiin muutoksiin, jotkut asiat todettiin tulevan ajan kanssa mukaan. Haastatteluista huokui motivaatio ja tahto kehittämistyölle ja suunnitelmat seuraavasta kehittämisen kohteesta kertoi, että toiminnanjohtaja, yhtenä ammatinharjoittajana, oli mallin jo ottanut työvälineekseen. Muut ammatinharjoittajat pystyivät toimivuutta arvioimaan enemmän työyhteisön työvälineen näkökulmasta. Arviointitilanteessa muidenkin ammatinharjoittajien kanssa kuitenkin keskusteltiin siitä, miten mallia voisi käyttää omassa työssä. Koko kehittämisprojektin ajan ammatinharjoittajat esittivät kehittämistyön haasteena olevan työyhteisön jäsenten epästabiiliuden. Koko työyhteisön mukaan ottamista pohdittiin, mutta sen todettiin olevan hyvin vaikeaa ja näin projektia toteutettaessa sen ei olisi koettu onnistuneen.

Asia tunnustetaan hyvin myös työyhteisön kehittämiseen liittyvässä kirjallisuudessa. Seppänen-Järvelä & Vataja (2009, 47) kertovat kehittämisen kestävyuden riskitekijän olevan nimenomaan henkilöstön vaihtuvuuden. Se haastaa kehittämään kehittämistoiminnan jatkuvuutta ja heidän mukaansa tiedon siirtämisen ja kehittämisprosessin dokumentoinnin merkitys kasvaa silloin. Tähän toivottavasti luotu uusi toimintamalli

myös vastaa, sillä kirjaamiseen liittyvää keskustelua käytiin sisäisen tiedottamisen ja tiimityöskentelyn kehittämisen pohdiskelun yhteydessä. Koko kehittämisprojektin ammatinharjoittajat kokivat olleen onnistunut niin toteutukseltaan kuin aikataulultaan. Tärkeintä oli, että he kokivat tuloksen olleen heidän omaa luomaa ja että he näkivät minun roolini työyhteisössä olleen projektin ohjaamisen ja tukemisen. Ammatinharjoittajat ymmärsivät, että kehitetty toimintamalli ei ole valmis, vaan sen toteuttaminen vaatii jatkuvaa asioiden reflektointia ja yhdessä oppimista.

Kehittämisprojekteilla pyritään aina muutokseen. Projektiin mukaan lähteminen ja sen läpivienti työyhteisössä vaatii niin motivaatiota, aikaa kuin voimavarojakin. Mukana olevien henkilöiden sitoutuminen ja oman vastuun ymmärtäminen kehittämisprojektin toteutuksessa on tärkeää. Tutkimustulosten ja käytännön kokemusten mukaan, kehittämistyön onnistumisen edellytyksiä ovat tavoitteiden selkeä asettelu ja niiden tarkentaminen eri kehittämistyön vaiheissa. Osallistava työtapo henkilöstön suhteen sekä johdon ja esimiestason sitoutuminen kehittämiseen ovat onnistumisen edellytyksiä. (Lauttio & Vartia 2006, 136–137.) Näihin Lauttion ja Vartian sanoihin tukien voi mielestäni hyvin tiivistää, miksi tämä kehittämisprojekti sai tuloksensa. Osallistava menetelmä tuki kehittämistyötä. Niin toiminnanjohtaja kuin muutkin ammatinharjoittajat osoittivat hyvää motivaatiota ja sitoutumista sekä ymmärsivät selvästi oman vastuunsa työhyvinvoinnin kehittämisessä. Hyvinvointicenterissä oli niin yksilö kuin yritystasollakin moninaisia voimavaroja, jotka tukivat toimintaa. Kehittämissä pyrittiin lisäksi parantamaan tavoitteiden asettamisen ja seurannan taitoja, jotka onnistuessaan tukivat myös projektin etenemistä.

8.2 Kehittämisprojektin arviointia

Hankkeen alla tehty opinnäytetyö mahdollisti itselle mielenkiintoisen ja uudenlaisen projektin toteuttamisen. Yhteistyö hankkeen projektipäällikön kanssa oli tärkeää alkuvaiheessa aihealueen valinnassa ja rajaamisessa sekä matkan varrella hankkeen ja oman projektin välisen yhteyden ylläpitämisessä. Yhteistyöyritys antoi ammattitaitoisen, mukavan ja innostavan ilmapiirin toteuttaa projektia ja henkilöiden aito sitoutuminen yhteistyöhön auttoi omaa työtä ulkopuolisena tutkijana. Yritys oli erityinen ja uudenlainen työympäristö aiempiin työterveyshuollon kokemuksiini verrattuna

toimintakonseptinsa vuoksi. Se oli yritysyhteisö, ja vapaaehtoisuus tuli huomioida toiminnassa koko ajan. Vieraassa organisaatiossa toteutetussa projektissa opinnäytetyön ohjauksen tärkeys korostui. Työn suunnan hahmottamisen ja ajatusten jäsentämisen lisäksi, se korvasi ”oman” työyhteisön dialogin ja tuen puutetta.

8.2.1 Luotettavuuden arviointia

Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan todellisissa tilanteissa ja niissä tutkittavien ääni ja näkökulmat tulevat esille. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetin ja reliabiliteetin mukaan, mutta laadullisen tutkimuksen piirissä niiden käyttöä on kritisoitu. Ne on kehitetty määrällisen tutkimuksen piirissä ja siten ne vastaavat enemmän niiden tutkimusten tarpeita. Luotettavuuden arvioinnin tulkinnassa laadullisissa tutkimuksissa voidaan käyttää mm. *uskottavuuden* (credibility), *siirrettävyyden* (transferability), *luotettavuuden* (dependability) ja *vahvistettavuuden* (confirmability) – kriteereitä. (Hirsjärvi ym. 2007, 157; Tuomi & Sarajärvi 2009, 125, 136–139.)

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli kehittää työhyvinvoinnin malli yritysyhteisöön. Yritys oli osallistunut TYTTI-hankkeeseen kiinnostuksen ja työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeesta lähtien ja yritysyhteisöstä yhteiseen projektiimme valikoitui viisi naisammattinharjoittajaa sisäisesti ja vapaaehtoisesti. Työn sisältö muotoutui yhteistyössä yrityksen tarpeiden ja hankkeen tavoitteiden mukaisesti. Kehittämistehtävän aihe on tärkeä ajankohtaisuuden ja työelämälähtöisyytensä vuoksi. Ammatinharjoittajien työhyvinvointiin liittyvää tutkimusta Suomessa on tehty esim. työntekijänäkö-kulmaan verrattuna vähän ja toisaalta vain harva ammatinharjoittaja on työterveys-huoltopalveluiden piirissä.

Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui postikyselyn, yksilö- ja pienryhmähaastatteluiden muodossa. Postikyselyssä sovellettiin käytettyjä arviointikyselyitä. Tutkimuksen eettisyyttä ajatellen, ammatinharjoittajien anonyymisyyden säilyminen kehittämiss-projektissa oli suurin haaste. Ryhmäkoko oli niin pieni, että ainakin yritysyhteisön jäsenet saattaisivat tunnistaa raportissa toistensa kommentteja, vaikka lainaukset aja-

tuksista ja mielipiteistä muutettiin raporttiin osittain yleiskielelle ja asiapainotteisesti. Tunnistamisen mahdollisuutta lisää ehkä vielä se, että kaikki edustivat eri ammatteja ja näkökulmat asioista olivat siten vielä yksilöllisemmät ja helpommin tunnistettavissa. Yrityksen nimi haluttiin raporttiin selkeästi näkyviin, mikä sinällään tuo työn ja ammatinharjoittajat avoimesti näkyviin myös ulkopuolisille. Nämä asiat kuitenkin otettiin heti projektin alussa puheeksi. Jokaisessa tiedonkeruun vaiheessa asiasta vielä muistutettiin, että aineisto tultaisiin käsittelemään luottamuksellisesti, anonyymisyyttä mahdollisimman pitkälle suojaten ja opinnäytetyön kirjoittamisen sääntöjä noudattaen. Materiaali ei ulkopuolisille pääsisi, eikä sitä tultaisi muussa tarkoituksessa kuin tässä kehittämistyössä käyttämään. Asiasta oli aina myös mahdollisuus keskustella.

Uskottavuus ja luotettavuus - Aineiston analyysissä käytettiin sekä teemoittelua että tyypittelyä. Tuloksia analysoitaessa painoarvoa saivat asiat, jotka vahvimmin nousivat esille, koska työn tuli palvella ammatinharjoittajien tarpeita. Toisaalta esille nostettiin poikkeaviakin vastauksia, jotta aineisto rikastui. En koe roolini tutkijana vaikuttaneen tulosten analyysiin merkittävästi. Tutkimuksen aikana oli tärkeä tiedostaa, että saman alan ammattilaisena omien olettamusten ei saanut antaa tulla liikaa näkyviin. Haastattelutilanteissa tähän seikkaan oli kiinnitettävä erityistä huomiota. Tilanteissa kehittyi kuitenkin hyvä vastavuoroisuuden tila, joka takasi avoimen keskustelun. Osallistavana tutkimusmenetelmänä, kehittävä työntutkimus mielestäni vähentää tutkijan roolin vaikutusta tuloksiin, koska työ tapahtuu onnitessaan osallistuvien henkilöiden omana oppimisena ja työnä. Tulosten raportointivaiheessa toiminnanjohtaja luki tulososion läpi ennen sen julkaisemista. Tekstiin ei tullut muutoksia, joten tutkijana tekemäni tulkinta aineistoista ei poikennut tiedonantajien käsityksistä ja aineisto pysyi todenmukaisena. Raportissa on tavoitteena ollut selkeästi kuvata osallistuneiden tiedot ja valikoituminen projektiin. Lisäksi projektin vaiheet ja päätöksenteko projektin eri vaiheissa, on pyritty tuomaan mahdollisimman läpinäkyvästi esille.

Tulosten luotettavuutta, *siirrettävyys* –kriteerin näkökulmasta tarkasteltaessa, tutkimuksen heikkous oli tiedonantajien pieni määrä, eikä siksi kovin yleistettäviä johtopäätöksiä voi tuloksista tehdä. Katson kuitenkin, että työn päätarkoitus oli palvella nimenomaan kyseisen yritysyhteisön jäsenten työhyvinvoinnin edistämistä. Mutta

näinkin pienen aineiston tulokset olivat osittain yhteneviä opinnäytetyössä esille tuotujen muiden työhyvinvointitutkimusten tuloksiin ja kehittämistarpeisiin verrattuna, joten se sinällään lisää tulosten luotettavuutta. Koen tulosten olevan siten myös sovellettavissa muihinkin alalla toimiviin ammatinharjoittajiin (*vahvistettavuus*). Kehittämiprojektin vahvuutena pidän olleen ammatinharjoittajien aidon halun kehittää työhyvinvointiaan, mikä tuki avointa keskustelua ja vapaata mielipiteiden vaihtoa, vaikkakin toiminnanjohtaja oli yksi tiedonantajista. *Sirrettävyyden* kannalta, muiden ammattialojen ammatinharjoittajiin nähden, koen tämän tutkimuksen heikkouden olevan myös sen rajoittumisen pelkästään hyvinvointialan kontekstiin. Alan ammatinharjoittajilla oli sinällään jo osaamista hyvinvoinnin tukemisesta, mikä näkyi varmasti tuloksissa.

Yleisesti tähänkin tutkimukseen varmasti heijastuivat ihmistutkimuksiin liittyvät ominaiset piirteet siitä, miten tutkimuksen ajankohta vaikuttaa yksilöllisesti vastaamiseen tai miten käsiteltävien aihealueiden merkitykset henkilöille vaihtelevat yksilöittäin. Nämä vaikuttavat seikat tulee huomioida tämän tutkimuksen *luotettavuuden* arvioinnissa. Ihmisten yksilöllisyys on osa tutkimusta ja yksin motivaatioon vaikuttaa sosiaalisen ympäristön tekijöiden lisäksi, henkilön sisäiset tajunnan prosessit, kuten teoriaviitekehityksessä esitettiin. Valintojen taustalla on hyvin itsenäinen puntarointi asioista ja niiden merkityksestä itselle.

8.2.2 Oma rooli tutkijana

Kuten tutkimusmenetelmäosiossa kerrottiin, kehittävässä työntutkimuksessa tutkimuksen tarkoitus on sysätä ekspansiivisen oppimisen sykliä eteenpäin interventioilla. Menetelmän käyttäjien mukaan ainakin aluksi työyhteisössä tarvitaan ulkopuolista tutkija-kehittäjää ekspansiivisen oppimistoiminnan käynnistäjänä ja ohjaajana. Tutkijan tehtävänä on tarvittavan aineistonkeruun suunnittelu yhdessä työyhteisön kanssa sekä sen työstäminen käsiteltävään muotoon. Myös oppimistyöskentelyssä tarvittavan työyhteisön sisäisen keskustelutavan luominen ja ylläpitäminen ainakin alkuvaiheessa on tärkeää, ennen kuin työyhteisö on siihen riittävästi harjaantunut. (Virkkunen & Ahonen 2007, 79.)

Koen ”pääroolini” suhteessa yhteistyöyhteyteen olleen interventioiden käynnistäjä, koska toimin ulkopuolisena jäsenenä työyhteisössä. Roolin painotus vaihteli kehittämisprojektin aikana. Alussa projektin suunnittelun jälkeen roolinani oli selkeästi projektin käynnistäjänä oleminen ja siten interventioiden käynnistäminen. Projektin keskivaiheilla tarvitsin yhteistyötilanteissa myös tarkkailijan roolia, jotta pystyin havainnoimaan käynnissä olevaa toimintaa yrityksessä ja siten taas ohjaamaan kehittämisprojektia eteenpäin. Kehittämisprojektin loppupuolella, siinä vaiheessa kun uusi työhyvinvointimalli oli muotoutunut ja sitä alettiin vakiinnuttaa, roolini vaihtui enemmän tukijaksi ja ”sparraajaksi”. Silloin ei enää käynnistetty uusia interventioita, vaan koetettiin saada työyhteisöä ottamaan kiinni uusiin nousseisiin ajatuksiin työn kehittämistä ajatellen. Tavoitteena oli kannustaa meneillään olevaa projektivaihetta käydyissä yhteisissä keskusteluissa ja sähköpostiviestinnässä. Niissä pohdittiin sitä, että projektin loppuvaihe oli työläin vaihe työyhteisölle, vaati sitoutumisen syvenemistä sekä muutosten vastaanottamista käytännön työtoiminnassa. Kehittymisen kannalta se oli kuitenkin käytävä läpi ja siihen ammatinharjoittajia kannustin.

Projektin alkuun verrattuna sen loppupuolella pystyin syvällisemmin jo reflektoidaan omaa rooliani projektin vetäjänä, koska oma osaaminen tutkimusmenetelmän hallinnassa kehittyi koko ajan. Tämän tyyllisessä projektissa korostuu tutkijan rooli tulosten vahvistajan ja näkyville tuojana. Epäröinnin hetkillä tulee pystyä vahvistamaan jäsenten osaamista ja pukea sanoiksi saavutettuja tuloksia, vaikkakaan ne eivät niin näkyviä vielä olisikaan, jotta asiat pyörähtivät taas oppimisen syklillä eteenpäin.

Ulkopuolisena tutkijana työ vaati oma-aloitteisuutta, suunnitelmallisuutta ja itsenäistä työtettä, jotta yhteistyö eri suuntiin (yritys, hanke, ammattikorkeakoulu) onnistui toimivalla tavalla. Työn tekemisessä korostui päätösten tekeminen sekä perustelujen määrittäminen, vastuu työn etenemisestä oli melko henkilökohtainen. Kaikkiaan koen yhteistyön eri tahojen kanssa auttaneen itseäni oppimaan ja kehittymään työhyvinvoinnin laajemmassa ymmärtämisessä ja sen kehittämisessä.

8.3 Kehittämiprojektista nousseita kehittämisajatuksia

Vaikka tämän kehittämisprojektin voi katsoa onnistuneen ammatinharjoittajien antaman arvioinnin ja kehitetyn toimintamallin käyttöönoton myötä, on jälkikäteen katsottuna noussut tutkimusmenetelmän soveltamiseen ja projektin vetämiseen liittyen muutamia kehittämisajatuksia. Tässä tapauksessa olisi alussa tarvinnut käyttää menetelmän sisäistämiseen enemmän yhteistä aikaa, jotta jokainen osallistunut ammatinharjoittaja olisi voinut mallia alkaa työstämään myös henkilökohtaisempana työhyvinvoinnin kehittämisen työvälineenä, nyt se onnistui vahvimmin toiminnanjohtajan osalta. Tilanne tässä tapauksessa muuttui kun kehittämistoiminta ohjautui yhteispäätösten kautta, kaikkiaan alun ajatuksista jonkin verran poiketen, yhteisöllisempään suuntaan. Lopputulokseen sinällään se ei kuitenkaan vaikuttanut. Toinen kehittämisajatus on, että projektin edetessä voisi ammatinharjoittajien voimavaroja ja projektin kuormittavuutta tiedustella, vapaaehtoisuus huomioiden, jotta työn määrää voisi säädellä tilanteen mukaan. Tätä projektia arvioidessaan ammatinharjoittajat totesivat sen olleen hyvä näin, mutta toisaalta myös todettiin, ettei se ainakaan ollut liikaa kuormittanut. Projektin työmäärä perustui tässä tapauksessa vain toiminnanjohtajan ja omaan arviooni, siitä mitä meidän mielestämme heidän oli mahdollista kevään aikana asioita työstää. Kaikkien ääni olisi kuitenkin ollut hyvä kuulla voimavarojen ja kuormittumisen suhteen.

Kehittämisajatuksia yleisesti ammatinharjoittajien työhyvinvoinnin edistämistä liittyen heräsi projektin aikana. Ensinnäkin projekti osoitti yhteisöllisyyden merkityksen ja voiman työhyvinvoinnin kehittämisessä sekä tukemisessa. Yksittäistä ammatinharjoittajaa ajatellen, olisi hienoa jos hän pystyisi ulkopuolisen ammatillisen tukiverkoston luomaan. Silloin olisi vertaiskontakteja käytettävissä, vaikka ei tässä esimerkissä esitettyä vastaavanlaista yritys yhteisöä olisi tukena. Työelämä on tällä hetkellä muutosten leimaamaa. Yhteisöllisesti niihin valmistutuminen ja kohtaaminen keventäisi ammatinharjoittajan kokemaa muutosten aiheuttamaa kuormitusta. Ammatinharjoittajien verkostoitumista olisi tuettava. Toinen vaihtoehto voisi olla mentorin hankkiminen, jolloin henkilökohtaisella tasolla mahdollistuu ammatillinen kehittyminen ja työssä menestymisen vahvistuminen. Vasta vähän aikaa ammatinharjoittajina toimineet hyötyisivät verkostoitumisesta tai mentorin hankkimisesta vielä enemmän, kos-

ka osaamisen kehittämistarpeita löytyy enemmän, esimerkiksi yritysosaamisen alueella.

Toisena kehittämisajatuksena on edelleen ammatinharjoittajien työhyvinvoinnin systemaattisen seurannan kehittäminen ja sen käyttöönotto. Ammatinharjoittajien voimavaratekijät vaihtelevat yksilöllisesti ja kumpuavat hyvin eri tekijöistä ja niiden tunnistamiseen ja tukemiseen tarvitaan jatkuvuutta, jotta työhyvinvoinnin ylläpitäminen mahdollistuu. Työelämässä tarvitaan lisäksi tällaisia kehittämisprojekteja, joissa vahvistetaan heidän itsensä johtamisen taitoja ja tutkimusta tehdään työn tutkimuksen näkökulmasta, jotta toimintamallit juurtuisivat toimintaan. Tavoitteena tulisi olla henkilökohtaisen vastuunoton vahvistaminen omasta hyvinvoinnistaan, omien voimavarojen tunnistamisen kehittyminen sekä työn imun ulottuvuuksiin tavoitteleva ja suuntaava toiminta.

Kolmas kehittämisajatus koskee työterveyshuoltopalveluita. Vain murto-osa ammatinharjoittajista on työterveyshuoltopalveluiden piirissä. Näiden palveluntuottajien tulisi kehittää palveluidensa markkinointia voimakkaammin heidän suuntaansa. Palveluntuottajien on kyettävä osoittamaan, että hekin pystyvät vastaamaan hyvin yksilökohtaisiin tarpeisiin.

LÄHTEET

Ahola, K. 2006. Työuupumustilanteen käsittely ja työuupuneen tukeminen. Teoksessa Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. (toim.) Työterveyspsykologia. Helsinki: Työterveyslaitos, 166–177.

Anttonen, H., Räsänen, T., Aaltonen, M., Husman, P., Lindström, K., Ylikoski, M., Jokiluoma, H., Van Den Broek, K., Harata, T., Kuhn, K., Masanotti, G. & Wynne, R. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Elo, A-L. & Feldt, T. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS-kustannus, 311–331.

Engeström, Y. 1987. Learning by expanding: An activity- theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy.

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Vastapaino.

Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat – Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 133–157.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltoja, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus, 25–43.

ESR-tietopalvelu 2010. Viitattu 30.4.2010.
http://esrlomake.mol.fi/esrtiepa/kuvaus_S86196.html

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2008. Dimensions of Work Ability – Summary and Conclusions. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (edit.) Dimensions of Work Ability. Results of the Health 2000 Survey. Helsinki: Finnish Centre for Pensions (EKT), The Social Insurance Institution (Kela), National Public Health Institute (KTL), Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), 165–175.

Gould, R., Koskinen, S. Seitsamo, J., Tuomi, K., Polvinen, A. & Sainio, P. 2008. Data and Methods. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (edit.) Dimensions of Work Ability. Results of the Health 2000 Survey. Helsinki: Finnish Centre for Pensions (EKT), The Social Insurance Institution (Kela), National Public Health Institute (KTL), Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), 25–32.

Hakanen, J. 2004a. Hammaslääkäreiden työhyvinvointi Suomessa. Raportti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2004b. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2009a. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto. Viitattu 31.7.2010.
http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf

Hakanen, J. 2009b. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointi työyhteisöjen ja yksilön haasteena. Luento Satakunnan ammattikorkeakoulun Perjantai-huiput seminaarissa 27.3.2009.

Hakanen, J. 2009c. Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu –menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 5.8.2010.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Tyon_imu_arv_men.pdf

Hakanen, J. & Perhoniemi, R. 2007. Hammaslääkäreiden työhyvinvointi Suomessa. Seurantatutkimus 2003–2006. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heikkinen, H. L. T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: ATENA kustannus, 25–62.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirviuha, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hottinen, V. 2002. Työyhteisöindeksi. Menetelmän kuvaus ja sen käyttö henkilöstötilinpäätöksen osana pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Työterveyslaitos. Viitattu 5.8.2010. <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/tyoyhtindeksi.doc>

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Isberg, S. 2010. Projektipäällikkö. TYTTI-hanke. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 21.4.2010.

Kallio, J., Ripatti, E. & Tanni, K. 2008. Oma yritykseni. Tampere: TAT-Palvelu Oy.

- Kuoppala, J. & Lamminpää, A. 2008. Rehabilitation and work ability: A systematic literature review. *Journal of Rehabilitation Medicine* 40, 796-804.
- Kurki, M. 2004. Missä kunnossa kuntoutukseen, entä kuntoutuksen jälkeen? Tules- ja Aslak-kurssit pystyvyysarvioiden vahvistajana. Helsingin yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Miina Sillanpään säätiö.
- Laine, J. A. (toim.) 2007. Panos – kehittämisen toimintamalli pk-yrityksille. AIKE Oy, Panos-projekti. Viitattu 5.8.2010.
<http://www.aike.fi/fin/hankkeet/hanketuotteet/?keyword=panos>
- Lamberg, M. 2010. Toiminnanjohtaja. Hyvinvointicenter. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 19.4.2010.
- Lambert, P. 1995. Terveystieteiden oppilaitosten opettajien työn kehittäminen. Kehittävän työntutkimuksen sovellus ammatillisessa opettajankoulutuksessa. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Lisensiaatintutkimus. Educa-instituutti.
- Lauttio, L-M. & Vartia, M. 2006. Työyhteisön toimivuuden tukeminen. Teoksessa Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. (toim.) Työterveyspsykologia. Helsinki: Työterveyslaitos, 135–141.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Moilanen, L. 1995. Ryhmähaastattelu työyhteisössä – tiedonkeruun ja vaikuttamisen väline. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Moilanen, L. & Varis, L. 2001. Omat tavoitteet työvireen tukena. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Moilanen, P. 1999. Piilevä tieto ja reflektio. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: ATENA kustannus, 85–110.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS-kustannus, 56–74.
- Mäkitalo, J. 2006. Työkyvyn käsite. Teoksessa Antti-Poika, M., Martimo, K.-P. & Husman, K. (toim.) Työterveyshuolto. 2. uud. p. Helsinki: Duodecim, 172–179.
- Mäkitalo, J. & Launis, K. 2006. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Teoksessa Antti-Poika, M., Martimo, K.-P. & Husman, K. (toim.) Työterveyshuolto. 2. uud. p. Helsinki: Duodecim, 189–204.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Palmgren, H., Kaleva, S., Jalonen, P. & Tuomi, K. 2010. Naisyrittäjien työhyvinvointi. Työ ja yrittäjyys, 5/2010. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 23.8.2010. http://www.tem.fi/files/26022/tem_5_10_paino.pdf

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

RR-tietopalvelu 2010. Viitattu 30.4.2010. <https://www.eura2007.fi/rriiepa/projekti.php?lang=fi&projektkoodi=S10003>

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Vastapaino, 22–56.

Satakunnan Yrittäjä 2009. TYTTI auttaa jaksamaan. Satakunnan yrittäjä 9/2009, 11.

Seitsamo, J., Tuomi, K., Ilmarinen, J. & Gould, R. 2008. Work and the work environment. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (edit.) Dimensions of Work Ability. Results of the Health 2000 Survey. Helsinki: Finnish Centre for Pensions (EKT), The Social Insurance Institution (Kela), National Public Health Institute (KTL), Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), 99–108.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sipari, S. 2002. Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen lasten ja nuorten lääkinällisessä kuntoutuksessa. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro gradu - tutkielma. Viitattu 28.4.2010. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8248/sasipa.pdf?sequence=1>

Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus – Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Talvitie, U. 1991. Aktiivisuuden ja omatoimisuuden kehittäminen fysioterapian tavoitteena. Kehittävän työntutkimuksen sovellus lääkintävoimistelijan työhön. Jyväskylän yliopisto. Studies in sport, physical education and health 28. Väitöskirja.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

UKK-instituutti 2010. Liikuntapiirakka. Viitattu 29.7.2010. <http://www.ukkinstituutti.fi/ammattilaisille/terveysliikuntasuosituksset/liikuntapiirakka>

Uusyrittäjäkeskus 2010. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2010. Viitattu 22.7.2010. <http://www.perustamisopas.fi/main/index.php>

Valli, R. 2007. Kyselytutkimus. Teoksessa Aaltoja, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus, 102–125.

Valtionkonttori 2009. Työhyvinvointitoiminnalla ja kuntoutuksella merkittävää vaikutusta. Viitattu 1.2.2010.

<http://valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?contentid=28201&nodeid=15837>

Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut – Millainen metodi? Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Vastapaino, 223–241.

Virkkunen, J. & Ahonen, H. 2007. Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Vantaa: Tykes.

Westerlund, H., Kivimäki, M., Singh-Manoux, A., Melchior, M., Ferrie, J. E., Pentti, J., Jokela, M., Leineweber, C., Goldberg, M., Zins, M. & Vahtera, J. 2009. Self-rated health before and after retirement in France (GAZEL): a cohort study. *The Lancet*, vol. 374, issue 9705, 1889-1896.

<p>5. ITSENSÄ TOTETTAMISEN TARVE: Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus. Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito. Arviointi: Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset.</p>	<p>Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset.</p>
<p>4. ARVOSTUKSEN TARVE: Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut. Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä. Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset.</p>	<p>Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio ja strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen.</p>
<p>3. LIITTYMISEN TARVE: Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot. Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutos. Arviointi: Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt.</p>	<p>Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö.</p>
<p>2. TURVALLISUUDEN TARVE: Organisaatio: Työsuhde, työolot. Työntekijät: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat. Arviointi: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys.</p>	<p>Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö.</p>
<p>1. PSYKO-FYSIOLOGISET PERUSTARPEET: Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto. Työntekijä: Terveelliset elintavat. Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset.</p>	<p>Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito.</p>

Työhyvinvoinnin portaat – malli (Rauramo 2004, Rauramo ja Louhevaara 2005)

2009	
Maaliskuu	Hankkeen lähtölaukaus 19.3.2009
Huhtikuu	Terveyskunnan tarkastukset 04/09 alkaen Työhyvinvoinnin alkukartoituskysely 04/09 Yksilöhoidot 04/09 alkaen Esimiesryhmät 04/09 alkaen
Toukokuu	Työssä jaksaminen -luento 05/09
Syyskuu	EA:n päivittäminen 09/09
Marraskuu	Tyky-iltapäivät 11/09 alkaen
2010	
Tammikuu	Tytti-hankkeen kehittämistyöpaja 01/10
Helmikuu	Sosiodraamakoulutus 02/10
Maaliskuu	Puhumalla paras – kehityskeskustelut paremmaksi –luento 03/10
Huhtikuu	Sisäinen yrittäjäyys –luento 04/10 Benchmarking -käynti Hyvinvointicenterissä 04/10

Alkukysely 06/2009

TAUSTATIEDOT

Nimi: _____ Puhelinnumero: _____

Osoite _____

Sähköposti: _____

Ikä: _____ Ammatti: _____

Olen toiminut itsenäisenä ammatinharjoittajana _____ vuotta.

Hyvinvointicenterissä olen työskennellyt _____ alkaen.

Työaika kaikkiaan tunteina /vko: _____

Arvio töihin paluun ajankohdasta kesäloman jälkeen: _____

FYYYSINEN KUNTO JA TYÖKYKY

1. Onko terveydentilasi mielestäsi tällä hetkellä?

- 5 hyvä
- 4 melko hyvä
- 3 keskitasoinen
- 2 melko huono
- 1 huono

2. Millaisessa fyysisessä kunnossa koet olevasi ikätoverihisi verrattuna?

- 3 paremmassa kunnossa kuin ikätoverini
- 2 samanlaisessa kunnossa kuin ikätoverini
- 1 huonommassa kunnossa kuin ikätoverini

3. Kuinka usein harrastat vähintään lievää hikoilua ja hengästymistä aiheuttavaa liikuntaa, kestoltaan vähintään 20 min. kerrallaan?

- 1 en lainkaan
- 2 harvemmin kuin kerran viikossa
- 3 kerran viikossa
- 4 2-3 kertaa viikossa
- 5 useammin kuin kolme kertaa viikossa

2. Kuinka voimakasta on omistautumisesi työhösi?
(omistautuminen = työn kokemista merkitykselliseksi ja haasteelliseksi, innokkuutta, työn inspiroivuutta ja ylpeyttä omasta työstä)

Erittäin voimakasta					Erittäin heikkoa				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Kuinka syvää on uppoutumisesi työhösi?
(uppoutuminen = syvä keskittyneisyyden tila ja paneutuneisuus työhön sekä näistä koettu nautinto ja ajan kuluminen kuin huomaamatta)

Erittäin syvää					Erittäin huonoa				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Arvioi itseäsi ympyröimällä kunkin väittämän kohdalla numero, joka parhaiten kuvaa sinua.

Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä En osaa sanoa Jokseenkin eri mieltä Täysin eri mieltä

4. Selviän päivittäisistä työtehtävistäni	1	2	3	4	5
5. Tunnen stressiä siitä, että on paljon asioita hallittavana	1	2	3	4	5
6. Työni antaa minulle haasteita, josta tunnen selviytyväni	1	2	3	4	5
7. Minulla on aikaa osaamiseni kehittämiseen	1	2	3	4	5
8. Minulla on halua osaamiseni kehittämiseen	1	2	3	4	5
9. Pelkään epäonnistuvani työssäni	1	2	3	4	5
10. Minulla on selkeät tavoitteet työssäni	1	2	3	4	5
11. Saavutan asettamani tavoitteet suunnitellusti	1	2	3	4	5
12. Minulla on riittävä ammattitaito ja osaaminen, mitä työssäni tarvitsen	1	2	3	4	5
13. Minulla on ammatillinen tukiverkosto työpaikkani ulkopuolella	1	2	3	4	5

YRITYSOSAAMINEN

Ympyröi kustakin väittämästä yksi osaamistasi kuvaava vaihtoehto.

Erittäin hyvin Melko hyvin Jonkin verran Melko huonosti En lainkaan

1. Pystyn räätälöimään tuotetta/palvelua asiakkaiden toiveiden mukaisesti	1	2	3	4	5
2. Pystyn tehokkaasti kohdentamaan markkinoinnin haluamalleni kohderyhmälle	1	2	3	4	5
3. Osaan valita tuotteilleni/palveluilleni sopivan markkinointitavan	1	2	3	4	5
4. Olen määritellyt markkinoinnin tavoitteen	1	2	3	4	5
5. Osaan hinnoitella	1	2	3	4	5
6. Tiedän potentiaaliset asiakkaamme	1	2	3	4	5
7. Ymmärrän erilaisia myyntiraportteja ja osaan analysoida toimintaani niiden pohjalta	1	2	3	4	5
8. Osaan kertoa mitä lisäarvoa tuote/palvelumme antaa asiakkaille	1	2	3	4	5
9. Osaan asettaa realistisia myyntitavoitteita	1	2	3	4	5
10. Seuraan markkinoille tulevia kilpailijoidemme tuotteita ja palveluja	1	2	3	4	5
11. Osaan muodostaa yritystoiminnalleni selkeän vision, tavoitteet ja strategian	1	2	3	4	5
12. Tiedän yritystoimintani kilpailuedut ja osaan hyödyntää niitä	1	2	3	4	5
13. Osaan analysoida toimialani kehitystä	1	2	3	4	5
14. Tiedän, mitkä ovat yritystoimintani riskit	1	2	3	4	5
15. Osaan budjetoida yritystoimintani tulot ja menot	1	2	3	4	5

YHTEISÖLLISYYS

Ympyröi kunkin väittämän kohdalla numero, joka parhaiten kuvaa nykyistä tilannetta.

	Täysin eri miel- tä	Jok- seenkin eri miel- tä	En samaa mutten eriäkään mieltä	Jok- seenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Yhteistyö työtovereiden kanssa sujuu hyvin	1	2	3	4	5
2. Työyhteisön ilmapiiri on mukava ja vapautunut	1	2	3	4	5
3. Työyhteisön ilmapiiri on kannustava ja uusia ideoita tukeva	1	2	3	4	5
4. Työyhteisössä on riittävästi palavereja tukemaan toiminnan suunnittelua jne.	1	2	3	4	5
5. Työyhteisön tiedonkulku on avointa ja riittävää	1	2	3	4	5
6. Työyhteisössä vallitsee avoin palautteenanto ilmapiiri	1	2	3	4	5
7. Työyhteisön mahdollisiin ristiriitoihin puututaan asiallisesti	1	2	3	4	5
8. Työyhteisössä on luotu yhdessä yhteisiä tavoitteita	1	2	3	4	5
9. Työyhteisössä seurataan asetettujen tavoitteiden saavuttamista	1	2	3	4	5
10. Yksilöllä on työyhteisössä vaikutusmahdollisuuksia	1	2	3	4	5
11. Henkilökohtaiset arvoni ja työyhteisön arvot ovat sopusoinnussa	1	2	3	4	5

MUUTA

Toiveita, ajatuksia tulevaa haastattelua ja yhteistyötä ajatellen. (Mm. aihealueista; toiveita muista henkilökohtaisista kehittämistavoitteista tms.)

Alkukyselyn lisäosa toiminnanjohtajalle

YRITYSOSAAMINEN (jatko)

Erittäin hyvin Melko hyvin Jonkin verran Melko huonosti En lainkaan

	1	2	3	4	5
1. Seuraan lainsäädäntötyötä sen verran, että osaan reagoida yrityksen laskentatoimea ja kirjanpitoa koskeviin lakimuutoksiin	1	2	3	4	5
2. Tunnen yritysverotuksen perusteet	1	2	3	4	5
3. Tiedän, mitä kirjanpitovelvollisuus tarkoittaa yritystoiminnassa	1	2	3	4	5
4. Tiedän kannattavan hinnoittelun periaatteet	1	2	3	4	5
5. Osaan laskea tuotteille ja palveluille riittävän myyntikatteen	1	2	3	4	5
6. Osaan laatia rahoitussuunnitelman ja rahoitusbudjetin	1	2	3	4	5
7. Tiedän ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin eron	1	2	3	4	5
8. Osaan kaupallistaa uudet kehittelemämme tuotteet	1	2	3	4	5
9. Tunnen avainasiakkaidemme ”hoito-ohjelman” ja tiedän, miten sitä toteutetaan suunnitelmallisesti	1	2	3	4	5
10. Osaan laatia markkinointisuunnitelman	1	2	3	4	5
11. Osaan laatia markkinointibudjetin	1	2	3	4	5
12. Tunnen yritykseni sopimus-, toimitus-, laskutus- ja maksuehdot	1	2	3	4	5
13. Osaan seurata ja dokumentoida myyntiä asianmukaisesti	1	2	3	4	5
14. Osaan tehdä yritykseni toiminnasta SWOT-analyysin	1	2	3	4	5

Haastattelurunko 11/2009

Tavoitteena työrauhan parantaminen työyhteisössä

1. Kerro muutama henkilökohtainen arvo, jonka haluat näkyvän omassa työssäsi ja toivoisit toteutuvan myös työyhteisössäsi.
2. Millaisilla omilla valinnoilla voit edistää omien arvojen toteutumista myös työyhteisössä?
3. Kuvaa ihannetilaa työyhteisön työrauhan suhteen. Millaista silloin olisi kun tämä asia toimisi? Miten se käytännössä eroisi tämän hetkiseen tilanteeseen verrattuna?
4. Millaisia henkilökohtaisia ja yhteisiä osatavoitteita kannattaisi asettaa, jotta parempi työrauha voitaisiin saavuttaa?
5. Kerro miksi työrauhan parantaminen on tärkeää ja mitä hyötyä sen saavuttamisesta seuraa?
6. Millaisilla konkreettisilla toimilla työyhteisön työrauhan parantumista voisi edesauttaa? Millaisia omia keinoja sinulla siihen on?
7. Millaisia voimavaroja työyhteisössä on uuden suunnan ottamiseen? Miten aiemmin asetettujen tavoitteiden toteuttamisessa on onnistuttu?
8. Miten haluaisit tavoitteen edistymistä seurattavan?

Pienryhmähaastattelut 05/2010

Uuden toimintamallin vakiinnuttaminen ja arviointi sekä tulevaisuuden pohdinta

- *Työyhteisön pelisääntöjen hiominen – toisten huomioiminen ja tapa toimia yhteisissä tiloissa*
- *Sisäisen tiedottamisen parantaminen* ■ *Tiimityöskentelyn kehittäminen*

1. Keskustelua uusista työtavoista - Missä vaiheessa ollaan? Mitä on otettu jo käyttöön? Mitkä vielä työstössä, suunnitteilla?

1.1. Onko tullut törmäyksiä uusien ja vanhojen toimintamallien välille?

1.2. Miten törmäyksiä on ratkottu / aiotaan ratkoa?

1.3. Onko herännyt uusia innovaatiota?

2. Arviointia

2.1. Mitä konkreettisia vaikutuksia uusien työtapojen myötä on nähtävissä? (verraten aiempien toimintatapojen aiheuttamiin ristiriitoihin). Mikä toimii, miten sitä voisi lisätä jne.?

2.2. Miten laadittu uusi Hyvinvointicenterin toimintajärjestelmän rakennemalli (liite 1.) toimii / on toiminut työhyvinvoinnin kehittämisen jäsentäjänä? Onko se todellisesti vastaamassa asetettuun tavoitteeseen?

2.3. Koko yhteinen työhyvinvointimallin kehittämisprojekti

2.3.1. Miten toteutus on onnistunut? Esim. läpivieminen syklin (liite 2.) mukaan?

2.3.2. Miltä aikataulu on tuntunut?

2.3.3. Onko ilmennyt puutteita? Syiden pohdintaa.

2.3.4. Onko jokin mennyt toisin kuin odotettiin?

3. Tulevaisuuden pohdintaa

3.1. Miten jatkossa tulisi analysoida puutteita ja uuden toimintamallin toteutumisen esteitä? Miten tulisi toimia niiden ilmetessä?