

”YHDESSÄHÄN SE ON MEIDÄN TEHTÄVÄ”

Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen
työkonferenssimenetelmää käyttäen

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan
kehittäminen ja johtaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Mirva Kallunki

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

KALLUNKI, MIRVA:

”Yhdessä se on meidän tehtävä”
Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen työkonferenssimenetelmää käyttäen

95 sivua, 13 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Tämän toimintatutkimuksellisen kehittämishankkeen aiheena oli työhyvinvointisuunnitelman laatiminen osallistavia menetelmiä käyttäen Lahden Nuorisopalveluiden Psykososiaalisen tuen yksikkö Dominolle. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli edistää yksikön työhyvinvointia sekä yksilö-, että yhteisötasolla.

Kehittämishankkeen ensimmäisenä tavoitteena oli tuottaa tietoa yksikön työhyvinvoinnista, sekä sen kehittämistarpeista. Toisena tavoitteena oli laatia toimiva työhyvinvointisuunnitelma yksikön käyttöön. Tavoitteiden saavuttamiseksi yksikössä toteutettiin neljä teemahaastattelua ja haastatteluiden analyysiin perustuva työkonferenssien ja kehittämispäivän sarja.

Haastattelututkimuksen tuloksissa todettiin, että työhyvinvointi oli yksikössä pääosin hyvällä tasolla. Työhyvinvoinnin hyvän tason taustalla oli haastateltavien perusteella toiminnan kehittäminen, sekä mahdollisuus osallisuuteen kehittämistoimiin liittyen. Kehitettävää löytyi erityisesti työn organisointiin, pelisääntöihin, luottamukseen, strategiseen työotteeseen, työyhteisön vuorovaikutustaitoihin, sekä osaamisen kehittämiseen liittyen.

Kehittämishankkeessa päästiin asetettuihin tavoitteisiin. Haastattelut tarjosivat laajasti, syvästi ja monipuolisesti tietoa yksikön työhyvinvoinnin tilasta ja kehittämistarpeista. Työkonferensseissa ja kehittämispäivässä puolestaan luotiin hyvässä yhteistyössä työhyvinvointisuunnitelma yksikön käyttöön. Työhyvinvointisuunnitelma mukailee Rauramon (2007) Työhyvinvoinnin portaat -malliin perustuvaa esimerkkiä.

Asiasanat: työhyvinvointi, työhyvinvoinnin edistäminen, työn imu, työkonferenssimenetelmä, toimintatutkimus

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Social and Health Care Development and
Management

KALLUNKI, MIRVA:

“We need to do it together”
Creating a work wellbeing plan using
the conference method

95 pages, 13 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

The subject of this research-development project was to create a work wellbeing plan, by using participative methods. The plan was created together with the employees of Domino, The Unit for Psychosocial Support in the Youth Services of the City of Lahti, Finland. The purpose of this project was to promote the wellbeing within the Unit, both on individual, and on work community level.

The first objective of this project was to produce knowledge of the current state of the work wellbeing of the Unit, and of the needs for its further development. The second objective was to create a functional work wellbeing plan for the Unit. In order to achieve the objectives, four theme interviews, a series of conferences and a development day, based on the analysis of the interviews, were held.

The results of the interviews showed that the state of the work wellbeing in the Unit was mainly on a good level. The reasons for the good level of the wellbeing were, based on the feedback gathered from the interviewees, the development of the operations in the Unit, and the possibility for the employees to participate in the development activities. On the other hand, in particular, the organizing of work, the work rules, trust, the strategic way of working, the interaction skills of the work community, and the development of the know-how, were on the list of the things to be developed.

The set objectives of this research-development project were achieved. The interviews offered wide, deep and versatile information of the state of wellbeing in the Unit, as well as the requirements for its further development. The work wellbeing plan for the Unit was created, in good co-operation, in the conferences and in the development day. The work wellbeing plan adapts the example, which is based on Rauramo's (2007) The Stairs of Wellbeing at Work model.

Key words: wellbeing at work, promoting wellbeing at work, work engagement, conference method, action research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN KOHDEYKSIKKÖ	3
2.1	Psykososiaalisen tuen yksikkö Domino	3
2.2	Henkilöstö ja työhyvinvointi	5
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE	7
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA	9
4.1	Työhyvinvointi ja työn imu	9
4.2	Maslow'n tarvehierarkia ja työhyvinvoinnin portaat	13
4.3	Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli	23
5	KUVAUS KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUKSESTA	26
5.1	Lähestymistapana toimintatutkimus	26
5.2	Kehittämisosprosessin eteneminen ja aikataulu	28
5.3	Teemahaastattelut	33
5.4	Haastattelujen analysoiminen	34
5.5	Työkonferenssi menetelmänä	35
5.6	Demokraattinen dialogi – tasavertainen vuoropuhelu	38
5.7	Työkonferenssit I-III ja kehittämispäivä	40
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET: TUTKIMUSTULOKSET JA TYÖKONFERENSSIEN TUOTOS	45
6.1	Tutkimustulokset	45
6.2	Työkonferenssien tuotos: Työhyvinvointisuunnitelma	58
7	POHDINTA	60
7.1	Kehittämishankkeen tulosten arviointi	60
7.2	Haastattelututkimuksen ja kehittämishankkeen luotettavuus ja eettisyys	68
7.3	Kehittämishankkeen arviointi ja jatkotutkimussuosituks	73
	LÄHTEET	81
	LIITTEET	96

1 JOHDANTO

Maailma ja siinä samalla työn maailma on muuttunut dramaattisesti viime vuosikymmenten aikana: teknologian kehittyminen, organisatoriset uudelleenjärjestelyt ja työn tekemisen uudet muodot ovat jo arkipäivää isossa osassa organisaatioita (Armaou & Antoniou 2016, 43). Suomalaisten työpaikkojen ja työntekijöiden arjessa murros näkyy haasteina, jotka haastavat perinteiset vaikuttamismallit. Muutoksesta on tullut arkipäivää ja työpäivät ovat saaneet uudenlaisen sävyn keskeneräisistä työtehtävistä, katkoksisista työn sujuvuudessa ja työn mielekkyyden vähenemisestä. Myöskään kokemukset uudentyyppisestä epäoikeudenmukaisuudesta eivät ole tavattomia. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 5–6).

Vuonna 2012 valmistuneen kansallisen työelämästrategian mukaan Suomen työelämän kehittymistä ohjaava visio on, että *Suomen työelämä on Euroopan parasta vuonna 2020*. Strategiassa todetaan työelämän kehittämisen koskevan kaikkia työyhteisöjä ja -organisaatioita, joista jokainen voi kehittää työelämää omista lähtökohdistaan. Strategian mukaan tulevaisuuden työhyvinvointi rakentuu selkeille johtamiskäytännöille, muutosten toteuttamiselle yhdessä, työn ja työympäristön kehittämiseksi, oikeudenmukaiselle palkitsemiseksi, arvostuksen osoittamiselle ja tuen antamiselle, oppimiseen ja kehittymiseen kannustamiselle sekä turvallisten ja terveellisten rajojen asettamiselle. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 9, 18.)

Tutkimustulokset (esim. Rissa 2007; Dellve, Skagert & Vilhelmsson 2007; Park, Wilson & Myung 2004) tukevat työhyvinvointiin panostamisen hyödynnäkökohtia. Tutkimusten perusteella sekä yksilö- että organisaatiotasolle kohdentuvat työhyvinvointi-interventiot vähentävät sairauspoissaoloja ja parantavat työilmapiiriä (Elo, Mattila, Kylä-Setälä & Kuosma 2004; Kompier, Aust, van den Berg & Siegrist 2000). Lisäksi työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä ristiriitojen ratkaisutaidot on yhdistetty parempaan tuottavuuteen, erityisesti organisaatiomuutosten viitekehksessä (van de Ven, Rogers, Bechara, & Kangyong 2008).

Työhyvinvointi nähdään olennaisena osana organisaatioiden menestystä. Virgin Pulsen ja Human Capital Media Advisory Groupin yhteistyössä toteuttaman maailmanlaajuisen, 1395 henkilöstöjohtamisen ammattilaista useilta eri toimialoilta ja organisaatioista tavoittaneen tutkimuksen löydösten perusteella, työn imun lisääminen, lahjakkuuksien rekrytointi ja sitouttaminen organisaatioihin sekä työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen olivat organisaatioiden huipputrendejä vuonna 2015 (Virgin Pulse 2015, 4).

Työelämän murroksen suuresta kuvasta huolimatta ovat muutokset yksittäisillä työpaikoilla aina yksilöllisiä: murroksen etenemiseen ja toteutumiseen voidaan vaikuttaa työpaikan kehittämistoimilla, joissa otetaan huomioon esimerkiksi työelämän laatua ja työhyvinvointia huomioivia näkökulmia. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 6). Tämä on merkittävä huomio, sillä pitihän esimerkiksi Manka “kaaosmaista toimintaympäristöä” yhtenä työhyvinvoinnin merkittävimmistä haasteista jo vuonna 2006 (Manka 2006, 21).

Tässä kehittämishankkeessa otettiin vastaan haaste suomalaisen työelämän kehittämisestä kohti Euroopan parhaimmistoa yhden pienen yksikön osalta. Vastauksena haasteeseen oli työhyvinvointisuunnitelman luominen Lahden kaupungin Nuorisopalveluiden Työllisyys- ja erityispalveluiden Psykososiaalisen tuen yksikkö Dominolle. Suunnitelma laadittiin tiiviissä yhteistyössä toimipisteen työntekijöiden ja lähiesimiehen kanssa osallistavia menetelmiä hyödyntämällä. Hankkeen tarkoituksena on edistää Dominon työntekijöiden työhyvinvointia paitsi yksilö- myös yhteisötasolla.

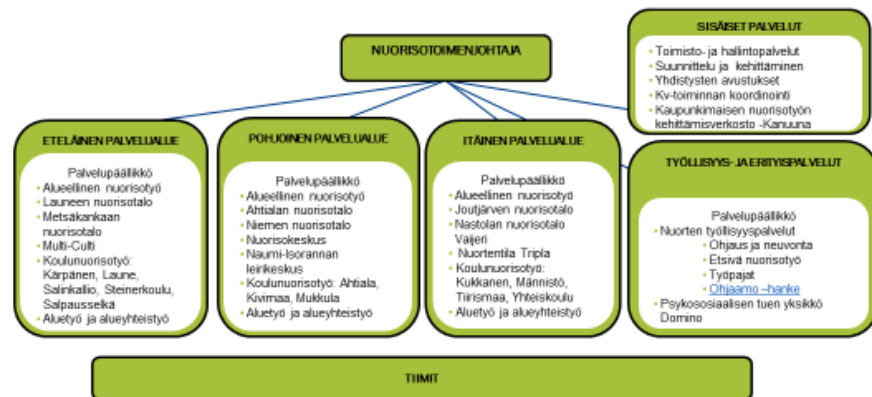
Kehittämishankkeessa työhyvinvointi on kiinnitetty klassiseen Maslow'n (1943) tarvehierarkiaan, sekä tarvehierarkian pohjalta luotuun Rauramon (2007) Työhyvinvoinnin portaat -malliin. Merkittävässä roolissa on ollut myös Sinisammaleen, Beltin, Aution, Härkösen ja Möttösen (2011) Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli, sekä demokraattinen dialogi ja työkonferenssi-menetelmä.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN KOHDEYKSIKKÖ

2.1 Psykososiaalisen tuen yksikkö Domino

Psykososiaalisen tuen yksikkö Dominon¹ (myöhemmin tässä tekstissä Domino) toiminta-ajatuksena on tarjota kokonaisvaltaista tukea lahtelaisille 15–25-vuotiaille, tuen tarpeessa oleville nuorille, yksilöllisesti ja oikea-aikaisesti. Tavoitteena on nuoren elämäntilanteen kohentuminen nuorta kunnioittavan ja ratkaisuhakuisen tuen avulla. Asiakkaan mahdollisuuksiin, tulevaisuuteen ja hänen itsensä asettamiin tavoitteisiin suhtaudutaan myönteisesti. Alla olevassa kuviossa on kuvattu Lahden Nuorisopalveluiden organisaatio, jonka Työllisyys- ja erityispalveluiden yksikön osa Domino on (kuvio 1). (Domino 2016.) Dominon toiminta käynnistettiin vuonna 2002 ja sen toiminta vakinaistettiin 2005 (Siiteri 2005, 7, 9).

Nuorisopalveluiden organisaatio 2016



LAHTI

Kuvio 1. Dominon sijainti Nuorisopalveluiden organisaatiossa (mukaillen Domino 2016)

Psykososiaalinen tuki on määritelty Dominolla asiakkaan psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tukemisena. Dominolla tarjottava tuki on

¹ Yksikön nimi on muuttunut. Dominon nimi on 1.4.2017 alkaen Nuorten tukipalvelut, Domino.

pääsääntöisesti kahdenkeskistä, luottamuksellista keskustelua, sekä yhdessä tekemistä ja asioiden hoitamista. Työn tavoitteena on asiakkaan mielen hyvinvoinnin vahvistaminen, sekä kannustaa ja tukea nuorta rakentamaan mahdollisuuksia riittävän hyvään elämään. (Domino 2016.)

Dominon starttivalmennus tarjoaa tukea arjenhallintaan ja jatkosuunnitelmien tekemiseen. Valmennus on suunnattu 15–17-vuotiaille, ilman opiskelupaikkaa oleville ammattikouluttamattomille nuorille sekä, 17–25 -vuotiaille nuorille, jotka tarvitsevat lisätukea muihin palveluihin sijoittumiseen. Starttivalmennukseen osallistuminen eroaa muusta Dominon toiminnasta siten, että se on sopimusperusteista. Sopimuksia ovat starttivalmennuksen ja nuoren välinen päivätoiminnan sopimus, kuntouttavan työtoiminnan sopimus tai työkokeilusopimus. Nuoret osallistuvat starttivalmennuksen toimintaan yksilöllisesti määritellyn sopimuksensa mukaisesti. (Domino 2016.)

Asiakkuuden alkaessa nuoren elämäntilanne kartoitetaan kokonaisvaltaisesti. Tämän jälkeen häntä tuetaan elämäntilanteeseen liittyvien haasteiden selvittämisessä keskustelun, puheeksi oton, motivoinnin ja vaihtoehtojen läpikäymisen avulla. Tarvittaessa Dominolla tehdään yhteistyötä asiakkaan huoltajan tai läheisten kanssa. Myös muut tukipalvelut voivat olla osana asiakkaan verkostoa. Tyypillinen asiakas Dominolla on 18–25 -vuotias, erilaisista mielialaan liittyvistä huolista kärsivä nuori. Mielialaan liittyvien haasteiden taustalla on esimerkiksi ahdistuneisuutta, alakuloisuutta, yksinäisyyttä sekä ihmissuhteisiin, itsetuhoisiin ajatuksiin, talousvaikeuksiin, itsenäistymiseen ja opiskeluihin liittyviä asioita. Asiakkaita Dominolla on ollut vuositasolla jonkin verran alle 300 nuorta. (Domino 2016.)

Dominolla työskennellään nuorisotyön viitekehyksessä. Nuorisolain (72/2006) mukaan nuorisotyöllä tarkoitetaan *“nuorten oman ajan käyttöön kohdistuvaa aktiivisen kansalaisuuden edistämistä samoin kuin nuorten sosiaalista vahvistamista, nuoren kasvun ja itsenäistymisen tukemista sekä sukupolvien välistä vuorovaikutusta”*. Aktiivinen kansalaisuus tulkitaan laissa nuorten tavoitteellisena toimintana kansalaisyhteiskunnassa.

Sosiaalisella vahvistamisella tarkoitetaan niitä nuorille suunnattuja toimenpiteitä, joilla tavoitellaan nuorten elämäntaitojen parantamista, sekä syrjäytymisen ehkäisemistä

Nuorisopalveluiden arvoja ovat usko ihmisen kasvuun, kestävä kehitys, ennakkoluulottomuus, yhteisöllisyys ja elämänilo. Dominon toiminnalle on määritelty lisäksi omia arvoja. Näitä arvoja ovat asiakkaan ihmisarvon kunnioittaminen, asiakaslähtöisyys, sekä luottamus ja luottamuksellisuus. Dominolla asiakaslähtöisyys on määritelty asiakkaan yksilöllisyyden huomioimisena, sekä oikea-aikaisuutena. Työskentelyä ohjaavat periaatteet ovat empatia, ratkaisuhakuisuus, rinnalla kulkeminen, toivon ylläpitäminen, asiakkaan yksilöllisyyden huomioiminen sekä dialogisuus. (Domino 2016.)

2.2 Henkilöstö ja työhyvinvointi

Dominossa työskenteli vuoden 2015 lopussa yhdeksän vakinaista työntekijää, yksi sijainen, sekä kaksi palkkatukityöllistettyä henkilöä². Lisäksi Dominolla oli vuoden aikana muutamia opiskelijoita lyhytaikaisissa harjoituksissa. Yksi henkilö palkattiin yhden vakituisen työntekijän pitkäaikaisen poissaolon sijaiseksi. Henkilöstöön voidaan katsoa kuuluvaksi myös yksikön päällikkö.

Henkilöstö ryhmittyi vuonna 2015 seuraavasti: johto, asiantuntijat ja muu henkilöstö. Johtoon kuuluvia henkilöitä oli kaksi, yksikön päällikkö sekä yksikön lähiesimies. Lopuista kymmenestä kahdeksan työskenteli niin kutsutuissa asiantuntijatehtävissä ja muu henkilöstö valmistelemissa ja avustavissa tehtävissä (palkkatuetut työntekijät). Omat työtehtäväni Dominolla kuuluvat edellä mainittuihin asiantuntijatehtäviin ja työskentelen yksikössä palveluohjaajan nimikkeellä.

² Henkilöstöä koskevat tiedot saatu haastattelemalla Dominon työntekijöitä joulukuussa 2015.

Määräaikaisia edellä mainituista työntekijöistä oli kolme (palkkatuetut pois lukien). Määräaikaisuuksia selittää hanketyö sekä poissaolon sijaisuus. Sukupuolijakauma oli yksikössä vuonna 2015 hyvin naisvaltainen, sillä miehiä yksikössä työskentelevistä oli vain yksi. Varsinaisista työntekijöistä (ei sisällä palkkatuettuja) kaikki olivat kokoaikaisia. Henkilöstön poistumia ei vuonna 2015 ollut lainkaan.

Yksikön ikäjakauma varsinaisten työntekijöiden suhteen oli 31–58 vuotta, suurimman ikäryhmän osuessa vuosien 31 ja 42 välille. Varsinaisen henkilöstön koulutus rakenne oli seuraavanlainen: alempi korkeakouluaste 1 henkilö, alin korkea-aste 10 henkilöä ja perusaste 1 henkilö. Henkilöstön koulutustausta oli pääosin sosiaali- ja terveysalalta (8 henkilöä). Yksikössä työskentelyvuosia Dominon varsinaisilla työntekijöillä oli keskimäärin 4,5 vuotta (yksikön päällikkö pois lukien).

Työhyvinvointia Työllisyys- ja erityispalveluiden yksikössä, johon Domino kuuluu, on seurattu viimeksi vuonna 2015. Tarkastelun kohteena ovat muun muassa olleet yksikön toimintatavat, työilmapiiri ja yhteishenki, tiedonkulku, lähiesimiesten toiminta, omat työtehtävät sekä työssä jaksaminen. Tuloksista voidaan todeta työhyvinvoinnin olleen tarkasteluvuonna koko yksikössä (Työllisyys- ja erityispalvelut) pääkohdittain hyvällä tai jopa erinomaisella tasolla. (Työhyvinvointi 2015, 3).

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE

Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalvelut (2009, 34) suosittelee organisaatioiden johtoryhmiä jäsentämään työhyvinvoinnin käsitteen, roolin ja merkityksen suhteessa organisaation perustehtävän, sekä toiminnan muutoksen toteuttamisessa. Näin toimimalla on työhyvinvointi osa organisaation arkea, johon koko henkilöstö osallistetaan. Samalla muodostuu strategiaan kuuluva työhyvinvoinnin johtamissuunnitelma, mikä mahdollistaa oman organisaation työhyvinvointihaasteisiin vastaamiseen keskittymisen.

Lahden kaupungin strategiassa 2025 (2011, 4-5, 9) määritellään kaupungin toimintaperiaatteet ja visio. Strategiassa esitetyt linjaukset toteutetaan kaikessa kaupungin toiminnassa ja kehittämisessä. Yksi Lahden kaupungin toimintaa ohjaavista periaatteista on *yhteisöllisyys*: Lahti haluaa olla asukkaistaan ja henkilöstöstään välittävä yhteisö. Yhtenä strategisena päämääränä Lahdella on olla haluttu työnantaja, jolla on osaava ja kehityskykyinen henkilöstö. Näihin tavoitteisiin pyritään kehittämällä johtamisjärjestelmää ja esimiesten johtamisosaamista, sekä kehittämällä suunnitelmallisesti työntekijöiden osaamista, työhyvinvointia ja työssä jaksamista.

Nuorisopalveluiden oman kehittämisohjelman 2013–2018 yhtenä strategisena painopistealueena on *olla osaavien työntekijöiden hyvinvoiva työyhteisö*. Strategian mukaan työhyvinvointi perustuu Lahden Nuorisopalveluilla henkilökunnan yhteisölliseen, vastuulliseen ja kannustavaan toimintatapaan. Työhyvinvointia pyritään tukemaan muun muassa vastaamalla työhyvinvointikyselyistä nouseviin haasteisiin ja lisäämällä jokaisen työntekijän omaa vastuuta työhyvinvoinnin edistämisestä. (Nuorisopalveluiden kehittämisohjelma 2013–2018.)

Kansteen (2008) tutkimus osoittaa, että työssään hyvinvoivat henkilöt samaistuvat organisaatioonsa, haluavat ponnistella organisaation hyväksi ja sitoutuvat ammattiinsa voimakkaammin kuin ne henkilöt, joiden työhyvinvointi on heikompaa. Työhyvinvoinnin puute puolestaan lisää sairaspotilaita ja heikentää työkykyä, saattaen aiheuttaa jopa työkyvyttömyyttä

(Ojala & Ahonen 2003). Auran ja Ahosen (2016) mukaan työhyvinvoinnissa esiintyvät puutteet maksavat kansantaloudellemme 25 miljardia euroa vuodessa. Lisäksi työvoima vähenee eläköitymisen kiihtyessä. Keva (2016, 5) arvioi, että seuraavan 20 vuoden aikana eläkkeelle jää yhteensä noin 61 % (319 000 henkilöä) tällä hetkellä työskentelevistä kuntatyöntekijöistä. Erilaisia työkyvyttömyyseläkkeitä on näistä noin 15,6 % (82 000 henkilöä). Samanaikaisesti työyhteisöjen monimuotoisuuden³ merkitys organisaatioille kasvaa (European Commission 2008, 56). Myös kilpailu hyvistä työntekijöistä lisääntyy. Hyvinvoiva työyhteisö onkin yksi organisaatioiden vetovoimaisuutta lisäävä kilpailutekijä (Sinisammal 2011, 39). Työhyvinvointiin on siis perusteltua panostaa.

Kehittämistoiminnalla tavoitellaan muutosta, joka on jollakin tavalla parempaa tai tehokkaampaa kuin aiemmin käytössä olleet toimintatavat ja -rakenteet. Lähtökohtana kehittämistoimille saattavat olla vallitsevassa tilanteessa tai toiminnassa esiintyvät haasteet, tai sitten visio jostakin uudesta. (Toikko & Rantanen 2009, 16.) Tämän kehittämishankkeen *tarkoituksena* on edistää Dominon työntekijöiden työhyvinvointia sekä yksilö-, että yhteisötasolla. Tarkoituksen saavuttamisessa hyödynnettiin työyhteisöä osallistavia menetelmiä. Kehittämishankkeen *ensimmäisenä tavoitteena* oli tuottaa tietoa yksikön työhyvinvoinnin tilasta ja kehittämistarpeista. Hankkeen *toisena tavoitteena* oli luoda toimiva työhyvinvointisuunnitelma Dominon työyhteisölle. Yksikötasoisista työhyvinvointisuunnitelmaa ei ole aiemmin ollut käytössä. Työhyvinvointia tukevaa toimintaa on ollut, mutta se ei ole ollut vakiintunutta. Suunnitelma rajattiin koskemaan edellä mainittua yksikköä.

³ Monimuotoisuus määritellään useimmiten ihmisten erilaisuudeksi mitä tulee ikään, kulttuuriseen ja etniseen taustaan, fyysisiin ominaisuuksiin (esim. vammaisuus), uskontoon, sukupuoleen ja seksuaaliseen suuntautumiseen (European Commission 2008, 12).

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

4.1 Työhyvinvointi ja työn imu

Hyvinvoinnin käsitteellä, silloin kun se liitetään työympäristöön, on monia määritelmiä. Määritelmät riippuvat paitsi organisaatiosta, myös maantieteellisestä asemasta. Erilaisten määritelmien taustalla vaikuttavat myös niin kulttuuriset ja yhteiskunnalliset vaikutteet ja rajat, kuin käsitteen kehittyminen ylipäätään. Jotkut tutkijat ja sidosryhmät pitävät parempana yksinkertaisempaa lähestymistapaa, jossa keskitytään lähinnä työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin. Toiset taas näkevät työhyvinvoinnin monitahoisena ilmiönä, joka liittyy osaksi työtä ja työntekijän persoonallisia ominaisuuksia. Työhyvinvointi voidaan nähdä lähestymistavasta riippumatta monimutkaisena ilmiönä, koska siihen liittyy niin fyysisiä, emotionaalisia kuin sosiaalisiakin tekijöitä, niin itse työpaikalla, kuin myös sen ulkopuolelta. Työhyvinvointi on aina myös kontekstisidonnaista: eri ammattiryhmillä ja organisaatioilla on omat työhyvinvointiin liittyvät edellytykset ja päämäärät. (EU-OSHA 2013, 7-8.)

Kansainvälisen työjärjestö ILO:n (2009) määritelmän mukaan työhyvinvointiin liittyvät työelämän kaikki ulottuvuudet, fyysisen työympäristön laadusta ja turvallisuudesta aina työntekijän tuntemuksiin työtä kohtaan, sekä työskentely-ympäristö, työilmapiiri ja -organisaatio. Työhyvinvointia tukevien toimien tarkoituksena on täydentää työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyviä toimenpiteitä niin, että työtä voidaan tehdä turvallisesti, terveellisesti ja tyytyväisinä, sekä motivoituneina. ILO:ssa työntekijöiden hyvinvoinnin nähdään olevan avainasemassa organisaation pitkäaikaista tehokkuutta määriteltäessä.

Työterveyslaitoksen koordinoimassa, kuuden EU-maan yhteisessä työhyvinvointia koskevassa hankkeessa (Anttonen & Räsänen 2009, 18) työhyvinvointi määriteltiin seuraavasti:

“Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt

kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”

Määritelmä on saavuttanut laajan hyväksynnän, sisältyhän siihen kattava kuvaus työhyvinvoinnin eri osa-alueista: työ ja työntekijä itsessään, johtaminen, työn imu, työyhteisö ja jopa elämänhallinta. Määritelmässä sekä työntekijän, että työnantajan tarpeet (tuottavuus) on huomioitu. Työhyvinvoinnin taustalla ovat työntekijään, työhön ja työpaikkaan kohdistuvat kehittämistoimenpiteet. (Sinisammal, Belt, Autio, Härkönen & Möttönen 2011, 30.)

Suomalainen työelämäntutkija Mamia (2009, 21, 24, 51, 54) pitää työhyvinvoinnin määrittelyn lähtökohtana näkemystä siitä, kuinka moniulotteinen ja monitasoinen ilmiö hyvinvointi onkaan. Hänen mukaansa työhyvinvointia tuleekin tarkastella kokonaisuutena, johon sisältyvät paitsi objektiiviset työolot ja palkkiojärjestelmä, myös työntekijän oma kokemus hyvinvoinnista. Subjektiivinen hyvinvointi voidaan nähdä kokemuksena, jolla on kaksi ulottuvuutta: myönteinen ja kielteinen. Myönteiseen ulottuvuuteen kuuluvat hyvinvointi ja työtyytyväisyys. Kielteiseen kuuluvat puolestaan työuupumus ja stressi. Eri ulottuvuuksiin vaikuttavat eri tekijät. Mamia esittää hyvinvoinnilla olevan myös sosiaalisen ulottuvuuden, joka tulisi ottaa painokkaammin huomioon myös työhyvinvointitutkimuksessa. Tähän ulottuvuuteen sisältyvät esimerkiksi työpaikan ilmapiiri ja johtamisen käytännöt. Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, johon vaikuttaa yksilön persoonallisuus. Myös organisaation oikeudenmukaisuudella on merkitystä. Sen myönteinen vaikutus työhyvinvointiin on osoitettu useissa tutkimuksissa.

Esimiesten reilulla kohtelulla työntekijöitä kohtaan, sekä organisaation oikeudenmukaisella päätöksenteolla on merkittävä vaikutus yksilön työhyvinvoinnille. Ne on yhdistetty muun muassa alentuneeseen työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen riskiin, alentuneeseen riskiin sairastua masen-

nukseen, sekä alentuneeseen riskiin sairastua tuki- ja liikuntaelinsairauksiin⁴. (Juvani, Oksanen, Virtanen, Elovainio, Salo, Pentti, Kivimäki & Vahtera 2016). Oikeudenmukaisen toiminnan talousvaikutuksien voidaankin todeta olevan organisaatioille huomioimisen arvoisia.

Vuoden 2015 alusta voimaan astunut, kaikkia palvelussuhteita koskeva yhdenvertaisuuslaki (Finlex 1325/2014) kieltää syrjinnän työelämässä. Laki velvoittaa työnantajan myös aktiivisesti edistämään työntekijöiden yhdenvertaisuutta. Tasa-arvotutkijat Baker, Lynch, Cantillon ja Walsh (2009, 10, 23–24) tarkastelevat tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta (equality) yhteiskunnallisen aseman, sukupuolen, etnisen taustan, vammaisuuden ja sukupuolisen suuntautumisen näkökulmista. Pelkistetyimmillään yhdenvertaisuus ilmenee tasapuolisina suhteina yksilöiden ja ryhmien välillä, sekä jokaisen yksilön merkityksellisyyden tunnustamisena ja ihmisoikeuksien toteutumisenä.

Työhyvinvointia voidaan lähestyä myös sen puuttumisen, tai negatiivisten ilmentymien, kuten työuupumuksen, tai työmäärän tutkimisen kautta. Viime vuosina on kuitenkin yleistynyt suuntaus, jossa työhyvinvointia tarkastellaan työntekijän positiivista energiaa ja voimavaroja lisäävänä tekijänä. Tarkastelu on tuonut *työhyvinvointi* -käsitteen rinnalle *työn imu* -käsitteen. (Uotila 2012, 313). *Työn imu ja innostus* kytkeytyvät puolestaan vahvasti positiiviseen psykologiaan. Suuntauksen uranuurtajana tunnettu professori Seligman liittää positiivisen psykologian ihmisen voimavaroihin, hyvinvointia vahvistaviin tekijöihin ja inhimilliseen kukoistukseen. Tieteenalana positiivinen psykologia kuvaa niitä ”*myönteisiä subjektiivisia kokemuksia, positiivisia yksilöllisiä taipumuksia ja positiivisia instituutioita, jotka pyrkivät parantamaan elämänlaatua ja ehkäisemään tyhjän ja merkityksettömän elämän aiheuttamia patologioita*”. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 5.)

⁴ Tutkijat huomauttavat, että alentunut riski voi liittyä myös laajemminkin suotuisiin työolosuhteisiin (Juvani ym. 2016).

Työn imuun liittyvän tutkimuksen pioneerit Bakker, Schaufeli, Leiter ja Taris (2008, 187, 188) luonnehtivat työn imua (work engagement) positii-viseksi ja tyydytystä antavaksi, työssä koettuun hyvinvointiin liittyväksi tunne-motivaatiotilaksi. Työn imu rakentuu tarmokkuudesta (vigour), omistautumisesta (dedication) ja työhön uppoutumisesta (absorption). Tarmokkuudella tarkoitetaan työssä koettua korkeaa aktiivisuustasoa, henkistä kestävyyttä, halua panostaa työhön, sekä sinnikkyyttä, myös vastoin-käymisiä kohdattaessa. Omistautumisella puolestaan viitataan vahvaan työhön sitoutumiseen, ja siihen suhtautumiseen haasteena. Muita tunnusomaisia piirteitä omistautumisessa ovat merkittävyyden, innostuneisuuden, oivallusten ja ylpeyden kokemukset työhön liittyen. Työhön uppoutuminen määritellään sen sijaan työhön keskittymisenä ja sen mukaan tempautumisenä niin, että työaika kuluu nopeasti, että ja työntekijällä on vaikeuksia irrottautua työstä. Työn imu on kuitenkin syytä erottaa niin kutsutusta työhö-lismista. Työn imulle on ominaista, että innokas työntekijä kykenee irrottautumaan työstä vapaa-ajalla, kun taas uupunut työhölisti on pakonomaisesti sitoutunut työhönsä (Innanen, Tolvanen & Salmela-Aro 2014, 38; Hakanen 2011, 113; Schaufeli, Taris & Bakker 2006, 209–210).

Suomessa käydyin työn imu -keskustelun ja tutkimuksen taustalla on Hakanen (2005, 262, 268). Hänen laajaa joukkoa opetusalan henkilöstöä koskeneen työn imuun ja työuupumukseen liittyvän tutkimuksen tuloksissa löydettiin yhteys työn voimavarojen (vaikutusmahdollisuudet, tiedonkulku, esimiehen tuki, innovatiivisuus ja ilmapiiri) sekä organisaatioon sitoutumisen (organisaation tavoitteiden tärkeys) ja koetun työn imun välillä. Myös ammatillisen itsetunnon todettiin korreloivan vahvasti työn imun ulottuvuuksien kanssa.

Työn voimavaroilla viitataan myös niihin fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin tekijöihin, jotka voivat vähentää työn vaatimusten aiheuttamaa fyysistä ja psyykkistä kuormitusta, ja jotka tukevat työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamista (Bakker & Demerouti 2008, 211). Lisäksi ne voivat stimuloida työntekijän henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä (Bakker & Demerouti 2007, 312; Schaufeli & Bakker 2004, 296).

Hakasen (2009, 36) mukaan työn imua selittävätkin vahvimmin juuri työn voimavarat. Tutkimustulokset tukevat väitettä. Esimiesten ja kollegojen sosiaalinen tuki, työn vaatimat taidot, työstä saatu palaute, vaikutusmahdollisuudet ja oppimisen mahdollistuminen on yhdistetty positiivisesti työn imuun (Bakker & Demerouti 2007; Schaufeli & Salanova 2007). Työn imu ilmionä ja sen myönteiset seuraukset voidaan Hakasen (2009, 41–42) mukaan tiivistää seuraavasti:

Työn imua kokevat haluavat tehdä työtä nykyisessä työpaikassaan ja jatkaa työuraansa muita pitempään. Heidän työssään on riittävästi sellaisia elementtejä, työn voimavaroja, jotka tyydyttävät heidän itsenäisyyden, yhteenliittymisen ja pärjäämisen perustarpeita, minkä ansiosta he myös nauttivat työstään. Samasta syystä he haluavat antaa takaisin hyvää työpaikalle toimimalla vapaaehtoisesti ja aloitteellisesti työn ja työyhteisön hyväksi (alaistaidot) ja ottamalla vastuun hyvästä työsuorituksesta; työt sujuvat tiukemmissakin paikoissa. Työn imua kokeva haluaa myös oppia uutta ja kehittyä. Työn imua kokeva ei tee työtä terveytensä tai muun elämän kustannuksella, vaan työ ja muu elämä rikastuttavat toisiaan. Päinvastaisista syistä työn imunsa kadottaneet eivät anna parastaan työlle, tekevät lähinnä sen, mikä täytyy ja haluavat myös vetäytyä työelämästä muita aikaisemmin. Työn imua yhä kokevat, jäädessään ilman tukea tai muita tärkeitä työn voimavaroja työyhteisössään, vaihtavat todennäköisesti työpaikkaa eivätkä suosittele työpaikkaa muillekaan.”

Hakanen (2011, 41) jatkaa työn imun kuvastavan työhyvinvointia parhaalla mahdollisella tavalla. Työn imun edistäminen antaa mahdollisuuksia niille inhimillisille tilaisuuksille, joilla lisätään hyvää, laatua ja menestystä työelämässä. Tämä ei koske pelkästään työntekijää: Harterin, Schmidtin ja Hayesin (2002, 276) perusteella työn imu voidaan lisäksi yhdistää yritysten tuottavuuteen. Samankaltaiseen päätelmään tulivat meta-analyyssissään myös Christian, Garza ja Slaughter (2011, 119–120), joiden mukaan työn imu liittyy työtehoon ja ennustaa siten myös suorituskykyä.

4.2 Maslow´n tarvehierarkia ja työhyvinvoinnin portaat

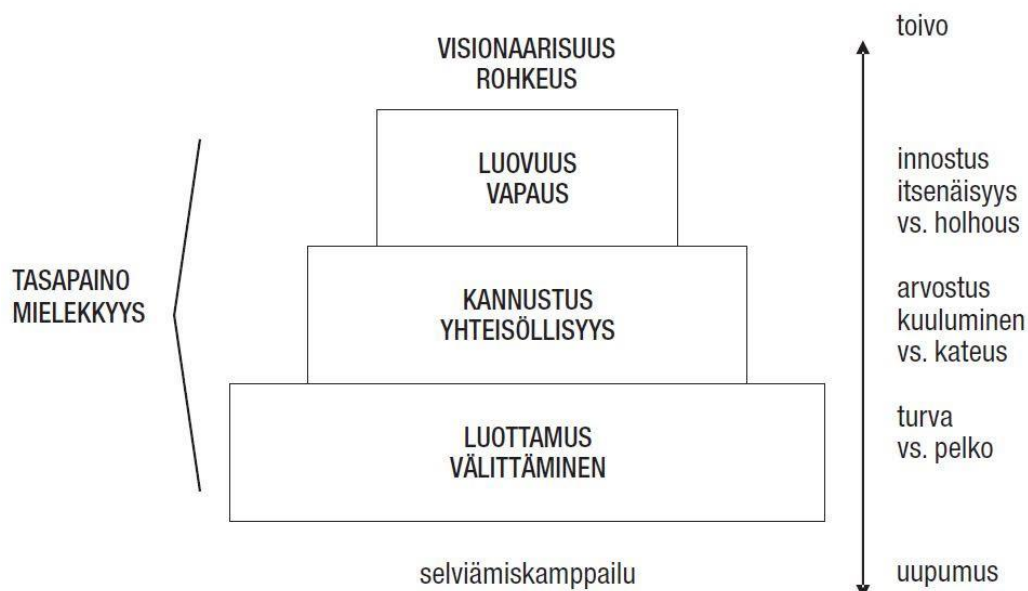
Humanistisen psykologian ehkä kuuluisimman teoreetikon Abraham Maslow´n vuonna 1943 julkaiseman motivaatioteorian, A Theory of Human

Motivation, mukaan ihmisillä on vähintään viisi tavoitetta, joita voidaan kutsua perustarpeiksi. Näitä tavoitteita tai perustarpeita ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, rakkauden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Näiden tarpeiden tyydyttämisen lisäksi meitä motivoi Maslow'n (1943, 176) mukaan halu saavuttaa tai säilyttää ne moninaiset edellä mainittujen tarpeiden taustalla olevat olosuhteet sekä tietyt älyllisemmät toiveet ja halut.

Maslow'n (1943, 169, 176) perusteella perustarpeet ovat sidoksissa toisiinsa järjestäytyen hierarkkisen olettamuksen mukaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että hierarkian alimmalla portaalla oleva tarve täytyy olla hyvin tai melko hyvin tyydytetty, jotta seuraavalla, eli korkeammalla tasolla oleva tarve aktivoituu ja alkaa dominoimaan ja ohjaamaan ihmisen käyttäytymistä. Tämä "herännyt" tarve ohjaa ihmisen elämää, koska jo tyydytetyt tarpeet eivät toimi aktiivisina motivaattoreina. Maslow (1943, 176) kuvaakin ihmisen eläimenä, joka alinomaa haluaa jotakin. Keskiaverron yhteiskunnan jäsenen tarpeet ovat useimmiten osaksi tyydytettyjä ja osaksi tyydyttymättömiä; mitä ylemmäs tarvehierarkiassa kavutaan, sitä vähemmän tyydytettyjä tarpeet ovat. Joskus voidaan myös havaita hierarkian tavanomaisen järjestyksen vaihteluita. Erityisissä olosuhteissa yksilö voi myös väliaikaisesti kadottaa kiinnostuksensa hierarkian ylemmän tason tarpeita kohtaan. Vaikka Maslow (1943) julkaisi teorianensa jo yli 70 vuotta sitten, se on edelleen yksi suosituimmista ja viitatuimmista motivaatioteorioista (Huit 2007). Huolimatta siitä, että Maslow'n teoria on saanut osakseen myös kritiikkiä (esim. Soper, Milford, Rosenthal 1995; Wahba & Bridewell 1976), muun muassa empiirisen tutkimuksen puutteesta, nauttii se edelleen laajaa hyväksyntää (Huit 2007). Teoriassa mahdollisesti esiintyvistä puutteista huolimatta, pitävät muun muassa Seligman (2002, 7) ja Hakanen (2009, 8) Maslowta yhtenä positiivisen psykologian oppi-isistä.

Maslow'n tarvehierarkia on tavanomaisesti kuvattu pyramidina, jonka perustassa sijaitsevat fysiologiset tarpeet kohoten huipulla olevaan itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Himanen (2004, 9–10) on tuonut pyramidin 2000-luvulle kuvaten tarpeet arvoina psykologisesta näkökulmasta käsin

(kuvio 2). Himanen näkee arvot ”*elämänsisältönä, jotka tekevät elämästä elämisen arvoisen*”. Himasen pyramidissa inhimillisinä perustarpeina tai arvoina kuvataan välittäminen ja luottamus. Luottamus mahdollistaa sosiaaliset yhteisöllisyyden ja kannustuksen tarpeet. Yhteisöön kuuluva yksilö on enemmän, kuin voisi yksin olla. Kannustaminen on yksilön valitsema toimintatapa, jolla hän rikastuttaa vuorovaikutusta ja yllyttää itseään sekä muita tekemään parhaansa. Vapaus on oikeutta yksilöllisyyteen ja sen hyväksymiseen. Se antaa sijaa myös luovuudelle. Luovuus puolestaan mahdollistaa itsensä toteuttamisen tarpeen. Rohkeus ja visionaarisuus ovat eteenpäin suuntaavia voimia; rohkeutta tarvitaan muiden arvojen toteuttamiseen ja se on myös edellytyksenä visionaarisuudelle. Toiminnan sisältö varmistetaan tasapainoisuudella, jolla viitataan kestäväällä pohjalla olemiseen ja uusiutumiseen. Kehityksen mielekkyys syntyy merkityksellisyydestä; lisääkö se ikiaikaisia arvoja kuten viisautta, hyvyttä ja kauneutta elämässä? Edellä mainitut tekijät yhdessä johtavat nousuun kohti innostusta ja toivoa. Arvojen hylkääminen johtaa holhousmentaliteettiin, eli kontrolliin. Lopulta kateus ja pelko johtavat uupumuksen lisääntymiseen. Himasen arvopyramidia voi käyttää esimerkiksi työelämän, talouden, yksilön ja kasvatuksen kuvaukseen.



KUVIO 2. Arvopyramidi psykologisesta näkökulmasta (Himänen 2004, 10)

Maslow´sta poiketen Himanen ei ota arvojen listaamisen järjestyksellä ja pyramidimaisella kuvauksella kantaa niiden keskinäiseen suhteeseen. Arvopyramidin käyttökohteiksi Himanen nimeää esimerkiksi työelämän ja talouden kuvaamisen. (Himanen 2004, 10).

Myös Rauramon (2012, 13–15) Työhyvinvoinnin portaat -malli (2007) perustuu Maslow´n tarvehierarkiaan. Rauramo kuvaa mallissa olevan kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja siitä, miten nämä tarpeet vaikuttavat ihmisen motivaatioon. Mallissa työhyvinvointiin liittyviä, jo olemassa olevia määrittelyjä, sekä työhyvinvoinnin edistämisen malleja sisältöineen on yhdistelty Maslow´n tarvehierarkian mukaisesti. Portaille (kuvio 3) on kerätty työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä paitsi yksilön, myös organisaation näkökulmasta. Malli mahdollistaa yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvoinnin kehittämisen porras kerrallaan. Termit ovat vuonna 2012 saaneet osin uudet, paremmin työelämään sopivat nimitykset: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen.



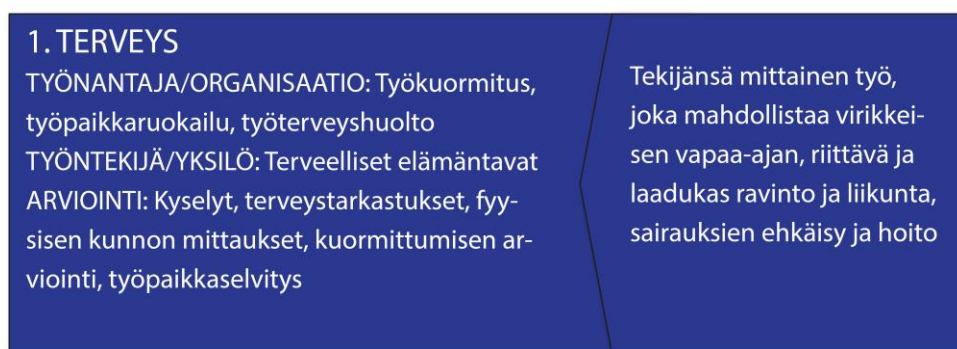
KUVIO 3. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012, 15)

Ensimmäinen porras – Terveys (fysiologiset tarpeet)

Hierarkian ensimmäisellä portaalla olevia fysiologisia tarpeita Maslow (1943, 168) luonnehtii tarvehierarkian lähtöpisteeksi. Näitä elämälle välttämättömiä perustarpeita ovat muun muassa hengittämiseen, syömiseen,

veden juomiseen, nukkumiseen, ruumiinlämmön ylläpitämiseen, elintoimintojen säätelyyn ja seksuaalisuuteen liittyvät tarpeet (Rauramo 2012, 25). Fysiologiset tarpeet ovat Maslow'n (1943, 168) mukaan tarpeista määräävimmit: niiden täytyttyä yksilön motivaatio voi suuntautua muihin tarpeisiin.

Työelämänäkökulmasta käsin tarkasteltuna Rauramo (2012, 25–67) puhuu terveydestä (kuvio 4). Terveysteen liittyvät tarpeet täyttyvät, kun työhön liittyvä kuormitus on hallinnassa. Tämä mahdollistaa työntekijälle vapaa-ajan, johon kuuluu mielekkäitä virikkeitä, hyvää ravintoa, liikuntaa ja riittävästi lepoa, sekä sairauksien ehkäisyä ja hoitoa. Työstä palautuminen onkin tärkeää, sillä riittämätön palautuminen voi aiheuttaa paitsi psyykosomaattista oireilua, myös työuupumusta (Jansen, Kant & van den Brandt 2002; Sluiter, van der Beek & Frings-Desen 1999). Riittävä palautuminen vapaa-ajalla lisää lisäksi työn imun (work engagement) kokemusta ja auttaa näin ollen työntekijöitä asettamaan uusia, työhön liittyviä oppimistavoitteita (Sonntag 2003, 525).



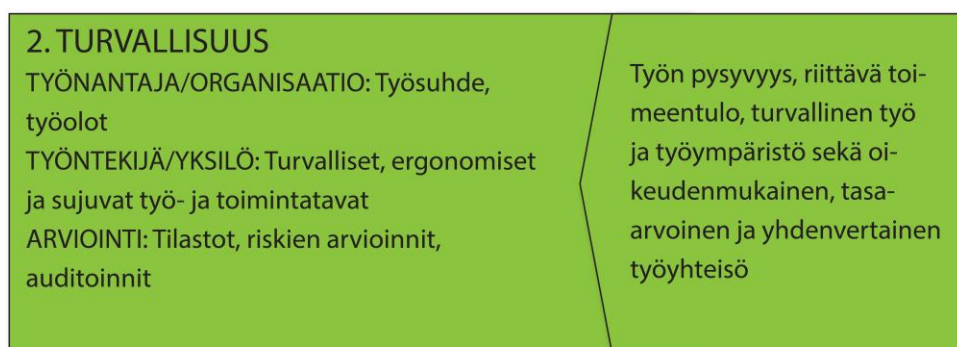
KUVIO 4. Ensimmäinen porras – Terveys (mukaillen Rauramo 2012, 26)

Toinen porras – Turvallisuus

Fysiologisten perustarpeiden ollessa kohtuullisen hyvin tyydytettyjä, nousee esiin joukko uusia tarpeita, jotka Maslow (1943, 169) on karkeasti luokitellut turvallisuuden tarpeeksi. Turvallisuuden tarve on tarvehierarkian

toinen porras ja se pitää sisällään fyysisen turvallisuuden, työhön ja toimeentuloon liittyvän turvallisuuden, sekä psykologisen ja moraalisen turvallisuuden. Myös terveyteen, omaisuuteen sekä rikoksien ehkäisemiseen liittyvä turvallisuus on osa toista porrasta. (Rauramo 2012, 69.) Turvallisuuden tarve ilmenee yksilössä tarpeena rutiineihin, ennustettavuuteen, oikeudenmukaisuuteen, reiluuteen ja pysyvyyteen. Edellä mainittujen asioiden puuttuminen tai niiden vastakohtat voivat johtaa yksilön käytössä olevien voimavarojen käyttöön valjastamiseen vain tämän tarpeen hyväksi. (Maslow 1943, 169–70.)

Rauramo (2012, 69–102) luonnehtii turvallisuuteen liittyvien tarpeiden (kuvio 5) olevan luonteeltaan suurelta osin psykologisia. Turvallisen työelämän mahdollistavat muun muassa oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö, työpaikan pelisäännöt, epäasiallisuuksiin puuttuminen, riskien ja vaarojen ennaltaehkäisy, sekä muutosten hallittu läpivieminen. Luottamus ja sen rakentaminen ovat tärkeä osa turvallisuutta. Edmondson (ks. 2003, 1999) on osoittanut psykologisen turvallisuuden merkityksen tiimien toiminnassa useissa tutkimuksissa. Tulosten perusteella psykologisesti turvallinen tiimi mahdollistaa oppimisen ja paremmat tulokset. Google tutki puolestaan yli kahden vuoden ajan erilaisia tiimejään ja havaitsi, että tiimin yksittäisillä jäsenillä ei ollut niinkään merkitystä tiimin menestykselle. Tärkeimmäksi menestyvän tiimin tekijäksi muodostui tiimin psykologinen turvallisuus, eli mahdollisuus esittää mielipiteitään ja ajatuksiaan tarvitsematta tuntea oloaan epävarmaksi tai kiusaantuneeksi. (Rozovsky 2015.) Hyvä työilmapiiri on lisäksi yhteydessä paitsi parempiin tuloksiin, myös alhaisempaan riskiin sairastua työuupumukseen, masennukseen ja ahdistuneisuuteen (Bronkhorst, Tummers, Steijn & Vijverberg 2015).



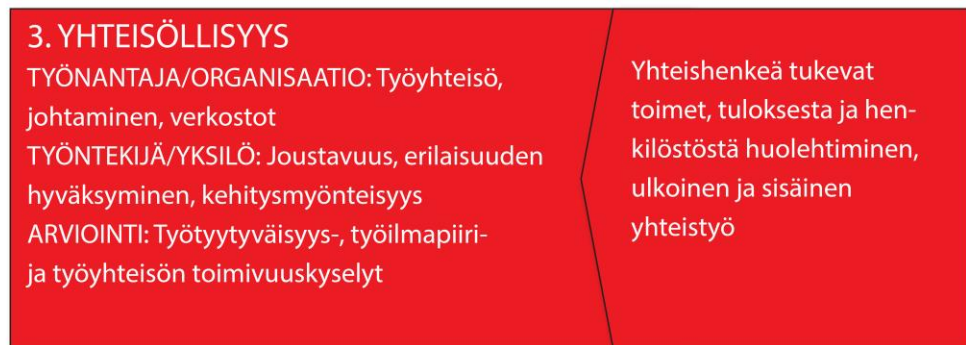
KUVIO 5. Toinen porras – Turvallisuus (mukaillen Rauramo 2012, 68)

Kolmas porras – Yhteisöllisyys (rakkauden tarve)

Kun sekä fysiologiset, että turvallisuuden tarpeet ovat riittävän hyvin tyydytettyjä, aktivoituu kolmannella portaalla sijaitseva rakkauden tarve. Rakkauden tarpeeseen kuuluvat myös tarve kiintymykseen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Sosiaaliset suhteet, kuten ystävyys-, perhe- ja parisuhteet, ovat merkittävä osa rakkauden tarpeen täyttymistä. Rakkauden tarpeeseen kuuluu paitsi rakkauden saamista, myös sen jakamista. (Maslow 1943, 171.)

Kun kolmatta porrasta (kuvio 6) lähestytään työn näkökulmasta, puhutaan yhteisöllisyyden tarpeesta. Työyhteisö koostuu alueellisesti rajatusta vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden muodostumasta, jolla voi olla toiminnallinen ulottuvuus. Tällöin yhdessä jaettuihin päämääriin pyritään yhdessä toimimalla. Työyhteisön merkitys yhteisöllisyyden tuottajana perustuu luottamukseen. Luottamus mahdollistaa avoimen ja laadukkaan vuorovaikutuksen, jossa esimerkiksi omia ajatuksia ja mielipiteitä jaetaan vapaaehtoisesti ja epäkohtiin puututaan rohkeasti. Työpaikan ihmissuhteilla on merkittävä vaikutus työmotivaatioon; mitä yhteistyökykyisempi työyhteisö, sitä tuloksekkaampaa on myös työ. (Rauramo 2012, 103–122). Sosiaalisen pääoman, työpaikan ja hyvinvoinnin välistä yhteyttä käsitteleviä tutkimuksia on vielä vähän. Oksanen (2009, 5) on selvittänyt yhteyttä kunta-

työntekijöiden keskuudessa ja havainnut, että yksilön sekä jatkuvasti vähäinen, että vähenevä sosiaalinen pääoma työssä kasvatti riskiä koetun terveyden heikkenemiseen. Tutkimuskentän kiinnostus sosiaalisen pääoman vaikutuksista työn viitekehyksessä onkin nousussa (Oksanen, Suzuki, Takao, Vahtera & Kivimäki 2013, 23).



KUVIO 6. Kolmas porras - Yhteisöllisyys (mukaillen Rauramo 2012, 103)

Neljäs porras – Arvostus

Hierarkian neljäs porras käsittää arvostuksen tarpeen. Maslow´n (1943, 171) mukaan yhteiskunnan kaikilla jäsenillä on tarve itsekunnioitukseen ja –arvostukseen, mutta myös tarve saada arvostusta toisilta. Työelämänäkökulmasta käsin arvostuksen porras voidaankin nähdä eettisesti kestävinä arvoina. Organisaation missio, visio ja strategia tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta. Työ on tekijälleen mielekästä ja hän saa tavoitteiden saavuttamiseksi tukea ja kannustusta, sekä asianmukaisen palkkion. Työn mielekkääksi kokemisessa avainasemassa on esimiestyö. Hyvään johtamiseen kuuluvat työntekijöiden auttaminen perustehtävän, päämäärän ja tavoitteiden ymmärtämisessä sekä toteuttamisessa, mutta myös päätöksentekokyky, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, työntekijöiden turvallisuudesta huolehtiminen, ihmisarvon kunnioittaminen ja yksilöllinen tuki vaikeuksissa. (Rauramo 2012, 123–142.)

Työhön liittyvään arvostukseen (kuvio 7) kuuluvat kiinteästi siitä saatavat palkkiot. Palkitsemisella tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän keskinäistä

prosessia, jossa työnantaja antaa työntekijälle sovitun korvauksen työntekijän työpanoksesta organisaation hyväksi (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15). Perinteisessä mielessä palkkiona on pidetty työstä maksettavaa palkkaa. Se on edelleenkin käytetyin palkitsemisen muoto (Ala-Räisänen 2014, 4). Ryhmäperustaisia tulospalkkiojärjestelmiä väitöskirjassaan tutkineen Hakosen (2012, 172) mukaan voimakkain motivaatio työhön syntyy rahan sijaan palkkioiden symbolisista merkityksistä. Työssä onnistuminen, työntekijän asema organisaatiossa ja johdolta saatu arvostus olivat tulosten perusteella rahaa voimakkaammin yhteydessä työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin. Tutkimuksessa löydettiin myös uusi arvostukseen liittyvä merkitys. Tulospalkkiot voivat lisätä työntekijän kokemaa arvostuksen tunnetta. Tämä koskee erityisesti tilanteita, joissa organisaation tapa käyttää palkkiojärjestelmää on oikeudenmukainen, läpinäkyvä ja johdonmukainen.⁵

4. ARVOSTUS	
TYÖNANTAJA/ORGANISAATIO: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut	Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen
TYÖNTEKIJÄ/YKSILÖ: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä	
ARVIOINTI: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset	

KUVIO 7. Neljäs porrass – Arvostus (mukaillen Rauramo 2012, 123)

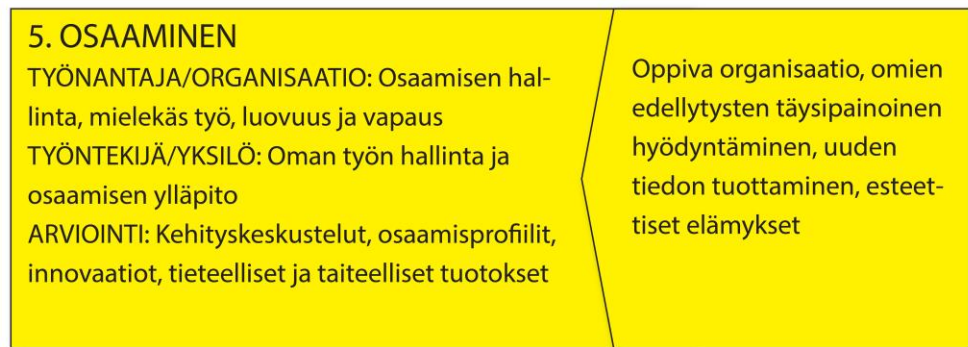
Viides porrass – Osaaminen (itsensä toteuttamisen tarve)

Viimeisellä eli viidennellä portaalla saavutaan itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Vaikka kaikki edellä mainitut tarpeet olisivat tyydytetyjä, voi yk-

⁵ Hakonen (2012, 172) huomauttaa, että vaikka palkkioiden symboliset merkitykset ovatkin tärkeitä, on myös palkkioiden suuruudella merkitystä.

silö kokea tyytymättömyyttä, jopa levottomuutta. Tyytymättömyyden taustalla on tilanne, jossa yksilö ei toteuta omaa potentiaaliaan. Toisin sanoen, tavoittele sitä mihin hän kykenee. (Maslow 1943, 171.) Rauramo (2012, 145) avaa itsensä toteuttamisen tarvetta kuvaamalla sitä *oman potentiaalilin ääri rajojen tavoitteluksi*. Oman potentiaalilin tavoitteluun liittyvät ihmisen kognitiiviset tarpeet oppia, tutkia, keksiä, löytää, luoda ja ymmärtää ympärillä olevaa, sekä halu tulla paremmaksi ihmiseksi ja saavuttaa unelmansa.

Työn viitekehyksessä voidaan puhua osaamisesta (kuvio 8), osaamisen johtamisesta, elinikäisestä oppimisesta ja jopa luovuudesta (Rauramo 2012, 145–169). Osaamisen johtamisesta (knowledge management, KM) ja organisatorisesta oppimisesta (organisational learning, OL) on olemassa valtava määrä kirjallisuutta, tutkimustietoa ja teorioita. Liebowitzin ja Frankin (2016, xi) perusteella osaamisen johtamisessa (KM) on kyse prosessista, joka luo, hankkii, tallentaa, kokoaa yhteen, jakaa ja käyttää tietoa sekä osaamista tavalla, joka kasvattaa organisatorista oppimista ja tehokkuutta. Oppiva organisaatio (learning organisation) on puolestaan itsenäinen kokonaisuus, ikään kuin organisaatioiden ideaalimalli, jolla on kykyä oppia tehokkaasti ja sen vuoksi menestyä (Easterby-Smith & Lyle 2011, 8). Työntekijän hyvinvoinnille on merkityksellistä, että työ tarjoaa riittävästi haasteita, oppimiskokemuksia ja oivalluksia. Osaamisen johtamisessa onkin tärkeää luoda henkilöstölle jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia. Näin rakennetaan organisaation osaamiskulttuuria, jossa työntekijöitä paitsi kannustetaan hankkimaan uutta osaamista, myös jakamaan omaa osaamistaan muille. (Rauramo 2012, 145–169.) Osaamisen johtamista suomalaisella kuntasektorilla tutkinut Hyrkäs (2009, 150–156) toteaa osaamisen johtamisen olevan osassa kuntia hyvällä mallilla, mutta kehitettäväkin löytyvän, erityisesti vuorovaikutuksessa ja oman ammattialan osaamisessa.



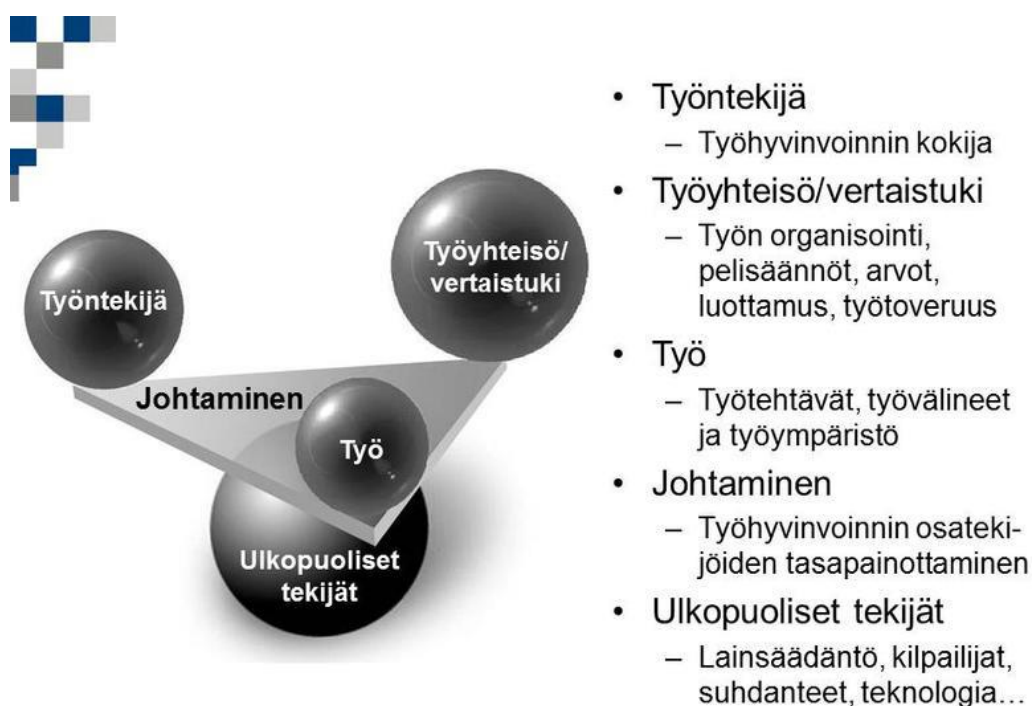
KUVIO 8. Viides porras – Osaaminen (mukaillen Rauramo 2012, 145)

4.3 Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli

Työhyvinvointi ja sen johtaminen ovat lähivuosina saaneet ansaittua huomiota muutamastakin syystä. Kiinnostuksen ja keskustelun taustalla on esimerkiksi ajatus siitä, että hyvinvointitoimilla voidaan vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen, vaikka yhteyden aukottomuutta voi olla haastava todentaa. (Aura & Saarikoski 2011, 6.) Perusteita työhyvinvoinnin johtamiselle löytyy myös lainsäädännöstä. Työlainsäädäntö (Työsopimuslaki 26.1.2001/55; Työterveyshuoltolaki 1383/2001; Työturvallisuuslaki 738/2002; Työsuojelun valvontalaki 44/2006; Työntekijän eläkelaki 395/2006; Tasa-arvolaki 1329/2014 ja Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014) edellyttää työnantajilta, mutta myös työntekijöiltä toimenpiteitä, joilla huolehditaan työhyvinvoinnin ylläpidosta ja edistämisestä.

Tilanneherkän työhyvinvoinnin johtamismallin luomisen taustalla oli ajatus kuvata sellaiset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, jotka mahdollistaisivat mallin toimivuuden eri aloilla toimivilla ja erisuuruisilla työpaikoilla. Lisäksi mallin luomisen kautta haluttiin tunnistaa sellaisia työhyvinvointitekijöitä, jotka aiempi tutkimus oli ohittanut, sekä kiinnittää enemmän huomioita työelämän murroksen vaatimiin seikkoihin. (Sinisammal ym. 2011, 29.) Tutkimus oli osa kehittämishanketta, joka tähtäsi työhyvinvoinnin kehittämiseen kunnallisella sektorilla (Autio, Jounila, Sinisammal & Reiman 2011, 3).

Malli luotiin haastattelemalla seitsemää työhyvinvointiin kokemuksensa perusteella syvällisesti paneutunutta asiantuntijaa, jotka toimivat muun muassa tutkijoina, esimiehinä ja konsultteina sekä yksityisissä, että julkisissa organisaatioissa. Haastattelujen aikana tutkija piirsi käsitekartan kunkin asiantuntijan työhyvinvointinäkemys perusteella. Haastatteluaineisto literoitiin ja analysointiin sisällönanalyysia käyttämällä. Lisäksi käytettiin piirrettyjen käsitekarttojen rinnakkaista analyysiä, jossa pyrittiin tunnistamaan työhyvinvointiin kuuluvat ydinkategoriat. Huolimatta siitä, että haastatellut asiantuntijat korostivat eri asioita ja jäsentivät työhyvinvointia eri viitekehysistä käsin, onnistuivat tutkijat muodostamaan keskeisimmät näkemykset sisältävän synteesin työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Keskeisimmät teemat olivat työntekijä, työ, lähityöyhteisö, johtaminen ja ulkopuoliset tekijät (kuvio 9). (Sinisammal ym. 2011, 30.)



KUVIO 9. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli (Sinisammal ym. 2011)

Sinisammaleen ym. (2011, 23, 34) perusteella Tilanneherkässä työhyvinvoinnin johtamismallissa (kuvio 9) on keskeistä muutosten tarkkailu ja ohjaus. Kuviosta voidaan todeta kuinka, työelämän murros tuo epätasapainoa työhyvinvointiin; mallin osatekijät ovat jatkuvassa liikkeessä ja kasvatavat tai vähentävät merkitystään tilanteen vaatimusten mukaan. Myös toimiala, organisaation koko, ympäröivä kulttuuri ja muut tekijät vaikuttavat työhyvinvoinnin eri osatekijöiden merkittävyyteen. Hyvä muutosjohtaminen sekä työntekijöiden osaamisesta huolehtiminen ovat osa niitä työhyvinvointitoimenpiteitä, joilla vastataan toimintaympäristön muutoksiin liittyviin haasteisiin (Ilmarinen, 4).

Mallissa työhön, yksittäisiin työntekijöihin ja työyhteisöön liittyvien muutosprosessien tasapainottaminen on osa johdon tehtäviä siten, että ulkoisten tekijöiden positiiviset vaikutukset hyödynnetään ja negatiiviset pidetään hallinnassa. Stabiiliuden sijaan osatekijät (kuvio 9.) ovat jatkuvassa liikkeessä. Esimiehen tehtäviin kuuluu hallita tätä liikettä ja pitää työhyvinvoinnin osatekijät hallinnassa. Tämä vaatii taitoa reagoida työyhteisön sisäisiin, mutta myös ulkoisiin muutoksiin. (Sinisammal ym. 2011, 23, 34.)

Poikkeuksena aiempiin työhyvinvointia kuvaaviin malleihin (ks. Manka 2010, Rauramo 2007 ja Vesterinen 2006) on Tilanneherkässä työhyvinvoinnin johtamismallissa huomioitu laajemmin ulkopuolisten tekijöiden vaikutus työhyvinvointiin; asiantuntijahaastatteluiden perusteella ne vaikuttavat työhyvinvoinnin koettuun tasoon väistämättä. Myös johdon roolin entistä selkeämmän määrittelyn kautta on malli kokonaisvaltaisempi kuin edellä mainitut Mankan (2010), Rauramon (2007) ja Vesterisen (2006) työhyvinvointimallit. Tutkijat suosittelevat kuitenkin esimiehiä käyttämään Rauramon työhyvinvoinnin portaita muistilistana, jonka avulla työyhteisön käytänteitä voidaan määritellä, sekä lisäksi tarkastella yksittäisen työntekijän hyvinvointiin liittyviä tarpeita. Mallia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä, mutta sen työkaluksi jalostaminen vaatisi vielä jatkotutkimusta. (Sinisammal ym. 2011, 34–35).

5 KUVAUS KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUKSESTA

5.1 Lähestymistapana toimintatutkimus

Kun tutkimuskohteeseen halutaan tavalla tai toisella vaikuttaa, eli tehdä käytäntöön kohdistuva interventio tutkimuksellisin keinoin, puhutaan toimintatutkimuksesta. Toimintatutkimus kohdistuu aina tiettyyn yhteisöön, jolla on jokin yhdistävä tekijä: asuinalue, koululuokka, työpaikka, tai jokin muu olemassa oleva sidos. Ideana on, että tutkimuksen kohteena olevat ihmiset osallistuvat tutkimushankkeeseen sen täysivaltaisina jäseninä ja asettavat yhdessä päämäärät ja menevät niitä kohti. (Eskola & Suoranta 2001, 126–129.) Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa toimintaa, jonka tavoitteena on esimerkiksi käytännön toiminnassa havaittujen ongelmien ratkaiseminen, tai olemassa olevien käytäntöjen kehittäminen paremmiksi (Metsämuuronen 2008, 29). Toimintatutkimusta voi myös Saaren (2007, 122) perusteella luonnehtia tutkimusotteeksi, ”*jota soveltava tutkija pyrkii käyttämään uutta tietoa tuottavaan ja hyödyntävään tutkimuksen kohteena olevan käytännön kehittämiseen*”.

Toimintatutkimuksen tekijällä on usein käytännön kokemusta tutkimuksen kohteesta. Tutkimuksen käynnistymisen taustalla on tutkijan halu kehittää omaa työtään, tai työyhteisöään. Puhutaankin toimija-tutkijasta, jonka tehtävänä on olla osa muutosprosessia yhdessä muutokseen tähtäävän yhteisön kanssa. Toimija-tutkija on osa tutkimuskohdettaan, johon hän pyrkii vaikuttamaan tutkimusaineiston tuottamiseen osallistumalla. (Huovinen & Rovio 2008, 94–95.) Saari (2007, 128) korostaakin, että toimintatutkimuksessa tutkija ei voi olla osallistumatta ja vaikuttamatta tutkittavaan käytäntöön. Se on suorastaan mahdotonta, ja sellaiseen pyrkimykseen suhtaudutaankin tutkimusta vääristävänä tavoitteena. Tutkimusotteessa, jossa tutkijan rooli on *ei-aktiivinen osallisuus* suhteessa tutkittavaan käytäntöön, tähdennetään, että tutkijan on ymmärrettävä roolinsa tutkimansa yhteisön jäsenenä, ja sen vaikutukset tutkittavaan käytäntöön. Yhteisön toimintaan

tulee kuitenkin osallistua sen verran, mitä yhteisön tutkija-jäsenenä eläminen ja tutkimus edellyttävät.

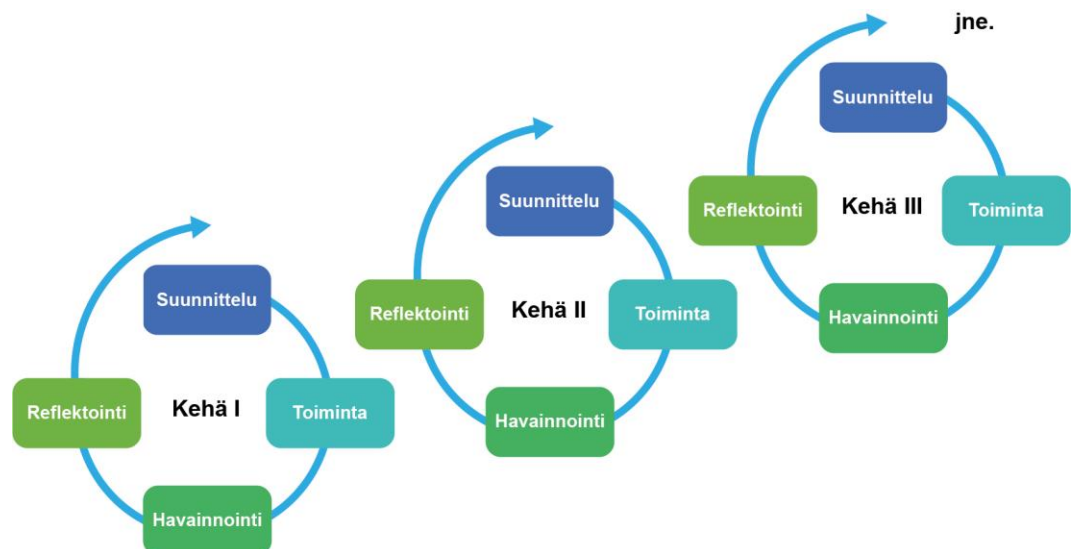
Toimintatutkimuksessa on erotettavissa useita suuntauksia. Osallistujien välinen tasavertainen keskustelu ja vuorovaikutus korostuvat etenkin *kommunikatiivisessa* toimintatutkimuksessa. Suuntauksen taustalla vaikuttaa demokraattisen dialogin, eli tasavertaisen keskustelun, tai vuoropuhelun periaate: kaikki, joita asia koskee saavat mahdollisuuden, jopa velvollisuuden osallistua. Kommunikatiivinen toimintatutkimus on keino edistää ja aktivoida työntekijöiden keskusteluun osallistumista käyttämällä heidän kokemustaan ja osaamistaan voimavarana. Työntekijä ei siis ole kehittämisen kohteena, vaan hänet nähdään oman työnsä asiantuntijana ja aktiivisena muutoksen liikkeelle saattajana. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2008, 57–58.) Yksi kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa käytetyistä menetelmistä on demokraattisen dialogiin pohjautuva työkonferenssi-menetelmä. Työkonferenssia voidaan kutsua tilanteeksi, jossa vuoropuhelun avulla haetaan yhteisymmärrystä. Tämä luo pohjan yhteiselle tekemiselle. (Lehtonen 2004, 43.) Työkonferenssi-menetelmän ja demokraattisen dialogin tarkemmat kuvaukset löytyvät luvuista 5.5 Työkonferenssi menetelmä ja 5.6 Demokraattinen dialogi – tasavertainen vuoropuhelu.

Tässä kehittämishankkeessa halusin toimintatutkimuksellisella lähestymistavalla saavuttaa syvällisemmän ymmärryksen työyhteisön käytännöistä ja toimintaolosuhteista, sekä parantaa ja kehittää niitä työhyvinvoinnin keinoin. Kuula (2006) toteaaakin, että tutkimisen lisäksi toimintatutkimuksessa pyritään muuttamaan vallitsevia käytäntöjä. Toimintatutkimuksellisena tavoitteenani oli aktivoida kentällä toimivia itse refleктоimaan omaa työtään ja sen kehittämistä. Osallistuminen ja muutos liitetäänkin usein toimintatutkimukseen. Prosessina toimintatutkimus on avoin ja joustava. Sen tavoitteena on toiminnan laadun parantaminen. Eteneminen tapahtuu prosessina, jossa eri vaiheiden kautta edetään käytännössä tapahtuviin muutoksiin, yhdessä osallistujien kanssa. Osallistujien välinen keskustelu ja poh-

dinta ovat tästä syystä keskeisessä asemassa: ilman niitä toivottuja muutoksia on vaikea saavuttaa. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 30–31, 34–35, 39.)

5.2 Kehittämisprosessin eteneminen ja aikataulu

Kehittämisprosessi muodostuu Toikon ja Rantasen (2009, 64) perusteella viidestä tehtävästä, joita ovat perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi. Tehtävät muodostavat prosessin, jota voidaan hahmottaa useilla tavoilla. Toimintatutkimuksellisessa kehittämisessä prosessiin kuuluvat spiraalimaisesti etenevät suunnittelu-, toiminta-, havainnointi- ja reflektiovaiheet (kuvio 10). Vaiheet muodostavat kehän tai syklin, jonka tarkoituksena on kehittämisen eteenpäin saattaminen (Saari 2007, 122). Heikkisen, Rovion ja Kiilakosken (2008, 78) mukaan toimintatutkimus eroaa kuitenkin tavanomaisesta tutkimusprosessista esimerkiksi spontaaniuden perusteella: havaitaan haasteita arkisessa toiminnassa ja lähde-tään kehittämään toimintaa paremmaksi. Saaren (2007, 123) perusteella toimintatutkimuksen voi myös aloittaa mistä tahansa syklin vaiheista. Samoin liikkuminen eri vaiheiden välillä edestakaisin on mahdollista, mikäli käytännön kehittämistyö sitä vaatii.



KUVIO 10. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (mukaillen Coghlan & Brannick 2014, 11)

Hanke käynnistyi sopivan ja ajankohtaisen kehittämishankkeen pohtimisella työyhteisön keskuudessa elokuussa 2013. Kehittämistyön tavoitteeksi valitsimme ehdotukseni perusteella työhyvinvointisuunnitelman luomisen ja kehittämisen yksikköemme tarpeisiin, osallistavia menetelmiä käyttäen. Kehittämishankkeen toiseksi tavoitteeksi muodostui tiedon tuottaminen yksikön työhyvinvoinnista ja sen kehittämistarpeista. Hankkeen aikataulu on nähtävillä kuviossa 11.



KUVIO 11. Kehittämishankkeen aikataulu

Kehittämishankkeen aiheen valinnan jälkeen perehdyin aihealueeseen ja laadin hankesuunnitelman. Suunnitelman esitin työyhteisölle huhtikuussa 2014. Tämä oli osa hankkeen *perustelu- ja organisointivaihetta*. Perustelu- ja organisointivaihetta seurasi toteutusvaihe, joka osaltaan vastasi myös hankkeen perusteluihin, minkä vuoksi ja mitä työhyvinvoinnin osa-alueita lähdimme kehittämään.

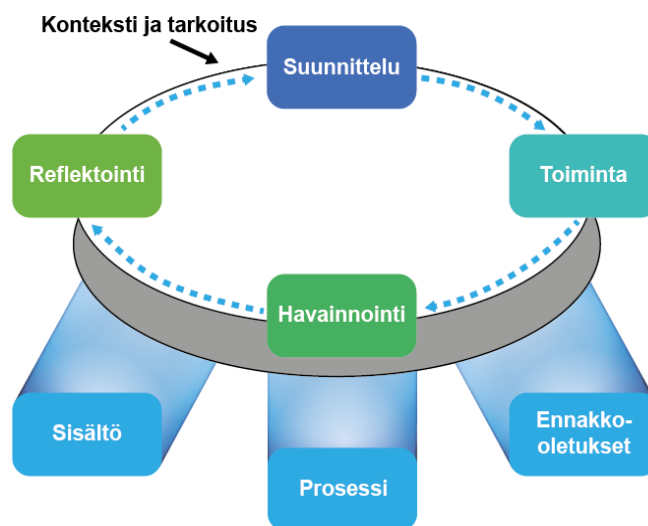
Kehittämishankkeen *toteutusvaiheeseen* kuuluivat alkukartoituksen tekeminen, sen analysoiminen, sekä toiminnallinen osuus työkonferenssimenetelmää käyttäen. Laadullisella alkukartoituksella (teemahaastattelu) sain esiin paitsi kehittämisideoita, myös -ehdotuksia. Haastattelut toteutin kesälokakuussa 2014. Teemahaastattelua käyttämällä tuotimme yhdessä

haastatteluihin osallistuvien kanssa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Lisäksi sain syvällisemmän ymmärryksen kehittämisen kohteista. Koska pyrimme tällä kehittämishankkeella kohteen käytännönläheiseen kehittämiseen, menetelmien tarkoituksena ei ollut pelkkä työhyvinvointi-ilmiön kuvaaminen, vaan niiden tuli myös edesauttaa yksikön työyhteisön työntekijöiden tietämyksen jakamista, ja keskinäisen vuorovaikutuksen lisäämistä. (ks. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40, 52–53, 106.)

Aineiston analyysivaiheen ja teemojen löytymisen jälkeen järjestin kolme kehittämispäivää tammi-huhtikuun 2015 aikana työkonferenssimenetelmää käyttäen. Lisäksi pidin yhden kehittämispäivän, jonka toteutuksessa ei enää hyödynnetty työkonferenssimenetelmää. Jokaisen kehittämispäivän jälkeen tein yhteenvedon konferenssissa/kehittämispäivässä tuotetusta materiaalista ja välitin sen osanottajille. Työkonferenssien jälkeen kokosin yhteen teemahaastatteluissa, sekä työkonferensseissa tuotetut kehittämisideat ja -ehdotukset, ja loin niistä työhyvinvointisuunnitelman yksikön käyttöön. Esittelin valmiin työhyvinvointisuunnitelman sen valmistumisen jälkeen yksikön työntekijöille ja lähiesimiehelle kesäkuussa 2015. Suunnitelman käyttöönoton kuvaus ei kuulunut hankkeeseen.

Toimintatutkimuksen spiraalimaisuus voidaan löytää juuri kehittämishankkeen toteutusvaiheesta, jossa toimintatutkimuksen kehän syklit toistuivat työkonferenssien muodossa kolme kertaa, muodostaen täten toimintatutkimuksellisen spiraalin (kuvio 11). Suunnitelmavaihe piti sisällään aihevalinnan ja hankesuunnitelman laatimisen, sekä esittelyn kohdeyksikölle. Toteutusvaihe alkoi alkukartoituksena toimineen teemahaastattelun suunnittelulla ja sen toteutuksella, sekä analysoinnilla. Alkukartoituksen pohjalta suunnittelin ensimmäisen toimintavaiheen, Työkonferenssi I:n. Tein havaintoja toimintavaiheen eli työkonferenssin aikana. Reflektoin toteutunutta toimintaa ja kehitin suunnitelmaa paremmaksi seuraavaa toimintavaihetta, Työkonferenssi II:a. Sama toimintatutkimuksellinen kehä toteutui myös Työkonferenssi II:n ja III:n aikana. Kolmen työkonferenssin ja yhden kehittämispäivän tuotoksena syntyi lopullinen työhyvinvointisuunnitelma.

Kaikissa toimintatutkimuksellisissa hankkeissa on käynnissä itseasiassa kaksi samanaikaista toimintatutkimuksen sykliä. Ensimmäinen on aiemmassa kappaleessa kuvatun kaltainen, kehien muodostama toimintatutkimus, joka pitää sisällään suunnittelun, toiminnan, havainnoin ja reflektoinnin syklien muodostaman spiraalin. Tätä tapahtumaa Zuber-Skerrit ja Perry (2002) kutsuvat *toimintatutkimuksen ytimeksi* (core action research). Kuviossa 12 kuvattua kehää he puolestaan nimittävät *tutkielmaksi toimintatutkimuksesta* (thesis action research cycle). Kehä on toimintatutkimuksen syklien heijastuma, ”toimintatutkimuksen sykli toimintatutkimuksen sykleistä”. Toisin sanoen, samaan aikaan kun toteuttaa toimintatutkimuksen ydintä, tulee suunnitella, toteuttaa havainnoida ja reflektoida sitä miten koko toimintatutkimuksellinen hanke etenee ja mitä siitä voi oppia. (Coghlan & Brannick 2014, 12–13.)



KUVIO 12. Toimintatutkimuksen meta-kehä (mukaillen Coghlan & Brannick 2014, 13)

Zuber-Skerritin ja Perryn (2002) kuvaama ”tutkielma” toimintatutkimuksesta (kuvio 12) toteutui myös tässä kehittämishankkeessa. Aihevalinta, suunnittelu, teoreettiseen viitekehykseen tutustuminen ja hankesuunnitelman laatiminen vastaavat syklin suunnitteluvaihetta. Ne liittyvät myös kehittämishankkeen kontekstin rajaamiseen ja tarkoitukseen, ja vastaavat kysymykseen mitä tarkoitusta varten tämä kehittämishanke toteutettiin. Suunnittelua seuraava toimintavaihe käsittää puolestaan alkukartoituksen

tekemisen, alkukartoituksen analysoinnin, työkonferenssien ja kehittämispäivän sarjan, sekä työhyvinvointisuunnitelman laatimisen. Havainnointi ja reflektointi liittyvät paitsi työhyvinvointisuunnitelman esittelemiseen työyhteisölle, sekä sen parantamiseen tehtyjen havaintojen perusteella, niin myös hankkeen kaikkiin vaiheisiin (esim. Saari 2007, 123). Myös kehittämishankkeen loppuraportti on osa hankkeen reflektoivaa osuutta.

Yksikön työntekijöiden osallisuus kehittämishankkeena tuotetun työhyvinvointisuunnitelman syntymiseen oli laaja-alaista. Sen pohjana käytettiin teemahaastatteluissa, sekä työkonferensseissa esiin tulleita työntekijöiden omia ajatuksia, ideoita, toiveita ja ehdotuksia. Työntekijöillä oli myös mahdollisuus kommentoida, antaa palautetta ja esittää toiveita pitkin kehittämishankeprosessimatkaa. Tämä asetti varmasti odotuksia paitsi suunnitelman sisällön, myös sen käyttöönoton, toisin sanoen työhyvinvoinnin edistämisen suhteen (*levittäminen*). Räsänen (2004, 111) painottaakin näkökulmaa, jossa ihmisen omien ajatusten ja painotusten ollessa osana kehittämistyötä, tapahtuu myös parasta oppimista ja sitoutumista.

Toikon ja Rantasen (2009, 47) perusteella *arviointi* on kehittämistyön viimeinen osuus. Sen tarkoituksena on todeta, kuinka kehittämistyössä on onnistuttu. Tämän kehittämishankkeen tavoitteena ja tuloksena oli kehittää työhyvinvointisuunnitelma kohdeyksikölle. Lisäksi hanke tuotti tietoa yksikön työhyvinvoinnin tilasta ja kehittämistarpeista. Mallin käyttöönoton tarkoituksena on edistää Dominon työhyvinvointia sekä yksilö-, että yhteisötasolla.

Kehittämishankkeesta valmistuneessa loppuraportissa kuvaan kehittämistehtävän, sen tietoperustan ja tutkimusosion, sekä tulokset, tuotoksen ja niiden, sekä koko hankkeen arvioinnin. Rantanen ja Toikko (47, 2009) toteavat, että kehittämistyön raportoinnin ja suullisen esittämisen kautta voidaan tietoa käytännön työelämästä saattaa yleiseen keskusteluun sekä tulevien kehittäjien ja tutkijoiden käyttöön.

5.3 Teemahaastattelut

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä paremmin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105). Milesin, Hubermanin ja Saldañan (2014, 11) perusteella laadullisen tutkimuksen vahvuuksiin kuuluvat myös muun muassa vahva tilannesidonaisuus, sekä aineiston rikkaus ja sen kokonaisvaltaisuus. Tässä kehittämishankkeessa toteutin tutkimusosion teemahaastatteluna. Sen tavoitteena oli paitsi tuottaa kokonaisvaltaisempi ymmärrys yksikön työhyvinvoinnin tilasta, myös saada tietoa työhyvinvoinnin eri osa-alueiden kehittämistarpeista.

Eskola ja Suoranta (2001, 85) kuvaavat haastattelun olevan yksinkertaisimmillaan aineistonhankintamenetelmä, jossa ideana on selvittää mitä toisella on mielessään. Kvale (1996) yhtyy tähän päätelmään; haastattelussa tutkija kuuntelee mitä haastateltavat itse kertovat eletystä elämästään, mitä he omin sanoin ilmaisevat näkemyksistään ja mielipiteistään, ja oppii heidän käsityksistään työ- ja perhe-elämään, sekä unelmiin ja toiveisiin liittyen (Packer 2011, 52).

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa keskustelu kohdennetaan tiettyihin, ennalta määriteltyihin aihepiireihin, eli teemoihin. Teemat ovat samat kaikille haastateltaville, mutta niiden muoto ja järjestys voivat vaihdella. Olennaista teemahaastattelussa onkin, että yksityiskohdistaisten kysymysten sijaan keskustelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47–48; Eskola & Suoranta 2001, 86).

Haastattelujen teemat muodostin Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismallista ja mallissa esitetyistä työhyvinvoinnin osatekijöistä. Näitä osatekijöitä ovat työntekijä, työ, lähityöyhteisö, ulkopuoliset tekijät ja johtaminen, sekä osatekijöiden alaosatekijät, jotka löytyvät teemahaastattelurungosta (liite 1).

Haastatteluihin osallistui kohdeyksikön neljä vapaaehtoista työntekijää. Ne toteutettiin yksilöhaastatteluina 23.6.–2.10.2014 välisenä aikana. Työvuosia yksikössä haastatelluilla oli yhdestä 12 vuoteen. Tallensin haastattelut

digitaalisesti. Tallennettua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin kuusi tuntia. Haastatteluista ja niiden tallentamisesta oli sovittu etukäteen, mutta varmistin tallennusluvan vielä jokaisen haastattelun aluksi. Samalla kertaan haastattelun tarkoituksen (tiedon kerääminen), pyrin varmistamaan häiriöttömän haastattelutilanteen, sekä tarkistin aikataulun.

Luottamus on Eskolan ja Suorannan (2001, 93) perusteella tutkimushaastatteluiden avainasia; sen syntyminen haastateltavan ja haastattelijan välille määrittää haastattelun annin. Tässä kehittämishankkeessa pyrin saavuttamaan haastateltavien luottamuksen omalla rauhallisella ja hyväksyvällä olemuksellani, sekä vaitiolovelvollisuuden korostamisella. Sovin myös haastateltavien kanssa mahdollisuudesta käyttää osia haastatteluista lopullisessa työssäni. Tunnistettavuuden häivyttämiseksi muutin esimerkkisitaatit lopullisessa työssä yleiskielisiksi. Näin toimimalla pyrin huolehtimaan siitä, ettei haastateltavan henkilöllisyys näistä esimerkkisitaateista paljastuisi.

5.4 Haastattelujen analysoiminen

Litteroin eli puhtaaksikirjoitin tekstiksi tallennetun haastatteluaineiston mahdollisimman pian haastattelun tekemisen jälkeen. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 139) eivät anna yksiselitteistä ohjetta litteroinnin suorittamisen tarkuudelle, vaan toteavat, että sitä säätelevät tutkimustehtävä ja -ote. Tässä tutkimuksessa olin jo suunnitelmavaiheessa päättänyt, ettei sanasta saanaan litteroinnille ole tarvetta. Siitäkin huolimatta työvaihe oli aikaa vievä ja työläs. Yhden, noin 1,5 tunnin haastattelun purkamiseen kului aikaa arviolta yhden työpäivän verran. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä noin 68 sivua (fonttikoko 12, riviväli 1,5).

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 143) suosittelevat lukemaan aineistoa useaan kertaan; ilman sitä analyysin tekeminen on mahdotonta. Näin tein myös tämän aineiston kanssa. Tämän kautta sain tutkimusaineistosta yleisymmärryksen analyysiä helpottamaan. Pelkkä passiivinen läpiluku ei kuitenkaan riitä, vaan lukiessa kiinnitetään huomiota sisällöllisiin asioihin, joita voivat

olla muun muassa olosuhteet, määrittelyt, prosessit, toiminnat ja tapahtumat (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143).

Esiymmäryksen saamisen (ensihavaintojen tekemisen ja kirjaamisen) jälkeen teemoittelin aineiston teemahaastattelurungon (liite 1) mukaisesti. Eskola ja Suoranta (2001, 174, 178) kuvaavat teemoittelua tapahtumaksi, jossa aineistosta poimitaan sen sisältämät keskeiset, tutkimusongelmaa valaisevat aiheet. Analyysimenetelmänä se soveltuu käytettäväksi erityisesti tilanteisiin, joissa pyritään ratkaisemaan jokin käytännöllinen ongelma. DeSantiksen ja Ugarrizan (2000) ehdotus teeman merkityksestä kietyy seuraavaan: ”Teema on abstrakti kokonaisuus, joka tuo merkityksen ja identiteetin toistuvalla kokemukselle ja sen vaihteleville ilmentymille. Näin ollen, teema vangitsee ja yhdistää kokemuksen luonteen merkitykselliseen kokonaisuuteen.” (Saldaña 2013, 175–176).

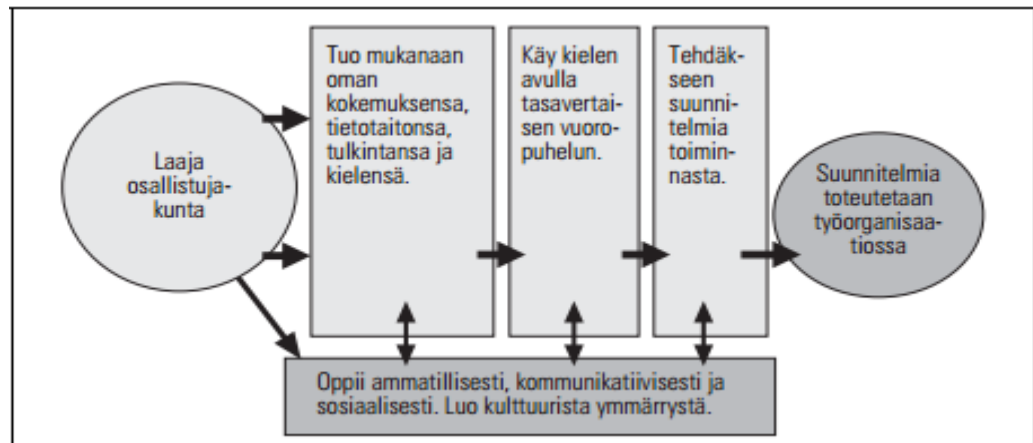
Eskolan ja Suorannan (2001, 179) mukaan haastattelurunkoa voi käyttää lähes sellaisenaan analyysiä jäsentämään. Etsin litteroidusta tekstistä teema-alueelle liittyvät tekstinäytteet ja vein ne kyseisen teeman alle. Tätä ennen olin ”koodannut” litteroidut tekstit tunnistamisen helpottamiseksi erilaisia fontteja käyttämällä. Näin niiden alkuperän jäljittäminen oli tarpeen vaatiessa nopeampaa. Sanatarkkojen ja merkittävien lausuntojen aineistosta irrottamisen jälkeen muodostin lausunnoista merkityksiä tulkinnan kautta. Tämän jälkeen ryhmittelin merkitykset sarjaksi jäsenneiltyjä teemoja, jotka sitten käsittelin yksityiskohtaisemmin rikkaan kielellisen kuvauksen avulla. Edellä kuvatun kaltaista prosessia teemoitteluun suosittellee myös Butler-Kisberg (2010) (Saldaña 2013, 176). Tutkimusosion toteuttamisen ja analyysin jälkeen siirryin koko työyhteisöä koskevaan osallistavaan kehittämistoimintaan. Menetelmänä tässä käytin työkonferenssien sarjaa.

5.5 Työkonferenssi menetelmänä

Työkonferenssimenetelmä saapui Suomeen 1980-luvun loppupuolella Norjan ja Ruotsin kautta. Uusi menetelmä kiinnosti paitsi työnantaja- ja

työntekijäjärjestöjen koulutuskeskuksia, myös työelämän tutkimusta. Kiinnostuksen taustalla olivat tahojen yhteiset tavoitteet: toiminnan tuottavuus ja taloudellisuus, sekä henkilöstön hyvinvointi. Menetelmän käyttö lähti yleistymään 1990-luvun puolivälissä. Sittemmin siitä on kehitetty yhä uudenlaisia muotoja. (Lahtonen & Syvänen 2004, 75–76, 85.)

Lehtonen (2004, 15–16) kuvaa työkonferenssia keskusteluareenaksi, jonka keskiössä on ihmisten välinen vuoropuhelu, eli dialogi. Perusasetelmaa kuvaamaan käytetään myös termejä “tasavertainen vuoropuhelu” tai “demokraattinen dialogi”. Työkonferenssin tarkoituksena on yhteisymmärryksen löytyminen osallistujien kesken. Yhteisymmärrys mahdollistaa toimintasuunnitelmien rakentamisen. Toimintasuunnitelmien tekemisellä puolestaan tavoitellaan yhteistoimintaan perustuvia tekoja. Työkonferenssissa on mukana laaja osallistujajoukko, joka itse tuottaa konferenssin asiiasisällön tuomalla keskusteluun omat kokemuksensa, tieto-taitonsa ja ymmärryksensä. Näin ollen työkonferenssi on myös paikka oppimiselle. Työkonferenssi on yleensä myös sarja toiminnalliseen prosessiin kuuluvia tapahtumia. Puhutaankin yhteistoiminnallisesta ja osallistavasta kehittämismetodista, jonka suunnittelussa, toteutuksessa ja toimintaan liittämässä hyödynnetään tutkimustietoa. Työkonferenssin tutkimuksellisenä työkaluna käytetään usein toimintatutkimusta, mutta välttämättömyys se ei ole. Lindströmin (2002, 132–133, 140) perusteella työkonferenssi on menetelmänä nopea ja sitouttava tapa käynnistää yhteinen kehittämishanke. Keskeisintä kehittämistyössä on kommunikoinnin rakenne, tässä tapauksessa demokraattinen dialogi, koska kehittämistyö on ennen kaikkea vuorovaikutusta (Seppänen-Järvelä 2006, 23). Työkonferenssin idea havainnollistuu kuvista 13.



KUVIO 13. Työkonferenssin idea (Lehtonen 2004, 18)

Työkonferenssissa edetään erilaisten yksilö- ja ryhmätöyövaiheiden kautta konkreettisten kehittämisehdotusten ja -suunnitelman tekemiseen. Osallistujien rooli on menetelmässä erityisen keskeinen. Heidän tulisikin edustaa organisaatiota mahdollisimman laajasti ja tasapuolisesti. (Kuula 2001, 94.) Gustavsenin (1992) perusteella osallistujakuntaan tulisi kuulua kaikki, joita asia koskee. Työkonferenssin vetäjän rooli on puolestaan toimia prosessin ohjaajana, sekä keskusteluihin kannustajana. (Lehtonen, Syvänen, Kokkonen & Tamminen 2014, 11, 37).

Syvänen (1994) on listannut joukon niitä moninaisia tilanteita ja ympäristöjä, joihin työkonferenssia voidaan soveltaa (Lehtonen jne. 2004, 35.)

Näitä ovat muun muassa:

1. lähtötilanteen kartoittaminen ja mallinnus
2. kehittämiskohteiden ja -tarpeiden paikantaminen
3. kehittämistavoitteiden konkretisoiminen, tai kehittämislinjojen ja tavoitteiden laajempi työstäminen
4. kehittämistyön käynnistäminen eri kohteissa
5. kehittämistyön suuntaaminen laajemmin tai suppeammin
6. kehittämistyön etenemisen arvioiminen
7. koko prosessin ja kehittämistyön arvioiminen (vaikutukset, tulokset)
8. osallistujajoukon laajentaminen ja jatkosuunnitelmien tekeminen hankkeen tulosten ja kehittämistapojen levittämiseksi tilanteessa, jossa ulkopuolinen vetäjä on jo poistunut kohteesta

Aiemmat tutkimukset (esim. Jääskeläinen 2013; Cockburn, Irastorza & Milczarek 2011; Loppela 2004) osoittavat, että koko työyhteisön osallistuminen työn kehittämiseen edistää paitsi työhyvinvointia, myös sitoutumista muutoksiin ja yhdessä sovittuihin toimintatapoihin. Kehittämishankkeen kohdeyksikössä järjestettiin työyhteisön kehittämistapaamisia, joissa käytettiin työkonferenssimenetelmää. Työkonferensseissa käsiteltävien kehittämistehtävien aiheet tuotettiin teemahaastatteluista esiin nousseiden kehittämishaasteiden pohjalta.

5.6 Demokraattinen dialogi – tasavertainen vuoropuhelu

Räsänen (2004, 102–103) luonnehtii työkonferenssia tulevaisuuteen suuntautuvana oppimistapahtumana, jonne katsomiseen saatetaan tarvita ymmärrystä menneestä, tai käsitystä nykyhetkestä. Oppimisen mahdollistaa paitsi hiljentyminen muiden osapuolten näkökantojen kuunteluun, myös itsensä ja omien ajatustensa ääneen ilmaiseminen, asemastaan huolimatta. Yhteisessä oppimisessa aidon dialogin merkitystä ei voi kyllin korostaa. Yhteistä näkemystä ei saavuteta pakon kautta, mutta oppimisen kannalta on tärkeää pyrkiä ymmärtämään toisen näkemystä. Myös kriittinen reflektio on merkityksellistä: kuunnellessamme muita, tutkimme samalla omien uskomustemme oikeutusta. Tämä mahdollistaa toimintamallien muuttamisen. Parhaimmillaan onnistunut vuorovaikutus johtaa kokonaan uuden käsityksen syntymiseen.

Demokraattisen dialogin isän, Björn Gustavsenin (2008, 426) mukaan dialogi kehitettiin alun perin vastaiskuksi perinteisille neuvotteluille, joissa ilmapiiri saattaa olla osallistujien ja päämäärien välisten ristiriitojen sävyttämää. Demokraattinen dialogi puolestaan tähtää yhteistoiminnallisen hengen synnyttämiseen, joka mahdollistaa suoran osallistumisen ja kaikenlaisten asioiden käsittelyn (Gustavsen 2008, 426). Gustavsen (1992) on luonut demokraattisen dialogin peruseriaatteet eli säännöt, jotka ilmentävät menetelmän ydintä, eettis-moraalisia lähtökohtia, ja ylipäätään ideaali-

sen vuorovaikutustilanteen edellytyksiä. Säännöt toimivat paitsi yksittäisten työkonferenssien järjestelyjen, niin myös muiden keskusteluareenoiden kivijalkana. (Lehtonen ym. 2014, 16.)

Työkonferenssia ohjaavat periaatteet Gustavsenin (1992) mukaan ovat:

1. Dialogi on ajatusten vaihtoa osanottajien välillä.
2. Kaikkien, joita asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun.
3. Mahdollisuus osallistua ei yksin riitä. Kaikkien osanottajien tulee olla aktiivisia. Lisäksi jokaisen osanottajan velvollisuutena on oman näkökulman lisäksi auttaa myös muita esittämään omansa.
4. Kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia.
5. Työkokemus on kaikkien osanottajien osallistumisen perusta.
6. Jokaisen osanottajan kokemuksista ainakin joitakin tulee pitää oikeutettuna.
7. On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät, mistä on puhe.
8. Kaikki keskusteltavaan asiaan liittyvät väitteet ovat oikeutettuja.
9. Mielipiteet esitetään suullisesti; kukaan ei voi osallistua pelkästään paperilla.
10. Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja, kuin hänellä itsellään on.
11. Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti tms. voidaan ottaa keskustelun kohteeksi. Yksikään osanottaja ei saa olla poikkeus tässä suhteessa.
12. Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintymistä.
13. Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin (practical action).

Erityisesti sääntö numero 13 on tärkeä: työkonferenssi saa merkityksensä juuri tekojen kautta. Ilman sääntö numero 13 toteutumista on kyseessä työkonferenssin typistyminen keskusteluksi. (Lehtonen jne. 2014, 11–12.)

Kehittämishankkeen kohdeyksikön Dominon työkonferensseissa käsitellyt teemat otin teemahaastatteluaineistosta. Käsiteltäviä aiheita oli paljon,

mutta arvioni mukaan ne olivat merkityksellisiä työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta tarkasteltuna.

5.7 Työkonferenssit I-III ja kehittämispäivä

Työkonferenssi I

Yksikön työntekijät olivat tutustuneet työkonferenssimenetelmään tutustumalla kehittämishankesuunnitelmaan ja myöhemmin uudelleen joulukuussa 2014. Tuolloin kerroin hankkeen toteuttajana, ennalta sovittuna ajankohtana menetelmän taustoista ja demokraattisen dialogin pelisäännöistä. Jaoin pelisäännöt kaikille yksikön työntekijöille paperiversiona. Lisäksi harjoittelimme dialogia vapaamuotoisen ryhmätehtävän avulla.

Ensimmäisen varsinaisen työkonferenssin (TKF) järjestimme yksikössä 22.1.2015. Kehittämispäivän teemana oli Osaamisen ylläpitäminen, vahvistaminen ja jakaminen työyhteisössä. Teemaa en ollut kertonut etukäteen osanottajille. Aikaa ensimmäiseen tapaamiseen oli niukasti, vain 2,5 tuntia. Läsnä tapaamisessa olivat yksikön kaikki työntekijät, sekä lähiesimies.

Tilaisuuden aluksi lähiesimies käytti puheenvuoron kertoakseen oman näkemyksensä hankkeen merkityksestä, sekä sen toteuttajan roolista. Hankkeen idean olin ajan säästämiseksi kerrannut samalla viikolla aiemmin pidetyssä tiimipalaverissa, joten kävin sen tässä konferenssissa läpi enää hyvin suurpiirteisesti. Tämän jälkeen kuvailin työkonferenssin metodina, kertaamalla tasavertaisen vuoropuhelun periaatteet ja kertomalla dialogin merkityksestä kehittämistyölle. Ennen varsinaisen työskentelyosuuden alkamista esittelin myös päivän agendan (liite 2).

Päivän teemaan virittäytymiseksi luin osaamiseen liittyvän lyhyen alustuksen. Tämän jälkeen siirryimme kehittämisteeman käsittelyyn yksilötyön avulla. Jokaisen tehtävänä oli pohtia päivän teemaa ja visioida siihen liittyvää ihannetilaa, sekä kirjata ylös kaikki siihen liittyvät ajatuksensa. Yksilötehtävän tarkoituksena oli pohjustaa tulevaa ryhmätehtävää.

Seuraavassa vaiheessa työntekijät jakaantuivat jo aiemmin jaettuihin ryhmiinsä (kaksi ryhmää) ja jatkoivat teeman työstämistä omassa pienryhmässään, rauhalliseen sopukkaan vetäytyneinä. Tehtävänä oli tuoda esille ajatuksensa teemaan liittyvään ihannetilaan liittyen, ja kirjata kaikkien mielipiteet ylös. Ryhmät saivat tässä vaiheessa mukaansa demokraattisen dialogin pelisäännöt keskustelun sujumisen ohjenuoraksi ja tueksi. Ensimmäisen ryhmätyövaiheen jälkeen purimme ryhmien tuotokset yhteisesti yleiskuvan saamiseksi. Tässä kohtaa ei vielä sallittu kommentointia. Kommentoinnin sijaan keskityimme kuuntelemaan kummankin ryhmän kirjaukset.

Ryhmätyön toisessa vaiheessa osallistujat paneutuivat pohtimaan edellisessä vaiheessa kuvatun ihannetilän saavuttamisen esteitä tai ongelmia. Tässä kohtaa kehotin osanottajia hyödyntämään kaikki TKF:n aikana eri ryhmissä ja keskusteluissa esille tulleet kokemukset, ideat ja ajatukset. Ryhmät kirjasivat ajatuksensa fläppitaululle ja kertoivat ne tämän jälkeen koko ryhmälle. Näin toimimalla saatiin kokonaiskuva olemassa olevista esteistä. Tämän jälkeen kävimme yhteistä keskustelua esteistä ja ongelmista, jotka ovat ihannetilän saavuttamisen tiellä.

Keskustelun jälkeen osanottajat palasivat vielä ryhmiinsä työstämään ryhmätöiden kolmatta vaihetta, eli miettimään ratkaisuja aiemmin kuvattuihin ongelmiin, tai toisin sanoen, keksimään keinoja ihannetilän saavuttamiseksi. Työvaiheen jälkeen ryhmät purkivat tuotoksensa totuttuun tapaan koko ryhmälle, minkä jälkeen kävimme keskustelua ratkaisuista.

Työkonferenssin viimeiseen, neljänteen vaiheeseen, jossa koko työryhmä olisi laatinut konkreettisen suunnitelman osaamisen ylläpitämiseksi, vahvistamiseksi ja jakamiseksi työyhteisössä, ei jäänyt riittävästi aikaa. Työvaihe saatiin juuri ja juuri käynnistettyä, kun olikin jo aika lopettaa. Tähän olin osannut jo varautua, tietäen tiukan aikataulun. Valitsimme vaiheen loppuun saattamiseksi ja suunnitelman laatimiseksi kolme vapaaehtoista, eli niin sanotun kehittämisryhmän. Tämä herätti kuitenkin harmia, joten sovimme vielä lyhyen jatkotyöskentelyajan seuraavalla päivällä. Aiheen työs-

tämistä ei tästä huolimatta saatu vietyä loppuun, joten aiemmin valitun kehittämisyhmän tehtäväksi jäi sen viimeisteleminen tukeni avulla. Ryhmätöiden työvaiheiden tuotosten yhteenvedon (liite 3) annoin osanottajille TKF I:n jälkeen.

Työkonferenssit II - III

Toisen työkonferenssin pidimme 13.2.2015. Päivän teemoina olivat pelisäännöt, arvot ja luottamus, työyhteisötaidot sekä vuorovaikutus. Koska teemoja oli tällä kertaa useampi, oli merkityksellistä, että niiden käsittelyyn oli myös ensimmäistä työkonferenssia enemmän aikaa.

TKF II:ssa edettiin hyvin samankaltaiseen tapaan, kuin ensimmäisessäkin. Poikkeuksena oli, että päivän avauksessa kävimme läpi edellisen TKF-tapaamisen tunnelmia ja siitä saatua palautetta. Tämän jälkeen siirryimme suoraan päivän sisällön, etenemisen ja aikataulun esittämiseen. Olin kirjannut kaikki vaiheet myös visuaaliseen muotoon Prezi-esityksenä⁶ kuten myös edeltävässä TKF-tapaamisessa. Ennen päivän varsinaisiin teemoihin siirtymistä kertosimme vielä yhdessä tasavertaisen vuoropuhelun periaatteet. Tämän jälkeen luin alustukset päivän teemoihin liittyen, minkä jälkeen osanottajat siirtyivät tekemään yksilötehtävää. Yksilötehtävänä oli pohtia yllä mainittuihin aihekokonaisuuksiin liittyvää ihannetilaa ja kirjata ajatuksensa paperilla.

Yksilötehtävän jälkeen osanottajat jaettiin kahteen ryhmään, joissa oli eri kokoonpano kuin ensimmäisellä kerralla. Ryhmätehtävät jatkuivat edellä, TKF I:ssä kuvatun kaavan mukaisesti sillä erotuksella, että ensimmäisen ryhmätyövaiheen jälkeen osanottajat jaettiin uusiin ryhmiin. Nämä ryhmät säilyivät kehittämispäivän loppuun saakka samoina. Tässä työkonferenssissa onnistuimme viemään kaikki työvaiheet läpi käytössä olevan ajan

⁶ Prezi on PowerPoint -ohjelman tyyppinen esittelytyökalu, jota käytetään verkossa ilman erillistä sovellusta.

puitteissa. Työkonferenssia seuraavana päivänä kokosin ryhmien tuottaman aineiston yhteen ja lähetin sen sähköisessä muodossa kaikille osanottajille (liite 4).

Kolmannen työkonferenssin toteutimme 6.3.2015. Teemana oli tällä kertaa yksikön strategiatyö. Aikaa tapaamiselle oli varattu kaksi tuntia ja 45 minuuttia. Tälläkin kerralla etenimme aiemmista työkonferensseista tutuksi tulleen metodin mukaisesti. Tiukan aikataulun johdosta työkonferenssissa ei päästy aivan loppuun saakka, niinpä vein TKF III:n viimeisen vaiheen päätökseen itsenäisesti osanottajien suostumuksella. Päivän yhteenveto havainnollistuu liitteessä 5.

Kaikkiin työkonferenssipäiviin kuului edellä esiteltyjen vaiheiden lisäksi palautteen kerääminen osallistujilta. Palautetta oli mahdollista halutessaan antaa jokaisen kokoontumisen jälkeen. Palautteen keräsin siten, että osallistujat saivat kirjoittaa anonyymillä palautteen ja toimittaa sen työpaikan lockerikooni. Palautteen sai kirjoittaa vapaasti, mutta suuntaviivoiksi ehdotin palautteen antamista esimerkiksi järjestelyistä, käsitellyistä teemoista, päivän sujumisesta, tunnelmista ja niin edelleen.

Kehittämispäivä

Edellä kuvattujen vaiheiden jälkeen vedin yhteen kaikkien työkonferenssien tuotokset ja niissä esitetyt kehittämissideat. Tämän lisäksi kävin uudelleen läpi haastatteluaineiston. Poimin haastatteluaineistosta työhyvinvointisuunnitelmaehdotelmaan merkitykselliset työhyvinvointia koskevat ehdotukset. Koostin ensimmäisen version työhyvinvointisuunnitelmaksi työkonferensseissa esiin tulleista kehittämistarpeista, sekä haastatteluista nostamistani ideoista.

Annoin suunnitelman ennakkoon työyhteisön tutustuttavaksi ja pohdittavaksi. Tämän jälkeen pidimme vielä yhden työyhteisön kehittämispäivän, 17.6.2015. Tätä kehittämispäivää en enää vetänyt TKF-menetelmää käyttäen, vaan se oli struktuuriltaan vapaamuotoisempi. Pyysin jokaista työyhteisön jäsentä valitsemaan työhyvinvointisuunnitelmaehdotuksesta omasta

mielestään tärkeimmät ja ensisijaisimmat kehittämisen kohteet perusteluneen. Samalla pyysin pohtimaan, kenelle työntekijän valitsemat toimenpiteet ovat tarkoitettuja, eli ketä ne koskevat, kuka on vastuussa toimenpiteiden toteutumisesta ja miten sen toteutumista voisi mahdollisesti arvioida. Lisäksi toivoin suunnitelmaan aikataulutusta ehdotetuille toimenpiteille. Manka, Heikkilä-Tammi ja Vauhkonen (2012, 61) kehottavatkin kehittämiskohteiden priorisoimiseen, koska useita kohteita ei voi kehittää yhtäaikaaisesti.

Kehittämispäivässä 17.6.2015 kävimme suunnitelmaehdotuksen läpi kohta kohdalta, edellä esitettyjen kysymysten avulla. Lopulliseen suunnitelmaan päätyivät työyhteisön yhteisesti tärkeimpinä ja ensisijaisimpana pitämät kehittämiskohteet. Kehittämiskohteiden valintaan vaikuttivat myös käytössä olevien voimavarojen riittävyys, suunnitelman toteuttamiseksi ansiokkaasti.

Kehittämispäivän jälkeen laadin viimeistellyn version työhyvinvointisuunnitelmasta ja lähetin sen vielä kertaalleen työyhteisön tarkastettavaksi ja kommentoitavaksi. Muutos- tai korjausehdotuksia ei tullut, suunnitelma oli siis valmis käyttöönottamista varten.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET: TUTKIMUSTULOKSET JA TYÖKONFERENSSIEN TUOTOS

6.1 Tutkimustulokset

Olen jakanut tutkimustulosten esittelyn teemoihin, jotka on johdettu Tilan-
neherkkä työhyvinvoinnin johtamismallista ja mallissa esitetyistä työhyvin-
voinnin osatekijöistä, sekä haastatteluissa esiin tulleista uusista teemoista.

Työhyvinvoinnin tila haastateltuhetkellä

Yksilötasolla työhyvinvointi koettiin pääosin hyväksi. Työyhteisötasolla
enemmistö haastatelluista koki työhyvinvoinnin haastateltuhetkellä paran-
tuneen ja kehittyneen aiemmasta. Yksi haastatelluista totesi kuitenkin, että
työhyvinvoinnin kehittymisestä huolimatta työhyvinvoinnissa on alueita,
jotka vaativat vielä tarkastelua:

*“Minusta se on mennyt paljon eteenpäin ja kehittynyt siitä mitä
se on ollut...”*

*“On asioita, jotka ovat parantuneet ja on asioita, jotka ovat nä-
ennäisesti parantuneet ja asioita, jotka vaativat vielä tarkaste-
lua.--- luulen, että monella on tänne kivempi tulla kuin aiem-
min.”*

Työhyvinvoinnin kohentumisen syiksi haastatellut nimesivät useita asioita.
Yhteisenä nimittäjänä näille asioille voidaan pitää toiminnan kehittämistä
kauttaaltaan; asioista oli puhuttu työyhteisössä, yksikön perustuksia oli lai-
tettu kuntoon ja pelisääntöjä oli luotu (esimerkkinä kokouskäytäntöjen tuo-
minen yksikön tiimipalavereihin). Lisäksi mahdollisuus olla mukana vaikut-
tamassa, ja toimintaa kehittämässä vaikutti työhyvinvointia edistävästi.
Edellä mainittujen toimien myötä epämääräisyyden koettiin hälventyneen
ja struktuurin lisääntyneen:

*“Minä uskon, että yksi iso asia mikä sitä on parantanut niin se,
että siihen on puututtu, asioista on jollain tavalla puhuttu, on
yhteisesti puhuttu siitä, että meillä on huono olla...”*

*“...nyt kun olemme enemmän palanneet sinne perustuksiin
niin jotenkin tuntuu, että nyt kun ne alkavat olla hyvät, tai toki*

vielä kehitettävää on, mutta paremmat, niin jotenkin tuntuu, että on helpompi lähteä rakentamaan jotakin uutta...”

“...mikä siihen vaikuttaa, ainakin henkilökohtaisesti, --- on se, että saa vaikuttaa asioihin --- että sinä voit itse vaikuttaa niihin tekemisiin ja ne eivät ole vaan jotakin mitkä tulevat tuolta (ylemmältä taholta) ja se, ehkä semmoinen pieni epämääräisyys on poistunut ja se on ainakin itsellä tuonut varmuutta siihen tekemiseen ja olemiseen ja ymmärrystä asioihin...”

Lisäksi eräs haastatelluista mainitsi parantuneen työhyvinvoinnin taustalla olevan työyhteisön saaman työnohjauksen, sekä yhteisen tahtotilan siihen, että yksikössä voitaisiin hyvin. Organisaatio koettiin myös hyväksi ja todettiin, että asioihin voi vaikuttaa jos on halua. Myös työyhteisötaitojen todettiin parantuneen:

“...tavallaan tuntuu siltä, että jotakin sellaista on liikahtanut, että aika usealla täällä on tahtotila siihen, että meillä olisi hyvä olla...”

“...minusta tuntuu, että työyhteisötaidot ovat tässä yhteisössä parantuneet...”

Yksi haastatelluista ei pitänyt työhyvinvoinnin tilaa haastatteluhetkellä kovin hyvänä. Huonoksi koetun työhyvinvoinnin taustalla haastateltu koki olevan työyhteisön jännittyneen tunnelman, erityisesti kun tehtiin jotakin ryhmänä:

“...sitä on erittäin vaikea yksilöidä eikä voikaan yksilöidä mistä se johtuu, mutta jotenkin jännittynyt tunnelma. Ei niinkään ihmisillä itsessään, mutta jos me teemme jotakin ryhmässä, sanotaan vaikka meidän viikkopalaveri, niin siellä aika monessa kohtaa odottaa, että missä kohtaa räjähtää, että nyt joku ottaa nokkiinsa ja sitten kohta posahtaa.”

Edellä kuvatun kaltainen tilanne johti haastatellun kohdalla siihen, että hän varoi omilla toimillaan lisäämästä jännittyneestä tunnelmasta:

“Mutta tunne, että on vähän varpaisillaan koko ajan, ettei aiheuta lisää kitkaa, tai heitä öljyä liekkeihin.”

Työyhteisö/vertaistuki

Työn organisointi

Työn organisoinnin osa-alueelta haastatellut nostivat esiin sekä työn yli-, että alikuormitustilanteet, työn suunnittelun mahdollisuuden ja asiakkaiden jakamisen. Kiireen todettiin vaikuttavan työn laatuun heikentävästi, sekä vaikeuttavan työn resursointia ylipäätään:

“...mitä useampi rauta sinulla on tuleessa, niin sitä vähemmän sinulla on aikaa hoitaa yhtä rautaa. Ihminen voi tietyn määrän asioita tehdä, mutta jossakin vaiheessa tulevat rajat vastaan ja yksinkertaisesti laatu huononee siitä syystä, että on niin paljon asioita ja osa jää vähemmälle huomiolle, joilla ehkä pitäisi olla enemmän painoarvoa.”

Työn alikuormitustilanteet puolestaan turhauttivat. Osa haastatelluista kokikin työn organisoinnin olevan ehkä liiaksikin omalla vastuulla:

“Vaikka on raportoitavaa ja kirjoitettavaa, niin ei ole niin paljon ja oikeasti inhoan ja stressaannun siitä, että istun jossakin kulluttamassa tunteja keksimällä itselleni tekemistä.”

Haastatellut pitivät työhyvinvoinnin näkökulmasta merkityksellisenä sitä, että oman työn suunnittelu itsenäisesti oli yksikössä melko pitkälle mahdollista. Esimerkiksi aikataulunsa saattoi suunnitella niin, että tarvittavan tauon pitäminen asiakastapaamisten välillä oli mahdollista:

“Oma kalenterin suunnittelu, että itse tarvitsen selvän tauon asiakkaiden välillä...”

“..se on tässä työssä hyvää, että saa itse rakentaa päiviin sisällön siltä osin kuin se on mahdollista ja aika paljon se on...”

Asiakkaiden jakautumisen työntekijöiden kesken ei koettu olevan yhteneväistä. Toiset työntekijät asettivat helpommin rajoja asiakkaiden ottamiselle ja määrille kuin toiset. Haastatteluissa nostettiin esiin myös seikka, että asiakkaiden ottamisesta oli vaikea kieltäytyä, vaikka työntekijällä tilaa ei oikeasti olisi. Samalla nousi esiin huoli työn laadusta. Asiakastapauksiin liittyen toivottiin työyhteisön taholta myös käytännön järjestelyä niin, ettei samalla työntekijällä olisi liikaa samankaltaisia asiakastilanteita. Edellä

mainittuihin tilanteisiin toivottiinkin kaikille yhteistä ohjeistusta, tai pelisääntöjä:

“Toiset laittavat rajat helpommin kuin toiset ja onko se sitten niin, että se kuormittaa toisia. Tietyllä tapaa on minun mielestäni hyvä, että laitetaan rajoja, mutta, että ne olisivat yhte-neväiset...”

Pelisäännöt

Pelisäännöt herättivät haastatelluissa paljon pohdintoja. Haastatteluissa kävi ilmi, että pelisääntöjä ja erityisesti niihin sitoutumista pidettiin tärkeinä. Yksikköön todettiin tulleen lisää pelisääntöjä, jotka olivat lisänneet työhyvinvointia. Esimerkkinä mainittiin viikoittaiset tiimipalaverit, jotka ennen sovitut pelisääntöjä, tässä tapauksessa sovittujen kokouskäytänteiden käyttöönottoa, olivat olleet vapaamuotoisempia ja tästä syystä myös tehottomampia.

“Esimerkiksi meidän tiimipalaverit. Aiemmin ne olivat paljon vapaamuotoisemmat. Sitten niihin tuli selkeästi muutosta ja sitten kun meillä oli, reilu vuosi sitten, niitä kärjistyneitä tilanteita niin siinä kohtaa me uudestaan kävimme läpi, että mitä yleiset kokouskäytännöt ovat ja mitä me haluamme Dominolla meidän tiimipalavereiden olevan ja se, että jos se on jollakin tavalla tiedossa mitä meidän tiimeissä esimerkiksi tapahtuu niin kyllä minä ajattelen, että se lisää työhyvinvointia kun se ei ole ennalta arvaamatonta ja ennustamatonta ja siellä käsitellään niitä asioita mitä on tarkoitus käsitellä tai mitä on sovittu esimerkiksi viime kerralla, koska aiemmin saattoi olla ettei niitä käsitelty...”

Pelisääntöjä kaivattiin kuitenkin lisää esimerkiksi keskinäiseen sekä yksiköstä ulospäin suuntautuvaan vuorovaikutukseen, asiakastyöhön, yhdessä toimimiseen, työstä suoriutumiseen sekä asiakasprosesseihin. Tärkeää pelisäännöissä olisi haastattelijien perusteella erityisesti se, että ne ovat yhdessä sovittuja ja auki kirjoitettuja niin, että ne voi tarvittaessa lukea yksikön perehdytyskansiosta. Tämä auttaisi myös uusia työntekijöitä yksikön toimintatapoihin perehtymisessä. Yhdessä sovittuihin pelisääntöihin olisi myös helpompi sitoutua:

“Niitä kaipaa paljon. Ja jotenkin sellaisia mitä voi tuolta perehdytyskansiossa tullessaan lukea, että on auki kirjoitettua asioita, ei sellaisia, kuten joskus, kirjoittamattomia sääntöjä mitkä vain periytyvät työntekijältä toiselle vaan ne ovat auki kirjoitetuista ja yhdessä sovittuja.”

“Pelisäännöt on tietenkin oltava. Niitä on tullut paljon lisää ja tietysti on tärkeää, että kaikki niitä noudattaisivat...”

Arvot

Organisaation arvoja haastateltavat pitivät hyvinä. Arvot olivat erään haastateltavan mukaan se kivijalka, jolle työ perustetaan. Osa haastateltavista totesi, että mitä lähempänä organisaation arvot ovat omia arvoja, niin sitä mutkattomampaa niiden toteuttaminen työtehtävissä on. Tämä tukee myös työssä jaksamisessa. Lisäksi yhteiset arvot auttavat paitsi yhteisten tavoitteiden asettamisessa, myös yhteisöllisyyden kehittymisessä. Ne myös ohjaavat työtä:

“...Nuorisopalveluiden arvot ovat minusta oikeasti hyvät, minä pidän niistä, koska minusta ne ohjaavat monta kertaa tätä työtä...”

Haastatteluissa tuli esille näkemys myös siitä, että hyvistä arvoista huolimatta, niiden mukaan toimiminen ei työyhteisön jäsenten kesken aina onnistu:

“Meidän arvot ovat ihan hyviä arvoja. Me toteutamme niitä arvoja ihan hyvin työssämme, en niinkään tiedä toteutammeko niitä toistemme kanssa...”

Luottamus

Luottamuksen merkitys työyhteisön hyvinvoinnille toistui haastatteluissa useaan otteeseen. Luottamuksen syntymiseen tarvitaan haastateltavien mukaan turvallista ilmapiiriä, jossa on aikaa pysähtyä tärkeiden asioiden äärelle ja jossa työntekijä kokee tulleensa kuulluksi. Luottamusta lisäävät myös pelisäännöt ja niihin sitoutuminen, vaitiolovelvollisuuden noudattaminen työntekijöiden kesken, sekä sovituista asioista ja työtehtävistä kiinni pitäminen:

“Ja sitten tietenkin asiat, mitä täällä jakaa, että ne pysyvät niissä ympyröissä mitä on sovittu ja sitten se, että on myös luottamus siihen, että on myös samoin toisinkin päin: että muut voivat luottaa siihen mitä minä teen ja toisin päin.”

Luottamus on haastateltavien mukaan myös itseluottamusta siihen, että on työssä vaadittavien taitojen tasalla. Se on lisäksi luottamusta omaan ammatillisuuteen ja asiantuntijuuteen sekä uskoa siihen, että tehdyllä työllä on merkitystä vaikka tulokset eivät näykään heti.

“...luottamus myös siihen, että on omien taitojensa tasalla. Luottamus siihen, että koska tällaisessa työssä sinun pitää uskoa siihen, että koska sinä et niitä tuloksia siinä heti näe, niin sinun pitää vain uskoa siihen työhön, sen merkitykseen ja luottaa siihen mitä sinä teet.”

Haastateltavat kaipasivat työyhteisöön lisää avoimuutta. Avoimemmassa ja luottamuksellisemmassa ilmapiirissä työntekijät voisivat turvallisemmin jakaa tunteuksiaan itseensä, työhön ja henkilökohtaiseen elämäänsä liittyen:

“Muistan tilanteita, että joku on sanonut, että ei jaksa, mutta oman työyhteisön sisällä kestää monta kuukautta ennen kuin pystyy sanomaan, että minä en jaksa.”

“Mielestäni luottamus on myös sitä, että uskaltaisi tuoda, ei tarvitse kertoa kaikkea, mutta koska kaikki riippuu kaikesta jokaisen ihmisen elämässä, niin olisi hyvä meitä muita kohtaan, että uskaltaisi sanoa kun on vaikeita aikoja omassa elämässä...”

“...työyhteisö on vähän kuin avioliitto: ei kaikkea tarvitse paljastaa toisille, mutta kyllä minä uskon, että se edistää luottamusta. Kun eihän sitä luottamusta voi ansaita jos ei siihen anneta mahdollisuutta.”

Haastateltavat vaikuttivat toivovan luottamuksen tunteen lisääntymistä. Samoin avoimuutta kaivattiin lisää. Luottamuksen rakentamiseen vaaditaan haastatteluiden perusteella muun muassa yhteistä aikaa ja tekemistä, sekä koko työyhteisön panos, niin yksilöinä kuin yhteisönä:

“...se täytyy meidän rakentaa itse ja yhdessä ja siihen tarvitaan meistä jokainen.”

Työtoveruus

Työtoveruuden ja -kavereiden merkitys nähtiin haastatteluissa suureksi: vietetäänhän heidän kanssaan merkittävä osa vuorokauden hereillä oloajasta. Hyvät työkaverit antavat voimaa työstä selviytymiseen kannustamalla ja kuuntelemalla. Heidän kanssaan voi myös jakaa työhön ja asiakastilanteisiin liittyviä asioita. Myös huumori ja muista kuin työasioista puhuminen nähtiin tärkeänä:

“...mutta sitäkin kaipaa, että ei aina olla työn fokuksessa, että saa heittää aivot narikkaan ja puhua ihan jostain muusta kuin työjutuista. Jos se pyörii koko ajan siinä työn ympärillä niin on sekin tietyllä tavalla kuluttavaa: koko ajan sitä ahdistusta ja kuuntelemista.”

Yksikön kulttuuri, yhteiset kokemukset ja esimerkiksi yhteiset kahvihetket muodostavat alustan työtoveruuden kasvulle. Eräs haastateltava totesikin vapaamuotoisen keskustelun lisäävän työhyvinvointia, ja sitä oli myös työyhteisössä aiempaa enemmän. Työtoveruutta tukevien erityisten päivien tai tapahtumien todettiin olevan mukavia, mutta työtoveruuden toivottiin toteutuvan ensisijaisesti arjessa:

“...se, että järjestetään juttuja on kiva asia kuten sanoin, mutta se, että kyllähän työilmapiirin muutoksen tulee tapahtua työpaikalla ja arjessa, jos sen aikoo, haluaa muuttaa.”

Työ

Työtehtävät, -välineet ja -ympäristö

Riittävän, mutta eivät ylitsepääsemättömän haastavat työtehtävät ja niissä onnistumisen nähtiin tukevan työn imua. Osalla haastatelluista myös mielenkiintoiset, monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät olivat tärkeässä osassa työn mielekkääksi kokemisessa. Työvälineiden todettiin yksikössä olevan pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Eräs haastateltava tähdensi, että työntekijällä on oikeus vaatia hyviä työvälineitä:

“Ja kyllä minä näen, että sinulla pitää olla hyvät työskentelyvälineet, että halpa ei aina ole se paras ratkaisu asioihin. Minun mielestäni on oikeus vaatia, että välineet ovat kunnossa.”

Työtehtäviin, -välineisiin ja -ympäristöön liittyvistä teemoista ajatuksia haastatelluissa herätti eniten työympäristöön liittyvät asiat. Työympäristön tulisi olla käyttötarkoitusta varten suunniteltu, turvallinen ja terveyttä tukeva. Ympäristön esteettisyydellä on myös vaikutusta työn mielekkyyteen ja viihtyvyyteen.

Strateginen työote

Haastateltujen työntekijöiden ajatuksissa nousi vahvasti esiin strategiseen toimintaan liittyviä asioita. Näitä olivat perustehtävä, suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus, sitoutuminen, suunnitelmien vieminen käytäntöön sekä tahtotila.

Perustehtävän ymmärtäminen sekä vahvan pohjan rakentaminen yksikön toiminnalle nähtiin merkityksellisenä. Kunnossa olevat perustat mahdollistavat toiminnan kehittämisen varmemmalle pohjalle. Suunnitelmallisempi ote toimintaan ja yhteisen tavoitteen asettaminen toisi työntekijöille lisää tietoa ja varmuutta työn tekemisen tueksi. On siis tehtävä oikeita asioita oikeaan aikaan. Lisäksi suunnitelmiin olisi sitouduttava niin, että ne toteutuvat konkreettisesti myös käytännön toiminnan tasolla:

“...ja sellainen, en tiedä onko se kulttuurillinen asia, mutta, että asiat viedään sinne käytäntöön asti, että jos meillä on hienot asiat paperilla, mutta ei käytännössä niin se on vähän sellainen pinnan siloittelu. Ja usein parhaimmat asiat ovat käytännössä eikä paperilla. Se olisi ehkä semmoinen oppimisen paikka.”

Edellä mainittuihin liitettiin myös organisaation arvot, yksikön pelisäännöt, sekä sitoutuminen ja yksikön tahtotila:

“Ja ne arvot, että ne ovat selkärangassa ja yhdessä nähdään se sama tähtäin tai tavoite ja on ne yhteiset pelisäännöt, että veneestä ei hypitä vaan siinä pysytään. Jos siellä on viisi eri sovellusta, että miten tätä venettä liikutetaan, niin ei se sitten liiku.”

“...toivoisin, että olisi yhteinen tahtotila tehdä yhteinen juttu ja toimia yhteisesti arvojen mukaisesti ja sen asian mukaisesti toimia ja edustaa kuin mitä me olemme yhdessä sopineet.”

Asiakastyöhön toivottiin kaikille yhteisen prosessikuvauksen tekemistä ja avaamista. Kuvauksen auki kirjaaminen kehittäisi asiakastyötä suunnitelmallisemmaksi ja tavoitteellisemmaksi. Tämä vaikuttaisi myönteisesti paitsi asiakastyöhön, niin myös työntekijän omaan kehittymiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin:

“Me emme ole kauheasti puhuneet siitä, mitä se tarkoittaa se meidän tavoitteellinen työskentely, muuta kuin, että se on nuoren tavoitteen, että mennään kohti sitä nuoren tavoitetta, mutta me emme ole kuitenkaan juuri avanneet sitä mitä se käytännössä tarkoittaa ja miten me menemme sitä kohti, kuinka me tuemme nuorta. Niin nämä kaikki vaikuttavat myös siihen omaan kehittymiseen ja sitä kautta siihen työhyvinvointiin.”

Johtaminen

Haastatteluissa selviteltiin haastateltavien ajatuksia yleisesti johtamiseen liittyen (toisin sanoen ei kyseessä olevan yksikön, tai organisaation johtamiseen liittyen). Haastatteluissa toistui näkemys johtamisen ja esimiestyön merkityksestä työhyvinvoinnille. Johto ja esimiestyö tukevat työn onnistumista resurssien ja mahdollisuuksien etsimisellä ja osoittamisella, sekä rajojen asettamisella. Esimiehellä on paitsi selkeä kokonaiskuva toiminnasta, myös päämäärä ja ajatus keinoista, joilla tavoite on mahdollista saavuttaa. Esimies on johdonmukainen suunnannäyttäjä, jolta saa myös kannustusta:

“...minun mielestäni hyvän esimiehen tai johtajan tärkein ominaisuus on tahtotila. Se, että hän haluaa olla juuri siinä työssä, juuri siinä organisaatiossa ja luotsata sitä laivaa ja pyrkiä löytämään parhaat toimintamahdollisuudet ja edellytykset.”

Esimieheltä toivotaan myös helppoa lähestyttävyyttä, hyviä vuorovaikutustaitoja, luotettavuutta, palautteen antamista, avoimuutta ja huumorintajua. Tärkeää esimiehen toiminnassa on myös asiallisuus ja oikeudenmukaisuus; kaikkia työntekijöitä kohdellaan reilusti ja samanarvoisesti, eikä hän syyllistä työntekijöitä omista virheistään:

“Hyvä johtaja ei nolaa työntekijää koskaan, hyvä johtaja ei mollaa työkavereita, hän voi antaa kritiikkiä, voi antaa palautetta. Hyvä johtaja ei syyllistä työntekijää omista virheistään tai hyvän johtajan tarkoitus ei ole se, että hän on aina se, joka

sanoo viimeisen sanan. Hyvä johtaja on reilu: hän kohtelee, en sano, että kaikkia pitää tasapäistää, mutta hän kohtelee kuitenkin tasapuolisesti työntekijöitä...”

Ulkopuoliset tekijät

Suhdanteet

Ulkopuolisista työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä haastateltavat tunnistivat suhdanteiden, sekä työn ulkopuolisen elämän vaikutuksen. Epävarmoilla taloudellisilla ajoilla ja yhteiskunnallisella tilanteella, jopa globaalilla tasolla, on heijastuksensa myös työhyvinvointiin:

“No politiikka, siis ehdottomasti ja politiikkaan liittyvät taloudelliset resurssit. Ne vaikuttavat. Sitten vaikuttaa yhteiskunnallinen tilanne, paitsi meidän suomalaisten niin mielestäni ihan koko maailman tilanne...”

Kaupungin taloudelliset linjaukset tuntuvat paitsi erilaisina tiukennuksina ja kiristyksiä, myös mahdollisuudessa ohjata nuorta esimerkiksi työllistymiseen liittyville palkkatukijaksoille. Yksikkötasolla työyhteisöä voisi tukea tieto budjetista ja sen liikkumavarasta toiminnan suunnittelun suhteen:

“...voisiko joku budjetti auttaa meitä, jos vaikka tietäisimme mikä on meidän budjetti ja saako sitä vai eikö saa ylittää...”

Työn ulkopuolinen elämä

Kaikki haastateltavat nostivat esiin työn ulkopuolisen elämän vaikutuksen työhyvinvoinnille. Oma arkielämä joko tukee tai heikentää työssä jaksamista. Haastateltavat toivoivat, että työyhteisössä vallitsisi turvallisempi ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltaisivat tuoda ilonaiheiden lisäksi esiin myös niitä mahdollisia haasteita ja vaikeuksia, joita esimerkiksi ihmissuhteissa tai terveydessä voi joutua kohtaamaan. Tämä olisi merkityksellistä, jotta työyhteisö ymmärtäisi mistä on kyse eikä työntekijän käytös herättäisi hämmennystä:

“...mutta on omassa elämässäni olevia asioita, jotka vaikuttavat minuun, mutta minä yritän, että en antaisi sen vaikuttaa täällä, mutta se vaikuttaa joka tapauksessa ja, jos en uskalla sanoa siitä täällä ääneen niin sittenhän moni voisi ihmetellä, että mikä minua vaivaa.”

Työn ulkopuolelle liittyvien tilanteiden jakamisessa vaaditaan kuitenkin niin sanottua “hyvää pelisilmää”. Työyhteisössä eletään toiset huomioiden, eikä omilla henkilökohtaisilla asioilla rasiteta työyhteisöä kohtuuttomasti:

“Me olemme aikuisia, jokainen tässä pystyy vähän lukemaan peliä jokaisen kohdalta, että jos tiedämme, että kyllähän me osaamme tavallaan elää toiset huomioiden, mutta jos on jotakin, jos on tosi rikki niin sitten se menee taas inhimillisistä syistä siihen, ettei ymmärrä kuinka paljon vaikuttaa muihin sillä omalla huonovointisuudellaan.”

Työntekijä

Työhyvinvoinnin kokija ja tekijä

Eräässä haastattelussa korostettiin näkemystä, jonka mukaan työyhteisön hyvinvointi koostuu yksilöistä, jotka yhdessä tekevät ja saavat aikaan työhyvinvointia. Yksilön teot, valinnat ja sanomiset joko lisäävät tai vähentävät työyhteisön hyvinvointia. Työhyvinvointia ei ole olemassa itsestään vaan se elää työyhteisön jäsenissä, eikä ole koskaan täysin valmis:

“Yhdessä se on meidän tehtävä ja saatava työhyvinvointi aikaan. Se ei ole koskaan valmis.”

Itsensä toteuttamisella nähtiin myös olevan iso merkitys. Työn oman näköiseksi ja omalla tahdilla sekä itselle luontaisten asioiden tekeminen nähtiin tukevan työhyvinvointia. Haastateltavat totesivat, ettei se aina ole mahdollista, joskus tilanteet ja työtehtävät määräävät toisin. Itsenäisessä työssä myös työn sisällöllä on merkitystä:

“..jos tehdään itsenäistä työtä niin kyllä sillä työn sisällöllä on todella iso merkitys. Meidän työ on itsenäistä ja pidän siitä, että se on sitä.”

Fyysisen hyvinvoinnin ajateltiin työyhteisössä olevan riittävän hyvällä tasolla. Fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin nähtiin kulkevan käsi kädessä ja vaikuttavan yksilötasolta myös yhteisötason hyvinvointiin. Muutokset yksittäisen työntekijän terveydentilassa, haastavat asiakastapaukset, toimittelasiat ja muutokset ylipäättään vaativat vahvaa yhteishenkeä myös työyhteisöltä:

“...jonkun työntekijän pitkä sairausloma tai joku, että me olisimme porukkana vahva kantamaan se tilanne ja, että meillä olisi luottamus siihen, että huolimatta siitä, että joku sairastuu, ihan millä tavalla tahansa, että hän palaa ja on meille tärkeä ja minä olen edelleen yhtä tärkeä vaikka olen ollut pois.”

Työstä ja haastavista asiakastilanteista aiheutuvaa kuormitusta voi ehkäistä esimerkiksi työnohjauksen keinoin:

“Kuitenkin me jokainen kuuntelemme monta tarinaa viikossa ja pääsääntöisesti ne eivät ole mitään ilotarinoita niin se, että me emme kuormittuisi liikaa niin minusta pitäisi olla työnohjaus missä niitä asioita voi käsitellä.”

Työyhteisötaidot ja vuorovaikutus

Työyhteisötaitoihin ja vuorovaikutukseen liittyvät asiat kirvoittivat haastattelussa paljon pohdintoja. Työyhteisötaidoista merkitykselliseksi nähtiin työyhteisön arvoihin ja pelisääntöihin sitoutuminen. Tärkeää on myös muistaa töissä ollessaan olevansa työnantajansa edustaja ja samalla markkinoija: työntekijä välittää edustamansa organisaation tai yksikön kuvaa ulkomaailmaan. Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluvat haastattelujen perusteella myös hyvä itsetuntemus, itsehyväksyntä ja realistinen kuva itsestä. Lisäksi rehellisyys, tasapuolisuus, avoimuus vuorovaikutuksessa, helppo lähestyttävyyys ja johdonmukaisuus ovat paitsi hyvän johtajan, myös hyvän työntekijän ominaisuuksia. Työyhteisötaitoihin nähtiin kuuluvaksi myös ymmärrys siitä, mitkä asiat on keskusteltava esimiehen kanssa ja mitkä eivät:

“...hyvä työntekijä osaa olla rasittamatta esimiestä niillä asioilla, joilla häntä ei tarvitse rasittaa...”

Työyhteisön vuorovaikutustaidoissa nähtiin olevan sijaa kehittymiselle. Haastattelussa kävi ilmi, että vuorovaikutuksessa ilmeni helposti jännitteitä, jotka näkyivät ulospäin tapana puhua ja ilmaista itseään, viestinnän väärinymmärtämisenä, sekä varovaisuutena sen suhteen, mitä uskaltaa kulloinkin sanoa:

“Vuorovaikutus on kahden tai useamman välistä viestikapulan vaihtamista ja jos se viestikapula muuttuu: ojennan sinulle puhelimen ja sinä vastaanotat radion niin siinä on joku vika välillä.”

Yksikön ilmapiirin toivottiin muuttuvan myönteisempään suuntaan eri mieltä olemisen hyväksymisen ja ristiriitojen rakentavamman ratkaisemisen suhteen. Konflikteja ei tarvitsisi pelätä, tai jättää asioita tekemättä niiden pelossa, mikäli ilmapiiri olisi riittävän turvallinen avoimelle keskustelulle. Työyhteisöä verrattiin parisuhteeseen ja perheeseen ja todettiin, että hyvissäkin vuorovaikutussuhteissa on ristiriitoja, mutta niistä on mahdollista päästä eteenpäin puhumalla:

“Sekin on huono jos pelätään konflikteja, ettei tehdä asioita konfliktien takia. Myönnän kyllä itsekin välttäväni niitä, mutta, että ilmapiiri olisi sellainen, että se räjähtää jos räjähtää. Puhutaan asiat.”

“Ja se, että saa olla eri mieltä, ettei se, että olemme kaikki samaa mieltä kaikesta ole tie onneen.”

Vuorovaikutuksen rakentamisessa tukee haastattelujen perusteella armollisempi ote kollegoja kohtaan: kaikki tekevät virheitä, niitä ei kannata kantaa mukanaan ainiaan. Lisäksi tulisi ymmärtää, että asioilla on eri ihmisille eri merkitys. Tällöin yhteisymmärryksen löytämisen ydin on tahtotilassa yrittää ymmärtää toisen viesti oikein, hänen tarkoittamallaan tavalla. Myös avun pyytäminen ja tarjoaminen luovat pohjaa toimivalle vuorovaikutukselle, samoin työyhteisön yhteishengen vahvistaminen. Asiat voivat riidellä keskenään, ihmisten ei kuitenkaan tarvitse:

“Ja sellainen tahtotila alkaa mielestäni aika hyvin kaikilla olla-kin, että, että tehdään asioille jotakin, muutetaan asioita tai, että niitä voi kehittää. Ja sellainen kulttuuri kun nousisi, että on asioita ja on ihmisiä ja niitä ei aina tarvitse sotkea keskenään vaan voi sanoa asiasta eikä se ole kritiikki siitä ihmisestä.”

Osaamisen ylläpitäminen, vahvistaminen ja jakaminen

Ammatillisen osaamisen ylläpitäminen todettiin yhdeksi työhyvinvoinnin kulmakiveksi. Tunne osaamisesta ehkäisee uupumusta ja lisää itsetuntoa ja tukee näin ollen työhyvinvointia sekä yksilö-, että yhteisötasolla:

“Sen, ammatillisen osaamisen, ylläpitäminen on ihan sellainen kulmakivi, että voisimme hyvin niissä työtehtävissä, jotka meille annetaan.”

Osaamisen ylläpitämisen, vahvistamisen ja jakamisen keinoina nähtiin paitsi koulutukset ja ajankohtaiset seminaarit, myös työyhteisössä jo olevan osaamisen ja resurssien aiempaa tehokkaampi hyödyntäminen:

“...emme tarvitse aina ulkopuolista ja kaukaa haettua asiantuntijaa, että meidän pitäisi enemmän käyttää hyväksi tätä meidän työyhteisöä ja porukkaa, jossa on paljon osaamista.”

Osaamiseen nähtiin kuuluvaksi myös ajan tasalla oleminen työhön liittyvistä ilmiöistä:

“...kyllä meidän pitäisi kehittää itseämme, että olisimme oikeasti ajan tasalla. Ajan tasalla nuorten ilmiöistä, että tietäisimme mitä tuolla kentällä tapahtuu, koska me niitä nuoria myös tapaamme tai se on se prioriteetti ykkönen.”

Palautteen saamista pidettiin tärkeänä oman työn kehittämisen näkökulmasta. Yksilötyöhön toivottiin työn tekemisen tarkastelun tueksi myös muita keinoja, kuin pelkästään itsearviointia:

“Etenkin ne, kun on yksin, ne ajatukset kuulostavat paljon paremmalta siellä oman pään sisällä kuin se mitä ne oikeasti ovat tai vaikka se oikeasti onkin ollut ihan hyvä ajatus ja homma toimii, että palautetta.”

6.2 Työkonferenssien tuotos: Työhyvinvointisuunnitelma

Työhyvinvointisuunnitelman tarkoituksena on Mankan ym. (2012, 60) perusteella toimia välineenä työhyvinvoinnin kehittämisessä ja asettaa konkreettisia tavoitteita. Lisäksi sen avulla voidaan seurata, arvioida ja jakaa vastuita tavoitteiden toteutumisesta. Myös Rauramo (2009) toteaa Työhyvinvoinnin portaat -työkirjassaan, että työhyvinvointisuunnitelman tarkoitus on tukea työyhteisöä matkalla yhdessä asetettua päämäärää. Pienet askeleet ja realistiset tavoitteet edistävät tavoitteisiin pääsyä.

Kehittämishankkeena toteutettu työhyvinvointisuunnitelma (liite 6) pohjautuu työyhteisön neljälle jäsenelle suunnattuun teemahaastatteluaineistoon, aineiston analysointiin, ja niitä seuranneihin työkonferensseihin sekä kehittämispäivään, joissa työyhteisön työntekijät pääsivät itse työstämään yksi-

kön omaa työhyvinvointisuunnitelmaa. Työhyvinvointisuunnitelman laatimisessa avainasemassa ovat siis olleet ennen kaikkea työntekijöiden alkukartoituksena toimineet haastattelut, mutta myös työkonferenssien sarja, jossa koko työyhteisö pääsi mukaan kehitystyöhön.

Valmiin suunnitelman kokosin, puhtaaksikirjoitin ja jäsentelin edellä mainitusta aineistosta. Sijoitin teemahaastatteluissa ja työkonferensseissa esiin tulleet ja lopulliseen suunnitelmaversioon työyhteisön valitsemat, kehittämistä vaativat kohteet suunnitelmapohjaan, joka mukaillee Rauramon (2008, 185) Työhyvinvoinnin portaisiin perustuvaa esimerkkiä. Tämänkin työhyvinvointisuunnitelman portaiksi päätyivät psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Kullekin portaalle liittyvät ja työhyvinvointia tukevat toimenpiteet kuvasin sanallisesti. Olimme yhdessä määritelleet, ketä kukin toimenpide koskee. Edellä mainittujen lisäksi sovimme toimenpiteen toteutumisesta vastaavan henkilön tai tahon, ja teimme päätöksen aikataulusta.

Yksikön ensimmäiseen omaan työhyvinvointisuunnitelmaan en lisännyt varsinaista arviointi-, tai seurantasaraketta, vaikka esimerkiksi Manka, Kaikkonen ja Nuutinen (2007, 30) toteavatkin arvioinnin olevan, konkreettisten tavoitteiden ja vastuiden asettamisen sekä aikataulutuksen ohella, tärkeää työhyvinvointisuunnitelman laadinnassa. Arvioinnin poisjättäminen perustui sille tosiasialle, että yksikössä oli käynnissä suuret muutokset ja yhteisössä oli havaittavissa selkeää muutosväsymystä. Seuranta on kuitenkin mahdollista ja helppoa toteuttaa tarkastelemalla suunnitelmassa esitettyjen toimenpiteiden toteutumista, tai toteutumatta jäämistä.

7 POHDINTA

7.1 Kehittämishankkeen tulosten arviointi

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli tuottaa tietoa kohdeyksikön työhyvinvoinnin tilasta ja kehittämistarpeista, sekä luoda toimiva työhyvinvointisuunnitelma yksikön käyttöön. Tavoitteen saavuttamiseksi toteutin kehittämishankkeen tutkimuksellisessa osiossa neljä teemahaastattelua, sekä haastatteluiden analyysiin perustuvan työkonferenssien ja kehittämispäivän sarjan. Yksilöhaastatteluihin osallistui yksiköstä neljä työntekijää. Työkonferenssien/kehittämispäivän sarjaan osallistui puolestaan koko työyhteisö.

Kehittämishankkeessa päästiin asetettuihin tavoitteisiin. Haastattelut tarjosivat laajasti, syvällisesti ja monipuolisesti tietoa yksikön työhyvinvoinnin tilasta ja kehittämistarpeista. Työkonferensseissa ja kehittämispäivässä loimme puolestaan hyvässä yhteistyössä työhyvinvointisuunnitelman yksikön käyttöön.

Haastatellut työntekijät kokivat työhyvinvoinnin olevan haastatteluhetkellä pääosin hyvällä tasolla. Tulosta tukee Nuorisopalveluissa kehittämishankkeen aikana toteutettu työhyvinvointikysely, jonka perusteella Työllisyys- ja erityispalveluiden yksikössä työhyvinvointi oli pääkohdittain joko hyvällä, tai jopa erinomaisella tasolla (Työhyvinvointi 2015, 3). Työhyvinvoinnin hyvän tason taustalla oli haastateltavien perusteella toiminnan kehittäminen, sekä mahdollisuus osallisuuteen kehittämistoimiin liittyen. Rauramo (2012, 130) toteaaakin mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön olevan yhden tärkeimmistä työhyvinvoinnin rakennusaineista. Palkansaajien mahdollisuudessa osallistua työpaikan kehittämistoimiin onkin tutkimuksissa havaittu selkeä trendi: osallistumismahdollisuudet ovat parantuneet muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta vuosittain (Työolobarometri, ennakkotiedot 2017, 20–21).

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että edellä esitetystä hyvästä tuloksesta huolimatta, yksikön omasta työhyvinvoinnin tilasta löytyi

myös kehitettävää. Kehitettävää löytyi erityisesti työn organisointiin, pelisääntöihin, luottamukseen, strategiseen työotteeseen, työyhteisön vuorovaikutustaitoihin, sekä osaamisen kehittämiseen liittyen. Näitä voidaan pitää eräinä keskeisinä työhyvinvoinnin taustalla vaikuttavista osatekijöistä (ks. Rauramo 2012, Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010).

Työn organisoinnin osa-alueelta nousi esiin kaksi huomioitavaa seikkaa: työn yli- ja alikuormitustilanteet, sekä asiakkaiden jakamiseen liittyvät käytännöt. Työkuormitusta aiheuttivat kiire ja työtehtävien kasautuminen. Alikuormituksen taustalla oli puolestaan liian vähäinen työmäärä. Alikuormitus onkin huomioitava työn psyykkisenä kuormitustekijänä (esim. Valtionvarainministeriö 2013, 4). Rauramo (2012, 43) esittää, että sopiva kuormitus on ihmiselle välttämätöntä ja mahdollistaa myös riittävän palautumisen. Manka ym. (2010, 49) suosittelevatkin työyhteisöjä aika ajoin selvittämään, onko työ organisoitu työtä parhaiten palvelevalla tavalla ja varautumaan mahdollisiin yli- ja alikuormitustilanteisiin etukäteissuunnitelman avulla.

Asiakkaiden jakautumiseen työntekijöiden kesken toivottiin lisää yhteneväisyyttä, sekä kaikille yhteistä toimintaohjeistusta. Osalle työntekijöistä rajojen asettaminen on helpompaa kuin toisille. Sitoutuneet ja tunnolliset työntekijät eivät aina tunnista jaksamisen rajojaan, jolloin riskinä on uupuminen. Tällaisessa tilanteessa esimiehen rooli korostuu: hänen tehtävänä on seurata henkilöstön kuormitusta (Rauramo 2012, 45–46). Myös esimerkiksi Bakkerin ja Demeroutin (2008) esittelemiin työn voimavaroihin vaikuttamalla on mahdollista vähentää työn vaatimusten aiheuttamaa kuormitusta.

Haastatteluissa todettiin, että työyhteisöön oli tullut työhyvinvointia lisääviä pelisääntöjä, mutta niitä toivottiin myös lisää. Esimerkkeinä mainittiin muun muassa vuorovaikutukseen, asiakastyöhön (edellä mainittu asiakkaiden jakaminen liitettiin myös pelisääntöihin) ja asiakasprosessiin liittyvät pelisäännöt. Erityisen merkittäväksi seikaksi nostettiin pelisäännöistä yhdessä sopiminen ja niiden auki kirjaaminen. Näin tieto toimintatavoista on kaikkien ulottuvilla ja tiedossa. Rauramo (2012, 69–71) yhdistää pelisäännöt työntekijän turvallisuuden tarpeeseen. Pelisäännöt tuovat työntekijälle

muun muassa rutiineja, ennustettavuutta ja oikeudenmukaisuutta. Turvallisuuden varmistamisessa keskeisiä toimia ovat vastuiden määrittäminen, osaamisen varmistaminen, uusien yhteistyömuotojen rakentaminen ja työntekijöiden perehdyttäminen. Turvallisuutta johtamalla ja hallitsemalla pyritään myös varmistamaan toiminnan sujuvuus. Näin toimimalla henkilöstöä, asiakkaita, muita sidosryhmiä ja tietoa, omaisuutta ja toimintaympäristöä suojataan vahingoilta ja väärinkäytöltä.

Haastatteluaineistossa korostui luottamuksen suuri merkitys työhyvinvoinnille. Aineiston perusteella luottamusta ja avoimuutta kaivattiin työyhteisöön lisää. Haastattelujen mukaan luottamusta edistävät muun muassa turvallinen ilmapiiri, sekä pelisääntöihin ja muihin sovittuihin asioihin sitoutuminen ja niiden noudattaminen. Turvallisen ilmapiirin syntymiseen vaikuttaa puolestaan työntekijän kuulluksi tuleminen. Avoimessa ja luottavaisessa työyhteisössä voi jakaa työhön, mutta myös muuhun elämään liittyviä ajatuksiaan turvallisilla mielin. Psykologisen turvallisuuden tunne onkin menestyvien tiimien elinehto. Sen merkitys on osoitettu useissa tutkimuksissa (esim. Rozovsky 2015, Edmondson 2003, 1999). Luottamuksen varaan rakennetaan myös hyvä ja toimiva työyhteisö, jossa yhteisöllisyyden on mahdollista kasvaa (Rauramo 2012, 104).

Haastatellut työntekijät kaipasivat työyhteisön toimintaan strategisempaa työtettä. Tällä tarkoitettiin muun muassa perustehtävän ymmärtämistä ja erilaisten toimintaa tukevien suunnitelmien laatimista, mutta eritoten niiden viemistä käytäntöön. Käytännön tasolla näitä voisivat aineiston perusteella olla esimerkiksi työhön liittyvien yhteisten tavoitteiden asettaminen ja niihin sitoutuminen, sekä yhteisen asiakasprosessin kuvaaminen. Asiakasprosessin kuvaus toisi työhön suunnitelmallisuuden lisäksi lisää tavoitteellisuutta. Tämä auttaisi myös työntekijää kehittymään ja voimaan paremmin. Maslow'n (1943, 171) tarvehierarkian näkökulmasta käsin katsottuna ihmisen halu kehittymiseen liittyy itsensä toteuttamisen tarpeeseen: meillä on synnynnäinen halu oppia ja kehittyä, sekä etsiä omia rajojamme, muussa tapauksessa tylsistymme. Strategiaan liittyvät asiat kuuluvat Rauramon (2012, 123–142) näkemyksen mukaan puolestaan arvostukseen ja sitä

kautta esimiestyöhön ja hyvään johtamiseen. Rauramo ohjeistaakin organisaatioita käymään perusteellista keskustelua visiosta, tavoitteista ja strategiasta. Näin toimimalla työntekijät tietävät heihin kohdistuvat odotukset ja voivat vaikuttaa toimintansa suunnitteluun. Selkeällä ja realistisella päämäärien asettamisella on yhteys stressin vähenemiseen ja sitoutumisen lisääntymiseen. Se voi myös lisätä työssä onnistumisen kokemuksia. Työntekijöiden osallistaminen ja kuuleminen on puolestaan osoitus arvostuksesta työntekijöitä kohtaan. Tutkimukset ovat osoittaneetkin osallistamisen työhyvinvointia edistävän vaikutuksen (esim. Jääskeläinen 2013; Cockburn, Irastorza & Milczarek 2011; Loppela 2004).

Työyhteisön vuorovaikutustaitojen osa-aluetta tarkastellessa, aineistossa ilmeni joitakin kehittämisen alueita. Muutosta kaivattiin erityisesti työyhteisön ilmapiiriin, jossa esiintyi jännitteitä. Nämä jännitteet näkyivät ulospäin tavassa puhua ja ilmaista itseään, viestinnässä esiintyvinä väärinymmärryksiä, sekä varovaisuutena ilmaista itseään. Aineiston perusteella hyvässä ilmapiirissä voi olla turvallisesti eri mieltä ja ratkaista ristiriidat rakentavasti. Tämä voisi vähentää myös työyhteisössä ilmeneviä väärinymmärryksiä, sekä vähentää arkuutta ilmaista mielipiteitään töihin liittyvissä asioissa. Ilmapiirin toivottiinkin kaiken kaikkiaan olevan turvallisempi avoimelle keskustelulle⁷. Osaamisen johtamista Suomen kunnissa väitöskirjassaan tutkinut Hyrkäs (2009, 151) toteaa vuorovaikutustaitojen olevan yksi merkittävimmistä tulevaisuuden osaamistarpeista. Tässä kehittämishankkeessa osallistavana menetelmänä käytetty työkonferenssi ja demokraattinen dialogi tähtäävät muun muassa onnistuneeseen vuorovaikutukseen (Räsänen 2004, 103). Aiempien tarkastelujen perusteella työkonferenssin ja demokraattisen dialogin käyttö on lisännyt osallistuneiden tahojen yhteistyötä ja vuorovaikutusta⁸. Myös vaikutukset työskentelyilmapiiriin ja

⁷ Vertaa psykologisen turvallisuuden tunteen merkitykseen tiimin suoritukselle (esim. Rozovsky 2015, Edmondson 2003, 1999).

⁸ Työelämän kehittämissuunnitelman vuosina 1996–2003 toteutetut Laatu-verkoston projektit, joissa sovellettiin työkonferenssimenetelmää (Rouhiainen 2004, 125).

avoimempaan keskustelukulttuuriin, sekä ristiriitojen ratkaisutaitojen oppimiseen, ovat olleet myönteisiä. (Rouhiainen 2004, 129.)

Osaamisen haastateltavat nostivat yhdeksi merkittävimmistä työhyvinvoinnin osa-alueista. Sen todettiin olevan tärkeä tekijä uupumisen ehkäisemisessä ja ammatillisen itsetunnon⁹ lisääntymisessä. Koulutuksen todettiin olevan vain yksi keino osaamisen edistämisessä; myös työyhteisössä jo olevan osaamisen, sekä resurssien tehokkaamman hyödyntämisen tunnistettiin vahvistavan osaamista. Manka ym. (2012, 40) toteavat osaamisen jatkuvan kehittämisen olevan elinehto selviytymiseen toimintaympäristöjen muutosvauhdissa. Osaamisen kehittäminen tapahtuukin suuremmaksi osaksi työpaikoilla. Oppimisen edellytyksenä on väljyys ajankäytössä, vuorovaikutus ja innovatiivinen ilmapiiri, sekä päivittäiset kohtaamiset kollegojen kanssa. Epämuodollinen ja rento ilmapiiri edesauttavat oppimista, erityisesti hiljaisen tiedon välittämisessä. Vuoden 2016 Työolobarometrin (2017, 39) ennakkotiedoissa todetaan, että valtaosa, 83 % suomalaisista palkansaajista arvioi työpaikkansa sellaiseksi, että siellä voi koko ajan oppia uusia asioita.

Mahdollisuus oman työn suunnitteluun nostettiin aineiston perusteella tärkeäksi työnhyvinvointia tukevaksi tekijäksi. Tämän todettiin olevan yksikössä hyvällä tasolla. Rauramo (2012, 98, 156) puhuu työhön liittyvästä autonomiasta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Autonomialla tarkoitetaan tässä yhteydessä työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön, sen sisältöön, kehittämiseen ja työaikoihin. Merkityksellistä työhyvinvoinnille ja tuloksellisuudelle on myös työntekijän oma motivaatio oppia suunnittelemaan ja kehittämään omaa työtään, työympäristöään ja työtapojaan. Autonomian toteutuminen edellyttää luottamusta työntekijöiden ja esimiehen kesken.

Myös organisaation arvot saivat haastatelluilta kiitosta. Organisaation arvojen yhteneväisyys omien arvojen kanssa tukee aineiston perusteella

⁹ Ammatillinen itsetunto korreloi vahvasti myös työn imun kanssa (Hakanen 2005).

työssä jaksamista. Samankaltaiseen päätelmään on päätyneet myös Rauramo (2012, 133–135). Arvoihin sitoutumisen lisäksi on merkittävää, että ne ovat aidosti osa työhön liittyvää arkea, ja että ne ohjaavat käytännössä johtamista, työhön liittyviä järjestelyjä, työn tekemistä ja työssä tapahtuvaa vuorovaikutusta.

Tässä tutkimuksessa johtamista ei tarkasteltu kohdeorganisaatioon liittyen. Haastatteluissa selvitettiin sen sijaan osallistujien ajatuksia johtamisesta yleisellä tasolla. Aineiston perusteella johtamisen ja työhyvinvoinnin välinen yhteys koettiin kuitenkin merkittävänä. Esimieheltä odotetaan haastattelujen perusteella paitsi vahvaa ymmärrystä organisaation/yksikön toiminnan tavoitteista, myös strategiasta päämäärän saavuttamiseksi ja vision toteuttamiseksi. Tämän lisäksi hyvän esimiehen todettiin olevan ihmisosaaja; helposti lähestyttävä taitava vuorovaikuttaja, joka on myös huumorintajuinen, mutta asiallinen. Myös oikeudenmukaisuus nostettiin tärkeäksi hyvän esimiehen ominaisuudeksi. Esimiesten ja organisaatioiden oikeudenmukaisella toiminnalla onkin todettu olevan merkittäviä terveysvaikutuksia (Juvani ym. 2016). Rauramo (2012, 130) toteaa esimiehen olevan työhyvinvoinnin näkökulmasta keskeinen vaikuttaja. Esimies tarvitsee myös tukea. Lähin ja paras tuki onkin oma työyhteisö.

Mielenkiintoista oli, ettei palkkaus noussut aineistossa esiin työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Yhdessä haastattelussa se tosin mainittiin ohimennen, mutta vaikutuskeinoja todettiin olevan asiaan vähäisesti. Tilastokeskuskeskuksen (SVT 2016) mukaan vuonna 2015 kuntasektorilla työskentelevän kokoaikaisen, täyttä palkkaa saaneen kuukausipalkkaisen säännöllisen työajan ansion mediaani¹⁰ oli 2 751 euroa kuukaudessa. Sosiaalialan ohjaajilla¹¹, joka parhaiten vastaa nuorisotyön alalla toimivia palkansaajia, kokonaisansioiden (peruspalkka, lisät, ylityöt ja luontaisedut)

¹⁰ Mediaanilla tarkoitetaan lukujoukon, tässä tapauksessa palkan ja palkansaajien keskimäistä lukua. Mediaaniluvun edessä ja takana on siis yhtä paljon palkansaajia. (Talouselämä 2016.)

¹¹ Pehkosen (2017) mukaan nuorisotyö on tilastojen puolesta alana vaikeasti määriteltävä: toimialan palkkatasoa tarkastellessa se sijoittuu pitkälti luokkaan ”Muut muualla luokittelemattomat sosiaalihuollon avopalvelut”, luokka 2008/88999.

kuukausimediaani vuonna 2015 oli puolestaan 2378 euroa (Pehkonen 2017 ja Tilastokeskus 2015). Palkkauksen sijaan palautteen saamisen merkitys nostettiin tärkeäksi: työtä arvioimalla työtä voisi myös kehittää. Mankan ym. (2007, 18) mukaan osaamisen ja ammattitaidon päivittäminen on osa työntekijätaitojen kehittämistä. Esimiehen ja työntekijän tuleekin säännöllisesti tarkastella kehittämistarpeita.

Työhyvinvointisuunnitelma laadittiin luvussa 6.2. Työkonferenssien tuotos: Työhyvinvointisuunnitelma kuvatulla tavalla. Psykofysiologisten perustarpeiden, eli terveyden alueelle, lopulliseen suunnitelmaan päätyivät toimenpiteiksi resurssien tarvelähtöinen tarkastelu ja parityön käyttömahdollisuus. Näillä toimenpiteillä tavoiteltiin työhön liittyvän kuormituksen hallintaa. Työn organisointi on osa psykososiaalista työympäristöä. Keskeistä psykososiaalisen hyvinvoinnin kehittämisessä on työn ja kiireen hallinta, työn mielekkyys ja vaikutusmahdollisuudet, sekä hyvän työilmapiirin edistäminen. (Rauramo 2012, 54–55.)

Turvallisuuden tarpeen osa-alueelle suunnitelmaan valittiin pelisäännöistä sopiminen, tehtäväkuvien läpikäynti ja muutoksiin valmistautuminen. Pelisäännöistä sovittiin lisäksi seuraavaa: luodaan toimintamalli ongelmatilanteiden hoitamiseen, otetaan käyttöön vuosikalenteri ja pidetään kiinni sovituista aikatauluista. Lisäksi päätettiin, että pelisäännöt päivitetään vuosittain. Suomen työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 (2012, 19) perusteella työhyvinvoinnin edistämiseksi hyvä perustaso toteutuu, kun työpaikan työolot täyttävät lainsäädännön vaatimukset, ja kehittämisessä tähdätään pääsääntöisesti ongelmien poistamiseen ja haittojen vähentämiseen. Edelläkävijäorganisaatioissa työhyvinvointi- ja työturvallisuustyö, sekä työkyvyn johtaminen ovat puolestaan luonteva osa työpaikan strategista johtamista.

Tehtäväkuvien läpikäymisen avulla voidaan selvittää yksikön osaamiseen liittyviä tarpeita. Rauramo (2012, 147–148) kehottaakin organisaatioita selvittämään nykyisen osaamisen tason sekä pohtimaan, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, jotta organisaation tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. Muutoksiin valmistautumisella tähdätään Mankan jne. (2010,

46) perusteella muutoksen ymmärtämiseen ja siihen sitoutumiseen. Tästä syystä muutokset on mahdollisuuksien mukaan suunniteltava hyvin etukäteen yhdessä muutosta koskevien osapuolten kanssa.

Arvostuksen alueelle sijoittuivat strategiatyö, visiotyön loppuun saattaminen, sekä kehityskeskustelujen aikataulu ja tavoitteiden seuranta AA-ajoilla¹². Strategiatyö jaoteltiin lisäksi pienempiin osa-alueisiin, joita olivat toimipisteen omat tavoitteet, yhteisen ymmärryksen saavuttaminen, strategia käytännön työn tasolle, sekä toteutumien tarkastelu 1-2 kertaa vuodessa. Tällä tarkoitettiin sitä, että yksikölle asetetaan omat, organisaation kehittämissuunnitelmaa tukevat tavoitteet, ja että sekä tavoitteista, että tavoitteiden saavuttamisen keinoista on yksikössä yhteinen ymmärrys. Tavoitteena oli lisäksi tehostaa strategian tuomista käytännön työn tasolle. Tämän tavoitteen tukemiseksi päätettiin toteutuvia tarkastella kerran-kaksi vuodessa. Kehityskeskustelujen aikatauluilla ja tavoitteiden seurannalla pyrittiin tehostamaan kehityskeskustelujen vaikuttavuutta. Edellä esitetyt kehittämiskohteet päätyivät arvostuksen alueelle, koska ne kuuluvat kiinteästi johtamiseen ja esimiehen tehtäviin (ks. Rauramo 2012, 126).

Vertaistimit, tiedonjako koulutuksista ja menetelmistä, sekä yksikön laatu-työ sijoitettiin itsensä toteuttamisen, eli osaamisen tarpeen alueelle. Vertaistimeillä tarkoitetaan tässä työyhteisön tapaamista, jossa kukin työntekijä vuorollaan esittelee muille esimerkiksi uutta tutkimustietoa, menetelmän, ammattikirjallisuutta, ja niin edelleen. Vertaistimien tarkoituksena on osaamisen vahvistaminen. Samantyyppinen tavoite on myös velvollisuudella jakaa tietoa koulutuksista ja menetelmistä. Dominon laatu-työllä viitataan yksikössä tarjottavan palvelun kehittämiseen ja parantamiseen. Osaava työvoima on nostettu myös Suomen työelämän kehittämissuunnitelma 2020 (2012, 21) yhdeksi painopisteeksi. Strategian mukaan osaamis-

¹² AA-ajalla tarkoitetaan tässä lähiesimiehen kanssa sovittua tapaamista/keskustelua työhön liittyvistä asioista.

tasoa nostetaan vastaamaan työelämän tarpeita. Työpaikan tarpeista lähtevät räätälöidyt ratkaisut työntekijöiden osaamisen edistämiseksi ovat edelläkävijä-organisaatioiden ominaisuuksia.

7.2 Haastattelututkimuksen ja kehittämishankkeen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen uskottavuus perustuu tutkijan hyvän tieteellisen käytännön noudattamiselle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132). Hyvän tieteellisen käytännön peruselementtejä ovat Suomen Akatemian Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) ohjeiden mukaan muun muassa sitä, että tutkijat ja tieteelliset asiantuntijat noudattavat rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta paitsi itse tutkimustyössä, niin myös tulosten tallentamisessa ja esittämisessä, sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Pyrin noudattamaan tässä kehittämishankkeessa tarkasti edellä mainittuja ohjeita tutkimustyön (teemahaastattelu), sekä tutkimustulosten kirjaamisen ja analysoinnin suhteen.

Sovin kehittämishankkeen toteuttamisesta kohdeorganisaation kanssa. Sopimus tehtiin myös kirjallisena. Työntekijöille järjestettiin kehittämishankkeen suunnitelman esittelytilaisuus, jossa oli mahdollisuus perehtyä aiheeseen ja esittää kysymyksiä lisätiedon saamiseksi. (ks. Huovinen & Rovio 2008, 99.) Kehittämishankkeen toteuttajana ja työyhteisön jäsenenä olin paikalla niin, että minulta oli myös aina mahdollisuus kysyä hankkeeseen liittyvistä asioista. Tällä pyrin lisäämään hankkeen avoimuutta.

Haastatteluihin osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Tämä edellytti etukäteisen ja riittävän informaation tarjoamista tutkimuksesta työyhteisön jäsenille päätöksenteon tueksi (esim. Kuula 2011, 107). Sovimme haastattavien kanssa suullisesti mahdollisuudesta käyttää litteroitua aineistoa osana kehittämishankkeen kirjallista versiota. Kohdeyksiköllä on tiedossa haastatteluihin osallistuneiden henkilöllisyys, mutta litteroitu haastatteluai-

neisto muutettiin yleiskielisemmäksi, haastateltavan tunnistettavuuden häivyttämiseksi. Hävitin haastatteluaineiston opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 184) perusteella haastatteluaineiston laatuun voidaan vaikuttaa etukäteen tekemällä hyvä haastattelurunko. Tässä kehittämishankkeessa otin teemahaastattelun rungon suoraan Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismallista (Sinisammal ym. 2011) ja siinä määritellyistä työhyvinvoinnin osa-alueista. Osa-alueita voidaan pitää keskeisinä työhyvinvointiteemalle, sillä ne on muodostettu aiheeseen syvästi paneutuneiden asiantuntijoiden haastatteluista (ks. Huovinen & Rovio 2008, 110). Runko toistui kaikille haastatelluille samanlaisena. Aiheen käsittelyä haastatteluissa voidaan siten mielestäni pitää laaja-alaisena. Kiinnitin myös erityisesti huomiota omaan toimintaani haastattelutilanteissa siten, että pyrin neutraaliin, mutta hyväksyvään asenteeseen esiin tulleista asioista riippumatta, antamatta henkilökohtaisten tunteideni ja ajatusteni olla vaikuttamatta haastattelun kulkuun. Tämän tyyppinen roolini saattoi olla jopa ylikorostunut, mutta koin sen erittäin merkittäväksi, kaksoisroolini ja haastatteluaineiston luotettavuuden vuoksi. Haastateltavien antaman palautteen perusteella onnistuin objektiivisuuden säilyttämisessä. Se tosiaan, että olen itse kyseessä olevan työyhteisön jäsen, ei tullut haastateltavien mielestä ilmi millään tavalla.

Haastattelut olivat selkeästi ennalta sovittuja ja strukturoituja tutkimustilanteita, eivät arkipäiväisiä keskusteluja työkavereiden kanssa. Tämä on seikka, josta laadullista tutkimushaastattelua joissakin lähteissä arvostellaan (ks. Packer 2011, 47). Haastateltavien tuttuus vaikutti kuitenkin siihen, etten testannut haastattelurunkoa etukäteen kenelläkään ulkopuolisella, kuten yleensä suositellaan (esim. Hirsjärvi & Hurme 2006, 72; Eskola & Suoranta 1999, 89). Esitestauksen puuttumisen merkitystä haastattelujen laatuun onkin vaikea arvioida. Haastattelijoiden antaman suullisen palautteen, sekä oman tuntumani perusteella haastattelut sujuivat kuitenkin hyvin, ja esimerkiksi niistä tehdyt tallenteet olivat laadultaan hyviä.

Haastattelujen analyysi oli kehittämishankkeen yksi haastavimpia vaiheita, ellei jopa haastavin. Myös Packer (2011, 57) toteaa analyysin olevan laadullisen tutkimuksen suorastaan ahdistusta aiheuttava osa-alue. Analyysin tekemisen tekniikoita on avattu sangen vähän laadullisen tutkimuksen tekemiseen johdattelevissa oppaissa. Toisaalta, se mitä on sanottu, on epäselvää. Valmiit teemat helpottivat työskentelyäni, mutta toisten sanomisten tulkitseminen ja kielellisen kuvauksen synnyttäminen tulkinnan pohjalta oli vaikeaa. Myös Eskola ja Suoranta (1999, 147) toteavat tulkintojen tekemisen olevan ongelmallista, eikä muodollisia ohjeitakaan ole olemassa. Tulkintojen rikkaus ja osuvuus riippuvat loppujen lopuksi vain tutkijan tieteellisestä mielikuvituksesta. Pyrin tekemään analyysin parhaani mukaan tutkijan roolissa pysytellen, vaikka useat haastatteluissa kuvatut asiat olivat minulle jollakin tavalla tuttuja, saman työyhteisön jäsenyydestä johtuen. Oman kokemuksen käyttäminen saattaa Nielsenin ja Repstadin (1993) mukaan johtaa toimintatutkimuksessa parhaimmillaan jopa rikkaamman aineiston syntymiseen (Coghlan & Brannick 2014, 134). Kaksoisroolistani huolimatta pyrin vilpittömästi totuudellisuuteen, sillä ”*tutkija on ennen muuta totuuden etsijä*” (ks. Aaltola & Syrjälä 1999, 12).

Työkonferensseihin valmistauduin huolellisesti. Valmisteluihin kuuluivat muun muassa tarkan aikataulun ja ohjelman laatiminen, alustusten ja Prezi-esitysten valmistaminen, tekniikan toimivuuden tarkistaminen, sekä ennalta sovittujen aikataulujen noudattaminen. Työkonferenssien aikana pyrin omalla luontevalla, rauhallisella ja luotettavalla esiintymisellä ja tilanteen fasilitoinnilla varmistamaan ja edistämään tilaisuuksien mahdollisimman sujuvaa ja miellyttävää kulkua. Mahdollisimman turvallisen ilmapiirin luominen oli tärkeää asioiden käsittelyn kannalta. Tässä olivat hyvänä tukena työkonferenssien kulkua ohjaavat demokraattisen dialogin säännöt.

Noudatin tiedonhankinnassa ja muiden tutkijoiden aineistojen käyttämisessä Suomen Akatemian Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) ohjeita, joiden mukaan tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä.

Viittaukset olen tehnyt asianmukaisella tavalla. Näin toimimalla olen antanut muiden tieteellisille saavutuksille niille kuuluvan arvon.

Muiden muassa Coghlan ja Brannick (2014, 34) pitävät tutkimuspäiväkirjan pitämistä ehdottoman tärkeänä toimintatutkimuksen tekijälle. Päiväkirjamerkinnät auttavat tutkijaa jäsentämään ajatuksiaan suhteessa aineistoon ja kaikkeen tutkimuskentällä tapahtuneeseen (Huovinen & Rovio 2008, 107). Oma tutkimuspäiväkirjani jäi lähinnä muistuttamaan todellisen tutkimuspäiväkirjan laihaa varjoa. Kirjasin siihen muun muassa ajatuksiani ja saamaani palautetta haastatteluista, työkonferensseista, saamastani ohjauksesta, sekä pitkin kehittämishankematkaa mieleeni nousseita ideoita ja kysymyksiä, mutta kovin systemaattisena en voi päiväkirjan pitämistäni pitää.

Toisen haasteen tässä kehittämishankkeessa asetti jo aiemmin muuttamaan otteeseen mainitsemani kaksoisrooli: olin paitsi tutkija myös tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön jäsen. Wadsworthin (2001) perusteella toimintatutkija on tutkimuksen fasilitaattori, eli tutkimustoiminnan mahdollistaja ja tukija, joka yhteistyössä tutkimukseen osallistuvien kanssa auttaa heitä tutkimuksen tekemisessä. Tutkija-fasilitaattori ei siis tee tutkimusta yksin tai itseään varten, vaan yhdessä muiden osallistujien kanssa, yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Jääskeläinen 2013, 72.)

Coghlanin ja Brannickin (2014, 133) mukaan toimintatutkimuksen tekemisen dynamiikka omassa organisaatiossa rakentuu sisäpiirin tiedosta ja esiymmärryksestä¹³, joka tutkijalla on (kyseessä olevasta organisaatiosta jne.) jo entuudestaan, kahden roolin (tutkija-työyhteisön jäsen) hallinnasta, sekä mahdollisuudesta saada tietoa. Tärkeitä kysymyksiä ovat myös, kuinka tulla toimeen läheisyys-etäisyys (suhteessa organisaatioon) -tematiikan kanssa, sekä miten tasapainotella niiden mahdollisten ristiriitojen

¹³ Gummessonin (2000) mukaan esiymmärryksellä viitataan siihen tietoon, näkemykseen ja kokemukseen, joka ihmisillä on ennen kuin he sitoutuvat tutkimusprojektiin (Coghlan & Brannick 2014, 133).

kanssa, joita kaksoisrooli saattaa aiheuttaa. Itseäni auttoi tässä esimerkiksi hyvien tieteellisten menettelytapojen noudattaminen. Se myös osaltaan takasi ja lisäsi tämän kehittämishankkeen eettisyyttä, luotettavuutta ja uskottavuutta. Hyvän tutkimuksen peruslähtökohdat ovatkin samat oppiaineesta riippumatta. (Kuula 2011, 34.) Tärkeässä roolissa oli myös ulkopuolinen ohjaus (opinnäytetyön ohjaaja) ja ohjauksen mukanaan tuoma reflektointimahdollisuus. Tutkijan roolissa ollessani huomasin myös etäännyttäväni itseäni työntekijän roolista objektiivisuuden edistämiseksi. Tutkijan rooli oli myös eräänlainen suoja ja mahdollisti asioita, joita työntekijänä en olisi voinut saavuttaa. Tutkijana minun oli myös tehtävä asioita, joita kehittämishankkeen läpivieminen edellytti, riippumatta siitä millaisia tunteita se työyhteisössä saattaisi herättää. Esimerkkinä mainittakoon haastattelut ja niiden tarjoama informaatio, sekä mahdollisesti vaikeidenkin asioiden esiin nostaminen (ks. Coghlan & Brannick 2014, 141). Tärkeimmäksi tekijäksi nousi lopulta pohjimmainen haluni kehittää työyhteisöni toimintaa yhdessä kollegojeni kanssa kaikkien hyvinvointia edistävään suuntaan. Reasonin ja Bradburyn (2001) perusteella tämä on oikeastaan tunnusomaista toimintatutkimuksen luonteelle: sen laaja-alaisempi tarkoitus on edistää ihmiskunnan taloudellista, poliittista, psykologista ja henkistä hyvinvointia, sekä oikeudenmukaisempaa ja kestävämpää suhdetta planeetan laajempaan ekologiaan, jonka olennaisia osia olemme (Reason 2006, 191).

Tässä kehittämishankkeessa roolini toimintatutkijana oli yhdistelmä prakti- sen ja kriittisen toimintatutkimuksen orientaatioista. Tehtäväni oli yhteis- työssä työyhteisöni kanssa auttaa heitä havaitsemaan ongelmia ja suunnitella uutta toimintaa saadun tiedon pohjalta, sekä rohkaista heitä osallistu- maan ja refleктоimaan omaa toimintaansa (praktinen orientaatio). Toi- saalta, toimin samanaikaisesti kaikkia työyhteisön jäseniä yhteisvastuulli- sesti osallistavan hankkeen ja yhteistoiminnan koordinoijana, eräänlaisena muutosagenttina, joka auttoi työyhteisöään näkemään uusia mahdollisuuksia toiminnan muuttamiseen (kriittinen orientaatio). (ks. Huttunen & Heikki- nen 1999, 168–169.) Tehtäväni oli myös rohkaista työyhteisöä uskomaan muutosmahdollisuuteen ja kykyyn saada muutos aikaan. Tällaisessa tilan-

teessa lähestytään jo toimintatutkimuksen ulottuvuutta, joka liittyy osallistujien voimaannuttamiseen/valtauttamiseen (empower). (ks. Heikkinen 2008, 20.)

Aiheena työhyvinvointi saatettiin kokea työyhteisössä arkaluonteiseksi. Kuula (2011, 136) toteaa, ettei aiheen arkaluonteisuutta sinänsä kannata asettaa esteeksi tutkimuksen tekemiselle, sillä arkaluonteisia asioita tutkitaan tutkimuseettiset normit tuntien ja tutkittavien oikeuksia, sekä yksityisyyttä kunnioittaen. Kiinnostavaa on myös Puusniekan ja Eskolan (2003, 45) ajatus siitä, että tutkittava aihe voi olla tutkijalle itselleen myös arka paikka tai asia, joka on askarruttanut häntä itseään henkilökohtaisesti, mikä on edesauttanut aiheen valintaa (esim. Coghlan & Brannick 2014, 65; Huovinen & Rovio 2008, 94–95). Hyvinvointi on ollut itseäni jo vuosia puhutteleva aihe, joten oli vain luonnollista tarttua siihen myös työn viitekehystä käsin. Puusniekka ja Eskola (2003, 69) toteavat arkojen aiheiden tutkimisen olevan myös merkittäviä keskustelujen avaajia. Toimintaa, tässä tapauksessa kyseisen yksikön työhyvinvointia, koskevan tiedon tuottaminen on myös yksi keskeisiä toimintatutkimuksen lähtökohtia. Tiedon tuottamisella pyritään toiminnan muuttamiseen ja uudenlaisten käytäntöjen luomiseen. (Kiviniemi 1999, 63, 66.)

7.3 Kehittämishankkeen arviointi ja jatkotutkimussuositukset

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli edistää Dominon työntekijöiden työhyvinvointia sekä yksilö-, että yhteisötasolla, työhyvinvointisuunnitelman laatimisen ja käyttöönoton avulla. Tarkoituksen saavuttamisessa hyödynnettiin työyhteisöä osallistavia menetelmiä, tässä tapauksessa teemahaastattelua ja työkonferenssimenetelmää. Teemahaastattelujen avulla tuotettiin tietoa yksikön työhyvinvoinnin tilasta ja kehittämistarpeista. Työkonferensseissa koko työyhteisö osallistettiin työhyvinvointiin liittyvien asioiden pohtimiseen ja kehittämiseen. Kehittämisprosessi eteni perustelu- ja organisointivaiheista toteutusvaiheeseen ja siitä eteenpäin arviointiin, loppupäätelmien kirjaamiseen ja lopullisen työn levittämiseen (ks. Toikko ja

Rantanen 2009, 64). Ajallisesti prosessi on ollut pitkä: kaiken kaikkiaan siihen on kulunut lähes neljä vuotta (ks. kuvio 11, kehittämishankkeen aikataulu). Työhyvinvointisuunnitelman käyttöönoton ja sen vaikutusten kuvaus ei kuulunut tämän kehittämishankkeen tehtäviin.

Toimintatutkimuksella on Andersonin, Herrin ja Nihlenin (2005) perusteella kaksi hallitsevaa tavoitetta: lisätä henkilökohtaista ja yhteisöllistä tietoa tutkimuksen aiheesta (1) sekä osoittaa, että tutkimuksen avulla on tapahtunut parannuksia tai muutosta kohti määriteltyä tavoitetta (2) (James, Slater & Bucknam 2012, 216). Toimintatutkimuksen arviointi kohdistuu aiemmin esiteltyyn toimintatutkimukselliseen meta-kehään (kuvio 12) eli siihen kuinka koko toimintatutkimuksellinen hanke on edennyt ja mitä siitä on opittu (Coghlan & Brannick 2014, 14). Tämä kehittämishankkeen loppuraportti on tuon meta-kehän kirjallinen kuvaus.

Toimintatutkimuksen arvioinnissa voidaan Saaren (2007, 127) perusteella hyödyntää Bradburyn ja Reasonin (2001) toimintatutkimuksen laadun arvioimiseen laatimia kysymyksiä, joiden avulla tutkija voi pohtia, vastaako hänen hankkeensa seuraaviin vaatimuksiin:

”Pyrkii avoimesti tutkimukseen osallistuvien vuorovaikutuksen kehittämiseen”

Toimintatutkimuksen ydin liittyy vuorovaikutukseen pohjautuvaan sosiaaliseen toimintaan, toiminnan suuntaamiseen toisiin yksilöihin ja heidän huomioimiseensa toiminnassa, jota ohjaa yhteinen tulkinta, merkitys tai näkemys yhteisestä toiminnasta ja sen tarkoituksesta (Heikkinen 2008, 16). Tässä kehittämishankkeessa käytetyistä menetelmistä erityisesti työkonferenssi tukee vaatimusta osallistujien vuorovaikutuksen kehittamisestä. Tasavertaisen dialogin toimintaperiaatteita päästiin harjoittelemaan useampaan kertaan, toimintatutkimuksellisten syklien toistuessa. Työkonferenssit tarjosivat tilaisuuden paitsi vuorovaikutustaitojen, kuten kuuntelun ja omien ajatusten ilmaisemisen opetteluun, niin myös oppimiseen muilta, heidän ajatustensa ja tietotaitonsa kuunteluun syventyen (ks. Räsänen 2013,

102–103). Sitä, tapahtuiko edellä kuvatun kaltaista oppimista ja esimerkiksi uusien käsitysten syntymistä en selvittänyt, eikä annetussa palautteessa ollut siitä mainintoja. Tämä on seikka, jolle toimintatutkimusta ja työkonferenssia suunnittelevien kannattaa jatkossa antaa enemmän painoarvoa.

Työkonferenssien järjestelyistä tuli osallistujilta paljon hyvää palautetta. Hyvien olosuhteiden luominen työkonferenssien ajaksi onkin merkityksellistä onnistuneelle lopputulokselle. Turvallisen ja keskusteluun kannustavan ilmapiirin merkitystä ei voi kyllin korostaa, sillä käsiteltävät aiheet saattavat olla vaikeita. Tässä kehittämishankkeessa käsiteltyjä aiheita pidettiin tärkeinä ja niiden todettiin tukevan työyhteisön kehittämistarpeita. Miinuksena pidettiin oikeutetusti sitä, ettei niille varattu aika ollut aina riittävä, mistä syystä työskentely jäi muutamana kertana kesken. Eräässä palautteessa todettiin myös, että säännöistä huolimatta työntekijöiden ammatilliset roolit, asema työyhteisössä ja työntekijöiden persoonalliset piirteet säilyivät ryhmätyöskentelyssä. Tämä johti palautteen antajan mukaan siihen, että tasavertaisuus toteutui ryhmissä vaihtelevasti, ryhmän kokoonpanosta riippuen. Esimerkiksi Kultanen (2009, 43) kritisoi Gustavsenin dialogin säännöistä juuri osallistujien tasavertaisuuteen liittyvää sääntöä (sääntö nro 4), toteamalla sen olevan vaikea toteuttaa todellisuudessa, koska hyvistä periaatteista huolimatta, käskyvaltasuhde asettaa ihmiset aina eriarvoiseen asemaan. Käskyvaltasuhteista huolimatta minun olisi pitänyt kyetä näissä tilanteissa puuttumaan rohkeammin keskustelujen sävyyn, ja muistuttaa osallistujia sääntöjen noudattamisen tärkeydestä ja merkityksestä. Jälkikäteen ei ole enää mahdollista vaikuttaa tällaisiin vuorovaikutustilanteisiin liittyviin asioihin, mutta esimerkiksi tuleville toimintatutkijoille seikan huomioiminen on tärkeää.

”Huolehtii reflektiivisesti käytännön tuloksista ja niiden saavuttamisesta”

Tämän kehittämishankkeen käytännön tulokset liittyvät vahvimmin tutkimushaastatteluihin ja työhyvinvointisuunnitelmaan. Niihin liittyviä tuloksia on pohdittu yksityiskohtaisemmin luvussa 7.1 Kehittämishankkeen tulosten

arviointi. Tuotettu tieto on jo itsessään reflektiivistä, eikä se edes pyri objektiivisuuteen, muuten kuin tekemäni tulkinnan osalta. Toikka ja Rantanen (2009, 43) kuvaavat tiedon nousevan vuorovaikutuksesta tutkijan ja tutkimuskohteen välillä, sekä tuon tiedon tarkastelusta kriittisesti.

Haastatteluiden tuloksia en antanut etukäteen työyhteisön arvioitavaksi, vaan se tapahtui kehittämishankkeen loppuraportin valmistumisen yhteydessä. Toimin näin, koska en halunnut antaa tulosten vaikuttaa ihmisten ajatteluun ja sitä kautta työkonferenssien sisältöön, jonka osallistujat itse loivat annettujen teemojen pohjalta. Työhyvinvointisuunnitelman sen sijaan luovutin työyhteisön käyttöön heti sen valmistuttua. Työyhteisön jäsenillä oli koko prosessin ajan mahdollisuus lähestyä minua hankkeeseen liittyvillä kysymyksillä, mutta tätä mahdollisuutta ei juurikaan käytetty. Kysymyksiä ja pohdintoja hankkeeseen liittyen esitettiin jonkin verran niillä kerroilla, kun sen käsittelyyn oli erikseen varattu aikaa, esimerkiksi työyhteisön kokouksien yhteydessä. Tutkijana ja hankkeen vetäjänä olisin voinut kiinnittää enemmän huomiota esimerkiksi hankkeen edistymisestä tiedottamiseen, erityisesti kirjoittamisvaiheen loppuunsaattamisen viivästyttä.

Tulosten hyödynnettävyys kohdistuu ensisijaisesti kehittämishankkeen kohdeyksikköön. Uskon tulosten kiinnostavan työyhteisön jäseniä, vaikka hankkeen toteutusvaiheesta onkin jo aikaa. Ne voivat toimia myös työyhteisössä keskustelun uudelleenavaajina ja työhyvinvointiasioiden pohtimiseen havahduttavina tekijöinä. Toikka ja Rantanen (2009, 126) korostavat työorganisaatioiden ja kehittämisprosessien ainutlaatua luonnetta ja kontekstisidonnaisuutta. Tulokset eivät ole siis sellaisenaan yleispäteviä ja muita, erilaisia toimintaympäristöjä hyödyntäviä. Työhyvinvoinnista ja esimerkiksi työkonferenssimenetelmästä kiinnostuneet voivat kuitenkin hyödyntää tämän kehittämishankkeen kuvausta ja tuloksia omia kehittämishankkeita suunnitellessa ja toteuttaessa.

”Huomioi ja hyväksy tiedon ja tietämisen moninaisuuden ja on samalla käsitteellis-teoreettisesti johdonmukaista, intellektuaalisen tiedon lisäksi muut tiedon muodot kattavaa ja tietoisesti tarkoitukseensa sopivat tutkimusmenetelmät valitsevaa”

Kehittämishankkeen prosessiin kuului olennaisena osana aiheena olevaan teemaan syventyminen teoreettisen viitekehyksen määrittelyn ja siihen syventymisen kautta. Olen pyrkinyt käsittelemään työhyvinvointi-ilmiötä laaja-alaisesti, paitsi työhyvinvointi- ja työn imu -käsitteiden määrittelyyn niin, myös Maslow'n (1943) tarvehierarkian ja siihen pohjaavan Rauramon (2007) Työhyvinvoinnin portaat -mallin sekä Sinisammaleen jne. (2011) Tiltanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismallin pohjalta. Lisäksi käytin tiedonhankintaan teemahaastattelua, jolla selvitin kehittämishankkeen kohdeyksikön työntekijöiden ajatuksia yksikön työhyvinvoinnin tilasta ja kehittämistarpeista. Työkonferenssimenetelmän avulla koko työyhteisö osallistettiin kehittämistyöhön. Teemahaastattelu täytti sille asettamani tavoitteen hyvin ja se tarjosi laaja-alaisesti tietoa työhyvinvointiin liittyen. Työkonferenssimenetelmä ja tasavertaisen vuoropuhelun säännöt toimivat hyvänä metodina työyhteisön kehittämiselle. Ne mahdollistivat osaltaan haastavienkin asioiden käsittelyn turvallisesti. Samalla oma osaamiseni tutkimushaastattelun tekemiseen ja työkonferenssien fasilitointiin on kehittynyt. Myös tietouteni ja ymmärrykseni työhyvinvoinnista on kasvanut paitsi yleisellä tasolla, myös työyhteisöni viitekehykseen liittyen. Kirjallisen työn valmistuminen ja sen levittäminen saattaa osittain tuon tietouden paitsi oman työyhteisöni, myös muiden asiasta kiinnostuneiden käyttöön.

Tutkittua tietoa työhyvinvoinnista on tarjolla valtavasti. Teoriaosuuden rajaaminen olikin haastavaa. Hyvänä tukena työn rajaamisessa ja asiansekä johdonmukaisessa suuntaamisessa toimi opinnäytetyötäni ohjaavan opettajan antama palaute.

”On merkitykselliseksi/vaikuttavaksi kutsuttavissa olevaa”

Toikon ja Rantasen (2009, 148) perusteella vaikuttavuuden arviointi on kehittämistoiminnassa keskeistä. Työhyvinvoinnin edistämisen voidaan tutkimustiedon perusteella katsoa olevan vaikuttavaa jo sinällään. Tähän kehittämishankkeeseen ei kuulunut työhyvinvointisuunnitelman käyttöönoton vaikutusten kuvaus, joten hankkeen vaikuttavuutta en kykene siltä osin arvioimaan. Tutkimustulokset (esim. Jääskeläinen 2013, Cockburn, Irastorza

& Milczarek 2011; Loppela 2004) tukevat kuitenkin ajatusta siitä, että työyhteisön osallistaminen työn kehittämiseen edistää työhyvinvointia jo itsessään.

Merkityksellistä olisi ollut liittää hankkeeseen kuvaus tai suunnitelma siitä, miten työhyvinvointisuunnitelma otetaan työyhteisössä käyttöön. Hyväkään toimintaohjelma ei riitä, jos sen implementointia ei varmisteta. Kysymyksiä herättää myös hankkeen loppuunsaattamisen viivästymisen vaikutukset hankkeen merkityksellisyydelle ja vaikuttavuudelle. Todennäköisesti vaikuttavuus työyhteisöä ajatellen olisi ollut parempi, jos loppuraportti olisi valmistunut kohtuullisessa ajassa. Tällöin loppuraportti olisi omalta osaltaan tukenut ja perustellut työhyvinvointisuunnitelman käyttöönottoa. Loppuraportin viivästymisen vuoksi myös esimerkiksi haastatteluiden tulokset eivät luonnollisestikaan ole kaikilta osin enää ajankohtaisia, vaan ne kuvaavat tilannetta haastatteluiden ajankohtana.

”Kehittää toimintatapoja, jotka soveltuvat vakiinnutettaviksi toimintatavoiksi”

Toimintatutkimuksen ja kehittämistoiminnan idea perustuu ajatukselle, että vallitsevaa toimintaa lähdetään kehittämään paremmaksi tai tehokkaammaksi (Toikko & Rantanen 2009, 16; Saari 2007, 122). Tässä kehittämishankkeessa parantamisyritelmä kohdistui kohdeyksikön työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Työhyvinvointisuunnitelmaan valikoitui joukko konkreettisia toimenpiteitä, joilla tätä pyrkimystä haluttiin edistää. Toimenpiteiden tarkempi kuvaus löytyy työhyvinvointisuunnitelmasta, sekä kappaleesta 7.1 Kehittämishankkeen tulosten arviointi.

Hankkeeseen kuului useita vaiheita, joista on löydettävissä myös muita työyhteisöä hyödyntäviä uusia toimintatapoja. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii tasavertaisen vuoropuhelun periaatteet, jotka toimivat sellaisinaan hyvinä ohjenuorina mihin tahansa keskusteluun tai kehittämistilaisuuteen. Tasavertaisen keskustelun tunnusmerkkejä ovat muun muassa vastavuoroisuus, sekä mahdollisuus, jopa velvollisuus ottaa osaa keskusteluun (Gustavsen 1992). Työkonferenssimenetelmän valinta ja käyttö tukivat

omalta osaltaan teemahaastatteluissa esiin tulleita kehittämishaasteita esimerkiksi työyhteisön luottamukseen liittyen. Menetelmään perehtyminen ja sen käyttö on myös lisännyt ymmärrystä dialogin merkityksestä kehittämissä. Saadun palautteen perusteella työyhteisö koki menetelmän hyvänä. Toikko ja Rantanen (2009, 149) toteavat hyvien käytäntöjen vaikuttavuuden todentamisen olevan kuitenkin haasteellista: vaikka toivottuja muutoksia olisikin syntynyt, ei muutosten voida varmuudella osoittaa johtuvan juuri tehdyn intervention vaikutuksesta, vaan niiden taustalla voi olla myös jotakin muuta.

Suomen työelämästrategian (2012, 19) perusteella työhyvinvoinnin edistäminen on luonnollinen osa työpaikan strategista toimintaa, erityisesti edelläkävijä-organisaatioissa. Jatkotutkimussuosituksen liittyvät siten luontevasti työhyvinvoinnin kehittymistä edistäviin toimenpiteisiin. Tämän kehittämishankkeen loppuraportin valmistumisen aikoihin työhyvinvointisuunnitelman lanseeraamisesta on kulunut noin kaksi vuotta. Olisi mielenkiintoista selvittää sen vaikutuksia yksikön työhyvinvointiin ja päivittää suunnitelma vastaamaan nykyhetken tarpeita. Tähän olisi hyvä lisätä myös kuvaus päivitetyn suunnitelman implementoinnista. Työhyvinvointia voisi lähteä kehittämään myös uutta hyvinvointiteknologiaa hyödyntäen ja selvittää, millaisia mahdollisuuksia ja tuloksia uuden teknologian käyttäminen voisi työyhteisöjen viitekehityksessä tarjota. Jatkotutkimus-, tai kehittämisaiheita löytyi myös teemahaastatteluista. Eräänä voisi mainita kohdeyksikön asiakastyöhön suunnatun prosessikuvauksen tekemistä ja avaamista.

Palaan lopuksi vielä alkuun. Johdannossa totesin, että Suomen työelämästrategian (2012, 3) visiona on tehdä Suomen työelämästä parasta Euroopassa vuoteen 2020 mennessä. Kehittämistoimilla ja joustavilla uudistuksilla tähdätään siihen, että mahdollisimman monella on sekä halua, että kykyä jatkaa työelämässä motivoituneina riittävän pitkään. Suomalainen ohjelmistokehityksen asiantuntijayritys Vincit on valittu kolme kertaa Suomen parhaaksi työpaikaksi. Vuonna 2016 yritys valittiin myös Euroopan parhaaksi työpaikaksi. Aino Kukkosen (2017, 5) haastattelussa Vincitin

henkilöstöjohtaja Johanna Pystynen neuvoo organisaatioita kiinnittämään huomioita seuraaviin seikkoihin parhaan työpaikan luomisessa:

1 Halu luoda hyvä työpaikka, jonne työntekijät lähtevät mielellään myös maanantiaamuna.

2 Kaikki työntekijät ovat erilaisia, yksilöllisellä johtamisella saa parhaan potentiaalin esiin.

3 Ihminen on kokonaisuus, ei ole erikseen työhyvinvointia.

4 Johtaminen on parhaimmillaan sellaisen ympäristön luomista, jossa ihmiset pystyvät johtamaan itse itseään.

5 IT-alalla kaikki muuttuu koko ajan – kysy joka päivä, vastaavatko johtamismallisi tämän päivän tarpeisiin.

Hyviä neuvoja, jotka ovat varmasti sovellettavissa toimialasta riippumatta. Maslow'n (1908-1970) kerrotaan todenneen *"In any given moment we have two options: to step forward into growth or to step back into safety"*. Vapaasti suomennettuna tämä tarkoittaa sitä, että meillä on aina kaksi vaihtoehtoa: voimme valita joko kasvun ja kehittymisen, tai jäädä niin kutsutulle mukavuusalueelle, jossa kehittymistä ei tapahdu. Tässä kehittämissankkeessa astuimme koko työyhteisönä, itseni hankkeen vetäjänä mukaan lukien, ulos mukavuusalueelta ja valitsimme kehittymisen.

LÄHTEET

Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. *Acta Electronica Universitatis Lapponiensis* 147. Saatavilla: https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61687/Alaraisanen_ActaE%20147.pdf?sequence=2

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. Saatavissa: https://www.tem.fi/files/33157/TEM-rap_14_2012.pdf

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla: http://www.ttl.fi/fi/verkko-kirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf

Armaou, M. & Antoniou, A-S. 2016. The changing world of work and occupational health. Teoksessa: Antoniou, A-S. & Cooper, C. (toim.) *The new directions in organizational psychology and behavioral medicine*. Routledge, 43-62.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. *Talentum Pro*.

Aura, O. & Saarikoski, V. 2011. Työhyvinvointia johtamaan! Kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelma. KT Kuntatyönantajat Helsinki.

Autio, T., Jounila, H., Sinisammal, J. & Reiman, A. 2011. Factors of well-being at work in the work system model. University of Oulu, Finland. Saatavilla: <http://www.kotu.oulu.fi/projektit/tiim2011/TIIM%20full%20paperit/Proceedings/Day%201/1st%20parallel/E11.pdf>

Baker, J., Lynch, K., Cantillon, S. & Walsh, J. 2009. *Equality: From Theory to Action*, 2nd edition. London: Palgrave Macmillan.

Bakker, A.B. and Demerouti, E. 2008. Towards a model of work engagement. s. 209-223. Saatavilla: http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_164.pdf

Bakker, A.B. and Demerouti, E. 2007. The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, s. 309-28. Saatavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/535b/dddb991b5ebe252e4030fd4c02c2368e9f14.pdf>

Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. & Taris, T.W. 2008. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. Position paper. *Work & Stress*. Vol. 22, No. 3, July-September 2008, s. 187-200.

Bronkhorst, B., Tummers, L., Steijn, B. & Vijverberg, D. 2015. Organizational climate and employee mental health outcomes: A systematic review of studies in health care organizations. *Health Care Manage Rev*. 2015 Jul-Sep; 40(3), 254-71.

Christian, M., Garza, A. & Slaughter, J. 2011. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology* 2011, 64, 89–136.

Cockburn, M. Irastorza, X. & Milczarek, M. (toim.) 2011. Työterveyden ja työturvallisuuden, psykososiaalisten riskien ja työntekijöiden osallistumisen hallinta ESENER- tutkimusta soveltamalla. Tiivistelmä neljästä toissijaista analyysihanketta koskevasta raportista. Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto. Saatavissa: <http://osha.europa.eu/fi/publications/reports/esener-summary>

Coghlan, D. & Brannick, T. 2014. *Doing action research in your own organization*. 4th edition. SAGE Publications.

Dellve, L., Skagert, K. & Vilhelmsson, R. 2007. Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effects on long-term work attendance *European Journal of Public Health*, 17, (5) 471-476.

Domino. 2016. PowerPoint-esitys.

Easterby-Smith, M. & Lyles, M. 2011. The evolving field of organizational learning and knowledge management. Teoksessa: Easterby-Smith, M. & Lyles, M. (toim.) Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Second edition. John Wiley & Sons, Ltd., 1-20.

Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383. Saatavilla: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf

Edmondson, A. C. 2003. Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. Journal of Management Studies, 40(6), 1419-1452.

Elo, A-L., Mattila, P., Kylä-Setälä, E. & Kuosma, E. 2004. Työyhteisön ja johtamisen kehittämisohjelman vaikutus työhyvinvointiin. Evaluaatiotutkimus kunta-alan teknisessä virastossa. Työ ja ihminen tutkimusraportti 26. Helsinki: Työterveyslaitos.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

EU-OSHA. 2013. European Agency for Safety and Health at Work. Well-being at work: creating a positive work environment. Literature review. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Saatavissa: https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/well-being-at-work-creating-a-positive-work-environment

European Commission. 2008. Continuing the Diversity Journey – Business practices, perspectives and benefits. DG for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.

European Union. 2012. The 2012 Ageing Report Economic and budgetary projections for the 27 EU Member States (2010-2060). Joint Report prepared by the European Commission (DG ECFIN) and the Economic Policy Committee (AWG). European Economy 2|2012 (provisional version). Saatavissa: http://europa.eu/epc/pdf/economic_and_budgetary_projections_for_the_27_eu_member_states__en.pdf

Gustavsen, B. 2008. Action research, practical challenges and the formation of theory. *Action Research*. Volume 6(4): 421–437. SAGE Publications. Saatavissa: <http://www.uk.sagepub.com/gillandjohnson/SJO%20Articles%20for%20Online%20Reading/Ch%205%20-%2001%20Gustavsen.pdf>

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja – kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto. Helsinki. Saatavissa: https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakonen, A. 2012. Ei ainoastaan rahaa – Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorioiden näkökulmasta. Aalto University publication series. Doctoral dissertations 37/2012. Saatavilla: <http://lib.tkk.fi/Diss/2012/isbn9789526045719/isbn9789526045719.pdf>

Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. 2002. Business-Unit-Level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 2002, Vol. 87, No. 2, 268 –279. Saatavissa: http://www.factorhappiness.at/downloads/quellen/S17_Harter.pdf

Heikkinen, H. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. 2008. Teoksessa: Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura, 16-38.

Heikkinen, H., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2008. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa: Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura, 39-76.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2008. Toimintatutkimuksen käytäntö. Teoksessa: Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura, 77-93.

Himanen, P. 2004. Välittävä, kannustava ja luova Suomi – Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin. Teoksessa: Globaali tietoyhteiskunta. Kehityssuuntia Piilaaksosta Singaporeen. Teknologia katsaus 155/2004. Helsinki, s. 5-31. Saatavilla: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/globali_tietoyhteiskunta3.pdf

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Huitt, W. 2007. Maslow's hierarchy of needs. Educational Psychology Interactive. Saatavilla: <http://www.edpsycinteractive.org/topics/condition/maslow.html>

Huovinen, T. & Rovio, E. 2008. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2006: Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat.. Kansanvalistusseura,

Huttunen, R. & Heikkinen, H. Kriittinen teoria ja toimintatutkimus. Teoksessa: Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkijamissä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena Kustannus, 155-186.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1>

Ilmarinen. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>

ILO. 2009. Workplace wellbeing. Dokumentti. Saatavissa: http://www.ilo.org/safework/info/WCMS_118396/lang--en/index.htm

Innanen, H., Tolvanen, A. & Salmela-Aro, K. 2014. Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. Research Article. Burnout Research 1 (2014), 38–49. Saatavissa: http://ac.els-cdn.com/S2213058614000072/1-s2.0-S2213058614000072-main.pdf?_tid=3fd996-d6d6-11e4-aa2d-00000aab0f01&acdnat=1427717821_0cd31f0794aba765a64d027b315f1eae

James, E., Slater, T. & Bucknam, A. 2012. Action research for business, nonprofit & public administration. A tool for complex times. Sage Publications.

Jansen, N., Kant, I. & van den Brandt, P. 2002. Need for recovery in the working population: Description and associations with fatigue and psychological distress. International Journal of Behavioral Medicine 9 (2002), 322-340.

Juvani, A., Oksanen, T., Virtanen, M., Elovainio, M., Salo, P., Pentti, J., Kivimäki, M. & Vahtera, J. 2016. Organizational justice and disability pension from all-causes, depression and musculoskeletal diseases: A Finnish cohort study of public sector employees. Scandinavian Journal of Work Environment & Health. 2016;42(5), s. 395-404.

Jääskeläinen, A. 2013. Työhyvinvoinnin edistäminen toiminnallisilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Acta Universitatis Lapponiensis 252. Rovaniemi: Lapin Yliopistokustannus.

Kanste, O. 2008. Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen terveystalalla. Pre-
missi. Sosiaali- ja terveystalouden johtamisen erityisjulkaisu, 6, 36-41.

Keva. 2016. Kuntien ja valtion työntekijöiden eläköitymisennuste 2016-
2035. Helsinki. Saatavilla: http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Julkaisut/Elakoitymisennuste_2016_2035_Keva.pdf

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa: Heikkinen, L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena Kustannus, 63-84.

Kompier, M., Aust, B., van den Berg, A-M. & Siegrist, J. 2000b. Stress prevention in bus drivers: Evaluation on 13 natural experiments. Journal of Occupational Health Psychology, 5, 11-31.

Kukkonen, A. 2017. ”Miksi Vintit on Euroopan paras työpaikka?” Businessopas.fi. Maaliskuu 2017. Erikoisjulkaisu. Mediaplanet, 4-5.

Kultanen, T. 2009. Tunneälytaidot. Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Tietojenkäsittelytieteen laitos, Tampereen yliopisto. Tampereen yliopistopaino Oy. Saatavilla: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66428/978-951-44-7613-6.pdf?sequence=1>

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Lahden kaupungin strategia 2025. Saatavissa: <http://intra.lahti.fi/palvelut/Documents/Lahden%20kaupungin%20strategia2025.pdf>

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta 44/2006. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20060044>

Lahtonen, M. & Syvänen, S. 2004. Demokraattien dialogi - vastaus työelämän yhteistoiminnan ja tuottavuuden haasteisiin. Teoksessa Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Lehtonen, J. (toim.) 2004. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä, 75-87.

Lehtonen, J. 2004. Työkonferenssi - dialoginen metodi. Teoksessa Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Lehtonen, J. (toim.) 2004. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä, 16-55.

Lehtonen, J., Syvänen, S., Kokkonen, A. & Tamminen, H. (toim.). 2014. Työkonferenssi - dialoginen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus TTK. Kuntaryhmä.

Liebowitz, J., & Frank, M. S. 2016. Preface. Teoksessa: Liebowitz, J., Frank, M. S. toim.) 2016. Knowledge Management and E-Learning. CRC Press. Taylor & Francis Group, s. xi-xiv.

Lindström, K. 2002. Työkonferenssimenetelmä. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 132-141.

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Väitöskirja, Acta Universitatis Tamperensis 1003, Tampereen yliopisto. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67375/951-44-5949-0.pdf?sequence=1>

Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom, R. ja Hautaniemi, A. (toim.) 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi. Helsinki University Press, 20-55.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoilla. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Sosiaali- ja terveysministeriö. Euroopan sosiaalirahasto. Kuntoutussäätiö.

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi. Saatavissa: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf

Manka, M-L., Kaikkonen M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Maslow, A. 1943. A theory of human motivation. Teoksessa Shafriz, J.M., Ott, S.J. & Yong Suk Jang. 2005. Classics of organization theory. Sixth edition. Wadsworth: Thomson Learning Inc.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: International Methelp Ky.

Miles, M., Huberman, A. & Saldaña, J. 2014. Qualitative data analysis. A methods sourcebook. SAGE Publications Ltd.

Nuorisolaki. 1.3.2006. 72/2006. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2015/20150280>

Nuorisopalveluiden kehittämisohjelma 2013–2018. 2013. PowerPoint-esitys.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oksanen, T. 2009. Workplace social capital and employee health. University of Turku and the Finnish institute of occupational health, Turku. Annales Universitatis Turkuensis, Ser.D, Medica–Odontologica. Painosalama Oy: Turku. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/47617/AnnalesD876Oksanen.pdf?sequence=1>
- Oksanen, T., Suzuki, E., Takao, S., Vahtera, J. & Kivimäki, M. 2013. Workplace Social Capital and Health. Teoksessa Kawachi, I., Takao, S. & Subramanian, S.V. (toim.) Global Perspectives on Social Capital and Health. 23-63.
- Packer, M. 2011. The science of qualitative research. Cambridge University Press.
- Park, O-K., Mark G. Wilson, M.G. & Myung S.L. 2004. Effects of social support on depression and organizational productivity. American journal of health behavior, 28, (5) 444-455.
- Pehkonen, S. 2017. Yliaktuaari, Tilastokeskus. Sähköpostikeskustelu 5.4.-18.4.2017.
- Puusniekka, A. & Eskola, J. 2003. Arka aihe = arka paikka? Teoksessa: Eskola, J., Koski-Jännes, A., Lamminluoto, E., Saaranen, A., Saastamoinen & Valtanen, K. (toim.). Tutkimusmenetelmällisiä reflektioita. Kuopio University Press, 43-49 ja 69-70.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOY.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita: Helsinki.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat –työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavissa: http://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Reason, P. 2006. Choice and Quality in Action Research Practice. Journal of management inquiry. Vol. 15 No. 2, June 2006. Sage Publications, 187-203. Saatavilla: <http://www.peterreason.eu/Papers/choice%20and%20quality.pdf>

Rissa, K. 2007. Tulosta ja hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus.

Rouhiainen, N. 2004. Laaja-alainen ja yhteistoiminnallinen kehittämismetodi yhdistää tuloksellisuuden ja työelämän laadun. Teoksessa: Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Lehtonen, J. (toim.) 2004. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä, 125-134.

Rozovsky, J. 2015. The five keys to a successful Google team. Blogikirjoitus 17.11.2015. Saatavilla: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

Räsänen, T. 2004. Oppiminen tuo muutoksen! Työkonferenssi oppimisareenana. Teoksessa Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Lehtonen, J. (toim.) 2004. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä, 101-112.

Saldaña, J. 2013. The coding manual for qualitative researchers. SAGE Publications Ltd.

Saari, E. 2007. Mitä – pitääkö tutkijan olla myös käytännön toimija? Teoksessa: Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Viinämäki, L. & Saari, E. (toim.) 2007. Tammi, 121-151.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. 2004. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, 293-315. Saatavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.248/epdf>

Schaufeli, W.B. & Salanova, M. 2007. Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. Teoksessa: Gilliland, S.W., Steiner, D.D. & Skarlicki, D.P. (toim.), Research in social issues in management: managing social and ethical issues in organizations, vol. 5, Information Age Publishers, Greenwich, CT, s.

Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Bakker, A.B. 2006. Dr. Jekyll and Mr. Hyde: On differences between work engagement and workholism. R.J. Burke (Ed.), Research Companion to Working Time and Work Addiction. Northampton: Edward Elgar, 193-217. Saatavilla: <http://www.wilmar-schaufeli.nl/publications/Schaufeli/260.pdf>

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology - An introduction. American Psychologist, 55(1): 5–14. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/11946304_Positive_Psychology_An_Introduction

Seppänen-Järvelä, R. 2006. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin - Kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyskysymyksiä. Stakes.

Siiteri, A. 2005. Domino, Nuorten monipalvelukeskus. Loppuraportti. Lahden Nuorisopalvelut.

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Oulun yliopisto, Teknillinen tiedekunta, Tuotantotalouden osasto, Acta Univ. Oul. C 409, 2011. Saatavissa: https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/111002_Loppuraportti_isbn9789514297076.pdf/d5db829e-c6ee-45c4-b8e1-36911e45629f

Sinisammal, J., Belt, P., Autio, T., Härkönen, J. & Möttönen, M. 2011. Tilaanherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli. Premissi 4/2011, 28–35.

Sluiter, JK., van der Beek, AJ. & Frings-Dresen, MHW. 1999. The influence of work characteristics on the need for recovery and experienced health: A study on coach drivers. *Ergonomics* 42 (1999) 573-583.

Sonnentag, S. 2003. Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology* 88 (2003) 518-528. Saatavissa: https://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/10730/Recovery_work_engagement_and_proactive_behavior.pdf?sequence=1

Soper, B., Milford, G. E. & Rosenthal, G. T. 1995. Belief when evidence does not support theory. *Psychology & Marketing*, Volume 12, Issue 5, August 1995, 415-422.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Kuntasektorin palkat [verkkójulkaisu]. 2015. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavilla: http://www.stat.fi/til/ksp/2015/ksp_2015_2016-05-10_tie_001_fi.html

Syrjälä L., Ahonen S., Syrjäläinen E. & Saari S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Talouselämä. 2016. Tienasitko enemmän? Palkansaajien mediaanipalkka viime vuonna 2963 €/kk. Saatavilla: <http://www.talouselama.fi/uutiset/tienasitko-enemman-palkansaajien-mediaanipalkka-viime-vuonna-2963-kk-6586520>

Tasa-arvolaki 1329/2014. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141329>

Tilastokeskus. 2015. Palkkarakennetilasto.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavissa:

http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. 2012. Saatavissa: http://tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf

Työolobarometri. Ennakkotiedot, syksy 2016. 2017. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja TEM raportteja 10/2017. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79257/TEMrap_10_2017_verkkojulkaisu.pdf

Työntekijän eläkelaki 395/2006. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2016/20160701>

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Saatavissa: Työsuojelun valvontalaki 44/2006. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>

Uotila, T-P. 2012. Katsaus työhyvinvoinnin ja suoriutumisen väliseen yhteyteen. Teoksessa Työelämän tutkimuspäivät 2011. Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 3/2012., Tampereen yliopisto: Työelämän tutkimuskeskus, 311-321. Saatavissa: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65668/tyoelaman_tutkimuspaivat_2011.pdf?sequence=1

Valtiokonttori. 2009. Strategia ja työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin kestävä kehittäminen. Helsinki: Valtiokonttori, Kaiku-palvelut.

Valtiovarainministeriö. 2013. Keveyttä työhön. Työstressi ja kuormitus halluun. Saatavilla: <http://vm.fi/documents/10623/1121917/Kveytt%C3%A4+ty%C3%B6h%C3%B6n.pdf/0e06bc89-5b4e-42fb-a53f-672e6043a41b>

Van de Ven, A.H., Rogers, R.W., Bechara, J.P. & Kangyong, S. 2008. Organizational diversity, integration and performance. *Journal of Organizational behaviour*, 335-354.

Virgin Pulse. 2015. State of the industry: engagement & wellness in 2015. How organizations are improving employees' lives and boosting their businesses. Saatavissa: http://connect.virginpulse.com/files/survey_stateoftheindustry.pdf?submissionGuid=22101ad9-d3de-4235-9f73-a9269791864a

Wahba, M., & Bridwell, L. 1976. Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 212-240. Saatavilla: <http://larrybridwell.com/Maslo.pdf>

Yhdenvertaisuuslaki. 1.1.2015. 1325/2015. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2014/20141325>

LIITTEET

LIITE 1.

TEEMAT

Lämmittelykysymys: Millä fiiliksillä ja miten koet työsi tällä hetkellä?

1. Yleistilanne työhyvinvoinnin suhteen tällä hetkellä?

- Arvioita syistä / taustoista

2. Työyhteisö / vertaistuki

- Työn organisointi
- Pelisäännöt
- Arvot
- Luottamus
- Työtoveruus

3. Työ

- Työtehtävät
- Työvälineet
- Työympäristö

4. Johtaminen

- (Työhyvinvoinnin osatekijöiden tasapainottaminen)

5. Ulkopuoliset tekijät

- Mitä ne voisivat olla Dominolla?
- Lainsäädäntö
- Kilpailijat
- Suhdanteet
- Teknologia

6. Työntekijä

- Työhyvinvoinnin kokija / tekijä
- Työyhteisötaidot, vuorovaikutus
- Itsensä toteuttaminen
- Fyysinen ja psyykinen terveys

7. Työhyvinvoinnin tavoitetila

8. Haluatko sanoa vielä jotakin tai jäikö jotain oleellista mielestäsi kysymättä?

LIITE 2.

Klo	Aihe	Toteutustapa	Perustelu
8.15	Aamukahvi		Tervetulleeksi tunteminen, myönteinen signaali järjestäjän taholta.
13.30	Avaus	Lähiesimies avaa ja kertoo oman näkemyksensä.	Viesti hankkeen merkityksestä ja fasilitaattorin roolista. Viritäytyminen.
13.40-13.45	Projektin ideasta lyhyesti	Fasilitaattorin kuvaus hankkeesta. Onko kaikille selvä?	Kokonaiskuvan antaminen.
13.45-14.55	Työkonferenssi metodia	Tasavertaisen vuoropuhelun periaatteiden kuvaus ja käyttötapa	Perustelee näkemyksensä dialogin merkityksestä. (Lue lista).
14.55	Päivän kulku	Miten edetään, mitä tavoitellaan	Jäsentää päivän kulun
14.00-14.10	Kehittämisteema 1: Osaamisen ylläpitäminen, vahvistaminen ja kehittäminen työyhteisössä.	Yksilötyö Osallistuja miettii päivän teemaa ja kirjaa ylös ajatuksensa.	Pohjustaa ryhmäkeskusteluja. Muistiinpanot omaan käyttöön.
14.10-14.40		Ryhmätyö Jokainen tuo ajatuksensa esille omassa ryhmässään. Kaikki mielipiteet kirjataan. Yhteisymmärrystä ei vielä haeta.	Luodaan visio kohdennetusti omaan organisaatioon ja yksikköön.
14.40-14.55	Ryhmien tuotosten esittely	Tulokset fläpille. Ei vielä keskustelua tai kommentointia.	Yleiskuva odotuksista.
14.55-15.15		Ryhmätyö 2 Ryhmässä pohditaan yllämainitun ihannetilän tai vision saavuttamisen esteitä tai ongelmia. Kirjataan fläpille.	Esteiden kokonaiskuva, yhteiskeskustelu esteistä.
15.15	Ryhmien tuotosten esittely		
15.25-15.40		Ryhmätyö 3 Pohtikaa ryhmässä ratkaisuja ed. mainittuihin ongelmiin. Esittäkää ratkaisut muulle ryhmälle. Keskustelua esteistä.	
15.40-16.00		Ryhmätyö 4 Koko ryhmä tekee yhdessä konkreettisen suunnitelman osaamisen ylläpitämiseksi, vahvistamiseksi ja jakamiseksi työyhteisössä.	...jos aika ei riitä, nimetään kehittämisryhmä jatkamaan työskentely loppuun.

LIITE 3.

Työkonferenssi I

OSAAMISEN YLLÄPITÄMINEN, VAHVISTAMINEN JA JAKAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

1.1 IHANNETILA / VISIO

Osaamisen ylläpitämisen menetelmiä mm. lukemalla oppiminen, koulutus, keskustelemalla muiden kanssa.

Organisaatio kannustaa, mahdollistaa oppimisen ja arvostaa työntekijää.

Yksikössä esim. Chill Out ja vertaisoppiminen.

Työntekijä on ammattinsa / työnsä asiantuntija: vastuussa osaamisen hankkimisesta ja kiinnostunut asioista, ilmiöistä sekä yhteiskunnallisesti että ammatillisesti.

Kehityskeskustelu tärkeä osaamisen ylläpitämiseksi, vahvistamiseksi ja jakamiseksi.

Tarpeeksi haastavia tehtäviä ja asiakkaita. Osaamisen rohkeaa tarkastelemista ja luottamusta itseän. Ääneen pohtimista: halu tutkia, oppia, ihmetellä. Luottamus sosiaaliseen kestävyys ja osallisuuteen ryhmässä. Uskallus jakaa, uskallus luottaa, että muut ovat kiinnostuneita.

Koulutus, ajankohtaiset seminaarit, innostus, oivallus, kysely, ihmettely, herkkyys kohdata tilanteet, kyynistymisen ehkäiseminen, luottamus itseän ja omaan tekemiseen. Tiedonkulku, palaute. Vuorovaikutus. Aikaa! Tilaa. Rajaaminen. Lepo.

Yhteinen tahtotila: meidän joukkue!

Kehityskeskustelut.

Koulutukset / seminaarit

”Pysähtyminen”

Tiedonsiirto, sille aikaa varattuna

Materiaali / menetelmäpankki +ohjeet

Asiakascaset + reflektointi

Työparienvaihto / tehtävien vaihto
Tapaamiset yhteistyökumppaneiden kanssa
"Väittely"
Työnkierto (sisällä ja ulkona)
Tutustumiskäynnit
Työyhteisön sisällä kouluttaminen

1.2 ESTEITÄ, ONGELMIA, HAASTEITA IHANNETILAN SAAVUTTAMISEN TIELLÄ

Taloudellinen tilanne
Arvotulkinta
Asenne: mihin olemme valmiita heittäytymään
Isoveli valvoo
Työnantaja / organisaatio: uudet ohjeet, tehokkuuden vaatimus
Turvattomuus, epäluottamus, ilmapiiri ei houkuta jakamiseen, uuden oppimiseen, viihtymiseen
Liialliset vaatimukset
Ajankäyttö
- omat virheelliset ajankäytön tottumukset
- turhautuminen
Epäonnistumisen kokemukset → luovuttaminen
Sitoutuminen organisaatioon, tehtäviin, omaan hyvinvointiin
Kehityskeskustelu: ajankohta? vastuuttomuus? tarkastelu vain kerran vuodessa (peili)
Koulutukset / seminaarit: taloudellinen tilanne, ajan rajallisuus
Pysähtyminen: ajan rajallisuus
Työyhteisön sis. koulutus, tiedonsiirto: ajan rajallisuus, lisätö siirtäjälle?
Materiaali / menetelmäpankki: (peili), tahtotila
Asiakascaset + reflektointi: (ajan rajallisuus), tarve? kuormittavuus? asiakastilan-
teet, tahtotila, aika

Työparinvaihto / Tehtävien vaihto / Työnkierto: sisältä: oman työn järjestäminen, lailliset esteet

Väittely: tahtotilan puute

Tiimit, kehittäminen, vertaisoppiminen ja konsultaatiotilaisuudet pohdittava jatkossa entistä tarkemmin (vrt. työajan käyttö, koulutus, tilastot)

1.3 YLI ESTEIDEN

Asenne / tahtotila

Itsestä huolehtiminen

Suunnitelmallisuus (oma ja yhteinen aika)

Rohkeus, lupa mokata

Vastuunotto, oma-aloitteisuus

Kopioi kaverilta, anna palautetta

Mantrat (muistuta itseäsi päivittäin)

Mitä jos se onnistuukin?

Silmät kii ja sekaan vaan!

Voit upota laivan mukana tai upottaa laivan.

Avoimuutta arkeen

Perustyön arvostus

Hyvän jakaminen

Asenteena positiivisuus

”Noita-akka peilistä pois”

Liika jousto kielletty

Opi sanomaan ei

LIITE 4.

Työkonferenssi II

PELISÄÄNNÖT, ARVOT JA LUOTTAMUS, TYÖYHTEISÖTAIDOT SEKÄ VUOROVAIKUTUS

1.4 IHANNETILA / VISIO

Domino-talo

Arvot: omat ja yhteiset → Luottamus itseän ja toisiin → Sitoutuminen ja osallistuminen → Yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta

Domino-lippu korkealle! Ammatti-identiteetti, arvostettu tuote, ylpeä ja nöyrä työyhteisö (tuuletusparveke...).

Pelisäännöt

- ohjaavat työtä ja arkea
- selkeät ja yhdessä sovitut
- kaikki sitoutuvat!
- jousto?
- pelisääntöjen kertaaminen / päivitys
- yhteinen käsitys, ei eri versioita

Arvot ja luottamus

- perusta työlle → ohjaavat työtä
- luottamus tekijään (johto ja työkaverit)
- arvokeskustelu kerran vuodessa
- näkyy tekemisessä, puheessa, viestinnässä
- ammattiyylpeys ja arvostus (oman työn)
- asiakkaiden arvostus + viranomaisten

Työyhteisötaidot

- avoin ja turvallinen vuorovaikutus
- erilaiset mielipiteet esille ja ne kuunnellaan
- avun tarjoaminen ja vastaanottaminen
- myötäeläminen

- osaamisen imppaus
- kysyä, kyseenalaistaa
- asiat asioina
- helposti lähestyttävä
- kun asia on käsitelty, siihen ei palata
- erilaiset persoonat → erilaisuus ei saa olla itsekästä (persoonan "varjolla" ei voi esimerkiksi käyttäytyä epäasiallisesti)
- vastuu kaikilla

Suuri kommunikointimme ongelma on, että emme kuuntele toisiamme ymmärtäksemme, vaan kuuntelemme vastataksemme.

Vuorovaikutus

- tasa-arvoista, kunnioittavaa
- vertaista
- verbaalinen, non-verbaalinen
- avointa

1.5 ESTEITÄ, ONGELMIA, HAASTEITA IHANNETILAN SAAVUTTAMISEN TIELLÄ

Kiire

- ei aikaa pysähtyä aidosti kuuntelemaan
- oma elämäntilanne voi viedä ajatukset muualle

Kielteinen puhe ja asenne

- työyhteisössä ja yhteistyökumppaneissa?

Passiivinen rooli työyhteisössä

- voi olla jossain paikoissa

Luottamuspuola

- ei uskalleta esittää asioita
- onko taustalla pelko, että kääntyy itseä vastaan

Puutteelliset vuorovaikutustaidot

- kaikilla kehittämisen varaa

- esimerkiksi: miten toimit jos sinut keskeytetään kesken tehtävien?

Pelissäännöt

- kirjaaminen (ennakointi, mitä milloinkin käsitellään, vuosikello)
- oma vastuu
- sitoutuminen yhdessä sovittuihin asioihin (tarkoittavatko kaikille samaa?)

Arvot ja luottamus

- arvoristiriidat → erilaiset näkemykset (esim. oikea-aikaisuus)
- painotukset (esim. "aamu- ja iltaihmiset")
- erilaiset työ- / toimintatavat

Työyhteisötaidot

- inhimillisyys
- tilaa persoonallisuuksille

Vuorovaikutustaidot

- tilaa persoonallisuuksille
- vastuu asioiden esiintuomisesta

1.6 YLI ESTEIDEN

Pelissäännöt

- sovitaan ajoissa ja pidetään sovitusta kiinni, puhutaan asiat auki
- yhteiset Dominon kehittämispäivät, jossa päivitetään vuosikello sekä pelissäännöt
- suunnitellaan tulevaa vuotta jo syksyllä viimeistään
- kirjaaminen → aikataulujen tarkastelu
- sitoutuminen sisäistä, muuta voivat auttaa sisäistämään → merkityksen löytäminen
- käsitteistön purkaminen / asioista puhuminen

Arvot ja luottamus

- luottamus lisääntyy yhteisestä rakentavasta puheesta
- yhteinen tekeminen työajalla tai vapaa-ajalla muualla kuin Nuorisopalveluiden tiloissa
- arvokeskustelu yhteisillä kehityspäivillä

- tuuletusparvekkeelta likaämpäriin
- yhteisvastuu

Työyhteisötaidot

- "ihmisoaaja onnistuu" → ymmärrys persoonallisista tavoista työskennellä / toimia

1.7 MITÄ LÄHDEMME KEHITTÄMÄÄN?

Ainakin näitä:

Pelissäännöt

- jokaisella on vastuu vuorovaikutustilanteen sujumisesta
- yhteisvastuu (Kuka on vastuussa? Minä olen!)
- pelissäännöt ristiriitatilanteiden hoitamiseen
- vaitiolovelvollisuus
- pelissäännöt päivitetään vuosittain Dominon omassa kehittämissä

Arvot ja luottamus

- arvokeskustelu kerran vuodessa
- oma vastuu → ole luottamuksen arvoinen!
- itseluottamus (avun pyytäminen, rakentava palaute)
- Me-henki

Työyhteisötaidot

- pelisilmä, hienotunteisuus, tilannetaju
- avoimuus ↔ rajaaminen (omat- / työasiat)

LIITE 5.

Työkonferenssi III

STRATEGIATYÖ

IHANNETILA TAI VISIO

Domino-talo "ohjenuoraksi" → talo taskuun ja menoksi

Vahva Domino → ks. Domino-talo, oma vastuu asioiden toteuttamisesta sovitulla tavalla, asioiden kehittämisestä jne.

Sisäinen vahvuus ja kehittäminen ovat suoja ulkopuolelta tulevia haasteita vastaan

Perustehtävän tulisi olla jo kirkas.

Makrotason tavoitteet ja strategia yksikkö- ja yksilötasolle

Vuosikello – sen säännöllinen tarkastelu

Tiedonkulku – ymmärrys

Kehittämistyö lähtee tarpeesta

- kuunteleminen
- vaikuttaminen

Perustehtävä – vastuista sopiminen

Ymmärrys siihen mitä tavoitellaan

Suunnitelmissa pysyminen – tai hallitusti niiden muuttaminen

ESTEITÄ, HAASTEITA, ONGELMIA IHANNETILAN SAAVUTAMISEN TIELLÄ

Tieto ei kulje

Suunnitelmissa ei pysytä

Kiire

Rajattomuus

Ähky – väärät asiat, väärään aikaan

Yhteisen kielen / ymmärryksen puuttuminen

Yhteinen aika, ei pysähdytä asioiden äärelle

Tahtotila

Ennakoinnin puute

Työmenetelmät: vahvuus vai este?

- liian tiukka rajaaminen on este
- moniosaaminen on vahvuus
→ perustiedot kaikilla, lupa painotuksiin

Ihannetilan saavuttamisen este: ei tehdä strategiatyötä

- ei puhuta riittävästi käsitteitä auki
- ei olla valmiita itse kehittymään
- luottamus olemassa olevaan

Ihannetilan este on ripottelu, yhteisöllisyyden hälventyminen, turvallisuuden tunteen vähentyminen

YLI ESTEIDEN

”Ne, jotka haluavat, keksivät keinot. Ne, jotka eivät halua, keksivä selitykset.”

”Tuotetarpeista” keskustelu

Perustehtävän toteuttamiseksi tärkeää:

- päästä itse vaikuttamaan tehtävä / työnkuvaan siltä osin kuin se on mahdollista, mitä siihen kuuluu?
- työajanseuranta?

Kiireen, ähkyn, kasautumisen ehkäisy:

- visuaalinen vuosikalenteri tiimikansiossa

Suunnitelmissa pysyminen → yritetään pysyä suunnitelmissa vaikka se ei aina ole kiinni meidän luovien hullujen omasta tahtotilasta 😊

Strategian läpikäynti

Kehityskeskustelujen aikataulu

Yhdessä strategian läpikäyminen, makrosta mikroon

Vuosikello, suunnittelu, tarkastelu

Huolellista etukäteissuunnittelua

Rajat asiakas- ja yhteistyössä (sekä työyhteisö-, että verkostotyössä)

Lupa kysyä ja kyseenalaistaa ja sanoa ei

Lääke kiireeseen on suunnitelmallisuus, ennakointi, vastuun jakaminen, ein sanominen ja lupa sanoa ei

Muistetaan myös kivat asiat työajalla

KEHITETÄÄN AINAKIN NÄITÄ

Vuosikalenteri tiimikansioon, toimintakausi elo-heinäkuu

Organisaation strategian läpikäyminen toimipistetasolla, keskustelu siitä mitä se meidän työssämme tarkoittaa (strategiapäivä)

- tavoitteiden asettaminen
- yhteisen ymmärryksen saavuttaminen
- strategia käytännön työn tasolle
- toteutumien tarkastelu esim. neljännesvuosittain

Visiotyön vieminen loppuun (liittyy muun muassa tavoitteeseen)

Toimipisteen oma strategia ja omat henk. koht. tavoitteet?

Työ / tehtäväkuvien läpikäynti – kirkastaminen, päivittäminen jne.

Resurssien määrä suhteessa erilaisiin tarpeisiin (asiakkaat, yhteistyökumppanit jne.) arvioitava

Tiedonkulku, viestintä

Kehityskeskustelu

Ennakointi ja etukäteen valmistautuminen

PS. Jäin vielä pohtimaan tuota asiakasnäkökulmaa. Visiossa sitä on mahdollista ainakin huomioida (visio on yhteydessä asiakkaan tarpeisiin)...

LIITE 6.

Työhyvinvointisuunnitelma.

Työhyvinvoinnin aihealueet	Mitä toimenpiteitä?	Kenelle?	Kuka vastaa?	Aikataulu
PSYKOFYSIOLOGISET PERUSTARPEET Terveiden edistäminen Työkuormituksen hallinta	Resurssien tarkastelu suhteessa erilaisiin tarpeisiin (asiakkaat, yhteistyökumppanit jne.)	Koko työyhteisölle	Lähiesimies	Vuoden 2016 loppuun mennessä.
	Parityön mahdollisuus tarvittaessa	Koko työyhteisölle	Sovitaan tilannekohtaisesti	Jatkuva
TURVALLISUUDEN TARVE Työympäristön turvallisuus, terveellisyys ja toiminnallisuus, työtavat Työyhteisön ilmapiiri Työsuhde Turvallisuuden huomiointi työssä ja vapaa-aikana	Pelissäännöistä sopiminen <ul style="list-style-type: none"> - toimintamalli ongelmatilanteiden hoitamiseen - vuosikalenterin käyttöönotto - tilannekohtaisuuden huomiointi - aikatauluista kiinnittäminen - päivitetään vuosittain 	Koko työyhteisölle	Työntekijät A, B, C ja D	Ensimmäinen versio esitetään työryhmälle 15.10.2015. Pelissäännöt ovat valmiina vuoden 2015 loppuun mennessä.
	Tehtäväkuvien läpikäynti	Koko työyhteisön tehtäväkuvat	Lähiesimiesjohtoisesti	Vuoden 2015 loppuun mennessä.
	Muutoksiin valmistautuminen	Koko työyhteisölle	Muutoskohtainen vetovastuu, sovitaan erikseen.	Jatkuva
LIITTYMISEN TARVE Ilmapiiri Tiedonkulku Työyhteisötaidot Yhteistyö				
ARVOSTUKSEN TARVE Arvot ja kulttuuri Johtaminen Palaute ja palkitseminen Kehityskeskustelut	Strategiatyö: <ul style="list-style-type: none"> - toimipisteen omat tavoitteet - yhteisen ymmärryksen saavuttaminen - strategia käytännön työn tasolle - toteutumien tarkastelu 1-2 kertaa vuodessa 	Koko työyhteisölle	Lähiesimiesjohtoisesti	Työ aloitetaan tammikuussa 2016.
	Visiotyön loppuunsaattaminen	Koko työyhteisölle	Esimies	2016 aikana
	Kehityskeskustelujen aikataulu ja tavoitteiden seuranta (AA-ajoilla)	Koko työyhteisölle	Jokainen vastaa itsenäisesti. Toteutumien seuranta AA-ajoilla (vastuu ajan sopimisesta työntekijällä).	Työ aloitetaan 2015 yksilölliseen tahtiin.
ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE Osaamisen arviointi ja kehittäminen	Vertaistiiimit 9 x vuosi	Koko työyhteisölle	Jokainen työntekijä kerran vuodessa.	Aloitetaan erikseen sovitavana ajankohtana vuonna 2016.
	Tiedonjako koulutuksista/ menetelmistä	Koko työyhteisölle	Koulutuksessa ollut työntekijä jakaa tiedon työyhteisölle.	Jatkuva
	Dominon laatutyö	Koko työyhteisölle (ja asiakkaille?)	Lähiesimiesjohtoisesti	Työ aloitetaan 4.9.2015.