

# **Kohti hyvinvoivaa työyhteisöä**

**Ratkaisukeskeinen työhyvinvoinnin kehittäminen koti-  
hoidon työyhteisössä**

Eva Ruotsalainen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2019  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Sosionomi (AMK) tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Ruotsalainen, Eva	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2019
	Sivumäärä 49	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Kohti hyvinvoivaa työyhteisöä</b> Ratkaisukeskeinen työhyvinvoinnin kehittäminen kotihoidon työyhteisössä		
Tutkinto-ohjelma Sosionomi (AMK)		
Työn ohjaaja(t) Nisula, Leila ja Vainiomäki, Vesa		
Toimeksiantaja(t) -		
<p>Kotihoidon työkenttä on jatkuvassa muutoksessa ja työntekijöiden työhyvinvointiin tarvitaan panostusta. Jatkuvassa muutoksessa esimiestyöllä ja työhyvinvointiin panostamisella on suuri merkitys. Työssä jaksamiseen ja koettuun työhyvinvointiin tulee panostaa pitkäjänteisesti muutosten rinnalla. Johtamisessa korostuu yhteistoiminta työyhteisön kanssa sen sijaan, että jäätäisiin kiinni syiden etsimiseen.</p> <p>Työelämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on vanhuspalveluja tuottavan organisaation työhyvinvointiin liittyvän lähiesimiestyön kehittäminen. Tavoitteena on kuvata ratkaisukeskeiseen menetelmään pohjautuva kotihoidon työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi. Opinnäytetyön avulla saadaan tietoa ratkaisukeskeisen menetelmän soveltuvuudesta työhyvinvoinnin kehittämisessä.</p> <p>Kehittämisen prosessi on pitkäkestoinen ja ensimmäinen tavoite on asetettu vuoden päähän. Opinnäytetyössä kuvataan kehittämisen prosessista ensimmäinen kahden kuukauden ajanjakso, joka oli mahdollista toteuttaa kehittämistyön puitteissa. Kehittämisen prosessin lähtökohdaksi oli työntekijöiltä saatu palaute. Työntekijöiden palaute ja kehittämisen prosessin tuotokset koostettiin nelikentäksi.</p> <p>Prosessi sisälsi kaksi työhyvinvoinnin kehittämisiltapäivää, joihin osallistui työyhteisön 25 työntekijästä 18-21 työntekijää sekä kolme pienryhmä tapaamista. Palautekyselyyn vastasi molempiin työhyvinvoinnin kehittämisen iltapäiviin osallistuneet työntekijät, 12 työntekijää. Lisäksi aineistoa kerättiin tapaamisten keskusteluista sekä havainnoimalla. Johtopäätöksinä työhyvinvoinnin kehittäminen ratkaisukeskeisen menetelmän mukaisesti on vastannut työyhteisön tarpeita ja jatkuu kohti hyvinvoivaa kotihoidon työyhteisöä v. 2020.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Työhyvinvointi, esimiestyö, ratkaisukeskeinen, voimavarat, motivointi, vuorovaikutus, prosessikuvaus, SWOT		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Ruotsalainen, Eva	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 49	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Towards wellbeing at work in homecare services</b> Solution-oriented development of wellbeing at work		
Degree programme Degree Programme in Social Services		
Supervisor(s) Nisula. Leila ja Vainiomäki, Vesa		
Assigned by -		
Abstract  <p>Home care is in continuous change, and it has undergone many changes over the years. Because of this, investing in the welfare of the employees must become a priority.</p> <p>In continuous change, focusing on management and work wellbeing has a great significance. Coping with work and wellbeing at work must be long-term priorities alongside the changes. In managerial work, it is important to co-operate instead of seeking reasons for problems.</p> <p>The purpose of this developmental research work of working life was to develop the work of immediate superiors by acquiring information about the suitability of the solution-oriented method to the development of wellbeing at work. The aim was to describe the development process of work wellbeing consisting of a period of two months during which the solution-oriented working was started in the working community of home care. The process also included analysing the results an employee feedback survey.</p> <p>The process included two development days of work wellbeing with 18 to 21 employees out of 25 and three sessions in smaller groups with three to five employees. The feedback survey was answered by the 12 employees who participated in both development days. In addition, data was also collected from discussions and by means of observation. In conclusion, the development of work wellbeing according to the solution-oriented method has met the needs of the work community and it will continue towards a flourishing home-care work community in 2020.</p>		
Keywords/tags Work wellbeing, leadership, solution-oriented, empowerment, motivation, development of working community, dialogue, process description, SWOT analysis		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Esimiestyön osa-alueet .....</b>	<b>4</b>
2.1	Osaamisen johtaminen.....	7
2.1.1	Prosessin johtaminen .....	8
2.1.2	Vuorovaikutusosaaminen.....	9
2.2	Esimiehen kehittämisaosaaminen.....	10
2.3	Työyhteisön kehittäminen.....	11
2.4	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	13
<b>3</b>	<b>Työhyvinvointi .....</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>Ratkaisukeskeisyys työyhteisön kehittämisessä .....</b>	<b>16</b>
4.1	Reteaming menetelmä esimiehen työkaluna .....	16
4.1.1	Työyhteisön voimavarat .....	18
4.1.2	Motivaatio työyhteisön kehittämisessä .....	18
<b>5</b>	<b>Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet .....</b>	<b>19</b>
5.1	Kotihoidon kehittämisympäristö ja kohderyhmä.....	20
<b>6</b>	<b>Kehittämistyön toteutus.....</b>	<b>23</b>
6.1	Opinnäytetyön aikataulu.....	23
6.2	Kehittämisprosessi .....	24
6.2.1	Kvalitatiivinen työelämän tutkiva kehittämistyö.....	25
6.2.2	Aineiston kerääminen.....	25
6.3	Kehittämistoiminnan prosessi.....	26
<b>7</b>	<b>Kehittämistyön tulokset .....</b>	<b>27</b>
7.1	Työhyvinvoinnin ratkaisukeskeinen kehittämisen prosessi.....	27
7.2	Palautekyselyn antia esimiestyön ja kehittämisen tueksi.....	31
7.3	SWOT -analyysi.....	33
7.3.1	Vahvuudet työhyvinvoinnin kehittämisessä .....	34
7.3.2	Heikkoudet työhyvinvoinnin kehittämisessä.....	35
7.3.3	Mahdollisuudet työhyvinvoinnin kehittämisessä.....	36

	2
7.3.4 Uhkat työhyvinvoinnin kehittämisessä .....	37
<b>8 Pohdinta ja johtopäätökset.....</b>	<b>37</b>
8.1 Tulosten tarkastelua .....	37
8.2 Luotettavuus ja eettisyys.....	39
8.3 Jatkokehittämisen pohdintaa .....	41
<b>Lähteet.....</b>	<b>43</b>

## **Kuviot**

Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen osa-alueita. ....	5
Kuvio 2. Opinnäytetyössä kuvattu kehittämistyön osuus pitkäkestoisessa työhyvinvoinnin kehittämisen prosessissa. ....	20
Kuvio 3. Kehittämistyön ratkaisukeskeinen työhyvinvoinnin kehittämisprosessi. ....	27
Kuvio 4. Palautekyselyn sisältö. ....	31
Kuvio 5. SWOT -analyysi työhyvinvoinnin kehittäminen kotihoidon työyhteisössä. ....	33

# 1 Johdanto

Opinnäytetyö toteutui työelämän tutkivana kehittämistyönä. Opinnäytetyön tarkoituksena on vanhuspalveluja tuottavan organisaation työhyvinvointiin liittyvän lähiesimiestyön kehittäminen. Tavoitteena on kuvata ratkaisukeskeiseen menetelmään pohjautuva kotihoidon työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi. Opinnäytetyön avulla saadaan tietoa ratkaisukeskeisen menetelmän soveltuvuudesta työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kehittämisprosessi toteutettiin esimiehen ohjaamana ratkaisukeskeisen Reteaming menetelmän etenemistä soveltaen osallistavina kehittämisiltapäivinä ja pienryhmätapaamisina.

Kehittämisprosessi käynnistyi työhyvinvointikyselyn tuloksista sekä työntekijöiltä saadusta palautteesta. Henkilöstökyselyjen tulokset jäivät monessa työyhteisössä vaille yksityiskohtaisempaa tarkastelua ja tavoitteellista kehittämistä. Tuloksia käydään läpi työyhteisössä, mutta usein pitkäjänteinen työskentely ongelmien korjaamiseksi yhteisesti puuttuu ja korjaavat toimenpiteet jäävät työnantajan harteille. Vaasan yliopiston tutkijoiden ja osallistuneiden organisaatioiden Työsuojelurahaston tuella toteuttamasta LÄIKE-hankkeesta 2011-2013 (Lähijohtamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus) saadut tulokset osoittavat lähijohtamisen roolin merkityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin kokonaisuudessa. Oleellista on lähiesimiehen taito rakentaa hyvä valmentava alaisuus sekä voida itse työssään hyvin. Valmentavalla otteella on yhteys työntekijän kokemaan työn imuun ja sen puuttumisella työntekijän käynnistymiseen. (Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Säntti & Uotila 2013, 47 ja 56.)

Esimiehenä koen motivoivana löytää soveltuvia keinoja työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseen ja positiivisen ilmapiirin rakentamiseen yhteisen kehittämisen kautta. Kehittämistyö käynnistyi työntekijöille syksyllä 2018 teetetyn työhyvinvointikyselyn tuloksista sekä aiemmasta palautteesta, jonka pohjalta nähtiin tarve työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Ratkaisukeskeisen työskentelyn keinoin pyritään käynnistämään uudenlaista kehittämisen, avoimen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan kulttuuria kotihoidon työyhteisössä.

Kotihoidossa muutos ja toiminnan kehittäminen on ollut jatkuvaa viimeisen 10-15 vuoden ajan. Viimeisimpänä isona muutoshankkeena oli hallituksen kärkihanke Kehitetään ikäihmisten kotihoitoa ja vahvistetaan kaiken ikäisten omaishoitoa Keski-Suomen osa hanke Kukoistava Kotihoito 2016-2018, jossa tehtiin valmisteluja kohti maakunnan liikelaitosta ja maakunnan kotihoitoa kahden vuoden ajan. Sote ja maakunta-uudistuksen kaatumisesta huolimatta on Keski-Suomen kunnilla vahva halu yhdenmukaistaa palvelukokonaisuuksia ja varmistaa palvelujen tasapuolinen saatavuus ja laatu sekä työvoiman riittävyys tulevina vuosina. Työskentelyä jatketaan toimintamallien juurruttamisella osaksi kotihoidon toimintaa kunnissa sekä jatkokehittäminen etenee eri yhteistyöryhmissä vuoden 2019 aikana.

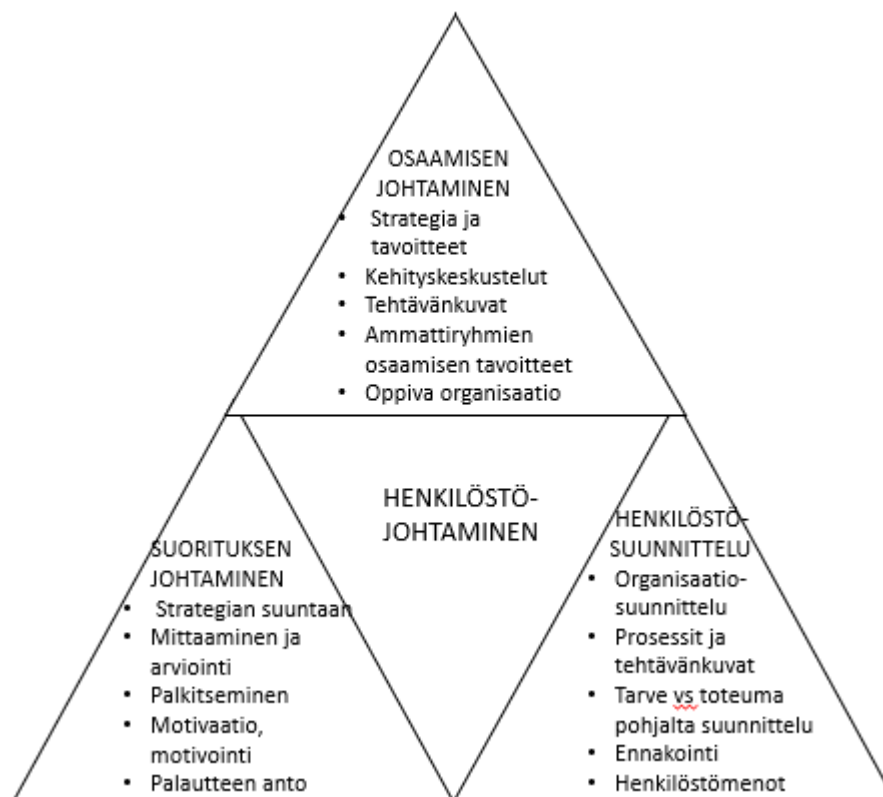
Kotihoidon työyhteisön osaamista ja oman työn arvostusta tulee vahvistaa sekä löytää motivaatio ja pystyvyys uusien muutosten kohtaamiseen yhteisrintamassa. Työhyvinvointikyselyn tulosten käsittelyyn panostamalla ja yhteisten tavoitteiden muodostamisella ratkaisukeskeisesti panostamme työhyvinvointiin eri keinoilla kuin aiemmin. Työyhteisön osallisuutta nostetaan esiin ja korostetaan jokaisen vastuuta työhyvinvoinnin tekijänä ja näin pyritään pidempi kestoisiin tuloksiin negatiivisen ilmapiirin kääntämisessä myönteiseksi. Ilmapiirin ja asenteen muutosta tarvitaan, jotta tämän päivän vaativassa kotihoidon toimintaympäristössä työhyvinvointi nähdään yhteisenä asiana, haasteisiin tartutaan työyhteisössä rakentavan vuorovaikutuksen keinoin ja samalla tuotetaan laadukasta asiakaslähtöistä palvelua muuttuvassa työkentässä.

## **2 Esimiestyön osa-alueet**

Esimiestyö on vuorovaikutteista ja tavoitteellista yksilöiden ja ryhmien johtamista. Esimiestyö voidaan jakaa erilaisiin rooleihin, jotka nousevat esiin tilanteen mukaan. Riitta Hyppänen (2013) nostaa kirjassaan Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä esiin rooleja kuten valmentaja, sparraaja, tiiminvetäjä, työhönottaja, perheydyttäjä, ongelmanratkaisija, työnjohtaja, projektipäällikkö. Kulloinkin korostuvasta

roolista huolimatta esimies on aina työnantajan roolissa ja sillä tavoin eroaa esimerkiksi tiiminvetäjäksi palkatusta henkilöstä, joka on osa tiimiä. (Hyppänen 2013, 12-13.)

Esimiestyö on perinteisesti jaettu kahteen osa-alueeseen: asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Nykypäivänä nämä osa-alueet nähdään vahvasti yhteen limittyvinä. Esimiestyön moninaisuudessa korostuu johtajan rooli saada työntekijä kokemaan itsensä tärkeäksi omalla paikallaan ja kohdella työntekijöitä yksilöinä. Henkilöstöä tulee kuulla ja kehittää tiedonkulkua sekä rohkaista työntekijöitä mukaan työn kehittämiseen (Manka 2016, 135.) Henkilöstön johtamista kuvataan useissa lähteissä kolmiona, jossa suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen ja henkilöstösuunnittelu muodostavat yhtä suuret osa-alueet kuvion yksi mukaan. Osa-alueiden hallinta ja tasapaino tukee henkilöstön hyvinvointia.



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen osa-alueita (Manka 2016).

Työkulttuurin muuttuvissa olosuhteissa ja tavoitellessa tulosta, ei enää riitä panostaminen aineellisen pääoman käyttöön ja kehittämiseen, vaan tarvitaan aineettoman pääoman eli inhimillisten resurssien aktiivisempaa huomiointia ja käyttöön ottoa (Manka 2016, 51-52). Inhimillinen pääoma koostuu koulutuksen ja kokemuksen tuomasta osaamisesta, taidoista, tiedosta sekä asenteista, johon sisältyy motivaatio ja sitoutuminen työhön. Inhimillistä pääomaa ovat myös psyykinen ja fyysinen hyvinvointi sekä kyky luovuuteen ja innovatiivisuuteen joiden avulla organisaatioita kehitetään. (Viitala 2013, 309-310.)

Inhimillisen pääoman hyödyntäminen korostuu kun periteisillä keinoilla, kuten työvoiman lisäämisellä, ei enää pysytä ylläpitämään toimintaa. Inhimillisen pääoman avulla voidaan kehittää toimintoja siten, että pienemmällä määrällä työntekijöitä voidaan saavuttaa hyvää tulosta. Siksi yhä tärkeämmäksi esimiestyön osa-alueeksi tulevaisuudessa nouseekin työntekijöiden inhimillisen pääoman kartoitus, sen tunnistaminen ja valjastaminen käyttöön. Riitta Viitala (2013) listaa inhimillisen pääoman mittaamisen keinoja, joita ovat mm. työilmapiirin ja hyvinvoinnin sekä osaamisen kartoitukset, sairauspoissaolojen seuranta sekä työkyvyn arviointi yhteistyössä työterveyshuollon kanssa, työsuhteiden keski-määräiset pituudet, henkilöstön vaihtuvuus, koulutuksiin ja kehityskeskusteluihin sekä kehittämiseen osallistuminen. (Viitala 2013, 311.)

Johtamisella voidaan vaikuttaa inhimillisen pääoman ja työhyvinvointipääoman lisääntymiseen osallistavan esimiestyön kautta sekä panostamalla hyvään johtamiseen. Marja-Liisa Manka (2016) listaa keinoiksi mm. strategiseen työhyvinvoinnin edistämisen, työntekijöiden osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollistamisen, henkilöstö- ja ura suunnittelun sekä joustamisen ja tukemisen elämäntilanteen tai toimintakyvyn muutosten tuomissa haasteissa. Manka listaa työntekijän mahdollisuuksia työhyvinvointipääoman edistämiseen: oman työhyvinvoinnin johtaminen, osaamisen ylläpitäminen ajan mukaisesti, positiivinen asenne työelämän eri tilanteissa ja mukautuminen, työn ja vapaa-ajan tasa-paino sekä työyhteisötaitoihin ja muiden tukemiseen panostaminen. (Manka 2016, 55.)

Esimiehen osaamisen täytyy päivittyä jatkuvasti ja siihen kuuluu myös organisaation panostaminen lähijohtamisen tukemiseen sekä hyvinvointiin. Kestävimpiä ratkaisuja tuloksellisen toiminnan ylläpitämiseen saadaan panostamalla lähijohtamisen keskeisiin menetelmiin kuten esimiehen valmentavaan työskentelymalliin sekä vuorovaikutussuhteiden luomiseen hyvinvoinnin edistämiseksi. (Mäkelä ym. 2013, 74.)

## 2.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen kohdalla puhutaan usein oppimisen johtamisesta ja oppivasta organisaatiosta. Henkilöstön osaamisesta on muodostunut toiminnan kannattavuuden ja tehokkuuden vaatimusten lisääntyessä keskeinen strateginen tekijä, ja organisaatiot kilpailevat myös henkilöstönsä osaamispääomalla (Juuti 2010, 51). Esimies-työssä osaamisen kehittäminen ja varmistaminen on yksi päätehtävistä ja oppivassa organisaatiossa panostetaan työntekijöiden kehittymiseen sekä osaamisen vahvistamiseen.

Osaamisen johtamisen pohjana on organisaation strategia, visio ja arvot, joiden suuntaisesti toimintaa johdetaan. Esimiestyössä osaamisen johtamisesta voidaan nostaa neljä osa-aluetta: suunnan näyttäminen, ilmapiirin rakentaminen, oppimisprosessin tukeminen ja esimerkkinä toimiminen. Suunnan näyttäjänä esimies ohjaa työyksikön toimintaa strategian suuntaisesti toiminnan tavoitteet ja vision huomioiden sekä ylläpitää päivittäisten toimintojen, laadun ja osaamisen kehittämistä vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa hankkimansa tiedon perusteella. Ilmapiirin rakentajana esimies nostaa asioita avoimeen keskusteluun, kuuntelee palautetta ja ohjaa työyhteisöä ratkaisukeskeiseen asioiden käsittelyyn. Oppimisprosessin tukijana esimies on positiivisen palautteen antaja, kartoittaa työyhteisönsä jäsenten osaamisen nykytilan ja kehittämistarpeet sekä suunnittelee ja hankkii tarvittavaa osaamisen täydennystä joko ulkoisen- tai sisäisen koulutuksen keinoin tai lisäresurssina. Esimerkkinä toimiessaan esimies kehittää myös itseään, ammatillista osaamistaan ja toimii yhteisten suuntaviivojen mukaisesti. (Manka 2008, 121-123.)

### 2.1.1 Prosessin johtaminen

Kotihoidon muodostaa työyhteisö, jossa toimii eri ammatin edustajia omissa rooleissaan. Roolia ohjaa organisaation strategia, jossa linjataan toiminnan tavoitteet, sekä tehtäväkuvat, joissa kuvataan kunkin tehtävän sisältö osaamisvaatimuksineen.

Työntekijät suorittavat organisaation sisällä omia työprosessejaan eli tehtäväkokonaisuuksia työroolinsa mukaisesti. Veijo Nivala (2011) kuvaa kirjassa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen neljä työprosessia: 1. suorittava työ, joka sisältää toistuvaa rutiinin omaista ammatillista työskentelyä, 2. asiantuntijatyö, jossa henkilö on palkattu hoitamaan erityistä kokonaisuutta, 3. johtaminen, johon liittyy organisaation kaikkien toimintojen säätelyyn ja voidaan jakaa eri tason johtajiin, 4. omistajaohjaus, joka tarkoittaa organisaation omistajuutta ja siten kunnan strategiaa ja visiota koko organisaation toimintaa ohjaavana tahona. (Nivala 2011, 173-174.) Työprosessien toimivuuden kannalta on erityisen tärkeää panostaa yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen eri roolien kesken vaikkakin eri työprosessit ovat hierarkkisesti järjestäytyneitä organisaatiossa.

Keskeisenä tekijänä tavoitteiden suuntaisen toiminnan ja laadukkaan työn sekä oman työn hallinnan kokemuksen kannalta on omaan työhön ja organisaatioon liittyvien eri prosessien tuntemus. Esimiehen tehtävänä on käydä työyhteisössä läpi jokainen rooli siten, että työntekijät tietävät miten sovitut tehtävät hoidetaan, kuka tekee ja missä vaiheessa. Työpaikka kohtaisella perehdyttämisellä on iso merkitys eri roolien tuntemuksessa. Vuorovaikutuksen keinoin näitä prosesseja kehitetään yhdessä, kirkastetaan ja selkeytetään niitä aina tarvittaessa. Eri roolien ja oman tehtäväkuvan tuntemus lisää työntekijän turvallisuutta toimia sekä avoimuutta työyhteisössä.

Vuorovaikutuksen ja viestinnän vastuu kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle ja jokaisen tulisi tuntea vastuunsa tiedon eteenpäin saattamisesta. Uusien asioiden oppimista voidaan edistää aktiivisen keskustelun ja aiheen ylläpitämisen keinoin, jolloin asia muuttuu tutummaksi ja ennakkoluulot hälvenevät (Viitala 2013, 206.)

Nopeasti muuttuvissa työelämän tilanteissa esimiestyössä korostuu jaettu johtajuus, jossa työntekijä on oman alansa asiantuntija ja ottaa vastuuta ongelman ratkaisusta

esimiehen tukiessa hänen ratkaisuaan työntekijän sitä tarvitessa. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu työn kehittämässä ja uuden oppimisessa. Asiantuntijat oppivat ja kartuttavat osaamistaan jakamalla sekä huonoja että hyviä kokemuksiaan. Työyhteisö kehittyy ja sopeutuu muutokseen kannustettuna avoimeen keskusteluun, tiedon jakamiseen ja kokemusten vaihtamiseen. (Juuti 2010, 51-52.)

Vuorovaikutuksen ja avoimuuden kehittämiseksi tulisi tuntea organisaation kulttuuri sekä sen sisältämät kielteiset ja myönteiset oletukset, jotka on opittu ja muodostunut ajan myötä. Kulttuurin muuttamisessa avoimemmaksi ja antaa mahdollisuus oppia uutta, on nämä oletukset ja opit nostettava käsittelyyn, jotta poisoppiminen voi alkaa (Manka 2008, 139-141). Palautteen antaminen on avoimen vuorovaikutuksen keskeinen tekijä ja jotta olemassa olevaa organisaation kulttuuria voidaan lähteä muuttamaan kohti avointa vuorovaikutusta, on lähdettävä opettelemaan palautteen antamista ja vastaanottamista (Manka 2008, 145).

Dialogisuus tekee vuorovaikutuksesta avoimempaa, koska se perustuu kuunteluun, avoimuuteen, jokaisen osapuolen oman mielipiteen esille tuomiseen ja ratkaisujen etsimiseen yhdessä (Manka 2008, 146). Avoimen vuorovaikutuksen opettelua voidaan lähteä harjoittelemaan esimerkiksi viikoittaisten palaverien yhteydessä. Palaverit ovat perinteisesti esimiesvetoisia, mutta dialogisuuden keinoin voidaan saada työyhteisön jäseniä osallistumaan asioiden käsittelyyn ja haasteiden ratkaisuun aktiivisemmin. Samaa toimintamallia jatketaan systemaattisesti työn arvioinnin ja kehittämisen toiminnoissa.

### 2.1.2 Vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutuksen ja viestinnän vastuu kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle ja jokaisen tulisi tuntea vastuunsa tiedon eteenpäin saattamisesta. Uusien asioiden oppimista voidaan edistää aktiivisen keskustelun ja aiheen ylläpitämisen keinoin, jolloin asia muuttuu tutummaksi ja ennakkoluulot hälvenevät (Viitala 2013, 206.)

Nopeasti muuttuvissa työelämän tilanteissa esimiestyössä korostuu jaettu johtajuus, jossa työntekijä on oman alansa asiantuntija ja ottaa vastuuta ongelman ratkaisusta

esimiehen tukiessa hänen ratkaisuaan työntekijän sitä tarvitessa. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu työn kehittämässä ja uuden oppimisessa. Asiantuntijat oppivat ja kartuttavat osaamistaan jakamalla sekä huonoja että hyviä kokemuksiaan. Työyhteisö kehittyy ja sopeutuu muutokseen kannustettuna avoimeen keskusteluun, tiedon jakamiseen ja kokemusten vaihtamiseen. (Juuti 2010, 51-52.)

Vuorovaikutuksen ja avoimuuden kehittämiseksi tulisi tuntea organisaation kulttuuri sekä sen sisältämät kielteiset ja myönteiset olettamukset, jotka on opittu ja muodostunut ajan myötä. Kulttuurin muuttamisessa avoimemmaksi ja antaa mahdollisuus oppia uutta, on nämä olettamukset ja opit nostettava käsittelyyn, jotta poisoppiminen voi alkaa. (Manka 2008, 139-141.) Palautteen antaminen on avoimen vuorovaikutuksen keskeinen tekijä ja jotta olemassa olevaa organisaation kulttuuria voidaan lähteä muuttamaan kohti avointa vuorovaikutusta, on lähdettävä opettelemaan palautteen antamista ja vastaanottamista (Manka 2008, 145).

Dialogisuus tekee vuorovaikutuksesta avoimempaa, koska se perustuu kuunteluun, avoimuuteen, jokaisen osapuolen oman mielipiteen esille tuomiseen ja ratkaisujen etsimiseen yhdessä (Manka 2008, 146). Avoimen vuorovaikutuksen opettelua voidaan lähteä harjoittelemaan esimerkiksi viikoittaisten palaverien yhteydessä. Palaverit ovat perinteisesti esimiesvetoisia, mutta dialogisuuden keinoin voidaan saada työyhteisön jäseniä osallistumaan asioiden käsittelyyn ja haasteiden ratkaisuun aktiivisemmin. Samaa toimintamallia jatketaan systemaattisesti työn arvioinnin ja kehittämisen toiminnoissa.

## 2.2 Esimiehen kehittämisosaaminen

Kehittämisessä ja sen suunnittelussa tulisi olla osallisena koko työyhteisö, kun kehitetään jotakin työn osa-aluetta tai työyhteisöä. Yhteisöllisyyden kokemus muutosten läpikäymisessä parantaa sopeutumista sekä muutoksen läpimenoa. Esimiehen rooli kehittämisessä on keskeinen tiedolla johtamisessa sekä etenkin kannustamisen, innostamisen ja palautteen antamisessa (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 138-139). Kehittämiseen tulisi saada mukaan mahdollisimman moni

työyhteisön edustaja ja se tulisi olla jatkuvaa työyhteisön toimintojen tarkastelua sekä kehittämistä (Juuti & Vuorela 2015, 74-75).

Kehittämisosaaminen on osa johtamisosaamista ja osaamisen pääomaa. Esimiehellä tulisi olla taitoja soveltaa ja muokata sekä kehittää uusia menetelmiä työyhteisön kehittämiseen ja haasteiden ratkaisemiseen. Esimiehellä on kehittämisessä parhaimmillaan aktiivinen rooli, kuitenkin siten että työntekijöille jää tilaa tuoda esiin ideoita ja antaa palautetta. Kehittämisen raamien, rajapintojen ja yhteyksien selkiyttäminen kehittämisessä on esimiehen tehtävä, jotta kehittämistyö ei jäisi irralliseksi toiminnaksi eikä sen vaikutuksia esimerkiksi koko organisaatioon nähden ymmärrettäisi. (Niiranen ym. 2010, 139-140.) Esimiehen tulisi tunnistaa kehittämisen tarpeet sekä tuntea oma vastuunsa jatkuvassa työyhteisön sekä toiminnan kehittämisen käynnistämässä sekä ylläpitämisessä. Ratkaisukeskeiseen ajatteluun ja keskusteluun ohjaaminen on työyhteisön kehittämisen ohjaamista ja siten esimiehen osaamisen keskiössä. (Juuti & Vuorela 2015, 76.)

Työyhteisöä kehitettäessä tulisi tuntea toimiala kokonaisvaltaisesti sekä huomioida yhtäaikaaisesti monta eri osa-aluetta. Esimiehen tulee tuntea työyhteisön kyky omaksumaa uutta sekä tiedostaa ja tunnistaa mahdollisuudet muutokseen. Erilaisia menetelmiä testaamalla ja soveltamalla voi löytyä juuri omaan työyhteisöön ja vallitsevaan tilanteeseen sopivat kehittämisen työkalut, joiden käyttäminen ja soveltaminen mahdollistuvat vain vuorovaikutuksen kautta.

### 2.3 Työyhteisön kehittäminen

Työelämässä painottuu innovatiivisuus, jatkuva kehittäminen ja kehittyminen perustehtävän rinnalla ja limittäin. Tämän kaltainen toiminta vaatii inhimillisen pääoman käyttöön ottoa ja uudenlaista suhtautumista työhön. Työn kehittämisen keinojen on myös muututtava, jotta voidaan yhä paremmin vastata uudenlaisiin tilanteisiin. Nykypäivän organisaatioissa yhdistyy perinteisen tuloksellisuuden ja tehokkuuden odotusten kanssa luovuuden ja innovatiivisuuden käyttäminen työyhteisön ja asiakkaiden hyväksi. (Juuti 2011, 13-15.) Perinteiden ja nykyvaatimusten ristipaineessa on haas-

teellista löytää työyhteisöön soveltuvia kehittämisen malleja ja varsinkin kun kehittäminen tehdään muun työn ohessa, ilman siihen suunniteltua lisäresurssia. Kehittämisessä on keskeistä muuttaa perinteinen ongelmanratkaisuprosessi, jossa ennalta määritelty ongelma esitellään ylätasolta käsin tai että organisaatioon tuodaan toimintaympäristöstä irrallisia valmennus tai koulutuskokonaisuuksia (Juuti 2011, 17).

Työyhteisöä tulisi kehittää toimintaympäristöstä ja prosesseista sekä eri kyselyin ja kartoituksin kerätyn tiedon pohjalta, jolloin kehittäminen perustuu interventioihin, avoimeen vuorovaikutukseen kerätyn tiedon ja palautteen pohjalta. Toisaalta myös perinteisiä kehittämisen keinoja tarvitaan edelleen, varsinkin silloin kun kehitettävä asia tulee toimintaa ohjaavista rakenteista käsin, kuten hallituksen kärkihankkeessa tuli. Tällaisissa työyhteisön ja toimintamallien kehittämisen sekä ison muutoksen prosesseissa pärjää parhaiten työyhteisö, joka toimii tiiminä.

Riitta Hyppänen (2013) listaa kirjassa *Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä asioita*, joita tarvitaan huipputiimin kehittämiseksi. Huipputiimi rakentuu selkeyteen ja oikeudenmukaisuuteen yhteisissä pelisäännöissä, tehtäväkuvissa ja toimintamalleissa sekä tiimityöskentelyyn sitoutumiseen, yhteistyötaitoihin, ongelmanratkaisutaitoihin ja vastuun kantamiseen sekä omasta osuudesta että tiimin yhteisestä vastuusta työn tuloksessa. Hän näkee tärkeänä myös erilaisen osaamisen ja inhimillisen pääoman tunnistamisen tiimin sisällä ja hyvän esimiestyön merkityksen. (Hyppänen 2013, 94-95.)

Työhyvinvointi johtamistehtävänä Juhani Tarkkonen (2012) perustelee työyhteisön tuntemuksen ja osallisuuden merkitystä kehittämisessä, jolloin tuotetaan ymmärrystä, tahtoa ja sitoutumista yhteisistä tarpeista nousevaan aiheeseen. Kehittämisprosessissa esimiehen rooli on valmistelussa, kokoon kutsujana, päätöksen tekijänä ja toimeenpanijana. Työyhteisön jäsenet tietävät miksi kehittämistä tarvitaan ja toimivat palvelusuhteensa edellyttämien velvoitteiden puitteissa. Työskentelyä määrittää myös se, että kehitettävän mallin tai toiminnan tulee johtaa näkyviin muutoksiin eikä jäädä näennäisesti tehdyksi, jolloin se todennäköisesti vaikuttaisi työyhteisöön jatkossa passivoivasti. (Tarkkonen 2012, 150-153.)

## 2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Juuti (2015) kuvaa kirjassa Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi esimiehen roolia työhyvinvoinnin edistämässä kannustajana ja innostajana. Työntekijöiden voimavarojen tunnistamisen lisäksi esimies luo ja tuo näkyviin työyhteisön ja organisaation voimavaroja. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi löytää yhteisiä merkityksiä avoimessa vuorovaikutuksessa, jossa esimies lisää työntekijöiden ymmärrystä avaamalla näkökulmia ja tuomalla tietoa, jonka pohjalta työyhteisössä vuoropuhelua käydään. Hyvinvoiva ja keskusteleva työyhteisö tekee hyvää tulosta. (Juuti & Vuorela 2015, 87.)

Työhyvinvointiin panostamalla ja ottamalla se osaksi työn kehittämistä yhdessä työyhteisön kanssa, saadaan aikaan merkittäviä tuloksia. Edistämällä työhyvinvointia systemaattisesti, saadaan siitä myös taloudellisia tuloksia sekä välittömästi että välillisesti. Välittömiä vaikutuksia voidaan nähdä sairauspoissaolojen määrissä ja yksilön työtehon lisääntymisenä motivaation parannuttua, kun taas välilliset vaikutukset näkyvät tuottavuudessa, laadussa ja työn kehittämisessä. (Kauhanen 2016, 21.) Taloudelliset säästöt työhyvinvointiin ja turvallisuuteen panostaneilla yrityksillä on muodostuneet mm. sairauspoissaolojen vähenemisestä, tapaturmien ja työkyvyttömyyseläkkeen menojen säästöistä (Kauhanen 2009, 201-202).

Työelämä on muutoksessa monella tapaa paikallisen laadun ja resurssoinnin sekä organisoinnin lisäksi. Marja-Leena Manka (2016) kuvaa kirjassaan Työhyvinvointi työelämän muutoksia, joihin tulisi varautua organisaatioissa. Työkulttuuri elää muutoksessa globalisoitumisen ja teknologian myötä, mutta myös uusien työntekijä sukupolvien myötä. Työhön sitoutuminen on erilaista ja vapaa-ajalla on yhtä enenevässä määrin suurempi rooli elämässä kuin työllä. Työ koetaan kiireisemmäksi ja resurssit riittämättömiksi uusien toimintamallien ja vaatimusten lisääntyessä. Työyhteisöissä tulisi mahdollistaa aidon innostuksen syntymistä ja panostaa voimaannuttavaan johtamiseen. Työhyvinvoinnin lisäksi tulisi siis panostaa työn imun edistämiseen. (Manka 2016, 12-17 ja 41.)

### 3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi koostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön eri tekijöistä ja siihen vaikuttaa yksilön koko elämä, kaikki terveydentilasta tukiverkoston ja elinympäristöön. Yksilötasolla työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät kuten ikä, terveys, osaaminen, kokemus, asenne, alustaidot, työn merkityksellisyyden kokemus, epätaapainon sietokyky ja motivaatio (Yliruka & Karvinen-Niinikoski 2009, 143).

Käsitteenä työhyvinvointi on laaja ja siinä korostuu nykyisen työterveyshuoltolain (L 21.12.2001/1383) pohjalta ennaltaehkäisevä toiminta. Työhyvinvoinnista säädetään myös työturvallisuuslaissa (L 23.8.2002/738). Työturvallisuuslaki sisältää säännökset työoloista, joihin kuuluu ergonomia, fyysiset, henkiset ja sosiaaliset olosuhteet sekä kuormitustekijät sekä eri toimijoiden velvollisuuksista työpaikalla. Työhyvinvointi käsitteenä on kehittynyt 1800-luvun loppupuolen fyysisten työolosuhteiden parantamisesta psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin osa-alueille. 1970-luvulla kehitys jatkui työsuojelu käsitteen alla ja vasta 2000-luvulle tultaessa alettiin puhua työhyvinvoinnista. 2010-luvulla alettiin käyttämään lisääntyvässä määrin termiä työkyky ja työkyvyn hallinta. Työkyvyn hallinta pitää sisällään jokaisen työntekijän henkilökohtaista vastuuta ja osallisuutta vaikuttaa työkykyynsä. (Kauhanen 2016, 23-29.)

Työkykyä ylläpitävä Tyky -toiminta on organisaatioissa suunniteltua ja osana normaalia yhteistoimintaa, jolla pyritään edistämään sekä henkilöstön hyvinvoinnin kehittämistä että organisaation tuottavuutta. Sen osatekijöitä ovat hyvät johtamisen käytännöt, osaamisen vahvistaminen, palkitsemisjärjestelmä, vastuullisuus, työaikalain noudattaminen, tasa-arvo, työkyvyn ja työterveyden ylläpitäminen, työn ja siviilielämän yhteensovittaminen sekä työturvallisuus. (Kauhanen 2009, 199-201.) Työhyvinvointia ei luoda enää pelkillä ulkoisilla tekijöillä, virkistystoiminnalla tai tempauksilla, vaan se käsittää nykypäivänä monta eri ulottuvuutta. Se on työyhteisön yhteinen asia, jossa korostuu työnantajan vastuiden lisäksi yksilön oma vastuu työkykynsä ylläpitämisestä sekä osallisuudesta koko työyhteisön hyvinvoinnin tekemiseen. (Työhyvinvointi n.d.)

Työhyvinvoinnin perustana oleva työkyky muodostuu monista eri tekijöistä. Yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi luo perustan työkyvylle, jolloin siinä olevat muutokset vaikuttavat vahvasti myös työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Työkykyyn vaikuttaa myös työntekijän osaaminen ja sen kehittäminen muuttuvassa työympäristössä. Mukautumista muutoksiin edistää työntekijän kiinnostus hankkia tietoa ja kehittää omaa osaamistaan koko työuransa ajan. Oikeanlainen asenne ja motivaatio edistävät työntekijän positiivista kehittymistä työnsä mukana ja työn haasteet ovat helpommin kohdattavissa, kun tavoitteet ja arvomaailma kohtaavat. (Kauhanen 2016, 25-26.)

Työolosuhteet, organisointi ja johtaminen sekä työyhteisön tila vaikuttavat työkykyyn merkittävästi. Epäselvät rakenteet ja esimerkiksi sekava tehtäväkuva sekä puutteet työoloissa ja työyhteisön huono ilmapiiri heikentävät työkykyä. (Kauhanen 2016, 26.) Jatkuvien organisaation ja työelämän muutosten kuormitus vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen ja työkykyyn merkittävästi. Voimavarojen ja osaamisen tunnistaminen on keskeisessä roolissa tarkasteltaessa työkykyä ja hyvinvointia sekä yksilö että työyhteisö tasolla. (Juuti 2006, 81.)

Kuntien eläkevakuutus (Keva) tutkimuksia 4/2017 Johtaminen ja työkyvyttömyyden kustannusvaikutuksista kuntaorganisaatioissa artikkelissa tutkimuksen tekijä Toni Pekka (2017) kertoo työkyvyttömyyden aiheuttamista kahden miljardin vuosittaisista suorista kustannuksista kunta-alalla. Tutkimuksessa on tullut esiin, että yksilön työkyvyn arvioimisessa ja toimenpiteiden sujuvuudessa ei ole useinkaan ongelmia vaan niitä esiintyy organisaatioiden muutostilanteiden tukemisessa sekä henkilöstöjohtamisessa. Myös työterveyshuollosta saatava tieto jää puutteellisesti käsitellyksi. Koska työelämässä koetaan jatkuvia haasteita ja muutosta, on ongelmanratkaisukyvyyn kehittämiseen panostaminen perusteltua, kun sillä haetaan myös työhyvinvoinnin edistämistä. (Pekka 2017.)

Työhyvinvointiosaaminen voidaan liittää sekä esimiehen esimiestaitoihin että työntekijän alaitaitoihin. Keskeistä on tuntee ja tunnistaa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja miten hyvinvointiin voidaan vaikuttaa omilla ratkaisuilla sekä työyhteisön yhtei-

sellä vuorovaikutteisella toiminnalla ja työnprosesseilla. Hyvät työyhteisötaidot, joihin kuuluu vuorovaikutusosaaminen, ratkaisukeskeinen osaaminen, hyvät käytöstavat, ammatillisuus ja empatiakyky sekä oma jaksaminen, vaikuttavat työhyvinvointiin ja työyhteisötaitojen puutteellisuus heikentää työhyvinvointia (Vesterinen 2010, 111-114.)

Kukoistava kotihoito hankkeen loppuraportissa Kukoistava kotihoito on tahdon asia, Pirjo Tiikkainen ja Kristiina Juntunen (2018) esittelevät hankkeessa vuonna 2017 toteuttamaansa kotihoidon henkilöstön osaamiskartoituksen tuloksia ja työhyvinvointia osana työyhteisöosaamista. Kartoitukseen vastasi 84% maakunnan kotihoidon henkilöstöstä ja suurin osa vastaajista oli lähihoitajia. Tulosten perusteella Keski-Suomen kunnissa työntekijät kokevat työyhteisöosaamisensa hyväksi ja kuntien välillä ei työhyvinvoinnin kokemisessa ollut juurikaan eroavaisuutta. Tiikkainen toteaa yhteenvedossaan, että työhyvinvointia ja työn imua pystytään edistämään hyödyntämällä työntekijöiden osaaminen mahdollisimman hyvin sekä turvaamalla osaavan henkilöstön saatavuus jatkossa. (Tiikkainen & Juntunen 2018, 25.)

## **4 Ratkaisukeskeisyys työyhteisön kehittämisessä**

### **4.1 Reteaming menetelmä esimiehen työkaluna**

Ratkaisukeskeiseen menetelmään kuuluu toiveiden ja voimavarojen kartoittamista sekä ajatusten suuntausta tulevaisuuteen. Lähestymistapa on kannustava ja motivoiva sekä voimavarat huomioiva. Keskeisenä tehtävänä on nimetä muutostoiveita ja laatia tavoitteita, koska kyseessä on inhimillisten haasteiden ratkaisemista mekaanisten vikojen sijaan. Menetelmässä ei keskitytä syihin ja taustoihin vaan tavoitteen asettamiseen ja siihen pyritään edistystä kuvaavien askelien avulla. (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2006.)

Ratkaisukeskeisen menetelmä on lähtöisin USA:sta, jossa sen kehitys alkoi jo 1950-luvulla jatkuen aktiivisesti 1970-luvulla. Se perustuu positiiviseen psykologiaan, jonka

keskeisiä teemoja ovat toiveikkaus, sallivuus ja ihmisten omista voimavaroista löytyvä myönteisyys, hyvinvointi ja motivaatio. Työelämässä nämä teemat liittyvät laajempaan sosiaaliseen kokonaisuuteen kuten hyvinvoinnin kehittämiseen työyhteisössä, työetiikkaan ja yksilön vastuun ottamiseen ja vaikuttamiseen työyhteisössä. Myönteisillä tunteilla voidaan vaikuttaa koska ne antavat mahdollisuuksia kaikelle kehittymiselle lisääntyvän avarakatseisuuden kautta lisäävät hyvinvointia ja iloa työyhteisössä. (Ruutu & Salmimies 2015, 25-26.) Useat tutkimukset osoittavat ratkaisu- ja voimavarakeskeisen työskentelyn vaikutukset mm. tuloksellisuuteen. Ratkaisukeskeisyys voidaan nähdä positiivisena elämäntapana, jolloin ongelmat käännetään olemassa olevien voimavarojen kautta tavoitteiksi, joita kohti edetään yksilöllisessä tahdissa. Työtapana se on vuorovaikutukseen pohjautuva ja vaatii kuitenkin toistuvaa harjoittelua. (Suomi & Valkama 2015, 17.)

Ratkaisukeskeiseen kehittämiseen voidaan käyttää Reteaming-menetelmää, jonka ovat kehittäneet sosiaalipsykologi Tapani Ahola ja psykiatrian erikoislääkäri Ben Furman. Menetelmä perustuu 12 vaiheessa etenevään prosessiin ja sen vaiheiden avulla yhteisön toimintaa ohjataan asetettujen tavoitteiden suuntaan. Menetelmä on positiivinen, koska se luo toiveikkautta ja lisää työntekijöiden motivaatiota. Se on tullut tutuksi lyhytterapiamuotona ja pohjautuu ratkaisukeskeiseen valmennukseen ja on osoittautunut muuntautuvaksi työkaluksi työyhteisöjen ja organisaatioiden muutoksissa motivaation löytämisessä ja toiminnan kehittämisessä. (Ahola & Furman 2015, 10-11.)

Ratkaisukeskeisen asenteen ja ajattelutavan syntyminen työyhteisössä tarvitaan pitkäjänteistä työskentelyä ja asennemuutosta läpi koko organisaation. Tarvitaan työrauhaa, avointa kommunikaatiota ja tiedon jakamista sekä suunnitelmaa, jonka avulla rakennetaan positiivista tahtotilaa ja motivaatiota. Konkreettinen harjoittelu ratkaisukeskeisten menetelmien avulla, ryhmätyöskentely ja yhteisistä toimintatavoista sekä vastuista sopiminen ovat tavoitteeseen pääsemisessä keskeisiä toimenpiteitä. Esimiestyössä korostuu vuorovaikutus sekä ryhmissä että yksilökohtaamisissa, tavoitteiden suuntainen työskentely ja viestintä. (Kesti 2014, 155.) Ratkaisukeskeisyyttä voidaan soveltaa kaikkeen kommunikaatioon ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen jokaisella elämän osa-alueella.

#### 4.1.1 Työyhteisön voimavarat

Voimavarat ja ratkaisukeskeisyys kulkevat käsi kädessä, ja useissa julkaisuissa ne onkin liitetty tarkoittamaan samoja asioita. Ratkaisukeskeinen työskentely vaatii voimavarojen tunnistamista ja olemassa olevat, tai jostakin syystä puutteelliset voimavarat, joko mahdollistavat tai estävät ratkaisukeskeisen työskentelyn. Voimavarojen tunnistamisen kautta työntekijää ohjataan näkemään oman työnsä merkityksellisyys ja voidaan lisätä osallisuuden kokemusta niin, että työntekijä kokee olevansa vaikuttaja työssään. Voimavarojen kautta voidaan kartoittaa myös osaamisen kehittämisen tarpeita ja vahvistaa jo olemassa olevaa osaamista kannustamalla sen käyttämiseen sekä auttaa työntekijää kehittämään työtään omia voimavaroja ja vahvuuksia hyödyntäen. Voimavarat luovat pohjaa ratkaisukeskeiselle työskentelylle ja työn kehittämiseksi. Menetelmän käyttö liitetään vahvasti työnohjaukseen ja se onkin osana työnohjauskoulutusta. (Suomi & Valkama 2015, 17.)

Reteaming menetelmään kuuluu oleellisesti läpi prosessin jatkuva voimavarojen etsiminen ja löytäminen. Työyhteisön ratkaisukeskeisessä kehittämisessä vahvuudet nostetaan kaikkien tietoisuuteen keskittymällä miettimään yhdessä, miten hyvät asiat on saatu aikaiseksi. Näin toimittaessa saadaan voimaantumisen kokemuksia työyhteisön avuksi käynnistämään ideointia siitä, miten työyhteisön haasteiden kohdalla voidaan toimia samalla tavoin kohti positiivista tavoitetta. (Ahola & Furman, 169-170.) Voimavarojen tunnistaminen on kehittämisen avain ja niiden huomioiminen mahdollistaa työyhteisön kehittämisen aloittamisen. Voimavarojen esiin nostamisen ja tunnistamisen jälkeen niille tulisi antaa arvoa ja luottamusta. Kokeilemalla voimavaroista lähteviä uudenlaisia tapoja ratkaista ongelmia voidaan luoda uusia innovatiivisia kokeiluja, jotka puolestaan vahvistavat itsetuntoa ja myönteistä ilmapiiriä. (Juuti & Vuorela 2015, 76-77.)

#### 4.1.2 Motivaatio työyhteisön kehittämisessä

Motivaatio on osa henkilöstön inhimillistä pääomaa ja se on tiivis pari työhön sitoutumisen kanssa. Työntekijän motivaation arvioiminen voi olla haastavaa, sillä se liittyy vahvasti hänen omiin kokemuksiinsa, organisaation historiaan ja kulttuuriin, työn tekemisen prosesseihin sekä asenteisiin (Manka 2016, 51).

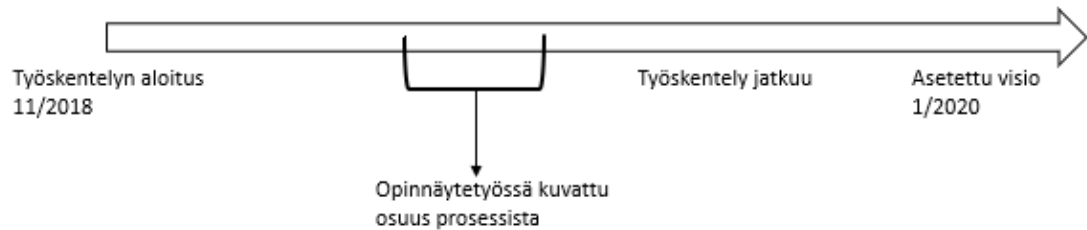
Kirjassa Henkilöstövoimavarojen johtaminen Juhani Kauhanen (2009) kuvaa motivaation olevan käyttäytymistä ohjaava ja muokkaava järjestelmä, jota ohjaavat eri vaikuttimet. Hänen mukaansa organisaatiossa tulisi tuntea erilaisten ihmisten motivaatiot, johon vaikuttavat ikä, sukupolvi, koulutuksen taso sekä eri kulttuurit. (Kauhanen 2009, 112-114.) Maslowin tarvehierarkiasta nousevat itsearvostuksen tekijät sekä motivaatio. Sekä Kauhanen (2009) että Kesti (2014) nostavat teoksissaan esiin tarvehierarkian teorian merkityksen teoriana, joka on luonut pohjan motivaation ja oppimisen tutkimiselle. Motivaatio syntyy sisäisten ja ulkoisten tarpeiden tyydyttämisestä, joihin kuuluvat elämän perustarpeet nukkumisesta ravintoon, osallisuuden kokemus ja kiintymyssuhteet sekä itsensä toteuttaminen ja sen merkityksellisyys. (Kauhanen 2009, 112; Kesti 2014, 86.)

Reteaming menetelmässä motivaatiolla ja motivoinnilla keskeinen osuus koko prosessin ajan. Asetettuun tavoitteeseen pyrkiessä tarkastellaan sitä kahdesta eri suunnasta. Sen tulee olla kiinnostava ja siihen pyrkiminen koettava tärkeäksi. Lisäksi tulee löytyä olemassa olevia tekijöitä, joiden avulla tavoitteeseen pääseminen on mahdollista. Kun tavoitteella on merkitystä ja se on työntekijöiden itse asettama, syntyy motivaatio ja tavoitteella on hyvä lähtökohta onnistua. Motivaation ylläpitämiseksi huomioidaan pienikin positiivinen eteneminen sekä pidetään yllä tietoisuutta jo saavutetuista ja tavoitteeseen pääsyn tuomista hyödyistä. (Ahola & Furman 2015, 18-19.)

## **5 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet**

Opinnäytetyö toteutettiin työelämän tutkivana kehittämistyönä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli vanhuspalveluja tuottavan organisaation työhyvinvointiin liittyvän lähiesimiestyön kehittäminen. Tavoitteena oli kuvata ratkaisukeskeiseen menetelmään pohjautuva kotihoidon työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi. Kehittämisprosessin avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää lähiesimiestyön kehittämisessä. Tässä opinnäytetyössä etsittiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1. Miten ratkaisukeskeinen menetelmä soveltuu kotihoidon työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen ja lähiesimiestyön työkaluksi? 2. Minkälaisia asioita kotihoidon työyhteisön kehittämisessä tulee huomioida nelikenttä analyysiin pohjautuen?

Opinnäytetyöhön kuvattava kehittämistyön prosessi on pieni osa työhyvinvoinnin kehittämisen pitkäkestoista prosessia kuten kuviossa kaksi havainnollistetaan. Kehittämistyö kuvaa prosessin alusta ensimmäisenä kahtena kuukautena toteutetun ratkaisukeskeisen menetelmän soveltavaa työskentelyä työyhteisössä. Tämä ajanjakso oli mahdollista toteuttaa kehittämistyön puitteissa ja se käynnisti akuutisti tarvittavan työhyvinvoinnin kehittämisen.



Kuvio 2. Opinnäytetyössä kuvattu kehittämistyön osuus pitkäkestoisessa työhyvinvoinnin kehittämisen prosessissa.

Kehittäminen jatkuu ratkaisukeskeiseen työskentelyyn perustuen ja työyhteisöstä nousevien tarpeiden sekä toiveiden pohjalta. Opinnäytetyössä kuvatun kehittämistyön prosessin aikana on luotu tavoitteet tällä hetkellä työyhteisössä vallitseviin tarpeisiin. Uusien tarpeiden ilmaantuessa luodaan uusia yhteisiä tavoitteita, arvioidaan jo saavutettuja asioita ja seurataan sovittujen asioiden toteutumista.

## 5.1 Kotihoidon kehittämisympäristö ja kohderyhmä

Kotihoito on Sosiaalihuoltolaissa (L: 30.12.2014/1301) määriteltyä kunnan toteuttamaa sosiaalipalvelua, jonka tarve arvioidaan palvelutarpeen arvioinnilla. Kotihoito käsittää myös kotona asumisen tukipalveluja kuten päivätoiminta, turvapalvelu, hygieniapalvelu sekä ateriapalvelu. Sosiaali- ja terveysministeriön ja Kuntaliiton laatima Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017-2019 sisältää kuntien vanhuspalveluja ohjaavia suosituksia kotiin annettavien palvelujen turvaamisesta, asiakas- ja palveluohjauksesta, palvelurakenteesta, laadusta sekä teknologian hyödyntämisestä (STM 2017:6).

Keski-Suomessa on kehitetty kotihoidon palveluja Kukoistava kotihoito hankkeessa 2016-2018, joka osana hallituksen I & O kärkihanketta kehitetään ikäihmisten kotihoitoa ja kaikenikäisten omaishoitoa, pyrki luomaan erilaisten kotihoidon toimintamallien kautta ikäihmisille yhdenvertaisempia palveluja, järjestäytyneempiä kokonaisuuksia sekä keinoja hillitä kustannuksia. (Kukoistava kotihoito on tahdon asia!)

Kehittämistyön kohteena oleva kotihoidon työyhteisöni on osa kunnan vanhuspalvelujen toimialaa, jonka ylin esimies on vanhustyönjohtaja. Kotihoidon tiimi toimii kotihoidon esimiehen lähiesimiestyön alaisuudessa ja se on moniammatillinen tiimi. Työyhteisöön kuuluu 21 lähi- ja sairaanhoitajaa sekä asiantuntijaroolissa osana tiimiä toiminnanohjaaja, palveluohjaaja ja fysioterapeutti. Asiakaskunta koostuu pääosin ikääntyvistä, mutta myös aikuissosiaalityön ja vammaispalveluiden asiakkaista. Kotihoidon lähihoitajat tekevät kolmivuorotyötä ja tällä hetkellä sairaanhoitajat työskentelevät pääosin arkipäivisin aamuvuoroissa. Työhyvinvoinnin kehittämisprosessiin osallistui koko kahden kuukauden jakson ajan 20 lähi- ja sairaanhoitajaa ja sen lisäksi viimeiseen kehittämisiltapäivään osallistui kaikki työvuorossa olleet työyhteisön jäsenet. Keskimäärin kehittämisen iltapäivissä oli mukana 17 työntekijää ja pienryhmien tapaamisissa 3-5 työntekijää.

Kehittämistyössä kohteena on myös esimiestyö, johon saadaan uutta tietoa työyhteisön tarvitsemista kehittämisen suunnista. Asiantuntijatehtävissä olevat työntekijät osallistuivat viimeiseen tämän kehittämistyön tiimoilta järjestettyyn kehittämisiltapäivään ja jatkossa he ovat mukana tulevissa työhyvinvoinnin kehittämisen tilaisuuksissa.

Kotihoidon kenttätyöntekijän työn vaativuus on lisääntynyt viimeisen vuosikymmenen aikana. Aiemmasta kotipalvelutyöstä ja kotisairaanhoidosta on kotihoito kehittynyt monipuoliseksi sosiaalityötä, perushoitoa ja sairaanhoitoa sisältäväksi asiakasläh- töisten tavoitteiden mukaiseksi työskentelyksi. Osaamisen vaatimukset ovat lisääntyneet, kun tämän päivän työssä korostuvat hoitotyön rinnalla kyky suunnitella, toteuttaa ja arvioida asiakkaan toimintakykyä ja terveydentilaa, dokumentoida, tilastoida, työskennellä moniammatillisissa tiimissä ja toimia eri verkostoissa. Työ vaatii kykyä

työskennellä itsenäisesti, kykyä tehdä päätöksiä sekä kykyä sopeutua nopeasti muutoksiin päivän kuluksa. Vaikka työskennellään tiimin jäsenenä, työskennellään asiakkaan kodeissa ja siirtymissä asiakkaalta toisen luokse pääosin yksin. Työtä on tehostettu siten, että samoilla resursseilla pystytään hoitamaan useampi asiakas vuorokauden aikana. Kotihoitoa järjestetään 24/7 periaatteella ja yhä heikompi kuntoisia kotiutetaan sairaalasta ja osastoilta hoidettavaksi omassa kodissaan.

Keski-Suomalaisen kunnan koko henkilöstöä koskeva suunnitelma vuodelle 2019 pitää sisällään tavoitteet: yhteisöllisyys ja työn ilo, työssä kehittyminen ja osaamisen vahvistaminen, työhyvinvoinnin vahvistaminen sekä turvallisten työolojen varmistaminen. Työhyvinvoinnin vahvistamisen keinoina sairauspoissaolojen määrään pyritään vaikuttamaan varhaisen tuenmallin aktiivisella käyttämisellä esimiestyössä sekä esimiehen oikeudella myöntää sairauslomaa 5 päivään asti sekä käynnistetään korvaavan työn toimintamallin pilotoiminen. Koko kunnan eri toimialoista koostuvassa Tyhy -ryhmässä kokoontuvat säännöllisesti työyhteisöjen valitut Tyhy -vastavat ja tuovat työhyvinvoinnin edistämisen keinoja osaksi työyhteisöjen arkea. Työntekijöille jaetaan hyvinvointi- ja kulttuurisetelitä tukemaan työhyvinvointia ja itsestä huolehtimista myös vapaa-aikana. Työssä kehittymistä ja osaamisen vahvistamista tuetaan vuosittaisten kehityskeskustelujen ja koulutustarpeiden tunnistamisella sekä koulutuksen tarjoamisella tasapuolisesti ja suunnitelman mukaisesti. Vanhuspalvelustrategiassa tavoitteeksi on henkilöstön osalta asetettu hyvinvointi ja työssä viihtyminen. Työhyvinvoinnin vahvistamisen keinoja ovat muutoksista tiedottaminen ajoissa ja muutostuki, työntekijän oman työn kehittämisen ja siihen vaikuttamisen mahdollistaminen sekä ristiriitatilanteisiin puuttuminen.

Julkisen sektorin terveys- ja sosiaalipalvelujen muutokset ja kehittämisen tahti ovat kiihtyneet viimeisen kymmenen vuoden sisällä. Vanhuspalvelujen toimialue ja kotihoito on käynyt läpi useita muutoksia sekä toimintaympäristön että organisaatiossa, myös johtajissa ja esimiestyössä. Muutos vaatii jatkuvaa uuden oppimista ja omaksumista sekä poisoppimista vanhoista toimintamalleista. Lähijohtajan muutosjohtamisen hallitseminen ja panostus työyhteisön tukemiseen korostuu (Mäkelä ym. 2013, 18). Tämä menossa oleva muutos haastaa koko vanhuspalveluiden työyhteisön löytä-

mään keinoja vahvistaa muutoskykyä. Kotihoitoa on valmisteltu kohti maakunnan liikelaitosta ja valtakunnallista sote- muutosta vuodesta 2016, jolloin maakunnassa käynnistyi hallituksen kärkihankkeen Ikäihmisten ja kaikenikäisten omaishoidon kehittämisen yksi osa, Kukoistava kotihoito hanke. Rakenteiden ja toiminnan muutokset ovat perusteltuja väestömuutoksen takia. Ikääntyvien määrä kasvaa vuoteen 2040 mennessä huomasti, kun puolestaan työikäisten määrä vähenee. Nykyisillä rakenteilla ja toimintamalleilla ei pystytä antamaan riittäviä ja laadukkaita palveluja tulevaisuudessa. Ratkaisua haetaan mm. avopalveluihin panostamisella ja laitoshoidon vähentämisellä.

Pienissä kunnissa muutosjohtaminen ja kehittäminen tehdään useimmiten oman työn ohessa, olemassa olevilla resursseilla ja usein melko nopeasti. Muutos voidaan kokea uhkana, stressaavana ja vaihtuvien työntekijöiden myötä myös uhkakuvana, kun jokainen esimies tuo mukanaan omanlaisensa tavan tehdä työtä. Työhyvinvoinnin nykytilaan ovat osaltaan vaikuttaneet useat muutokset, digitalisaation myötä kotihoidon toiminnanohjauksen on tuonut mukanaan työpäivän optimoinnin ja mobiililaitteet.

Esimiestyön haasteena kotihoidon yksikössä on ratkaisujen odottaminen työnantajalta käsin sen sijaan että itse aktiivisesti esitettäisiin ideoita ja ratkaisuja tai tuotaisiin asioita keskusteluun. Muutoksen valmisteluissa on keskeistä löytää ratkaisuja ja kehittää työtä paremman työhyvinvoinnin saavuttamiseksi sekä laadukkaan kotihoidon palvelun takaamiseksi myös jatkossa.

## **6 Kehittämistyön toteutus**

### **6.1 Opinnäytetyön aikataulu**

Kehittämistyöhön valmistautuminen alkoi joulukuussa 2018 osallistumalla kotihoidon vertaiskehittämisen tilaisuuteen Helsingin Messukeskuksessa. Tilaisuuden järjestäjänä toimi valtakunnallisesti kotihoitoon laajan osaamisen- ja työhyvinvoinnin kyselyn

toteuttanut Nordic Healthcare Group (NHG), joka on Suomen johtava sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämiseen erikoistunut yritys. Tilaisuudessa käytiin läpi työhyvinvoinnin teema-analyysin tuloksia osallistuneiden kuntien osalta yhteisesti sekä saatiin käyttöön alueelliset ja kuntakohtaiset tulokset.

Työhyvinvointikyselyn tuloksien työstäminen alkoi vanhuspalvelujen organisaation johdon kanssa heti tulosten julkaisun jälkeen. Kotihoidon esimies koosti tuloksista esityksen käytettäväksi tulosten läpikäymisessä työyhteisössä sekä käytettäväksi muissa tilaisuuksissa kunnan sisällä tarpeen mukaan.

Tammikuussa 2019 alkoi yhteinen Reteaming menetelmää soveltava työhyvinvoinnin kehittäminen ja ensimmäinen kehittämisiltapäivä järjestettiin tammikuun puolessa välissä. Toinen kehittämisen iltapäivä järjestettiin helmikuun lopussa ja sen yhteydessä toteutettiin palautekysely. Kehittämisiltapäivien välissä järjestettiin kolme saman sisältöistä tapaamista pienryhmissä.

Kehittämisiltapäivien kesto oli kolmesta neljään tuntia ja sen sisältö rakentui menetelmän etenemisen mukaisesti perusajatuksenaan, että työhyvinvointikyselyn negatiiviset tulokset muutetaan tavoitteiksi ja keskustelua siirretään ongelmien ja syyllisten etsimisen sijaan positiivisemmän tulevaisuuden suunnitteluun. (Ahola & Furman 2007, 168-169.)

Opinnäytetyö esitellään vanhuspalvelujen johtoryhmän kokouksessa toukokuussa 2019 sekä mahdollisesti kunnan esimiesfoorumissa eri toimialojen esimiehille sekä hallinnon edustajille.

## 6.2 Kehittämisprosessi

Kehittämistyöstä laadin prosessi kuvauksen, jossa on kuvattuna kehittämisprosessin eteneminen ratkaisukeskeisen menetelmän mukaisesti. Prosessissa ensin työskentely alkoi kehittämisiltapäivästä, jatkui pienryhmien tapaamisina ja päättyi kehittämisiltapäivään. Viimeisessä kokoontumisessa työntekijöiden kokemuksia ratkaisukeskeisen menetelmän soveltuvuudesta työyhteisön kehittämiseen kartoitettiin palautekyselyn

avulla. Yhdessä aiemmin saaduista työhyvinvointikyselyn tuloksista, kehittämisprosessin dokumenteista sekä palautekyselyn vastauksista kokosin SWOT analyysin.

### 6.2.1 Kvalitatiivinen työelämän tutkiva kehittämistyö

Opinnäytetyö toteutui kvalitatiivisena työelämän tutkivana kehittämistyönä. Tyypillisen laadullisen tutkimuksen piirteinä kehittämistyössä pyrittiin selvittämään ratkaisukeskeisen menetelmän soveltuvuus sitä testaamalla työympäristössä, tekemällä sen edetessä havaintoja ja lopuksi palautekyselyn avulla mitattua osallistujien kokemaa hyötyä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ideana on löytää ja huomioida tosiasioita ja sitä tapahtuu todellisissa tilanteissa, joissa tietoa kerätään havainnoimalla, keskustelemalla ja menetelmiä, joissa tutkittavan ääni ja kokemuksellisuus tulee esiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164.)

Kehittämistyö toteutui tiiviisti työyhteisön kanssa ratkaisukeskeisen prosessin mukaisesti työskennellen ja se perustuu teoriaosuuden teemojen kautta tehtyyn havainnointiin, kehittämisiltapäivien havainnointiin ja keskusteluihin, dokumentoituihin tuotoksiin sekä palautekyselyyn.

### 6.2.2 Aineiston kerääminen

Palautekyselyllä kerättiin työntekijöiden kokemuksia ratkaisukeskeisen menetelmän soveltuvuudesta työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kysely pidettiin lyhyessä ja mahdollisimman selkeässä muodossa, jotta sen tekeminen ei veisi paljon aikaa ja koska se toteutettiin intensiivisen työskentelyn jälkeen kehittämisiltapäivän yhteydessä.

Kysely toteutui informoidusti ja sen sisältö sekä tarkoitus käytiin läpi vastaajien kesken lomaketta jaettaessa. Lomake sisälsi yhden monivalintakysymyksen, jonka avulla saatiin helposti kerättävä vastaajien näkemys koottavaksi. Loput neljä kohtaa muodostui avoimista kysymyksistä, joista saatiin selville laajemmin vastaajan ajatusten ja kokemukset. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.)

SWOT -analyysi eli nelikenttämenetelmä on laajasti ja monipuolisesti käytetty organisaation strategian, kehittämisen ja suunnittelun työväline. Analyysissa kuvataan organisaation myönteiset ja kielteiset asiat organisaation sisältä sekä ulkoiset vaikuttimet. SWOT muodostuu osa-alueista, joissa S kuvaa vahvuuksia ja W heikkouksia tarkasteltavan kohteen sisällä. O kirjaimella kuvataan mahdollisuuksia ja T kuvaa uhkia, jotka vaikuttavat ulkoa päin. Analyysin pohjalta voidaan päätellä ja kehittää keinoja vahvuuksien sekä mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja torjumaan mahdollisia uhkia. Analyysia hyödynnetään toimintasuunnitelmien laatimisessa. (Vuorinen 2013, 88-89.)

Aineistoa kerättiin myös kehittämisiltapäivistä ja pienryhmien tapaamisista dokumentoiden käydyt keskustelut ja havainnot esimiehen käyttöön muistiinpanoiksi sekä työyhteisössä jaettaviksi muistioiksi ja ohjeistuksiksi. Opinnäytetyössä näistä dokumenteista esitellään vain SWOT -analyysiin koottu osuus sekä prosessikuvaus luottamuksellisuuden takia.

### 6.3 Kehittämistoiminnan prosessi

Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi kotihoidon työyhteisössä aloitettiin työhyvinvointikyselyn tulosten purkamisella työyhteisön iltapäivässä, jossa käytiin yhdessä läpi työhyvinvointikyselyn tulosten kooste esimiehen laatiman Power Point -esityksen pohjalta keskustellen. Iltapäivästä saatiin opinnäytetyöhön materiaalia kehittämisen tarpeista sekä sovittiin jatkotyöskentelystä. Työskentely aloitettiin käynnistämällä työhyvinvoinnin kehittämisprosessi, joka sisälsi kaksi kehittämisiltapäivää ja kolme pienryhmätapaamista. Kehittämisen iltapäivissä työskentely eteni ratkaisukeskeisen menetelmän mukaisesti soveltaen.

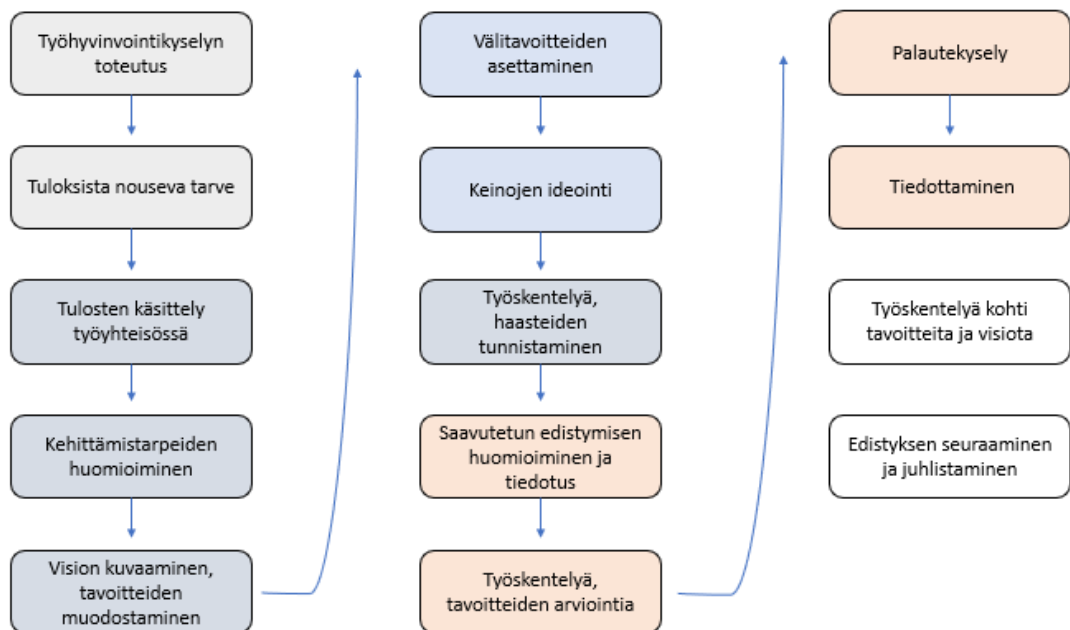
Kehittämisen iltapäivien ja pienryhmien keskustelut dokumentoitiin ja niistä kokosin tähän opinnäytetyöhön yhdessä palautekyselyn vastausten kanssa SWOT -analyysin kotihoidon työhyvinvoinnin kehittämisestä ratkaisukeskeistä menetelmää soveltaen. Analyysia on tarkoitus hyödyntää työhyvinvoinnin jatkotyöskentelyssä sekä lähiesimiestyössä. Palautekysely toteutettiin viimeisessä työhyvinvoinnin kehittämisen

iltapäivässä, ja siihen vastasi työntekijät, jotka olivat osallistuneet molempiin kehittämisen iltapäiviin. Yhteensä 12 työntekijää. Pienryhmä tapaamiset olivat avoimen keskustelun tapaamisia, joissa tuotettiin lisää tietoa yhteisten tavoitteiden muotoiluun.

## 7 Kehittämistyön tulokset

### 7.1 Työhyvinvoinnin ratkaisukeskeinen kehittämisen prosessi

Iltapäivissä tuotettiin aineistoa työhyvinvoinnin parantamiseksi ja eri toimintamallien sekä työntekijöiden tehtävänkuvien kirkastamiseksi työyhteisön sisäiseen käyttöön. Työskentelystä muodostin ratkaisukeskeiseen Reteaming menetelmään perustuva työhyvinvoinnin kehittämisen prosessikuvauksen kuvio kolme, joka etenee askel askeleelta tavoitteiden kautta kohti yhteisesti asetettua visiota.



Kuvio 3. Kehittämistyön ratkaisukeskeinen työhyvinvoinnin kehittämisprosessi.

Kuvaus tekee näkyväksi kehittämisprosessin etenemisen alusta loppuun ja siinä tapahtuneisiin vaiheisiin voidaan tarvittaessa palata kirkastamaan työskentelyn tarkoitusta ja päämäärää.

Työskentely aloitettiin työhyvinvoinnin kehittämisiltapäivässä käymällä läpi työhyvinvointikyselyn tulokset niistä koostetun yhteenvedon ja esityksen pohjalta. Työskentelyssä nostettiin esiin työhyvinvointikyselyn tuloksista vahvuuksia sekä aiemmin tunnistettuja työyhteisön voimavaroja, ja ohjattiin työntekijöitä miettimään, miten ja millä keinoilla hyvään tulokseen oli kyseisissä teemoissa päästy sekä mitkä tekijät mahdollistivat tuloksen. Vahvuuksien käsittelyssä käytettiin apuna Reteaming-menetelmän mukaisesti mietintää siitä, miten jo olemassa olevat hyvät asiat oli saatu aikaiseksi, mitä sen eteen oli tehty yhdessä ja yksilönä. Keskustelun avulla rakennettiin myönteistä ilmapiiriä ja yhteishenkeä. Vahvuuksiin syventyminen tukee motivaatiota lähteä kehittämään ja luo pohjaa hyvälle yhteistoiminnalle (Ahola & Furman 2015, 169-170). Vahvuuksia käsittelemällä saatiin työyhteisössä aikaan voimaantumista sekä herätettiin pystyvyyden tunnetta.

Työskentely eteni heikkoja tuloksia saaneiden teemojen parissa ja keskusteltiin siitä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet ja edelleen vaikuttavat tuloksissa kuvattuihin haasteisiin. Työntekijät jaettiin pienempiin ryhmiin jatkotyöskentelyä varten. Tehtäväksi ryhmille annettiin keskustella ja kirjata ylös ne haasteet, joihin tulisi kehittämisessä paneutua. Jokainen ryhmä esitteli kirjaamansa haasteet ja ne koottiin yhteen. Seuraavana tehtävänä oli mielikuvaharjoitus siitä, minkälainen olisi kotihoito vuoden 2020 alussa, kun kaikki nämä haasteet olisi ratkaistu yhdessä. Lisäksi he saivat tehtäväkseen miettiä keinoja, miten olimme päässeet tähän tilanteeseen ja minkälaisia keinoja nyt oli jo käytettävissä (Ahola & Furman 2015, 171).

Työskentelyn keskeinen tavoite oli luoda yhteinen, innostava ja motivoiva visio siitä, minkälainen tilanne silloin vallitsee ja mitä on tehty, kun asiat ovat paremmin. Sekä kirjata tavoitteita, joita saavuttamalla lähestymme yhteistä visiota. (Ruutu & Salmimies 2015, 93-94.) Työskentely eteni miettimällä keinoja ja välitavoitteet, joita jokai-

nen voisi käyttää päästäksemme työyhteisössä siihen hyvään tilanteeseen, josta yhteinen visiomme muodostuu. Lisäksi keskusteltiin siitä, minkälaisia hyötyjä työyhteisö sekä organisaatio voi saavuttaa, kun asetetut tavoitteet saavutetaan.

Dokumentointi ja tuotosten tekeminen näkyväksi sekä kaikille saataville tukee kehittämisen prosessia. Kehittämisliltpäivän tuotokset dokumentoitiin muistioksi, jotta niihin voidaan palata jatkotyöskentelyssä. Erityisesti työyhteisön vahvuudet ja laaditut tavoitteet sekä visio kirjataan näkyviksi työyhteisön toimiston seinälle muistuttamaan yhteisestä työskentelystä hyvän saavuttamiseksi. Iltpäivän päätteeksi kerrattiin keskeiset asiat ja esiteltiin jatkotyöskentelyn eteneminen.

Pienryhmissä tapahtuvissa välitapaamisissa käytiin läpi kehittämisliltpäivässä kirjatut keskeiset asiat, toimintamallit ja tavoitteet. Tapaamisessa ohjattiin työntekijöitä miettimään, onko edistystä jo mahdollisesti tapahtunut sekä miten asioita on tehty, jotta parannusta on tapahtunut. Pienryhmässä keskeistä oli ohjaajan osalta antaa positiivista palautetta ja kannustaa työyhteisön jäseniä jatkamaan hyvään suuntaan. Yhdessä jaettiin ja kirjattiin hyviä käytäntöjä sekä fiiliksiä seuraavaa kehittämisliltpäivää varten. Samassa yhteydessä huomioitiin myös mahdolliset haasteet, jotka vaikeuttavat tavoitteeseen pyrkimistä ja mietitään mahdollisia keinoja niistä selviytymiseen. (Ahola & Furman 2015, 22-27.) Tapaamisissa työntekijät valitsivat kehittämisliltpäivässä kirjatuista koko työyhteisön laatimista tavoitteista kolme heidän mielestään tärkeintä kokonaisuutta, joita lähdettäisiin kehittämään ensimmäisenä.

Toiseen työhyvinvoinnin kehittämisliltpäivään pyrittiin järjestämään osallistuminen kaikille työyhteisön jäsenille, jotka olivat sinä päivänä työvuorossa. Mukaan tähän iltpäivään kutsuttiin myös asiantuntijatehtävissä olevat työntekijät fysioterapeutti, toiminnanohjaaja ja palveluohjaaja, jotta heillä olisi myös ajantasainen tieto työyhteisön kehittämisestä ja että he voisivat omalta osaltaan tukea lähihoitajien ja sairaanhoitajien työskentelyä tavoitteiden suuntaisesti ja vaikuttaa yhteistyöhön myönteisesti. Tavoitteena oli myös tukea näiden työntekijöiden kanssa käytävää vuoropuhelua työyhteisössä sekä tukea menossa olevaa uusien toimintamallien juurruttamista ja muuta työskentelyä siten, että tiimin moniammatillisuus nähtäisiin jatkossa entistä enemmän voimavarana.

Kehittämispäivä eteni Reteaming menetelmää soveltaen kertaamalla edellisen il-  
tapäivän tuotokset, tavoitteet ja visio ja saavutetun edistymisen huomioimisella sekä  
ääneen sanoittamisella (Ahola & Furman 2015, 24). Lisäksi käytiin läpi pienryhmistä  
nousseet ehdotukset kolmeksi tavoitteeksi, joita lähdetään työstämään ensimmäi-  
senä ja koottiin vaihtoehtoista kolme koko työyhteisön päätavoitetta. Tavoitteet liit-  
tyivät tiedon kulkuun, tehtävänkuvien selkeyttämiseen sekä itsestä ja työkaverista  
huolehtimiseen.

Esimiehen tehtävänä oli ryhmien ohjaamisen lisäksi rajata asioita sellaisiin, joihin  
voimme vaikuttaa ja sellaisiin, jotka asetetaan työyhteisön ulkopuolelta, esimerkiksi  
toiminnan raamit strategian ja organisaation budjetin kautta. Jokaisessa tapaami-  
sessa tarvittiin tietoa ja muistutusta näistä raameista, joiden sisällä on mahdollisuus  
kehittää toimintaa, jolloin kehittäminen on realistisempaa eikä luoda turhia toiveku-  
via.

Kolmannessa vaiheessa on keskeistä kerätä kokemuksia ja huomioida mahdollisesti  
jo saavutettu eteneminen ja tulokset. Sen lisäksi kerrattiin, että kyseessä on pitkäjän-  
teinen prosessi, joka koostuu erilaisista vaiheista. Osaan niistä voidaan vaikuttaa,  
mutta osa ottaa aikansa toteutuakseen, ja että tarvitaan myös tukijoita kehittämisel-  
lemme. Ratkaisukeskeisessä etenemisessä on tärkeää pitää yllä kannustavaa otetta,  
kuitenkin muistuttaen, ettei eteneminen ole aina yksinkertaista (Ahola & Furman  
2015, 141).

Kehittämispäivässä sovittiin työskentelyn jatkamisesta toukokuussa 2019. Tavoit-  
teita pidetään yllä ja työskentelyä jatketaan. Tilannekatsaus tavoitteisiin pidetään ti-  
mipalaverien yhteydessä ja toukokuussa aloitetaan henkilökohtaiset kehityskeskuste-  
lut työntekijöiden kanssa sekä seuraavan työhyvinvoinnin kehittämispäivän ajan-  
kohta sovittiin syksylle, kun kesälomat ovat takana. Toisen kehittämispäivän päät-  
teeksi informoitiin ja annettiin täytettäväksi palautekysely.

## 7.2 Palautekyselyn antia esimiestyön ja kehittämisen tueksi

Työntekijät täyttivät palautekyselyn toisessa työhyvinvoinnin kehittämisiltapäivässä. Heillä oli mahdollisuus anonymisti vastaten kertoa kokemuksensa ratkaisukeskeisen menetelmän soveltuvuudesta työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä työhyvinvointi iltapäivien hyödyllisyydestä kuvion neljä mukaisesti.

Työhyvinvoinnin kehittämisen palautekysely

**Minkä arvosanan annat työhyvinvoinnin kehittämisen ratkaisukeskeisestä työskentelytavasta?**

1 ei lainkaan hyödyllinen

2 vähän hyödyllinen

3 en osaa sanoa

4 jonkin verran hyödyllinen

5 erittäin hyödyllinen

**Soveltuuko ratkaisukeskeinen Reteaming menetelmä mielestäsi työhyvinvoinnin kehittämiseen työyhteisössämme?**

Jos ei mielestäsi sovellu, miten toivoisit jatkossa työhyvinvointia kehitettävän?

**Minkälaisina olet kokenut työhyvinvoinnin kehittämisen iltapäivät ja minkälaisina toivoisit niiden toteutuvan jatkossa?**

Jos olet kokenut päivät hyvinä ja vaikuttavina, missä muutoksen voi mielestäsi huomata?

**Kenelle olisi mielestäsi tärkeää tiedottaa tavoitteistamme?**

Kuvio 4. Palautekyselyn sisältö.

Palautteen kerääminen toteutettiin kirjallisessa muodossa ja se koostui numeerisesta arvioinnista sekä avoimista kysymyksistä. Kyselyyn vastaaminen oli mahdollista tehdä anonymyminä, koska palautetta tarvittiin kokemusten mittaamiseen sekä luomaan suuntaa jatkotyöskentelylle ja jokaisella oli mahdollisuus tuoda äänensä kuuluviin. Kyselyyn vastasi yhteensä 12 lähi- ja sairaanhoitajaa ja se suunnattiin työntekijöille, jotka osallistuivat molempiin työhyvinvoinnin kehittämisen iltapäiviin.

Vastanneista 6 työntekijää antoi ratkaisukeskeiselle työskentelytavalle arvosanaksi 5 erittäin hyödyllinen ja 4 työntekijää arvosanaksi 4 jonkin verran hyödyllinen. Yksi työntekijä kirjasi arvosanan 5 ja 4 välille ja yksi työntekijä antoi arvosanaksi 3 en osaa sanoa. Pääosa vastanneista koki käytetyn työskentelytavan hyödyllisenä.

Kaikki vastanneet kokivat ratkaisukeskeisen Reteaming menetelmän soveltuvan työhyvinvoinnin kehittämiseen työyhteisössämme. Työntekijät kokivat, että porukalla on hyviä ideoita ja halua työskennellä yhteisen hyvän eteen. Yhdessä keskustelu ja sovitujen tavoitteiden ylläpitäminen koettiin etenevän puheesta kohti tekoja, kun asiat pysyivät paremmin mielessä. Vastaajat kokivat saavansa energiaa positiivisista asioista ja se auttaa kohtaamaan haasteita. Myös kokeilun kautta saatu tieto jonkin asian toimivuudesta koettiin hyvänä. Epäilyksen kokemuksia esiintyi myös, kun työntekijät ilmaisivat, etteivät vielä tässä vaiheessa osanneet sanoa soveltuuko ja miten tästä edetään. Menetelmä koettiin myös hyvänä, mutta ajan myötä odotetaan, paraneeko työhyvinvointi.

Työhyvinvoinnin kehittämiseen panostettu aika ja yhteiset kokoontumiset asioiden äärelle koettiin hyvänä asiana. Vastaajat kokivat, että ilmapiiri ja yhteishenki oli parantunut avoimen keskustelun ja vaikuttamisen kautta. Päivissä koettiin oppimista ja tiimin pelisääntöjen selkiytyneen. Positiivisena pidettiin kokoontumista työympäristön ulkopuolella ja niiden toivottiin jatkuvan säännöllisesti, siten että aihe valikoituisi tilanteen ja tarpeen mukaan. Myös pienryhmät koettiin sopivan paremmin toisille työntekijöille ja työkavereiden kanssa kohtaamista pidettiin tärkeänä muutoin melko itsenäisesti työskenneltäessä. Palautetta tuli päivien pituudesta, työntekijä koki ne pitkiksi ja toinen taas kiinnitti huomiota asioiden kertaamiseen, vaikkakin osittain hyvässä mielessä.

Työntekijät olivat huomioineet positiivisia muutoksia lyhyen kehittämisprosessin aikana. Kyselyssä he toivat esiin ilmapiirin ja yhteishengen kohentumisen sekä sen, että uskalletaan puhua ääneen eikä ketään syyllistetä vaan jokainen tsemppaa parhaansa mukaan. Koettiin että työyhteisö on ryhdistäytynyt, asioihin on tehty muutoksia ja asenne on muuttunut optimismiin päin. Palautteessa koettiin hyvänä, että esimies on päässyt tutustumaan tiimiin ja työntekijöihin paremmin samoin, kun itse työntekijät toisiinsa. On opittu tuntemaan tiimiä yksilönä ja kokonaisuutena.

Vastauksissa työntekijät kokivat tärkeänä tiedottaa asettamistamme työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteista johtotaso ja omaa työyhteisöä, myös sijaisten tiedottaminen koettiin tärkeäksi. Työntekijältä nousi idea tiedottaa kuntalaisia paikallislehden

avulla kotihoidon tekemästä työstä ja meneillään olevista toimintamallien uudistamisesta positiivisessa valossa.

### 7.3 SWOT -analyysi

Opinnäytetyössä SWOT -analyysia, kuvio viisi, käytettiin tekemään näkyväksi työhyvinvoinnin ratkaisukeskeisen kehittämiseen vaikuttavat positiiviset ja negatiiviset puolet. Sisäiset vahvuudet ja heikkoudet kuvattiin työhyvinvoinnin kehittämisprosessin aikana työyhteisön tuottamasta tiedosta ja palautekyselyn vastauksista.

S I S Ä I S E T	<b>VAHVUUDET</b> Kehittämismyönteisyys Tarve kehittää huomioitu Nähdään tapahtunut edistys Joustavuus Kollegiaalisuus Itsestä huolehtiminen Vuorovaikutus Hyvä ilmapiiri	<b>HEIKKOUEDET</b> Kiireen kokemus Työn epätasainen jakautuminen Vuorotyö Sijaisten saaminen akuutisti Ajan ja resurssien riittävyys perustyön ohessa Jaksaminen ajoittain heikentynyt Negatiivisuuden vaikutus
U L K O I S E T	<b>MAHDOLLISUUDET</b> Toiminnanohjausjärjestelmä Johdon ja hallinnon tuki ja kehittämismyönteisyys Taloudellinen panostaminen kehittämiseen Pienryhmätyöskentely	<b>UHKAT</b> Resurssivaje sote alalla Yllättävät ja suunnittelemattomat muutokset Samanaikaiset muutokset Talouden tiukentaminen Henkilöstömuutokset

Kuvio 5. SWOT -analyysi työhyvinvoinnin kehittäminen kotihoidon työyhteisössä.

Sisäisiin asioihin kirjatut kuvaavat yksilöiden näkemystä ja kokemusta. Ulkoiset asiat muodostuivat edellä mainittujen lisäksi opinnäytetyön teoriaan, esimiehen havainnoista kehittämisprosessin aikana sekä olemassa olevaan tietoon sosiaali- ja terveysalan kehityksestä tulevina vuosina. Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi nousee strategiasta, jossa annetaan raamit työhyvinvoinnin toteutumiselle. Kehittämisessä

tulee huomioida monia eri kehittämisen tarpeita, jotta se on mahdollisimman laaja-alaista ja vaikuttavaa. Työyhteisölähtöinen kehittäminen yhdistyy strategialähtöiseen tehokkuutta tavoittelevaan kehittämiseen kiinteästi, koska se välillisesti parantaa tuloista ja työntekijöiden työtehoa. Työhyvinvoinnin johtaminen on monen tekijän huomioimista yksittäisten ilmiöiden huomioimisen sijaan (Pursio 2010, 56.)

SWOT -analyysi oli tarpeen laatia, jotta työhyvinvoinnin kehittämisprosessin edetessä pystyttäisiin paremmin varautumaan eteen tuleviin asioihin ja toisaalta positiivisten vahvuuksien ja voimavarojen kautta vahvistamaan pitkäkestoista työskentelyä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. SWOT analyysi toimii ensisijaisesti esimiehen työkaluna, mutta se tullaan käymään läpi työyhteisössä keskustelun herättämisessä, kun jatko-työskentely alkaa.

### 7.3.1 Vahvuudet työhyvinvoinnin kehittämisessä

Kehittämisiltapäivien ja palautekyselyn vastausten perusteella ja työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta löytyi useita vahvuuksia, joista voitiin lähteä rakentamaan työhyvinvointia parempaan suuntaan ja kohti yhteistä visiota. Pää vahvuudeksi nostin kehittämismyönteisyyden, joka on työyhteisössä enemmistön vallitseva piirre ja edellytys pitkäjänteisen kehittämisen onnistuneelle toteutumiselle. Positiivisena ja nopeana motivoivana tekijänä koettiin, että tarve työhyvinvointiin panostamiseen on huomioitu ja nostettu yhteiseen työskentelyyn, työntekijät kokevat tulleen kuuluksi ja huomaavat jo tapahtuneen edistymisen kautta, kuinka työskentely tuottaa tuloista.

Työyhteisön vahvuuksia ovat myös vallitsevassa resurssitilanteessa joustavuus ja kollegiaalisuus. Työkaverin auttaminen ja töiden jakaminen sujuu pääosin erittäin hyvin ja se tuottaa yhteishenkeä sekä hyvää ilmapiiriä ja auttaa siten jaksamaan raskaimpina päivinä. Itsestä huolehtiminen nousi monissa työhyvinvoinnin keskusteluissa esiin työntekijöiden puheenvuoroissa erityisesti pienryhmä tapaamisissa. Sillä koetaan olevan merkittävä rooli työssä jaksamisessa ja monet kertoivat omia kokemuksi-

aan ja tapojaan huolehtia itsestään. Keskusteluissa liikkumisen ja levon lisäksi koettiin vuodenaikojen vaikuttavan paljon työssä jaksamiseen ja valoisuuden lisääntymisen parantavan työvirettä.

Esimiestyössä kehittämisen eteenpäin viemisen ja muutosjohtamisen yksi edellytyksestä on saada työntekijät käyttämään inhimillistä pääomaa yhteisen hyvän saavuttamiseksi (Viitala 2013, 311). Tiiviin yhteistyön ja osallistavan toiminnan myötä on saatu lisää tietoa työntekijöiden inhimillisestä pääomasta, jota käyttämään esimies voi kannustaa jatkotyöskentelyssä sekä käytännön asiakastyössä.

### 7.3.2 Heikkoudet työhyvinvoinnin kehittämisessä

Työhyvinvoinnin kehittämisen heikkouksiin nousi ajankäytön ja resurssien riittävyyden haaste kehittämiseen ja sovittujen toimintamallien sekä ohjeiden toteuttamiseen vuorotyössä sekä perustyön ohessa. Motivoituminen pitkäjänteiseen työskentelyyn ja työhyvinvoinnin vision sekä tavoitteiden mukainen työskentely on vaikeaa silloin, kun työntekijät kokevat työssä jaksamisen ja oman jaksamisensa heikoksi. Keskustelujen perusteella työssä jaksamiseen vaikuttaa työhön liittyvänä kokemus kiireestä ja töiden epätasainen jakautuminen sekä sijaisten huono saatavuus. Oman persoonan tapa tehdä työtä, terveydentilan ja elämäntilanteen vaikutukset nousivat myös esiin.

Työyhteisön muodostaa erilaiset persoonat ja oma persoona vaikuttaa toimintaamme. Pitkään samassa työympäristössä toimineet saattavat katsoa työtä hyvin yksipuolisten lasien läpi eikä työ enää vastaa niitä odotuksia, joita joskus on kenties ollut. Kotihoidon työn muutoksen myötä sitä ei välttämättä enää koeta samaksi kuin vuosikymmen sitten työn sisällöstä sekä sen vaihtelevuudesta ja vaativuudesta johtuen. Vahva negatiivinen vire ilmapiirissä saattaa jäädä vallitsevaksi, jos vahvat persoonat ylläpitävät negatiivista puhetta tai jos työyhteisön jäsenet eivät koe tulevansa kuulluksi ja otetuksi huomioon sekä työntekijöitä mukaan kehittämään.

Esimiestyön haasteeksi nousee riittävä perehtyneisyys työyhteisön erilaisiin persooniin, sillä se ei tapahdu hetkessä. Työajan sekä omien voimavarojen rajallisuus vaatii töiden hyvää suunnittelua ja priorisointia.

### 7.3.3 Mahdollisuudet työhyvinvoinnin kehittämisessä

Ulkoisina mahdollisuuksina kotihoidon työyhteisön kehittämisessä ratkaisukeskeisesti kirjattiin johdon ja hallinnon tuki kehittämiseen. Työhyvinvointiin panostaminen nähdään kunnassa merkityksellisenä asiana ja siihen onkin panostettu viime vuosina yhä enemmän sekä uudistettu henkilöstöhallintoa vastaamaan tämän päivän tarpeita. Kehittäminen on ollut monialaista ja se näkyy myös kehittämismyönteisyytenä ja kannustamisena toimialakohtaiseen kehittämiseen.

Taloudellinen panos on mahdollistanut kehittämisiltapäivien järjestämisen ja sijaisten hankinnan työntekijöiden vapauttamiseksi työtehtävistä sekä organisaation ulkopuolisten tilojen vuokraamisen iltapäivien järjestämiseen.

Pienryhmätyöskentely järjestettiin työajan sisällä, töitä järjestelemällä siten, että sekä aamu- että iltavuorossa oli siihen mahdollisuus osallistua. Pienryhmät koettiin erityisen hyvinä kokoontumisina. Työntekijät kokivat pystyvänsä puhumaan avoimesti, vuorovaikutus oli osallistujien kesken sujuvaa ja pienessä porukassa yhteishenki oli havaittavissa. Tavoitteet ja visio tuli paremmin ymmärretyksi ja esimies sai henkilökohtaisempaa tietoa työntekijöiden kokemuksista ratkaisukeskeisestä työskentelystä. Pienryhmissä tunnelma oli välitön, positiivinen ja rakentava.

Toiminnanohjausjärjestelmän mahdollisuudet töiden suunnittelussa sekä resurssisuunnittelussa on laajat. Sen käyttöönotto on melko hitaasta etenemisestä ja perehtymisestä huolimatta osoittanut toimivaksi erityisesti töiden tasaisemman jakamisen sekä äkillisiin muutoksiin reagoimisen kannalta. Hyvin toimiessaan se on loistava työkalu.

### 7.3.4 Uhkat työhyvinvoinnin kehittämisessä

Haasteita työhyvinvoinnin kehittämiseen luo vallitseva resurssivaje sosiaali- ja terveysalalla. Esimiehen työajasta iso osa kuluu sijaisten hankintaan ja arjen henkilöstösuunnittelu on haastavaa. Osa-työkykyisten lisääntyvä määrä ja osaavan sekä työhönsä sitoutuvan henkilöstön löytäminen on haasteena nyt ja tulevaisuudessa kasvavissa määrin. Poissa-olot ja henkilöstön vajaukset ovat usein yllättäviä ja vaikuttavat muuhun työn kulkuun sekä mahdollisuuteen panostaa resursseja kehittämiseen.

Kotihoidon toimintaa kehitetään Kukoistava kotihoito hankkeessa luotujen toimintamallien mukaiseksi ja niiden juurruttaminen on meneillään. Sen lisäksi henkilöstöhallinnon ohjelmiston, potilastietojärjestelmän uudistukset ja osaamisen kehittäminen erilaisine koulutuskokonaisuuksineen haastavat pienen kunnan työntekijöitä perehtymään moneen asiaan yhtä aikaisesti. Muutokset ovat jatkuvia, ajoittain yllättäviä, jolloin ylhäältä alas kulkevan viestinnän ja esimiestyön osuus muutokseen valmentamisessa korostuu.

Sote uudistuksen ja maakuntamallin tulevaisuus on vielä avoin, mutta niiden toteutuksessa kuntatalous sekä henkilöstörakenne tulee muuttumaan. Taloutta suunnitellessa arvioidaan mahdollisesti tulevaisuudessa yksityisiltä palveluntuottajilta hankittavien palvelujen osuus ja työvoiman hankinnan kustannukset.

## 8 Pohdinta ja johtopäätökset

### 8.1 Tulosten tarkastelua

Ratkaisukeskeinen menetelmä soveltuu monen tyyppiseen kehittämiseen ja vuorovaikutukseen, sillä sitä voidaan soveltaa millä elämän osa-alueella tahansa sen positiivisen ja ihmislähtöisen luonteen takia. Palautekyselyn vastaukset yllättivät positiivisesti. Suurin osa työntekijöistä koki saaneensa ratkaisukeskeisestä työhyvinvoinnin kehittämisestä työyhteisön tarvitsemaa työskentelyä. Voidaan kuitenkin pohtia, olisiko kokemus ollut yhtä lailla hyvä ja menetelmä hyvin vastaanotettu, vaikka se olisi

ollut jokin toinen. Myönteinen suhtautuminen kertoo mielestäni siitä, että oli aika panostaa työhyvinvointiin ja vuorovaikutteiseen toimintaan. Työhyvinvointiin panostamiselle oli tarvetta työntekijöiden antaman palautteen perusteella ja sen oli myös ensimmäinen vuosi työyhteisön esimiehenä osoittanut.

Suomen kuntaliiton julkaisussa Uudistu ja onnistu hyvällä henkiöstöjohtamisella käsitellään ja suositellaan palvelevan johtamisen mallia suorituskeskeisen johtajuuden sijaan, sillä se on osoittanut tukevan hyvin henkilöstön työhyvinvointia ja sitoutumista työhönsä. Palvelevan johtajuus on ihmislähtöistä, kuuntelevaa ja keskusteluvaa suunnan osoittamista sekä työntekijöiden arvostamista empaattisella johtamisasenteella. Työntekijöitä auttaa parantamaan työhyvinvointiaan ja suoriutumista muutoksissa ihmislähtöisen johtamisen ja selkeiden käytäntöjen luoma hyvä työympäristö. (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala 2019, 54.)

Muutosjohtamisen merkitys ja tulevaisuudessa huolellisempi panostaminen siihen korostui työskentelyämme aikana. Työyhteisö oli kipeästi vuorovaikutteisen ja heitä kuulevan työskentelyn tarpeessa. Työskentelyämme edelsi monenlaiset vuosien varrella tapahtuneet asiat, joista osa oli jäänyt kummittelemaan. Muutokset vanhuspalvelujen organisaatiossa, henkilöstömuutokset johdossa, sekä viimeisimpänä pienessä kunnassa paljon työllistänyt Kukoistava kotihoito hanke. Työn tehostamisen ja optimoinnin työkalut, toiminnanohjausjärjestelmä ja kotihoidon mobiili sekä muut teknologia ratkaisut koteihin, oli otettu käyttöön ajallaan. Uuden omaksuminen on vaatinut mukautumista ja uuden oppimista.

Muutoksiin tulee panostaa ja valmentautua etukäteen, jolloin kunta-alalla vallitseva epävarmuuden tunne voidaan minimoida. Muutoksen valmistelu, hyvä suunnitelma, vastuuhenkilön nimeäminen ja etukäteinen tiedottaminen sekä muutoksen aikainen ajan tasainen viestintä ovat keinoja vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin työpajoilla ja muutoksen sujuvuuteen. Epävarmuus tuottaa työuupumusta ja sitoutuminen on heikkoa, sitä voidaan ennaltaehkäistä arvostavan ja oikeudenmukaisen kohtelun, lisäkoulutuksen ja vuorovaikutteisen viestinnän keinoin. (Hakanen ym. 2019, 53.)

Palautekyselyn pohjalta näyttäytyy tärkeänä työyhteisön keskinäinen tuttuus, että tunnetaan toisen työntekijän työtehtävät ja miten eri työtehtävät muodostavat kokonaisuuden, kotihoidon vanhuspalvelujen organisaatiossa. Monelle oma hoitajan rooli, joka sisältää myös omahoitaja -roolin voi olla epäselvä. Myös asiantuntijatehtävissä olevien työntekijöiden roolit ovat jääneet kaukaisiksi ja vieraisiksi, kuten myös esimiehen tehtävänkuva on jäänyt varsin epäselväksi osalle työntekijöistä. Työtehtävien kiristaminen ja tietoisuuden lisääminen tulee olemaan seuraavia kehittämisen kohteita vanhuspalveluissa. Tavoitteena on yhteistyön lisääntyminen koko vanhuspalvelujen toimialalla, jolloin myös tehostetun palveluasumisen työntekijöiden tehtävänkuvat otetaan yhteiseen tarkasteluun.

Osaamisen kartoitusta on tehty ammatillisesta osaamisesta. Inhimillisen pääoman kartoittamista on tehty työhyvinvointikyselyn avulla, jossa työilmapiiriä myös arvioitiin. Työntekijöiden henkilökohtaisten vahvuuksien ja voimavarojen nostaminen tietoisuuteen tukisi työntekijän sopeutumista muuttuvassa työkentässä. Kehityskeskustelumalliin tulisi sisällyttää keinoja, joilla työntekijän voimavarat valmennettaisiin esiin ja kirjattaisiin ammatillisen osaamisen rinnalle. Keskustelun ylläpitäminen työyhteisön vahvuuksien pohtimisessa ja nimeämisessä, selkeät tehtävänkuvat, avoin ja riittävä vuorovaikutus sekä työntekijöiden kokema arvostus vaikuttaa henkilökohtaisen työhyvinvoinnin lisäksi koko työyhteisön työvireeseen sekä ilmapiiriin ja kannustaa innovoimaan uusia ratkaisuja yhteisiin haasteisiin.

## 8.2 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyöni toteutui osana omaa työtäni esimiehenä ja toimintaympäristöni kehittämiseksi. Pienessä kunnassa on tehtävien toteuttamisessa usein laajempi työkenttä. Samoilla resursseilla arvioidaan, suunnitellaan ja toteutetaan monia eri asioita ja myös kehitetään toimintaa. Esimiehenä minulla on keskeinen rooli työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittämisessä, ilmapiirin ja yhteishengen luomisessa ja toiminnan kehittämisessä mahdollistajana ja tukijana siten, että työntekijät pystyvät mahdollisimman hyvin käyttämään osaamistaan ja työaikaansa laadukkaasti asiakastyön toteuttamiseen. Opinnäytetyönä ratkaisukeskeisen kehittämisen prosessi on toteutettiin siten, ettei työyhteisön jäseniä voida yksilöidä ja tunnistaa eikä se ole

työn kannalta oleellistakaan. Työhyvinvointikyselyn tulokset sekä kehittämisprosessin aikana tehdyt tuotokset ja dokumentit jäävät organisaation omaan käyttöön ja tarvittaessa salassa pidettäväksi työyhteisön ja työntekijöiden yksityisyyden suojaamiseksi.

Luottamuksellisuus ja tietoturvallisuus ovat keskeisiä eettisiä arvoja työyhteisön kehittämisessä ja mahdollistavat avoimen vuorovaikutuksen. Prosessiin osallistuneita työntekijöitä tiedotettiin työhyvinvoinnin kehittämisen tulevan osaksi opinnäytetyötä ja salassapidettävät sisällöt jäävät opinnäytetyön ulkopuolelle. Kehittäminen tapahtui jokaisen työntekijän työajalla ja osallistuminen oli siten velvoittavaa. Tietosuojaa toteutetaan kun työyhteisöä käsitellään Keski-Suomalaisen kunnan kotihoidon työyhteisönä nimeämisen sijaan.

Kehittämistyö toteutettiin erillisessä tilassa, varsinaisen työympäristön ulkopuolella ja tila oli erillinen rauhallinen paikka. Työyhteisön isommassa ryhmässä tehtävän työskentelyn lisäksi kokoonnuttiiin pienempiin ryhmiin, jolloin avoimeen keskusteluun osallistuminen mahdollistui paremmin. Osa työntekijöistä piti pienryhmätyöskentelyä itselleen ominaisempana kuin isossa ryhmässä työskentelyä. Työntekijöille annettiin mahdollisuus myös kahdenkeskiseen keskusteluun niin halutessaan.

Esimiehenä koin työhyvinvoinnin kehittämisprosessin mielenkiintoisena alkuna hyvinvoinnin ja yhteishengen sekä ratkaisukeskeisen ongelmanratkaisun kehittämiselle työyhteisössämme. Ratkaisukeskeisen menetelmän soveltaminen siihen oli mielekästä sen positiivisuuden takia. Prosessi työllisti sekä henkisesti että ajallisesti enemmän, mutta sen käynnistämisen tarve oli ilmeinen ja siksi motivoiva. Todennäköisesti ulkopuolisen toteuttamana kehittämisprosessi olisi saanut enemmän työnohjauksellisia piirteitä ja nyt vähitellen työyhteisössä opeteltavana oleva avoin vuorovaikutus olisi voinut olla alusta alkaen avoimempaa ilman esimieskehittäjä roolijakoa. Työskentely loi kuitenkin hyvää pohjaa yhteistyöllemme, lisäksi työntekijä tuntemusta ja oli monipuolinen harjoitus josta voi ammentaa kokemusta esimiestyössä jatkossa. Oman esimiehen ja kollegan tuki tällaisen prosessin aikana mahdollisti asioiden reflektoinnin ammatillisesti.

Palautekysely ratkaisukeskeisen menetelmän koetusta soveltuvuudesta ja kokemuksesta työhyvinvoinnin kehittämisestä toteutettiin kirjallisena ja sen sai halutessaan jättää nimettömänä. Palaute käsiteltiin luottamuksellisesti ja se kerättiin vain menetelmän soveltuvuuden arviointia ja jatkotyöskentelyä sekä esimiehentyön kehittämistä varten. (Arki, arvot ja eetiikka Sosiaalialan ammattihenkilöstön eettiset ohjeet, 43 ja 51-53.)

### 8.3 Jatkokehittämisen pohdintaa

Suomen kuntaliiton julkaisu Uudistu ja onnistu hyvällä henkiöstöjohtamisella esittelee tutkimushankkeen Henkiöstö strategisena resurssina (2016-2018) tuloksia ja siinä todetaan loppusanoissa kuntajohtamisen olevan työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen osalta tienhaarassa. Työssä jaksaminen on heikentynyt kunta-alalla viime vuosina jatkuvien muutosten ja tehostamisen myötä. Muutokset ja kehittäminen tulee olemaan jatkuva olotila. Valitsemalla henkilöstöjohtamisessa tie, jossa ennakoidaan ja ennaltaehkäistään työhyvinvoinnin heikkenemistä sekä aktiivisesti vahvistetaan työntekijöiden sopeutumiskykyä muutoksiin mahdollistetaan työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen kehittyminen parempaan suuntaan. (Hakanen ym. 2019, 58.)

Kehityskeskustelumallia tulisi uudistaminen siten, että se toimisi kartoittavan keskustelun lisäksi valmentavana, työntekijän voimavarojen tunnistamiseen ja motivaation sekä työhön sitoutumista kannustavaan suuntaan. Erilaisia menetelmiä soveltamalla ja ottamalla mukaan tukemaan keskustelua, päästäisiin paneutumaan henkilökohtaiseen inhimilliseen pääomaan. Esimiestyössä on hyvät mahdollisuudet käyttää hyväksi erilaisia sosiaalialan ja työnohjauksen menetelmiä koko työyhteisön sekä työntekijän kanssa työskentelyyn ja samalla ne myös tukevat ihmislähtoisempää esimiestyötä.

Työhyvinvoinnin kehittämisprosessi jatkuu kotihoidon työyhteisössä ratkaisukeskeistä Reteaming menetelmää soveltaen vuoden 2020 alkuun, johon yhteinen visio: Työyhteisön hyvinvointi ja työn kehittäminen on yhteinen asiamme, on asetettu ja sitä kohti edetään tavoitteiden suuntaisesti askel askeleelta.

Työskentely etenee asetettujen tavoitteiden väliarvioinnilla ja muokkaamisella vastaamaan tämän hetkistä tarvetta sekä asettamalla uusia yhteisiä tavoitteita. Sen lisäksi huomioidaan saavutetut tavoitteet ja mahdolliset haasteet. Tiedottamiseen ja kotihoidon imagoon hyvänä vetovoimaisena työpaikkana tulee panostaa uusilla tavoilla ja enemmän kuin aiemmin. Sitä tukee tehtävänkuvien työstäminen ja tuntemuksen lisääminen, oman roolin hallinnan kokemus tehtävänjaon kautta sekä perehdyttämiseen panostaminen. Yhteistoiminnallinen kehittäminen on käynnistynyt hyvin ja sen ylläpitäminen on jatkossa esimiestyöni keskeisimpiä tehtäviä.

## Lähteet

Ahola, T. & Furman, B. 2015. Reteaming-valmennus: yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä. U.p. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.

Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilöstön eettiset ohjeet. Talentia nettisivustolla. Viitattu 29.12.2018. <http://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/>.

Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. Acta nro 272. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. p. Juva: PS-kustannus.

Juuti, P. (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: JTO Johtamistaidon opisto.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia -mitä sillä tarkoitetaan? Julkaisussa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. M. Suutarinen & P-L. Vesterinen. Helsinki: Otava, 45-54.

Katajainen, A., Lipponen, K. & Litovaara, A. 2006. Ratkaisukeskeinen ajattelutapa voimavarat käyttöön. Artikkelit Duodecim terveystieteiden tiedejulkaisussa nettisivustolla. Viitattu 28.10.2018. [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_teos=onn&p\\_artikkeli=onn00012](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_teos=onn&p_artikkeli=onn00012).

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. p. Helsinki: WSOY.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskestannus Oy FINVA.

Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017-2019. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2017:6. Viitattu 27.4.2019. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80132>.

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

Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Sänntti, R. & Uotila, T. 2013. LÄIKE Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisu, selvityksiä ja raportteja 191. Viitattu 11.12.2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-505-3>.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen M. & Vartiainen P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Nivala, V. 2011. Kehittävä johtajuus. Julkaisussa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen Toim. P. Juuti. Vantaa: Johtamistaidon opisto, 167-181.

Pekka, T. 2017. Kevan tutkimuksia 4/2017. Viitattu 17.11.2018.

<https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/tutkimus-kuntaorganisaatioilla-paljon-kehittavaa-tyo-kykyjohtamisessaan/>.

Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Julkaisussa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. M. Suutarinen & P-L. Vesterinen. Helsinki: Otava.

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Helsinki: Talentum pro.

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301. Viitattu 12.12.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301>.

Suomi, A. & Valkama, S. (Eds.), 2015. Työnohjauksen äärellä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. EU: UNIpress.

Tiikkainen, P. & Juntunen, K. 2018. Kotihoidon henkilöstön osaaminen. Kukoistava kotihoito on tahdon asia! Ikäihmisten kotona pärjäämisen tuen uudistus Keski-Suomessa 2016-2018 käsikirja. Viitattu 27.4.2019. <http://www.ks2021.fi/wp-content/uploads/2018/10/Kukoistava-kotihoito-on-tahdon-asia.pdf>.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/783. Viitattu 30.11.2018. [www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738).

Työhyvinvointi. N.d. Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivusto. Viitattu 30.11.2018. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Vesterinen, P-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Julkaisussa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. M. Suutarinen & P-L. Vesterinen. Helsinki: Otava, 111-116.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Edita.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Yliruka, L. & Karvinen-Niinikoski, S. 2009. Paloittaisesta parantamisesta kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6 Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73395/URN:NBN:fi-fe201504227328.pdf>.

