

Sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisäännöt
Riihimäen seudun terveystieteiden
kuntayhtymässä
– Yhteiskehittämisen projekti

Tanja Koskela

2019 Laurea (yamk)



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisäännöt
Riihimäen seudun terveyskeskuksen
kuntayhtymässä
– Yhteiskehittämisen projekti**

Tanja Koskela
Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa
Opinnäytetyö yamk
Marraskuu/2019

Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muu-
toksessa (YAMK)

Tanja Koskela

Sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisäännöt Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymässä
– Yhteiskehittämisen projekti

Vuosi 2019

Sivumäärä 71 + 9

Tämän opinnäytetyönä toteutettavan kehittämistyön tarkoituksena oli luoda sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisäännöt Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymään. Tavoitteena oli lisäksi selvittää, miten pelisäännöt edistävät henkilöstön sosiaalista työhyvinvointia ja millä tavoin niistä saisi vaikuttavampia. Opinnäytetyö oli yhteiskehittämisen projekti, jossa hyödynnettiin osallistavan toimintatutkimuksen menetelmiä.

Teoreettinen viitekehys muodostui työhyvinvointiin liittyvistä käsitteistä (työyhteisön arvot, sosiaalinen työhyvinvointi, hyvinvoiva työyhteisö, ammatillinen käyttäytyminen ja työyhteisön pelisäännöt) sekä terveysalalla kaiken taustalla vaikuttavasta asiakaslähtöisyyden arvosta.

Kehittämisen apuna käytettiin henkilöstölle suunnattuja valmennuksellisia työpajoja ja kyse-lytyökaluna Innoduelin pelillistä yhteiskehittämisen digitaalista työkalua. Työpajojen tarkoitus oli pelisääntöjen kehittämisen lisäksi toimia koulutuksena osallistujille ja edistää heidän vuorovaikutustaitojaan. Työpajoissa annettiin tietoa asiakaslähtöisistä ratkaisukeskeisistä ohjausmenetelmistä sekä työyhteisön ammatillisista vuorovaikutustaidoista, joista myös tehtiin käytännön harjoituksia. Työpajoissa nostettiin keskiöön asiakaslähtöisyys, vaikka kyseessä olikin työyhteisön pelisääntöjen kehittäminen. Tavoitteena oli, että asiakaslähtöisyys näkyy pelisäännöissä ja työpajojen harjoitukset edistävät osallistujien asiakaslähtöistä työskentelytapaa.

Kehittämistyön tuloksena saatiin työyhteisöön sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisäännöt. Pelisääntöjen oltua työyhteisön käytössä noin kolmen kuukauden ajan selvitettiin, miten ne olivat edistäneet henkilöstön sosiaalista työhyvinvointia ja millä tavoin niistä saisi vaikuttavampia.

Tuloksista tuli ilmi, että pääasiassa pelisääntöjen koettiin vaikuttavan sosiaaliseen työhyvinvointiin neutraalisti. Pelisääntöjen vaikuttavuuden uskottiin parantuvan esimiesten ja johtajien kouluttautumisella sekä heidän osallistumisella pelisääntöjen kehittämiseen ja niiden noudattamiseen. Osaksi pelisääntöjen koettiin vaikuttaneen sosiaaliseen työhyvinvointiin positiivisesti ja niiden nähtiin kannustavan positiiviseen käyttäytymiseen sekä työntekoon. Hyvin pieni osa tuloksista liittyi pelisääntöjen negatiiviseen vaikutukseen.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisäännöt vaikuttivat ainakin osittain henkilöstön työhyvinvointia edistävästi. Enimmäkseen ne vaikuttivat työhyvinvointiin neutraalisti eli niillä ei koettu olevan vaikutusta. Tähän tulokseen vaikutti suurena tekijänä se, että pelisäännöt olivat jääneet vieraaksi eikä niistä oltu keskusteltu työyhteisössä. Myös negatiivista vaikutusta koettaessa pelisäännöt olivat jääneet vieraaksi. Tulosten perusteella organisaation johdon pitäisi tehdä konkreettisia toimia pelisääntöjen vaikuttavuuden parantamiseksi.

Yhteiskehittämisen tuloksena tehtyihin sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisääntöihin tulisi Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymässä tulevaisuudessa palata. Organisaation johdon ja lähiesimiesten kannattaisi ottaa aktiivinen rooli pelisääntöjen jatkokehittämisessä huomioiden ja osallistaen henkilöstöä. Organisaatiossa kannattaisi myös selvittää, millaista osallisuutta ja yhteiskehittämistoimintaa henkilöstö toivoisi organisaatiossa toteutettavan.

Asiasanat: yhteiskehittäminen, toimintatutkimus, työhyvinvointi, asiakaslähtöisyys, pelisäännöt, ratkaisukeskeisyys

Laurea University of Applied Sciences **Abstract**
 Management and Development in Social and Health Re-
 form
 Master of Health Care
 Tanja Koskela

The rules of social well-being at Riihimäki Regional Health Center Municipal Association
 - Co-creation project

Year	2019	Pages	71 + 9
------	------	-------	--------

The purpose of this thesis development work was to create the rules of social work well-being in the Riihimäki Regional Health Center Association. The aim was also to find out how the rules promote social well-being at work and make them more effective. The thesis was a collaborative development project that utilized participatory action research methods.

The theoretical framework consisted of concepts related to well-being at work (values of the work community, social well-being at work, professional behavior and rules of the work community) and the value of customer orientation in health.

The development was supported by coaching workshops for staff and Innoduel's game-based digital co-development tool. The purpose of the workshops was not only to develop the rules of social well-being at work but also to educate the participants and promote their interaction skills. The workshops provided information on customer-oriented solution-oriented guidance methods and the professional interaction skills of the work community, which were also translated into practical exercises. The workshops focused on customer orientation, even though it was about developing the rules of the work community. The aim was to make customer focus visible in the rules of social well-being at work and the workshops to promote a customer-oriented way of working.

As a result of the development work, the rules of social well-being were introduced into the work community. After the rules of the game were used by the work community for about three months, it was explored how they had promoted the social well-being of the staff and how they had made them more effective.

The results showed that mainly the rules of social well-being were seen as having a neutral effect on social well-being at work. The effectiveness of the rules was believed to be improved by the training of supervisors and managers and their involvement in the development and implementation of the rules. The rules were also seen to have a positive impact on well-being at work and were seen as encouraging positive behavior and work performance. A very small part of the results was related to the negative impact of the rules.

Based on the results, it can be stated that the rules on social well-being at least partly contributed to the well-being of the employees. For the most part, they had a neutral impact on occupational well-being, in other words they were not seen to have an impact. This result was influenced by the fact that the rules of social well-being had remained unfamiliar and had not been discussed in the work community. The rules were also unfamiliar with the negative impact. Based on the findings, the organization's management should take concrete steps to improve the effectiveness of the rules of the game.

The rules of social well-being made as a result of co-creation should be returned to in the future by the Riihimäki Regional Health Center Association. Organizational management and immediate superiors should play an active role in the further development of the rules with due regard and involvement of the staff. It would also be useful to find out in the organization what kind of involvement and co-creation activities the staff would like the organization to implement.

Keywords: co-creation, action research, wellbeing at work, customer orientation, rules of the work community, solution oriented.

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Kehittämistoiminnan konteksti	8
2.1	Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymä	8
2.2	Työhyvinvoinnin pelisääntöjen kehittämisen taustaehdot	9
3	Pelisääntöjen kehittämisen teoreettinen viitekehys	11
3.1	Työyhteisön arvot	11
3.2	Asiakaslähtöisyys	11
3.3	Työhyvinvointi	13
3.3.1	Sosiaalinen työhyvinvointi	15
3.3.2	Hyvinvoiva työyhteisö	17
3.3.3	Ammatillinen käyttäytyminen	18
3.4	Työyhteisön pelisäännöt	19
4	Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan viitekehys	20
4.1	Toimintatutkimus lähestymistapana	20
4.2	Laadulliset ja määrälliset menetelmät toimintatutkimuksessa	21
4.3	Yhteiskehittäminen (Co-creation)	23
4.3.1	Yhteiskehittämisen pelillistäminen	24
4.3.2	Yhteiskehittäminen työhyvinvoinnin tukena	25
4.3.3	Yhteiskehittämisen ratkaisukeskeinen lähestymistapa	26
4.3.4	Valmentava johtaminen yhteiskehittämisen tukena	28
4.3.5	Fasilitointi ja työpajatoiminta	29
5	Opinnäytetyön käytännön toteutus	30
5.1	Opinnäytetyön tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	31
5.2	Opinnäytetyön prosessikuvaus toimintatutkimuksellisena spiraalina	31
5.3	Kehittämistoiminnan prosessi vaiheittain	33
6	Tulokset	38
6.1	Sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisäännöt	39
6.2	Pelisääntöjen vaikuttavuus	40
6.2.1	Positiivisuusareenan tulos	41
6.2.2	Neutraali- ja negatiivisuusareenan tulos	43
7	Johtopäätökset ja pohdintaa tuloksista	45
7.1	Sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisäännöt	46
7.2	Pelisääntöjen vaikutus henkilöstön sosiaaliseen työhyvinvointiin	48
7.2.1	Pelisääntöjen positiivinen vaikutus	48
7.2.2	Pelisäännöistä vaikuttavampia	51
7.3	Työpajojen onnistumisen pohdinta	54
7.4	Opinnäytetyön eettisyyden pohdinta	56

7.5	Menetelmälliset johtopäätökset ja luotettavuus.....	57
7.6	Jatkokehittämissuhteet ja jatkotutkimusaiheet	60



1 Johdanto

Nykyajan organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa. Sosiaali- ja terveysalaan liittyvät muutokset ja muutostarpeet ovat olleet viime aikoina hyvin paljon esillä. Muutokset organisaatioissa vaikuttavat henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin. Usein muutokset koetaan haitallista kuormitusta aiheuttavaksi (Rauramo 2013, 11). Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen asia, johon voidaan nähdä sisältyvän fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen työhyvinvointi. Nämä kaikki osa-alueet limittyvät keskenään. Merkittävä työhyvinvointiin vaikuttava asia on organisaation henkilöstön ja esimiesten työskentelytavat sekä heidän välinen kanssakäyminen. (Virolainen 2012, 11-105.)

Työhyvinvointia tulee jatkuvasti ylläpitää ja kehittää. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikoilla on tärkeää, jotta ihmiset jaksavat muuttuvaa työelämää ja pidennettyä työikää. Työelämä näyttää tulevaisuudessa muuttuvan vähemmän fyysistä kuormitusta, mutta enemmän henkistä kuormitusta aiheuttavaksi (Hyppänen 2010, 277; Rauramo 2013). Näin ollen on hyödyllistä, että työhyvinvointia aletaan kehittää etenkin psyykkisten ja sosiaalisten osa-alueiden kannalta.

Työyhteisön johtamisella ja johtamistaidoilla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin (Virolainen 2012; Järvinen 2017; Aro 2018). Johtamistaidot ja henkilöstön työhyvinvointi heijastuu tutkitusti myös organisaation asiakkaisiin (Fischer 2012). Esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa molempien tulisi arvostaa ja kunnioittaa toistaan. Tällainen arvostava käytös auttaa molempia kehittymään paremmaksi työntekijäksi, mutta lisäksi se auttaa myös organisaatiota tulosten saavuttamisessa. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille, mutta työhyvinvoinnin edistämisen kokonaisvastuu on kuitenkin organisaation johdolla. Työyksikkötasolla tärkeimpänä vaikuttajana työhyvinvoinnin kokemisessa on yleensä lähiesimies. (Manka & Manka 2016, 80; Rauramo 2012, 19; Virolainen 2012, 105-108.)

Organisaation muutoksessa on ensiarvoisen tärkeää, että on yhteiset arvot sekä pelisäännöt, jotka vahvistavat luottamuksen tunnetta koko työyhteisössä ja parantavat työhyvinvointia (Rauramo 2013, 11). Työelämän viralliset säännöt on määritelty Suomen laeissa ja asetuksissa. Niiden lisäksi organisaatioilla olisi hyvä olla omat yksityiskohtaisemmat pelisäännöt, joilla tavoitellaan työyhteisön hyvää henkeä. Pelisääntöjen avulla voidaan sopia muun muassa siitä, miten voidaan toimia yhdessä rakentavasti ja arvostavasti. (Ahola, Furman & Hirvihuhta 2004, 7-8.) Sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisääntöjen kehittäminen työyhteisöön voi olla yksi toimiva ratkaisu. Pelisääntöjen tulisi olla kaikille samat ja niitä olisi tärkeää noudattaa myös organisaation johdon tasolla (Aro 2018, 183).

Organisaation työhyvinvoinnin pelisääntöjen kehittämiseen on järkevää ottaa mukaan koko työyhteisö, jolloin puhutaan yhteiskehittämisestä (Co-Creation). Tällä tavalla saadaan osallis-

tettua henkilöstöä. Osallistaminen saa henkilöstön motivoitumaan paremmin pelisääntöjen noudattamisesta, koska he ovat olleet niitä itse kehittämässä. (Järvinen 2017, 91-92.) Yhteiskehittämistä on alettu käyttää organisaatioiden kehittämistyössä koko ajan enemmän ja sitä pystyy nykyään toteuttamaan myös verkkovälitteisesti. Siitä on tullut yhteiskunnallisesti merkittävä keino osallistaa työntekijät, asiakkaat ja mahdolliset muut sidosryhmät kehittämistarpeen ideointiin, kehittämisen suunnitteluun sekä toteutukseen.

2 Kehittämistoiminnan konteksti

Opinnäytetyön toimeksiantajana ja kehittämistyön kohteena oli Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymä. Kehittämistyö sai alkunsa työhyvinvoinnin kehittämisryhmästä, joka käsittelee työhyvinvointiin liittyviä asioita organisaatiossa.

2.1 Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymä

Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymään (ky) kuuluvat Riihimäen kaupungin lisäksi vieruskunnat Hausjärvi ja Loppi. Yhteensä näissä kolmessa kunnassa on asukkaita 44 000. Riihimäellä on 27 500 asukasta, Hausjärvellä 8500 ja Lopella 8000. Kuntayhtymään kuuluu pelkästään ympäristöterveydenhuollon osalta lähikunta Janakkala, jossa on asukkaita 16 900. Kuntayhtymän palveluksessa oli yhteensä 431 henkilöä 31.12.2016. Tähän määrään ei ole laskettu lyhytaikaisia sijaisia. (Päätöksenteko 2018.)

Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymän organisaatiomalli perustuu toimintokohtaisesti järjestettyihin tulosalueisiin. Yhtymähallitus päättää kuntayhtymän taloudesta ja toiminnasta. Jäsenkunnat nimeävät luottamushenkilöt yhtymähallitukseen. Johtoryhmän tehtävänä on vastata käytännön toiminnan ja talouden johtamisesta, kehittää ja johtaa kansanterveytyön suunnittelua sekä toimintaa. Johtoryhmään kuuluvat yleisjohto ja tulosalueiden johtajat. (Päätöksenteko 2018.) Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymän erikoissairaanhoidon palvelut saadaan Kanta-Hämeen keskussairaalaista ja Tampereen yliopistollisesta sairaalasta (Hallinto 2018).

Sipilän hallituksen maakunta- ja soteuudistushankkeessa Riihimäki kuului Kanta-Hämeen maakuntaan. Kanta-Hämeessä toimi esivalmisteluvaiheessa Oma Häme-ohjausryhmä, joka valmisti Kanta-Hämeen maakuntahallinnon ja sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen uudistusta. Valtakunnallisessa maakunta 2023-visiossa oli lähtökohtana uusien maakuntien asukkaiden sosiaali- ja terveyspalvelujen tarve ja niiden asiakaslähtöinen yhteensovittaminen. Uuden maakunnan oli tarkoitus tarjota asukkaille sosiaalisen osallisuuden kokemus, jolloin asukkailla olisi ollut mahdollisuus vaikuttaa ja valita itse palveluita. Oma Hämeen valmistelutyön arvoja olivat "asukaslähtöisyys, yhteistyöhakuisuus, tietoon perustuminen, läpinäkyvyys ja luottamus". Uudistuksen valmistelu päättyi kuitenkin 8.3.2019 lakien kaatumiseen ja hallituksen eroon, eikä hankkeen jatkovalmisteluun nähty enää olevan edellytyksiä. (Maakunta- ja soteuudistus 2019; Muutosvisio 2019.)

Työhyvinvoinnin kehittämisryhmä

Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymällä on useita työryhmiä, joissa on osallisina eri tulosalueen johtoa, lähiesimiehiä sekä yksiköiden työntekijöitä. Yksi työryhmistä on työhyvinvoinnin kehittämisryhmä, joka käsittelee ja suunnittelee terveyskeskuksen kuntayhtymän henkilöstön työhyvinvointiin liittyviä asioita.

Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymässä on toteutettu työhyvinvointikysely ensimmäisen kerran vuonna 1994, jolloin teemana olivat työn kuormitustekijät ja työilmapiiri. Vuosina 2003 ja 2005 toteutettiin TYKE-projektiin liittyvä Voimavarat työssä-kysely. Sen jälkeen nykyisen muotoisena toistettu kysely on toteutettu vuosina 2008, 2009, 2013, 2015 ja 2017. Viimeisimmän kyselyn tavoitteena on ollut kerätä tietoa työn kuormittavuustekijöistä ja työyksiköiden työilmapiiristä. Kyselyä käytetään kuntayhtymän työhyvinvoinnin kehittämisryhmässä työhyvinvointiohjelman laatimiseen ja henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen hyväksi tehtäviin ehdotuksiin. (Työhyvinvointikyselyn yhteenveto, 2.)

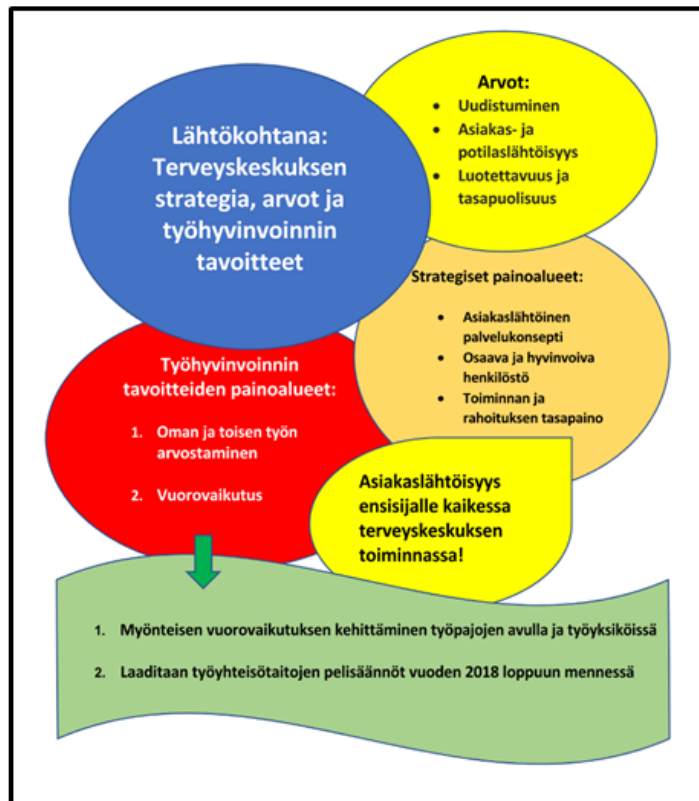
Työhyvinvoinnin kehittämisryhmä oli laatinut vuoden 2017 kyselyä hyödyntäen kuntayhtymän työhyvinvoinnin tavoitteet vuosille 2018-2019 ja esittänyt nämä kuntayhtymän johtoryhmälle, joka oli ne hyväksynyt 8.5.2018. Työhyvinvoinnin tavoitteiden ensimmäisenä painoalueena on oman ja toisen työn arvostaminen sekä tavoitteena terveyskeskuksen vahvuuksien ymmärtäminen. Toisena painoalueena on vuorovaikutus ja tavoitteena myönteisen vuorovaikutuksen kehittäminen työyksiköissä. Kolmantena ja neljäntenä painoalueena ovat turvalliset työolosuhteet sekä työhyvinvoinnin arviointi ja seuranta. (Liite 1.)

Tavoitteissa nähtiin tärkeänä oman ja toisen työn arvostaminen sekä asiakaslähtöisyyden asettaminen etusijalle. Keinoiksi tavoitteisiin pääsemiseksi oli suunnitellut muun muassa työyhteisön pelisääntöjen laatimista vuoden 2018 loppuun mennessä (Liite 1). Työhyvinvoinnin kehittämisryhmässä oli terveyskeskukseen suunniteltu lisäksi sisäistä koulutusta, jonka tarkoituksena oli kehittää työntekijöiden asiakaslähtöisiä työtapoja sekä työyhteisön vuorovaikutustaitoja.

2.2 Työhyvinvoinnin pelisääntöjen kehittämisen taustaehdot

Pelisääntöjen kehittämisen lähtökohtana ja kehittämisen taustaehtoina olivat Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymän strategia, arvot ja tavoitteet. Strategian painopistealueina ovat asiakaslähtöinen palvelukonsepti, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö sekä toiminnan ja rahoituksen tasapaino. Strategiaan pohjautuvia arvoja ovat uudistuminen, asiakas- ja potilaslähtöisyys sekä luotettavuus ja tasapuolisuus. (Arvot, visio, toiminta-ajatus 2018.) Työhyvinvoinnin tavoitteissa asiakaslähtöisyyden arvo asetetaan ensisijalle kaikessa terveyskeskuksen toiminnassa. Tavoitteissa todetaan että, "kaikki potilaat ovat yhteisellä vastuullamme ja jo-

kainen kohtaaminen on tärkeä. Asiakkaiden opastaminen ja auttaminen kuuluvat kaikille.”
(Liite 1.) Pelisääntöjen kehittämisen taustaehdot on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1: Pelisääntöjen kehittämisen taustaehdot (mukailten Arvot, visio, toiminta-ajatus 2018; liite 1)

Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymän asiakaslähtöisyyden arvon huomiointi näkyy muun muassa siinä, että asiakastytyväisyyttä on kehitetty palvelumuotoilun keinoin ja mitattu terveyskeskuksessa digitaalisesti vuodesta 2016 tekstiviestipalvelulla, joka lähettää osalle terveyskeskuksessa asioineille asiakkaille palautekyselyn. Asiakastytyväisyys on tämän mittauksen mukaan lisääntynyt. Ylilääkäri Mantilan (2019) mukaan terveyskeskuksen ajanvarausvastaanoton asiakkaista 97 prosenttia oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä ajanvarausvastaanoton palveluun. Asiakaspalautteet otetaan esille työyksiköissä ja ne vaikuttavat terveyskeskuksen toiminnan kehittämiseen. Mantila tuo ajankohtaisessa kirjoituksessaan esille terveyskeskuksessa juuri käyttöön otetut uudet pelisäännöt, jotka siis syntyivät tämän opinnäytetyön yhteiskehittämisen tuloksena. Mantila mainitsee näiden pelisääntöjen yhden tärkeän osan: tervehtimisen, joka hänen mukaansa viestii toisen huomioimisesta eikä ystävällisyys maksa sen enempää kuin epäystävällisyyškään. Nämä asiat vaikuttavat paljon asiakkaiden kokemukseen terveyskeskusasioinnista.

3 Pelisääntöjen kehittämisen teoreettinen viitekehys

3.1 Työyhteisön arvot

Arvo on asia, jota ihminen tai ihmisryhmä pitää tärkeänä ja arvokkaana. Arvot ohjaavat ihmisten toimintaa käsitteellisellä tasolla kaikilla elämän osa-alueilla. Ne kuvastavat ihmisen toimintaa ohjaavia normeja, jotka muodostuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Arvot liittyvät olennaisesti ihmisten tekemiin valintoihin. Ihminen valitsee itselleen ammatin arvonsa mukaan ja tutkimuksissa on havaittu, että saman alan ihmisillä on yhdenmukaisuutta arvomaailmoissaan. (Helkama 2015, 8-11.)

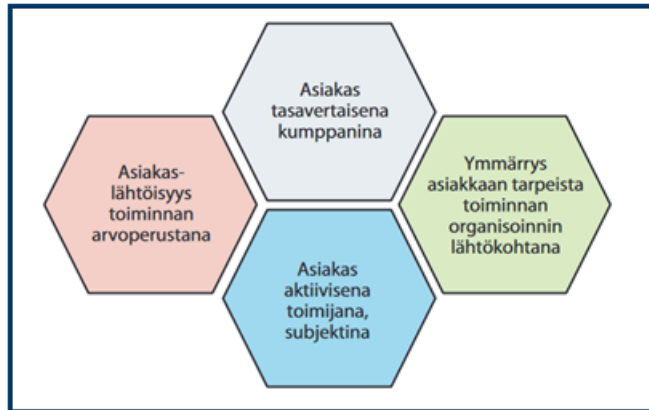
Aro (2018, 48-49) kuvailee arvoja työilmapiirin kivijalaksi. Työyhteisöä vahvistavat arvot ovat yleensä altruistisia eli toisia huomioon ottavia ja hyvinvointiin tähtääviä. Aron mukaan arvojen mukainen toiminta antaa johtamiselle ja työilmapiirille kestävän pohjan. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että organisaation ja työntekijän arvot ovat yhteensopivat. Myös Helkaman (2015, 11-14) mukaan tutkimukset osoittavat, että ihminen voi hyvin silloin, kun hänen arvonsa ovat sopusuhteissa hänen ympäristönsä kanssa. Helkama tuo esiin, että ihmiset, joilla on samankaltaiset arvot ryhmän tai työyhteisön kanssa, kokevat vähemmän stressioireita kuin ihmiset, joiden arvomaailma poikkeaa muusta ryhmästä.

Suomalaiset arvostavat etenkin oikeudenmukaisuuden ja reilun pelin arvoja. Arvojen mukainen toiminta työyhteisössä luo kestävän pohjan työilmapiirille ja johtamiselle. Tällaisessa työyhteisössä henkilöstö kokee itsensä arvostetuksi ja voi olla ylpeä työstään sekä organisaatiostaan. Tällaista organisaatiota arvostavat myös asiakkaat. (Aro 2018, 48-49.) Suomalaisen työelämän arvoja on selvitetty ja määritelty työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020-hankkeessa. Suomalaisen työelämän arvojuuriksi on määritelty sinnikkyys eli sisu, luottamus, rohkeus ja tarkoitus. Tarkoitus eli merkityksellisyyden ja mielekkyyden kokemus nousi hankkeessa niin sanotuksi superarvoksi, joka yhdistää kaikkia muita arvoja. Kyseiset arvot näkyvät suomalaisten asenteissa ja ohjaavat heidän toimintaansa sekä töissä että vapaa-ajalla. Nämä arvot nähtiin hankkeessa hyvän työn mahdollistajana ja niiden uskotaan toimivan hyvänä pohjana työpaikkojen arvokeskusteluissa. Hankkeen raportissa kannustetaan työpaikkoja käymään omia arvokeskustelujaan sekä miettimään ja tunnistamaan arvojaan omista lähtökohdistaan käsin. Arvot on tärkeä esittää ymmärrettävässä muodossa ja tuoda osaksi työpaikkojen arkea. (Aaltonen, Pitkänen, Vainio & Kirjavainen 2013, 2-8.)

3.2 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys voidaan nähdä sosiaali- ja terveysalan toiminnan arvoperustana. Asiakslähtöisyyden arvon mukaan jokainen asiakas tulisi kohdata ihmisarvoisena yksilönä hänen hyvinvoinnin tilastaan riippumatta. Asiakslähtöisyydelle on ominaista, että palvelut järjestetään asiakkaan tarpeista lähtien mahdollisimman toimiviksi. Palvelu on aidosti asiakslähtöistä vasta silloin, kun se on toteutettu asiakkaan kanssa eli asiakas on aktiivinen toimija, ei passiiv-

vinen palvelun kohde. Asiakslähtöisyyden tärkeä lähtökohta palveluprosessissa on se, että asiakas nähdään oman elämänsä asiantuntijana, mikä tekee hänestä työntekijän kanssa yhdenvertaisen toimijan ja tasavertaisen kumppanin. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 18-19.) Kuviossa 2 Virtanen ym. tuovat esiin asiakslähtöisyyden rakennuspuut, jossa asiakslähtöisyyttä tarkastellaan neljän eri ulottuvuuden kautta.



Kuvio 2: Asiakslähtöisyyden rakennuspuut (Virtanen ym. 2011,19)

Asiakslähtöisyys on noussut 2000-luvulla palvelujen ja työn organisoinnin tärkeäksi lähtökohdaksi sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavilla julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektorilla. Asiakslähtöisyyttä kehitetään jatkuvasti. Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat olleet perinteisesti tuotanto- ja järjestelmälähtöisiä ja niiden muuttaminen asiakslähtöisiksi vaatii sektorirajat ylittävää yhteistä näkemystä tai visiota asiakslähtöisyyden merkityksestä. Asiakslähtöisyysnäköyksessä on eri sektoreiden välillä eroja ja se on hidastanut asiakslähtöisyyden yhteistä kehittämistä palvelukokonaisuuksissa. (Virtanen ym. 2011, 9-10.)

Lainsäädäntö turvaa asiakslähtöisyyttä antamalla asiakkaalle tiettyjä oikeuksia. Laki ei erityisesti velvoita tai ohjaa julkisen sektorin palveluita asiakslähtöisemmiksi. (Virtanen ym. 2011, 16.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä vuonna 2009 säädetty laki (L569/2009) on kuitenkin esimerkkinä lain tuomasta mahdollisuudesta asiakslähtöisemmän hoidon saatavuuteen.

Valtioneuvoston 22. syyskuuta 2017 julkistetussa selvityksessä todetaan muun muassa, että asiakslähtöisyyden toteutuminen sosiaali- ja terveydenhuollossa edellyttää sitä, että sote-ammattiryhmien osaaminen tulee maksimoida hoidon ja palvelun toteuttamisen osana. Erityistä huomiota pitää kiinnittää siihen, että ammattiryhmien osaamista hyödynnetään mahdollisimman hyvin ja henkilöstörakenne vastaa alueen väestön sosiaali- ja terveystarpeisiin. Selvityksen mukaan asiakslähtöisyyden toteuttamisessa tulee myös huomioida työn automatisaation ja robotisaation mahdollisuudet sekä sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien yhteentoimivuus. (Asiakslähtöisyys sosiaali- ja terveydenhuollossa edellyttää työn

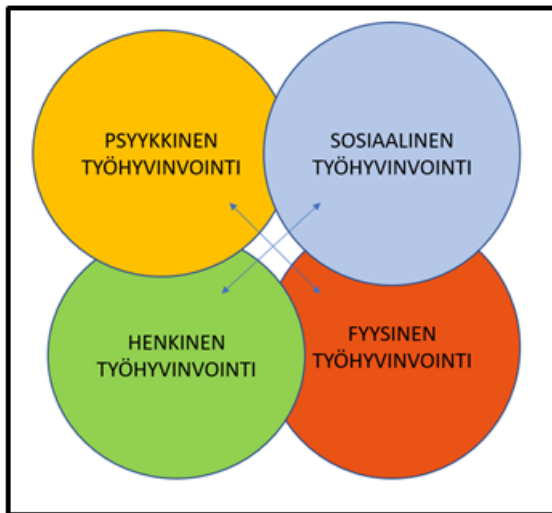
uudelleenjakoa 2017.) Selvityksen laajuus huomioiden näyttää ilmeiseltä, että asiakaslähtöisyyden toteutumiseksi tarvitaan suuria toimenpiteitä.

Asiakkaiden mielestä asiakaslähtöisyydessä ei kuitenkaan ole kyse suurista asioista, vaan heidän kokemastaan palvelun inhimillisyydestä. Näin todetaan muun muassa Tekesin 2011 vuoden katsauksessa. Inhimillisyyttä näkyy asiakkaalle arvostamisena, huomioimisena, palvelun sävynä tai työntekijän asenteena. Asiakkaalle oli tutkimuksen mukaan tärkeää työntekijän aito kiinnostuneisuus asiakkaan huolesta. Välittämisen tunne ja tieto asian edistymisestä oli tärkeämpää kuin palvelun saaminen yhdestä ja samasta paikasta. Aito kiinnostus antoi asiakkaalle luottamuksen tunteen palvelun tarjoajaa kohtaan. Asiakaslähtöinen palvelu on siis asiakkaan näkökulmasta prosessi, jossa hän voi luottaa työntekijään ja tämän tuen kestävyteen. Tekesin tutkimuksen mukaan asiakassuhteen jatkuvuus edisti luottamuksen syntyä. Kun luottamus oli jonkun työntekijän kohdalla saavutettu, niin sen pystyi jatkuvuuden kärsimättä siirtämään työntekijältä toiselle. Tämä kuvastaa sitä, että asiakkaan luottamus oli laajentunut henkilöstä koko palveluun. Kaikkien palvelua tarjoavien henkilöiden ei tarvinnut asiakkaiden mielestä olla samanlaisessa roolissa asiakaslähtöisessä palvelukokonaisuudessa. Tärkeää oli, että asiakas huomioitiin inhimillisesti jossain kohtaa palveluprosessia. (Virtanen ym. 2011, 21.)

3.3 Työhyvinvointi

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämähallintaansa.” (Ravantti & Pääkkönen 2012, 3.) Tämä täsmälleen sama määritelmä löytyy Työterveyslaitoksen internetsivuilta työhyvinvoinnin kuvauksesta. Työhyvinvointi käsitetään kokonaisuutena, joka vaikuttaa ihmisen työssä jaksamiseen. Työhyvinvointi muodostuu sekä ihmisen omasta terveydestä ja hyvinvoinnista että työn turvallisuudesta ja mielekkyydestä (Työhyvinvointi 2018).

Työhyvinvointia on kuvattu erilaisilla malleilla, joista yksi paljon käytetty on työhyvinvoinnin portaiden-malli. Tämä malli pohjautuu ihmisten perustarpeille, joiden tulisi toteutua portaittain sekä henkilökohtaisessa elämässä että työssä, jotta ihminen voisi kokea työhyvinvointinsa hyväksi (Rauramo 2009). Virolaisen (2012, 11) mukaan kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä työhyvinvoinnista. Kaikki osa-alueet vaikuttavat ja liittyvät toisiinsa eikä niitä voi tarkastella täysin toisistaan irrallisina (kuviot 3).



Kuvio 3: Kokonaisvaltainen työhyvinvointi (mukaillen Virolainen 2012, 12)

Vaikka työhyvinvointi perustuu ihmisen kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille, työhyvinvoinnin kuvailu yksilötasolla liittyy yleensä työntekijän psyykkisen kokemuksen ilmentymiseen (Työsuojelu on yhteistoimintaa 2018). Psykkinen työhyvinvointi sisältää Virolaisen (2012, 18) mukaan muun muassa työn stressaavuuden, työpainet ja työilmapiirin. Psykkiseen työhyvinvointiin liittyvät ihmisten tunteet sekä niiden ilmaisu ja siihen vaikuttaa merkittävästi yhteisöllisyys sekä työyhteisön sosiaalinen pääoma. (Työsuojelu on yhteistoimintaa 2018.) Virolainen (2012, 18-19) tuo esille, että psykkinen työhyvinvointi lomittuu sosiaalisen työhyvinvoinnin kanssa etenkin työilmapiirin kokemisen osalta.

Virolaisen (2012, 26) mukaan osassa työhyvinvointiin liittyvässä kirjallisuudessa henkinen työhyvinvointi on sisällytetty psyykkiseen työhyvinvointiin, mutta Virolainen haluaa nostaa henkisyden omaksi osa-alueekseen. Hänen mukaansa henkisyys työpaikalla voi ilmetä monin eri tavoin. Siihen liittyy myös uskonto, mutta se ei viittaa mihinkään uskonnollisiin toimenpiteisiin. Henkiseen työhyvinvointiin sisältyy toisten arvostaminen ja yhteisöllisyys sekä tunne oman ja työorganisaation arvomaailmojen kohtaamisesta. (Virolainen 2012, 27.)

Fyysinen työhyvinvointi on näkyvin osa työhyvinvointia. Se sisältää työn fyysiset olosuhteet ja fyysisen kuormituksen sekä ergonomiset ratkaisut. Fyysisiin olosuhteisiin kuuluvat muun muassa työpaikan siisteys, lämpötila, melu ja työvälineet. Fyysinen kuormitus on hyvin erilaista esimerkiksi toimistotyössä tai jossain fyysisesti raskaassa työssä. (Virolainen 2012, 17.)

Työhyvinvoinnin käsitettä ja työhyvinvointitoimintaa on työterveyslaitoksen selvityksen (Ravanti & Pääkkönen 2012) mukaan kuvattu hajanaisesti ja jäsennystä kaipaavasti. Työhyvinvointitoiminta nähtiin selvityksessä vahvasti yhteistoiminnaksi. Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin kuvauksessa hyvinvoiva työntekijä kokee itsensä tarpeelliseksi, onnistuneeksi ja innostuneeksi, hän kokee riittävästi itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Konkreettisesti hyvinvoiva

työntekijä tuntee työnsä tavoitteet, saa palautetta työstään sekä pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan. Työntekijöiden ammattitaito, työilmapiiri ja motivoiva johtaminen lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin parantuessa työn tuottavuus kasvaa ja työntekijöiden työhön sitoutuminen lisääntyy sekä sairauspoissaolot vähenevät. Työhyvinvointi on pitkäjänteistä toimintaa, eikä sitä voida saavuttaa pelkästään esimerkiksi yksittäisillä terveystempauksilla. Työterveyslaitoksen tekemien tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on merkittävää vaikutusta yritysten tulostuloksiin ja maineeseen. Työhyvinvoinnin parantuessa myös asiakastyytyväisyys kasvaa, mikä johtaa yrityksen parempaan menestymiseen. (Työhyvinvointi 2018.)

Työntekijöiden ja työyhteisöjen hyvinvointiin pyritään vaikuttamaan lailla. Työn tekemisen pitää olla turvallista ja terveellistä. Työhyvinvoinnin taustalla olevaa työsuojelua määrittävät työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki ja työsuojelun valvontalaki. Näissä laeissa veloitetaan, että työpaikoilla pitää arvioida työn riskit, tarjota työterveyshuoltoa ja pitää yllä työkykyä. Lisäksi työntekijät täytyy perehdyttää ja opastaa työhön. (Työsuojelu on yhteistoimintaa 2018.)

Työsuojelun tavoitteena on siis huolehtia siitä, että työntekijät voivat kokonaisvaltaisesti hyvin ja he pystyvät tekemään työtään mahdollisimman tehokkaasti. Työnantaja vastaa lain määräämistä asioista ja sillä on velvollisuus huolehtia työntekijöidensä riittävästä tietotaidosta. Työntekijän oma velvollisuus on noudattaa työnantajan ohjeita ja määräyksiä sekä huolehtia oman turvallisuuden lisäksi muiden työntekijöiden turvallisuudesta. (Työsuojelu työpaikan arjessa 2018.)

3.3.1 Sosiaalinen työhyvinvointi

Violainen (2012, 24-25) nostaa esiin sosiaalisen työhyvinvoinnin käsitteen. Sosiaalinen työhyvinvointi muodostuu työyhteisön jäsenten välisessä kanssakäymisessä. Lämminhenkiset kohtaamistilanteet rakentavat positiivista työilmapiiriä työntekijöiden välillä. Työpaikalla tulisi olla aikaa keskustella työasioista, mutta myös tutustua työkavereihin ihmisenä, mikä vaikuttaa sosiaaliseen työhyvinvointiin. Työpaikan ystävyyssuhteilla on Virolaisen mukaan yleensä positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Kuitenkin esimiehen ja alaisen välinen ystävyys voi aiheuttaa muissa työntekijöissä epäilyn suosimisesta ja he saattavat eristää tai jättää tällaisen työntekijän keskustelujen ulkopuolelle. Kiire vähentää sosiaalista kanssakäymistä. Tutustuminen työtovereihin olisi kuitenkin tärkeää, jotta heitä olisi helpompi lähestyä työasioissa. (Virolainen 2012, 24-25.)

Sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttavat henkilöstön työyhteisötaitot. Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa sosiaaliseen työhyvinvointia parantavasti luomalla omalta osaltaan hyvää henkeä, auttamalla ja tukemalla muita, käyttäytymällä ystävällisesti sekä osoittamalla kiitollisuutta eli kehittämällä omia työyhteisötaitojaan. Työyhteisötaitojen taustalla on organisaa-

tion ja oman perustehtävän ymmärtäminen sekä työyhteisön pelisääntöjen ymmärtäminen ja noudattaminen. Työyhteisötaidoiltaan hyvä työntekijä omaa hyvät vuorovaikutustaidot, osaa toimia ammatillisesti ja olla empaattinen. Hän on reilu ja kohtelias sekä ottaa muut huomioon. Erityisesti hänellä on ratkaisutaitoja ristiriitatilanteisiin ja hän osaa pyytää tarvittaessa muilta anteeksi. (Manka & Manka 2016, 148-149; Työsuojelu työpaikan arjessa 2018.) Sosiaalista työhyvinvointia heikentävät työn sosiaaliset kuormitustekijät, joita ovat muun muassa työyhteisöongelmat ja hankalat sosiaaliset suhteet, haasteelliset asiakastilanteet, epätasavaruuden kokeminen, epäasiallinen kohtelu ja tyytymättömyys esimiestyöhön. (Työsuojelu on yhteistoimintaa 2018.)

Sosiaalinen työhyvinvointi vaikuttaa tarkoitettavan läheisesti samaa asiaa kuin työyhteisön sosiaalinen pääoma. Mankan ja Mankan (2016, 132) mukaan sosiaalinen pääoma tarkoittaa sellaisia yhteisöllisiä piirteitä, jotka vahvistavat yhteisön verkostoitumista, luottamusta ja vastavuoroisuutta. Sosiaalista pääomaa synnyttävät yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus. Oksanen (2009) tutki väitöskirjatutkimuksessaan työyhteisön sosiaalisen pääoman ja koetun terveyden sekä masennuksen välistä yhteyttä. Tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat terveytensä pysyvän parempana, kun työyhteisössä oli paljon sosiaalista pääomaa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työyhteisön heikolla sosiaalisella pääomalla oli tilastollisesti merkittävä vaikutus työntekijöiden terveyden huononemiseen ja masennukseen sairastumiseen. Aro (2018, 36-37) kirjoittaa työyhteisön sosiaalisesta pääomasta, josta kannattaa pitää yhtä hyvää huolta kuin osaamispääomasta tai taloudellisesta pääomasta. Sosiaalisessa pääomassa on tärkeää luottamus, joka taas on keskeinen asia hyvässä työilmapiirissä.

Sosiaaliseen työhyvinvointiin liittyy vahvasti työilmapiirin käsite. Työilmapiiri on Aron (2018, 38) mukaan työyhteisössä oleva "käsitelmä sosiaalisen työympäristön laadusta". Työilmapiiriin voidaan nähdä riippuvan monista työolotekijöistä: muun muassa arvostuksesta, viestinnän laadusta ja määrästä, ongelmanratkaisukäytännöistä ja ryhmädynamiikasta. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa työyhteisön sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Työilmapiiriin vaikuttaa hyvin paljon johtaminen, joka voi onnistuessaan tai epäonnistuessaan saada aikaan täysin erilaisen lopputuloksen työilmapiiriin muiden olosuhteiden ollessa samat. Kuitenkin Aro näkee vastuun työilmapiiristä olevan jokaisella eikä sitä voi kokonaan delegoida organisaation johdolle, koska hyväkään johtaminen ei yksin saa aikaan hyvää työilmapiiriä. Hyvin käyttäytyvät ihmiset saavat aikaan hyvän työilmapiirin.

Tutkimusten mukaan hyvä työilmapiiri välittyy myös asiakkaille. (Aro 2018, 23-50.) Manka ja Manka (2016, 135) tuovat esille, että modernissa johtamisessa johtajan perustehtävään kuuluu saada jokainen työntekijä kokemaan tullessaan kuulluksi ja tuntemaan itsensä hyödylliseksi sekä tärkeäksi. Aron (2018, 136) mukaan tärkein asia työilmapiirin kehittämisessä on se, että johto on kiinnostunut työntekijöistä ja tekee konkreettisesti asioita työilmapiirin parantami-

sen hyväksi. Aro toteaa työntekijöiden huomaavan heti, jos työilmapiiri nousee tärkeäksi asiaksi vain johtajien juhlapuheissa.

Viitala, Tanskanen ja Sääntti (2015) tutkivat työilmapiirin ja työhyvinvoinnin yhteyttä useissa Suomen päiväkodeissa. Työilmapiiri arvioitiin heikoksi sellaisissa yksiköissä, joissa oli alhainen hyvinvointi. Vastaavasti yksiköissä, joissa oli korkeampi hyvinvointi, koettiin myös parempaa työilmapiiriä. Positiivinen ilmapiiri näytti tutkimuksen mukaan olevan voimakkaammin yhteydessä työhyvinvointiin kuin negatiivinen ilmapiiri. Tärkeimmät organisatoriset tekijät, jotka vaikuttivat hyvään työhyvinvointiin, olivat tutkimuksen mukaan johtaminen ja ammatillinen tuki.

3.3.2 Hyvinvoiva työyhteisö

Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat muun muassa avoimuus, luottamus, innostus, kannustus ja yhteen hiileen puhaltaminen (Työhyvinvointi 2018). Mankan ja Mankan (2016, 80) mukaan hyvinvoiva organisaatio on rakenteeltaan tavoitteellinen ja joustava. Tällainen organisaatio kehittää itseään jatkuvasti ja siellä toimiminen on turvallista. Hyvinvoivassa työyhteisössä annetaan positiivista palautetta, mutta uskalletaan puhua myös ongelmista (Työhyvinvointi 2018).

Järvisen (2017, 115) mukaan hyvän työyhteisön merkinä ei voida pitää ongelmattomuutta vaan sitä, miten rakentavasti osataan käsitellä epäkohtia, ristiriitoja ja virheitä. Vaikeitakin ongelmia pystytään ratkaisemaan hyvin silloin, kun niihin otetaan ammatillinen ja työlähtöinen lähestymistapa. Aro (2018, 104) tuo esille sen, että ihmiset pitävät ongelmia ihan turhaan epäonnistumisen merkinä. Hän kirjoittaa, että kaikissa työyhteisöissä on ongelmia ja huolten määrän on jopa todettu olevan vakio. Järvisen (2017) mukaan työyhteisön ongelmatilanteissa toisten ihmisten syytely ja mustamaalaaminen on tuhoisaa. Virolainen (2012, 22) esittää, että työyhteisön erimielisyydet pitäisi pyrkiä ratkaisemaan mahdollisimman pian ja työyhteisössä ihmisten tulisi osata antaa anteeksi. Työyhteisön jäseniä ei saisi jäädä syyttämään menneistä vaan pitäisi pyrkiä vapautumaan ihmisten välisistä tunnelukoista.

Järvisen (2017, 122-123.) mukaan useat työpaikkojen ongelmat johtuvat sen rakenteellisista puutteista tai epäselvyyksistä, jolloin pelisääntöjä ei välttämättä ole, johtaminen voi olla vajavaista ja vastuut määrittelemättä. Joskus työyhteisössä ei pystytä käsittelemään näitä ongelmia työlähtöisesti vaan ne saatetaan henkilöidä yksilöistä johtuviksi, mikä on erittäin haitallista. Pienempi osa ongelmista työyhteisössä johtuu siis yksilöistä ja heidän tekemistään virheistä. Yksilöistä johtuvat ongelmat kuitenkin tulehduttavat hoitamattomina helposti koko ilmapiirin. Aro (2018, 52) kirjoittaa, että useiden tutkimusten mukaan hyvä käyttäytyminen työpaikalla suojaa henkilöstöä uupumiselta.

Aro (2018, 42-70) esittelee terveen työyhteisön käsitteen, mikä liittyy työyhteisön hyvinvointiin. Terveessä organisaatiossa on myönteinen sekä kannustava ilmapiiri ja siellä on jatkuvasti tarjolla sosiaalista tukea. Terveessä työyhteisössä on avoin viestintäkulttuuri ja siellä voi pyytää apua turvallisesti, tukea ja neuvoja saa esimiehiltä, kollegoilta sekä alaisilta. Terveessä työyhteisössä pelisäännöt ovat Aron (2018, 183) mukaan kunnossa.

Perkon, Kinnusen ja Feldtin (2012) tutkimuksessa havaittiin, että henkilöstöä osallistava, kannustava ja arvostava johtamistyyli heijastui henkilöstön depressio-oireiden vähenemisenä. Kivekkään (2018, 120-121) mukaan runsas sosiaalinen tuki näyttää edistävän työntekijän hyvinvointia muun muassa lievittämällä stressiä ja kuormittavien elämäntapahtumien haitallista vaikutusta. Työntekijöiden kokemus etenkin johtajien kunnioittavasta, rehellisestä, oikeudenmukaisesta ja ystävällisestä käytöksestä vaikuttaa heidän mielenterveyteensä. Kivekäs kuitenkin lisää, että tutkimustieto johtamisen ongelmien vaikutuksesta työntekijöiden mielenterveyden häiriöiden syntyyn on sen sijaan vielä riittämätöntä.

3.3.3 Ammatillinen käyttäytyminen

Ammatillista käyttäytymistä on ilmeisen vaikea määritellä selkeästi. Useissa lähteissä viitataan organisaatiopsykologin Pekka Järvisen (2018) ammatillisen käyttäytymisen määrittelyyn. Järvisen mukaan ihmisten välinen vuorovaikutus on noussut työelämän keskiöön ja ammatillisista käyttäytymistä määrittävät velvollisuudet sekä ohjeet nousevat yleensä työpaikan arvoista tai laatuvaatimuksista. Hän mainitsee muodollisten ohjeiden tai periaatteiden lisäksi olevan olemassa paljon julkilausumattomia, käytökseen liittyviä odotuksia. Henkilöstöltä odotetaan tietynlaista käyttäytymistä, vaikkei sitä ole mihinkään kirjattu eikä siitä ole puhuttu. Tällaiset odotukset liittyvät yleisiin käytöstapoihin esimerkiksi huomaavaisuuteen ja ystävällisyyteen tai työtehtävään sisältyviin perinteisiin. (Järvinen 2018, 26-27.)

Järvinen (2018, 28-55) käsittelee ammatillisen käyttäytymisen eri puolia, ammatillisuuden tuntomerkkejä ja työntekijän rooleja sekä ammatillista tiimityötä. Hän tuo esille, että ennen vanhaan riitti se, että työntekijä on ahkera ja tekee työnsä. Nykyään ammattitaito täytyy määritellä täysin uudestaan. Siihen kuuluu muun muassa vastuunottoa koko työyhteisön kehittämisestä, myönteinen ja työlähtöinen asenne, vuorovaikutus- ja tunnetaidot sekä kyky hallita tunteita. Järvinen listaa ammatillisia hyviä käytöstapoja, joita hän on huomannut tulevan esiin työyhteisöissä kouluttaessaan. Näitä käytöstapoja ovat: tervehditään aamulla, kysellään välillä kuulumisia, tarjotaan ja pyydetään apua, kiitetään, ei puhuta toisista selän takana, ei kuormiteta työtovereita huonotuulisuuksella, annetaan positiivista palautetta.

Järvisen mukaan hyvässä työyhteisössä ei tarvitse olla parhaita kavereita keskenään eikä työpaikalla tarvitse tykätä työkavereista tai esimiehistä. Myöskään esimiehen ei tarvitse tykätä alaisistaan, mutta kaikkien kanssa pitää tulla hyvin toimeen. Ammatillinen käyttäytyminen korostuu esimiestyössä Järvisen mukaan enemmän kuin missään muussa tehtävässä ja käytös-

tavoilla on suuri merkitys. Jos työpaikan esihenkilö ei tervehti alaisiaan, se antaa työntekijöille luvan toimia vastaavasti. (Järvinen 2018, 123-125.)

Esimiesten tehtävät ovat muuttuneet ja niissä tarvitaan nykyään pehmeitä vaikutuskeinoja eli henkilöstön osallistamista ja kannustamista tekemään parhaansa. Esimiestehtävät edellyttävät alaisten kuuntelua, kysymistä, ja keskustelua. (Järvinen 2018, 119-123.) Esimiesten ammatillisen käytöksen on siis pitänyt muuttua määräyksiä antavasta päättäjistä kuuntelevaksi valmentajaksi. Aron (2018, 70-80) mukaan valmentava ja palveleva johtamistyyli tukee parhaiten hyvää työilmapiiriä, koska sellainen vahvistaa yhteisyyden tunnetta. Vahvassa yhteisössä on yhteiset tavoitteet ja se on kannustava sekä oikeudenmukainen. Työntekijä kokee olonsa turvallisiksi ja tasa-arvoiseksi. Palvelevassa johtamistyyliässä esimiehellä on Aron mukaan hyvä empatiakyky ja kyky aistia työntekijöiden sekä ryhmien tunteita ja niihin liittyviä tarpeita.

3.4 Työyhteisön pelisäännöt

Työpaikan pelisäännöillä tarkoitetaan yhdessä sovittuja toimintatapoja ja periaatteita, joiden mukaan työyhteisössä tai tiimissä toimitaan. Pelisäännöillä tavoitellaan hyvää henkeä, johon vaikuttavat kaikki työntekijät. On olemassa virallisia, esimerkiksi ammattiliittojen tai työnantajajärjestöjen välillä neuvoteltuja sääntöjä, ohjeita ja määräyksiä. Tällaisten virallisten sääntöjen rinnalle on noussut tarve hyvän vuorovaikutuksen ja reilun yhteistyön pelisäännöille. Pelisääntöjä kehitettäessä ihmiset voivat yhdessä sopimisen, avoimen vuoropuhelun ja eri näkökulmien kuulemisen avulla kohdata toisensa uudella tavalla sekä sopia muun muassa siitä, miten voidaan toimia yhdessä rakentavasti ja arvostavasti. (Ahola ym. 2004, 7-8.)

Työelämän viralliset säännöt on määritelty Suomen laeissa ja asetuksissa. Esimerkiksi työsuojelulaki-, työaika- ja työturvallisuuslaki säätelevät työolosuhteiden järjestämisestä, työnantajien ja työntekijöiden oikeuksista sekä velvollisuuksista. Lisäksi tiettyihin työtehtäviin liittyy omia ohjeita ja määräyksiä, jotka työntekijän pitää huomioida. Kaikkia työpaikkoja koskevien määräysten lisäksi organisaatioissa on omia toimintamalleja, ohjeistuksia ja arvoja, mitkä koskevat siellä työskenteleviä. Myös jokaisella osastolla ja tiimillä olisi hyvä olla omat yksityiskohtaisemmat pelisäännöt. (Järvinen 2017, 91-92.) Aro (2018, 183) tuo esille, että työyhteisön pelisääntöjen pitää olla selkeät ja reilut. Niiden tulee koskea kaikkia sekä olla kaikkien tiedossa ja niiden tulee myös tarpeen mukaan joustaa.

Ahola ja Furman (2004, 8) tuovat esille, että joskus pelisääntöjen tekeminen työpaikoilla voidaan kokea turhaksi. Työpaikoilla voidaan ajatella, että ei ole mitään erityisiä hankaluuksia, joiden vuoksi pitäisi olla pelisäännöt. Aholan ja Furmanin kokemuksen mukaan yhteisistä pelisäännöistä on myöhemmin huomattavia etuja. Oleellista on myös se, että pelisääntöjä tai hyödyllisiä toimintavaihtoehtoja harjoitellaan vuorovaikutusharjoituksilla juuri silloin, kun tilanne ei ole vielä kriisiytynyt työyhteisöissä. Näin yhteispelin osaaminen on hallussa sitten,

kun tilanne sitä vaatii. (Ahola ja Furman 2004, 10.) Järvisen (2017, 52-53) mukaan organisaation menestyminen edellyttää työyhteisön jäsenten riittävän samansuuntaista näkemystä työpaikan olemassaolon tarkoituksesta ja sen perustehtävästä. Esimerkiksi sosiaali- ja hoiva-alan perustehtävät voivat Järvisen mukaan olla hyvin abstrakteja ja siksi syntyä helposti vaikeita-kin erimielisyyksiä. Kun työyhteisössä ollaan selvillä yhteisistä periaatteista, vastuista ja pelisäännöistä, niin työntekijän hallinnan tunne vahvistuu ja epäselvyydet vähenevät. (Järvinen 2017, 42.)

Furman ja Ahola (2004, 150) huomauttavat työyhteisön vuorovaikutuksen muuttuvan ja elävän koko ajan, minkä vuoksi pelisääntöihin tulisi palata aika ajoin uudestaan. Näin voidaan havaita muutoksia työyhteisön toiminnassa pelisääntöjen suhteen. Pelisääntöihin liittyvien aiheiden käsittely vahvistaa luottamusta työyhteisössä ja myös uudet työntekijät saadaan tietoisiksi aikaisemmin sovitusta periaatteista. Myös Järvinen (2017, 93-94) mainitsee toimivan työyhteisön yhdeksi tunnusmerkiksi pelisääntöjen tarkentamisen ja läpikäymisen riittävän usein. Silloin voidaan luoda tarvittaessa uusia sääntöjä epäselviin tilanteisiin ja välttää monta työntekijöiden tai tiimien sisäistä konfliktia.

Työyhteisössä pelisääntöjen noudattaminen ja noudattamisen valvonta kuuluu kaikkien tehtäviin. Itsestään selvistä pelisäännöistä muistuttaminen ei ole välttämättä helppoa kenellekään, ei edes esimiehelle. Pieniä sääntörikkomuksia saatetaan joskus katsoa sormien läpi ja sen vuoksi työyhteisön oikeudenmukainen ja reilu ilmapiiri voi huonontua. Järvinen (2017, 93) ohjeistaa, että jonkun havaitessa pelisääntörikkomuksia, tulisi esimerkiksi yhteisessä palaverissa avata keskustelua yhteisten toimintamallien ja pelisääntöjen tulkitsemisesta. Keskustelut auttavat ymmärtämään pelisääntöjen tulkinnassa ja usein selviää, ettei kukaan ole niitä tahallaan rikkonut sekä saattaa myös paljastua, että joukossa voi olla työntekijä, joka ei vielä tiedä näistä säännöistä.

4 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan viitekehys

4.1 Toimintatutkimus lähestymistapana

Opinnäytetyön tutkimusstrategisena lähestymistapana käytetään toimintatutkimusta, jossa voidaan hyödyntää erilaisia tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimuksella pyritään kehittämään toimivia käytännön ratkaisuja. (Kananen 2012, 19.) Kananen (2014, 29) mukaan toimintatutkimuksessa tutkija on mukana kehittämismuutoksen tekemisessä ja osallistuu vuorovaikutustilanteisiin. Toimintatutkimus etenee sykleittäin eli siinä toistuvat kehämäisesti kehittäminen ja tutkimus, jossa ratkaisua kokeillaan ja arvioidaan. (Kananen 2014, 34.) Opinnäytetyön yhteiskehittäminen on toimintatutkimuksellista ja se pohjautuu sosiaaliseen toimintaan sekä vuorovaikutukseen. Toimintatutkimus on niin sanottu interventio, jolla pyritään parantamaan ihmisten omia toimintamahdollisuuksia. (Heikkinen 2008, 16-19.)

Opinnäytetyössä käytetään tarkemmin määriteltynä osallistavan toimintatutkimuksen lähestymistapaa, jonka tarkoituksena on saada mahdollisimman moni työyhteisön jäsen osallistumaan aktiivisesti kehittämiseen ja tutkimukseen. Tutkimushankkeen läpinäkyvyys ja avoin dialogi toimijoiden kesken on tärkeää osallistavassa toimintatutkimuksessa. (Heikkinen 2008, 32-33.) Osallistava toimintatutkimus (Participation Action Research = PAR) on käytännöllinen ja nykyaikainen tutkimusmuoto, jota käyttämällä tutkijat voivat itse osallistua ja samalla osallistaa tutkittavia jokaiseen tutkimusprosessin vaiheeseen. Tutkija voi antaa äänen (giving voice) ja merkityksellisen roolin tutkimukseen osallistuville sekä sitouttaa heitä vaikuttamaan. PAR sopii erityisesti hoitotyön tutkimiseen, koska se on luonteeltaan kokonaisvaltaista, yhteistyöhön pyrkivää ja soveltuvaa. Monet hoitotieteen kannalta merkittävät tutkimusongelmat liittyvät ihmisen käyttäytymisen monimutkaisuuteen ja niiden tutkimiseen sekä kehittämiseen tarvitaan monitieteellistä lähestymistapaa. PAR on yksi monista toimintakeskeisistä menetelmistä, jonka avulla voidaan vastata sosiaalista toimintaa ja muutosta selvittäviin tutkimuskysymyksiin. (Breda 2014, 2-3.)

Toimintatutkimuksessa korostuu reflektiivisyys, koska siinä pyritään toiminnan kehittämiseen tarkastellen osallistujien ajatuksia ja kokemuksia. Lisäksi pyritään ymmärtämään omaa ajattelua sekä toimintaa. Reflektointi on etenkin tutkijan tehtävä, mutta myös tutkittavien oppiminen tehostuu, sanatonta osaamista pyritään tietoisesti ajattelemaan ja siitä pystytään keskustelemaan. (Heikkinen 2008, 28-35.) Heikkinen ja Rovio (2008, 114.) kuvaavat toimintatutkimusta voimaannuttavana prosessina, joka auttaa osallistujia uskomaan omiin kykyihinsä ja toimintamahdollisuuksiinsa. Lisäksi he kuvaavat sitä myös tutkijalle itselleen voimaannuttavana itsensä löytämisen prosessina.

Toimintatutkimuksen kenttävaihe voi olla parhaimmillaan dialogista oppimista, jossa luottamuksen rakentaminen tutkijan ja tutkittavien välillä on tärkeää. Dialogisuuden periaatteiden omaksuminen on edellytyksenä luottamuksen syntymiselle. Näitä periaatteita ovat osallistuminen, vastavuoroisuus, vilpittömyys ja reflektiivisyys. (Huovinen & Rovio 2008, 102.) Toimintatutkimus on hyvä yhteiskehittämisen toimintamalli siinäkin mielessä, että yhteiskehittämisessä nähdään taustalla ihan samoja periaatteita. Ramaswamy ja Ozcan (2014, 49-50) käsittelevät yhteiskehittämisen (Co-Creation) mahdollisuuksia organisaatioissa ja tietoteknisten alustojen kehittämisessä. Heidän mukaansa dialogisuus, avoimuus, yhteys ja reflektiivisyys (Dialogue, Transparency, Access, Reflexivity) ovat tärkeitä ominaisuuksia yhteiskehittämisessä.

4.2 Laadulliset ja määrälliset menetelmät toimintatutkimuksessa

Opinnäytetyössä hyödynnettiin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tällainen tutkimusmenetelmien yhdistäminen sopii Heikkisen (2008, 36-37) mukaan toimintatutkimuksen luonteeseen. Laadullinen tutkimusote mahdollistaa ilmion ymmärtämisen, mikä tässä työssä tarkoittaa pelisääntöjen kehittämistä tutkimusaineiston avulla. Laadullinen tutkimusote antaa mahdollisuuden joustavalle etenemiselle ja tutkijalle useita mahdollisuuksia. Mää-

rällisen tutkimustavan avulla taas pystytään kvantifioimaan ilmiötä, kun on saatu siihen vaikuttavat asiat selville. Näin kvantitatiivinen tutkimusote täydentää kvalitatiivista tutkimusta. (Kananen 2015, 71.) Kanasen (2009, 77) mukaan toimintatutkimuksessa voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä kyselyä, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi verkossa.

Aineiston keruu tapahtui opinnäytetyössä syklimäisesti, kuten toimintatutkimuskin tyypillisesti etenee. Syklimäinen vaihteellisuus tulee esille opinnäytetyön prosessikuvauksessa (kuvio 4). Aineistoa kerääntyi neljässä eri vaiheessa. Ensimmäinen aineisto saatiin työpajoissa 1A, 1B ja 1C, toinen aineisto tuli Innoduelin pelillisestä kyselystä koko työyhteisölle, kolmas aineisto saatiin toisista työpajoista 2A, 2B ja 2C ja neljäs aineisto tuli toisesta Innoduelin pelillisestä kyselystä koko työyhteisölle.

Aineisto oli luonteeltaan enimmäkseen laadullista. Se sai tutkimuksen edetessä määrällisiä piirteitä, kun avoimia vastauksia kerääntyi useita kymmeniä ja niitä äänestettiin satoja kertoja. Näin saatiin näkyväksi lukuja ja prosenttiosuuksia. Laadullisen aineiston keruumenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia ja ryhmän tuottamia tekstidokumentteja. Määrällisen aineiston keruumenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin Kanasen (2015, 81) suosittamaa kyselyä, joka toteutettiin verkossa.

Valitsin kyselytyökaluksi Innoduelin verkossa toteutettavan pelillisen yhteiskehittämisen kyselyn, jossa käytetään parivertailua. Parivertailu on Suomessa vielä melko vähän käytetty menetelmä, vaikka se on kehitetty jo 1920-luvulla Ranskassa. Parivertailun tarkoituksena on laittaa useita vertailtavia tekijöitä esimerkiksi paremmuusjärjestykseen tai johonkin muuhun loogiseen järjestykseen. Parivertailu on vastaajalle helpompaa kuin laittaa useita asioita tärkeysjärjestykseen, koska hänen tarvitsee tarkastella kerrallaan vain kahta vaihtoehtoa. Parivertailun haasteena on se, että aineisto voi kasvaa hyvin nopeasti liiankin suureksi. (Valli 2015, 133-136.) Thurstonen (1877-1955) metodiin perustuvaa parivertailumenetelmää (Paired Comparisation) on alettu tällä vuosikymmenellä tutkia yhä laajemmin. Sitä on arvioitu luotettavaksi menetelmäksi monenlaisissa ihmisten omiin arviointeihin tai tuomioihin perustuvissa tutkimuksissa, joissa pitää saada asioita johonkin loogiseen järjestykseen. Tällöin puhutaan myös vertailevasta tuomiosta (Comparative Judgement). (Bramley 2015; Bramley & Vitello 2019.)

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin pääasiassa laadulliseen tutkimukseen liittyvää sisällönanalyysiä, jossa luokitellaan, teemoitellaan ja tyypitellään aineistoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Tämä analyysimenetelmä oli sopivin tässä opinnäytetyössä, koska aineisto oli enimmäkseen laadullista. Laadullisen aineiston avointen vastausten lisääntyessä aineistoa analysoitiin myös määrällisen tutkimuksen analyysin avulla. Kanasen (2015, 297) mukaan avointen vastausten koodauksen eli luokittelun jälkeen aineistoa voidaan kvantifioida, jolloin

tuloksia voidaan esittää prosentteina. Inndouelin työkalu auttoi määrällisessä analysoinnissa, koska se teki analyysin parivertailusta ja asetti vastaukset paremmuusjärjestykseen sekä ilmoitti niistä prosenttiosuuksia. Tästä esimerkkeinä kuvat 2 ja 3 opinnäytetyön tuloksissa.

4.3 Yhteiskehittäminen (Co-creation)

Yhteiskehittäminen eli co-creation tarkoittaa sitä, että työtä tai palveluja kehitetään eri toimijoiden kesken yhdessä. Työntekijät, asiakkaat ja mahdolliset muut sidosryhmät otetaan mukaan kehittämisprosessiin. Yhteiskehittämisessä asiantuntijakeskeisyys niin sanotusti kyseenalaistetaan sisältäpäin. (Kuure 2017.) Lähtökohtana yhteiskehittämisessä on jokin alustava kehittämistarve tai kehittämiskohde (strategia, arvo, tuote, palvelu, tilaratkaisu, liikeidea, toimintatapa), joka voi kehittämistyön edetessä muuttua (Hokkanen 2014, 5; Aaltonen, Hytti, Lepistö ja Mäkitalo-Keinonen 2016).

Onnistuessaan yhteiskehittäminen voi saada yksilön kokemaan osallisuuden tunnetta. Yhteiskehittämisessä on keskeistä ihmisten osallisuus yhteisen kehittämistarpeen ideointiin ja kehittämisen suunnitteluun sekä toteutukseen. Osallisuus on monimuotoinen käsite, jota ei ole helppo selittää. Isola, Kaartinen, Leemann, Lääperi, Schneider, Valtari ja Keto-Tokoi (2017) käsittelevät sanan monikerroksisuutta ja toteavat sen sisältävän hyvin monia asioita, muun muassa osallistumista, olemista ja kiinnittymistä sellaisiin voimavaroihin, joita toimintaan tarvitaan. Osallisuus vaikuttaa olevan sitä, että yksilö kokee voimaantumista ja omien voimavarojensa tulevan jollakin tavalla käyttöön yhteisössä, johon kokee kuuluvansa. Särkelä-Kukon (2014) ja Rouvinen-Vileniuksen (2014) määritelmien mukaan osallisuus on yksilöllinen kokemus yhteisöön kuulumisesta niin, että yksilö kokee sitoutumista, vastuuta, mahdollisuutta päätöksentekoon ja kuulluksi tulemistä.

Yhteiskehittämisen prosessi voidaan esimerkiksi jakaa viiteen eri vaiheeseen: 1. lähtökohdat 2. toimijaverkon kokoaminen 3. käytännön toteutuksen suunnittelu 4. toteutus, tulosten, kokemusten ja oppien hyödyntäminen ja levittäminen sekä innovaation luova käyttöönotto 5. vaikutusten seuranta. Näistä kolme ensimmäistä kattaa prosessin alkuvaiheen, jossa on keskeistä toimijaverkon pääseminen yhteisymmärrykseen kehittämistarpeesta, hyödyistä ja vaikutuksista. Yhteiskehittämisen varsinaiseen hyödyntämisvaiheeseen sisältyy toimintamallin kaksi viimeistä kohtaa. Yhteiskehittämisprosessi ei useinkaan kulje täysin suoraviivaisesti. Toteutusvaiheen aikana on osattava sietää epävarmuutta ja oltava valmis muutoksiin. Toteutusvaiheen lopussa on loppuarviointi. Siinä arvioidaan yhteiskehittämisen lopputuotoksena syntyntä ratkaisua ja koko yhteiskehittämisen prosessia yhdessä keskustellen. Tulokset, kokemukset ja opit hyödynnetään sekä levitetään kaikkien yhteistyökumppaneiden toimesta, jotta uusi innovaatio saadaan otettua luovasti käyttöön. (Hagman, Hirvikoski, Wollstén & Äyväri 2018, 15-23.)

4.3.1 Yhteiskehittämisen pelillistäminen

Nykypäivänä yhteiskehittämistä voidaan toteuttaa kätevästi myös verkossa. Keräsen (2015) mukaan markkinoille on tullut digitaalisia yhteiskehittämisen työkaluja. Tällaisille etäyhteiskehittämisen työkaluille on kysyntää etenkin isoissa työyhteisöissä. Keränen on omassa väitöskirjatutkimuksessaan löytänyt yhteiskehittämistä edistäviä tekijöitä, joita ovat muun muassa digitalisaatio ja työpajamainen toimintatapa. Yhteiskehittämisen etänä verkossa voidaan nähdä olevan tulevaisuuden työkalu monenlaisessa kehittämisessä. Internet ja kehittyvä digitalisaatio antavat pääsyn laajan informaation lisäksi ihmisten viisauteen (the wisdom of people) ja sen käyttöön tarvittaessa jopa ympäri maailmaa. Myös yksilöt itse ovat entistä halukkaampia vaikuttamaan eri asioiden kehittäjinä kuin aiemmin. (Ramaswamy & Ozcan 2014, 1-3.)

Pelitutkimuksen professori Frans Mäyrä on nähnyt tärkeäksi kyseenalaistaa sen, onko perinteisiin tai totuttuihin jopa tylsiin keinoihin verrattuna olemassa tehokkaampia, hauskempia ja osallistavampia tapoja tehdä jokin asia. Mäyrä (2017) on tuonut esille pelillisyydestä suomenoksen leikillisuus. Mäyrän mukaan salliva ja leikillinen rakenne tukee rohkeaa kokeilemistä ja hän uskoo, että peli pystyy irrottamaan pelaajan toiseen todellisuuteen. Pelillistäminen (Gamification) tarkoittaa pelien ominaisuuksien soveltamista eri ympäristöihin, esimerkiksi erilaisiin verkkopalveluihin, työelämään ja koulutukseen. Pelillistäminen tarkoittaa periaatteessa kaikkia niitä keinoja, joilla pyritään tuomaan peleistä tuttuja elementtejä pelien ulkopuolelle. Arkisiin asioihin saadaan mukaan tällä tavoin hauskuutta tai mielenkiintoa ja pelillisyydellä voidaan simuloida erilaisten suoritusten tekemistä. (Porin yliopistokeskus 2015.)

Hamari, Koivisto ja Sarsa (2014) ovat todenneet, että tutkittaessa kaupan, oppimisen, terveyden, liikunnan, jakamisen ja työn pelillistämistä, isossa osassa pelillistämistutkimuksissa on raportoitu positiivisia tuloksia pelillistämisen vaikuttamisesta ihmisten motivaatioon, asenteisiin ja mielihyvään. Hamari, Maedche, Marc ja Morchheuser (2017) tutkivat pelien vaikutusta ryhmätööhön ja kuinka yhteistyöpelit vaikuttavat ryhmädynamiikkaan. Tulokset osoittivat, että yhteistoimintapeliin ominaisuudet voivat tukea ammattilaisten yhteistyötä. Pelaaminen on edullista ja hyödyllistä sekä parantaa yhteistä sitoutumista ja sosiaalista identiteettiä positiivisten haasteiden kautta.

Friedrich, Becker, Kramer, Wirth ja Schneider (2019) kirjoittavat, että pelillistäminen (Gamification) tarjoaa tutkimusten mukaan erilaisia mahdollisuuksia lisätä työntekijöiden motivaatiota tiedolla johtamisen (Knowledge Management) -toiminnassa. Keränen (2017) tuo esille oman väitöskirjatutkimukseensa perustuen, että pelillisuus on hyvä keino osallistaa ihmisiä ja saada heidät motivoitumaan yhteiskehittämisestä. Keräsen mukaan pelillisuus rentouttaa ihmisiä ja pelillisen yhteiskehittämisen kautta voi löytyä innovatiivisia ratkaisuja, joita ei muuten löytyisi.

Suomalainen Innoduel on uusi pelillinen Co-Creation digitaalinen työkalu, joka on tarkoitettu yhteiskehittämiseen. Työkalun avulla voidaan osallistaa helposti koko organisaation henkilöstö. Sitä hyödyntäen voidaan saada esille työyhteisön hiljaista tietoa sekä erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia myös sellaisilta henkilöiltä, jotka eivät pysty osallistumaan työpajoihin tai eivät ehkä muuten saa ääntään kuuluville. Innoduelin kehittäjät tuovat esille, että on helpompaa sitoutua päätöksiin, joita ihminen on ollut itse tekemässä. (Fasilitoinnin mestariksi digiteknologian avulla 2018.) Osallistaminen on heidän mukaansa erityisen tärkeää muutostilanteissa. Co-Creation digityökalun avulla tapahtuva osallistaminen mahdollistaa avoimen keskustelun ja asioiden purkamisen rakentavalla tavalla. Se on lisäksi kätevä tapa viestiä muutoksesta ja sitouttaa henkilöstöä siihen. (Henkilöstön tukeminen muutostilanteissa 2018.)

Innoduel on pelinomainen kysely, jossa käytetään parivertailua. Parivertailussa on osallistujien itsensä tuottamia vastauksia aluksi esitettyyn kysymykseen. Parivertailuun nousevat vastausvaihtoehdot sattumanvaraisesti. Osallistujat valitsevat kahdesta esitetystä vastausvaihtoehdosta aina omasta mielestään paremman. Osallistuminen on anonyymiä. Vastauksista muodostuu rankinglista, jota voi seurata reaaliaikaisesti. Ykkösenä on vaihtoehto, joka pärjää parhaiten parivertailussa. (Käyttöohje 2018.)

Innoduelia on käytetty monessa erilaisessa organisaatiossa. Sosiaali- ja terveysalaan liittyen sitä on käytetty työkaluna Pohjois-Pohjanmaan maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelussa. Innoduel on koettu hyväksi työkaluksi ryhmätyöskentelyn osana ja sen kehittäjät ovat saaneet hyvää ja innostunutta palautetta. (Höttönen 2019; Hirvonen 2019.)

4.3.2 Yhteiskehittäminen työhyvinvoinnin tukena

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan yhteiskehittäminen parantaa työhyvinvointia. Yhteiskehittämisen avulla voidaan toteuttaa muutoksia ja ottaa käyttöön uusia toimintamalleja työpaikoilla. TTL:n tutkimissa hankkeissa työntekijöitä osallistettiin työpaikoilla ja näin saatiin yhteiskehittämiseen osallistuneiden ajattelu- sekä toimintatavoissa aikaan muutoksia. Onnistuneissa kehittämistapahtumissa oli ollut tärkeää suunnitelmallisuus ja johdon aktiivinen osallistuminen sekä tuki. (Peltonen 2017.)

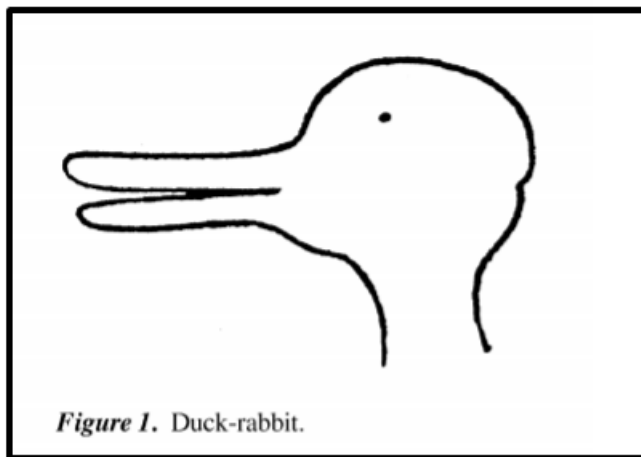
Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön on tutkitusti merkityksellistä työntekijöiden turvallisuuden, terveyden ja hyvinvoinnin kannalta. Yhteiskehittämisprojektit ovat hyviä organisointitapoja kehittämistyössä. Projekteissa ei aina tarvita ulkopuolista konsulttia vaan niissä kannattaa hyödyntää oman työyhteisön asiantuntijuutta ja osaamista. Työntekijöiden omat kokemukset ovat kehittämistöimien tärkeintä lähteaineistöä. Kun työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja saavansa vaikuttaa, heidän työtyytyväisyytensä ja työhyvinvointinsa paranevat selvästi. (Tanskanen 2015.)

Hirvihuhta (2006, 9-13) kirjoittaa omien havaintojensa pitkältä ajalta tukevan näkemystä, että työyhteisöä kannattaa lähteä kehittämään organisaation omien ideoiden pohjalta ja työyhteisö kannattaa ottaa alusta saakka suunnitteluun mukaan. Hirvihuhtaan mukaan yksilöiden tai tiimien valmennusprosessi on tärkeä väline osallistumiseen perustuvassa kehittämistyössä. Valmennuskeskusteluissa käydään lävitse yhteistyökysymyksiä ja etsitään keinoja parempaan yhdessä toimimiseen muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Hirvihuhtaan käyttämien voimaannuttavien valmennusprosessien lähtökohtana on ollut voimavara ja-ratkaisusuuntautunut ajattelutapa.

4.3.3 Yhteiskehittämisen ratkaisukeskeinen lähestymistapa

Ratkaisukeskeinen lähestymistapa perustuu Aholan ja Furmanin (2015, 7-9) esittämälle filosofiselle taustaoletukselle, jonka mukaan asiakkailla tai työntekijöillä on ongelmansa ratkaisuun avaimet käsissään, vaikka he eivät useinkaan ole niistä tietoisia. Asiakas on ratkaisukeskeisessä ohjauksessa oman elämänsä asiantuntija. Ratkaisukeskeisessä ohjauksessa on positiivinen luonne ja siinä keskitytään yksilön voimavaroihin sekä niiden hyödyntämiseen, ainutlaatuisuuteen ja tulevaisuuteen suuntautumiseen. (Aarninsalo & Mattila 2012, 156.)

Ratkaisukeskeisessä terapiatyössä terapeutti pyrkii kommunikoimaan asiakkaan kanssa hyväksyvästi ja lisäämään asiakkaan hallinnan tunnetta. Ongelmat muutetaan mahdollisuuksiksi, millä pyritään voimauttamaan asiakasta eli saamaan asiakkaalle omaa valtaa ongelman ratkaisuun. (Daroff 1999.) Ratkaisukeskeinen psykoterapia perustuu Castanedan (2016) mukaan sosiaaliseen konstruktivismiin. Se tarkoittaa sitä, että todellisuus rakentuu ihmisten välisessä sosiaalisessa kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksessa. Sosiaalisessa konstruktivismissa huomioidaan jokaisen ihmisen yksilöllinen tapa hahmottaa ja ymmärtää todellisuutta eikä ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa. (Bodie & Keaton 2011; Castaneda 2016.) Ratkaisukeskeisessä psykoterapiassa on tärkeää näkökulman vaihtamisen taito (Castaneda 2016). Samoja asioita käsittelee Mattila (2001) ratkaisukeskeistä terapiaa käsittelevässä väitöskirjassaan. Hän konkretisoi asian Dillworthin kehittämällä kuvalla ankasta ja jäniksestä. Kuvasta käy selväksi näkökulman vaihtamisen tärkeys ja se, ettei ole olemassa yhtä oikeaa totuutta vaan täysin sama asia voidaan tulkita eri tavoin (kuva 1.)



Kuva 1: Anka-jänis (Mattila 2001, 22)

Furmanin ja Aholan (2002, 10) mukaan ratkaisukeskeistä lähestymistapaa voidaan käyttää hyvin mm. ongelmien ratkomisessa, konfliktien sovittelussa, itsensä kehittämisessä ja työyhteisön kehittämisessä. Työpaikan ilmapiirin kehittämiseen se sopii hyvin, koska siinä ongelmat muutetaan tavoitteiksi ja toiveiksi. (Furman ym. 2004, 6.) Ratkaisukeskeisessä ohjauksessa ei mietitä, mistä tai kenestä ongelmat johtuvat eikä siinä käytetä aikaa syyllisten etsimiseen. Ratkaisukeskeisyudessa pohditaan sitä, miten muutos saadaan aikaiseksi ja mikä se muutos kenenkin kohdalla konkreettisesti on. Ratkaisukeskeinen ohjaus ei sisällä kieltoja "älä tee noin" vaan se sisältää ajatuksen siitä, että jokaisen ongelman takana on jokin taito, joka ihmisen täytyy oivaltaa ja oppia. Kun ihminen ymmärtää itse, että hänen täytyy oppia jokin uusi taito tai hänen kannattaa opetella tekemään jokin asia paremmin, niin vasta silloin hän pystyy aloittamaan harjoittelun. Kun ihmisellä on jokin konkreettinen opeteltava asia, niin hän pystyy kuvittelemaan oman toimintansa positiivisessa valossa ja aloittaa sen harjoittelun. (Furman 2016.)

Myös Järvisen ja Luhtaniemen (2013, 66-69) mukaan ratkaisukeskeisessä työyhteisösovittelussa pyritään positiiviseen tulevaisuuteen suuntautumiseen ja mietitään, miten yhteistyö saadaan riittävän hyväksi. Siinä ei etsitä syyllisiä vaan hyviä ratkaisuja ristiriitojen selvittämiseksi. Työyhteisön seurantatapaamisissa pohditaan, miten asiat ovat edenneet hyvään suuntaan ja vahvistetaan myönteistä kehitystä. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 76.) Työ- ja elinkeinoministeriön laajan tutkimuksen mukaan suomalaisten yritysten johtajien mielestä huipputiimejä yhdistää hyvä vuorovaikutus ja työyhteisön ideoinnissa käytetyissä ratkaisuissa keskeistä on muun muassa innostus, positiivisuus, ratkaisukeskeisyys sekä leikkisyys (Johtajat kokosivat vinkit suomalaisen johtamisen parantamiseksi 2019).

Ratkaisukeskeinen ohjaus perustuu luottamuksen rakentamiseen, jota voidaan vahvistaa käyttämällä motivoivan haastattelun perustaitoja: vahvistaminen, avoimet kysymykset, heijastava kuuntelu ja tiivistäminen. (Hetta, Steele & Miller 2004; Koski-Jännes, Riittinen & Saarnio

2008, 50.) Heijastavassa kuuntelussa ohjaaja toistaa ohjattavan kertomia asioita ja tiivistää kuulemaansa, mistä ohjattavalle tulee tunne ymmärretyksi tulemisesta. Heijastavaan kuunteluun sisältyvä samauttaminen on ihmisen luontainen reaktio, kun hän haluaa muodostaa tunneyhteyden toiseen ihmiseen. Samauttaminen tarkoittaa toisen ihmisen käyttäytymisen osittaista heijastamista hänelle itselleen takaisin. Monilla ihmisillä on luontainen tapa samauttaa ääntään keskustelukumppanin kanssa puheen volyymin tai rytmin tasolla. Jotkut ihmiset ovat samauttamisessa luonnostaan taitavampia kuin toiset ja heidän on helpompi muodostaa tunneyhteyksiä hyvinkin erilaisiin ihmisiin. (Toivonen & Kiviaho 2011, 165-177.)

Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa hyvin paljon ihmisen empatia eli myötätunto ja ymmärrys toista kohtaan. Empatian ilmaiseminen onkin motivoivan haastattelun yksi tärkeimmistä periaatteista. Muita tärkeitä periaatteita ovat ongelmakäyttäytymisen ja asiakkaan henkilökohtaisten arvojen välisen ristiriidan voimistaminen ja suuntaaminen kohti muutosta, väittelyn välttäminen sekä asiakkaan pystyvyyden tunteen vahvistaminen. Motivoivan haastattelun käytöstä on pitkältä ajalta näyttöä ja tutkitusti hyötyä vaikeistakin riippuvuusongelmista kärsivien potilaiden kohdalla. (Blomqvist, Koski-Jännes & Cunningham 2014; Hettema ym. 2004; Koski-Jännes ym. 2008, 46.) Empatiaa käsittelevät kirjoittajat pitävät empatian edellytyksenä sitä, että asiakkaan tarina herättää terapeutissa tunteita. Ajatuksen tasolla ymmärtäminen ei riitä vaan hänen täytyy lisäksi ymmärtää asiakkaan tarina koko olemuksellaan. (De Jong & Berg 2016, 47.)

4.3.4 Valmentava johtaminen yhteiskehittämisen tukena

Yhteiskehittämisessä ja valmentavassa johtajuudessa on useita samankaltaisia elementtejä. Valmentavassa johtajuudessa hyvä yhteistyö rakentuu yhteisöllisyyttä vahvistamalla. Todellinen hyvä yhteistyö on sellaista, jossa saadaan aikaiseksi asioita, joista kaikki osapuolet hyötyvät. Se näkyy asioiden koordinoituna ja jokaisen toimina yhteisen vision hyväksi. Aito yhteistyö vaatii yhteistä suuntaa tekemiselle ja siihen tarvitaan paljon keskustelua sekä kaikkien osallistamista. Tarvitaan yhteinen tavoite, jota kohtaan kaikki osapuolet haluavat mennä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 214-216.)

Yhteiskehittämisen ja valmentavan johtajuuden asiantuntijuus ammennetaan ”kenttätyötä” tekevilta. Asiantuntijuuden kehittymiseen vaikuttavat läheisesti työn tekemisen tai palvelun kohteena olevat ihmiset, eivät pelkästään työn ammatilliset asiantuntijat tai johtajat. Sekä yhteiskehittämisessä että valmentavassa kulttuurissa kaikki ovat niin sanotusti samalla viivalla ja koko ryhmän potentiaali on käytössä. Molemmissa nähdään hyödyllisenä ihmisen halu innovatiiviseen oppimiseen, joka parhaimmillaan synnyttää työyhteisöön jotain uutta ja erilaista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 278; Engeström 2004, 27-29.) Yhteiskehittämis- ja valmennusprosessit etenevät molemmat vaiheittain eivätkä kumpikaan kulje täysin suoraviivaisesti. Toteutusvaiheen aikana on prosessin vetäjän tai valmentajan osattava sietää epävarmuutta,

oltava valmis muutoksiin ja esimerkiksi pystyä palaamaan prosessin vaiheissa takaisinpäin. (Ahola & Furman 2015; Hagman ym. 2018, 15-23.)

Useat työyhteisön valmentamiseen tai valmentavaan johtavuuteen liittyvät teokset pohjautuvat ratkaisukeskeisten ohjaukeinojen käyttöön. Muun muassa Ahola ja Furman (2015) esittelevät ratkaisukeskeiseen ohjaukseen perustuvan yksilöiden ja yhteisöjen kehittämismenetelmän eli Reteaming -prosessin, joka etenee vaiheittain. Tässä toimintamallissa on tavoitteena ryhmien tai organisaatioiden toiminnan parantaminen tai ongelmien ratkaiseminen. Siinä pyritään rakentamaan työntekijöiden riittävää motivaatiota ja kehittämään hyvää yhteistyötä tulevaisuuteen suuntautuneilla positiivisilla keinoilla. (Ahola & Furman 2015, 6-12.)

Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 49-109) mukaan valmentava johtaminen tarkoittaa ryhmää osallistavaa prosessia, jossa hyödynnetään ryhmän ja yksilöiden voimavaroja. Tällaisessa johtamisessa voi nähdä toistuvan ratkaisukeskeiselle ohjaustavalle tyypillisiä elementtejä: läsnäolon taito, aito kiinnostuminen, tunteen ja tarpeen heijastaminen, kuunteleminen ja ymmärtäminen sekä kuullun ymmärtämisen palaute. Ristikangas ja Ristikangas (2010, 114-124) esittelevät Valmentavan johtajan pilari - mallin, joka kulkee vaiheittain samoin kuin Reteaming -prosessi. Mallissa on sama tulevaisuuteen suuntautuva idea kuin Reteamingissa. Aluksi kartoitetaan tavoitetta ja unelmia, pohditaan mahdollisuuksia sekä suunnitellaan toimintaa. Yliitetään esteitä sekä seurataan edistymistä, jota ”juhlitaan” ja niistä ”palkitaan”.

Aro (2018, 72-75) esittelee eri johtamistyyliä, joissa muutosjohtaminen (Transformational Leadership) sisällytetään valmentavan johtamisen tyyliin. Valmentava johtaminen tuo Aron mukaan hyviä tuloksia organisaatiossa, koska se vahvistaa henkilöstön omaa motivaatiota ja vastuunottoa sekä johdon ja henkilöstön välistä luottamussuhdetta. Tutkimuksilla on osoitettu onnistuneen muutosjohtamisen olevan yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin ja vähentävän henkilöstön psykologista työkuormitusta. Transformationaalinen johtajuus sisältää johdon myönteistä tulevaisuuspuhetta sekä arvojen ja toiminnan johdonmukaisuutta. Siihen kuuluu olennaisesti työntekijöiden huomioon ottaminen yksilöinä, heidän oman ajattelun kehittymisen tukeminen ja kannustaminen yhteistyöhön. (Perko, Kinnunen & Feldt 2012.)

4.3.5 Fasilitointi ja työpajatoiminta

Fasilitointi on ryhmälähtöistä työskentelyä, jossa tarkoituksena on tehdä ryhmän työskentelystä helpompaa ja samalla saada kaikkien jäsenten luovuus sekä asiantuntemus yhteiseen käyttöön. Ryhmälähtöisessä työskentelyssä on tärkeää, että on fasilitaattori, joka valmistelelee ryhmäprosessit ja tukee ryhmään osallistujia puolueettomasti. Fasilitaattorin tehtävänä on auttaa ryhmää ideoimaan ja ratkaisemaan ongelmia kaikkien osalta tasapuolisesti ja ottaa huomioon kaikkien ryhmän jäsenten toiveet ja osaaminen. Fasilitaattorin tärkein työkalu on oma asenne ja usko ryhmän toimintaan, mutta tärkeää on myös huolehtia tulosten tallentamisesta ja siitä, että kaikki tietävät mitä yhdessä on sovittu. (Summa & Tuominen 2009, 8-10.)

Yksi fasilitointiin sopivista ryhmätyömenetelmistä on yhteistoiminnallinen työpajamenetelmä, jossa tapahtuu tiedonvaihtoa ja -keruuta. Työpajojen toteutustapoja on monia, mutta ajatuksena on se, että ryhmässä käydään keskustelua, pohditaan omaa näkökulmaa ja aihetta sekä kootaan ideoita ja ajatuksia yhteen. Jos työpajassa on runsaasti osallistujia, niin ryhmä voidaan jakaa pienryhmiin, joilla jokaisella on omat aihealueensa. (Haukijärvi, Kangas, Knuutila, Leino-Richert & Teirasvuori 2014, 35-36.)

Fasilitointi perustuu ajatukseen, että ryhmä on itse paras asiantuntija. Fasilitoinnissa käytetään arvostavia menetelmiä, joissa korostetaan voimavaroja ja olemassa olevaa osaamista ja vältetään ongelmien käsittelyä. Fasilitointi edellyttää fasilitaattorilta hyviä ihmissuhdetaitoja ja kykyä esittää ryhmälle rakentavia kysymyksiä, jotta työ ohjautuu eteenpäin. (Summa & Tuominen, 9.)

5 Opinnäytetyön käytännön toteutus

Tämän opinnäytetyönä toteutettavan kehittämistyön tarkoituksena oli luoda sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisäännöt Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymään. Tavoitteena oli lisäksi selvittää, miten pelisäännöt edistävät henkilöstön sosiaalista työhyvinvointia ja millä tavoin niistä saisi vaikuttavampia. Opinnäytetyö oli yhteiskehittämisen projekti, jossa hyödynnettiin osallistavan toimintatutkimuksen menetelmiä.

Kehittämisen apuna käytettiin henkilöstölle suunnattuja valmennuksellisia työpajoja ja kyselytyökaluna Innoduelin pelillistä yhteiskehittämisen digitaalista työkalua. Lisäksi käytin Webropol-työkalua, joka on pohjoismaiden käytetyin kyselytyökalu (Webropol 2018). Työpajojen tarkoitus oli pelisääntöjen kehittämisen lisäksi toimia koulutuksena osallistujille ja edistää heidän vuorovaikutustaitojaan. Työpajoissa annettiin tietoa asiakaslähtöisistä ratkaisukeisistä ohjausmenetelmistä sekä työyhteisön ammatillisista vuorovaikutustaidoista, joista myös tehtiin käytännön harjoituksia. Työpajoissa nostettiin keskiöön asiakaslähtöisyys, vaikka kyseessä olikin työyhteisön pelisääntöjen kehittäminen. Tavoitteena oli, että asiakaslähtöisyys näkyy pelisäännöissä ja työpajojen harjoitukset edistävät henkilöstön asiakaslähtöistä työskentelytapaa.

Kehittämistoiminnan kohderyhmänä oli koko Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymän henkilöstö. Työntekijöitä työyhteisössä on noin 440. Työpajoihin saivat vapaaehtoisen mahdollisuuden ilmoittautua kaikki työntekijät. Innoduelin yhteiskehittämiskyselyn linkin lähetin kaikille työntekijöille ja Webropol-kyselyn työpajoihin osallistuneille (N=17). Työpajoihin osallistuneita työntekijöitä kutsun ydintiimiläisiksi. Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tutkimustehtävä ja kysymykset sekä konkreettisesti kehittämistoiminnan prosessia ja sen vaiheittaista etenemistä.

5.1 Opinnäytetyön tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimustehtävä:

Millaisia vaikutuksia työyhteisön yhteisesti kehitetyillä pelisäännöillä on henkilöstön sosiaaliseen työhyvinvointiin ja mitä seikkoja yhteisten pelisääntöjen kehittämisessä tulee huomioida?

Tutkimuskysymykset:

1. Mitkä ovat työyhteisön yhdessä kehitetyt sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisäännöt?
2. Miten pelisäännöt ovat edistäneet henkilöstön sosiaalista työhyvinvointia?
3. Millä tavoilla uusista pelisäännöistä saisi henkilöstön mielestä vaikuttavampia

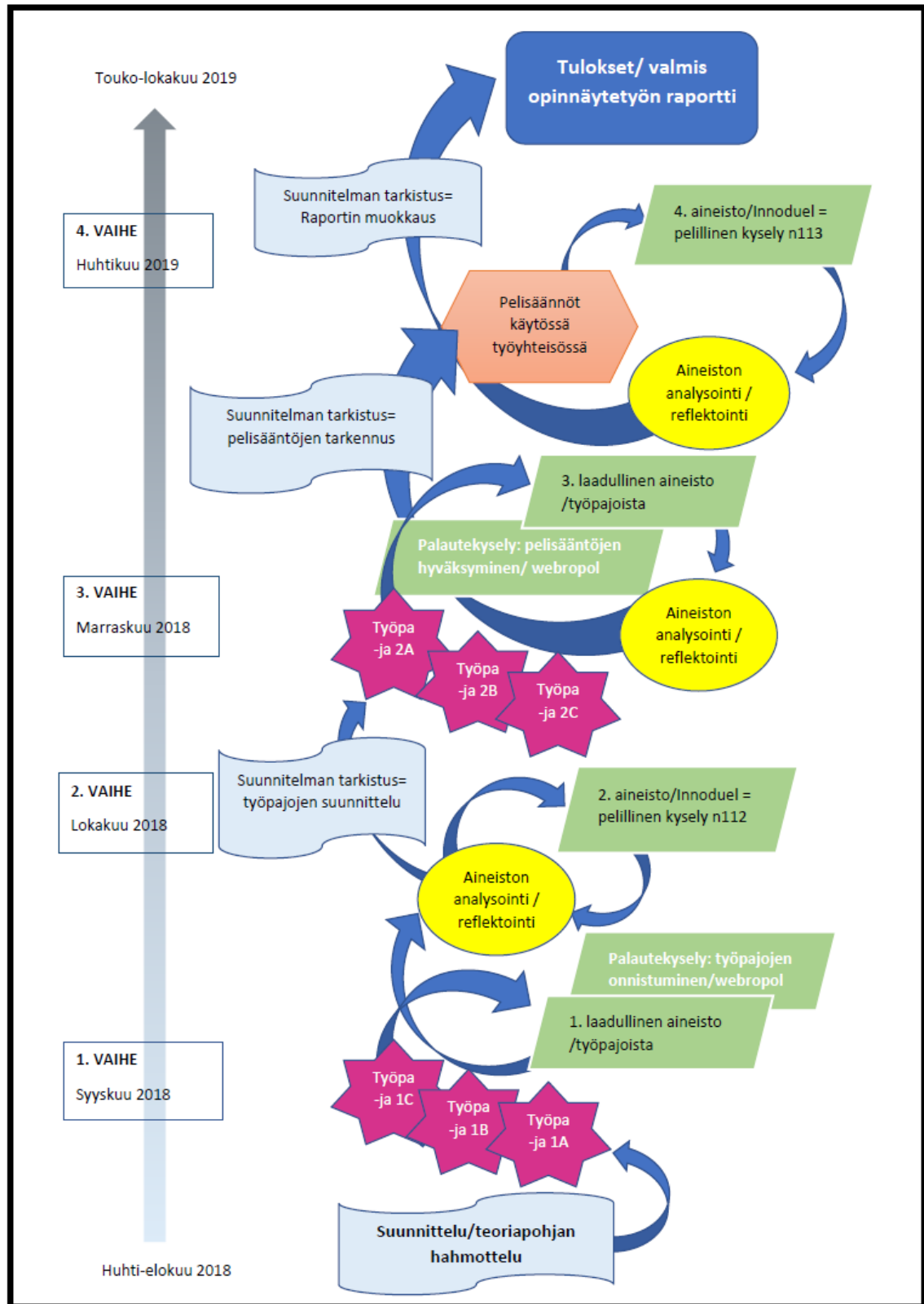
Opinnäytetyön tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset ovat tarkentuneet prosessin edetessä. Toimintatutkimukseen kuuluukin arvaamattomuus ja on tyypillistä, että tutkimusongelmat tai tutkimuskysymykset voivat tutkimuksen edetessä muuttua. (Huovinen & Rovio 2008, 96.)

5.2 Opinnäytetyön prosessikuvaus toimintatutkimuksellisena spiraalina

Yhteiskehittämisen prosessi voidaan kuvata syklimäisesti etenevänä, myös opinnäytetyöni toteuttaminen voidaan kuvata toimintatutkimukselle tyypillisenä syklimäisenä tai spiraalimaisena prosessina. Tällaisessa prosessissa mukana olevien ihmisten ymmärryksen ajatellaan lisääntyvän vähitellen. Toimintatutkimusta luonnehditaan kirjallisuudessa enemmänkin tutkimusstrategiseksi lähestymistavaksi tai asenteeksi kuin tutkimusmenetelmäksi. Tutkimus kytetään toiminnan kehittämiseen, jossa on luontevaa käyttää sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä. (Heikkinen 2008, 36-37.) Toimintatutkimuksen tutkimussuunnitelmaa ei pysty syklimäisyytensä vuoksi etukäteen tekemään kovin tarkasti, vaikka suunnittelu onkin tärkeää. Suunnittelua tapahtuu prosessin aikana useita kertoja ennen uutta rakentavaa ja tulevaisuuteen suuntaavaa konstruoivaa vaihetta. Sitä tapahtuu myös toteutuneen toiminnan havainnoinnin ja arvioinnin eli rekonstruoivan vaiheen jälkeen. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2008, 78-81.)

Opinnäytetyön prosessi sen toimintatutkimuksellisine vaiheineen on kuvattu kuviossa 4. Hyvän kuvion avulla voidaan Heikkisen ja Rovion (2008, 124.) mukaan rajata informaatiota olennaiseen. Kuviossa voi olla kuitenkin vaarana liiallinen pelkistäminen, jolloin informaatiota katoaa. Syklimalli antaa mahdollisuuden tarvittaessa kuvailla toimintatutkimuksen sivuspiraaleita, joita voidaan kutsua myös harhapoluiksi. Harhapolku voi olla tutkimuksessa uudelleen suunnittamisen vaihe, mikä on toimintatutkimuksessa hyvin tyypillistä. (Heikkinen ja Rovio 2008, 124.) Prosessikuvauksen tekeminen näkyväksi kuvioksi avasi minulle itsellenikin prosessin monivaiheisuutta. Kuviota hahmottelemalla ymmärsin paremmin sen, miksi toimintatutkimusel-

lista prosessia on hieman hankala etukäteen tarkasti suunnitella ja miksi kannattaa varautua suunnitelmien muutoksiin ja mahdollisiin harhapolkuihin.



Kuvio 4: Opinnäytetyön prosessikuvaus toimintatutkimuksellisena spiraalina

5.3 Kehittämistoiminnan prosessi vaiheittain

Ennen kehittämistoiminnan ensimmäistä vaihetta suunnittelin valmennuksellisten työpajojen sisältöä ja aikataulua kesällä ja alkusyksystä 2018 taustaehtojen (kuvio 1) mukaisesti. Keräsin tietoa aiheeseen liittyen ja hahmottelin diaesityksiä. Samaan aikaan työyksiköiden esimiesten tehtävänä oli informoida oman yksikkönsä työntekijöitä työhyvinvoinnin tavoitteista, jotka olivat jo aiemmin esitelty terveyskeskuksen intranetissä ja kokouksissa. Tämän jälkeen kaikille työyhteisön jäsenille laitettiin sähköpostitse tietoa työpajoihin ilmoittautumisesta.

Ensimmäinen vaihe

Ensimmäiset työpajat 1A, 1B ja 1C toteutuivat syyskuussa 2018. Niihin osallistui yhteensä 17 terveyskeskuksen työntekijää. Kaikissa kolmessa työpajassa oli samankaltainen sisältö ja niissä käsiteltiin samoja teemoja. Teemoina olivat työhyvinvointi, työyhteisön pelisäännöt, ratkaisukeskeinen ohjaus ja asiakaslähtöisyys. Jokaiseen työpajaan osallistui eri henkilöt. 1A- ja 1C- työpajassa oli 6 henkilöä ja 1B- työpajassa oli 5 henkilöä. Kehittämismenetelminä työpajoissa hyödynnettiin ratkaisukeskeisiä menetelmiä. Näissä työpajoissa minulla oli työpari, joka oli työyhteisössämme osastonhoitajana ja joka opiskeli parhaillaan ratkaisukeskeisen terapian taitoja työnohjaajakoulutuksessaan.

Aloitimme työpajat 1A, 1B ja 1C omalla esityksellämme hyvästä ja huonosta vuorovaikutustilanteesta asiakastyössä. Pyrimme heittäytymisellämme vapauttamaan ilmapiiriä sekä antamaan osallistujille tunteen, että oppiminen ja kehittäminen voi olla humoristista ja luovaa. Hyvässä vuorovaikutustilanteessa käytimme ratkaisukeskeisiä ohjaustapoja, jotka eivät olleet vielä kaikille pajoihin osallistuville kovin tuttuja. Hirvihuhta ja Litovaara (2003) esittelevät työyhteisön valmennuksen viiden K:n periaatteen. Ensimmäinen K on kunnioitus, toinen kuuntelu, kolmas keskittyminen, neljäs keveys ja viides kärsivällisyys. Huomasin keveyden vastavan Furmanin ja Aholan kuvausta (2002, 31-38) hauskuudesta ja huumorista työyhteisön hyvän hengen luomisen yhteydessä. Tällaista huumoria ja kevennystä pyrin käyttämään työpajojen alussa draamaesityksessä sekä työpajojen aikana aforismeissa, joita sisältyi diaesityksiin.

Kaikissa kolmessa työpajassa esiteltiin terveyskeskuksen arvot ja työhyvinvoinnin tavoitteet, joista yhteiskehittämisen työpajat saivat alkunsa. Niissä kerrottiin myös lyhyesti taustateoriaa työhyvinvoinnista sekä työyhteisön pelisäännöistä ja niiden kehittämisestä. Työpajoissa paneuduttiin ratkaisukeskeisiin ohjausmenetelmiin ja asiakaslähtöisyyteen sekä tehtiin draamanomaisia käytännön harjoituksia. Harjoitusten tarkoituksena oli kehittää osallistujien vuorovaikutustaitoja ratkaisukeskeisin keinoin huomioimalla asiakaslähtöisen ohjaustavan. Harjoituksissa opeteltiin kuuntelemista sekä empatian ilmaisemista ja harjoiteltiin näkökulman vaihtamista. Toivoin lisääntyneen tiedon ja taidon ratkaisukeskeisestä ohjauksesta sekä asiakaslähtöisestä vuorovaikutuksesta antavan uusia työkaluja työpajoihin osallistuneille ja aut-

tamaan heitä muodostamaan työyhteisön pelisääntöjä asiakaslähtöisyyden periaatteen huomioiden.

1A-työpajan jälkeen toteutusaikatauluun tuli hieman muutosta. Muokkasin aikataulun paremmaksi 1B ja 1C työpajaa varten (Liite 2). Kaikissa työpajoissa oli tärkeänä lyhyt kahvitauko, jolloin osallistujat saivat keskustella vapaasti.

Aineistonkeruu, analysointi ja tulokset

Ensimmäinen aineistonkeruu tapahtui 1A, 1B ja 1C työpajoissa (kuvio 4). Työpajoissa osallistujat tuottivat ehdotuksia työyhteisön pelisäännöiksi. Itse toimin ryhmätyöskentelyn fasilitaattorina. Kirjoitin anonymisti ylös osallistujien ehdotuksia pelisäännöiksi ja tarkistin, että olin ymmärtänyt asiat oikein. Olin samanaikaisesti osallinen ja ulkopuolinen, kuten Huovinen ja Roviokin (2008, 106) kuvailevat, osallistuessani jonkin verran ryhmäkeskusteluun tuomalla uusia näkökulmia ja kyselemällä asioita. Ulkopuolisen tarkkailijan roolissani käytin ryhmätyöskentelyn aikana muun muassa Huovisen ja Rovion esittelemää osallistuvaa havainnointia kirjaten vihkooni asioita, jotka auttoivat minua tutkimuspäiväkirjan pitämisessä ja opinnäytetyön raportin kirjoittamisessa. Muistiinpanojani käytin hyödyksi jäsenellessäni ajatuksiani ja kuvaillessani työpajojen etenemistä sekä pohtiessani niiden onnistumista. (Huovinen ja Rovio 2008, 107.)

Ensimmäisten pajojen (1A, 1B ja 1C) jälkeen analysoin aineistoa teemoittelemalla pelisääntöjä. Teemoittelun avulla oli tarkoitus etukäteen saada kokoon noin kymmenen konkreettista pelisääntöä. Saaränen-Kauppinen ja Puusniekka (2006b) tuovat esille, että tässä tilanteessa tutkijan täytyy olla itsekriittinen ja reflektioiva, jotta hän ei kokoaisi pelisääntöjä omien arvojen ja käsitysten pohjalta vaan erittelee säännöt selkeiden vastauksista nousseiden teemojen mukaan. Kolmesta eri ryhmästä nousi hyvin samankaltaisia pelisääntöjä. Sain teemoiteltua ja pilkkottua 20 alustavaa pelisääntöä (Liite 3). Esimerkkinä mainitsen tässä niistä tässä kolme:

Kohtelen toista kuten haluaisin itseäni kohdeltavan.

Tervehtiminen kuuluu alkeellisimpiinkin käytöstapoihin, tervehditään työkavereita ja asiakkaita sekä tervehdin kaikkia.

Hyväksyn muiden työyhteisön jäsenten näkökulmat.

Alun perin oli tarkoituksena, että tuottaisimme kymmenen pelisääntöä. Tulin kuitenkin siihen tulokseen, että tässä opinnäytetyön vaiheessa pelisääntöjä sai olla enemmän ja ne saivat olla yksityiskohtaisia. Oli parempi, etten käyttänyt liian paljon omaa tulkintaani samankaltaisista säännöistä vaan ne saivat tiivistyä ja tarkentua osallistujien toimesta.

Webropol-työkalun avulla keräsin anonyymia palautetta ensimmäisiin työpajoihin osallistuneilta eli seitsemältätoista ydintiimiläiseltä. Kahden sähköpostitse lähetetyn muistutusviestin jälkeen olin saanut vastauksen kahdeksalta ydintiimiläiseltä. Palautteissa tuli esiin, että osallistujat kokivat pajan ilmapiirin positiiviseksi. Esimerkiksi:

ihana paja ☺

Osallistujat kokivat myös saaneensa oman äänensä kuuluviin, saaneensa riittävästi tietoa asiakaslähtöisyydestä ja ratkaisukeskeisestä ohjaustavasta ja he kokivat saaneensa vaikuttaa pelisääntöjen hahmotteluun. Seuraaviin työpajoihin eli 2A, 2B ja 2C he toivoivat enemmän keskustelua työyhteisön pelisäännöistä. Eräs osallistuja koki, ettei ohjaaja/valmentaja eli minä pystynyt pitämään rajaa joillekin osallistujille, jotka puhuivat liikaa. Saatu palaute vaikutti seuraavien eli 2A, 2B ja 2C työpajojen suunnitteluun ja sisältöön.

Toinen vaihe

Toisen vaiheen aineistonkeruussa käytettiin Innoduelin pelillistä kyselyä (kuvio 4). Kahdestakymmenestä teemoitellusta pelisäännöstä teimme yhteistyössä Innoduelin yhteyshenkilön kanssa pelillisen yhteiskehittämisen kyselyn, joka toimi toisen vaiheen aineistonkeruuna. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse koko Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymän henkilöstölle. Kaikille annettiin mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön pelisääntöihin sekä tuoda esille oma näkökulmansa pelisääntöihin liittyen. Linkki lähetettiin yhteensä 440:lle henkilölle ja kyselyyn osallistui 112 henkilöä (n=112). Osallistumisprosentiksi saatiin näin ollen 25,5%. Oman vastauksensa eli mielipiteensä antoi 103 osallistujaa ja vastausparien äänestyksiä kasaantui yhteensä 1135. Äänestysten perusteella Innoduel järjesti kaikki vastaukset tärkeysjärjestykseen ja muodosti osallistujien vastauksista "topten"-listan (Liite 5).

Innoduelin työkalu auttoi tämän vaiheen aineiston analysoinnissa muodostaen äänestetyistä vastauksista tärkeysjärjestyksessä olevan listan. Lisäksi luokittelin vastauksia esiintyvien teemojen mukaisesti, jotta aineiston jatkokäsittely olisi työpajoissa helpompaa.

Kolmas vaihe

Toiset työpajat eli 2A, 2B ja 2C, jotka olivat toteutukseltaan ja sisällöltään samankaltaisia, toteutuivat marraskuussa 2018. Näissä työpajoissa oli samat osallistujat kuin ensimmäisissä (1A, 1B ja 1C) työpajoissa. Toisten työpajojen teemoina olivat työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät asiat sekä pelisääntöjen muotoilu ja jalostaminen lopullisiksi pelisäännöiksi. Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyen tehtiin vuorovaikutusharjoituksia, joissa pyrittiin pitämään edelleen mielessä ensimmäisissä työpajoissa opeteltuja ratkaisukeskeisiä taitoja ja harjoitettiin sekä huonoa että hyvää vuorovaikutustapaa työyhteisössä. Yksi harjoituksista oli Onnistumisen ilon- harjoitus niin sanottu "tripla", jonka Furman ym. (2004, 22-24) esittelevät työpai-

kan pelisääntöjen kehittämistä käsittelevässä teoksessaan. Harjoituksen tarkoituksena on lisätä työniloa ja se saikin aikaiseksi positiivista ilmapiiriä, mikä on tärkeää ratkaisukeskeisyydessä. Työpajan viimeisen tunnin aikana ryhmäläiset jalostivat aiemmin luotuja pelisääntöjä Innoduelin etäyhteiskehittämisen tulosten avulla. Työpajojen aikataulu näkyy liitteessä 2. Toisissa (2A, 2B ja 2C) työpajoissa oli ensimmäisten työpajojen tapaan tärkeänä osana kahvitauko, jolloin osallistujat saivat keskustella vapaasti.

Aineistonkeruu, analysointi ja tulokset

Pelisääntöjen jalostamisen pohjana 2A, 2B ja 2C-työpajoissa käytettiin toisessa aineistonkeruuvaiheessa Innoduelin kyselytyökalulla kerättyä työyhteisön pelisääntöjen äänestysten tärkeysjärjestyslistaa sekä tekemääni vastausten luokittelua. Toimin ensimmäisten työpajojen tapaan fasilitaattorina, kirjoitin anonymisti ylös osallistujien ehdotuksia pelisäännöiksi ja tarkistin, että olin ymmärtänyt asiat oikein. Toisista työpajoista nousi vielä yksi uusi teema, jota ei ollut tullut aiemmin esiin. Teema liittyi henkiseen ja fyysiseen turvallisuuteen, mikä nähtiin keskusteluissa hyvin tärkeäksi. Teemasta muodostettiin tärkeä pelisääntö: Edistän sekä henkistä fyysistä turvallisuutta (nollatoleranssi henkisen ja fyysisen väkivallan suhteen). Lisäksi työpajoissa nousi erittäin suosituksi lausahdus:

kohtelen asiakkaita ja työtovereita, kuten haluaisin itseäni kohdeltavan

Tästä lauseesta päätimme tehdä pelisääntöjen otsikon tai niin sanotun moton.

Työpajojen jälkeen analysoin aineistoa tyypittelemällä, jolla kuvataan aineistoa laajemmin kuin yksityiskohtaisemmalla teemoittelulla. Aiemmin aineistosta nousseet teemat niin sanotusti sisältyvät tyypeihin ja näin ollen tyyppi eli tässä tapauksessa yksi pelisääntö saattaa sisältää useamman teeman. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.) Tyypittelyn avulla sain muodostettua säännöistä kymmenen pelisäännön kokonaisuuden. Nämä pelisäännöt hyväksytin työpajoihin osallistuneilla henkilöillä Webropo-palautteen avulla. Palautteeseen vastasi yhdeksän seitsemästätoista ydintiimiläisestä eli työpajoihin osallistuneista. He hyväksyivät pelisäännöt sellaisenaan.

Palautteesta nousi yhden osallistujan ehdottama tärkeä pelisääntö, joka pääsi vielä lopullisten pelisääntöjen joukkoon. Tässä vaiheessa olin saanut vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: mitkä ovat työyhteisön psyykkisen työhyvinvoinnin pelisäännöt? (Liite 6.) Nämä yksitoista pelisääntöä hyväksytin terveyskeskuksen ylihoitajalla ja jorylla, minkä jälkeen ne esiteltiin terveyskeskuksen kuntayhtymän Intranetissä sekä esimiesten toimesta työyksiköiden kokouksissa. Lisäksi niiden oli tarkoitus tulla näkyviin yksiköiden seinälle "huoneentauluna" yksiköiden kokouksissa sovittuun sopivaan paikkaan.

Neljäs vaihe

Kolmen kuukauden kuluttua pelisääntöjen käyttöönottamisesta, huhtikuussa 2019, työyhteisössä toteutettiin toinen pelillinen Innoduelin kysely, josta saatiin neljäs aineisto (kuvio 4). Tällä kyselyllä haettiin vastauksia toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen: Miten pelisäännöt ovat edistäneet sosiaalista työhyvinvointia? Millä tavoilla uusista pelisäännöistä saisi henkilöstön mielestä vaikuttavampia?

Aineistonkeruu

Pelisääntöjen vaikuttavuutta työyhteisössä selvitettiin Innoduelin yhteiskehittämisen työkalulla kolmivaiheisesti, mikä näkyy havainnollistamiskaaviossa (liite 7).

Ensimmäiseksi työpajoihin osallistuneille eli 17:lle ydintiimiläiselle lähetettiin kolme linkkiä kyselyyn sähköpostitse. Osallistujat saivat valita, ovatko pelisäännöt vaikuttaneet omaan työhyvinvointiin positiivisesti, negatiivisesti vai ei vaikutusta eli neutraalisti. Jokaisesta linkistä pääsi siis eri areenalle. Ydintiimillisillä oli muutama päivä aikaa kirjata vastauksia valitsemallaan areenalla. Positiivisuusareenan kysymys oli, millä tavalla uudet pelisäännöt ovat vaikuttaneet työhyvinvointiini positiivisesti? Negatiivisuusareenan kysymys oli, miksi uudet pelisäännöt ovat vaikuttaneet työhyvinvointiini negatiivisesti? Neutraaliareenan kysymys oli, millä konkreettisilla tavoilla uusista pelisäännöistä saisi vaikuttavampia?

Toiseksi ydintiimiläisille lähetettiin uusi sähköposti, jossa pyydettiin äänestämään heidän aiemmin tuottamiaan vastauksia parivertailun keinoin. Halutessaan osallistuja klikkasi yhtä kolmesta sähköpostitse saamastaan linkistä ja teki 10 parivertailua noin 1-2 minuutin aikana. Ydintiimiläisiä osallistui pelilliseen kyselyyn yhteensä kolmetoista.

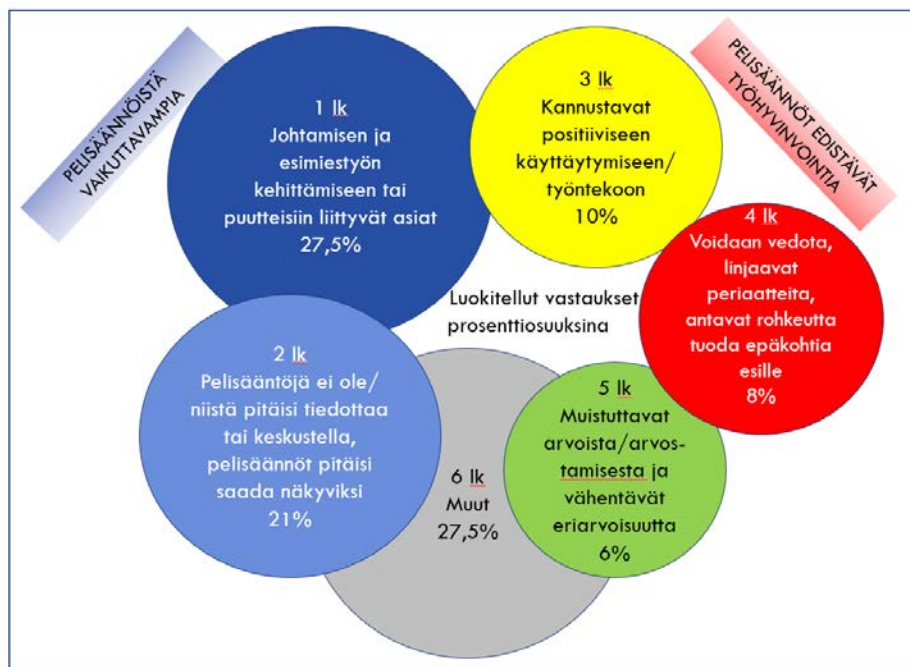
Kolmanneksi lähetettiin sähköposti koko Riihimäen seudun terveyskeskuksen työyhteisölle eli noin 440:lle työntekijälle (N=440). Kaikki halukkaat pääsivät antamaan oman vastauksensa valitsemallaan yhdellä kolmesta areenasta sekä äänestämään parivertailussa, joka oli saanut alkunsa ydintiimiläisten vastauksista. Henkilöstöstä osallistui kyselyyn 113 henkilöä (n=113), vastausprosentti oli näin ollen 25,7%.

Analysointi

Innoduelin kyselytyökalu järjesti vastaukset parivertailun äänestysten perusteella suosituimmuusjärjestykseen niin, että 1. oli eniten ääniä saanut. Näin saatiin paremmuusjärjestyksessä oleva lista osallistujien vastauksista jokaiselta areenalta. Positiivisuusareenan vastauksilla haettiin vastausta toiseen tutkimuskysymykseen: Miten pelisäännöt ovat edistäneet henkilöstön sosiaalista työhyvinvointia? Neutraaliareenan vastauksilla pyrittiin saamaan vastaus kolmanteen tutkimuskysymykseen: Millä tavoilla uusista pelisäännöistä saisi henkilöstön mielestä vaikuttavampia? Negatiivisuusareenalla saatiin vain kolme vastausta, jotka luokittelin vastaamaan kolmanteen tutkimuskysymykseen.

Analysoin areenoiden vastauksia käyttäen sisällönanalyysia, jossa aineiston sisältöä eritellään sekä tarkastellaan yhtäläisyyksiä ja eroja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006a.) Sisällönanalyysin luokittelu oli tässä tilanteessa sopiva analyysimenetelmä, koska sitä voi kvalitatiivisen tutkimuksen lisäksi käyttää myös kvantitatiivisen tutkimuksen analysoinnissa ja ilmoittaa luokkien esiintymistä määrinä esimerkiksi taulukossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Tässä aineistossa oli molempien tutkimusten piirteitä. Pyrin tarkastelemaan koko aineistosta yhtäläisyyksiä eli teemoja, joiden mukaan luokittelin vastauksen samankaltaisten vastausten kanssa. Luokittelua tehdessäni pyrin pitämään mielessä tutkimuskysymykset ja sen, vastaako annettu vastaus tutkimuskysymykseen.

Muodostin viisi luokkaa, joiden sisältämät vastaukset vastaavat tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisen luokan vastaukset tulivat neutraali- ja negatiivisuusareenoilta, samoin toisen luokan vastaukset. Kolmannen–viidennen luokan vastaukset tulivat positiivisuusareenalta. Kuudenteen luokkaan jätin vastaukset, jotka eivät suoranaisesti vastaa tutkimuskysymyksiin. (kuva 3.)



Kuvio 5: Areenoiden vastausten luokittelu

6 Tulokset

Opinnäytetyön tutkimustehtävä oli: Millaisia vaikutuksia työyhteisön yhteisesti kehitetyillä pelissäännöillä on henkilöstön sosiaaliseen työhyvinvointiin ja mitä seikkoja yhteisten pelissäantöjen kehittämisessä tulee huomioida?

Esittelen seuraavaksi kolmannen ja neljännen vaiheen tulokset (kuvio 4). Neljännen vaiheen kyselyn tuloksien esittämisessä hyödynnän Innoduelin muodostamaa suosituimmuusjärjestystä areenoilta. Esittelen viisi eniten ääniä saanutta vastausta sekä positiivisuus- että neutraaliareenalta kuvakaappauksien avulla (kuvat 4 ja 5).

Suosituimmuusjärjestyksen lisäksi esittelen tuloksia tekemäni luokittelun avulla (kuva 3). Luokittelussa tulee esille sellaisiakin teemoja, jotka eivät näy areenoiden viiden parhaan vastauksen joukossa. Luokkaa kuusi (muut) en erikseen esittelen tuloksissa, koska sen sisältämät vastaukset eivät pääasiassa vastaa tutkimuskysymyksiin. Kuudennessa luokassa on myös joitakin yksittäisiä vastauksia, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin, mutta eivät liity muiden luokkien teemoihin. Näin ollen ne jäävät esittelemättä. Äänestyksessä viiden parhaan joukkoon sijoittuneet vastaukset tulevat esille tuloksissa, vaikka ne olisi luokiteltu luokkaan muut.

6.1 Sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisäännöt

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: mitkä ovat työyhteisön yhdessä kehitetyt sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisäännöt? Tähän saatiin vastaus kehittämistyön kolmannessa vaiheessa marraskuussa 2018 (kuvio 4). Innoduelin pelillisen kyselyn, n=112, pohjalta työpajojen ydintiimi kehitti työyhteisöön yksitoista sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisääntöä (liite 6). Yksitoista pelisääntöä rakentuu seuraavan moton alle:

Kohtelen asiakkaita ja työtovereita niin kuin haluaisin itseäni kohdeltavan

Pelisääntöjä ei haluttu numeroida paremmuusjärjestykseen, koska kaikki olivat ydintiimiläisten mielestä yhtä tärkeitä. Näin ollen luettelen seuraavaksi pelisäännöt satunnaisessa järjestyksessä:

Tervehdin sekä asiakkaita että työtovereita

Esittelen itseni

Olen ystävällinen ja kuuntelen sekä asiakasta että työtoveria

Ymmärrän erilaisuutta ja olen avoin erilaisille näkökulmille

Annan positiivista ja rakentavaa palautetta

Autan työkaveria

Puhun hyvää selän takana

Otan vaikeatkin asiat tarvittaessa puheeksi

Osoitan esimiehilleni, alaisilleni ja työtovereilleni olevani luottamuksen arvoisen

Arvostan itseäni ja rajojani

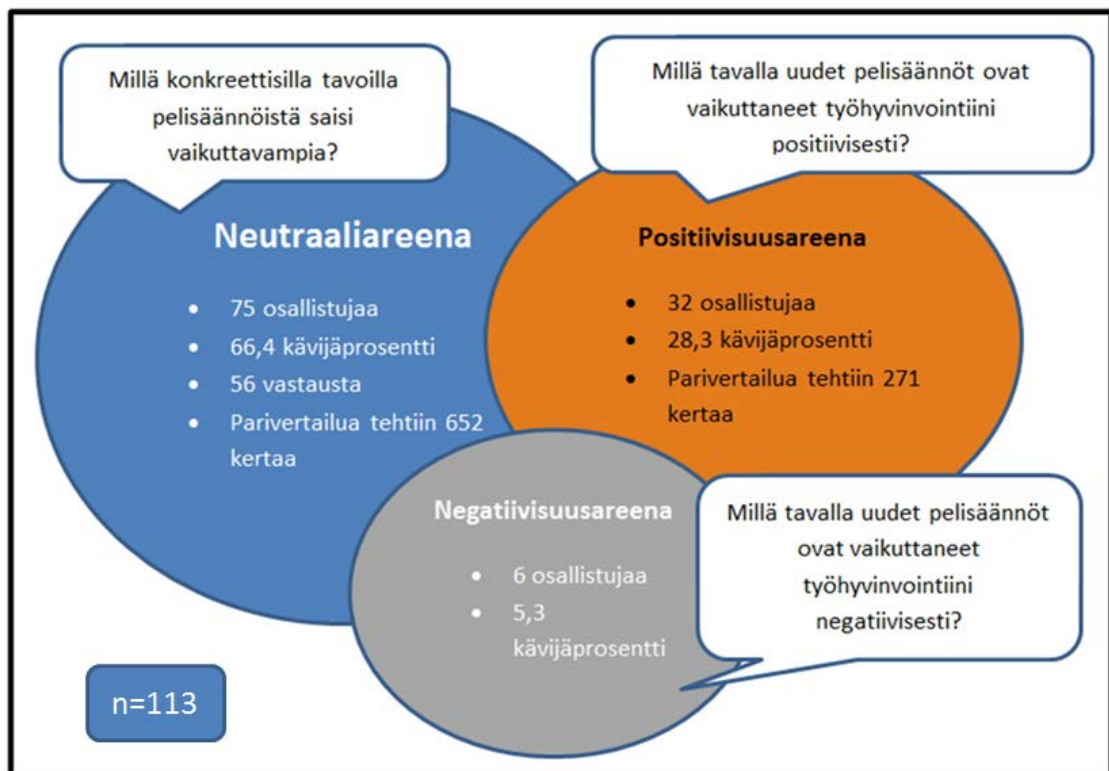
Edistän sekä henkistä että fyysistä turvallisuutta (nollatoleranssi henkisen ja fyysisen väkivallan suhteen)

6.2 Pelisääntöjen vaikuttavuus

Pelisääntöjen oltua työyhteisön käytössä noin kolmen kuukauden ajan, niiden vaikuttavuutta työhyvinvointiin selvitettiin Innoduelin pelillisellä kyselyllä, joka lähetettiin sähköpostitse linkki kaikille työyhteisön jäsenille (440 henkilöä). Tämä tapahtui opinnäytetyöprosessin neljännessä vaiheessa (kuvio 4).

Kyselyn vastausprosentti oli 25,7%. Näin ollen kaikkien areenoiden kävijämäärä oli yhteensä 113 henkilöä, $n=113$. Areenoilla vastauksia oli annettu yhteensä 87. Areenoiden annettujen parivertailujen äänien määrä oli yhteensä 924. Positiivisuusareena on koodattu oranssiksi, neutraaliareena siniseksi ja negatiivisuusareena harmaaksi (Kuvio 6).

Positiivisuusareenalla saatiin vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen: miten pelisäännöt ovat edistäneet henkilöstön sosiaalista työhyvinvointia? Neutraali- ja negatiivisuusareenalla saatiin vastauksia kolmanteen tutkimuskysymykseen: millä tavoilla uusista pelisäännöistä saisi henkilöstön mielestä vaikuttavampia?



Kuvio 6: Areenat, kysymykset ja kävijämäärät

6.2.1 Positiivisuusareenan tulos

Positiivisuusareenalla kysyttiin: millä tavalla uudet pelisäännöt ovat vaikuttaneet työhyvinvointiini positiivisesti? Tällä areenalla kävi 32 osallistujaa, näin ollen areenan kävijäprosentti oli 28,3 prosenttia (kuvio 6). Positiivisuusareenalla saatiin vastauksia 28 kappaletta ja parivertailua siellä tehtiin yhteensä 271 kertaa. Parivertailussa viisi eniten ääniä saanutta vastausta näkyvät alla kuvassa 2. Oikealla oleva luku on parivertailujen äänestysprosentti ja tarkoittaa sitä, kuinka suuri osa äänestäjistä on parivertailussa äänestänyt tätä vaihtoehtoa.

Millä tavalla uudet pelisäännöt ovat vaikuttaneet työhyvinvointiini positiivisesti?		
1	Pelisäännöissä hyviä muistutuksia hyvän työyhteisön arvoista. Voi peilata omaa käyttäytymistään suhteessa pelisääntöihin.	76
2	Työntekijät ovat osallistuneet sääntöjen laatimiseen - se on erittäin vahva pohja sääntöjen yleiselle hyväksynnälle.	71
3	Hyvä nähdä että työhyvinvointiin satsaukseen käytetään aikaa ja vaivaa hallinnon tasolla- lupa itsekkin tehdä niin ja arvostaa jaksamista.	69
4	Säännöt luovat yhteistä arvopohjaa arkipäivän työlle ja käytökselle. Kirjattu, mitkä ovat oikeita periaatteita ja tavoiteltavia arvoja.	69
5	Kannustaa jatkamaan samaa positiivista linjaa.	69

Kuva 2: Positiivisuusareenan viisi eniten äänestettyä vastausta

Ensimmäiseksi äänestetyssä vastauksessa pelisääntöjen koetaan vaikuttavan positiivisesti omaan työhyvinvointiin, koska ne muistuttavat hyvän työyhteisön arvoista ja suhteessa niihin voi peilata omaa käyttäytymistä (kuva 2). Arvot tai arvostaminen tulivat esille myös muissa vastauksissa ja ne nousivat äänestyksessä korkealle. Yksi näistä vastauksista sijoittui kolmanneksi. Arvot mainittiin myös neljänneksi sijoittuneessa vastauksessa. (kuva 2.) Vaikka arvot ja arvostaminen nousivat äänestyksessä korkealle, niin ne mainittiin vain noin kuudessa prosentissa kaikista vastauksista. Ne kuuluvat luokittelussa pienimpään luokkaan (kuvio 5). Alla kaksi esimerkkiä tämän luokan vastauksista, jotka eivät sijoittuneet parivertailussa viiden parhaan joukkoon:

8. Moniammatillisen yhteistyön arvostaminen. Jokaisen jäsenen tieto/taito on korvaamatonta koko työyhteisölle.

11. Säännöt vähentävät työntekijöitä eriarvoistavia käytäntöjä ja toimintatapoja eri työyksiköiden välillä.

Positiivisuusareenan äänestyksessä toiseksi sijoittuneessa vastauksessa tuotiin esille työntekijöiden osallistuminen pelisääntöjen laatimiseen ja se nähtiin vahvana pohjana sääntöjen yleiselle hyväksynnälle (kuva 4). Huolimatta hyvästä sijoituksestaan äänestyksessä tämä vastaus sijoittui luokittelussa luokkaan muut, koska se ei vastaa suoraan tutkimuskysymykseen. Lisäksi se esiintyi yksittäisenä vastauksena omassa teemassaan.

Pelisääntöjen koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin parantavasti kannustamalla positiiviseen käyttäytymiseen töissä. Luokittelin positiiviseen käyttäytymiseen kuuluvaksi muun muassa toisten huomioimisen ja tervehtimisen sekä asiakaslähtöisen käyttäytymisen. Tämä nousi teemana kolmanneksi suurimmaksi luokaksi, johon kuului 10 prosenttia kaikista vastauksista (kuvio 5). Moni näistä vastauksista oli noussut äänestyksessä kymmenen parhaan vastauksen joukkoon positiivisesti omaan työhyvinvointiin vaikuttajana.

5. Kannustaa jatkamaan samaa positiivista linjaa.

7. Ovat laittaneet miettimään minkälainen olen työkaverina, kollegana.

9. Mielestäni tervehtiminen on lisääntynyt. Huomioidaan myös käytävillä olevat asiakkaat ja omaiset tervehtimällä.

10. Käyttö on asiakaslähtöistä sekä ymmärretään yhteistä käyttäytymistä paremmin.

12. Juoruan positiivisesti. Kun on aihetta kiittää ja kehua työkaveria, teen sen myös isommassa joukossa. Haluan laittaa hyvän kiertämään.

Neljänneksi suurimman luokan teemana oli se, että näkyviin pelisääntöihin voidaan vedota, ne linjaavat periaatteita ja antavat rohkeutta tuoda epäkohtia esille. Tähän teemaltaan laajaan luokkaan sijoittui noin kahdeksan prosenttia vastauksia. Tämä luokka sisälsi tärkeitä näkökulmia siitä, miten pelisäännöt vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Silti yksikään vastaus ei sijoittunut parivertailuäänestyksessä viiden parhaan joukkoon.

15. Nyt laaditut säännöt ovat ky:n ensimmäiset ja siksi niiden merkitys on historiallisen suuri. Linjaavat hyviä periaatteita - kaikille.

16. Kun on mustaa valkoisella, niin jokainen on huomannut nämä pelisäännöt. Niistä on tullut keskustelua.

18. Epäkohtia uskalletaan ottaa paremmin puheeksi.

21. Rohkeutta ryhmässä tuoda esille vaikeitakin asioita.

6.2.2 Neutraali- ja negatiivisuusareenan tulos

Neutraaliareenalla kysyttiin: millä konkreettisilla tavoilla pelisäännöistä saisi vaikuttavampia? Tällä areenalla kävi 75 osallistujaa, joten siellä oli suurin kävijäprosentti. 66,4 prosenttia vastaajista kävi äänestämässä tai vastaamassa neutraaliareenalla (kuvio 6). Neutraaliareenalla vastauksia saatiin 56 kappaletta, joita äänestettiin yhteensä 652 kertaa. Parivertailussa viisi eniten ääniä saanutta vastausta näkyvät kuvassa 3. Oikealla oleva luku on parivertailujen äänestysprosentti ja tarkoittaa sitä, kuinka suuri osa äänestäjistä on parivertailussa äänestänyt tätä vaihtoehtoa.

Millä konkreettisilla tavoilla pelisäännöistä saisi vaikuttavampia?		
1	Esimieskoulutuksella ja avoimuuden ilmapiirillä. Kaikille mahdollisuus rakentavaan kritiikkiin ilman uhkaa.	80
2	Myös esimiehet toimisivat niiden mukaan ja näennäinen osallistaminen loppuisi ja siirtyttäisiin aitoon keskusteluun.	80
3	En usko että pelisäännöt parantavat työhyvinvointia. Tärkeämpää riittävät työntekijäresurssi, selkeät toimintatavat, tiedonkulku, työnohjaus	74
4	Pelisäännöt eivät ole ratkaisu. Tärkeämpää olisi selkeä ja empaattinen johtaminen, mahdollisuus saada vaikka työpsykologilta tukea helposti	74
5	Turhan byrokratian ja kokousten karsimisella.	73

Kuva 3: Neutraaliareenan viisi eniten äänestettyä vastausta

Tällä areenalla 23 vastausta 56:sta liittyivät esimiestyöhön ja johtamiseen. Osallistujien mielestä pelisäännöistä saisi vaikuttavampia muun muassa esimieskoulutuksella. Tämä vastaus sijoittui äänestyksessä ensimmäiseksi. Vastauksessa tuotiin esille myös avoimuuden ilmapiiri ja mahdollisuus rakentavaan kritiikkiin ilman uhkaa. Toiseksi sijoittuneessa vastauksessa pelisääntöjen vaikuttavuutta ajatellaan lisäävän sen, että esimiehet toimisivat pelisääntöjen mukaan ja siirtyttäisiin aitoon keskusteluun. Johtamiseen viitattiin myös neljänneksi sijoittuneessa vastauksessa, jossa tuodaan esille empaattisen johtamisen tärkeys (kuva 3.) Monessa muussakin vastauksessa tuotiin esille johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen tai puutteisiin liittyvät asiat. Tästä teemasta nousi aineiston luokittelussa suurin luokka, jossa oli noin 27,5 prosenttia kaikista vastauksista (kuvio 5).

Pelissäntöjen vaikuttamisen edistämiseksi johdolta toivottiin osallistumista, työntekijöiden osallistamista, kuulemista ja kiinnostusta työntekijöiden hyvinvoinnista sekä työhyvinvoinnin tukemista:

10. Johtoryhmä olisi edes vähän kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista, muutenkin kun järjestämällä tyhjänpäiväisiä koulutuksia

15. Henkilökunnan kuuleminen. Jos henkilökunta voi huonosti, on kaikki muu epäoleellista, koska voimavarat eivät riitä

21. Osallistuva johto ja osallistava johtaminen. Muutoksen johtaminen on ollut olematonta tai jopa haitallista.

Pelissäännöistä koettiin saatavan vaikuttavampia, jos johtajat olisivat esimerkkinä työntekijöille ja puuttuisivat pelissäntöjen noudattamatta jättämiseen:

13. Johtajat näyttäisivät esimerkillään hyviä käytöstapoja (eli pelissäntöjä) esim. tervehtisivät käytävällä.

30. Säännöt eivät koske kaikkia. Johtavassa asemassa olevat eivät puutu väärinkäytöksiin.

37. Ylimmän esimiehen on noudatettava pelissäntöjä, jos niin ei ole, niin koko henkilöstö kärsii!!!

45. Johtavassa asemassa olevat puuttuisivat, jos työntekijät eivät noteeraa pelissäntöjä.

Kolmanneksi sijoittuneessa vastauksessa ei uskota, että pelissäännöt parantaisivat työhyvinvointia vaan tärkeämpää olisivat työntekijäresurssit, toimintatavat, tiedonkulku ja työnohjaus (kuva 5). Tiedonkulkuun liittyvät asiat teemoittelin toiseksi suurimpaan luokkaan, johon sijoittui 21 prosenttia kaikista vastauksista: Pelissäntöjä ei ole/ niistä pitäisi tiedottaa tai keskustella. Pelissäännöt pitäisi saada näkyviksi. (kuvio 5.) Tiedottamiseen liittyi myös se, ettei pelissäännöistä tiedetty ollenkaan tai ne eivät näy:

33. Eivät näy ruohonjuuritasolle. Näkyvyys, mutta miten?

36. En edes muista niitä sääntöjä enää..?

43. En ole edes kuullut yhteisistä pelissäännöistä, en tiedä missä niistä on informoitu.

Pelissäntöjen vaikuttavuuden lisäämiseksi ehdotettiin pelissäännöistä tiedottamista ja keskustelua työyhteisössä sekä niiden laittamista näkyväksi:

11. Pelissäntöihin pitää palata yhä uudelleen ja aina kun työyhteisöön tulee uusia työntekijöitä.

20. Pelissäännöt pitäisi käydä läpi ja niistä pitäisi keskustella työyhteisöissä

27. Niistä keskusteltaisiin yhdessä yli ammattirajojen

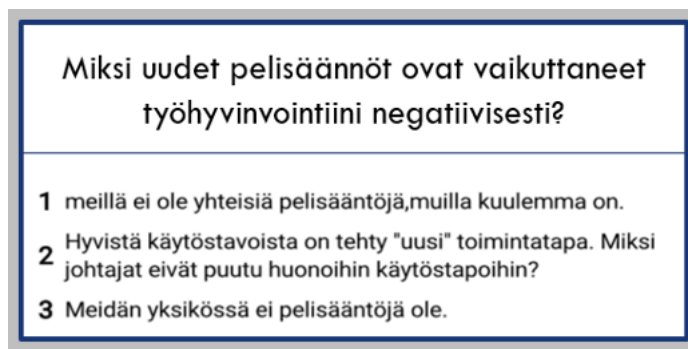
36. Työhuoneen seinälle? Mahdollisuus saada taustakuvaksi?

38. Jos olisi aikaa, niin voisi kirjata ylös haipro tyyliin onnistujat - ketkä noudattaa ja sitten välinpitämättömät.

Viidenneksi äänestyksessä sijoittui vastaus, jossa ehdotettiin pelisääntöjen vaikuttavuuden parantuvan turhien kokousten ja byrokratian karsimisella (kuva 3.) Tämä vastaus sijoittui luokittelussa luokkaan muut.

Negatiivisuusareenan tulokset

Negatiivisuusareenalla kysyttiin: millä tavalla uudet pelisäännöt ovat vaikuttaneet työhyvinvointiini negatiivisesti? Negatiivisuusareenalla saatiin vain kolme vastausta (kuva 4).



Kuva 4: Negatiivisuusareenan kaikki vastaukset

Negatiivisuusareenalla kävi vain kuusi osallistujaa eli 5,3% osallistujista ja siellä saatiin vain kolme vastausta. Tämän areenan vastaukset liittyvät pääasiassa siihen, ettei pelisääntöjä ole omassa työyksikössä. Ihmetellään myös, mikseivät johtajat puutu huonoihin käytöstapoihin. (kuva 4.) Negatiivisuusareenan ensimmäinen ja kolmas vastaus asettuivat luokittelussa toiseksi suurimpaan luokkaan, jossa ovat tiedonkulkuun ja pelisääntöjen näkyvyyteen liittyvät teemat. Toinen negatiivisuusareenan vastaus on suurimmassa luokassa, jossa ovat johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät asiat. (kuvio 5.) Koska negatiivisuusareenalla äänestäminen oli hyvin vähäistä, niin ohjelma ei pystynyt laskemaan parivertailun äänestysprosentteja eikä niitä näin ollen näy kuvassa 4.

7 Johtopäätökset ja pohdintaa tuloksista

Tarkastelen tuloksia tutkimuskysymysten mukaan aiemmin esitetyn kirjallisuuden ja tutkimusten valossa. Ensimmäisenä käyn lävitse työhyvinvoinnin pelisäännöt ja pohdin, miksi ne ovat muotoutuneet sellaisiksi ja miten taustalla ollut tärkeä asiakaslähtöisyyden arvo on vaikuttanut niihin. Sen jälkeen käsittelen Innoduelin kyselyllä saatuja tuloksia pelisääntöjen vaikutuksesta niiden oltua käytössä työyhteisössä noin kolmen kuukauden ajan. Tarkastelen myös joh-

tajuuden merkitystä tulosten valossa. Lopuksi pohdin työpajojen onnistumista, opinnäytetyön eettisyyttä, menetelmien luotettavuutta ja sopivuutta tähän kehittämistyöhön sekä annan ehdotuksia pelisääntöjen kehittämiseen liittyvistä toimista Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymässä.

7.1 Sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisäännöt

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastausta kehittämistyön kolmannessa vaiheessa (kuvio 4). Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: mitkä ovat työyhteisön yhdessä kehitetyt sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisäännöt? Vastauksena saatiin motto, jonka alle järjestyi yksitoista sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisääntöä.

Motto: kohtelen asiakkaita ja työtovereita niin kuin haluaisin itseäni kohdeltavan valittiin pelisääntöjen yläkäsitteeksi siksi, koska sitä äänestettiin reilusti eniten (liite 5). Se tuo esiin hienosti, kuinka toisten kohtelevinen nähdään työyhteisössä tärkeäksi. Lisäksi sen ajateltiin toimivan parhaiten juuri mottona, koska siihen voitiin katsoa sisältyvän kaikki muut pelisäännöt, jotka olivat konkreettisempia ja yksityiskohtaisempia kuin tämä yläkäsite eli motto.

Pelisääntöjä kehitettäessä osa koki, ettei niille ole tarvetta, koska kaikki nämä käyttäytymissäännöt pitäisi olla aikuisille itsestään selviä. Myös Ahola ja Furman (2004) ovat tuoneet esille, että joskus pelisääntöjen tekeminen voidaan työpaikoilla kokea turhaksi. He kuitenkin muistuttavat, että pelisääntöjä kannattaa kehittää ja harjoitella juuri silloin, kun työpaikalla ei ole kärjistynyttä tilannetta. Pelisääntöjen kehittämisen edetessä tuli ilmi, etteivät ammatillisen käyttäytymisen säännöt ole työyhteisössä selviä kaikille, vaikka aluksi ajateltiin, että näin pitäisi olla. Osa toi esille sen, miten monikaan henkilöstön jäsen ei välttämättä tervehdi toista työntekijää tai asiakasta kävellessään ohitse. Tämä nähtiin kuitenkin erittäin tärkeäksi teoksi ja tervehtimisestä tuli yksi sääntö.

Ensimmäistä kertaa terveyskeskukseen kehitetyt pelisäännöt kuvastavat hyvin Järvisen (2018) esille tuomaa tilannetta, että henkilöstöltä odotetaan tietynlaista käyttäytymistä, vaikkei sitä ole mihinkään kirjattu eikä siitä ole puhuttu. Tällaiset odotukset liittyvät yleisiin käytöstapoihin esimerkiksi huomaavaisuuteen ja ystävällisyyteen tai työtehtävän perinteisiin. Tervehtimisen lisäksi pelisääntöihin valikoitui muitakin tällaisia ”itsestään selviä” käytösohjeita. ”Esitellen itseni, olen ystävällinen ja kuuntelen” asettuvat Järvisen (2018) kirjoittamaan hyvien ammatillisten käytöstapojen listaan, joita hän on huomannut tulevan esiin työyhteisöissä kouluttaessaan. Muita tällaisia käytöstapoja ovat: tervehditään, kysellään välillä kuulumisia, tarjotaan ja pyydetään apua, kiitetään, ei puhuta toisista selän takana, ei kuormiteta työtovereita huonotuulisuudella, annetaan positiivista palautetta.

Järvisen listaamista käytöstavoista näytti tämän kehittämistoiminnan seurauksena useampi pääsevän sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisääntöjen listaan, vaikka niitä ei Järvisen ohjeista

suoraan otettukaan. Tosin työpajoissa käytiin lävitse ammatillisia käytöstapoja ja yhtenä tärkeänä lähteenä oli Järvisen teos. Tämä on voinut hyvinkin vaikuttaa ydintiimillisten pelisääntöjen kehittelyyn. Pelisäännöiksi valikoitui aiemmin esitettyjen lisäksi vielä: autan työkaveria ja puhun hyvää selän takana. Toisaalta nämä kaikki mainitut pelisäännöt olivat suosittuja myös koko terveyskeskuksen henkilökunnan kyselyssä, vaikka vain hyvin pieni osa heistä oli osallistunut työpajoihin.

Pelisäännöissä näkyy selvästi työpajoissa käytetty ratkaisukeskeinen lähestymistapa, jossa tärkeänä on mm. Furmanin ja Aholan (2015) esittämä positiivinen työskentelytapa ja Castanedan (2016) näkökulman vaihtamisen taito. Annan positiivista palautetta, ymmärrän erilaisuutta ja olen avoin erilaisille näkökulmille, ovat selvästi ratkaisukeskeisesti ajateltuja pelisääntöjä. Ratkaisukeskeisyyteen ja motivoivaan haastatteluun liittyy myös luottamuksen rakentuminen, johon vaikuttaa ihmisen empaattinen ja ymmärtävä suhtautuminen toista kohtaan (Koski-Jännes ym. 2008). Tätä aihetta sivuaa pelisääntö: osoitan esimiehilleni, alaisilleni ja työtovereilleni olevani luottamuksen arvoinen.

Pelisääntöihin tuli mukaan myös työturvallisuutta sisältävä sääntö: edistän sekä henkistä että fyysistä turvallisuutta (nollatoleranssi henkisen ja fyysisen väkivallan suhteen). Toki tämä sisältyy myös sosiaaliseen työhyvinvointiin. Onhan työhyvinvointi kokonaisuus ja käsitteenä se on hyvin laaja sen osien liimittyessä toistensa kanssa. Yksi sääntö sisälsi ohjeen vaikeiden asioiden puheeksi ottamisesta. Työpajoissa käytyjen harjoitusten ja keskustelujen perusteella sen ajateltiin olevan helpompaa silloin, kun voi luottaa siihen, että kuulija kunnioittaa ja haluaa ymmärtää vaikean asian esille tuojaa. Ratkaisukeskeinen ohjaustapa antaa paremman mahdollisuuden käsitellä vaikeita asioita, koska ongelmiin ei etsitä syyllisiä vaan positiivisia ja eteenpäin vieviä ratkaisuja (Furman ym. 2004).

Kehitettäessä pelisääntöjä taustalla olivat työyhteisön arvot, joista yksi tärkeimmistä oli asiakaslähtöisyys. Se tuli selkeästi esille yhteiskehittämisen työpajojen teoriaosuudessa, keskusteluissa ja harjoituksissa. Näin ollen joissakin pelisäännöissä asiakaslähtöisyys näkyy ihan kirjaimellisesti. Pelisääntöjen motto, kohtelen asiakkaita ja työtovereita niin kuin haluaisin itseäni kohdeltavan, sisältää arvokkaan ajatuksen asiakaslähtöisyydestä. Pelisäännöistä kahdessa on myös mainittu asiakkaat: tervehdin sekä asiakkaita että työtovereita ja olen ystävällinen ja kuuntelen sekä asiakasta että työtoveria. (Liite 6.) Aron (2015, 49) mukaan arvojen mukaan toimivassa työyhteisössä henkilöstö kokee itsensä arvokkaaksi ja arvostetuksi sekä voi olla ylpeä työstään ja organisaatiostaan. Tällaista organisaatiota arvostavat myös asiakkaat (Aro 2015; Fischer 2012). Tulosten perusteella näyttää siltä, että pelisäännöt ohjaavat henkilöstöä toimimaan terveyskeskuksen arvojen mukaisesti ja näin ollen samalla edistävät työhyvinvointia sekä asiakkaiden kokemusta asiakaslähtöisyydestä.

Asiakaslähtöisyyttä ja sen toteutumista voidaan tarkastella monista näkökulmista. Virtasen ym. (2011, 21) mukaan asiakkaiden mielestä asiakaslähtöisyydessä ei ole kyse suurista asioista, vaan heidän kokemastaan palvelun inhimillisyydestä, joka näkyy asiakkaalle arvostamisena, huomioimisena, palvelun sävynä tai työntekijän asenteena. Asiakkaalle oli tutkimuksen mukaan tärkeää työntekijän aito kiinnostuneisuus asiakkaan huolesta. Tällaista asiakkaan aitoa kohtaamista harjoittelimme työpajoissa, joissa kehitimme pelisääntöjä. Tutustuimme ratkaisukeskeiseen ohjaukseen ja harjoittelimme motivoivan haastattelun perustaitoja, joita ovat vahvistaminen, avoimet kysymykset, heijastava kuuntelu ja tiivistäminen (Koski-jännes, Riittinen & Saarnio 2008, 50; Toivonen & Kiviaho 2011, 165-177).

Pelisääntöjä kehitettäessä pidimme keskeisenä johtolankana terveyskeskuksen tärkeän arvon: asiakaslähtöisyyden. Kehitetyt pelisäännöt sisältävät olennaisen ja tärkeän asian asiakaslähtöisyydestä: asiakkaan arvostavan kohtaamisen. Sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisääntöjä noudattamalla asiakkaalle voi saada kokemuksen arvostamisesta sekä huomioiduksi ja kuulluksi tulemisesta. Voisi olettaa, että asiakkaan ollessa tyytyväinen se heijastuu hänenkin arvostavana käytöksensä työntekijää kohtaan ja saa näin aikaan työhyvinvointia. Tämä toimii ainakin toisinpäin eli työyhteisön hyvä työilmapiiri välittyy tutkimusten mukaan asiakkaille (Aro 2018, 23-50). Myös työterveyslaitoksen (2018) mukaan työhyvinvoinnin parantuessa asiakas tyytyväisyys kasvaa, mikä johtaa yrityksen parempaan menestymiseen.

7.2 Pelisääntöjen vaikutus henkilöstön sosiaaliseen työhyvinvointiin

Tulosten perusteella voidaan todeta, että sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisäännöt vaikuttivat ainakin osittain henkilöstön työhyvinvointia edistävästi. Enimmäkseen ne vaikuttivat työhyvinvointiin neutraalisti eli niillä ei koettu olevan vaikutusta. Tähän päätulokseen vaikutti suurena tekijänä se, että pelisäännöt olivat jääneet vieraaksi eikä niistä oltu keskusteltu työyhteisössä. Pelisäännöt olivat jääneet vieraaksi myös silloin, kun niiden oli koettu vaikuttaneen työhyvinvointiin negatiivisesti. Tulosten perusteella organisaation johdon pitäisi tehdä konkreettisia toimia pelisääntöjen vaikuttavuuden parantamiseksi.

7.2.1 Pelisääntöjen positiivinen vaikutus

Toiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastausta kehittämistyön neljännessä vaiheessa Innoduelin pelillisen kyselyn avulla (kuvio 4). Toinen tutkimuskysymys oli: miten pelisäännöt ovat edistäneet henkilöstön sosiaalista työhyvinvointia? Tähän tutkimuskysymykseen saatiin vastauksia Innoduelin positiivisuusareenalla, jossa kysyttiin, millä tavalla uudet pelisäännöt ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin positiivisesti? (kuvio 6).

Kysymykseen annetuista vastauksista suurin osa liittyi siihen, että vastaajat kokivat pelisääntöjen kannustavan positiiviseen käyttäytymiseen ja työntekoon (kuvio 5). Luokittelin positiiviseen käyttäytymiseen töissä kuuluvaksi toisten huomioimisen ja tervehtimisen sekä asiakaslähtöisen käyttäytymisen. Järvinen (2018, 28-55) tuo esille, että nykyään työntekijän ammat-

titaitoon kuuluvia hyviä ammatillisia käytöstapoja ovat muuan muassa: tervehditään aamulla, kysellään välillä kuulumisia, tarjotaan ja pyydetään apua, kiitetään, ei puhuta toisista selän takana, ei kuormiteta työtovereita huonotuulisuudella, annetaan positiivista palautetta. Myös Manka & Manka (2016, 148-149) toteavat, että sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttavat henkilöstön työyhteisötaidot. Työyhteisötaidoiltaan hyvä työntekijä omaa hyvät vuorovaikutustaidot, osaa toimia ammatillisesti ja olla empaattinen. Hän on reilu ja kohtelias sekä ottaa muut huomioon. Nämä samat elementit näyttävät tämän opinnäytetyön tuloksissa edistävän vastaajien sosiaalista työhyvinvointia. Kyselyn tuloksen perusteella voisi todeta, että tällainen ammatillisten käytöstapojen noudattaminen ja työyhteisötaitojen kehittäminen vaikuttavat positiivisesti sosiaalisen työhyvinvoinnin kokemiseen, on se sitten muutosta omassa käyttäytymisessä tai työtovereiden käyttäytymisessä.

Neljänteen luokkaan luokitelluissa vastauksissa kyselyyn osallistuneet kokivat, että pelisääntöihin voidaan vedota, ne linjaavat periaatteita sekä antavat rohkeutta tuoda epäkohtia esille (kuvio 5). Vastaajat siis kokivat pelisääntöihin vetoamisen sekä epäkohtien esille tuomisen mahdollisuuden edistävän heidän työhyvinvointiaan. Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkeihin kuuluukin se, että siellä uskalletaan puhua myös ongelmista (Työhyvinvointi 2018). Myöskään Järvisen (2017, 115) mukaan hyvän työyhteisön merkinä ei voida pitää ongelmattomuutta vaan sitä, miten rakentavasti osataan käsitellä epäkohtia, ristiriitoja ja virheitä. Aro (2018, 104) tuo esille sen, että ihmiset pitävät ongelmia ihan turhaan epäonnistumisen merkinä. Kun työyhteisöissä tulee eteen ongelmatilanteita, niin silloin Järvisen (2017) mukaan toisten syyttely ja mustamaalaaminen on tuhoisaa. Virolaisen (2012, 22) mukaan työyhteisön erimielisyydet pitäisi pyrkiä ratkaisemaan mahdollisimman pian ja työyhteisöissä ihmisten tulisi osata antaa anteeksi.

Neljänteen luokkaan luokitellun opinnäytetyön kannalta erittäin tärkeäksi vastaukseksi näen seuraavan:

15. Nyt laaditut säännöt ovat ky:n ensimmäiset ja siksi niiden merkitys on historiallisen suuri. Linjaavat hyviä periaatteita - kaikille.

Tähän vastaukseen sisältyy ajatus siitä, että pelisäännöt edistävät sosiaalista työhyvinvointia, koska ne linjaavat hyviä periaatteita. Vielä tärkeämpää on se, että luotujen pelisääntöjen merkitys nähdään historiallisen suurena, koska ne ovat terveyskeskuksen ensimmäiset yhteiset pelisäännöt. Tämä vastaus vahvistaa sitä, että ainakin osa henkilöstöstä on nähnyt pelisääntöjen kehittämisen tärkeäksi sosiaalisen työhyvinvoinnin edistäjänä.

Viidenneksi luokiteltu vastausluokka sisälsi vastaajien kokemuksen siitä, että pelisäännöt edistävät sosiaalista työhyvinvointia, koska ne muistuttavat arvoista ja arvostamisesta sekä vähentävät eriarvoisuutta (kuvio 5). Työyhteisön pelisääntöjen kehittämisen pohjalla olivatkin tärkeänä osana terveyskeskuksen arvot (kuvio 1). Aron (2018, 48-49) mukaan arvot muodosta-

vat työilmapiirin kivijalan. Kun työyhteisössä toimitaan arvojen mukaisesti, niin se luo kestävä pohjan työilmapiirille ja johtamiselle. Terveys- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020-hankkeen yhdessä raportissa todetaan, että arvot on tärkeä esittää ymmärrettävässä muodossa ja tuoda osaksi työpaikkojen arkea (Aaltonen ym. 2013, 8). Näyttää siltä, että monen kyselyyn osallistuneen mielestä tässä ollaan onnistuttu, koska pelisääntöjen koetaan muistuttavan arvoista. Erittäin tärkeänä pidän myös sitä, että niiden voidaan kokea vähentävän eriarvoisuutta työyhteisössä.

Positiivisuusareenan ensimmäiseksi äänestetyssä vastauksessa koetaan pelisääntöjen vaikuttavan positiivisesti omaan työhyvinvointiin, koska ne muistuttavat hyvän työyhteisön arvoista ja suhteessa niihin voi peilata omaa käyttäytymistä. Arvot tai arvostaminen tulivat esille myös muissa korkealle äänestyksessä nousseissa vastauksissa. (kuva 2.) Vaikka arvot ja arvostaminen nousivat korkealle äänestyksessä, niin ne sijoittuivat luokittelussa pienimpään luokkaan (kuvio 5.) Se, että arvot tai arvostaminen päätyivät luokittelussa pienimpään luokkaan eli niihin liittyviä vastauksia oli vähän, johtuu todennäköisesti siitä, että moni vastaaja on äänestänyt toisen osallistujan arvoihin liittyvän vastauksen tärkeäksi. Sen jälkeen hän on mahdollisesti tuonut itse jonkin toisen asian omassa vastauksessaan esille. On myös mahdollista, että äänestäjä ei ole antanut ollenkaan omaa vastausta, koska on kokenut arvoihin tai arvostamiseen liittyvän äänestämänsä vastauksen niin hyväksi ja tärkeäksi, ettei hänellä ole ollut tarvetta tuoda esille muuta.

Positiivisuusareenan äänestyksessä toiseksi sijoittuneessa vastauksessa tuotiin esille työntekijöiden osallistuminen pelisääntöjen laatimiseen ja se nähtiin vahvana pohjana sääntöjen yleiselle hyväksynnälle (kuva 2). Huolimatta hyvästä sijoituksestaan äänestyksessä tämä vastaus sijoittui luokittelussa luokkaan muut, koska se ei vastannut suoraan tutkimuskysymykseen (kuvio 5). Lisäksi se esiintyi yksittäisenä vastauksena omassa teemassaan. Tätä vastausta on kuitenkin äänestetty ahkerasti ja se kertoo siitä, että työntekijöiden osallistuminen pelisääntöjen kehittämiseen on nähty tärkeäksi ja sen on koettu tätä kautta edistäneen työhyvinvointia. Hirvihuhta (2006, 9-13) kirjoittaa omien havaintojensa pitkältä ajalta tukevan näkemystä, että työyhteisöä kannattaa lähteä kehittämään organisaation omien ideoiden pohjalta ja työyhteisö kannattaa ottaa alusta saakka suunnitteluun mukaan. Pelisääntöjä kehitettäessä Furmanin ym. (2004, 7) mukaan ihmiset voivat yhdessä sopimisen, avoimen vuoropuhelun ja eri näkökulmien kuulemisen avulla kohdata toisensa uudella tavalla sekä sopia muun muassa siitä, miten voidaan toimia yhdessä rakentavasti ja arvostavasti.

7.2.2 Pelisäännöistä vaikuttavampia

Kolmanteen tutkimuskysymykseen haettiin vastausta kehittämistyön neljännessä vaiheessa Innoduelin pelillisen kyselyn avulla (kuvio 4). Kolmas tutkimuskysymys oli: millä tavoilla uusista pelisäännöistä saisi henkilöstön mielestä vaikuttavampia?

Tähän tutkimuskysymykseen saatiin vastauksia Innoduelin neutraaliareenalla, jossa kysyttiin, millä konkreettisilla asioilla pelisäännöistä saisi vaikuttavampia? Pieni osa vastauksista saatiin myös negatiivisuusareenalla, jossa kysyttiin, millä tavalla uudet pelisäännöt ovat vaikuttaneet työhyvinvointiini negatiivisesti? (kuvio 6.)

Vaikka opinnäytetyössä ei pyritty selvittämään johtamisen vaikutusta sosiaaliseen työhyvinvointiin, niin se tuli selkeästi esille useissa vastauksissa. Johtamiseen, esimiestyöhön ja niiden kehittämiseen liittyvät asiat korostuivat vastausten luokittelussa (kuvio 5) ja nousivat pelisääntöjen kehittämis ehdotuksissa korkeimmille sijoille (kuva 3). Kyselyn tulosten perusteella iso osa henkilöstöstä koki, että pelisäännöt vaikuttaisivat paremmin, jos myös organisaatiossa ylemmässä asemassa olevat noudattaisivat niitä. Tätä kokemusta tukevat myös useat tutkimukset (Aro 2018; Järvinen 2017; Manka & Manka 2016; Perko ym. 2012). Koska johtaminen vaikuttaa tutkitusti suoraan työilmapiiriin ja tätä kautta henkilöstön työhyvinvointiin, on luonnollista, että se tuli esille työyhteisön pelisääntöjen kehittämisen ja niiden vaikutusten tutkimisen yhteydessä.

Neutraaliareenan kysymykseen annetuista vastauksista ylivoimaisesti suurin osa liittyi johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen tai puutteisiin. Se kertoo siitä, että iso osa henkilöstöstä on kokenut esimiesten tai johdon toiminnan puutteelliseksi pelisääntöjen vaikuttavuuden ja työhyvinvoinnin kannalta. On koettu, etteivät johtajat toimi pelisääntöjen mukaisesti. Tämä olisi kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, kun asiaa tarkastellaan työhyvinvoinnin kannalta.

Kirjallisuudesta ja tutkimuksista löytyy paljon tukea näiden vastausten huomioimisen tärkeydelle. Tärkein asia työilmapiirin kehittämisessä on se, että johto on kiinnostunut työntekijöistä ja tekee konkreettisesti asioita työilmapiirin parantamiseksi hyväksi. Työntekijät huomavat heti, jos työilmapiiri nousee tärkeäksi asiaksi vain johtajien juhlapuheissa. (Aro 2018, 136.) Manka ja Manka (2016, 135) tuovat esille, että modernissa johtamisessa johtajan perustehtävään kuuluu saada jokainen työntekijä kokemaan tullessaan kuulluksi ja tuntemaan itsensä hyödylliseksi sekä tärkeäksi.

Järvinen (2018, 119-123) tuo esille, että esimiesten tehtävät ovat muuttuneet ja niissä tarvitaan pehmeitä vaikutuskeinoja eli henkilöstön osallistamista ja kannustamista tekemään parhaansa. Esimiestehtävät edellyttävät alaisten kuuntelua, kysymistä, ja keskustelua. Aron (2018, 70-80) mukaan valmentava ja palveleva johtamistyyli tukee parhaiten hyvää työilmapiiriä, koska sellainen vahvistaa yhteisyyden tunnetta. Vahvassa yhteisössä on yhteiset tavoit-

teet ja se on kannustava sekä oikeudenmukainen. Työntekijä kokee olonsa turvalliseksi ja tasa-arvoiseksi. Palvelevassa johtamistyyliässä esimiehellä on hyvä empatiakyky ja kyky aistia työntekijöiden sekä ryhmien tunteita ja niihin liittyviä tarpeita.

Kivekkään (2018, 120-121) mukaan tutkimukset osoittavat, että runsas sosiaalinen tuki näyttää edistävän työntekijän hyvinvointia muun muassa lievittämällä stressiä ja kuormittavien elämäntapahtumien haitallista vaikutusta. Kivekäs kirjoittaa olevan viitteitä myös siitä, että etenkin johtajien kunnioittava, rehellinen, oikeudenmukainen ja ystävällinen käytös saattaa vaikuttaa työntekijöiden mielenterveyteen. Ammatillinen käyttäytyminen korostuu esimiestyössä enemmän kuin missään muussa tehtävässä ja käytöstavoilla on suuri merkitys. Jos työpaikan esihenkilö ei tervehti alaisiaan, se antaa työntekijöille luvan toimia vastaavasti. (Järvinen 2018, 123-125.) Työyhteisössä pelisääntöjen noudattaminen ja noudattamisen valvonta kuuluu Järvisen (2017, 93) mukaan kaikkien tehtäviin. Itsestään selvistä pelisäännöistä muistuttaminen ei ole välttämättä helppoa kenellekään, ei edes esimiehelle. Pieniä sääntörikkomuksia saatetaan joskus katsoa sormien läpi ja sen vuoksi työyhteisön oikeudenmukainen ja reilu ilmapiiri voi huonontua. Järvinen ohjeistaa, että jonkun havaitessa pelisääntörikkomuksia, tulisi esimerkiksi yhteisessä palaverissa avata keskustelua yhteisten toimintamallien ja pelisääntöjen tulkitsemisesta.

Johtaminen vaikuttaa työilmapiiriin ja se voi onnistuessaan tai epäonnistuessaan saada aikaan täysin erilaisen lopputuloksen työilmapiiriin muiden olosuhteiden ollessa organisaatiossa samat. Vastuu työilmapiiristä on Aron (2018, 70-73) mukaan kuitenkin jokaisella työyhteisön jäsenellä eikä sitä voi kokonaan delegoida organisaation johdolle. Hyväkään johtaminen ei yksin saa aikaan hyvää työilmapiiriä vaan hyvin käyttäytyvät ihmiset saavat aikaan hyvän työilmapiirin. Manka ja Manka (2016, 135) tuovat esille, että modernissa johtamisessa johtajan perustehtävään kuuluu saada jokainen työntekijä kokemaan tulleeensa kuulluksi ja tuntemaan itsensä hyödylliseksi sekä tärkeäksi. Aron (2018, 136) mukaan tärkein asia työilmapiirin kehittämässä on se, että johto on kiinnostunut työntekijöistä ja tekee konkreettisesti asioita työilmapiirin parantamisen hyväksi. Aro toteaa työntekijöiden huomaavan heti, jos työilmapiiri nousee tärkeäksi asiaksi vain johtajien juhlapuheissa. Viitalan ym. (2015) tutkimuksen mukaan tärkeimmät organisatoriset tekijät, jotka vaikuttivat hyvään työhyvinvointiin, olivat johtaminen ja ammatillinen tuki.

Tuloksissa on näkyvissä, että organisaation johdolta sekä lähiesimiehiltä toivotaan juuri tutkimusten mukaista valmentavan johtajuuden tunnusmerkit täyttävää johtamistyyliä. Valmentava johtaminen tuo Aron (2018, 72-75) mukaan hyviä tuloksia organisaatiossa, koska se vahvistaa henkilöstön omaa motivaatiota ja vastuunottoa sekä johdon ja henkilöstön välistä luottamussuhdetta. Muutosjohtamisessa (transformational leadership) on valmentava johtamistyyli. Tällaisella johtamistavalla on tutkitusti vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. (Perko ym. 2012) Tällainen johtajuus sisälsi tutkimuksessa työntekijän yksilöllistä huomioon ottamis-

ta, oman ajattelun kehittymisen tukemista, kannustamista yhteistyöhön, johdon myönteistä tulevaisuuspuhetta sekä johdon arvojen ja toiminnan johdonmukaisuutta.

Edellä mainittu huomioon ottaen voisi päätellä, että johdon toimiessa organisaation arvojen mukaisesti se edistää organisaatiossa työhyvinvointia. Koska sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisäännöt on kehitetty organisaation arvojen pohjalta yhteistyössä henkilöstön kanssa, niin varmasti on työhyvinvoinnin kannalta ensiarvoisen tärkeää, että organisaation johto noudattaa pelisääntöjä esimerkillisesti. Tämä tukee varmasti muun henkilöstön pelisääntöjen noudattamista sekä antaa heille arvostamisen tunnetta organisaation johdolta. Johdon käyttäytyminen pelisääntöjen mukaisesti tuottaa välillisesti myös asiakastyytyväisyyttä, koska se on riippuvainen henkilöstön hyvinvoinnista. Aron (2018, 48-49) mukaan arvojen mukainen toiminta antaa johtamiselle ja työilmapiirille kestävän pohjan. Arvojen mukainen toiminta luo kestävän pohjan työilmapiirille sekä johtamiselle. Tällaisessa työyhteisössä henkilöstö kokee itsensä arvokkaaksi ja arvostetuksi, mitä Aron mukaan myös asiakkaat arvostavat.

Työ- ja elinkeinoministeriön tekemän laajan tutkimuksen perusteella on koottu suomalaisjohtajien vinkkejä työpaikkojen keskustelukulttuurin parantamiseksi. Tämän opinnäytetyön tuloksiin liittyen niistä voisi mainita muun muassa seuraavia asioita. Tiedonkulun tulisi olla avointa ja päätösten perusteltuja; Johtajien kannattaa valita nykyaikaisia viestintäkanavia ja tukea niiden käyttöä sekä kannustaa työyhteisöä keskustelemaan muistakin kuin työasioista; johtajien täytyy luoda mahdollisuus vaikuttaa aidosti yhteisiin asioihin; työpaikoilla täytyy saada keskustella myös vaikeista asioista ja johtajien tulee puuttua keskusteluista nouseisiin ongelma-kohtiin; pitää luoda pelisäännöt ja puuttua niiden rikkomiseen sekä sitoutua arvostamaan keskusteluun. (Johtajat kokosivat vinkit suomalaisen johtamisen parantamiseksi 2019).

Tulosten toiseksi suurimpaan luokkaan sijoittui aiheena se, että vastaajien mielestä pelisääntöjä ei ole. Pelisäännöistä pitäisi tiedottaa tai keskustella ja ne pitäisi saada näkyviksi (kuvio 5). Tämä seikka tuli useaan kertaan esille neutraaliareenalla. Negatiivisuusareenalla kaksi kolmesta vastauksesta liittyi siihen, ettei pelisääntöjä ole (kuva 4). Tulokset osoittavat sen, että kaikissa kuntayhtymän yksiköissä ei oltu tietoisia pelisäännöistä. Yksiköissä ei oltu keskusteltu pelisäännöistä eivätkä esimiehet olleet tuoneet niitä henkilöstön tietoon. Voi myös olla mahdollista, etteivät lähiesimiehet olleet saaneet niistä tietoa. Pelisääntöjen puuttumiseen vaikutti mahdollisesti eniten se, että tietyn tulosalueen yksiköissä oli menossa suuria muutoksia, jotka kuormittivat sekä lähiesimiehiä että työntekijöitä. Näissä yksiköissä pyrittiin selviämään päivittäisestä pakollisesta työstä eikä uusien asioiden käsittelyyn jäänyt resursseja. Näin ollen sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisäännöt saattoivat jäädä vieraiksi ainakin näissä kyseisissä kuntayhtymän yksiköissä.

Työelämän virallisten sääntöjen ja kaikkia työpaikkoja koskevien määräysten lisäksi organisaatioissa tulisi olla omia toimintamalleja, ohjeistuksia ja arvoja, mitkä koskevat siellä työs-

kenteleviä. Myös jokaisella osastolla ja tiimillä olisi hyvä olla omat yksityiskohtaisemmat pelisäännöt. (Järvinen 2017, 91-92.) Aro (2018, 183) tuo esille, että työyhteisön pelisääntöjen pitää olla selkeät ja reilut. Niiden tulee koskea kaikkia sekä olla kaikkien tiedossa ja niiden tulee myös tarpeen mukaan joustaa. Furman ja Ahola (2004, 150) huomauttavat työyhteisön vuorovaikutuksen muuttuvan ja elävän koko ajan, minkä vuoksi pelisääntöihin tulisi palata aika ajoin uudestaan. Näin voidaan havaita muutoksia työyhteisön toiminnassa pelisääntöjen suhteen. Pelisääntöihin liittyvien aiheiden käsittely vahvistaa luottamusta työyhteisössä ja myös uudet työntekijät saadaan tietoisiksi aikaisemmin sovitusta periaatteista. Myös Järvinen (2017, 93-94) mainitsee toimivan työyhteisön yhdeksi tunnusmerkiksi pelisääntöjen tarkentamisen ja läpikäymisen riittävän usein. Silloin voidaan luoda tarvittaessa uusia sääntöjä epäselviin tilanteisiin ja välttää monta työntekijöiden tai tiimien sisäistä konfliktia.

7.3 Työpajojen onnistumisen pohdinta

Yhteiskehittämisen työpajoihin osallistui vähemmän työntekijöitä kuin olin etukäteen ajatellut. Pohdimme pajoissa hieman syytä tälle ja jotkut toivat esille, että koulutuksia oli työpajojen järjestämisen aikaan syksyllä (2018) melko paljon ja se ilmeisesti vähensi innokkuutta osallistua. Ensimmäisiin työpajoihin (1A, 1B, 1C) osallistui yhteensä 17 henkilöä.

Useampi osallistuja toi ilmi harmistuksensa siitä, että työpajoihin ei ollut suurempaa osanottoinnokkuutta. Toisaalta pohdimme yhdessä sitä, että yhden työpajan koko, viidestä kuuteen henkilöä, oli oikein hyvä. Keskustelu ja vuorovaikutusharjoitukset olivat helpompia pienissä ryhmissä. Uskon, että Ramaswamyn & Ozcanin (2014, 49-50) mainitsemien dialogisuuden periaatteiden oli helpompi täyttyä näissä yhteiskehittämisen työpajoissa, joiden osallistujamäärä jäi sopivan vähäiseksi.

Ensimmäisten työpajojen aloittamisessa käytetty draamaesitys hyvästä ja huonosta vuorovaikutustilanteesta asiakaskohtamisessa toimi hyvin siinä tarkoituksessa, johon olin sen ajatellut. Esitys kevensi tunnelmaa, se sai kuuntelijat hyvälle tuulelle ja aiheutti keskustelua. Se myös ohjasi ja viritti harjoituksiin, joita osallistujat tekivät työpajojen aikana.

Kun työhyvinvointiin, asiakaslähtöisyyteen ja ratkaisukeskeisiin ohjauskeinoihin liittyvää teoriataietoa käytiin lävitse diojen avulla, niin jotkut osallistujista arvioivat asioita ajoittain hyvin kriittisesti tuoden esille omia kokemuksia sekä mielipiteitä. Tämä aiheutti hedelmällistä keskustelua. Työpajoissa onnistuin mielestäni asiakaslähtöisyyden näkökulman pitämisessä johtoajatukseksi. Vaikutti siltä, että moni ryhmäläisistä koki oivalluksia ja sai uusia näkökulmia jo osittain liiankin tutuksi tulleet potilas-tai asiakaslähtöisyyskäsitteeseen.

Pelisäännöistä keskustellessa osa osallistujista piti niiden luomista työyhteisöön tärkeänä asiana. Jotkut osallistujat olivat sitä mieltä, että tällaisten pelisääntöjen pitäisi olla aikuisille ihmisille itsestään selviä, vaikkei niitä olisi mihinkään kirjoitettu. Keskustelujen edetessä

tultiin kuitenkin siihen tulokseen, etteivät ne ole kaikille itsestään selviä, joten pelisäännöt olisi hyvä olla olemassa. Aholan ja Furmanin (2004, 10) mukaan on oleellista se, että pelisääntöjä tai hyödyllisiä toimintavaihtoehtoja harjoitellaan vuorovaikutusharjoituksilla juuri silloin, kun tilanne ei ole vielä kriisiytynyt työyhteisöissä. Näin yhteispelin osaaminen on hallussa sitten, kun tilanne sitä vaatii. Riihimäen seudun terveystieteiden keskuksen pelisääntöjen kehittäminen oli saanut alkunsa työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmasta. Tämä antoi hyvän mahdollisuuden kehittää pelisääntöjä ja tehdä vuorovaikutusharjoituksia niin sanotusti ”tyhjältä pöydältä”. Jos tilanne olisi ollut se, että pelisääntöjä olisi alettu kehittää jonkin työyhteisön kriisin vuoksi, niin tunnelma olisi voinut olla työpajoissa negatiivisempi ja harjoitusten tekeminen olisi voinut olla väkimmäistä.

Pohdimme työpajoissa sitä, oliko pelisääntö terminä liian negatiivinen. Jotkut olivat sitä mieltä, että se on huono sana, koska työelämä ei ole peliä. Lisäksi sääntö on kovin jyrkkä tai jopa negatiivinen sana. Jotkut taas pitivät pelisääntöä hyvänä sanana, koska peli on ”tiiminä tekemistä yhdessä samaan maaliin”. Lisäksi se on kaikille tuttu termi ja sisältää sääntö -sanan, mikä saa ihmiset mahdollisesti noudattamaan pelisääntöjä paremmin. Asia jätettiin pohdittavaksi seuraaviin (2A, 2B, 2C) työpajoihin saakka. Kerroin ottavani mielelläni vastaan uusia ideoita pelisääntö-sanan tilalle. Sovimme, että seuraavassa työpajassa palaamme asiaan.

Ensimmäiset työpajat etenivät sujuvasti ja osallistujat olivat aktiivisia. Moni antoi suullista palautetta pajan jälkeen ja kiitteli positiivisesta hengestä pajoissa. Kirjallisen palautteen pohjalta osallistujat kokivat pajan ilmapiirin positiiviseksi. Seuraavaan työpajaan he toivoivat enemmän keskustelua työyhteisön pelisäännöistä. Joku osallistuja koki, etten minä pystynyt pitämään rajaa joillekin osallistujille, joiden puheenvuoro kesti liian kauan tai meni ohi aiheen. Tässä yhteydessä reflektoin omaa toimintaani ja pohdin sitä, kuinka teen jatkossa tällaisessa tilanteessa väliintulon positiivisessa hengessä.

Pyrin kannustamaan myös osallistujia refleктоimaan omia vuorovaikutustaitojaan erilaisten harjoitusten avulla. Castaneda (2016) kertoo ratkaisukeskeisyydessä vaikuttavasta tärkeästä taidosta, näkökulman vaihtamisesta, jossa ihminen voi kehittyä aktiivisesti sitä harjoittelemalla. Tällaista taitoa harjoittelimme osallistujien kanssa työpajoissa kuvitteellisen ohjaustilanteen avulla. Itse näen tämän taidon olevan yksi tärkeimmistä taidoista asiakkaan tai alaisen kuuntelemisen ohessa. Käytin työpajoissa virikkeenä ja ajatusten herättäjinä Hyvejohtajuus-sivuston sanontoja, joista yksi sopi etenkin tähän kohtaan: *Huomasin, että minulla on aina valinnan mahdollisuuksia, toisinaan kyse on vain asenteen valinnasta - Judith Knowlton - (Hyvejohtajuus 2018a).*

Työpajojen ratkaisukeskeinen lähestymistapa antoi mielestäni hyvän mahdollisuuden harjoitella asiakaslähtöistä ohjaustapaa, mutta myös kehittää omaa positiivista vuorovaikutusta kaikkien ihmisten kanssa. Ratkaisukeskeisessä ohjauksessa Aarninsalon ja Mattilan (2014) mu-

kaan tärkeää on jatkuva itsereflektio, joka on mielestäni myös keino kehittyä itse ihmisenä sekä kehittää omia työtapojaan. Painotin työpajojen harjoittelutehtävissä etenkin ihmisen kuuntelemisen merkitystä. Oikea kuulluksi tuleminen tarkoittaa sitä, että puhuja kokee hänen sanomisensa vastaanotetuksi ja ymmärretyksi. Kuuntelija on tällöin ymmärtänyt puhujan kokemusta ja tarkoitusta. *Kuulluksi tuleminen saa aikaan motivaation, kuunteleminen inspiraation* (Dunderfelt 2017.) Mielestäni tällainen aito kuunteleminen saa aikaan myös molemminpuolista kunnioitusta, joka taas parantaa luottamusta vuorovaikutussuhteessa. Luottamuksen rakentuminen/rakentaminen onkin avainasemassa ratkaisukeskeisessä ohjauksessa (Koski-Jännes ym. 2008).

Toisissa työpajoissa (2A, 2B, 2C) emme keksineet pohdinnoista huolimatta pelisääntö-sanalle parempaa vastinetta. Saimme näissä työpajoissa suunnitelman mukaisesti kehitettyä sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisäännöt, joista ehdimme osallistujien toiveiden mukaisesti käydä enemmän keskustelua. Työpajojen sisältö vastasi hyvin etukäteen tehtyä suunnitelmaa, mutta aikaa keskusteluille ja harjoituksille olisi voinut olla enemmän.

7.4 Opinnäytetyön eettisyyden pohdinta

Opinnäytetyössäni pyrin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä, jota eettisesti hyvä tutkimus edellyttää. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2010, 23.) Ymmärrän, että se ei ole välttämättä helppo tehtävä harjaantumattomalle tutkijalle, millainen itse olen. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tein tutkimussuunnitelman, jonka hyväksyin opinnäytetyöni ohjaajalla ja hain sen avulla ennen tutkimuksen aloittamista organisaatiolta eli Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymältä tutkimuslupaa (Liite 8; HTK-ohje 2012, 6). Olin jo ennen tutkimusluvan hakemista keskustellut terveyskeskuksen ylihoitajan kanssa ja hän oli opinnäytetyön aiheanalyysin perusteella antanut alustavasti suullisen tutkimusluvan. Tutkimusluvan saaminen oli jo alun perin hyvin todennäköistä, koska opinnäytetyöni idea sai alkunsa työhyvinvoinnin kehittämissyhmässä ja se hyödytti terveyskeskuksemme työhyvinvoinnin tavoitteiden toteutumista.

Hyvä tieteellinen käytäntö ohjaa ottamaan huomioon tutkimuksen lähtökohtana olevan ihmisen itsemääräämisoikeuden toteutumisen eli vapaaehtoisuuden tutkimukseen osallistumisessa. Pitää huomioida se, miten heidän suostumuksensa on hankittu ja mihin tietoihin suostumus perustuu. (Hirsjärvi ym. 2010, 25.) Työpajoihin osallistuminen oli kaikille vapaaehtoista, mikä noudattaa Clarkeburnin ja Mustajoen (2007, 66) esittämää perustetta rationaalisen yksilön autonomiasta, jolloin yksilöllä on oikeus tehdä omia päätöksiä harkintaansa perustuen. Jäin kuitenkin pohtimaan, oliko osallistujilla riittävästi tietoa etukäteen siitä, että työyhteisön pelisääntöjen kehittämistyöpajoihin osallistumalla, he osallistuvat samalla toimintatutkimuksellisen opinnäytetyöni tekemiseen. Työpajojen alussa kerroin osallistujille, mistä lähtökohdista pelisääntöjä lähdettiin kehittämään, ja että niiden kehittäminen on osa toimintatutkimuksellista opinnäytetyötäni. Jotkut osallistujat tiesivät tästä etukäteen, toiset eivät

tienneet. Jotkut osallistujat olivat itse vapaaehtoisesti ilmoittautuneet työpajoihin, kun taas jotkut osallistuivat esimiehensä pyynnöstä. Tämä voi olla seikka, mikä vaikutti siihen, ettei kaikkien osallistuminen ollut täysin vapaaehtoista. Kerroin kuitenkin kaikille ensimmäisissä työpajoissa osallistumisen olevan täysin vapaaehtoista ja kaikki halusivat jäädä työpajoihin.

Anonymiteetti ja sen toteutuminen aineiston keruussa ja tutkimustulosten esittelyssä on tärkeää kehittämistyön eettisyyden arvioimisessa. (Hirsjärvi ym. 2010, 26.) Tutkimuksen tuloksista ei siis saa käydä ilmi kenenkään tutkimukseen osallistuneen henkilötiedot eikä häntä saa pystyä liittämään raportissa esitettyihin asioihin. Toteutin aineistonkeruun jatkuvasti täysin anonyymisti ja kerroin siitä osallistujille. Laadullisen aineiston keruuta tehdessäni en kerännyt osallistujien nimiä dokumentteihin. Jälkikäteen en itsekään tiennyt, minkä työpajan (A, B vai C) tuotoksista oli kyse. Myös palautekysely ja määrällinen kysely tapahtuivat täysin anonyymisti ja tämä asia ilmoitettiin sähköpostissa, jossa linkki kyselyyn lähetettiin.

Tutkimuksen raportista täytyy ilmetä se, kuinka analyysiprosessi on edennyt ja kuinka tulokset on saatu. Tutkimusprosessista on siis pyrittävä tekemään mahdollisimman läpinäkyvä niin, ettei tutkittavien henkilöllisyys tule ilmi. Läpinäkyvyys mahdollistaa paremmin eettisten kysymysten huomioimisen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.) Opinnäytetyön raportissa olen pyrkinyt kuvailemaan kehittämistyön prosessia mahdollisimman todenmukaisesti eikä tutkittavien henkilöllisyys tule niistä ilmi.

7.5 Menetelmälliset johtopäätökset ja luotettavuus

Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät tukivat hyvin toimintatutkimuksellista yhteiskehittämistyötä. Laadullisen ja määrällisen aineiston yhdistäminen onnistui opinnäytetyössä yllättävän sujuvasti. Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa sopi mielestäni erinomaisesti työyhteisön pelisääntöjen kehittämisen lisäksi työpajojen valmennukselliseen sisältöön. Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa ja yhteiskehittäminen tukivat toisiaan kietoutuen toisiinsa ja edeten spiraalimaisesti. Tämä vaihteellisuus ja spiraalimaisuus ovat tulleet selkeästi esille tässä opinnäytetyöprojektissa, jossa olen tehnyt suunnitelmien muutoksia ja suunnitellut asioita eteenpäin palautteen pohjalta. Muutoksia suunnitelmiin on tapahtunut myös viime hetkillä ja kesken toiminnan eli työpajojen, kun suunniteltu aikataulu ei olekaan ihan pitänyt.

Aineistonkeruumenetelmiä etukäteen pohtiessani mietin, tulisiko minun käyttää laadullisessa tutkimuksessa usein käytössä olevaa videointia tai nauhoitusta. Huovinen ja Rovio (2008, 111) toteavat lyhyenkin kenttäjakson tuottavan paljon aineistoa ja toimintatutkijan on rajattava kenttätö omia resurssejaan vastaavaksi. Oma kenttätöni oli pituudeltaan kuusi kertaa kolme tuntia eli yhteensä 18 tuntia. Koin, että minun olisi ollut mahdotonta hallita ja analysoida siitä tulevaa aineistoa videoimalla tai nauhoittamalla. Tallenteilla ei myöskään olisi ollut hyötyä kehittämistyöni kannalta, koska työpajat koostuivat paljolti luentotyypillisestä materiaalista sekä keskusteluista. Koin, että osallistuva havainnointini tarkkailijana ryhmän pohtiessa

työyhteisön pelisääntöjä oli riittävä aineistonkeruumenetelmä yhdistettynä kirjallisiin tuotoksiin, Webropolin palautekyselyyn sekä Innoduelin etäyhteiskehittämisen kyselyyn.

Kvantitatiivisten menetelmien käyttö oli itselleni uutta ja siitä minun täytyi hankkia lisää tietoa. Aiemmin ajattelin, että minun täytyy pystyä arvioimaan opinnäytetyöni tutkimuksellisen osuuden validiteetti ja reliabiliteetti. Huomasin myöhemmin, että se on tarpeetonta tai oikeastaan mahdotonta. Validiteetin käsite ei Heikkisen ja Syrjälän (2008, 148) mukaan oikein sovellu toimintatutkimukseen, jossa tulkinnot rakentavat sosiaalista todellisuutta ja on mahdotonta tavoittaa totuutta, johon tutkimuksen tuloksia voisi verrata. Samoin reliabiliteetti tulee heidän arvioimanaan mahdottomaksi, koska toimintatutkimuksella nimenomaan pyritään muutokseen eikä toistettavuuteen tai samojen tulosten saavutettavuuteen, kuten useissa määrällisissä tutkimuksissa. Sen sijaan Heikkinen ja Syrjälä (2008, 149) esittelevät Steinar Kvalen mallin validiteetista validointiin siirtymiseen. Validointi tarkoittaa Kvalen ajatusten pohjalta sitä, että totuus perustuu ihmisten tulkinnoille vuorovaikutuksessa eikä se ole koskaan valmis. Toimintaa täytyy Kvalen mallin mukaan tarkastella viiden periaatteen: historiallisen jatkuvuuden, reflektiivisyyden, dialektisuuden, toimivuuden ja havahduttavuuden kautta.

Reflektiivisyys validointiperiaatteena tarkoittaa tutkijan oman suhtautumisen tarkastelua toimintatutkimukseen sekä oman ajattelun kehittymistä tutkimuksen aikana. Reflektiivisyys tuo tutkimukselle läpinäkyvyyttä ja antaa mahdollisuuden lukijalle pohtia ja arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 152-154.) Heikkinen ja Rovio (2008, 114) kuvaavat toimintatutkimusta voimaannuttavana prosessina, joka auttaa osallistujia uskomaan omiin kykyihinsä ja toimintamahdollisuuksiinsa. Lisäksi he kuvaavat sitä myös tutkijalle itselleen voimaannuttavana itsensä löytämisen prosessina. Omalta kohdaltani reflektio prosessin aikana oli lähes jatkuvaa ja se tulee esille tekemässäni kuviossa opinnäytetyön prosessikuvauksesta (Kuvio 4).

Reflektiivisyys vaatii tutkimuksen tekijältä paljon työtä, mutta ainakin omalta kohdallani huomasin voimaantumista ja esiintymistaitojen kehittymistä. Projekti opetti minulle paljon asioita yhteiskehittämisestä ja toimintatutkimuksesta. Sen lisäksi sain kiitosta ja palautetta työpajoihin osallistuneilta, että he saivat positiivista asennetta työhönsä työpajoista. Tämän voisin tulkita voimaannuttavaksi myös heidän kannaltaan. Mielestäni onnistuin työpajoissa hyvin toimintatutkimuksen keskeisessä menetelmässä eli reflektiivisyydessä myös yhdessä osallistujien kanssa. Tämän uskon parantavan opinnäytetyöni luotettavuutta. Työpajoissa pyrin reflektiivisyyden lisäksi dialektisuusperiaatteen toteuttamiseen. Kannustin osallistujia tuomaan esiin mahdollisimman paljon erilaisia näkökulmia aiheesta, jota käsiteltiin. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 154-155.)

Havahduttavuuden periaatteen mukaisesti pyrin kirjoittamaan opinnäytetyön raportin mahdollisimman todenmukaisesti ja -tuntuisesti. Todentuntuisuuden ja elävyyden tuominen tekstiin antaa lukijalle mahdollisuuden ajatella ja tulkita asioita uusilla tavoilla. Näin opinnäytetyöllä on mahdollista havahduttaa jopa täysin uuden tiedon äärelle. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 159-160.) Pelisääntöjen vaikuttavuutta selvittävän kyselyn tulosten perusteella voisin myös arvioida, että sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisäännöt ovat antaneet osalle henkilöstöä työkaluja ajatella asioita uudella tavalla, erilaisista näkökulmista tai ainakin ne ovat antaneet heille tukea toimia tavalla, jonka itse kokevat hyväksi.

Opinnäytetyössä käytin työpajatoiminnan lisäksi Webropol-kyselytutkimustyökalua sekä Innoduelin uutta pelillistä Co-Creation digityökalua, joka on tarkoitettu osallistamiseen ja yhteiskehittämiseen. Innoduelin uudesta pelillisestä kyselystä sain työyhteisöstä enimmäkseen innostunutta ja hyvää palautetta. Uskon, että se paransi työyhteisön osallistumista ja toi uusia näkökulmia tähän kehittämistyöhön. Jotkut henkilöstön jäsenet saattavat kokea Webropolin kyselyt käytännössä hieman vanhaksi menetelmäksi, koska niitä on käytetty organisaatiossa pitkään. Luulen, että tämä vaikutti siihen, että työpajoihin osallistuneet eivät kovin innokkaasti vastanneet Webropolilla tehtyyn palautekyselyyn. Yksi vähäiseen palautteen antamiseen vaikuttanut asia oli todennäköisesti myös se, että laitoin kyselyn liian pitkän ajan kuluttua työpajojen toteutumisesta osallistujille. Kysely olisi kannattanut laittaa nopeammin, heti seuraavana päivänä työpajojen toteutumisen jälkeen. Yksi hyvä vaihtoehto runsaamman palautteen saamiseksi olisi voinut olla kirjallisen palautteen pyytäminen työpajojen lopussa. Uskon myös, että Innoduelin etäyhteiskehittämisen kyselyyn ja Webropolin palautekyselyyn olisi vastannut suurempi joukko työntekijöitä, jos asiaa olisi ehditty esimiesten taholta käsittelemään aktiivisemmin kaikissa työyksiköissä esimerkiksi osastopalavereissa arvokeskustelujen merkeissä.

Innoduelin kyselyn koin enimmäkseen helpottavan omaa työtäni ja sen tuloksia oli mielenkiintoista tarkastella. Se tuntui sopivalta aineistonkeruumenetelmältä tähän opinnäytetyön aiheeseen ja paransi tutkimuksen luotettavuutta määrällisen aineiston analysoinnin osalta. Tutkimusten luotettavuutta parantaa nykypäivänä myös se, että kyselyt voidaan tehdä verkossa erilaisilla ohjelmilla, jolloin tutkijan omat työvaiheet ja virhemahdollisuudet vähenevät. Aineistoa ei tarvitse esimerkiksi erikseen litteroida ja ohjelmat helpottavat myös aineiston analyysia. (Valli & Perkkilä 2015, 110.) Innoduelin pelillisen yhteiskehittämiskyselyn käyttöä tässä projektissa tukee myös useiden tutkimusten tulokset, joissa tulee ilmi, että pelillisuus parantaa ammattilaisten yhteistyötä sekä motivaatiota yhteiskehittämiseen ja tekee siitä hauskeempaa (Friedrich ym. 2019; Hamari ym. 2017; Hamari ym. 2014; Keränen 2015). Se myös tukee rohkeaa kokeilemistä. (Mäyrä 2017.)

Toisaalta Innoduelin parivertailuun perustuvalla kyselyllä saadut tulokset kolmella eri alueella muodostuivat kovin moniulotteisiksi, jolloin aineistoa kerääntyi hyvin runsaasti ja sen

selkeä kuvaaminen raportissa oli haasteellista. Valli (2015, 135-136) tuo esille, että pariveritailun haasteena on se, että aineisto voi kasvaa hyvin nopeasti liiankin suureksi. Näin kävi tekemässäni kyselyssä. Ellei Innoduelin työkalu olisi järjestänyt aineistoa ja tehnyt siitä laskelmia, niin se olisi ollut mahdotonta itselleni toteuttaa tämän opinnäytetyön puitteissa. Lisäksi osa aineistosta jäi tarkastelematta, vaikka se olisi ollut mielenkiintoista.

Tutkimustyön luotettavuutta olisi mielestäni parantanut se, että olisi ollut enemmän kuin yksi ihminen analysoimassa aineistoa ja tekemässä johtopäätöksiä tuloksista. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa pohditaan tutkijan objektiivisuuden ja puolueettomuuden toteutumista, mikä ei periaatteessa ole täysin mahdollista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135-136). Uskon, että omat näkemykseni vaikuttivat väistämättä jonkin verran tutkimuksen tuloksiin ja niistä tehtyihin johtopäätöksiin. Aineiston analysointi eli luokittelu ja teemoittelu on tehty minun näkemysteni mukaan eikä se varmasti ole ollut ainoa oikea tapa. Luotettavuuden lisäksi olisi ollut hedelmällisempää, kun analyysistä ja tuloksista olisi voinut käydä keskustelua työparin kanssa.

7.6 Jatkokehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön tuloksissa tuli ilmi, että pääasiassa pelisääntöjen koettiin vaikuttavan sosiaaliseen työhyvinvointiin neutraalisti ja vain osittain positiivisesti. Työyhteisössä kannattaa myös jatkossa pohtia, mitä tai millaisia pelisääntöjä siellä tarvitaan, jotta ne tukisivat henkilöstön työhyvinvointia.

Yhteiskehittämisen tuloksena tehtyihin sosiaalisen työhyvinvoinnin pelisääntöihin tulisi siis tulevaisuudessa organisaatiossa palata uudestaan, kuten Furman ja Ahola (2004, 150) suosittelevat. Heidän mukaansa pelisääntöihin liittyvien aiheiden käsittely vahvistaa luottamusta työyhteisössä ja myös uudet työntekijät saadaan tietoisiksi aikaisemmin sovituista periaatteista. Toimivan työyhteisön yksi tunnusmerkeistä on pelisääntöjen tarkentaminen ja läpikäyminen riittävän usein (Järvinen 2017). Muun muassa näiden tietojen valossa on suositeltavaa, että Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymässä palataan jatkossa yhteisesti kehitettyihin pelisääntöihin ja niistä keskustellaan työyhteisössä. Jos niihin koetaan tarvetta tehdä muutoksia, niin se on sallittua ja suorastaan suotavaa.

Opinnäytetyön tuloksissa tuli myös selvästi ilmi, että pelisääntöjen vaikutuksen uskotaan parantuvan johtajien tai esimiesten kouluttautumisella. Kouluttautumisesta on varmasti hyötyä kaikissa ammattiryhmissä riippumatta siitä, millä tasolla työskentelee. Etenkin esimiesten ja johtajien säännöllinen kouluttautuminen on luonnollisesti tärkeää, koska heidän toimintansa vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin ja näkyy asiakkaille saakka. Pelisääntöjen vaikutusten parantamisen yhteydessä koulutustakin tärkeämpää on se, että organisaation johto ja lähiesimiehet ottavat aktiivisen roolin pelisääntöjen jatkokehittämisessä huomioiden ja osallistaen henkilöstöä. Tämäkin toive tuli selvästi esille henkilöstölle suunnatun Innoduelin peli-

lisen kyselyn tuloksissa. Useissa tutkimuksissa tuodaan esille se, miten johtajien huomioon ottavalla roolilla on vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin ja miten valmentava- tai muutosjohtaminen sekä henkilöstön osallistaminen parantavat työhyvinvointia ja lisäävät henkilöstön luottamusta johtajia kohtaan (Aro 2018; Järvinen 2018; Perko ym. 2012; Peltonen 2017; Ristikangas & Ristikangas 2010).

Pelissäntöjen kehittämisessä ulkopuolisen valmentajan käyttö ei mielestäni ole tarpeellista, jos työyhteisössä ei ole kriittinen tai tulehtunut tilanne. Jos ulkopuolista valmentajaa tai fasilitaattoria käytetään, niin epäilen, että työntekijät voivat kokea heidät hyväntekijöinä, jotka tekevät työyhteisöstä paremman. Tämä pätee muussakin työhyvinvointiin liittyvässä kehittämistyössä. Mitä sitten tapahtuu, kun tällainen henkilö, johon luottamus on rakentunut, ja joka on kuunnellut sekä kehunut henkilöstöä, ei jääkään työyhteisöön eikä tukemaan henkilöstöä jatkossa? Tilanne palaa mahdollisesti ennalleen eikä työhyvinvointi kehity. Etenkin pelissäntöjen jatkokäsittelyssä tai kehittämisessä ulkopuolisten valmentajien käyttö on lienee jatkossa tarpeetonta.

Parempi keino jatkokehittämiseen olisi mielestäni se, että oman organisaation johto ja esimiehet toteuttaisivat yhteiskehittämistä. Heidän kannattaisi hyödyntää henkilöstön osallistamisesta syntyvää arvostusta sekä luottamusta johtoa kohtaan. Osallistaminen onnistuisi muun muassa toteuttamalla valmentavan johtamisen ja muutosjohtamisen periaatteita. Tällöin esimies toimisi ryhmän fasilitaattorina ja mahdollisesti oppisi itse henkilöstöstään uusia asioita. Esimies voisi näin ollen vahvistaa heidän osaamistaan ja voimavarojaan helpommin jatkosakin. Samalla johtajat voisivat antaa henkilöstölle kokemuksen, että he arvostavat henkilöstön kehittämiä pelissäntöjä ja haluavat kehittää organisaatioiden ja yksilöiden työhyvinvointia yhdessä. Johtajien kannattaisi antaa suoraan henkilöstölle lupauksia, miten itse toteuttavat pelissäntöjä ja kuinka henkilöstölle tärkeissä asioissa edetään.

Koska organisaation ylemmillä johtajilla ei yleensä ole aikaa käytössään ryhmien vetämiseen, niin yksiköiden lähiesimiehet ovat avainasemassa. Ryhmätyöskentelyä voisi mahdollisesti toteuttaa yksiköiden omissa palavereissa. Näin on varmasti jo aiemmin toimittu joidenkin muiden aiheiden käsittelyn yhteydessä. Organisaation ylempi johto voisi hyödyntää koko työyhteisön osallistamisessa yhteiskehittämisen digitaalisia työkaluja, esimerkiksi tässä projektissa käytettyä Innoduelin pelillistä työkalua tai organisaatiossa paljon käytettyä Webropol-työkalua. Näiden käytössä tulee muistaa se, että henkilöstö haluaa ja ansaitsee saada kiitoksia sekä huomiota osallistumisestaan. Johdon tulisi siis antaa välittömästi positiivista palautetta osallistumisesta ja tehdä nopeasti lupauksia jatkotoimenpiteistä. Jos lupauksia tai toimintasuunnitelmia ei pystytä heti tekemään, niin henkilöstön toiveita pitää arvostaa ja huomioida ne mahdollisimman nopeasti. Johdon tulee luvata, että asiaa käsitellään ja pyritään mahdollisimman hyvään lopputulokseen tai jopa muuttamaan omia toimintamalleja, jos sellaiseen nähdään henkilöstön toiveissa tarvetta. Näin johto voi osoittaa pystyvänsä itsekin

tarvittaviin muutoksiin, kantavansa vastuuta henkilöstön työhyvinvoinnista ja olevansa henkilöstön luottamuksen arvoinen. Tällaista nopeaa palautetta ja kiitosta tehdystä työstä sekä juhlimista saavutetuista tuloksista suosittelevat muun muassa Ahola ja Furman (2015) kehittämässään reteaming-mallissaan sekä Ristikangas ja Ristikangas (2010) valmentavaa johtajuutta käsittelevässä teoksessaan.

Opinnäytetyön tulosten perusteella voi todeta, että jatkotutkimusta vaatii se, miten johtaminen vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin Riihimäen seudun terveystieteiden tutkimuskeskuksen kuntayhtymässä. Mahdollisesti kannattaisi myös tutkia, millaisia johtamisen malleja henkilöstö on huomannut organisaatiossa olevan, millaisia johtamisen malleja he arvostavat ja miten he kokevat niiden vaikuttavan omaan ja työyhteisön työhyvinvointiin. Tärkeää olisi myös selvittää, millaista osallisuutta ja yhteiskehittämistoimintaa henkilöstö toivoisi organisaatiossa toteutettavan. Tätä kautta voitaisiin saada vastauksia myös siihen, millaisena henkilöstö näkee oman roolinsa työhyvinvoinnin kehittämisessä ja miten he kokevat voivansa itse vaikuttaa siihen.

Kuvat

Kuva 1: Anka-jänis (Mattila 2001, 22)	27
Kuva 2: Positiivisuusareenan viisi eniten äänestettyä vastausta	41
Kuva 3: Neutraaliareenan viisi eniten äänestettyä vastausta.....	43
Kuva 4: Negatiivisuusareenan kaikki vastaukset.....	45

Kuviot

Kuvio 1: Pelisääntöjen kehittämisen taustaehdot (mukaillen Arvot, visio, toiminta-ajatus 2018; liite 1)	10
Kuvio 2: Asiakaslähtöisyyden rakennuspuut (Virtanen ym. 2011,19)	12
Kuvio 3: Kokonaisvaltainen työhyvinvointi (mukaillen Virolainen 2012, 12)	14
Kuvio 4: Opinnäytetyön prosessikuvaus toimintatutkimuksellisena spiraalina.....	32
Kuvio 5: Areenoiden vastausten luokittelu	38
Kuvio 6: Areenat, kysymykset ja kävijämäärät	40

Liitteet

Liite 1: Työhyvinvoinnin tavoitteet	72
Liite 2: Työpajojen aikataulut	73
Liite 3: 20 teemoiteltua pelisääntöä	74
Liite 4: Havainnollistamiskaavio Innoduelin ensimmäisestä kyselystä.....	75
Liite 5: Pelisääntöjen topten-lista	76
Liite 6: Yksitoista pelisääntöä	77
Liite 7: Havainnollistamiskaavio Innoduelin toisesta kyselystä	78
Liite 8: Tutkimuslupahakemus.....	79

Lähteet

Painetut

Aarninsalo, P. & Mattila, A. 2012. Ratkaisukeskeinen psykoterapia. Kirjassa: Huttunen, M.O. Kalska, H. (toim.) Psykoterapiat. Helsinki: Duodecim. 2012, 64-152.

Ahola, T. & Furman, B. 2015. Reteaming - valmennus. Yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen menetelmä. Uudistettu painos 2015. Alkuperäinen teos: Onnistuminen on joukkuelaji - Reteaming valmentajan käsikirja 2007. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent Oy.

Breda, K. 2014. Participatory Action Research. Teoksessa De Chesnay, M. (toim.) Nursing Research using Participatory Action Research. Qualitative Designs and Methods in Nursing. New York: Springer Publishing Company, 1-12.

Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.

Daroff, R. 1999. Solution-Oriented Therapy for Chronic and Severe Mental Illness. The Journal of Psychotherapy Practice and Research. 8 (4), 318. Washington: American Psychiatric Publishing, Inc.

De Jong, P. & Berg, I. 2016. Ratkaisukeskeisen terapian oppikirja. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.

Furman, B & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. 5. painos. Helsinki: Tammi.

Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.

Heikkinen, H. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16 - 38.

Heikkinen, H. & Rovio, E. 2008. Toimintatutkimuksen raportointi. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 114-130.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2008. Toimintatutkimuksen käytäntö. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94-113.

Helkama, K. 2015. Suomalaisen arvot. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching - valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2008. Liikkeelle toimijana vai tutkijana. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94-113.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2008. Liikkeelle toimijana vai tutkijana. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94-113.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, I. & Luhtaniemi, T. 2013. Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen - tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Toim. Ijäs, E. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Toim. Heikkinen, R. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Toim. Makkonen, T. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kivekäs, T. 2018. Teoksessa Antti-Poika, M., Martimo, K-P. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 118-131.
- Koski-Jännes, A. Riittinen, L. & Saario, P. 2008. Kohti muutosta: Motivointimenetelmiä päihde- ja käyttäytymisongelmiin. Helsinki: Tammi.
- Manka, M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Ramaswamy, V. & Ozcan, K. 2014. The Co-Creation Paradigm. California: Stanford University Press.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.

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

Toivonen, V-M. & Kiviaho, M. 2011. Tässä suhteessa. Helsinki: Ai-ai.

Valli, R. 2015. Parivertailu aineistonkeruussa. Teoksessa Aaltola, J. ja Valli, R. (toim.) Ikku-noita tutkimusmetodeihin 1. 4.painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 133-145.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki: Tekes.

Sähköiset

Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Viitattu 24.9.2018.

http://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/ajankohtaista/uutiset/Sivut/Yhteiskehitt%C3%A4minen_kaiikki-siit%C3%A4-puhuu,-mutta-mit%C3%A4-se-on-ja-miten-siin%C3%A4-onnistua.aspx

Aaltonen, T., Pitkänen, E., Vainio, S. & Kirjavainen, P. 2013. Suomalaisen työelämän kehittämisen arvopohja v. 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön raportti. Viitattu 24.4.2019.

http://www.tyoelama2020.fi/files/1535/Suomalaisen_tyoelaman_kehittamisen_arvopohja_v.2020_07102013.pdf

Arvot, visio, toiminta-ajatus 2018. Riihimäen seudun terveystalveluksen kuntayhtymä. Talous- ja toimintasuunnitelma, käyttösuunnitelma 2017-2018. Viitattu 1.7.2018.

http://riihimaenseudunterveyskeskus.fi/wp-content/uploads/sites/13/2017/10/ver05_TA-kirja-2017-2018.pdf

Asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveydenhuollossa edellyttää työn uudelleenjakoa 2017. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminta. Valtioneuvoston julkaisu. Viitattu 1.7.2018.

https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/asiakaslahtoisuus-sosiaali-ja-terveydenhuollossa-edellyttaa-tyon-uudelleenjakoa

Blomqvist, J. Koski-Jännes, A. & Cunningham, J. 2014. How should substance use problems be handled? Popular views in Sweden, Finland, and Canada. *Drugs and Alcohol Today*, 14(1), 19-30. Viitattu 4.11.2019. <https://doi.org/10.1108/DAT-09-2013-0040>

- Bodie, G.D. & Keaton, S.A. 2011. Explaining Social Constructivism. *Communication Teacher*, 25(4), 192-196. Viitattu 2.11.2019. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1080/17404622.2011.601725>
- Bramley, T. 2015. Paired Comparison method. Newton, P., Baird, J-A., Goldstein, H., Patrick, H. & Tymms, P. (edit.) *Techniques for monitoring the comparability of examination standards*. Viitattu 12.10.2019. https://www.researchgate.net/publication/265494941_7_PAISED_COMPARISON_METHODS
- Bramley, T. & Vitello, S. 2019. The effect of adaptivity on the reliability coefficient in adaptive comparative judgement. Viitattu 12.10.2019. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1080/0969594X.2017.1418734>
- Castaneda, A. 2016. Ratkaisukeskeinen psykoterapia. Haastattelussa psykoterapeutti Anu Castaneda. *Minduu.fi*. Viitattu 10.9.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=TAFVk-erIPs>
- Dunderfelt, T. 2017. Kuuntelemisen tärkeys. Sinulle & työyhteisöllesi. Viitattu 24.9.2019. <https://mooli.fi/tag/tony-dunderfelt/>
- Fischer, M. 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services - Towards positively deviant performances. Doctoral dissertation 7/2012. Aalto University. School of Science Department of Industrial Engineering and Management. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Helsinki: Unigrafia. Viitattu 9.11.2019. <https://aalto.fi/bitstream/handle/123456789/3515/isbn9789526044743.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Furman, B. 2016. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa. Viitattu 25.8.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=2iMMj-pdkDw>
- Hagman, K., Hirvikoski T., Wollstén P. & Äyväri A. 2018. Yhteiskehittämisen käsikirja. Espoon kaupunki. Viitattu 28.11.2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-857-776-1>
- Hallinto. Riihimäen seudun terveystieteiden tutkimuskeskus 2018. Viitattu 1.7.2018. <https://riihimaenseudunterveyskeskus.fi/hallinto/1316-2/>
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. 2014. Does Gamification Work? - A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. *Hawaii International Conference on System Sciences* 47, 3025-3034. Viitattu 21.9.2019. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>
- Hamari, J., Maedche, A., Morschheuser, B. & Riar, M. 2017. How games induce cooperation? A study on the relationship between game features and we intentions in an augmented reality game. *Computers in Human Behavior*, 77, 169-183. Viitattu 21.9.2019. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.08.026>

- Haukijärvi, N., Kangas, A., Knuutila, H., Leino-Richert, E. & Teirasvuori, N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Käytännön opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelämälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen. Turun ammattikorkeakoulun julkaisu. Viitattu 28.11.2018. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>
- Henkilöstön tukeminen muutostilanteissa 2018. Muutoksen johtaminen–yrityskaupat. Viitattu 21.11.2018. <https://www.innoduel.com/fi/muutoksen-johtaminen-yrityskaupat?hsCtaTracking=22757fa3-5959-4559-af9f-1b8fcb276c7f%7Cbe42d102-d5f0-4477-9ced-097092774969>
- Hettema, J., Steele, J. & Miller, W.R. 2004. Motivational Interviewing. Annual Review of Clinical Psychology, 1, 91-111. Viitattu 4.11.2019.
<https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.1.102803.143833>
- Hirvonen 2019. Johtajatarinat. Viitattu 5.5.2019. <https://twidigg.com/jp/user/johtajatarinat>
- HTM-ohje 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 20.10.2018. <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>
- Hyvejohtajuus 2018a. Aforismeja/mietelauseita. Asenne. Viitattu 1.9.2018.
<https://www.hyvejohtajuus.fi/aforimit-mietelauseet/asenne/>
- Höttönen, A. 2019. Johtajatarinat. Viitattu 5.5.2019.
<https://twidigg.com/jp/user/johtajatarinat>
- Isola, A-M., Kaartinen, H. Leemann, L., Läpäri, R., Schneider, T., Valtari, S. & Keto-Tokoi, A. 2017. Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. Viitattu 17.9.2019.
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135356/URN_ISBN_978-952-302-917-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Johtajat kokosivat vinkit suomalaisen johtamisen parantamiseksi 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Viitattu 1.11.2019. https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/johtajat-kokosivat-vinkit-suomalaisen-johtamisen-parantamiseksi
- Keränen, K. E. 2015. An exploration of the characteristics of co-creation in the B2B service business (Doctoral thesis). University of Cambridge. Viitattu 4.11.2019.
<https://doi.org/10.17863/CAM.14109>
- Kuure, E. 2017. Tehemä yhdessä! Yhteiskehittäminen. Viitattu 9.9.2018.
<http://www.sosiaalikallega.fi/poske/tapahtumat/hankkeet/palvelut-asiakaslahtoisiksi/hankkeessa-tapahtuu/kokemuksellinen-asiiantuntijuus-seminaari-21-9.2017/essi-kuure>
- Käyttöohje 2018. Innoduel toimii täysin eri tavalla, kuin perinteiset kyselyt. Viitattu 5.5.2019.
<https://www.innoduel.com/fi/kayttoohjeet>

- L569/2009. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä. Viitattu 24.4.2019.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090569>
- Maakunta- ja soteuudistus 2019. Viitattu 25.9.2019. https://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10623/sipilan-hallituksen-maakunta-ja-sote-uudistuksen-loppuraportti-valmistui
- Mantila, M. 2019. Huomisen terveystyö - joustavuutta ja digitaalisuutta. Viitattu 29.3.2019. <https://riihimaenseudunterveyskeskus.fi/huomisen-terveyskeskus-joustavuutta-ja-digitaalisuutta/>
- Mattila, A. 2001. "Seeing things in a new light" : Reframing in therapeutic conversation. Viitattu 15.9.2019.
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/22824/seeingth.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Muutosvisio 2019. Oma-häme. Viitattu 25.9.2019. <https://omahame.fi/muutosvisio/>
- Mäyrä, F. 2017. Leikillisuus ja pelillisuus - näillä hyvinvointia työelämään ja vuorovaikutukseen? Diaesitys. Tampereen yliopisto. Viitattu 21.9.2019. www.socca.fi > files > Frans_Mayran_Esitys_10.3.2017.PPTX
- Oksanen, T. 2009. Workplace social capital and employee health. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja. Viitattu 25.4.2019.
<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/47617/AnnalesD876Oksanen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peltonen, M. 2017. Yhteiskehittäminen parantaa työhyvinvointia. Viitattu 8.9.2018.
<https://www.kansanuutiset.fi/artikkeli/3720492-yhteiskehittaminen-parantaa-tyohyvinvointia>
- Perko, K., Kinnunen, U. & Feldt, T. 2012. Transformational leadership and depressive symptoms among employees: mediating factors. Leadership & Organization Development Journal, 35(4), 286-304. Viitattu 2.11.2019. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2012-0082>
- Päätöksenteko. Riihimäen seudun terveystyökeskuksen kuntayhtymä 2018. Viitattu 1.7.2018.
<https://riihimaenseudunterveyskeskus.fi/hallinto/1316-2/paatoksenteko/>
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Rauramo, P. 2013. Työturvallisuuskeskuksen julkaisuja. Viitattu 15.9.2019. https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf
- Ravanti, E. & Pääkkönen, R. 2012. Työterveyslaitos. Tampere: työterveyslaitos. Viitattu 8.10.2019.
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131698/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rouvinen-Vilenius, P. 2014. Kohti osallisuutta - mikä estää, mikä mahdollistaa. Julkaisussa: Osallisuuden jäljillä. Toim. Jämsen, A. ja Pyykkönen, A. Viitattu 15.9.2019.

<https://www.jelli.fi/assets/files/sites/6/2017/06/oSallisuuden-j%C3%A4ljill%C3%A4-verkkoversio-pakattuna-16052014.pdf>

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Alma Talent verkkokirjahylly. Viitattu 1.6.2019. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/JAHBHXGUG#piste:b0>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Sisällönanalyysi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.11.2018.

https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Teemoittelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.11.2018.

https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006c. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tyypittely. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.11.2018.

https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006c. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Hyvä tutkimuskäytäntö. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.10.2019.

https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html

Suomalaisen työn liitto 2017. Tutkimus: Työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä. Viitattu 10.9.2018.

<https://suomalainentyo.fi/2017/10/23/tutkimus-tyoilmapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/>

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja / Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 103. Viitattu 1.6.2019.

https://www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf

Särkelä-Kukko, M. 2014. Osallisuuden eriarvoisuus ja eriarvoistuminen. Julkaisussa: Osallisuuden jäljillä. Toim. Jämsen, A. & Pyykkönen, A. Viitattu 15.9.2019.

<https://www.jelli.fi/assets/files/sites/6/2017/06/oSallisuuden-j%C3%A4ljill%C3%A4-verkkoversio-pakattuna-16052014.pdf>

Tanskanen, R. 2015. Kehittämisprojekti. Johdon ja henkilöstön yhteistyön foorumi. Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisu. Viitattu 15.9.2019.

<https://tyoturvallisuuskeskus.mobiezone.fi/zine/13/article-797>

Työhyvinvointi 2018. Työterveyslaitos. Viitattu 1.6.2019.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työhyvinvointi muutostilanteissa 2018. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu. Viitattu 15.9.2019. https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf

Työsuojelu on yhteistoimintaa 2018. Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisu. Viitattu 11.9.2018. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla

Työsuojelu työpaikan arjessa 2018. Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisu. Viitattu 11.9.2018. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_veloitteet

Viitala, R., Tanskanen, J. & Sääntti, R. 2015. The connection between organizational climate and well-being at work. Viitattu 29.4.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/2115723493/fulltext/BD9528F2822B46D2PQ/1?accountid=12003#center>

Webropol 2018. Viitattu 24.11.2018. <https://webropol.fi/tulevaisuuden-kyselytyokalu/>

Julkaisemattomat

Fasilitoinnin mestariksi digiteknologian avulla 2018. Ratkaisuja tehokkaampaan fasilitointiin - opas. Viitattu 21.11.2018. Tilattavissa: <https://www.innoduel.com/fi>

Työhyvinvointikyselyn yhteenveto. Riihimäen seudun terveystieteiden tutkimuskeskuksen kuntayhtymä 2017.

Liite 1: Työhyvinvoinnin tavoitteet



Hyväksytty/TYHY-ryhmä 24.4.2018
Hyväksytty/Johtoryhmä 8.5.2018 § 170

Kuntayhtymän työhyvinvoinnin tavoitteet vuosille 2018 - 2019
TYHY-ryhmän ehdotus johtoryhmälle

	Painoalue	Tavoite	Keinot tavoitteisiin pääsemiseksi	Kohdistu- minen	Aikataulu	Vastuu
1	Oman ja toisen työn arvostaminen	Terveyskeskuksen vahvuuksien ymmärtäminen	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaslähtöisyys ensisijalle kaikessa terveyskeskuksen toiminnassa. Kaikki potilaat ovat yhteisellä vastuullamme ja jokainen kohtaaminen on tärkeä. Asiakkaiden opastaminen ja auttaminen kuuluvat kaikille. Oma sekä työyksikön työ ja osaaminen näkyviin esim. somekanavilla. Työnkierron mahdollistaminen laajemmin eri työyksiköissä. Vertaisarvioinnin käytön lisääminen (sähköinen lomake vuoden 2018 loppuun mennessä). 	Kuntayhtymän koko henkilökunta	2018 - 2019	Kuntayhtymän koko henkilökunta Tulosyksiköiden esimiehet Tulosalueiden esimiehet Johtoryhmä
2	Vuorovaikutus	Myönteisen vuorovaikutuksen kehittäminen työyksiköissä	<ul style="list-style-type: none"> Laaditaan työyhteisötaitojen pelisäännöt (vuoden 2018 loppuun mennessä). Tiedotustilaisuudet koko kuntayhtymän henkilöstölle. 	Kuntayhtymän koko henkilökunta	2018 - 2019	Kuntayhtymän koko henkilökunta Tulosyksiköiden esimiehet Tulosalueiden esimiehet Johtoryhmä
3	Turvalliset työolosuhteet	Väkivallan uhan vähentäminen	<ul style="list-style-type: none"> Tunnistetaan työturvallisuusriskit ja tehdään turvallisuussuunnitelma niiden vähentämiseksi. Turvallisuusohjeistuksen päivittäminen ja kertaaminen työyksiköissä vuosittain. Säännölliset turvallisuuskoulutukset. 	Kuntayhtymän koko henkilökunta	2018 - 2019	Kuntayhtymän koko henkilökunta Tulosyksiköiden esimiehet Tulosalueiden esimiehet Johtoryhmä
		Henkilökunta varautuu toimimaan oikein poikkeuksellisissa olosuhteissa ja tilanteissa	<ul style="list-style-type: none"> Koko henkilökunta osallistuu ensiapu- ja poistumisharjoituksiin. Ensiapukoulutus jatkuu ja suunnitelmallista toimintaa. 	Kuntayhtymän koko henkilökunta	2018 - 2019	Kuntayhtymän koko henkilökunta Tulosyksiköiden esimiehet Tulosalueiden esimiehet Johtoryhmä
		Työtapaturmien sekä läheltä piti -tilanteiden vähentäminen	<ul style="list-style-type: none"> Kerrataan työyksiköissä vuosittain Haiprotyöturvallisuus -osion käyttö. Käydään läpi työyksiköissä henkilökunnan kanssa Haiproilmoituksia yhteenvetona. 	Kuntayhtymän koko henkilökunta	2018 - 2019	Kuntayhtymän koko henkilökunta Tulosyksiköiden esimiehet Tulosalueiden esimiehet Johtoryhmä
4	Työhyvinvoinnin arviointi ja seuranta	Seurata työhyvinvointitavoitteiden toteutumista – hyvinvoivat työntekijät	<ul style="list-style-type: none"> TYHY-ryhmä käy läpi 2 kertaa vuodessa tavoitteiden edistymistä ja toteutumista. Työhyvinvointikysely vuonna 2019 	Kuntayhtymän koko henkilökunta	2018 - 2019	TYHY-ryhmä

Jakelu: Henkilökunta, intra, ky:n esimiehet, luottamusmiehet/yhteistyötoimikunta

Liite 2: Työpajojen aikataulut

Ensimmäisten työpajojen aikataulu:

- 12:00 Aloitus työpajan ohjaajien draamaesityksillä (n. 5+5 min.)
- 12:10 Esittäytyminen ja esityksistä keskustelu
- 12:30 Asiakaslähtöisyyteen ja ratkaisukeskeiseen ohjaukseen liittyvän teoriataustan esittelyä diojen ja videon avulla
- 13:10 Kahvitauko
- 13:25 Ratkaisukeskeisiä vuorovaikutusharjoituksia asiakastilanteista
- 13:55 Työyhteisön pelisääntöihin liittyvän teoriataustan esittelyä diojen ja videon avulla + keskustelua
- 14:15 Pelisääntöjen hahmottelua → kirjallinen tuotos pienryhmittäin
- 14:55-15:00 Kiitokset ja lyhyt yhteenveto

Toisten työpajojen aikataulu:

- 12:00 Kiitokset 1. työpajan palautteesta!
Kiitokset työyhteisön pelisääntöjä etäyhteiskehittämiskyselyyn vastaamisesta
- 12:05 Osallistujien kuulumiskierros:
 - Mitä jäi päällimmäisenä mieleen ensimmäisestä työpajasta? - Onko onnistunut käyttämään ratkaisukeskeisiä keinoja työssään? - Miltä tuntui vastata uudenlaiseen etäyhteiskehittämisen pelilliseen kyselyyn?
- 12:30 Tulokset edellä mainitusta kyselystä, pelisääntöjen topten-lista
- 12:40 Dioja ja videoita työyhteisön vuorovaikutustaidoista ja ammatillisesta käyttäytymisestä
- 13:10 Kahvitauko
- 13:25 Ratkaisukeskeisiä harjoituksia työyhteisön vuorovaikutustilanteista
- 14:00 Pelisääntöistä keskustelua → tämän ryhmän ehdotukset kymmeneksi pelisääntöksi
- 14:55 Kiitokset ja lyhyt yhteenveto

Liite 3: 20 teemoiteltua pelisääntöä

1. Arvostan omaa ja toisten työtä.
2. Kohtelen toista kuten haluaisin itseäni kohdeltavan.
3. Huomion asiakkaan ottamalla katsekontaktin ja hymyilemällä, vaikkei hän olisi juuri minun asiakkaani.
4. Puutun tarvittaessa epäkohtiin.
5. Kunnioitan toista työyhteisön jäsentä sellaisena kuin hän on.
6. Olen töissä asiakkaita varten.
7. Kuuntelen asiakasta.
8. Tarjoan tarvittaessa apua työkaverille.
9. Tervehdin työkavereitani ja asiakkaita.
10. Kunnioitan asiakasta juuri sellaisena kuin hän on.
11. Annan positiivista palautetta työkaverille.
12. Iloitsen toisen onnistumisesta.
13. Kohtelen työyhteisön jäseniä reilusti.
14. Kohtelen asiakkaita tasapuolisesti.
15. Arvostan itseäni.
16. Ymmärrän asiakkaan näkökulmaa.
17. Hyväksyn muiden työyhteisön jäsenten näkökulmat.
18. Mietin, missä voin nauraa kovaan ääneen.
19. Jätän kiroilun kotiin.
20. Puhun hyvää työkaverin selän takana.

Liite 4: Havainnollistamiskaavio Innoduelin ensimmäisestä kyselystä

Innoduelin ensimmäinen pelillinen kysely opinnäytetyön prosessin vaiheessa 2 (kuvio 4).

Kyselyn pohjana ovat ydintiimiläisten eli työpajoihin osallistuneiden työntekijöiden ehdotukset pelisäännöiksi eli **20 alustavaa pelisääntöä** (liite 2)

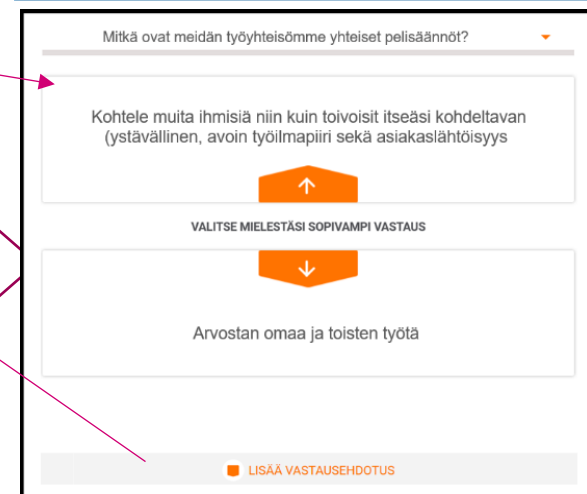
1. Koko Riihimäen terveyskeskuksen työyhteisölle lähetetään sähköpostitse linkki Innoduelin pelilliseen kyselyyn, jossa jokaiselle kyselyyn osallistuvalla esitetään kysymys:

Mitkä ovat meidän työyhteisömme yhteiset pelisäännöt?

2. Osallistuja pääsee pelaamaan eli äänestämään muiden työyhteisön jäsenten vastauksia ja antamaan oman vastauksensa kysymykseen. Esimerkki näkymästä



- Ohjelma arpoo näyttämänsä vastausparit, joista osallistuja äänestää eli valitsee omasta mielestään paremman vaihtoehdon. Esimerkki näkymästä



Omaa vastausta esitettyyn kysymykseen ei ole pakko antaa. Voi pelkästään äänestää.

- Ohjelma järjestää vastaukset suosituimmuusjärjestykseen äänestyksen edetessä ja lopuessa. Esimerkki näkymästä suosituimman kolmen vastauksen osalta.



Liite 5: Pelisääntöjen topten-lista

Answers

103

Votes

1135

visits

112

Mitkä ovat meidän työyhteisöemme yhteiset pelisäännöt?

Answers

	Answer	Win rate %
1	Kohtele muita ihmisiä niin kuin toivoisit itseäsi kohdeltavan (ystävällinen, avoin työilmapiiri sekä asiakaslähtöisyys)	100
2	Auttaminen; autan ja neuvon asiakkaita ja työkavereita parhaani mukaan.	84
3	Asiakaslähtöisyys, asiakkaan kunnioittaminen, työtoverin arvostaminen	82
4	Autan kaveria , kohtelen toisia kuten itseäni toivonkohdeltavan, arvostan ja kunnioitan kaikkia ihmisiä työkavereita ja asiakkaita	73
5	Omalla esimerkillämme voimme vaikuttaa. Tervehdi ja hymyile, niin sinullekin tehdään samoin. Jokainen päivä on arvokas.	72
6	Opastan asiakasta oikeaan paikkaan vaikka hän ei olisikaan minun asiakas.	70
7	arvostetaan jokaista työntekijää ja hänen työtehtäviään	70
8	Olemme työssä nimenomaan meidän yhteisiä asiakkaita varten. Kohtelemme asiakkaita ystävällisesti ja arvostaen. Kuuntelemme ja kuulemme.	69
9	Ammatillisuus; teen parhaani työntekijänä asiakkaiden ja työyhteisöni hyväksi.	69
10	Tervehditään toisiamme ja asiakkaita. Autetaan toisiamme. Noudatamme kaikki ohjeita ja sääntöjä. En myöhästy töistä.	68

Liite 6: Yksitoista pelisääntöä



SOSIAALISEN TYÖHYVINVOINNIN PELISÄÄNNÖT

Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymän henkilöstölle

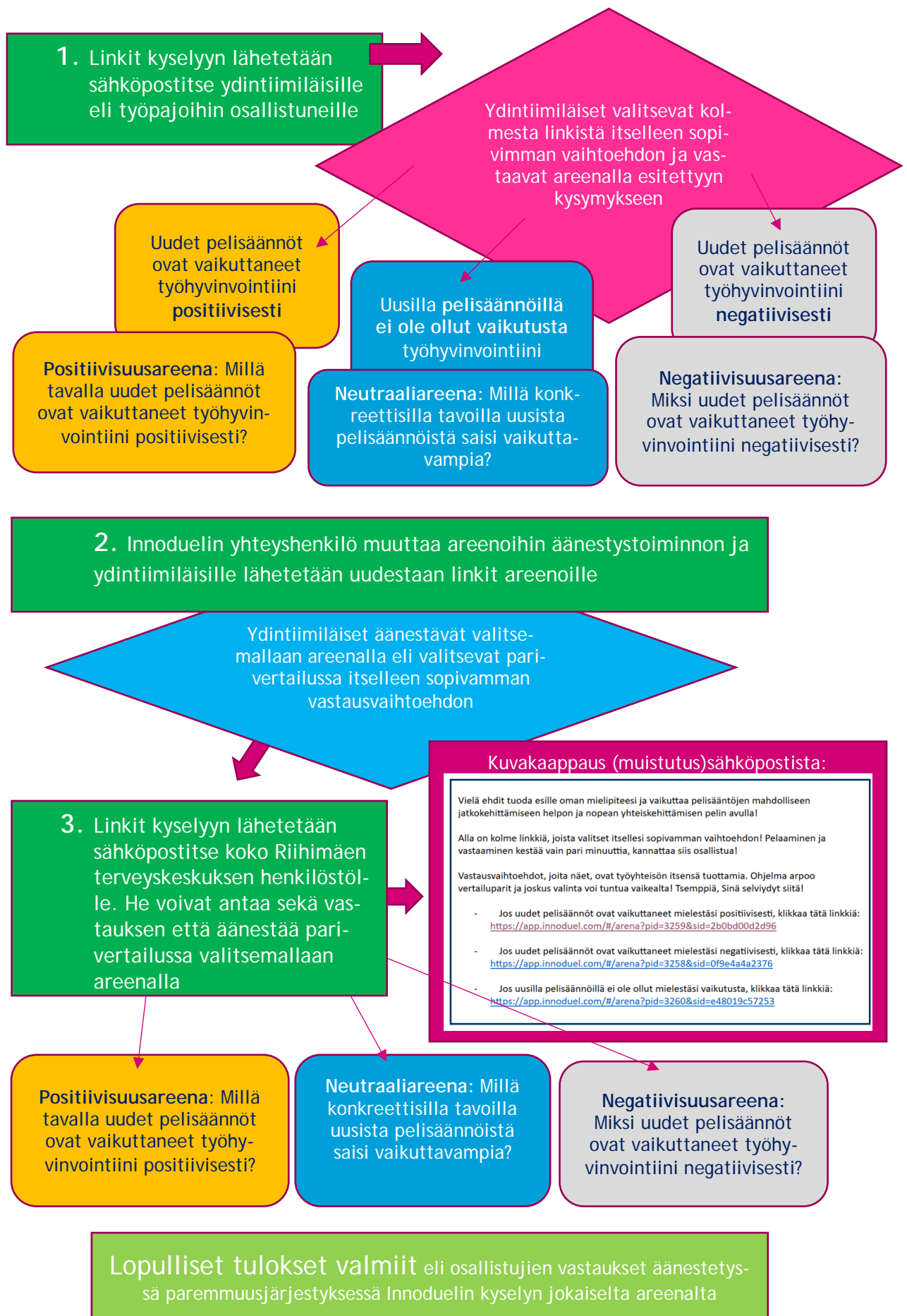


MOTTO: KOHTELEN ASIAKKAITA JA TYÖTOVEREITA NIIN KUIN HALUAISIN ITSEÄNI KOHDELTAVANI!

- Tervehdin sekä asiakkaita että työtovereita
- Esittelen itseni
- Olen ystävällinen ja kuuntelen sekä asiakasta että työtoveria
- Ymmärrän erilaisuutta ja olen avoin erilaisille näkökulmille
- Annan positiivista ja rakentavaa palautetta
- Autan työkaveria
- Puhun hyvää selän takana
- Otan vaikeatkin asiat tarvittaessa puheeksi
- Osoitan esimiehelleni, alaisilleni ja työtovereilleni olevani luottamuksen arvoinen
- Arvostan itseäni ja rajojani
- Edistän sekä henkistä että fyysistä turvallisuutta
(nollatoleranssi henkisen ja fyysisen väkivallan suhteen)

Liite 7: Havainnollistamiskaavio Innoduelin toisesta kyselystä

Innoduelin toinen pelillinen kysely opinnäytetyön prosessin vaiheessa 4 (kuvio 4).



Liite 8: Tutkimuslupahakemus



Tutkimuslupahakemus

1 (2)

28.11.2018

Nimi: Tanja Koskela	
Tehtävä/virka-asema/oppiarvo: Terveystenhoitaja	
Osoite: Päivöläntie 23 A 20, 11120 Riihimäki	
Puhelinnumero: 0500 413809	
Sähköposti: tanja.koskela@student.laurea.fi	
Päiväys: 12.9.2018	
Työn [tutkimuksen, opinnäytetyön, jatkotutkimnon] tekijät:	Tanja Koskela (Työpajoissa mukana ohjaajana Salme Anttila, joka ei osallistu aineiston analysointiin eikä muuten opinnäytetyön tekemiseen)
Koulutusohjelma/ korkeakoulu/ yliopisto:	Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa Yamk-tutkinto Laurea ammattikorkeakoulu
Toimipiste:	Leppävaara Vanha maantie 9 02650 Espoo Puh. (09) 8868 7400
[tutkimuksen, opinnäytetyön, jatkotutkimnon] Ohjaaja/ohjaajat:	Piia Silvennoinen (YTT, yliopettaja)
Työn/tutkimuksen nimi:	Työpaikan pelisäännöt ja niiden vaikutus psyykkiseen työhyvinvointiin Riihimäen terveyskeskuksen kuntayhtymässä
Tavoitteet/ tutkimusongelma:	Opinnäytetyön tavoite Tavoitteena opinnäytetyössäni on työpaikan pelisääntöjen luominen työpajojen avulla Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymään, jotta työntekijöiden psyykinen työhyvinvointi säilyisi/paranisi työn kehittyessä yhä asiakaslähtöisemmäksi sote-uudistuksen myötä Tutkimustehtävä Miten työyhteisön yhteiset pelisäännöt vaikuttavat psyykkiseen työhyvinvointiin, kun asiakaslähtöisyyden vaade kuormittaa työntekijöitä tulevaisuudessa yhä enemmän? Tutkimuskysymykset 1. Miten laaditut pelisäännöt lisäävät psyykkistä työhyvinvointia työn muuttuessa yhä asiakaslähtöisemmäksi? 2. Miten kehittämispajoihin osallistuminen lisäsi työntekijän psyykkistä työhyvinvointia hänen saadessaan tietoa ratkaisukeskeisistä menetelmistä ja asiakaslähtöisistä vuorovaikutustavoista?

28.11.2018

<p>Tarvittavien tietojen / aineistojen määrittely: Tarkka rajaus mitä tietoja tarvitaan, missä tiedostomuodossa ne tarvitaan ja miten tiedot toimitetaan tutkimusluvan hakijoille:</p>	<p>Käytän opinnäytetyössäni aineistona työpajoissa tehtyä kirjallista materiaalia pelisäännöistä. Näissä materiaaleissa ei ole nimiä eikä ryhmän tietoja, joten tekijöiden anonymiteetti säilyy.</p> <p>Webropol-kyselyihin vastanneiden henkilöllisyys ei tule tutkimuksessa esille vaan aineisto analysoidaan ja tulokset raportoidaan niin, että anonymiteetti säilyy.</p>		
<p>Aikataulu (noin kahden kuukauden tarkkuudella):</p>	<p>Syyskuu 2018 ensimmäisen kirjallisen aineiston keruu ja analysointi Lokakuu 2018 ensimmäinen kysely ja aineiston analysointi Marraskuu 2018 toisen kirjallisen aineiston keruu ja analysointi Helmikuu 2019 toinen kysely ja aineiston analysointi Toukokuu 2019 opinnäytetyön raportin valmistuminen</p>		
<p>Liitteet (edellytetään: tutkimussuunnitelma, kyselylomake, teema-haastattelurunko jne.):</p>	<p>Liitteenä tutkimussuunnitelma</p>		
<p>Päätöksentekijä täyttää</p>	<p>Tutkimuslupa myönnetään</p>	<p>Tutkimuslupaa ei myönnetä</p>	
	<p>Perusteet</p>		
<p>Päätöksentekijä nimi ja päivämäärä</p>			

Tutkimusluvan myöntämisen ja tietojen/aineiston luovuttamisen ehtona on se, että tutkimuksen/selvityksen tekijä sitoutuu huolehtimaan tietojen käsittelystä ottaen huomioon henkilötietojen käsittelyä ja yksityisyyden suoja koskevan lainsäädännön. Tutkimuksen/selvityksen tekijä on velvollinen käyttämään tietoja/aineistoa luottamuksellisesti ja ainoastaan tämän tutkimuksen/selvityksen tekemiseksi sekä turvaamaan tarkastelemissaan henkilöiden intymiteetin ja anonymiteetin. Tutkimuksen/selvityksen toteuttamisen jälkeen aineisto hävitetään asianmukaisella tavalla.

Jos tutkimuksessa syntyy henkilötietolain mukainen henkilörekisteri, tulee liitteenä olla myös tieteellisen tutkimuksen rekisteriseloste (HetiL (523/99) 10§ ja 14§) tai rekisteriseloste (HetiL (523/99) 10§). Tarvittaessa hakuksen liitteenä tulee olla myös tutkimuseettinen ennakoarviointilausunto.

