

TYÖN ILOLLA!

– dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä

Toim. Hannele Laaksonen

TYÖN ILOLLA!

– dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä

Toim. Hannele Laaksonen

TAMK



Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Sarja B. Raportteja 99.

ISSN 1456-002X

ISBN 978-952-7266-13-7(PDF)

Tampere 2018

© Tekijät ja Tampereen ammattikorkeakoulu

SISÄLTÖ

LUKIJALLE.....	7
----------------	---

I KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTIA

YRITYSKULTTUURIN JOHTAMINEN ON YHTEISTOIMINTAA

Sami Lehto & Hannele Laaksonen	11
--------------------------------------	----

YHTEISTOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN JA DIALOGISUUS - TEORIASTA KÄYTÄNTÖÖN

Pirkko Kivinen.....	17
---------------------	----

JOHTAMISEN TYÖKALUJA ARJEN TYÖHÖN

Hannele Laaksonen.....	27
------------------------	----

II TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEN VÄLINEITÄ

OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN LISÄÄ TYÖN ILOA

Lasse Lehmuskoski	41
-------------------------	----

TYÖNOHJAUS TYÖYHTEISÖJEN TUKENA

Pirkko Kivinen.....	53
---------------------	----

ERGONOMISILLA HARJOITTEILLA TYÖHYVINVOINTIA

Emilia Repo & Hannele Anttila	61
-------------------------------------	----

VÄLINEITÄ MYÖTÄTUNTOUUPUMISEN EHKÄISYYN JA HOITOON

Maria Länsiö & Pirkko Kivinen.....	69
------------------------------------	----

III YHTEISTOIMINNALLISUUS JA DIALOGISUUS ARJESSA

YHTEISTOIMINNALLINEN MENETELMÄ KEHITTÄMISEN EDISTÄJÄNÄ

Janica Salmi..... 87

YHTEISTOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN KÄSIPUULLA

Mia von Bagh & Pirkko Kivinen 95

DIALOGISUUS KEHITTÄMISEN EDISTÄJÄNÄ

Janne Björkengren..... 107

IV TUOTTAVUUTTA JA KILPAILUKYKYÄ

TALOUDEN SUUNNITTELU JA SEURANTA ESIMIESTYÖSSÄ

Anumari Joenperä & Tiina Wickman-Viitala 117

LISÄÄ TYÖN ILOA LEANIN AVULLA

Tiina Wickman-Viitala 125

ONNISTUNEEN ASIAKASKOKEMUKSEN MERKITYS YRITYKSELLE

Milja Valtonen, Päivi Hämäläinen & Hannele Laaksonen..... 135

DIGITAALISIA SOVELLUKSIA ESIMIESTEN KÄYTTÖÖN

Hannele Laaksonen 141

V LOPUKSI

MIKÄ MAHDOLLISTI TÄMÄN HANKKEEN?

Hannele Laaksonen & Tarja Heinonen..... 153

Lukijalle

Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke (2016–2018) oli Euroopan sosiaalirahaston ja Hämeen Ely-keskuksen rahoittama valtakunnallinen hanke, jota koordinoi Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus. Hankkeen osatoteuttajina olivat Tampereen ammatikorkeakoulu (TAMK) sekä Seinäjoen ja Savonia ammattikorkeakoulut. Hankkeen tavoitteena oli tukea ja edistää siihen osallistuvien mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten tuottavuutta, työhyvinvointia sekä kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä. Pirkanmaan osahankkeeseen osallistui kaksi hoiva-alan, yksi autokorjaamoalan ja yksi verhoamoalan yritys. Hankkeessa toteutettiin dialogista ja yhteistoiminnallista kehittämistä, joita juurrutettiin pysyväksi käytännöksi osallistuviin yrityksiin.

TAMKin toteuttamassa Pirkanmaan osahankkeessa on työskennellyt kuusi valmentajaa ohjaten yritys kohtaisten ja alueellisten työpajojen toimintaa sekä valmennusohjelmien etenemistä. Hankkeeseen on osallistunut myös seitsemän opiskelijaa (7 TAMK-opiskelijaa, 1 fysioterapian opiskelija), joille Tampereen ammattikorkeakoulun tukisäätiö myönsi henkilökohtaiset apurahat. Opiskelijat ovat toteuttaneet hankkeessa projekti- ja opinnäytetöitä, joiden tuloksista julkaisussa on mukana neljä artikkelia.

Tässä julkaisussa nostetaan esille hankkeen keskeisiä kehittämisteemoja tutkimustulosten kautta sekä teoreettisesta että käytännön näkökulmasta ja esitetään ajankohtaisia sekä toimivia käytäntöjä eri työpaikkoihin sovellettavaksi. Toteutettu hanke on tuonut työpaikoille paljon iloa, kehittymistä ja uusia rohkeita kokeiluja sekä lisännyt yhteisöllisyyttä, yhdessä asioiden jakamista ja osallisuutta.

Kiitän hankkeessa mukana olleita yrityksiä, esimiehiä ja työntekijöitä antoisista hetkistä työn ilon ja tuottavuuden aiheiden äärellä. Kiitos heittäytymisestä, kriittisistä kommenteista, syvällisestä pohdinnasta ja vipittömästä kohtaamisesta. Saakoon tämä julkaisu siivittää teitä edelleen eteenpäin kehittämisen tiellä!

Tampere 8.1.2018

TAMKin osahankkeen projektipäällikkö

Hannele Laaksonen



KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTIA

YRITYSKULTTUURIN JOHTAMINEN ON YHTEISTOIMINTAA

Sami Lehto & Hannele Laaksonen

Antropologit, sosiologit ja muut tieteilijät ovat tutkineet kulttuuria pitkään, ja sen kuvaamiseen on kehitetty lukuisia erilaisia määritelmiä ja malleja. Kulttuurin vaikutusta voidaan havainnoida organisaatiotasolla esimerkiksi ihmisten vuorovaikutuksessa, ilmapiirissä, muodollisissa perinteissä ja tapahtumissa, jaetuissa arvoissa, toimintaperiaatteissa, ryhmän säännöissä, organisaation identiteetissä tai hiljaisissa periytyvissä tiedoissa tai taidoissa. Kulttuuri vaikuttaa siis koko organisaation toimintaan. (Schein & Schneider 2016, 3–5.)

Olennaista on, että kulttuuri muodostuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Se on eräänlainen sanaton sopimus ihmisten välillä, joka muodostuu hiljaa ajan ja ihmisten vuorovaikutuksen mukana. Yrityskulttuuri on yrityksen visiota, missiota, arvoja, strategiaa ja toimintatapoja laajempi kokonaisuus, johon kuuluvat niin viralliset kuin epävirallisetkin käytännöt. (Alahuhta 2016.)

Iso osa suomalaisista yrityksistä ei tiedä, millaista yrityskulttuuria ne tavoittelevat. Oman yrityksen kulttuuria ei mitata, tunneta, tai sitä ei käsitteenä ymmärretä (Rossi 2012, 34). Yrityskulttuurin johtamiseen panostaminen tuottaa kuitenkin tilastollisesti erinomaisia tuloksia. Fortune julkaisee tutkimukseen perustuen vuosittain listan, *100 Best Companies to Work For*, mikä käsittää maailmanlaajuisesti miljoonien työntekijöiden antamat arviot yrityksen kulttuurista, työntekijöiden sitoutumisesta, organisaation oikeudenmukaisuudesta ja työntekijöiden mahdollisuudesta kehittyä. Parhaat työpaikat panostavat strategisesti yrityskulttuurin johtamiseen, ja se tuottaa myös tulosta. Suomen parhaat työpaikat kasvattivat liiketoimintaansa 25–34 % suomalaista keskiarvoa nopeammin vuosina 2007–2008, ja taantumien iskettyä 2009 keskiarvon painuttua 15 % pakkaselle parhaat suomalaiset työpaikat kykenivät silti 14 %:n kasvuun. Nämä samat yritykset saavat myös moninkertaisesti enemmän työhakemuksia, heidän henkilöstövaihtuvuutensa on merkittävästi pienempi verrattuna muihin yrityksiin ja sairauspoissaoloissa säästetään lähes puolet keskiarvosta. (Rossi 2012, 18–19.)

Kulttuurin integroituminen osaksi yrityksen toimintaa

Jari Sarasvuo esittää (2015) mielenkiintoisen mallin, miten kulttuuri integroituu osaksi yrityksen toimintaa. Malli antaa perusteet sille, mistä kulttuurin johtaminen alkaa, ja mihin kaikkeen se itseasiassa vaikuttaa. Sarasvuon (2015) mukaan toiminta lähtee ihmisten – ensiksi johdon – kypsyydestä. Kypsyydellä Sarasvuo tarkoittaa esimiesten kykyä ja valmiutta ottaa vastaan palautetta, kohdata alaiset siellä, missä he ovat sekä kykyä rakentaa molemminpuolista aitoa luottamusta (kuvio 1). Luottamus syntyy, kun esimiehet välttävät poukkoilua, pitävät kiinni sovitusta, kuuntelevat, ovat suoria ja läsnä olevia (Alahuhta 2016, 142). Sarasvuon mallin suurin kritiikki perustuu siihen, että yrityksissä usein asiaa lähdetään käsittelemään arkisten, suoraan kommunikaatioon perustuvien asioiden kautta (Sarasvuo 2015).

Kypsyys rakentaa organisaation kulttuuria. Kulttuuri on se sanaton sopimus ihmisten välillä, joka määrittää, miten organisaatiossa toimitaan käytännössä lähes millä toiminnan tasolla tahansa. Sarasvuo toteaa, että kulttuuri on vahvempi kuin mikä tahansa strategia tai laki, mikäli ne ovat ristiriidassa keskenään. (Sarasvuo 2015.)



Kuvio 1. Kulttuuri osana organisaation kehittymistä (mukaillen Sarasvuo 2015)

Kulttuuri määrittelee myös oppimista: mitä ihmiset osaavat ja voivat tehdä, miten kulttuurissa osallisena olevat ihmiset oppivat jotakin uutta, miten vastuut jaetaan, kuka organisaation jäsen saa osallistua mihinkin projektiin tai toimenpiteeseen – ja millä tasolla ihmisten osaamiseen sekä kykyyn tehdä töitä luotetaan (kuvio 1).

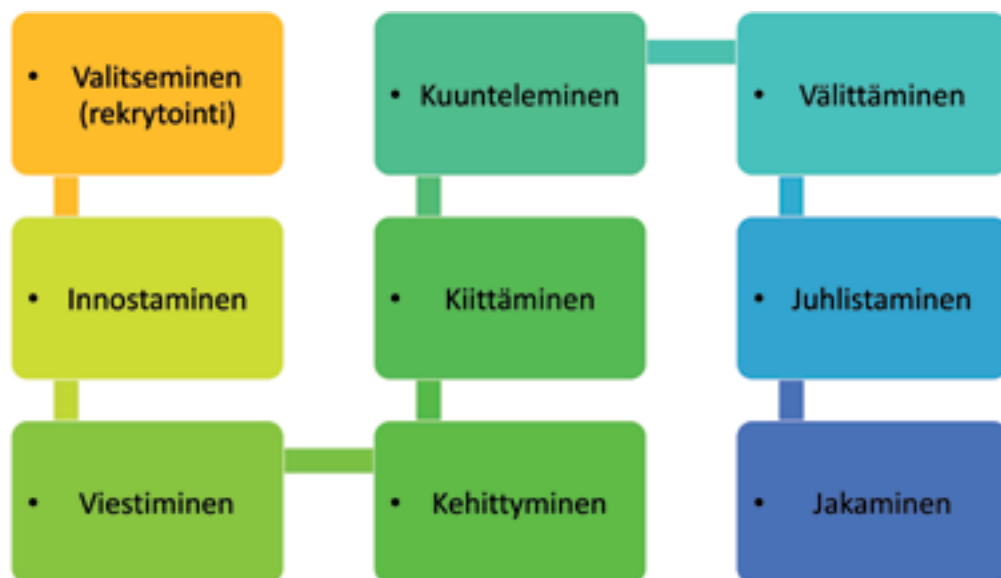
Osaamisen hyödyntämistä seuraa kommunikaatio, eli arjen viestintä ja dialogi. Se pitää sisällään kovin tavalliset asiat, kuten mitä organisaatiossa tehdään, miten asiat tehdään, miksi asioita tehdään, kuka niitä toteuttaa sekä milloin ja mitä tehdään, jos jokin menee pieleen (kuvio 1). Olennaista Sarasvuon (2015) mallissa on, että siinä ei lähdetä liikkeelle kommunikaation kehittamisestä, vaan näkökulmana on yritystoiminnan kehittäminen johdon ja alaisten välisen luottamuksen kautta.

Ihmisten välistä luottamusta ja sen merkitystä työyhteisössä ilmentävät luottamus pätevyyteen, käyttäytymiseen ja toimintaan. Luottamuksella voidaan lisätä rohkeutta, aloitteellisuutta, vastuuta ja itseohjautuvuutta sekä parantaa tuloksellisuutta. Kun työntekijään luotetaan, hän innostuu työstään sekä rohkaistuu kokeilemaan ja parantamaan asioita työssään. Epäluottamus sen sijaan turhauttaa, aiheuttaa epävarmuutta ja sitoutumattomuutta sekä tehottomuutta ja mahdollisesti jopa toiseen työpaikkaan hakeutumista. (Laaksonen 2007.)

Organisaation kypsyys määrittää, rakentuuko kulttuuri voimaannuttavaksi ja vahvistavaksi, vaiko organisaation kehittymistä vastustavaksi voimaksi. Hyvässä tilanteessa kulttuuri vahvistaa organisaation kompetenssien potentiaalin maksimaalisen hyödyntämistä ja sitä kautta rakentaa myös arjen kommunikaatiota. Arjen kommunikaatio on lopulta usein se, mikä näkyy ulospäin asiakkaille, sidosryhmille ja työtovereille.

Yrityskulttuurin johtaminen

Maaailmanlaajuisissa tutkimuksissa (Rossi 2012) menestyvien yritysten kulttuurijohtaminen on rajattu yhdeksään osa-alueeseen, joissa yritysten johtaminen eroaa selvästi tavallisista työpaikoista. Nämä osa-alueet on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Kulttuurijohtamisen osa-alueet (mukaillen Rossi 2012)

Osa-alueet tarjoavat selkeän fokuksen kulttuurin johtamiseen osa-alueilla, jotka ovat osa kaikkien organisaatioiden toimintaa jo valmiiksi. Kulttuurijohtaminen alkaa ihmisten valinnasta eli rekrytoinnista. Mallin osissa nousee keskeisesti esille voimaannuttavan johtamisen elementtejä ihmisten innostamisen, kuuntelemisen, kiittämisen ja välittämisen sekä kehittymismahdollisuuksien luomisen kautta (Laaksonen & Ollila 2017, 251). Asioiden jakaminen, selkeä viestiminen ja hyvien saavutusten juhlistaminen ovat tärkeitä elementtejä kulttuurijohtamisessa (kuvio 2).

Voimaannuttavassa kulttuurissa jokainen työntekijä nähdään aktiivisena, työhönsä sitoutuneena ja itseään kehittäväenä henkilönä, jolla on laajat vaikuttamismahdollisuudet omaan työhönsä. Voimaantunut työntekijä kokee ammatillista pätevyyttä, työ on hänelle tärkeää ja siinä on kehittymisen sekä kehittämisen mahdollisuuksia. (Laaksonen 2008.) Voimaannuttava työilmapiiri on humoristinen, hyväksyvä, salliva, osallistava ja kokeilunhaluinen sekä mahdollistava. Voimaannuttavassa kulttuurissa ei etsitä syyllisiä vaan otetaan riskejä ja opitaan kokemuksista. (Laaksonen & Ollila 2017.)

Kulttuurin johtaminen ei tuo yrityksen johdolle siis välttämättä uusia tehtäviä, vaan se voi tarkoittaa arkisten asioiden tekemistä uudella, erottuvalla tavalla. (Rossi 2012, 43–44.) Kos-

ka jokaisessa organisaatiossa toteutetaan mallin asioita, olennaista on pohtia, miten ja miksi niitä toteutetaan. Yrityskulttuuri muuttuu hitaasti, mutta olennaista on, että se muuttuu, ja että sitä on mahdollista muuttaa toivottuun suuntaan.

Toinen tärkeä työkalu yrityskulttuurin johtamisessa ovat yrityksen arvot. Arvot ovat tähtäspisteitä, joiden suuntaan yritystä halutaan kehittää. Ne ovat pitkän tähtäimen teemoja, eikä niitä pidä muuttaa ilman isoja muutoksia toimintaympäristössä. (Alahuhta 2016, 137.) Arvot ovat usein väärinymmärretty johtamisen työkalu, sillä usein ajatellaan, että ne ovat eri yrityksissä lähestulkoon samat. Keskeistä arvojen rakentamisessa on, miten ne saadaan konkreettisesti elämään yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa ja miten niistä saadaan näkyviä niin, että ne koskettavat jokaista organisaation jäsentä. Arvojen pohjalta voidaan tehdä rekrytointeja, suunnitella viestintää ja tehdä isojakin päätöksiä. (Alahuhta 139.)

Lopuksi

Tässä artikkelissa käsiteltiin hyvin lyhyesti sitä, miten yrityskulttuuria voidaan johtaa ja mitä sillä voidaan saada aikaan. Kaikki johtaminen on kuitenkin lopulta yhteistoimintaa ihmisten välillä, ja siksi olisi ensin tärkeintä oppia tuntemaan ja ymmärtämään, miten muut ihmiset käyttäytyvät ja miksi tarvitsemme erilaisia keinoja sekä vaikuttimia asioiden tekemiseen, kun ne usein itsestä vaikuttavat niin itsestään selviltä. Thomas Erikson, tunnettu kirjailija, käyttäytymistieteilijä ja luennoitsija toteaa osuvasti: ”On valitettavaa, kuinka vähän meillä on sananvaltaa siihen, miten vastaanottajat viestimme käsittävät” (2017, 13).

Lähteet

Alahuhta, M. 2016. Johtajuus - Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.

Erikson, T. 2017. Idiootit ympärilläni - Kuinka ymmärtää muita ja itseään. Jyväskylä: Atena.

Laaksonen, H. 2007. Luottamus ja epäluottamus työyhteisössä. Premissi 2, 36–42.

Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Vaasan yliopisto. Vaasa. Väitöskirja.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsinki: Kauppakamari.

Sarasvuo, J. 2015. Ole ennemmin käsityöläinen kuin käsitetyöläinen. Yle Puhe 26.10.2015.

Schein, E. H. & Schneider, P. 2016. Organization Culture and Leadership. E-kirja. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

YHTEISTOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN JA DIALOGISUUS -TEORIASTA KÄYTÄNTÖÖN

Pirkko Kivinen

Työyksiköiden lähiesimiehet ja ylin johto seisovat pöydän ympärillä ja keskustelevat vilkkaasti pienissä ryhmissä. Tarkoituksena on etsiä niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat joustavan, tehokkaan ja yhteisöllisyyttä tukevan työilmapiirin työpaikalla. Kun keittiön esimies ja talouspäällikkö kuuntelevat toistensa ajatuksia ja jakavat omia näkemyksiään, keltaisia post-it-lappuja ilmestyy tiuhaan tahtiin yhteiselle paperille. Siinä ollaan etsimässä niitä teemoja ja myös solmukohtia, joita lähdetään seuraavan vuoden aikana yhdessä työstämään Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä –hankkeessa.¹

Työyhteisö – yhteistoiminnan areena

Yhteistoiminnallinen kehittäminen työpaikalla voidaan perustellusti nähdä yhdessä oppimisena ja oivaltamisena. Organisaatio, joka haluaa kehittyä ja uudistaa toimintaansa alati muuttuvassa toimintaympäristössä, hukkaa tärkeimmän resurssinsa, työntekijöiden ammatiosaamisen ja perustyön syvällisen tuntemuksen, jos se ei hyödynnä kaikkien toimijoiden osaamiskapasiteettia ja innovatiivisuutta.

Yhteisö ja yhteisöllisyys ovat käsitteitä, joissa on kysymys siitä, kokevatko ihmiset yhteenkuuluvuuden tunnetta vai eivät, ja mikä itse asiassa ihmisiä yhteisöissä yhdistää. Yhteisöt voivat olla alueellisia, kuten maanosat, kaupungit tai kyläyhteisöt, tai muodollisia, kuten yliopistot tai yritysorganisaatiot. Välttämättä ihmiset eivät kuitenkaan tunne yhteenkuulu-

¹ Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke (2016–2018) on Euroopan Sosiaalirahaston rahoittama valtakunnallinen hanke, jonka tavoitteena on tukea ja edistää hankkeeseen osallistuvien yritysten tuottavuutta, työhyvinvointia ja niiden kautta syntyvää kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä.

vuotta samalla alueella asuviin ihmisiin. Suuret kuntaliitokset tai organisaatioiden fuusioitumiset voivat aiheuttaa irrallisuuden tunteen, ja uuden yhteisöllisyyskokemuksen muodostuminen voi viedä vuosia tai jopa vuosikymmeniä. (Nivala 2008.)

Nivala (2008) mainitsee keskeisiksi yhteenkuuluvuuden tunteen tekijöiksi vuorovaikutuksen, yhteisen jaetun kulttuuriperinnön ja jaetun ideologian. Yhteiset arvot ja yhdessä toimiminen luovat siis yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteisöllisyyden rakentuminen työorganisaatiossa on kuitenkin alisteinen sen hierarkkiselle perusluonteelle. Johto määrittelee organisaation tavoitteet, ja henkilökunta palkataan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tästä huolimatta virallisen organisaatorakenteen alla toimii lähes poikkeuksetta epävirallinen organisaatio, jonka toiminta saattaa olla johdon tavoittamattomissa. (Kuittinen & Kejonen 2009.)

Työyhteisö on yksi yhteisön ja yhteisöllisyyden ilmentymä. Suomisanakirja.fi kuvaa sanaa työ seuraavasti: *(ihmisen) tietoisesti jonkin tehtävän suorittamiseen tähtäävä toiminta, työn-teko, työskentely, toiminta*. Työterveyslaitos (2017) määrittelee toimivan työyhteisön siten, että sillä on yhteinen päämäärä ja tavoite sekä selkeä työn- ja vastuunjako. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee myös tietää, mitä häneltä odotetaan. Toimintatavat on sovittu yhdessä ja ristiriidat otetaan viivyttelämättä käsittelyyn. Hyvä esimiestyö edellyttää oikeudenmukaisuutta ja läpinäkyvää päätöksentekoa. Työolojen kehittymisen myötä työn mielekkyyden kokemukset eivät ole välttämättä lisääntyneet. Kuittinen ja Kejonen (2009) toteavat, että yhteisöllisyyttä ei ole helppoa rakentaa työpaikalla, vaikka yhteinen tekeminen ja yhteistyön kehittyminen toimivatkin työhyvinvoinnin lähteinä sekä kilpailukyvyyn lisääjinä.

Spencer Kagan ja Miguel Kagan (2002) kuvaavat artikkelissaan keskeisiä tekijöitä, jotka edesauttavat yhteistoiminnallista työskentelyä. He lähestyvät asiaa lähinnä oppimisen näkökulmasta, mutta nämä tekijät ovat sovellettavissa myös työpaikalla tapahtuvaan työskentelyyn. Heidän mielestään yhteistoiminnallisuuden perustana tulee olla luottamuksellinen ja aktiivinen vuorovaikutus, jolla on myös mahdollisuus lisääntyä ja kehittyä niissä tilanteissa, joissa toimitaan yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita. (Kagan & Kagan 2002.)

Yhteistoiminnan rakenteet

Yhdessä kehittämisen rakenteilta edellytetään toimintatapaa, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen työpaikalla. Jos johtamiskulttuuri työpaikalla on perinteisesti ollut autoritääristä

tai vahvasti ohjeistavaa, uusien toimintatapojen käyttöönotto voi vaatia sekä johdon että työntekijöiden kouluttautumista uudenaiseen toimintatapaan. Kokouskäytännöt, tiimien toimintakulttuuri, fyysiset työtilat tai esimiesten tavoitettavuus ovat juuri niitä rakenteita, jotka mahdollistavat tai jopa estävät ihmisten vaikuttamismahdollisuudet ja osallisuuden tunteen työpaikalla.

Ari Rämö (2015) pohtii syitä, miksi johtajan tai esimiehen on joskus vaikeaa antaa ääntä tai päätösvaltaa alaisilleen. Kirjasta nousee esille monia kysymyksiä, kuten arvostetaanko yritykseen ihmisten osaamista ja kokeeko esimies menettävänsä saavutettua rooliaan esimiehenä antaessaan toiselle päätösvaltaa käytännön työasioissa. Pohdintaa herättää myös se, onko organisaatiossa opittu tapa, että esimies päättää asioista. Yrityksen strategia tai painopisteet voivat olla työntekijöille epäselviä, jolloin heillä ei ole edellytyksiä päätöksentekoon. (Rämö 2015.)

Ihmisten osallistuminen suunnitteluun ja päätöksentekoon edellyttää organisaatiolta selkeää ja tiedossa olevaa tapaa toimia, mikä nojaa yhteisesti muodostettuun strategiaan ja tavoitteisiin. Luottamus perustuu toisen ihmisen arvostamiseen, jolloin uskotaan, että ihminen on paras asiantuntija omassa työssään. (Rämö 2015.) Rämö tarkastelee myös erilaisia menetelmiä ja käytännön esimerkkejä, joilla yhteistoiminnallisuutta voidaan lisätä työpaikoilla. Työpaikan toiminnan rakenteiden tulee tukea ja myös mahdollistaa kaikkien aito osallistuminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Pelkkä asioiden kirjaaminen strategiasuunnitelmaan ei riitä.

Vuorovaikutuksen muodot

Yksi keskeinen tekijä yhteistoiminnallisuudessa on Kaganin ja Kaganin (2002) mukaan vuorovaikutuksen peruseriaatteet, joihin voidaan katsoa kuuluvan muun muassa peräkkäinen tai samanaikainen vuorovaikutus, yhtäläinen osallistuminen, positiivinen keskinäinen riippuvuus ja yksilöllinen vastuu.

Vuorovaikutus voi olla peräkkäistä tai samanaikaista. Joskus voi olla perusteltua, että ihmiset kertovat ajatuksistaan peräkkäin, odottaen omaa vuoroaan ja kuunnellen muita, tai tapaavat esimerkiksi esimiehensä yksi kerrallaan, jolloin muut eivät välttämättä tiedä, mistä asioista on keskusteltu. Samanaikainen vuorovaikutus taas mahdollistaa kaikkien osallistujien te-

hokkaamman työskentelyn. Jos keskusteleva ryhmä on suuri, esimerkiksi yli viisi henkeä, on usein järkevämpää järjestää niin, että muutaman hengen pienryhmät keskustelevat samaan aikaan, minkä jälkeen pienryhmät voivat jakaa muille niitä aiheita, joita keskusteluissa nousi esille. (Kagan & Kagan 2002.)

Yhtäläinen osallistuminen on vielä askel eteenpäin 'samanaikaisesta osallistumisesta'. Tarpeeksi pienet ryhmät tai jopa ajoittainen parityöskentely voi mahdollistaa myös niiden hiljaisten tai syystä tai toisesta epävarmuutta kokevien osallistumisen yhteiseen keskusteluun. Suurissa keskusteluryhmissä äänen saavat tai ottavat usein vain muutamat henkilöt, joiden voidaan olettaa virheellisesti edustavan myös kaikkien muiden mielipiteitä. Siksi yhteisöllinen kehittäminen edellyttää tarkkaa suunnitelmaa siitä, miten mahdollistetaan kaikkien tasavertainen osallistuminen toimintaan. (Kagan & Kagan 2002.)

Positiivinen keskinäinen riippuvuus syntyy, kun yhden menestys merkitsee myös toisen menestymistä (Kagan & Kagan 2002). Työpaikan palautekulttuuri on yksi elementti positiivisen riippuvuuden rakentamisessa. Yksilön onnistuminen voi tuoda hyvää koko tiimille, samoin keskinäinen avunanto, esimerkiksi mentori- tai kisällitoiminnan kautta, luo yhteistä hyvää työpaikalle. Yksilöiden palkitseminen koko yhteisön sijaan voi toimia myös kaksite räisenä miekkana, joten positiivisen keskinäisen riippuvuuden rakentaminen työyhteisöön vaatii myös ryhmädynamiikan pelisääntöjen tuntemista ja tunnistamista.

Yksilöllinen vastuu ei suinkaan poistu yhteistoiminnallisessa kehittämisessä, vaan päinvastoin on yksi sen peruspilareista. Vapaus ja vastuu ovat käsitteitä, jotka todentuvat myös työpaikalla. Yhteistoiminnallisuus antaa tiettyä vapautta ideoita, kokeilla ja toteuttaa asioita uudella tavalla, mutta työn reunaehtojen ja vastuukysymysten rajoissa. Kun toimitaan kiinteässä yhteistyössä esimiestason kanssa, voidaan samalla miettiä myös vastuu- ja resurssikysymyksiä. Kysymys on aina vapaudesta tehdä päätöksiä. (Kagan & Kagan 2002, Rämö 2015).

Työpaikan ilmapiiri ja sosiaaliset taidot

Työhyvinvointi on laaja käsite, joka pitää sisällään työturvallisuuden ja työterveyden kysymykset, työlaainsäädännön ohjeistukset, riittävän ammattitaidon, työn vaatimukset, johtamiskulttuurin sekä yksilön vaikuttamis- ja etenemismahdollisuudet. Turvaton työympäristö tai epätasa-arvoinen johtamistyyli voi synnyttää pelkoja ja vastakkainasetteluja. Työtyytyväi-

syys ja hyvä työilmapiiri eivät ilmaannu itsestään, vaan niiden eteen tulee tehdä määrätietoista työtä ja luoda työhön rakenteita, jotka mahdollistavat hyvän perustyön tekemisen ja yhteisöllisyyden tunteen.

Työpaikan ilmapiiriin koetaan vaikuttavan vahvasti koettuun työtyytyväisyyteen ja työviihtyvyyteen. Valtakunnallisessa Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeessa (2016–2018) pyydettiin osallistujia kirjoittamaan työn ilon 'reseptejä', jotka sisältävät työn ilon raaka-aineet, valmistustavan ja tarjoiluohdotuksen. Kymmenissä kirjoitetuissa resepteissä oli lähes kaikissa mainittu ainesosina joko nauru, huumori, kohteliaisuus, toisten huomioiminen, kuuntelu, tasa-arvo ja yhteen hiileen puhaltaminen. Sosiaaliset taidot nähdään siis erittäin tärkeänä tekijänä, kun puhutaan innostavan ja positiivisen työilmapiirin luomisesta.

Yhteistoiminnalliseen työskentelyyn liittyviä sosiaalisia taitoja ovat johtajuuteen, luottamuksen rakentamiseen, viestintään ja ristiriitatilanteiden hallintaan liittyvät taidot. Yhteistoiminnallisuus on ammatillisen osaamisen, kokemusten ja uusien oivallusten jakamista, joten taidot palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä itsearviointiin korostuvat. (Johnson & Johnson 2002.)

Golemanin (2009) mukaan ihmissuhdekyvyt eli sosiaaliset taidot mahdollistavat tehokkaan vuorovaikutuksen muiden ihmisten kanssa. Niiden puute aiheuttaa ympäristössä hämmennystä ja johtaa toistuviin ihmissuhdekatastrofeihin. Pelkkä älykyys ei siis riitä pitämään yllä toimivia ihmissuhteita, ei myöskään työpaikalla. Sosiaalisten kykyjen avulla voimme innostaa ja rohkaista muita, tuoda esille omaa osaamistamme, vaikuttaa ja saada muut tuntemaan olonsa mukavaksi. (Goleman 2009.)

Dialogi yhteistoiminnallisuuden perustana

Dialogista on kirjoitettu ja puhuttu paljon viime aikoina. Dialogi on paljon enemmän kuin vain arkista, vaikka merkityksellistäkin jutustelua. Se kyseenalaistaa aina ihmisten aiempaa ajattelua ja toimintaa sekä synnyttää siten jotain uutta. Dialogi on taito, jota tulee tietoisesti harjoitella myös työpaikalla osana ammatillista vuorovaikutusta.

Dialogisen vuorovaikutuksen rakentaminen eroaa arkipäiväisestä ja usein käytännön syistäkin melko pintapuolisesta keskustelusta, yksipuolisesta väittelystä tai nopeiden kompro-

missien hakemisesta. Dialogi perustuu toisten ihmisten aidolle kuuntelemiselle, muiden näkökulmien hahmottamiselle ja huomioimiselle sekä samalla omien näkökulmien kriittiselle tarkastelulle. Se tähtää mielipiteiden tai toiminnan muutokseen, oppimiseen ja luovuuteen, johonkin uuteen. (Alhainen ym. 2011.)

Paulo Freire (2005) näkee, että dialogin olennainen piirre on *sana*, jolla on kaksi ulottuvuutta: reflektio ja toiminta. Jos sanalta, siis puheelta, viedään pois käytännön yhteys, puhe muuttuu sanahelinäksi eli verbalismiksi. Aidon puheen tulee kyseenalaistaa maailma, jolloin se voi myös muuttaa sitä toiminnan kautta. Reflektio taas tekee toiminnasta harkittua ja vastuullista. (Freire 2006.)

Kuunteleminen on verbaalisten ja nonverbaalisten sanomien affektiivista (tunnepitoista) ja kognitiivista (tiedollista) prosessointia (ILA 1996). Se on tarkkaavaisuuden suuntaamista toisen puheeseen, mutta myös tietoisuutta omista ajatuksista ja tunteista, joita toisen puhe itsessä aiheuttaa. Kuunteleminen tapahtuu siis toisessa niin sanottuna sisäisenä toimintana, ja se tulee näkyväksi vuorovaikutustilanteessa esimerkiksi siten, että toisen puhetta kommentoidaan, tarkennetaan tai se jätetään huomiotta. (Välimäki 2017.)

Alla on poimittuna Välimäen (2017) esittämiä taitoja, joita ammattitaitoisen kuuntelijan tulisi itsessään kehittää:

- löytää ydinsanoman, osaa tehdä yhteenvetoja ja tiivistyksiä kuulemastaan sekä varastoida kuulemaansa
- arvioi kuultua ja havaitsee toisen näkökulman ja sanoman tarkoitukset silloinkin, kun on itse eri mieltä
- erottaa asiaan liittyvät faktat sekä yksilön arvoihin perustuvat mielipiteet ja päätelmät
- havaitsee muiden vaikutuspyrkimykset ja tekee kuulemastaan itsenäisiä päätelmiä
- havainnoi samanaikaisesti sekä puhujan verbaalista että nonverbaalista viestintää
- oivaltaa, millaista kuuntelemisen tapaa viestinnän onnistuminen kulloinkin edellyttää
- antaa kanssaviestijälleen tarkoituksenmukaista palautetta

- osoittaa omalla viestinnällään kunnioittavansa ja arvostavansa muiden oikeutta ajatus-
tensa esilletuomiseen
- tiedostaa omaa kuuntelutaitoaan, tunnistaa ja minimoi omia sisäisiä kuunteluesteitään
ja pyrkii kehittämään kuuntelutaitojaan
- ymmärtää kuuntelemisen merkityksen vuorovaikutuksessa.

Dialogiseen vuorovaikutukseen kiinteästi liittyvä toinen vuorovaikutustaito on kysymisen taito. Jaana Venkula (2007) näkee, että kysyminen on menettelytapana kaikkein keskeisin keino selvittää kyseistä asiaa sekä kutsua esiin uusia tietoja ja näkökulmia aiheesta. Mitä monipuolisempia ja avoimempia kysymykset ovat, sitä enemmän kysyjä, ja myös vastaaja, saavat ymmärrystä käsiteltävästä asiasta (Venkula 2007). Dialogisessa keskustelussa lisäkysymysten esittäjä myös osoittaa toiselle, että hän on kiinnostunut tämän ajatuksista ja haluaa keskustella lisää toisen esittämistä näkökannoista.

Kysymyksen muoto ratkaisee sen, minkälaisen vastauksen tulee saamaan. Suljetuilla ja tarkentavilla kysymyksillä voimme kartoittaa faktatietoa aiheesta, joten vastauksena voi olla vain 'kyllä' tai 'ei' tai jokin muu lyhyt sanoma. Koska kuultu asiasta ensimmäisen kerran? Kauanko olet ollut täällä töissä? Montako asiakasta sinulla on? Avoimet kysymykset taas antavat vastaajalle enemmän tilaa muotoilla vastaustaan, jolloin saamme enemmän tietoa toisen ajatuksista tai kokemuksista. Mitä mieltä olet asiasta? Voisiko tuon tehdä jotenkin toisin, miten? Mitä muuta olet asiasta kuullut? Mihin muuhun tuo vaikuttaa? Mitä asian eteen on jo suunniteltu? Dialogin sudenkuoppia voivat olla niin sanotut johdattelevat kysymykset, jolloin kysyjä ehkä huomaamattaankin suuntaa toisen vastausta oman mielensä mukaiseksi. Piditkö tätä käyttökelpoisena ehdotuksena? Jos toteutamme asian näin, mikä olisi sinun roolisi siinä? Olisiko parempi, että siirrämme asian käsittelyn myöhempään ajankohtaan?

Dialogisen vuorovaikutuksen ominaispiirre on yhteistyö, jota voi olla ainoastaan tasaver-
taisten yksilöiden kesken, vaikka heidän roolinsa ja vastuualueensa saattavatkin olla erilaiset (Freire 2005). Työyhteisössä on tärkeää harjoitella avointa dialogia hallinnon kaikilla tasoilla ja myös niiden välillä. Se mahdollistuu vain dialogia sallivien ja tukevien rakenteiden sekä työkäytänteiden avulla.

Post-it-lapuista käytäntöön

On kulunut vuosi alussa kuvatusa tilanteesta, jossa lähiesimiehet ja hallinnon edustajat kartoittivat yhteistoiminnallisesti niitä aihealueita, joita työssä haluttiin kehittää. Paljon on vuodessa tapahtunut; on selkeytetty yhteisiä toimintalinjoja, kirkastettu lähiesimiesten toimenkuvia ja kehitetty uusia yhteistyömuotoja eri yksiköiden ja eri-ikäisten asiakaskuntien välillä.

Eräs lähiesimies kuvasi muuttunutta tilannetta näin: Lisääntynyt yhteistyö on tuonut eri toimipisteiden työntekijöitä toisilleen tutummiksi, avannut toisten työtä ja erityisesti antanut mahdollisuuden asiakkaille tutustua toisiinsa ja tehdä mukavia ja virkistäviä asioita yhdessä.

Lähteet

Freire, P. 2005. Sorrettujen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.

Goleman, D. 2009. Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Helsinki: Otava.

Johnson, D. & Johnson, R. 2002. Yhdessä oppiminen. Teoksessa Sahlberg, P. & Sharan, S. 2002. Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja, 101–117. Helsinki: WSOY.

Kagan, S. & Kagan, M. 2002. Rakenteellinen lähestymistapa. Artikkelikirjassa: Sahlberg, P. & Sharan, S. (toim.) Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Helsinki: WSOY.

Kuittinen, M. & Kejonen, M. 2009. Yhteisöllisyyden paradoksit: tiimit ja henkilöstöryhmät yhteistä merkitystä rakentamassa. Kirjassa: Filander, K. & Vanhalakka-Ruoho, M. Yhteisöllisyys liikkeessä, s. 248–249. Jyväskylä: Gummerus.

Nivala, E. 2008. Kansalaiskasvatus globaalin ajan hyvinvointiyhteiskunnassa. Kansalaiskasvatuksen sosiaalipedagoginen teoriakehys. Snellman-instituutin A-sarja 24/2008. Kuopio: Snellman-instituutti. Väitöskirja.

Rämö, A. 2015. Yksinkertaista johtamista – arvostaen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Venkula, J. 2007. Kysymisen taito. Helsinki: Karisto.

Välikoski, T-R. Kuuntelemisen taito. Luettu 22.12.2017. <http://viestijat.fi/kuuntelemisen-taito/>

ILA, International Listening Assosiation. Luettu 10.12.2017. <https://www.listen.org/>

Työterveyslaitos. 2017. Luettu 15.12.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/>

JOHTAMISEN TYÖKALUJA ARJEN TYÖHÖN

Hannele Laaksonen

Tässä artikkelissa tarkastellaan muutamia esimiehen arjen perustyökaluja, jotka ovat aina ajankohtaisia ja johtamisen suuntauksista riippumattomia. Tarkastelun kohteena ovat eettiset periaatteet, pelisäännöt, hyvän työilmapiirin jatkuva rakentaminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Nämä aiheet nousivat esille Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeen (2016–2018) aikana yritysten työpajoissa, joissa näitä aiheita pohdittiin, työstettiin ja kehitettiin.²

Eettiset arvot työtä ohjaamassa

Etiikassa on kyse ihmisten tekojen ja tekemättä jättämisten, pyrkimysten ja arvostusten hyväksyttävyydestä; mikä on hyvää ja oikeaa tai pahaa ja väärää. Eri kulttuureilla ja ikäryhmillä on erilaiset eettiset arvot ja arvovaraukset, jotka myös muuttuvat ajan ja olosuhteiden myötä. Yksilön etiikka on pitkälti opittua tai sisäisesti kehittyntä omassa perhepiirissä, kulttuurissa ja kokemusmaailmassa. Eettisesti hyväksyttävä käyttäytyminen kuuluu yksilön ja yhteisön menestymisen edellytyksiin, ja se edellyttää todellisuuden tuntemista sekä tekojen motiivien, syiden ja seurausten oivaltamista. (ETENE 2001.)

Jokaisella ihmisellä on oma arvomaailmansa, joka näkyy käytännössä ihmisen tekeminä valintoina. Erilaisissa valintatilanteissa arvot toimivat kriteereinä, joiden pohjalta yksilö tekee valintoja esimerkiksi tiedossa olevien vaihtoehtojen paremmuudesta, hyvyydestä tai käyttö-

2 Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke (2016–2018) on Euroopan Sosiaalirahaston rahoittama valtakunnallinen hanke, jota koordinoi Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskus. Hankkeessa on mukana Seinäjoen ja Tampereen ammattikorkeakoulut sekä Savonia. Hankkeen tavoitteena on tukea ja edistää hankkeeseen osallistuvien yritysten tuottavuutta, työhyvinvointia ja niiden kautta syntyvää kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä. Hankkeessa on mukana 11 yritystä, joista neljä on Pirkanmaalta.

kelpoisuudesta. Arvot kertovat siis siitä, mitä yksilö pitää arvokkaana. Eri kulttuureissa voi nousta esille erilaisia arvoja, jotka ovat sidoksissa kulttuuriperimään. Yleismaailmallisiin elämänarvoihin liitetään muun muassa seuraavia arvoja: rakkaus, rauha, terveys, elämän kunnioitus, vapaus, koskemattomuus ja suvaitsevaisuus (Leino-Kilpi 2008, 62; Palmu 2003).

Jokaiselle sosiaali- ja terveysalan ammattiryhmälle on määritelty omat työtä ohjaavat arvot, joista käytetään myös nimitystä eettiset periaatteet. Ne kertovat kyseisen ammattiryhmän työn lähtökohdista, esimerkiksi minkä arvojen pohjalta lähihoitaja tai sairaanhoitaja toimii työtehtävissään. Taulukossa 1 on esitetty terveydenhuollon, hoitotyön johtajien, sosiaalialan ja lähihoitajien eettiset periaatteet, joissa korostuvat kaikille yhteisinä arvoina ihmisarvon kunnioittaminen, itsemääräämisoikeus ja oikeudenmukaisuus.

TAULUKKO 1. Sosiaali- ja terveysalan ammattiryhmien eettisiä periaatteita (Talentia 2017; Antila ym. 2008; Etene 2001; Sairaanhoitajaliitto 1996)

	Terv. Huollon eettisiä periaatteita (ETENE)	Hoitotyön johtajien eettiset periaatteet (Taja)	Sosiaalialan eettiset periaatteet	Lähihoitajien eettiset periaatteet
Oikeus hyvään hoitoon	x			
ihmisarvon kunnioittaminen	x	x	x	x
Itsemääräämisoikeus	x	x	x	x
Oikeudenmukaisuus	x	x	x	x
Hyvä ammattitaito	x			
Hyvinvointia edistävä ilmapiiri	x			
Yhteistyö	x			
Keskinäinen arvonnanto	x			
Huolenpito/huomioiminen		x	x	
Tasa-arvo				x
Vastuullisuus				x
Yhteisöllisyys				x
Osallisuus			x	

Esimiehellä on työyhteisössä tärkeä tehtävä vahvistaa henkilöstön työmoraalia ja eettisiä periaatteita sekä hyvää työ- ja asiakaskäyttäytymistä (Räsänen 2017, 44). Kun erilaiset ihmiset työskentelevät yhdessä työyhteisössä, yhteys työyhteisössä ei tarkoita samanlaisuutta ja omista arvoista luopumista, sillä sitoutuminen työyhteisöön merkitsee kykyä hyväksyä erilaisia arvoja. Työyhteisön kehitys pysähtyisi ja työpaikasta tulisi väritön ja iloton, jos kaikilla olisi

täysin samanlainen arvomaailma. Omien arvojen ja työyhteisön arvojen välillä ei kuitenkaan saisi olla kovin suurta ristiriitaa, koska silloin työntekijä ei pysty sitoutumaan työpaikkaan. Jos työntekijä pystyy hyvillä mielin sitoutumaan työpaikan arvoihin, voi hän tuoda työyhteisöön myös omia persoonallisia näkemyksiään rikastuttamaan yhteisön arvomaailmaa. (Aaltonen ym. 2003: 28, 41.)

Työyhteisöissä määritellään toimintaa ohjaavat arvot yleensä mission, vision ja strategian määrittelyn yhteydessä ja myös silloin, kun toimintaa päivitetään ja uudistetaan. Työntekijöiden on tiedettävä, miksi organisaatio on olemassa, mihin pyritään ja minkälaisilla periaatteilla toimitaan. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 41.) Yhteinen keskustelu arvoista on hyvin tärkeää, jotta jokainen voi pohtia omien ja organisaation arvojen yhtenevyyttä sekä niiden ilmenemistä käytännössä. Arvoja on suhteellisen helppo määritellä, mutta sen jälkeen olisi hyvä myös konkretisoida valittuja arvoja: mitä ne tarkoittavat käytännön toiminnassa.

Sosiaali- ja terveysalalla toimitaan asiakastyössä, jossa tulee välillä eteen yllättäviä tilanteita, eikä aina ole välttämättä riittävästi aikaa miettiä ratkaisuja. Näiden asioiden käsittely yhteisellä foorumilla on hyvä keino saada työntekijät keskustelemaan ja kertomaan heitä askarruttavista tilanteista, jolloin niihin voidaan yhdessä etsiä eettisesti kestäviä toimintatapoja. Kaikessa vuorovaikutuksessa niin työntekijöiden kesken kuin asiakkaiden ja työntekijöiden kesken on tärkeää kohtaamisen taito, mikä näkyy puhumisen ja keskustelun tapana sekä kykyinä olla läsnä ja kuunnella (Räsänen 2017, 47).

Työtä ohjaavat eettiset arvot voidaan työstää huoneentauluksi työyksikön seinälle (kuva 1), missä ne ovat näkyvillä ja muistuttavat kaikkia, mistä asioista on yhdessä sovittu. Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä –hankkeen (2016–2018) työpajoissa työstettiin yhdessä henkilökunnan kanssa yksiköiden arvoja. Ensi- ja turvakodin sekä Sopimusvuoren eettisissä periaatteissa nousee molemmissa esille kolme samaa arvoa: oikeudenmukaisuus, kunnioittaminen ja yhteisöllisyys. Arvot olisikin yksikkötasolla hyvä kulminoida keskimäärin 3–5 arvoon, jotta ne voidaan muistaa ja omaksua.

Ensi- ja turvakodin eettiset periaatteet



- **Turvallisuus**
- **Asiakkaan kunnioittaminen**
- **Osallisuuden tukeminen**
- **Oikeudenmukaisuus**
- **Asiakkaan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen**
- **Yhteisöllisyys**

Sopimusvuoren Vaakon harjun eettiset arvot

- | | |
|-------------------------|---|
| • yhteisöllisyys | • oikeudenmukaisuus |
| • yksilöllisyys | • inhimillisyys |
| • kodinomaisuus | • toisen ihmisen kunnioittaminen |
| • vastuullisuus | • toisen kuunteleminen |
| • tasa-arvoisuus | • hyväksyminen |



KUVA 1. Ensi- ja turvakodin sekä Sopimusvuoren Vaakon harjun eettiset periaatteet

Arvojen konkretisoinnissa voidaan toteuttaa pieniä harjoituksia esimerkiksi siten, että työyksikön kokouksessa osallistujat jaetaan työpareiksi, jotka kukin saavat yhden yhdessä sovitun arvon pohdittavakseen. Tehtävänä on ensin pohtia muutama tilanne, joissa kyseinen arvo ei toteudu. Tämän jälkeen työparit pohtivat, miten edellä mainituissa tilanteissa pitäisi toimia, jotta arvo toteutuisi. Lopuksi työparit esittävät case-tapauksensa muille osallistujille,

ja kaikkien esitysten ratkaisuja pohditaan yhdessä sekä muodostetaan yhteinen näkökulma ratkaisuihin. Tällä tavalla voidaan avata arvojen konkreettisia sisältöjä ja arvojen mukaan toimimista sekä rakentaa yhteistä ymmärrystä.

Yhteiset pelisäännöt

Työyhteisön pelisäännöillä kuvataan periaatteita, miten työyhteisön ihmiset sitoutuvat toimimaan työssä. Pelisääntöjen taustalla ovat siis yhdessä määritellyt työyhteisön eettiset periaatteet ja arvot. Yhteiset pelisäännöt kuvaavat yleisellä tasolla kaikkia mahdollisia asioita, joista halutaan sopia työpaikalla. (vrt. Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 40.) Kuvassa 2 on esitetty esimerkki yhden työpaikan pelisäännöistä, joita rakennettiin yhteisissä työpajoissa. Kirjatut asiat eivät ole tärkeysjärjestyksessä, mutta pelisäännöissä voidaan hyvin perustein lähteä siitä, että jokainen arvostaa omaa ja työtoverin työtä sekä kaikkia tervehtii. Kaikkien työyhteisön jäsenten huomioiminen, hyvän mielen ja ilon jakaminen sekä toisten kuunteleminen ja mielipiteiden arvostaminen ovat tärkeitä asioita, joilla rakennetaan keskinäistä luottamusta työyhteisössä. (Hiltunen 2011, 136–139.) Pelisääntöjen avulla työn sujuminen kehittyy (Manka, ym. 2010, 8).

Sitoudun näihin pelisääntöihin

- | | |
|--|--|
| • Arvostan työtäni ja työtovereitani | • Kannustan ja annan tilaa työtovereille |
| • Huomioin kaikki yhteisön jäsenet | • Otan huomioon, että jokaisella on oma tapa tehdä työtä. Lopputulos on tärkein. |
| • Tervehdin kaikkia | • Kohdistan kritiikin asiaan – en ihmiseen |
| • Jaan hyvää mieltä ja iloa yhteisöön | • Näen työssäni kehittämisen mahdollisuuden |
| • Pyydän ja annan apua | • Teen parhaani niissä asioissa, joihin voin vaikuttaa |
| • Otan vastuun itsestäni ja muista | |
| • Kuuntelen ja arvostan muiden mielipiteitä | |
| • Puhun suoraan henkilölle, jota asia koskee | |

KUVA 2. Esimerkki pelisäännöistä

Epälojaalin toiminnan eli selän takana puhumisen ehkäisyn hyvä periaate on puhua suoraan henkilölle, jota asia koskee. Jos on jotain kritiikin aihetta, kritiikki kohdistetaan asiaan, ei ihmiseen (Hiltunen 2011, 132). Työtä tehdessä lopputulos on aina tärkeää, joten työntekijöille on hyvä antaa vapaus toteuttaa työtä omalla tavallaan yhteisesti sovittujen toimintatapojen sisällä. Työtoverien kannustus ja tilan antaminen ovat erittäin tärkeitä asioita, jotka luovat pohjaa hyvälle työilmapiirille. (vrt. Järvinen 2008.)

Kuvassa 3 on esitetty hyvinä periaatteina kehittämisen mahdollisuuksien näkeminen yksilön työssä ja työn tekeminen parhaalla mahdollisella tavalla niissä asioissa, joihin voi vaikuttaa. Vastuun ottaminen itsestä ja muista kuvastaa tiimityön asennetta, jossa tiimin jokainen jäsen kantaa vastuun lopputuloksesta eikä tee vain omaa osaansa tehtävistä. Tässä korostuu kokonaisuuden hallinta ja siitä vastuun ottaminen. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 70.)

Hyvän työilmapiirin rakentaminen

Hyvä työilmapiiri rakennetaan työyhteisössä yhdessä, ja siihen vaikuttavat monet tekijät. Kun työilmapiiri on hyvä, töihin on mukavat tulla ja töissä viihdytään. Huumori ja nauru sekä avoimuus ovat osaltaan hyvän työilmapiirin ilmenemismuotoja. Avoimuuteen liittyy tiedon runsas jakaminen, jolloin työntekijöille tulee tunne osallisuudesta. Työyhteisössä on väärää vallan käyttöä silloin, jos tietoa pimitetään. Vähäinen tiedon jakaminen lisää juoruja, huhuja ja selän takana puhumista (kuva 3). (Järvinen 2008.) Tiedon jakamista voidaan lisätä hyvin helpoilla tavoilla, esimerkiksi viikottaisella sähköisellä infokirjeellä koko henkilöstölle, työpaikkakokousten säännöllisillä toteutuksilla ja ajantasaisilla intranet-sivuilla.

Henkilöstö tarvitsee rohkaisua ja kannustusta mielipiteen ilmaisuun. Hyvässä työilmapiirissä kenenkään ei tarvitse pelätä, että joutuisi oman mielipiteensä takia syrjityksi. Kun jokainen saa olla oma itsensä omine mielipiteineen, lisää se turvallisuuden ja hyväksynnän tunnetta. Mielipiteen aktiiviseen ilmaisuun liittyy myös rohkeus kokeilla uusia asioita. Vaikka kokeilut eivät aina tuottaisi odotettuja tuloksia, niistä ei syyllistetä vaan opitaan ja etsitään uusia ratkaisuja. Kokeilukulttuurin rohkea lisääminen edistää uusien innovaatioiden syntymistä ja näin työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä ja käyttää kaikkia kykyjään, mutta myös organisaation on mahdollista hyötyä (kuva 3). (Manka, ym. 2011.)

- Helppo ja mukava tulla töihin
- Huumoria ja naurua toisten kanssa
- Avoimuus
- Saa olla oma itsensä
- Turvallinen ilmapiiri, saa olla eri mieltä
- Hyvä suhde asukkaisiin / asiakkaisiin
- Johdonmukaisuus
- Tehdään mitä luvataan
- Annetaan ja pyydetään apua
- Tiedon jakaminen
- Tilaisuus kokeilla uudella tavalla
- Positiivisuus

KUVA 3. Hyvän työilmapiirin rakennusaineita

Hyvän työilmapiirin rakennusaineita ovat myös johdonmukaisuus ja lupauten pitäminen. Luotettavuus työyhteisössä on tärkeää, sillä se lisää käyttäytymisen ennakoitavuutta ja omalta osaltaan luo turvallisuutta. Luotettavuus lisää uskallusta pyytää toisilta työntekijöiltä apua tarvittaessa ja myös antaa apua toisille. Luottamus avun saamiseen lisää työhyvinvointia (Mänttari-van der Kuip 2015).

Mikäli työyhteisössä ei ole määritelty, mitä hyvällä työilmapiirillä meidän työyhteisössä tarkoitetaan, olisi hyvä käydä tämä keskustelu koko henkilöstön kanssa. Jos kaikki eivät voi osallistua samaan kokoukseen, järjestetään niin monta kokousta kuin tarvitaan, jotta kaikkien mielipiteet saadaan esille. Näin rakennetaan yhteisöllisyyttä ja osallisuuden kokemusta.

Palautteella työhyvinvointia ja parempia tuloksia

Työhyvinvointiin ja työn tuloksiin vaikuttaa merkittävästi palautteen saaminen esimieheltä ja työtovereilta. Palautteen antaminen on usein haasteellisempaa, koska suomalaisessa työ kulttuurissa annetaan usein palautetta vasta silloin, kun asiat menevät huonosti, joten

moni työntekijä ei odotakaan palautetta hyvin tehdystä työstä. Kulttuuri, jossa työntekijä saa kiitosta esimieheltä, työtoverilta ja asiakkaalta, on tutkimuksen (Perhoniemi 2015) mukaan hitaasti kehittymässä suomalaisilla työpaikoilla. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa omalta osaltaan työpaikkakulttuurin muuttamiseen levittämällä myönteistä esimerkkiä, koska myönteiset tunteet ja hyvinvointi tarttuvat herkästi toisiin työntekijöihin. (Perhoniemi 2015.)

Jokaisen on hyvä saada työstään palautetta, jotta motivaatio voisi säilyä työn tekemiseen ja henkilöllä olisi mahdollisuus kehittymiseen (Laaksonen & Ollila 2017, 190). Palautteen antaminen on kaikkien työntekijöiden vastuulla, ei vain esimiehen. Työntekijä haluaa tietää, tekeekö hän oikeita asioita ja toisaalta, tekeekö hän ne oikein. Työsuoritusten tekeminen väärällä tavalla tulee organisaatiolle kalliiksi, ja tästä syystä palautteen antaminen on myös taloudellinen kysymys. Palautetta on hyvä antaa mahdollisimman pian työsuorituksen jälkeen, koska ajallisesti liian myöhään annettu palaute ei enää tehoa toivotulla tavalla (Niemi, Nietosvuori & Virikko 2006).

Rakentava palaute suuntaa huomiota oikeisiin asioihin, parantaa suorituksia ja motivoi. Palaute vaikuttaa myös työilmapiiriin, kehittää työsuhteita ja itseohjautuvuutta. Palautteen saaminen omasta työstä vaikuttaa myös työntekijän jaksamiseen ja työtehoon (Kupias, Pelto & Saloranta 2016.) Palaute rakentaa tai murentaa itsetuntoa, ja siksi on erityisen tärkeää löytää kaikesta työstä positiivisia puolia, joissa työntekijä on onnistunut, jotta sen jälkeen voidaan tarpeen mukaan antaa korjaavaa palautetta. Palaute auttaa työntekijää onnistumaan ja suuntaamaan huomion oikeisiin asioihin (Rantamäki ym. 2006) sekä hyvän työn tuloksen ylläpitämistä (Perhoniemi 2015).

Henkilökohtaisen korjaavan palautteen antaminen olisi hyvä tehdä kahden kesken (Niemi ym. 2006) tai niiden kanssa, joita palaute koskettaa. Palaute perustellaan ja työntekijälle kerrotaan selkeästi ja konkreettisesti, miten hän on toiminut ja miten pitäisi toimia (Kupias ym. 2016). Epämääräinen palaute ei auta työntekijää korjaamaan toimintaansa, ja siksi keskustelussa pohditaan analyttisesti tilanteita, ideoidaan uutta ja toimitaan ratkaisuhakuisesti. Oma toimintaa on hyvä arvioida kriittisesti ja muuttaa tarvittaessa toimintaansa. Kehityskeskustelu on yksi mahdollisuus tavoitteelliseen ja vastavuoroiseen dialogiin jokaisen työntekijän kanssa (Laaksonen & Ollila 2017, 204; Hokkanen ym. 2008, 90), mutta ei riittävä. Aito kuuntelu on lähtökohta palautteen vastaanottamisessa. Palautetta ei saa vähätellä tai puolustella vaan tarkentaa ja samalla pohtia, miten itse voisi muuttaa toimintaansa. (Rantamäki ym. 2006.) Jokaisen työntekijän olisi hyvä opetella pyytämään palautetta omasta työstään säännöllisin väliajoin.

Lopuksi

Tässä artikkelissa on käsitelty lyhyesti työyhteisön työskentelyn näkökulmasta niitä keskeisiä elementtejä, joiden varassa työyhteisöä voidaan rakentaa toimivammaksi. Yhdessä me-hengen luominen, henkilökunnan osallistaminen ja sitä kautta syntyvä yhteisöllisyyden tunne sitouttavat työntekijöitä organisaatioon ja työhön. Tavoitteena on työntekijöiden hyvinvointi, työn tuloksellisuus ja organisaation menestys. Kuvassa 5 ovat Ensi- ja turvakodin esimiehet yhteiskuvassa, joka on otettu Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeen viimeisessä yritysکوhtaisessa pajassa. Kuvassa tulee hienolla tavalla esille työn ilo, me-henki ja yhteisöllisyys.



KUVA 5. Ensi- ja turvakodin esimiesten yhteiskuva hankkeen viimeisessä työpajassa: Työn ilolla eteenpäin! (kuva: Hannele Laaksonen)

Lähteet

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Antila A., Partanen, P. & Kylmä, J. 2008. Hoitotyön johtamisen eettiset ohjeet ylihoitajien näkökulmasta. *Premissi* 3, 44–49.

ETENE 2001. Terveydenhuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. E-julkaisu. Luettu 11.12.2017: <https://urly.fi/RyC>

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito elämänmittainen matka. Sanoma Pro Oy.

Hokkanen, S., Mäkelä T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. E-kirja. Alma Talent Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2016. Onnistu palautteessa. E-kirja: Viimeisin päivitys sisältöön on tehty 18.1.2016.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Leino-Kilpi, H. 2008. Eettinen ongelmanratkaisu. Teoksessa Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. (toim.) *Etiikka hoitotyössä*. Helsinki: WSOY, 61–79.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen Yliopisto.

Mänttari-van der Kuip, M. 2015. Sosiaalityöntekijöiden työyhteisölliset voimavarat subjektiivisen työhyvinvoinnin selittäjänä kunnallisessa sosiaalihuollossa. *Työelämän tutkimus* 13 (1), 3–19.

Niemi T., Nietosvuori L. & Virikko H. 2006. Hyvinvointialan viestintä. Helsinki: Edita.

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja.

Perhoniemi, R. 2015. Työstä saatava kiitos – Ajallinen muutos ja yhteys palkansaajien tyytyväisyyteen 2000-luvun Suomessa. *Työelämän tutkimus* 13 (2), 99–111.

Rantamäki T., Kauhanen J. & Kolari A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: SWSOYpro.

Räsänen, R. 2017. Hyvä työ- ja asiakaskäyttäytyminen. Teoksessa Kulmala, J. (toim.) Parempi vanhustyö. Juva: Ps-kustannus, 43–53.

Sairaanhoitajaliitto 1996. Sairaanhoitajan eettiset ohjeet. Luettu 11.12.2017: <https://sairaanhoitajat.fi/jasenpalvelut/amatillinen-kehittyminen/sairaanhoitajan-eettiset-ohjeet>

Talentia 2017. Arki, arvot ja etiikka, sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. E-julkaisu: <http://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/>



TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEN VÄLINEITÄ

OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN LISÄÄ TYÖN ILOA

Lasse Lehmuskoski

Johdanto

Työhyvinvointi on ollut aktiivisen tutkimuksen kohteena jo 1990-luvulta lähtien. Useiden tutkimustulosten perusteella on todettu, että työhyvinvointi parantaa muun muassa työpaikan imagoa, työssä jaksamista, työhön sitoutumista, työn tuottavuutta ja yrityksen kilpailukykyä. Lisäksi työhyvinvointi ehkäisee työtapaturmia ja sairauspoissaoloja (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010). Työhyvinvointi ei synny itsestään, ja siksi johdolla onkin tärkeä rooli työhyvinvointitoiminnan edistämisessä. Työntekijöiden työhyvinvointiin panostaminen on yritykselle kannattavaa, koska sillä on myös positiivisia talousvaikutuksia, sekä välittömiä että välillisiä. (Anttonen & Räsänen 2009; Kauhanen 2012; Ravantti & Pääkkönen 2012.) Organisaation johto ei yksistään kuitenkaan tuota hyvää työhyvinvointia vaan siihen tarvitaan kaikki organisaation työntekijät. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012,7). Hyvinvointi on kaikkien yhteinen asia.

Tämä tutkimus liittyy Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -kehittämishankkeeseen, joka toteutettiin vuosina 2016–2017. Hankkeella pyrittiin parantamaan siihen osallistuvien yritysten työhyvinvointia ja kilpailukykyä. Kehittämishanke oli yhteistoiminnallinen ja dialoginen, ja sen tarkoituksena oli lisäksi luoda henkilöstön ja johdon välistä jatkuvaa yhteistoimintaa, jotta kehittäminen ja työhyvinvointi tulisi osaksi yritysten arkipäivää. (Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke 2017.) Tähän valtakunnalliseen kehittämishankkeeseen osallistui yhteensä 11 yritystä. Tässä artikkelissa esitetään kahden pirkanmaalaisen hoiva-alan yrityksen tuloksia liittyen osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen sekä työn iloon.

Työhyvinvointi ja osaamisen hyödyntäminen

Työhyvinvointi voidaan nähdä kokonaisuutena, joka muodostuu työn mielekkyydestä, terveydestä ja turvallisuudesta (STM 2017). Manka, ym. (2010, 8) laajentavat työhyvinvoinnin neljään alueeseen: organisaatiotekijöihin, esimiestekijöihin, työtekijöihin ja ryhmätekijöihin. Organisaatiotekijöissä korostuvat tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö. Esimiehen osallistava ja kannustava johtaminen lisää työhyvinvointia. Ryhmätekijöissä nousee esille hyvä ryhmähenki, avoimuus ja ryhmän toimivuus sekä yhteiset pelisäännöt. Työssä on tärkeää vaikuttamismahdollisuudet, oppiminen ja palkkiot.

Siinä missä työhyvinvointi on laaja ja monipuolinen kokonaisuus, työtyytyväisyys on helppompi rajata tarkoittamaan työntekijän positiivista ajattelua ja suhtautumista työhön ja työympäristöön (Robbins & Judge 2012, 74–75). Työn ilo nousee työntekijän onnistumisen kokemuksista, kun hän saa käyttää osaamistaan sekä saa palautetta ja tukea työlleen (Manka, ym. 2010, 8). Työntekijän kokemus siitä, että hän osaa ja hallitsee työnsä, on yksi työhyvinvoinnin perustekijöistä. Osaamisen huomiointi ja hyödyntäminen sekä työnjaon suunnittelu muunkin osaamisen kuin pelkän koulutuksen perusteella lisää työn iloa. (Repo ym. 2014, 11; Kiviniemi 2013; Manka, ym. 2012.)

Työelämässä menestyminen edellyttää jatkuvaa oppimista, sillä uudet käytännöt, järjestelmien päivitykset, organisaatiomuutokset ja monet muut muutosta vaativat tekijät ovat työpaikoilla arkipäivää (Kaistila 2010, 13). Organisaation menestyminen riippuu sen henkilöstön osaamisesta. Jos työntekijöiden osaamista ei jaeta ja pidetä jatkuvasti ajan tasalla, osaamisesta ei ole yritykselle hyötyä. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 12; Kauhanen 2012.)

Työntekijöiden ylenemismahdollisuudet, kouluttautumismahdollisuudet ja ammatilliset haasteet lisäävät työtyytyväisyyttä (Lorber & Savic 2012). Työn hallinta ja mahdollisuudet edetä uralla myötävaikuttavat työhön sitoutuneisuuteen, kun taas ammattitaitoa vaatimatomat työtehtävät ennustavat työpaikan vaihtamista (Sawatzky, Enns & Legare 2015; Sveinsdóttir & Blöndal 2014). Työmotivaatiota luovat yksilötasolla muun muassa työn haasteellisuus, mielekäs työn sisältö, arvostus ja palaute sekä työn itsenäisyys. Työn tulee olla myös riittävän kuormittavaa sekä määrältään että tyypiltään. Kehittävässä työssä ollaan välillä kapasiteetin äärirajoillakin, mikä mahdollistaa uusien työskentelytapojen ja omien rajojen kokeilemisen. (Laaksonen & Ollila 2017, 190, 263; Manka ym. 2012.)

Työnantaja on velvoitettu huolehtimaan, että työntekijä voi kehittyä ja edetä urallaan ja suoriutua työstään myös muutoksen ja kehittämisen aikana. Työnantajan on seurattava terveydenhuollon ammattihenkilöiden ammatillista kehittymistä ja luotava heille mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen, esimerkiksi täydennyskoulutuksen avulla. Työntekijä on myös itse velvoitettu työssä vaadittavien tietojen ja taitojen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Laaksonen & Ollila 2017, 187; Työsopimuslaki 2001; Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 1994.) Terveystenhuoltoalalla vallitseva hierarkia ja tiukat ammattikuntarajat saattavat kuitenkin jonkin verran rajoittaa henkilöstön osaamisen hyödyntämistä ja sujuvaa uralla etenemistä (Kauhanen 2010, 51).

Tutkimuksen toteutus

Tutkimusongelmat ovat seuraavat:

1. Millä tavalla kehittämishankkeeseen osallistuneiden yritysten työntekijät kokivat osaamistaan hyödynnettävän ja kehitettävän?
2. Millä tavalla osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen olivat yhteydessä koettuun työn iloon?

Tutkimuksen kvantitatiivisena aineistona käytettiin kehittämishankkeen alkua- ja loppumittauksia, jotka toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella keuhväällä 2016 ja keuhväällä 2017. Kyselylomakkeessa oli yli 150 väittämää, mutta tässä artikkelissa esitetään kehittämishankkeen tutkimustuloksia liittyen henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla ja yleisimpinä testeinä käytettiin aineiston suoraa jakaumaa, Mann-Whitneyn U-testiä ja Spearmanin korrelaatiota. Aritmeettista keskiarvoa käytettiin antamaan väittämien jakaumasta yleiskuvaa ja Mann-Whitney U -testillä tutkittiin alkua- ja loppumittauksen välisen eron tilastollinen merkitsevyys. (Huizingh 2007, 330–331; Heikkilä 2014, 52). Spearmanin korrelaatiolla testattiin osaamista ja kehittämistä mittaavien väittämien yhteys työn tuottamaan iloon. (Heikkilä 2014, 92).

Tutkimustulokset

Alkukyselyyn vastasi 65 ja loppukyselyyn 54 henkilöä, joten vastausprosentit olivat 65 ja 54, kun kyselyjä lähetettiin kummallakin kertaa sata kappaletta. Keski-ikä oli mittauksissa 43,85 (2016) ja 45,73 (2017) vuotta ja suuri osa vastaajista oli naisia. Hieman alle puolet vastanneista oli työskennellyt nykyisessä yrityksessä alle kuusi vuotta. Esimiehiä vastaajista oli molemmissa mittauksissa noin viidennes (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Vastaajien taustamuuttujat alku- ja loppumittauksessa

	Alkumittaus	Loppumittaus
Kyselylomakkeita palautettu / lähetetty	65 / 100 (65 %)	54 / 100 (54 %)
Keski-ikä	43,85 vuotta	45,73 vuotta
Naisia	97 %	91 %
Miehiä	3 %	9 %
Ohjaajia	65 %	70 %
Sairaanhoitajia	10 %	9 %
Työkokemusta nykyisessä yrityksessä alle kuusi vuotta	43 %	43 %
Työkokemusta nykyisessä yrityksessä kuusi vuotta tai enemmän	57 %	57 %
Esimiesasemassa	20 %	21 %

Henkilöstön oppimis- ja kehittymishalukkuus alku- ja loppumittauksissa

Oppimis- ja kehittymishalukkuutta mitattiin viidellä muuttujalla (taulukko 2). Alkumittauksessa 85 % vastaajista sanoi hyödyntävänsä muilta saatua palautetta, kaikki vastaajat halusivat oppia uusia asioita muilta työntekijöiltä ja 85 % vastaajista koki jakavansa avoimesti omaa osaamistaan toisille.

Noin kolme neljäsosaa vastaajista sanoi kehittävänsä aktiivisesti sekä työtapojaan että osaamistaan ja ammattitaitoaan. Loppumittauksessa 89 % vastaajista sanoi kehittävänsä itse aktiivisesti työtapojaan, ja muutos oli tilastollisesti merkitsevä. Tilastollisesti melkein merkitsevää parannusta tapahtui myös osaamisen ja ammattitaidon aktiivisessa kehittämisessä (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Oppimis- ja kehittymishalukkuus alku- ja loppumittauksessa

5=täysin samaa mieltä...1=täysin eri mieltä (Taulukossa reumavaihtoehdot on yhdistetty) Alkumittaus n=65 // Loppumittaus n=54 *** < 0,001 // ** ≥ 0,001 - 0,01 // * ≥ 0,01 - 0,05	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Keski-arvo
Hyödynnän työkavereilta, johdolta ja asiakkailta saamaani palautetta työssäni	85 %	14 %	2 %	4,26
	94 %	6 %	0 %	4,39
Haluun oppia uusia asioita muilta työntekijöiltä	100 %	0 %	0 %	4,58
	96 %	4 %	0 %	4,57
Jaan avoimesti omaa osaamistani toisille	85 %	14 %	2 %	4,23
	89 %	9 %	2 %	4,28
Kehitän itse aktiivisesti työtapojani	74 %	23 %	3 %	3,83
	89 %	11 %	0 %	4,17**
Kehitän aktiivisesti osaamistani ja ammattitaitoani	73 %	22 %	5 %	3,89
	85 %	11 %	4 %	4,19*

Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen alku- ja loppumittauksissa

Osaamisen hyödyntämistä ja kehittämistä mitattiin seitsemällä muuttujalla (taulukko 3). Alkumittauksessa 77 % vastaajista koki työn monipuoliseksi ja 69 % koki pystyvän-
sä käyttämään monipuolisesti osaamistaan, tietojaan ja taitojaan. Eniten kehitettävää oli henkilöstön osaamisen monipuolisessa hyödyntämisessä sekä mahdollisuuksissa osallistua hyödylliseen lisä- ja täydennyskoulutukseen. Lisäksi 46 % vastaajista koki pystyvänsä laajentamaan ja monipuolistamaan osaamistaan ja 48 % oli tyytyväisiä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin.

Kaikissa väittämissä (taulukko 3) tapahtui muutosta parempaan, joskin tilastollisesti merkitsevää muutosta tapahtui vain työntekijöiden mahdollisuudessa laajentaa ja monipuolistaa osaamistaan. Tilastollisesti melkein merkitsevää muutosta tapahtui myös henkilöstön osaamisen monipuolisessa hyödyntämisessä, työntekijöiden mahdollisuuksissa osallistua lisä- ja täydennyskoulutukseen sekä työntekijöiden tyytyväisyydessä osaamisen hyödyntämiseen. (taulukko 3.)

TAULUKKO 3. Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen alku- ja loppumittauksessa

5=tyysin samaa mieltä...1=tyysin eri mieltä (Taulukossa seuraavavaihtoehdot on yhdistetty) Alkumittaus n=65 // Loppumittaus n=54 *** < 0,001 // ** ≥ 0,001 - 0,01 // * ≥ 0,01 - 0,05	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Keski- arvo
Työni on monipuolista	77 %	9 %	14 %	4,03
	93 %	6 %	2 %	4,29
Voin käyttää työniäni monipuolisesti osaamistani, tietojani ja taitojani	69 %	12 %	18 %	3,78
	85 %	11 %	4 %	4,20
Hyödynnetään henkilöstön osaamista monipuolisesti / katavasti	39 %	23 %	38 %	2,97
	57 %	29 %	15 %	3,52*
Minulla on mahdollisuus laajentaa / monipuolistaa osaamistani työniäni	46 %	25 %	29 %	3,20
	66 %	23 %	11 %	3,83**
Voin osallistua riittävästi työni kannalta hyödylliseen lisä- ja täydennyskoulutukseen	42 %	19 %	39 %	2,98
	52 %	28 %	20 %	3,54*
Olen tyytyväinen siihen, miten osaamistani hyödynnetään	51 %	17 %	31 %	3,30
	76 %	13 %	11 %	3,89*
Olen tyytyväinen oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiini	48 %	20 %	32 %	3,22
	62 %	25 %	13 %	3,70*

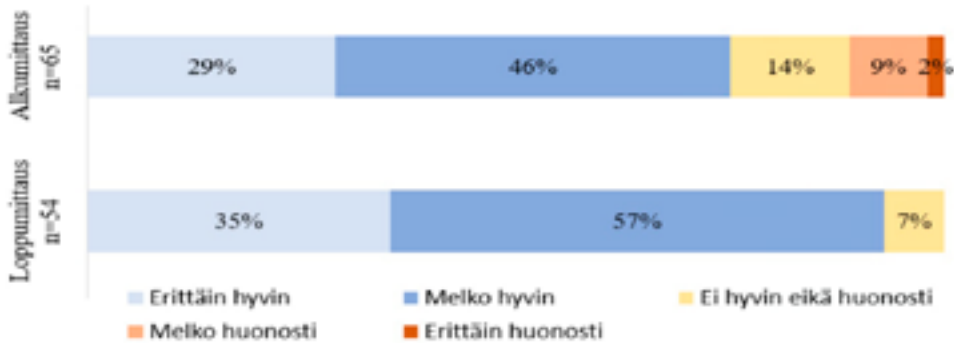
Vastaajilta tiedusteltiin myös sitä, miten työ vastaa työntekijän osaamista (kuvio 1). Alkumittauksessa 52 % ja loppumittauksessa 55 % koki, että työtehtävät vastaavat tämänhetkisiä valmiuksia ja osaamista. Molemmissa mittauksissa vajaat 40 % koki, että heillä olisi valmiuksia ja osaamista selviytyä vaativimmistakin tehtävistä (kuvio 1).



Kuvio 1. Työtehtävien ja työntekijän osaamisen vastaavuus

Osaamisen hyödyntäminen ja työn ilo

Tutkimukseen osallistujilta tiedusteltiin, miten työ tuottaa heille iloa. Alkumittauksessa työ tuotti iloa melko ja erittäin hyvin 75 prosentille vastaajista ja loppumittauksessa 93 prosentille. Melko ja erittäin huonosti -vastauksia antaneita oli alkumittauksessa 11 %, mutta loppumittauksessa 0 %. Alku- ja loppumittauksen välinen ero oli tilastollisesti kuitenkin vain suuntaa antava ($p = 0,073$) (kuvio 2).



Kuvio 2. Työn tuottama ilo alku- ja loppumittauksessa

Työn monipuolisuudella oli alkumittauksessa vahva yhteys työn tuottamaan iloon: mitä monipuolisemmaksi työ koettiin, sitä enemmän se tuotti iloa. Myös taitojen monipuolinen käyttäminen sekä tyytyväisyys osaamisen hyödyntämiseen ja oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin lisäsivät työn iloa. Loppumittauksessa osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen yhteydet työn tuottamaan iloon olivat heikentyneet. Tilastollisesti melkein merkitsevää yhteyttä työn iloon oli ainoastaan työn monipuolisuudella, mahdollisuudella osallistua hyödylliseen lisäkoulutukseen sekä tyytyväisyydellä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen yhteys työn iloon

Alkumittaus n=65 // Loppumittaus n=54 *** < 0,001 // ** ≥ 0,001 - 0,01 // * ≥ 0,01 - 0,05	Yhteys työn tuottamaan iloon, r=	
Työni on monipuolista	0,764***	0,298*
Voin käyttää työssäni monipuolisesti osaamistani, tietojani ja taitojani	0,508**	0,189
Hyödynnetään henkilöstön osaamista monipuolisesti / kattavasti	0,327**	0,109
Minulla on mahdollisuus laajentaa / monipuolistaa osaamistani työssäni	0,245*	0,253
Voin osallistua riittävästi työni kannalta hyödylliseen lisä- ja täydennyskoulutukseen	0,333**	0,297*
Olen tyytyväinen siihen, miten osaamistani hyödynnetään	0,449***	0,269*
Olen tyytyväinen oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiini	0,447***	0,324*

Loppumittauksessa kysyttiin vielä vastaajien arvioita kehittämishankkeen vaikuttavuudesta. Vastaajista 49 % arvioi kehittämishankkeen kehittämistyöllä olleen myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden luovuuden esille saamiseen ja käyttöön, kun 51 % arvioi tilanteen olevan ennallaan. Vastaajista 50 % koki kehittämistyöllä olleen myönteistä vaikutusta kehittämiseen työpaikalla ja 50 % koki tilanteen olevan ennallaan. Yksikään vastaaja ei kokenut hankkeella olleen negatiivisia vaikutuksia.

Johtopäätökset ja pohdinta

Osaaminen on työssä vaadittavien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytäntöön. Osaaminen edellyttää jatkuvaa uudistumista ja jakamista, jolloin osaamisella on mahdollisuus laajentua sekä lisääntyä. (Ollila 2006.) Kehittämishankkeen aikana työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen paranivat. Tilastollisesti merkitsevää muutosta oli työntekijöiden kokemuksessa oman osaamisensa laajentamis- ja monipuolistamismahdollisuuksissa. Tilastollisesti melkein merkitsevää muutosta tapahtui myös henkilöstön osaamisen monipuolisessa hyödyntämisessä, mahdollisuuksissa osallistua hyödyllisiin lisä- ja täydennyskoulutuksiin, tyytyväisyydessä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin sekä tyytyväisyydessä osaamisen hyödyntämiseen. Tilastollisesti merkitsevää muutosta tapahtui lisäksi työntekijöiden työtapojen omatoimisessa kehittämisessä ja tilastollisesti melkein merkitsevää muutosta oli myös työntekijöiden kokemuksessa oman osaamisen ja ammattitaidon aktiivisessa kehittämisessä.

Eniten kehitettävää jäi henkilöstön mahdollisuuksiin osallistua lisä- ja täydennyskoulutukseen, sillä loppumittauksessa vain 52 % vastaajista koki pystyvänsä osallistumaan niihin riittävästi. Lisäksi loppumittauksessa edelleen 37 % vastaajista koki, että heillä olisi osaamista ja valmiuksia selviytyä vaativammistakin tehtävistä. Vastaajien halukkuus oppia ja kehittyä sai pääasiassa paremman arvion kuin vastaajien kokemus siitä, miten osaamista hyödynnetään ja kehitetään. Tästä voisi päätellä, että henkilöstön oppimis- ja osaamispotentiaalia on vielä hyödyntämättä. Tähän tulisi työnantajien nyt puuttua ja kartoittaa esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä, mitä osaamista työntekijöillä on ja miten he haluaisivat hyödyntää osaamistaan. Toivosen, Leppäsen ja Kovalaisen tutkimus (2012) osoitti, että perustyön tekeminen, aikapula ja kiire rajoittivat usein henkilöstön osaamisen kehittämiseksi suunniteltujen mahdollisuuksien käyttöä ja osaamisen kehittämistä ei välttämättä mielletty työksi. Toisaalta kehittämisen tarpeellisuutta perustellaan usein tulevaisuuden tarpeilla, vaikka itse käytännön toiminta on kuitenkin reagoimista akuutteihin osaamisvajaisiin.

Osaamisen jakamiseen työyhteisön sisällä ja palautteen antamiseen kannattaisi kiinnittää huomiota, koska suurin osa vastaajista halusi oppia uusia asioita muilta työntekijöiltä sekä hyödyntää työkavereilta, johdolta ja asiakkailta saatua palautetta.

Osaamisen hyödyntäminen tuo työn iloa ja sitouttaa työhön (Manka, ym. 2010, 8) sekä työpaikkaan ja työn tavoitteisiin (Plester & Hutchison 2016). Tässä tutkimuksessa työn monipuolisuudella sekä taitojen hyödyntämisellä ja kehittämällä oli yhteys koettuun työn iloon. Alkumittauksessa yhteydet olivat vahvoja, mutta muuttujien saadessa paremmat arviot loppumittauksessa yhteys työn iloon heikkeni. Tästä voisi päätellä, että työ ilman haasteita pilaa helposti työn ilon, mutta työn iloa ei saavuteta pelkästään monipuolisella työllä tai mahdollisuuksilla käyttää ja kehittää työssä tietoja sekä taitoja.

Lähteet

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Huizingh, E. 2007. Applied Statistics with SPSS. Lontoo: Sage Publications Ltd.

Kaistila, M. Hyvä esimiestyö. 2005. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstön johtaminen yliopistosairaalassa. Teoksessa Laitinen L. Hus siunatkoon – Kannanottoja terveydenhuollon johtamiseen, 47–54. Porvoo: Duodecim.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro: E-kirja.

Kiviniemi, L. 2013. Kehittämistyöllä työyhteisön toimivuutta ja työhyvinvointia. Teoksessa Kiviniemi & Hokkanen (toim.) Yhdessä mukana muutoksessa. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 9, 87–90.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä. 1994. Luettu 19.9.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>

Lorber, M. & Savic, S. 2012. Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals. Croatian Medical Journal 53 (3), 263–270.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint.

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2011. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Luettu 27.9.2017. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta Sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

Plester, B. & Hutchison, A. 2016. Fun times: the relationship between fun and workplace engagement. Employee Relations 38 (3), 332–350.

Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Tampere: Työterveyslaitos.

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Robbins, S. & Judge, T. 2012. Organizational Behavior. Kendallville: Prentice Hall.

Sawatzky J., Enns, C. & Legare, C. 2015. Identifying the key predictors for retention in critical care nurses. *Journal of Advanced Nursing* 71 (10), 2315–2325.

STM 2017. Sosiaali- ja terveysministeriön kotisivut. Luettu 19.9.2017.

Sveinsdóttir, H. & Blöndal, K. 2014. Surgical nurses' intention to leave a workplace in Iceland: a questionnaire study. *Journal of Nursing Management* 22 (5), 543–552.

Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatioissa. Jännitteitä ja paradokseja. *Työelämän tutkimus* 10 (1), 3–21.

Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä –hanke 2017. Luettu 19.9.2017. <http://www.työnilollatuottavuutta.net/>

Työsopimuslaki. 2001. Luettu 13.2.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

TYÖNOHJAUS TYÖYHTEISÖJEN TUKENA

Pirkko Kivinen

Johdanto

Työnohjausta on käytetty Suomessa jo 1950-luvulta lähtien työn, työntekijöiden ja esimiesten kehittämisen ja kouluttamisen välineenä. Aluksi se oli vahvemmin käytössä kirkon sielunhoitotyön tukena, sosiaalityössä asiakastyön kehittämisessä sekä terapeutin hoitotyön kiinteänä osana. Myöhemmin sen käyttö levisi terveydenhuollon sekä kasvatus- ja opetus-toimen kentälle. 2000-luvulla työnohjaus on saanut jalansijaa myös valtionhallinnossa ja liiketalouden piirissä, vähitellen myös perinteisellä tuotantopuolella. (Ranne, Keskinen & Tapiala 2014, Alhainen ym. 2011.)

Mitä on työnohjaus?

Suomen Työnohjaajat ry:n (2017) sivuilla työnohjaus määritellään seuraavasti: ”Työnohjaus on oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla. Se on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä.”

Alhainen ym. (2011) näkevät, että työnohjaus on ennen muuta omassa työssä oppimista. Ohjauksessa opitaan hahmottamaan työelämän ilmiöitä ja omaa suhdetta niihin. Työnteon päämäärien selkiyttäminen sekä sopivien keinojen ja työmenetelmien löytäminen niiden saavuttamiseksi on keskeinen työnohjauksen tavoite. Kun työnohjauksessa opittu ammatillinen reflektiotaito siirtyy käytännön tilanteisiin, omassa työssä oppiminen syvenyy myös ohjaustilanteiden ulkopuolella. (Alhainen ym. 2011.)

Oppimisen tavoitteet?

Työnohjaus on työhön liittyvää ja työssä tapahtuvaa oppimista sekä työyhteisön kehittämistä organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Työnohjaus on oppimisprosessi, joka tapahtuu usean tapaamiskerran aikana ja työtilanteissa tapaamisten välissä. (Suomen työnohjaajat ry 2017.)

Työnohjaus on aina tavoitteellista toimintaa. Tavoitteiden laadinnassa huomioidaan koko organisaation ja työyhteisön tavoitteet sekä työnohjattavien omat kehittymistarpeet. Keskustelut ovat luottamuksellisia, ja niiden aiheet liittyvät kiinteästi työhön ja jokaisen omiin kokemuksiin. Ohjaustilanteet tapahtuvat aina koulutetun työnohjaajan johdolla, kunnioittaen ohjattavien asiantuntijuutta omassa työssään. Työnohjaaja auttaa ohjattavia löytämään uusia näkökulmia käsiteltäviin asioihin, eikä tarjoa valmiita ratkaisumalleja, vaikka sitä usein ohjaajalta odotetaankin.

Työnohjausprosessin aikana arvioidaan työskentelyä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Vaikka istunnoissa keskustellaankin avoimesti ja luottamuksellisesti, ryhmän tai yksilöohjattavan kanssa yhdessä päätetään, miten käsitellyistä asioista tai parannusehdotuksista raportoidaan johdon tasolle, ellei heidän edustajansa ole itse osallistunut työnohjaukseen.

Työnohjauksen toiminnasta ja vaikuttavuudesta on tehty useita tutkimuksia 2000-luvulla. Niiden perusteella työnohjauksella on todettu olevan monia työtä ja työyhteisön toimintaa tukevia vaikutuksia. Yhteiset tavoitteet ovat selkiytyneet ja tehtävät sekä roolit ovat jäsenyneet yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Työskentelyn on koettu sujuvan paremmin ja yksilöiden muutoskyky ja oppiminen ovat lisääntyneet. Myös johtaminen ja yhteistyö ovat kehittyneet sekä tuottavuus ja kilpailukyky on otettu yhteiseksi tavoitteeksi. (Suomen työnohjaajat ry 2017.)

Ohjausmuodot

Työnohjausta voidaan toteuttaa yksilö-, yhteisö-, ryhmä-, esimies- tai asiakas-/hoitosuhteen työnohjauksena. Ohjausmuodon valinta riippuu aina ohjattavan tai ohjattavien tarpeista ja työnohjaukselle asetettavista tavoitteista.

Yksilötyönohjaus on hyvin suosittu ohjausmuoto, sillä se mahdollistaa henkilökohtaisten kysymysten ja oman työsuhteen pohdintaa luottamuksellisessa suhteessa työnohjaajaan. Sitä käyttävät esimerkiksi esimiestehtävissä olevat henkilöt sekä työntekijät, joiden työhön liittyy paljon emotionaalisesti kuormittavia tekijöitä. Yksilötyönohjaus on myös perusteltua, kun organisaatiosta ei löydy henkilölle selkeää vertaistukea, kuten johtotehtävissä olevat tai yksin tiettyä ammattikuntaa edustavat työntekijät. Ohjaustilanteet rakentuvat kahdenväliselle suhteelle, mikä työskentelymuotona ei kuitenkaan tuo välttämättä esille työyhteisöstä nousevia tekijöitä. (Alhainen ym. 2016, Kärkkäinen 2012.)

Yhteistyönohjaukseen osallistuu koko työyhteisö tai sellainen rajattu ryhmä ihmisiä, jotka muodostavat työnsä puolesta kiinteän työryhmän. Tällaisen ryhmän tavoite ja myös haaste on, että kaikkien ryhmän jäsenten ja myös esimiehen olisi tärkeää osallistua jokaiseen istuntoon. Yhteistyönohjauksen tavoitteena on ryhmän perustehtävän selkiyttäminen ja toimintatapojen kehittäminen. Työyhteisön sisäinen toimivuus on sujuvan työnteon ja työviihtyvyyden edellytys, joten työntekijöiden keskinäinen ammatillinen vuorovaikutus ja yhteistyökäytänteet ovat myös tärkeitä tarkastelun aiheita. Näiden yhteydessä tutkitaan myös johtajuutta ja työyhteisössä olevia erilaisia työrooleja. (Alhainen ym. 2016, Kärkkäinen 2012.)

Esimiehen osallistuminen työnohjausistuntoihin saattaa tuottaa tiettyjä haasteita avoimuuteen ja tasapuoliseen asioiden jakamiseen, mutta samalla se antaa mahdollisuuden uusien käytänteiden ja ideoiden viemiseen suoraan käytäntöön. Työnohjaajalla on istunnoissa tilannejohtajuus, mikä vapauttaa esimiehen yhdeksi ryhmän jäseneksi. Tämä ei kuitenkaan vie häneltä asemaa arkityön johtajana, mutta antaa hänelle ja ryhmälle mahdollisuuden tarkastella ulkopuolisen ohjaajan avulla johtajuutta ja johdettavana olemista. Jos esimies tai joku muu työyhteisön jäsen ei syystä tai toisesta voi osallistua istuntoihin, on tärkeää tehdä yhdessä suunnitelma, miten ja millä laajuudella käsitellyt yhteiset asiat tullaan jakamaan myös heidän kanssaan. (Alhainen ym. 2016.)

Ryhmätyönohjauksessa ohjattavina voi olla saman ammattikunnan edustajia tai isomman organisaation eri yksiköiden tai toimialueiden henkilöstöä. Tavoitteena voi olla jokaisen henkilökohtainen ammatillinen kasvu tai organisaation yhteistyökäytänteiden kehittäminen. Ryhmätyönohjaus mahdollistaa vertaistuen saannin ja antamisen sekä systeemisen ajattelun kehittymisen organisaatio- ja yhteiskuntatasolla. (Alhainen ym. 2016.)

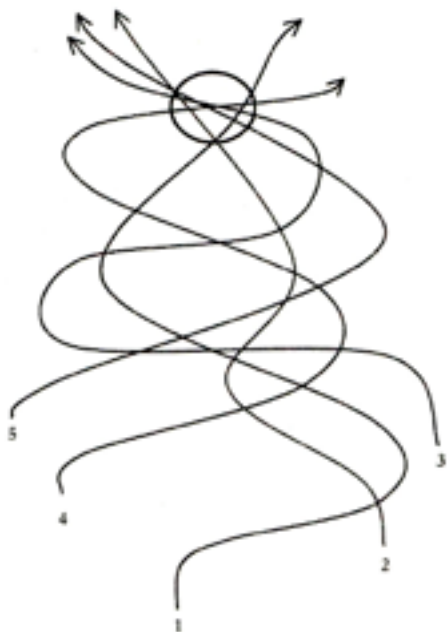
Saman ammattialan työntekijöiden työnohjauksessa voidaan hyödyntää eri ammatillisen kehityksen vaiheessa olevien kokemuksia ja tuen tarvetta, sillä konkarit ja noviisit voivat oppia paljon toisiltaan. Ryhmäkoon ei myöskään kannata olla kovin suuri: ihanteellinen koko on 5–6 ohjattavaa. Ryhmäläisten erilaisia tarpeita ja odotuksia ei voida riittävästi huomioida, jos osallistujien määrä on liian korkea. Dialoginen työskentely edellyttää 'tilaa' kuunnella sekä toista että itseään. Yhteisten tavoitteiden laadintaan on myös syytä käyttää riittävästi aikaa. (Alhainen ym. 2016, Keski-Luopa 2001.)

Esimiestyönohjaus tukee organisaatioiden johtamistyötä sekä esimiestyötä tekevien ammatillista kehittymistä. Työnohjauksessa voidaan selkiyttää esimiesten ammattiroolia ja johtamistehtäviä sekä auttaa luomaan työpaikalle dialogista, yhteistoimintaa tukevaa toimintaympäristöä. (Alhainen ym. 2016.) Esimiestyötä tekevät toivovat usein yksilötyönohjausta, sillä työhön liittyy elementtejä, joita on hankala jakaa muiden työntekijöiden kanssa. Voi myös olla vaikea keskustella omista haasteista tai kehittämisalueista, sillä työrooli tukee kuvaa osaavasta ja päätöksentekoon valmiista johtamistyön ammattilaisesta. Esimiestyötä tekevien työnohjausryhmä kuitenkin antaa mahdollisuuden vertaistukeen ja sellaisten työhön liittyvien aihealueiden keskusteluun, jotka eivät mahdollistu luontevasti arjen työtilanteissa.

Oivallukseen viiden E:n avulla

Työnohjauksessa samoin kuin arjen työtilanteissakin tarvitaan työkaluja ja ajatusmalleja, joiden avulla haastavia kysymyksiä voidaan pohtia monipuolisesti ja riittävän laaja-alaisesti. Jaana Venkulan (2003, 2007) näkemys oppimisesta ja ihmisen mentaalisen järjestelmästä sekä sen viidestä osajärjestelmästä antaa laaja-alaisen lähestymistavan arjen työssä nousevien kysymysten tarkasteluun. Niin sanottu fluktuaalinen monikierte auttaa ymmärtämään ja jäsentämään oppimisen ja oivaltamisen prosessia, jossa viisi E:tä eli emotionaalinen, empiirinen, eettinen, episteeminen ja esteettinen osajärjestelmä yhdessä mahdollistavat uusien asioiden prosessointia ja oppimista. (Kivinen 2008, Venkula 2003, 2007.)

Venkulan kehittämän fluktuaalisen (=virtaavan) monikierteen taustalla on DNA-kaksoiskierre, joka auttaa ymmärtämään ihmisen mentaalisen toiminnan ja taidon kehittymisen välistä vuorovaikutusta (kuvio 1). Mentaalinen järjestelmä on jatkuvassa suhteessa ympäröivään todellisuuteen, jolloin ihminen luo sekä todellisuuttaan että itseään omien ajatustensa, tekojensa ja toiminnan avulla. (Venkula 1988, 224–231.)



Kuvio 1. Mentaalisen järjestelmän osajärjestelmät (Venkula 2003)

Mentaalinen järjestelmä koostuu siis viidestä osajärjestelmästä (kuvio 1). Niitä voidaan tarkastella osittain erillisinä järjestelminä, mutta todellisuudessa ne ovat kuitenkin jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Jokainen osajärjestelmä tuottaa omanlaistaan 'tiedon oiretta', jotka vasta yhdessä mahdollistavat uudenlaisen ymmärryksen syntymistä. Osajärjestelmien kohtaaminen ja kietoutuminen toisiinsa yhdistää nämä eri 'tiedon oireet' ja synnyttää oivallusta ja mahdollistaa myös syvällistä oppimista. Jos esimerkiksi eettiset kysymykset ovat ristiriidassa empirian eli käytännön toiminnan kanssa, eri osajärjestelmät eivät voi kohdata toisiaan, ja syntyy tiedollinen ristiriita. (Venkula 2003, 23–27.)

Fluktuaalinen monikierre:

1 Emotionaalinen osajärjestelmä ilmenee tunteina, jolloin tunne nähdään viestinä jostain tärkeästä ja huomionarvoisesta asiasta. Tämä osajärjestelmä laittaa usein muita järjestelmiä liikkeelle. Miltä tilanne tuntuu? Miksi tämä tuntuu ahdistavalta?

Isokorven (2006, 197) mukaan tunteet ovat järjellisen ajattelun perusta, sillä tunteet tarjoavat informaatiota, jota ilman järki ei pysty luomaan kokonaisvaltaista käsitystä ympäröi-

västä todellisuudesta. Tunteita pitää myös tarkastella kriittisesti, sillä ne voivat jopa vääristää tarjolla olevaa informaatiota.

Työnohjauksessa, samoin kuin työpaikallakin, on usein vaara jäädä kiinni tunteiden verkkoon ja joutua suorastaan umpisolmuun. Siksi onkin tärkeää ottaa käyttöön myös ne neljä muuta osajärjestelmää, jotka voivat tarjota käsiteltävälle asialle uusia ja laajempia näkökulmia. (Kivinen 2008.)

2. Empiirinen eli kokemukseen perustuva osajärjestelmä hyödyntää käytännön tekojen ja toiminnan kautta saatua tietämystä. Mitä tapahtui? Mitä tehtiin? Mitä voimme tehdä?

Empiria sitoo ulkoiset tapahtumat ja ihmisten teot ajatteluun, ymmärtämiseen ja tiedonmuodostukseen. Se keskittyy realiteetteihin ja yhteiseen todellisuuteen, joita voidaan tarkastella jopa suhteellisen objektiivisesti. (Venkula 2003.)

3. Eettinen osajärjestelmä pyrkii valitsemaan aina parhaan vaihtoehdon kaikista kohtaamis-
tamme asioista. Se on sidoksissa arvomaailmaamme ja näkemyksiimme 'hyvästä'. Mikä on oikein ja parasta? Onko tämä asia hyvä vai paha? Kenen oikeutta ajamme? Jo Aristoteles totesi antiikin aikakaudella, ettei etiikalla ole mieltä, jollei se auta kohti parempaa elämää. (Kivinen 2008, Venkula 2003.)

Työntekijöiden erilaiset tai jopa hyvin samanlaiset arvomaailmat ovat usein yksi syy työpaikalla tapahtuviin yhteentörmäyksiin tai epämääräiseen pahaan oloon, joka liittyy työn tekemiseen. Isokorpi (2006, 213) näkeekin, että arvot ja tunteet liittyvät usein läheisesti toisiinsa. Eettinen osajärjestelmä tarjoaa tilaisuuden pysähtyä näihin kysymyksiin, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus tulla tietoisemmaksi myös omista arvoistaan ja eettisestä toiminnastaan.

4. Episteeminen eli tiedollinen osajärjestelmä etsii mahdollisimman totuudellista tosiasiatietoa maailmasta. Tieteen tuottama tieto ja faktana pidetty tieto edustavat tätä osajärjestelmää. Mitä faktatietoa tästä löytyy? Mitä minä tästä tiedän? Mitä tietoa puuttuu? Mitä tilastot tästä kertovat? (Venkula 2007.)

Poikela ja Järvinen (2007) toteavat, että pelkkä tiedon jakaminen ei riitä osaamista tuottavan oppimisen perustaksi työelämässä. Heidän mielestään työntekijän ei myöskään tulisi kehittää osaamistaan yksin, vaan tarkastella saatavilla olevaa tietoa kriittisesti yhdessä muiden työntekijöiden kanssa.

5. Esteettinen osajärjestelmä pyrkii järjestämään asioita ja ilmiöitä suhteessa toisiinsa. Esteettisyys näkyy pyrkimyksenä loogisuuteen, harmoniaan ja järjestykseen. Mikä on asioiden järjestys? Mihin tämä kuuluu? Kuuluvatko nämä yhteen? Venkulan (2007) mukaan näiden kysymysten avulla syntyy lopullinen järjestys kaaokseen. Esteettinen osajärjestelmä onkin usein se viimeinen askel tiedonmuodostuksen ja ymmärtämisen prosessissa.

Esteettisyys voi saada muodon myös taiteen tai jopa uuden prosessikaavion muodossa. Toiminnalliset ja luovat työskentelymuodot, kuten kirjoittaminen, piirtäminen, musisointi tai jokin muu yhteinen tekeminen voivat tuoda esteettistä kokemusta käsiteltävään asiaan.

Osajärjestelmien kohtaaminen synnyttää oivallusta. Venkulan (2007) mukaan uuden tiedon syntymistä edeltää aina eräänlainen ahdistuksen tila, joka samalla kertoo, että osajärjestelmät ovat liikkeessä, mutta eivät ole vielä kohdanneet toisiaan. Isokorpi (2006) puhuu samasta ilmiöstä, mutta hän käyttää termiä 'hämmentyminen'. Yleensä ihminen koittaa välttää hämmennyksen tunnetta, sillä hän haluaa pitää ajatuksensa ja uskomuksensa järjestyksessä. Hämmentyessään ihminen on kiusallisen tietoinen epävarmuudestaan, ja siksi kaikki uusi voi näyttäytyä epämiellyttävänä tai jopa vältettävänä.

Lopuksi

Työnohjaus tarjoaa kaiken kiireen ja muutoksen pyörteissä tilaisuuden istahtaa alas, hengähtää ja pohtia omaa työtään ja työyhteisöään. Osaanko tarpeeksi? Toimimmeko eettisesti? Mitä olen saanut tänään aikaiseksi? Miksi minua ahdistaa? Miten saisimme työprosessit sujumaan joustavammin? Viihtyvätkö asiakkaat?

Työnohjaus on koulutetun työnohjaajan johdolla tapahtuvaa tavoitteellista työn ja ammattitaidon kehittämistä. Useat kansainväliset ja kotimaiset tutkimukset ovat kiistatta osoittaneet työnohjauksen vaikuttavuuden ohjattavien työkykyyn ja työssä viihtyvyyteen. Työnohjaus osallistaa työntekijät omaan työhönsä ja työyhteisöönsä. Kuten Rämö (2015) toteaa, kaikilla työntekijöillä on kehittämiseen annettavaa, kunhan sitä muistettaisiin vain kysyä.

Lähteet

- Alhainen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2016. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.
- Isokorpi, T. 2006. Napit vastakkain. Ristiriidat, rajat ja ratkaisut. Kirkkonummi: Paasilinna.
- Keski-Luopa, L. 2001. Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityopsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Kivinen, P. 2008. Flukтуаalinen malli työnohjauksessa. Teoksessa Kivinen, P. (toim.) Työnohjauksen kolme tuolia. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, 33-41.
- Kärkkäinen, M-L. 2012. Työnohjauksen monimuotoisuus. Teoksessa Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M-L. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro, 14-19.
- Poikela, E. & Järvinen, A. 2007. Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY, 178-197.
- Ranne, K., Keskinen, S. & Tapiala, K. (toim.) 2014. Suomalaisen työnohjauksen juurilla – Katse tulevaisuuteen. Helsinki: Suomen työnohjaajat.
- Rämö, A. 2015. Yksinkertaista johtamista – arvostaen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Venkula, J. 1988. Tietämisen taidot. Helsinki: Gaudeamus.
- Venkula, J. 2003. Taiteen välttämättömyydestä. Helsinki: Kirjapaja.
- Venkula, J. 2005. Tekemisen taito. Helsinki: Kirjastudio.
- Venkula, J. 2007. Kysymisen taito. Helsinki: Kirjapaja.
- Suomen työnohjaajat ry. 2017. Luettu 5.12.2017. <http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus>

ERGONOMISILLA HARJOITTEILLA TYÖHYVINVOINTIA

Emilia Repo & Hannele Anttila

Johdanto

Työurat ovat pidentyneet elinajan tahdissa 2000-luvulla. Eläkeiän uudistus astui voimaan 2017 ja tuo uuden haasteen, miten työuria pystytään pidentämään ilman, että työn laadukkuus tai mielekkyys kärsivät. Keskittyminen yksilön hyvinvointiin ja jaksamiseen voisi olla mahdollinen keino pitää ihmiset hyvinvoivina ja tuottavina työelämässä.

Selkäsairaudet ja selkään kohdistuvat vaivat ovat yksi merkittävimmistä tekijöistä, jotka aiheuttavat poissaoloja töistä. On laskettu, että yli 2 miljoonaa euroa päivältä yhden vuoden aikana kuluu sairausvakuutuskorvauksiin. Työkyvyttömyyseläkkeellä, jotka johtuvat selkäsairauksista, on yli 30 000 henkilöä. (Bäckmand & Vuori 2010, 87.) Työkyvyn ulottuvuudet -julkaisussa on väestötasolla nostettu esiin myös niska- ja erityisesti selkäsairaudet, jotka rajoittavat eniten ihmisten työkykyä (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 124). Selkävaivoihin tulisi puuttua varhaisessa vaiheessa ja pyrkiä ehkäisemään ne, ennen kuin vaivat pääsevät kroonistumaan. Varhaisella puuttumisella selkäsairauksiin tiedetään olevan keskeinen vaikutus jatkaa työelämässä (Bäckmand & Vuori 2010, 87). Työhyvinvointi pitäisi nähdä kustannusten sijaan sijoituksena. Terveystenhuollon kustannuksiin alentavasti ja henkilön työkykyyn positiivisesti vaikuttaminen on mahdollista hyvin suunnitellulla ja kattavalla ennaltaehkäisyllä (Bäckmand & Vuori 2010, 10.)

Hoivatyössä kohdistuu tänä päivänä lisääntyviä haasteita nimenomaan fyysiseen jaksamiseen, koska laitoshoidossa olevat potilaat ovat entistä huonokuntoisempia. Tämä aiheuttaa hoitohenkilökunnalle tilanteita, joissa ergonomia ja varsinkin selän kuormitus pitää huomioida entistä tarkemmin, jotta jaksaa työssään.

Tässä artikkelissa kerrotaan valtakunnallisesta ”Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä”-hankkeen (2016–2018) osatutkimuksesta, jossa hoiva-alan työyksikköön kehitettiin hen-

kilökunnalle soveltuvia ergonomisia harjoitteita työpäivän lomaan. Harjoituksilla pyritään edistämään Vaakon Harjun hoitohenkilökunnan työhyvinvointia. Hankkeella haetaan erilaisin menetelmin ratkaisuja työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseen ja niiden siirtämiseen osaksi yrityksen arkea. Koko hankkeen rahoituksesta vastaa Euroopan sosiaalirahasto (ESR), jonka erityistavoitteena on luoda EU:hun lisää ja entistä parempia työpaikkoja. Tätä tutkimusta tuettiin TAMK säätiön stipendillä.

Ennaltaehkäisy on tärkeää

Selkäranka on tuki- ja liikuntaelimestömme keskeinen rakenne, sillä se mahdollistaa muun muassa pystyasennon. Useat eri tekijät vaikuttavat tuki- ja liikuntaelimestön terveyteen, kuten ikä, sukupuoli ja perinnölliset tekijät. Yksilölliset elintavat, esimerkiksi liikunta, ruokavalio, työskentelyolot ja sosioekonominen asema vaikuttavat selän terveyteen. Edellä mainituilla tekijöillä on yhteyksiä toisiinsa. (Bäckmand & Vuori 2010, 20.) Selän hyvinvoinnin voidaan karkeasti ajatella muodostuvan rasituksen ja levon tasapainosta (Arvonen & Kailajärvi 2002, 28).

Terveelliset elämäntavat tukevat selkävun ennaltaehkäisyä. Selän terveyteen pitäisi pyrkiä vaikuttamaan suunnitelmallisesti ja perustella ylläpitävän liikunnan merkitystä, sillä hyvän aerobisen kunnon ja lihaskunnon tiedetään tukevan selän hyvinvointia (Bäckmand & Vuori 2010, 87.)

Liikunnalla lisää hyvinvointia

Selän terveyteen ja toimintakyvyn ylläpitämiseen pystytään vaikuttamaan liikunnalla monin tavoin. Liikkumalla monipuolisesti pystytään ylläpitämään ja kehittämään vartalon lihasten kuntoa, mikä mahdollistaa turvallisen ja tehokkaan tavan käyttää lihaksia ja koko kehoa. (Vuori 2015, 63.) Työntekijöiden terveyttä ja toimintakykyä liikunnan avulla edistämällä pyritään vaikuttamaan kykyyn selviytyä työpäivistä ilman ylikuormittumista. (Kukkonen, Hanhinen, Ketola, Luopajarvi, Noronen, & Helminen 2001, 247.)

Liikunnan ja liikkumisen merkitys korostuu fyysisesti raskaassa työssä. Usein ajatellaan, että fyysinen työ kasvattaa kuntoa, mutta todellisuudessa fyysisellä työllä ei pystytty parantamaan

suorituskykyä tai edes ylläpitämään kuntoa. Työn teho, kesto ja toistotiheys on vaikea organisoida siten, että siitä saataisiin samanlaiset vaikutukset kehon elinjärjestelmiin kuten vapaa-ajan liikunnalla – kestävyyttä ja voimaa kehittävästi. (Kukkonen ym. 2001, 245.) Systemaattisesti toteutetulla ja usein tapahtuvalla harjoittelulla voidaan opettaa keho toimimaan oikein työtilanteissa, mikä vähentää vammatariskia. Oikean suoritusmekniikan lisäksi täytyy myös muistaa huolehtia levon ja työn tasapainosta. (Ahonen 2007, 59.)

Harjoitteiden suunnittelu

Ennen harjoitteiden laatimista tutkimukseen osallistuvia henkilöitä pyydettiin vastamaan alkukyselylomakkeeseen, jolla pyrittiin kartoittamaan motivaatiota, odotuksia ja toiveita harjoittelun suhteen. Kyselyyn vastasi 17 henkilöä. Kyselyn avulla haluttiin osallistaa ja sitouttaa henkilökuntaa oman hyvinvointinsa suunnitteluun työpäivän aikana. Harjoitusten sisällöksi toivottiin helppoja liikkeitä ja venyttelyitä, joita olisi mahdollista toteuttaa työpäivän aikana ilman suuria ennakkojärjestelyitä. Vierailut kohdeorganisaatiossa ja työpäivän aikana tapahtuneet haastattelut henkilökunnalle edesauttoivat suunnittelemaan juuri kyseiseen toimipisteeseen soveltuvia selän hyvinvointia ylläpitäviä ja kuntouttavia harjoituksia.

Harjoitteiden esittely

Liikuntaohjelmiin, jotka suunnitellaan alaselkäkipua ehkäiseviksi, on perusteltua sisällyttää lihaskuntaa kohentavia harjoitteita vatsan, selän ja alaraajojen osalta (Vuori 2015, 68.) Kehonhallinnan harjoituksia on hyvä lähteä kehittämään pienissä erissä. Alkuun 15 minuuttia voi olla riittävä määrä. (Ahonen 2007, 18.) Harjoitusohjelmaan valittiin harjoituksia, jotka kehittävät selkärangan asennonhallintaa, liikkuvuutta ja parantavat kehonhahmottamiskykyä. Harjoitusohjelma on mahdollista toteuttaa työpäivän aikana helposti ilman suuria ennakkojärjestelyitä. Liikkeitä suunniteltaessa kiinnitettiin huomiota niiden muokattavuuteen jokaiselle yksilölle sopivaksi, joko tasoa helpottaen tai vaikeuttaen. Suunniteltu harjoitusohjelma on esitetty taulukossa 1, josta esitellään kylkihengitys, rangankierto seisten ja keppikyky.

TAULUKKO 1. Hoivayksikön harjoitusohjelma

HARJOITUSOHJELMA		
	Liike	Vaikutus
1.	Kylkihengitys	Syvään hengittäminen, pallean aktivointi, rauhoittuminen, syvien keskivartalolihashsten aktivointi
2.	Rangankierto seisten	Rintarangan ja lannerangan hallinnan harjoittaminen
3.	Yhden jalan seisonta	Alaselän hallinnan harjoittaminen, tasapaino ja koordinaatio
4.	Keppikyky	Alaselän neutraaliasennon tunnistaminen, kehittää alaraajojen ojennusvoimaa
5.	Lonkankoukistajan venytys	Lisää liikkuvuutta lonkan alueella ja vaikuttaa alaselän asentoon
6.	Tuulimylly	Rintarangan liikkuvuuden lisääminen

Kylkihengitys

Hengitys on pääasiassa automaattista, mutta hengityksen rytmiin ja syvyyteen voidaan vaikuttaa tietoisesti harjoittelemalla. Hengityksellä pystytään vaikuttamaan mieleen ja rentouteen. (Lehtinen, Tammivaara, Seppä, Luutonen & Äärelä 2000, 1970). Harjoitusohjelmaan valittiin *kylkihengityслиike eli lateraalihengitys*, jossa keskitytään hengittämään kylkiä ja selkää kohti. Syvään sisäänhengittäessä venyttyvät selän syvät lihakset. (Sandström & Ahonen 2001, 230.) Uloshengityksellä aktivoidaan syvät vatsalihakset ja lantionpohjan lihakset (Putkisto 2005, 116). Pallean jännittyessä sisäänhengityksen aikana muodostaa se vahvan tuen selkärangalle ja estäen samalla etu-taka-suuntaisen selkärangan notkumisen. (Sandström & Ahonen 2011, 230.)

Rangankierto seisten

Selkärangan asennonhallintaa pystytään harjoittamaan kiertämällä rintarankaa seisoma-asennossa puolelta toiselle, ilman että lanneranka osallistuu työhön. Selkärangan hyvällä liikkuvuudella ja hallinnalla pystytään ehkäisemään selkäkipuja. Rintarangan riittävä kiertyminen on tärkeää, jotta lannerangasta ei muodostuisi kompensatorisia liikkeitä vartalon kiertoliikkeisiin nähden. (Richardson, Hodges, & Hides. 2005, 234.) *Rangankierto seisten* -harjoituksen avulla pystytään aktivoimaan keskivartalon syviä lihaksia. Syvä poikittainen vatsalihas aktivoituessaan yhdessä selän syvien multifiduslihasten kanssa muodostavat rankaa tukevoittavan rakenteen. (Sandström & Ahonen 2011, 226.)



KUVA 1. Kylkihengitys-, rangankierto seisten- ja keppikyyky-harjoitteet

Keppikyyky

Alaselän neutraalin asennon harjoittamiseen kyyky, joka tehdään kepin kanssa, on hyvä liike, joka vahvistaa alaraajojen ojennusvoimaa. (Rinne & Suni 2007, 4.) *Keppikyykyssä* selän asennon muutoksesta saa välittömän palautteen kepin avulla. Liikkeen suorittaminen lähtee kallistamalla lonkista vartaloa eteenpäin alaselkä suorana, sillä tällöin alaselän neutraaliasento säilyy. Kepin tulisi pysyä koko liikkeen ajan kiinni ristiluussa, yläselässä ja takaraivossa. (Sunni & Parkkari 2011, 7–8.) Kepin käyttö kyykätessä opettaa myös oikeaa nostotekniikkaa (Arvonen & Kailajärvi 2002, 11). Kyykyä tulee tehdä oman liikkuvuuden rajoissa, eikä selkä saa lähteä pyöristymään.

Pohdinta

Eniten liikunnasta on hyötyä toimintakyvylle silloin, kun se muistuttaa päivittäisessä elämässä olevia toimintoja, esimerkiksi nostelua, tasapainoa vaativia toimia ja portaiden nousua ja laskeutumista (Vuori 2015, 67.) Hyvä kunto koostuu eri osa-alueista, joita ovat muun muassa lihaskunto, liikkuvuus ja peruskunto. Tasapainoisen tuki- ja liikuntaelimestön toiminnan perustana ovat asentojen ja liikkeiden tiedostaminen, lihasaistin kehittäminen ja niiden monipuolinen harjoittaminen (Arvonen & Kailajärvi 2002, 12–13.) Selkäkipujen uusiutumisen ehkäisyyn tehokas keino on hyvä asennon hallinta (Sunni, Rinne & Parkkari 2007, 2.)

Hoivatyössä tarvittava keuhonhallinta, esimerkiksi potilaiden siirroissa, on pitkälti tekniikkaa ja opeteltavissa oleva asia. Tästä syystä ergonomian harjoittelun pitäisi olla jatkuvaa ja työn-
antajan huolehtia, että siihen löydetään aikaa.

Harjoitukset eivät vaadi suuria ennakkovalmisteluja, joten niitä on mahdollista tehdä helposti työpäivän aikana useissa eri tilanteissa. Harjoitusohjelmasta voi poimia eri tilanteisiin sopivia harjoitteita. Harjoitusohjelmien ja toimenpiteiden, joilla tavoitellaan vammojen ehkäisyä, tulisi olla käytössä ympärivuoden. Mikään ennaltaehkäisy menetelmä ei ole riittävän tehokas, jos se ei ole säännöllisesti käytössä. (Leppänen & Pasanen 2015, 5.)

Lähteet

Ahonen, J. 2007. MP Power Pilates. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.

Arvonen, S. & Kailajärvi, J. 2002. Ryhti ja liike, nostotekniikkaa ja tankojumppaa. Helsinki: Edita Oy.

Bäckmand, H. & Vuori, I. (toim.) 2010. Terve tuki- ja liikuntaelämä. Opas tule-sai-rauksien ehkäisyyn ja hoitoon. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Opas 11. Helsinki: Yliopistopaino.

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) 2006. Työkyvyn ulottuvuudet, Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy.

Heliövaara, M., Kaila-Kangas, L. & Viikari-Juntura, E. 2010. Työ ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Teoksessa Aromaa A. & Koskinen, S. (toim.) Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 11/2010. Helsinki: Yliopistopaino, 26–31.

Kukkonen, R., Hanhinen, H., Ketola, R., Luopajarvi, T., Noronen, L. & Helminen, P. (toim.) 2001. Työfysioterapia: Yhteistyötä työ- ja toimintakyvyn hyväksi. 2.painos. Työ-terveyslaitos. Vammalan kirjapaino Oy.

Lehtinen, P., Tammivaara, R., Seppä, M., Luutonen, S. & Äärelä, E. 2000. Hyperventilaatio ja sen hoitomahdollisuudet. Duodecim Oy 116, 1969–1975

Leppänen, M. & Pasanen, K. 2015. Liikuntavammojen ehkäisy. Terveysliikuntauutiset 2015. Tampere: UKK-instituutti, 5–6.

Putkisto, M. 2005. Method putkiston parhaat & Pilates. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.

Richardson, C., Hodges, P. & Hides, J. 2005. Terapeuttinen harjoittelu ja keskivartalon hallinta. Suom. Honkala, S. & Honkala, P. Lahti: VK-kustannus Oy. Alkuperäinen teos 2004.

Sandström, M. & Ahonen, J. 2011. Liikkuva ihminen – aivot, liikuntafysiologia ja sovellettu biomekaniikka. Lahti: VK-Kustannus Oy.

Suni, J. & Parkkari, J. 2011. Opas selkävammojen ja tapaturmien ehkäisyyn. Tampere: UKK-instituutti.

Suni, J., Rinne, M. & Parkkari, J. 2007. TULTA liikuntaohjelma tulevaisuuden taistelukuntoon. Tampere: UKK-instituutti.

Vuori, I. 2015. Liikuntaa lääkkeeksi. Helsinki: Readme Oy.

VÄLINEITÄ MYÖTÄTUNTOUPUMISEN EHKÄISYYN JA HOITOON

Maria Länsiö & Pirkko Kivinen

Myötätunto on monessa työssä kantava voima, etenkin auttamistyössä. On vaikea kuvitella sosiaalityöntekijää, sairaanhoitajaa tai vaikkapa opettajaa, jolla ei olisi myötätuntoa asiakkaitaan ja oppilaitaan kohtaan. Yle uutisoi 5.10.2017 Frank Martelan, Anne Birgitta Pessin ja Miia Paakkasen teoksesta ”Myötätunnon mullistava voima”. Kirjan mukaan tunnetaidoista ja psykologisesta turvallisuudesta on tulossa työpaikoilla yhä keskeisimpiä valttikortteja. Uutisessa todetaan, että jos työyhteisö on kannustava ja tukea antava, se lisää motivaatiota ja jaksamista.

Hyviksi tarkoitetut asiat voivat joskus muuttua ongelmallisiksi. Näin voi käydä myös myötätunnon kohdalla. Myötätuntotyydytys on ammatillinen kokemus osallisuudesta toisen ihmisen tragedian jakamiseen ja auttamiseen. Auttaja kokee, että hänellä on voimavaroja tukea asiakasta ja auttaja ymmärtää, ettei hän voi pelastaa asiakasta, mutta oma työpanos riittää. Myötätuntostressi tai siitä seuraava myötätuntouupumus on kokonaisvaltainen kokemus, jossa työntekijä ei enää koe työssään merkityksellistä myötätuntoa vaan ihmisten kertomat kokemukset johtavat siihen, ettei työntekijä enää jaksaa tuntea myötätuntoa.

Tässä artikkelissa tarkastellaan myötätuntouupumista ilmiönä sekä myötätuntouupumisen ennaltaehkäisyä, hoitoa ja oireita. Lisäksi pohditaan johtamisen, toimintaympäristön ja työnohjauksen sekä tarinallisuuden ja toiminnallisuuden roolia myötätuntouupumisen käsittelyssä.

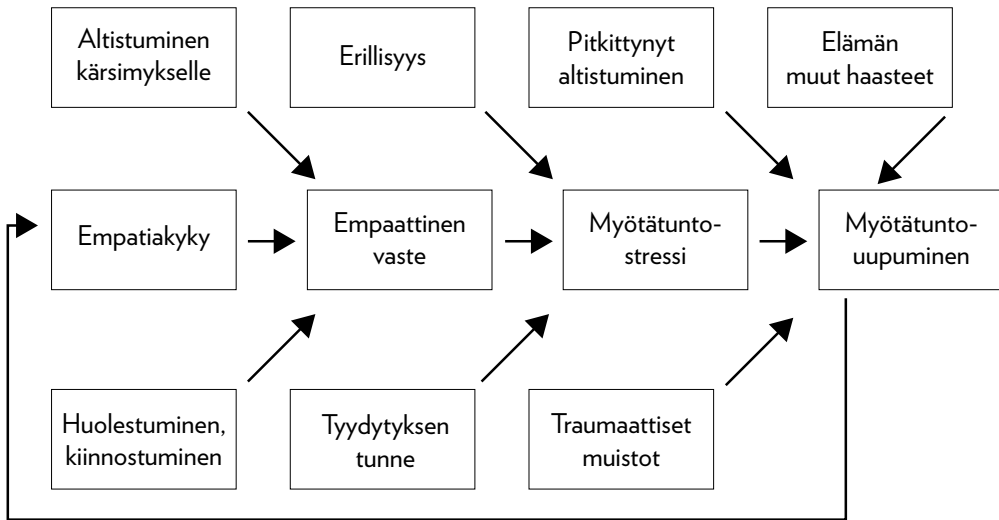
Myötätuntouupuminen ilmiönä ja prosessina

Myötätuntouupuminen on seuraus toistuvasta, empaattisesta toisen ihmisen kärsimyksen jakamisesta tai todistamisesta. Se on psykofyysinen jännittyneisyyden tila, jossa autettavien kertomukset täyttävät auttajan tietoista ja alitajuisia mieltä. Tila ilmenee emotionaalisesti

kuormittavien auttamissuhteiden ja -tilanteiden sekä niistä muistuttavien asioiden tietoisena ja alitajuisena torjuntana. Sille ovat ominaisia fyysiset stressireaktiot, sisäinen turtuneisuus, kyynisyys, ammatillisen itsetunnon heikkeneminen sekä ihmissuhdeongelmat työssä ja yksityiselämässä. (Nissinen 2009, 54–55.)

Myötätuntouppumuksen synnystä on olemassa vain summittaisia teorioita. Auttajan työssä hoidon kohteena on ihminen, ja siihen kuuluu olennaisena osana empatiakyky eli kyky asettua toisen asemaan. Empatiakykyä pitäisi olla riittävästi, mutta työssä jaksamiselle on olennaista rajata oma ammatillinen roolinsa. Jotkut ovat rakenteellisesti alttiimpia myötätuntouppumukselle, mutta riittävän suuri kuormitus voi aiheuttaa oireita lähes kaikissa ihmisissä. Myös auttajan omat käsitellyt tai käsittelemättömät elämäntapahtumat voivat vaikuttaa siihen, miten altis hän on traumatisoitumiselle. Oma kokemus esimerkiksi päihderiippuvuudesta tai lapsen kuolemasta ei aina tee auttajasta parempaa. Erityisesti tilanteet, jotka ovat jonkun henkeä uhkaavia ja oman turvallisuuden menettämiseen liittyvät tilanteet altistavat myötätuntouppumukselle. Työperäinen ylikuormitus voi myös lisätä riskiä myötätuntouppumukseen vähentämällä psyykkistä joustavuutta. (Toivola 2004.)

Sosiaali- ja terveysalalla työntekijät altistuvat kärsimykselle ja väkivallan uhalle, mikä lisää turvattomuuden tunnetta. Työssä edellytetään hetkellistä samaistumista toisen kokemukseen ikään kuin itse kokisi asian. Sympatiaan liittyy tietoisuuteen toisen ilosta, surusta tai kärsimyksestä. Auttajan perusasenne on empaattinen eläytyminen, jossa auttaja on aidosti läsnä vuorovaikutuksessa, avoin autettavan kokemukselle ja vastaanottaa tarpeiden ilmauksia. Empatiakyvyn ja emotionaalisen samaistumisen seurauksena syntyvät toimintatavat ja vaikuttamispyrkimykset, joilla auttaja pyrkii vähentämään ongelmien vaikutuksia autettavan elämässä (kuvio 1). (Nissinen 2009, 71–73.)



Kuvio 1. Myötätuntouupumisen prosessi (Nissinen 2009, 58)

Auttajan erillisyys tarkoittaa sitä, että hän irrottautuu autettavan emotionaalisesta tilasta ja asettuu tilanteen ulkopuoliseksi tarkkailijaksi (Nissinen 2009, 74–75). Tämä tarkoittaa ammatillista tarkkailijan ja tukijan roolia: työntekijä asettuu autettavan rinnalle tarkastelemaan tilannetta hänen näkökulmastaan (vrt. työnohjaus). Erillisyys voi joskus lisätä eristäytyneisyyttä, esimerkiksi autettavien ja vaikeiden asioiden torjuntana.

Myötätuntouupumisen prosessiin vaikuttaa se, millä tavalla työntekijä kokee saavuttaneensa työn tavoitteet ja kuinka hän on voinut vaikuttaa autettavan tilanteeseen (Nissinen 2009, 78). Työtyytyväisyys ja työn ilo kuuluvat myös ammattiauttajien arkeen, ja ne vaihtelevat samoin kuin muillakin työntekijöillä päivittäin ja työn eri vaiheissa. Prosessissa esille tuleva myötätuntotyydytys syntyy tutkijoiden mukaan kestävydestä ja sosiaalisesta tuesta. Kestävyyteen kuuluvat ammatillinen hallinnan tunne, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja tunne, että ongelmat ja muutokset ovat haasteita. (Nissinen 2009, 80–81). Tästä syystä yksi keskeinen työtyytyväisyyden ylläpitämisen väline on perustehtävän selkeys; miksi työyhteisö on olemassa.

Pitkittynyt altistuminen kärsimykselle syntyy työssä, jossa raskaat haasteet ja niiden synnyttämät kokemukset toistuvat. Jatkuva emotionaalinen stressi voi kasvaa työnjaosta, työnkuvista tai yhteisön rakenteista (Nissinen 2009, 85). Pienetkin vaihtelut arjessa voivat olla

merkittäviä. Esimiesten vastuulla on arvioida työyhteisön tilaa ja työntekijöiden jaksamista sekä herättää keskustelua työn rajaamisesta. Toisaalta työyhteisö voi tulla liian riippuvaiseksi esimiehestä ja kaikki vastuu sysätään esimiehelle, jolloin työntekijöillä ei ole tunnetta omasta valmiudesta ajatella ja toimia.

Työyhteisö saattaa ihannoida ammattilaista, joka ei juurikaan reagoi mihinkään. Jos tämä on vallitseva ihanne, niin muut työntekijät eivät voi ilmaista omaa turhautumistaan tai epävarmuuttaan, jolloin negatiiviset tunnetilat jäävät työntekijän sisälle kuormittamaan. Haa-voittavista asioista ei voi puhua tai puhe tukahdutetaan, koska pelätään, että paljastuu, ettei yhteisö olekaan kaikkivoipainen. Jatkuva keskustelu työn arjesta ja sen tavoitteista, palaaminen aina uudestaan perustehtävään, kannustaminen, rohkeisuus ja positiivinen palaute ovat hyviä tapoja vastustaa jatkuvan kärsimykselle altistumisen vaikutuksia (Nissinen 2009, 91). Jos auttaja on tietoinen menneisyydestään ja sen merkityksestä auttamistyölle, omat kokemukset voivat olla voimavara, mutta jos muistot ovat kipeitä, joutuu auttaja kehittämään suojakseen toimintatapoja, jotka häiritsevät ammatillista toimintaa. (Nissinen 2009, 92). Uupumisen ehkäisyssä on tärkeää, että yhteisön ammattilaisten yksilöllisyyteen ja henkilöhistorian vaikutuksiin suhtaudutaan keskustellen, ei niitä vältellen, ja tunnustetaan yksilölliset erot (Nissinen 2009, 94–95). Lopulta jokaisen auttajan on itse luotava suhde omaan menneisyyteensä.

Myötätuntouupumisen oireet

Työelämään kuuluvat erilaiset haasteet ja vaikeat tilanteet, ne ovat normaaleja arkielämän paineita. Ammattiauttamisessa on kuitenkin jotain, mikä ei ole normaalia (Nissinen 2009, 13). Suurin osa ihmisistä ei ole päivittäin tekemisessä raakuuden ja pahuuden kanssa, kun taas ammattiauttajan työlle tämä voi olla tyypillistä. Auttajien myötätuntouupumisen riskin ohittaminen lisää työssä pahoinvointia ja vaikuttaa palveluiden laatuun (Nissinen 2009, 14). Myötätuntouupumuksen oireina ovat muun muassa traumaattisten asioiden uudelleenkokeminen ja niistä muistuttavien paikkojen, ihmisten sekä tilanteiden välttäminen ja ylivirittyneisyys. Usein tilanteeseen liittyy myös työperäinen ylläpääntö. Työuupumukselle ja myötätuntouupumukselle on yhteistä työperäinen tunnekuormitus. Ilmiöt ovat yleisiä, sillä sekä myötätunto- että työuupumus kohtaavat jossain työuran vaiheessa lähes kaikkia auttajia. Kuitenkin ongelman myöntäminen ja avun hakeminen koetaan usein epäonnistumiseksi ja siten häpeälliseksi. (Toivola 2004.)

Myötätunnon uuvuttama tuntee, että hän haluaa olla rauhassa ilman murheita ja torjuu vaikeuksiin liittyviä ajatuksia sekä välttää asioita, mitkä muistuttavat ahdistuksesta. Välttelystä huolimatta ajatukset ja mielikuvat kuitenkin tunkeutuvat mieleen. Henkilö voi kokea kyvyttömyyttä hallita omaa oloaan ja myös fyysiset tuntemukset viestittävät ylivoimaisesta stressistä. Henkilön on yhä vaikeampi päästä irti tukalasta olostaan ja prosessin myötä hän voi muuttua etäiseksi ja kylmäksi. Tahtomattaan hän tällöin viestittää välinpitämättömyyttä vaikeuksissa olevaa ihmistä kohtaan. Henkilö voi moittia itseään omasta käyttäytymisestään ja kokea ammattilaisena myös häpeää voimattomuudestaan.

Myötätuntouupumus tunnistetaan useimmiten aluksi fyysisinä stressioireina kuten työuupumus yleensäkin. Tyypillisiä psyykkisiä oireita ovat sen sijaan pelot, ahdistus, pessimismi, työmotivaation lasku, kyynistyminen ja nukkumisvaikeudet (kuviot 2). Työntekijän mieleen tunkeutuvat väkisin mielikuvat, joissa työntekijä kokee, että juuri hänen antamaa apua tarvitaan (pelastajasyndrooma). Lisäksi ihmiskuva ja maailmankuva voivat muuttua pessimistiseksi, pelot lisääntyvät asiakkaan kanssa työskennellessä, esiintyy epäterveitä elämäntapoja (esim. päihteidenkäyttöä), keskittymiskyvyttömyyttä, kyvyttömyyttä ajatella tulevaisuutta toiveikkaasti, lihuolehtimista ja sosiaalisista suhteista vetäytymistä. Myötätuntouupuminen on väsymystilana kokonaisvaltaisempi ja syvempi kuin normaali työstressi. Myötätuntostressi ei helpotu pelkästään levolla, vaan tarvitsee fyysisen itsehoidon lisäksi myös mielen ja ihmissuhteiden hoitoa. (Nissinen 2009, 55.)

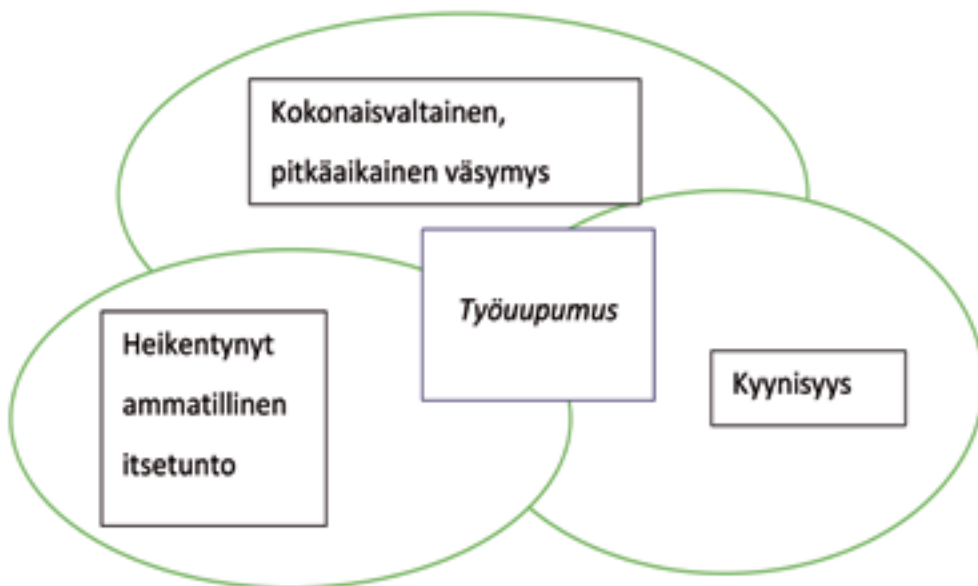


Kuvio 2. Myötätuntouupumuksen psyykkisiä oireita

Myötätuntouupumiseen liittyy usein mielikuva, että se on pelkästään haitallista, mutta uupumisreaktioihin on kuitenkin myös sisään kirjoitettuna ammatillisen kasvun ja kehittymisen potentiaali (Nissinen 2009, 18). Pohdiskellessaan omaa myötätuntouupumistaan auttaja tasapainoilee sen välillä, mikä tulkitaan normaaliseksi ja mikä epänormaaliksi uupumiseksi. Myötätuntouupumuksen taustalla voi olla työstressi tai työuupumus. Suurin riski myötätuntouupumiseen on ammattiauttajilla, mutta ei pidä unohtaa muita auttamisorganisaatioissa toimivia kuten vapaaehtoisia ja toimistotyöntekijöitä.

Nissinen (2009) esittää mallin kolmitahoisesta työuupumuksesta, jossa kokonaisvaltainen, pitkäaikainen väsymys tuntuu kaikissa tilanteissa, eikä enää liity työn yksittäisiin kuormi-

tushuippuihin. Se ei aina häviä päivittäisellä levolla, viikoittaisella vapaalla eikä lopulta enää loma-aikanakaan. Kyynisyys näkyy työnilon katoamisena, epävarmuutena työn mielekkyydestä ja työn merkityksen epäilyinä tai kyseenalaistamisena. Ihmissuhdetyössä kyynisyys muuttaa suhtautumisen työn kohteena oleviin ihmisiin etäiseksi ja kylmäksi. Ammatillisen itsetunnon heikkenemisen merkkejä ovat pelko, ettei suoriudu työstään eivätkä työasiat muutoinkaan pysy hallinnassa. Huonommuudentunteet omaan aikaisempaan pätevyYTEEN ja menestymiseen vertailtaessa ovat tyypillisiä (kuvio 3).



Kuvio 3. Kolmitahoinen työuupumus (Nissinen 2009)

Uupumista tutkittaessa huomio pitäisi suunnata ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin ja niistä syntyviin yhteisöjen toimintatapoihin. Eri osapuolet vaikuttavat toisiinsa ja siten vaikuttavat myös uuvuttavien prosessien syntyyn. (Nissinen 2009, 35.) Myötätuntuuupumus ja loppuun palaminen ovat lähellä toisiaan, mutta ne kuitenkin myös eroavat toisistaan. Selvä ero on se, että loppuun palaneelle työ ei ole enää merkittävää, kun taas myötätuntuuupunut työntekijä haluaa uupumuksesta huolimatta tehdä työtä ja toteuttaa tärkeitä pitämiään työtehtäviä.

Myötätuntouppumuksen ennaltaehkäisy ja hoito

Myötätuntouppumisen ennaltaehkäisyn onnistuminen edellyttää, että johtajat tutustuvat ilmiöön ja luovat yhteisen näkemyksen siitä, millä tekijöillä organisaation toiminnassa voidaan vaikuttaa myötätuntostressiin ja estää sen kehittyminen. Keskeinen kysymys organisaatiossa on, millaisia ammatillisia ja inhimillisiä haasteita työntekijät kohtaavat perustehtävää suorittaessaan ja mitä taustaorganisaatiolta vaaditaan, jotta työntekijät jaksaisivat hoitaa henkisesti raskaita tehtäviä. Liian usein panostetaan yhä fyysiseen jaksamiseen kuten oikeaan valaistukseen, mutta psyykkinen puoli jätetään vähemmälle. Työntekijä on psykofyysinen ja sosiaalinen ihminen, ja hänen on tultava nähdyksi sekä kuulluksi. Johdolla pitää olla hyvä kontakti henkilöstöön ja kokonaisvaltainen näkemys työarjesta. Jotta työhyvinvoinnin johtamisen tietotaito syvenisi myötätuntostressin osalta, johtajat tarvitsevat moniammatillisen verkoston tukea (Nissinen 2012, 107).

Myötätuntouppumisen ehkäisyn haaste on yhteisöllinen, sillä koko organisaatio kantaa emotionaalista taakkaa. Johtajat saattavat torjua yhteisöllisyyden ja psykologisoida emotionaalisen stressin merkit, joita pidetään helposti työntekijöiden persoonasta johtuvina. Johtaja saattaa turvautua ammattilaispuheeseen, mutta unohtaa, että vahva ammattilaisuus kasvaa haavoittumisen tiedostamisesta ja siltä suojautumiselta. Jos taas tuuditautudutaan liikaa koulutuksen ja kokemuksen tuomaan turvaan, jäävät myötätuntostressin haasteet työntekijän vastuulle. Emotionaalisen stressin käsittelyä ei saa ulkoistaa esimerkiksi työnohjaajille ja kouluttajille, jotka eivät voi tehdä päätöksiä työolosuhteissa. Johtajilla tulisi olla moniammatillisuutta, ja heidän pitäisi olla vuorovaikutukseen kykeneviä, delegointitaitoisia, tiedonjanoisia ja uteliaita inhimillisen elämän suhteen.

Myötätuntouppumisen prosessiin (kuvio 1) ja sen ennaltaehkäisyyn kuuluu kaksi näkökulmaa: auttamisen uuvuttavuus ja sen merkitys auttajan kehittymiselle. Tämä työkokemukselta nouseva kaksitahoisuus läpäisee myötätuntouppumisen prosessin sen synnystä ennaltaehkäisyyn asti. Uppumiseen vaikuttaminen perustuu raskaiden työtehtävien analysointiin sekä siihen, että tietoisuus työn merkityksellisyydestä vahvistuu. (Nissinen 2009, 190). Auttajan on tärkeä tutkia elämää, ja siihen kuuluu myös tietoisuus työn emotionaalisesti kuluttavista ilmiöistä. Auttajan tulee nähdä ahdistus ja muut negatiiviset tunteet auttamistyöhön kuuluvina (Nissinen 2009, 191).

Myötätuntouppumisen ennaltaehkäisy ja hoito kohdistuvat prosessin kaikkiin osiin, ja jokaiseen osatekijään voi vaikuttaa. Keskeistä on eri tekijöiden tiedostaminen ja tunnusta-

minen auttamistyössä syntyviksi. Tämän ei ole syytä herättää epätoivoa eikä ammatillisia itsesyytöksiä, vaan arjen työhön liittyviä kysymyksiä. Myötätuntouupuminen ei ole mystiikkaa, vaan arkista työn tutkimista: mitä minulle ja meille yhteisönä tapahtuu auttamistyössä. (Nissinen 2009, 63.) Tukitoimien suunnittelua ja toteutusta ohjaavat seuraavat näkökulmat: 1) auttajan on selvitettävä itselleen, miten hän huolehtii itsestään yksityiselämässä ja mitä ammatillista tukea hän käyttää tai tarvitsee lisää, 2) auttajan on kehitettävä itselleen stressinhallintamenetelmiä, 3) auttajan on selvitettävä itselleen normaalin stressitilan ja uuvuttavan stressin raja sekä tunnusteltava, miten hän säätelee stressiään. Koska käsitykset itsestä, ihmisestä ja elämästä vaikuttavat keskeisesti myötätuntouupumiseen, niistä tulee myös ennaltaehkäisy- ja hoidon keskeisiä kysymyksiä. Tällöin pohditaan, miten uskomukset elämästä ja ihmisen selviytymiskyvystä ovat muuttuneet ja miten muutosprosessiin voi vaikuttaa sekä mikä on vienyt pohjan toivolta ja miten sen voisi uudistaa. (Nissinen 2009, 193.)

Auttamistyötä tekevien työnohjauksessa työnohjaajan on hyvä tarkkailla myötätuntouupumuksen merkkejä ja tunnistaa myötätuntouupumiseen liittyviä ilmiöitä sekä miettiä, miten hän ottaa myötätuntouupumisen puheeksi. Työnohjaajan kannattaa hyödyntää erilaisia testejä, kunhan muistaa, ettei niitä voi tulkita liian tarkasti vaan pikemminkin pitää niitä keskustelun avaajina ja puheeksi ottamisen helpottajina. Auttajat ovat usein huonoja hoitamaan itseään. Omaa elämää tarkasteltaessa on oltava rehellinen ja inhimillinen itselleen. Moni toivoo olevansa jotain enemmän, ja tämä voi aiheuttaa syyllisyyttä ja häpeää. Oma rajallisuus persoonana ja ammattilaisena on syytä tiedostaa, jotta voi tuntea olevansa riittävä. Tämä on erittäin olennaista uupumisen ehkäisyssä (Nissinen 2009, 194–195).

Myötätuntouupumisen ennaltaehkäisyssä on kiinnitettävä huomiota myös kehon viesteihin. Osa auttajista reagoi emotionaaliin kokemuksiin voimakkaasti ruumiillaan. Usein tätä pidetään ongelmallisena, mutta aistimuksilla on myös positiivisia merkityksiä auttajalle. Fyysisiä reaktioita on helpompi havaita, ja niitä on helpompi myös kuvata. Fyysisillä reaktioilla saattaa olla merkitystä myös autettavalle. Auttajan keho viestii, mikä autettavalle on merkittävää ja fyysisten tuntemusten kuvaaminen saattaa edistää autettavan ymmärtämistä (Nissinen 2009, 204).

Henkisyys ja hengellisyys ovat auttajan keskeisiä voimavaroja (Nissinen 2009, 205). Henkisyys ei ole vain uskonnollisuutta vaan myös esimerkiksi meditaatiota, joogaa tai taide- muotoja. Turvallisuudentunne, luottamus, kunnioitus, kyky läheisyyteen ja kontrolli ovat psyykkisiä tarpeita, joita myötätuntouupuminen voi uhata. Perustarpeiden vaurioituminen

voi aiheuttaa kaikkia ihmissuhteita varjostavia tulkintoja ja vääristää toimintatapoja. Auttaja saattaa vetäytyä ihmissuhteista juuri silloin, kun hän eniten tarvitsisi läheisyyttä ja tukea. (Nissinen 2009, 208.)

Uupumisen merkittävin syy on vuorovaikutuksen väheneminen tai vaurioituminen, ja siksi vuorovaikutus on erityisen huomion kohde myös ennaltaehkäisyssä. Auttajan kontaktit kollegoihin ja esimieheen ovat hyvin keskeisiä myötätuntouupumiseen vaikuttamisessa. On hyvä olla tietoinen siitä, että vuorovaikutus autettavien, kollegoiden ja esimiesten kanssa on sekä kuormittumisen lähde että uupuneen tuki. (Nissinen 2009, 219). Kaikkien yhteisön jäsenten on tiedostettava oma osallisuutensa ryhmän jäsenenä ja myös oman käyttäytymisen merkitys yhteisölle. Uupuneissa työyhteisöissä saattaa syntyä ilmiöitä, jotka lisäävät turvatomuutta ja epäluottamusta (Nissinen 2009, 209). Uupuneissa työyhteisöissä voi syntyä kuppikuntia tai syntipukki-ilmiö.

Auttajille tarkoitetun tuen suunnittelua tulisi ohjata kolme periaatetta: 1) tiedostaminen ja tunnistaminen, 2) tasapaino ja 3) yhteys muihin ihmisiin, omaan itseen ja elämää kannatteleviin tekijöihin (Nissinen 2009, 186). Tiedostaminen ohjaa tarkastelemaan työntekijän ja yhteisön tarpeita ja rajoja sekä auttaa ymmärtämään tunteita ja voimavaroja. Henkilökohtaiset ja ammatilliset tarpeensa tunnistamalla auttaja vahvistaa kykyä ottaa haasteita vastaan ja löytää tarvitsemansa itsehoitotavat. Tiedostamiseen sisältyvät kognitiivinen, intuitiivinen ja kehollinen informaatio. Auttajan kokemuksistaan saama tieto on aina merkittävää ammattilaisen kehittymisen kannalta.

Ihmissuhteet ovat tärkeä tuki myötätuntouupumisen riskeille altistuville henkilöille. Siksi on kiinnitettävä huomio eristäytymisen merkkeihin ja tuettava työntekijän yhteyttä omaan itseensä, toisiin ihmisiin ja itseä suurempaan elämää kannattelevaan voimaan. Kun auttmissuhteet toistuvasti muistuttavat elämän rankoista puolista, työntekijän on pystyttävä ankkuroimaan itsensä näihin mainittuihin yhteyksiin. Koska autettavien kannattelevat suhteet ovat usein puutteellisia tai ne puuttuvat kokonaan, auttajan omassa elämässä yhteydellä on sitäkin suurempi merkitys. Kommunikaatio on osa yhteyttä, joka murtaa hiljaisuuden, tuntemattomasta kivusta vaikenemisen. Yhteys on eristäytymisen vastapaino ja kasvattaa vahvuuden tunnetta ja toivoa. Yhteyden toteutumista on tutkittava yhteisössä ja tuettava organisaation kaikilla tasoilla.

Myötätuntouupumus ja johtaminen

Johtamis- ja hallinnointikulttuuria pidetään erittäin keskeisenä työilmapiiiriin ja -hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Lisäksi työyhteisön olisi hyvä hyödyntää työterveyden ja työturvallisuusorganisaatioiden osaamista riskien tunnistamisessa. Organisaation ulkopuoliset tahot, kuten työnohjaajat, ovat tärkeitä. Heillä on kyky nähdä yhteisön arjessa tekijöitä, joita ei sisältäpäin pysty havaitsemaan. Eri henkilöryhmien kanssa käydyt keskustelut lisäävät henkilöstön tunnetta myötätuntostressin hallinnasta.

Työhyvinvointia pidetään nykykäsityksen mukaan seurauksena hyvästä työkulttuurista. Pohdinnoissa unohtuu herkästi, että työhyvinvointi kasvaa yhteisön toiminnasta. (Nissinen 2012, 99). Johtajat ovat osa työyhteisöä ja tarvitsevat siten tukea työssään niin kuin työntekijätkin. Jos johtajalla ei ole tukijärjestelmää, esimerkiksi omaa työnohjausta, voi johtaminen tehdä heistä yksinäisiä. Työhyvinvointiin johtavista asioista huolehtiminen kuuluu organisaation jokaiselle jäsenelle.

Myötätuntostressin säätelyssä työntekijän työkokemus ja johtaminen pitäisi nähdä syvällisesti ja monipuolisesti. Johtajien ja muiden organisaation vaikuttajien pitäisi olla ensisijaisesti avarakatseisia ja keskustelutaitoisia. Johtajien avoimuus erilaisille näkökulmille antaa tilan kehittämiselle ja mahdollisuuden oppivalle organisaatiolle. (Nissinen 2012, 103.) Organisaatiota voi kehittää ainoastaan, jos hyväksyy sen, että kaikilla on tunteita, joista jokainen myös kantaa vastuun. Lisäksi on tärkeää määrittää, että työhön liittyvät tunteet ja kokemukset tulee käsitellä työssä.

Organisaatiossa voi olla ”pahanilmanlintu”, henkilö, joka pitää johtajaa tiukoilla kyseenalaistamalla ja väittämällä koko ajan vastaan. Usein pahanilmanlinnaksi valitaan kaikkein haavoittuvuin tai epäpätevin ryhmän jäsen (Obholzwe 2006, 166). Pahanilmanlintu voi olla ongelmallinen ihminen, mutta organisaatioissa häntä on syytä tarkastella myös instituution äänitorvena, johon koko muu henkilökunta on sijoittanut oman rauhattomuutensa. Sen sijaan, että pitäisimme heitä yhteistyön välttämättöminä harmeina, on hyödyllisempää nähdä heidän käytöksensä reaktion instituution tiedostamattomiin tarpeisiin (Obholzer 2006, 165). Hankala yksilö toimii tiedostamattaan muun henkilökunnan puolesta, ja ongelmaa tulee käsitellä pikemminkin ryhmän tai instituution tasolla kuin lukea se persoonallisuuden viaksi (Obholzer 2006, 166).

Toisin kuin työntekijät, ihmissuhdetyön johtaja joutuu todistamaan niin asiakkaiden kuin henkilöstön elämäntilanteita. Siksi johtajalla pitää olla kyky yhteisölliseen jakamiseen ja monipuoliseen keskusteluun työn arjesta. Johtajalla tulisi olla myös ymmärrys, että haasteisiin vaikuttaminen on hidasta eikä kenellekään ole nopeita ratkaisuja henkiseen paineeseen. Palveluorganisaatioiden johdon pitäisi suostua jatkuvasti kysymään, mitä työntekijät tarvitsevat jaksakseen ja asiakkaat hyvää palvelua saadakseen (Nissinen 2012, 133).

Johtajalla tulisi olla keinoja edistää omaa jaksamistaan, kuten työnohjaus. Myös ryhmätyönohjaus olisi tarpeen, sillä siinä johtaja saisi vertaistukea vastaavissa tilanteissa olevilta kollegoilta. Johtajan työnohjauksessa otetaan huomioon koko organisaatio, ja työnohjaajan tulisi keskustella johtajan kanssa organisaation kokonaistilanteesta, unohtamatta kuitenkin johtajan omaa tukea. Ilman tukea organisaatioon voi kehittyä tuhoisia toimintatapoja, kuten johdon eristäytymistä, kuppikuntia ja alaisten väheksyntää. Johtaja joutuu joskus tekemään hyvin kipeitäkin ratkaisuja ja niiden seurauksena ottamaan vastaan henkilökunnan reaktiot päätöksistä. Vaikka päätöksistä olisi puhuttu ja niitä perusteltu henkilöstön kanssa, on todennäköistä, että johtaja saa silti negatiivisia reaktioita osakseen.

Johtajilla on paineinen paikka, sillä heihin kohdistuu paineita niin ulkoapäin kuin henkilöstön suunnalta. Johtajalla pitää siksi olla henkisiä voimavaroja ja paljon positiivista voimaa. Henkisen kuormittumisen kanssa kamppaileva henkilöstö tarvitsee inhimillisen johtajan, joka tuntee omat voimavaransa ja on työroolissaan rehellinen (Nissinen 2012, 134). Johtajan ei pitäisi aristella jakaa omia tuntemuksiaan henkilöstön kanssa. Kun johtaja kertoo olevansa myös hetkittäin surullinen tai vihainen, se tekee hänestä inhimillisen ihmisen, joka on kontaktissa työn ytimeen. Kertoessaan henkilöstölle omasta kuormittumisestaan johtajan on tärkeä puhua myös siitä, miten hän aikoo käsitellä näitä kysymyksiä ja pyrkiä ratkaisuihin.

Kun myötätuntuupumiseen vaikutetaan tiimitasolla, kiinnitetään huomiota tarkoituksenmukaisiin toiminta- ja työsuunnitelmiin. Aika ajoin on syytä tarkastella työjärjestelyjä ja tunnistaa niiden stressitekijöitä: esimerkiksi päivän asiakasmäärä, työrytmi ja taukokäytännöt saattavat vaatia muutoksia. Taukojen tulisi sisältää vertaiskeskusteluja, debriefing-tyyppistä tilanteiden purkamista, vapaamuotoista olemista ja mitä tahansa, mikä tukee auttajaa. (Nissinen 2009, 230.)

Organisaation on tarjottava työntekijöille apua, jos yksikössä tai työssä ilmenee auttamistilanteen synnyttämä akuutti kriisi. Jos kriisiä ei hoideta, se voi jättää työntekijät yksin stressioreiden kanssa, mikä taas altistaa uuvuttaville vaikutuksille. Kriisin purkamisen yhteydes-

sä työntekijöille kerrotaan myötätuntostressistä ja -uupumisesta. Jos asia on jo tuttu, siitä muistutetaan. Esimiehen on tärkeä huomioida etenkin uudet työntekijät. Tehokkaaseen kriisinhallintaan kuuluu ripeä asiasta tiedottaminen ja debriefing-istunnot tai muu soveltuva purkamistapa sekä joustava päiväjärjestys. Pitkä kokemus ja tilanteiden tuttuus eivät kokonaan suojaa kokenuttakaan työntekijää stressitalta, vaikka saattaa antaakin välineitä sen käsittelyyn. (Nissinen 2009, 231.) Kokeneemmat voivat auttaa nuorempia ja keskustelujen pohjalta löydetään yhteisiä toimintatapoja.

Myötätuntuupumisen käsittely vaatii herkkyyttä ja toisaalta rohkeutta. Ilmiön esiin nostaminen työnohjauksessa voi tuntua vaikealta: ollaan herkällä, omaa ammattitaitoa ja ammattiylpeyttä koskevalla alueella. Toisaalta moni ammattiauttaja tiedostaa hyvin uupumisen riskin ja voi olla erittäin kiitollinen työnohjaajalle, jos tämä pystyy pukemaan sanoiksi työntekijän tunteet ja auttaa miettimään, mitkä keinot voisivat helpottaa tilannetta. Myötätuntuupumisen käsittelyyn ja tarkasteluun on monia erilaisia testejä. Niitä kannattaa hyödyntää niin johtamisessa kuin työnohjauksessa.

Tarinat ja toiminnallisuus myötätuntotyössä

Hoito- ja hoivatyön keskeinen elementti on myötätunto, jota tunnetaan autettavana olevaa asiakasta kohtaan. Tunteiden käsittely ja niiden ymmärtäminen osana ammattitaitoa ovat tärkeitä auttajan toimintakyvyn ylläpitämiseksi. Myötätuntuupuminen voi näkyä myös koko työpaikan huonontuneena ilmapiirinä ja kasvavana kyynisyytenä työtä kohtaan. Työpaikan julkikirjoitetut ja yhteiset arvot voivat hautautua työntekijöiden väsymyksen ja asiakkaiden kärsimystarinoiden alle.

Draamatyöskentely koulutetun ohjaajan avulla mahdollistaa vaikeiden asiakastilanteiden ja niistä nousevien tunteiden käsittelyä. Toiminnallinen draamatyöskentely ottaa kehon mukaan tunteiden ja kokemusten jakamiseen. Lehtosen (2011, 31) mukaa ihminen kantaa kehossaan kokemuksiaan ja tunteitaan, joten ruumis on ihmiselle ikään kuin maailman peili. Länsimaisessa ajattelussa ihminen nähdään usein vain puhuvana ja ajatuksia tuottavana päänä, jota muu keho kuljettaa paikasta toiseen.

Tarinoiden käyttö auttamistyössä tai työyhteisön kehittämisessä on tavallaan epävarmuuteen suostumista ja joskus myös ikävien asioiden kohtaamista niin itsessään kuin työssäänkin.

Voimme tarkastella kohtaamiamme tilanteita ikään kuin tarinoina, tai voimme tarkastella joitain ilmiöitä, esimerkiksi kärsimystä, jo olemassa olevien tarinoiden tai satujen kautta. (Mäkisalo-Ropponen 2007, 5.) Draamatyöskentelyn avulla tarinat tulevat yhteiseksi kokemukseksi, jolloin niitä voidaan analysoida ja myös muuttaa niiden kulkua haluttuun suuntaan.

Hankkeen aikana työpaikoilla käytettiin draamallisia työmenetelmiä vaikeiksi koettujen asiakas- ja työyhteisötilanteiden käsittelyyn. Työskentely vaatii luottamuksellista ja turvallista ilmapiiriä, jolloin esimerkiksi tarinan kertojalla näyttämöllä on aina roolisuoja. Tällöin roolin esittäjä ei kerro itsestään, vaan asettuu jonkun toisen asemaan, mikä taas auttaa häntä ymmärtämään myös esittämänsä henkilön ajatusmaailmaa. Miksi asiakas käyttäytyy noin? Miksi minussa heräsi tuo tunne, kun vastaparini puhutteli minua noin? Voisinko toimia jotenkin toisin vastaavanlaisessa tilanteessa? Mitä sitten tapahtuisi?

Draamatyöskentely mahdollistaa heittäytymisen kokeilemaan erilaisia rooleja, näkökulmia, mahdollisia maailmoja ja toimintatapoja. Se tekee näkyväksi myös piilossa olevia tai vaietuja asioita. Roolisuoja auttaa meitä eläytymään hankaliin vastarooleihin tai suorastaan paheksuttaviin toimintamalleihin ja arvomaailmoihin. Draama mahdollistaa myös erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen kokeilemisen ja testaamisen, jolloin voidaan yhdessä pohtia, miten esimerkiksi työyhteisössä tullaan jatkossa toimimaan.

Kuten Nissinen (2009) toteaa, myötätuntouppumisen ennaltaehkäisy perustuu raskaiden työtehtävien analysointiin sekä tietoisuuteen työn merkityksellisyydestä. Auttajalle on tärkeää tutkia elämää laajasti sekä pohtia ihmisyyteen liittyviä tunnetason ilmiöitä. Ahdistus ja muut negatiiviset tunteet kuuluvat vääjäämättömästi auttamistyöhön (Nissinen 2009, 191). Jaetut tarinat ja draamatyöskentely auttavat auttajaa kohtaamaan näitä ilmiöitä ja vahvistamaan näin omaa ammattitaitoaan.

Lopuksi

Myötätunto on kaiken kanssakäymisen kannalta oleellista. Siksi on erityisen raskasta huomata, että tästä myönteisestä voimavarasta voikin tulla työelämässä myös kaikkea kanssakäymistä hankaloittava myötätuntouppuminen. Etenkin auttamistyössä olevat kokevat tekevänsä kutsumustyötä ja voi olla vaikea myöntää, että työ ei enää tuotakaan iloa ja kokemus auttamisesta on muuttunut taakaksi.

Johtajien ja esimiesten tulee tukea työyhteisöä puhumaan avoimesti myötätuntostressistä ja -uupumuksesta. Jotta keskustelu olisi voimaannuttavaa, tulee johtajan ymmärtää myötätuntouupumuksen ilmiö. Johtaja voi tutustua ilmiöön koulutuksissa ja kirjallisuuden kautta, mutta sen lisäksi tarvitaan rohkeutta ottaa asia puheeksi. Tässä voi käyttää apuna myötätuntouupumukseen laadittuja testejä. Niitä voi hyödyntää ilmiön esiin nostamisessa ja sanoittamisessa.

Johtajan on tärkeä muistaa, että myötätuntouupumus voi koskea myös häntä, samoin kuin koko muutakin organisaatiota ja vapaaehtoisia. Johtajan työhön kohdistuu paineita monelta taholta. Lisäksi johtajan odotetaan usein olevan ikään kuin työyhteisön syntipukki, jota voidaan syyttää kaikesta, mikä on pielessä ja joskus syyttäkin. Johtajan on siksi hyvä tarkkailla myös omaa jaksamistaan ja hänellä tulisi olla työnohjaus, jossa hän voi käsitellä tunteitaan ja työyhteisön tilannetta.

Lähteet

Lehtonen, J. 2011. Tietoisuuden ruumiillisuus, mieli, aivot ja olemassaolon tunne. Duodecim. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2007. Tarinat työn tukena. Helsinki: Tammi.

Nissinen, L. 2009. Auttamisen rajoilla. Myötätuntouupumisen synty ja ehkäisy. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Nissinen, L. 2012. Rajansa kaikella. Miten estää myötätuntouupuminen? Helsinki: Edita Publishing Oy.

Obholzer, A. & Roberts, V. Z. 2006. Tiedostamaton työssä. Yksilöllinen ja organisatorinen stressi palvelualoilla. Oulu: Metanoia instituutti.

Toivola, K. 2004. Myötätuntouupumus – auttajantyön työperäinen riski. Artikkel. Helsingin Sanomat, 24.9.2015.



YHTEISTOIMINNALLISUUS JA DIALOGISUUS ARJESSA

YHTEISTOIMINNALLINEN MENETEL- MÄ KEHITTÄMISEN EDISTÄJÄNÄ

Janica Salmi

Johdanto

Sosiaali- ja terveysalalla työskentelee tällä hetkellä lähes 400 000 työntekijää. Heistä noin 300 000 työskentelee julkisella ja 100 000 yksityisellä sektorilla. Kokonaisuudessaan sektoria voidaan pitää henkilöstövaltaisena ja tieto- sekä osaamisintensiivisenä. Viime vuosina sosiaali- ja terveysalan muutokset ovat tähdänneet kokonaisvaltaiseen ja rajoja ylittävään muutokseen. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 11.) Muutostarpeet näyttäytyvät niin valtakunnallisella, organisatorisella kuin työntekijätasollakin. Tämän vuoksi myös johtajuus elää murrosvaihetta. Tuleva sote-malli haastaa sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät palvelemaan asiakkaitaan uudentlaisissa toimintaympäristöissä, uudentlaisilla tavoilla ja välineillä. Menestymisen organisaatioiden kilpailuasetelmassa edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa innovatiivista ja kehittämismyönteistä asennetta. Hektisyys aiheuttaa paineen työskennellä tehokkaammin ja saavuttaa tuloksia aikaisempaa nopeammin. Työhyvinvointi on avainasemassa toimivan ja onnistuneen organisaation kulmakivenä. Geriatrian professori Jaakko Valvannekin (Valvanne 2017) muistutti vielä jäähyväisluennollaan Tampereella viime joulukuussa kuulijoitaan siitä, mikä on yksi avaintekijä toimivassa työyhteisössä: johtaminen.

Johtamiselta nykypäivänä odotetaan harvoin autoritäarisyyttä vaan esiin nousevat pikemminkin kannustavuus, osaamisen johtaminen sekä inhimillisyys. Työntekijältä puolestaan odotetaan entistä enemmän itseohjautuvuutta ja oman työnsä kehittämistä. Kehittäminen ei ole enää vain johtajälähtöistä vaan työntekijä nähdään oman työnsä parhaana asiantuntijana. Tähän kehittämiseen työntekijät tarvitsevat kuitenkin johdon apua, ulkopuolisia asiantuntijoita sekä erilaisia kehittämisen menetelmiä. Jokela ja Saarinen (2016) toteavat, että sosiaali- ja terveysjohtaminen voi olla yhtä aikaa sekä inhimillistä että tehokasta. Tällöin tulee huomioida erityisesti henkilöstön työhyvinvointia, toiminnan sujuvuutta ja työn mielekkyyttä. Osaamisen kehittäminen on useilla organisaatioilla osa strategiaa ja sen toteuttamista. (Kauhanen 2012.)

Tässä artikkelissa kuvataan, kuinka Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeen (2016–2018) kaksi hoiva-alan yritystä (Tampereen ensi- ja turvakoti ry sekä Sopimusvuori ry) ovat toteuttaneet yhteistoiminnallisen kehittämisen menetelmää hankkeen aikana. Tulokset antavat selkeän kuvan hankkeen vaikuttavuudesta työyhteisöissä.

Yhteistoiminnallisuus työhyvinvoinnin johtamistyökaluna

Yhteistoiminnallisuus metoditasolla tarkoittaa pedagogisia periaatteita, joiden taustalla vaikuttavat oletukset ihmisestä, tiedosta sekä oppimisesta, ja nämä voidaan selvästi havaita. Keskeiset tuntomerkit ovat positiivinen sosiaalinen riippuvuus ryhmän jäsenten kesken, yksilöllinen vastuu ryhmässä, osallistava ja avoin vuorovaikutus ryhmän sisällä, sosiaalisten taitojen hallinta ja harjaannuttaminen sekä yhdessä tapahtuva arviointi ja reflektio. Positiivisella sosiaalisella riippuvuudella tarkoitetaan yksilön menestymisen edellyttävän muiden ryhmän jäsenten onnistumista. Yksilöllinen vastuu käsittää vastuun yksilön omasta sekä ryhmän toiminnasta. Ryhmäkoon tulee olla kooltaan riittävän pieni, jotta jokaisella osallistujalla on mahdollisuus osallistua ryhmän toimintaan. Sosiaalisia taitoja hallitaan ja harjaannutetaan yhteisissä sosiaalisissa tilanteissa. Näiden lisäksi arvioidaan ja pohditaan toimintaa sekä opittua. Näin vahvistetaan tiedollista ja yhteistyötaitojen oppimista. (Hellström, Johnson, Leppilampi & Sahlberg 2015, 22–25.)

Työhyvinvointi ei ole organisaatiossa itsestään syntyvää vaan se edellyttää systemaattista ja modernia johtamista. Modernin johtamistavan malliin kuuluu, että ihmiset haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä ja kokevat itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi. Johtajan tehtävä on aikaansaada ympäristö, jossa työntekijä voi käyttää kykyjään täysimääräisesti. Henkilöstöä tulee rohkaista osallistumiseen ja oman työnsä kehittämiseen. Työhyvinvoinnin keskeinen tekijä on sosiaalinen pääoma. Se tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja kasvaa sitä käytettäessä. Sosiaalisen pääoman laadun on katsottu vaikuttavan myös työntekijän terveyteen. (Manka 2016.) Yhteistoiminnallinen oppiminen kehittää sosiaalista pääomaa. Keskeistä siinä on keskustelu, toisen huomioinen, auttaminen ja yhteistyö. Yksi sen peruselementeistä on työntekijöiden keskinäinen puhe. Keskustelu edesauttaa opittavan asian esiymmärryksen muotoutumista objektiivisemmaksi ja tämä helpottaa ongelmanratkaisua. Edellä mainittu edellyttää yhteistyötä, avarakatseisuutta ja luovuutta sekä tavoitteellista ja tuloksellista ryhmätyöskentelyä. Toimiva työyhteisön jäsenet hallitsevat nämä taidot. (Hellström, Johnson, Leppilampi & Sahlberg 2015, 104–105, 107.)

Oppiminen työyhteisössä edellyttää ryhmältä vuorovaikutusta, ja sitä tukee mahdollisimman hyvä oppimisympäristö. (Hellström ym. 2015, 99). Koskiniemi (2016) toteaa, että työntekijä on jatkuvasti suhteessa ympäristöönsä, ja tätä ohjaa kokemuksellisuus: yksilö on tilanteiden aktiivinen kokija, ja vaikka ajatusten ilmaisu ei aina ole rehellistä, se vaikuttaa siihen, millä tavalla vuorovaikutukseen osallistutaan. Osaava johtaja osaa peilata alaisen käyttäytymistä aikaisempiin vastaaviin tilanteisiin löytäen niistä ymmärryksen nykyiseen. Monien tutkimusten mukaan oppimista tapahtuu parhaiten yhteistoiminnallisen oppimisen ja johtamisen periaatteiden mukaisessa prosessissa, jota johtaa valmentaja tai johtaja. (Hellström ym. 2015, 99.)

Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on selvittää, miten yhteistoiminnallisen kehittämisen menetelmää on toteutettu työyhteisössä hankkeen aikana. Tässä artikkelissa esitellään tutkimustuloksia, jotka vastaavat kysymykseen: Miten viimeisen vuoden aikana yhteistoiminnallinen kehittäminen on näkynyt työyhteisössä?

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla kahdesta hoiva-alan yksiköstä: Tampereen ensi- ja turvakoti ry:ltä sekä Sopimusvuori Oy:ltä. Haastattelujen kysymykset lähetettiin kummankin yksikön johdolle ennalta tutustuttavaksi. Perusjoukkona toimi Sopimusvuori Oy:ltä kymmenen työntekijää ja kolme esimiestä. Esimiehet muodostivat oman haastateltavan ryhmänsä ja työntekijät omansa. Tampereen ensi- ja turvakoti ry:ltä haastateltiin 10 esimiestä, koska työntekijät eivät olleet osallistuneet työpajatoimintaan.

Haastattelut toteutettiin peräkkäisinä päivinä touko- ja kesäkuussa. Ensimmäinen haastatteluryhmä oli Sopimusvuori ry:n esimiehet ja heti tämän jälkeen työntekijät. Seuraavana päivänä oli vuorossa Tampereen ensi- ja turvakoti ry:n esimiehet. Haastattelijat esittelivät kysymyksen kerrallaan, minkä jälkeen kustakin kysymyksestä haastattelijat kävivät keskustelua. Haastattelut nauhoitettiin, ja tämän lisäksi haastateltavat kirjasiivat tukisanoja vastauksistaan ylös paperille. Haastateltavat saivat itse päättää vastaamiseen käytetyn ajan pituuden. Haastattelujen jälkeen nauhoitteet litteroitiin. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne, Paavilainen 2014, 118–121.)

Tutkimustulokset

Tulosten mukaan (kuvio 1) yhteistoiminnallinen kehittäminen on alkanut näkyä Tampereen ensi- ja turvakoti ry:llä hankkeen aikana. Esimiesten (n=10) mielestä se näkyy *yhdessä kehittämisenä, palautekulttuurin kehittymisenä, yhteistyökumppaneiden huomioimisena ja työntekijän voimaannuttamisena*. Yhteisö on järjestänyt säännöllisiä kehittämispäiviä, ja se on kokenut-vapaaehtois- ja tiimityön lisääntyneen sekä päätöksiä arvioitavan tarkemmin.



Kuvio 1. Työyhteisössä tapahtuneen yhteistoiminnallisen kehittämisen vaikutukset Tampereen ensi- ja turvakoti ry:llä (n=10)

Sopimusvuori ry:n esimiehet (n=3) kokivat (kuvio 2), että kehittämiselle on nyt olemassa *yhteinen aika ja paikka*, tekeminen on *ratkaisukeskeistä*, toiminta *työntekijästä lähtevää* ja yhteisö on *ideoinut yhdessä*. Yhteistoiminnallinen kehittäminen on hanketyöskentelyssä tuonut mukanaan foorumin, jonka kautta jokainen työntekijä voi vaikuttaa ja päätökset tehdään yhdessä. Tehdyt toimet ovat tuntuneet konkreettisilta. Yhteistoiminnallinen kehittäminen on mahdollistanut myös uusien työntekijöiden helpomman pääsyn mukaan työyhteisöön. Työyhteisössä on annettu mahdollisuus myös luovuudelle.



Kuvio 2. Työyhteisössä tapahtuneen yhteistoiminnallisen kehittämisen vaikutukset Sopimusvuori ry:llä (n=3)

Lopuksi

Yhteistoiminnallisen kehittämisen menetelmä on hankkeen mukana tuonut työyhteisöön kaivatun foorumin, jonka kautta jokainen työntekijä voi vaikuttaa organisaation asioihin. Tämä on synnyttänyt kokemuksen siitä, että päätökset tehdään yhdessä. Tällainen toimintatapa sitouttaa työntekijöitä tehtyihin päätöksiin ja uudet työntekijät on helpompi ottaa ryhmän jäseniksi päätöksiä tehtäessä. Yhteisö nähdään laajempänä kokonaisuutena: myös yhteistyökumppanit huomioidaan entistä paremmin. Tehtyjä päätöksiä myös arvioidaan entistä enemmän.

Kilpimaan (2013) väitöstutkimuksessa todetaan, että yhteinen tekeminen johtaa yhteiseen tietämykseen ja uusiin asenteisiin. Kehitysryhmät mahdollistavat paremman sisäisen tiedonkulun. Opin ja tiedonvälityksen paikkoina nähdään yhteiset foorumit, jotka on aiemmin artikkelissa mainittu hankkeen yhtenä positiivisena tuloksena. Ilman vaikuttamismahdollisuutta ja -väylää voi työntekijöillä kehittyä vihamielisyyttä ja skeptisyyttä organisaatiota

kohtaan. Pyrkimys vuoropuheluun keskusteluryhmissä aikaansaa ratkaisukeskeisen lähestymistavan ja alaisten voimaantumisen.

Kuten jo aikaisemmin todettiin, sosiaali- ja terveysalalla johtaminen tapahtuu suuren aikapaineen ja nopeasti vaihtuvien tilanteiden keskellä. Näin ollen diskursiivinen näkökulma on suuri haaste johtamistyölle käytännössä. Tämän vuoksi kaikkia vuorovaikutustilanteita ei ole mahdollisuus lähestyä kovinkaan analyttisesti. Laajan dialogin sijasta edellytetään nopeaa päätöksentekoa. (Pietiläinen & Syväjärvi 2016, 319.) Hankkeen aikana toteutettu yhteistoiminnallisen kehittämisen menetelmä on luonut ajan ja paikan päätösten tekemiselle. Ongelmat ja ratkaisut on nostettu organisaatiosta työntekijälähtöisesti, ja niiden ratkaisemiseen on käytetty työpajoissa eri menetelmiä. Työntekijöiden kokoonnuttua yhteen säännöllisiin työpajoihin on päätökset tehty niissä yhdessä ja niistä tiedotettu työntekijöille samanaikaisesti.

Hankkeen työpajoissa on keskitytty siihen, että uusia, yhteistoiminnallisia menetelmiä hyödyntäen sekä johto että työntekijät toimivat yhdessä tiiminä. Mankan (2012) mukaan kehityksessä ympäristössä selviytyminen vaatii uudistavaa oppimista. Tämä tarkoittaa menneistä käytännöistä irrottautumista sekä työn tekemisen näkemistä uudessa valossa. Menestymisen salaisuus piilee työntekijöissä, ja tästä resurssista on pidettävä huolta. On todettu, että ai-neettoman pääoman tehokkaalla käytöllä on työn tuloksellisuuteen 50–90 prosentin vaikutus. Näin voidaan todeta lisättävän inhimillistä tuottavuutta.

Toimintakulttuurin muutoksen avain on yhteistoiminnallinen johtaminen. Tällöin luodaan kulttuuri, jossa epäonnistuminen on sallittua, ja se on osa kehittämisprosessia. Prosessissa arvioidaan, miten päädyttiin nykyiseen ja sovitaan, miten toimitaan jatkossa. Reflektiosta tehdään arkirutiini ja tavoitteena on luoda toimivat rakenteet ja hyvät käytänteet. Näiden lisäksi on pyrkimys luoda keskinäisen vuorovaikutuksen verkosto ja kasvattaa sosiaalista pääomaa, joka perustuu koko henkilöstön luottamukseen, osallistumiseen ja yhteisöllisyyteen. Osana yhteistoiminnallisen johtamisen filosofiaa toimivat avoin dialogi sekä inhimillisyys. (Hellström ym. 2015, 170–172.)

Jatkotutkimuksena voisi selvittää, miten yhteistoiminnallisen kehittämisen menetelmiä on hyödynnetty työyhteisöissä hankkeen jälkeen ja ovatko menetelmät vakiintuneet osaksi käytännön työtä. Samalla voisi tutkia, miten työntekijät kokevat vaikuttamismahdollisuutensa oman työnsä sisällön kehittämiseen. Tutkimustulosten mukaan hankkeen vaikutukset työyhteisössä ovat jo nyt konkreettisia.

Lähteet

Hellström, M., Johnson, P., Leppilampi, A. & Sahlberg, P. 2015. Yhdessä oppiminen: yhteistoiminnallisuuden käytäntö ja periaatteet. Helsinki: Into.

Kauhanen, K. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja: Alma Talent.

Kilpimaa, A. 2013. Johtajuus relationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Väitöskirja.

Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi. E-kirjat: Talentum Media.

Manka, M-L. 2012. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.

Syväjärvä, A. & Pietiläinen V. (toim.). 2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Tampere University Press.

Valvanne, J. Geriatrian professori 2017. Geriatrian professorina Tampereella – tulemia ja tunnelmia. Jäähyväisluento. Tampereen yliopisto 7.12.2017. Tampere.

YHTEISTOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN KÄSIPUULLA

Mia von Bagh & Pirkko Kivinen

Johdanto

Yritysten strategioissa ja työtyytyväisyyskyselyissä on nähtävissä yhä enemmän käsitteet ”yhteistoiminnallisuus ja dialogisuus”. Käsitteiden käytön yleistymisen myötä keskustelu yhteistoiminnallisesta johtamisesta sekä vuorovaikutuksesta on levinnyt ilahduttavasti myös henkilöstön keskuudessa käytävään vapaaseen keskusteluun. Yhteistoiminnallisuudesta puhuttaessa keskeisiksi asioiksi nousevat usein avoimuus, dynaamisuus, yhteiset keskustelut ja yhteinen asian prosessointi. (Leppilampi 2004, 1.) Yhteistoiminnallisuudella ja dialogisella vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa sekä yksilön että koko työyhteisön työn mielekkyyden kokemukseen. Tässä artikkelissa kuvataan Sopimusvuori Oy:n Vaakon Harjun yhteistoiminnallista ja dialogista johtamista käsipuun avulla dementiahoitokodin muutostilanteessa.

Johtaminen muutoksessa

Organisaatioissa tapahtuu muutoksia kaiken aikaa, ja usein muutokseen liittyy useampi kuin yksi työstettävä asia. Muutosvaiheeseen liittyvä liika epäselvyys aiheuttaa työntekijöille työn tekemisen sekä tehokkuuden heikkenemistä. Ei siis riitä, että johdetaan vain muutosta vaan on johdettava myös ihmisiä muutoksessa. (Luomala 2008, 5–6.) Hyvin johdetussa muutoksessa pyritään minimoimaan muutoksen mahdollisesti tuomat negatiiviset vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin.

Muutoksessa organisaation työ- ja toimintatavat kehittyvät ja kehityksen ohjaajana toimii johtamistyö. Muutosprosessi ei ole siis pelkästään johtamisen muutosprosessi, vaan se on laajempi organisaatiossa tapahtuva vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen muutos- ja kehitysprosessi. Johtajan tehtävänä on olla vain tämän muutoksen ohjaajana ja suunnan näyttäjänä.

Johtamistyö on kehittynyt perinteisestä ohjaus- ja valvontatyylistä kohti työntekijän valmentajuutta, yhteistyötä ja vuorovaikutteista kumppanuutta. Partasen (2016) mukaan organisaation eri jäsenet toivovat osallistavampaa otetta muutoksien toteuttamisissa. Työelämän tasa-arvoistumiskehitys on kasvattanut yksilön roolia, vastuuta ja vaikuttavuutta työyhteisössä. Se edellyttää yksilöltä laajaa osaamista, ammattitaitoa, hyvää itsensä johtamistaitoa sekä jatkuvaa uudistumista. Johtamistyöltä se edellyttää yhteistoiminnallista ja dialogista johtamisotetta.

Sopimusvuoren yhteisöhoito

Sopimusvuori Oy on tamperelainen mielenterveys- ja päihdepalveluita, ikäihmisten palveluita sekä koulutus- ja kehittämispalveluita tuottava organisaatio. Sopimusvuoren dementiahoitokotien toiminta alkoi vuonna 1991 Impivaara-kodin perustamisella. Impivaara-kodin perustamisen jälkeen Sopimusvuoren rinteille rakennettiin neljä uutta dementiahoitokotia, jotka valmistuivat vuonna 1992. Kodit olivat Mattila, Kerttula, Pekkala ja Annala. Jokaisessa neljässä kodissa toimi oma yhteisönsä, joka muodostui asukkaista ja henkilökunnasta. (Lumijärvi 2006, 12.) Dementiahoitokodit olivat toiminnassa vuoteen 2015 asti, kunnes kiinteistöt vaativat peruskorjausta ja tilat nykyaikaistamista. Kattavan saneerauksen yhteydessä neljä dementiahoitokotia yhdistettiin yhdeksi kodiksi ja uusi iso yhteisö aloitti toimintansa joulukuussa 2017. Yhteisö sai nimekseen Vaakon Harju.

Vaakon Harjun työyhteisö osallistui Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeeseen (2016 –2018) yhteisön muutosvaiheessa. Hankkeen yhtenä tavoitteena uudelle dementiahoitokodille oli omaksua yhteistoiminnallisen kehittämisen periaatteet ja saada työhyvinvoinnin ja tuottavuuden samanaikainen kehittäminen osaksi yksikön johtamiskulttuuria. Hankkeeseen osallistuminen muutosvaiheessa koettiin työyhteisössä tärkeäksi ja yhteistä päätöksentekoa tukevaksi prosessiksi. Osallisuuden uskottiin lisäävän työhyvinvointia ja työmotivaatiota sekä sitoutumista Vaakon Harjun toiminnan yhteiseen kehittämiseen. Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanketta johti Tampereen ammattikorkeakoulusta kaksi valmentajaa.

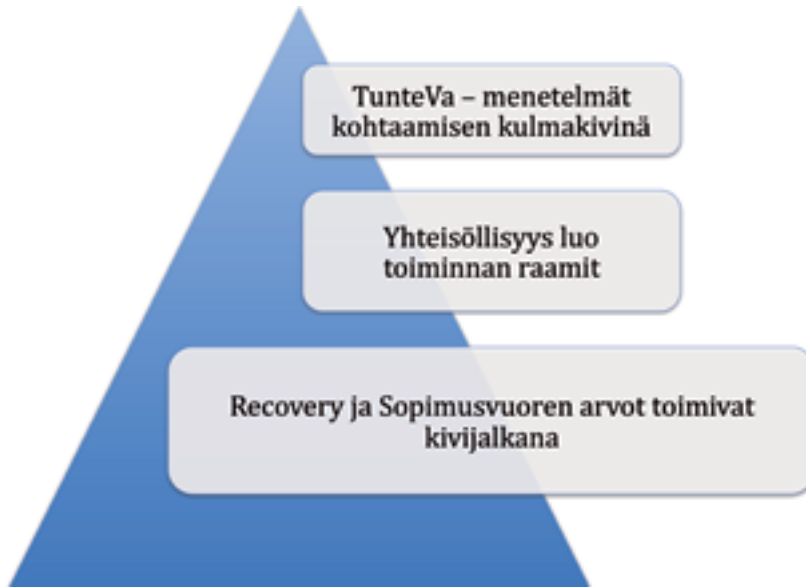
Sopimusvuori on vuodesta 1970 alkaen toteuttanut mielenterveystyössä terapeutin yhteisöhoidon mallia. Tämä malli tuotiin 1990-luvun alusta asti myös dementiahoitokoteihin, joissa mallia on muokattu dementoituvien hoitoon sopivaksi yhteisöhoidon periaatteita kunnioittaen. Tärkeinä yhteisöhoidon periaatteina ovat osallistuminen ja yhteinen päätök-

senteko (Lumijärvi 2006, 33, joita toteuttamalla yhteisön jäsenet kokevat mielipiteillään olevan todellista merkitystä yhteisön toiminnan kannalta. Osallistuminen ja yhteinen päätöksenteko koskevat niin asukkaita kuin henkilökuntaakin.

Recovery-ajatteluun pohjautuva johtaminen

Sopimusvuori Oy:n toiminnan kivijalkana toimivat recovery-ajattelumalli sekä Sopimusvuoren arvot – kanssakulkijuus ja ihmisarvon kunnioitus (kuva 1). Kivijalan päälle rakentuvat toimintatapoina yhteisöllisyys ja TunteVa-menetelmät (Tampereen kaupunkilähetys ry 2017) kohtaamisten kulmakivinä. Ajallisesti recovery-ajattelun juuret ovat yhteisöhoiton ja kuntouttavan psykiatrisen hoitotyön kehityksessä 1980-luvulla. Ajattelutavassa pyritään kiinnittämään huomiota siihen, mitkä asiat koetaan tärkeiksi ja mitkä asiat ovat muokanneet meistä ainutlaatuisia. Työotteena recovery-ajattelussa korostuu yksilöllisyyden ja kokemusmaailman kunnioittaminen – suostumista katsomaan asioita toisen henkilön näkökulmasta. Työtettä kuvaavatkin hyvin sanat asiakaslähtöisyys, avoin dialogi, usko ja toivo sekä yhteistyö yhteistyökumppaneiden kesken. (Hakuni 2017; Anthony 2000.)

Recoveryn ajatellaan olevan vahvasti yksilöllinen ja ainutlaatuinen elämänpolku, joka näkyy ihmisten asenteissa, arvoissa, tunteissa, tavoitteissa, rooleissa ja taidoissa. Ajattelun lähtökohdat ovat Bostonin yliopistolla, jonne rakentui ensimmäinen *recovery center*. Ajattelumalli on sittemmin levinnyt Eurooppaan (Englanti, Skotlanti, Tanska, Tsekki), ja se voidaankin nähdä palvelujärjestelmäreformien johdonmukaisena vaiheena. (Hakuni 2017.) Recovery-ajattelua käytetään laajasti mielenterveystyössä. Sopimusvuori soveltaa recovery-ajattelun mukaisia käsitteitä koko organisaation tasolla aina mielenterveys- ja dementiahoitotyöstä johtamiseen asti.



KUVA 1. Sopimusvuoren recovery-ajattelumalli

Recovery-mallia sovelletaan käytäntöön sen periaatteita ja käsitteistöä hyödyntävien työkalujen kautta. Keskeisiä käsitteitä ovat osallisuus, toivo, itsemääräämisoikeus sekä omannäköinen elämä. Toivon käsite tarkoittaa Andresenin ym. (2003) mukaan ”toivon löytämistä”. Se pitää sisällään uskon yksilön mahdollisuuksiin saavuttaa asettamansa tavoitteet sekä optimistisen tulevaisuudenkuvan ylläpitämisen. Knutsonin (2013) mukaan toivo tarkoittaa onnistumiseen uskomista. Recovery-ajatteluun pohjautuvassa johtamistyössä ymmärretään niin omien kuin työyhteisön muidenkin jäsenten vahvuuksien tunnistamisen ja kunnioittamisen merkityksellisyys onnistuneessa arjen työssä (Aho-Mantila 2017).

Recovery on siis ajattelun ja toiminnan viitekehys, jossa painottuvat voimavarat, osallisuus, toivo, merkityksellisyys ja positiivinen lähestymistapa (Ragins 2002; Nordling 2017). Recovery-lähtöinen johtaminen tarkoittaa uskoa tulevaisuuteen, työntekijöiden kokemusmaailman kunnioittamista sekä merkityksellisyiden huomioimista. Terhi Aho-Mantilan (2017) mukaan recovery-ajattelu johtamisessa merkitsee erityisesti ammatillista reflektiota sekä johtajan että työntekijöiden toiveista, peloista, asenteista ja arvoista. Voidaankin ajatella, että johtamisessa recovery-ajattelu tarkoittaa myös dialogista ja yhteistoiminnallista otetta johtajan ja työntekijöiden välillä.

Käsiapu yhteistoiminnallisen kehittämisen välineenä

Työyhteisössä yhteistoiminnallinen ja dialoginen kehittäminen on toimintaa, jonka tarpeen määrittelee työyhteisö itse ja jossa työyhteisö on aktiivisen oppijan roolissa yhteisen toiminnan kautta. Työyhteisöjen arkeen vaikuttavat väistämättä työelämän hektisyys ja jatkuva muutos, jolloin kehittämistyölle ei aina jää tarvittavaa aikaa. Arjen haasteiden keskellä työntekijöiden osallistava toiminta antaa uuden mahdollisuuden toimintojen kehittämiseksi ja yhteisten pienimuotoisten hankkeiden avulla kehittämisestä voi tulla myös osa arjen työtä. (Pulkkinen, Rautasalo & Rönkä 2016.)

Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeessa toteutettiin yritysکوhtaisissa pajoissa yhteistoiminnallisena menetelmänä Käsiapua, joka on menetelmä, jonka TAMKin lehtori Carolina Pajula on kehittänyt työn arvojen, tavoitteiden ja työkäytänteiden tarkasteluun. Käsiapu voidaan toteuttaa yhteistoiminnallisesti, jolloin jokainen piirtää paperille oman ranteensa, kämmenensä ja sormiensa ääriviivat. Käsiapuun käyttötarkoitusta voidaan muunnella tarpeen mukaan, mutta periaatteessa ranne kuvaa puun/työn arvoja ja toiminnan perustaa, kämmeneen voidaan kuvata työn perustehtävä ja sormiin kirjata ne työn alueet, jotka ovat erityisen keskeisiä tai joita tulee jatkossa kehittää. Tippuviin lehtiin voidaan kuvata ne työssä ilmenevät asiat, joista halutaan tulevaisuudessa luopua.

Sopimusvuoressa Käsiapuun avulla kartoitettiin, mihin arvoihin työyhteisön toiminta perustuu, mikä koetaan olevan työyhteisön perustehtävä, sekä mitä toimintoja ja käytänteitä työyhteisö halusi säilyttää uudessa isommassa dementiahoitokodissa ja mistä asioista työyhteisö halusi erityisesti luopua (Kuva 2). Hanke toteutettiin työpajoissa, joissa pohdittiin ja prosessoitiin yhteistoiminnallisesti työyhteisön työhön liittyviä asioita.



KUVA 2. Käsi puumalli (kuva: Hannele Laaksonen)

Työpajoissa sovittiin yhdessä askel askeleelta säilytettävien ja kehitettävien asioiden etenemisen strategisesta suunnasta, toimenpiteistä, aikataulusta ja seurannasta. Kehittämistyöhön ei laadittu työyhteisössä täsmällistä projektisuunnitelmaa, vain käsipuun käyttämisestä sovittiin syksyllä 2016. Etukäteissuunnitelmalla ei haluttu ennalta päättää kehittämistyön polkuja, joita kulkemalla työyhteisön esille nostamat asiat voitaisiin saavuttaa. Täsmällisten suunnitelmien puuttuminen mahdollisti avoimen dialogin ja yhteistoiminnallisen kehittämistyön etenemisen työyhteisössä. Näin toimimalla säilytettävät ja kehitettävät asiat Vaakon Harjun työyhteisössä nousivat suoraan henkilöstön ideoista, tarpeista ja kokemusmaailmasta.

Arvot ja perustehtävä

Tärkeiden asioiden kirkastaminen on muutoksessa tärkeää. Se auttaa selkiyttämään sitä, millainen työyhteisö haluaa olla, minkälaisia valintoja halutaan yhdessä tehdä ja mihin asioihin halutaan aikaa käyttää. Arvokeskustelun kautta tehty työ koetaan usein voimaannuttavana ja merkityksellisenä. Hankkeen työpajassa tammikuussa 2017 Vaakon Harjun työyhteisö

pohti recoveryn mukaisia asenteita ja arvoja. Työyhteisö kokikin kantaviksi arvoikseen yhteisöllisyyden, yksilöllisyyden, kodinomaisuuden, vastuullisuuden, tasa-arvoisuuden, oikeudenmukaisuuden, inhimillisyyden, toisen ihmisen kunnioittamisen ja kuuntelemisen sekä hyväksymisen.

Työyhteisön perustehtävänä ajateltiin olevan asukkaiden hyvän, turvallisen ja kodinomaisen elämän turvaaminen sekä arvokkaan vanhuuden mahdollistaminen Vaakon Harjun asukkailla. Asukkaan hyvä, omannäköinen ja toivorikas elämä koettiin asioiksi, joita koko työyhteisö halusi tukea. Koska asukkaat elävät omannäköistä elämäänsä Vaakon Harjulla aina elämänsä loppuun asti, koettiin myös saattohoito ja kivuton kuolema merkittäviksi asioiksi perustehtävää pohdittaessa.

Säilytettävät ja kehitettävät asiat

Käsiapuun avulla työyhteisö kategorisoi asioita, joita haluttiin säilyttää Vaakon Harjun uudessa työyhteisössä. Säilytettävät asiat liittyivät asukkaiden hoitoon, ilmapiiiriin, johtamiseen ja henkilökuntaan sekä hoitajien työhön. Sekä säilytettävät että luovutettavat asiat avattiin tarkemalle tasolle ja kirjattiin muistiin. Tässä artikkelissa keskitytään työyhteisön valitsemiin säilytettäviin asioihin ja niistä erityisesti asukkaiden hoitoon sekä johtamiseen ja henkilökuntaan.

Vaakon Harjun uudessa dementiahoitokodissa haluttiin säilyttää asukkaiden kokemus kodinomaisuudesta. Dementiahoitokodin ympäristö rakennettiin kodikkaaksi käyttäen hyödyksi muistiystävällistä sisustamista. Myös asukkaiden tunteminen, yksilöllinen kohtaaminen, kaikkien yhteisön jäsenten hyvä olo ja toiminnallisuus nostettiin tärkeiksi säilytettäviksi asioiksi. Erityisesti asukkaiden hyvä tunteminen herätti keskustelua, koska työyhteisö oli tottunut toimimaan huomattavasti pienemmissä dementiahoitokodeissa. Vaakon Harjulla työyhteisö valitsi ensimmäiseksi kehitettäväksi asiaksi asukkaiden hoitoon liittyvän asukkaiden tuntemisen, koska muistisairautta sairastavan henkilön hyvä tunteminen koettiin ehdottoman tärkeäksi, jotta hänen omannäköistä elämäänsä ja toivoa voitaisiin kannatella mahdollisimman hyvin hänen elämänsä loppuun asti.

Asukkaiden tuntemista tukevaksi menetelmäksi työyhteisö valitsi elämänpuu-julisteen, joka on suunniteltu Tampereen kaupungilla. Elämänpuu täytettiin jokaiselle asukkaalle yhdessä asukkaan ja hänen omaisensa tai läheisensä kanssa. Elämänpuuhun kirjattiin asukkaal-

Johtamiseen ja henkilökuntaan liittyvistä asioista työyhteisö halusi säilyttää ja myös kehittää ilmapiiriin liittyviä asioita. Näitä olivat esimerkiksi työyhteisön rauhallisuus ja levollisuus, hyvä työilmapiiri, ilo ja nauru sekä huumori. Johtamiseen liittyvistä asioista merkittäviksi asioiksi koettiin johtajan reiluuden ja käytännönläheisyyden säilyminen. Tuttujen työkaverien ja lääkärien sekä koulutetun henkilökunnan koettiin vaikuttavan positiivisesti työssä jaksamiseen.

Hoitajien työhön liittyvistä asioista säilytettäviksi ja kehitettäviksi nostettiin autonominen listasuunnittelu, vaikutusmahdollisuudet ja vastuullisuus, omaohjaajakäytäntö, sitoutuminen työntekoon ja yhteistyö sekä avunanto. Koska työyhteisön koko kasvoi noin 30 henkilöstä hieman yli 40 henkilöön, valitsi työyhteisö ensin työstettäväksi asiaksi autonomisen listasuunnittelun ja vaikuttamismahdollisuuden omiin työvuoroihin. Työvuorolistasuunnittelulle sovittiin yhteiset pelisäännöt toiveiden määrästä, yövuorojen tekemisestä sekä suunnittelun aikataulutuksesta. Vaikuttamisen mahdollisuus on tärkeää kolmivuorotyötä tekeväälle työntekijälle, jotta hän voisi järjestää vapaa-aikansa suhteessa työaikaan mahdollisimman hyvin. Listasuunnittelun onnistumista ja työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työvuoroihin on seurattu niin avoimen keskustelun avulla kuin hyödyntäen näkyväksi tehtyjä suunnittelulistoja. Omiin työvuoroihin on voinut vaikuttaa vielä työvuorotaulukon julkaisemisenkin jälkeen vuoroja vaihtamalla. Samalla on otettu huomioden työvuorotaulukossa olevat työtunnit, vahvuuden sekä osaamisen tason. Vuorojen vaihtamisesta on tehty mahdollisimman helppoa, jotta työyhteisössä tehtävä kolmivuorotyö ja vapaa-aika tukisivat toinen toisiaan.

Lopuksi

Työyhteisön toimivuus on keskiössä nykyajan työelämässä. Enää ei johdeta niinkään yksittäistä työntekijää, vaan johdetaan yhdessä tekemistä. Yhteiskunnallisella tasolla sosiaali- ja terveydenhuollon haasteena on menneinä vuosikymmeninä ollut se, ettei perustyöntekijöiden osaamista ja havaintoja ole hyödynnetty tarpeeksi tulevaisuuden suunnittelussa. Työelämää koskevissa keskusteluissa kuitenkin todetaan, että työntekijöiden mukaan ottaminen kehitystyöhön lisää tuottavuutta, motivaatiota ja arvostuksen tunnetta. Useimmat meistä kaipaavat työltään aikaansaamisen tunnetta. Kokemus siitä, että mielipiteillä on väliä ja olemme tasavertaisia, ovat huipputiimin tunnusmerkkejä.

Lähteet

Adresen, R-O. & Lindsay-Caputi, P. 2003. The experience of recovery from schizophrenia: towards an empirically validated stage model. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry* 37 (5). 586 –594.

Aho-Mantila, T. Recovery-työkalupakki dementiahoitokodin johtajille. Jet-kehittämistehdävän esitys. 14.12.2017. Sopimusvuori Oy. Tampere.

Anthony, W. 2000. A Recovery oriented service system: setting some level standards. *Psychosocial Rehabilitation Journal* 24 (2). 11–23.

Hakuni, H. 2017. Kohtaamisia muistisairaana elämässä. Kurssiesitys 27.9.2017. Sopimusvuori Oy. Tampere.

Knutson, M.B., Newberry, S. & Schaper, A. 2013. Recovery education: a Tool for psychiatric nurses. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* 20. 874–881.

Leppilampi, A. 2004. Yhteistoiminnallinen johtaminen – Avain organisaation menestymiseen ja henkilöstön jaksamiseen. Teoksessa Jaatinen, R., Kaikkonen, P. & Lehtovaara, J. (toim.) Opettajuudesta ja kielikasvatuksesta. Puheenvuoroja sillanrakentajille. Tampereen yliopisto: TAJU, 196–215.

Lumijärvi, H. 2006. Tunteva yksilö yhteisössä. Terapeuttisen yhteisöhoidon periaatteet ja validaatiomenetelmä Sopimusvuorisäätiön dementiahoitokodeissa. Tampere: Öhrling Oy.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC – Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.

Nordling, E. 2017. Toipumisorientaatio työtapana: Unelmien, toiveikkuuden ja elämän merkityksen vahvistaminen. Esitys 8.1.2017 Sopimusvuori Oy. Tampere.

Partanen, H-M. 2016. Organisaatio muutoksessa. Työntekijöiden, keski johdon ja ylimmän johdon kokemuksia muutosprosessissa. Jyväskylän Yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.

Pulkkinen, M., Rautasalo, E. & Rönkä T. (toim.) 2016. Arjen helmiä – työelämälähtöistä osallistavaa kehittämistä sairaanhoitajakoulutuksessa. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Helsinki 2016. Tampere: Juvenes Print Oy.

Ragins, M. 2010. A Road to Exploring Recovery: The Collected Writings of Mark Ragins. Mental Health of Los Angeles.

Tampereen kaupunkilähetys ry. 2017. TunteVa® -ideologia. Luettu 21.12.2017.
<https://tamperecitymission.fi>

Ylänen, J. 2016. Elämänpuu nyt kaikkien kuntien käytettävissä. Luettu 21.12.2017.
<https://urly.fi/Slw>

DIALOGISUUS KEHITTÄMISEN EDISTÄJÄNÄ

Janne Björkengren

Johdanto

Sosiaali- ja terveysala on viime vuosina elänyt murroksen aikaa ja muutoksen vauhti näyttää vain kiihtyvän. Suunnittelun alla oleva sote-malli puhuttaa ja osaltaan huolestuttaa sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoita. Palvelujen yksityistäminen ja liikelaitostaminen ovat vauhdittaneet yritysten muutosajattelua. Jatkuva muutos sekä vanhojen organisaatorakenteiden ja käytänteiden ravistelu ovat pakottaneet sosiaali- ja terveysalan palveluita tuottavia organisaatioita pohtimaan toimintatapojaan ja johtamistaan yhä kiihtyvässä kilpailuasetelmassa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden vanhat johtamis- ja toimintamallit tarvitsevat kipeästi uudistumista. Työntekijöiden työhyvinvointi on noussut osittain sen myötä tärkeämpään asemaan. Hoiva-alan yritykset tarvitsevat tulevaisuudessa enemmän henkilöstön ja johdon välistä toiminnan kehittämistä, työhön sitoutumista ja koko henkilöstön työhyvinvoinnin parantamisen rakenteita. Organisaatioissa tulee korostaa ja toimintaan vakiinnuttaa enemmän ”yhteen hiileen puhaltamisen” mallia sekä aitoa dialogia johdon ja työntekijöiden välillä.

Henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen, yksilöllisen osaamisen huomioiminen ja johdon kanssa yhdessä toteutettu kehittäminen sitouttavat ja parantavat koko henkilöstön kehittymistä sekä työssä jaksamista. Toteutuessaan nämä lisäävät koko henkilöstön työhyvinvointia, parantavat yrityksen tuottavuutta ja lisäävät kilpailukykyä. (Häggman-Laitila 2013; Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010.)

Tässä artikkelissa pyritään kuvaamaan, kuinka dialoginen johtaminen on näyttäytynyt Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeessa (2016–2018) mukana olleessa kahdessa hoiva-alan yrityksessä (Sopimusvuori sekä Tampereen Ensi- ja turvakoti). Tutkimustyö on vielä kesken, mutta aineiston tähän mennessä tuottamat tulokset näyttävät rohkaisevilta.

Dialogisuus

Dialogi käsitteenä on ollut viime vuosina vahvasti esillä. Se on noussut esiin niin kehittämistoiminnassa, tutkimuksissa kuin johtamisessakin. Dialogin peruseräiteiksi voidaan määrittää suora puhe, kuunteleminen, arvostus ja omista käsityksistä pidättäytyminen. Dialogilla ei siis tarkoiteta pelkästään keskustelua. Dialogissa keskustelun taso on viety astetta syvemmäksi, ja tällöin se on yhdessä ajattelua ja oppimista sekä ongelman ratkaisua. Organisaatioiden kehittämisessä dialogi on tehokas keino, kun etsitään uudenlaisia toimintatapoja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Henkilöstön osaaminen, motivaatio ja luovuus saadaan dialogin avulla tehokkaasti käyttöön. (Syvänen ym. 2015, 9.)

Syvänen ym. (2015) pitävät dialogia tuloksen, työhyvinvoinnin ja innovoinnin lähteenä, ja he liittävät sen vahvasti työelämän kehittämiseen sekä johtamiseen. Onnistunut vuorovaikutustilanne johdon ja työntekijöiden välillä saa aikaan innostumista ja sitoutumista. Organisaatioiden menestyksellinen johtaminen vaatii kykyä käydä aitoa dialogia erilaisten ihmisten kanssa (Juuti & Rovio 2010, 34).

Dialogisella johtamistavalla tarkoitetaan hyvää ja tavoiteltavaa johtamistapaa, joka edistää organisaation päätavoitteita (Syvänen ym. 2015, 49). Johtamistavan viitekehyksestä yhteisiksi piirteiksi nousevat esille työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, dialogisuus, yhteistoiminnallisuus, sisäinen motivaatio ja uudistuminen. Oleellisimpina periaatteina dialogia ohjaa suoraan puhuminen, kuunteleminen, kunnioittaminen ja odottaminen. Dialogisen johtamisen näkökulmasta hyvä johtaja kykenee aitoon dialogiin ja on palveleva, osallistava sekä arvostava.

Rissasen ja Lammintakasen (2015) mukaan dialogissa tarkoituksena ei ole voittaa toista puolelleen tai nostaa keskustelussa itseään toista paremmaksi vaan tarkoituksena on kunnioittaa myös epämiellyttäviä henkilöitä ja heidän ajatuksiaan. Tällöin aidossa dialogissa johtajaa ei ohjaakaan se, pitääkö hän jostakusta vai ei. Tämän oivaltamalla sosiaali- ja terveydenhuollon johtamistapaan avautuu mahdollisuus luoda uudenlaista toimintakulttuuria, jonka myötä vuorovaikutustilanteissa ollaan oikeasti kiinnostuneita siitä, mitä asiaa käsitellään, eikä siitä, kuka asioita esittää. Käytännössä vuorovaikutteinen johtaminen näyttäytyy työnohjauksena, valmentavana johtamisena ja mentorointina. Näiden kaikkien pyrkimys on dialoginen puhe, jolla tuetaan toisen kehittymistä ja suorituksen parantamista. Dialogisen keskustelun perusteena toimivat avoimuus ja luottamus, joilla pyritään saamaan esille toisen potentiaali, joka hänellä jo on. (Juuti & Rovio 2010, 34.)

Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena on arvioida, miten dialoginen johtaminen on näyttäytynyt käytännössä yritysten arjessa. Tässä artikkelissa pyritään vastaamaan seuraavaan kysymykseen:

1. Miten dialoginen johtaminen on toteutunut hankkeen aikana?

Tutkimuksen aineisto kerättiin kahdesta hoiva-alan yksiköstä, Sopimusvuoresta sekä Ensi- ja turvakodista, teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelut pidettiin yksiköille erikseen ryhmähaastatteluina (Pietilä 2017) ja haastatteluiden kysymykset hyväksyttiin edeltävästi yksiköiden johdolla. Haastatteluihin osallistui Sopimusvuoresta kymmenen työntekijää ja kolme esimiestä ja Ensi- ja turvakodista kymmenen esimiestä. Sopimusvuoren työntekijöiden kohdalla otos oli harkinnanvarainen: ne osallistujat, jotka olivat määrällisesti eniten osallistuneet työpajatoimintaan, otettiin mukaan haastatteluun. Tällöin otannasta saatiin mahdollisimman edustava (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 85). Ensi- ja turvakodin työntekijät eivät olleet osallistuneet työpajatoimintaan, joten sen vuoksi heidät rajattiin haastattelun ulkopuolelle.

Yrityksille suunnatut ryhmähaastattelut toteutettiin touko-kesäkuun vaihteessa. Ensin haastattelimme Sopimusvuoresta esimiehet ja sen jälkeen työntekijät. Ensi- ja turvakodin esimiesten haastattelu toteutettiin heti seuraavana päivänä. Haastattelutilanteessa haastattelijat esittelivät kysymyksen, minkä jälkeen ryhmäläiset kävivät aiheesta vapaata keskustelua. Jokaiselle ryhmälle jaettiin myös muistiinpanovälineet, joihin sai kirjata ylös tukisanastoa. Haastattelutilanteessa vastauksille ei annettu aikarajaa vaan se oli haastateltavien määriteltävissä. Haastateltavat itse päättivät, milloin kysymys oli käsitelty ja voitiin siirtyä seuraavaan. Kaikki keskustelut nauhoitettiin ja purettiin jatkotyöstöä varten. Aineisto analysoitiin induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 24). Aineistoa analysoitaessa sitä pyrittiin tulkitsemaan mahdollisimman avoimesti.

Tutkimustulokset

Tutkimustulokset antavat näyttöä siitä, että hankkeen myötä toteutettu dialogisen johtamisen malli on alkanut näyttäytyä hoivakotien työyhteisöissä positiivisesti. Tutkimustulosten mukaan Ensi- ja turvakodin esimiehet (n=10) kokivat, että dialoginen johtaminen on

näyttäytynyt työyhteisössä viimeisen vuoden aikana selkeästi *tuloksellisuuden lisääntymisenä*, *tiedotuksen paranemisena*, henkilökunnan *vaikuttamismahdollisuuksien lisääntymisenä*, *vuorovaikutuksen paranemisena* sekä yleisen *työhyvinvoinnin lisääntymisenä* (kuvio 1).



Kuvio 1. Dialogisen johtamisen vaikutukset viimeisen vuoden aikana Ensi- ja turvakodissa (n=10)

Tuloksellisuuden lisääntyminen näyttäytyy työyhteisössä kompromissien lisääntymisenä, keskusteluiden sävyn muuttumisena ratkaisukeskeisempään suuntaan sekä hyvien konkreettisten tulosten lisääntymisenä. Yhteisten keskustelujen lisääntyminen on kasvattanut vaikuttamismahdollisuuksia ja parantanut vuorovaikutusta. Tiedotuksen paraneminen ja työhyvinvoinnin lisääntyminen koettiin suorina vaikutuksina (kuvio 1).

Sopimusvuoren esimiehet (n=3) kokivat tutkimustulosten mukaan dialogisen johtamisen näyttäneen työyhteisössä muun muassa yhdessä tekemisen lisääntymisenä, vastuunoton lisääntymisenä ja rohkeutena kokeilla. Mainittakoon, että haastattelussa nousi esille se, että Sopimusvuoren työyhteisön koettiin muuttuneen hankkeen aikana paljon, positiivisella tavalla. Rohkeus kokeilla näyttäytyi työyhteisössä muun muassa rohkeutena tuoda uusia ideoita julki ja toteuttaa hoitotyötä toisella tavalla (kuvio 2).



Kuvio 2. Dialogisen johtamisen vaikutukset viimeisen vuoden aikana Sopimusvuoren Vaakon Harjulla (n=3)

Esimiehet kokivat, että henkilökunta oli saanut rohkeutta nähdä asioita toisin ja kokeilemisen kulttuuri oli sen myötä lisääntynyt. Tämän nähtiin vaikuttaneen henkilökuntaan myös vaikuttamismahdollisuuksien lisääntymisenä sekä yhdessä tekemisen lisääntymisenä. Myös Sopimusvuorella koettiin keskustelukulttuurin ja vuorovaikutuksen lisääntyneen. Suorana tuloksena koettiin, että luottamus johtamiseen on syntynyt (kuvio 2).

Lopuksi

Tutkimustyön tekeminen on ollut antoisaa vaikkakin se on edennyt hitaasti. Hoiva-alan yritysten liittyminen mukaan hankkeeseen on tuonut selvästi lisäarvoa yrityksille ja heidän työyhteisöilleen. Hankkeen myötä yritysten toteuttamat työpajat ovat olleet väyliä konkreettisen työn ja työtapojen tuomiseen tarkastelun alle. Työntekijöiden mukaanotto työyhteisönsä

kehittämiseen ja dialogisen johtamismallin tuoma muutos on näyttäytynyt työyhteisöissä tutkimustulostenkin mukaan positiivisesti.

Syvänen ym. (2015) pitävät dialogia tuloksen, työhyvinvoinnin ja innovoinnin lähteenä, ja he liittävät sen vahvasti työelämän kehittämiseen ja johtamiseen. Tutkimustulosten valossa molemmissa hoiva-alan yrityksissä dialogisen johtamisen on nähty vaikuttavan yleiseen työhyvinvoinnin lisääntymiseen ja työyhteisöjen innovatiivisuuden koetaan parantuneen. Syvänen ym. (2015) kokevat myös, että onnistunut vuorovaikutustilanne johdon ja työntekijöiden välillä saa aikaan innostumista ja sitoutumista. Molemmissa yrityksissä myös työstä innostumisen ja työhön sitoutumisen nähtiin kasvaneen hankkeen myötä.

Rissanen ja Lammintakanen (2015) mainitsevat teoksessaan dialogisen johtamisen vaativan aitoa kohtaamista ja epämiellyttävistäkin asioista keskustelua. Tutkimustuloksissa nousi esille, että työntekijöiden koettiin nykyään nostavan rohkeammin epäkohtia ja uusia ideoita esille. Myös keskustelulle annetun ajan koettiin lisääntyneen. Tämä on asettanut molemmissa yrityksissä niin työntekijät kuin johdonkin tilanteeseen, jossa oma näkemys ei ole enää absoluuttista. Tämä on ollut työyhteisöille uusi asia. Sopimusvuoreissa koettiin tältä osin työyhteisön muuttuneen merkittävästi positiivisempaan suuntaan. Tutkimustulokset antavatkin viitettä siitä, että hankkeessa toteutettu dialoginen johtaminen on kyennyt lisäämään rohkeutta työyhteisöissä.

Dialogisen keskustelun perustana toimivat avoimuus ja luottamus, joilla pyritään saamaan esille toisen potentiaali, joka hänellä jo on, kokevat Juuti ja Rovio (2010). Tutkimustulosten perusteella voinee päätellä, että yhteistoiminnallisella menetelmällä ja dialogisella johtamisella on näissä kahdessa hoiva-alan yrityksessä saatu selkeästi aikaan johdon ja työntekijöiden välistä luottamusta ja avoimuutta. Tämä on näkynyt työyhteisöissä työntekijöiden itseohjautuvuuden lisääntymisenä, sitoutumisen paranemisena ja aktiivisuuden kohenemisena, toisin sanoen työntekijöiden voimaantumisenä. Esimiehet kokevat työntekijöidensä olevan myös sitoutuneempia ja valveutuneempia työstään ja molemminpuolisen arvostuksen kasvaneen. Tämä antaa viitettä siitä, että dialogisella johtamisella on vaikutusta työyhteisön toimivuuden ja työntekijöiden voimaannuttamisen suhteen.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista toteuttaa molempien hoiva-alan yritysten työntekijöille samansuuntainen haastattelu ja tutkia, kuinka dialoginen johtaminen on koettu työntekijöiden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tulokset koostuvat esimiehiltä tuotetun aineiston pohjalta. Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke on ainakin tämän tut-

kimuksen osalta osoittanut vaikuttavuutensa. Kaksi hoiva-alan yritystä on saanut hankkeen myötä työyhteisöihinsä lisää työniloa ja siten myös tuottavuutta ja kilpailukykyä.

Lähteet

Häggman-Laitila, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus – Kat-
saus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. *Työelämän tutkimus* 32 (4),
301–310.

Juuti P. & Rovio E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki:
WSOYpro.

Latvala, S. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen pe-
rusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset
tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WS Bookwell Oy, 21–43.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvin-
voinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tam-
peren yliopisto.

Pietilä, I. 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori,
J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 111–130.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma
Pro Oy.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S, Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Di-
aloginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, innovatiivisuuteen ja työhyvinvointiin.
Tampere: Tampere University Press.

IV

TUOTTAVUUTTA
JA KILPAILUKYKYÄ

TALOUDEN SUUNNITTELU JA SEURANTA ESIMIESTYÖSSÄ

Anumari Joenperä & Tiina Wickman-Viitala

Talouden suunnittelu ja seuranta ovat esimiestyön ja johtamisen tärkeimpiä vastuualueita. Tässä artikkelissa kerrotaan ensin talousviestinnän roolista esimiestyössä ja sen jälkeen tarkastellaan, miten Tampereen ensi- ja turvakoti ry:ssä on esimiestyö talouden suunnittelun ja seurannan osalta kehittynyt vuosien varrella. Kehitystä on tapahtunut myös Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeen (Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke 2017) aikana, johon yhdistys osallistui vuosina 2016–2018³.

Talousviestinnän rooli esimiestyössä

Taloushallinnon raportointi jaetaan perinteisesti ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoisen laskennan näkökulma pohjautuu jo menneeseen, toteutuneeseen tilanteeseen, kun taas sisäisen laskennan raporttien näkökulma on tulevaisuuteen katsova, kuten budjetointi. Ulkoinen laskentatoimi on lakisääteisesti määritelty, tarkoittaen määrääjain raportoitavia tulos- ja veroasioita sekä viranomaisille että ulkoisille sidosryhmille, muun muassa pörssiyhtiöiden osakkeenomistajille. Myös raporttien muoto on määrätty, kuten tuloslaskelman ja taseen kaava, sekä arvonlisävero- ja ennakonpidätyslaskelmat. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005.)

Sisäinen laskentatoimi puolestaan voidaan käsittää lähes vapaaehtoiseksi, toki pörssiyhtiöiden kuten myös julkishallinnon, kaupunkien ja kuntien, on julkaistava budjettinsa, talousarvionsaja

3 Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke (2016–2018) on Euroopan Sosiaalirahaston rahoittama valtakunnallinen hanke, jonka tavoitteena on tukea ja edistää hankkeeseen osallistuvien yritysten tuottavuutta, työhyvinvointia ja niiden kautta syntyvää kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä.

-suunnitelmansa. Tarkempi talouden seuranta ei ole tarkoitettu yrityksen ulkopuolisille, vaan lähinnä johdon ja yksikön päälliköiden käyttöön. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen toimipaikka-, yksikkö- tai osastokohtaisen tuloksen tai asiakas- ja tuoteryhmäkohtaisen kannattavuuden raportointi tai myyntiennusteiden laatiminen. Sisäisen laskennan raporttimuoto on myös vapaasti valittavissa. Sisäisen laskentatoimen raportteja voi olla toimialasta riippuen millaisia tahansa, kunhan ne palvelevat johtoa päätöksenteon tukena, myös esitellen niin sanottuja vaihtoehtolaskelmia ja skenaarioita, millainen tulos voisi olla erilaisissa tilanteissa, esimerkiksi vertailtaessa erilaisten investointien kannattavuuksia (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013).

Taloushallinnon perusraportointi, oli se sitten sisäistä tai ulkoista, muodostaa perustan onnistuneelle talousviestinnälle. Talousinformaation tuottaminen ei ole pelkkää raporttien laatimista, vaan talousviestinnän tarkoitus on vaikuttaa (Partanen 2007) eri tavalla eri sidosryhmiin. Laskelmat toimivat esimerkiksi investointien tai yksiköiden sulkemisten perusteluina. Laskelmat voivat olla vastauksia viranomaisten tai jonkin sidosryhmän kysymyksiin tai ne voivat antaa ideoita, minkälaisia toimenpiteitä voisi olla mahdollista tehdä, esimerkiksi kansainvälistyä. Raportit voivat siis toimia opetus- ja vaikuttamismateriaalina yrityksen henkilökunnalle esimiestasosta suorittavalle tasolle asti. Erityisesti organisaation muutostilanteissa viestinnän tärkeys korostuu (Partanen 2007).

Yrityksen niin sanotun reaaliprosessin heijastaminen rahaprosessiin ja niiden yhteyden tulkitseminen edellyttävät kykyä ymmärtää yrityksen liiketoimintaa kokonaisuutena. Erityisesti välitettäessä tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta työntekijöille tulee talousviestijän huomioida kohdeyleisönsä, eikä puhua kirjanpitäjän termeillä ja täsmällisyydellä. Viikoittaisilla tai kuukausittaisilla tulostarkastuksilla tulisi saada vaikuttavuutta ja ymmärrystä työntekijöissä, jotta tilaisuudet eivät jäisi vain samojen asioiden kertaamiseksi ja toteutukseksi, että ”...talous on tiukalla...” – kuten viesti yleensä kerrotaan (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011).

Talousinformaation laadulle voidaan asettaa useita kriteereitä. Sen tulee olla etenkin relevanttia ja luotettavaa, sillä talousviestinnän yksi tärkeimmistä tehtävistä on epävarmuuden vähentäminen. Oikea-aikainen ja esitystavaltaan selkeä talousinformaatio rakentaa luottamusta toiminnan ohjauksesta yrityksen eri sidosryhmien ja henkilökunnan suuntaan (Partanen 2007).

Henkilökunnalle tarkoitettun talousviestinnän tulisi olla tulevaisuusorientoitunutta, vaikka laskelmat toki perustuvat jo toteutuneisiin kustannuksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että välite-

tään ajoissa tieto esimerkiksi siitä, jos liiketoiminnan kannattavuudessa on havaittu muutoksia. Näin korjaavien toimenpiteiden käynnistäminen voidaan perustella tuotetun tiedon avulla. Esimerkiksi resurssit voidaan mitoittaa ja kohdentaa uudelleen ja pidemmän aikavälin suunnitelmista kertominen on mahdollista. Henkilöstön motivaatio pysyy korkealla, kun heidänkin käytössään on jatkuvasti oikeaa, päivitettyä tietoa yrityksen haasteista ja tulevaisuuden näkymistä. Huhuille ja spekulatioille ei jää tilaa (Partanen 2017).

Tampereen ensi- ja turvakoti ry:n esittely

Tampereen ensi- ja turvakoti ry on yleishyödyllinen, voittoa tavoittelematon 72-vuotias yhdistys, joka tuottaa palveluita lapsiperheille ja ikäihmisille. Tampereen ensi- ja turvakoti ry on rekisteröitynyt Patentti- ja rekisterihallituksen alaiseen yhdistysrekisteriin, joten se on oikeuskelpoinen. Tämän vuoksi yhdistys voi omistaa omaisuutta ja tehdä sopimuksia yhdistyksen nimellä. Yhdistys omistaa esimerkiksi Tampereen Petsamon kaupunginosassa toimivan Sukupolvien talon, jossa toimivat yhdistyksen ensikoti, turvakoti, ikäihmisten palvelut, ravintopalvelut ja hallinto. Yhdistys on tehnyt palveluiden tuottamiseen liittyviä sopimuksia muun muassa Tampereen kaupungin sekä Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen kanssa. (Tampereen ensi- ja turvakotiyhdistys 2017.)

Yhdistyslain (26.5.1989/503) mukaisesti Tampereen ensi- ja turvakoti ry:llä on hallitus, joka toimii yhdistyksen hallintosäännön mukaisesti. Hallitus edustaa yhdistystä ja palkkaa yhdistykselle toiminnanjohtajan. Toiminnanjohtajan alaisuudessa toimii hänen valitsemansa johtoryhmä. Vuonna 2017 Tampereen ensi- ja turvakoti ry:n johtoryhmään kuuluvat toiminnanjohtajan lisäksi talousjohtaja, henkilöstöjohtaja, ensi- ja turvakodin johtaja, avopalveluiden johtaja ja ikäihmisten palveluiden johtaja. Johtoryhmän jäsenillä on omat vastualueensa ja toiminnanalat, joista he vastaavat kokonaisvaltaisesti. (Hallintosääntö 2016.)

Tampereen ensi- ja turvakoti ry jakautuu viiteen toiminnanalaan, jotka ovat lapsiperheiden palvelut, ikäihmisten palvelut, ravintopalvelut, kiinteistö ja muu yhdistystoiminta (Tampereen ensi- ja turvakotiyhdistys 2017). Toiminnanalat poikkeavat toiminnoiltaan ja kooltaan toisistaan, joten jokaisesta toiminnanalasta tehdään oma budjetti ja tuloslaskelma. Toiminnanaloittain eriteltyt varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut laitetaan liitteiksi yhdistyksen budjettiin ja tuloslaskelmaan. Toiminnanaloista lapsiperheiden palvelut ja ikäihmisten pal-

velut on jaettu kustannuspaikkoihin. Esimerkiksi yhdistyksen ikäihmisten palvelut on jaettu kolmeen kustannuspaikkaan: asumispalvelut, kuntouttava päivätoiminta ja jaksomuotoinen kuntouttava päivätoiminta. Kunkin kustannuspaikan johtajalla on taloudellinen vastuu yksiköstään.

Esimiehen roolin kehittyminen talouden suunnittelussa ja seurannassa Tampereen ensi- ja turvakoti ry:ssä

Ennen vuotta 2010 eri toiminnanalojen budjetoinnin Tampereen ensi- ja turvakoti ry:ssä teki pääsääntöisesti talouspäällikkö. Tuolloin budjetointi ei kuulunut yksiköiden lähiesimiehille. Vuoden 2010 jälkeen yksiköiden vastuuhenkilöiden rooli kasvoi vähitellen budjetoinnissa. Tuolloin yksiköiden päälliköt ja esimiehet pääsivät tarkastelemaan talouspäällikön laatimia budjetteja. Näin budjettien rakenne ja tilien sisältö tulivat tutuksi. Budjetteihin tehtiin muutoksia, mikäli esimies halusi esimerkiksi panostaa enemmän koulutukseen. Muutokset piti tehdä kuitenkin laaditun budjetin puitteissa. Loppusummat eivät yleensä muuttuneet. Tuohon aikaan esimiehet eivät juurikaan päässeet vaikuttamaan yksikkönsä talouden suunnitteluun. (Lepistö 2017.)

Vuodesta 2015 lähtien yksiköiden vastuuhenkilöt ovat antaneet syyskuun alkuun mennessä talouspäällikölle budjetin laadintaan vaikuttavia tietoja. Kunkin yksikön vastuuhenkilön on pitänyt osata arvioida seuraavan vuoden budjettia varten yksikkönsä työntekijöiden määrät ja nimikkeet, mahdolliset tiedossa olevat palkkaan tulevat muutokset, sijaisten määrän, tulo-/tuoteryhmät, työhajauksen kustannukset, tulevat tietokonehankinnat, muut isommat ja aiemmasta poikkeavat kulut, tilojen vuokrat sekä mahdolliset tiedossa olevat tilojen muutokset ja remontit. Näin yksiköiden johtajille ja lähiesimiehille on tullut lisää vastuuta yksiköidensä talouden suunnittelusta. Samalla yksikön vastuuhenkilö on pystynyt suunnittelemaan tulevaa vuotta paremmin kuin aikaisemmin. Tällä tavoin yksiköiden toiminnasta on tullut suunnitelmallisempaa.

Vuonna 2015 yhdistykseen hankittiin myös nettiselainpohjainen taloushallinnon seuranta- ja budjetointijärjestelmä, jonka käyttöä on lisätty vaiheittain. Nykyiseen ohjelmaan on hankittu tänä vuonna budjetointiohjelma, jonka avulla yksiköiden johtajat ja lähiesimiehet pystyvät harjoittelemaan budjetointia. (Lepistö 2017.) Esimiehet koulutetaan budjetiohjelman käyttöön vuonna 2018. Tämän jälkeen esimiehet pystyvät hyödyntämään ohjel-

maa budjetoinnin suunnittelussa. He kykenevät valmistautumaan ohjelman avulla budjettineuvotteluihin, jotka otetaan käyttöön syksyllä 2018. Budjettineuvotteluihin osallistuvat jatkossa vuosittain yhdistyksen toiminnanjohtaja, talousjohtaja, kunkin yksikön johtaja ja lähiesimies. Tällöin esimiehen rooli ja vastuu budjetoinnissa korostuu entisestään. Budjettineuvottelujen avulla pyritään lisäämään talouden ennakoivaa suunnittelua ja tulevaisuuteen varautumista.

Esimiehen roolin vahvistaminen talouden suunnittelussa on sekä lisännyt esimiesten vastuuta että antanut lisää vaikutusmahdollisuuksia. Aikaisemmin budjetointi oli etäistä ja vähän pelottavaakin. Usein hankintoja oli tehtävä, vaikka kyseistä hankintaa ei ollut suunniteltu budjettiin. Nyt talouden suunnittelu on tullut lähemmäksi arkea ja esimies on pystynyt vaikuttamaan tulevan vuoden budjetin rakenteeseen. Näin talouden suunnittelusta on tullut tärkeä johtamisen väline.

Vuosien 2004 ja 2015 välillä talous oli asia, joka tuli Tampereen ensi- ja turvakoti ry:n lähiesimiestyössä esiin lähinnä välitilinpäätöksen ja tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä. Välitilinpäätökset tehtiin 31.5. ja 31.8. ja varsinainen tilinpäätös tilanteesta 31.12. Tuolloin yhdistyksessä oli käytössä taloushallinnon raportointi- ja budjetointiohjelma, josta saatiin vain paperiraportteja. Raportteja ei pystynyt käsittelemään ajantasaisesti. Tilinpäätöksistä vastasi tuolloin yhdistyksen talouspäällikkö.

Välitilinpäätösten ja tilinpäätöksen yhteydessä lähiesimiehet ja kaikki yhdistyksen työntekijät saivat kuulla, millainen oli tulos. Tuolloin saatiin tietää, pitkö jatkossa säästää, vai pystyttiinkö elämään suunnitelmien mukaisesti. Mikäli säästöjä tarvittiin, niitä tehtiin. Välitilinpäätösten yhteydessä saatiin tietää, olivatko toimenpiteet auttaneet. Tuolloin välitilinpäätösten ja tilinpäätösten tuloksia odotettiin jännittyneenä, eikä reaaliaikainen seuranta ollut mahdollista. Näin ollen esimies ei pystynyt tekemään tarvittavia korjausliikkeitä vastaamansa yksikön talouteen. Tuolloin yksiköiden vastuuhenkilöt kaipasivat monesti ajantasaista talouden seurantaa.

Nettipohjaisen taloushallinnon seurantajärjestelmän hankkiminen vuonna 2015 mahdollisti talouden reaaliaikaisen seurannan. Työn iloa ja tuottavuutta -hanke vauhditti ja ryhdytti ajantasaisten raporttien laatimista. Tällä hetkellä kirjanpidon aineisto siirretään kuukausittain aineiston valmistuttua nettiselainpohjaiseen taloushallinnon seuranta- ja budjetointiohjelmaan. (Lepistö 2017.) Näin yksiköiden johtajat ja lähiesimiehet pystyvät seuraamaan kuukausittain yksikkönsä tulo- ja menotilannetta. Yksiköiden talouden systemaattinen

hallinta on tullut mahdolliseksi, koska ohjelman avulla jokainen esimies näkee, pystyykö hän tarvittaessa tekemään isompia hankintoja, vai pitääkö hankintojen teko siirtää seuraavaan kuukauteen. Näin esimiehen rooli on muuttunut passiivisesta tuloksen jännittäjästä aktiiviseksi talouden seuraajaksi. Tällä hetkellä johtajat ja yksiköiden lähiesimiehet pystyvät ottamaan paremmin vastuuta yksikön taloudesta, koska he pystyvät tekemään talouteen tarvittavia korjausliikkeitä ajantasaisesti.

Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke toimi hyvänä potkurina talouden seurannan kehittämisessä, koska hankkeen aikana Tampereen ensi- ja turvakotiyhdistyksen talousjohtajalle resursoitiin aikaa tarvittavien tietojen syöttämiseen nettipohjaiseen taloushallinnon seuranta- ja budjetointiohjelmaan. Ajantasaisen tietojen syöttämisen jälkeen lähiesimiehet pääsivät harjoittelemaan raporttien lukemista. Näin yksiköiden lähiesimiesten tietoisuus oman yksikön taloudellisesta tilanteesta karttui. Harjoitustehtävien avulla esimiehet esimerkiksi vertasivat nykyisen tilikauden tilannetta edellisen toimintavuoden tilanteeseen. Raporttien lukemisen lisäksi esimiehet pääsivät harjoittelemaan budjettiohjelman käyttöä. Harjoitustehtävien avulla talouden nettipohjainen suunnittelu- ja raportointiohjelma tuli esimiehille tutuksi.

Harjoitustehtävien lisäksi hankkeen työpajoissa keskusteltiin yhdessä taloudesta ja raporttien ajantasaisuudesta. Harjoittelun avulla esimiehet paneutuivat yksiköidensä tulo- ja kulurakenteeseen aikaisempaa paremmin. Nykyisen reaaliaikaisen talouden seurannan avulla esimiehet pystyvät muodostamaan yksikkönsä taloudellisesta tilanteesta ajantasaisen kokonaiskuvan.

Kaiken kaikkiaan Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke syvensi esimiesten talousosaamista ja antoi valmiuksia raporttien syvällisempään läpikäyntiin myös henkilökunnan kanssa. Hankkeen aikana yksiköiden vastuuhenkilöt oppivat lukemaan talousraportteja, joten jatkossa he pystyvät ottamaan aikaisempaa paremmin vastuuta yksikkönsä talouden suunnittelusta ja seurannasta.

Hyvä talousviestintä

Hyvän talousviestinnän on oltava ymmärrettävää, selkeästi esitettyä ja mieluummin visuaalisessa muodossa. Esimerkiksi pylväsdiagrammien esittämä kuukausittainen tu-

loskehitys tai laskutuksen tai kustannusten kehittyminen antavat selkeän kuvan siitä, mihin suuntaan edetään. Jos samaan kuvaan on myös yhdistetty budjetoidut luvut, on helppo nähdä, ollaanko budjetista edellä vai jäljessä, ja silloin kuulijan ei tarvitse arvailla, milloin budjetista edellä oleminen on hyvä asia (laskutus ylittänyt budjetoidun) tai milloin se on huono asia (kun kustannukset ovat ylittyneet). Mikäli taloushallinnon järjestelmä ei itsessään tuota graafisia raportteja, on tiedot helppo siirtää Excel-ohjelmaan, jolla diagrammien luominen onnistuu vaivattomasti.

Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeen aikana osallistujayrityksessä alettiin kehittää talousraportoinnista viestimistä yksiköiden henkilökunnalle kunkin yksikön vastaa- van johdolla. (Lepistö 2017.) Havaittiin, että kerran luotu yksinkertainenkin Excel-grafiikka- pohja on lopulta melko pienellä vaivalla päivitettävissä esittämään visuaalisesti yksikön laskutus- ja kustannuskäyrien tilannetta. Tällaisten graafisten kuvioiden esittämisellä todettiin olevan henkilöstöön positiivinen vaikutus – talousasiat eivät olleetkaan niin vaikeasti ymmärrettäviä, kun asiat esitettiin visuaalisesti. Lisäksi graafisia kuvia laadittaessa esimiesten osaaminen karttui ja samalla ymmärrys taloustilanteesta kirkastui ja oppimisella oli voimaannuttava ja työn iloa lisäävä vaikutus.

Lähteet

Hallintosääntö 2016. Tampereen Ensi- ja turvakoti ry. Hyväksytty hallituksessa 12.10.2016.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Neilimo K., Uusi-Rauva E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lepistö, A. Taluspäällikkö. 2017. Haastattelu 14.12.2017. Haastattelija Joenperä, A. Vaasa.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tampereen ensi- ja turvakotiyhdistys 2017. Yhdistyksen internet-sivut. Luettu 16.12.2017:

<http://www.tetuko.fi/>

Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke 2017. Luettu 16.12.2017.

<http://www.tyonilollatuottavuutta.net/>

Yhdistyslaki 26.5.1989/503.

LISÄÄ TYÖN ILOA LEANIN AVULLA

Tiina Wickman-Viitala

Tässä artikkelissa pohditaan, miten työn ilo voisi lisääntyä, jos organisaatio toimii Lean-filosofian mukaisesti. Tarkoituksena ei ole selvittää, mitä on Lean, sillä siitä on kirjoitettu useita teoksia ja internetissä on saatavilla paljon materiaalia asiasta, vaan tarkoituksen on kuvata Lean-toiminnan positiivisia seurauksia työntekijä- ja organisaatiotasolla sekä filosofian yhteyttä työhyvinvointiin.

Lähtökohtia

Kasvaneet terveydenhuollon kustannukset johtivat Yhdysvalloissa 2000-luvulla etsimään kestävä ratkaisua tehottomuusongelmiin, ja tämä ilmiö on myös Suomessa noussut esille viimeisten vuosien aikana. Yhdysvalloissa tultiin siihen pisteeseen, että resursseja lisäämällä ei enää voitu saavuttaa asiakkaan näkökulmasta mitään parannuksia, sillä käytännössä tuntui vain siltä, että kiire lisääntyi, mitä enemmän henkilökuntaa palkattiin. Hoitohenkilökunta työskenteli jaksamisensa äärirajoilla, arvaamattomat tilanteet ja hallitsematon potilasmäärä aiheuttivat monia riskitilanteita ja hoitovirheiden pelko lisäsi työlleen omistautuneen henkilökunnan stressiä (Suneja 2010).

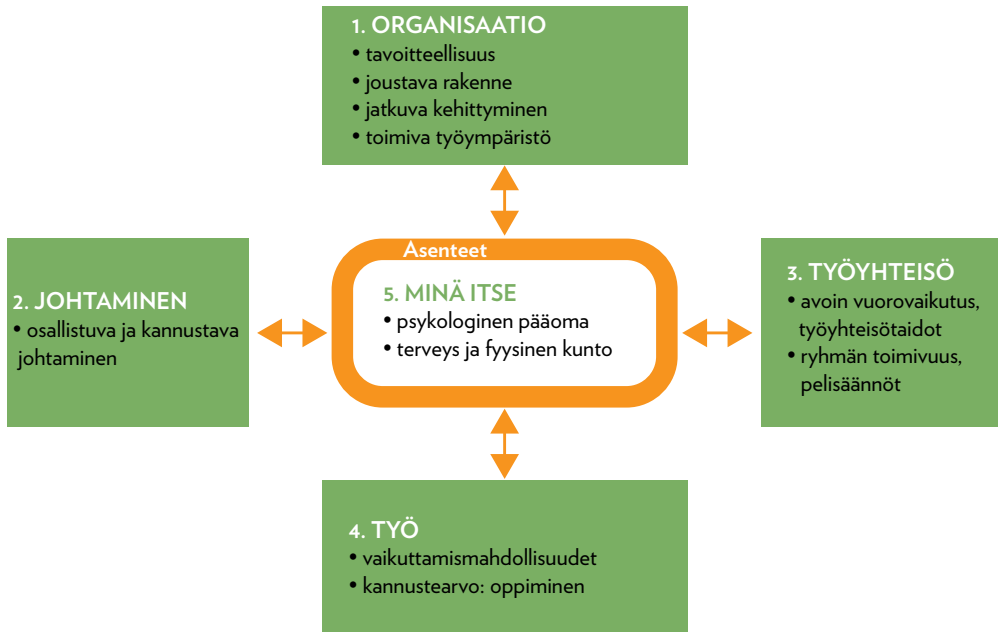
Vuonna 2005 Aneesh Suneja, kemian insinööri ja Lean-asiantuntija, kutsuttiin wisconsinilaiseen lastensairaalaan johtamaan projektia, jonka tarkoituksena oli ottaa Lean-ajattelumallin mukaiset prosessit ja filosofia käyttöön. Tästä kokonaisen liiketoimintajärjestelmän muutoksesta on kirjoitettu käytännönläheinen teos, jossa kerrotaan esimerkkien kautta tuossa sairaalassa ja toiminnassa kohdatuista ongelmista ja miten niihin löydettiin ratkaisuja ja parannuksia Leanin työkalujen, Lean-johtamisen ja Lean-ajattelumallin avulla. Kaiken tavoitteena oli näkökulman vaihtaminen organisaatioyksiköiden toiminnasta asiakkaan hoitoprosessin virtaviivaistamiseen. (Suneja 2010.)

Lean-ajattelun mukaan toimivassa organisaatiossa ei ainoastaan asiakas saa sujuvaa palvelua joutumatta odottamaan tarpeettomasti, vaan myös henkilökunta voi tehdä työtään työnilolla. Työn iloa vähentävät tekijät, kuten työympäristön sekaisuus ja epäsiisteys sekä epätietoisuus

kokonaisuudesta, johtavat helposti turhautumiseen. Kun työntekijä on työtehtäviensä kanssa yksin ja avun pyytämisen kulttuuri puuttuu, saattaa oma työvaihe tuntua merkityksettömältä, eikä löydy intoa kehittämiseen. Lean-organisaatiossa virheet ja syyttely eivät kuulu yhteen ja kiire on ennemminkin hallittua ripeää toimintaa. (Suneja 2010.)

Lean-mallin toteuttaminen vaikuttaa työhyvinvointiin

Työhyvinvointi koostuu viidestä tekijästä, jotka ovat organisaatio, johtaminen, työ, työyhteisö ja työntekijä. Organisaatiotekijöissä korostuvat työn tavoitteellisuus ja joustavat rakenteet sekä toimiva työympäristö ja mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen. Osallistava ja kannustava johtaminen sekä vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet työssä vaikuttavat työhyvinvointiin merkittävästi. Työyhteisön avoin vuorovaikutus, toimivat pelisäännöt, jäsenten työyhteisötaidot ja ryhmän toimivuus voivat lisätä hyvin toimiessaan työhyvinvointia. Myös työntekijän oma asenne, terveys ja työkyky ovat olennaisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (kuvio 1). (Manka 2017.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2017)

Lean-ajattelumallissa kaikkiin viiteen työhyvinvoinnin osa-alueeseen vaikutetaan erilaisten Lean-työkalujen avulla. Mallissa on keskeistä toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen, mikä lähtee työntekijän asenteesta, siten että hän alkaa ajatella ja toimia ”lean-maisesti”, havainnoimaan omaa työskentelyprosessiaan, ja hänelle annetaan myös valtaa päättää ja ehdottaa prosessiin muutoksia. Miten sitten ”leanaamisessa” päästäisiin liikkeelle? Tärkeintä on edetä pienin askelin, askel kerrallaan. Työprosesseista havainnoidaan pieniä, harmittavia, päivittäin toistuvia toimenpiteitä, jotka on helppo korjata, kun vain tulee ajatelleeksi asiaa. Tällainen voi olla esimerkiksi jokin työkalu, jota täytyy käyttää usein, mutta se on aina haettava jostakin kauempaa tai kysyttävä muilta, missä se on, koska esine on yhteiskäytössä. Tällaisten niin sanottujen hukkien poistaminen on eräs vaihe ”leanaamisessa”. Hukka tarkoittaa Lean-sanastossa sellaista prosessia, joka kuluttaa resurssia, mutta ei tuota arvoa asiakkaalle. (Suneja 2010.)

Leanissa käytetään termiä imutekniikka, jossa ajatellaan, että työntekijät itse haluavat ja osaavatkin muuttaa työtapojaan, kun he saavat tehdä toisin ja heidän ehdotuksiaan kuunnellaan, esimerkiksi useamman kyseisen työkalun hankinnassa. Leaniksi ei voida lukea sitä, että ylhäältä päin aletaan ohjailla, vaan kyse on siitä, että henkilökunta otetaan mukaan pohdintaan kokonaisprosessia, ja esimiehet toimivat henkilökunnan apuna kaikissa tilanteissa. Tämä edellyttää myös esimiehiltä uutta asennetta. (Suneja 2010.)

Tärkeä osa Leania on tiimikeskeisyys ja henkilöstön voimaannuttaminen (Suneja 2010, 100). Työniloa voidaan kokea, kun yhdessä tiimin kanssa päästään vaikuttamaan työprosesseihin ja päästään myös tuloksiin, jotka yhdessä on asetettu ja joita voidaan mitata. Wisconsinilaisen sairaalan alueellisten palvelujen johtaja Duncan totesi, että Lean parantaa henkilökunnan yhteishenkeä, kun kaikilla on yhteiset tavoitteet (Suneja 2010, 63).

Vakioidut työohjeet ja toimenkuvien laajentaminen

Sunejan (2010, 94) kertoo, miten esimerkkisairaalassa otettiin käyttöön laaja-alaisempi henkilöstön täydennyskoulutus, jonka seurauksena henkilöstön osaaminen laajeni. Otettiin käyttöön myös malli, jossa eri osastoilta ja toimenkuvista pyydettiin käsipareja apuun, kun jossakin toisessa yksikössä tarvittiin ruuhkahuippujen tasausta. Työntekijät auttoivat siten toisiaan ja lisäsivät samalla omaa osaamistaan, mikä edelleen lisäsi onnistumisen kokemuksia ja työniloa.

Työnkuvien selkiyttäminen niin sanotulla vakioidulla työohjeella on kuitenkin tehtävä ennen kuin toimenkuvia voidaan laajentaa. Leanissa vakioitu työohje tarkoittaa, että jokaisella on selvästi määritellyt työtehtävät ja jokaisen tulee kehittää omaa työskentelyään. (Suneja 2010, 113). Työohje on kunkin työntekijän itsensä laatima, ja siihen kirjataan myös työtehtävän suorittamiseen tarvittava aika ja mahdolliset tarvittavat materiaalit. Kyse ei ole kuitenkaan nopeuskilpailusta, vaan työohjetta käytetään resurssisuunnitteluun. Lean-filosofian mukaista on, että ohjetta päivittävät ne työntekijät, jotka kyseistä työtä tekevät (Suneja 2010, 116). Lean perustuu siis imuun, ”alhaalta ylöspäin”. Tällä tavalla työntekijät ja esimiehet sekä hallinto pääsevät yhteisymmärrykseen tarvittavan resurssin määrästä. Lean-vakioitu työohje takaa tasaisen laadun, ja siten Leanin lisäksi voidaan käyttää myös muita laadunparannustyökaluja.

Työohjeiden vakiointi tarjoaa työkalun, miten prosesseja voidaan parantaa, kun kukin tarkastelee omaa työtään kriittisesti. Tällöin on tärkeää, että työntekijät on koulutettu havaitsemaan Leanin 7 hukan eri muotoa, jolloin he voivat myös havaita niitä työprosesseissaan. Seitsemän eri hukan muotoa ovat ylituotanto, odottelu ja viivästykset, tarpeeton kuljettaminen, ylikäsittely, tarpeettomat varastot, tarpeeton liike työskentelyssä ja laatuvirheet (kuvio 2).

1. Ylituotanto. Tuotteita valmistetaan varmuuden vuoksi varastoon enemmän kuin on tarve
2. Odottelu ja viivästykset. Kaikenlainen odottelu sekä erilaiset viivästykset tuotannossa aiheuttavat hukkaa, koska ne eivät tuo lisäarvoa asiakkaalle.
3. Tarpeeton kuljettaminen. Esimerkiksi potilaan, materiaalien, osien ja valmiiden tuotteiden siirtely edestakaisin varastoon ja pois varastosta on tarpeetonta kuljettamista.
4. Ylikäsittely. Tehdään ylilaatuisia ja huonoilla tai väärillä työkaluilla ja menetelmillä tehtyjä viallisia tuotteita
5. Tarpeettomat varastot. Varastointi aiheuttaa lisäkustannuksia, haittaa ongelmien havaitsemista, estävät havaitsemasta tuotannon heilahtelua, myöhästyneitä tavarantoimituksia, vikatilanteita sekä pitkiä asetusajoja.
6. Tarpeeton liike työskentelyssä. Ylimääräinen liike työvaiheiden aikana, etsiminen, kurottelu, osien ja työkalujen keräily.
7. Laatuvirheet. Turhaa työskentelyä, lisäävät materiaalin kulutusta, kuluttavat kapasiteettia ja aiheuttavat reklamaatioita.

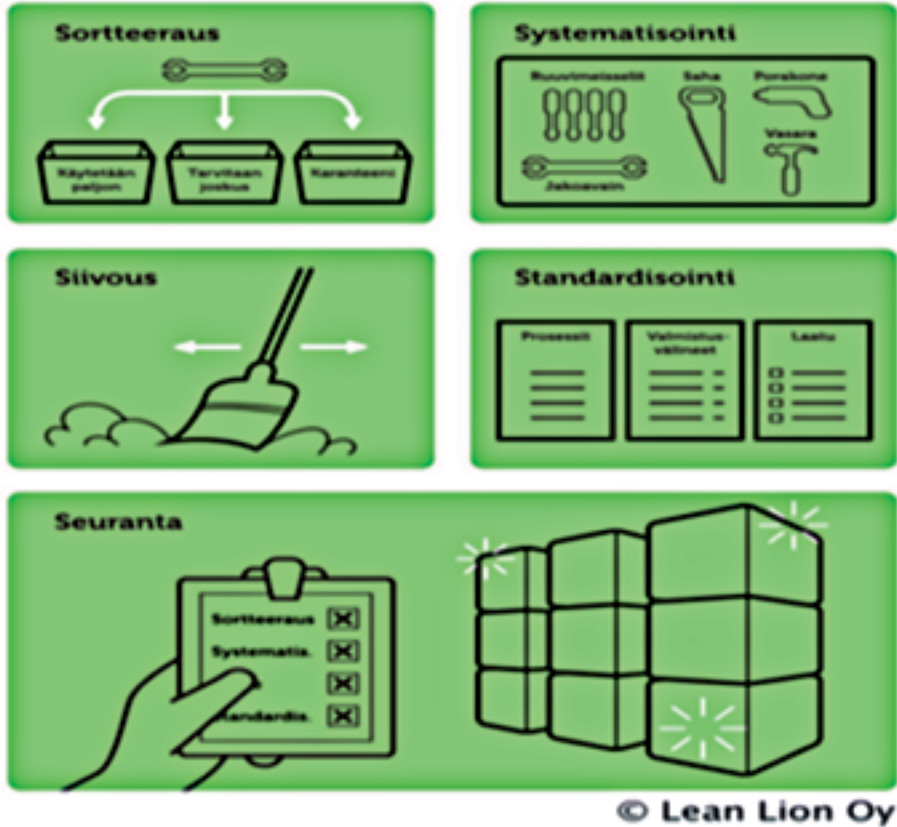
Kuvio 2. Leanin 7 eri hukan muotoa (Arrow-sivusto 2017)

Tuotteita ei ole syytä valmistaa varastoon odottamaan, vaan tuotteet valmistetaan tilausten mukaan, mikä omalta osaltaan vähentää kustannuksia, koska tuotteita ei tarvitse varastoida eikä olisi suurta riskiä siitä, että tuotteita jäisi myymättä. Koko prosessi on suunniteltava niin, että asiakkaalle ei tule odottelua ja turhaa viivästystä eikä tavaroita tai potilaita kuljetella edestakaisin paikasta toiseen. Kaikki tarpeeton liike, etsiminen, tms. pyritään poistamaan prosesseista (kuvio 2).

Kaikki vakioidut työohjeet ovat kaikkien nähtävissä. Kun henkilökunta näkee, miten muidenkin prosessit toimivat, voi tehdä oman työnsä paremmin, kun kokonaisuus on hahmottunut. Lean-johtajuuden tavoite on Sunejahan sanoin *”saada ihmisten sydämet ja mielet sitoutumaan jokaiseen hoitovaiheeseen”* (Suneja 2010, 166). Henkilöstö siis kokee tulevansa osaksi kokonaista asiakkaan hoitojärjestelmäprosessia, eikä ajattele enää vain oman osastonsa vaiheesta suoriutumista. Kun asiakas siirtyy pois omalta osastolta, hänen hoitoprosessinsa jatkokin on ymmärrettävissä. Hoitoprosessiin saatetaan ideoida toisiltakin osastoilta parantavia ratkaisuja – asiakkaan hoitoprosessi on kokonaisuutena kaikille yhteinen ja osaoptimoineilta vältytään (kuvio 2).

Lean-filosofia ei ole yksittäisiä siivoustoimenpiteitä, vaikka eräs Lean-työkalu, 5S, antaa helposti sellaisen vaikutelman. Toteutettu ja ylläpidetty 5S pitää työympäristön siistinä ja tavarat sovituilla paikoilla sortteerauksella, systematisoinnilla, siivouksella, standardisoinnilla ja seurannalla (kuvio 3). Tällöin vältetään niin sanottuja sähäyskustannuksia: ei aiheudu viiveitä prosesseissa ja työviivittyvyys paranee. Harvoin tarvitsee jäädä ylitöihin, kun prosessit sujuvat vakiodusti. Tiimin jäsenistä tulee onnellisempia, ja heidän perheistäänkin tulee onnellisempia, kun tarve jäädä ylitöihin poistuu. (Suneja 2010, 48.)

5S vaiheet



Kuvio 3. 5S-vaiheet (Lean Lion 2017)

Leanissä on myös PDCA, jatkuvan parantamisen kehä (*Plan, Do, Study, Act*), koko ajan aktiivisena. Lean-teoriassa käytetään termiä *Poka yoke* -havaitseminen, mikä tarkoittaa sitä, että kehitetään erilaisia keinoja estää virheen tapahtuminen. Tällainen arkiesimerkki on muun muassa auton tankkauksessa kehitetty: dieselpistooli ei mahdu bensatankkiin, joten väärän polttonesteen tankkaus on jo ennalta estetty. Myös erilaisia värikoodeja käyttämällä, esimerkiksi potilaskansioissa, helpotetaan havainnointia. Röntgenlaitteen ohjainten sijoittaminen lyijyseinän taakse varmistaa sen, että laitteen käyttäjä on aina suojassa röntgensäteiltä. (Barnas & Addams 2014, 189).

Johtamistaitoja tarvitaan!

Lean-muutoksen vetäjän vastuulla on koko toimintamallin saattaminen kaikkien tietoon, yhteisöllisyyden ylläpitäminen sekä varmistaminen siitä, että henkilökunta ymmärtää toisiaan ja puhuu yhteistä kieltä. Ilmapiiri on luotava sellaiseksi, että kaikki työntekijät voivat tuoda mielipiteensä tasa-arvoisesti esiin, ilman että virka-asetat asettavat keskustelulle rajoja. (Barnas & Addams 2014.)

Terveysthuollon Lean-organisaation tulee tukea asiakkaan virtausta eli läpimenoaikaa. Tämä tapahtuu työ- ja hoivatilojen uudelleenorganisoinnilla Lean-ajattelun mukaisesti. Sillä tavoitellaan niin sanotun kuudennen hukan eli tarpeettoman liikkeen poistamista. Vastaanottotilojen uudelleenjärjestely edellyttääkin nyt näkökulman vaihtamista henkilökunnan, ei asiakkaan näkökulmaksi. Työhuoneissa ei istutakaan ammattinimikkeiden mukaisessa järjestyksessä vaan työtehtävien ja prosessien mukaisesti, virtaus huomioiden. Todennäköisesti tämä voi olla iso muutos ja edellyttää, että uudelleen organisoitavissa yksiköissä annetaan aikaa tutustua 'uusiin' työtovereihin. On pystyttävä ylläpitämään yhteisöllisyyden henkeä, siten että muutoksille annetaan aikaa ja parannustoimenpiteillä on näkyviä konkreettisia seurauksia ja tuloksia. (Suneja 2010.)

Kaiken kaikkiaan, työn iloa lisääviä tekijöitä tulee Lean-organisaatiossa kuin huomaamatta lisää. Kaikki työntekijät tietävät sekä omat työtehtävänsä ja prosessinsa että kokonaisuuden, jolla asiakkaalle tuotetaan paras mahdollinen hoitokokemus. Ei tule odottamattomia ylitöitä, kun pysytään aikatauluissa, ei kulu hukka-aikaa tavaroiden tai papereiden etsimisessä, kun tavarat ovat sovitusti paikoillaan. Tiimeissä vahvistuu yhdessä tekeminen ja mahdollisen virheen sattumassa saa apua, myös esimiehiltä. Lean-ajattelussa virheistä opitaan ja niitä jopa halutaan, jotta voidaan olla varmoja, että Lean-ajattelu ei ole pysähtynyt, vaan parannuskohteita löytyy jatkuvasti. (Suneja 2010.)

Lean-filosofian ja työhyvinvoinnin yhteys

Lean-filosofia on peräisin Toyotan autotehtailta. Kuitenkin vasta vuonna 2001 laadittiin *The Toyota Way*, Toyotan tapaan -kirjoitus, jossa kuvataan Toyotan perusarvoja. Tälle oli tarve yrityksen kansainvälistyessä, jotta kaikkialla, kaikissa yksiköissä toimittaisiin Lean-filosofian mukaisesti. (Modig & Åhlström 2016.) Perusarvot koostuvat viidestä arvosta, joista kolme

ensimmäistä tähtää jatkuvaan parannukseen ja kaksi seuraavaa ihmisten kunnioittamiseen (kuvio 4).

1. Haasteet – laadimme pitkäjänteisen vision ja kohtaamme haasteet rohkeasti ja luovasti.
2. Kaizen – (termi: jatkuvat parannukset) – parannamme toimintaamme jatkuvasti innovaation ja kehityksen takaamiseksi.
3. Genchi Genbutsu (termi: mene katsomaan) – selvitämme tosiasiat suoraan lähteestä, jotta voimme tehdä heti oikeita päätöksiä. Sen jälkeen muodostamme asiasta yhteisen näkemyksen ja toteutamme tavoitteen mahdollisimman nopeasti.
4. Kunnioitus – kunnioitamme toisia. Teemme kaikkemme ymmärtääksemme toisiamme, otamme vastuuta ja teemme parhaamme keskinäisen luottamuksen luomiseksi.
5. Yhteistyö – rohkaisemme toisiamme henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen, kerromme kehitysmahdollisuuksista toisillemme ja maksimoimme yksilön ja tiimin suoritukset.

Kuvio 4. Lean-filosofian arvot (Modig & Åhlström 2016, 82)

Näissä arvoissa rakennetaan työhyvinvoinnin ja siten työn ilon peruspilarit. Mankan (2017) kuvan (kuvio 1) mukaisesti viisi työhyvinvoinnin osa-aluetta, organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja minä itse, nostetaan näissä arvoissa samalla tavalla keskiöön. Molemmissa malleissa yksilön ja työyhteisön hyvinvointi luovat pohjan organisaation kehittymiselle. Kunnioittamalla toisiamme ja yhteisten tavoitteiden eteen yhdessä työskentelemällä työn ilo syntyy, kasvaa ja säilyy.

Lähteet

Arrow-sivusto 2017. Luettu 21.12.2017: <https://blogi.arroweng.fi/lean-filosofian-71-tuottamatonta-toimintoa>

Manka, M-L. 2017. Työhyvinvoinnin tekijät. Luettu 12.12.2017: <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>

Barnas, K. & Addams, E. 2017. Beyond Heroes, A Lean Management System for Health-care. Enemmän kuin sankareita, Lean-ajattelun mukainen terveydenhuollon johtamisjärjestelmä. Tallinna: Printon.

Lean Lion. 2017. Miksi 5S? Luettu 12.12.2017: <https://www.leanlion.com/miksi-5s>

Modig, N. & Åhlström, P. 2016. Tätä on Lean. Tukholma: Rheologica Publishing.

Suneja, A. & Suneja, C. 2010. Lean Doctors, American Society for Quality. Tallinna: Printon.

ONNISTUNEEN ASIAKASKOKEMUKSEN MERKITYS YRITYKSELLE

Milja Valtonen, Päivi Hämäläinen & Hannele Laaksonen

Asiakaskokemus on haaste. Asiakaskeskeisyys on liian usein korulause yrityksen tavoitteissa, arkipäivän teot puuttuvat ja tunne ei välity asiakkaille. Asiakaskeskeisyyttä on todellinen halu siirtää asiakas tilanteen keskiöön ja tuottaa hänelle merkityksellisiä palvelukokemuksia eli luoda hänelle toimiva asiakaskokemus. (Löytänä & Kortesus 2011, 26) Asiakaskeskeisyyttä on ratkaista asiakkaan ongelmat ja samalla antaa hänelle jotain ylimääräistä, yllättävää ja merkityksellistä. Asiakkaan ongelmat ovat yrityksen ongelmia. Monessa yrityksessä tämä vaatii ajatustapojen muutosta.

Hyvän asiakaskokemuksen synty ja luominen

Ajattelua kannattaa laajentaa hyvästä asiakaspalvelusta asiakkaan kokemusmaailmaan. Asiakkaan ydinkokemus voi olla kaikilla kilpailijoilla sama eli asiakas saa ratkaisun ongelmaansa. Onnistunut asiakaskokemus erottuu kilpailijan vastaavasta palvelusta ja laajennettu asiakaskokemus tuo voiton kilpailijoista. Onnistuneen asiakaskokemuksen tulee olla aina tarkoituksellinen eli jos asiakas kokee saavansa hyvää kohtelua, mutta ei varsinaisesti apua ongelmaansa, on palvelukokemus epäonnistunut. (Hughes 2014.)

Kun asiakas saa kokea jotain laajemmin ja lisää ydinkokemuksen ohella, se tuo lisäarvoa asiakkaalle. Tämä erottuvuus voi myös toteutua esimerkiksi pienillä yllätysmomenteilla, jotka luovat asiakkaalle lisäarvoa kuten hotellin tarjoama tervetuliaisjuoma. (Hughes 2014.) Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas toiminnasta muodostaa (Löytänä & Kortesus 2011, 11). Se muodostuu aina subjektiivisten, yksittäisten kokemusten summana ja tulkintana, johon vaikuttavat voimakkaasti henkilön aiemmat kokemukset, tunteet, asenteet ja arvot.

Asiakaskokemuksen luomisessa työyhteisön energian merkitys on merkittävä. Asiakaskokemukseen heijastuu voimakkaasti työyhteisökokemus, joka välittyy positiiviseksi tai negatiiviseksi asiakaskokemukseksi. Työyhteisön tunne-energia siis välittyy asiakasrajapintaan asti. Fischerin ja Vainion (2014, 9) mukaan tyytyväiset työntekijät ja asiakkaat yhdessä tuottavat positiivisen asiakaskokemuksen, joka heijastuu suoraan yrityksen tulokseen.

Löytänän ja Kortesuon (2011, 43–50) mukaan asiakaskokemuksessa oleellista on neljä näkökulmaa. Ensinnäkin onnistunut asiakaskokemus tukee asiakkaan minäkuva. Esimerkiksi ostoksilla käynti on usein identiteetin jatke ja osa minuutta. Tästä syystä myös kynnys kertoa huonosta asiakaspalvelukokemuksesta, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, on alhainen. Tämä pätee myös yritysasiakkaiden kanssa, jolloin ostotilanteessa on kummallakin osapuolella tärkeää niin sanotusti säilyttää kasvonsa. Epäonnistunut ostopäätös yritysasiakkaan kannalta voi johtaa pitkäaikaisen asiakkuuden menettämiseen.

Toiseksi, onnistunut asiakaskokemus luo elämyksiä ja yllättää. Elämys viittaa positiiviseen subjektiiviseen kokemukseen, joka ilahduttaa kokijaansa. Päätöksen on kuitenkin pysyttävä asiakkaalla, sillä täydellä varmuudella ei voi tietää, mitä hän oikeasti haluaa tai toivoo. Elämyksellisyyttä voi kehittää keskittymällä parhaisiin asiakkaisiinsa ja tutkia, mitä he haluavat. (Löytänä & Kortesus 2011, 45–46.)

Kolmanneksi, onnistunut asiakaskokemus jää aina mieleen. Se ohjaa seuraavia valintoja, ja sitä jaetaan mielellään lähipiirin kesken. Neljänneksi, positiivinen asiakaskokemus saa asiakkaan haluamaan lisää. Ihmisen aivojen rakenne pyrkii mielihyvän tavoitteluun, ja henkilö pyrkii toistamaan kokemusta, joka sai aikaan mielihyvää. Kun on tarpeeksi hyvä, sellaisen luokse jonotetaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 49.)

Miten asiakaskokemusta voidaan johtaa ja tutkia?

Yrityksen tuotto on suoraan verrannollinen yrityksen asiakkailleen tuottamaan arvoon. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja siten lisätä asiakkaille tuotettua arvoa ja yrityksen tuottoa (Löytänä & Kortesus 2011, 13). Vähäpätöisestä asiasta ei siis ole kyse. Johtamalla asiakaskokemuksia yritys vähentää selkeästi asiakkaiden siirtymää kilpailijoille. Tunnetusti uusien asiakkaiden hankkiminen on huomattavasti kalliimpaa kuin nykyisten asiakkaiden pitäminen, joten asiakkaiden sitoutu-

minen yritykseen ja heidän saaminen suosittelijoiksi on ratkaisevan tärkeää myös yrityksen imagon rakentamisen näkökulmasta.

Sosiaalinen media on viime aikoina muuttanut voimakkaasti asiakaskokemusten johtamista ja tehnyt siitä monimutkaisemman kokonaisuuden. Ihmiset reagoivat sosiaalisessa mediassa nopeasti ja paljastavat välittömästi kuilun asiakaslupausten ja kokemusten välillä. Toisaalta siellä myös leviävät nopeasti kokemukset lunastetuista asiakaslupauksista ja positiivisista kokemuksista. Yrityksen kannattaa suunnitella ja toteuttaa profiiliinsa sopivaa strategiaa sosiaalisessa mediassa. (Löytänä & Korteso 2011, 137.)

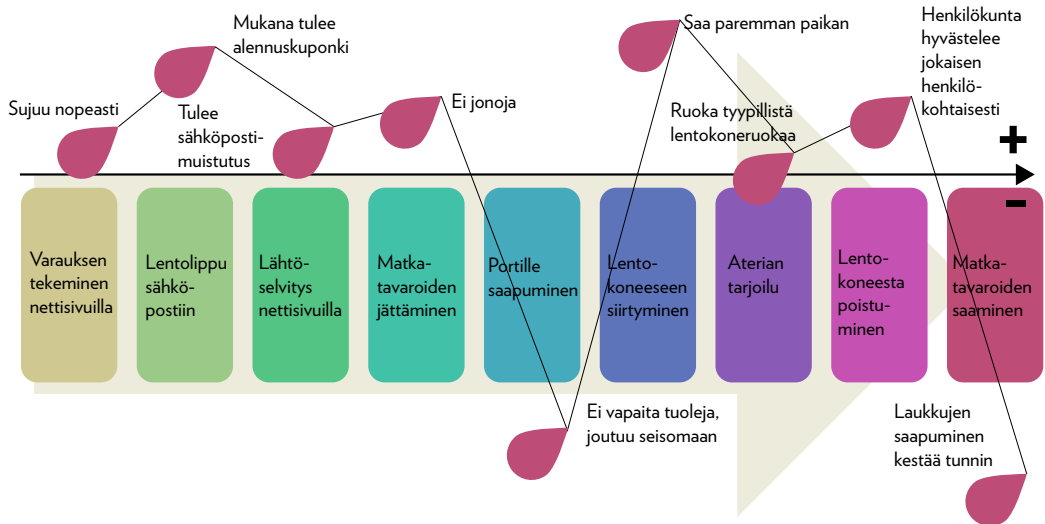
Asiakaslupaus kertoo, miksi asiakkaan kannattaisi valita meidät. Yrityksen tulee erottua omalla tavalla tehdä asioita ja tarinallaan sekä kohdata asiakas. Asiakaslupauksen tulee myös olla aito ja aidosti lunastettavissa. Lupaus syntyy aina vuorovaikutuksesta asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa jatkuvasti kehittyen ja sitä muokaten. Asiakaslupaus näkyy yrityksen toiminnassa jokaisella tasolla. (Maijala 2014.)

Yksinkertainen lähtökohta on kysyä Simon Sinekin sanoin: ”Miksi teet sitä mitä teet? Miten luot arvoa? Mitä tarjoat asiakkaalle?” (Partridge 2014.) Toinen hyvä ohjenuora on USAA Insurancen mantra ”Treat the customer the way you’d want to be treated if you were the customer.” eli kohtele asiakasta niin kuin itse haluat tulla kohdelluksi asiakkaana. (Peppers & Rogers 2016, 559.)

Asiakaskokemuspolku ja sen kriittiset pisteet

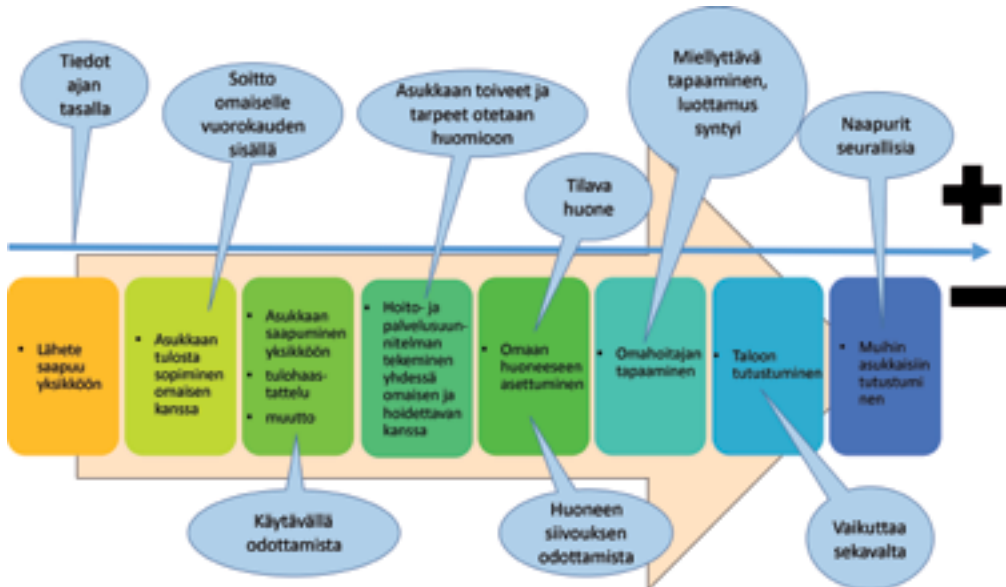
Kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu polkuna eri kosketuspisteistä. Yrityksen tulisi jakaa palveluprosessinsa tärkeimpiin kosketuspisteisiin voidakseen tarkastella mahdollisia kriittisiä pisteitä ketjun aikana (kuvio 1). Jokaisen kosketuspisteen kohdalla tulisi tarkastella käyttäjän kokemuksia: muodostuuko kokemuksesta positiivinen, negatiivinen vai neutraali? Mitkä tekijät vaikuttavat kokemukseen? Onko mahdollinen negatiivinen kosketuspiste tärkeä tai kriittinen kokonaiskokemuksen kannalta? Näihin kriittisiin pisteisiin tulisi keskittää tarkastelu ja toimenpiteet, sillä ne ovat usein juuri niitä ”totuuden hetkiä”. Samalla voidaan purkaa ylipanostusta, eli löytää myös kontaktipisteet, joiden merkitys ei ole asiakkaalle erityisen suuri, mutta joihin sijoitettu panos on yritykselle suuri esimerkiksi kustannusmielessä. (Löytänä & Korteso 2011, 113–119.)

Kuviossa 1 on esitetty lentomatikustajan asiakaskokemuksen muodostuminen kosketuspiste-
tepolulla, jolla havaitaan vähintään yhdeksän kriittistä kosketuspistettä, joissa palvelu voi
onnistua tai epäonnistua. Kuvan kriittisistä pisteistä kuusi todennäköisesti miellyttää asia-
kasta. Se, että kaikki sujuu nopeasti eikä missään ole jonoja, joissa joutuisi odottelemaan,
miellyttää asiakkaita. Sen sijaan matkalaukkujen tunnin kestävä odotus ei enää palvele asiak-
kaan tarpeita (kuvio 1).



Kuvio 1. Lentomatikustajan asiakaskokemuksen muodostuminen kosketuspiste-
tepolulla (mukaillen Löytänä & Kortesus 2011, 116)

Asiakaskokemuspolkujen piirtäminen yhdessä henkilökunnan kanssa esimerkiksi hoivapal-
veluissa on hyödyllistä, koska silloin kaikki voivat tuoda esille omat kokemuksensa saamis-
taan välittömistä asiakaspalautteista ja omista käytännön kokemuksistaan. Tämän jälkeen
kriittiset pisteet merkitään polulle ja pohditaan yhdessä, miten esille nousseita palvelun koh-
tia kehitetään. Asiakkaan tulo asumaan hoivayksikköön voi olla yksi prosessi, jota olisi hyvä
tarkastella asiakkaan ja omaisen näkökulmasta. Ennen asukkaan tuloa saapuu aina ensin
lähete, jossa pitäisi olla kaikki tulevan asukkaan ajantasaiset tiedot, jotta hoitoa voidaan
suunnitella jo ennen asukkaan tuloa. Omaiselle soittaminen lähetteen saavuttua ja muuton
sopiminen ovat seuraavat toimenpiteet. Huoneita ei ole tarkoituksenmukaista pitää tyhjil-
lään, joten uuden asukkaan muutto pyritään yleensä toteuttamaan nopeassa aikataulussa.
Tyhjiillä olevat huoneet ovat tyhjäkäyttöä ja vähentävät tuloja (kuvio 2).



Kuvio 2. Asukkaan tulo hoivayksikköön

Asukkaan tullessa taloon saattaa hän joutua jostain syystä odottamaan; mahdollisesti huonetta ei ole ehditty siivota ja viedä aikaisemman asukkaan tavaroita pois, jolloin odottelua voi tulla lisää. Kuvio 2 on fiktiivinen esimerkki hoivayksikköön tulosta, mutta toteutus on täysin realistinen ja mahdollinen. Positiivisia ja negatiivisia kokemuksia voi tulla monestakin kohdasta riippuen esimerkiksi siitä, miten hyvin palvelu on suunniteltu, miten asukas ja omainen kohdataan, joutuuko jotain asiaa odottamaan, onko huoneen koko tai sijainti asukkaalle mieluinen ja minkälaisia ovat lähimmät naapurit. Hyvän suunnittelun avulla voidaan vähentää negatiivisia kokemuksia ja edistää asukkaan miellyttävää muuttoa.

Kehitä työyhteisöäsi ja kasva paremmaksi

Asiakaskokemusta tulee johtaa suunnitelmallisesti. Henkilöstön sitoutumisen ja hyvinvoinnin kautta asiakkaille välittyvä ja luotettava tunnetila. Asiakaskokemuksen johtamattomuus vaikuttaa asiakastytymättömyyden kasvun kautta asiakasmenetyksiin. Henkilöstön tyytymättömyyden lisääntyminen vaikuttaa väistämättä yrityksen kannattavuuteen. Ota

henkilöstö aktiiviseen rooliin kehittämässä ja anna vastuuta. Tee yhteinen missio asiakaskokemuksen kehittämisestä. Tue, sitouta ja palkitse.

Asiakaskokemuspolun kriittiset pisteet tulee tuntea. Yritys voi sisäisesti kuvitella panostavansa oikeisiin asioihin ja kokea olevansa vahva pisteissä, joissa asiakkaan henkilökohtainen kokemus onkin negatiivinen. Tiedä, mitä yrityksessäsi tapahtuu, kerää tietoa asiakasrajapinnasta ja tartu ongelmakohtiin. On tärkeää käyttää asiakaspalaute hyväksi ja kehittää sen avulla yrityksen toimintoja. Aloita analysoimalla, asettumalla asiakkaan asemaan. Jatka kehittämällä äläkä kuvittele olevasi koskaan valmis. Asiakaskokemus on pienten tekojen summa.

Lähteet

Fischer, V. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Talentum.

Hughes, T. Sovelto Aamiaisseminaari 23.5.2014 <http://www.slideshare.net/Sovelto/tervetuloa-asiakkaan-aikakaudellethomashughes20140523/18>

Löytänä, J. & Korteso, K.. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen, Talentum 2011.

Maijala, R. Asiakaslupaus on enemmän kuin sanahelinää. 2016.
http://www.palvelupolkuja.fi/palvelumuotoilu/asiakaslupaus_enemman_kuin_sanahelinaa/

Peppers, D. & Rogers, M. 2016. Managing Customer Relationships: A Strategic Framework, John Wiley & Sons, Incorporated. ProQuest Ebook Central,
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/tamperepoly-ebooks/detail.action?docID=4729311>

Partridge, A. 2014. Executive Summary: The Golden Circle with Simon Sinek.
<http://enviableworkplace.com/executive-summary-golden-circle-simon-sinek/>

DIGITAALISIA SOVELLUKSIA ESIMIESTEN KÄYTTÖÖN

Hannele Laaksonen

Jokaisessa organisaatiossa toteutetaan runsaasti erilaisia työpaikkakokouksia, missä esimiehet toivovat henkilökunnan olevan aktiivisia ja kertovan rohkeasti mielipiteitään käsillä olevista asioista. Esimiehet haluavat osallistaa työntekijöitä päätöksentekoon siten, että jokainen voi vaikuttaa ja kokea, että oma mielipide otetaan huomioon (Laaksonen & Ollila 2017, 247). Kokoukset ovat työyhteisön vuorovaikutustilanteita, joiden kautta käsitys kuulumisesta työyhteisöön jäsentyy osallistujille (Rajamäki & Mikkola 2017, 262). Esimiehet eivät siis pyydä kommentteja ja mielipiteitä muodon tai rutiinin vuoksi vaan he ovat aidosti kiinnostuneita henkilökunnan mielipiteistä. Usein kokouksissa on kuitenkin vain muutamia, jotka ottavat kantaa asioihin ja muut läsnäolijat ovat hiljaa, vaikka sitten olisivatkin eri mieltä tai heillä olisi hyviä mielipiteitä käsillä olevista asioista. Herääkin kysymys, miten saada kaikkien mielipiteet esille. Seuraavassa esitellään neljä toimivaa esimiehen työvälinettä, joista kahta ensimmäistä voi käyttää mielipiteiden keräämiseen ja kahta viimeistä etäyhteyden toteuttamiseen.

Digitaalinen väline mielipiteiden ilmaisuun

Viime vuosina on kehitetty erilaisia digitaalisia sovelluksia, joilla voi vaivattomasti kertoa mielipiteensä palaverissa ja erilaisissa kokouksissa, joista tässä esitellään helppokäyttöinen TodaysMeet-ohjelma (<https://todaysmeet.com>) (kuva 1). Kyseinen ohjelma on ilmainen ja toimii sekä tietokoneella että mobiilisovelluksilla.

Esimies avaa ohjelman ennen kokouksen alkua ja perustaa alustalle huoneen omalla nimellä. Huonetta perustettaessa tulee huoneen nimen alla olevasta valikosta määritellä, miten kauan huone on auki, esimerkiksi kaksi tuntia (kuva 1). Huoneen perustamisen jälkeen kokouksen vetäjä kertoo osallistujille, että he voivat kirjautua matkapuhelimilla tai tietokoneella sisään huoneeseen (esim. <https://todaysmeet.com/Hannelenuone>) ja kirjoittaa

mielipiteitään seinälle kokouksen aikana. Ohjelma pyytää osallistujaa kirjoittamaan oman käyttäjänimen (*Nickname*) ja tähän kohtaan voi laittaa minkä tahansa koodin tai kirjaimia. Sen jälkeen ilmestyy näytölle *Message*-laatikko, johon osallistuja voi kirjoittaa kommentin ja painaa sen jälkeen *Say*-painiketta, jolloin viesti siirtyy *Listen*-laatikkoon (kuva 2).



KUVA 1. TodaysMeet-ohjelman aloitusnäyttö



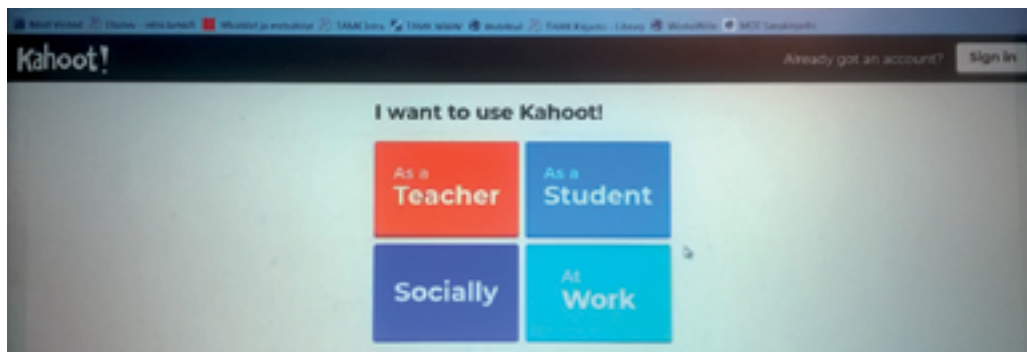
KUVA 2. TodaysMeet-ohjelman viestien lähettäminen ja lukeminen

Esimies voi kokouksen edetessä kunkin asian käsittelyn yhteydessä vielä muistuttaa mielipiteiden ja kommenttien lähettämisestä. Kun osallistuja on lähettänyt kommentin Message-valikon kautta, tulee viesti esille *Listen*-valikossa, ja silloin kaikki osallistujat näkevät kaikki viestit. Kunkin viestin alla näkyy myös lähettäjän käyttäjänimi (kuva 2). Tätä palvelua voidaan pitää auki myös esimerkiksi sisäisissä koulutuksissa, jolloin luennoitsija saa koulutuksen edetessä aiheeseen liittyviä kysymyksiä, joihin hän voi vastata luennon välissä aiheiden vaihtuessa tai luennon lopussa.

Ota Kahoot! käyttöön kokouksissa

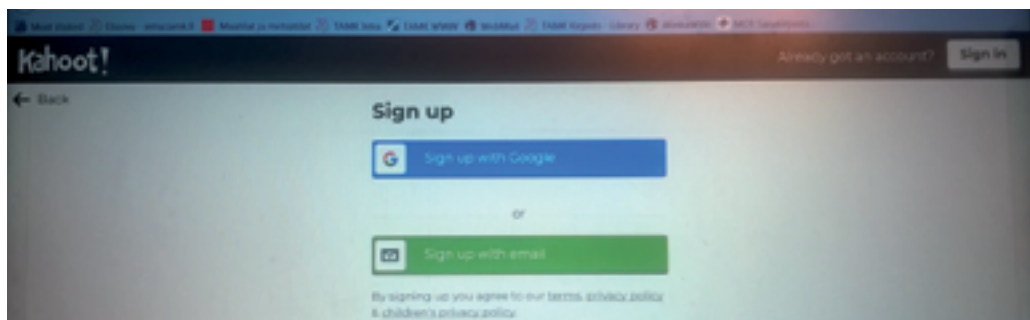
Työpaikkakokouksiin on kehitetty myös kätevä digitaalinen väline, Kahoot (<https://kahoot.com>), jolla voidaan kerätä osallistujilta mielipiteitä erilaisista vaihtoehtoisista asioista. Kokouksessa voidaan kysymysten avulla esimerkiksi arvottaa eri vaihtoehtojen tärkeysjärjestystä. Vastaaminen on helppoa matkapuhelimella ja vastaukset nähdään heti kysymyksen vastausajan umpeuduttua. Tämän ohjelman käyttö edellyttää sitä, että tilassa on tietokone ja videotykki, jolla ohjelma heijastetaan seinälle.

Kahoot! toimii internetissä, jossa kysymysten tekijä luo ensin itselleen tunnukset, minkä jälkeen hän voi luoda kyselyn ohjelman alustalle (kuvat 3 ja 4). Luodut kyselyt säilyvät alustalla, ellei niitä itse tuhoa, joten kyselyjä voi käyttää uudelleenkin eri tilanteissa. Ohjelma tiedustelee ensin kirjautujalta, missä roolissa aikoo käyttää ohjelmaa: opettajana, oppilaana, sosiaalisessa verkostossa tai työpaikalla (kuva 3). Esimiehet valitsevat vaihtoehdon *At Work*.



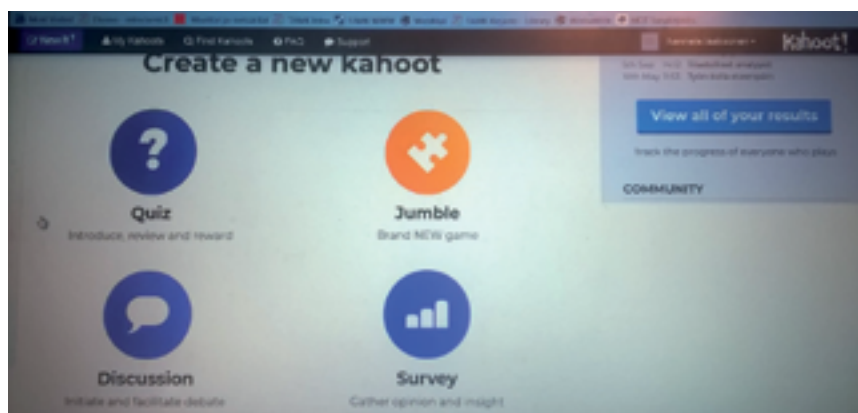
KUVA 3. Kahoot!-ohjelman aloitusnäyttö

Roolin valinnan jälkeen ohjelmaan voi kirjautua Googlen tunnuksilla tai sähköpostiosoitteella (kuva 4). Tunnusten luomisen jälkeen avautuu uusi ikkuna, jonka vasemmassa yläkulmassa on oranssilla merkki *New K*, ja sitä klikkaamalla avautuu kuvan 5 mukainen näkymä, jossa on mahdollista toteuttaa erilaisia kyselyjä, tietokilpailuja, pelejä sekä keskusteluja (kuva 5).



KUVA 4. Ohjelmaan kirjautuminen

Harjoitellaan kyselyn toteuttamista ja valitaan *Survey*. Tämän jälkeen avautuu sivu, jolla luodaan ensin kyselyn otsikko ja seliteteksti. Seuraavaksi onkin sitten kysymysten teon mahdollisuus Add question-painikkeen kautta. Kuvassa 6 on esitetty yksi kysymys, ja siihen valmiiksi asetetut vastausvaihtoehdot. Jokaisen kysymyksen kohdalle voidaan myös lisätä valokuva ohjelmassa olevasta valokuva-arkistosta. Esimerkkikysymykseen kuvassa 6 on annettu neljä vastausvaihtoehtoa, joista kyselyyn osallistujat voivat valita yhden, joka parhaiten kuvaa omaa mielipidettä. Ohjelmassa voidaan säätää vastausaika muutamasta sekunnista muutama minuuttiin.

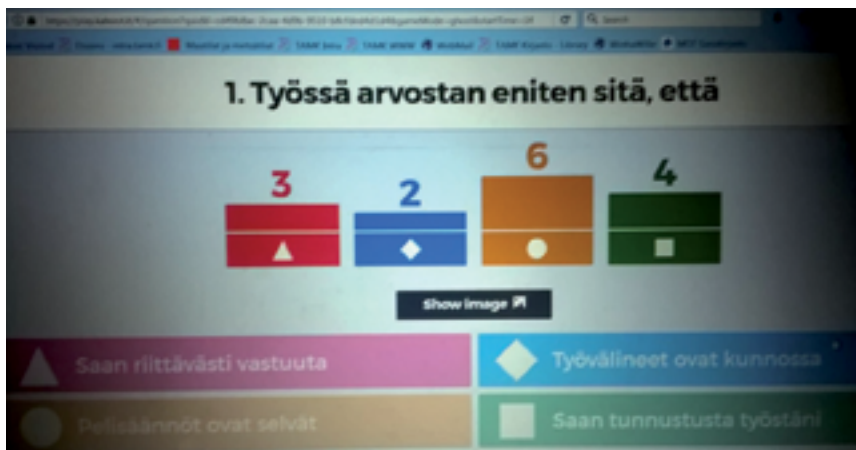


KUVA 5. Kahoot!-valintaikkuna

Kahoot!-ohjelmassa kysely voidaan toteuttaa äänettömästi tai taustamusiikin soidessa. Musiikki voi edistää innovatiivista ilmapiiriä, joten sen käyttöä kannattaa kokeilla. Kaikki osallistujat näkevät ajastimen kunkin kysymyksen vastausaikana ja näin tietävät, miten kauan on vielä aikaa vastata. Kuvassa 7 on esimerkki edellisen kysymyksen tuloksesta, kun 15 osallistujaa on antanut vastauksensa. Vastauksia voi tässä vaiheessa kommentoida ja asioista voidaan keskustella ennen seuraavaan kysymykseen siirtymistä.

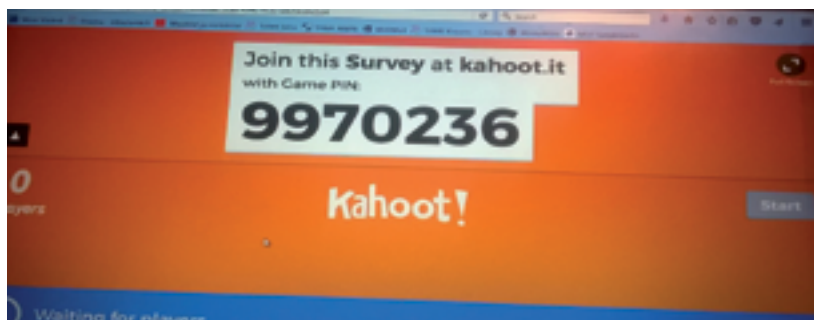


KUVA 6. Esimerkkikysymys ja vastausvaihtoehdot



KUVA 7. Esimerkki vastauksen koonnista

Kokoustilanteessa kyselyn toteuttaja avaa Kahoot!-ohjelman siten, että painaa Play-valikkoa oman kyselynsä kohdalta, jolloin osallistujille avautuu kuvan 8 mukainen näkymä PIN-koodista. Osallistujat kirjautuvat matkapuhelimillaan sisään osoitteessa <https://kahoot.it> ja kirjoittavat kyselyn koodin vapaaseen kenttään, minkä jälkeen painavat *Enter*-painiketta (kuva 9). Tämän jälkeen ohjelma tiedustelee osallistujan nimeä ja sen saatuaan lisää henkilön kyselyyn. Oman nimen voi korvata jollain kirjain- tai numeroyhdistelmällä ellei kyselyn toteuttaja edellytä oikean nimen kirjoittamista. Kyselyyn osallistuvien määrä näkyy näytöllä. Kun kaikki osallistujat ovat kirjautuneet sisälle ohjelmaan, voi kyselyn toteuttaja painaa *Start*-nappia, jolloin ensimmäinen ajastettu kysymys tulee esille.



KUVA 8. Malli Kahoot!-ohjelman antamasta PIN-koodista



KUVA 9. Kyselyyn osallistujien aloitusnäyttö (<https://kahoot.it>)

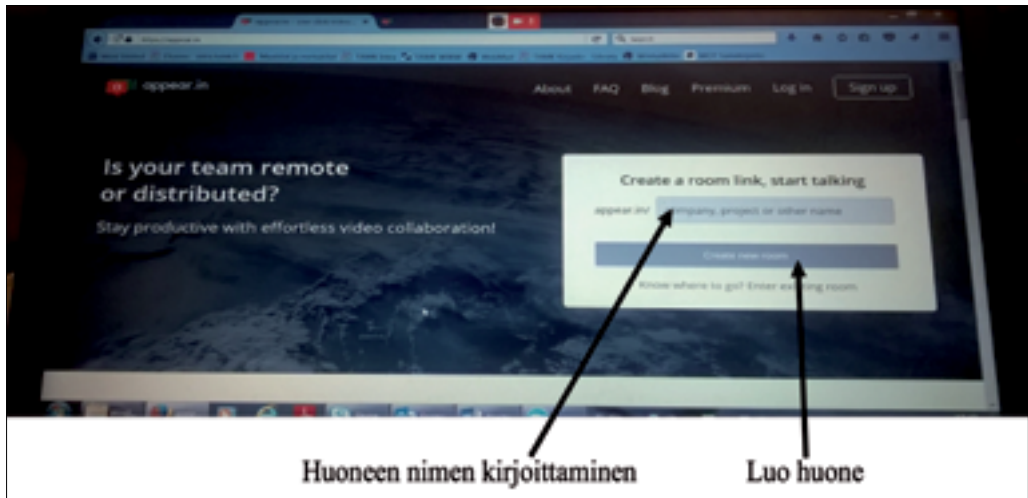
Kahoot!-kyselyn pituus riippuu aiheesta ja käytettävissä olevasta ajasta. Kymmenen kysymystä ja kussakin puolen minuutin vastausaika on hyvä lähtökohta aiheesta kuin aiheesta. Ajallisesti liian pitkiä kyselyjä on syytä välttää, koska silloin osallistujien keskittyminen herpaantuu. Kannattaa tehdä mieluummin lyhyitä kyselyjä kuin yksi pitkä. Tässä artikkelissa on esitetty vain yksi Kahoot!-ohjelman toteuttamisen mahdollisuus, joten lukija voi jatkaa ohjelman itseopiskelua tämän kokeilun jälkeen.

Etäjohtamista videoneuvottelulla

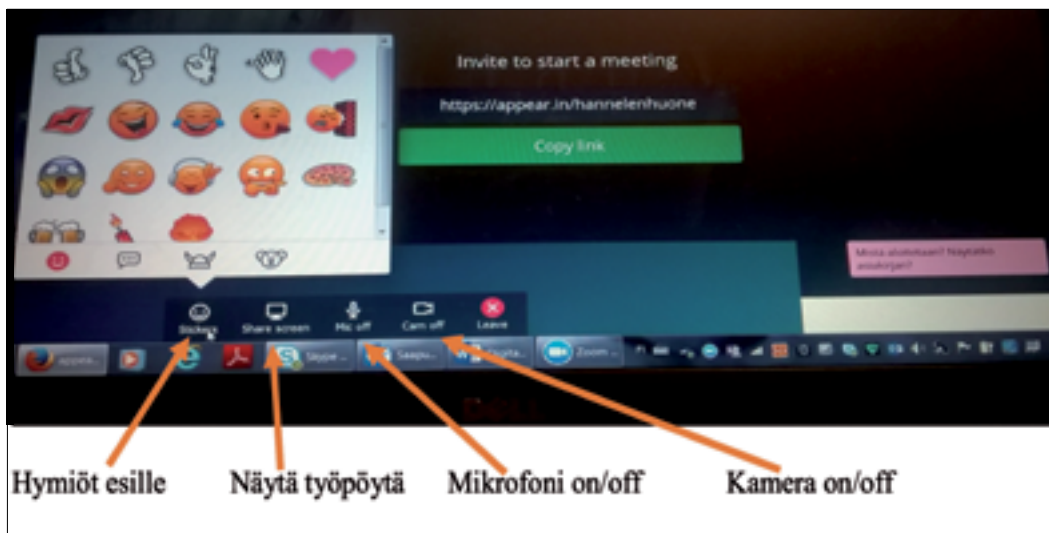
Etäjohtaminen on pikkuhiljaa hiipinyt osaksi työnteon arkea monessa suomalaisessa organisaatiossa niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Esimiehet eivät ole välttämättä edes huomanneet ja tiedostaneet tätä muutosta vaan uudenlaisiin työn muotoihin on sopeuduttu. Etäjohtamisen kaksi peruskulmakiveä ovat jatkuvan dialogin ja yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja säilyttäminen. (Vilkman 2016.) Tämän tavoitteen toteuttamiseen eivät enää riitä puhelin ja sähköposti, sillä toisen henkilön näkeminen lisää vuorovaikutuksen syvyyttä ja tällaiseen yhteydenpitoon on kehitetty hyviä sekä helppoja kuvapuhelinalustoja.

Etäjohtamisen näkökulmasta esimiehillä voi olla useita yksikköjä tai työtiimejä johdettavanaan eri puolilla maakuntaa, kaupunkia tai kuntaa. Yksiköt ja työtiimit työskentelevät omilla alueillaan ja esimies käy ajoittain tapaamassa työtiimejä sovituisissa kokouksissa. Kokousten välissä viestitään tyypillisemmin puhelimitse ja sähköpostilla. Teknologia mahdollistaa helppojen ja jopa ilmaisten videoneuvottelualustojen käytön, mikä helpottaa etäjohtamista ja lisää vuorovaikutuksen laatua sekä syvyyttä. Alustojen kautta voidaan jakaa materiaaleja ja nähdä kaikki neuvotteluun osallistuvat henkilöt. Useat videoneuvottelualustat toimivat mobiililaitteissa yhtä hyvin kuin tietokoneella.

Eräs helppokäyttöinen videoneuvotteluohjelma on appear.in-sovellus (<https://appear.in>), joka ei edellytä ohjelman lataamista vaan alustaa voi käyttää suoraan internetissä (Firefox, Chrome, Opera). Kokouksen vetäjä kirjautuu ohjelmaan ja luo sinne huoneen, minkä jälkeen hän ilmoittaa osallistujille huoneen nimen tekstiviestillä tai sähköpostilla (kuva 10). Osallistujat kirjautuvat huoneeseen sovittuna aikana ja kokous voi alkaa. Tässä sovelluksessa voi olla paikalla enimmillään kahdeksan henkilöä. Ohjelmassa voidaan jakaa oman tietokoneen työpöytä muiden osallistujien kanssa sekä kirjoittaa viestejä ja hymiöitä. Mikrofonin ja kameran voi laittaa välillä pois päältä, jos se on tarpeen. (kuva 11)



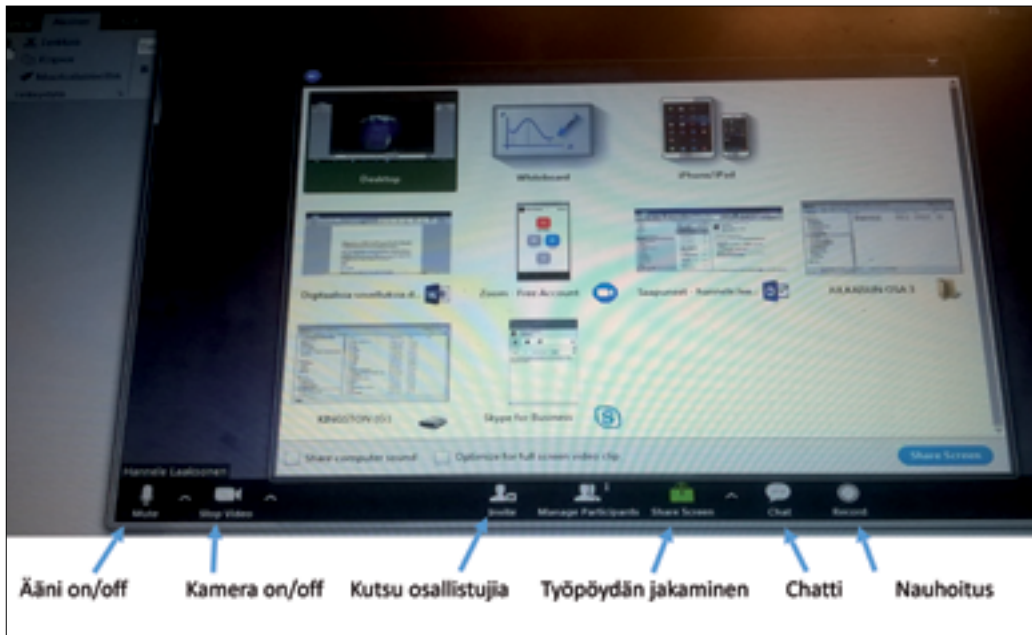
KUVA 10. *Appear.in-videopuhelun aloitussivu*



KUVA 11. *Appear.in-sovelluksen näkymä*

Appear.in-alustaa voi käyttää myös ajastettuna siten, että esimies ilmoittaa työntekijöilleen, jotka työskentelevät eri pisteissä, että esimies on paikalla tietyn ajan appear.in -osoitteessa ja työntekijät voivat halutessaan tulla keskustelemaan asioista.

Toisena esimerkksiovelluksena on Zoom-videopuhelinalusta (<https://zoom.us/>), joka tarjoaa yhteydenpitoalustan enimmillään 100 osallistujalle. Tämäkin alusta on ilmainen, mutta sen voi myös ostaa pienellä kuukausimaksulla, jolloin on mahdollista saada laajemmat palvelut. Zoom -alusta ladataan omalle tietokoneelle ja vasta sen jälkeen voi toteuttaa videoneuvotteluja.



KUVA 12. Zoom-videoneuvottelualustan näkymä

Zoom-ohjelmassa kokous voidaan myös nauhoittaa myöhemmää kuuntelua varten. Mikrofonissa ja kamerassa on myös *on-off*-toiminto. Lisäksi työpöydän jakaminen ja chat-viestintä ovat mahdollisia. Ohjelmalla onnistuu hyvin myös esimerkiksi teemahaastattelu. Zoom-ohjelmaa voidaan käyttää myös henkilökunnan ja asiakkaiden kohtaamisen välineenä esimerkiksi kotihoidossa.

Lopuksi

Digitaalisuus on jo tullut osaksi työelämää ja tulee laajenemaan räjähdysmäisesti tulevana vuosina. Esimiehet tarvitsevat käyttökelpoisia, helppoja ja nykyaikaisia välineitä arjen työhön, mutta myös koulutusta välineiden käyttöön. Kaikkien digitaalisten välineiden käytössä on tärkeintä mielekkyys: mitä hyötyä välineestä on ja miten sitä voidaan käyttää työtä helpottamaan, järkiperaistamaan tai lisäämään tehokkuutta ja tuottavuutta. Osalla esimiehistä saattaa olla pelkoja ja ennakkoluuloja kaikkia sähköisiä järjestelmiä kohtaan, mutta pelot saadaan poistettua riittävällä koulutuksella ja harjoittelulla.

Lähteet

Appear-in-ohjelman kotisivut: <https://appear.in>

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollolla. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen, Hoitohenkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimus 15 (3), 250–265.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen, Tulosta joustavalla työllä. Talentum pro.

Zoom-ohjelman kotisivut: <https://zoom.us/>

V

LOPUKSI

MIKÄ MAHDOLLISTI TÄMÄN HANKKEEN?

Hannele Laaksonen & Tarja Heinonen

Johdanto

Sosiaali- ja terveysalan työelämä on muuttunut viimeisten 20 vuoden aikana haastavammaksi työhyvinvoinnin näkökulmasta (Mänttari-van der Kuip 2015). Tähän ovat ehkä eniten vaikuttaneet taloudelliset laskusuhdanteet, joiden seurauksena yritykset ja julkiset palvelujen tuottajat ovat supistaneet henkilökuntaa tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämiseksi. Henkilökunnalle muutokset luovat epävarmuuden tunnetta, kun asiat mutkistuvat ja työntekijät joutuvat luopumaan totutuista tavoistaan (Niemi-Kaija 2017). Psykkinen paine kasvaa, koska jokainen pohtii ensisijaisesti omaa työtään ja sen muuttumista, säilymistä tai jopa loppumista. Työpaineet ovat supistusten yhteydessä kasvaneet, sillä sama työ tehdään pienemmällä työntekijämäärällä kuin aikaisemmin ja usein laadusta tinkimättä (Mänttari-van der Kuip 2015).

Muutosprosessien aikana nousee tärkeäksi asiaksi työntekijöiden työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen sekä epävarmuuden sieto. Keskeiset kysymykset ovat, miten työhyvinvointia ja sitoutumista voidaan lisätä ja ehkäistä työntekijöiden vaihtuvuutta sekä tuotannon heikkenemistä. Työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen vaikuttavat monet tekijät kuten tyydytystä tuottava työ, mahdollisuudet kehittyä ja kehittää sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Tunneperäistä työhön sitoutumista lisäävät kunnioituksen ja arvostuksen ilmapiiri sekä palautteen ja kannustuksen saaminen. (Laaksonen 2017; Michelsson, Kinunen & Laaksonen 2017; Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010.) Epävarmuuden sietämistä voidaan helpottaa avoimella ja hyvään henkeen pohjautuvalla työskentelyllä, missä työntekijät kokevat turvallisuutta käsitellä myös kokemuksiin liittyviä tunteita ja mielikuvia (Niemi-Kaija 2017).

Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeen syntymisen taustalla vaikuttivat yhteiskunnalliset ja työelämän kehittämistarpeet, joita muun muassa Työelämä 2020

-hankkeessa nostetaan esiin. Työelämä 2020 -hankkeen visiona on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Työelämän ja yhteiskunnan myönteinen kehittyminen pohjautuvat korkeaan työllisyyteen ja riittävään työvoimaan. Kilpailukykyiset ja tuottavat yritykset luovat uusia työpaikkoja. Ne menestyvät taloudellisesti ja palvelevat asiakkaitaan hyvin. Hankkeen taustalla olivat myös Työelämästrategia 2020:n tavoitteet, joita ovat työllisyysasteen, työelämän laadun – mukaan lukien työhyvinvoinnin – ja työn tuottavuuden parantaminen. Työelämän laatua ja tuottavuutta pitää kehittää samanaikaisesti. Kehittämistyön ytimessä ovat työpaikat omine lähtökohtineen. Työelämästrategian tavoitteet saavutetaan hyvällä johtamisella ja osaavalla henkilöstöllä, rakentavassa yhteistyössä. (Syvänen ym. 2015.)

Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke syntyi edellä kuvatuista työelämän tarpeista ja lähtökohdista. Hanketta koordinoi ja hallinnoi Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus ja valtakunnallisen hankkeen osatoteuttajina olivat Tampereen ja Seinäjoen ammattikorkeakoulut sekä Savonia-ammattikorkeakoulu. Hanketta toteutettiin kolmella maantieteellisellä alueella: Pirkanmaalla, Etelä-Pohjanmaalla ja Pohjois-Savossa. Hanketta rahoittivat Euroopan sosiaalirahasto ja Hämeen Ely-keskus. Hankkeen toiminta-aika oli 1.1.2016–30.3.2018.

Hankeosallistujiksi etsittiin mikroyrityksiä sekä pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joita haluttiin hankkeen aikana tukea työhyvinvoinnin ja tuottavuuden alueilla. Hankkeella haettiin ratkaisuja siihen, miten näiden yritysten kiireisen arjen keskelle saadaan luotua pysyvää henkilöstön ja johdon yhteistoimintaa, dialogisuutta ja sitoutumista, koko henkilöstön työhyvinvointia sekä yritysten tuottavuutta parantavia kehittämisrakenteita. Hankkeen ensisijaisena tavoitteena oli löytää yhdessä toimijoiden kanssa tuottavuuden ja työhyvinvoinnin avaimia, saada yritykset omaksumaan yhteistoiminnallisen kehittämisen periaatteita sekä saada työhyvinvoinnin ja tuottavuuden samanaikainen kehittäminen osaksi yritysten arkipäivää ja johtamiskulttuuria. (Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankesuunnitelma 2016.)

Pirkanmaan osahanke

Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK) on vastannut Pirkanmaan osahankkeen toteutuksesta. Pirkanmaan osahankkeessa kehittämiskohteeksi valittiin metalli- ja hoiva-alan pieniä ja keskisuuria yrityksiä, jotka ovat vahvan rakennemuutoksen keskellä. Uutuusarvoa

hankkeeseen toivat eri toimialojen kohtaaminen ja toisilta oppiminen, eli metallialan (kova) ja hoiva-alan (pehmeä) yritysten kohtaaminen saman tavoitteen suunnassa. Hankkeen käynnistyttyä tammikuussa 2016 yritysosallistujia rekrytoitiin lisää. Hankeosallistumisesta kiinnostuneiden yritysten kartoittamisessa teimme yhteistyötä myös Tampereen Kauppa-kamarin kanssa. (Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankesuunnitelma 2016.) Monien yhteydenottojen ja hanke-esittelyjen jälkeen Pirkanmaalta hankkeen pilottiyrityksiksi varmistuivat Sopimusvuori Oy ja Ensi- ja turvakoti ry Tampereelta sekä Ysiauto Urjalasta. Syksyllä 2016 hankkeeseen rekrytoitiin vielä Lectica/Hakalan Verhoomo Oy Tampereelta.

Pirkanmaan osahankkeen projektipäällikkönä ja kehittämisvalmentajana TAMKissa toimi yliopettaja Hannele Laaksonen sekä muina valmentajina lehtori Pirkko Kivinen ja tiimi-valmentaja Sami Lehto. Hankkeen valmentajatiimiä täydennettiin liiketalouden asiantuntijoilla vuoden 2016 syksyllä, jolloin rekrytoitiin koulutuspäällikkö Milja Valtonen ja lehtori Tiina Wickman-Viitala. Kehittämispäällikkö Tarja Heinonen on toiminut Pirkanmaan osahankkeessa koordinaattorina ja valtakunnallisen hankkeen ohjausryhmässä TAMKin edustajana. Yritysten valmennusvastuu jaettiin siten, että Kivinen ja Laaksonen ovat vastanneet Sopimusvuoren sekä Ensi- ja turvakodin, Lehto Ysiauton ja Valtonen sekä Wickman-Viitala Hakalan verhoomon valmennuksista. Lehto, Valtonen ja Wickman-Viitala ovat toimineet myös alueellisissa työpajoissa muiden osahankkeiden valmentajina, jolloin liiketalouden asiantuntijuutta on jaettu koko hankkeen käyttöön.

Hankkeen toteutus

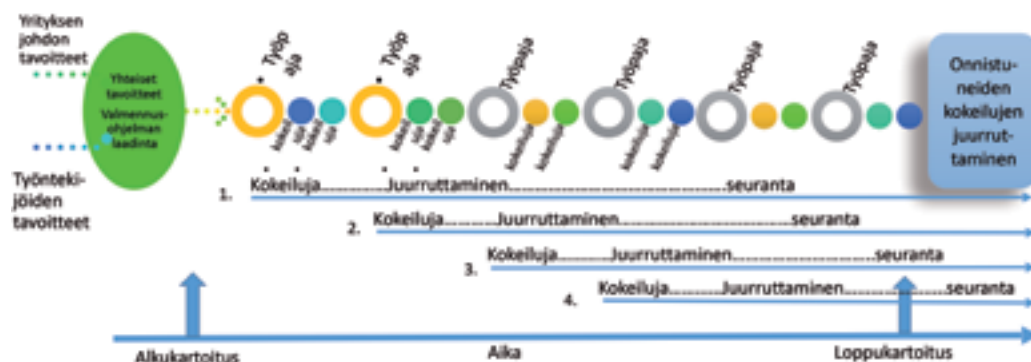
Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeessa on toteutettu kolmentyyppisiä työpajoja: valtakunnallisia, alueellisia ja yrityskohtaisia. Valtakunnallisista pajoista ovat vastanneet hankkeen projektipäällikkö Sirpa Syvänen ja koordinaattori Kati Tikkamäki Tampereen yliopistosta. Pajoja on toteutettu kaksi vuodessa. Pirkanmaan osahanke on toteuttanut kolme alueellista pajaa, ja niissä on käsitelty kaikkia yrityksiä koskettavia yhteisiä aiheita kuten Lean-mallia, yrityksen markkinointia ja tulevaisuusskenaarioita.

Hankkeen lähtökohtana oli työlähtöinen perustehtävän kirkastaminen (Laaksonen & Ollila 2017, 261), jossa avattiin toimijalähtöisesti työprosesseja ja -toimintoja käytännön tasolle tarkoituksena selkeyttää, jäsentää ja uudelleenorganisoida sellaisia prosesseja, jotka hidastavat ja estävät tuottavuutta ja jotka aiheuttavat työntekijöissä tyytymättömyyttä. (Työn ilol-

la tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankesuunnitelma 2016.) Toukokuussa 2016 toteutettiin mukaan lähteneille yrityksille sähköinen alkukartoitus, joka sisälsi 150 väittämää liittyen työhyvinvointiin ja johtamiseen. Alkukartoituksen tulokset esitettiin jokaisessa yrityksessä johdon edustajille ja tulosten pohjalta pohdittiin valmennusohjelman sisältöjä. Kevään 2016 aikana toteutettiin yrityksissä myös alkuhaastattelut työpajojen yhteydessä, joissa työstiettiin jokaisen yrityksen lähtötilannetta ja kartoitettiin yrityskohtaisia kehittämistarpeita yhdessä henkilöstön kanssa. Näiden työpajojen ja myös alkukartoituksen pohjalta valmentajat laativat ja esittivät yritysten johdolle yksilöidyn valmennussuunnitelman (kuvio 1).

Yrityskohtaisia työpajoja on toteutettu kunkin yrityksen lähtökohdista käsin noin 2–3 kuukauden välein (kuvio 1). Sopimusvuoressa yhtä aihetta kohden on pidetty aina kaksi työpajaa johtuen osallistujien suuremmasta määrästä. Työpajat ovat ajallisesti sijoittuneet aamu- tai iltapäiviin ja kestäneet tyypillisesti noin 2–3 tuntia kerrallaan, mutta pidempiäkin pajoja on toteutettu. Ensi- ja turvakodin työpajoista suurin osa on pidetty Tampereen ammattikorkeakoulun tiloissa, mutta muiden osallistujien työpajat on toteutettu pääosin yritysten tiloissa.

Yhteistoiminnallisuus....Dialogisuus... Yhteistoiminnallisuus... Dialogisuus...Yhteistoiminnallisuus



Kuvio 1. Hankkeen etenemisen prosessi (Laaksonen & Kivinen 2018)

Yrityskohtaisissa pajoissa on toteutettu dialogista ja yhteistoiminnallista sekä osallistavaa kehittämistä (Syvänen ym. 2015) erilaisin menetelmin kuten draaman, ideariihen, rooli-harjoitusten, Learning Cafén ja havainnollistamisen keinoin (Vuorinen 2015). Osallistujille on annettu väli- ja jatkotehtäviä ennen pajaa ja pajojen välissä, ja he ovat esittäneet tehtävien tuloksia seuraavassa pajassa. Yhteistoiminnallisen oppimisen avulla sekä esimiehet että työntekijät käsittelivät asioita yhdessä, avoimesti, kunnioittavasti ja ratkaisukeskeisesti luoden yhteistä todellisuutta ja tulevaisuutta organisaation strategian mukaisesti. Pajoissa on harjoiteltu kykyä ottaa puheeksi asioita, kuuntelua ja kannustusta, palautteen antamista ja vastaanottamista, vahvuuksien huomioimista ja tukea, erilaisuuden arvostamista, yhteisöllisyyden vahvistamista sekä yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Pajojen välissä on yrityksissä tehty erilaisia kehittämiskokeiluja, arvioitu toimintaa, juurrutettu hyviä käytäntöjä ja seurattu toiminnan toteutumista (kuvio 1).

Kuviossa 2 on esitetty yhden pajan sisältö esimerkkinä pajatyöskentelyn toteutuksesta. Pajaan osallistui eri yksiköistä työntekijöitä, jotka eivät tunteneet ennestään toisiaan, joten pajatyöskentelyn alkuosuudessa toteutettiin niin sanottu italialainen torikävely, jonka aikana osallistujat tutustuivat heille tuntemattomiin henkilöihin. Torikävelyn aikana jokainen voi tutustua toiseen henkilöön yhden minuutin ajan kerrallaan, minkä jälkeen valmentaja taputti käsiään merkiksi parin vaihdosta. Harjoitus kesti noin 10 minuuttia ja jokainen ehti tutustua kymmeneen henkilöön. Kunkin kohtaamisen aikana voi keskustella mistä tahansa aiheesta.

PAJAN OHJELMA

- klo 9.00–9.20 Tervetuloa!
- hankkeen esittely
- esittelyä yksiköittäin
- italialainen torikävely, missä tutustutaan tuntemattomiin 10 min
- klo 9.20–9.45 lyhyt insertti arvoista
- Mitä arvot tarkoittavat toiminnan pohjana?
- Mitkä arvot ohjaavat toimintaan meidän yrityksessä?
- Näkyvätkö arvot käytännössä
- klo 9.45–10.00 Tarjoilu
- klo 10.00–11.30 Draamaharjoitukset
- kuusi 5 hengen ryhmää
- esitetään tilanne, missä arvo ei näy ja sen jälkeen muutetaan samaa tilannetta siten, että arvon toteutuminen näkyy käytännön toiminnassa
- jokaiselle ryhmälle annetaan yksi arvo; ryhmät toteuttavat kyseisen arvon pohjalta draamaesityksen
- klo 11.30–11.50 Kehittämistehtävien tilannekatsaus
- klo 11.50–12.00 Kahoot –kysely päivän teemasta

Kuvio 2. Esimerkki työpajan sisällöstä

Esimerkkipajassa (kuvio 2) toteutettiin lyhyt teoreettinen osuus, jossa tarkasteltiin arvoja ensin yleisellä tasolla, ja sen jälkeen tutustuttiin hoitotyön ja sosiaalityön arvoihin sekä sairaanhoitajien ja lähihoitajien eettisiin periaatteisiin. Osallistujille oli annettu ennen pajaa välitehtävä etsiä oman organisaationsa arvot. Mikäli niitä ei ollut määriteltä, tehtävänä oli pohtia oman työtiimin kanssa, mitkä arvot ohjaavat oman organisaation työtä. Työpajassa käytiin keskustelua työtä ohjaavista arvoista, ja ne nimettiin yhdessä keskustelun päätteeksi.

Koska arvojen konkretisointi toiminnan tasolle on toisinaan haasteellista, toteutettiin arvojen nimeämisen jälkeen draamaharjoitukset pieninä ryhminä. Kukin ryhmä sai yhden arvon työstettäväkseen siten, että arvosta tuli kehittää ensin sellainen draamaesimerkki, jossa arvo ei näy käytännössä ja tämän jälkeen esittää esimerkki, jossa arvo näkyy käytännön toiminnassa. Osallistujat heittäytyivät draamaesityksiin innostuneina ja saivat esille hyvin konkreettisia sekä uskottavia tilanteita arkipäivän työelämästä.

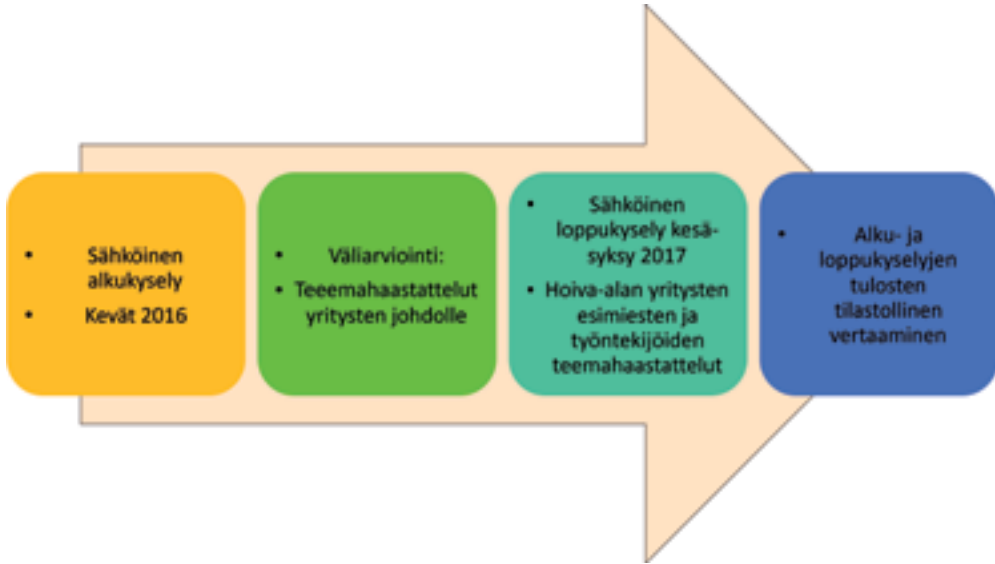
Kuvion 2 esimerkkipajassa käytiin läpi myös eri yksiköiden kehittämistehtävien tilanteita, miten eteneminen olisi sujunut, mitä haasteita oli mahdollisesti kohdattu ja miten kunkin kehittämistehtävän kohdalla aiottiin jatkaa eteenpäin. Pajan lopussa toteutettiin digitaalinen kysely Kahoot-ohjelmalla, jossa osallistujia testattiin hausalla tavalla päivän aiheeseen liittyvillä väittämällä.

Hankkeen arviointia

Pirkanmaan osahankkeessa on toteutettu jatkuvaa arviointia kunkin työpajan yhteydessä, tehtävien toteutuksessa ja palautusten yhteydessä. Osallistujat ovat antaneet rohkeasti palautetta suullisesti ja myös kirjallisesti. Tammikuussa 2017 toteutettiin hoiva-alan yrityksissä väliarviointi teemahaastattelun menetelmällä, minkä jälkeen arvioitiin kunkin yrityksen valmennusohjelmaa uudelleen ja tehtiin tarkentavia suunnitelmia (kuvio 3). Väliarviointi on pitkissä hankkeissa tarpeellinen, jotta voidaan nähdä, ollaanko menossa oikeaan suuntaan vai pitääkö suuntaa tarkastaa. Väliarviointi oli erittäin tarpeellinen etenkin Sopimusvuoresa, koska yritys oli palkannut uuden johtajan Vaakon Harjulle vuoden 2016 lopussa ja myös lähiesimiesten kohdalla oli tapahtunut muutoksia yksiköiden muutettua uusiin tiloihin.

Hankkeeseen osallistuvilla yrityksillä toteutettiin hankkeen alussa (2016) ja lopussa (2017) sähköiset kyselyt, joiden tuloksia verrattiin toisiinsa tilastollisin testein ja näin arvioitiin hankkeen vaikuttavuutta (kuvio 3). Kyselylomake perustui vuosina 2012–2014 toteutet-

tuun monitieteelliseen dialogisen johtamisen tutkimusohjelmaan, jota kutsuttiin Dinnoksi (Syvänen ym. 2015, 10.) Kyselyjen tulosten pohjalta opiskelija Lasse Lehmuskoski on tehnyt opinnäytetyön (Lehmuskoski 2017), jossa hän on tarkastellut hankkeen aikaisia muutoksia ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Opiskelija Anu Beadle työstää opinnäytetyötä kyselyjen pohjalta johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua keväällä 2018.



Kuvio 3. Hankkeen arvioinnin eteneminen

Hoiva-alan yritysten esimiehille ja henkilöstölle toteutettiin kesällä 2017 myös teemahaastattelut (kuvio 3). Niiden tuloksista valmistuu keväällä 2018 yksi opinnäytetyö, jonka toteuttavat opiskelijat Janne Björkengren ja Janica Salmi.

Lopuksi

Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeen julkaisu on nyt kädessämme. Paljon on koettu matkan varrella ja näistä kokemuksista on kirjoitettu tähän julkaisuun artikkeleita. Hankkeessa on ollut mukana myös seitsemän opiskelijaa Tampereen ammattikorkeakoulun tukisäätiön stipendiraхоituksella, ja heistä osa on kirjoittanut artikkelin tähän julkaisuun.

Julkaisun ensimmäisessä osassa tarkastellaan kehittämisen lähtökohtia organisaatiokulttuurin muutoksen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden, yhteistoiminnallisuuden ja dialogin sekä arjen johtamisen työkalujen näkökulmasta. Toisen osan artikkelit on kirjoitettu työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta, ja näissä artikkeleissa on tarkasteltu osaamisen hyödyntämistä, työn-ohjausta, hoivatyön ergonomisia harjoitteita sekä myötätuntouupumisen ehkäisyä ja hoitoa.

Kolmannessa julkaisun osiossa on näkökulmana yhteistoiminnallisuus ja dialogi. Hankkeen tuloksia tarkastellaan sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta. Tuottavuuden ja kilpailukyyn edistämisen näkökulmaa tarkastellaan luvussa neljä talouden suunnittelun ja seurannan, Lean-menetelmän, onnistuneiden asiakaskokemusten ja digitaalisten sovellusten hyödyntämisen näkökulmasta. Liitteessä 1 on esitetty julkaisun kirjoittajat ja liitteessä 2 hankkeesta kirjoitettuja opinnäytetöitä, artikkeleita, abstrakteja sekä blogeja. Osa opinnäytetöistä valmistuu myöhemmin.

Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke on ollut antoisa ja syvällinen kokemus niin valmentajille kuin hankkeeseen osallistuneiden yritysten esimiehille ja henkilökunnalle. Kehittämishanke synnytti myös uusia tutkimus- ja kehittämistarpeita suomalaisen työelämän hyvinvoinnin edistämiseksi. Tästä on hyvä jatkaa yhteistoiminnallista ja dialogista kehittämistä.

Lähteet

Laaksonen, H. & Kivinen, P. 2018. Työn ilolla. Teoksessa TAMK-konferenssi – TAMK-conference 2018. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 185-190.

Laaksonen, H. 2017. Työhön sitoutumiseen yhteydessä olevat tekijät hoivatyössä. Teoksessa Tuomi, J., Joronen, K. & Huhdanpää, A. (toim.) Osaamisen ydintä etsimässä TAITO 2017. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 236–244.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Lehmuskoski, L. 2017. Työhyvinvointia hoiva-alalle: määrällinen tutkimus työhyvinvoinnin muutoksesta Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -kehittämishankkeen aikana. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto.

Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. TAMKjournal-verkkójulkaisu. <http://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>.

Mänttari-van der Kuip, M. 2015. Sosiaalityöntekijöiden työyhteisölliset voimavarat subjektiivisen työhyvinvoinnin selittäjänä kunnallisessa sosiaalihuollossa. Työelämän tutkimus 13 (1), 3–19.

Niemi-Kaija, K. 2017. Tragediaa ja viehkeyttä: Vanhustyöntekijöiden kokemuksia epävarmuudesta. Työelämän tutkimus 15 (3), 221–233.

Syvänen S., Tikkamäki K., Loppela K., Tappura S., Kasvio A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen Johtaminen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankesuunnitelma. 2016. Julkaisematon.

Vuorinen, I. 2005. Tuhat tapaa opettaa. Suomen Moreno-instituutin julkaisusarja nro 1. 7. painos. Naantali: Resurssi.

JULKAISUN KIRJOITTAJAT

Hannele Anttila, lehtori, fysioterapeuttikoulutus, Tampereen ammattikorkeakoulu

Mia von Bagh, yksikönjohtaja, Vaakon Harju, Sopimusvuori

Janne Björkengren, sairaanhoitaja, sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-opiskelija, Tampereen ammattikorkeakoulu

Tarja Heinonen, kehittämispäällikkö, TKI-palvelut, Tampereen ammattikorkeakoulu

Päivi Hämäläinen, koordinaattori, liiketalouden koulutus, Tampereen ammattikorkeakoulu

Anumari Joenperä, ikäihmisten palveluiden johtaja, Tampereen Ensi- ja turvakoti

Pirkko Kivinen, lehtori, terveydenhoitajakoulutus, Tampereen ammattikorkeakoulu

Hannele Laaksonen, yliopettaja, sosiaali- ja terveysalan johtaminen YAMK, Tampereen ammattikorkeakoulu

Lasse Lehmuskoski, sairaanhoitaja, sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-opiskelija, Tampereen ammattikorkeakoulu

Sami Lehto, tiimivalmentaja, Proakatemia, Tampereen ammattikorkeakoulu

Maria Länsiö, toiminnanjohtaja, Tampereen Ensi- ja turvakoti

Emilia Repo, fysioterapeuttiopiskelija, Tampereen ammattikorkeakoulu

Janica Salmi, sairaanhoitaja, sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-opiskelija, Tampereen ammattikorkeakoulu

Milja Valtonen, koulutuspäällikkö, liiketalouden koulutus, Tampereen ammattikorkeakoulu

Tiina Wickman-Viitala, lehtori, liiketalouden koulutus, Tampereen ammattikorkeakoulu

HANKKEESTA TUOTETTUJA OPINNÄYTETÖITÄ, ARTIKKELEITA, ABSTRAKTEJA JA BLOGEJA

Laaksonen, H. 2017. Työhön sitoutumiseen yhteydessä olevat tekijät hoivatyössä. Teoksessa Tuomi, J., Joronen, K. & Huhdanpää, H. (toim.) Osaamisen ydintä etsimässä. TAI-TO2017-konferenssin julkaisu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 137–149.

Laaksonen, H. & Kivinen, P. 2018. Työn ilolla. Teoksessa TAMK-konferenssi – TAMK-conference 2018. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 185-190.

Lehmuskoski, L. 2017. Työhyvinvointia hoiva-alalle: määrällinen tutkimus työhyvinvoinnin muutoksesta Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -kehittämishankkeen aikana. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Lehmuskoski, L. 2017. Työn ilolla pääsee pitkälle, kanskje til Oslo også? Sosiaali- ja terveysalan johtamisen blogi, TAMK. Luettu 23.10.2017.

Lehmuskoski, L., Kivinen, P. & Laaksonen, H. 2017. Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen hoiva-alalla. Hallinnon ja kuntatutkimuksen tiedepäivät 15–16.11.2017. Abstrakti, suullinen esitys.

Lehmuskoski, L., Kivinen, P. & Laaksonen, H. 2018. Cooperative and dialogic development increases well-being at work. The 9th Nordic Work Life Conference, Creating a sustainable future of work in the Nordic countries. Oslo 13–15.6.2018. Abstrakti, suullinen esitys.

Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. TAMKjournal 6.3.2017.

Michelsson, R. & Kinnunen, N. 2017. Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke osana YAMK-projektiopintoja. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen blogi, TAMK. Luettu: 10.1.2017.

Repo, E. 2018. Hyvinvoiva selkä – Opas Vaakon Harjun hoitohenkilökunnalle. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Repo, E. 2017. Fysioterapiaopiskelijan opinnäytetyöprosessi Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeessa. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen blogi, TAMK. Luettu: 18.9.2017.

Toikkanen, N. 2017. Megatrendejä ja työn ilolla tuottavuutta. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen blogi, TAMK. Luettu: 22.11.2017.



SeAMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



TAMPEREEN
YLIOPISTO



SAVONIA



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020