



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

UUDISTUVA TYÖTERVEYSHUOLTO

Työtoimintalähtöinen työpaikkaselvitys osana työterveyshuollon arkea

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammatti-
korkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
2013
Pirjo Laitinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

LAITINEN, PIRJO TUULIKKI:

Uudistuva työterveyshuolto.
Työtoimintalähtöinen työpaikkaselvitys
osana työterveyshuollon arkea

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö, 106 sivua, 5
liitesivua

Kevät 2013
TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena oleva kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksen keinoin Mehiläisen Lahden työelämäpalvelujen yksikössä. Tarkoituksena oli kehittää työelämäpalvelujen yksikössä toteutettavia työpaikkaselvityksien toimintamalleja ja tavoitteena oli juurruttaa työtoimintalähtöisen Työterveyslaitoksen kehittämää Paikallisen Muutoksen Mallin käyttöä työyksikössä. Mallin käyttöä opeteltiin erilaisissa sisäisinä koulutuksina toteutetuissa oppimistilanteissa.

Kehittämishankkeen perusteet ovat muuttuvassa työelämässä ja työterveyshuollon mahdollisuuksissa omassa toiminnassaan vastata tähän. Kehittämishankkeessa kerättiin kokemuseräistä tietoa kolmessa eri vaiheessa. Aluksi kerättiin työelämäpalveluiden henkilöstöltä teemahaastatteluin tietoa Mehiläisen oman työpaikkaselvityksen toimivuudesta ja uuden menetelmän tarpeesta ja samoin heiltä kysyttiin väliarviossa näkemyksiä oppimistilanteiden toimivuudesta sekä siihenastisia kokemuksia mallista. Kokemukset Paikallisen Muutoksen Mallin käytöstä kerättiin teemahaastatteluin niiltä asiakasyritysten esimiehiltä ja työelämäpalveluiden työntekijöiltä, jotka olivat olleet mukana näissä työpaikkaselvityksissä.

Alkutilannekartoituksessa työterveyshuollon henkilökunta totesi tarpeen muuttaa toimintatapojaan. Mehiläisen työpaikkaselvitysmallin rinnalle kaivattiin toimintaa, joka voitaisiin räätälöidä yrityksen tarpeisiin asiakaslähtöisesti. Kokemukset Paikallisen Muutoksen Mallin käytöstä olivat positiivisia ja malli koettiin käyttökelpoiseksi. Työelämäpalveluiden työntekijät miettivät mallin vaikuttavuutta ja asiakasyritysten tarpeisiin vastaamista. Asiakasyritysten esimiehet pitivät mallia toimivana, osallisuutta lisäävänä ja työelämäpalveluiden kanssa uutta tietoa luovana toimintona, jossa tarkastelun kohde on työ ja sen sujuminen. Esimiehet tuottivat runsaasti kehittämisajatuksia niin mallin sisällön kuin mallin käytönkin suhteen. Esimiesten haastattelut on muotoiltu kolmen tarinan muotoon.

Kehittämishankkeen konkreettiseksi tuotokseksi nousi työpaikkaselvityksen checklistaus, johon on koottu kehittämisajatuksia työelämäpalveluiden työntekijöiden ja esimiesten haastatteluista. Tämä listaus tukee mallin käyttöä ja muistuttaa kriittisistä seikoista.

Avainsanat: työtoimintalähtöinen työpaikkaselvitys, toimintatutkimus, oppiva organisaatio

Lahti University of Applied Sciences
Master of Social and Health Care
Master Programme in Developing and Management of Social and Health Care

LAITINEN, PIRJO TUULIKKI: Renewing of the Occupational Health
Care
Using the work-related Local Change
Model in basic work place-survey

Master's Thesis in Development and Management in Social and Health care, 96
pages, 5 appendices

Spring 2013
ABSTRACT

This study describes the Mehiläinen Lahti occupational health care units' development project. The aim of this project was to bring in and root work-related procedures as a part of permanent activity at occupational health care in the models of basic work-place survey. The purpose was to root the work-related Local Change Model, which is developed by the Finnish Institute of Occupational Health. The use of the model was learned through various internal training courses by organizational learning themes.

This development project is based on changes that take place at work places. The occupational health care should be able to respond to these changes in its' work. In the development project the empirical data was collected in three stages. At first information was collected through interviews from the Mehiläinen occupational health care staff from Mehiläinen work place survey model and the needs for new methods. Midterm questionnaire collected information from the learning situations of the Local Change Model and the experiences with it. Experiences in the use of the Local Changes Model were collected by interviewing the customer co-operation managers and the Mehiläinen occupational health care units' employees who had been using this model.

The occupational health care units' employees find out the need to change their working habits in the first survey. Alongside with the Mehiläinen way to do work-place survey there was a need for operations, which could be customized to the needs of client companies. The experience in the use of the Local Changes Model was positive and it was considered useful. The occupational health care units' employees were wondering about the effectiveness of the Model and if it meets the needs of client companies. Managers of the client companies thought that the Model was functional and brought along mutual new information between clients and occupational health care. Managers yielded plenty of thoughts to develop the model. The interviews of the client company managers were shaped in three stories. The development project brought among a concrete check-list, which contains all those development ideas. This list supports the use of the Model and recalls the critical situations.

Keywords: basic work place survey (work-related Local Change Model), action research, learning organization

SISÄLLYS

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT | 4 |
| 2.1 | Muuttuva työelämä ja työhyvinvoinnin haasteet | 4 |
| 2.2 | Työterveyshuollon työn muutoksen tarve | 8 |
| 2.3 | Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio ja sen toiminta | 11 |
| 3 | KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE | 14 |
| 4 | TYÖTERVEYSHUOLTO OPPIJANA SEKÄ OPPIMISEN MAHDOLLISTAJANA | 15 |
| 4.1 | Työelämäpalveluiden yöyhteisö ja sen työntekijä oppijana ja osajana | 15 |
| 4.2 | Työyhteisön osaamisen johtaminen | 20 |
| 4.3 | Työterveyshuollon tekemä työpaikkaselvitys | 24 |
| 4.4 | Työtoimintalähtöinen työpaikkaselvitys ja kehittävä työntutkimus | 27 |
| 4.5 | Paikallisen Muutoksen Malli | 34 |
| 5 | KEHITTÄMISHANKE TOIMINTATUTKIMUKSENA | 38 |
| 5.1 | Toimintatutkimus kehittämismetodina | 38 |
| 5.2 | Kehittäjän moniulotteinen rooli | 41 |
| 6 | KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA ETENEMINEN | 45 |
| 6.1 | Kehittämishankkeen prosessi sekä aikataulu | 45 |
| 6.2 | Kehittämisen ponnahduslauta – toimivatko entiset mallit | 53 |
| 6.3 | Keskivälin aktivointia | 63 |
| 6.4 | Toimintatavan muutos työelämäpalveluissa - oppimisen haasteet | 66 |
| 6.5 | Kolme tarinaa | 75 |
| 7 | KEHITTÄMISHANKKEEN TULOSTEN TARKASTELU JA ARVIOINTI | 83 |
| 7.1 | Kehittämishankkeen tulosten tarkastelu | 83 |
| 7.2 | Kehittämishankkeen arviointi | 86 |
| 7.3 | Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus | 90 |
| 8 | JATKOKEHITTÄMISHAASTEET JA POHDINTA | 92 |
| | LÄHTEET | 96 |

1 JOHDANTO

Tämän kehittämishankkeen perusta on muuttuvassa työelämässä ja sen vaikutuksesta työhyvinvoinnin kokemukseen. Korppoo (2010, 176) arvioi, että nykyinen työelämä on elämistä muutoksen keskellä; organisaatioiden rakenteita ja johtamisjärjestelmiä uudistetaan, työtehtävien sisällöt muuttuvat, tavoitteita tarkastetaan, omistajat ja johto vaihtuvat, työpaikkoja lakkautetaan ja työntekijöitä sekä irtisanoitaan että lomautetaan. Gerlander, Hakulinen ja Poikonen (2003, 2) toteavat, että työterveyshuollossa käytettävissä olevilla välineillä ei ehkä tunnusteta riittävän hyvin näitä nykyisen työelämän hyvinvointia murentavia tekijöitä eikä niihin siten pystytä vaikuttamaan riittävän hyvin nykyisillä työterveyshuollon toimintatavoilla. Rautio (2004, 162–172) on myös väitöskirjassaan todennut, ettei työterveyshuollon perinteisin keinoin kohdata tämän päivän työelämän tarpeita.

Tämän päivän työelämässä odotetaan työterveyshuollolta entistä enemmän puuttumista työhyvinvointia lisääviin seikkoihin. Hallituksen ohjelma vuonna 2011 (64) arvioi työkyvyttömyyden olevan merkittävin työuraa lyhentävä tekijä. Siksi se painottaa työkyvyttömyyden ehkäisemistä ja osatyökykyisten työmahdollisuuksien parantamista työurien pidentämisessä. Tämä edellyttää etenkin terveyden edistämisen sekä työterveyshuollon, kuntoutuksen ja työelämän kehittämistä. Työterveyshuolto osallistuu omalta osaltaan työelämän laadun parantamiseen ja työelämän vetovoimaisuuden lisäämiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004, 21).

Työterveyshuoltolaissa (1383/2001) korostetaan erityisesti sitä, että työterveyspalveluiden tuottajan pitää tuntea asiakastyöpaikka, mihin myös työpaikkakohtaisten työterveyshuollon toimintasuunnitelmien tulee perustua. Työpaikkaselvitykset ovat yksi työterveyshuollon menetelmistä, joilla voidaan tutustua työpaikan terveydellisiin riskeihin. Työpaikkaselvitysmenetelmänä voivat olla työpaikkakäynnit, joilla saadaan hyvä käsitys työpaikasta. (Peurala, Perkiö-Mäkelä, Leino, Manninen, Husman 2010, 176.) Sosiaali- ja terveysministeriön (2011a, 7) työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020 raportin mukaan työterveyshuollon yhteistyön onnistuminen edellyttää sujuvaa tiedon kulkua ja tietoisuutta asioiden tilasta. Integroimalla työterveys- ja turvallisuusjohtaminen osaksi yrityksen

johtamista varmistetaan työnantajaa ja työntekijää velvoittavien säädösten noudattamisessa. Työterveyshuollon asiantuntemus edistää myös työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden terveyden ja työkyvyn ylläpitoa. Työterveyshuollon laatimia työpaikkaselvityksiä tulee työpaikoilla hyödyntää.

Pystyäkseen vastaamaan muuttuvan työelämän työhyvinvointi-ilmioihin, työterveyshuolto tarvitsee myös työtä koskevaan teoreettiseen perustaan pohjautuvia välineitä. Näiden välineiden avulla työterveyshuollon on mahdollista ymmärtää työn muutosta eikä ainoastaan sen aiheuttamia oireita. Jos yhteys arjen työhön menetetään, voidaan hoitaa tai huolehtia asioita, joilla ei ole jaksamiseen suoraan vaikutusta. Työ ja sen muutos tulee nostaa työterveyshuollon toiminnan kohteeksi ja siten tunnistaa muuttuvia työhyvinvoinnin ilmiöitä ja vaikuttaa niihin sekä korjaavasti että ennaltaehkäisevästi. Uusien välineiden käyttö edellyttää myös laadullisesti uudelleenlaisten yhteistyön sekä jaetun asiantuntijuuden rakentamista asiakastyöyhteisöjen kanssa. (Mäkitalo & Paso 2011, 13–15; Launis & Gerlander 2005, 5.) Kyetäkseen vastaamaan työelämän muutokseen ja sen työterveyshuollolle asettamiin haasteisiin, on Työterveyslaitos osaltaan osallistunut näiden uusien toimintamallien kehittämiseen. Puhutaan työtoimintälähtöisistä työterveyshuollon menetelmistä, jotka pureutuvat työn sujumiseen ja siinä ilmeneviin häiriöihin. Työterveyshuollon toimintatapojen uudistamisissa on kahden suuntaista hyvinvoinnin lisäämistä: asiakasyhteisöt hyötyvät uudeltaisesta työterveyshuollon toimintaotteesta sekä työterveyshuollon työntekijät kokevat työhyvinvointinsa lisääntyvän tehdessään vaikuttavaa ja asiakasyrityksiä hyödyntävää työtä.

Tässä toimintatutkimuksen keinoin toteutettavassa kehittämishankkeessa käytetään työpaikkaselvityksessä Työterveyslaitoksen kehittämää Paikallisen Muutoksen Mallia. Työtoimintälähtöiset tavat pohjautuvat Engeströmin (1995) kehittämään työtoimintälähtöiseen metodiin, jossa työn tekemistä arvioimalla havaitaan puutteet työtoimintaa ympäröivästä toimintajärjestelmästä. Näiden puutteiden korjaamiseksi tarvitaan aktiivista kehitystyötä. Paikallisen Muutoksen Mallin toteutuksessa työpaikkaselvityksessä tavoitteena on auttaa asiakasorganisaatiota hahmottamaan ne tilanteet, joissa häiriöitä tapahtuu ja edelleen ohjata heitä löytämään toimintajärjestelmästä kehitysjännitteet, jotka estävät suotuisan kehittymi-

sen ja oppimisen tapahtumisen. Työterveyshuolto pystyy työpaikkaselvityksen avulla tuomaan erilaista ja ulkopuolista näkökulmaa asiakasorganisaatioon ja autamaan tällä tavoin oppimisprosessin etenemistä.

Tämä kehittämishanke toteutetaan Mehiläisen Lahden työelämäpalveluiden yksikössä ja hankkeen tarkoituksena on kehittää henkilöstön tapaa tehdä työpaikkaselvityksiä. Tavoitteena on juurruttaa Paikallisen Muutoksen Mallin käyttö aktiiviseen toimintaan työelämäpalveluiden arjessa ja juurruttamista tuetaan erilaisissa organisaation sisäisissä oppimistilanteissa. Kehittämishankkeessa kerätään yksilöhaastatteluissa kokemuksellista tietoa mallin käytöstä niin työelämäpalveluiden työntekijöiltä kuin asiakasyritysten esimiehiltä.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

Tämän kehittämishankkeen lähtökohta on muuttuvassa työelämässä ja työterveys-
huollon mahdollisuuksissa kohdata omilla työtavoillaan muutoksien aiheuttamia
työhyvinvointihaasteita. Rautio (2004, 162–172) painottaa, että työelämässä ta-
pahtuvat muutokset luovat muospaineita työterveyshuollon toimintamalleihin.
Työterveyshuollon toimintakenttä on ollut perustamisestaan lähtien vahvasti pe-
rinteisten työpaikkaselvitysten ja terveystarkastusten varassa, eikä näiden toimin-
tojen sisällössä ole huomioitu kohteena olevan työelämän muutosta. Mehiläisen
Lahden työelämäpalvelut on ottanut tämän haasteen vastaan ja lähtenyt kehittä-
mään omia toimintamallejaan ja siten vastaamaan asiakasyritysten tarpeisiin.

2.1 Muuttuva työelämä ja työhyvinvoinnin haasteet

Muutostahti työelämässä on kahden viime vuosikymmen aikana selvästi voimis-
tunut. Muutoksiin ovat vaikuttaneet nopeasti uusiutuva teknologia, tiedon määrän
voimakas lisääntyminen, sosiaalisten taitojen korostuminen ja kansainvälistymi-
nen. (Kauppinen, Hanhela, Kandolin, Karjalainen, Kasvio, Perkiö-Mäkelä, Priha,
Toikkanen & Viluksela 2010, 247.) Maailmantalouden taantuma vuonna 2008 on
johtanut työttömyyden voimakkaaseen kasvuun ja teollisuuden siirtymiseen van-
hoista teollisuusmaista Kiinaan ja muihin uusiin kehittyviin talouksiin. Tästä syys-
tä teollisuusmaissa toimivien yritysten tulee sopeutua rajallisiin luonnonvaroihin
ja tiukentuviin ympäristörajoitteisiin. Nämä muutokset muokkaavat myös työelä-
mää. Talouskehitys ei voi palata entisiin toimintatapoihin ja pyrittäessä kohti kes-
tävämpää työelämää on tärkeä korostaa muutosten systeemistä luonnetta. Esimer-
kiksi taloudellisesti kestävien työpaikkojen luominen ei ole mahdollista ekologi-
sen kestävyuden kustannuksella. (Kasvio & Räikkönen 2010, 5–6.) Työelämä on
maailmanlaajuisesti murroksen edessä, kun vanha talous väistyy ja uusi, kestävä-
le kehitykselle rakentuva talous, vasta etsii muotojaan. Rakennemuutos näkyy
suomalaisessa työelämässä muun muassa kiristyvänä kilpailuna työ- ja uratilai-
suuksista, jolloin ihmisten odotukset ja mahdollisuudet eivät välttämättä kohtaa
toisiaan. (Kasvio 2010, 9.)

Ammattialojen painopisteet ovat muuttuneet 2000-luvulle tultaessa. Teollisuuden ohella Suomen menestys nojaa jatkossa entistä enemmän palvelualojen toimintaan. Palveluyritysten merkitys korostuu kansantalouden kasvun tekijänä. Hallitus huomioi elinkeinopolitiikassaan palvelutuotannon kasvavan roolin siten, että palvelualojen työllisyyden ja tuottavuuden kehittämiseksi ja vientimahdollisuuksien parantamiseksi suunnataan riittävästi tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiopanos-tuksia. (Hallituksen ohjelma 2011, 40.)

Työpaikka on terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta laaja arena terveyden ja työkyvyn edistämiseksi. Työ itsessään ja kuuluminen työn kautta sosiaaliseen yhteisöön luovat ihmisille mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen. Tavoitetasolla terveyden edistäminen työpaikalla on laaja-alaista, monitieteellistä ja moniammatillista toimintaa työntekijöiden terveyden ja toimintakyvyn edistämiseksi työyhteisössä työnantajan ja työterveyshuollon kesken. Tässä työpaikka tukee työntekijöiden voimavaroja ja terveyttä edistäviä valintoja. (Husman & Liira 2010, 197–198.) Työn tekemisessä tapahtuvat muutokset vaikuttavat väistämättä työhyvinvoinnin kokemukseen. Vuonna 2006 tehdyssä Työ ja Terveys Suomessa -katsauksessa havaittiin monia myönteisiä työhyvinvoinnin kehityskulkuja. Yhä useammalla työpaikalla oli puututtu terveyshaittoihin, parannettu työprosesseja, kiinnitetty huomiota työyhteisön toimivuuteen ja kehitetty johtamista ja työikäiset kokivat terveytensä aiempaa paremmaksi. (Kauppinen ym. 2010, 4.)

Monet näistä pitkään kestäneistä myönteisistä trendeistä näkyivät edelleen vuonna 2009. (Kauppinen ym. 2010, 4.) Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varman vuonna 2012 teettämä tutkimus tukee tätä myönteistä kehitystä. Varman tutkimuksen mukaan työkykykokemukset ovat parempia kuin vuonna 2009. Suurimmiksi uhkiksi koetaan liian kova työtahti ja työn vaatimukset. Huolenaiheeksi tässä tutkimuksessa nousee alle 40-vuotiaiden kokemukset, joista neljännes kokee työkykynsä epävarmaksi ja työnsä vähemmän mielekkääksi. Heille on myös työn sisällöllä suurempi merkitys työhyvinvoinnin kokemukseen kuin työyhteisöllä.

Työolobarometri seuraa vuosittain suomalaisten mielipiteitä työstä ja työolosuhteista. Työelämäbarometrin vuodelta 2010 (Ylöstalo & Jukka 2011, 10) osoittaa, että mahdollisuus vaikuttaa omaan asemaansa ja työhönsä koettiin parantuneen.

Työntekijät kokevat itsensä kehittämisen työpaikalla selkeästi huonontuneen, mutta parannusta oli tapahtunut johtamiseen ja tietojen saantiin työpaikan tavoitteista. Koetuista työhön vaikuttamisen mahdollisuuksista on ristiriitaisia tuloksia. SAK:n julkaisema työolobarometri kertoo työntekijöiden kokemuksen vaikuttavuudesta vähentyneen (SAK:n työolobarometri 2012), kun taas Työ ja Terveys - tutkimuksessa todetaan miesten kokevan vaikutusmahdollisuutensa paremmiksi kuin, mitä naiset kokevat. (Elo 2010, 86). Euroopan työolotutkimus puolestaan toteaa, että Suomessa vahvasti koettu kiire ja vaikutusmahdollisuuden puute työnhallinnassa huonontaa hyvin tehdyn työn kokemusta ja siksi EU:n muihin maihin verrattuna Suomessa koetaan vähemmän tyydytystä hyvin tehdystä työstä. Kokonaisuudessaan Suomen työolot ovat Euroopan muihin maihin verrattuna parhaimmasta päästä. Suomessa vahvuutena ovat oppimis- ja kehittymismahdollisuudet työssä, teknologian käyttö, psykososiaaliset työolot ja yhteistoiminta työpaikoilla ja yli 50 tunnin työviikot ovat muihin Euroopan maihin verrattuna harvinaisia. Työtyytyväisyyttä ja työssä jatkamista lisää eniten hyvä työaikojen ja yksiselämän yhteen sovittaminen. (Eurofund 2012.)

Psyykinen kuormittavuus on puhututtanut työntutkijoita 1990-luvulta lähtien. Siltalan (2004, 243–244) keräämien tietojen mukaan se on lisääntynyt enenevästi 1990-luvulta lähtien ja vuonna 2003 jo joka kolmas työntekijä koki työnsä henkisesti rasittavaksi. Työ ja Terveys Suomessa 2009 -koosteessa (Elo 2010, 84) todetaan työn henkisen kuormittavuuden lähteneen laskuun, mutta psyykinen sairastavuus on edelleen yleistä. Wahlbeck (2007, 99) toteaa neljäsosan suomalaisten sairauspäivistä johtuvan mielenterveyden häiriöistä ja hän esittääkin kysymyksen ovatko mielenterveyteen liittyvät toimet oikein mitoitettuja. Rahallinen niukkuus perustuu vanhentuneille arvostuksille ja asenteille, jotka estävät mielenterveyspalvelujen kehittämisen tarvetasolle. De Greefin ja Van den Broekin (2004,7) tutkimuksen mukaan uupumis- ja depressioriskiä lisäävää psyykkistä kuormittuneisuutta on kartoitettu 2000-luvun alussa enemmän kuin aiemmin, mutta konkreettista tutkimustietoa on suhteellisen vähän niistä syistä, jotka aiheuttavat työntekijöiden terveyden heikkenemisen työn paikallisen muutoksen seurauksena.

Vajaa puolet palkansaajista arvioi vuonna 2009, että omalla työpaikalla oli tapahtunut viimeisen kolmen vuoden aikana sellaisia muutoksia, jotka ovat muuttaneet

työtä, työtehtäviä tai työmäärää. Toimihenkilöt kokivat muutoksia tapahtuneen useammin kuin työntekijäasemassa olevat. Eniten muutoksia oli tapahtunut työtehtävien sisällössä. Tämä vaikuttaa myös työn tekemisen aikaan ja paikkaan, jolloin näiden joustoja tarvitaan. Muutostilanteissa tarvitaan johtamista ja onnistuneissa muutoksissa on otettava huomioon myös työntekijöiden työhyvinvointi. (Kauppinen ym. 2010, 4, 247.)

Yleistävät kartoitukset ja tutkimukset sekä niiden tulkinnot koetaan voimattomina välineinä työpaikkakohtaisen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Lähtökohta työpaikan hyvinvoinnin kohentamiselle onkin se että, työhyvinvoinnin uhat syntyvät työorganisaatiossa monenlaisten paikallisten yhteen kietoutuvien muutosten ja muospaineiden seurauksena. Tähän voidaan vaikuttaa vain, jos paikallisella työyhteisöllä on välineitä analysoida juuri kyseisen työpaikan muutosta ja välineitä vaikuttaa siihen. (Rauas-Huhtanen, Launis, Martimo & Pursio 2008, 7.)

Uudet työtehtävät, kiire ja työpäivien venyminen, perustyön häiriintyminen, jatkuvat keskeytykset ja ristiriidat työtovereiden kanssa työn painotuksista nakertavat usein työhyvinvoinnin kokemusta ja vähentävät työn sujumista. Työhön liittyviä jaksamisongelmia voidaan tarkastella useammastakin näkökulmasta joissa ei kohdata aidosti työn ja työn keskeneräisten muutosten välitöntä vaikutusta toisiinsa. Esimerkiksi työterveydessä harkitaan yksilötasolla työntekijän henkistä jaksamista ja määrätään masennuslääkettä. Esimies puolestaan miettii, että työoloja parantavia asioita on tehty ja onko jokin oleellinen jäänyt toteutumatta vai onko syy työntekijän yksityiselämässä. Ja työyhteisöön hankittu konsultti arvioi, että vuorovaikutusta parantamalla asiat hoituvat paremmin ja esimiehelle tarjotaan tukea sekä pidetään työntekijöille luento hyvistä alaistaidoista. (Mäkitalo & Paso 2011, 13.)

Mäkitalon (2005) väitöskirja käsitteli vanhusten hoivakodeissa tapahtuneiden työn muutosten vaikutusta työntekijöiden hyvinvoinnin kokemukseen. Mäkitalo tutkimuksessaan osoitti, että työssä tapahtuneiden muutosten mielen ymmärtäminen on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Hän havainnoin myös, että hyvinvoinnin muutokset korreloivat tapahtuneisiin työmuutoksiin. Kuormitusta lisäsi jo aiemmin tapahtuneet muutokset tai tulevaisuudessa uhkakuvina nähtävät tulevat muutokset.

Työssä esiintyvien häiriötekijöiden nähtiin kuormittavan työntekijöitä erityisesti, jos ne olivat ristiriidassa työn tavoitteiden kanssa. Jos huomio kiinnitetään työssä esiintyviin häiriötekijöihin, niin samalla paljastetaan ne toiminnot, jotka aiheuttavat ahdistusta ja myös fyysistä väsymystä. Mäkitalo ehdottaakin, että työyksiköissä tulisi mahdollistua kollektiivinen vuoropuhelu, jossa häiriötä aiheuttavia toimintoja olisi mahdollista poistaa.

Työntekijöiden turvallisuus ja terveys on myös yhteiskuntamme moraalisisessa vastuussa, jota ei voi pelkästään mitata tuottavuudella. Tämä vastuu lankeaa laajemmalle kokonaisuudelle kuin pelkästään yksittäiselle organisaatiolle. Tämän vastuun seuraukset ja sen lopullinen arviointi tapahtuu pitkällä aikavälillä. (De Greef & Van den Broek 2004, 61.) Hallitus ohjelman (2011, 63) mukaan Suomen hallitus toimii aktiivisesti työelämäasioiden kehittämisessä. Päämääränä on edistää työntekijöiden suojelua sekä tuottavuuden ja työllisyysasteen nostoa. Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää erityisesti työelämän laadun parantamista, osaamisen kehittämistä, työssä jaksamista ja hyvää johtamista.

2.2 Työterveyshuollon työn muutoksen tarve

Työterveyshuollon toimintakenttä on muuttunut runsaasti sen alkuvuosilta 1970-luvulta. Vuonna 2001 uudistettu työterveyshuoltolaki (1383) painottaa moniammatillisuutta ja yhteistyötä, mitkä ovat tärkeitä seikkoja edelleen. Työterveyshuollon työn muutoksia tarkasteltaessa voi todeta, että väistämättä uusille työtavoille on tarvetta. Työterveyshuollon työvälineet ovat perinteisesti olleet erilaisia altistemittauksia, joita tarvitaan yhä vähemmän. Työterveyshuollon asiantuntija-ammattit ovat lisääntyneet työterveyshoitaja ja -lääkäri työparityöskentelystä. Työryhmässä työskentelevät nykyään myös työfysioterapeutit ja työpsykologit sekä käytetään runsaasti erilaisia erityisasiantuntijoita ja toimijoita moniammatillista tiimiä täydentämässä. Työterveyshuollon työn perustana on ollut ja on edelleen työterveyshuoltolaki. Kela-korvauskäytännön myötä tukeudutaan yhä enemmän hyviin työterveyshuoltokäytäntöihin ja nykyään vaikuttavuuden mittaaminen tapahtuu liiketoiminnallisin keinoin. Työnjaollisessa muutoksessa työterveyshuollon toiminnan alussa työterveyshoitajat tekivät ennaltaehkäisevää työtä ja työterveyslääkärit pitäytyivät sairaanhoidossa. Tästä on siirrytty asiakasprosesseihin,

joita toteutetaan sekä yksilö että yhteisötasolla. Työterveyshuollon työkohteessa on tapahtunut myös muutosta. Tuotantolaitosten kupeeseen syntyneiden työterveysvastaanottojen toiminnasta on siirrytty työkykyarviointien ja ilmapiirimittausten kautta työkykyä muokkaaviin muutosprosesseihin. (Ahonen 2012.)

Mäkitalon (2010, 184–185) mukaan uudet pitkäkestoisessa muutoksessa olevat työolosuhteet haastavat kehittämään työterveyshuollon tähänastista toimintatapaa. Työnmuutos dynaamisena ja kehittyvänä ilmiönä edellyttää tiiviimpää yhteydenpitoa ja yhteistä suunnittelua työpaikan ja työterveyshuollon välillä. Työterveyshuollon tulisi päästä mukaan työn muutokseen ja kehittymisen rytmiin. Tämä edellyttää työlähtöistä osaamista ja työpaikkojen ja työterveyshuollon yhteydenpitoikäntöjen uudistamista. Gerlander ym. (2003, 2) painottavat työterveyshuollon toiminnan kehittämisen vaativan tietoista toimintamallien ja toimintakonseptien, jopa työterveyshuoltotoiminnan lähtökohtien uudelleenarviointia. Näiden kehittämällä voidaan samanaikaisesti saavuttaa sekä lisäarvoa asiakkaalle että työterveyshuollon työntekijöille paremmat työssä onnistumisen kokemukset ja heidän oman työhyvinvoinnin lisääntymisen.

Raution (2004, 162–172) mukaan muuttuneet työelämän tarpeet edellyttävät työterveyshuollon osaamisen laajentamista substanssiosaamisesta monipuoliseen työyhteistyöskentelyyn. Moniammatillista yhteistyötä tulee kehittää ja moniammatillisia verkostoja hyödyntää sekä tehdä yhteistyötä asiakasyritysten kanssa. Korppoo (2010, 177) näkee työpaikkakäynnit ja -selvitykset entistä keskeisimpinä työterveyshuollon toimintona. Niiden kautta luodaan kuva todellisesta työskentelyolosuhteesta, saadaan tuntumaa ilmapiiristä ja toimintakulttuurista. Samalla voidaan arvioida, miten aiemmin ehdotetut kehittämishankkeet ja muutosehdotukset ovat toteutuneet. Mäkitalo ja Rokkanen (2011, 2) puolestaan toteavat, että työterveyshuollon tulee ymmärtää paremmin työtä ja vaikuttaa siihen, koska terveys, hyvinvointi ja työkyky pohjaavat työn tekemiseen.

Työterveyshuollolla on paljon mahdollisuuksia toimia työpaikkojen tukena muuttuvassa työelämässä. Huonosti voiva, sairasteleva henkilöstö ei ole menestystekijä silloin, kun yrityksen pitäisi uudistua ja olla tuottava talouden kiristyessä. Työterveyshuoltopalvelut ovat jo olemassa oleva kattava ja hyvä järjestelmä ja pelkäs-

tään lakisääteisen perustehtävän hyvä toteuttaminen käytännössä on nyt entistä tärkeämpää. Työterveysyksiköille tulee laatia toiminnan laadun vähimmäisvaatimukset. Näissä laatuvaatimuksissa tulee kiinnittää huomio ennaltaehkäisevään, työpaikan tarpeista lähtevään toimintaan. Työterveysyksiköiden henkilöstö- ja osaamisresurssit tulisi mitoitaa niin, että niissä voidaan toteuttaa hyvää työterveyshuoltokäytäntöä. (Kauppinen ym. 2010, 7.)

Työterveyshuollon asiakkaiden muuttuneet tarpeet näkyvät kriisiyhteydenottojen perusteella kokonaisuutena, johon nivoutuvat yhteen työpaikan muutokset, muutoksesta uupuneet työntekijät ja työyhteisön hyvinvointiongelmat. Nykyisten työterveysongelmien nähdään olevan niin sisällä organisaatioiden toiminnassa, että niihin vaikuttamien edellyttää menemistä sisään organisaatioon. Työterveyshuollon rajalliset resurssit tulisi kohdentaa harkitusti toimiin, jotka parhaiten edistäisivät asiakkaan tavoitteiden toteutumista. Oikean kohteen löytämiseksi tarvitaan laaja-alaista näkemystä asiakkaan tilanteesta, meneillään olevista ja tulevista muutoksista, arkisesta työstä ja siihen liittyvistä työhyvinvoinnin ongelmista. Tämä edellyttää runsasta yhteistyötä, yhteisen ymmärryksen rakentamista asiakkaan toimintajärjestelmästä ja työpaikasta systemisenä järjestelmänä. (Mäkitalo & Paso 2008, 43 -45; Gerlander ym. 2003, 2.) Martimo (2011a, 111) väitöskirjassaan toteaa, että suurin osa liikuntaelinvaihan kanssa työssä jatkamisen esteistä ja mahdollistajista liittyy enemmän psykososiaalisiin tekijöihin sekä työhön ja sen johtamiseen kuin fyysiseen vaivaan sinänsä. Tämä puoltaa sitä, ettei pelkästään jaksamisen ja mielenterveydellisten seikkojen tukemiseksi, vaan myös fyysisten vaivojen hoitamiseksi on tärkeää poistaa työstä ja psykososiaalisesta työympäristöstä vaivaa aiheuttavia ja sitä ylläpitäviä tekijöitä.

Sosiaali- ja terveysministeriön Työterveyshuolto ja työkyvyn tukeminen työterveysyhteistyönä -työryhmän loppuraportissa (2011b, 12) todetaan vuoden 2001 työterveyshuoltolain olevan edelleen ajantasainen. Valtioneuvoston periaatepäätöksessä Työterveys 2015 (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004, 10) linjataan työterveyshuollon toiminnan suuntaukset. Työterveyshuollon sisältöä tulee uudistaa työelämän muuttuvien tarpeiden sekä tutkimustiedon ja kehittyvien menetelmien pohjalta moniammatillisuutta hyödyntäen. Työterveyshuoltoa tulee toteuttaa laaja-alaisena toimintaprosessina, joka kattaa työterveyshuollon tarpeen arvioinnin työ-

paikan riskien arviointiin perustuen, ongelmien ehkäisy, terveyden ja työkyvyn edistämisen ja työympäristön ja työyhteisöjen kehittämisen.

2.3 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio ja sen toiminta

Tämä kehittämishankkeen kohteena on Mehiläisen Lahden työelämäpalveluiden työyhteisö. Mehiläisellä on pitkät perinteet yksityisenä terveystalouden tuottajana. Alku nykyiselle mittavalle valtakunnalliselle toiminnalle on vuonna 1909 Helsinkiin perustetussa yksityissairaalassa. Sairaalan perustaja oli tuolloin jo aktiivisesti toimivan lääkäriseura Duodecimin jäsen gynekologi Reguel Löfqvist. Hän nimesi sairaalan Mehiläiseksi ja perusteli valintansa Kalevalaisella tarulla, jossa mehiläisen kerrotaan olevan metsän kukkien kuningas, pyyteeton ja ahkera parantaja. Se auttoi keräämällänsä medellä Lemminkäisen äitiä virvoittamaan henkiin elottoman poikansa Tuonelan joen partaalla. Helsingin Töölön rakennutettiin uusi Mehiläisen sairaala vuonna 1932 ja tässä kivitalossa Mehiläisen toiminta jatkuu edelleen sisältäen sairaalan, päivystyspoliklinikan, lääkärikeskuksen ja työterveyspalvelut asianmukaisine kuvantamislaitteineen ja laboratorioineen. (Pesonen 2009, 16–25, 41.)

Mehiläinen alkoi laajentua merkittävästi 1980-luvulla yritysostojen myötä. Vuosituhannen vaihtuessa Mehiläinen otti suuren askeleen laajentaessaan toimintaansa terveystalouden palveluketjeksi, joka kattaa koko maan tärkeimmät keskuskeskukset. Laajentaminen aloitettiin Turusta ja lääkäriaseman ja sairaalapalveluiden oheen haluttiin myös työterveyspalvelut. (Pesonen 2009, 128–133, 171–176.) Mehiläisen toimintaa on 19 paikkakunnalla ja useimmissa toimipisteissä on sekä lääkärikeskus että työelämäpalvelujen yksikkö. Mehiläisen sairaaloita löytyy yhdeksältä paikkakunnalta. (Mehiläinen 2012a.)

Mehiläisen (2012a.) toimintatavoissa työterveyspalveluilla tarkoitetaan työterveyshuoltolain mukaista yhteistoimintaa, joka auttaa ylläpitämään ja edistämään työntekijöiden terveyttä, työympäristön turvallisuutta ja työyhteisön toimintaa sekä ehkäisemään työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia. Työterveysyhteistyö pohjautuu aina asiakkaan tarpeisiin ja yhdessä sovittuihin tavoitteisiin. Työterveyspalvelut laajennettiin vuoden 2011 aikana kattamaan kokonaisvaltaisesti työ-

elämäpalvelut siten, että työterveyspalveluiden lisäksi on saatavilla myös työkyky- ja työhyvinvointipalveluita. Yhtenäinen palvelukokonaisuus auttaa asiakasyritystä löytämään tarpeitaan vastaavat palvelut ja tukimuodot helposti ja joustavasti. Mehiläinen työelämäpalvelut toimivat aina yhteistyössä yrityksen kanssa tukien sen strategiaa ja johtamista. Oikein suunnatuilla toiminnoilla vaikutetaan henkilöstön voimavaroihin ja sitä kautta työn tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja yrityksen menestykseen. Tällä hetkellä Mehiläisen työelämäpalvelut palvelevat valtakunnallisesti liki 600 työelämäpalvelujen ammattilaisen voimin.

Mehiläisen (2012a) työelämäpalveluiden arvomaailmaa kuva vastuullisuus, laatu sekä vaikuttavat ratkaisut. Mehiläinen haluaa ylittää palveluillaan asiakkaiden odotukset. Toimintaa kehitetään yhteistyössä henkilöstön, asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa ja samalla käytetään kaikki Mehiläisen mahdollisuudet luoda toimialaa uudistavia palvelukokonaisuuksia. Mehiläisessä mielletään työhyvinvoinnin roolin olevan yrityksen menestystekijänä erittäin merkittävä ja siksi työhyvinvointitoiminnoille asetetaan realistiset mittarit ja siten taataan niiden onnistuminen. Työhyvinvoinnin kehittäminen vastuullisesti ja kestävästi edellyttää, että sen tavoitteet on sisällytetty yrityksen johtamis- ja henkilöstöstrategiaan ja näitä toimintoja työelämäpalvelut osaltaan tukevat. Saavutetut tulokset voidaan siten todentaa yrityshyvinvointina ja menestyvän yrityksen tärkeänä perustana.

Työelämäpalvelut sisältävät sairaanhoidon lisäksi konkreettisia kehitysehdotuksia terveysongelmien vuoksi menetetyn työajan vähentämiseksi. Toimintamuotona on myös varhaisen tuen ja sairauspoissaolojen hallintamallit. Näihin toimintamalleihin tuli lakiperustainen velvoite vuonna 2012, kun työterveyshuolto- ja sairausvakuutuslakien muutokset astuivat voimaan. Hallituksen esityksessä (HE 75/2011) lakimuutoksissa edellytetään, että työnantajan on ilmoitettava työterveyshuoltoon työntekijän yli 30 päivän sairauspoissaolosta. Työkykyneuvotteluja tulee pitää yhteistyössä työterveyshuollon, työnantajan ja työntekijän kanssa, joissa selvitetään jäljellä oleva työkyky, kun sairauslomaa on kestänyt yli 90 päivää. Nämä toiminnot edellyttävät työnantajan ja työterveyshuollon tiivistä yhteistyötä.

Mehiläisen Lahden työelämäpalveluiden työryhmässä työskentelee yksi vastaava työterveyslääkäri ja viisi palkkasuhteessa olevaa työterveyslääkäriä sekä ammatinharjoittaja työterveyslääkäri ja yleislääkäri. Työterveyshoitajia on kahdeksan sekä palvelupäällikkö, joka on työterveyshoitajien esimies. Asiakasyritysten hallinnassa auttaa yhteyspäällikkö, joka puolittaa työterveyshoitajan työnsä tähän työhön. Työryhmää täydentävät sairaanhoitaja, kaksi työterveyspsykologia, kaksi työfysioterapeuttia sekä työterveyssihteeri. Henkilöasiakkaita työelämäpalveluissa on noin 10 000 ja asiakasyrityksiä on noin 400. Asiakasyritykset edustavat eri ammattialoja ja eniten on pieni- ja keskisuuria yrityksiä. (Mehiläinen 2012a.)

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää Mehiläisen Lahden työelämäpalveluiden yksikön tapaa tehdä työpaikkaselvitystä ja siten helpottaa työelämäpalveluiden työntekijöitä kohtaamaan työelämän muuttuneita tarpeita. Toimintatavan muutoksella työterveyshuollon tekemän työn kohde laajenee ja samalla pystytään vaikuttamaan paremmin työhyvinvoinnin kohenemiseen asiakasyrityksissä. Kehittämishankkeessa käytetään Työterveyslaitoksen laatimaa työtoimintalähtöistä Paikallisen Muutoksen Mallia, jonka perusta on kehittävän työtoiminnan teoriassa. Kehittämishankkeessa juurrutetaan mallin käyttöä työssä oppimisen keinoin ja kerätään kokemuksellista tietoa mallin käytöstä haastattelututkimuksessa niin työterveyshuollon työntekijöiltä kuin asiakasyritysten esimiehiltä.

Kehittämishankkeen tavoitteena on laajentaa Työterveyslaitoksen kehittämän työlähtöisen Paikallisen Muutoksen Mallin käyttöä Lahden Mehiläisen työelämäpalveluiden työyksikössä. Tavoitteena on, että koko työelämäpalveluiden henkilöstö osaa mallin käytön ja ymmärtää sitä saatavan hyödyn. Mallin juurruttamisen keinoina ovat erilaiset sisäisenkoulutuksen oppimistilanteet. Mallin käytöstä kerättävällä kokemukseräisellä tiedolla pyritään aktivoimaan mallin käyttöä sekä saamaan tietoa siitä, miten mallia pysytään hyödyntämään parhaiten.

Toimintatutkimuksen keinoin totutettavassa kehittämishankkeessa

1. Juurrutetaan työlähtöisen Paikallisen Muutoksen Mallin käyttöä työpaikkaselvityksissä Mehiläisen Lahden työelämäpalvelujen yksikössä. Mallin käyttöä ohjeistetaan sisäisissä koulutuksissa.
2. Mallin käytöstä kootaan kokemukseräistä tietoa teemahaastattelun avulla työterveyspalvelujen työntekijöiltä.
3. Mallin käytöstä kootaan kokemukseräistä tietoa teemahaastattelun avulla asiakasyritysten esimiehiltä.

4 TYÖTERVEYSHUOLTO OPPIJANA SEKÄ OPPIMISEN MAHDOLLISTAJANA

Tässä kehittämishankkeessa työelämäpalvelujen työyksikkö on oppijana sekä oppimisen mahdollistajana. Työelämäpalveluiden yksikkö oppii uuden toimintatavan tehdä työpaikkaselvityksiä ja tässä työtoimintalähtöisessä työpaikkaselvityksessä mahdollistetaan asiakasyrityksen työyhteisön kehittyminen uutta luovassa oppimisprosessissa. Kehittämishankkeessa vahvistetaan työelämäpalveluiden työyksikön aineetonta pääomaa ja samalla vahvistuu mielikuva Mehiläisestä laadukkaitten työelämäpalveluiden tuottajana.

Tämän kehittämishankkeen tietoperustana on työterveyshuollon tekemät työpaikkaselvitykset, työterveyslaitoksen kehittämä työtoimintalähtöinen Paikallisen Muutoksen Mallin mukainen työpaikkaselvitys, oppiva organisaatio, osaamisen johtaminen ja toimintatutkimus.

4.1 Työelämäpalveluiden työyhteisö ja sen työntekijä oppijana ja osaajana

Työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaan työterveyshuollon tulee kehittää toimintaansa moniammatillisena yhteistyönä. Toiminnan kehittäminen on osaamisen kehittämistä. Nykypäivänä uusi osaaminen syntyy työpaikalla, kun pyritään vastaamaan työelämän jatkuvasti muutoksissa oleviin haasteisiin. Uuden oppimisen ja kehittämisen edellytys on myös osaamisen johtaminen. Kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian pohjalta on mahdollista hahmottaa osaamisen johtamiselle uusia lähtökohtia, jotka auttavat hallitsemaan paremmin uuden osaamisen luomista ja paikallisten työkäytänteiden uudistamista. Tiedon ja osaamisen kehitystä voidaan ohjata ja hallita määrätietoisemmin kuin vain edellytyksiä ja puitteita luomalla (Virkkunen & Ahonen 2007, 20–21.)

Organisaation ja työyhteisöjen oppimiseen on kiinnitetty huomiota hyvinkin erilaisista näkökulmista. 1980-luvulla oli oppivan organisaation kulta-aikaa. Tuolloin Sydänmaanlakka (2001, 51–53) määritteli oppivan organisaation ympäristön vaatimusten mukaisesti jatkuvasti sopeutuvaksi, muuttuvaksi ja uudistuvaksi or-

ganisaatioksi, joka oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Sydänmaanlakan mielestä kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita, mutta toiset oppivat toisia nopeammin. Myöhemmin Viitala (2009, 172–173) on kommentoinut, että tehokkaasti oppivaa organisaatiota kutsutaan oppivaksi organisaatioksi.

Oppivan organisaation määritelmille on yhteistä se, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon sekä osallistumista, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista, delegointia ja johtamistapaa, joka edistää näitä asioita. (Sarala 2000, 8–11.) Sydänmaanlakka (2001, 51–53) määrittelee organisaation oppimisen kykynä uusiutua muuttamalla toimintatapojaan ja prosessejaan. Uusiutuminen tarkoittaa, että organisaatiolla on jatkuva valmius hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi. Viitala (2009, 172–173) toteaa organisaation oppimisessa kiinnostuksen kohteena olevan sen, miten oppiminen tapahtui yksilön, ryhmän sekä organisaation ja verkoston tasolla. Peter Sengen mukaan henkilöstön osaamisessa ei ole kyse vain yksilön tiedoista ja taidoista, vaan useiden henkilöiden oppimisesta sekä heidän osaamisensa yhdistämisestä (Sarala 2000, 10). Murray (2003, 305) toteaa, että organisaation osaamista voidaan kuvata työntekijöiden osaamisena, joka käsittää osaamisen ja sen kokonaisuuden. Se voidaan kuvata myös organisaatiossa olevana yhteisöllisenä oppimisena, taitojen yhdistymisenä tai organisaatiossa olevan teknologian kokonaisuutena.

Aiemmin, kun oppivan organisaation käsite oli uutta, määriteltiin myös ydinosaamisia ja kuvattiin perustehtävää osaamisen kautta. (Sydänmaanlakka 2001, 122–126.) Viitala on jaotellut yrityksen eri osaamiset karkeasti ydinosaamiseen ja kynnysosaamiseen. Kynnysosaaminen sisältää perusosaamisen, joka on kaikille yrityksille samanlaista ja välttämättömiä osata. Tukevat osaamiset kynnysosaamisissa ovat taloushallinnon, henkilöstöhallinnon ja muita sisäisten asiakkaiden tarpeita palvelevia osaamista. Ydinosaamiset tuovat asiakkaalle lisäarvoa ja ovat siten kriittinen menestystekijä yritykselle. (Viitala 2009, 176–177.) Ydinosaaminen on oppimisen myötä syntynyttä toimintatapaa, joka on aina organisaation osaamista. Se ei ole sidottu yhteen henkilöön ja sen kehittäminen vie aikaa ja on vaikea kopioida tai matkia. Ydinosaaminen ei synny itsestään, vaan se vaatii tietoista kehittämistä. (Ojala 2008, 55.)

Oppivassa organisaatiossa korostetaan yhteisvastuuta ja jatkuvaa oppimista. Johtaja ei ole se, joka yksin määrää, vaan työntekijät osallistuvat entistä enemmän yhdessä työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Yhteinen päämäärä ja visio saavat ihmiset oppimaan ja pyrkimään parhaaseen suoritukseen. (Sarala 2000, 10.) Kun yksilön taidot kerätä ja koota tietoa kehittyvät, lisääntyy samalla myös organisaation yhteinen osaaminen (Murray 2003, 305–306). Toikko ja Rantanen (2009, 164–166) viestittävät jo uudempaa ajattelua kommentoimalla osallistuvan kehittämisen rakentuva dialogisen moniäänisyyden varassa. Dialogi on sekä prosessi että ratkaisu, jolloin ratkaisut luodaan yhteisessä vuorovaikutuksessa.

Nonakan oppimisteorian myötä 1990 -luvulla on työyhteisöllistä oppimista hahmotettu enemmän vuorovaikutuksellisenä ja sosiaalisena tapahtumana. Nonakan teoriassa kaikki tieto pohjautuu hiljaiseen tietoon, joka vuorovaikutuksessa työyhteisössä muuttuu näkyväksi ja viestitettäväksi tiedoksi. Tietoa syntyy vuorovaikutuksessa ja se myös edesauttaa vuorovaikutusta. Työelämässä näiden prosessien edellytys on oppimista ja dialogia tukeva organisaatiokulttuuri. (Salojärvi & Hytönen 2006, 193.) Heikkilä (2006, 292) kuvaa väitöskirjassaan, että työssä oppimista tapahtuu sosiaalisen vuorovaikutuksen, uuden tiedon etsimisen, ongelmien ratkaisemisen ja tekemällä oppimisen kautta. Työssä oppimisen toteuttamiseen ja sen ilmenemiseen vaikuttaa työn luonne ja sen organisointi.

Engeström (1995, 87) on kehittävän työntutkimuksen metodinsa myötä todennut organisaation kehittyvän prosesseissa, joissa vallitsevia käytäntöjä kyseenalaistetaan, analysoidaan ja etsitään uusia malleja ongelmien ratkaisemiseksi. Kehittäminen jatkuu koettelemalla, kyseenalaistamalla ja analysoimalla uusia muutosprosessin aikana syntyneitä malleja käytännössä. Engeström käyttää uutta luovasta oppimisesta nimitystä ekspansiivinen oppiminen. Se on samalla oppimisnäkemys, joka korostaa yhteisöllistä oppimista. Oppiminen on muutokseen johtavaa yhteistoiminnallista oman toiminnan kehittämistä.

Viitala (2009, 187–190) esittelee oppimisen erilaisia muotoja ja muun muassa informaalin oppimisen, jossa kehittämispainotteisessa työyhteisössä syntyy uusia innovaatioita työssä oheistoimintona. Koska osaamisen ylläpito vie yhä enemmän aikaa, yhä tärkeämmäksi muodostuu tämä informaalin eli työssä tapahtuva op-

piminen (Ojala & Ahonen 2005, 163). Oppimista tulisi kehittää entistä enemmän tapahtuvaksi työssä jo taloudellisistakin syistä ja osaamisen kehittymisen tukemisen on jakauduttava koko organisaatioon (Viitala 2009, 187–190). Esimerkiksi työyhteisön yhteinen opiskeluprosessi, jossa hyödynnetään organisaation omasta todellisuudesta kerrottua tarinaa, edistää organisaation oppimista ja muutoksia organisaation ja ihmisten toiminnassa. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 172.)

Oppimiseen vaikuttaa oleellisesti myös se, minkälaisessa ympäristössä oppiminen tapahtuu. Kyse ei ole pelkästään siitä mitä ja miten työntekijät oppivat vaan siitä, mitä he oppivat, kun ovat oppimistilanteessa läsnä. (Heikkilä 2006, 292.) Ojala ja Ahonen (2005, 124) toteavatkin tunteiden vaikuttavan voimakkaasti oppimiseen. Pelokkaat, vihaiset ja masentuneet ihmiset eivät opi eivätkä käsittele tietoa tehokkaasti, koska negatiiviset tunteet estävät keskittymisen muuhun. Myönteiset tunteet parantavat oppimiskykyä koska ”hyvä stressi” innostaa toimintaan, pitää yllä huomiokykyä ja kiinnostusta sekä antaa aivoille energiaa.

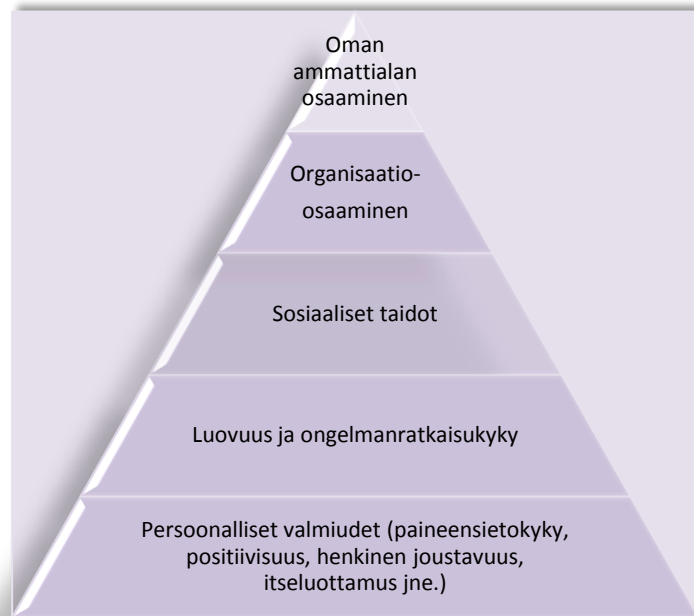
Ahonen (2008) tutkii väitöskirjassaan kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan perustuvaan tapaan ymmärtää työhön liittyvää oppimista ja toimijuutta. Tutkimuksen mukaan toiminnan kohde on myös työyhteisössä yhteisen oppimisen kohde. Tietyn kohteen toteuttamiseen välillisesti osallistuvien toimijoiden määrä kasvaa tuotannon yhteiskunnallistumiskehityksen seurauksena. Oppimien perustuu työorganisaatiossa työnjakoon, välineisiin ja sääntöihin. Työyhteisöorganisaatioiden muutos teollisuuden aikakaudelta uuteen tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntävään työtoimintaan aiheuttaa myös muutosta tavassa oppia ja kehittää työtä ja työyhteisöä organisaatiotasolla. Tutkimuksessa kehitetyn teoreettisen mallin mukaan oppiminen muuntuu vaiheittain. Ensin opitaan sitä, mitä ulkoapäin on opetettu ja sen jälkeen tarkennetaan oppimisenkohdetta ja rakennetaan sitä vastaava oppimistapa eli etsitään tapa miten oppimisenkohde tavoitetaan. Tämän jälkeen luodaan uudelleen määriteltä kohdetta vastaavat oppimiskäytänteet. Oppimiskäytänteiden vaiheittainen kehittäminen tapahtuu työyhteisön jäsenten toimijuuden ekspansiivisen muuntumisen kautta.

Uusia tapoja tarkastella organisaation osaamista ja oppimista ei ole 2000-luvulla syntynyt. Voidaan ajatella, että aiemmat lähestymistavat täydentävät toisiaan ja

muodostavat yhdessä monipuolisen näkökulman tarkastella organisaation osaamista ja oppimista. Yhteistä kaikille tavoille oppia on niiden sosiaalinen luonne osallistamisen, dialogin ja monitahoisten vuorovaikutusprosessien kautta. (Salojärvi & Hytönen 2006, 194.) Tämän päivän työelämässä korostuu entistä enemmän informaalinen oppiminen eli työssä tapahtuva oppiminen. Tämä edellyttää rakenteita, jotka tukevat toisilta ja yhdessä oppimista, osaamisen jakamista ja tiedon hankkimista ja uuden opettelua kaikissa työprosesseissa. Rakennepääomaa arvioitaessa ja kehitettäessä ovat työssä oppimisen erilaiset uuden osaamisen tuottamistavat ja osaamisen jakamisen toimintamallit keskeisessä roolissa. (Ojala & Ahonen 2005, 163.) Kärkkäinen (2005, 59) toteaa että, sellaisia yrityksiä, joissa on onnistuttu työn ja oppimisen integroinnissa ideaalisen oppivan organisaation tavoin, on vähän. Suurin osa oppimisesta tapahtuu muualla kuin muodollisissa koulutuksissa; oppiminen on tilanteeseen sidottua ja sosiaalista.

Organisaatio tarvitsee oppiakseen myös hyvin vahvasti yksilötasolla tapahtuvaa oppimista ja kehittymistä. Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta. Ei ole mitään sellaista osaamista, joka syntyisi organisaatiotasolla ilman yksilöä. (Viitala 2009, 170.) Viitala (2005, 116) havainnollistaa ammattitaidon rakentumista pyramidilla. Pyramidi on nähtävissä kuviossa yksi. Pyramidin kerrokset edustavat erityyppistä ammattitaidon osa-aluetta. Mitä lähempänä pyramidin perustaa jokin kvalifikaatio eli osaaminen on, sitä lähempänä persoonallisuutta ihmisenä kehittymistä ja metavalmiuksia ollaan. Metavalmiudet ovat niitä, joita tarvitaan työelämässä toimialasta ja työtehtävästä riippumatta. Mitä lähempänä ollaan pyramidin huippua, sitä läheisemmin kvalifikaatio liittyy suoritettavaan työtehtävään. Lönnqvist, Kujansivu ja Antola (2005, 33–35) hahmottavat osaamisen jakautuvan osin samalla tavoin. He jakavat osaamisen ammatilliseen substanssiosaamiseen, liiketoimintaosaamiseen, organisaatio-osaamiseen ja sosiaalisiin taitoihin. He eivät liitä osaamiseen asenteita, motivaatiota eikä erilaisia luonteenpiirteitä. Viitala (2009, 180) taasen painottaa, että kvalifikaatioihin tulee liittää tietojen ja taitojen lisäksi myös asenteet ja motivaatio. Asenne, joka on pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva perusvire ja motivaatio, joka taasen on lyhytaikainen ja usein myös tilannekohtainen, ovat merkittävästi vaikuttamassa osaamisen hyödynnettävyyteen organisaatiossa. Osaaminen on myönteisen asen-

teen ja motivaation varassa ja samanaikaisesti myös vaikuttamassa siihen. Riittämättömän osaaminen vähentää työmotivaatiota.



KUVIO 1. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116)

Jokinen, Lähtenmäki ja Nokelainen (2009, 7, 39–40) toteavat, ettei työpaikkaa mielletä aina oppimispaikaksi ja oppiminen on merkittävästi kiinni työn laadusta ja työtehtävästä. Aina ei työssä opita tai sitten oppiminen on kielteisten asioiden oppimista. Työssä oppimista edistää merkitsevästi vuorovaikutus työpaikalla uudempien ja kokeneimpien työntekijöiden kesken. Työpaikan johdon asia on järjestää mahdollisuus vuorovaikutukseen, jos näin ei tehdä, ei ole myöskään edellytyksiä työpaikalla oppimiselle.

4.2 Työyhteisön osaamisen johtaminen

Yksilötasolla tapahtuvan oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen on osaamisen johtamisen ydin. Jos yksilön ja työyhteisöjen osaamista ja oppimista ei linkitetä organisaation päämäärien ja tavoitteiden mukaiseen osaamiseen nyt ja tulevaisuudessa, organisaation toiminta ja kilpailukyky eivät kehity. (Viitala 2009, 170.) Osaamisen johtaminen on tavoitteellista ja systemaattista organisaation osaamis- ja pääoman kehittämistä, joka perustuu perustehtävään, visioon ja strategiaan. Se tarkoittaa osaamisen tunnistamista ja kehittämistä osana organisaation tulokselli-

suutta, tuottavuutta ja hyvinvointia edistävää toimintaa. (Salojärvi & Hytönen 2006, 197; Viitala 2009, 170–172.) Osaamisen johtamisen prosessissa keskeistä on tavoitteen luominen yhdessä. Tästä kumpuavat luottamus, yhteisvastuu ja sitä kautta yhteistyö ja osaamisen jakaminen. Osaamisen jakamiselle suotuisten olosuhteiden ja rakenteiden luominen edesauttavat vaihdantaprosesseja ja uuden tiedon luomista. Nämä luovat yhdessä mahdollisuuden henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuottavuuden lisääntymiseen. (Ojala & Ahonen 2003, 68.)

Viitala (2009, 170) kokoaa osaamisen johtamisen sisältävän kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Huotari (2009, 120, 129) painottaa väitöskirjassaan, että organisaation johdon on tärkeää osoittaa omassa toiminnassaan sitoutumistaan visioon ja strategiaan ja viedä osaamisen johtamisessa henkilöstön osaamisen kehittämistä johdonmukaisesti niitä kohti.

Osaamisen johtamisen merkitykseen on kiinnitetty huomiota tutkijoiden havaittua, että menestyville organisaatioille on ominaista niiden toimintaa kehittävä oppimiskulttuuri (Salojärvi ja Hytönen 2006, 193). Vankka osaaminen luo strategista liikkumavaraa. Usein yrityksen toiminnan perustana olevat arvokkaimmat osaamiset löytyvät tarkastelemalla aiempia onnistumisia. Ydinosaamiset kumuloituvat pidemmällä aikajaksolla ja säilyvät osaamisten runkona muuttuvissakin tilanteissa. (Viitala 2009, 175–176; Ojala & Ahonen 2005, 89.)

Organisaation oppimiseen ja osaamiseen luotiin 1990-luvun lopulla uusina käsitteinä osaamispääoma ja aineetonpääoma. Osaamista verrataan yrityksen muihin pääomiin. Tämä seikka onkin varsin tärkeä, koska osaaminen saattaa olla yrityksen ainoa ja tärkein pääoma. Osaamispääoma voidaan jaotella kolmeen erilliseen osioon: inhimillinen pääoma, rakenteellinen pääoma ja sosiaalinen pääoma. Inhimillinen pääoma sisältää organisaation jäsenten tiedot, taidot ja kokemuksen. Se on näkyvää ja näkymätöntä tietoa. Tämän pääoman vaaliminen tarkoittaa oikeiden osaajien sisällymistä työyhteisöön sekä heidän osaamisen kehittämisen. Rakenteellinen tai fyysinen pääoma sisältää kaiken sen, mikä jää jäljelle työntekijöiden lähdettyä kotiin. Se sisältää työprosessit, järjestelmät, kuvaukset, patentit ja tekijänoikeudet. Sosiaalinen tai suhdepääoma sisältää ihmisten väliset suhteet niin

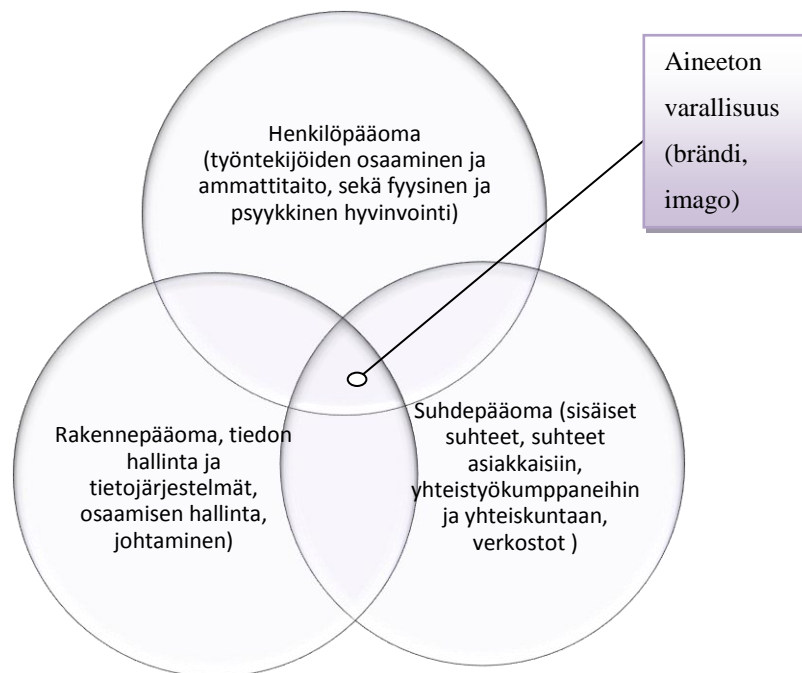
yrittäjien sisällä kuin ulkopuolella, yhteistyötavat sekä luottamuksen. Sosiaalisella pääomalla on kolme kriittistä merkitystä. Ensinnäkin se alentaa vaihtokustannuksia koska luottamus lisää yhteistyön nopeutta ja joustavuutta. Toiseksi hyvät luottamukselliset suhteet lisäävät laadukkaampaa oppimista, koska luottamuksen varassa tapahtuva oppiminen on vastavuoroista. Kolmanneksi luottamukselliset suhteet ovat hyvä kilpailuetu, jota on vaikea kopioida ja siirtää. (Viitala 2009, 174.)

Aineettoman eli inhimillisen pääoman keskeisin ja suurin osa on henkilöpääoma ja sen keskeisin ja määräävin tekijä ovat aivot. Hyvä psyykinen hyvinvointi tukee aivojen hyvinvointia, koska fyysisellä kunnolla on suora yhteys älylliseen tehokkuuteen. Oma motivaatio ja arvomaailma ovat keskeisiä aivojen käytön suuntaajia ja tehostajia. Suhdepääoma kuvaa suhteita organisaation sisällä sekä organisaation verkostoja ja suhteita ulkopuolisiin tahoihin kuten yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Siihen vaikuttavat organisaation sidostyhmien mielikuvat organisaation tuotteista ja palveluista. Suhdepääoman muodostumien vaatii inhimillistä pääomaa ja siitä huolehtimista toimivien rakenteiden avulla. Osa-alueiden leikkauspinta muodostaa organisaation aineettoman varallisuuden, joka tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. (Ojala & Ahonen 2005, 100, 209–219.)

Osaamisen turvaamisessa on kyse näistä kaikista eri pääomamuotojen osatekijöistä. Sekä fyysisen että sosiaalisen pääoman eri osa-alueiden tulee osaltaan tukea inhimillisen pääoman kasvattamista, johon osaaminen kokonaisuudessaan kuuluu. (Valtiovarainministeriö 2003, 20.) Osaamisen johtamisen tavoitteena on kehittää ja vahvistaa osaamista kokonaisvaltaisesti sekä edistää ja helpottaa osa-alueiden leikkauspinnilla syntyvää uutta tietoa (Osaamisen johtamisen oppimisverkosto Toivo 2007, 9.)

Aineettoman pääoman johtamisessa voidaan hahmotella kahdenlaista johtamista: aineettoman pääoman ohjaamista sekä aineettoman pääoman kehittämistä. Aineettoman pääoman johtaminen on strategisen tason toimintaa, jossa huomion kohteena on aineettomien resurssien ja niihin liittyvän toiminnan ohjaaminen suhteessa organisaation visioon ja strategiaan. Aineettoman pääoman kehittäminen sen sijaan toteutuu operatiivisella tasolla, ja siinä huomion kohteena on aineettomien resurssien ja niihin liittyvän toiminnan kehittäminen käytännössä. (Lönnqvist,

Kujansivu & Anttola 2005, 99–103.) .) Kuviossa kaksi on nähtävissä aineettoman varallisuuden muodostuminen ja eri pääomien suhde toisiinsa.



KUVIO 2. Aineettoman varallisuuden muodostuminen (Ojala & Ahonen 2005, 229 mukaillen)

Osaamispääoman johtaminen on osa yrityksen tehokasta johtamista jossa toimenpiteet kohdistuvat keskeisien resurssien hallintaan ja hyödyntämiseen. (Ojala 2008, 81–82.) Osaamispääoman johtaminen voidaan toteuttaa systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tällöin siihen sisältyvät sekä aineettoman pääoman ohjaaminen, että aineettoman pääoman kehittäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa tärkeiden aineettomien resurssien ja niihin liittyvien kehitystarpeiden tunnistamista strategisten tavoitteiden pohjalta sekä niiden kehittämistä käytännössä operatiivisella tasolla. Aineettoman pääoman johtamista voidaan tukea erilaisilla siihen tarkoitettuilla johtamismalleilla tai käyttää apuna yrityksen ulkopuolisia asiantuntijoita. (Lönnqvist, Kujansivu & Anttola 2005, 103.)

Johtamisella ylipäänsä on hyvin suuri merkitys henkisen hyvinvoinnin kannalta sekä tärkeä rooli kehitettäessä työhyvinvointia, työelämän laatua ja työn tuottavuutta yhtäaikaaisesti. Heikko esimiestyö estää ihmisiä sitoutumasta työhönsä,

oman osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen, se estää myös työstä nauttimisen ja työn ilon. Johtaminen vaikuttaa sekä ihmisen kykyyn että haluun tehdä työtä. Haasteita johtamiselle luovat paitsi työympäristön monet muutokset myös erikoistuva työvoima ja työntekijöiden tarvitsema koulutus. Henkilöpääoman vaaliminen ja kasvattaminen on jokaisen esimiehen keskeinen tehtävä, joten osaamista ja sitä tukevaa työhyvinvointia tulee osata kehittää ja johtaa tavoitteellisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa rakennepääoman kehittämistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011a, 6; Ojala & Ahonen 2005, 172.) Viitala (2009, 170) toteaaakin, että yrityksen kilpailukyky riippuu eniten yrityksen osaamisesta, osaamisen käytöstä ja uuden oppimisen nopeudesta. Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä.

Työyhteisöt eivät useinkaan ole tietoisia oppimistavoistaan tai ne jättävät oppimisen mahdollisuuksia käyttämättä. Usein kasvaneisiin oppimisen haasteisiin vastataan kaavamaisesti lisäämällä koulutusta ja opiskelua. Oppimiskäytänteiden uudistamisen ensimmäisen edellytys on vallitsevien ja oppimiskäytänteiden ja niiden taustalla olevien ajattelutapojen tunnistaminen ja kriittinen arviointi. Vain tällaisen analyysin jälkeen voidaan kehittää toiminnan ajankohtaisiin kehityshaasteisiin vastaavia käytänteitä, jotka tukevat sekä tuotantoa että oppimista. Kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian pohjalta on mahdollista hahmottaa osaamisen johtamiselle uusia näkökulmia, jotka auttavat hallitsemaan paremmin uuden osaamisen luomista ja paikallisten työkäytäntöjen uudistamista. Tiedon ja osaamisen kehitystä voidaan ohjata ja hallita määrätietoisemmin kuin vain edellytyksiä ja puitteita luomalla. Tämä on mahdollista, jos työyhteisön jäsenet tutkivat yhdessä toimintansa muutosta ja muutosten luomia oppimisen haasteita. (Virkkunen & Ahonen 2007, 11, 21.) Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on osaltaan vahvistaa Mehiläisen Lahden työelämäpalveluiden henkilökunnan osaamista. Osaamisen vahvistaminen taas tukee Mehiläisen rakennepääoman kasvattamista.

4.3 Työterveyshuollon tekemä työpaikkaselvitys

Työpaikkaselvityksellä tarkoitetaan työterveyshuollon lakisääteistä toimintaa, jonka sisältö on määritelty työterveyshuoltolaissa (1383/2001). Työpaikkaselvitys on työterveyshuollon toiminnan perusta. Siinä perehdytään työpaikan olosuhte-

siin ja tehdään johtopäätökset keskeisistä terveysvaaroista. Työpaikkaselvitys on perusta toimintasuunnitelmalle, jossa luodaan puitteet työterveyshuollon ja yrityksen yhteistyölle.

Työterveyshuoltolaki on puitelaki, jonka perusteella on annettu tarkempia määräyksiä valtioneuvoston asetuksissa hyvän työterveyshuollon käytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004). Työterveyshuollon tavoitteena on toisaalta työstä johtuvien haittojen ehkäisy ja toisaalta työntekijöiden terveyden ja työkyvyn edistäminen. Työterveyshuoltolaki määrittelee työterveyshuollon tavoitteiksi, että työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon on yhteistoimin edistettävä työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä ja työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden terveyttä että toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisötoimintaa. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001.)

Valtioneuvoston asetuksessa hyvästä työterveyshuoltokäytännöstä kuvataan työterveyshuoltoa jatkuvaksi prosessiksi, johon sisältyy työpaikan tarpeiden arviointi, toiminnan suunnittelu, varsinainen toiminta sekä seuranta, arviointi ja laadun parantaminen. Työterveyshuolto tulee toteuttaa lain edellyttämällä tavalla siinä laajuudessa kuin työstä, työjärjestelyistä, henkilöstöstä, työpaikanolosuhteesta ja niiden muutoksista johtuva tarve edellyttää. Työnantajat voivat järjestää työntekijöilleen niin halutessaan myös sairaanhoito- ja muita terveydenhuoltopalveluja. (Räsänen 2010, 50.)

Sosiaali- ja terveysministeriön työympäristön ja työhyvinvoinnin linjauksissa vuoden 2020 (2011a, 7) todetaan, että vastuu työpaikan terveellisyydestä ja työkyvyn vaikuttavista seikoista on ensisijaisesti työnantajalla, mutta työterveyshuolto voi olla näissä asioissa mukana edesauttamassa terveen työpaikan syntyä ja säilymistä. Linjauksissa vahvistetaan työterveyshuollon ennaltaehkäisevää roolia, vaikuttavuutta seurataan työterveyshuollon toimintakertomuksesta sekä seuraamalla sairauspoissaoloja, työtapaturmia ja ammattitauteja. Linjauksessa todetaan hyvän yhteistyön työterveyshuollon kanssa edellyttävän sujuvaa tiedonkulkua ja tietoisuutta asiantilasta asiakasyrityksessä. Yhteistyö laajenee yhteistoiminnassa, jossa

molemminpuolinen tietoisuus lisääntyy terveyden ja turvallisuuden parantamiseen liittyvissä toimintamuodoissa kuten työpaikkaselvitykset.

Työpaikalle suuntautuvaa toimintaa tekevät eniten työterveyshoitajat ja fysioterapeutit, lääkärin toiminnan painopisteen ollessa sairaanhoidossa. Kokonaisuutena yksilöihin kohdistuvia terveystarkastuksia ja sairaanhoitoa tehdään runsaasti verrattuna työpaikoille suuntautuvaan ennalta ehkäisevään toimintaan. (Kauppinen ym. 2010, 6.) Työterveyshuolto Suomessa vuonna 2007 -katsauksen mukaan sekä lääkäreiden että terveydenhoitajien työpaikkaselvitysten määrä 100 henkilöasiakasta kohti on pysynyt lähes ennallaan vuodesta 1997 lähtien. Työfysioterapeuttien tekemien työpaikkaselvitysten määrä on tasaisesti kasvanut vuodesta 1997 lähtien, sen sijaan psykologien tekemien työpaikkaselvitysten määrä on pysytellyt alhaisena. (Peurala ym. 2010, 176.)

Sosiaali- ja terveysministeriön työterveyshuolto ja työkyvyntukeminen työterveysyhteistyönä työryhmän loppuraportissa (2011b, 11–12) todetaan, että työterveyshuollolla on hyvät mahdollisuudet edistää työikäisten työkykyä ja työssä jatkamista yhteistyössä työpaikkojen kanssa. Työterveyshuollon palvelujen piirissä on lähes kaksi miljoonaa työssä käyvää. Työterveyshuollossa ehkäisevä toiminta on ensisijaista ja työkyvyn tukeminen on painopistealue, jota työpaikoilla toteutetaan työterveysyhteistyötä tehostamalla. Onnistuminen edellyttää työnantajan sitoutumista työterveyttä, työturvallisuutta ja työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan. Terveydenhuollon sujuva toiminta edellyttää yhteisesti sovittuja hoitokäytäntöjä ja tarkoituksenmukaista tiedonkulkua. Laadukas ja vaikuttava työterveyshuolto toteutuu silloin, kun yhteistyö työpaikkojen kanssa on sujuvaa ja suunnitelmallista sekä kun toimintaa seurataan ja arvioidaan säännöllisesti yhdessä. Terveyttä, turvallisuutta ja työkykyä edistävien ja työhön palauttavien toimien toteuttaminen on työnantajan ja työntekijöiden yhteistyötä, johon työterveyshuolto tuo mukaan oman asiantuntemuksensa.

Hallitus ohjelmassa (2011, 64) painotetaan, että työterveyshuoltoa ja lakisäätteistä sairausvakuutusta kehitetään sosiaali- ja terveysministeriön Työterveyshuolto- ja Työhyvinvointi -työryhmien ehdotusten pohjalta ja työterveyshuollon kattavuutta, laatua ja vaikuttavuutta lisätään. Pienten työpaikkojen työterveydenpalvelujen

hankintaa edistetään ja selvitetään mahdollisuudet muodostaa yhteisiä hankintaorganisaatioita. Työterveyshuollon kustannusten korvausjärjestelmä säilytetään nykyperusteisena.

Sosiaali- ja terveysministeriön Työterveyshuolto ja työkyvyn tukeminen työterveysyhteistyönä - työryhmän loppuraportissa (2011b, 23) huomautetaan, että työterveyshuollon vaikuttavuutta parannetaan paitsi parantamalla työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyötä myös kehittämällä työterveyshuollon omaa toimintaa. Vaikuttavuutta saadaan lisättyä kehittämällä työterveyshenkilöstön laatuosaamista, rakentamalla seurannan ja vaikuttavuuden indikaattoreita, kehittämällä hyviä toimintakäytäntöjä ja vaikuttavia menetelmiä, prosesseja sekä toimiva tietojärjestelmiin tukeutuva seurantajärjestelmä, joka tuottaa seurantatietoa päätöksenteon tueksi. Taloudellisen vaikuttavuuden arvioinnin pitää olla synkronissa tämän järjestelmän kanssa ja työterveyshuollon vaikuttavuuden mittaamisessa siirrytään suoritteiden laskennasta tulosten arviointiin.

Ohjeet Mehiläisen mallin mukaiseen työpaikkaselvitykseen löytyy Mehiläisen (2012c) omista ohjeistuksista. Näissä ohjeissa löytyy opastukset yhteydenottoon yritykseen, valmistautumiseen ja tavoitteiden täsmentämiseen, käyntien ja tiedonkeruun sisältöön sekä raportin kirjaamiseen ja sen käsittelemiseen asiakasyrityksen kanssa sekä seurannan toteuttamiseen. Ohjeistuksessa todetaan, että työpaikalla todettujen seikkojen perusteella tehdään tarvittavia muutoksia asiakasyrityksen työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan. Ohjeistuksessa on linkit Mehiläisen lomakesivuille.

4.4 Työtoimintalähtöinen työpaikkaselvitys ja kehittävä työntutkimus

Työterveyshuollossa käytettävien työtoimintalähtöisten toimintamallien tietoperustana on Engeströmin (1995, 2004) kehittävän työntutkimuksen metodologia. Siinä nähdään yksilö ympäristöään muokkaavana tekijänä ja työ on työntekijän toimintaa, jossa ihminen vaikuttaa myös itseensä. Ymmärtääksemme työntekijän hyvinvoinnin lähteitä työssä, meidän tulee paneutua hänen työn tekemiseen syvällisemmin kuin vain mittaamalla työnpiirteitä (Mäkitalo & Launis 2008, 1-2). Työtoimintalähtöisiä työpaikkaselvityksiä on Työterveyslaitoksen kehittämän Paikal-

lisen Muutoksen Mallin lisäksi esimerkiksi muutospajat sekä suunnatut työtoimintalähtöiset työpaikkaselvitykset. (Mäkitalo 2009a, 4-5.)

Työtoimintalähtöisessä toimintatavassa tarkastelun kohteena on työpaikan työtoiminta ja siinä tapahtuva muutos. Kun työpaikalla tapahtuvat muutokset ovat tulleet kartoitetuksi ja niihin liittyvät terveydelliset riskit tunnistettua, voidaan yhdessä suunnitella, miten työterveyshuolto toimillaan tukee muutoksissa olevia työntekijöitä, esimiehiä ja työyhteisöä. Oleellista on tunnistaa ne osat asiakasyrityksissä joissa on meneillään tai tulossa sellaisia muutoksia, jotka häiritsevät toiminnan sujumista tai aiheuttavat terveydellisiä riskejä. Työterveyshuollon työlähtöiset toimintatavat tulisi suunnitella yhdessä työpaikan kehittämisvastuuta kantavien henkilöiden kanssa. (Mäkitalo 2009a, 7.)

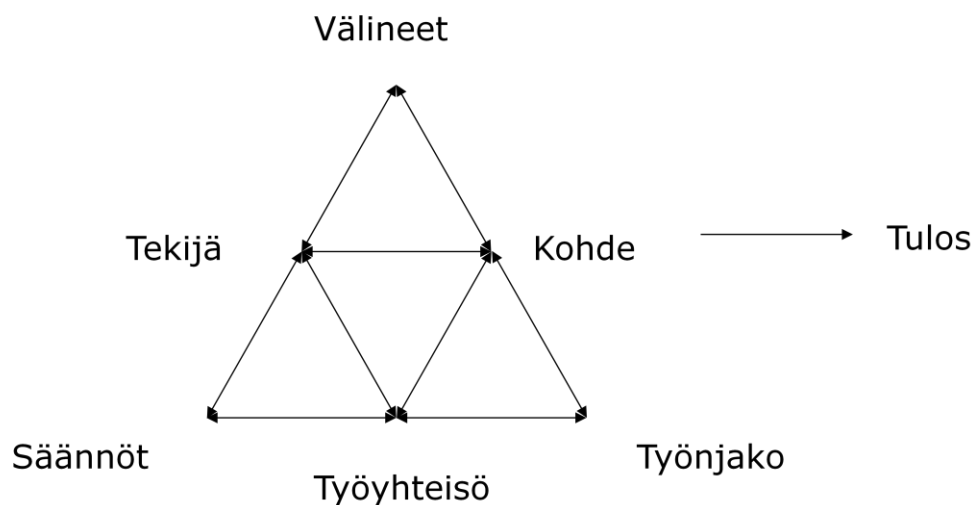
Työtoiminnan viitekehyksessä työn kohteen tarkkailuun ja vaikuttamiseen tarvitaan siihen liittyvät työvälineet: käsitteet, mallit ja teoriat. Työn kehittämisen mallissa työvälineistöä tarkastellaan suhteessa toiminnan kohteeseen, henkilökohtaisten mielekkyyden lähteisiin ja saavutettavissa oleviin tuloksiin nähden. Työntekijät eivät myöskään kohtaa ”työn kohdetta” yksin, vaan he kuuluvat työyhteisöön, jonka kanssa he jakavat työn kohteen. Työyhteisössä on sääntöjä, myös kirjoittamattomia sääntöjä ja työnjakoa. Nämä ovat myös vaikuttamassa välillisesti työn kohteeseen ja toiminnassa saavutettaviin tuloksiin. (Mäkitalo & Launis 2008, 2-3.)

Kehittävä työntutkimus ja toimintatutkimus yhtenevät tutkimuksellisesti siten, että molemmissa ratkaisut luo se työyhteisö, johon toiminta kohdistuu eikä niitä anneta ulkopuolelta (Kananen 2009, 9). Kehittävässä työntutkimuksessa teoreettinen tausta innoittaa etsimään työstä toimintajärjestelmän elementtejä ja siinä olevia ristiriitoja muutoksen ja oppimisen välineeksi (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2006, 62), kun taas toimintatutkimus pyrkii saamaan aikaan muutoksia sosiaalisessa todellisuudessa ja samalla tutkii näitä muutoksia. (Toikko & Rantanen 2009, 29 -30).

Kehittävä työntutkimus tunnetaan lähinnä Suomessa, mutta sen taustalla oleva toiminnan teoreettinen lähestymistapa on kansainvälisesti tunnettu. Suomessa

suuntauksen edustajat korostavat sen erityisluonnetta, mutta kansainvälisesti kehittävä työntutkimus luokitellaan toimintatutkimukseksi. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2006, 60–61.) Kehittävän työntutkimuksen taustalla on venäläisten psykologien Vygotskin, Leontjevin ja Lurian oivallus, että ihmistä ja hänen käyttäytymistään ei voi ymmärtää, jos se irrotetaan kontekstistaan. Tässä teoriassa tutkitaan kulttuurissaan eläviä, kulttuurin välineiden avulla yhdessä toisten kanssa toimivia ihmisiä, jotka muuttuvat ajan kehityksessä. Yksilön teot ja ominaisuudet nähdään siten kollektiivisessa toimintajärjestelmässä muodostuvina kuten esimerkiksi työssä ja työyhteisössä. Kehittävä työntutkimus on muutosstrategia, joka yhdistää tutkimuksen käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Se on osallistava lähestymistapa, jossa työntekijät analysoivat ja muuttavat työtään. Se ei tarjoa ulkopäin valmiita ratkaisuja, vaan se muokkaa työyhteisön sisällä olevia välineitä toiminnan erittelyyn ja uuden suunnitteluun. (Engeström 2004, 9; 1995, 11–12.)

Kehittävän työntutkimuksen analyysiyksikkönä on toimintajärjestelmä, joka on kuvaus toiminnan systemisestä rakenteesta. Toimintajärjestelmä on nähtävissä kuviossa kolme. Toiminnan kannalta toimintajärjestelmän oleellisin elementti on kohde. Kohde suuntaa ja motivoi toimintaa. Toimintaa ei ole ilman kohdetta ja kohde ei häviä, vaikka siihen kohdistuvia tekoja suunnataan yhä uudelleen. Toiminnan kohde viittaa ongelmakenttään, johon toiminta on suunnattu ja joka muovataan ja muutetaan toiminnan tulokseksi välineiden avulla. Välineillä tarkoitetaan toimintaa välittäviä työkaluja, merkkejä ja käsitteitä eli välineitä, joiden avulla työ tehdään. (Engeström 2004,10; 1993, 67.)



KUVIO 3. Toimintajärjestelmä (Engeström 1995)

Engeström (2004, 11; 1995 46, 62–67) kuvaa, että toimintajärjestelmässä tekijänä voidaan tarkastella ketä tahansa työpaikan yksittäistä työntekijää tai työryhmää, jonka näkökulma on valittu toiminnan tarkastelun analysoimiseksi. Yhteisöllä tarkoitetaan kaikkia niitä toimintajärjestelmän osanottajia, jotka jakavat saman työn kohteen. Työnjako viittaa tehtävien päätösvallan ja etujen jakautumiseen näiden osanottajien kesken. Säännöt viittaavat virallisiin ja epävirallisiin säännöksiin, normeihin ja tapoihin, jotka säätelevät toimintaa ja vuorovaikutusta toimintajärjestelmässä. Toimintajärjestelmä mahdollistaa työn sisäisten ristiriitojen tarkemman erittelyn ja niiden sijoittamisen toiminnan osatekijöiden sisälle tai välille. Toimintajärjestelmässä on myös nähtävissä sen eri osatekijöiden välisiä ristiriitoja, joita aiheuttavat ongelmat toiminnassa. Ristiriitoja voi tehdä näkyviksi analysoimalla työn poikkeuksia eli häiriötekijöitä. Ristiriitoja on syytä tarkastella myös toimintajärjestelmän historiallisessa perspektiivissä.

Kaikki toimintajärjestelmän väliset osatekijät ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa ja jatkuvassa uudelleen muotoutumisen tilassa. Käyttäessään välineitä työntekijät samalla muokkaavat niitä, sääntöjä ei aina noudateta ja niitä muutetaan. Toimintajärjestelmä muovautuu ja kehittyy, mutta se myös kokee vastoin käymisiä sekä tuottaa luovia ratkaisuja. Toimintajärjestelmä on luonteeltaan moniääninen ja se näkyy kaikissa toimintajärjestelmän osatekijöissä, myös kohteessa. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka toimintajärjestelmä jakaakin yhteisen kohteen, kaikki toimijat eivät näe kohdetta samalla tavalla. (Engeström 1995, 46.)

Kehittävä työntutkimus on reflektiivinen tutkimusote, jossa työntekijöille muodostetaan ”peili” eli konkreettista aineistoa heidän työnsä ongelmista ja jännitteistä. ”Peilin” avulla työntekijät pystyvät erittelemään ja arvioimaan omaa toimintatapaansa ja samalla irrottautumaan henkilökohtaisista reaktioistaan ja näkemään aineiston toimintajärjestelmän ristiriitojen ilmauksena. Samanaikaisesti työn kehitysvaiheista ja ristiriidoista muodostetaan hypoteettinen malli historiallisen analyysin avulla. Tätä ”peiliaineistoa” voidaan kerätä esimerkiksi haastattelemalla, havainnoimalla, päiväkirjoja pitämällä ja videonauhoituksilla. Aineiston analyysinä käytetään fenomenologista otetta, joka kehittävässä työntutkimuksessa tarkoittaa, että siinä hyödynnetään tietoisesti toimintajärjestelmän rakennemalleja ja ky-

seisen työn historiallisissa analyyseissä löydettyjä kehitysmalleja. (Engeström 1995, 124–126, 130–144.)

Toimintajärjestelmä on jatkuvassa liikkeessä ja uudelleen muodostumisen tilassa ja sen sisällä sekä naapuri toimintajärjestelmissä kehittyä systeemisiä ristiriitoja. Toimintajärjestelmän tutkiminen mahdollistaa sisäisten ristiriitojen tarkemman erittelyn ja niiden sijoittamisen tiettyjen toiminnan osatekijöiden sisälle tai välille. Ensimmäisen asteen ristiriita on työn käyttöarvon ja vaihtoarvon välinen ristiriita, joka vaikuttaa toimintajärjestelmän jokaisen osatekijän sisäisenä kaksinaisluonteena. Nämä ristiriidat ovat usein latentteja eikä niitä koeta kriiseinä. Toisen asteen ristiriidat ovat toimintajärjestelmän osatekijöiden välisiä ristiriitoja. Nämä kärjistyvät ristiriidat syntyvät, kun yksi tai useampi toimintajärjestelmän osatekijä muuttuu laadullisesti, muiden osatekijöiden jäädessä ennalleen. Ristiriidat aiheuttavat häiriötä työssä ja vaativat ratkaisuja. Toisen asteen ristiriitojen kärjistyminen ja niiden ratkaiseminen johtaa usein koko toimintajärjestelmän laadulliseen muutokseen. Uusi toimintatapa ei kuitenkaan siirry käytäntöön vaivattomasti, vaan vanha toimintatapa jää kapinoimaan uutta vastaan. Näitä uuden ja vanhan toimintatavan välisiä ristiriitoja kutsutaan kolmannen asteen ristiriidoiksi. Uuden toimintatavan vakiintuessa, se joutuu usein ristiriitaan yhden tai useamman naapuritoimintajärjestelmän kanssa. Näitä ristiriitoja muuttuneen toiminnan ja sen naapuritoiminnan välillä kutsutaan neljännen asteen ristiriidoiksi. (Engeström 2004, 11; 1995 62–64, 90.) Ristiriitojen olemassaolo tulee havaittavaksi, kun toimijat ilmaisevat ja konstruoivat niitä puheessaan ja teoissaan. Toimintajärjestelmän ristiriitojen ilmauksia ovat konfliktit ja kaksoissidokset. Kaksoissidos on psykologinen vastine toimintajärjestelmän toisen asteen ristiriidalle. (Engeström & Sannino 2009, 3–5.)

Engeström (2004 13, 60, 63; 1995, 87–88, 93) puhuu kehittävän työntutkimuksen metodissaan ekspansiivisesta oppimisesta. Siinä on kyse vallitsevan toimintatavan ja toimintalogiikan kyseenalaistamisesta ja laadullisesti uudelleen toimintatavan luomisesta. Oppiminen on kollektiivinen prosessi, joka tapahtuu toimintajärjestelmän tasolla. Ekspansiivisen oppimisen keskeinen tunnuspiirre on ekspansio eli toiminnan kohteen laajeneminen. Se edellyttää koko toimintalogiikan kyseenalaistamista - uusien työvälineiden, sääntöjen, yhteisön ja työnjakojen luomista. Täl-

lainen oppiminen vie aikaa ja se on monivaiheinen prosessi, jossa luodaan ja otetaan käyttöön uusi toiminnan malli ja logiikka. Oppimisen voimanlähteinä toimivat toimintajärjestelmän ristiriidat. Kehittävässä työntutkimuksessa ekspansiivista oppimista mallinnetaan avoimena spiraalina, joka johtaa toimintajärjestelmän laadulliseen muuttumiseen. Ekspansiivisen syklin askeleet ovat yhteisiä oppimistekojä, jotka muodostavat kokonaisuuden ja kokonaisuutena ne mahdollistavat toiminnan kohteen laajenemisen. Ahonen (2012) mieltää ekspansiivisen oppimisen hyvinkin yksinkertaisesti luovaksi ratkaisuksi, joka on löydettävissä työn toimintaa tarkkailemalla. Paikallisen Muutoksen Mallissa on hyödynnetty ekspansiivisen oppimisen sykliä sellaisenaan ja se on nähtävissä mukailtuna kuviossa neljä.

Engeström (2004,62; 1995, 88–90, 99) toteaa, että ekspansiivisessa oppimisessa kyseenalaistetaan ja hahmotellaan uudelleen toiminnan tavoitteet. Tähän yhteyteen liittyy työyhteisön jäsenten totuttujen toimenkuvien rajojen ylittäminen, uudenlaisten ammattikunta- ja sektorirajat rikkovien tehtävien yhdisteleminen, yhteistyösuhteiden ja vuorovaikutteisien asiantuntijuuden kokonaisuuksien muodostuminen. Ekspansiivisen muutossyklin ensimmäinen vaihe on kehittämistarpeen viriäminen eli tarvetila. Tässä vaiheessa kyse on suhteellisen vakiintuneesta toimintatavasta, jossa alkaa kehittyä kitkatilanteita ja tarvetta saada aikaan muutosta. Toimintajärjestelmään liittyvät ristiriidat ilmenevät toiminnan häiriöinä, epäonnistumisina ja tyytymättömyytenä. Tässä vaiheessa toimintatavan muutoksen suunta ja kohde eivät ole hahmottuneet. Toimintajärjestelmän avulla hahmottuu se, mikä pitäisi muuttua.

Syklin kakkosvaiheessa eli analyysi vaiheessa (kuviossa neljä tämä on nimetty vanhan toimintatavan umpikujaksi) ristiriidat alkavat kärjistyä, ne ilmenevät kaksoissidoksina ja mahdottomina tilanteina, joista ei tunnu olevan ulospääsyä. Historiallisen analyysin avulla on mahdollista paikallistaa toiminnan mennyttä ja seuraavaa mahdollista kehitysvaihetta ja tunnistaa edessä olevia vaihtoehtoja. (Engeström 1995, 90–93; 2004, 12, 62.)

Kolmas vaihe on uuden ratkaisun mallintaminen (tämä on kuviossa neljä otsakkeella uusien ratkaisujen tekeminen), joka merkitsee vaihetta, jossa työyhteisön jäsenet suunnittelevat ja hahmottavat uudenlaisen toimintamallin ratkaisuksi ana-

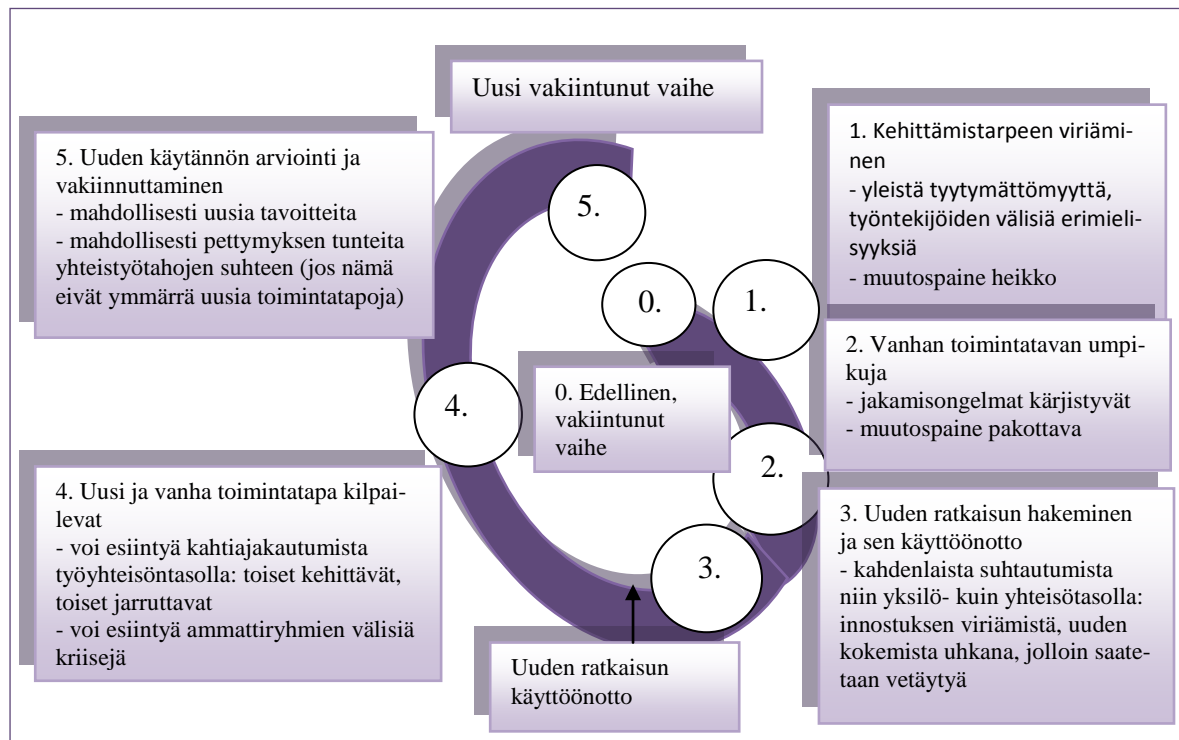
lyysivaiheessa esiin tulleisiin toisen asteen ristiriitoihin. Luotu toimintamalli muodostaa laadullisesti uudenlaisen kokonaisuuden, jossa myös työn kohde on hahmoteltu uudelleen. Laajentunut työn kohde tuo uuden motivaation työn tekemiseen. Myös uusien työvälineiden, työnjako- ja yhteistoimintamuotojen kehittäminen liittyy tähän vaiheeseen. Keskeistä uuden toimintamallin muodostamisessa on työyhteisön oma analyysivaiheessa tapahtunut toiminnan ristiriitojen jäsentäminen ja siitä esille tulee näkemykset. (Engeström 2004, 62; 1995, 91.)

Neljäntenä vaiheena oppimissyklissä seuraa uuden mallin tutkiminen ja käyttöönotto. Tämä merkitsee ideoiden ja suunnitelmien tasolla kehitetyn toimintamallin kokeilemistä käytäntöön ja usein mallin kokeileminen tapahtuu ensin osaratkaisujen kokeilemisena. Uuden toimintamallin kehittäminen ja käyttöönotto johtavat kolmannen asteen ristiriitoihin entisen toiminnan ja uuden toimintamallin välillä. Näiden ristiriitojen ratkaiseminen johtaa mallin muuttumiseen kompromissien, perääntymisten ja uusien oivallusten ja käytännön ratkaisujen syntymisen myötä. (Engeström 2004, 62; 1995, 91.)

Viimeisenä ekspansiivisen oppimissyklin vaiheena ovat prosessin arviointi sekä uuden käytännön vakiinnuttaminen ja laajentaminen. Tässä vaiheessa työyhteisössä on siirrytty tilanteeseen, jossa toimintamalleja noudatetaan systemaattisesti ja uudet käytännöt alkavat vahvistua. Vaiheeseen kuuluu muutoksen arviointi, toiminnan vakiinnuttaminen ja mahdollinen laajeneminen muihin toimintajärjestelmiin. Tässä vaiheessa esiin tulevat neljännen asteen ristiriidat muuttuneen toiminnan ja sen ennallaan pysyneiden toimintajärjestelmien välille. Neljännen asteen ristiriidat ilmenevät usein naapureiden ja yhteistyökumppanien kriittisenä suhtautumisena muuttunutta toimintaa kohtaan samalla ne voivat olla myös alku uudelle ekspansiiviselle oppimisprosessille, sillä niistä muodostuu ainekset uusille ensimmäisen ja toisen asteen ristiriidoille. (Engeström 1995 91.)

Ekspansiivisessa muutosprosessin teoriassa muutos käynnistyy jo silloin, kun ensimmäiset merkit tyytymättömyydestä vallitsevaa toimintatapaa kohtaan alkavat yleistyä. Paine muutokseen on heikko ja ongelmat hyvinvoinnissa esiintyvät tyytymättömyyden ilmauksina. Vanhan toimintatavan umpikujassa muutospainetta kasvaa ja ongelmat työnteossa yleistyvät. Työhyvinvoinnissa on nähtävissä väsymys-

tä ja tunnetta umpikujasta. (Engeström 1995, 87–88; Mäkitalo & Launis 2008, 6–7.)



KUVIO 4. Muutossyklin vaiheet ja jaksaminen (Engeström 1995; Rokkanen 2009 mukaillen)

Kulttuurihistoriallinen toiminnanteoria, johon kehittävä työntutkimus perustuu, määrittelee työtoiminnan käsitteen erityisellä tavalla. Työtoiminnalla on aina kohde ja sitä tarkastellaan kohteen ja motiivin kautta kulttuurissa ilmenevänä ja historiallisesti kehittyvänä yhteisöllisenä toimintana. Työtoiminta muodostuu ihmisten kollektiivisen tekemisen kautta ja on aina tiettyyn kohteeseen suuntautuvaa. Työtoiminnalle on ominaista, että se kehkeytyy ja vakiintuu vasta pidemmän aikavälin kuluessa. (Kärkkäinen 2005, 63.)

4.5 Paikallisen Muutoksen Malli

Tässä kehittämishankkeessa käytetään työtoimintalähtöisistä työmenetelmistä Työterveyslaitoksen (Rokkanen 2009) kehittämää Paikallisen Muutoksen Mallia työpaikkaselvityksissä. Tässä mallissa havainnoidaan työyhteisössä tapahtuvia muutoksia, mietitään muutosyklin etenemistä ja johdatellaan työyhteisöä hyö-

dyntämään ekspansiivista oppimista. Mallin mukaisesti tehtävässä työpaikkaselvityksessä yhteistyö asiakasyrityksen ja sen esimiesten kanssa on avainasemassa.

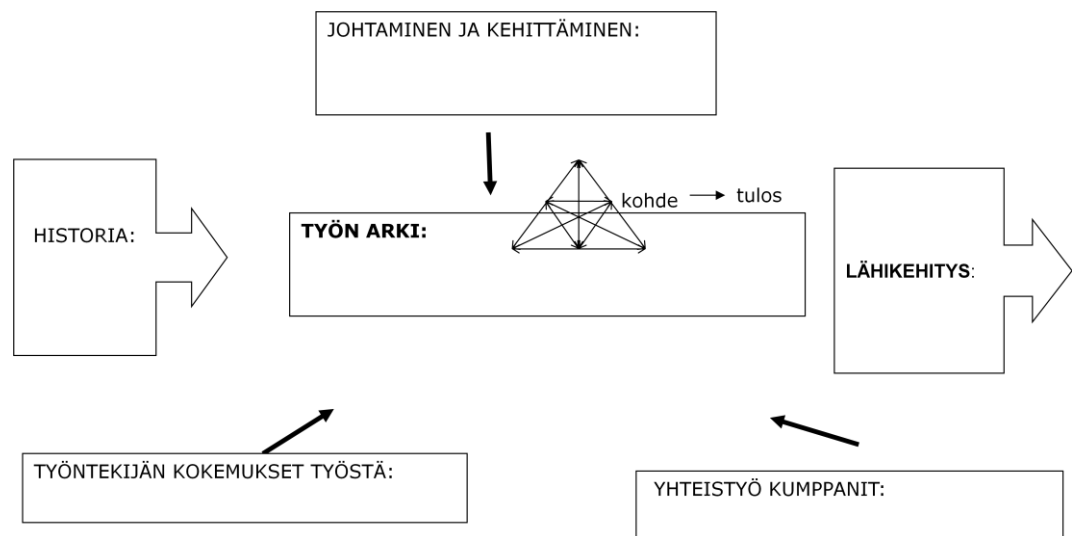
Paikallisen Muutoksen Mallin mukaisessa työpaikkaselvityksessä on kyse työhyvinvoinnin edistämisestä siten, että havainnoidaan työpaikan yhteisen työn kohteen ja siihen liittyvien muutosten hallintaa. Työterveyshuollon roolina on esittää kysymyksiä ja ohjata työyhteisöä syventämään yhteistä ymmärrystä siitä, millainen muutos on meneillään. Tavoitteena on konkretisoida sen hetken työhyvinvoinnin haasteita ja ilmiöitä muutosten kytkeytymistä niihin. Työhyvinvoinnin kannalta kohdennetaan tarkastelu kohdehyvinvointiin sekä häiriökuormitukseen. Kohdehyvinvoinnissa tarkastellaan työntekijän henkilökohtaista kokemusta työn merkityksellisyydestä ja mielekkyydestä. Muutostilanteissa työnkohde voi muuttua ja siten kohdehyvinvointikin muuttuu. Häiriökuormituksen tarkastelun tavoitteena on hahmottaa häiriöitä muutosten merkkeinä, sekä löytää niiden avulla muutosta työssä parempaan suuntaan. (Virtanen 2010.)

Esittelen Paikallisen Muutoksen Mallin tavalla toteutettavan työpaikkaselvityksen prosessin. Työpaikkaselvityksen ajallaan toteutumisesta ja käytännön järjestelyistä vastaa työterveyshuollossa asiakasyritykselle nimetyt työterveyshoitaja- ja lääkäri. Työpaikkaselvityksen toteuttaminen on usein jo kirjattu toimintasuunnitelmaan. Työterveyshoitaja järjestää suunnittelukokouksen asiakasyrityksen kanssa, jossa sovitaan työpaikkaselvityksen toteuttamisen tavasta. Kokoukseen osallistuu työterveyshuollosta työterveyshoitaja ja -lääkäri sekä mahdollisesti myös työfysioterapeutti ja työpsykologi. Asiakasyrityksestä osallistuu esimiehiä ja mahdollisia työsuojelun edustajia. Tässä kokouksessa sovitaan tulevan työpaikkaselvityksen toteuttamistavasta. Työterveyshuolto esittelee vaihtoehtoja työpaikkaselvityksen tekemiseen ja esittää myös oman näkemyksensä mallin toimivuudesta kyseiselle asiakasyritykselle. Tämä keskustelu voidaan käydä myös toimintasuunnitelmapa-laverissa.

Paikallisen Muutoksen Mallin tavoin toteutettavaan työpaikkaselvitykseen valikoituu asiakasyritysten työyhteisöjä siten, että työterveyshuolto suosittaa mallia sekä perustelee suosituksensa mallin sopivuudella asiakasyrityksen sen hetken työyhteisön tilanteeseen. Käytännössä Paikallisen Muutoksen Mallin mukaiset

työpaikkaselvitykset ovat olleet yrityksissä, joissa on ollut runsaasti muutoksia työkäytännöissä tai organisaatioissa. Mallin käytöstä tehdään aina yhteistyösopimus asiakasyrityksen kanssa. Yhteistyökokouksesta tehdään muistio, jossa asiakasyritys sitoutetaan työtoimintalähtöisen työpaikkaselvityksen tekoon. Kokouksessa on hyvä sopia toteutettavien toimien aikataulu. (Rokkanen 2009.)

Työterveyshoitaja teettää asiakasyrityksen työntekijöille ja esimiehille kyselyn. Kysymykset ovat liitteessä yksi. Kyselyyn vastaamisessa on varmennettava tietosuoja, etteivät kyselyn vastaukset joudu muiden kuin työterveyshuollon työntekijöiden käsiin. Tässä on mahdollista hyödyntää nettikyselyä jolloin todentuu täydellinen anonymiteetti. Työterveyshuollon työryhmä tekee esianalyysia kyselyn vastauksista ja kyselyn tulokset jaotellaan Paikallisen Muutoksen Mallin mukaisesti. Kuviossa viisi on nähtävissä kyselyn vastausten ryhmittely. Vastaukset tiivistetään, ydinajatus sisällytetään siihen lokeroon, mikä parhaiten vastaa kommentin sisältöä. (Rokkanen 2009.)



KUVIO 5. Paikallisen Muutoksen - malli (Rokkanen 2009)

Työterveyshuollon moniammatillinen tiimi käy asiakasyrityksen esimiesten kanssa lyhyesti kyselyn tulokset läpi ennen purkutilaisuutta. Kyselyn vastausten etukäteen informointi mahdollistaa esimiehelle valmistautumisen purkutilaisuuteen. Tässä kyselyn purkutilaisuudessa käydään tulokset yhdessä asiakastyöyhteisön ja työterveyshuollon tiimin kanssa läpi. Tämän jälkeen rakennetaan yhdessä asiakas-

työyhteisön kanssa heidän toimintajärjestelmää. Se on kuvattuna kuviossa kolme ja siinä konkretisoituvat kyselyn tulokset. Painopisteenä ovat tapahtuneet ja tulevat muutokset sekä välineiden (konkreettiset työvälineet, säännöt, työnjako ja työyhteisö) toimivuus tämän hetken työtoiminnassa. Tärkeää on miettiä työn kohde sekä siinä tapahtuneet muutokset. Historian merkitys tämän päivän ratkaisuihin ja toimintamalleihin on merkittävä ja tulee ottaa huomioon keskustelussa. (Rokkanen 2009; Mäkitalo & Launis 2008, 9.)

Kyselyn purkutilaisuudessa todentuu asiakasyhteisön sisällä tapahtuva esimiesten ja työntekijöiden välinen yhteistyö. De Greef & Van den Broek (2004, 9) toteavat työntekijöiden ja esimiesten välisen yhteistyön laadun olevan merkittävä tekijä työn tuottavuudessa. Vanhojen ja tuttujen toimintatapojen muuttaminen on havaittua haasteelliseksi, mutta työn kehittämisessä saattaa olla tärkeä työkalu esimiesten ja työntekijöiden välisen yhteistyön parantamiseksi.

Purkutilaisuudessa sovitaan arviointi- ja seuranta-toimenpiteet. Työterveyshuolto myös kirjoittaa tehdystä työpaikkaselvityksestä raportin, jossa tehdyt Paikallisen Muutoksen Mallin kaavio sekä toimintajärjestelmä ovat mukana. (Rokkanen 2009.) Raporttiin tulee liittää myös työterveyshuollon suositukset jatkotoimenpiteistä (Mehiläinen 2012c). Jatkoseurannan toteutumisesta vastaa työterveyshuolto.

5 KEHITTÄMISHANKE TOIMINTATUTKIMUKSENA

Tässä kehittämishankkeessa käytetään osallistavaa toimintatutkimusta, jossa yhdistyy työyhteisön aktiivinen toiminta sekä tutkimus. Tavoitteena on työterveys- huollon työntekijöiden aktiivinen osallistuminen kehittämishankkeeseen. Toimintatutkimus on laajasti työelämälähtöisten hankkeiden tutkimus- ja kehittämismetodi. Tässä lähestymistavassa kohdennetaan huomio aktiiviseen toimintaan organisaatiossaan ja sen tutkimiseen ja kehittämiseen tieteellisin keinoin. (Kuula 1999, 10- 12.) Lauri (1998, 118) toteaa, että toimintatutkimukseen kuuluvalla teknisellä lähestymistavalla voidaan testata ennakkoon suunniteltua tai kehitettyä mallia käytännön työssä, kuten tässä kehittämishankkeessa on tarkoitus. Tällöin lähestymistapa on deduktiivinen. Tämä vastaa hyvin paljon tavallista tutkimusprosessia, jossa luodaan tutkimukselle selkeä teoreettinen lähtökohta, määritellään tutkimusongelmat, valitaan kohdeyleisö, laaditaan aineistonkeruu menetelmä ja päätetään aineiston analyysistä sekä tulosten esittelystä.

Tässä toimintatutkimuksen keinoin etenevässä kehittämishankkeessa otetaan käyttöön ulkoapäin tullut toimintamalli. Tätä Työterveyslaitoksen kehittämää Paikallisen Muutoksen Mallia ja sen taustaorientaatiota opetellaan työyhteisössä erilaisin oppivan organisaation keinoin ja tutkimusosiossa haetaan vahvistusta mallin käytölle kuin myös etsitään parempia keinoja toteuttaa mallia.

5.1 Toimintatutkimus kehittämismetodinä

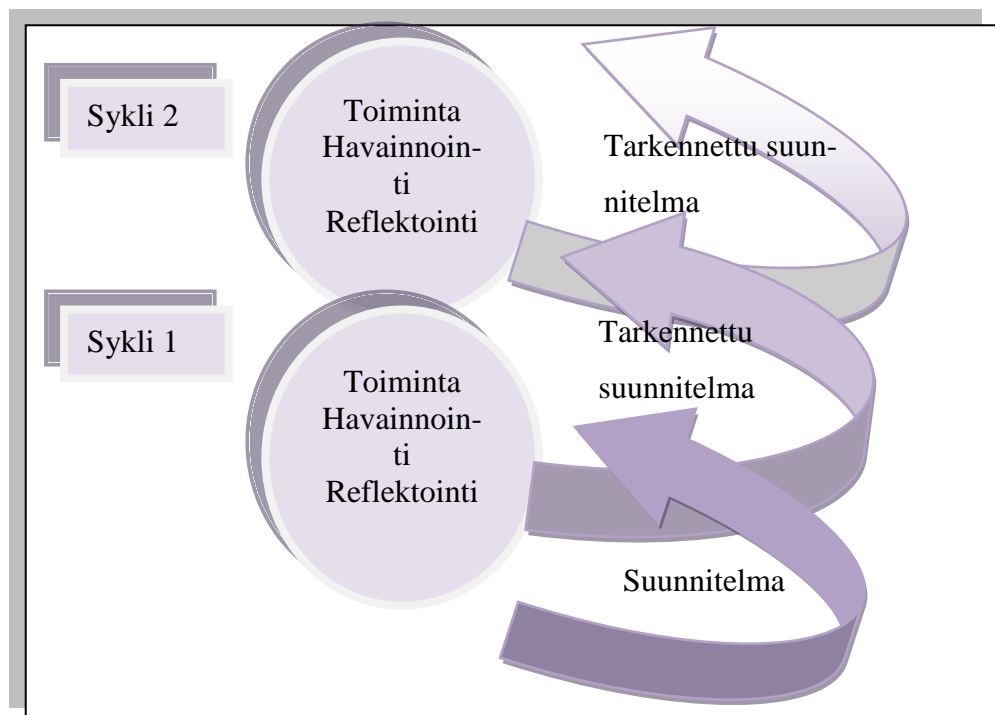
Toimintatutkimuksen juuret ovat Kurt Lewinin kenttäteoriassa ja ryhmädynamiikassa. Hän havaitsi, ettei työkäytänteissä saada muutosta aikaan, elleivät työntekijät itse ole vakuuttuneita muutoksen tarpeellisuudesta ja sen suunnasta. Tutkimustavan ideana on saada aikaan muutoksia sosiaalisessa todellisuudessa ja samalla tutkia näitä muutoksia. (Toikko & Rantanen 2009, 29–30.) Lewinin tutkimuksissa 1940-luvulla nousi esille kolme toimintatutkimuksen keskeistä piirrettä: yhteistoiminnallisuus, demokraattisuus sekä teoriaa ja käytäntöä muuttava luonne. (Kananen 2009, 15.)

Kananen (2009, 9–11) ja Kuula (1999, 10–12) määrittelevät toimintatutkimuksen tutkimukseksi, jossa on mukana myös ihmisiä käytännön työelämästä. Toimintatutkimuksen voi nähdä ammatillisena oppimisen ja kehittymisen prosessina, joka liittyy käytännön työelämään ja siellä oleviin käytännön ongelmiin niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Kanasen (2009, 9) mielestä toimintatutkimuksen pääelementit ovat muutos, toiminnan jatkuva parantaminen, yhteistyö ja toiminta, joka kumpuaa kehitettävän työyhteisön omista voimavaroista sekä tutkimus. Toimintatutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen ja tulokset pitävät paikkansa vain tämän tapauksen suhteen. Kuula (1999, 10–12) toteaa, että toimintatutkimuksessa pyritään hahmottamaan tutkimuksen ja tutkittavan todellisuuden välinen suhde.

Heikkinen (2006, 27–37) toteaa toimintatutkimuksen olevan enemmän lähestymistapa, jossa tutkimus kytketään vahvasti toiminnan kehittämiseen, kuin varsinaisesti tutkimusmenetelmä. Toimintatutkimus perustuu interventioon ja se on käytännön läheinen ja osallistava ja sitä voidaan kuvata sosiaalisesti prosessiksi, jossa on reflektiivisyyttä. Toikko ja Rantanen (2009, 29–30.) kuvaavat toimintatutkimuksen korostavan todellisuuden muuttamista osana tutkimusprosessia ja tavoitteena on parantaa sosiaalisia käytäntöjä. Kuula (1999, 90–93) painottaa toimintatutkimuksen olevan vahvasti kommunikatiivista ja sen kehittyminen on edellytys työorganisaatioiden muutokselle sekä laajemmille innovaatioille. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa muutoksen kohteena ovat enemmänkin organisaatioiden rakenteet, joiden katsotaan olevan esteenä työn kehittymiselle. Toimintatutkimuksen keinoin saadaan muodostettua uudenlaista vuorovaikutusta ja kommunikaatiota niin työntekijöiden kuin organisaation eri osien välille ja siten mahdollistetaan olemassa olevien viisauksien näkyväksi tuloa. Kananen (2009, 22–23) toteaa, että toimintatutkimus on jatkoa laadulliselle tutkimukselle, jonka tarkoitus ei ole vaikuttaa toimintaan.

Toimintatutkimuksen menetelmään on vahvasti liitetty prosessin syklmäisyys tai spiraalimaisuus. Todellisuuden muuttamien tapahtuu osana tutkimusprosessia. Tutkimustavalla saadaan aikaan muutosta sosiaalisessa todellisuudessa ja samalla tutkitaan näitä muutoksia. Kysymys on toiminnan kehittämisestä ja samanaikaisesta seurannasta. (Toikko & Rantanen 2009, 29–30.) Tätä kehittämisprosessin

etenemistä voidaan hahmottaa jatkuvana syklinä eli spiraalina. Spiraalimallissa kehittämistoiminnan tehtävät muodostavat kehän, jossa perusteluvaiheen jälkeen tulee organisointi, toteutus ja arviointi. Prosessi jatkuu ensimmäisen kehän jälkeen, jolloin sitä seuraa uusia kehiä samoine osioineen kuin ensimmäisessä kehässä. Tämä malli asettaa kehittämistyön tulokset uudelleen ja uudelleen arvioitavaksi. Toimintatutkimuksessa spiraalissa korostuu konkreettisen toiminnan ja sitä käsittelevän diskurssin reflektiivinen vuorovaikutus. (Kananen 2009, 10; Toikko & Rantanen 2009, 66; Heikkinen 2006, 19, 27–37; Heikkinen & Rovio & Kiilakoski 2006, 78–82.) Muutosta toimintaan voidaan saada vain käytännön toimintojen muutoksella, siihen ei pelkkä sanallinen toteamus tai käsky riitä (Kananen 2009, 10). Tätä syklimäistä prosessointia on havainnollistettu kuvassa kuusi.



KUVIO 6. Toimintatutkimuksen vaiheet (Heikkinen 2006, 81 mukailten)

Perinteisesti ajatellaan että toimintatutkimukseen kuuluu useampia syklejä ja siten vasta se on toimintatutkimus. Sykliä määrää tärkeämpi kriteeri on toimintatutkimuksen perusajatuksen suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin toteutuminen sekä tutkimuksellinen, uutta tietoa tuova työote. Toimintatutkimuksen spiraalimaisuuskaan ei ole selkeästi suunnitavissa oleva. Tutkimustehtävän edetessä eteen saattaa tulla ennakoimattomia ongelmia tai uusia tutkimustehtäviä (Heikkinen,

Rovio & Kiilakoski 2006, 78–82, 86–87.) Kehittämishankkeessani korostuu tämä syklimäisyyden moniulotteisuus. Mallin käyttöä opetellaan eri keinoin ja tätä kehitettävää käytäntöä tutkitaan ja kerätään kokemuksellista tietoa teemahaastatteluin. Työyhteisön oppimisprosessissa on kehitelty keinoja tiedon siirtämiseksi kollegalta toiselle mahdollisimman mielekkäällä tavalla ja myös tähän prosessiin on sisältynyt kysely oppimistilanteiden toimivuudesta ja lisäksi asiasta on keskusteltu työyksikön yhteisissä kokouksissa.

5.2 Kehittäjän moniulotteinen rooli

Kuulan (1999, 116–117) mukaan tutkijan rooli toimintatutkimuksessa on vaihdellut toimintatutkimuksen olemassa olon aikana kovasti. Kuula hahmottelee tutkimuksessaan neljä erillistä sukupolvea, jotka ajallisesti ovat enemmänkin olleet roolisukupolvia ja tutkijat ovat saattaneet käydä tutkimustensa kanssa useamman roolisukupolven läpi. Roolit ovat muuttuneet siten, että tutkijan aktiivinen, jopa konsulttimainen ote on muuttunut ulkopäin ohjaamiseksi, jossa toimijoita autetaan löytämään itse ongelmansa ja ratkaisut siihen.

Huovinen ja Rovio (2006, 94–95) toteavat toimintatutkimuksen tavoitteena olevan kehittää työyhteisön toimintaa, joten tutkijalta edellytetään kiinnostusta havainnoida, analysoida ja ymmärtää muutoksia. Tutkijan on oltava valmis omalla panoksellaan vauhdittamaan kehitystä yhdessä tutkimuksen ja kehittyvän työyhteisön kanssa. Kananen (2009, 52) arvelee, että toimintatutkimuksessa tutkijan ei tarvitse olla käsiteltävän ilmiön asiantuntija, mutta ei siitä ole haittaakaan. Huovinen ja Rovio (2006, 94–95) erottelevat toiminta tutkijan roolin siten, että toimija-tutkija on henkilö, joka lähtee kehittämään omaa työtään tutkijan otteella, tutkija-toimija on taas henkilö, joka on etsinyt itselleen erillisen tutkimuskohteen. Näiden määritelmien puitteissa itse olen toimija-tutkija.

Toimija-tutkijalla on yleensä itsellään käytännön kokemusta tutkimuskohteesta ja tutkimushalu on käynnistynyt kehittämishalusta omaa työtään ja työyhteisöään kohtaan. Harvoin toimija-tutkija lähtee liikkeelle puhtaasti teoriasta tai käytännöstä, yleensä mukana on molemmat. Kenttätyössä toimija-tutkija osallistuu muutosprosessiin ja hän pyrkii vaikuttamaan osallistumalla tutkimusaineiston tuottami-

seen. (Huovinen & Rovio 2006, 94–95.) Olen itse aktiivisesti osallistunut työpaikkaselvitysten tekemisiin ja siten tutkimusosiossa saan myös itsestäni ja toiminnastani tietoa yritysten esimiesten haastatteluista. Toimin siis kehittäjänä sekä työryhmän aktiivisena jäsenenä, jonka työtoimintaa ollaan kehittämässä. Olen myös oman työni tutkijana tehdessäni kehittämishankkeeseen liittyviä kokemusperäisiä haastatteluja.

Toimintatutkimuksen toteuttaminen vaatii sen toimijoilta, tutkijalta ja toimintatutkimuksen kohteena olevan työyhteisön jäseniltä, enemmän kuin tavallinen tutkimus. Tutkijan passiivinen rooli ei riitä, sillä tutkijasta riippuu koko prosessin onnistuminen. Sama koskee myös toimijoita, sillä hekään eivät voi olla passiivisia, koska kyseessä on ryhmätoiminta. (Kananen 2009, 50.) Tutkija voi osoittaa työskentelevänsä tutkimuskohteen hyväksi kuuntelemalla muita ja joskus pienetkin teot rakentavat luottamuksen ilmapiiriä esimerkiksi hyödyllisen kirjallisuuden kokoaminen. (Huovinen ja Rovio, 2006, 102–103.) Itse olen koonnut yhteiselle tietojärjestelmäsasemalle kehittämishankkeeseen liittyvää kirjallisuutta sekä Paikallisen Muutoksen Mallin esittelyn diasarjana, jota on voinut näyttää asiakasyrityksille. Kaikki ovat myös saaneet laskentataulukko -pohjaisen laskurin, josta voi asiakasyrityksen tarpeet huomioiden laskea työpaikkaselvityksestä aiheutuvat kustannukset.

Toimintatutkimuksessa ajatellaan, että toiminta kehittyy syklisesti vähitellen. Suunnitelmallisuus kuitenkin luo selkeän pohja kehittämislle. Vetäjän tehtävänä on auttaa yhteisöä työskentelemään toimintatutkimuksen syklisen prosessin mukaan, tarjota sitä edistäviä työvälineitä ja edistää ryhmän toimintaa. (Kananen 2009, 52–53.) Suunnittelulla ei saa poistaa toimintatutkimukselle tyypillistä reflektiota ja uudelleen suunnittelua. Avoimuutta kentän ilmiöihin kannattaa ylläpitää. (Huovinen & Rovio 2006, 97.) Tässä ovat sosiaaliset taidot avainasemassa, sillä toimintatutkimuksessa ollaan tekemisissä ihmisten ja heidän käyttäytymisen kanssa. (Kananen 2009, 51.) Kehittämishankkeessa on ollut koko työelämäpalvelujen työryhmä mukana ja erilaisissa oppimistilanteissa sekä vapaamuotoisissa keskusteluissa olen muistuttanut hankkeen tavoitteesta ja mallin käyttöönotosta. Kehittämishankkeen etenemistä on pyritty pitämään työryhmän oppimisprosessin

rytmissä sekä huomioimaan muut yhtäaikaiset työyhteisöä kuormittavat kehittämisprosessit.

Kun käytetään valmista mallia, jota pyritään juurruttamaan työkäytännöksi, tutkijan rooli korostuu. Hänen tulee saada kohdeyhteisö vakuuttuneeksi sekä aktivoida heitä toimintatutkimuksen edetessä sen kaikissa vaiheissa. Toimintatutkimuksen vetäjältä vaaditaan ihmisten johtamistaitoa ja yhteistyötaitoja. Hänen tulee kannustaa ryhmäläisiä vuorovaikutukseen yhteistyön tekemiseen, aktiiviseen osallistumiseen ja hankkeeseen sitoutumiseen. Sitouttaminen voi olla haasteellista, sillä vetäjä tulee aina kokemaan vastarintaa ja miltei aina enemmän, mitä vaikeimmasta asiasta on kyse. (Kananen 2009, 51–52; Lauri 1998, 118.) Parhaimmillaan toimintatutkimus on tietoista tasapainottelua osallistumisen ja vetäytymisen välillä ja dialogista oppimista, osallistujien tasavertaista keskustelua, ongelmanratkaisua ja tiedon muodostumista. (Huovinen & Rovio 2006, 101–103.) Kuula (1999, 117) mainitseekin, että toimintatutkimuksessa tehdään eroa konsultoinnin kanssa, mutta ehkä hiukan vastenmielisesti tunnustetaan, että toimintatutkimuksen rooliin kuuluu myös konsultoiva ote. Tässä kehittämishankkeessa olen pyrkinyt olemaan aktiivinen kehittäjän roolissani ja pyrkinyt luomaan mahdollisimman luovasti keinoja uuden toimintamallin käyttöönoton helpottamiseksi.

Huovinen ja Rovio (2006, 107) mainitsevat, että toimintatutkimuksessa on hyvä ylläpitää tutkijan päiväkirjaa. Tuohon päiväkirjaan saa purettua tunnelmiaan sekä havaintojaan, päiväkirja auttaa omien sokeiden pisteiden ja tutkijan roolin ristiriitojen havainnoimisessa, sekä helpottaa tutkimusraportin kirjoittamista. Kananen (2009, 72) taasen arvioi päiväkirjan toimivan itse arvioinnin tai reflektoinnin välineenä, kun tutkija kirjaa siihen omia tuntemuksiaan. Päiväkirjaa voidaan siten käyttää objektiivisen havainnoinnin välineenä. Päiväkirjan tekstin ja kuvausten tulisi olla mahdollisimman rikasta jotta myöhemmin päästään aitoon tunnelmaan kiinni.

Kananen (2009, 71–72) toteaa tutkijan päiväkirjan pitämisen myös tehokkaimmaksi tapahtumien dokumentointi keinoksi. Päiväkirjan tulisi sisältää sitä tietoa, mitä jatkossa tullaan tarvitsemaan ja siksi tavoitteiden asettaminen on tärkeää. Kananen mielestä päiväkirjaan voi kytkeä tutkimusprojektin aikataulutuksen. Tut-

kimussuunnitelman mukaiset toiminnot ja siitä poikkeamat tulee siten hyvin havainnollistettua päiväkirjasta, kun ne on hyvin ja rikkaasti kuvattu. Tutkimuspäiväkirjaa voi pitää eräänlaisena aineistonkeruumenetelmänä ja niiden dokumentointeina. Kirjaamiset kannattaa tehdä tarkkaan sillä, jos johonkin tapahtumaan joudutaan myöhemmin palaamaan, kuvaus löytyy hyvin. Itse olen pitänyt kehittäjän päiväkirjaa ja täydentänyt sitä kuvaamalla tuntemuksiani hankkeeseen liittyneiden tapahtumien jälkeen. Tätä raporttia kirjoittaessa on ollut hyvä palata noihin merkintöihin myös kokonaiskuvan saamiseksi ja tehtyjen toimenpiteiden hahmottamiseksi.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA ETENEMINEN

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää työpaikkaselvitysten tekemistä tämän päivän työelämän tarpeita vastaavaksi ja tavoitteena oli juurruttaa Paikallisen Muutoksen Mallin mukaisesti tehtyjen työpaikkaselvitysten käyttöä Mehiläisen Lahden työelämäpalveluissa. Malli oli jo työyksikössä käytössä, mutta tämän kehittämishankkeen myötä mallin käyttöä juurrutettiin vallitsevammaksi käytännöksi ja siihen haettiin vahvistusta kokoamalla kokemuksellista tietoa mallin käytöstä niin työelämäpalvelujen työntekijöiltä kuin mallin kohteena olevilta asiakasyritysten esimiehiltä.

Kananen (2009, 22–23) toteaa, että toimintatutkimus voidaan nähdä laadullisen tutkimuksen jatkumona. Tässä kehittämishankkeessa oli kolme erillistä tutkimusosiota: alku- ja välivaiheenkartoitus sekä loppuselvytys. Selkeää alkutilannekartoitusta, jossa olisi selvitetty esimerkiksi tiedon ja osaamisen tasoa suhteessa Paikallisen Muutoksen Mallin hallintaa, ei tehty. Käytän ensimmäisestä kartoituksesta nimeä alkutilannekartoitus, koska siten se on helpompi erottaa muista kartoituksista. Alkutilanteessa kartoitettiin Mehiläisen mallin käyttöä työpaikkaselvityksessä. Haastattelututkimuksen tavoin toteutetussa kartoituksessa kysyttiin Mehiläisen mallin toimivuudesta ja tarpeesta toisenlaiselle mallille sen rinnalle. Välivaiheenkartoituksessa pyydettiin lyhyitä kommentteja kokemuksista Paikallisen Muutoksen Mallin käytöstä sekä erilaisten oppimistilanteiden toimivuudesta. Pääpaino oli erilaisten oppimistilanteiden toimivuuden selvittämisessä ja tavoitteena oli hahmottaa, miten opastusta ja ohjaamista mallin käyttöön jatkettaisiin. Kolmas selvitys oli loppuvaiheen haastattelututkimus, jossa kerättiin kokemuksellista tietoa Paikallisen Muutoksen Mallin käytöstä niin työelämäpalvelujen työntekijöiltä, jotka olivat mallia käyttäneet sekä esimiehiltä, joiden työyhteisöön oli tehty tämän mallin mukainen työpaikkaselvitys.

6.1 Kehittämishankkeen prosessi sekä aikataulu

Tämä toimintatutkimuksen keinoin toteutettu kehittämishanke sisältää toiminnan ja sen ympärillä olevat työntekijät sekä heidän osallisuuden toimintaan. Toiminta, tutkimus ja muutos toteutuvat kaikki samanaikaisesti. Pelkän tutkimusten tulokset

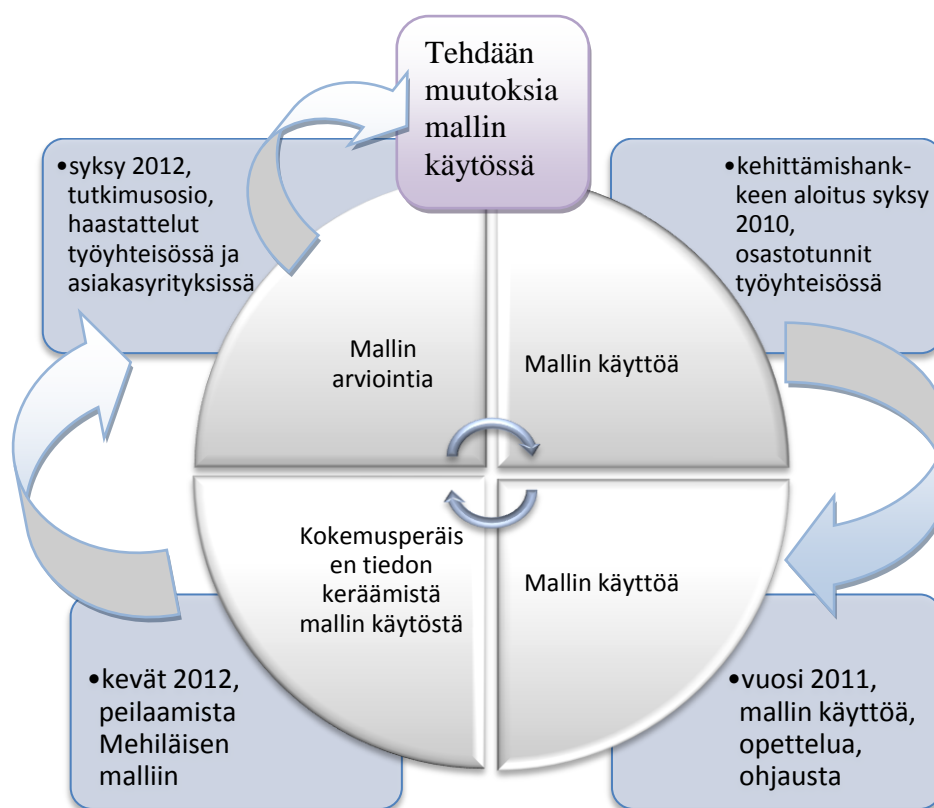
jäävät helposti hyödyntämättä, eikä tutkimuksen mukanaan tuomia parannusehdotuksia hyödynnetä. Toimintatutkimus soveltuu parhaiten tilanteisiin jossa kohteena on ryhmä ja sen toiminta. (Kananen 2009, 13.)

Heikkinen (2006, 85–87) toteaa, että toimintatutkimuksessa tutkimusongelmat kehittyvät vähitellen. Toiminnan ja reflektion jatkuvassa vuorovaikutuksessa syntyy uusia ongelmia, joihin tulee vastata uudella tavalla. Toimintatutkimuksen suunnan muutoksia voidaan pitää oppimisprosessina, jossa kehittyy ideoita. Onnistuneen toimintatutkimuksen jälkeen asiat ovat eritavoin kuin ennen sitä. Muutos koskee niin ajattelutapoja kuin sosiaalisen toiminnan käytänteitä. Toimintatutkimukseen ei voi kirjoittaa etukäteen täsmällistä tutkimussuunnitelmaa, koska prosessissa tapahtuu koko ajan oppimista. Tutkija oppii enemmän kohteesta ja menetelmistään. Suunnitelma kannattaa kuitenkin tehdä, vaikkei se sitten sellaiseenaan toteutuisikaan.

Mehiläisen konsernin kehittämisstrategia tarjoaa jokaiselle yksikölle mahdollisuuden oman koulutus- ja kehittämissuunnitelman laatimiseen. Yksikön yhteinen koulutussuunnitelma muodostuu henkilökohtaisista koulutussuunnitelmista. Yksilötasolla koulutuksen tavoitteet voidaan muokata oman mielenkiinnon ja työssä tarvittavien valmiuksien mukaan. (Mehiläinen 2012b.) Mehiläisen työelämäpalveluiden kehitysjohtajan Martimon (2011b) kannanottona on, että työtoimintalähtöisiä toimintamalleja otetaan yksiköissä käyttöön ja systemaattisesti koulutetaan työntekijöitä näihin malleihin. Mehiläisen Lahden työelämäpalveluissa on käytetty työtoimintalähtöisistä toimintatavoista Paikallisen Muutoksen Mallin mukaisia työpaikkaselvityksiä sen jälkeen kun minä ja yksi työterveyslääkäreistämme kävimme Työterveyslaitoksen järjestämän koulutuksen vuonna 2009.

Kananen (2009, 71–72) toteaa aikataulun laatimisen olevan toimintatutkimuksessa tärkeää ja yhtä tärkeää on myös pitää kiinni aikataulusta. Kananen painottaa, että kaikkien toimintatutkimukseen liittyvien kokousten, arviointitilanteiden ja muiden toimintasykliin vaiheet on hyvä aikatauluttaa jo toimintaa suunniteltaessa. Työtoimintalähtöisen työpaikkaselvityksen kehittämishanke aloitettiin yhteisellä suunnittelukokouksella lähiesimieheni kanssa syksyllä 2010. Kuviossa kuusi on nähtävissä kehittämishankeen toteutuneet suuret linjaukset. Allekirjoitimme yh-

teistyösopimuksen, joka kattaa suuret linjavedot yhteistyöstä työyksikön, minun ja Lahden ammattikorkeakoulun kanssa. Asetimme hankkeen tavoitteeksi työlähtöisen työpaikkaselvitysmallin käytön juurruttamisen työyksikköön siten, että koko työyksikön työntekijät hallitsisivat kyseisen mallin ja se olisi aktiivisesti käytössä. Kirjasimme esimieheni kanssa suuret aikataululliset linjaukset fläppitaululle, joka on ollut työhuoneeni seinällä muistuttamassa hankkeen ajallisesta etenemisestä. Aikataulullisesti hankkeesta muodostui alkuperäistä haasteellisempi työntekijöiden runsaan vaihtuvuuden takia. Heidän perehtyminen kokonaisvaltaisesti uusiin työtehtäviin vei luonnollisestikin aikaa.



KUVIO 6. Toimintatutkimuksen toteutuneet suuret linjaukset

Viitala (2009, 184–185) suosittaa yrityksen toimintaa suuntaavien tavoitteiden, toimintaa koskevien analyysien ja osaamistarvekartoitusten pohjalta tehtävää osaamisen kehittämissuunnitelmaa ja kehittämissuunnitelmaa, jotka ovat linjassa osaamisen kehittämissuunnitelman kanssa ja tukevat yrityksen liiketoimintastrategian toteutumista. Mehiläisen Lahden yksikönjohdon ja työterveyshuollon esimiesten kanssa pidettiin palaveri, jossa totesimme kehittämissuunnitelman olevan linjassa

Mehiläisen kehitysstrategian kanssa ja samalla saatiin lupa toteuttaa kehittämiss-hanketta työelämäpalvelujen työyksikössä. Yhteistyön tukemiseksi sovimme esi-mieheni kanssa kahdenkeskisistä yhteisistä tapaamisista kerran kuussa, joissa voi-simme yhdessä tutkia ja arvioida hankkeen etenemistä sekä tarvittaessa voisimme muuttaa suunnitelmaa juurruttamisen etenemiseksi.

Viitalan (2009, 196–200) mukaan yhteisöllisen osaamisen kehittämistä voidaan tehdä erilaisten toimintojen kautta kuten kehittämisprojektit, kokeilu, oppimista tukevat tilaisuudet, ongelmaratkaisutilanteet ja tiimityöskentelyn kehittäminen. Osaamisen jakamisen muodoiksi hän mainitsee tiimityöskentelyn, palaverit, työn-kierto, hyvistä käytänteistä oppiminen sekä mentorointi, jolle on järjestetty suun-nitelmallisesti aikaa. Tässä kehittämishankkeessa käytettiin erilaisia yhteisöllisen osaamisen kehittämiskeinoja sekä osaamisen jakamisen keinoja. Erilaisten keino-jen käyttö mahdollisti erilaisten näkökulmien ja erilaisten oppimistapojen käytön henkilökohtaisten mieltymysten ja tarpeiden mukaan.

Kehittämisshanke aloitettiin syksyllä vuonna 2010. Alustavassa suunnitelmassa esimieheni kanssa ajattelimme kokoavamme ryhmän työntekijöistä, jonka kanssa tekisin enemmän ohjaustyötä. Tämä ryhmä olisi rakentunut moniammatillisesti ja se olisi vastannut koko työyhteisössä toteutettavasta työtoimintalähtöisestä toi-minnasta. Tämä suunnitelma ei tuntunut toimintakelpoiselta ja muutimme kehittämisshankkeen oppimistilanteet koskemaan koko henkilökuntaa ja konkreettinen mallin käyttö todentuisi jokaisen työntekijän asiakastyössä. Tarkoituksena oli sa-man aikaisesti käyttää mallia työpaikkaselvityksissä sekä opastuksen ja ohjauksen avulla välittää tietoa mallin käytöstä työyhteisön sisällä. Tämä mentorina toimimi-sen vastuu jäi luonnollisestikin minulle ja Paikallisen Muutoksen Mallin koulu-tuksen käyneelle työterveyslääkärille. Jatkossa käytän hänestä nimitystä työpari. Minulle jäi kehittäjän roolissa myös päävastuu asioiden etenemisestä ja esillä pi-tämisestä työryhmässä.

Syksyllä 2010 järjestettiin työterveyshoitajille kolme erillistä osastotuntia, joissa käytiin Paikallisen Muutoksen Mallin käyttöä vaihe vaiheelta läpi. Näissä osasto-tunneissa sisältönä oli mallin taustateoria sekä niissä harjoiteltiin työpaikkaselvi-tyksen tekoa omaan työyhteisöön. Kyselyyn vastaamisella ja aineiston analysoin-

nilla sekä purkutilanteeseen osallistumalla työterveyshoitajat saivat omakohtaisen kokemuksen työpaikkaselvityksen kohteena olemisesta. Tämä kokemus osaltaan helpottaa aidon työpaikkaselvityksen tekemistä. Esimieheni kanssa yhdessä suunniteltiin osastotuntien sisällöt ja minä vastasin näiden osastotuntien pitämisestä sekä analysoin keräämäni kyselyaineiston.

Työelämäpalveluiden työterveyslääkäreille järjestettiin yksi osastotunti Paikallisen Muutoksen Mallista keväällä 2011. Heidän kanssa tehtiin myös harjoitustyönä sisäinen työpaikkaselvitys. Ennen osastotunnin pitämistä työterveyslääkärit olivat vastanneet malliin liittyvään kyselyyn ja osastotunnin aikana pidettiin mallin mukainen purkutilaisuus peilaten mallia sen taustalla olevaan teoriaan. Tämän osastotunnin pidin työparini kanssa. Konkreettisesti itse omaa toimintajärjestelmää rakentamalla havainnoidaan ja opetellaan asioita, joita on tarkoitus asiakasyrityksissäkin havainnoida. Yhdeksi juurruttamisen keinoksi mietittiin koko työyhteisön kattavaa Paikallisen Muutoksen Mallin mukaista työpaikkaselvitystä.

Paikallisen Muutoksen Mallin käytön opettelemisen tukemiseksi toivottiin ulkopuolisen kouluttajan käyttöä. Tein selvittelymatkan Työterveyslaitokselle ja pyysin räätälöityä koulutusta Paikallisen Muutoksen Mallista tähän työyhteisön tilanteeseen, kun työyhteisöstä löytyy jo osaajia. Työterveyslaitokselta saatua koulutustarjousta ei hyödynnetty ja yhdessä esimieheni kanssa päätettiin edetä siten, että osaajien osaamista vahvistetaan ja pyritään levittämään ja tartuttamaan tietoa muihin työelämäpalvelujen työntekijöihin heidän oman kiinnostuksensa mukaan. Osaajien osaamisen vahvistus tarkoitti kahta erillistä konsultaatiokäyntiä Työterveyslaitokselle Paikallisen Muutoksen Mallin kouluttajan luokse niin minulle kuin työparilleni. Nämä käynnit toteutuivat loppusyksyllä 2011 ja alkukevästä 2012.

Työelämäpalvelujen koko työryhmälle suunniteltu yhteinen kokoava Paikallisen Muutoksen Mallin mukainen työpaikkaselvitys jäi toteutumatta. Minä ja työparini koimme liian haasteelliseksi tehdä koko työyhteisöä koskevaa työpaikkaselvitystä ollen samalla vahvasti työyhteisön jäsen. Työpaikkaselvityksen tekeminen selkeästi kaippaa ulkopuolisen tarkkailijan otetta ja tähän ajankohtaan ulkopuolisen työntekijän käyttäminen ei onnistunut. Työpaikkaselvityksen sijaan toteutimme, yhteisestä päätöksestä esimieheni kanssa, alkusyksystä vuonna 2011 yhteisen ke-

hittämisisiltapäivän, jossa kävimme aitoa Paikallisen Muutoksen Mallin mukaisesti tehtyä työpaikkaselvitystä draaman keinoin läpi. Tämän arveltiin lisäävän konkreettista tuntumaa mallin käytölle ja havainnollistavan teorian näkymistä käytännön työpaikkaselvityksessä. Autenttisen työpaikkaselvityksen toteutukseen oli osallistunut työparini ja työpsykologi. Vastasimme yhdessä työparini kanssa tästä kehittämisisiltapäivästä. Laadimme työyhteisömme työntekijöille manuaalit, joissa kuvasimme autenttisen työyhteisön työntekijää muutamalla taustatiedolla (muun muassa ikä, sukupuoli, ammatti ja työikä tässä yrityksessä) ja kuvasimme lyhyesti mielikuvaamme hänen luonteestaan sekä käyttäytymisestään autenttisisessä työpaikkaselvityksessä. Työterveyshuollon työntekijät saivat siten oman roolinsa ainekset. Draaman avulla pyrimme hahmottamaan työpaikkaselvityksen toteuttamista käytännössä ja siinä huomioitavia asioita.

Syksyllä 2011 tapahtunut runsas työelämäpalvelujen henkilökunnan muutosvaihe oli haastava tämän kehittämishankkeen kannalta. Esimiehet niin työterveyshoitajilla kuin työterveyslääkäreillä vaihtuvat sekä Lahden yksikönjohtaja vaihtui kahdesti. Työterveyshoitajia irtisanoutui ja jäi äitiyslomalle yhteensä neljä ja työterveyslääkäreitä pois jäi kolme. Uuden esimiehen myötä vaihtui myös minun työelämämentorini. Yhteisestä sopimuksesta uuden esimieheni kanssa sovimme, että mentorini on kolmen konsultaation verran Toimiva Oy:n (2012) kehittäjä. Konsultaatiot toteutettiin kolmikannassa esimieheni, minun ja mentorin kanssa.

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen Paikallisen Muutoksen Mallin käyttöön jäi luontevasti minun tehtäväkseni. Koska uusia työntekijöitä oli runsaasti, saatoin pitää heille oman osastotunnin loppukeväästä 2012. Työyhteisössä oli työterveyshoitajien ja työterveyslääkäreiden lisäksi vaihtunut työterveyspsykologit. Tämä ryhmä, samoin kuin aiempiin osastotunteihin osallistuneet ryhmät, harjoittelivat mallin käyttöä käytännönläheisesti tehden harjoitustyönä oman Paikallisen Muutoksen Mallin mukaisen työpaikkaselvityksen itselleen. Samalla käytännön läheisesti kerrottiin teoretietoa mallin taustoista ja käytöstä. Työterveyspsykologien vaihtumisen ja lisääntymisen myötä myös heille järjestetään osastotunti.

Oppimisen keinona voidaan pitää myös kokeneemmalta oppimista. Koko kehittämishankkeen ajan, ja myös sen jälkeen, on työelämäpalveluiden työyksikössä

ollut mahdollista osallistua kokoneemman kanssa tehtävään Paikallisen Muutoksen Mallin mukaiseen työpaikkaselvitykseen. Työparini ja minun mukaan on ollut mahdollista lähteä havainnoimaan kuin myös tekemään aktiivisesti työpaikkaselvitystä. Konkreettisesti tietoa on levinnyt siten, että me kumpikin työparini kanssa olemme tehneet Paikallisen Muutoksen Mallin mukaisia työpaikkaselvityksiä omiin asiakasyrityksiimme ja ottaneet työpariksi asiakasyrityksestä vastaavan työterveyshoitajan, työterveyslääkärin, työpsykologin tai työfysioterapeutin. Kehittämishankkeeseen kuuluneiden erilaisten oppimis-, toiminta- ja kehittämistilanteiden aikataulut ja osallistujat ovat kuvattuina kokonaisuudessaan kuviossa seitsemän.

| Toimijat → Aika ↓ | Kehittäjä | Työyhteisön esimiehet | Työyhteisö | Muu toi- mija |
|----------------------|--|--------------------------|--|---|
| Syksy 2010 | Sopimus kehittämishankkeesta esimiehen ja yksikönohtajan kanssa, luodaan suuret linjat | | | |
| | Tapaamiset esimiehen kanssa kerran kuussa | | Työterveyshoitajien oma PMM harjoitus, kolme erillistä osatuntia | |
| Kevät 2011 | Työterveyshoitajien oma PMM harjoitus, 3 os.tuntia | | Työterveyslääkärien oma PMM harjoitus, yksi osatunti | |
| | Työterveyslääkärien oma PMM harjoitus | | | |
| | Yhteistyötapaaminen työterveyslaitoksella | | | PMM kouluttajat |
| Syksy 2011 | Koko työryhmän kehittämissiltapäivä, draaman keinoin käyty ta- pauksesimerkki | | | |
| | Esimiehet vaihtuvat, ei säännöllisiä tapaamisia | | | |
| | Alkutilannehaastattelut työyhteisössä | | Alkutilannehaastattelut työyhteisössä | |
| | Työterveyslaitoksella kaksi konsultointikäyntiä: työterveyslaitoksen PMM | | | Työterveyslaitoksen PMM kouluttaja, yhdessä PMM koulutuksen saaneen tt lääkärin |
| Kevät 2012 | Hankkeen ulkopuolinen mentori, tapaamiset 2 kertaa | | | Ulkopuolinen mentori 2 tapaamista |
| | Exeltaulukko laskuri PMM kustannusten laskentaan | | | |
| Syksy 2012 | Välivaihekysely sähköpostitse | | | |
| | Työterveyshuollon kokous: tilannetiedotusta | | | |
| | Sisäistä koulutusta uusille työntekijöille PMM:stä | | | Haastattelut kokemuksista PMM:stä asiakasyritysten esimiehet |
| | Haastattelut kokemuksista PMM:stä | | Haastattelut kokemuksista PMM:stä tth työntekijät | |
| Kevät 2013 | Ulkopuolinen mentori, kolmas tapaaminen | | | Ulkopuolinen mentori, kolmas tapaaminen |
| | Haastatteluaineiston käsittely työyhteisössä. Kehittämishankkeen prosessointia (havainnointi ja reflektointi), toimintatavan vakiinnuttaminen. | | | |

KUVIO 7. Kehittämishankkeeseen liittyneet oppimis- ja kehittämistilanteet ajanjaksolla

6.2 Kehittämisen ponnahduslauta – toimivatko entiset mallit

Alkutilanteessa kartoitettiin Mehiläisen mallin käyttöä työpaikkaselvityksessä. Tässä kartoitettiin Mehiläisen mallin toimivuutta ja mahdollisesta tarpeesta toisenlaiselle mallille sen rinnalle. Työelämäpalveluiden kehittämissuunnitelman perusteellahan oli mahdollisuus lähteä toteuttamaan työtoimintalähtöisen mallin käyttöä ja kehittämistä työyksikössä tavallaan ulkoapäin annettuna mallina. Paikallisen Muutoksen Mallin mukaisia työpaikkaselvityksiä oli tehty työyksikössä kaiken aikaa, mutta Mehiläisen mukainen työpaikkaselvitys oli vallitsevampi käytäntö. Alkutilannehaastatteluissa pyrin hahmottamaan Mehiläisen oman työpaikkaselvitysmallin toimivuutta tämän päivän yritysten tilanteissa ja mallin toteuttamistavoista. Tavoitteena ei ollut todeta Mehiläisen mallia toimimattomaksi, vaan havainnoida tilanteita, joissa kaivataan toisenlaista lähestymistapaa. Halusin myös aktivoida työntekijöitä miettimään oman työnsä sisältöä sekä tarjota siihen myös ajallisen mahdollisuuden.

Vuoden 2012 alussa haastattelin teemahaastattelun keinoin Mehiläisen Lahden työelämäpalveluiden työyksikön neljää työterveyshoitajaa, kolmea työterveyslääkärää, työfysioterapeuttia sekä työpsykologia. Haastattelujen toteuttamisesta olin sopinut hoitajien esimiehen, palvelupäällikön, sekä vastaavan työterveyslääkärin kanssa. Varasin jokaisen työntekijän ajanvarauslistalta 20–30 minuutin ajan haastattelun tekemiseen. Valitsin haastateltavaksi työyksikössä pisimpään työskennelleet työntekijät, koska heillä oli eniten kokemuksia Mehiläisen mallin käytöstä. Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin kokemuksellisen tiedonkeruuvaiheeseen yksilöllisesti toteutetut teemahaastattelut ja näistä syntyneet aineistot analysoitiin sisältölähtöisen aineiston analyysimenetelmällä.

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen käytetyimmistä tiedonkeruu menetelmistä (Kananen 2009, 61–62) ja teemahaastatteluja käytetään runsaasti tutkimuksissa, joiden avulla pyritään kehittämään palveluja ja toimintaa (Tuomi & Sarajärvi 2003, 76–79). Vilkka (2005,103) korostaakin, että laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tärkeä tehtävä on olla emansipatorinen eli tutkimuksen tulisi lisätä myös tutkittavien ymmärrystä asiasta. Yksilöllisten teemahaastattelujen myötä arvelin saavani haastateltavat paremmin miettimään kohteena olevan

työpaikkaselvityksen luonnetta ja samalla oivaltavan haastattelutilanteessa itselleen jonkin uuden asian.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelijan ylläpitämä keskustelu käydään ennalta mietittyjen teemojen alueelta. Yleensä nämä teemat nousevat tutkimuksen viitekehiksestä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 76–79; Hirsijärvi & Hurme 1995, 35–36.) Mitä avoimemmasta haastattelusta on kyse, sitä aktiivisemmaksi muodostuu haastattelijan rooli. Avoimessa haastattelussa tutkijalta edellytetään tilanneherkkyyttä ja kykyä edetä tilanteen ja haastateltavan ehdoilla. Myös haastateltavalla on aktiivisempi rooli, koska pohjimmiltaan on kyse tarinan ja kertomuksen luomisesta. (Kylmä & Juvakka 2007, 79.) Czarniawska (2004, 47–49, 55) toteaaakin haastattelun olevan jotain muuta kuin kahden ihmisen molemminpuolista ajatusten vaihtoa. Haastattelussa kaksi henkilöä etsii yhteistä ymmärrystä kohteena olevasta asiasta. Haastateltava edustaa ajatustensa kanssa vain itseään, eikä niitä voi yleistää kattamaan laajempaa sosiaalista verkostoa. Czarniawska toteaa haastattelujen olevan kirjoitettuna pieniä tarinoita.

Haastattelijan tehtävänä on mahdollistaa erilaisten käsitysten ja mielipiteiden esittäminen. Haastattelijan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, ammattitaustalla ja kokemuksella on vaikutusta haastattelujen onnistumiseen ja aineiston laatuun. Haastattelijan on hyvä tietää jotain keskusteltavasta asiasta, mutta huippuasiantuntijan saattaa olla haastattelutilanteessa jopa hankala hillitä omien käsitystensä esille tuomista. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 76–79; Hirsijärvi & Hurme 1995, 35–36.) Teemahaastattelu tarjoaa teemoittelun myötä haastattelijalle riittävän väljyyden keskustella teemojen ympärille ja toisaalta se antaa mahdollisuuden käyttää rajaamismahdollisuuksia. (Kananen 2009, 64.) Teemahaastattelun koin myös tästä syystä hyvänä, koska pidin tärkeänä rajata ajankäyttöä ja kerrontaa haastattelussa ja siten fokusoida keskustelua esitettyihin teemoihin.

Laadullisessa tutkimuksen haastateltavien valinnassa korostuvatkin kokemukset tutkittavasta ilmiöstä sekä halukkuus ja kyky keskustella aiheesta haastattelutilanteessa. Tavoitteena on valita haastateltaviksi henkilöitä, joilta saadaan tutkittavan ilmiön kannalta parasta tietoa. Teemahaastattelun myötä tavoitteena on saada monipuolisia ja värikkäitä kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuk-

nessa puhutaan teoreettisesta yleistämisestä ja se luo ymmärrystä yhteisen maailman ja jaetun todellisuuden ilmiöistä nimenomaan tekstien muodossa. (Kananen 2009, 66; Kylmä & Juvakka 2007, 80.) Haastateltavien valinnassa oli tärkeää se, että haastateltavilla oli riittävästi kokemuksellista tietoa tutkittavasta asiasta.

Haastateltavien valinta oli helppoa kriteerien muotoutumisen jälkeen.

Lähetin haastateltaville ennen haastattelua sähköpostitse teemat, joiden ympärillä käytiin nauhoitettavat keskustelut. Ne olivat: miten Mehiläisen työpaikkaselvitysmalli on toiminut, miten paljon olet käyttänyt Mehiläisen työpaikkaselvitysmalliin kuuluvaa kyselylomaketta ja minkälaisiin tilanteisiin olet kaivannut muunlaista mallia.

Teemahaastattelut nauhoitettiin ja nauhoituksen jälkeen kirjoitin äänitteet puhtaaksi eli litteroin (Kananen 2009, 85). Puhtaaksi kirjoittaminen merkitsee tutkimusaineiston kääntämistä tekstiksi. Aineiston käsittely oli erittäin tärkeä tutkimuksen vaihe ja aineiston käsittelyssä oli haasteena saada tilanne ja sen moniulotteisuus käännettyksi kirjoitetulle kielelle. Aineiston litterointi samalla jäsentää, kuvaa ja testaa aineistoa. Pyrkimyksenä oli todellisuuden mahdollisimman tarkka säilyttäminen. Kirjoittamalla itse aineiston perehdyin siihen samalla ja sain hyvän kokonaiskuvan, joka auttoi aineiston analyysissä. (Kylmä & Juvakka 2007, 110–111; Tuomi & Sarajärvi 2003, 94,110.)

Kirjoitetun haastatteluaineiston analysoin sisällön analyysiteknikalla. Aluksi perehdyin aineiston sisältöön lukemalla sen läpi useaan kertaan sillä tiedon keruu ja analyysi kulkevat käsi kädessä laadullisessa tutkimuksessa. Litterointia seurasi analyysiyksikön määrittely. Analyysiyksikkönä voi olla lause tai lauseista muodostunut kokonaisuus. (Kananen 2009, 85; Tuomi & Sarajärvi 2003, 94,110.) Valitsin analyysiyksiköksi lauseen tai asiakokonaisuuden, jos se oli selkeästi ilmaistuna ja ymmärrettävissä litteroidussa tekstissä. Haastattelutilanteessa tapahtuneet johdattelut mielipiteen ilmaisuun jätin aineistosta pois, koska haastateltavan mielipiteestä ei saanut varmuutta. Halusin nostaa aineistosta mahdollisimman paljon erilaisia sävyeroja esille.

Laadullisin keinoin toteutetun tutkimuksen aineiston analyysi noudattaa metodista riippumatta samaa kaavaa. Ensin aineistosta pitää tarkkaan rajata se aines, mikä on määritelty tutkimusongelmassa. Seuraavaksi aineisto pilkotaan pienempiin osiin eli alaluokkiin. Luokkien välille pyritään löytämään loogisia yhteyksiä rakenteiden paljastamiseksi. Luokkien yhdistelyllä pyritään nostamaan yleistettyvyystasoa. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tästä ilmiöstä. (Kananen 2009, 85; Tuomi & Sarajärvi 2003, 94,110.) Erottelin teemoihin sopivat lauseet ja ajatuskokonaisuudet erilleen muusta aineistosta sekä puheilmaisuuden täytesanoista.

Sisällönanalyysin tavoitteena oli tuottaa ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus siitä mitä aineisto tarkoittaa. Tämä edellyttää aineiston tiivistämistä ja uutta muotoa. Sisältöanalyysin vaiheisiin luuluvat aineiston pelkistäminen eli redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mukaan aineistosta koodataan vain tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. Klusteroinnissa koodattu aineisto käydään läpi ja etsitään samanlaisuuksia tai eroavuuksia. Samaan asiaan liittyvät käsitteet ryhmitellään yhdeksi luokaksi ja nimetään sisältöä kuvaavalla nimellä. Abstrahointi vaiheessa erotetaan oleellinen tieto epäoleellisesta ja muodostetaan teoreettinen käsitteistö. Luokituksia yhdistetään laajemmiksi käsitteiksi. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä sisältöä kuvaavien luokkien annetaan ohjautua aineistosta käsin. Siinä luokitellaan siis tekstin sanoja ja niistä koostuvia ilmaisuja niiden teoreettisen ilmaisun merkityksen perusteella. Sisällönanalyysissä on keskeistä tunnistaa sisällöllisiä väittämiä, jotka ilmaisevat jotain tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysi perustuu ensisijaisesti induktiiviseen päättelyyn, jota tutkimuksen tarkoitus ja kysymyksen asettelu ohjaavat. (Kananen 2009, 85; Kylmä & Juvakka 2007, 112–113; Tuomi & Sarajärvi 2003, 110–112.) Aineistolähtöisyydessä on keskeistä se, että aineiston annetaan kertoa oma tarinansa tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2007, 113.)

Abduktiivisessa päättelyssä tutkimuksen tekijällä on valmiina teoreettisia johdantoideoita, joita hän pyrkii todentamaan ja rikastamaan aineiston avulla. Päättelyssä yhdistyy sekä teoria että aineisto. (Kylmä & Juvakka 2007, 23.) Käytin tässä aineiston analyysissä deduktiivisen päättely lisäksi myös abduktiivista päättelyä, koska aineiston analyysissä on selkeästi otettu teemoja haastatteluteemoista.

Aineiston pelkistämävaiheessa ja ryhmittelyvaiheessa oli jo mukana aineiston abstrahointia. Sisällönanalyysin kolmas vaihe asettuikin limittäin edellisten vaiheiden kanssa. Aineiston abstrahoinnissa ei kannata edetä liian nopeasti ja voimakkaasti pyrkiä nostamaan aineiston abstraktiotasoa. Ryhmittelyssä olen käyttänyt useampaa tasoa: ensi tulee luokka ja sen jälkeen luokille yläluokka. Vähittäisen pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin avulla rakennettu synteesi antaa vastauksen tutkimuksen tarkoitukseen ja tehtäviin. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu siis induktioon; edetään yhden haastattelun tarjoamasta kuvauksesta yleiskuvaukseen. (Kylmä & Juvakka 2007, 118–119).

Haastatteluista kertyi aineistoa litteroituna 31 sivua 1 rivivälillä fonttikoon ollessa 12. Aineistoa luokitellessa tavoitteeni ei ollut yläluokkien löytyminen ja aineiston tiivistäminen, vaan kokemusten kokonaisen kirjon esiintuominen mahdollisimman tarkasti. Luokittelun tekeminen useammalle portaalle tuntui luontevalla tavalla tarkastella aineistoa. Tulosten raportoinnin yhteydessä esitetään lainauksia haastatteluaineistosta, jolla todennetaan tehdyt analyttiset päätelmät (Kylmä & Juvakka 2007, 117).

Alkutilannekartoituksessa oli tarkoitus kerätä kokemuksia Mehiläisen mallin käytöstä sekä antaa tilaa toiveille ja ajatuksille kehittää työpaikkaselvityksen tekemiseen liittyviä seikkoja. Teemojen ulkopuoliset asiat liittyivät kokemuksiin työtoimintalähtöisen Paikallisen Muutoksen Mallin työpaikkaselvityksen käytöstä. Tämän oli kehittämishankeen teema ja siksi halusin ottaa sen mukaan aineiston analyysiin.

Mehiläisen työpaikkaselvitysmallin toteuttamisesta kerätyn aineiston pohjalta yläkategorioiksi muodostui: Mehiläisen kyselylomakkeen hyödyt, Mehiläisen mallin kyselylomakkeen haasteet, perusteet kyselyn käyttämättömyydelle, Mehiläisen mallin käyttöä haittaavia seikkoja, Mehiläisen malli prosessina, moniammatillisuus Mehiläisen mallissa, kyselynpurun toteutuminen, muutosten syntyä vahvistavia asioita, Mehiläisen mallin työpaikkaselvitysraportin käyttökelpoisuus ja seuranta työpaikkaselvityksen jälkeen.

Mehiläisen kyselylomakkeen hyödyistä todettiin, että sitä voi käyttää isoimmissa

yrityksissä ja kyselyn avulla saa tietoa taustoista ja tietoa raporttia varten. Kyselyn todettiin avaavan väylän työntekijöiden maailmaan ja varsinkin ergonomiaan liittyvissä asioissa kyselystä oli paljon hyötyä. Mehiläisen mallin kyselylomakkeen puutteen koettiin olevan se, ettei kyselyihin saa riittävästi vastauksia ja aina kyselyn tueksi siihen pitää liittää jonkin muu toiminto esimerkiksi haastattelu. Kyselyjä oli käytetty melko vähän ja niiden käyttöä arveltiin voivan lisätä. Kyselyn todettiin olevan aikaa vievä, eikä se anna kuvaa työn tekemiseen liittyvistä haasteista. Toisaalta taas mietittiin, että kysely tulee suunnata tietyille työryhmälle oikeaan aikaan. Kyselyn purun toteutuminen pidettiin tärkeänä ja nähtiin, että kyselyn arvo tulee esiin yhteisessä purkutilaisuudessa asiakasyrityksen kanssa. Muutosten syntyä vahvistavina asioina koettiin yhteinen keskustelu työntekijöiden ja johdon kanssa ja se oli luontevimmin toteutettu kyselyn purkutilaisuuden yhteydessä.

Jos sanallisesti on vastattu, se laajentaa näkemystä, mutta miesvaltaisilla aloilla ei juuri kirjoiteta vastauksia avoimiin kysymyksiin

Lomakkeiden täyttö on orjallista ja ohjaa pois aktiivisesta ja aidosta yhteistyöstä.

Kyselyn mielekkyys tulee siitä, että se käydään asiakasyrityksen kanssa tarkasti analysoiden läpi.

Mehiläisen mallin käyttöä haittaavina seikkoina koettiin se, että Mehiläisen mallissa pääosassa on työn fyysiset piirteet, eikä se tavoita työn tekemistä eikä muutoksia siinä. Mehiläisen mallin koettiin myös olevan vuorovaikutukseltaan ja yhteistyötään yksipuolinen. Mehiläisen malli prosessina koettiin liian kaavamaiseksi, jotta siinä huomioitaisiin yritysten erityistarpeet. Mehiläisen mallia pidettiin myös neutraalina tapana nostaa asioita tarkasteluun. Moniammatillisuus Mehiläisen mallissa ei toteudu työpsykologin työpanoksen osalta.

Mehiläisen malli jää yksittäiseksi teoksi, ei aktivoi yhteistyötä yrityksen kanssa.

Mehiläisen mallin raporttia pidettiin käyttökelpoisena koska raporttipohja ohjaa raportin kirjoitusta ja sellaisenaan raporttipohja sopii parhaiten altisteisiin työ-

paikkoihin. Raportin koettiin olevan parhaimmillaan tiiviinä. Haastateltavat tote-
sivat, ettei seuranta työpaikkaselvityksen jälkeen toteuteta, jos sitä ei ole erikseen
sovittu. Seuranta koettiin kuitenkin varsin tärkeänä osana työpaikkaselvitystä.

Ei sovittuja seurantakäyntejä, raportti tulee jälkiasiakirjana.

Työterveyshuollon työntekijöiden kokemukset Mehiläisen mallista työpaikkasel-
vityksessä olivat, että malli on kovin kaavamainen eikä ota huomioon työpaikan
erityistarpeita. Siihen kuuluvaa kyselyä ei juurikaan käytetty sen kaavamaisuuden
vuoksi ja käyttökokemukset olivat lähinnä isommissa yrityksissä. Kyselyn etuna
pidettiin sitä, että sen pohjalta oli helppo pitää palautekokous, jossa saattoi hyvin
keskustellen tuoda omia näkemyksiään ja suosituksia esiin. Käytännössä kirjoitet-
tu raportti palautettiin yritykseen lähinnä jälkiasiakirjana. Seuranta todettiin to-
teutettavan valitettavan vähän ja toivomuksena esitettiin, että se olisi selkeästi
sovittava jonkin vastuulle, silloin se tulisi toteutettua. Taulukossa yksi on nähtä-
vissä analyysin toteutuminen pelkistetyn ilmauksen jälkeen.

TAULUKKO 1. Työelämäpalveluiden työntekijöiden kokemukset Mehiläisen
työpaikkaselvitysmallin käytöstä

| Pelkistetty ilmaus | Alakategoria | Yläkategoria |
|--|--|---|
| <p>Kyselyä on käytetty Isommat yritykset teettävät kyselyitä</p> <p>Kyselystä tulee tietoa raporttia varten Kyselyt antavat tärkeää taustatietoa</p> <p>Tärkeää että työntekijöiltä kysytään Kyselyissä tulee työntekijöiden mielipide esille Kyselyn avulla saa tietoa työntekijöiden maailmasta Ilman kyselyä havainnointi on ulkopuolisempaa Kyselyjä kannattaa tehdä jos työyhteisössä on ongelmia</p> <p>Kyselyssä tulee ergonomiset asiat hyvin esille</p> | <p>Kyselyjä käytetään isoimmissa yrityksissä</p> <p>Kyselyn avulla saa tietoa taustoista ja raporttia varten</p> <p>Kyselyn käyttö avaa väylän työntekijöiden maailmaan</p> <p>Kysely tukee ergonomista selvitystä</p> | <p>Mehiläisen kyselylomak- keen hyödyt</p> |
| <p>Kyselyjä voisi tehdä enemmän Kyselyjä ei käytetä. Jos sanallisesti on vastattu se laajentaa näkemystä, mutta miesvaltaisilla aloilla ei juuri kirjoiteta vastauksia avoi- miin kysymyksiin Miesvaltaisilla aloilla kyselyihin ei vastata Kyselylomake ei toimi kaikissa yrityksissä</p> <p>Kyselyssä puuttuu yksilöllisyys Pelkkä kysely ei riitä antamaan kuvaa työyksikön tilantees- ta</p> | <p>Kyselyjä voisi käyttää enem- män</p> <p>Kyselyt ovat hyviä jos niihin saadaan riittävästi vastauksia</p> <p>Kyselyyn tulee liittää myös muuta toimintaa esim. haastat- telu</p> | <p>Mehiläisen mallin kysely- lomakkeen haasteet</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Kyselyt ovat työläitä Kyselyssä vastavuoroisuus latistuu Kyselyn hyödynnettävyydestä ei tiedä etukäteen</p> <p>Kysely paneutuu fyysisiin olosuhteisiin Kysely ei paneudu työn tekemiseen ja siinä oleviin haasteisiin</p> <p>Tps tehdessä tulee huomioida yrityksessä tehtävät muut kyselyt Kysely antaa enemmän jos sen pystyy pilkkomaan pienempiin kokonaisuuksiin esim. osastoittain</p> | <p>Kyselyt ovat aikaa vieviä</p> <p>Kysely ei anna kuvaa työn tekemiseen liittyvistä haasteista</p> <p>Kysely tulee suunnata tietyille työryhmälle oikeaan aikaan</p> | <p>Perusteet kyselyn käyttämättömyydelle</p> |
| <p>Mehiläisen malli on suppea ja pitäytyy ulkoisten seikkojen arvioinnissa</p> <p>Malli ei kohtaa muuttuvaa työelämää Mehiläisen malli ei auta työntekijää sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin työssä</p> <p>Malli ei aktivoi yhteistyöhön yrityksen johdon kanssa Mehiläisen mallissa saattaa työntekijöiden näkökulma jäädä huomiotta Mehiläisen mallissa yhteistyö esimiesten ja johdon kanssa jää ohueksi</p> | <p>Mehiläisen mallissa pääosassa on työn fyysiset piirteet</p> <p>Mehiläisen malli ei tavoita työn tekemistä eikä muutoksia siinä</p> <p>Malli ei aktivoi yhteistyötä johdon eikä työntekijöiden kanssa</p> | <p>Mehiläisen mallin käyttöä haittaavia seikkoja</p> |
| <p>Pienet yritykset eivät hyödy tps:stä Tps:ssä tulee huomioida yritysten yksilölliset tarpeet ja toiveet</p> <p>Työpaikkaselvitykset nostattavat neutraalisti asioita tarkasteluun</p> | <p>Mehiläisen malli on liian kaavamainen huomioidakseen yritysten erityistarpeet</p> <p>Malli on neutraali tapa nostaa asioita tarkasteluun</p> | <p>Mehiläisen malli prosessina</p> |
| <p>Psykologin osuus tps:ssä on jäänyt vähäiseksi Psykologin työpanos jää tps:ssä irralliseksi</p> | <p>Psykologin työpanoksen osalta moniammatillisuus ei toteudu Mehiläisen mallissa</p> | <p>Moniammatillisuus Mehiläisen mallissa</p> |
| <p>Kyselyn purku kannattaa käydä yrityksessä läpi Kyselyn mielekkyys tulee yhteisestä purkutilaisuudesta jossa on tth:n lisäksi esimiehet ja työntekijöitä</p> | <p>Kyselyn arvo tulee esiin yhteisessä purkutilaisuudessa asiakasyrityksen kanssa</p> | <p>Kyselyn purun toteuttaminen</p> |
| <p>Yhteinen keskustelu vastausten äärellä johtaa helpommin muutoksiin asiakasyrityksessä Kehitysehdotukset toteutuvat helpommin jos ne ovat työntekijöiden nähtävillä</p> | <p>Yhteinen keskustelu työntekijöiden ja johdon kanssa vahvistaa muutosten tekemistä</p> | <p>Muutosten syntyä vahvistavia asioita</p> |
| <p>Tiivis raporttipohja ohjaa hyvin raportin kirjoittamista</p> <p>Mehiläisen raportti sopii altisteisiin paikkoihin Raportti ei sovi kaikkiin yrityksiin</p> <p>Asiakasyritykset toivovat tiivistä raporttia</p> | <p>Raporttipohja ohjaa raportin kirjoitusta</p> <p>Raportti sopii parhaiten altisteisiin työpaikkoihin</p> <p>Raportti tulee pitää tiiviinä</p> | <p>Mehiläisen mallin raportin käyttökelpoisuus</p> |
| <p>Jälkiseuranta jää usein toteutumatta Seuranta toteutuu jos se on selkeästi sovittu</p> <p>Seuranta tps:n jälkeen tulee toteuttaa</p> | <p>Seuranta tps:n jälkeen ei toteuteta jos sitä ei ole erikseen sovittu</p> <p>Seuranta on tps:n jälkeen on tärkeää</p> | <p>Seuranta tps:n jälkeen</p> |

Alkutilannekartoituksessa haastateltavat liikkuvat puheessaan myös muissa työterveyshuollon toimintamalleissa. He kuvasivat yleensä työtoimintalähtöisiä malleja, eivätkä pitäytyneet pelkästään Paikallisen Muutoksen Mallissa. Haastateltavat kommentoivat työtoimintalähtöisten otteiden tuovan lisää uudenlaista vuorovaikutusta, mutta miettivät myös työtoimintalähtöisyyden rajallisuutta. Haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen lisääntymisen tulevan työtoimintalähtöisen aktiivovasta ja vuorovaikutuksellisesta otteesta, joka lisää yhteistyötä ja on selkeästi

uusi työväline työterveyshuollossa. Myös muiden toimintatapojen hyödyntäminen, esimerkiksi lisääntynyt yhteistyö esimiesten kanssa oli koettu hyvänä ja vaikuttavana.

Työlähtöiset mallit aktivoivat työntekijöitä miettimään ongelma-kohtia ja löytämään niihin itse ratkaisuja

Yhteistyö johdon kanssa tiivistyy ja siten saadaan hyviä parannuksia aikaiseksi.

Haastateltavat kokivat työtoimintalähtöisten mallien käytön rajalliseksi ja arvioivat ammattialoista henkisenalan työyhteisöjen hyötyvät eniten. Työlähtöisiä toimintamalleja pidettiin varsin kalliina, ne kuluttavat paljon ajallista ja taloudellista resurssia. Haastateltavista myös jotkut kokivat työlähtöisyyden vielä keskeneräisenä toimintamuotona.

Hyvä systeeminä mutta aikaa vievä, että kuinka moni yritys siten on valmis näin paljon satsaamaan loppujen lopuksi ajallisesti ja rahallisesti.

Kokemuksina työtoimintalähtöisissä toimintamalleissa oli se, että ne lisäävät vuorovaikutusta ja yhteistyötä asiakasorganisaation kanssa. Haasteena tai huolena koettiin, että malli käyttää runsaasti resursseja ja mallin keskeneräisyyden tunne. Tämä analyysipäätelmä on nähtävissä liitteessä kaksi taulukossa yksi.

Työtoimintalähtöisten toimintamallien ja Mehiläisen työpaikkaselvitys mallin lisäksi työterveyshuollon työntekijät kommentoivat myös muita työterveyshuollon toimintoja. Näistä kommenteista kuului ajatus, että kaikessa tulisi toteuttaa asiakaslähtöistä työtettä sekä lisätä aktiivista vuorovaikutusta asiakasyrityksen kanssa. Aineiston analyysissä näistä muista toimintatavoista yläkäsitteeksi nousivat seuraavat teemat: yhteistyötä on hyvä lisätä, yksilö ja esimiestyöskentely on vaikuttavaa, asiakasyritysten vastuuhenkilöiden vaihtuvuutta tulee välttää, moniammatillinen työskentelyote luo uusia vaihtoehtoja ja mallit tulee räätälöidä yrityksen tarpeeseen.

Yhteistyön tärkeys korostui. Työpaikkaselvityksen raportteja voi käydä myös muissa tapaamisissa läpi kuin erikseen siihen varatulla tapaamisella ja siten seurata, mitkä suosituksista toteutuu. Niin yksilötasolla tehtävä päivittäinen työ kuin esimiestyöskentely oli koettu hyvin vaikuttavaksi tavaksi toteuttaa hyvää työterveyshuoltoa. Säännölliset yhteisneuvottelut esimiesten kanssa ovat tuottaneet tulosta ja tiivis yhteistyö esimiesten kanssa oli luonut vaikuttavuutta. Haastatelluissa myös todettiin, ettei yhteistyö aina suju. Asiakasyrityksestä vastuussa olevien työntekijöiden vaihtuvuuden koettiin haittaavan asiakasyritystyössä onnistumista.

Päivittäistyöskentelyssä tapahtuva yhteistyö esimiesten kanssa antaa sitä, mitä yrityksissä tänä päivänä odotetaan, esimerkiksi sairaspoissaolot vähenee.

Esimiehille järjestettävät säännölliset palaverit työterveyshuollon kanssa, joissa voisi jo varhaisessa vaiheessa miettiä työkykyä ja muita ongelmia.

Moniammatillisen työotteen katsottiin tuovan vaihtoehdon perinteiselle työterveyshuollon työlle ja vaikkapa työpaikkaselvityksen tekemiselle. Työpsykologin mukana olo moniammatillisessa tiimissä muokkaa työpsykologin työtä ennaltaehkäisevämpään suuntaan. Haastatelluissa todettiin, että uusia toimintamalleja tulee kohdentaa tarpeisiin ja siten luoda mallit asiakasyritysten tarpeita vastaaviksi.

Moniammatillinen ajattelutapa tuottaa enemmän tulosta kuin huonosti toteutettu työpaikkaselvitys.

Työelämäpalveluiden työntekijät toivat haastatelluissa runsaasti kehitettäviä asioita esiin. Yhteenvetona voi todeta, että työelämäpalveluissa kaivataan erilaisten yhteistyömuotojen lisäämistä niin työelämäpalveluiden sisäisessä työyhteisötoiminnassa kuin toiminnassa asiakasyritysten kanssa. Tämä aineisto analyysi päätelmä on nähtävissä liitteessä kaksi analyysitaulukossa kaksi.

Tutkimuksen myötä todentui se että työterveyshuollossa kaivataan erilaisia toimintamalleja, työkaluja, joita sitten voi käyttää omaan ammattitaitoonsa nojautuen. Mehiläisen työpaikkaselvitysmallin kompastuskiveksi on muodostunut sen

kaavamaisuus ja liiallinen fyysisten työympäristön seikkojen korostumisesta. Uusien toimintamallien käyttöönotossa huolehditaan niiden toimivuudesta ja siitä että, vastaavatko neikään asiakkaiden tarpeisiin. Työtoimintalähtöisten mallien käytössä aktivoituva yhteistyö niin asiakasyritysten kuin työelämäpalveluiden työntekijöiden kesken on havaittu olevan tarpeellinen ja hyvä asia.

6.3 Keskivälin aktivointia

Keväällä 2012 kartoitettiin keskivälinkyselyllä, miten erilaiset oppimistilanteet Paikallisen Muutoksen Mallin juurruttamisesta työelämäpalveluiden työntekijöiden päivittäiseen käyttöön oli koettu, sekä millaisia kokemuksia Paikallisen Muutoksen Mallista oli kertynyt. Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä, jonka laitoin työelämäpalvelujen työyksikön hoitohenkilöstölle. Kysymykset ovat nähtävissä liitteessä kolme.

Seitsemän 19:stä työelämäpalvelujen työntekijästä vastasi kyselyyn. Vastausten määrä oli niukka ja kyselyn vastausten analysointia sekä luotettavuutta vaikeutti myös se, ettei kaikilla ollut samanlaista kokemusta kysytyistä asioista. Kolmella oli kokemusta mallin käytöstä ja mallin käyttöön liittyviin oppimistilanteisiin oli osallistuttu varsin vaihtelevasti. Tässä ajankohdassa työyhteisössä oli tapahtunut runsaasti työntekijä vaihdoksia.

Kysymykset Paikallisen Muutoksen Mallin käytön kokemuksesta olivat avoimia, ja niihin oli vastattu hyvin, joten aineisto oli luokiteltavissa. Luontevimmalta tuntui lähestyä aineistoa luokittelemalla sitä aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä samalla tavoin kuin alkukartoituksessa. Pyrin saamaan pienestä aineistosta mahdollisimman paljon tietoa ja siksi hahmottelin alkuperäislausekkeet kokonaisiksi ajatuskokonaisuuksiksi. Luokittelussa pelkistyksen jälkeen kolmeksi yläkategoriaksi muodostui: kokemukset mallin käytöstä, malli yhteistyön luojana ja sitä vaaativana sekä mallin vaikutukset yksilötasolla asiakastyöyhteisössä.

Työelämäpalveluiden työntekijät kokivat Paikallisen Muutoksen Mallin käytön varsin positiivisena. Kokemukset mallin käytöstä työelämäpalveluiden työntekijöiden näkökulmasta oli että, se avaa moniammatillisella työskentelylle tilaa ja tuo

uskottavuutta työterveyshuollon työhön. Toisaalta taas ulkoapäin tuodun mallin toteuttaminen vaatii erilaista motivoitumista mallin opetteluun. Malli oli koettu toimivana ja sen erilaisuus koettu aktiivisen innostavana ja helppona toteuttaa. Mallin opettelussa tosin kului aikaa. Huolena oli mallista koostuvat kustannukset. Asiakasyritysten näkökulmasta uutena toimintamuotona oli se, että enää ei anneta valmiita ratkaisuja.

Mallia käyttäneet työntekijät kokivat mallin antaneen eniten mahdollisuuksia vuorovaikutukseen asiakasyrityksen työyhteisöjen kanssa. Mallin avulla oli helppo hahmottaa työyhteisön tilannetta sekä siinä olevia muutoksia. Malli loi mahdollisuuksia vuorovaikutukseen, mutta sen rakenne myös vaati työterveyshuollon työntekijöitä aktiivisesti muodostamaan sitä.

Mallin vaikutukset yksilötasolla asiakastyöyhteisössä koettiin siten, että mallin käytön tarve saattaa nousta yksilön tarpeesta. Malli koettiin aktivoivan yksittäisenkin työntekijän osallistumaan siten, että he saavat arvokkaan osallistumisen kokemuksen. Asiakastyöyhteisön uupumisen huomioiminen ja sekavat työjärjestelyt aktivoivat mallin toetutusta.

Välivaiheen kyselyssä mallin käyttö oli koettu mielekkääksi ja tarpeelliseksi, sekä oli havainnointu eniten hyötyä olevista seikkoista. Kustannusten kertyminen ja mallin opetteluun käytetty aika huolestuttivat. Taulukossa kaksi on nähtävissä analyysin muodostuminen pelkistetyistä ilmauksista.

TAULUKKO 2. Välivaiheen kysely Paikallisen Muutoksen Mallin käytöstä

| Pelkistetty ilmaus | Alakategoria | Yläkategoria |
|--|--|----------------------------|
| Malli on moniammatillinen | Mallin käyttö työterveyshuollon näkökulmasta | Kokemukset mallin käytöstä |
| Malli on tullut ulkoapäin | | |
| Malli tuo tth työhön uskottavuutta | | |
| Mallin erilaisuus koetaan aktiivisena innostavana, mutta helppona toteuttaa. | Mallin toimivuuden kokemukset | |
| Mallia opetellessa kuluu aikaa | | |
| Asiakasyritykset voivat kokea mallin kalliina toteuttaa | | |
| Ei tehdä ratkaisuja puolesta | | |

| | | |
|--|--|---|
| Malli luo kontakteja työyhteisöön Malli aktivoi vuorovaikutukseen | Malli avaa vuorovaikutusta | Malli yhteistyön luojana ja sitä vaativana |
| Malli antaa mahdollisuuden ongelmien ratkaisuun yhteisessä keskustelussa Muutos ja ongelmakohdat havaitaan helposti | Malli ohjaa ongelmien yhteiseen ratkaisuun Esimiehen kanssa yhteistyössä löytyy tapa toteuttaa tp | |
| Esimieheltä tuli aloite | | |
| Malli aktivoi työntekijöitä ja he saavat arvokkaan osallistumisen kokemuksen | Mallin käytön tarve saattaa nousta yksilön tarpeesta Malli aktivoi yksittäisenkin työntekijän osallistumaan | Mallin vaikutukset yksilötasolla asiakastyöyhteisössä |
| Asiakas työyhteisön uupuminen ja sekavat työjärjestelyt aktivoivat mallin toetutusta | | |

Oppimiskokemuksia kartoittavassa kysymyksessä halusin tietoa parhaiten työyhteisöön sopivasta oppimistavasta. Kyselyssä todettiin, että työyhteisössä oli harjoiteltu oman Paikallisen Muutoksen Mallin toteuttamista, oli ollut Case harjoittelu draaman keinoin sekä työparityöskentely mahdollisuus, jossa voi oppia kokenemmalta yhdessä tehden. Tämän kysymyksen aineiston ryhmittelin teemoittain laskien kvantitatiivisen analyysin tavoin teeman esiintymiskertoja (Tuomi & Sarajärvi 2003, 95).

Työyhteisössä oli tehty oma Paikallisen Muutoksen Mallin mukainen työpaikkaselvitys erikseen eri ammattiryhmille, jonka toteuttamiseen oli liitetty runsaasti teoriatietoa. Tämä oppimistilaisuus oli koettu hankalana tunnistettavuuden sekä työryhmässä olevien rooliristiriitojen vuoksi. Mallia oli myös pidetty monimutkaisena kokonaisuutena. Tämä oppimistapa sai vain kaksi puoltoa ja kolme vastaajista ei ollut osallistunut näihin tilaisuuksiin. Paikallisen Muutoksen Mallin käyttöä opeteltiin kehittämisiltapäivän teemana tehden todellisesta työpaikkaselvityksestä kopio, jossa harjoiteltiin draaman keinoin mallin purkutilaisuutta. Kehitysiltpäivään osallistui koko työterveyshuollon työryhmä kaikkine ammattiryhmineen. Case harjoittelu koettiin hauskana, konkreettisena, interaktiivisena, toimivana ja valaisevana tapana tutkia mallin toimivuutta. Haasteena koettiin riittävän oppimisen toteutuminen ja erityisesti, koska koko prosessia ei käyty läpi.

Kolmas oppimistapa, työparityöskentely, on ollut työterveyshuollon työntekijöillä käytössä siitä lähtien, kun Paikallisen Muutoksen Mallin koulutuksen saaneita työntekijöitä on ollut. Tästä mahdollisuudesta on työyhteisön yhteisissä kokouksissa puhuttu ja pyritty pitämään yllä aktiivisuutta löytää ja hahmottaa tilanteita,

joissa mallin käyttö olisi hyödyllistä. Työparityöskentely oli koettu hyödyllisemmäksi tavaksi opetella mallin käyttöä.

Nelikenttä arviossa, jossa työntekijä mietti omaa osaamistaan suhteessa asiakasyrityksen hyötymiseen, pyrittiin hahmottamaan työntekijöiden ajatuksia mallin hyödynnettävyydestä arkisessa työterveyshuollon työssä. Kolme työntekijää oli sitä mieltä, että mallin käyttö on vaativaa ja asiakasyritys hyötyy mallista. Kaksi oli sitä meiltä että, asiakas hyötyy ja hän osaa käyttää mallia jo melko hyvin. Toiset kaksi mietti, että mallin käyttö on hallinnassa, mutta asiakasyrityksen hyötystä jää vähäiseksi. Tässä nelikenttäraviossa työntekijät saattoivat arvioida omaa osaamistaan hyvinkin kriittisesti ja miettiä ettei siten hyötyäkään tule asiakasyrityksille.

Tämän kyselyn tuloksena kehittämishankkeessa työryhmätasolla päädyttiin pysymään työparityöskentelyn käytössä ja sen tehostamisessa. Muitakaan oppimisen keinoja ei varsinaisesti suljettu pois, vaan niiden käyttöä mietittäisiin halukkuuden ilmaannuttua. Työyhteisössä toteutettava Paikallisen Muutoksen Mallin mukainen työpaikkaselvitys vaatisi ulkopuolisen tekijän tai sen että, koko työelämäpalvelujen henkilöstö sitoutuu yhdessä tähän. Kysymyksiin vastaaminen ja oman toimintajärjestelmän laatiminen sekä siinä olevien muutosten huomioiminen olisi hyvin havainnollistavaa. Autenttisten tapauselostusten läpikäynti olisi myös mielekästä, vaikei siihen erityisesti draaman käyttöä liittäisikään. Yhdessä tekemällä ja havainnoimalla yhteinen tietoisuus lisääntyy, tulee laajempi ammattitaito käyttöön sekä luodaan yhteistä toimintakulttuuria.

6.4 Toimintatavan muutos työelämäpalveluissa - oppimisen haasteet

Kesällä 2012 toteutin kyselyt niille Mehiläisen Lahden työelämäpalvelujen työryhmän työntekijöille, jotka olivat olleet mukana Paikallisen Muutoksen Mallin mukaisissa työpaikkaselvityksissä. Minä ja työparini olimme ottaneet työpareiksemme asiakasyrityksiä hoitavia työterveyshoitajia, työterveyslääkäreitä, työfysioterapeutteja sekä työpsykologeja. Kokemuksia oli siis kertynyt ja malli oli melko aktiivisessa käytössä. Työelämäpalveluiden työntekijöiden haastatteluja koostui seitsemän. Haastattelin työpsykologia, työfysioterapeuttia, kolmea työter-

veyslääkäriä sekä kahta työterveyshoitajaa. Haastattelut toteutettiin kesä- ja elokuun aikana 2012. Haastattelujen käytännöntoteutus noudatti samaa kaavaa kuin alkukartoituskin. Teemahaastattelun teemat lähetin haastateltaville sähköpostissa muutamaa päivää ennen haastattelua. Teemat olivat varsin väljät, koska halusin työntekijöiden kuvaavan juuri sitä, miten he ovat kokeneet mallin käytön. Ajallisesti haastattelun halusin kuitenkin rajata varsin maltilliseksi, jotta haastattelutilanteesta olisi tullut tiivis ja keskustelu pysynyt teemoissa. Työntekijöiden työlistoilta varattiin aikaa 20 -30 minuuttia riippuen siitä, minkälainen työntekijän työlistan jaottelu oli.

Haastattelujen teemat olivat: minkälaisia kokemuksia Paikallisen Muutoksen Mallista oli ollut, mitä uutta tai erilaista se on tuonut työpaikkaselvitykseen, minkälaisiin yrityksiin malli mielestäsi sopii, minkälaista on ollut yhteistyö esimiesten kanssa, miten toimintamallin saisi parhaiten juurrutettua työntekijöiden aktiiviseen käyttöön ja miten yhteistyö on sujunut mallin käytön kanssa työelämäpalveluiden työyhteisössä.

Litteroitua tekstiä tuli näistä seitsemästä haastattelusta 30 sivua rivivälillä 1 fontin koon ollessa 12. Aineiston analysoin kuten alkutilannehaastattelussakin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Aineiston analyysi oli haastavaa, mutta runsaiden lukukertojen ja analyysiluokkien vaihdosten jälkeen koin analyysinsisällön tuleen valmiiksi. Tavoitteena edelleen on ollut mahdollisimman moniulotteisen kokemustiedon kartoittaminen, eikä niinkään erillisten analyysiluokkien löytyminen. Tulosten raportoinnin yhteydessä esitetään lainauksia haastatteluaineistosta.

Aineistoanalyysin yläkategorioiksi muodostui: malli prosessina työelämäpalveluissa, malli ongelmien, työn ja muutoksen havainnoijana asiakasyrityksissä, yhteistyö asiakasyritysten kanssa, mallin käyttökohteet ja oppimisilmapiirin luominen työelämäpalvelujen työyhteisössä.

Malli prosessina työelämäpalveluissa jakaantui kuuteen alakategoriaan: kustannukset, markkinointi, mallin käytön edut, mallin käytön haasteet, kehittämiskohdeet ja seuranta. Mallia käyttäneet työntekijät kokivat mallin varsin toimivaksi ja kokemuksena oli ollut, ettei mallin käyttö vaadi erityistaitoja. Mallin käyttö myös

lisäsi käyttökohteita; oppimisen myötä oivalsi paremmin mallin käyttökohteet. Mallin oli koettu antavan hyvän vaihtoehdon Mehiläisen mallilla toteutettavalle työpaikkaselvitykselle.

Kokemukset mallista keräsivät runsaasti positiivisia kokemuksia kuvaavia kommentteja. Mallin oli koettu lisäävän avoimuutta, tuovan positiivista muutosta, uusien asioiden löytymistä, mahdollisuutta keskusteluun ja tunteiden esiintuloon. Mallin avulla pystyttiin ottamaan esiin kipeitäkin asioita neutraalilla tavalla. Kyselyn teettäminen oli koettu hyväksi asiaksi ja sen myötä yhteinen kyselynpurkutilanne avasi mahdollisuuksia tarkastella asioita yhdessä. Esimiesten oli koettu olleen hyvin mukana työpaikkaselvitystä tehtäessä ja he olivat kokeneet saaneensa hyviä kehitysehdotuksia. Mallia oli pystytty myös soveltamaan yrityksen tarpeisiin sen selkeästä ja tiukasta prosessista huolimatta. Malli avasi myös mahdollisuuden hahmottaa työyhteisön asioita yksilön tasolla.

Ja eihän sitä osaa kysyä, kun harvoin sitä niin hyvin toisen työtä tuntee, että osaisi asettaa ne kysymykset sillä lailla.

Mallin haasteena koettiin suurimmaksi osaksi olevan sen työläys. Mallissa teetätään kysely ja siinä on useampia tapaamisia esimerkiksi esimiehen kanssa. Haasteiksi koettiin myös aikatauluttaminen, koska malli koskee koko asiakastyöyhteisöä mahdollisesti useammassa esimiesportaassa sekä työelämäpalveluista työpaikkaselvityksessä on yleensäkin vähintään kaksi työntekijää mukana. Näiden kaikkien henkilöiden aikataulujen yhteen syronoiminen prosessimaisesti etenevän työpaikkaselvityksen kanssa oli haasteellista. Konkreettisesti mallin käytännön toteutuksessa haasteellisena koettiin olla puuttumatta liiaksi ja olla antamatta selkeitä suoria ohjeita, kuten työterveyshuollossa on ollut tapana. Haasteellista oli siis ohjata asiakastyöyhteisön oppimisprosessia muutoksessa oikeaan suuntaan kysymysten ja havaintojen kautta. Työntekijävaihdokset asiakasyritysten hoitamisessa olivat haasteellisia paikkoja, jos ne tapahtuivat kesken työpaikkaselvitysprosessin. Näissä tilanteissa jouduttiin käyttämään mahdollisesti tuplamiehitystä, jotta tarpeellinen tiedonsiirto saatiin toteutettua. Purkutilaisuus oli koettu työlääksi ja haasteelliseksi toteuttaa. Esimiesten osallistumista ja heidän sitoutumistaan oli

pidetty välttämättömänä, mutta toisaalta oli mietitty kuormittaako mallin toteutus esimiehiä liiaksi. Kokemuksena oli ollut myös se, että oli joutunut toteuttamaan mallia ilman koulutusta ja se oli tuntunut jännittävältä. Suurin osa työelämäpalvelujen työntekijöistä oli joutunut aloittamaan mallin käytön kokeneemman työparina ja oppimalla siinä. Useampi työntekijä mietti mallin vaikuttavuutta ja miten sitä pystyttäisiin mittaamaan.

Missä on tämän mallin vaikuttavuus ja miten sitä mitataan tai huomioidaan. Olisihan se itsellekin hyödyllistä tietää onko järkevää tehdä näin isoja juttuja ja johtaako se oikeasti jossain siten sellaisiin selviin muutoksiin.

Vaikeinta on olla antamatta suorita ohjeita. Kynnyskysymys on ollut se, että on oppinut, että me ratkaistaan ja tehdään ehdotuksia, niin nyt tavallaan sitä tehdään vähemmän.

Mallin käytön kehittämiskohteita löytyi runsaasti. Hyvät pohjatiedot asiakasyrityksestä koettiin tarpeelliseksi olla olemassa ennen työpaikkaselvityksen tekoa. Näitä olivat sairauspoissaolojen syyt, ongelmakohdat työyhteisössä tai yrityksen erityistarpeet. Kehitysehdotuksesi nousi myös autenttisten kyselyn vastausten lukeminen koko moniammatillisen tiimin voimin. Mallia toivottiin voitavan muuttaa tai kehittää asiakasyrityksen tarpeita vastaavaksi esimerkiksi siten, että kysely kohdennettaisiin jo tiedossa olevaan ongelmaan. Purkutilanteen suhteen toiveena oli, että se pidettäisiin riittävän pienenä, siten sen hallittavuus säilyisi eikä tulisi aikataulupaineita tai kiireen tuntua. Tarpeelliseksi koettiin myös kirjata työpaikkaselvitysraporttiin näkyville työterveyshuollon ehdotukset ja suositukset.

Seurannan toteuttaminen oli koettu haasteelliseksi Mehiläisen mallissa ja niin se oli myös Paikallisen Muutoksen Mallissa. Seurannan koettiin jäävän usein toteutumatta, ellei sitä oltu sovittu selkeästi. Vaihtoehtoiksi seurantakäynnille tai seurannan toteuttamiseksi koettiin, että se tulisi olla sovittuna jo prosessin alkuvaiheessa tai ainakin silloin, jos asiat jäävät purkutilaisuudessa kesken. Seurantaa voisi toteuttaa pienemmän kokoonpanon tapaamisella 6-12 kuukauden kuluttua työpaikkaselvityksen tekemisestä tai sitten erillisellä tapaamisella, jossa sovitusti

rakennettaisiin toimintajärjestelmä. Seurantaan liittyvissä seikoissa oli nähtävissä luovat kehittämisajatukset mallin toteuttamiseen.

Sehän on tavallaan heidän vastuulla ja me vaan tarjotaan tarvittaessa seuranta tai en tiedä pitäisikö sitä systemaattisemmin nivoa malliin, että tähän kuuluu lyhyt seuranta vuoden päästä esimerkiksi.

Malli prosessina työelämäpalveluissa sisälsi alakategoriat kustannukset ja markkinointi. Kustannukset olivat herättäneet ajatuksia mallin käytössä ja mallin kustannustehokkuutta mietittiin. Mallin monipolvisuus kartuttaa kustannuksia ja sen arveltiin karkottavan pieniä yrityksiä mallin toteuttamisen ulkopuolelle. Markkinointi asiakasyrityksiin koettiin varsin tarpeelliseksi, koska mallia ei vielä tunneta asiakasyrityksissä. Markkinoinnin kohteena koettiin erityisesti olevan esimiehet koska koettiin, että juuri he hyötyvät mallin käytöstä eniten. Toisaalta mallin markkinointi koettiin haasteelliseksi, koska sitä ei itse vielä osattu kunnolla.

Malli ongelmien, työn ja muutoksen havainnoijana asiakasyrityksissä keräsi alakategorioiksi: malli auttaa työyhteisöä löytämään ongelmakohtat ja ratkaisut niihin, tilaisuus työyhteisölle tutkia yhdessä asioita, malli sitouttaa työntekijöitä työn kehittämiseen, fokus on työn tekemisessä ja tuki muutokseen. Malli auttaa työyhteisöä löytämään ongelmakohtat ja ratkaisut niihin sisälsi yhden Paikallisen Muutoksen Mallin ydinajatuksista. Mallin tavoitteena on auttaa löytämään ongelmakohtia, häiriöitä työn tekemisessä sekä auttaa oppimaan häiriön tuottamasta toimintatavan muutoksesta laajemmassa järjestelmä tasossa. Mallia käyttäneet työntekijät kokivat, että mallin avulla asiakastyöyhteisöt löysivät ongelmakohtat, työyhteisössä olevat jännitteet ja henkisen kuormittuneisuuden ja näkymättömissä olevat asiat helposti. Malli myös tuki työyhteisöjä miettimään aktiivisesti ratkaisuja näihin esiin tulleisiin ongelmiin. Mallin avulla koettiin pääsevän syvemmälle ja siten erilaiselle tasolle työyhteisön tarkastelussa. Hyvänä koettiin se, ettei tarvinnut olla tarjoamassa valmiita ratkaisuja, vaan voi tukea työyhteisöä löytämään itse ne.

Kyselyssä tulee esiin työyhteisössä vallitsevat jännitteet, ja kysely antaa syvällisemmän ja laaja-alaisemman kuvan työyhteisön tilasta.

Malli on syvälle luotaava ja tavoittaa moniulotteisetkin työyhteisöongelmat ja aktivoi löytämään ratkaisuja niihin.

Malli tarjosi tilaisuuden tutkia yhdessä asioita. Arjen työntäyteisessä elämässä ei usein työyhteisöillä ole aikaa eikä paikkaa kokoontua miettimään asioita ja havainnoimaan sitä mikä pitäisi muuttaa, jotta työ sujuisi paremmin. Paikallisen Muutoksen Mallin koettiin yksinkertaisesti olevan tuo paikka pysähtyä ja tarkastella asioita. Samalla tämä kokoontuminen tuki tai antoi mahdollisuuden työntekijöiden osallistua työpaikkaselvityksen tekemiseen.

Malli mahdollistaa työyksikölle pysähtymisen ja työn tarkkailemisen esimiehen kanssa tavalla, jota ei arjen keskellä muuten tule toteutettua.

Mallin koettiin sitouttavan työntekijöitä kehittämään omaa työtään. Yhteinen keskustelu koettiin foorumiksi, joka samalla sitoutti työntekijät keskustelussa esillä oleviin asioihin ja antoi työntekijöille tunteen vaikuttamisen mahdollisuudesta. Kehitysehdotusten koettiin toteutuvan paremmin, jos ne oli yhdessä mietitty. Fokus mallissa oli työn tekemisessä ja se antaa mahdollisuuden miettiä työn sujuvuutta ja siinä olevia niin henkisiä kuin fyysisiä ongelmia.

Malli antoi myös tuen muutokseen. Mallin koettiin aktiivisesti nostavan tarkasteluun muutoskohtia ja myös antavan niihin tuen ratkaisujen löytymisen avulla ja jopelkästään asioiden tarkastelun oletettiin tuovan muutosta. Muutoksen arvioitiin rakentuvan yhteistyössä työelämäpalvelujen ja asiakasyrityksen kanssa. Malli tarjoaa myös mahdollisuuden tarkastella muutosten kehittymistä pidemmällä aikavälillä. Konkreettista muutosten toteutumista vahvasti ylemmän esimiesportaana mukana olo koko prosessissa tai edes purkutilanteessa.

Yhteistyö asiakasyrityksen kanssa sisälsi alakategoriat: tuki esimiestyölle, malli vaatii ja samalla luo hyvän yhteistyön työelämäpalvelujen ja esimiesten välille ja

malli ja lisääntynyt yhteistyö on otettu hyvin vastaan. Mallin koettiin vahvistavan esimiestä hänen työssään sekä antavan hänelle työvälineitä sekä uutta tietoa itselleen.

Mallin käyttökohteet olivat yhtenä yläkategoriana. Se sisälsi alakategoriat malliin soveltuvat toimialat sekä mallin käyttö työyhteisö ongelmissa ja kohdeorganisaation koko. Mallia käyttäneet työntekijät kokivat mallin sopivan parhaiten toimistotyöhön, asiantuntija organisaatioon ja henkisen työn tekijöille. Toisaalta taas mietittiin, ettei ammattialasta niinkään ollut väliä, kunhan muut mallin soveltumisen kriteerit toteutuivat. Mallin käyttöä koettiin rajoittavan enemmän kohdeorganisaation koko sekä se, että työyhteisölle tuli löytyä selkeästi esimies ja, että perus työpaikkaselvitys oli tehty jo aikanaan. Mallin käytön soveltamista erilaisille ammattialoille toi kokemuksen, että mallissa teollisen työn riskit ja altisteet nousevat helposti esille. Tämä vahvistaa ajatusta, että mallia pitäisi käyttääkin enemmän fyysisen työn tarkastelussa. Mallin käytön hankaluuksia oli koettu miesvaltaisilla ja matalapalkkaisilla aloilla, koska näissä työyhteisöissä vastattiin niukemmin esitettyihin avoimiin kysymyksiin ja siten tiedon saanti ennakkoon oli vähäisempää.

Malli sopii parhaiten toimistotyöhön, asiantuntija organisaatioon, henkisentyöntekijöille, missä työ on henkisesti kuormittavaa ja jos on muutoksia ollut työssä tai on tulossa ja että työpaikka on muutosten keskellä ja siitä tulee oireilua

Mallin käytöstä työyhteisön ongelmatilanteissa ei konkreettisesti ollut kertynyt kokemusta. Mallia haluttiin kokeilla organisaatioihin joilla oli jaksamis- tai ilma-
piiri- tai vuorovaikutusongelmaa, sairaspöissaolot olivat kasvaneet, oli paljon muutoksia, oli esimiesten ja alaisten välisiä ristiriitoja tai jossa esimiestyötä tai työtoimintaa oli kritisoitu. Mallista koettiin olevan apua myös tiimityön tukena.

Kokeilisin mallia työyhteisöihin joissa on kritisoitu esim. työtoimintaa, esimiestyötä tai jossa on sairaspöissaolot suuria.

Kohdeorganisaation koosta olivat työntekijät yhtämieltä. Koko ei saisi olla liian suuri, koska se aiheuttaa aikataulutuksen ongelmaa ja kiireen tuntua ja toisessa ääripäässä, liian pienissä työyhteisöissä koitui tunnistettavuus haasteeksi. Ihanteelliseksi kooksi purkutilaisuudelle ja toimintajärjestelmän rakentamiseksi koettiin 10–15 työntekijää sisältävät työyhteisöt ja yli 20 työntekijää suuremmat työyhteisöt tulisi jakaa osiin.

Oppimisilmapiirin luominen työterveyshuollon työyhteisössä oli yksi yläkategorioista. Mallin käyttöä oli harjoiteltu erilaisin keinoin ja aktivoitu työntekijöitä lähtemään mukaan kokeneemman ja koulutuksen saaneen työntekijän kanssa yhteistyössä tekemään Paikallisen Muutoksen Mallin mukaista työpaikkaselvitystä. Tämän yläkategorian alakategorioiksi muodostui: kokeneemman kanssa yhdessä tehden, toisen työtä havainnoiden ja teoriaa opiskelemalla, työparityöskentely luopohjan uuden oppimiselle, yhteistyö sujuu työterveyshuollon työyhteisössä, moniammatillisen tiimin hyväksikäyttö antaa monia mahdollisuuksia ja mallia pystyy opiskelemaan ympäristössä joka on tuttu, esimiestuki auttaa mallin käyttöönotossa ja toimintakäytännön muutoksen esteet. Jokainen haastatelluista oli sitä meiltä, että kokeneemman kanssa yhdessä tehden oppii mallin käytön parhaiten. Oppimista vahvistaviksi asioiksi koettiin hyvien kokemusten saaminen ja rohkeasti haasteeseen tarttumisen. Toisen työtä havainnoiden ja teoriaa opiskelemalla koettiin myös oppivan. Tämä tosin vaatisi aktiivista itse opiskelua sekä valmista ”työkalupakkia”, jossa olisi tarvittavat tiedot mallin käytölle.

Kun saadaan sellainen yhteinen tietopohja, että tällaista me tehtiin ja näin se onnistuu ja siitä päästään liikkeelle. Siinä tarvitaan konkreettinen tapaus, joka sitten jää mieleen ihan eritavalta kuin se, että piirrellään kaikenlaisia laatikoita.

Työparityöskentelyn koettiin luovan pohjan uuden oppimiselle; työparityöskentely sopii luontevasti malliin jos parin molemmat osapuolet ovat tasapuolisesti sitoutuneet mallin toteuttamiseen. Työyhteisössä koettiin niin työparityöskentelyn kuin muunkin yhteistyön sujuvan hyvin. Moniammatillisen tiimin käyttö mallin yhteydessä oli tuonut hyviä kokemuksia niin työterveyshuollon työntekijöille kuin arveltiin myös asiakasyritysten hyötyvän eniten tästä moniammatillisesta työt-

teesta. Moniamatilliset tiimit oli koottu yrityksen työn kohteen mukaan siten, että työn kohteen ollessa fyysinen työfysioterapeutti oli mukana.

Esimiesten vahvan sitoutumisen koettiin auttavan mallin juurruttamisessa käytäntöön arkiseksi työtavaksi. Työntekijät arvelivat, että vahva painotus mallin käytölle antaisi sysäyksen lähteenä aikomuksesta aktiiviseen toimintaan. Toisaalta taas pelkkä malli ja sen toteuttamien yhteisestä päätöksestä ei tuntunut mielekkäältä, vaan koettiin asiakasyrityksestä tulleen aloitteen motivoivan enemmän. Motivaa-tiota loisi myös mallin vieminen omaan vastuuyritykseen enemmän, kuin tehden se toiselle.

Toimintakäytännön muutoksen esteinä koettiin vahvasti olleen henkilökuntamuutokset, joita työelämäpalveluiden työyhteisössä oli ollut runsaasti. Asiakasyritysten vastuutyöterveyshoitajat ja -työterveyslääkärit olivat vaihtuneet ja uusille työntekijöille uuden mallin käyttöön otto oli lisätyötä kaiken muun uuden oppimisen lisäksi. Mallin opettelu toi lisätyötä myös pidempään työyhteisössä työskennelleille työntekijöille ja mallin toimivuus mietitytti.

Tapahtuuko mitään siellä työyhteisössä, mutta samahan se on siinä toisessakin työpaikkaselvityksessä, vaikka me tehdään ne ehdotukset, niin sitten ei välttämättä tapahdu mitään.

Työelämäpalveluiden työntekijöiden haastatteluiden aineistonanalyysi on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteessä neljä. Yhteenvetona voidaan todeta, että työelämäpalveluiden työntekijöiden kokemuksissa Paikallisen Muutoksen Mallin käytöstä mietittiin mallin kustannustehokkuutta ja arveltiin pienien asiakasyritykset pelkäävän suuria kustannuksia. Malli itsessään oli koettu toimivaksi eikä se vaadi erityistaitoja. Malli antaa erilaisen ja uuden lähestymistavan vaihtoehdoksi käytössä oleville malleille ja malli sisältää myös väljyyden toteuttaa sitä yrityksen tarpeet huomioiden. Mallin avulla todentuu työterveyshuollon tuki asiakasyrityksen muutoksissa. Kiitollisena todettiin esimiesten olleen aidosti mukana mallin toteuttamisessa ja heidän sitoutuminen onkin välttämätöntä. Mallin koettiin antavan esimiehille työvälaineitä ja uutta tietoa. Malli oli aktivoinut vuorovaikutusta esimiesten ja työterveyshuollon työntekijöiden kanssa. Toisaalta malli koettiin

työlääksi ja aikataulujen sovittamien toi hankaluuksia ja purkutilaisuuden todettiin teettävän eniten työtä. Seurannan toteuttamista pidettiin tärkeänä ja se kannattaa sopia jo hyvissä ajoin työpaikkaselvitys prosessissa.

Työterveyshuollon työntekijät mieltivät asiakasyritysten työntekijöiden voivan olla aiempaa enemmän mukana työpaikkaselvitys prosessissa ja saavan kokemuksen vaikuttamisesta. Mallin avulla päästään kiinni työn tekemiseen, sen sujuvuuteen ja siinä oleviin ongelmiin niin henkisiin kuin fyysisiinkin. Muutoksen mahdollisuus nousee työterveyshuollon ja asiakasyrityksen yhteistyössä, vaikka työterveyshuolto ei annakaan valmiita ratkaisuja.

Mallin koettiin sopivan parhaiten toimistotyöhön, asiantuntija organisaatioon ja henkisentöntekijöille ja sen arveltiin toimivan hyvin jos työyhteisössä on jaksamis- tai ilmapiiriongelmaa, sairaspöissaolot ovat kasvaneet tai on paljon muutoksia. Ihanteellisena työyhteisön kokona koettiin 10 -15 työntekijää, ja yli 20 työntekijää käsittävät työyhteisöt voisi jakaa pienryhmiin.

Työelämäpalveluiden työntekijöiden kokemuksena oli, että mallin käytön oppii rohkeasti itse tekemällä ja saamalla hyviä kokemuksia. Mäkitalo (2009b) mainitsee, että työtoimintälähtöisten menetelmien käyttöönotto ei voi olla hyppäys, vaan niiden täysimittainen käyttö edellyttää koulutusta lähestymistavan perusteisiin ja ohjausta välineiden käyttöön. Mäkitalon mielestä pienin askelin eteneminen ja osio kerrallaan opettelu voisi olla hyvä vaihtoehto, kuin myös oman toiminnan analysointi työtoimintälähtöisellä tavalla.

6.5 Kolme tarinaa

Kehittämishankkeeseen liittyi myös asiakasyritysten kokemusten kerääminen. Haastattelujen kohteena oli asiakasyritysten esimiehiä, joiden työyhteisöihin oli tehty Paikallisen Muutoksen Mallin mukainen työpaikkaselvitys. Kesä- ja elokuussa 2012 haastattelin seitsemää esimiestä. Esimiehiltä kysyttiin ensi lupa haastatteluun osallistumiseen ja kerrottiin kehittämishankkeen tavoitteista. Isoimmissa yrityksistä suullinen lupa haastattelujen tekemiseen kysyttiin yrityksen henkilöstöhallinnosta tai yrityksen työterveyshuollon toimintaa koordinoivalta henkilöltä. Pienemmissä yrityksissä haastateltavat itse olivat sellaisessa asemassa, ettei

ylemmän tahon lupaa haastatteluun tarvittu. Haastateltavia kertyi seitsemän esimiestä viidestä eri yrityksestä. Mukana oli elintarvikealan teollisuutta, sosiaali- ja terveysalan yrityksiä sekä ammatillinen koulu.

Lähetin esimiehille teemahaastattelun teemat sähköpostitse, kun olin saanut heiltä haastatteluluvan. Haastatteluajaksi varasin 30 minuuttia ja haastattelut kestivät konkreettisesti 30–60 minuuttia. Pysin edelleen pitämään haastatteluajan riittävän lyhyenä, jotta keskustelu pysyisi teemoissa. Teemat haastatteluissa olivat: minkälaisia kokemuksia on ollut Paikallisen Muutoksen Mallista työpaikkaselvityksessä (rakenne ja toimintatapa), mitä uutta tai erilaista se on antanut (verrattuna muihin työpaikkaselvityksiin), onko jatkoseuranta toteutunut, mitä toimenpiteitä työpaikkaselvityksen jälkeen on työyksikössä tehty, miten yhteistyö työelämäpalvelujen kanssa on toiminut tässä mallissa ja suosittelisitko mallia muille. Haastatteluista koostui 36 litteroitua sivua kirjoitettuna 1 rivivälillä fontin kokona 12.

Esimiesten haastatteluaineistosta nousi kuin itsestään tarinoita ja senpä vuoksi analysoin aineiston narratiiviseen muotoon. Narratiivisessa analyysissä (narrative analysis) painopiste on uuden kertomuksen tuottamisessa aineiston kertomusten perusteella. Analyysissä ei siis kohdisteta huomiota aineiston luokitteluun, vaan aineiston pohjalta muotoutuu uusi kertomus, joka pyrkii tuomaan esiin aineiston kannalta keskeisiä teemoja (Heikkinen 2010, 145, 149; Mäkisalo-Ropponen, 2007, 42.) Tämän aineistoanalyysin metodin valitsin siksi, että siten aineistosta sai erilaisen näkökulman tarkastella esimiesten kokemuksia työpaikkaselvityksen teosta ja heidän ajatuksistaan työelämäpalveluiden erilaiseen työotteeseen. Aaltonen ja Heikkilä (2003, 177) toteavat tarinoiden olevan erittäin paljastavan menetelmän ja siten saadaan erilaisia näkökulmia tehokkaammin esiin.

Paul Ricoeur'in mukaan tarinat tarkoittavat juonellista kerrontaa, joka syntyy toiminnan kautta. Tarinoiden kautta todellisuus ja sen ongelmat voidaan muotoilla uudelleen käyttämällä hyväksi todellisuuden dynaamista prosessia. Tarina luo kuvan, joka on juuri tapahtunut. Tarina ei ole koskaan toisinto, vaan se on uudelleen muotoiltu versio. Tästä syystä tarina luo uuden näkökulman tapahtumaan ja antaa mahdollisuuden luoda jotain uutta. Tarinat eivät ole vain tuulesta temmattu-

ja vaan pohjatuvat kertojan elämään. Tarina sisältää osan jostain isommasta kokonaisuudesta ja on enemmän kuin osiensa summa.(Fried, Ohlen & Bergbom 2000.)

Heikkinen (2010, 156–157) esittelee Hatch ja Wisniewskin tutkimat käsitteet narratiivisen tutkimuksen olemuksesta, jotka erottavat narratiivisen otteen muusta tutkimuksesta. Narratiivinen ajattelutapa tuo tutkijan lähelle toimintatutkimusta siinä, että osaltaan narratiiviset tutkijat pyrkivät muuttamaan tutkittavien maailmaa tehdessään tutkimusta. Tutkimusotteessa tutkittava saa uusia näkökulmia omaan elämäänsä ja pyritään tutkijan ja tutkittavien yhteiseen merkityksen luomiseen. Keskeisin ero tieteellisen tutkimuksen ja narratiivisuuden välillä on se, että narratiivinen tutkimus ei pyri objektiiviseen tai yleistettävään tietoon vaan paikalliseen ja henkilökohtaiseen tietoon. Narratiivisuus tuo tiedon moniäänisempänä ja kerroksellisena joukkona pieniä kertomuksia. Narratiivisessa tutkimuksessa huomio kiinnittyy siihen millä tavalla yksilöt antavat merkitystä asioille tarinoidensa kautta.

Czarniawska (2004, 15) antoi mallin tarinoiden analyysiin. Hänen mielestään tarinat syntyvät siten, että ensin kerätään aineisto, joita tarkastellaan tarinoiden näkökulmasta. Aineisto tulkitaan tarkasti, analysoidaan asioiden ilmaisut ja sen jälkeen muokataan tarina uudelleen ja tehdään uusi tarina. Nämä syntyneet tarinat joko yhdistetään tai tarkastellaan muiden tarinoiden kanssa. Tämän aineiston muokkasin pääosin noudattamalla Czarniawskan luokittelua ja käytin tässä apuna sisältölähtöistä aineistonanalyysin luokittelua. Lopullisten tarinoiden luomisessa käytin luovuutta, mutta pyrin pitäytymään alkuperäiselle aineistolle uskollisena.

Olen luonut esimiesten haastatteluista kolme erilaista tarinaa ja näillä tarinoilla on jokaisella erilainen suhtautuminen Paikallisen Muutoksen Mallin mukaiseen työpaikkaselvitykseen. Sisältölähtöisen aineistonanalyysin jälkeen on rakennettu taulukko kolmeen erilliseen tarinalokeroon. Näiden lokeroitten pääteemat muodostuvat aineistonanalyysin yläkategorioista. Tämä tarinoiden aineistoanalyysi on nähtävissä taulukossa neljä ja alkuperäinen aineistonanalyysi on nähtävissä liitteessä neljä. Seitsemän esimiehen ajatukset ovat jakautuneet kolmeen erilliseen tarinaan. Useiden lukukertojen myötä oli havaittavissa, että haastatteluaineistosta nousee kolme erilaista tarinaa kerrottavaksi. Kolme on lukumääränä siinäkin mielessä

sopivampi, koska kaksijakoisuudessa helposti kärjistetään asioita ja pienet yksityiskohdat saattavat hukkuu. Kolme tarinaa kertoo esimiesten ajatuksia ja näkökulmista tehdä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa sekä toiveista mallin toteutuksesta.

Ensimmäisen tarinan nimesin ”Yhteistyötä ja vuorovaikutusta”, koska siinä eniten kaivataan aktiivista ja aitoa vuorovaikutusta ja jopa kumppanuutta työterveyshuollon kanssa.

Paikallisen Muutoksen Mallista prosessina pidin mallin toimivuudesta sekä siitä miten malli osallistaa, sitouttaa ja on ratkaisukeskeinen henkilökohtaisella tasolla. Mallin avulla työntekijöiden osallistuminen työpaikkaselvitykseen helpottuu. Mallissa toteutuu työpaikkaselvityksen jatkuvuuden luonne ja alkuinfo antaa hyvän pohjan yhteistyölle. Kun työtä tarkastellaan epäkohtien ja työhyvinvoinnin muutoksien kautta, ne epäkohdat nousevat neutraalisti ja hyvin esiin. Työpaikkaselvityksessä esiin tulleiden kehitysehdotuksien toteuttaminen on ollut helppoa ja siten tämän mallin avulla on saatu työyhteisössä muutosta parempaan suuntaan. Toivoisin työterveyshuollon kanssa yhdessä tekemistä ja vuorovaikutusta vielä enemmän, esimerkiksi vastausten luokittelua voisi tehdä yhdessä meidän esimiesten kanssa.

Mielestäni kyselyn teettäminen työpaikkaselvityksen yhteydessä on suotavaa, koska ulkopuolisen tekemä kysely nostaa enemmän asioita tarkasteluun ja tuo jopa enemmän asioita esiin kuin kehityskeskustelut. Purkutilannetta pidin varsin arvokkaana tapahtumana ja mielestäni mallin arvo ja ansiot tulevat tästä yhteisestä keskustelusta, siinä toteutuu työntekijöiden vaikutusmahdollisuus. Purkutilanne tulisikin suunnitella huolella ja pitää riittävän pieninä kokoonpanoiltaan ja varata riittävästi aikaa. Oman esimieheni mukana oloa purkutilaisuudessa olisin pitänyt suotavana.

Jatkoseuranta kannattaa toteuttaa ja sopia jatkoseuranta jo osaksi prosessia ja todeta sen kuuluvan tämän mallin prosessiin. Mielestäni jatkoseurannan tärkeys korostuu, jos työyhteisössä on ollut paljon kehitettävää. Malli antoi minulle esimiehenä työvälineen, sekä olen voinut jakaa työterveyshuollon kanssa kokemuksiani. Yhteistyöhän lisääntyy, kun kaikki osapuolet sitoutuvat työpaikkaselvityksen tekoon. Itselläni olikin jo aiemmin hyväksi muotoutunut yhteistyö työterveyshuollon kanssa.

Mielestäni moniammatillisen tiimin ja työpsykologin käyttö lisää reflektioiden määrää ja siten tuo lisäarvoa mallin toteuttamiseen. Suosittelen mallia kyllä kaikille ja se soveltuu mielestäni kaikille toimialoille. Kriisitilanteessa olevalle työyhteisölle malli tarjoaa mahdollisuuden tarkastella toimintaansa, ja mallia voi kyllä käyttää, vaikkei olisikaan muutoksia. Kohdeorganisaation kokoon tulee kyllä kiinnittää huomiota, se ei saa olla liian iso muttei liian pienikään.”

Toisen tarinan nimesin ”Tutkittua ja testattua”, koska siinä esimies miettii, että työterveyshuollon rooli ja tehtävä on tuoda oma asiantuntijuutensa vahvasti esiin sekä tuoda uutta tietoa työterveyshuollon alalta yritysten käyttöön.

”Minun mielestäni malli on prosessimainen ja strukturoitu ja mallissa työntekijät miettivät itse ratkaisuja ongelmiinsa henkilökohtaisesti. Mallin keskiössä on työn tekeminen ja esiin tulleiden kehitysehdotuksien toteutumista työntekijät sitten osaavatkin vaatia ja minulle esimiehenä tuli uusia kehittämisajatuksia. Minun mielestäni mallia tulee toteuttaa järjestelmällisesti ja olla sen struktuurille uskollinen. Jos mallia lähdetään soveltamaan, niin sekin tulee tehdä systemaattisesti.

Mallin koin kyllä aika vaikeaselkoisena, eikä se oikein tuonut mitään uuttakaan. Esimerkiksi muutokset toimintaympäristössä prosessin aikana vaikeuttavat mallin toteuttamista. Olisin toivonut enemmän yhdessä tekemistä ja vuorovaikutusta työterveyshuollon kanssa ja he asiantuntijoina voisivat aktiivisemmin nostaa kehitettäviä asioita tarkasteluun. Kyselyn on hyvä, kun sen teettää ulkopuolinen, silloin nousee enemmän asioita tarkasteluun. Työntekijöille kannattaa varata erikseen aikaa vastata kyselyyn, tällöin vastausprosentti on parempi. Purkutilanteessa todentuu työntekijöiden vaikutusmahdollisuus ja se tulee suunnitella huolella ja siinä työterveyshuolto voisi nostaa aktiivisemmin kehitettäviä asioita esiin. Ja tietysti, jos se ajankäytöllisesti olisi tarpeen, voisinhan minäkin esimiehenä pitää purkutilaisuuden.

Jatkoseuranta mielestäni kannattaa liittää jo prosessikuvaukseen tai esimiehelle voisi antaa vaikka sähköpostissa muistutuksen, että tarkastelee kehittämisajatuksia uudelleen jonkin ajan kuluttua. Kyllähän esimies saa mallista työvälineen ja tietysti ylemmän esimiehen mukana olo purkutilanteessa luo varmemman muutoksen mahdollisuuden. Työterveyshuollon ja työyhteisön molempien sitoutuminen mallin toteutumiseen on tosi tärkeää. Jotenkin koin, ettei vuoropuhelua työterveyshuollon kanssa ollut riittävästi.

Mallia voi mielestäni huoleta käyttää kaikilla toimialoilla, sopii varmasti kaikille. Enemmänkin mieltäisin kohdeorganisaation tilannetta mallia toteutettaessa. Kokemukseni oli, ettei malli sopinut tähän ajankohtaan tämän työyhteisön kanssa ja jotenkin mietin, että malli ei sovellu jos työyhteisö on kriisissä. Tämän vuoksi kohdeorganisaation koko ja tilanne kannattaa huomioida, kun mallia lähtee toteuttamaan.

Kolmas tarina on ”Mittatilaustyötä”, koska siinä esimies miettii, että täsmälleen heidän työyhteisön tarpeisiin muokattu työpaikkaselvitys luo yhteisen oppimisen ilmapiirin.

”Mielestäni mallin alkuinfo antaa hyvän pohjan työpaikkaselvitykselle. Malli sitouttaa työyhteisöä työpaikkaselvityksen tekemiseen se on osallistava, sitouttava

ja on ratkaisukeskeinen henkilökohtaisella tasolla. Mallin avulla voi tarkastella työhyvinvoinnin osa-alueita ja kehitysehdotuksia on toteutettukin työpaikkaselvityksen jälkeen. Mielestäni työpaikkaselvitysprosessi kannattaa pitää tiiviinä ja prosessin aikana tapahtuvat henkilömuutokset häiritsevät mallin toimivuutta (niin työterveydessä kuin yrityksessä tapahtuvat muutokset). Mallin koko prosessia en oikein ymmärtänyt ja olisinkin toivonut yhdessä tekemistä ja vuorovaikutusta enemmän. Alkuinfon voisi antaa myös kirjallisena työntekijöille, jotta siihen pääsisi kunnolla tutustumaan. Kyllähän se ulkopuolisen tekemä kysely nostaa enemmän asioita tarkasteluun.

Purkutilanne on hyvä ja siinä todentuu työntekijöiden vaikutusmahdollisuus sekä se sitouttaa työntekijät miettimään työtään ja siinä olevia kehittämiskohteita. Purkutilanne tulee suunnitella huolella koska henkilömäärällisesti liian isossa purkutilaisuudessa ei synny keskustelua. Aikoja purkutilaisuuteen voisi ennakkoon varata kaksi jos vaikka aika loppuu ensimmäisessä tapaamisessa kesken. Jatko-seuranta voisi olla puolen vuoden kuluttua ja siihen osallistuisi esimiehet ja ainakin osa työntekijöistä. Paikallisen Muutoksen Mallin prosessia kannattaa jatkaa käymällä samantyyppisiä keskusteluja säännöllisesti yhdessä työterveyshuollon kanssa.

Esimiehenä saan mallista hyvän työvälineen ja tietysti oma sitoutumiseni mallin toteuttamiseen on ollut tärkeää, ja olen kyllä saanut tukea työterveyshuollosta. Tämä malli antaa hyvän kuvan työterveyshuollon työstä. Tässä mallissa erilailla muodostetaan yhteistä uutta tietoa molemminpuolisesti. Joskin yhteistyö ei toiminut minun tapauksessa täysin toivotusti, koska henkilöitä vaihtui. Mielestäni työpsykologi on luonteva työpari hoitajalle tai lääkärille tähän malliin. Malli soveltuu parhaiten aloille joissa työnkohteena on abstrakti työ ja kohdeorganisaation tilanne tulee miettiä huolella mallia toteutettaessa. Malli ei mielestäni sovi työyhteisöihin joissa avoin keskustelu ei ole käytössä.

Kokonaisuudessaan aineistoanalyysi on nähtävissä liitteessä viisi. Taulukossa neljä on havainnollistettu kolmen tarinan synty aineistoanalyysin pohjalta. Esimiesten haastattelujen aineistonanalyysissä korostui heidän yksimielisyys mallin toimivuudesta ja käyttökelpoisuudesta. Eriävyyksiä ja erilaista suhtautumista oli tavassa toteuttaa mallia sekä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Esimiehet pitivät mallia toimivana, koska se on prosessimainen, strukturoitu ja alkuinfo antaa hyvän pohjan työpaikkaselvityksen tekemiselle ja yhteistyölle. Mallin avulla työntekijöiden osallistumien helpottuu ja samalla se sitouttaa työyhteisöä työpaikkaselvityksen tekemiseen. Mallissa työntekijät miettivät itse ratkaisuja ongelmiinsa ja mallin keskiössä on työn tekeminen. Mallista esimiehet saivat itselleen työvälineen.

Kehittämisehdotuksia tuotettiin paljon. Esimiehet toteavat, että mallin struktuurille tulee olla uskollinen ja prosessi kannattaa pitää tiiviinä. Prosessin aikana tapahtuneet henkilömuutokset haittasivat mallin toimivuutta (niin työterveydessä kuin asiakasyrityksessä) ja malli koettiin osin vaikeaselkoiseksi. Kyselyn teettämistä toivottiin, koska ulkopuolisen kysely antaa enemmän kuin yrityksen sisäinen kysely ja tuo enemmän asioita esiin kuin kehityskeskustelut.

Esimiehet kokivat saaneensa tukea työterveyshuollosta ja mallin koettiin luovan molemminpuolisesti uutta tietoa. Joissakin tapauksissa yhteistyö ei toiminut toivotusti, koska henkilöitä vaihtui eikä vuoropuhelua työterveyshuollon kanssa ollut riittävästi. Malli koettiin suositeltavaksi ja sopii esimiesten mielestä kaikille aloille, mutta ehkäpä erityisesti aloille joissa työnkohteena on abstrakti työ. Enemmänkin toivottiin kohde työyksikön koon ja tilanteen huomioimista arvioidessa sitä kenelle mallia kannattaa tarjota.

TAULUKKO 4. Kolmen tarinan muotoutuminen haastattelujen pohjalta tehdyn aineistonanalyysin jälkeen

| TYYPITTELY YLÄLUOKAT | → ↓ | Yhteistyötä ja vuorovaikutusta | Tutkittua ja testattua | Mittatilaustyötä |
|--|--------|--|---|---|
| Mallin toimivuus | | Alkuinfo antaa hyvän pohjan yhteistyölle Malli on toimiva | Alkuinfo antaa hyvän pohjan tps:lle | Malli on prosessimainen, strukturoitu |
| Malli osallistaa, sitouttaa ja on ratkaisukeskeinen | | Mallin avulla työntekijöiden osallistumien helpottuu Malli tuo esiin jatkuvuutta | Mallissa työntekijät miettivät itse ratkaisuja ongelmiinsa | Malli sitouttaa työyhteisöä tps:n tekemiseen |
| Työn tarkastelu epäkohtien ja muutoksien kautta | | Mallin lähtökohtana on muutoksen tarkkailu Mallin avulla epäkohdat nousevat neutraalisti ja hyvin esiin | Mallin keskiössä on työn tekeminen | Mallin avulla voi tarkastella hyvinvoinnin osa-alueita |
| Kehitysehdotuksien toteuttaminen | | Mallin avulla on saatu työyhteisössä muutosta parempaan suuntaan | Työntekijät osaavat vaatia kehitysehdotusten toteutumista | Kehitysehdotuksia on toteutettu tps:n jälkeen |
| Mallin järjestelmällinen toteuttaminen | | | Mallin struktuurille tulee olla uskollinen Soveltaminen tulee toteuttaa systemaattisesti | Prosessi kannattaa pitää tiiviinä |
| Muutokset toimintaympäristössä vaikeuttavat mallin toteuttamista | | | Prosessin aikana tapahtuvat muutokset haittaavat tps:n tekemistä | Prosessin aikana tapahtuvat henkilömuutokset haittaavat mallin toimivuutta (niin työterveydessä kuin yrityksessä) |
| Malli on vaikeaselkoinen | | | Malli ei tuonut mitään uutta | Mallia on vaikea ymmärtää |
| Yhdessä tekemistä ja vuorovaikutusta enemmän | | Esimiesten kanssa voisi rakentaa vastausten luokittelua | Työterveyshuolto voisi aktiivisemmin nostaa kehitettäviä asioita tarkasteluun | Alkuinfon voisi antaa myös kirjallisena |

| | | | |
|--|---|---|---|
| Ulkopuolisen tekemä kysely nostaa enemmän asioita tarkasteluun | Tässä kyselyssä tulee enemmän asioita esiin kuin kehityskeskustelussa. | Ulkopuolisen kysely antaa enemmän kuin yrityksen sisäinen kysely | Asiakasyrityksessä kannattaa varata työntekijöille erikseen aikaa vastata kyselyyn tällöin vastausprosentti on parempi |
| Purkutilanne on arvokas tapahtuma | Mallin arvo ja ansiot tulee yhteisestä keskustelusta | | |
| Purkutilanteesta todentuu työntekijöiden vaikutusmahdollisuus | | Yhteisen purkutilanteen kautta työntekijät pääsevät vaikuttamaan | Yhteinen purkutilaisuus sitouttaa työntekijät miettimään työtään ja siinä olevia kehittämiskohteita |
| Purkutilanne tulee suunnitella huolella | Purkutilanteet tulee pitää riittävän pieninä kokoonpanoiltaan ja niille tulee varata riittävästi aikaa. | th voisi nostaa aktiivisemmin kehitettäviä asioita esiin purkutilanteessa | henkilömäärällisesti liian isossa purkutilaisuudessa ei synny keskustelua Purkutilaisuuksia voisi ennakkoon varata kaksi aikaa |
| Esimiesten osallistuminen purkutilanteeseen | Purkutilaisuudessa voisi olla useampi esimiestaso edustettuina | Esimies voisi pitää purkutilaisuuden | |
| Jatkoseuranta osana prosessia | Jatkoseurantaa kannattaa toteuttaa | Jatkoseuranta kannattaa liittää jo prosessikuvaukseen | Jatkoseuranta voisi olla puolen vuoden kuluttua ja siihen osallistuisi esimiehet ja ainakin osa työntekijöistä |
| Jatkoseuranta muuna toimintona | Seurantaa kannattaa toteuttaa jos on ollut paljon kehitettävää työyksikössä | Esimiehelle voisi antaa vaikka sähköpostissa muistutuksen että tarkastelee kehitämisaikajaksia uudelleen jonkin ajan kuluttua | PMM prosessia kannattaa jatkaa käymällä samantyyppisiä keskusteluita säännöllisesti |
| Esimies saa mallista työvälineen | Malli antaa esimiehelle työvälineen. | Ylemmän esimiehen mukana olo purkutilanteessa on hyvä | Esimiehen sitoutuminen mallin toteuttamiseen on tärkeää |
| Esimies saa th:sta yhteistyökumppanin | Työterveyshuollon kanssa on voinut jakaa kokemuksiaan | Malli antoi uusia kehitämisaikajaksia | Esimies on saanut tukea työterveyshuollosta |
| Työterveyshuollon ja työyhteisön sitoutuminen tps:n tekoon | Mallin sisältämät tapaamiset tukevat yhteistyötä | Molempien sitoutuminen mallin toteuttamiseen on tärkeää | Malli antaa hyvän kuvan työterveyshuollon työstä |
| Uuden tiedon muotoutuminen Malliin liittyvissä tapaamisissa | Yhteistyö on sujunut normaaliin hyvään tapaan | | Mallin luo molemminpuolisesti uutta tietoa |
| Vuoropuhelun puute ja henkilöstön vaihdos th:ssa tps prosessissa | | Vuoropuhelua th:n kanssa ei ollut riittävästi | Yhteistyö ei toiminut toivotusti koska henkilöitä vaihtui |
| Moniammatillisen tiimin ja työpsykologin käyttö | Työpari työskentely antaa reflektioiden kautta lisäarvoa mallin toteuttamisessa | | työpsykologi luonteva työpari tähän malliin |
| Mallin käyttöön soveltuvat toimialat | Malli on suositeltava | Sopi kaikille aloille | Malli soveltuu aloille joissa työkohteena on abstrakti työ |
| Kohdeorganisaation tilanne mallia toteutettaessa | Mallin käyttö sopii kriisitilanteisiin Mallia voi käyttää vaikkei olisikaan muutoksia | malli ei sopinut tähän ajan-kohtaan tämän työyhteisön kanssa Malli ei sovellu jos työyhteisö on kriisissä | Mallin ei sovi työyhteisöihin joissa avoin keskustelu ei ole käytössä Mallin toteuttamisen ajan-kohta kannattaa miettiä huolella |
| Kohdeorganisaation koko mallia toteutettaessa | Kohdeorganisaation koko ei saa olla liian iso muttei liian pienikään | Mallia kannattaa suhteuttaa työyksikön koko ja tilanne huomioiden. | |

7 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOSTEN TARKASTELU JA ARVIOINTI

Usein kehittämisen tulokset tulevat esiin viivästyneinä ja vaikeasti havaittavina. Perinteisesti hankkeen loppuvaiheeseen painottuvaa tulos- ja tavoitesuuntautunutta arviointia on kritisoitu, ettei se palvele kehittämistä. Arvioinnin tulisi suuntautua projektin aikaiseen toimintaan ja auttaa sen parantamisessa. Prosessiarvioinnin toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2006, 217–222.) Tämän hankkeen edetessä arviointia ja kehittämisen solmukohtia on pyritty havainnoimaan ja tarvittaessa muuttamaan toimintatapaa välittömästi. Varsinaisen kehittämishankkeen arvioinnin voi tehdä kaikkien kehittämishankkeeseen liittyneiden toimintojen loppuessa.

7.1 Kehittämishankkeen tulosten tarkastelu

Tämän kehittämishankkeen tutkimusosiossa todennettiin, että Paikallisen Muutoksen Mallin on toimiva ja käyttökelpoinen työväline työterveyshuollon käyttöön. Asiakasyritysten esimiehet pitivät tästä lähestymistavasta sekä kokivat lisääntyneen yhteistyön tarpeelliseksi. Haastattelututkimuksissa nousi esiin se, että mallia tulee osata käyttää ja kokemuksen myötä myös asiakasyritysten saama hyöty kasvaa. Kurki (2010, 137–159) tutki pro gradu tutkimuksessaan työtoimintalähtöisten toimintatapojen käyttöönottoa työterveyshuoltoyksiköissä. Hänen tutkimuksessaan työlähtöisten mallien hyödyntäminen koettiin haasteellisena oppimisprosessina ja ne kulkivat omaan tahtiinsa. Tässä kehittämishankkeessa on havaittavissa sama ilmiö ja tietoisestikin on pyritty pitämään jokaisen työelämäpalvelujen työntekijän oppimisprosessit henkilökohtaisena ja eteneminen omaan tahtiin mallin käyttöönotossa on ollut sallittua. Haastatteluista nousevan kokemuksellisen tiedon arvelin antavan vahvasti pontta toteuttaa Paikallisen Muutoksen Mallia sekä mahdollisesti tuovan paineita työntekijöille opiskella aihetta lisää.

Kehittämishankkeen suurimmaksi solmukohdaksi muotoutui syksy 2011, jolloin työyhteisössä tapahtui runsaita henkilövaihdoksia; kaikki esimiehet sekä työterveyshoitajia ja työterveyslääkäreitä vaihtui. Uusia työntekijöitä palkattiin lähteneiden tilalle ja tähän henkilökunnan vakauttamisvaiheeseen kului miltei vuosi. Tuolloin oltiin pulmatilanteessa ja mietittiin, että miten voi toteuttaa uutta luovaa ja

samalla aikaa vievää kehittämishanketta tilanteessa, jossa päivittäisestä työmäärästä selviäminen oli jo haasteellista. Kehittämisen kannalta oltiin tilanteessa, jossa oppimisen mahdollisuuksia tuli järjestää taas uudelleen sekä selvittää esimiestason sitoutuminen kehittämishankkeeseen. Osastotunteja järjestettiin uusille työntekijöille ja esimiesten kanssa neuvoteltiin uusista strategioista kehittämishankkeen edistämiseksi. Salojärvi ja Hytönen (2006, 193) toteavat tietoa synnyttävän prosessien edellytyksenä olevan oppimista ja dialogia tukeva organisaatiokulttuuri. Tällainen organisaatiokulttuuri vaatii kehittyäkseen runsaasti toistoja samoista asioista.

Keväällä 2012 työelämäpalveluiden työyhteisössä perehdytettiin uusia työntekijöitä ja koko työyhteisö koulutettiin työlähtöisten terveystarkastusten käyttöön. Paikallisen Muutoksen Mallin koulutus ja siihen liittyvät oppimistilanteet oli jätetty sivummalle. Tässä työyhteisön tilanteessa tuntui luontevalta jäädä odottelemaan esimiesten ja työntekijöiden haastattelujen mukanaan tuomaa tietoa kokemuksista mallin käytöstä. Näiden tuloksien myötä syksyllä 2012 palattaisiin aktiivisesti Paikallisen Muutoksen Malliin ja sen käytön juurruttamiseen.

Kurki (2010, 137–159) toteaa omassa tutkimuksessaan, että haasteen loi uuden toimintatavan opettelu. Opettelua oli niin työotteen muutoksessa (työn kohteen laajentuminen) kuin lääketieteellisestä näkökulmasta siirtymistä oppimista luovaan työmuotoon. Kurjen tutkimuksessa todettiin näiden toimintatapojen muutos tarpeelliseksi. Tässä Mehiläisen kehittämishankkeessa alkutilannehaastatteluissa työntekijät kertovatkin kaipaavansa oman mallin rinnalle toisenlaista lähestymistapaa toteuttaa työpaikkaselvitystä. Mäkitalon (2009b) mukaan on kyse työterveyshuollon ammatillisesta kehityksestä, jossa muutos on riippuvainen uusien ratkaisujen kehittämisestä ja yhteen sovittamisesta vanhojen käytäntöjen kanssa. Tämä samainen muutos on nähtävissä asiakasyrityksissäkin oman toimintansa suhteen. Nämä muutokset ovat pitkäkestoisia, vaihteittaisia ja häiriöitä sisältäviä.

Tähän kehittämishankkeeseen tutkimusosion työelämäpalvelujen työntekijöiden ja asiakasyritysten esimiesten haastattelut sisälsivät runsaasti kehittämis ehdotuksia ja toiveita mallin kehittämisestä ja sen käytöstä. Mallilla on struktuuri ja selkeät tavat sen toteuttamiseen, mutta se tarjoaa myös mahdollisuuden asiakaslähtöisyy-

den toteutumiseen. Ahonen (2012) ohjaa tarkentamaan asiakasyrityksen sen hetken tilanteen ja paikan sekä mahdollisten ristiriitojen esiintymisen ekspansiivisessa syklissä. Tämä kuviossa kaksi nähtävä sykli ohjaa näkemään asiakasyrityksen organisaation ajankohtaiset tarpeet. Ennakkoon hankitun kyselyaineiston perusteella pystyy luomaan hypoteesin organisaation tilanteesta ja tämä hypoteesi ohjaa keskustelua kyselyn purkutilaisuudessa sekä toimintajärjestelmän rakentamisessa. Haastattelututkimuksissa kuvatut kehittämisajatukset ohjaavat käyttämään mallia siten, että juuri nämä asiakasyrityksessä kriittiset tilanteet tulisi huomioitua.

Mallin käyttö oli koettu haasteelliseksi niin työntekijöiden kuin esimiesten keskuudessa. Uutta toimintatapaa opetellessa ovat apuvälineet hyödyksi ja nämä haastatteluissa esiin tulleet kehittämisajatukset voivat toimia sellaisena. Keräsin haastatteluissa tulleet kehittämisajatukset konkreettiseksi check-listaksi. Tätä listaa voi hyödyntää Paikallisen Muutoksen Mallin mukaista työpaikkaselvitystä tehdessään. Siitä voi tarkistaa onko ottanut kantaa, selvittänyt ja toiminut ohjeistuksen mukaisesti. Listaus on nähtävissä taulukossa viisi. Tämä check-lista on kehittämishankkeeseen liittyneen haastattelututkimuksen perusteella laadittu ja sitä voi täydentää ja muuttaa työelämäpalvelujen työyksikössä kehittämiseen liittyvien toimintojen myötä.

TAULUKKO 5. Check- lista Paikallisen Muutoksen Malliin liittyvistä toimista

| | |
|----------------------------------|---|
| Ennen työpaikkaselvityksen tekoa | |
| | Tutki aiemmat työpaikkaselvitysraportit ja mahdolliset muut asiakasyrityksen dokumentit |
| | Selvitä sairauspoissaolojen määrä ja syyt |
| Neuvottelu esimiehen kanssa | |
| | Selvitä asiakasyrityksessä tapahtuneet ja tulevat muutokset niin organisaatio-, työtoiminta- kuin henkilöstötasolla |
| | Perustele sopivan työpaikkaselvitysmallin käyttö |
| | Sovi toimivasta yhteydenpitotavasta prosessin aikana (tässä toteutuu tuki esimiehelle/esimiehille) |
| | Sovi kyselyn teettämisestä aina |
| | Sovi jatkoseurannasta: milloin, missä, miten ja ketä osallistuu |
| | Neuvottele asiakasyrityksen edustajien kanssa mistä ja minkälaisia kuluja työpaikkaselvityksen tekemisestä koostuu, käytä Paikallisen Muutoksen Mallin hintalaskuria tarvittaessa apuna |
| | Sovi aikataulu, lyö päivämäärät lukkoon ja pidä ajallisesti prosessi tarpeeksi tiiviinä |
| Alkuinfo | |
| | Kerro alkuinfossa kuinka malli toteutetaan, kerro, että tarvittaessa tehdään muutoksia malliin, mutta tarpeet ovat asiakasyrityksestä lähteviä |
| | Pidä alkuinfo mahdollisimman selkeänä |

| | |
|-------------------------------|--|
| Purkutilanne | |
| | Purkutilanne tulee suunnitella huollella: kokoonpano, ajankohta, tila, useamman esimiesportaan mukanaolo, mahdollisesti varataan etukäteen kaksi aikaa |
| | Ihanteellisin koko purkutilanteessa on 10 – 15 työntekijää |
| Jatkoseuranta | |
| | Toteuta jatkoseuranta sovitusti |
| Työpaikkaselvityksen raportti | |
| | Raporttiin tulee kirjata työterveyshuollon suositukset |
| Koko prosessin aikana | |
| | Pidä työterveyshuollon moniammatillinen tiimi samana |
| | Tee aktiivisesti yhteistyötä työterveyshuollon moniammatillisen tiimin kanssa |

7.2 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishankkeen kokonaisuuden arviointi jää raportin kirjoitusvaiheessa keskeneräiseksi. Tavoitteena on ollut, että Paikallisen Muutoksen Mallin mukaisesti toteutettavat työpaikkaselvitykset ovat koko työelämäpalvelujen työyhteisön aktiivisessa käytössä vuonna 2013. Tämän asian arvioiminen ja todentaminen voidaan tehdä lyhyellä kyselyllä koko henkilökunnalle tai vaikkapa kehityskeskusteluissa. Syyskesällä 2012 vajaa puolet Mehiläisen Lahden työelämäpalveluiden työntekijöistä oli käyttänyt mallia omassa työssään.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli juurruttaa Paikallisen Muutoksen Malli työelämäpalveluiden arkiseksi työvälineeksi työpaikkaselvitysten joukossa ja mallin käyttöä opeteltiin sisäisissä koulutuksissa. Erilaisia oppimistilanteita oli ollut runsaasti kehittämishankkeen ajan. Työyhteisöllisten toimintatapojen muutos ei tapahdu hetkessä ja pysyvien toimintatapojen muutosten aikaansaaminen vaatii organisaatiokulttuurin tukea sekä jatkuvaa vuorovaikutusta työyhteisössä (Salojärvi & Hytönen 2006, 193). Tikkamäki (2006, 332–333) toteaa, että arviointia edistäviä tukimuotoja voi olla kehityskeskustelut, organisaation sisäiset ja ulkopuoliset koulutustilaisuudet, kehitysprojektit, mentorointi ja työn arjessa tapahtuva vertaisarviointi ja ohjaus sekä organisoidut ja informaalit palautteenanto mahdollisuudet. Tämä kehittämishanke on ollut myötävaikuttamassa työelämäpalveluiden työkuulttuurin muutokseen. Selkeää kulttuurimuutosta työlähtöisen toimintatavan suuntaan on ollut havaittavissa, vaikka kokonaan kehittämishankkeelle asetettua tavoitetta ei saavutettukaan. Keskusteluja mallin käytöstä on ollut yhteisissä kokouksissa sekä vapaamuotoisissa tapaamisissa. Mallin käyttökohteita on mietitty yhdessä sekä toteutettu moniammatillisuutta mallin käytössä. Uusille työntekijöille kehittämishanke on tarjonnut mahdollisuuden tarttua uuden toimintatavan opetteluun ja an-

tanut kuvaa oppivasta ja muuttuvasta organisaatiokulttuurista. Toimintatavat työelämäpalveluissa muuttuvat vähitellen ja tärkeää on, että malli on työntekijöillä mielessä vaihtoehtona työpaikkaselvityksen toteuttamiselle.

Kehittämishankkeen toisena tavoitteena oli koota työelämäpalveluiden työntekijöiden kokemuksia Paikallisen Mallin Muutoksen käytöstä. Kokemuksia oli kertynyt seitsemälle työntekijälle ja tämä luku on varsin hyvä ottaen huomioon sen, että työntekijöitä oli vaihtunut kehittämishankkeen kuluessa runsaasti. Työterveyshuollon työntekijät totesivat, että mallin avulla päästään kiinni asiakasyrityksen työn tekemiseen, sen sujuvuuteen ja siinä oleviin ongelmiin niin henkisiin kuin fyysisiin. Hyvänä oli koettu asiakasyritysten työntekijöiden mahdollisuus olla mukana työpaikkaselvitys prosessissa ja he saivat siten kokemuksen vaikuttamisesta. Muutoksen mahdollisuus nousee työterveyshuollon ja asiakasyrityksen yhteistyössä, vaikka työterveyshuolto ei annakaan valmiita ratkaisuja. Mallin koettiin antavan esimiehille työvälineitä ja uutta tietoa. Malli oli aktivoinut vuorovaiikutusta esimiesten ja työterveyshuollon työntekijöiden kanssa.

Nieminen, Ikonen ja Arrimo (2011, 14) esittelevät tapauselostuksessaan samansuuntaisia kokemuksia kuin, mitä tämän kehittämishankkeen tutkimusosio tuottaa. Työtoimintalähtöiset välineet mahdollistavat syvemmän tiedon keräämisen arki työstä sekä pystytään hahmottamaan, mistä työn häiriöissä on kyse. Osallistavaa työtoimintalähtöistä työpaikkaselvitystä pidetään työterveyshuollon ja asiakasorganisaation yhteisenä oppimiskokemuksena ja uudenlaista kumppanuutta luovana. Niemisen ym. mielestä työterveyshuolto saa työtoimintalähtöisen toiminnan myötä kokemuksen uudeltaisesta oman työn vaikuttavuudesta. Kehittämishanke osoitti että, työntekijät kokevat tarvitsevansa vaihtoehtoisia malleja työpaikkaselvityksen tekemiseen. Asiakasorganisaatioiden ja tarpeiden muutos on ollut konkreettista ja osin työkalujen puute on hankaloittanut työn tekemistä. Uusi malli on otettu kiitollisuudella vastaan ja lähdetty käyttämään sitä. Käyttökokemuksista korostuu mallin työläys, hintavuus ja se kuinka saa asiakasyritykset motivoitua mallin käyttöön. Käyttökokemukset ovat olleet myös palkitsevia, uuden oppimien on ollut mielekästä ja asiakasyrityksistä saatu palaute oli positiivista. Työntekijät myös haastoivat mallin toimintakelpoisuutta esittämällä kehittämisajatuksia runsaasti.

Kolmas tavoite kehittämishankkeelle oli kokemuksellisen tiedon kerääminen asiakasyritysten esimiehiltä. Näitäkin haastatteluja kertyi seitsemän ja tämä aineisto on tuntunut riittävälle. Asiakasyrityksiä ja työyhteisöjä, joissa mallia oli käytetty, oli enemmän. Esimiehet olivat kokeneet mallin käytön hyvänä ja antoivat positivistista palautetta mallista ja esittivät hyviä kehittämisajatuksia paremman yhteistyön löytymiseksi työelämäpalvelujen kanssa. Esimiehet pitivät mallin työlähtöisyydestä ja alkuinfosta sekä koko prosessiin liittyvästä struktuurista. Malli antaa esimiehelle työvälineen ja työelämäpalveluiden tuki oli koettu hyvänä työpaikkaselvityksen prosessissa. Kolme tarinaa antaa kuvan erilaisista tavoista suhtautua työpaikkaselvitykseen ja yhteistyöhön työelämäpalveluiden henkilökunnan kanssa.

Spangar, Arnkil, Jokinen, Jääskeläinen ja Keskinen (2011, 32) arvioivat työlähtöisten mallien olevan perusteltu toimintatapa kohtaamaan työelämän luonteen muuttumisen ja näiden toimintatapojen avulla edistetään työn mielekkyyden syntyä ja työhyvinvointia. Työlähtöiset toimintamallit antavat asiakasorganisaatioille käsitteitä, toimintatapoja ja menetelmiä työprosessin sujuvuuden kehittämiseksi ja sitä kautta myös tuottavuuden kehittämiseen. Mustonen (2011, 8) kuvaa kokemuksia Hyvinkään päiväkotihankkeesta. Työyhteisölle työtoimintalähtöinen toiminta antaa mahdollisuuden osallistumisen kokemukseen sekä esimiestyö saa työterveyshuollosta hyvän tuen. Prosessin myötä esimies vapautuu kuuntelijan rooliin ja osallistumaan yhtenä työyhteisöön jäsenenä. Työterveyshuollosta saa hyvän peilin esimiehelle ja koko työryhmälle. Tässä kehittämishankkeen tutkimusosiossa asiakasyritysten esimiehet kokivat mallin mielekkäänä ja toimintakelpoisena sekä heiltä tuli myös paljon kehittämisajatuksia. Esimiesten kokemuksena oli, että työtoimintalähtöisillä malleilla heidän työnsä saa tukea ja mallin avulla konkretisoituu työntekijöiden osallisuus ja he pääsevät vaikuttamaan. Tämä kaikki vahvistaa mallin käytön opettelua sekä aktiivista käyttöä asiakasyrityksissä. Oppimisprosessiin liittyvää kuvausta tuli haastatteluissa niukasti esiin ja samaisen tuloksen muutospajaraportissaan kuvaa Rauas-Huuhtanen ym. (2008, 63).

Haastatteluissa todennettiin jo aiemmissa tutkimuksissa tehty havainto, että malli toimii ja on varsin käyttökelpoinen niin työterveyshuollon kuin asiakasyritysten esimiesten näkökulmasta. Tulokset luovat uskoa ja luottamusta mallin käyttöön

hyvinkin erilaisissa tilanteissa ja erilaisissa työyhteisöissä. Malli virittää oppimisprosesseja, tuottaa uusia näkökulmia ja rohkaisee toimijuuteen ja sen käyttö vahvistaa juuri oikealla tavalla asiakasyritysten työyhteisöihin kohdistuvaa toimintaa sekä luo väylän yhteistyön lisäämiseen. Kohdehyvinvointia ei haastatteluissa mainittu ja mahdollisesti siihen ei kaikissa työpaikkaselvityksissä kiinnitettykään huomiota. Rauas-Huuhtanen ym. (2008, 63) toteavat, että tähän asiaan kannattaa tietoisesti kiinnittää huomiota ja tuoda sitä aktiivisesti esiin, koska sen kautta todentuu myös henkisen hyvinvoinnin huomioimien työpaikkaselvityksessä.

Kehittämistoiminnan arviointi ei ole kovin helppoa. Parhaimmillaan se kattaa koko kehittämisprosessin kaikki vaiheet. Tuloksia pitäisi myös arvioida useammalla tasolla yksilön asenteiden ja tietojen muutoksesta työkäyttäytymiseen ja koko organisaatioon. (Viitala 2009, 201.) Kehittämishankkeen prosessia on pyritty arvioimaan esimiestason keskusteluissa sekä linjavedoissa, miten ja mitä oppimiskäytäntöä toteutetaan. Tikkamäki (2006, 332–333) kertoo, että prosessissa syntyvän tiedon arviointi yksilön ja työryhmän näkökulmista on keskeinen osa oppimista. Näin tietoisuus osaamisesta, toiminnoista ja käytänteistä syvenee, jolloin mahdollistuu tiedon kehittyminen ja työssä oppiminen. Työtä tukeva ja kannustava organisaatiokulttuuri on työssä kehittymiseen ja työn kehittämiseen sitouttava tekijä. Toiminnan arviointia tukevien kehittämisprosessien luominen on keskeisellä tavalla oppimiseen ja kehittämiseen vaikuttava tekijä. Nämä prosessit tulee suunnitella siten, että ne tukevat oppimis- ja kehittämisprosesseja sekä niitä hyödynnetään. Mallin käyttöönoton juurruttaminen ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen on pitkän tähtäimen toiminnan kehittämistä, jossa pysyvä muutos tulee näkyväksi systemaattisen osaamisen kehittämisen kautta. Näitä systemaattisia oppimistilanteita tulee aktiivisesti luoda ja siten saadaan toimintatavan muutosta laajennettua ja luotua uutta toimintakulttuuria.

Jatkossa mallin käytön arviointia voidaan toteuttaa erilaisin mittarein. Asiakasyritysten kokemuksia mallin toimivuudesta ja toteuttamisten määrästä voi seurata esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyssä. Malliin liittyvissä seurantatoimenpiteissä pääsee hyvin konkreettisesti havainnoimaan, mitkä esiinnousseet asiat ovat edenneet asiakasyrityksorganisaatiossa.

7.3 Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen ja opinnäytetyön tekemisessä ovat eettiset seikat merkittäviä. Tutkimuseetikassa on kyse lukuisista valinta ja päätöksentekotilanteissa joita tutkijan on ratkaistava tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeessa kuvataan tutkimuseettisiksi ohjeiksi muun muassa seuraavat teemat: tutkimushankkeessa sovitaan kaikkien osapuolten oikeudet, velvollisuudet ja vastuut kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla, tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä ja niiden arvioinnissa sekä muiden tutkijoiden työt ja saavutukset otetaan asianmukaisella tavalla huomioon. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 3.) Näitä eettisiä seikkoja olen pyrkinyt noudattamaan sekä toteuttamaan hienotunteisuutta. Haastattelupyynnöt niin työelämäpalveluiden työyhteisössä kuin asiakasyritysten esimiehille esitettiin siten, että kaikilla oli mahdollisuus kieltäytyä sekä vielä myöhemminkin haastatelluilla oli mahdollisuus vetää haastateltu aineisto pois. Haastateltavat saivat myös lukea tutkimusraportin luonnoksen ennen sen virallista julkaisua ja siten varmistettiin, että haastateltavien tunnistamattomuus säilyi. Aineistonanalyysin kuvauksessa käytetään pelkistettyjä ilmauksia ja siten niiden alkuperäistä ulkoasua on muokattu.

Haastattelun alussa annoin tietoa tutkimuksen toteutuksesta ja annoin haastateltavalle mahdollisuuden kysyä tutkimukseen liittyviä asioita. Samalla varmistin, että haastateltava oli halukas osallistumaan tutkimukseen. Luvat haastattelun nauhoitukseen pyysin jokaiselta ja kerroin, että itse kirjoitan nauhoituksen tekstiksi. Haastattelutekstit tulee säilyttää siten, etteivät ne saa joutua ulkopuolisten käsiin. Tässä tutkimukseen osallistuneiden ihmisten suojelussa edellytetään, että tutkimuksen tekijän on säilytettävä tutkimuksen osallistujien tunnistetiedot erillään varsinaisesta aineistosta. Tutkimuksen tekijänä olen ollut vastuussa aineistoni säilyttämisestä ja olen jo varhaisessa vaiheessa jättänyt haastattelujen litteroinneista henkilötiedot pois ja korvannut ne numeroilla. (Kylmä & Juvakka 2007, 92, 111.)

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa selvitetään kuinka totuuden mukaista tietoa tutkimuksella on kyetty tuottamaan. (Kylmä & Juvakka

2007, 127.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa nousee esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131). Tutkimusraporttia voidaan pitää keskeisenä luotettavuuden osa-alueena. Raportointi on laadullisen tutkimuksen kulmakivi. Tutkija on aineistoaan raportoidessaan myös tulkintojen tekijä. Tutkijan tehtävä onkin hahmottaa mahdollisimman johdonmukainen käsitys omista tulkinnoistaan ja perusteista joihin ne pohjaavat. Tutkija voi raportoinnissaan tarjota lukijalle välineet arviointiin, onko tutkijalle muodostunut käsitys tutkittavasta ilmiöstä lukijan kannalta uskottava. (Kiviniemi 2010, 83.) Tähän kehittämishankkeenraporttiin on sisällytetty kaikki kehittämistehtävään sekä tutkimusosioon keräämäni aineisto. Näiden aineistojen pohjalta voi tekemiäni tulkin-toja arvioida.

Esimiesten haastattelut päädyin luomaan tarinoiksi. Niiden luotettavuus perustuu siihen, että haastateltavat ovat kertoneet tarinansa aidosti ja rehellisesti. Tarina perustuu myös siihen, kuinka hyvin tutkija on ymmärtänyt kuulemansa tarinat ja muodostanut niistä yhtenäisen tarinan. Jokaisen haastateltavan panos tuo oman lisän tarinaan ja kaikkien haastateltavien tarinoista muodostuu lopullinen kertomus. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 172.) Tarinoiden kirjoittamisessa olen käyttänyt luovuutta, mutta olin hyvin uskollinen aineistolle. Laadullisen aineistonanalyysin luokittelun väljyys antaa mahdollisuuden luoda kerronnallista tarinaa tutkimustuloksesta. Jo haastatteluissa haastateltavat ovat kertoneet omat tarinansa ja minun tehtäväksi jäi vain koota ne yhteen. Luotettavuutta tehostaa se, että raportin luonnosvaiheessa annettiin esimiehille mahdollisuus kommentoida tuloksia, sillä lähetin heille raportin luonnosversion kommentoitavaksi sähköpostissa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan aina sen omista lähtökohdistta. Uskottavuus tarkoittaa tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta sekä sen osoittamista tutkimuksessa. Vahvistettavuus liittyy koko tutkimusprosessiin ja edellyttää tutkimusprosessin kirjaamista niin, että toinen tutkija voi seurata prosessin kulkua pääpiirteissään. Todellisuuksia on monia ja se hyväksytään laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen tekijän on arvioitava kuinka hän vaikuttaa aineistonsa ja tutkimusprosessiin sekä kuvattava lähtökohdat tutkimusraportissa. (Kylmä & Juvakka 2007, 128–129.)

8 JATKOKEHITTÄMISHAASTEET JA POHDINTA

Lahden Mehiläisen työelämäpalveluissa toteutettu kehittämishanke on ollut haasteellinen ja edelleen jatkuva prosessi, joka etenee nykäyksittäin. Hallinnon ja esimiesten sitouttaminen toimintaan on ollut yhtä tärkeää kuin aikataulun väljyys. Jokainen yksittäinen työntekijä käy oppimisprosessiaan omaan tahtiinsa eikä sitä voi jouduttaa. Työtoimintalähtöisten toimintamallien käyttöönotto on työterveyshuollon koko toimintaa muuttava valtakunnallinen prosessi. Työtoimintalähtöisiin toimintatapoihin liittyy selkeästi työhyvinvoinnin kokemus. Sen edistäminen on aiemmin mielletty pelkästään työnantajan tehtäväksi. Työterveyshuollon toimintakenttää ovat olleet työterveyden, työturvallisuuden ja työkyvyn edistäminen omalta osaltaan yhteistyössä työnantajan ja mahdollisen työsuojeluorganisaation kanssa. Yhä enemmän on mietitty työhyvinvointiin liittyvien kokonaisuuksien hahmottamista ja punaisen langan löytymistä siitä, mikä nivoo nämä kaikki ominaisuudet yhteen.

Viitala (2009, 201) arvioi, että kehittäminen tarvitsee paljon aikaa kypsyäkseen toiminnan muutokseksi ja organisaation kulttuuriksi. Kehittäminen tulisi nähdä kahden tasoisena toimintana sisältäen kärsivällistä ja pitkäkestoista opettelua, joka tuottaa kyvykkyyttä lyhyen jätteen nopeisiin oppimispyrähdyksiin. Tässä kehittämishankkeessa tavoitteena oli että, kehittämistoiminta jatkuu edelleen työelämäpalveluissa tässä raportissa kuvattujen toimenpiteiden jälkeen. Työyksikössä on sovittu kehittämishankkeeseen liittyneiden tutkimustulosten läpikäyntiä varten osastotuntiaika koko työyhteisölle. Tämä voidaan toteuttaa osallistavana osastotuntina, jossa käydään tutkimustulokset läpi ja mietitään niiden merkitystä työn sisältöön ja kehitettäviin toimintoihin. Asiakasyritysten esimiehet antoivat työterveyshuollolle paljon toiveita toiminnan ja yhteistyön kehittämiseksi. Nämä ajatukset ovat tiivistettynä kolmessa tarinassa. Osastotunnin voisi pitää kolmessa pienryhmässä, jossa jokainen ryhmä havainnoisi oman tarinansa kertomusta ja poimisi siitä kehittämisasiat esiin. Nämä asiat voisi selkeästi konkretisoida, jotta niiden hyöty todentuisi käytännössä. Tämä konkretia voisi olla uuden check-listan laatiminen tai manuaalin tekeminen Paikallisen Muutoksen Mallin mukaisen työpaikkaselvityksen esittelykansioon. Toimintakäytänteiden mallintaminen ja jo

luodun sekä mahdollisesti parannellun check-listauksen hyväksikäyttö erilaisissa asiakasyritysten kohtaamisissa olisi tärkeää.

Kolmen tarinan hyödyntäminen ei ole pelkästään kehittämisajatusten hyödyntämistä, vaan niitä voi myös käyttää peilinä asiakasyrityksen valmiudesta kohdata muuttunutta työterveyshuollon toimintatapaa. Jotkut työyksiköt ovat jo valmiimpia ja halukkaimpia yhteistyöhön; he haluavat sitoutua, luoda uutta ja verkostoitua. Toiset asiakasyrityksistä haluavat vahvasti luottaa työterveyshuollon perinteiseen ammattitaitoon ja toivovat työterveyshuollon pitäytyvän erilaisissa mittauksissa ja analyyseissä. Nämä työyhteisöt vaativat työterveyshuollolta erityistä tarkkuutta, jotta uudenlainen työtapa ei täysin unohtuisi. Räätelöityjä ja mittatilaustyönä tehtyjä työpaikkaselvityksiä toivovien asiakasyritysten ajatukset ovat jo suuntaamassa työtoimintalähtöiseen ajatusmaailmaan ja heidän kanssaan on helppo rakentaa heidän tarpeeseen liittyvää toimintaa. Työlähtöistä toimintatapaa toteuttaessaan kannattaa huomioida myös nämä asiakasyritysten valmiudet.

Mallin käytöstä keskustelu sekä harjoitteiden ylläpito on jatkossa tärkeää. Työelämäpalveluiden kuukausittaisiin kokouksiin voitaisiin liittää autenttisten tapausselostusten läpikäyntiä. Näihin tapausselostuksiin liittyisi työnohjauksellinen ote, jossa koko työelämäpalveluiden työyhteisö pääsisi osallistumaan ja tuomaan omaa ammattitaitoaan muiden hyödyksi. Tässä todentuisi yhdessä oppiminen, tiedon jakaminen ja toiminnan peilaaminen käytäntöön. Konstruktivistisessä kehittämisajattelussa painotetaan työntekijöiden ajattelumallien syvällistä analysoimista ja kehittämistä. Tässä taustalla on ajatus, että ajattelumallien kehittymisen kautta toiminta ja koko yritys kehittyy. Oppijalähtöisyys ja toiminnallisuus ovat keskeisiä luotaessa kehittämisen toteutustapoja. Tavoitteena on omaehtoisen kehittämiskyvykkyyden vahvistaminen. Kokemukset saadaan parhaiten käyttöön silloin kun niitä pystytään peilaamaan toimintaan ja sen seuraamuksiin kriittisesti. Erilaiset arviointipalaverit, palautetiedon kerääminen, palaverikäytännöt ja kehityskeskustelut sekä mentorointikäytännöt ovat esimerkkejä peilaamisesta. (Viitala 2009, 183–184.).

Viitala (2009, 178–179) kommentoi, että osaamisella ja oppimisella on työntekijälle suuri merkitys. Oppiminen on osa ihmisen luontoa ja tuo jo itsessään mieli-

hyvää. Työviihtyvyys tutkimuksissa ihmiset odottavat työltä oppimisen ja osaamisen kokemusta. Uuden oppiminen sisältää työelämäpalveluiden henkilöstön oman työhyvinvoinnin. Haasteelliseksi muodostuu uudelle toiminnolle luotava pohja ja aina uudelleen täytyy hakea varmistusta, että kehittämisen suunta on oikea, koska työterveyshuollon historiassa ei ole ollut vastaavaa. Erilaisten kehittämishankkeiden arviot (Spangar ym. 2011) vahvistavat työtoimintalähtöisten mallien käyttöä, mutta jokaisen yksittäisen työntekijän tulee kasvaa tähän uuteen toimintamalliin henkilökohtaisesti.

Engeströmin (1995) kuvaamassa muutossyklissä havaittava vetovoima entisiin toimintatapoihin oli tunnistettavissa myös tässä kehittämishankkeessa. Mäkitalo ja Launis (2008, 11) toteavat työterveyshuoltoyksiköiden olevan omassa työssään työhön ja työpaikkaan suuntautuvassa toiminnassa uuden tarvetilan tai jopa vanhan toiminnan umpikujan vaiheessa. Uusien toimintamallien kehittäminen ja käyttöönotto on antanut työterveyshuollon toimijoille ymmärrystä asiakkaiden muutostiloista. Työterveyshuollon toiminnassa muutospaineen kasvaessa riittävän suureksi tarve toiminnan muuttumiseen kasvaa. Tämä kehittämishanke on osaltaan ollut luomassa tulevaisuuteen suuntaavaa ajattelua ja hankkeen myötä työyksikössä ymmärretään, että muutokseen laitettu työpanos korvautuu hyvin sujuvalla työllä ja hyvällä asiakastytyvyydellä.

Kaikilla työelämäpalveluiden työntekijöillä ei ole kokemuksia Paikallisen Muutoksen Mallin käytöstä, mutta ajatuksia mallin käytölle on ollut kaikilla. Ajatukset ovat vahvasti tulevaisuudessa ja halua käyttää ja kokeilla mallia erilaisissa tilanteissa on olemassa. Myös muita työlähtöisiä menetelmiä halutaan kokeilla, koska valmiin mallin käyttöönotolle löytyi kritiikkiä ja oltiin valmiita rakentamaan omaan käyttöön ja omille yrityksille räätälöity malli. Mäkitalo ja Rokkanen (2011, 1) kuvailevatkin, että työtoimintalähtöinen ote ja sen menetelmät ovat verrattain uusia. Niitä on käytetty 2005 vuodesta lähtien aktiivisemmin ja ne kohdistuvat alueille, joissa työterveyshuolto ei ole aiemmin näin selkeästi toiminut. Työtä ja sen muutosta koskevan oppimisen ohjaaminen on aivan muuta kuin perinteisesti raja-arvoihin ja mittaamiseen perustunut suosituksia antava työterveyshuollon työ. Tämän kaiken opettelu vie runsaasti aikaa ja toivottavasti tätä malttia löytyy.

Työpaikan tehtävä ei ole terveyden edistäminen, mutta työpaikalla voidaan edistää työntekijöiden hyvinvointia. Ratkaisujen löytyminen haasteellisissa tilanteissa tarjoaa mahdollisuuden ammatilliseen uudistumiseen ja osaamisvaatimusten hallitsemiseen. (Mäkitalo & Paso 2011, 13–14.) Hakanen ja Schauveli (2012, 420–422) toteavat seitsemän vuoden ajalta tehdyssä pitkittäistutkimuksessaan, että hyvällä työhyvinvoinnilla on vaikutusta myös muun elämän hyvään laatuun ja se muun muassa ehkäisee masennuksen syntymistä. Toisinpäin asiat eivät valitettavasti todennu, eli työelämän ulkopuolella koettu hyvinvointi ei välity työpaikalle.

Kasvion (2010) ja Kasvion ja Räikkösen (2010) työelämän tulevaisuuden kaavai-
luissa työhyvinvoinnin merkitys korostuu yhä enemmän. Kuin myös Hakasen ja Schauvelin (2012, 422) tutkimus osoitti että, hyvinvointi työssä lisää todennäköisyyttä olla myös muussa elämässä onnellinen ja vähemmän masentunut. Tässä on jo varsin painavia syitä kiinnittää huomiota työn sujumiseen ja siihen liittyviin haasteisiin. Työterveyshuollolta odotetaan tulevaisuudessa yhä enemmän vaikutavuutta asiakasyritysten työelämän haasteissa, eikä pelkästään työterveyteen ja työkykyyn liittyvissä asioissa. Diagnoosin ja riskitekijöiden tunnistamisen lisäksi tarvitaan tietoa työstä ja työympäristön psykososiaalisista tekijöistä (Martimo 2010).

Työtoimintalähtöisellä toiminnalla hahmotetaan laajoja kokonaisuuksia työstä ja sen tekemisestä sekä samalla sidotaan ne historialliseen ajankuluun (Engeström 1995). Tämä toimintamallin moniulotteisuus haastaa työterveyshuollon henkilökuntaa tarkkailemaan asioita eritavalla kuin aiemmin. Työtoimintalähtöisyyteen liittyvä kasvatuksellinen ja oppimisprosesseja aktivoiva osuus on uusi näkökulma. Muutosten huomioiminen niin omassa työssä kuin työn kohteena olevassa yhteisössä antaa uudenlaisen tavan hahmottaa myös työssä jaksamista. Yksilön kannalta muutokset työssä tarkoittaa myös muutosta työn mielekkyydessä (Mäkitalo 2005). Työn uusi tarkoitus tai tavoitteet voivat olla merkittäviä uusiutumisen ja hyvinvoinnin lähteitä, mutta toisaalta muutos voi myös johtaa työmotivaation katoamiseen ja väsymiseen. Uusi tapa tehdä työpaikkaselvityksiä antaa työterveyshuollon henkilöstölle uuden mahdollisuuden hahmottaa omaa työtään ja auttaa jaksamaan.

LÄHTEET

Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita? Helsinki: Talentum.

Ahonen, H. 2008. Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys. Teleyrityksen asiakaspalvelun työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen uudistaminen osana teknologis-taloudellista kumousta. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 218.

Ahonen, H. 2012. Työtoimintälähtöisen työterveyshuollon ajankohtaispäivä. Koulutus 11.12.2012. Helsinki Työterveyslaitos.

Czarniawska, B. 2004. Narratives in Social Science Research. Introducing Qualitative Methods. London: SAGE Publications Ltd.

De Greef, M. & Van den Broek, K. 2004. Quality of the working environment and productivity. Research findings and case studies. Luxemburg: European Agency for Safety and Health at Work. Working Paper [viitattu 20.11.12]. Saatavissa: http://www.biblioteca.porto.ucp.pt/docbweb/MULTIMEDIA/ASSOCIA/PDF/QW_E.PDF.

Elo, A-L. 2010. Työn henkinen kuormittavuus ja hyvinvointi työssä. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I. Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. (toim.) 2010. Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos. 84-90.

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

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

Engeström, Y. & Sannino, A. 2009. Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *Educational Research Review*. p. 1-24 [viitattu 20.11.2012]. Saatavissa

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1747938X100000035>.

Eurofund 2012. Euroopan työolotutkimus [viitattu 5.11.2012]. Saatavissa:

<http://www.eurofund.europa.eu/survey/smt/ewcs>.

Fried, I. & Ohlen, J. & Bergbom, I. 2000. On the use of narratives in nursing research. *Journal of Advanced Nursing* 9/2000. Vol. 32 Issue 3. 695-703.

Gerlander, E-M. & Hakulinen, S. & Poikonen, M. 2003. Työterveyshuolto muutospaineiden keskellä omaa työtään kehittämässä. *Työterveyslääkäri* 3/2003, 378–382.

Hakanen, J. & Schauveli, W. 2012. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave and seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders* 141 (21012) 415-424.

Hallituksen esitys (HE 75/2011) Työterveys- ja sairausvakuutuslaki muutos. Lakimuutokset astuivat voimaan 1.6.2012. Saatavissa <http://www.finlex.fi>.

Hallituksen ohjelma 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Väitöskirja.

Heikkinen, H. L. T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H. L. T. & Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura. 16-37.

Heikkinen, H. L. T: 2010. Narratiivinen tutkimus- todellisuus kertomuksena. Te-

oksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. PS- kustannus: Jyväskylä. 143-159.

Heikkinen, H. L. T., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2006. Toiminnan tutkimisen suuntauksat. Teoksessa Heikkinen, H. L. T. & Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat Helsinki: Kansanvalistusseura. 39-75.

Heikkinen, H. L. T. & Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H. L. T. & Rovio, E. Syrjälä, L. & (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat Helsinki: Kansanvalistusseura. 78-82.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 1995 Teemahaastattelu. 7. Painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa – neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Johtamisen laitos.

Huovinen, T & Rovio, E. 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 94-113.

Husman, P. & Liira, J. 2010. Työpaikka terveyden edistämisen areenana. Teoksessa Martimo, K-P. & Antti-Poika, M. & Utti, J. (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. 196-203.

Jokinen, J. Lähteenmäki, L. & Nokelainen, P. 2009. Työssä oppimisen lumo. Tiivistelmä toisen asteen ammatillisen sekä ammatillisen korkea-asteen koulutuksen ja työelämän yhteistyön metatutkimuksesta. Opetusministeriön julkaisuja. Koulutus- ja tiedepolitiikan julkaisuja. 2009:10.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101.

Kasvio, A. 2010. Työelämän muutos ja tulevaisuus Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I. Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. (toim.) 2010. Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos. 9-44.

Kasvio, A. & Räikkönen, T. 2010. Kohti kestäväää työelämää. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I. Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. (toim.) 2010. Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos.

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2012. Suomalaisen työntekijän hyvinvointi. [viitattu 27.12.2012]. Saatavissa:

<http://www.varma.fi/tietoavarmastamediapalvelutesitysmateriaali>.

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. PS -kustannus: Jyväskylä. 70-86.

Korppoo, L. 2010. Esimiestyön mahdollisuudet ja henkilöstöyksikön rooli. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Utti, J. (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 170-178.

Kurki, A-L. 2010. Työlähtöiset menetelmät työterveyshuollossa. Osaamisen johtaminen uuden toimintakonseptin käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheessa. Pro Gradu- tutkielma. Aikuiskasvatustieteen ja työn kehittämisen maisteriohjelma. Käyttäytymistieteen laitos. Helsingin yliopisto.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöytä ja muutospyrkimyksiä. Tampere:

Vastapaino.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007: Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Helsinki: Edita.

Launis, K. & Gerlander, E-M. 2005. Työn nopeutuva muutos haastaa työterveys-
huoltoa uudenaikaiseen ymmärrykseen työnsä kohteesta? Työterveyslääkäri 23 (3)
356-360. Artikkelin tunnus: ttl00246 (000.246) [viitattu 4.12.2012] Saatavissa:
http://www.terveysportti.fi/dtk/tyt/avaa?p_artikkeli=ttl100246&p_haku=muutoslaorat.

Lauri, S. 1998. Toimintatutkimus. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen - Jul-
kunen, K. (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY. 114-135.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtami-
nen. Oitmäki: JTO-palvelu.

Martimo, K-P. 2011a. Musculoskeletal disorders, disability and work. Helsinki:
Finnish Institute of Occupational Health.

Martimo, K-P. 2011b. Työlähtöisen terveyshuollon koulutus Lahdessa keväällä
2012 [sähköposti viesti]. Vastanottaja Laitinen, P. Lähetetty 24.11.2011.

Mehiläinen 2012a. Työelämäpalvelut [viitattu 27.12.2012]. Saatavissa Mehiläisen
tietokannassa:

http://intranet/Sivupohja/showpage?_id=229023.

Mehiläinen 2012b. Henkilöstön osaamis- ja koulutusstrategia [viitattu
27.12.2012]. Saatavissa Mehiläisen tietokannassa:

http://intranet/Sivupohja/showpage?_id=893.

Mehiläinen 2012c. Työpaikkaselvitys [viitattu 27.12.2012]. Saatavissa Mehiläisen tietokannassa: http://intranet/Sivupohja/showpage?_id=3137.

Murray, P. 2003. Organizational learning, competencies, and firm performance: empirical observations. *The Learning Organization* vol. 10 pp. 305-316.

Mustonen, T. 2011. Työläs- hanke Lähdekierron päiväkodissa [viitattu 20.12.2012]. Saatavissa: <http://www.verve.fi/WebRoot/1018779/oletussivu.aspx?id=1031039>.

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

Mäkitalo, J. 2005. *Work-related well-being in the transformation of nursing home work*. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta. Oulun yliopisto.

Mäkitalo, J. 2009a. Työhyvinvointia edistävä työn kehittäminen, työlähtöinen työterveyshuolto. Artikkelin tunnus tte000092 (014.004) Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Mäkitalo, J. 2009b. Siirtyminen työlähtöiseen työterveyshuoltoon. Artikkelin tunnus: tte000093 (014.005). Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Mäkitalo, J. 2010. Työn muutos ja työhyvinvointi. Teoksessa Martimo, K-P. & Antti-Poika, M. & Utti, J. (toim.) *Työstä terveyttä*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 179-195.

Mäkitalo, J. & Launis, K. 2008. Toiminnan tutkimisesta lähtevä työn kehittäminen. Duodecim. Artikkelin tunnus: tto00109 (019.004). Kustannus Oy Duodecim.

Mäkitalo, J. & Paso, E. 2008, Työ, työ ja työ. Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Euroopan sosiaalirahasto. Verve. Työterveyslaitos. Toiminnan teorian ja kehittäväntyöntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto.

Mäkitalo, J. & Paso, E. 2011. Muutostyössä. Työterveysyhteistyötä muuttuvissa töissä. Verve, Työterveyslaitos, TYÖLÄS- ja iTYÖLÄS- hankkeiden rahoittajat: Euroopan sosiaalirahasto ja Sosiaali- ja terveysministeriö.

Mäkitalo, J. & Rokkanen, T. 2011. Työtoimintalähtöinen ote ja menetelmät työterveyshuollossa – kysymyksiä, keskustelua, kehitettävää. Työterveyslääkäri 29 (4): 74-77. Artikkelin tunnus: ttl00939 (000.939) [viitattu 4.12.2012] Saatavissa: http://www.terveysportti.fidtk/tyt/avaa?p_artikkeli=ttl00939&p_haku=työlähtöinen.

Nieminen, T., Ikonen, A. & Arrimo, C. 2011. Kuntosali ja työterveyshuolto punnersivat työhyvinvointia työpaikan toimintaa kehittämällä [viitattu 20.12.2012]. Saatavissa: <http://www.verve.fi/WebRoot/1018779/oletussivu.aspx?id=1031039>.

Osaamisen johtamisen oppimisverkosto Toivo 2007. Tekes. Raportti 60. [Viitattu 20.12.2012]. Saatavissa: http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tek esa- li1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/tyke/documents/raportit/raportti60.pdf

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

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

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. 2. Uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Pesonen, H. 2009. Mehiläinen 100 vuotta suomalaisten elämässä. Helsinki: Otava. Mehiläinen Oy.

Peurala, M., Perkiö-Mäkelä, M., Leino, T., Manninen, P., Husman, K. 2010. Työterveyshuolto. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I. Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. (toim.) 2010. Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos. 170 - 176

Rauas-Huhtanen, S. & Launis, K. & Martimo K-P. & Pursio, H. 2008. Muutospaja työhyvinvoinnin edistäjänä – esimerkki sahalla toteutetusta muutospajasta ja pajan kehittelystä. Helsinki: Työhyvinvoinnin yhteiskehittelyhanke.

Rautio, M. 2004. Muuttuva työelämä haastaa työterveyshuollon kehittämään menetelmiään ja osaamistaan. Työterveyshuollon menetelmien kehittäminen moniammatillisena oppimisprosessina. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja A Tutkimuksia 9. Helsinki.

Rokkanen, T. 2009. Työhyvinvointia työstä - välineitä ja menetelmiä uudelleen työpaikkaselvitykseen. Koulutus. 14 - 15.9., 29.10. ja 9.12.2009. Helsinki. Työterveyslaitos.

Räsänen, K. 2010. Työterveyteen liittyvää lainsäädäntöä. Teoksessa Martimo, K-P. & Antti-Poika, M. & Utti, J. (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. 47 – 55.

SAK:n työolobarometri 2012. Osaraportti 2. Sairastavuus ja työkyky SAK:laisilla työpaikoilla. Viitattu 20.12.2012. Saatavana: <http://www.sak.fi>.

Salojärvi, S. & Hytönen, T. 2006. Osaamisen johtamisen edistäminen oppimisverkoston haasteena. Teoksessa Alasoini, T. & Korhonen, S-M. & Lahtonen, M. Ramstad, E. & Rouhiainen, N. & Suominen K. (toim.) Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Raportteja 50. Helsinki: Tykes. 188-210.

Sarala, U. 2000. Toiveista totta, työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. Oppimateriaaleja 86.

Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2004. Työterveys 2015. Työterveyshuollon kehittämislinjat. Valtioneuvoston periaatepäätös. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:3. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011a. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011b. Työterveyshuolto ja työkyvyn tukeminen työterveysyhteistyönä. Työryhmän loppuraportti. Helsinki: STM 2011/6.

Spangar, T., Arnkil, R., Jokinen, E., Jääskeläinen, P. & Keskinen, A. 2011. Työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveyshuollon lupaavista käytänteistä viisaaseen toisen asteen levittämiseen. Työläs ja iTyöläs- hankkeiden ulkoisen arvioinnin loppuraportti. Tampereen Yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Työelämän tutkimuskeskus.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum Media Oy.

Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press.

Toimiva Oy 2012. Kehittäjä Heli Ahonen.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje [viitattu 28.12.2012]. Saatavissa <http://www.tenk.fi>.

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

Vataja, K. ja Seppänen- Järvelä, R. Prosessiarviointi – mahdollisuus lujittaa kehittämissuunnitelmaa. Teoksessa Seppänen- Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.). 2006: Kehittämistyön risteyskohtia. Helsinki: Stakes, 217 -232.

Valtiovarainministeriö. 2003. Haasteena tuleva osaaminen. Henkilöstöosasto. Työryhmämuistio 8/2003.[viitattu 6.11.12]. Saatavissa <http://www.vm.fi/julkaisut>.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy: Helsinki.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja Kehitä. Helsinki: Tammi.

Virkkunen, J. & Ahonen, H. 2007. Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Info Oy.

Virtanen, Tuija 2010. Näkökulmia Paikallisen Muutoksen Mallin esikysymysten tarkasteluun. [sähköposti viesti]. Vastanottaja Laitinen, P. Lähetetty 24.11.2010.

Wahlbeck, K. 2007. Mielenterveyspalvelut. Teoksessa Heikkilä, M. & Lahti, T. (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2007. Helsinki: STAKES Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. 87-101.

Ylöstalo, P. & Jukka, P. 2011. Työolobarometri. Lokakuu 2010. Ennakkotietoja. TEM raportteja 4/11. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työelämän laatu-ryhmä.

LIITTEET

LIITE 1

Esikysymykset

1. Mistä koet työniloa ja mielekkyyttä työssäsi. Mitkä asiat sujuvat hyvin?
2. Mitä muutoksia työssänne on esiintynyt viime aikoina/ vuoden- kahden sisällä? Onko tulevaisuudessa tiedossa muutoksia?
3. Kuinka työn muutokset ovat vaikuttaneet työhyvinvointiisi ja miten muutostaasteisiin on työpaikallasi vastattu?
4. Kuvaa usein toistuva työtilanne, joka haittaa työn sujuvuutta ja/tai työssä onnistumista ja siksi harmittaa.
5. Miten kehittäisit työtäsi/työyhteisösi työtä?
6. Mikä on työtehtäväsi?

LIITE 2

TAULUKKO 1. Työelämäpalveluiden työntekijöiden ajatukset työtoimintalähtöisten mallien käytöstä alkutilanteessa

| Pelkistetty ilmaus | Alakategoria | Yläkategoria |
|---|---|--|
| <p>Työlähtöiset mallit aktivoivat työntekijöitä miettimään ongelmakohtia ja löytämään niihin itse ratkaisuja</p> <p>Työlähtöiset mallit ovat vuorovaikutuksellisia</p> <p>Yhteistyö esimiesten ja asiakastyöyhteisön kanssa luo mahdollisuuden muutosten tekemiselle</p> <p>Työlähtöisyys tuo uuden työvälineen työterveyshuoltoon</p> | <p>Työlähtöisyys on aktivoiva ja vuorovaikutuksellinen työote</p> <p>Lisääntynyt yhteistyö</p> <p>Uusi työväline</p> | <p>Työlähtöisyys lisää uudenlaista vuorovaikutusta</p> |
| <p>Henkisen työn tekijät hyötävät enemmän työlähtöisyydestä</p> <p>Työlähtöisellä otteella pystyy helposti tekemään suunnatun työpaikkaselvityksen</p> <p>Kustannusten vuoksi suuret ja keskisuuret ovat otollinen kohde</p> <p>Ajallisesti ja taloudellisesti paljon resursseja kuluttava toiminta</p> <p>Työlähtöisistä malleista tulee keskeneräisyyden tunne</p> <p>Jos voisi yhdistää PMM ja mehiläisen mallin se olisi hyvä</p> | <p>Henkisen alan työntekijät hyötävät eniten ja sopii heille</p> <p>Kallis prosessi</p> <p>Keskeneräisen kehittämistä</p> | <p>Mallin käyttö on rajallinen</p> |

TAULUKKO 2. Työelämäpalveluiden työntekijöiden ajatukset muista työterveyshuollon toimintamuodoista

| Pelkistetty ilmaus | Alakategoria | Yläkategoria |
|--|---|---|
| <p>Tps Suositukset voidaan käydä vaikka toimintasuunnitelma palaverissa läpi</p> | <p>Suositukset on hyvä käydä yhdessä yrityksen kanssa läpi</p> | <p>Yhteistyötä on hyvä lisätä</p> |
| <p>Yksilökohtainen työ on vaikuttavaa</p> <p>Säännölliset yhteisneuvottelut esimiesten kanssa ovat tuottaneet tulosta</p> <p>Tiivis yhteistyö esimiesten kanssa luo vaikuttavuutta</p> <p>Aina ei yhteistyö suju</p> | <p>Yksilö työskentely on vaikuttavaa</p> <p>Runsa yhteistyö esimiesten kanssa on vaikuttavaa työtä</p> | <p>Yksilö ja esimiestyöskentely on vaikuttavaa</p> |
| <p>Asiakasyritysten vastuu työntekijöiden vaihtumista pitäisi pitää välttää vakaana</p> | <p>Työntekijöiden vaihtuvuus haittaa asiakasyritys työssä onnistumista</p> | <p>Työntekijöiden vaihtuvuutta asiakasyrityksen vastuu henkilöinä tulee välttää</p> |
| <p>Psykologin työn tarpeellisuus havaitaan ongelmakohdissa</p> <p>Moniammatillinen työ on vaihtoehto työpaikkaselvitykselle</p> | <p>Psykologin työn ennaltaehkäisevää osuutta tulisi kehittää</p> <p>Moniammatillisuus luo vaihtoehdon</p> | <p>Moniammatillinen työskentelyote luo uusia vaihtoehtoja</p> |
| <p>Vanhat toimintamallit eivät enää toimi</p> <p>Toimintatavat tulee kohdentaa asiakasyrityksen tarpeisiin</p> | <p>Uusia toimintamalleja tulee kohdentaa tarpeisiin</p> | <p>Mallit tulee räätälöidä yrityksen tarpeeseen</p> |

Kysely Paikallisen Muutoksen Mallin mukaisen työpaikkaselvityksen käytöstä
maalis- ja huhtikuu 2012.

Oletko käyttänyt mallia (ollut mukana PMM mukaisessa työpaikkaselvityksessä)?

Jos olit, niin miten PMM suunnittelu käynnistyi?

- Miten onnistuitte kohtaamaan työyhteisön tilanteen (ja muutokset siinä)
- Mitä uutta PMM toi asiakkaalle
- Mitä uutta PMM toi työpaikkaselvityksen tekemiseen
- Mikä oli vaikeaa PMM mukaisen tps tekemisessä
- Mikä oli helppoa PMM mukaisen tpsn tekemisessä

PMM:n tekoa on harjoiteltu erilaisin keinoin viimeisen vuoden kuluessa.

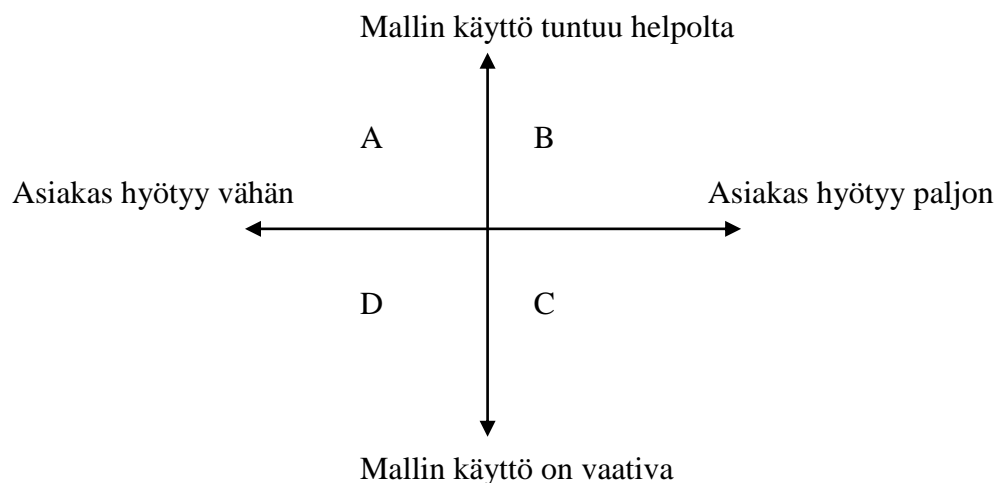
Mikä on ollut kokemuksesi näistä oppimistilanteista

- Oma PMM teko (kyselyyn vastaaminen ja sen purku)
- Case harjoittelu draaman keinoin (kehittämissiltapäivä)
- Työparityöskentely (kokeneemalta oppiminen, yhdessä tekeminen)

Keväällä on tulossa.

- Työnohjauksellinen toteutus, käydään kokouksessa autenttisia keissejä läpi
- Mitä muuta toivoisit, mikä auttaisi oppimista ja aktiivista itsenäistä toimimista.

Nelikenttä arvio. Mieti itseäsi tässä nelikentässä, miten arvioit tämän hetken tilan-
netta suhteessa PMM hallintaa, oletko kentässä A, B, C vai D.



TAULUKKO: Työelämäpalveluiden työntekijöiden kokemukset Paikallisen Muutoksen Mallin käytöstä.

| Pelkistetty ilmaus | Alakategoria | Yläkategoria |
|---|---|--|
| <p>Mallin kustannustehokkuus. Pienet asiakasyritykset varmaan pelkäävät suuria kustannuksia.</p> <p>Mallia kannattaa tarjota aktiivisesti Markkinointia tulee tehdä, mallia ei vielä tunneta Mallia esimiestyön apuna voisi markkinoida aktiivisemmin yrityksiin</p> <p>Malli on toimiva Toteutus ei vaadi erityistaitoja Mallia käyttämällä käyttökohteet lisääntyä Malli antaa erilaisen ja uuden lähestymistavan vaihtoehdoksi käytössä olevalle mallille Tulee mahdollisuus uusien asioiden löytymiseen Malli luo avoimuutta Mallin käyttö tuo aina mukanaan positiivista muutosta. Mallin avulla pystyy nostamaan neutraalisti kipeitäkin asioita tarkasteluun Malli antaa mahdollisuuden myös yksilöllisten asioiden havainnointiin Malli sisältää myös väljyyden toteuttaa sitä yrityksen tarpeet huomioiden Työyhteisöstä nousseet kehitysehdotukset ovat olleet tervetulleita Kyselyn teettäminen on hyvä asia Tuloksien purku yhdessä työyhteisön kanssa herättää keskustelua ja nostattaa tunteita Esimiehet ovat olleet aidosti mukana</p> <p>Malli on työläs toteuttaa Mallin toteuttaminen ilman koulutusta jännitti Hoitajavaihdos teettää lisätyötä Vaikkeinta on olla antamatta suorita ohjeita Aikataulujen sovittamien on hankalinta Purkutilaisuus on mallin työläin vaihe Esimiehen sitoutumien on välttämätöntä Vastuutaako malli esimiehiä liiaksi Missä näkyy mallin vaikuttavuus ja miten sitä voisi mitata</p> <p>Kyselyjä voisi terävöittää kohdentaen niitä enemmän johonkin ongelmaan. Mallia tulisi voida räätälöidä yrityksen tarpeisiin Moniammatillisen tiimin kaikki jäsenet voisi lukea autenttiset vastukset Purkutilanteessa ei saa olla liian iso työyhteisö kerralla se aiheuttaa aikataulupainetta sekä kiireentuntua Ennen mallin toteuttamista tulee yrityksestä olla etukäiteistieto mm sairaspöissaolojen syyt Tth:n suositukset tulee näkyä tps raportissa Hyvä pohjatieto asiakasyrityksestä antaa vaikuttavuutta</p> <p>Seurannata jää toteutumatta Seurantakäynti kannattaa sopia jo hyvissä ajoin esimerkiksi info tilaisuudessa, jatkokäynti on tarpeen jos asiat jäivät tapaamisessa kesken. Seurantakäyntien merkitys korostuu mallin vaikuttavuuden seurannassa Seurantatapaaminen voi olla pienemmällä kokoonpanolla Toimintajärjestelmän voisi rakentaa erillisessä tapaamisessa</p> | <p>Kustannukset</p> <p>Markkinointi</p> <p>Mallin käytön edut</p> <p>Mallin haasteet</p> <p>Kehittämiskohteet</p> <p>Seuranta</p> | <p>Malli prosessina työelämäpalveluissa</p> <p>Malli ongelmien, työn ja muutoksen havainnoijana asiakasyrityksissä</p> |
| <p>Malli auttaa työyhteisöä löytämään ongelmakohdat ja työyhteisössä olevat jännitteet ja antaa mahdollisuuden miettiä ratkaisuja niihin. Malli luo syvällisemmän katsauksen työyhteisöön ja nostaa ongelma-kohtia esille. Malli antaa mahdollisuuden erilaiseen työyhteisö tarkasteluun Malli tuo esiin työyhteisön henkisen kuormittuneisuuden mahdollistaa näkymättömissä olevien asioiden esiintulon Työterveyshuolto ei anna valmiita ratkaisuja</p> | <p>Malli auttaa työyhteisöä löytämään ongelmakohdat ja ratkaisuja niihin</p> | <p>Malli ongelmien, työn ja muutoksen havainnoijana asiakasyrityksissä</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Malli antaa mahdollisuuden työyhteisön kokoontua yhteisten asioiden äärelle. Työntekijät ovat aiempaa enemmän mukana tps. prosessissa.</p> <p>Yhteisessä keskustelussa esiin nousevat asiat koetaan enemmän omiksi ja niihin on helpompi sitoutua. Kehitysehdotukset lähtevät toteutumaan helpommin, kun ne on yhdessä mietitty työyhteisön kanssa. Työntekijät saavat kokemuksen vaikuttamisesta.</p> <p>Malli tarjoaa paikan asiakasyrityksissä miettiä työtään Mallin avulla päästään kiinni työn tekemiseen, sen sujuvuuteen ja siinä oleviin ongelmiin niin henkisiin kuin fyysisiinkin.</p> <p>Malli tarjoaa mahdollisuuden muutokseen Mallissa nousee mahdollisuus muutokseen, joko aktiiviseen uusien toimintamallien löytymisen kautta tai toiminta muuttuu itsestään tarkastelun myötä. Malli antaa mahdollisuuden tehdä muutoksia ja seurata niiden kehittymistä Muutoksen mahdollisuus nousee työterveyshuollon ja asiakasyrityksen yhteistyössä Ylemmän esimiesportaan mukana olo purkutilanteessa mahdollistaa välittömän päätöksenteon</p> | <p>Tilaisuus työyhteisölle tutkia yhdessä asioita.</p> <p>Malli sitouttaa työntekijöitä työn kehittämisen</p> <p>Fokus on työn tekemisessä</p> <p>Tuki muutokseen</p> | |
| <p>Malli tukee ja antaa voimaa esimiehelle hänen työssään Mallin avulla esimies saa työvälineitä ja uutta tietoa itselleen</p> <p>Mallin toteutus vaatii asiakasyrityksen esimiehen vahvan sitoutumisen malliin Esimiehet kannattaa valmentaa hyvin ennen mallin käyttöä Esimiehille kannattaa perustella mallin käyttö Malli vahvistaa työterveyshuollon ja esimiesten välistä yhteistyötä. Malli on aktivoitunut vuorovaikutusta esimiesten kanssa</p> <p>Lisääntynyt työskentely yritysten kanssa on ollut luontevaa Malli on otettu asiakasyrityksissä hyvin vastaan</p> | <p>Tuki esimiestyölle</p> <p>Malli vaatii ja samalla luo hyvän yhteistyön työterveyshuollon ja esimiesten välille</p> <p>Malli ja lisääntynyt yhteistyö on otettu hyvin vastaan</p> | <p>Yhteistyö asiakasyritysten kanssa</p> |
| <p>Malli sopii parhaiten toimistotyöhön, asiantuntija organisaatioon, henkisenä työntekijöille Malli sopii kaikille ammattialoille Teollisessa työssä mallissa korostuu riskit ja altisteet Kokeilisin mallia fyysisten työntekijöiden kanssa, Malli vaatii toimiakseen esimiehellisen työyhteisön. Malli sopii isoihin yrityksiin joissa perusselvitykset tehty. Malli ei toimi miesvaltaisella eikä matalapalkkaisella alalla, koska kyselyihin ei tule vastauksia</p> <p>Mallia voi käyttää jos työyhteisössä on jaksamis- tai ilmapiiri-ongelmaa, sairaspöissaolot ovat kasvaneet, on paljon muutoksia, tiimityön tukemiseksi. työyhteisöihin joissa on työtoimintaa tai esimiestyötä kritisoitu, työyhteisöihin jossa vuorovaikutus ja jaksamisongelmaa ja paljon muutoksia, myös esimiesten ja alaisten välisissä ristiriitaisissa tilanteissa</p> <p>ihanteellisin työyhteisön koko on 10 -15 työntekijää, ja yli 20 työryhmät voi jakaa pienryhmiin isossa tyhmässä aikataulutusta ongelmaa ja kiireen tuntua Pienissä työryhmissä tunnistamattomuus ei ole taattu Keskisuuret yritykset hyötyisivät</p> | <p>Malliin soveltuvat toiminnot</p> <p>Mallin käyttö työyhteisöongelmissa</p> <p>Kohdeorganisaation koko</p> | <p>Mallin käyttökohteet</p> |
| <p>Mallin oppii kokeneemman kanssa yhdessä tehden Rohkeasti itse tekemällä ja saamalla hyviä kokemuksia oppii parhaiten Kokeneemman työtä havainnoiden oppii Kuunteluoppilana toimimien eli mukana oleminen Teoriatiedon kertausta, harjoittelua tai hyviä esimerkkejä kuunnellen Selkeä työkalupakki, mitä miten ja missä toimitaan ja mihin käytetään ja milloin</p> <p>Työterveyshuollon esimiesten vahva sitoutuminen auttaisi mallin juurruttamisessa</p> | <p>Mallin oppiminen</p> <p>Esimies tuki auttaa mallin käyttöön otossa</p> <p>Omakohtainen motiivi aktivoi</p> | <p>Oppimisilmapiiriin luominen työterveyshuollon työyhteisössä</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>Jos yrityksestä tulee aloite se motivoi, pelkkä mallin käyttö ei Omaan vastuu yritykseen tehty tps motivoi</p> <p>Muutokset työyhteisön henkilöstössä ovat olleet hankaloittamassa mallin käyttöön ottoa Toimintakäytännön muutos arveluttaa. Malli toteuttamien vaatii lisätyötä</p> <p>Parityöskentely on hyvä tässä mallissa Työparityöskentely sopii malliin jos molemmat sitoutuvat mallin tasapuoliseen toteuttamiseen työparityöskentely on sujunut hyvin</p> <p>Yhteistyö työyhteisössä on sujunut hyvin Hyvä yhteistyö työterveyshuollon tiimin kanssa on tärkeää</p> <p>Yritykset saavat eniten hyötyä mallista kun se on toteutettu moniammatillisesti Mallin käyttö on moniammatillisen tiimin koetinkivi Moniammatillinen tiimi kootaan sen mukaan mikä on työn kohde</p> | <p>Toimintakäytännön muutoksen esteet</p> <p>Työparityöskentely luo pohja uuden oppimiselle</p> <p>Yhteistyö sujuu työyhteisössä</p> <p>Moniammatillisen tiimin hyväksikäyttö antaa monia mahdollisuuksia</p> | |
|---|---|--|

TAULUKKO. Aineistoanalyysi esimiesten kokemuksista Paikallisen Muutoksen

Mallin käytöstä.

| Pelkistetty ilmaus | Alakategoria | Yläkategoria |
|---|---|---|
| <p>Malli on prosessimainen, strukturoitu Alkuinfo antaa hyvän pohjan työpaikkaselvitykselle Alkuinfo antaa hyvän pohjan yhteistyölle Malli on toimiva</p> <p>Mallin avulla työntekijöiden osallistumien helpottuu Malli sitouttaa työyhteisöä työpaikkaselvityksen tekemiseen Malissa työntekijät miettivät itse ratkaisuja ongelmiinsa Malli tuo esiin jatkuvuutta</p> <p>Mallin keskiössä on työn tekeminen Mallin avulla epäkohdat nousevat neutraalisti ja hyvin esiin Mallin lähtökohtana on muutoksen tarkkailu Mallin avulla voi tarkastella hyvinvoinnin osa-alueita</p> <p>Mallin avulla on saatu työyhteisössä muutosta parempaan suuntaan Kehitysehdotuksia on toteutettu työpaikkaselvityksen jälkeen Työntekijät osaavat vaatia kehitysehdotusten toteutumista</p> | <p>Mallin toimivuus</p> <p>Malli osallistaa, sitouttaa ja on ratkaisukeskeinen henkilökohtaisella tasolla</p> <p>Työn tarkastelu epäkohtien ja työhyvinvoinnin muutoksen kautta</p> <p>Kehitysehdotuksien toteuttaminen</p> | <p>Paikallisen Muutoksen Malli prosessina</p> |
| <p>Mallin struktuurille tulee olla uskollinen Soveltaminen tulee toteuttaa systemaattisesti Prosessi kannattaa pitää tiiviinä</p> <p>Prosessin aikana tapahtuvat henkilömuutokset haittaavat mallin toimivuutta (niin työterveydessä kuin yrityksessä) Prosessin aikana tapahtuvat muutokset haittaavat tps:n tekemistä</p> <p>Mallia on vaikea ymmärtää Malli ei tuonut mitään uutta</p> <p>Esimiesten kanssa voisi rakentaa vastausten luokittelua Työterveyshuolto voisi aktiivisemmin nostaa kehitettäviä asioita tarkasteluun Alkuinfon voisi antaa myös kirjallisena</p> | <p>Mallin järjestelmällinen toteuttaminen</p> <p>Muutokset toimintaympäristössä vaikeuttavat mallin toteuttamista</p> <p>Malli on vaikeaselkoinen</p> <p>Yhdessä tekemistä ja vuorovaikutusta enemmän</p> | <p>Mallin kehittämis-kohteet</p> |
| <p>Ulkopuolisen kysely antaa enemmän kuin yrityksen sisäinen kysely Tässä kyselyssä tulee enemmän asioita esiin kuin kehityskeskustelussa. Asiakasyrityksessä kannattaa varata työntekijöille erikseen aikaa vastata kyselyyn tällöin vastausprosentti on parempi</p> | <p>Ulkopuolisen tekemä kysely nostaa enemmän asioita tarkasteluun</p> | <p>Kyselyn toteuttaminen</p> |
| <p>Mallin arvo ja ansiot tulee yhteisestä keskustelusta</p> <p>Yhteisen purkutilanteen kautta työntekijät pääsevät vaikuttamaan. Yhteinen purkutilaisuus sitouttaa työntekijät miettimään työtään ja siinä olevia kehittämiskohteita</p> | <p>Purkutilanne on arvokas tapahtuma</p> <p>Purkutilanteessa todentuu työntekijöiden vaikutusmahdollisuus</p> | <p>Purkutilanne on mallin ansio</p> |
| <p>Purkutilanteet tulee pitää riittävän pieninä kokoonpanoiltaan ja niille tulee varata riittävästi aikaa. Purkutilaisuuksia voisi ennakoon varata kaksi aikaa Henkilömäärällisesti liian isossa purkutilaisuudessa ei synny keskustelua Työterveyshuolto voisi nostaa aktiivisemmin kehitettäviä asioita esiin purkutilanteessa</p> <p>Purkutilaisuudessa voisi olla useampi esimiestaso edustettuina Ylemmän esimiehen mukana olo purkutilanteessa on hyvä Esimies voisi pitää purkutilaisuuden</p> | <p>Purkutilanne tulee suunnitella huolella</p> <p>Esimiesten osallistuminen purkutilanteeseen</p> | <p>Purkutilanteen haasteet ja kehittämiskohteet</p> |
| <p>Jatkoseurantaa kannattaa toteuttaa Jatkoseuranta kannattaa liittää jo prosessikuvaukseen Jatkoseuranta voisi olla puolen vuoden kuluttua ja siihen osallistuisi esimiehet ja ainakin osa työntekijöistä</p> <p>Seuranta kannattaa toteuttaa jos on ollut paljon kehitettävää työyksikössä Esimiehelle voisi antaa vaikka sähköpostissa muistutuksen, että tarkastelee kehittämisajatuksia uudelleen jonkin ajan kuluttua Paikallisen Muutoksen Mallin prosessia kannattaa jatkaa käymällä samantyyppisiä keskusteluja säännöllisesti</p> | <p>Jatkoseuranta osana prosessia</p> <p>Jatkoseuranta muuna toimintona</p> | <p>Seurannan toteutus</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Malli antaa esimiehelle työväliseen. Malli antoi uusia kehittämissajatuksia Esimiehen sitoutuminen mallin toteuttamiseen on tärkeää</p> <p>Työterveyshuollon kanssa on voinut jakaa kokemuksiaan Esimies on saanut tukea työterveyshuollosta</p> | <p>Esimies saa mallista työväliseen</p> <p>Esimies saa työterveyshuollosta yhteistyökumppanin</p> | <p>Esimiesten kokemukset</p> |
| <p>Molempien sitoutuminen mallin toteutumiseen on tärkeää Mallin sisältämät tapaamiset tukevat yhteistyötä Malli antaa hyvän kuvan työterveyshuollon työstä</p> <p>Mallin luo molemminpuolisesti uutta tietoa Yhteistyö on sujunut normaaliin hyvään tapaan</p> <p>Yhteistyö ei toiminut toivotusti koska henkilöitä vaihtui Vuoropuhelua työterveyshuollon kanssa ei ollut riittävästi</p> <p>Työpari työskentely antaa reflektioiden kautta lisäarvoa mallin toteuttamisessa Työpsykologi luonteva työpari tähän malliin</p> | <p>Työterveyshuollon ja työyhteisön sitoutuminen työpaikkaselvityksen tekoon Uuden tiedon muuttaminen Malliin liittyvissä tapaamisissa</p> <p>Vuoropuhelun puute ja henkilöstön vaihdos työterveyshuollossa Moniammatillisen tiimin ja työpsykologin käyttö</p> | <p>Yhteistyö työterveyshuollon kanssa</p> |
| <p>Malli on suositeltava Sopii kaikille aloille. Malli soveltuu aloille joissa työnkohteena on abstrakti työ.</p> <p>Mallin ei sovi työyhteisöihin joissa avoin keskustelu ei ole käytössä Malli ei sovellu jos työyhteisö on kriisissä. Malli ei sopinut tähän ajankohtaan tämän työyhteisön kanssa Mallin käyttö sopii kriisitilanteisiin Mallia voi käyttää vaikei olisikaan muutoksia Mallin toteuttamisen ajankohta kannattaa miettiä huolella</p> <p>Kohdeorganisaation koko ei saa olla liian iso muttei liian pienikään Mallia kannattaa toteuttaa työyksikön koko ja tilanne huomioiden.</p> | <p>Mallin käyttöön soveltuvat toimialat</p> <p>Kohdeorganisaation tilanne mallia toteuttaessa</p> <p>Kohdeorganisaation koko mallia toteuttaessa</p> | <p>Mallin käytölle soveltuvat ammattialat ja kohdeorganisaation koko ja tilanne</p> |