

## **”Myö tehään se.” Imatran liikuntapalveluiden työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen**

Suvi Seppänen

Opinnäytetyö

Liikunnan- ja vapaa-ajan koulutus-  
ohjelma

Vierumäen yksikkö

Kevät 2014



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Suvi Seppänen</p>	<p><b>Ryhmä tai aloitusvousi</b> LOTmomu11</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> ”Myö tehään se.” Imatran liikuntapalveluiden työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 46 + 12</p>
<p><b>Ohjaaja tai ohjaajat</b> Sanna Vuorio</p>	
<p>Tänä päivänä työhyvinvointi ja työyhteisön toimivuus sekä hyvinvointi ovat entistä tärkeämmässä roolissa. Etenkin työelämässä tapahtuvat muutokset ovat monessa organisaatiossa nykypäivää ja muutokset haastavat työyhteisön toimivuutta. Tutkimusten mukaan työhyvinvointiin panostaminen kannattaa, sillä se vaikuttaa organisaation maineeseen, kilpailukykyyn ja taloudelliseen tulokseen.</p> <p>Työn tavoitteena oli löytää keinoja Imatran kaupungin liikuntapalveluiden työyhteisön hyvinvoinnin lisäämiseksi. Keinoja hyvinvoinnin lisäämiseksi etsittiin Tiikerinloikka-mallia apuna käyttäen. Tiikerinloikka- mallin avulla määriteltiin kolme tavoitetta työyhteisön hyvinvoinnin lisäämiseksi. Tavoitteiksi valittiin tiedonkulun parantaminen, rehti peli ja pelisäännöt kuntoon sekä palveluiden kehittäminen. Jokaiselle tavoitteelle suunniteltiin polku, miten tavoite toteutui. Jokainen työyhteisön jäsen kehitti samalla itseään työyhteisön jäsenenä.</p> <p>Työ toteutettiin kolmivaiheisina työyhteisön kehittämispäivinä. Ensimmäisessä työyhteisön kehittämispäivässä määriteltiin hyvinvoinnin lisäämisen tavoitteet. Toisella tapaamiskerralla tarkastettiin tavoitteet, olivatko ne oikeat ja oliko niitä syytä muuttaa. Viimeisessä työyhteisön kehittämispäivässä arvioitiin, miten tavoitteet olivat toteutuneet ja luotiin työyhteisön pelisäännöt.</p> <p>Työn tuloksena saatiin aikaan työyhteisön pelisäännöt, säännölliset työyhteisön tapaamiset ja asiakaspalaute järjestelmä. Yhteisten tapaamisten myötä työyhteisön me-henki tiivistyi. Asiakaspalaute järjestelmä, uusi kuntoilupuisto ja uudet musiikkilaitteet lisäsivät palveluiden laatua. Osa työyhteisön jäsenistä pystyi kehittämään omaa henkilökohtaista tavoitettaan työyhteisön jäsenenä ja osa taas ei.</p> <p>Työyhteisön hyvinvointia pystyttiin lisäämään ja työn aikana työyhteisön aktiivisuus lisääntyi, asioista keskusteltiin ja tiedotettiin enemmän kuin aikaisemmin. Vaikka työ päättyi, jatkettiin työyhteisössä edelleen tavoitteiden toteutumisen eteen töitä.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Hyvinvointi, toimiva työyhteisö, tavoitteet, osallistaminen</p>	

Degree programme in Sports and Leisure Management

<p><b>Authors</b></p> <p>Suvi Seppänen</p>	<p><b>Group or year of entry</b></p> <p>LOTmomu11</p>
<p><b>The title of thesis</b></p> <p>” We will do it” The work community’s welfare developing at Imatra City Sports Department</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b></p> <p>46 + 12</p>
<p><b>Supervisor(s)</b></p> <p>Sanna Vuorio</p>	
<p>Welfare in the working community plays a more important role nowadays. Changes in working life are visible in many organizations and changes challenge the working community. According to research, investing in work welfare is important, because it influences organization’s reputation, competitiveness and financial results.</p> <p>The goal of this study was to find means to develop Imatra City Sports Department’s work welfare. Tiikerinloikka- model was used to increase work welfare. With this model three objectives were defined. The chosen objectives were information improvement, fair play and house rules as well as improving services. A plan for development was made for each of these objectives. Everyone in the work community improved themselves as a member of the community.</p> <p>The process was carried out in three periods. On the first development day, objectives to increase working welfare were defined. On the second day, the objectives were checked to see if a something should be done differently. On the last day it was estimated, how the goals were reach out and house rules were created.</p> <p>The results of this thesis were work community’s house rules, regular meetings and a system for customer feedback. Work community’s atmosphere improved with common meetings. System for customer feedback, new fitness park and also new sound system in the swimming hall increased the quality of services. Some members of the work community were able to educate themselves as members of the work community and some not.</p> <p>Work community’s welfare was increased and during the research the activity of the work community increased. Matters were discussed more than before and communication also improved. Though this work ended, the goals were still alive in the work community.</p>	
<p><b>Key words</b></p> <p>welfare, working community, objectives, involvement</p>	

## Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Työhyvinvointi .....	2
2.1 Työkyky.....	4
2.2 Työnkuormitus.....	7
2.3 Toimiva työyhteisö .....	8
2.3.1 Työilmapiiri.....	10
2.3.2 Sosiaalinen pääoma.....	11
2.3.3 Kasvu, kehitys ja vaikuttaminen omaan työhön .....	12
2.3.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	13
2.4 Alaistaidot .....	14
2.5 Esimies ja johtaminen .....	15
3 Muutoksen kokeminen.....	17
3.1 Työyhteisö muutoksen eri vaiheissa .....	17
3.2 Henkilöstö muutos tilanteessa .....	18
3.3 Esimiestyö muutoksessa .....	19
4 Imatran kaupunki, hyvinvointipalvelut, liikuntapalvelut.....	22
5 Työn tavoite.....	25
6 Työn toteutus ja vaiheet.....	26
6.1 Ensimmäinen työyhteisön kehittämispäivä .....	27
6.2 Toinen työyhteisön kehittämispäivä.....	29
6.3 Kolmas työyhteisön kehittämispäivä.....	31
7 Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen tavoitteet .....	32
7.1 Tiedonkulun parantaminen .....	32
7.2 Rehti peli ja pelisäännöt kuntoon .....	33

7.3 Palveluiden kehittäminen.....	34
7.4 Hyvinvoinnin kehittämisen tulokset .....	35
8 Pohdinta .....	37
Lähteet .....	43
Litteet.....	47
Liite 1. Ensimmäisen työyhteisön kehittämispäivän suunnitelma .....	47
Liite 2. Millainen työyhteisön jäsen sinä olet? .....	50
Liite 3. Työyhteisön ajatuksia hyvinvoinnin lisäämisen keinoista.....	51
Liite 4. Toisen työyhteisön kehittämispäivän suunnitelma .....	54
Liite 5. Miten johdat itseäsi tuloksellisesti ja tavoitteellisesti muut huomioiden? .....	56
Liite 6. Yhteistyön käyttäytymispassi .....	57
Liite 7. Työyhteisömme pelisäännöt.....	58

# 1 Johdanto

Työelämässä ja organisaatioissa tapahtuvat muutokset haastavat työyhteisön ja työntekijän kehittämään hyvinvointiaan tänä päivänä. Vaikka hektisessä työn arjessa ”ei välttämättä löydy aikaa” tai ”ei vain jaksaa”, kannattaa useiden tutkimusten perusteella panostaminen hyvinvoinnin kehittämiseen. Panostamisella pystytään lisäämään henkilöstön jaksamista, organisaation mainetta, kilpailukykyä ja taloudellista tulosta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Imatran kaupungin liikuntapalveluiden työyhteisön sen hetkistä tilaa ja tavoitteena löytää keinoja työyhteisön hyvinvoinnin lisäämiseksi. Aiemmin tällaista työtä ei ole tehty liikuntapalveluiden osalta. Työn tekemistä vahvistaa ja sen tarpeellisuutta lisää kaupungin organisaatio muutos 2013-vuoden alussa. Muutoksessa sosiaali- ja terveystoimen ja sivistystoimen palvelut yhdistyivät hyvinvointipalveluiksi. Tammen (2007, 5) mukaan muutoksessa ihmiset tarvitsevat yhteisöllisyyttä ja tukea esimieheltä.

Tavoitteeseen pyritään työyhteisön kolmen hyvinvoinnin tavoitteen avulla. Työssä tullessaan esittelemään, miten työyhteisön hyvinvoinnin kolme tavoitetta luotiin, kuinka niiden toteutumista seurattiin ja miten tavoitteet toteutuivat. Fuhrmanin & Aholan (2002, teoksessa Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 28.) mukaan työyhteisön ei kannata murehtia niitä asioita, jotka ovat huonosti tai viialla, vaan ennemminkin panostaa ja miettiä hyvinvoinnin kehittämistä. Näin tehdään Imatran liikuntapalveluiden työyhteisössä.

Jokaisen panostaminen omaan sekä työyhteisön hyvinvointiin on erittäin tärkeää. On hyvä miettiä keinoja, miten osallistaa koko työyhteisö toimintaan mukaan? Kuinka tavoitteista saadaan sellaisia, että ne koskettavat kaikkia ja kaikki ovat valmiita toimimaan niiden eteen.

## 2 Työhyvinvointi

Jo ennen toista maailman sotaa puhuttiin työviihtyvyydestä. Työviihtyvyys määriteltiin 1920-luvulla siten, mitä työntekijä työssään koki, miltä työ hänestä tuntui ja kuinka hyvin työntekijä tunsi tullessaan hyväksytyksi työpaikallaan. Työtyytyväisyydestä alettiin puhua yleisesti 1960-luvun lopulla. Se kytkettiin työn sisältöä ja työpaikan ilmastoja aiheuttavaksi tekijäksi. Työkykytoiminnasta, jolla tarkoitettiin yksilön voimavarojen (osaaminen, terveys, sosiaaliset taidot, elämän tilanne), työn, työympäristön (työn vaatimukset, työn sisältö, työn kuormittavuus) ja työyhteisön tekijöiden muodostamasta kokonaisuudesta alettiin puhua 1980-luvulla. (Juuti 2010, teoksessa Suutarinen & Vesterinen, 46- 47.)

Työkyvyn käsitteestä alkoi muotoutua työhyvinvoinnin käsite. Työhyvinvoinnin käsite on monisäikeinen ja lukuisiin aiheisiin viittaava kokonaisuus. Siinä näkyvät työn sisältöön, yksilöön (joita on perinteisesti käsitelty työtyytyväisyyden, stressin ja työmotivaatio käsitteillä), ilmapiiriin (kuten organisaatioilmapiiri ja ilmapiiri työelämässä), johtamiseen sekä organisaatioon liittyvät tekijät. Tänä päivänä työhyvinvoinnin käsitteen yhteydessä on usein puhuttu työnilosta sekä työuupumuksesta. Näiden käsitteiden tuleminen perinteisten ilmapiiri, stressi ja tyytyväisyys-käsitteiden rinnalle, viittaa siihen, että töiden sisällöt ovat muuttuneet luonteeltaan henkiseksi ja sosiaalista vuorovaikutusta sisällään pitäviksi. (Juuti 2010, teoksessa Suutarinen & Vesterinen, 47.)

Työpaikan tärkein voimavara on hyvinvoiva työyhteisö. Työhyvinvointiin panostamalla voidaan vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Panostaminen työhyvinvointiin maksaa itsensä moninkertaisena takaisin. Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnista saatu hyöty on kuusinkertainen panostuksiin nähden. Yhdellä työhyvinvointiin panostetulla eurolla saadaan kuusi euroa takaisin. (Työterveyslaitos & Ahonen, G. 2013.)

Rauramo on kehittänyt Abraham Maslow'n tarvehierarkiaan perustuvan työhyvinvoinnin tilaa kuvaavan mallin, työhyvinvoinnin portaat (Kuvio 1.), jota voidaan käyttää työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Jokaiselle työhyvinvoinnin portaalille on koottu hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä yksilön kuin organisaation näkö-

kulmasta. Mallia voidaan käyttää apuna henkilökohtaisen ja työyhteisön työhyvinvoinnin suunnitelmalliseen kehittämiseen lähtien nykytilan arvioinnista hyvinvoinnin esteiden ja mahdollisuuksien tunnistamiseen, tavoitteiden asettamiseen, niiden toteutumiseen ja seurantaan. (Suutarinen 2009, teoksessa Suutarinen & Vesterinen 2010, 26.)

Perusasiat on oltava kunnossa, jotta portaita päästään kipeämään ylöspäin. Teorian mukaan ylintä porrasta on mahdotonta saavuttaa, mikäli alempien portaiden tavoitteet eivät ole toteutuneet. Tarkoituksena on nousta porrasta portaalta ylöspäin itseä, ympäristöä, yhteisöä ja organisaatiota arvioiden sekä mahdollisuuksien mukaan kehittäen. Alin porrasta koostuu psykofysiologisista perustarpeista, joita työntekijälle ovat terveelliset elintavat ja organisaatiolle sopiva työnkuormitus, järjestetty työpaikkaruokailu ja työterveyshuolto. Työ on sopivaa ja mielekästä sekä työntekijä pitää huolta psyykkisestä ja fyysisestä kunnostaan. Toinen porrasta koostuu turvallisuuden tarpeesta. Työntekijällä on turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat. Organisaatiossa työolot ovat kunnossa ja henkilöstöllä on vakaat työsuhteet, jotka takaavat riittävän toimeentulon. Työyhteisö on tasa-arvoinen ja yhdenvertainen. (Suutarinen 2009, teoksessa Suutarinen & Vesterinen 2010, 26.)

Suutarisen (2009, teoksessa Suutarinen & Vesterisen 2010, 26.) mukaan kolmas porrasta käsittelee liittymisen tarvetta. Työntekijä toimii joustavasti, hyväksyy erilaisuuden ja on kehitysmönteinen. Organisaatiossa on toimiva työyhteisö, johtaminen on kunnossa ja verkostot toimivat tiiviisti. Neljäs porrasta koostuu arvostuksen tarpeesta. Työntekijällä on aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja hän valmis kehittämään sitä. Organisaatioissa arvot, toiminta ja talous ovat kunnossa. Työstä saadaan palautetta ja henkilöstön kanssa käydään säännölliset kehityskeskustelut. Myös hyvästä työstä palkitaan. Itsensä toteuttamisen tarve toteutuu henkilön kivutessa ylimmälle viidennelle portaalle. Työntekijällä on oman työn hallinta kunnossa ja hän päivittää omaa osaamistaan. Organisaatiossa vallitsee luovuus ja vapaus. Henkilöstöllä on mielekäs työ ja osaamisen hallinta on kunnossa.



<p><b>Itsensä toteuttamisen tarve</b></p> <p>Organisaatio: osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus</p> <p>Työntekijä: oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito</p>	<p>Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset</p>
<p><b>Arvostuksen tarve</b></p> <p>Organisaatio: arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute</p> <p>Työntekijä: aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä</p>	<p>Eettiset kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, oikeuden mukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi</p>
<p><b>Liittymisen tarve</b></p> <p>Organisaatio: työyhteisö, johtaminen, verkostot</p> <p>Työntekijä: joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuotoisuus</p>	<p>Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö</p>
<p><b>Turvallisuuden tarve</b></p> <p>Organisaatio: työsuhde, työolot</p> <p>Työntekijä: turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat</p>	<p>Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö, oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö</p>
<p><b>Psykofysiologiset tarpeet</b></p> <p>Organisaatio: työnkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto</p> <p>Työntekijä: terveelliset elintavat</p>	<p>Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virkkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito</p>

**KUVIO 1.** Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2008). Suutarinen & Vesterinen 2010, 26.

## 2.1 Työkyky

Työkyvyllä tarkoitetaan työnkuvan ja toimintaedellytysten keskinäistä vastaavuutta (Aalto 2006, 13). Hyvä työkyky ei ole pelkästään yksilön voimavara eikä se ole pysyvä ominaisuus. Työkykyyn sekä jaksamiseen vaikuttaa työntekijän, hänen työnsä ja työyhteisön yhteensopivuus. Parhaimmat tulokset saavutetaan olemassa olevista lähtökohdista panostamalla yhtä aikaa työhön, työntekijään, työyhteisöön sekä sovittamalla yhteen tarpeet ja mahdollisuudet. (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 13.)

Työterveyslaitoksen (2013a) mukaan työkykyä voidaan kuvata työkykytalon (Kuvio 2.) avulla. Talo muodostuu neljästä kerroksesta, joista kolme alinta kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja, ylin kerros työtä sekä työoloja ja talon huipun eli katon määrittää hyvä työkyky. Talon kaikkia kerroksia tulee kehittää työelämän ajan. Tavoitteena ovat kerrosten yhteensopivuuden turvaaminen ihmisen ja työn muuttuessa.

Terveys ja toiminta kyky muodostavat alimman kerroksen työkykytaloissa (Kuvio 2.). Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys ovat työkyvyn perusta. Työterveyslaitoksen (2013a) mukaan jokainen työntekijä on yksilö, jolla on ensisijainen vastuu omasta terveydestään ja työkyvystään. Kun työntekijällä on hyvä henkinen ja fyysinen kunto, auttaa se jaksamaan työssä paremmin. Ollilan & Joen (2005, 29.) mukaan työnantajan kannattaa tukea työntekijöiden liikunnan harrastamista. Työnantaja voi tukea terveyden edistämistä osallistumalla liikuntaharrastusten kustannuksiin, järjestämällä ohjattua liikuntaa, mahdollistaa taukoliikuntahetkiä tai järjestää liikuntapäiviä, joihin kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat. Työnantaja voi hankkia työntekijöille työsuhte polkupyöriä, joita voi käyttää työpäivän aikana lyhyisiin matkoihin ja siirtymisiin.

Enemmistö säännöllisesti liikuntaa harrastavista kärsii muita vähemmän masentuneisuutta, stressiä, väsymystä, ärtymystä ja unihäiriöistä. Tehdyissä tutkimuksissa, joissa aiemmin liikuntaa harrastamattomat ovat aloittaneet säännöllisen liikunnan harrastamisen, on saatu hyviä tuloksia; mieliala on kohentunut ja itsetunto on parantunut. Lievän ja keskivaikean masennuksen oireet ovat vähentyneet ja jännittyneisyyden oireet ovat helpottuneet. Myös henkiset voimavarat ovat lisääntyneet liikunnan myötä sekä kyky kohdata työn vaatimuksia paranee. (Hakanen ym. 2009, 51.)

Ammatillinen osaaminen määrittää talon toiseksi alimman kerroksen. Osaamisella on työntekijälle monia perustavaa laatua olevia merkityksiä. Hän selviytyy työtehtävistään sitä sujuvammin ja luotettavimmin, mitä paremmin hän osaa. Osaamisen kautta ihminen saa muilta arvostusta ja sen myötä asemansa sosiaalisessa yhteisössä. Oppiminen tuo mielihyvää ja vahvistaa oman kykeneväisyyden tunnetta. Pätevyyden tunteen säilyttäminen ja saavuttaminen on tänä päivänä jatkuvien muutosten myötä yhä haastavampaa. Työn ohella on jatkuvasti opeteltava uusia asioita. (Viitala 2009, 178.)

Arvot, asenteet ja motivaatio määrittävät talon kolmannen kerroksen. Työntekijän asenteet vaikuttavat merkittävästi hänen työkykyynsä. Kun työ koetaan sopivan haasteellisena ja mielekkäänä, voidaan vahvistaa työkykyä. Mikäli työ koetaan pakollisena osana elämää eikä se vastaa työntekijän odotuksia, heikentää se työkykyä. Iän myötä muuttuvat työ- ja eläkeasenteet, jotka voivat johtaa työelämästä luopumiseen tai syrjäytymiseen. Talon neljäs kerros kuvaa konkreettisesti työtä kuten työoloja, työyhteisöä ja organisaatioita. Johtaminen ja esimiestyö kuuluvat keskeisenä osana tähän kerrokseen. Esimiehillä ja johtajilla on vastuu kehittää ja organisoida työpaikan työtoimintaa. Työkykytaloa ympäröi perhe- ja lähiyhteisöverkostot. Yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat työkykyyn. Vastuu yksilön työkyvystä jakaantuu yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken. (Työterveyslaitos 2013a.)

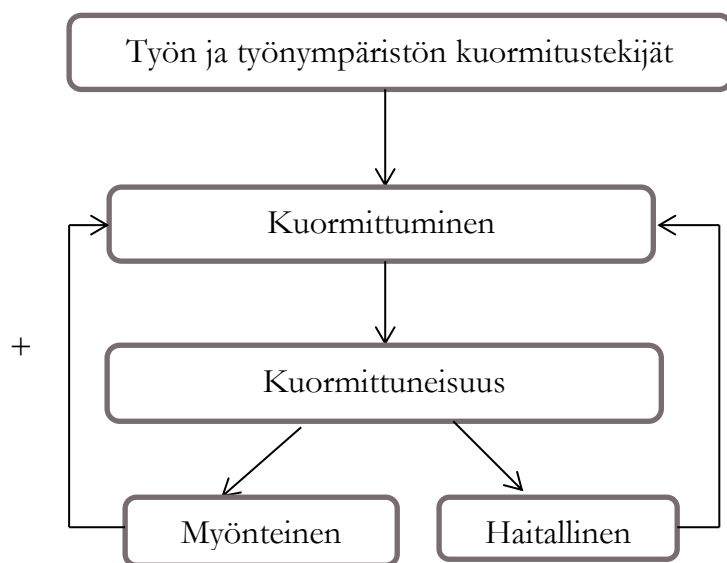


**KUVIO 2.** Työkykytalo (Työterveyslaitos 2013a.)

Aallon (2006, 13) mukaan työn vaatimukset ja henkinen kuormittavuus kasvavat vuosi vuodelta. Kuitenkin eläkeikä kipuaa hitaasti ylöspäin ja sen nostamisesta keskustellaan jatkuvasti. Vaikka eläkeikä nousee ylöspäin, oletetaan työkyvyn säilyvän hyvänä tai kohtuullisena työuran loppuun asti, vaikka iän tuomat fysiologiset vaikutukset heikentävät suorituskykyä.

## 2.2 Työnkuormitus

Työnkuormitustekijät ovat työhön tai työympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka aiheuttavat työntekijälle kuormitusta (Kuvio 3.). Työntekijä voi kokea kuormituksen myönteisenä tai haitallisena. Kyky hallita työtä, siihen liittyviä kuormitustekijöitä ja kuormitusta heikkenee, kun työntekijä on haitallisesti kuormittunut. Kuormittumista ei pidä suoralta kädeltä pitää negatiivisena asiana, sillä ihminen tarvitsee sopivaa kuormitusta voidakseen hyvin. Kuormitustekijät jaetaan fyysisiin ja psyykkisiin kuormitustekijöihin, jotka painottuvat eri töissä eri tavoin. (Viitala 2009, 216.)



**KUVIO 3.** Työn kuormittavuuden perusmalli (Viitala 2009, 217.)

Rauramon (2004, 96- 99.) mukaan, jotta ihminen pysyy terveenä ja voidakseen hyvin, tarvitsee elimistö sopivaa kuormittumista joka päivä. Luut, lihakset, hengitys- ja verenkiertoelimistö, aivot ja hermosto vaativat kuormittumista eli liikuntaa pysyäkseen kunnossa. Sopiva kuormittuminen edistää työntekijän terveyttä ja työkykyä. Fyysisen kuormittumisen muodot jaetaan dynaamiseen lihastyöhön, staattiseen lihastyöhön, toistotyöhön ja taakkojen käsittelyyn. Raskasta ruumiillista työtä, pitkäkestoista paikallaan oloa, äkillistä voimakasta kuormitusta ja staattisia työn työvaiheita tulisi välttää, sillä ne lisäävät niska-hartia-selkä- ja alaraajasairauksien riskiä. Työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat työvaiheet, lihastyön laatu ja määrä, työasennot ja liikkeet, lämpöolosuhteet, työergonomia, valaistus, ääniolosuhteet, työn organisointi, tehtäväkokonaisuus, työn jaksottaminen ja osatehtävät, tautot ja elpyminen. Myös työntekijän toimintakyky ja yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat kuormittumiseen.

Viitalan (2009, 217- 218.) mukaan psyykkisesti kuormittavassa työssä työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välillä tai työn antamien mahdollisuuksien ja työntekijän tavoitteiden välillä on ristiriitaa. Psyykinen kuormitustekijä voi olla jonkinasteinen kitka työntekijän ja hänen työnsä välillä. Se voi johtua myös työyhteisön tai koko organisaation toiminnan ongelmista. Psyykinen kuormitus voi olla luonteeltaan laadullista tai määrällistä. Laadullisessa alikuormittumisessa työntehtävät ovat liian helppoja työntekijän kykyihin nähden ja vastaavasti ylikuormittumisessa työntehtävät ovat liian vaikeita. Määrällisestä alikuormittumisesta puhutaan silloin, kun työtehtäviä on liian vähän ja ylikuormittumisesta silloin, kun tehtäviä liian paljon. Nykyisin työntehtävät ovat myös kasautuvia, jolloin kuormitus jatkuu kauan eikä henkilöllä ole riittävää toipumisaikaa.

Alikuormitus voi aiheuttaa turhautumista. Kun työstä ei saada tarpeeksi henkistä eikä fyysistä haastetta, kiinnostus ja yrittäminen työtä kohtaan laskevat. Tästä on seurauksena alisuorittaminen. Sopiva kuormitus työssä on myönteistä ja se antaa tarkoituksellisuuden tunnetta tekijälleen. Haitallinen kuormitus voi olla tilapäistä, jolloin seurauksena voi olla ohimenevä fyysinen väsymys työpäivän aikana tai kyllästyminen. (Viitala 2009, 218.)

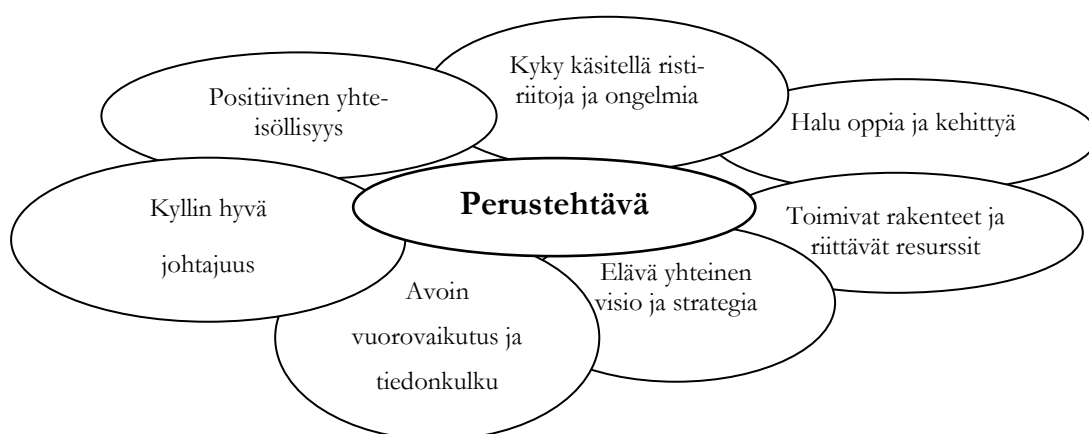
Fyysinen ja henkinen ylikuormittuminen vaikuttavat heikentävästi suorituksiin. Ylikuormittuminen heikentää oppimiskykyä ja samalla vähentää luovuutta. Kun ihminen rasituksesta ahdistuu, koituu unettomuutta sekä tunneperäisiä häiriöitä. Tällöin energia suuntautuu ahdistuksen käsittelyyn ja työtehtävien hoitaminen jää toissijaiseksi. Samalla ongelmien ratkaisukyky heikkenee ja ihminen saattaa lakata havaitsemasta kaikkea informaatiota ympäriltään. Kun henkinen kuormittuneisuus jatkuu, se voi tuottaa stressi-tilan. Stressi on terveyttä uhkaava, pitkälle edennyt kuormittuneisuustila. Vakavasta kuormittuneisuudesta seuraa pitkäkestoinen uupumus, joka johtaa loppuun palamiseen ja siitä toipuminen voi kestää useita vuosia. (Viitala 2009, 218.)

### **2.3 Toimiva työyhteisö**

Kaivolan ja Launilan (2007, 134- 137.) mukaan toimivan työyhteisön elementit (Kuvio 4.) rakentuvat perustehtävän ympärille. Perustehtävä on organisaation olemassaolon perusta ja tarkoitus. Se liittyy organisaation laajemman kokonaisuuden osaksi. Toimivassa työyhteisössä työyhteisön jäsenet tiedostavat oman asemansa perustehtävään liit-

tyvässä kokonaisuudessa ja he ovat selvillä yksilöllisistä ja yhteisistä työn tavoitteista. Tehdyn työn tulisi olla aina yhteydessä perustehtävään. Avoin vuorovaikutus kaikkien organisaatiossa toimivien ihmisten kesken on ensi arvoisen tärkeää. Vuorovaikutuksen avulla organisaation eri osat yhdistyvät toisiinsa ja organisaation arvot sekä strategia saadaan elämään. Vuorovaikutuksen avulla pystytään käsittelemään ja ratkomaan työyhteisön ongelmia hyvässä hengessä. Toimivassa työyhteisössä ongelmiin ja ristiriitoihin puututaan ja sillä on myös kyky tunnistaa niitä.

Työn tekemistä tukevat toimivat rakenteet ja työssä tulee riittävien resurssien olla turvattu. Työn tulee olla mitoitettu oikein ja töiden järjestelyjen tulee olla selkeät. Jokaisen tulee tietää oma tehtävänsä ja se, mitä häneltä odotetaan. Toimivassa työyhteisössä yhteiset pelisäännöt ovat kaikkien tiedossa ja niiden mukaan määrittyvät rajat, vastuut ja vapaudet. Yksilön ja yhteisön oppimiselle luodaan mahdollisuuksia. Työnantaja tukee virallista ja epävirallista oppimista. Esimies ja johto toimivat suunnannäyttäjinä, innostajina ja rohkaisijoina. Esimiehen tulee olla läsnä niin henkisesti kuin fyysisesti. Hyvä johtaminen toteutuu esimiestaitojen ja alaitaitojen yhteen liittämällä. Esimies huolehtii siitä, että työn tekemisen edellytykset toteutuvat ja työyhteisö toimii perustehtävän mukaisesti. Yhteistyö, vuorovaikutus, työyhteisön osallistuminen ja hyvä johtaminen ovat kunnossa. (Kaivola & Launila 2007, 136- 139.)



**KUVIO 4.** Toimivan työyhteisön elementit (Kaivola & Launila 2007, 134.)

Mankan (2011, 79.) mukaan yhteisöllisyyden on havaittu tukevan terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Se luo yhteenkuuluvuutta, tuo turvaa jäsenilleen ja auttaa jäseniä hahmottamaan ympäristöään. Hyvässä yhteisössä yksilö pystyy toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään. Yksilöiden erilaisuuden avulla yhteisöön saadaan sitä energiaa,

jolla yhteisöllisyyttä voidaan syventää. Yhteisöllisyyden perustana on erilaisuuden hyväksyminen.

Toimivassa työyhteisössä tiedon kulku toimii ja ilmapiiri on avoin sekä kannustava. Ongelmista keskustellaan yhdessä ja yhteistyö on sujuvaa. Jokainen pystyy vaikuttamaan omaan työhön ja työn kuormittavuus on sopiva. Samalla työ on virikkeellistä työntekijälle. Esimies- alaissuhteet ovat hyvät ja muutoksen hallintavalmiudet ovat kunnossa. Samalla työympäristön tulee olla työntekijälle turvallinen. (Rauramo 2004, 127.)

### **2.3.1 Työilmapiiri**

Työilmapiiri on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työryhmän muodostama kokonaisuus. Se voidaan määritellä työntekijöiden havaintojen summaksi. Samassa organisaatiossa voi olla useita erilaisia työilmapiirejä. Niissä on kuitenkin yhteisiä tekijöitä: rakenne, johon kuuluvat säännöt, ohjeet ja toimintatavat. Vastuu, jota on mahdollisuus vaikuttaa ja toimia itsenäisesti. Riskit, jota on työn kokeminen haasteelliseksi sekä riskinoton mahdollisuus. Palkitseminen hyvästä työstä, lämpö sekä tuki ja puuttuminen ristiriitoihin mahdollisimman nopeasti edistävät työilmapiiriä. Esimiesasemassa olevat ovat avainasemassa havaitsemaan näitä asioita sekä mahdollisia ongelmia ja pahoinvointia töissä. (Rauramo 2008, 125- 127.)

Juutin & Vuorelan (2002, 71.) mukaan työpaikan hyvä ilmapiiri perustuu työntekijöiden väliseen luottamukseen, avoimuuteen ja avuliaisuuteen. Vaikka asiat tiedostetaan ja niitä pidetään itsestään selvyytenä, eivät ne läheskään aina toteudu käytännössä. Työntekijöiden välillä saattaa usein olla näkyviä tai piilossa olevia ristiriitoja. Ristiriitoihin ajaututaan tapahtumien erilaisten tulkintojen myötä tai kyvyttömyydestä puhua auki tapahtumien taustoja tai eri ihmisten erilaisista pyrkimyksistä.

Työyhteisön ilmapiiriä voidaan parantaa keskustelemalla avoimesti asioista. Työntekijät ovat erilaisia, jolloin jokaisella on oma mielipiteensä ja näkemyksensä asioista. Tätä erilaisuutta on syytä arvostaa, sillä erilaisuus rikastuttaa ilmapiiriä. Keskustelemalla asioista voidaan saada selville, mitä toisen mielessä liikkuu ja samalla etsiä tulkintoja, jotka avartavat jokaisen mieltä. Työyhteisö, jossa jokainen jäsen on valtuutettu kehittämään toi-

mintoja, voi saada kaikki voimavarat käyttöönsä. Jos esimies haluaa saada kaikki työyhteisön jäsenet ratkomaan ongelmia, tulee esimiehen olla valmis kuuntelemaan ratkaisuehdotuksia sekä kokeilemaan niitä. Kokeilujen tuloksena voi syntyä uusia suhteita ihmisten, työn ja organisaation välille. Tämän seurauksena työyhteisö on uudistunut. (Juuti & Vuorela 2002, 71- 73.)

### **2.3.2 Sosiaalinen pääoma**

Sosiaalisen pääoman juuret ovat yhteisöissä ja niihin kuulumisessa. Yhteisöllisyys ja sen jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa. Ranskalainen Pierre Bordieu määritteli käsitteen vuonna 1980. Bordieu näki sosiaalisen pääoman koostuvan tukiverkoista, joiden synty ja käyttömahdollisuus määräytyvät luokkataustasta sekä määrittävät luokkaan kuulumisesta. 1990- luvun puolivälissä sosiaalisen pääoman käsitteen toi esille Robert D. Putnam, jota pidetään amerikkalaisen määritelmän edustajana. Putnam selitti Pohjois- ja Etelä-Italian kehityseroja sosiaalisen pääoman avulla. Keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuuden verkostot olivat Pohjois-Italian etuja verrattuna Etelä-Italiaan. (Kaivola, Launila & Yrityskirjat 2007, 79- 80.)

Mankan (2011, 116.) mukaan sosiaalista pääomaa syntyy yhteisöllisyydestä ja sen jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Sosiaalinen pääoma voidaan ymmärtää sellaisiksi yhteisöllisiksi piirteiksi, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Se on sekä koko työyhteisön että yksilön voimavara. Sosiaalinen pääoma tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja se on kasaantuvaa, sillä se kasvaa, kun sitä käytetään. Tosin sosiaalisella pääomalla voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Jos yhteisöllisyys ei siedä erilaisuutta, se voi olla sulkevaa ja kaventavaa. Kiusaamista, kateutta ja kuppikuntien muodostumista voi esiintyä tiiviiden sosiaalisten suhteiden myötä.

Sosiaalisen pääoman laatu ja määrä vaikuttavat työntekijöiden terveyteen. Työyhteisöissä, joissa sosiaalinen pääoma on vähäistä, oli terveyden heikkenemisen riski 1,3-kertainen keskimääräiseen verrattuna ja masennusoireiden riski 30- 50 prosenttia. Yksilöillä, joilla on vähän sosiaalista pääomaa, sairastumisriski oli 1,8-kertainen. Työyhteisön sosiaalista pääomaa arvioivat työyhteisön kaikki jäsenet ja yksilön tilannetta arvioi



yksilö itse. Sosiaalisen pääoman tutkimuksissa on todettu, että pienen vertikaalisen pääoman eli esimiehen ja työntekijöiden välisen pääoman työpaikoilla sydän- ja verisuonisairauksien ja psykoosien ilmenemisen riski on tavallista suurempi. Tämän vuoksi työpaikoilla kannattaa panostaa toimintaan, jolla voidaan lisätä sosiaalista pääomaa kuten suvaitsevaisuudella, luottamuksella, yhteisillä arvoilla ja vastavuoroisuudella sekä työntekijöiden kesken että työntekijöiden ja esimiesten välillä. (Manka 2011, 116- 117.)

### **2.3.3 Kasvu, kehitys ja vaikuttaminen omaan työhön**

Yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka edellyttävät kaikilta yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista. Oppiminen ja muutokset kulkevat yhtä matkaa. Muutos on syy oppimiseen ja oppiminen tapa toteuttaa muutos. Elinikäisestä oppimisesta on tullut osa ihmisen ja organisaation tätä päivää. Oman osaamisen ylläpitäminen edistää työn hallintaa, jaksamista ja työhyvinvointia. Elinikäinen oppiminen lähtee oppijan omasta halusta, innosta, motivaatiosta ja kiinnostuneisuudesta. (Rauramo 2004, 149.) Samalla ajantasainen ja riittävä osaaminen edistää työnhallinnan tunnetta ja vähentää koettua stressiä työssä. Työtehtävien hallintaa edistävä osaaminen kattaa tänä päivänä vähintään ammatillisen osaamisen, viestintäosaamisen, teknologia-osaamisen, kielitaidon ja yhteistyötaidot. (Salojärvi 2006, 51.)

Juutin & Vuorelan (2002, 41- 47.) mukaan osaamisen kehittäminen on yksilön ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista, joka on jatkuvasti käynnissä olevan vuoropuhelun tulosta. Osaamisen kehittäminen alkaa työhönottotapahtumasta ja päättyy henkilön jäädessä eläkkeelle. Se ei kuitenkaan ole pelkästään yksilön oman ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä, vaan mitä suurimmassa määrin hyvän, kehittävän ja arvostavan suhteen luomista yksilön ja organisaation välille. Esimiehen rooli on erityisen tärkeä tässä asemassa. Hänen tulee ikään kuin avata peli, jotta työyhteisön jäsenet pääsevät siihen mukaan.

Lähes jokaisen on uudistettava osaamistaan koko työuransa ajan. Tietoisuus omasta osaamisesta on tärkeää työssä menestymisen että työssä viihtymisen kannalta. Kun tietää omat vahvuutensa ja heikkoutensa osaamisessa, voi hyödyntää ja kehittää niitä onnistuneesti. Lähtökohtana on keskeisen osaamisen määrittely, joka on tehtävien menes-

tyksellisen hoitamisen kannalta tärkeää nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiseen liitetään tietojen ja taitojen lisäksi asenteet ja motivaatio. Asenne on melko pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva perusvire, kun taas motivaatio on melko lyhytaikainen ja tilannekohtainen. Asenteet heijastuvat yksilön arvostuksista ja motivaatio antaa toiminnalle suunnan ja voiman. Asenne ja motivaatio määrittelevät sen, miten yksilö käyttää osaamistaan tietoja ja taitoja tehtävässä. Myönteinen asenne ja motivaatio hyödyntävät osaamisen käyttämistä. Riittämätön osaaminen vähentää työmotivaatiota. (Viitala 2009, 180.)

### **2.3.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio**

Decin & Ryan (1985; 2000, teoksessa Jaakkola 2010, 118.) mukaan sisäisestä motivaatiosta puhutaan, kun toimintaan osallistutaan ensisijaisesti itsensä vuoksi. Toiminnan motiiveina pidetään iloa ja kokemuksia, joita toiminta tuottaa. Motivaatio syntyy itseltään eikä siihen tarvita erityistä syytä. Ulkoisesta motivaatiosta puhutaan, kun toimintaan osallistutaan palkkioiden ja pakotteiden vuoksi. Toiminta on vahvasti ulkoapäin ohjattua ja se saattaa olla ristiriidassa henkilökohtaisten mieltymysten kanssa. Palkkioksi luokitellaan ohjaajan kehuminen, palkinnot sekä arvostuksen saaminen muiden silmissä. Rangaistuksena voi olla kasvojen menettäminen, ohjaajalta saatu kielteinen palaute tai paheksunta.

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että sisäinen motivaatio on keskeisin tekijä oppimisessa, toiminnan viihtyvyydessä ja pysyvyydessä. Ulkoinen motivaatio voi olla lyhyellä aikavälillä tehokas kannustin, mutta ei ole sitä pidemmällä aikavälillä. Kun ulkoinen motivaatio poistuu, sen käyttäytymistä energisoiva vaikutus loppuu. Sisäinen motivaatio on yhteydessä parantuneeseen viihtymiseen ja vähäiseen ahdistukseen. Oppimista edistää oppijoiden viihtyvyyden kokeminen ja se etteivät he koe tilanteita ahdistaviksi. Sisäisen motivaation vahvistaminen lisää positiivisia tunnekokemuksia ja vähentää negatiivisten kokemusten määrää. (Hagger & Chatzisarantis 2007, teoksessa Jaakkola 2010, 118- 119.)

Hakasen (2011, 59.) mukaan työntekijän on hyvä saada ponnisteluista ja joustamisesta työpaikan hyväksi palautetta. Kun työntekijä saa uurastuksesta ja aikaansaannoksista myönteistä palautetta, saa hän siten arvostuksen tunteen itselleen ja hän tuntee samalla kuuluvansa yhteiseen työyhteisöön.

## 2.4 Alaistaidot

Alaistaidot ovat mm. toisten auttamista, tunnollisuutta, kansalaisaktiivisuutta, sovinnollisuutta, kohteliaisuutta, epäitsekkyyttä ja reilua peliä. Alaistaito sana on käännetty englanninkielisestä sanasta ”organisational citizenship”. Hyvin usein alaistaito sanasta välittyy negatiivisuus ja se mielletään usein sanaan alamaisuuteen. Alaistaito- sanaa on perusteltu sillä, että jokaisella on esimies eikä se ole tästä syystä alistava. Alaistaidot ovatkin syntyneet johtamisen näkökulmasta. Johtamaan ei pysty, jollei ole johdettavia. (Kaivola & Launila 2007, 65- 66.)

Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän halua ja kykyä toimia rakentavasti työyhteisössä, samalla esimiestä ja työkavereita tukien sekä perustehtävään tukeutuen. Hyvät alaistaidot omaava kantaa vastuuta ja rakentavuutta suhteessa esimieheen, työkavereihin ja työhön. Alaistaitoinen tekee yhteistyötä ja on kohtuullinen kaikkia kohtaan. Hän on työyhteisön jäsen ja hyvä alainen sekä työkaveri. Alaistaitoisella on positiivinen vaikutus työilmapiiriin. Kyky tulla erilaisten ihmisten kanssa toimeen osoittaa yhteistyötaitoa, joka kuuluu alaistaitoon. Alaistaitoja ovat myös vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Näiden avulla onnistuu rakentava vaikuttaminen ja osallistuminen työyhteisössä. (Aarnikoivu 2010, 91., 95.)

Aarnikoivun (2010, 91., 93.) mukaan alaistaitoihin liittyy roolitietämys ja ymmärrys. Roolitietoisuus synnyttää rooliymmärrystä, joka mahdollistaa yhteistyön toimivuuden työyhteisössä ja kasvattaa toiminnan tehokkuutta. Roolitietoinen henkilö ymmärtää eri roolit organisaatiossa ja rooleihin liittyvät tehtävät sekä roolin määrittelemät oikeudet ja velvollisuudet. Työtehtävien suorittamista edesauttaa se, että tehtävät ja roolit ovat selkeästi jaettu ja jokaisella on tietoisuus roolistaan ja vastuukysymyksistä. Alaistaitoinen henkilö ymmärtää, mitä esimiehen rooli vaatii ja edellyttää sekä sen että, esimies tekee päätökset kokonaisuutta huomioiden. Esimiestä ja alaistaitoja voidaan pitää luottamussuhteen kivijalkana. Kun molemmat tiedostavat roolinsa ja tehtävänsä, sekä sitoutuvat siihen, että toimivat vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti, arvostavat yhteistyökumppaniaan, toimivat rakentavasti sekä vuorovaikutteisesti, tällöin luottamussuhteen edellytykset ovat olemassa.

## 2.5 Esimies ja johtaminen

Juuti & Vuorela (2002, 86- 88.) määrittelevät johtamisen olevan yhteiseen tunnetilaan asettumista ja tunteiden ilmaisemista. Johtaminen on reflektiivistä keskustelua menneistä ja tulevista tapahtumista. Ennen muuta johtaminen on ihmisten kanssa keskustelua ja uudenlaisten, uusien mahdollisuuksien avaavien tarinoiden yhteistä luomista. Mikäli johtaja osaa asettua empaattisesti muiden asemaan ja pääsee samalle aaltopituudelle heidän kanssaan, hän saattaa myös pystyä luomaan yhteishenkeä työyhteisöön. Johtaja tuo oman tunnemaismansa pelikentälle ja jakaa sen pelaajien kesken. Onnistunut johtaminen on toimintaa, jossa pelikentällä olevat pelaajat viestivät toisilleen omista kokemuksistaan ja johtaja pystyy saattamaan kaikki saman tunnemaismen sisälle. Tällöin keskusteluista syntyy merkitystä antava, uusi tarina. Voidaankin kiteyttää, että hyviä tuloksia saavuttava työyhteisö on keskustelevalta ja hyvinvoiva.

Virtasen (2005, 221- 222.) mukaan johtaja ei pysty johtamaan, jos hän ei tunne vastuutaan työyhteisöstään ja laajemminkin. Hyvässä imussa oleva työyhteisö pystyy saavuttamaan hyviä tuloksia. Sosiaalinen vastuullisuus korreloi positiivisesti tehokkuuden ja vaikuttavuuden kanssa. Keskinäisten ja erinomaisten johtajien ero voidaan tehdä ymmärrettäväksi käsiteparin ammattitaito (craft) ja asioiden mestarillinen hallinta (mastery) välillä. Ammattitaitoiset johtajat tekevät asioita oikein ja hyvin, kun taas mestarilliseen asioiden hallintaan liittyy paljon enemmän. Taitavuuden osoittamisen motiivina ei ole vain asioiden oikein tekeminen, vaan myös halu opettaa muita. Mentorointi on yksi asioiden mestarillisen hallinnan ilmentymismuoto. Ammattitaitoiset johtajat hyödyntävät verkostojaan ja välittävät tietoa monimutkaisten suhdetoimintaverkostojensa kautta. Johtajien täytyy toimia omien arvojen ja sanojensa mukaisesti. Johtajien työssä keskeistä on toiminnan ennustettavuus. Sanojen ja tekojen välillä täytyy olla yhtäpitävyys.

Mankan (2007, 71.) mukaan johtamisessa tarvitaan ”sukupolvenvaihdosta”. Tätä voisi kuvata liikenteen ohjauksen murroksella. Nykyisin liikennevalojen sijaan rakennetaan liikenneympyröitä, jotka ovat toimivampia ja joustavampia. Ne antavat mahdollisuuden omaan ajatteluun toisin kuin liikennevalot, jotka ohjaavat tiukasti liikennettä kertoen, milloin on luvallista mennä ja olla menemättä. Liikenneympyrässä tarvitaan pelisääntöjä samoin kuin työpaikallakin. Säännöt täytyy tietää ja niiden on oltava kaikille samat, jotta

työpaikalla osataan toimia oikealla tavalla.

Esimiehen tulee luoda toiminnalle säälliset olosuhteet ja resurssit, jotta työt hoituvat. Tätä kutsutaan valtauttavaksi tai jaetuksi johtamiseksi. Myös voimaannuttamisen- käsitettä voidaan käyttää tässä yhteydessä. Jaetussa johtamisessa olennaiseksi nousevat vuorovaikutustaidot. Niissä korostuvat yksilön johtamisen lisäksi erilaisten verkostojen johtaminen siten, että ammatilliset osaamiset yhdistyvät, joka mahdollistaa uuden tiedon ja osaamisen syntymistä. Jaettu johtaminen on neuvottelua ja antaa tilaa yhdessä tekemiselle sekä yhteisymmärryksen aikaansaamiselle. Siinä korostuu moniäänisen tiedon arvostaminen sekä vallan ja vastuun jakaminen. Kun esimies antaa vastuuta, tällöin myös valta kulkee sen mukana. Jolloin esimiehelle itselleen jää aikaa keskittyä johonkin muuhun, kenties isompiin päätöksiin tai kokonaisuuksiin. (Manka 2007, 72- 73.)

### 3 Muutoksen kokeminen

Yksilö kokee muutoksen sydämellä että aivoilla. Rationaalisesti, järjellä muutosta tarkasteleva käsittelee muutosta faktoina ja tosiasioina. Muutostilanteeseen liittyy sekä positiivisia että negatiivisia tunteita ja ne voivat vaihdella muutoksen aikana. Tunnetilat kuluttavat ihmistä paljon muutostilanteissa. Usein muutosta häiritsevän käyttäytymisen takana ovat arvot ja niiden kyseenalaistuminen. Tunnetila voi myös ikään kuin lamaannuttaa ihmisen, kun hän kokee turvallisuutensa uhatuksi, tällöin hän ei toimi johdonmukaisesti tilanteissa. (Stenvall & Virtanen 2007, 94.)

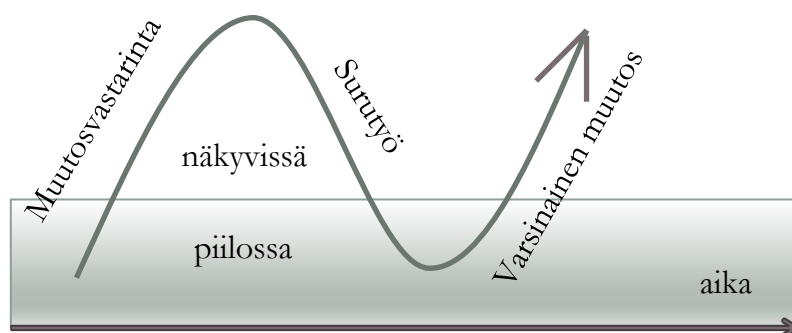
Ihminen kokee elämänsä aikana useita muutoksia. Parhaiten muutoksista selviää yksilö, joka on joustava ja kehittää omia taitojaan sekä pystyy avoimeen vuorovaikutukseen. Ihminen tarvitsee muutoksista selviämiseen aktiivisuutta ja luottamista omaan kykyihinkin sekä mahdollisuuksiin osallistua ja vaikuttaa asioiden kulkuun. Yksittäinen ihminen kokee kuitenkin varsin harvoin pystyvänsä vaikuttamaan muutosta koskeviin asioihin. Tällöin hänen on helpompi hakeutua muiden mukaan muutoksen taakse tai sitä vastaan, jolloin muutosvastarinta tuntuu ainoalta mahdollisuudelta osallistua muutokseen. (Luoma & Arikoski 2006, 127- 128.)

#### 3.1 Työyhteisö muutoksen eri vaiheissa

Muutoksessa on havaittavissa kolme perusvaihetta: muutosvastarinta, surutyö eli vanhasta poisoppiminen ja varsinainen muutos eli uuden oppiminen. Vaiheita voidaan kuvata muutosajon sisällä. (Kuvio 5.) Muutosvastarinta on ensimmäinen ja tärkeä vaihe muutoksessa. Tässä vaiheessa pelko alkaa kypsyä näkyväksi kritiikiksi. Muutosvastarinnassa työntekijä ei ole vielä valmis muutokseen. Hän saattaa tarvita tukea ja apua, mutta etenkin hän tarvitsee aikaa. Muutosvastarinnassa elää paljon energiaa, joka johdon kannattaa käyttää muutoksen edistämiseen eikä sen vastustamiseen. Tällöin on syytä pyytää työyhteisöä mukaan muutoksen valmisteluun ja sen toteutukseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 68.)

Arikosken ja Sallisen (2007, 69- 70.) mukaan muutoksen toisessa vaiheessa on käynnissä surutyö eli vanha poisoppiminen. Tällöin työntekijä siirtyy viha- ja uhmaajasta surun pohjalle. Nyt henkilöstö tarvitsee tukea ja aikaa, jota poisoppiminen edellyttää. Myös johdon tulee olla henkilöstön kanssa mukana tekemässä surutyötä. Jos surutyötä ei saateta loppuun asti, palaa työyhteisö takaisin muutosvastarintaan ja pelkoon.

Viimeisessä vaiheessa eli uuden oppimisen vaiheessa siirrytään surusta iloon. Varsinaiseen toteutumiseen päästään vasta sitten, kun vanhoista toimintamalleista on luovuttu, niiden suremiseen on käytetty riittävästi aikaa ja niistä on poisopittu. Uuden oppimisen vaiheessa työyhteisö osaa nauttia muutoksesta huomattavasti enemmän, sisäistävänsä uusia asioita ja kykenevänsä toimimaan uusien vaatimusten mukaan. Tällöin työyhteisö huomaa, että vanhasta luopuminen kannatti ja uudet hyvät tuulet puhaltavat. (Arikoski & Sallinen 2007, 70.)



**KUVIO 5.** Muutoksen kolme päävaihetta (Arikoski & Sallinen 2007, 69.)

### 3.2 Henkilöstö muutos tilanteessa

Tänä päivänä henkilöstöltä odotetaan kykyä toimia muutoksessa ja sopeutua muuttuneisiin tilanteisiin. Kyky suuntautua muutokseen ja edistää muutoksen toteutumista on yksi alaistaito. Tätä voidaan kuvata termein muutostaidot ja muutososaaminen. Usein työyhteisön jäsenet päätyvät yhteiseen päätökseen, että muutosta ei voi ymmärtää ja se ei tunnu oikealta. Tällöin henkilöiden/henkilöstön on syytä keskustella esimiehen kanssa muutoksesta, jotta voidaan varmistaa, että olennaiset asiat ovat huomioitu muutoksen osalta. Jos keskustelussa ei päästä yhteisymmärrykseen muutoksen tarpeellisuudesta, on syytä pohtia sopeutumista ja hyväksymistä muutokseen. Alaistaitoinen henkilö

tiedostaa omat vaikutusmahdollisuutensa, mihin voi vaikuttaa ja mihin ei. Hän pyrkii parhaansa mukaan sopeutumaan tilanteeseen, eikä taistele turhaan muutosta vastaan tai kyynisty tilanteesta. (Aarnikoivu 2010, 140- 141.)

Muutoksen aiheuttamia tunteita olisi hyvä työstää, jotta yksilö ei kuormittuisi liikaa tai ettei organisaation voimavarat loppuisi. Muutoksen aiheuttamia tunteita tulisi pitää normaaleina ja hyväksyä se, että tunteita voi näyttää työpaikalla ja sallia niistä keskustelemisen. Muutoksen työstäminen alkaa negatiivisten kokemusten työstämisellä. Muutos voi aiheuttaa pelkoa henkilön identiteettiä kohtaan tai se voi olla uhka egolle ja minähanteen säilymiselle. Jos muutoksen aiheuttamat tunteet ovat henkilön mielessä hallitsemattomia, hän saattaa ohittaa ne ja kohdistaa ne johonkin henkilöön, josta tulee henkilön mielessä paha. Jos monet henkilöt kokevat muutoksen uhkana, voi työyhteisö jakautua kahteen osaan: ”hyviin” ja ”pahoihin”. Osasta henkilöstöä tulee luotettavia ja osasta vihollisia. Tällöin organisaation tila muuttuu ja sillä on tuhoisat vaikutukset työyhteisön tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. (Juuti & Virtanen 2009, 119- 121.)

Jos muutokseen liittyvät tunteet jätetään organisaatioissa käsittelemättä, tunteet ikään kuin tukahdutetaan, samalla lasketaan ihmisten itseluottamusta. Tällaiset ihmiset joutuvat taistelemaan olemassaolonsa puolesta, jolloin he eivät tule siirtämään organisaatiota tulevaisuuteen. Ihmiset, jotka taas tietävät omat voimavaransa ja ainutkertaisuutensa, toimivat innovaattoreina ja muutosmooottoreina. Ihmiset, jotka tietävät omat hyvät ja huonot puolensa eivätkä piilota omia tunteitaan, selviävät muutoksesta ja auttavat myös muitakin selviytymään. (Juuti & Virtanen 2009, 128.)

### **3.3 Esimiestyö muutoksessa**

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten välillä. Se on avointa viestintää, jossa viestinnän laatu ja määrä merkitsevät muutoksen johtamisen onnistumisen. Se mitä ihmiset kuulevat ja millaisia tulkintoja he tekevät, merkitsee. Jos esimies jättää viestimättä muutoksesta, on se pahinta, mitä hän voi henkilöstölle tehdä. Vaikka esimies ei tietäisi, mitä jatkossa tulee tapahtumaan, on parasta olla avoin ja rehellinen ja kertoa se, mitä tietää. Rehellisyys on kommunikaation perusta ja sen myötä kasvaa uskottavuus. (Juuti & Virtanen 2009, 151.)



Tiedon tarve korostuu, mitä suuremmasta muutoksesta on kyse. Jos henkilöstö ei saa tarpeeksi tietoa muutoksesta, alkaa syntyä epävarmuutta. Epävarmuudessa työntekijät kokevat itsensä uhatuiksi. Etenkin tiedon saaminen omalta organisaatiolta muutoksesta on tärkeää. Muutoksesta ja sen edistymisestä on hyvä kertoa henkilökunnalle suoraan ja avoimesti. Myös ne asiat, joista ei ole tehty ratkaisua, on syytä tuoda esille. (Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 128- 129.)

Viestinnän asiantuntijan Leif Åbergin mukaan ilman viestintää ei pysty johtamaan. Esimies ei voi menestyä, jos hän ei tätä tiedosta. Muutostilanteissa viestinnän rooli korostuu entisestään. Ilman viestintää muutosten läpi vieminen epäonnistuu. (Stenvall & Virtanen 2007, 60.) Jos esimies välttää vuorovaikutusta henkilöstön kanssa, koska ei voi kertoa luottamuksellisia asioita muille tai ettei hän tiedä asioiden sen hetkistä tilannetta, pahentaa hän vain tilannetta. Tällöin huhut ottavat vallan ja ne saavat ihmisten mielessä asiat muuttumaan edelleen. Jos organisaatiossa syntyy jatkuvasti ja runsaasti huhuja, tarkoittaa se, että tiedonkulku on puutteellista. Esimiehen ei kannata taistella huhuja vastaan, vaan lisätä tällöin omaa läsnäoloaan ja vuorovaikutustaan muutostilanteissa. Muutoksen johtamisessa esimiehen tulee päästää ihmiset lähelle itseään ja samalla hän pääsee lähelle toista, jolloin hän voi antaa tukea. Vuorovaikutuksessa esimies lainaa oman persoonansa toisten käytettäväksi. Tällöin hän tulee muiden sisäisen argumentaation tueksi ja näin hänestä tulee luotettava ja turvallinen henkilö, jolle muut voivat kertoa omia argumenttejaan muutoksesta puolesta että vastaan. (Juuti & Virtanen 2009, 152- 154.)

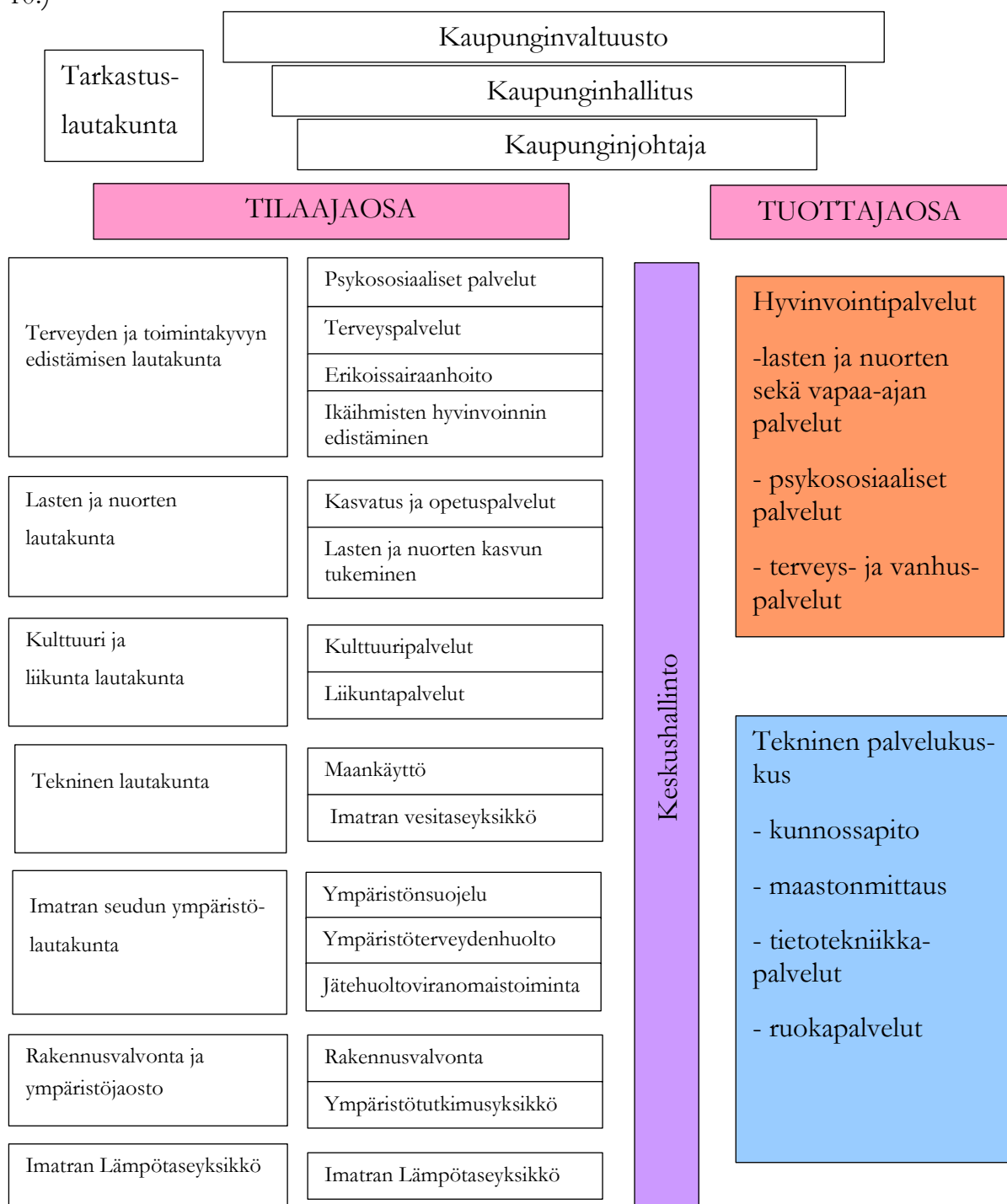
Esimiehen perustehtävään kuuluu olla kiinnostunut työntekijästä, tarjota tukea ja auttaa selviytymisessä. Etenkin muutoksen aikana nämä korostuvat entisestään. Esimiehen tulee antaa kaikille tunteille tilaa ja omalla esimerkillään ja asenteellaan ohjata yhteisön tunnetilaa kohti muutosmyönteisyyttä. Muutosvastarinta kuuluu muutosprosessiin, jolloin se haastaa pohtimaan muutoksen mielekkyyttä ja vaihtoehtoisia ratkaisuja. Esimiehen tulee antaa tilaa keskustelulle ja samalla hänen tulee itse olla napakka ja jämäkkä, jotta muutos pystytään viemään suunnitellusti läpi. (Tammi 2007, 5.)

Välttämättä henkilöstö ei ole kiinnostunut johdon laatimista visioista, missioista ja stra-

tegioista. Vaan henkilöstö on enemmän kiinnostunut siitä, miten muutos vaikuttaa heidän työpanokseen ja tehtäviin. Esimiesten ja johdon tehtävänä on kertoa henkilöstölle strategia ja arvot konkreettisina tavoitteina, jolloin henkilöstö mieltää muutoksen positiivisemmin ja muutoksen eteneminen on suotuisampaa. (Luoma & Arikoski 2006, teoksessa Vesterinen, 134.)

## 4 Imatran kaupunki, hyvinvointipalvelut, liikuntapalvelut

Imatran kaupungin hallinto (Kuvio 6.) jakautuu kolmeen toimialaan; keskushallintoon, hyvinvointipalveluiden toimialaan ja tekniseen toimialaan. Kaupungin hyvinvointipalveluiden toimiala ja tekninen toimiala jakautuvat tilaaja- ja tuottajaorganisaatioon sekä toimialojen hallintopalveluihin (ns. matriisipalveluihin). Toimialojen matriisipalveluiden järjestämisestä vastaa kaupungin hallitus 34§ mukaisesti, ja näiden palveluiden ohjaamisesta vastaa keskushallinto 46§ mukaisesti. (Imatran kaupungin hallintosääntö 1.1.2013, 10.)



**KUVIO 6.** Imatran kaupungin tilaaja-tuottaja organisaatio (Imatran kaupunki)

Imatran kaupungin palvelustrategian v. 2010- 2020 tavoitteina ovat palveluiden järjestäminen asiakaslähtöisesti, toiminnassa asukkaiden osallisuuden ja kansalaisaktiivisuuden edistäminen, palveluiden järjestäminen monipuolisesti ja monialaisesti, palveluissa ehkäisevän työn painottaminen kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi, painopisteenä avopalveluiden tarjonta ja kehittäminen, toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus sekä kestävän kehityksen näkökulmien huomioon ottaminen toiminnassa. ( Imatran kaupunkikonsernin palvelustrategia v.2030, 8- 11.)

Johtaminen järjestetään Imatran kaupungissa 1.1.2013 alkaen sopimusohjauksen mukaisesti. Tällöin organisaatiossa erotellaan järjestämisvastuussa oleva tilaaja (lautakunta) ja palvelujen tuottamisesta vastaava palvelutuotanto. Tilaaja ja palvelutuotanto tekevät keskenään palvelusopimuksen (sopimusohjauksen). Sopimuksessa määritellään, mitä palveluita kuntalaisille tuotetaan, millä hinnalla ja laatutasolla sekä se, miten palvelutuotanto raportoi tilaajalle. Palveluiden määrittely tapahtuu yhteistyönä tilaaja ja palvelutuotannon asiantuntijoiden kesken. Hyvinvointipalveluiden tilaamisesta vastaa kolme lautakuntaa, jotka ovat lasten- ja nuorten lautakunta, terveyden- ja toimintakyvyn edistämisen lautakunta ja kulttuuri- ja liikuntalautakunta. Lautakunnat päättävät mm. siitä, millaisia hyvinvointipalveluita kaupunkilaisille järjestetään. (Kirmanen 2012)

Muutoksen myötä sosiaali- ja terveystoimen ja sivistystoimen palvelut yhdistyvät hyvinvointipalveluiksi. Hyvinvointipalveluiden uudistuksella tavoitellaan entistä parempaa kuntalaisten hyvinvoinnin, terveyden, toimintakyvyn, omavastuun ja onnellisuuden lisääntymistä, palveluiden organisointia asiakaslähtöisesti, johtamisen ja palvelurakenteen tukemista asiakaslähtöisesti sekä moniammatillisella yhteistyöllä. Sekä palveluiden kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden entistä parempaa seuraamista, palveluiden tuottamista jatkossakin kustannustehokkaasti ja sitä, että hyvinvointipalvelut ovat nyt ja tulevaisuudessa houkutteleva työpaikka hyvinvointipalveluiden ammattilaisille. (Kirmanen 2012)

Imatran kaupungin hyvinvointipalvelut rakentuvat asiakaslähtöisen elämäntapaajattelun perusteella muodostuneista neljästä ydintehtävästä, jotka ovat lasten ja nuorten palvelut, vapaa- ajan palvelut, terveyden ja toimintakyvyn tukeminen sekä ikäihmisten hyvinvoinnin edistäminen. Hyvinvointipalveluiden tavoitteena on asukkaiden hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja terveyden parantaminen sekä hyvinvointi- ja terveystoimien kaven-

taminen. (Imatran kaupunkikonsernin palvelustrategia v.2030, 12.)

Liikuntapalvelut edistävät imatralaisten hyvinvointia tuottamalla liikuntapalveluja: terveyttä edistävää liikuntaa, erityisryhmien liikuntaa sekä kaikille kuntalaisille kohdistuvaa liikuntaa. Liikuntapalvelut tekevät yhteistyötä lähikuntien, paikallisten seurojen, järjestöjen ja muiden liikuntatoimijoiden kanssa. Valtakunnallisesti yhteistyötä tehdään eri hankkeiden kautta. Liikuntapalvelut järjestävät yhteistyössä terveystalouden kanssa liikuntaneuvonta- ja liikuntareseptipalvelua. (Imatran kaupunki)

Imatran kaupungin liikuntapalveluiden henkilöstöön kuuluu 17 työyhteisön jäsentä. Seitsemän on miehiä, yhdeksän on naisia ja heidän ikähaitarinsa on 27- 61- vuotta. Työyhteisöön kuuluu liikuntapalveluiden päällikkö, joka vastaa kokonaisuudessaan liikuntapalveluiden toiminnasta ja sen kehittämisestä sekä toimii henkilöstön esimiehenä. Liikuntakeskuksen esimiehen vastuu alueena on liikuntapaikkojen varausten hoitaminen ja laskuttaminen. Kaksi liikunnanohjaajaa toimii liikuntaryhmien ohjaustehtävissä. Toisen ohjaajan vastuu alueena on uinninopetuksen järjestäminen alakouluille sekä pienten lasten uinninopetuksen järjestäminen yhteistyössä Pelastakaa Lapset ry:n kanssa. Toisen liikunnanohjaajan vastuu alueena on liikuntaneuvonnan järjestäminen, johon asiakkaat voivat tulla henkilökohtaisesti tai liikuntareseptin kautta. Erityisliikunnanohjaaja toimii liikuntaryhmien ohjaustehtävissä, vastaa erityisliikunnan järjestämisestä kaupunkilaisille ja toimii ohjaustiimin vastaavana. Kolme ohjaaja-valvojaa toimii uinninvalvonta ja liikunnanohjaustehtävissä sekä vastaa kaupungin ylä- ja alakoulujen kilpailutoiminnan järjestämisestä. Viisi asiakasneuvojaa toimii uimahalli ja urheilutalon asiakaspalvelutehtävissä. Vahtimestari, joka huolehtii kiinteistön hoidosta ja siihen liittyvistä tehtävistä. Työyhteisöön kuuluu kolme projektityöntekijää, joista kahden vastuulla on Liikunta yhdistää hankkeen toteuttaminen sekä toinen projektityöntekijöistä toimii myös puolipäiväisenä liikunnanohjaajana liikuntapalveluissa, yhden projektityöntekijän vastuulla on pienten lasten uinninopetus.

## 5 Työn tavoite

Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään, vaan se vaatii järjestelmällistä johtamista: suunnittelua, keinoja henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvoinnin jatkuvaa arviointia. Organisaatiolle voidaan asettaa tavoitteet ja niiden saavuttamista voidaan arvioida osana organisaation strategiatyötä. Henkilöstön olisi syytä osallistua mahdollisimman laajasti tavoitteiden luomiseen. Tällöin luotuihin käsitteisiin tulee sisältöä eivätkä ne jää selviöiksi. Mitä enemmän työntekijät ovat mukana, sitä kiinnostuneempia he ovat toimimaan arjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, joten vastuusta ei yksinään voi sysätä esimiehen harteille. (Kaistila 2005, 14- 15.)

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää Imatran liikuntapalveluiden työyhteisön sen hetkistä tilaa ja tavoitteena on löytää keinoja hyvinvoinnin lisäämiseen. Työhyvinvointia ja työyhteisöjen toimivuutta on tutkittu paljon jo aikaisemmin opinnäytetöissä. Imatran kaupungin liikuntapalveluiden osalta vastaavia tutkimuksia ei ole aikaisemmin tehty. Työ on tehty kehittämistyönä, jota on tehty tutkimuksellisella otteella. Työterveyslaitoksen (2013b) mukaan toimivassa työyhteisössä tiedonkulku toimii, yhteisistä asioista keskustellaan, omaan työhön pystyy vaikuttamaan, ilmapiiri on avoin ja kannustava, työkuorma on sopiva, työnjako on selkeä ja vastuut määritelty. Toimivaa työyhteisöä voidaan kutsua henkilöstön voimavaraksi.

Opinnäytetyö tarjoaa työyhteisön jäsenille mahdollisuuden ja hetken pysähtyä miettimään työyhteisön ja hyvinvoinnin sen hetkistä tilaa sekä sen kehittämistä. Se antaa mahdollisuuden tuoda esille työyhteisössä kehittämisenkohteita. Kun näistä keskustellaan yhdessä, ne saavat samalla lisää merkitystä. Parityöskentely ja pienryhmissä työskentely mahdollistaa myös hiljaisempien osallistumisen ja näin kaikkien ääni saadaan kuuluviin.

Rytikankaan (2011, 124.) mukaan jokaisen jäsenen vahvuudet on hyvä ottaa käyttöön ja nähdä ne arvokkaana voimavarana, jolloin koko tiimi hyötyy. Erilaisuuden arvostus ja ymmärrys rakentaa tiimistä tiiviin ja itseään kehittävän sosiaalisen yhteisön, joka sitoutuu oppimaan ja kehittymään yhdessä sekä kunnioittamaan ja hyödyntämään erilaisia yksilöitä.

## 6 Työn toteutus ja vaiheet

Oppijan tavoitteiden rakenne on tärkeä, sillä mielekkäiksi koetaan nimenomaan oman elämäntapaan liittyvät haasteet. Oppimista ohjaavat aiemmin opitut asiat ja niiden pohjalta opitaan lisää. (Rauste-Von-Wright, Soini & Von Wright 2003, 163.) Tässä kehittämistyössä tavoitteet työyhteisön hyvinvoinnin lisäämiseksi johdetaan sen hetkisestä työyhteisön tilasta. Lisäksi jokainen työyhteisön jäsen pohtii, kuinka hänen olisi entistä mukavampi olla töissä ja miten henkilökohtaista hyvinvointia ja työyhteisön hyvinvointia voidaan kehittää.

Työ toteutettiin Imatran kaupungin liikuntapalveluiden työyhteisössä kolmivaiheisina työyhteisön kehittämispäivinä (Taulukko 1.) Ensimmäisellä kerralla määriteltiin sen hetkinen työyhteisön tila ja työyhteisö päätti kolme tavoitetta hyvinvoinnin kehittämiseksi. Toisessa työyhteisön kehittämispäivässä tehtiin tavoitteiden välitarkastus; miten tavoitteet olivat edenneet ja tarvitsiko niitä vielä muuttaa. Viimeisessä vaiheessa arvioitiin tavoitteiden toteutuminen ja luotiin työyhteisön pelisäännöt. Työyhteisön kehittämispäivien välillä jokainen kehitti itseään työyhteisön jäsenenä valitun tavoitteen avulla sekä vastasi yhdessä luotujen työyhteisön hyvinvoinnin kehittämistavoitteiden toteutumisesta.

**TAULUKKO 1.** Kehittämistyön vaiheet

Ennakkotehtävä sähköpostitse jokaiselle työyhteisön jäsenelle ennen ensimmäistä työyhteisön kehittämispäivää	Tehtävä: Miten lisätä omaa hyvinvointia työssä, työnilmapiirissä, johtamisessa, omana itsenään ja organisaation muutoksessa
1. Työyhteisön kehittämispäivä	<ul style="list-style-type: none"><li>- opinnäytetyön aiheen esittely työyhteisölle</li><li>- jokainen arvioi itseään työyhteisön jäsenenä ja asettaa itselleen henkilökohtaisen tavoitteen työyhteisön jäsenenä kehittymiseen (Liite 1.)</li><li>- Open Space- menetelmää käyttäen: Miten lisätä omaa hyvinvointia työssä, työnilmapiirissä, johtamisessa, omana itsenään ja organisaation muutoksessa.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valitaan kolme yhteistä tavoitetta, joilla hyvinvointia kehitetään</li> <li>- Tiikerinloikka menetelmän (Kuvio 7.) avulla luodaan polku, miten tavoitteiden toteutumiseen päästään</li> </ul>
2. Työyhteisön kehittämispäivä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerrataan, mitä viime kerralla tehtiin</li> <li>- Arvioi, miten oma tavoitteesi työyhteisön jäsenenä on toteutunut</li> <li>- Työyhteisön hyvinvoinnin lisäämisen tavoitteiden tarkastaminen</li> <li>- Asenteen vaikutus menestykseen</li> <li>- Miten johdat itseäsi tuloksellisesti ja tavoitteellisesti muut huomioiden</li> </ul>
3. Työyhteisön kehittämispäivä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvioidaan, miten työyhteisön hyvinvoinnin tavoitteet toteutuivat</li> <li>- luodaan yhteiset pelisäännöt toiminnalle</li> </ul>

Oma roolini työyhteisön jäsenenä oli olla mukana tavoitteiden suunnittelussa ja toteutuksessa sekä tämän lisäksi toimia yhteisöllisenä kehittämistyön ohjaajana. Minun vastuullani oli työskentelymenetelmien valinta ja työn eteneminen. Etukäteen minulla ei ollut tietoa kehittämistyön vaiheiden aikana tuotetuista ideoista ja näkökulmista, vaan työyhteisö yhdessä tuotti nämä ideat ja näkökulmat työyhteisön kehittämispäivien aikana.

### 6.1 Ensimmäinen työyhteisön kehittämispäivä

Ensimmäinen työyhteisön kehittämispäivä (Liite 1.) järjestettiin 5.3.2013. Päivän tavoitteena oli kartoittaa kolme tavoitetta, joilla hyvinvointia työyhteisössä voidaan lisätä sekä jokaisen työyhteisön jäsenen tuli valita tavoite, jolla kehittää itseään työyhteisön jäsenenä. Jokainen teki arvion itsestään millainen työyhteisön jäsen on (Liite 2.). Arvioitavana oli kymmenen kohtaa, joissa arvioitiin omaa toimintaa työyhteisössä, töiden tekemistä, motivaatiota, toisten arvostamista, stressinsietokykyä, palautteen antamista ja vastaanottamista. Arviointiasteikkona oli täydellinen, erittäin hyvä, hyvä, kohtalainen, heikko ja paljon kehitettävää. Arvion pohjalta jokainen valitsi itselleen yhden kehittämiskohteen, jolla kehittää itseään työyhteisön jäsenenä. Rytikankaan (2011, 102- 112.) mukaan tie-



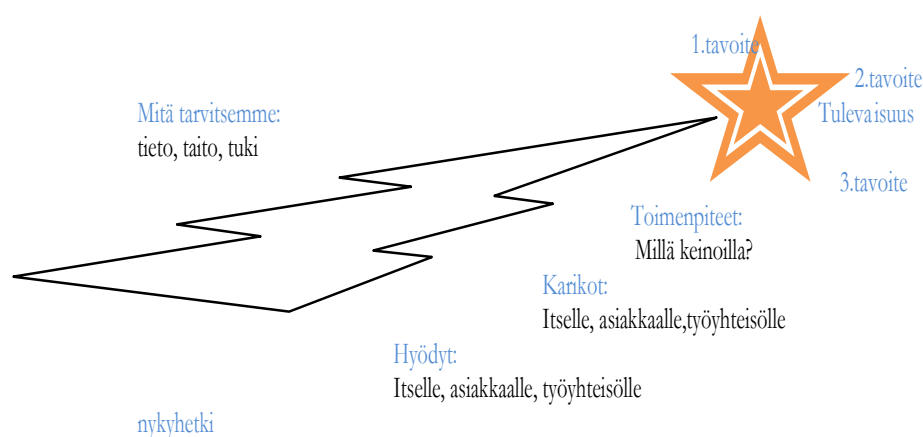
dostamalla omaa käyttäytymistä ja omaa osuutta työyhteisössä voi huomata, että oma toiminta vaikuttaa myös muiden toimintaan. On hyvä muistaa, että samalla, kun osoitat sormella jotakuta toista, neljä sormea osoittaa itseesi.

Ennen ensimmäistä työyhteisön kehittämispäivää jokainen työyhteisön jäsen sai sähköpostitse viestin, jonka tarkoituksena oli herätellä heidän mielenkiintoaan ja valmistella heitä tulevaa päivää varten. Viestissä jokaisen tuli miettiä, miten voisi lisätä omaa hyvinvointiaan työssä, työnilmapiirissä, johtamisessa, omana itsenään ja organisaation muutoksessa. Hyvinvoinnin kehittämistä jatkettiin työyhteisön kehittämispäivässä edellä mainittuja kohtia työstäen, jossa apuna käytettiin OpenSpace- menetelmää. Kokoustilan seinille oli laitettu kuusi fläppiä (Liite 3.), joissa oli sanat työympäristö, työ, ilmapiiri, johtaminen, minä itse ja organisaation muutos. Jokainen sai vapaasti liikkua tilassa ja kirjata fläpeille omia ajatuksia siitä, miten lisätä omaa hyvinvointia, miten se olisi entistä parempi ja kuinka olisi entistä mukavampi olla töissä. Jos oli jonkun toisen idean kannalla, merkattiin tämän idean perään plus-merkki. Kun liikkumista ei tilassa tapahtunut, siirryttiin keskustelemaan pareittain, mitkä ideoista ovat parille tärkeimmät. Jokainen pari valitsi kaksi tärkeimmäksi kokemaansa ideaa/ajatusta, jotka kerrottiin koko työyhteisölle. Näistä valittiin kolme tavoitetta hyvinvoinnin kehittämiseksi, jotka kaikki kokivat tärkeiksi.

Nummen (2010, 87- 88.) mukaan OpenSpace- menetelmän avulla henkilöt voidaan osallistaa ja valtuuttaa. Menetelmä lisää sitoutumista ja auttaa ymmärtämään osia ja kokonaisuuksia. Samalla se yhdistää tehokkaasti osallistujien tietotaidon. OpenSpace- menetelmä sopii tilanteisiin, joissa halutaan koko systeemi mukaan muutokseen.

Tavoitteita työstettiin liikuntapalveluiden työyhteisössä ensin pareittain Tiikerinloikkamallia (Kuvio 7.) apuna käyttäen, jossa tähtenä on tulevaisuus ja tavoitteet. Pareittain mietittiin hyöty tavoitteen toteutumisesta itselle, työyhteisölle ja asiakkaalle. Mikä saattaisi estää tavoitteen toteutumisen, mitä huolen aiheita ja karikoita voi tulla tavoitteen toteutumiselle. Mitä tietoa ja taitoa tarvitaan, jotta tavoite toteutuu ja millä toimenpiteillä tavoitteeseen päästään. Kun polku oli suunniteltu parin kanssa, kerättiin ajatukset yhteen ja rakennettiin yhdessä polku jokaiseen tavoitteeseen.

Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 28- 30.) mukaan hyvinvointia voidaan yhdessä parantaa miettimällä, mikä lisäisi hyvinvointia, sen sijaan, että valitettaisiin mikä on vialla tai ei toimi. Tiikerinloikka- menetelmä (Kuvio 7.), jonka Ben Fuhrman ja Tapani Ahola ovat kehittäneet mukailleen ns. retearming- mallia herättää käytännön kysymyksiä, joihin työyhteisön on haettava vastaukset. Työyhteisö joutuu miettimään mitä tietoa, taitoa ja tukea tarvitaan, jotta tavoitteet toteutuvat. Mitä hyötyä tavoitteen toteutumisesta on itselle, asiakkaalle ja työyhteisölle. Mitä karikkoja voi tulla tavoitteen toteutumisen tielle itselle, asiakkaalle ja työyhteisölle. Lopuksi työyhteisö joutuu miettimään toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään.

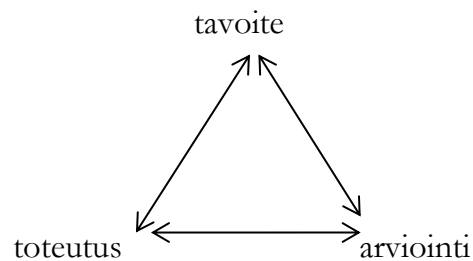


**KUVIO 7.** Tiikerinloikka- menetelmä (Fuhrman & Ahola 2002, teoksessa Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 28.)

## 6.2 Toinen työyhteisön kehittämispäivä

Toinen työyhteisön kehittämispäivä (Liite 4.) järjestettiin 14.6.2013. Päivän tavoitteina oli tarkastaa, miten henkilökohtainen tavoite työyhteisön jäsenenä oli toteutunut sekä tarkastaa, miten kolme tavoitetta, joilla työyhteisön hyvinvointia lisätään, olivat edistyneet. Päivä aloitettiin keskustelemalla parin kanssa, miten henkilökohtainen tavoite työyhteisön jäsenenä on edistynyt. Jos edistystä ei ollut tullut, mietittiin parin kanssa yhdessä, mitä tavoitteen toteutumisen eteen täytyisi vielä tehdä. Rytikankaan (2011, 94.) mukaan parin kanssa työskennellessä syntyy yhteydentunnetta ja hyväksyntää silloin, kun toinen kokee tulleensa kuulluksi ja hänen sanomansa otetaan vastaan. Kun osapuoli tuntee tulleensa kuulluksi, hän pystyy kuuntelemaan sinua ja ottamaan viestisi vastaan. Ja kun molemmat osapuolet kokevat tulleensa kuulluksi, syntyy tilaa uusille ratkaisuille.

Kolmiossa oleva malli (Kuvio 8.) soveltuu niin oppivien organisaatioiden kuin koulutusprosessien työmalliksi. Se pakottaa prosessiin osallistuvia neuvottelemaan tavoitteesta heti alusta lähtien. Parhaimmillaan se myös johdattaa kysymään, ovatko tavoitteet todella koulutusprosessin (tai organisaation) sillä hetkellä aidosti heränneitä kysymyksiä. Tämä vaatii kaikkien yhteisön jäsenten huomioimista ja tukee samalla sosiaalisen verkoston muodostumista. ( Rauste-Von Wright, Soini & Von Wright 2003, 189.) Kolmiossa olevaa mallia käytetään apuna kehittämistyön välivaiheiden arvioinnissa. Se haastaa työyhteisön arvioimaan, miten tavoitteen toteutus ja toimenpiteet ovat onnistuneet.



**KUVIO 8.** Kolmio (Rauste-Von Wright, Soini & Von Wright 2003, 189)

Jakauduttiin kolmeen ryhmään ja tarkasteltiin, miten kolme tavoitetta työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseksi ovat edistyneet. Jokainen tavoite tarkastettiin yksi kerrallaan. Ensimmäisenä tavoitteesta tarkastettiin oliko se realistinen ja oikea, entä tarvitseeko sitä muuttaa. Seuraavaksi tarkasteltiin toimintaa suhteessa tavoitteeseen. Tehtiinkö sitä mitä sovittiin vai jotain muuta. Tämän jälkeen tarkastettiin oliko resurssit kunnossa ja oliko aikaa riittävästi tavoitteen edistymiseen. Viimeiseksi määriteltiin tämän hetkinen tilanne, tarvitseeko jotain tehdä vielä toisin. Kun ryhmät olivat käyneet tavoitteiden tarkastamisen läpi, siirryttiin purkamaan ryhmien tuotokset. Tavoitteita tarkasteltiin yhdessä ja sovittiin, miten jatketaan tästä eteenpäin. Lopuksi jokainen suoritti itsetuntemusharjoituksen, miten johtaa itseään tuloksellisesti ja tavoitteellisesti muut huomioon ottaen (Liite 5.).

Itsetuntemusharjoituksen harjoituksen (Liite 5.) tarkoituksena on arvioida työtyytyväisyyttä työyhteisössä. Suomen Mielensterveysseuran ja sosiaali- ja terveysministeriö määrittää työtyytyväisyyden seuraavasti: Työssään työtyytyväisyyttä kokevan henkilön työ vastaa hänen omaa ammattitaitoaan, kykyjään ja se on kiinnostavaa, arvostettua ja oikeudenmukaisesti palkattua työtä. Työ on suhteutettu yhteisiin tavoitteisiin ja työn tarvitsemat resurssit ovat huolehdittu. Esimieheltä ja työtovereilta saadaan työstä tunnustusta ja hän kannustaa myös toisia. (Rytikangas 2011, 111.)

### **6.3 Kolmas työyhteisön kehittämispäivä**

Kolmas työyhteisön kehittämispäivä järjestettiin 22.10.2013. Päivän tavoitteina oli tarkastaa, miten työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen tavoitteet olivat onnistuneet, miten tästä jatketaan sekä luoda yhdessä työyhteisön pelisäännöt. Jokainen työyhteisön jäsen oli saanut sähköpostitse ennen kolmatta työyhteisön kehittämispäivää yhteistyön käyttäytymispassin (Liite 6.), jonka tarkoituksena oli miettiä omaa käyttäytymistä ja sen pohjalta työyhteisön pelisääntöjä.

Päivä alkoi työyhteisön hyvinvoinnin tavoitteiden tarkastamisella, miten tavoitteet olivat toteutuneet. Tavoitteiden toteutumisesta keskusteltiin yhdessä ja pohdittiin, mihin pitäisi panostaa vielä enemmän. Tavoitteiden tarkastamisen jälkeen sovittiin lopuksi yhdessä työyhteisön pelisäännöt (Liite 7.). Pelisäännöt kuuluivat yhden hyvinvoinnin lisäämisen tavoitteen toimenpiteeseen, joten ne päätettiin laatia yhteistyön käyttäytymispassin pohjalta. Furmanin, Aholan & Hirvihuhdan (2004, 8.) mukaan yhteisestä sopimisesta tulee myöhemmin huomattavia etuja työyhteisölle. Hyvä henki organisaatioissa on merkittävä kilpailutekijä markkinaosuuksista kilpailtaessa, parannettaessa asiakaspalvelun laatua tai hankittaessa uusia osaajia organisaatioon. Huono henkisestä työyhteisöstä kaikkoon osaavat työntekijät, kun taas hyvä henkiseen työyhteisöön hakeudutaan.

## 7 Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen tavoitteet

Imatran liikuntapalveluiden työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseksi valittiin kolme tavoitetta; tiedonkulun parantaminen, rehti peli ja pelisäännöt kuntoon sekä palveluiden kehittäminen. Tämän lisäksi jokainen kehitti itseään työyhteisön jäsenenä.

### 7.1 Tiedonkulun parantaminen

Kun työyhteisössä tiedonkulku toimii, työt hoituvat hyvin, ilmapiiri on kannustava ja turha mielipaha sekä epäselvyydet jäävät pois. Jotta työyhteisössä tiedonkulku parantuu (Taulukko 2.), on kaikkien oltava mukana ja hereillä toiminnassa sekä jokaisen tulee huolehtia omasta toiminnastaan tavoitteen eteen. Tiedonkulun parantamiseen päästään säännöllisillä työyhteisön tapaamisilla. Tiedonkulun parantumisen myötä ilmapiiri parantuu, kun kaikki tietävät asioista ja tällöin asiakkaita pystytään palvelemaan entistä paremmin. Asiakaspalaute järjestelmän kehittämisen avulla pystytään parantamaan omia toimintoja ja palveluita. (Liikuntapalveluiden työyhteisö 5.3.2013.)

Karikkoina, minkä takia työyhteisön tapaamiset eivät olleet toteutuneet toivotusti, olivat olleet lomat ja vapaat. Jatkossa tapaamisia tullaan jatkamaan edelleen joka toinen tiistai. Työyhteisön kesken sovittiin, että laitospäivät ja siistijät kutsutaan tapaamisiin mukaan koko taloa koskevien asioiden käsittelyyn. Työyhteisö totesi, että tiedottaminen heille yhteisistä asioista (esim. tapahtumat) on tärkeää.

#### TAULUKKO 2. Hyvinvoinnin kehittämisen ensimmäinen tavoite

1. Tavoite: Tiedonkulun parantaminen	
Hyöty itselle	- asiat hoituvat paremmin - ei epäselvyyksiä - turha mielipaha jää pois
Hyöty asiakkaalle	- palveluiden parantuminen - tiedottamisen parantuminen
Hyöty työyhteisölle	- työt hoituvat - ilmapiiri paranee → asiakkaita palvellaan paremmin - väärin ymmärrykset jäävät pois
Mikä estää toteutumisen, karikoita?	- avoimuuden puute - oma asenne ja mielenkiinto ei ole kunnossa

Mitä tietoa, taitoa ja tukea tarvitaan tavoitteiden toteutumiseen?	- kaikki ovat mukana - oma aktiivisuus ja mielenkiinto
Toimenpiteet tavoitteen toteutumiseen	- työyhteisön säännölliset tapaamiset - asiakaspalaute järjestelmä

## 7.2 Rehti peli ja pelisäännöt kuntoon

Toiseksi tavoitteeksi työyhteisön hyvinvoinnin lisäämiseksi valittiin rehti peli ja pelisäännöt kuntoon (Taulukko 3.). Kun rehti peli ja pelisäännöt ovat kunnossa, luottamus ja työilmapiiri ovat hyvät, kaikki työntekijät ovat samanarvoisia ja kaikilla on selvät työnkuvat. Töissä on mukava olla, motivaatio on kaikilla hyvä ja asioista pystytään keskustelemaan. Tavoitteeseen päästään sopimalla yhteiset pelisäännöt, joita jokaisen tulee noudattaa sekä lisäämällä yhteisiä tapaamisia, tyky- päiviä, kannustamalla, tekemällä yhteistyötä kaikkien kanssa, kunnioittamalla toisen työtä ja sitoutumalla tavoitteeseen. (Liikuntapalveluiden työyhteisö 5.3.2013.)

Jotta rehti peli ja pelisäännöt ovat kunnossa, sovittiin, että laaditaan yhdessä työyhteisön pelisäännöt. Pelisäännöt toimivat työyhteisön toimintaa ohjaavina ja antavat jokaiselle varmuutta työyhteisön jäsenenä. Järvinen (2008, 91.) käyttää työyhteisön pelisääntöjen vertauskuvana urheilua; kaikki, jotka ovat harrastaneet joukkueurheilua, tietävät kuinka tärkeät yhdessä sovitut pelisäännöt ovat. Vaikka työpaikka ei ole urheilukenttä, on yhteiset pelisäännöt työpaikalla toimijoille tärkeitä.

### TAULUKKO 3. Hyvinvoinnin kehittämisen toinen tavoite

2. Tavoite: Rehti peli ja pelisäännöt kuntoon	
Hyöty itselle	-hyvä olo - viihtyy paremmin -motivaatio parempi - pystyy reilusti puhumaan asioista
Hyöty asiakkaalle	- parempi palvelu
Hyöty työyhteisölle	- luottamus lisääntyy - työilmapiiri paranee, - työntekijät ovat samanarvoisia, selvät työnkuvat, yhteinen hyväksyntä → kaikki mukana - kuppikunnat jäävät pois
Mikä estää toteutumisen, karikoita?	- tietämättömyys - välinpitämättömyys

	- tiedonkulku ongelmat
Mitä tietoa, taitoa ja tukea tarvitaan tavoitteiden toteutumiseen?	- yhteistyötä - kannustusta - sitoutumista - yhdessä tehdään pelisäännöt - kunnioitetaan toisen työtä
Toimenpiteet tavoitteen toteutumiseen	- tyky-päivien järjestäminen - lisätään yhteisiä tapaamisia - sovitaan pelisäännöt yhdessä - noudatetaan pelisääntöjä

### 7.3 Palveluiden kehittäminen

Liikuntapalveluiden henkilöstö (5.3.2013.) valitsi kolmanneksi tavoitteekseen palveluiden kehittämisen (Taulukko 4.). Palveluiden kehittäminen parantaa työyhteisön toimivuutta ja tulosta, helpottaa asioiden hoitamista, työmotivaatio ja työnmielekkyyys parantuvat sekä ammattitaito kehittyy. Tavoitteeseen päästään tarkastamalla, että resurssit ja välineet ovat kunnossa, kouluttautumalla, kokeilemalla uusia asioita ja päästämällä irti vanhasta sekä haastamalla itseään työssä. Yhdessä sovittiin, että jokainen kannustaa itseään ja muita työskentelemään aktiivisesti tavoitteiden eteen, sekä vastaamalla omasta toiminnastaan tavoitteiden toteutumiseksi.

Resurssien tarkastamisen suhteen ohjaaja- valvojan palkkaaminen ei ole selvinnyt. Kun asia selviää, käydään loppujen henkilöiden kanssa kehityskeskustelut ja päivitetään toimenkuvat. Sovittiin, että entistä enemmän tulee antaa positiivista palautetta, kun siihen on aihetta. Myös uudet toiminnot kuten kuntoilupuiston valmistuminen ja uusien musiikkilaitteiden hankkiminen uimahalliin tulevat parantamaan palveluita.

#### TAULUKKO 4. Hyvinvoinnin kehittämisen kolmas tavoite

3. Tavoite: Palveluiden kehittäminen	
Hyöty itselle	- työmotivaatio paranee - ammattitaito kehittyy - työnmielekkyyttä lisääntyy
Hyöty asiakkaalle	- resurssit kunnossa → välittyy tämä asiakkaalle → parempi palvelu, terveys lisääntyy
Hyöty työyhteisölle	- helpottaa asioiden hoitamista - parantaa työyhteisön toimivuutta ja tulosta
Mikä estää toteutumisen, karikoita?	- resurssit, ei pysty (jaksaa) luoda uutta jos resurssit eivät ole kunnossa

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- negatiivisuus</li> <li>- epäselvät tavoitteet</li> </ul>
Mitä tietoa, taitoa ja tukea tarvitaan tavoitteiden toteutumiseen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sopivasti haastava työ</li> <li>- joustavuutta</li> <li>- asiantuntijuutta omassa työssä</li> <li>- keskity siihen, mihin voit vaikuttaa</li> </ul>
Toimenpiteet tavoitteen toteutumiseen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- resurssit ja välineet kuntoon</li> <li>- kouluttautuminen</li> <li>- haasteellisuus työssä</li> <li>- uusien asioiden kokeilukyky, päästää irti vanhasta</li> </ul>

#### 7.4 Hyvinvoinnin kehittämisen tulokset

Kolmannessa työyhteisön kehittämispäivässä tehtiin työyhteisön hyvinvoinnin lisäämisen tavoitteiden lopputarkastus ja laadittiin yhdessä työyhteisön pelisäännöt (Liite 6.). Ensimmäisen tavoitteen tiedonkulun parantamisen kohdalta onnistuivat työyhteisön tapaamisten säännöllisyys ja asiakaspalaute järjestelmän kehittäminen. Siistijöiden ja laitosten osallistuminen tapaamisiin ei onnistunut. Toisen tavoitteen rehti peli ja pelisäännöt kuntoon kohdalta onnistui yhteisten pelisääntöjen laatiminen ja yhteisten tapaamisten lisääminen, joten tämä tavoite onnistui kokonaisuudessaan. Kolmannen tavoitteen palveluiden kehittämisestä onnistui uusien musiikkilaitteiden hankkiminen uimahalliin ja kuntoilupuiston avaaminen, jotka parantavat palveluita. Osan henkilöstön kanssa ei ole käyty kehityskeskusteluja eikä täten päivitetty toimenkuvia. Positiivista palautetta annettiin ja todettiin, että jatkossakin se on tärkeää. Edelleen panostetaan yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen.

Työn konkreettisina tuloksina (Taulukko 5.) saatiin aikaan työyhteisön pelisäännöt (Liite 6.), työyhteisön säännölliset tapaamiset, asiakaspalaute järjestelmän kehittäminen, yhteisten tapaamisten lisääminen sekä palveluita kehitti uuden kuntoilupuiston avautuminen ja uudet musiikkilaitteet uimahalliin. Käytyjen keskustelujen pohjalta osa työyhteisön jäsenistä kehitti omaa henkilökohtaista tavoitettaan työyhteisön jäsenenä ja osa taas ei onnistunut siinä. Tiedonkulun parantumisen tavoitteen myötä työyhteisössä asiat hoituvat paremmin ja palvelu parantui, kun kaikki työyhteisön jäsenet olivat selvillä asioista. Yhdessä sovittiin siitä, että kaikki tiedottavat toisille asioista ja siitä pidettiin hyvin kiinni. Tiedottamisen parantumisen myötä epäselvyydet ja turha mielipaha jäivät



pois. Kaikki olivat aktiivisesti mukana toiminnassa ja ilmapiiri parantui.

#### **TAULUKKO 5.** Konkreettiset tulokset hyvinvoinnin kehittämisestä

Työyhteisön pelisäännöt
Työyhteisön säännölliset tapaamiset
Asiakaspalaute järjestelmä
Yhteisten tapaamisten lisääminen
Musiikkilaitteet uimahalliin

Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen tuloksina (Taulukko 6.) asioista keskusteltiin entistä enemmän, jolloin myös avoimuus työyhteisössä lisääntyi. Yhteiset pelisäännöt tiivistivät yhteistyön merkitystä työyhteisössä ja tämän myötä ”me- henki” työyhteisössä lisääntyi ja ilmapiiri parantui. Palveluiden kehittämisen myötä työnmielekkyyks ja työmotivaatio lisääntyivät. Työyhteisössä asiat hoituivat entistä paremmin, kun työyhteisön jäsenillä oli selvät pelisäännöt. Tiimien yhteistyön merkitystä täytyy jatkossakin korostaa entisestään yhteisten tapaamisten myötä. Myös positiivisen palautteen antamiseen tulee jatkossakin panostaa vielä enemmän. Hakanen (2011, 59.) toteaa, että myönteisen palautteen avulla henkilö saa arvostuksen ja kuulumisen tunteen yhteiseen työyhteisöön. Arvostuksen kulttuuri vahvistaa nykypäivänä lujille joutuvaa yhteisöllisyyttä.

#### **TAULUKKO 6.** Työyhteisön hyvinvoinnin tulokset

Työyhteisössä asiat hoituivat entistä paremmin
Asioista tiedottaminen ja keskustelu
Ilmapiirin parantuminen
Työmotivaation ja mielekkyyden lisääntyminen
Luottamuksen lisääntyminen

## 8 Pohdinta

Arviointi pohjautuu kerättyyn palautteeseen työyhteisöltä sekä työyhteisön yhdessä tekemiin arvioihin hyvinvoinnin tavoitteiden toteutumisesta. Työ onnistui odotusten mukaisesti, sillä odotuksena oli, että työyhteisö lähtee innolla kehittämään työyhteisön hyvinvointia ja niinhän se lähti. Työyhteisö oli alusta saakka aktiivisesti mukana työyhteisön kehittämisessä ja kehittämispäivissä, jotka jopa yllättivät minut positiivisesti yli odotusten. Toisena työyhteisön kehittämispäivänä otetun valokuvan (Kuva 1.) perusteellakin voidaan päätellä, että suurimmalle osalle työyhteisöstä jäi hyvät fiilikset päivän jälkeen. Valokuvassa (Kuva 1.) työyhteisön jäsenet ovat asettuneet seisomaan fiilis- ja -nalle, jossa toisessa päässä janaa on ”hyvä fiilis”, toisessa ”huono fiilis” ja keskellä janaa ”ok fiilis”. Erityinen positiivinen yllätys oli se, miten hyvin työyhteisön jäsenet keskustelivat, suunnittelivat yhdessä tavoitteita ja niiden toteutumista. Työyhteisö otti innolla vastaan työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen. Tämä kävi ilmi palautteissa usean työyhteisön jäsenen kohdalta sillä, monen mielestä oli hyvä pysähtyä hetkeksi miettimään omaa ja työyhteisön toimintaa sekä kehittämään näitä. Palautteita keräsin viimeisen kokoumiskerran lopuksi. Jokainen sai vapaasti kommentoida, miten oli kokenut hyvinvoinnin kehittämisen.



**Kuva 1.** Valokuva työyhteisön päivän päätteeksi ”mitä tunnet nyt”

Työyhteisön hyvinvoinnin lisäämisen tavoitteiden valitseminen aloitettiin miettimällä, kuinka jokaisen olisi entistä mukavampi olla töissä. Tämän tarkoituksena oli herätellä jokaisen kiinnostusta hyvinvoinnin kehittämiseen. Kun jokainen mietti ensin omaa hyvinvoinnin kehittämistä, on mahdollista, että tämän myötä jokaisen oli helpompaa seuravaksi miettiä työyhteisön yhteistä hyvinvointia. Tavoitteet valittiin yhdessä Tiikerin-

loikka- mallia apuna käyttäen, ne eivät olleet yksittäin minun tai jonkun muun ulkopuolisen sanelemia, vaan koko työyhteisön yhdessä tärkeiksi kokemia asioita. Aivan niin kuin Rauste- Von Wrightin, Soinin & Von Wrightin (2003, 163.) mukaan oppijan tavoitteiden rakenne on tärkeä, sillä mielekkäiksi koetaan nimenomaan oman elämäntapaan liittyvät haasteet. Oppimista ohjaavat aiemmin opitut asiat ja niiden pohjalta ikään kuin opitaan lisää.

Tavoitteiden työstämisessä käytettiin apuna Tiikerinloikka- mallia. Malli toimi hyvin ja sen avulla saatiin määriteltyä se, miten tavoitteisiin päästään. Fuhrmanin & Aholan (2002, teoksessa Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 28.) mukaan on hyvä lähteä miettimään, miten lisätä hyvinvointia sen sijaan, että valitettaisiin ja mietittäisiin sitä, mikä on vialla. Mallin avulla saatiin rakennettua polku tavoitteisiin ja kaikki työyhteisön jäsenet olivat hyvin aktiivisesti tavoitteiden työstämisessä mukana. Voin suositella Tiikerinloikka- menetelmää kaikille työyhteisöille, jotka haluavat kehittää työyhteisöään. Sillä mallin avulla yhteisten tavoitteiden löytäminen onnistuu kaikilta työyhteisöiltä. Ennen kuin menetelmän ottaa käyttöön, on hyvä miettiä, lähdetäänkö sitä heti työstämään koko työyhteisön voimin vai onko syytä aloittaa työskentelypareittain.

Työyhteisö onnistui yhdessä luomaan tavoitteet ja pyrki toimenpiteillä toteuttamaan niitä. Jokainen työyhteisön jäsen oli koko prosessin ajan hyvin toiminnassa mukana. Myös esimies näytti omalla osallistumisellaan muille esimerkillistä toimintaa. Tämä luultavasti antoi työyhteisön jäsenille rohkeutta toimintaan ja vahvisti toimenpiteiden toteuttamista. Työyhteisö sai varmuutta esimiehen läsnäolosta, että tämä ei ole vain työntekijöiden juttu, vaan koko työyhteisön. Kaistilan (2005, 14- 15.) mukaan henkilöstön olisi syytä osallistua mahdollisimman laajasti tavoitteiden luomiseen, tällöin luotuihin käsitteisiin tulee sisältöä eivätkä ne jää selviöiksi. Mitä enemmän työntekijät ovat mukana, sitä kiinnostuneempia he ovat toimimaan arjen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Esimiehen toiminta vastuun ottamisessa kokousten järjestämisessä ja koolle kutsussa onnistui hyvin. Asiakasneuvojat sitoutuivat hyvin asiakaspalautte järjestelmän kehittämiseen sekä jatkossa vastamaan sen hoitamisesta. Henkilöstön mielestä säännöllisten työyhteisön tapaamisten myötä henkilöstön tietämys asioista parani ja tiedonkulku lisääntyi. Vaikuttaa myös siltä, että asioista tiedotettiin entistä herkemmin muille, mikä lisäsi tiedonkulkua. Laitosmiehiä ja siistijöitä ei syystä tai toisesta kutsuttu palaveriin. Koet-

tiinko asian tiedustelu ja luvan pyytäminen heidän esimieheltä liian vaikeaksi? Toivotaan, että tulevaisuudessa heidän osallistuminen talon palavereihin on mahdollista.

Vaikkakin muutamat kyseenalaistivat tarvitaanko pelisääntöjä, enemmistö oli kuitenkin sitä mieltä, että ne ovat hyvä olla. Jokainen työyhteisön jäsen sitoutui hyvin yhteisten pelisääntöjen luomiseen ja niiden toteuttamiseen. Pelisäännöt toimivat edelleen työyhteisön toimintaa ohjaavina. Juutin & Vuorelan (2002, 71.) mukaan työpaikan hyvä ilmapiiri perustuu työntekijöiden väliseen luottamukseen, avoimuuteen ja avuliaisuuteen. Vaikka asiat tiedostetaan ja niitä pidetään itsestään selvyytenä, eivät ne läheskään aina toteudu käytännössä. Työntekijöiden välillä saattaa usein olla näkyviä tai piilossa olevia ristiriitoja. Ristiriitoihin ajaututaan tapahtumien erilaisten tulkintojen myötä tai kyvyttömyydestä puhua auki tapahtumien taustoja tai eri ihmisten erilaisista pyrkimyksistä.

Osa työyhteisön jäsenistä kävi esimiehen kanssa kehityskeskustelut ja päivitti toimenkuvat, mutta osan kanssa keskusteluja ei ole vielä käyty. Ne tullaan lopun henkilöstön kanssa käymään, kunhan kokoaikaisen ohjaaja- valvojan palkkaaminen selviää (keväät 2014). Palkkausta vaikeutti täyttöluvan saaminen tehtävään. Kun tämän saamisessa meni oletettua pidempään, ei kehityskeskusteluja pystytty käymään. 11.2.2014 liikuntapalvelut saivat luvan hakea uutta ohjaaja-valvojaa, jonka avulla toimintoja pystytään lisäämään ja kehittämään.

Monen työyhteisön jäsenen mielestä työn ajoitus oli oikea, sillä vuoden 2013 alussa tapahtunut kaupungin organisaation muutos muutti liikuntapalveluiden rakenteita. Uutena vapaa-aikapalveluiden päällikkönä toimii Ulla Särkinen ja liikuntapalveluiden päällikkönä Teijo Kytösalmi, joka toimii koko liikuntapalveluiden henkilöstön esimiehenä. Ennen organisaatiomuutosta liikuntapalveluiden henkilöstöllä oli kaksi esimiestä, joista toinen toimi asiakasneuvojien esimiehenä ja toinen ohjaajien sekä ohjaaja-valvojen esimiehenä. Uskon, että yksi esimies riittää mainiosti näinkin pienen työyhteisön toiminnasta vastaamiseen. Muutosten myötä moni kokee esimiehen läsnäolon ja tuen sekä työyhteisön toimivuuden entistä tärkeämmäksi.

Aallon (2006, 13) mukaan työn vaatimukset ja henkinen kuormittavuus kasvavat vuosi vuodelta. Kuitenkin eläkeikä kipuaa hitaasti ylöspäin ja sen nostamisesta keskustellaan jatkuvasti. Vaikka eläkeikä nousee ylöspäin, oletetaan työkyvyn säilyvän hyvänä tai koh-

tuullisena työuran loppuun asti, vaikka iän tuomat fysiologiset vaikutukset heikentävät suorituskykyä. Työn vaatimukset ja henkinen kuormittavuus ovat huomattavissa myös liikuntapalveluiden työyhteisössä. Organisaation muutoksen myötä liikuntapalveluiden sihteeri siirrettiin hyvinvointipalveluiden taloussihteeriksi. Aiemmin hän vastasi kaikesta liikuntapalveluiden tiedottamiseen, hankintoihin, tilausten tekemiseen, juoksevien asioiden hoitamisesta organisaation sisäisissä ja ulkoisissa yhteyksissä sekä toimi asiakasneuvojen esimiehenä. Nyt nämä tehtävät ovat siirtyneet muiden harteille. Samoin kuin liikuntasihteerin jäädessä eläkkeelle, ei uutta henkilöä palkattu hänen tilalleen, vaan työt jaettiin muille. Uusien tehtävien hoitaminen oman työn lisäksi lisää työn vaatimuksia ja henkistä kuormittavuutta.

Työyhteisön kehittämistyön aikana huomattiin, että erilaisuus rikastuttaa ilmapiiriä ja samalla työyhteisön avoimuus keskustella asioista lisääntyi. Yhdessä sovittujen tavoitteiden toteutuminen ei olisi onnistunut, elleivät kaikki olisi olleet siinä mukana. Aivan niin kuin Juuti & Vuorela (2002, 71- 73) määrittelevät, että työntekijät ovat erilaisia, jolloin jokaisella on oma mielipiteensä ja näkemyksensä asioista. Tätä erilaisuutta on syytä arvostaa, sillä erilaisuus rikastuttaa ilmapiiriä. Keskustelemalla asioista voidaan saada selville, mitä toisen mielessä liikkuu ja samalla etsiä tulkintoja, jotka avartavat jokaisen mieltä. Työyhteisö, jossa jokainen jäsen on valtuutettu kehittämään toimintoja, voi saada kaikki voimavarat käyttöönsä.

Jatkossa liikuntapalveluiden työyhteisö pitää yllä hyvinvoinnin kehittämisen tavoitteita sekä tarvittaessa kehittää ja syventää niitä. Työyhteisön laatimat pelisäännöt ovat kaikkien eri työpisteissä työskentelevien nähtävillä ja ne toimivat edelleen työyhteisön toimintaa ohjaavina. Oli mielenkiintoista huomata, että kaupungin turvallisuuspäällikkö kehotti kaikkia kaupungin työyhteisöjä suunnittelemaan omat työyhteisön pelisäännöt. Tämä kehoitus tuli sen jälkeen, kun liikuntapalveluiden työyhteisö oli pelisäännöt jo tehnyt. Se kuitenkin vahvisti ja antoi uskoa siihen, että liikuntapalveluiden työyhteisössä on tehty asioita oikein hyvinvoinnin kehittämiseksi. Jatkossa liikuntapalveluissa voitaisiin miettiä sitä, että jos sattuu pelisääntö rikkomuksia, mitä silloin tehdään. Näin ei ole onneksi tapahtunut, mutta siihen on syytä varautua. Järvisen (2008, 93.) mukaan pelisääntörikkomusten katsomisesta läpi sormien voi seurata ilmapiirin rapautumista ja itsekeskeistä käytöstä. Samoin se, että jos joku rikkoo pelisääntöjä, ei se anna oikeutta muille tehdä samoin. Pelisääntöjen erilaiset tulkinnat ovat vahingossa ajaneet henkilön

pelisääntöjen rikkomiseen. Yhteisissä palavereissa on hyvä keskustella säännöllisesti pelisäännöistä ja niiden tulkinnoista, jotta rikkomuksia ei tapahtuisi. Myös uusille työntekijöille on hyvä kertoa pelisäännöistä.

Kun Imatran kaupungissa toteutetaan seuraavan kerran työyhteisöindeksi kysely, toivottavasti siinä tulevat tämän työn tulokset näkyviin. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että työyhteisössä pidetään edelleen hyvinvoinnin tavoitteita yllä ja pelisäännöt ovat kirkkaina kaikkien mielessä, niin kuin työyhteisössä on jo sovittu. Näitä kaikille yhteisiä asioita nostetaan jatkossa esille työyhteisön tapaamisissa. Aivan kuten Järvinen (2008, 93- 94.) on todennut, että toimivan työyhteisön tunnusmerkki on se, että pelisääntöjä käydään läpi riittävän usein, niitä tarkennetaan ja luodaan uusia epäselviin tilanteisiin.

Tulevien viiden vuoden sisällä liikuntapalveluiden henkilöstöstä tulee moni jäämään eläkkeelle. Toivottavasti tähän reagoidaan tarpeeksi ajoissa, sillä näiden ihmisten vuosien aikana keräämään ammattitaidon määrä on valtava ja sen hyödyntäminen sekä hiljaisen tiedon siirtäminen tulevalle sukupolvelle, on tärkeää. Jos tähän ei reagoida, menetetään suuri määrä tietoa ja taitoa. Varmasti nämä henkilöt olisivat hyvin otettuja siitä, että he pääsisivät jakamaan tietoaan ja taitoaan muille. Olisihan se samalla kiitos heille vuosien aikana tehdystä työstä, kun he huomaisivat, että heidän osaamistaan arvostetaan.

Jatkossa kehityskeskustelujen yhteydessä liikuntapalveluiden esimies voisi keskustella jokaisen kanssa henkilökohtaisesti hyvinvoinnin tavoitteista ja toiminnasta työyhteisön jäsenenä; miten hyvinvoinnin kehittäminen on onnistunut, miten oma toiminta tavoitteiden toimenpiteissä on onnistunut, onko jokainen toiminnassa mukana, kuinka omaa toimintaa saisi vielä aktiivisemmaksi? Näin esimiehen rooli kehittämistyössä nousisi suurempaan rooliin. Kenties tätä kautta työyhteisö saisi lisää rohkeutta työstää tavoitteita eteenpäin sekä varmuutta toimintaan.

Tulevaisuudessa työtä voisi hyödyntää Imatran kaupungin toimialojen hyvinvoinnin kehittämisessä, sillä tämä opinnäytetyö tarjoaa hyvän mallin työyhteisöjen hyvinvoinnin kehittämiseen. Esimerkiksi työskentelymenetelmiä, joiden avulla tehtäviä suoritetaan, voidaan soveltaa jokaiselle työyhteisölle sopiviksi. Tehtäviä voidaan miettiä suoraan

koko työyhteisön kanssa, pareittain tai yksittäin. Niin, että se palvelee parhaiten työyhteisöä ja kaikkien työyhteisön jäsenten ääni saadaan kuuluviin.

## Lähteet

Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas. WSOYpro/Docendo Sport. Jyväskylä.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä- menesty ja voi hyvin. WSOYpro Oy. Helsinki.

Arikoski, H. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle johda muutos taitavasti. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Deci & Ryan 1985; 2000, teoksessa Jaakkola, T. 2010. Liikuntataitojen oppiminen ja taitoharjoittelu. PS- Kustannus. Jyväskylä.

Fuhrman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne luodaan. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Fuhrman, B. & Ahola, T. 2002, teoksessa Manka, M-L, Kaikkonen, M-L & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen Yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto. ISBN 978-951-44-7237-4.

Hagger & Chatzisarantis 2007, teoksessa Jaakkola, T. 2010. Liikuntataitojen oppiminen ja taitoharjoittelu. PS- Kustannus. Jyväskylä.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki.

Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. 2009. Voiman lähteet. Työterveyslaitos. Helsinki.

Imatran kaupunki. Luettavissa <http://www.imatra.fi>. Luettu 6.1.2014.

Imatran kaupunki hallintosääntö 1.1.2013. Hallinto. Johtosäännöt ja ohjeet. Luettavissa: <http://www.imatra.fi>. Luettu 5.1.2014.



Imatran kaupunkikonsernin palvelustrategia v.2030. Linjaukset lähtökohdaksi v. 2013 alkavan valtuustokauden palvelustrategiatyöhön. Hallinto. Johtosäännöt ja ohjeet. Luetavissa: <http://www.imatra.fi>. Luettu 5.1.2014.

Juuti, P.2010. Työhyvinvoinnin strategia- mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.).2010. Työhyvinvoinnin johtaminen, 46- 55. Otava. Helsinki.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatio-muutos. Otava.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro. Juva.

Kaistila, M. 2005. Hyvä esimiestyö. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Kirmanen, T. 2012. Imatran kaupungin hyvinvointipalvelut ja sopimusohjaus 1.1.2013 alkaen.

Liikuntapalveluiden työyhteisö. 5.3.2013. Työyhteisön kehittämispäivä osa 1. Imatra.

Luoma, J. & Arikoski, J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaation muutoksessa. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö, s. 123- 135. WSOYpro. Juva.

Manka, M-L. 2008. Teoksessa, Suutarinen, M & Vesterinen, P-L. (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen, s. 46- 47. Otava.

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo.1.-2. painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen Yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto. Tampere. ISBN 978-951-44-7237-4.

Nummi, P. 2010. Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmänsä tuskasta tulokseen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Ollila, M. & Joki, E. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen kunta-alalla. Kuntatyökunnossa. ISBN 952-5317-40-4.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Oy. Helsinki.

Rauramo, P. 2008. Teoksessa, Suutarinen, M & Vesterinen, P-L. (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen, s. 26. Otava.

Rauste-Von Wright, ML., Von Wright, J & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. 9. uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot- käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois- Savon ammattikorkea koulu.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus- positiivinen kierre. Teoksessa, Vesterinen, P. (toim.). 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö, s. 49- 58. WSOYpro Oy. Helsinki.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Suutarinen, M. 2009. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa, Suutarinen, M & Vesterinen, P-L. (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen, s.11- 44. Otava.

Tammi, O. 2007. Esimies tukee muutoksessa. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

Työterveyslaitos & Ahonen, G. 20.6.2013. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Luettavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>.  
Luettu 2.2.2013.

Työterveyslaitos. 2013a. Mitä työkyky on? Luettavissa:  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx). Luettu 2.2.2013.

Työterveyslaitos. 2013b. Työyhteisön kehittäminen. Luettavissa:  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/tyoyhteison\\_kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx). Luettu 6.1.2014.

Viitala, R. 2009. Henkilöstö johtaminen - strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Edita Prima Oy. Helsinki.

# Liitteet

## Liite 1. Ensimmäisen työyhteisön kehittämispäivän suunnitelma

### Taustatietoja työyhteisöstä

- Imatran kaupunki, hyvinvointipalvelut, vapaa-aikapalvelut, liikuntapalvelut
- ikähaitari 27- 61- vuotta
- 11 naista ja 5 miestä
- työyhteisössä 17 jäsentä:
  - 5 asiakasneuvojaa
  - 3 ohjaaja-valvojaa
  - 2 liikunnanohjaajaa
  - 1 erityisliikunnanohjaaja
  - 1 vahtimestari
  - 1 liikuntapalveluiden päällikkö
  - 1 liikuntakeskuksen esimies
  - 2 Liikunta yhdistää projektityöntekijää
  - 1 pienten lasten uinninopettaja

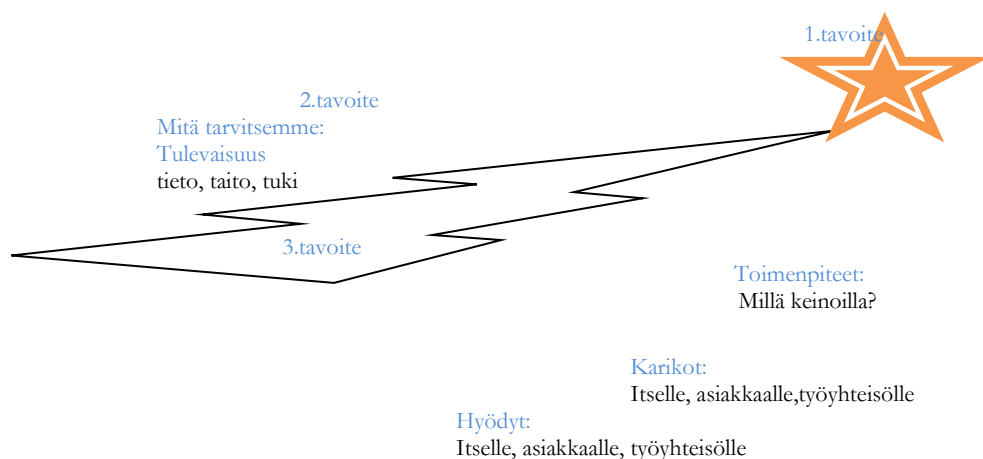
### Työyhteisön kehittämispäivä

- Alustus päivän aiheeseen 5 min  
Mikä on päivän tarkoitus ja mitä tullaan tekemään  
Teen opinnäytetyön työyhteisömme kehittämisestä
- Millainen työyhteisön jäsen sinä olet? 10 min  
Jokainen arvioi itseään asteikolla +++ /täydellinen, ++/erittäin hyvä, +/hyvä tai -/kohtalainen, --/heikko, ---  
paljon kehitettävää millainen tiiminjäsen mielestään on?  
Jokainen saa oman paperin, johon arvioi itseään.
  1. Omien töiden tekeminen tuloksellisesti
  2. Järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus
  3. Muiden tiimin/ryhmän jäsenten mielipiteiden ja ideoiden huomioonottaminen ja kuunteleminen
  4. Omien mielipiteiden ja ideoiden ilmaiseminen rakentavasti
  5. Tiiminjäsenten auttaminen
  6. Oma asenne ja motivaatio kunnossa ja korkealla
  7. Taito innostaa ja motivoida muita
  8. Stressinsietokyky
  9. Palautteen antaminen:
    - positiivisen palautteenantaminen
    - negatiivisen palautteenantaminen
  10. Palautteen vastaanottaminen:
    - positiivisen palautteen vastaanottaminen
    - negatiivisen palautteen vastaanottaminen
- Työyhteisöindeksin vastausten esitleminen 15 min

- ”Mikä lisää omaa työhyvinvointiani?” 30- 45 min

Kukin on pohtinut jo ennakkokysymyksen muodossa omalta kohdaltaan työympäristöä (1.), työtä (2.), ilmapiiriä (3.), johtamista (4.), omaa itseä (5.) tai organisaation muutosta (6.)

Tiikerinloikka keskustelumalli apuna: Mitkä tavoitteet lisäävät hyvinvointiamme?”



nykyhetki

OpenSpace-menetelmää käyttäen: seinillä on kuusi fläppiä ja jokainen käy kirjaamassa omat ideansa. Jos olet jonkun toisen idean kannalla, lisää +merkki idean perään.

→ Nyt keskustele parin kanssa, mitkä ideoista ovat teille tärkeimmät. Valitkaa jokaisesta aiheesta (fläpiltä) kaksi teille tärkeintä. Tämän jälkeen jokainen pari kertoo nämä muille.

→ Mitkä ovat yhteisiä kaikille?

Valitaan kaikkien mielestä tärkeimmät 3 tavoitetta hyvinvoinnin kohentamiseksi.

Kun tavoitteet on yhdessä valittu, aloitetaan työstäminen kohti tavoitetta parin kanssa.

- Mitä hyötyä tavoitteen toteuttamisesta on itselle, asiakkaalle, työyhteisölle
- Mikä estää tavoitteiden toteutumisen? Mitä huolenaiheita? Karikoita?
- Mitä tietoa, taitoa ja tukea tarvitaan, jotta tavoitteet toteutuvat?
- Millä toimenpiteillä tavoitteeseen päästään?

→ Kerätään yhdessä ajatukset yhteen ja rakennetaan polku tavoitteeseen.

- Lopuksi: Jana 5 min  
Asetu seisomaan janalle siihen kohtaan: ”Mitä tunnet nyt”

---

huono fiilis 0 hyvä fiilis

- Kerro vierustoverille, miksi valitsit tämän kohdan.

### Työyhteisön sitouttaminen

Muutaman viikon kuluttua työyhteisön kehittämispäivästä lähetän kaikille sähköpostitse ”muistutuksen” tavoitteista ja siitä miten suunnittelimme polun niihin.

Kuinka tavoitteet ovat toteutuneet? Vai ovatko? Mitä tehdä toisin?

1,5 kuukauden päästä kokoonnumme jälleen. Keskustellaan mm. seuraavista aiheista: Miten olemme onnistuneet? Ovatko tavoitteet toteutuneet? Mitä tehdä toisin? Entä tästä eteenpäin?

Mikä on minun roolini?

Näen oman roolini yhteisöllisenä kehittämisprosessin ohjaajana. Olen yksi työyhteisömme jäsenistä ja osallistun samalla tavalla kuin muutkin tavoitteiden eteen työskentelyyn. Toimin prosessin ohjaajana ja sen eteenpäin viejänä.

Tarvitaan:

Fläpit, tusseja, tyhjiä A4, kyniä,

## Liite 2. Millainen työyhteisön jäsen sinä olet?

1. Omien töiden tekeminen tuloksellisesti
2. Järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus
3. Muiden tiimin/ryhmän jäsenten mielipiteiden ja ideoiden huomioonottaminen ja kuunteleminen
4. Omien mielipiteiden ja ideoiden ilmaiseminen rakentavasti
5. Tiiminjäsenten auttaminen
6. Oma asenne ja motivaatio kunnossa ja korkealla
7. Taito innostaa ja motivoida muita
8. Stressinsietokyky
9. Palautteen antaminen:
  - positiivisen palautteenantaminen
  - negatiivisen palautteenantaminen
10. Palautteen vastaanottaminen:
  - positiivisen palautteen vastaanottaminen
  - negatiivisen palautteen vastaanottaminen





# ORGANISAATIO MUUTOS

TIEDONKULKU +++  
PALVELUJEN KEHITTÄMINEN +  
ASIAKAS = I +++  
YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN  
MUIDEN TÄRKEIDEN KANSSA  
KORTIKKILUK.OHJAAJA VUOKSENKAALLE

# ILMAPIIRI

REHTI PELI +++  
VELISANNOT KAIKILLE SELVÄSI ++  
Tyky päivät ++  
EI "KUPPIKUNNALLE" +  
TIEDONKULKU OHJASSA  
ILOA JA ELOA  
PIKKU-JOULUT ++++

# MINA ITSE

Pohja: kuntoon +  
PAINONPUDOTUS +  
AVOIMUUS ++  
AMMATTITÄIDON KEHITTÄMINEN +  
Tiedottaminen → koulun koululle, internetin avulla  
PIDÄN TIETÄÄN HUOLTA → RIKKAUS TYÖ  
OVI SAATAVAAN TYÖN EI

# TYÖYMPÄRISTÖ

JÄRJESTÄMÄN TYÖYMPÄRISTÖ  
Uimaseuran tukiryhmän parempi ilmastointi +  
YKSI UINIJAVALVOJA - OHJAAJA LISÄÄ  
• RESURSSIT KUNTOON POP + + +  
TYÖVAIKKEET KUNTOON +  
PALKUT UIMAHALLIIN +  
KUNTSALIN ILMASTOINTI KUNTOON  
MIKKI ASIAT KUNTOON + LAIT  
UIMAHALLIIN AJANTA

## Liite 4. Toisen työyhteisön kehittämispäivän suunnitelma

- Alustus tämän päivän teemoihin 5 min  
Kerrataan, mitä viime kerralla saatiin aikaiseksi  
Asenne ratkaisee menestyksemme  
Hyvistä yksilöistä erinomaiseksi tiimiksi
- Millainen työyhteisön jäsen sinä olet? 5 min  
Jokainen arvioi itseään asteikolla +++ /täydellinen,  
++/erittäin hyvä, +/hyvä tai -/kohtalainen, --/heikko, ---  
paljon kehitettävää millainen tiiminjäsen mielestään on?

VALITSE YKSI MISSÄ OLET LOISTAVA JA YKSI KEHITTÄMISKOHDE ITSELLESI! Tämä tehtiin viime kerralla.

Nyt keskustele vierustoverin kanssa valinnoistasi ja oletko kehittänyt kehittämiskohdettasi. Jos et niin miksi, mitä voisit vielä tehdä toisin.

- Kolme tavoitetta hyvinvoinnin kehittämiseksi n. 25min

Viime kerralla loimme kolme tavoitetta hyvinvoinnin kehittämiseksi. Jakaudutaan kolmeen ryhmään ja tarkastellaan tavoitteista.

1. tarkista tavoite: olivatko ne realistisia ja oikeita? Onko niitä syytä muuttaa?

2. Tarkista toiminta suhteessa tavoitteeseen: tehtiinkö sitä mitä sovittiin vai jotain muuta?

3. Tarkista resurssit: olivatko resurssit kunnossa, oliko riittävästi aikaa, välineitä yms.?

4. Määrittele tilanne uudelleen: määrittele tämän hetkinen tilanne? Miten tästä eteenpäin edetään? Tehdäänkö jotain vielä toisin?

Tämän jälkeen puretaan ryhmien ajatukset tavoitteista. Tarkastellaan yhdessä tavoitteita ja sitä, miten jatketaan tästä eteenpäin.

- Asenne ratkaisee menestyksemme ja innostuksen tai laistamisen tarttumisen - diat  
10 min  
Mm. ajatuksia asenteen valitsemisesta, J.E. Bergvistin kaava innostuksen matematiikasta
- Itsetuntemusharjoitus  
5 min

Jokainen arvioi itseään omalle paperilleen asteikolla +++ /täydellinen, ++/erittäin hyvä, +/hyvä tai -/kohtalainen, --/heikko, --- paljon kehitettävää

Miten johdat itseäsi tuloksellisesti ja tavoitteellisesti muut huomioiden?

11. Tunnistan omat vahvuuteni
12. Tunnustan omat haastealueeni
13. Olen kiinnostunut muuttamaan toimintatapoja ja kasvamaan ihmisenä sekä työntekijänä
14. Näen myös muissa hyviä asioita
15. Pysin rakentamaan kommunikaatioon ryhmässäni
16. Pystyn tarttumaan myös ikäviin ja/tai haasteellisiin työtehtäviin, enkä siirrä niitä tarpeettomasti
17. Hoidan ikävätkin rutinit ajallaan
18. Osaan suunnitella toimintaani määrätietoisesti ja pystyn toimimaan kurinalaisesti
19. Pystyn motivoimaan itseäni turhauttavissa tilanteissa sekä säilyttämään optimistisuuteni

- Lopuksi: Jana 5 min  
Asetu seisomaan janalle siihen kohtaan: ”Mitä tunnet nyt?”

---

huono fiilis 0 hyvä fiilis  
Kerro vierustoverille, miksi valitsit tämän kohdan.

## Liite 5. Miten johdat itseäsi tuloksellisesti ja tavoitteellisesti muut huomioiden?

Arvioi itseäsi asteikolla +++ /täydellinen, ++/erittäin hyvä, +/hyvä tai -/kohtalainen, --/heikko, --- paljon kehitettävää

1. Tunnistan omat vahvuuteni
2. Tunnustan omat haastealueeni
3. Olen kiinnostunut muuttamaan toimintatapojani ja kasvamaan ihmisenä sekä työntekijänä
4. Näen myös muissa hyviä asioita
5. Pysin rakentamaan kommunikation ryhmässäni
6. Pystyn tarttumaan myös ikäviin ja/tai haasteellisiin työtehtäviin, enkä siirrä niitä tarpeettomasti
7. Hoidan ikävätkin rutinit ajallaan
8. Osaan suunnitella toimintaani määrätietoisesti ja pystyn toimimaan kurinalaisesti
9. Pystyn motivoimaan itseäni turhauttavissa tilanteissa sekä säilyttämään optimistisuuteni

## Liite 6. Yhteistyön käyttäytymispassi

Arvioi oma käyttäytymisesi vastaamalla ”kyllä” ollessasi väittämän kanssa samaa mieltä ja ”ei”, jos olet erimieltä.

1. Käyttäydyn kohteliaasti
  - muistan tervehtiä ja hyvästellä työtoveri päivittäin
  - kyselen kuulumisia
  - autan tarvittaessa
  
2. Käytän asiallista kieltä
  - en kiivastu
  - vältän kiroilua
  - en syyttele
  
3. Kuuntelen aidosti muita
  - kuuntelen rauhassa loppuun asti, mitä toisella on minulle sanottavaa ja mietin vasta sitten vastaukseni
  - en pidä tiukasti kiinni omasta mielipiteestäni, vaan annan sen muuttua kuunnellessani toisia
  
4. Sitoudun tehtäviini
  - voin jäädä ylitöihin, mikäli siihen on tarvetta
  - joustan tarvittaessa
  
5. En arvostele muita selän takana
  - vältän juoruilua
  - katkaisen huhuilta siivet
  - kysyn faktoja
  - en tulkitse
  
6. Käytän huumoria sopivasti
  
7. Pidän lupaukseni
  - pyrin olemaan luotettava
  - en lupaa sellaista, johon en kykene
  - olen realistinen oman ajankäytön suhteen
  
8. Käyttäydyn rakentavasti yhteistyötilanteissa
  - tutustun palaverissa käsiteltäviin asioihin etukäteen
  - otan selvää asioista, joista en tiedä tarpeeksi
  - perustelen kantani rakentavalla tavalla
  - erotan suuret linjat pikkuasioista
  - en puhu liikaa kokousten aikana
  - annan toistenkin olla oikeassa
  
9. Arvostan työtovereitani
  - ymmärrän, että jokaisella on erityinen osaamisalueensa
  - tiedostan, että joissakin asioissa työtoverini on minua parempi
  - myönnän, että minäkin teen joskus virheitä
  
10. Hyväksyn erilaisuuden
  - muistan, että minäkin olen erilainen
  - tunnustan, että minullakin on puutteita

## **Liite 7. Työyhteisöemme pelisäännöt**

1. Käyttäydyn kohteliaasti
2. Käytän asiallista kieltä
3. Kuuntelen aidosti muita
4. Sitoudun tehtäviini
5. En arvostele muita selän takana
6. Käytän huumoria sopivasti
7. Pidän lupaukseni
8. Käyttäydyn rakentavasti yhteistyötilanteissa
9. Arvostan työtovereitani
10. Hyväksyn erilaisuuden