

Kehittämisprojekti YAMK

sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2022

Jonna Lehtonen

TYÖHYVINVOINTIA VERKOSTOISSA

– verkoston jatkumon edellytyksiä



Kehittämisprojekti YAMK | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

2022 | 58 sivua

Jonna Lehtonen

Työhyvinvointia verkostoissa

-verkoston jatkumon edellytyksiä

Viimeisten vuosien ajan yritysten pääasiallinen paino on ollut selviytyminen COVID19-pandemian haittavaikutuksista. Stressaavien aikojen jälkeen etenkin työntekijöiden hyvinvointiin tulisi nyt panosta. VERKKO-hanke tuottaa tämän ajatuksen pohjalta palvelun, jossa muodostuu hyvinvointiverkosto tukemaan henkilökohtaista terveyskäyttäytymisen muutosta.

Tämän kehittämisprojektin tarkoituksena on selvittää verkoston jatkumoon vaikuttavia tekijöitä hankkeen tuen päätyttyä. Aineisto on kerätty osittain kirjallisuudesta ja kansainvälisistä julkaisuista sekä osittain SWOT-analyysin avulla (n=10).

Tulokset osoittavat jäsenten välisen luottamuksen tukevan merkittävimmin kiintymistä verkostoon. Hyvinvointiverkon jatkumiseen vaikuttavat myös yhteinen tavoite, yrityksen johdon tuki, tulevaisuuden suunnitelma ja aktiivisuus jäsenenä.

Tuloksista johdettiin malli yrittäjän verkoston jatkuvuutta tukevista tekijöistä julisteen muotoon. Julisteena malli on helppo ja nopea tulkita sekä näkyvyytensä ansiosta osana arkipäivästä keskustelua hyvinvoinnin osalta. Kehämalli korostaa verkoston jatkuvuutta ja on pienillä muutoksilla sovitettavissa yrityksen olemassa olevaan vuosikelloon.

Asiasanat:

Juurruttaminen, implementointi, muutosjohtaminen, verkosto, työhyvinvointi, hyvinvointi

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master's of social Services

2022 | number of pages 58

Jonna Lehtonen

Sustaining well-being networks

Over the last few years main role of enterprises was to survive the effects of COVID-19. Workers well-being require support to recover after stressful times. VERKKO-project is designed for this with an idea to use well-being networks as a tool for changing individual health behaviour habits.

This theses was implemented with the VERKKO-project as a development project. The purpose of this development project was to discover what issues may influence the sustainability of well-being networks after the support from VERKKO-project ends. The data was gathered partly from literature and partly by SWOT analysis (N=10).

The results indicate that trust between network members is one of the most important factors. Without trust the commitment is weak. To sustain an existing well-being network it should have a common objective, support from management, a future plan and active members.

The results were compiled as a model in the form of a poster. Visible appearance allows easy and quick access to the content and maintains the discussion on the subject. A ring model supports continuous development and adaptations during annual cycle of the company.

Keywords:

well-being, network, sustainability, implement, change management

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Kehittämiprojektin lähtökohdat	8
2.1 Tausta ja tarve	8
2.2 Toimintaympäristö ja projektiorganisaatio	9
2.3 Kehittämiprojektin tavoite ja tarkoitus	11
3 Kehittämiprojektin teoreettiset lähtökohdat	12
3.1 Toteutus	12
3.2 Työhyvinvointia verkoston tuella	14
3.2.1 Henkinen työhyvinvointi	15
3.2.2 Työhyvinvoinnin haasteet yritys- ja johtajuusnäkökulmasta	17
3.2.3 Verkostotoiminnan hyödyt ja sen onnistumisen edellytykset työhyvinvoinnin kehittämisessä	18
3.3 Muutoksen juurruttaminen	21
4 Kehittämiprojektin kokonaisuus	24
5 Kehittämiprojektin kehittämismenetelmä ja aineiston keruu	26
5.1 Kehittämismenetelmänä työpajatyöskentely	26
5.2 SWOT-analyysi	27
5.3 Työpajan toteutus	29
6 Kehittämiprojektin tulokset ja tuotos	31
6.1 Tulokset	31
6.2 Tulosten yhteenveto	33
6.3 Pohdintaa kehittämiprojektin tulosten ja aiemman teorian välillä	35
6.4 Tuotos ja sen hyöty	37
7 Kehittämiprojektin arviointi	40
8 Luotettavuus ja eettisyys	41
9 Jatkokehitysehdotukset ja lopuksi	43

Liitteet

Liite 1. Kirjallisuushaun koonti.

Liite 2. Kirjallisuushaun tulos.

Liite 3. Swot vastauslomake

Liite 4. Swot tuloskoonti

Liite 5. Juliste hyvinvointiverkon jatkumoa edistävästä tekijöistä

Liite 6. Julkaisu- ja viestintäsuunnitelma

Kuvat

Kuva 1. Kuvaile kirjallisuuskatsaus prosessina 14

Kuva 2. Työhyvinvoinnin osa—alueet. (Kauhanen 2016, 28.) 15

Kuva 3. SWOT-analyysi. 28

Kuva 4. Apukysymykset SWOT-lomakkeen täyttöön 30

Kuva 5. Tulosten yhteenveto 35

Kuva 6. Juliste hyvinvointiverkon jatkumoa edistävästä tekijöistä 39

Taulukot

Taulukko 1. Projektikokonaisuus 25

1 Johdanto

Covid 19- pandemia on ajanut ahtaalle monia Varsinais-Suomen yrityksiä ja niiden henkilöstöä kohta jo kahden vuoden ajan. Ketteryys ja epävarmuuden sietokyky ovat olleet koetuksella, ja yritysten liikevaihdot ovat tippuneet, vaikka pandemiaa ennen on ollut vahvaa kasvua. Eritoten työntekijöiden työhyvinvointiin on vaikuttanut äkillinen siirtyminen etätöihin aloilla, joissa on totuttu yhteiseen tekemiseen lähikontaktissa asiakkaiden kuin myös kollegoiden kanssa.

Parantaaksemme omaa ja tiimien työhyvinvointia, tarvitaan lisää idearikkaita ajatuksia ja tutkimusta, eritoten innovaatioita jatkumon ylläpitämiseksi. Pelkkä kehittäminen ja kehityskohteiden innovointi ei riitä. Muutoksia on saatava toiminnan tasolle asti, pysyvästi. Moni idea jää valitettavasti vain ideatasolle eikä idea juurruttamisen puutteen myötä muutu toimivaksi, uudeksi käytännöksi (Torkko 2020, 4, Väyrynen 2010, 287.) Sen sijaan, että toimintoja ajettaisiin alas, on tärkeämpää tukea yritysten liiketoiminnan elvyttämistä ja henkilöstön työhyvinvointia uusien ratkaisujen avulla. Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin parantaminen lisää koko yrityksen työhyvinvointia ja näin ollen yrityksen kasvua sekä tuottavuutta (Kauhanen 2016, 29, Aura & Ahonen 2016).

Tämän kehittämisprojektin tarkoituksena on pyrkiä vastaamaan tähän haasteeseen osana Turun ammattikorkeakoulun VERKKO-hanketta. Kehittämisprojektin avulla selvitettiin, mitä edellytyksiä hyvinvointiverkoston toiminnan jatkuvuudelle on ja miten käytännön tasolla tähän voidaan vaikuttaa.

Osana VERKKO-hankkeen työpajaa annettiin jo olemassa olevan hyvinvointiverkoston tehtäväksi pohtia itsenäisesti SWOT-analyysin nelikenttämalliin kyseisen verkoston jatkuvuuteen vaikuttavia vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia. Saadut tulokset yhdistettiin aiempaan tutkimustietoon ja kokonaisuudesta johdettiin julisteen muodossa oleva malli hyvinvointiverkon jatkumoa edistävästä tekijöistä, jota hanke ja yritykset voivat käyttää hyödykseen vastaavaa toimintaa suunniteltaessa. Julisteen avulla toiminta saadaan mukaan kokonaisvaltaisemmin yrityksen strategiaan ja arkeen sen sijaan, että se olisi piilossa työpöydän laatikossa tai kansiossa. Tuotoksen

ansioista hyvinvoinnista keskusteleminen sekä sen huomiointi nostetaan parhaassa tapauksessa osaksi jokaista työpäivää.

2 Kehittämiprojektin lähtökohdat

2.1 Tausta ja tarve

Tämän kehittämiprojektin tarkoituksena oli selvittää hyvinvointiverkoston toiminnan jatkuvuuden mahdollisuuksia sekä toimintaa tukevia ja estäviä tekijöitä yritysnaökökulmasta. Kehittämiprojekti on osa Turun ammattikorkeakoulun VERKKO-hanketta. VERKKO-hankkeessa on koottu yhteen puuttuvat palaset tarpeista, jotka ovat nousseet edellisistä hankkeista. Kyseisissä hankkeissa suurella osalla yrityksistä oli tarpeena saada lisää tukea henkilöstölle terveystyötyymisen muutokseen, ja tähän tarpeeseen vastaa VERKKO-hanke. Kehittämiprojekti linkittyy kyseiseen tarpeeseen ja pyrkii siis osaltaan vastaamaan muutoksen tukemiseen tutkimalla muodostuneen hyvinvointiverkoston jatkuvuuden edellytyksiä.

Taustalla oleva hanke ja sen kokemustieto itsessään tuki aihealueen lisätutkimista. Kehittämiprojektin kohdentaminen vaikuttavan verkoston tuottamaan työhyvinvointiin perustuu ajatukseen, missä ajatellaan henkilökohtaisen työhyvinvoinnin lisäävän koko yrityksen työhyvinvointia ja näin ollen yrityksen kasvua sekä tuottavuutta. Olennaista on myös mainita, että monessa kehittämiprojektissa juuri uuden toiminnan juurruttaminen osaksi yrityksen aiempaa toimintaa, on suurimpia kehittämispolun kompastuskiviä. Tämän vuoksi tämä kehittämispöjekti selvittää osaltaan implementointiin ja toiminnan muutokseen liittyviä käsitteitä, nostaen aiheen tarvetta ja tärkeyttä.

VERKKO-hankkeen työhyvinvointia edistävän ohjelman kautta muodostuva vaikuttava verkosto halutaan siis osaksi hankkeessa mukana olevien yritysten toimintaa, jotta hankkeesta saatu hyöty jää käyttöön jatkossakin. Vaikuttavan verkoston toivotaan tukevan henkilöstön työhyvinvointia kauaskantoisesti ja antavan lisää hyvinvointia myös yritystoiminnalle. Aiheen nivoutuminen työhyvinvointiin on erityisen tärkeää, koska COVID-19 toi työnteolle uusia ulottuvuuksia hyvin nopeasti. Pandemiasta selviytyminen nousi yritysten korkeimmaksi prioriteetiksi, jättäen työhyvinvoinnin varjoonsa määrälliseksi

ajaksi. Nyt oli kuitenkin aika toimintojen uudelleen käynnistämiseksi ja uusien toimintatapojen omaksumiseksi, paneutuen jälleen myös työhyvinvoinnin merkitykseen osana yrityksen arvoa ja tuottavuutta.

2.2 Toimintaympäristö ja projektiorganisaatio

Toimintaympäristö

Kehittämiprojektin toimintaympäristönä oli VERKKO-hanke sekä siihen kiinnittyneet organisaatiot. Organisaatiot olivat varsinaissuomalaisia koronasta kärsineitä mikro- ja pk-yrityksiä. Hankkeen toimenpiteitä markkinoitiin erityisesti koronan kurittamille toimialoille, kuten ravitsemus-, matkailu-, majoitus- ja tapahtuma-aloille, mutta muidenkaan toimialojen edustajien osallistumista ei rajoiteta. Hankkeen aikana palveluihin osallistui 60 yrityksestä 90 henkilöä osaamisensa kehittämiseen ja työhyvinvoinnin vahvistamiseen. Hanke oli Euroopan sosiaalirahaston (ERS) rahoittama ja osallistuminen yrityksille oli maksutonta.

Hankkeen aikana muodostettiin hankkeessa mukana olevien yritysten, yrittäjien ja yritysten henkilöstön kanssa heidän tarpeisiinsa pohjautuvia työhyvinvoinnin verkostoja. Yrittäjien ja henkilöstön muutoskyvykkyyttä ja työhyvinvointia tuettiin koko hankkeen ajan ryhmäinterventioissa, joissa pääteemoina olivat: 1) Psykkinen hyvinvointi 2) Palautuminen ja Uni 3) Fyysinen hyvinvointi. Hanke oli jaettu viiteen työpajakertaan yhden vuoden aikana. Yllä mainittuja teemoja käytiin läpi yhteisissä, hankkeen asiantuntijoiden vetämissä työpajoissa.

Työhyvinvoinnin verkoston rakentaminen alkoi ryhmäintervention ensimmäisellä tapaamisella. Osallistujat saivat vuoden kestävästi intervention aikana tukea hankkeen asiantuntijoilta mainituissa ryhmätapaamisissa sekä osallistuvan verkoston tuen. Hankkeen tavoitteena oli vuoden aikana muodostaa kiinteä verkosto, joka jatkaa työhyvinvoinnin edistämistä ja ryhmäläisten motivointia terveyttä edistävään elämäntapaan hankkeen päättymisen jälkeen.

Ryhmäinterventioita toteutettiin sekä Teams verkkotapaamisina että Turun ammattikorkeakoulun tiloissa.

Kehittämiprojektille oli varattu vuoden neljännessä työpajasta (työpajan nimi: ”muutoksen tukeminen- miten ylläpidän hyvinvointiani”) osuus SWOT-analyysia varten. SWOT-analyysin järjesti ja organisoi projektipäällikkö. Muutoin työpajatoiminta kyseisenä kertana oli hankkeen asiantuntijoiden järjestämä. Kyseiseen ratkaisuun päädyttiin siksi, että olemassa oleva tapaamiskerta oli jo sovitettu osallistuvien yritysten ja yritysten henkilöiden työrytmiin eikä kehittämiprojektia varten näin ollen tarvinnut järjestää ylimääräistä tapaamista eli toisin sanoen poissaoloa työn teosta. Tämän järjestelyn ansiosta pääsin toimimaan osallistuvien asiakkaiden kanssa kasvotusten, mikä oli oleellista valitun kehittämismeneltän (SWOT-analyysi) kannalta.

Projektiorganisaatio

Projektiorganisaatio muodostuu projektiryhmästä ja projektin ohjausryhmästä. Mukana voi myös työskennellä asiantuntijoita. Kun organisaation työ kohdentuu vain johonkin tiettyyn projektiin ja sen edistämiseen, voidaan puhua projektiorganisaatiosta. Projektin päätyttyä, myös projektiorganisaatio puretaan. Se on siis määräaikainen. Tyypillistä on, että projektin tuotos kehittelyn jälkeen siirtyy joko sisäiselle tai ulkoiselle tilaajaorganisaatiolle käyttöönotettavaksi (Mäntyneva 2016, 19-20).

Projektipäällikkö on projektin keskeinen toimija ja työrooleja on monia: Asiantuntija, neuvottelija, projektiryhmä vetäjä, asiakasyhteyshenkilö, tilaaja ja tiedottaja. Keskeisin näistä on toimia projektiryhmän vastuullisena vetäjänä ja projektisuunnitelman toteuttaminen. Tärkeää on osata myös hyödyntää ohjausryhmän osaamista projektin edistämiseksi (Mäntyneva 2016, 32-34.)

Ohjausryhmän tavoitteena on ohjata projektia oikeaan suuntaan koko sen elinkaaren ajan ja auttaa projektia onnistumaan. Ohjausryhmällä ja sen jäsenillä on siis selkeä rooli ja vastuu. Ohjausryhmäläiset ovat päätösvaltaisia ja hyväksyvät projektin tulokset sekä nimittävät projektipäällikön. Ryhmän

tehtävänä on tukea projektipäällikköä kuin myös toimia eskalointipisteenä silloin, kun projektilla on ongelmia (Ilama 2018 & Mäntyneva 2016, 21.)

Tätä kehittämisprojektia johti allekirjoittanut eli toimin itse projektipäällikkönä. Ohjausryhmänä toimi ohjaava opettaja yhdessä VERKKO-hankkeen tutkimusvastaavan (mentorin) kanssa. Hankkeessa on mukana useita muita toimijoita, joiden kanssa kehittämisprojektin työpajatoimintojen kautta tein yhteistyötä, mutta omaksi projektiryhmäksi heitä ei voinut nimetä. Mentorointia ja tukea heiltä oli saatavissa.

2.3 Kehittämisprojektin tavoite ja tarkoitus

VERKKO- hankkeen tavoitteena on tuottaa Varsinais-Suomen yrityksille apua ja tukea koronasta selviytymiseen. Osatavoitteena on luoda henkilökohtaisen työhyvinvoinnin edistämisen ohjelma, jonka yhtenä keinona on vaikuttava verkostotoiminta. Yllä olevat mielessä pitäen, muodostettiin kehittämisprojektin omat tavoitteet.

kehittämisprojektin tavoitteena oli kerätä kootusti tietoa hyvistä toiminnan juurruttamisen keinoista ja toiminnan ylläpitoon vaikuttavista asioista. Tieto päätettiin kerätä kuvailevan kirjallisuuskatsauksen ja luovan työpajatyöskentelyn keinoin. Tämän jälkeen tulosta oli tarkoitus muodostaa juliste verkoston jatkumoa edistävästä asioista yritysten ja hankkeen käyttöön. Tavoitteiden saavuttamista ohjasivat seuraavat kysymykset:

- 1) Miten yritys voi tukea henkilöstön hyvinvointiverkoston jatkuvuuden ylläpitämistä?
- 2) Mitkä asiat estävät henkilöstön hyvinvointiverkoston toiminnan jatkuvuutta?
- 3) Miten verkostotoiminta saadaan implementoitua osaksi yrityksen toimintaa ja strategiaa?

3 Kehittämiprojektin teoreettiset lähtökohdat

Teoreettista perustaa kyseiselle kehittämiprojektille lähdettiin pohtimaan työhyvinvoinnin ja toiminnan jatkuvuuden ylläpitämisen näkökulmasta. Näin ollen etsittiin tietoa työhyvinvoinnin haasteista sekä juurruttamisen keinoista eri tietokannoista. Asiasanat Työhyvinvointi, hyvinvointi, verkosto, juurruttaminen, jalkauttaminen ja muutosjohtaminen juontuivat tästä. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen koontitaulukot on liitetty (LIITE 1 ja 2) opinnäytetyön loppuun.

3.1 Toteutus

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen rajaaminen vaati alkuun paljon työtä ohjaavien opettajien avulla. Idean ollessa selkeä, tuli keksiä aiheeseen sopivat asiasanat ja käsitteet oikealaisen tiedon löytämiseksi. Apuna asiasanojen ideoinnissa käytin asiasanastoja (YSO, FINTO), joista poimin parhaita vastaavuuksia, rinnakkaiskäsitteitä ja vaihtoehtoisia termejä. Englanninkielisiin vastaaviin asiasanoihin käytin avuksi MOT-kielipalvelua sekä löydettyjen julkaisujen käyttämiä asiasanoja. Pääasiasanat olivat verkosto, juurruttaminen ja hyvinvointi, joista muita käyttökelpoisia hakusanoja lähdettiin ideoimaan. Kooste käytetyistä asiasanoista ja tuloksista on kuvattu liitteessä yksi (Liite 1).

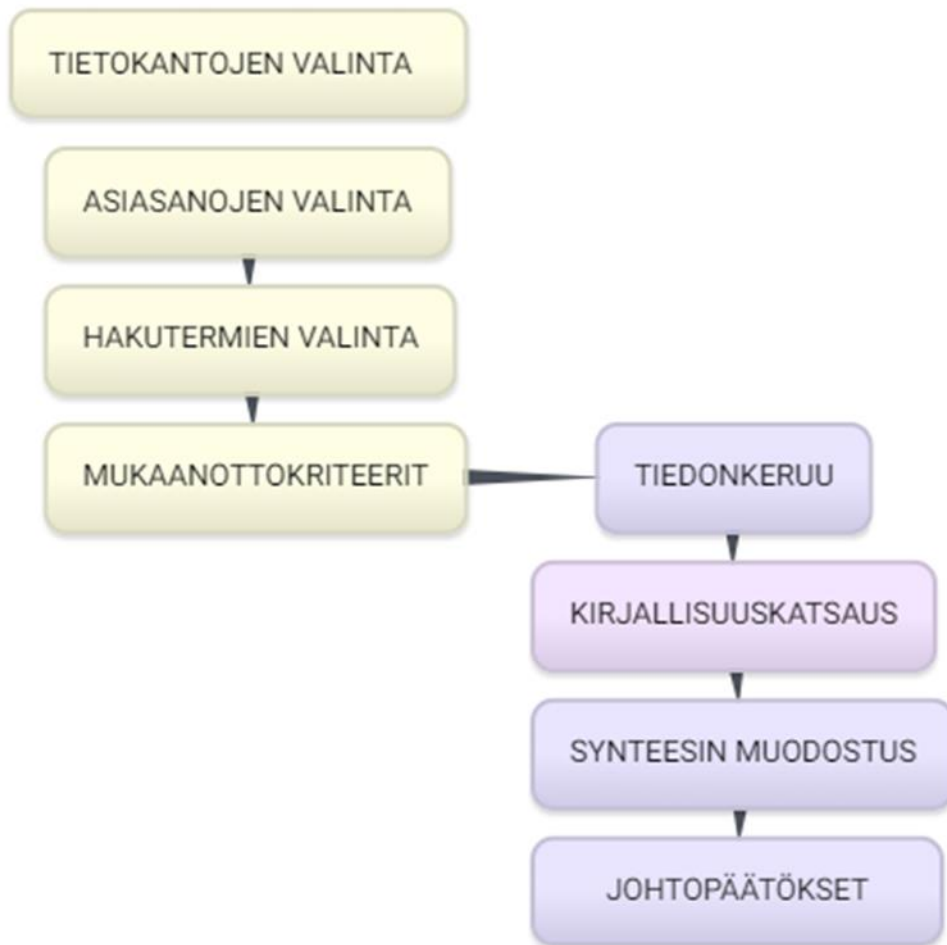
Asiasanoja yhdistelemällä alkoi hakulausekkeiden muodostaminen eri tietolähteisiin ja- kantoihin. Lähteiden painopiste oli yrittäjyys ja sosiaaliala. Toiminnan juurruttamiseen ja verkostotoimintaa haettiin tietoa yrityspuolen tietokannoista ja hyvinvointiin sekä verkostojen tuomaan sosiaaliseen pääomaan liittyviä sosiaalialan tietokannoista. Lisäksi hakuja tehtiin FINNAN hakukenttään suomalaisten YAMK ja väitöskirjojen hakemiseksi. Hakulausekkeissa hyödynsin komentoa AND ja OR ja NOT laajentaakseni tai rajatakseni hakuja. Ajan rajasin kaikissa hauissa vuodesta 2011 eteenpäin saadakseni tuoretta tietoa, yhtä hakuja lukuun ottamatta. Suurimpiin hakutuloksiin asetin lisäksi rajausehtoja tarpeen mukaan joko "Full text", "peer review", "all adult: 19+years", "only open access".

Muutamia artikkeleita poimin jo löydettyistä artikkeleista, joita ei ollut tullut hauilla vastaan mutta ne sopivat aiheeseen. Liitteessä yksi (Liite1.) on nähtävissä tarkemmin käytetyt tietokannat ja -lähteet sekä hakulausekkeet ja niitä vastaavat osumat.

Kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen haettiin vastausta seuraaviin ohjaaviin kysymyksiin:

1. Miten yritys voi tukea henkilöstön hyvinvointia verkostojen avulla?
2. Miten yritys voi tukea henkilöstön hyvinvointiverkoston jatkuvuuden ylläpitämistä?
3. Mitkä asiat estävät henkilöstön hyvinvointiverkoston toiminnan jatkuvuutta?
4. Miten verkostotoiminta saadaan implementoitua osaksi yrityksen toimintaa ja strategiaa?

Alkuun tietokantojen yhteistulos oli valtava ja aihealueet sivusivat liikaa etsittyä tietoa. Ulosjättökriteerinä oli mm. lääketieteelliset vertaisryhmätoiminnot (esim. syöpäpotilaiden tukiverkostot) tai riippuvuuksiin liittyvät (esim. AA-ryhmät). Mukaan otettiin eritoten verkossa toimivien vertaisryhmien tietoa, sillä opinnäytetyö pohtii myös sosiaalisen median mahdollisuuksia verkostotoiminnan yhteyskanavana. Muutama julkaisu päättyi mukaan suuresta hakutulospäästä huolimatta, jos sen vastaavuus hakutermeihin nosti sen hakutulosten alkuun otsikoita silmäiltäessä. Otsikkotason selailtavia tuloksia, parempien hakusanayhdistelmien jälkeen, oli yhteensä 172. Tiivistelmien perusteella valitsin 38 julkaisua. Lopulta koko lukuun valikoitui julkaisuja kaikkiaan 11 kappaletta ja näiden keskeiset tulokset on kirjattu auki liitteessä kaksi (Liite 2). Lopulta tuloksia on vertailtu toisiinsa ja etsitty yhtenäisiä tai erottavia tekijöitä, muodostaen synteisiä. Kokoavat johtopäätökset haun tuloksista on liitetty opinnäytetyön loppuun (Liite 2.). Alla kuvassa yksi (1) on havainnollistettu haun kokonaisuus prosessina.



Kuva 1. Kuvaile kirjallisuuskatsaus prosessina

3.2 Työhyvinvointia verkoston tuella

Työhyvinvointia voi lähestyä hyvin monista eri näkökulmista ja käsitteenä se on laaja. Karkeasti jaoteltuna jaon voi tehdä esimerkiksi koko organisaation työhyvinvointiin tai yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin. Paljon on myös tutkimusta niin fyysisestä kuin henkisestä työhyvinvoinnista. Yhtenä määritelmänä työhyvinvoinnille voidaan käyttää sosiaali - ja terveysministeriön määritelmää (STM), jossa työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu terveydestä, turvallisuudesta, työn mielekkyydestä ja hyvinvoinnista (STM 2021). Yksi määritelmä työhyvinvoinnin osa-alueista on koottu alle kuvaa (2.) Kauhasen (2016) mukaan, josta selvästi ilmenee osa-alueiden moninaisuus.



Kuva 2. Työhyvinvoinnin osa—alueet. (Kauhanen 2016, 28.)

Kyseiseen teoraperustaan opinnäytetyön kannalta tieto työhyvinvoinnista rajattiin koskemaan henkistä työhyvinvointia, koska opinnäytetyön kehittämissuorituksessa painopiste oli henkisessä työhyvinvoinnissa. Lisäksi otettiin kappale yritys- ja johtajuusnäkökulmasta, eikä ole keskitytty vain yksilön näkökulmaan.

3.2.1 Henkinen työhyvinvointi

Tietoa painotettiin työhyvinvointiin yleisemmän hyvinvoinnin sijaan. Mutta henkinen hyvinvointi ja henkinen työhyvinvointi pohjaa kuitenkin hyvin samaan ajatukseen. Henkistä hyvinvointia on kuvannut selkeästi Sydänmaalakka seuraavasti (2022):

” Henkinen hyvinvointi tarkoittaa sitä, että on tietoinen omista arvoistaan ja periaatteistaan sekä soveltaa niitä käytäntöön ja elää sopuissa näiden kanssa. Tällöin ihminen on tasapainossa itsensä ja ympäristönsä kanssa sekä

kokee elämällään olevan syvemmän merkityksen ja tarkoituksen.” (Sydänmaalakka 2022, 83.)

Työrytmin kiihtyminen, henkilöstön vähentyminen ja työmäärän lisääntyminen voivat ylikuumentaa työelämän tärkeimmän resurssin: ihmisen (Halava, Kumlander, Kinnari, Berg & Teerikangas 2022, 1002). Viime aikoina työn kuormittavuutta on lisännyt kiire, väsymys ja mielenterveyshaasteet, mitkä korostuivat pitkittyneen koronatilanteen vuoksi. Kuormittavuutta voi lisätä mm. epätietoisuus ja vaihtuvat ohjeet (Aukia, Tuononen, Hiivala & Suominen 2022, 35.) Lisäksi työ- ja vapaa-ajan rajapinnan hämärtyminen vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin negatiivisesti, etenkin etätyötä tekevien kohdalla (Juura 2021, 26–27.)

Suomen hammaslääkäriseuran teettämän kyselytutkimuksen tuloksissa todettiin kuitenkin, että pelkkä etätyöhön siirtyminen ei lisää ahdistusta tai masennusta. Ahdistuneisuus ja heikko työkyky sen sijaan olivat vahvasti yhteydessä toisiinsa ja se korreloi sitä enemmän mitä enemmän työssä oli tapahtunut muutosta. Tällöin epävarmuus ja kyky hallita muuttunutta työtä kasvoi. Jopa puolella vastaajista masennusriski oli kohonnut (Aukia ym. 2022, 34–36.)

Huonontunut henkinen työhyvinvointi näkyy siis kuormittumisena, stressinä, ahdistuksena ja masentuneisuutena. Tällöin poissaolot töistä lisääntyvät, on vaikeaa ottaa vastaan uusia asioita, kommunikoida hyvin ja toimia tehokkaasti. Yrittämisestä huolimatta ei saada mitään aikaseksi ja noidankehä on valmis (Halava ym. 2022, 1002–1003.)

Kun taas henkisesti hyvä työkyky näkyy suurempana työn imuna sekä ahdistuksen ja stressin vähentymisenä. Näihin vaikuttaa mm. hyvä esihenkilötuki, riittävä kommunikointi ja sosiaalinen tuki työyhteisön tai muun verkoston välillä (Aukia ym.2022, 36.) Työntekijä on motivoitunut ja ylpeä työstään sekä koee työn haasteelliseksi ja merkitykselliseksi. Henkisesti hyvinvoiva jaksaa panostaa työhön tarmokkaasti, paneutuminen on nautinnollista ja aika kuluu huomaamatta. Koetaan iloa, kun haasteet ja hallinta ovat tasapainossa keskenään (Sydänmaalakka 2022, 113.)

Lehto ja Viitala (2016) tuovat julkaisussaan työhyvinvointiin voimavarakeskeisen näkökulman. Työhyvinvointiin investoiminen parantaisi niin yksilön, ryhmän kuin myös organisaation tuloksellisuutta. Toisin sanoen työhyvinvointi nähdään kehityksen polttoaineena, jonka avulla innostuneet ja toimintakykyiset työntekijät saavat haastavankin muutoksen toteutumaan (Lehto & Viitala 2016, 128.) Tämän mielessä pitäen, halusin tarkentaa työhyvinvoinnin haasteita ja merkityksiä erityisesti yritys- ja johtajuusnäkökulmasta sekä siitä, miten verkostotoiminnalla työhyvinvointia voidaan tukea.

3.2.2 Työhyvinvoinnin haasteet yritys- ja johtajuusnäkökulmasta

Suomalaiselle yritys-elämälle suurimpia haasteita ovat työhyvinvoinnin ongelmat. Kansainvälisen vertailun mukaan Suomi on yksi onnellisimmista kansoista, mutta samaan aikaan sairauslomalle jää yhä enemmän ihmisiä uupumisen vuoksi ja työkyvyttömyyseläkkeelle mielenterveysongelmista johtuen. Työterveyshuolto, terapiat, lääkärit ja muut palveluntarjoajat tekevät voitavansa yksilöitä auttaakseen, mutta silti toiminta työyhteisöissä jatkuu samanlaisena kuin ennenkin (Mattila- Aalto 2020, 22.)

Pitkäaikainen työn hallitsemattomuudentunne nostaa työntekijän stressitasoa (Lehto ym.2016, 119). Yritystoiminnan menestyksen tukijalkana ovat hyvinvoivat yksilöt eli terveet työntekijät. Yksilön terveyden murtuessa, murtuu myös yrityksen kivijalka (Hesso 2012, 137.) Tutkitusti, panostamalla työhyvinvointiin voidaan pienentää henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia (Kauhanen 2016, 63).

Työhyvinvoinnin vastakohtana on työpahoinvointi. Työpahoinvoinnin kasvaessa, kasvaa myös työn tehottomuus sekä työntekijän poissaolot. Työpahoinvoinnilla voi olla suuria negatiivisia vaikutuksia yksilön toimintakykyyn. Sijaisten lisääntyessä myös virheiden määrä kasvaa. Kyseisten ongelmien kanssa painiva työntekijä ei ole innovaattori. Pahimmillaan päädytään asiakkailta saatuun huonoon palautteeseen ja reklamaatiokierteeseen, jolloin yritys ei tee tulosta eikä strategia toteudu. Työpahoinvoinnin estäminen tulisi olla näin ollen osa strategiatyötä (Hesso 2012, 137; Lehto & Viitala 2016,119). Kun halutaan

panostaa työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen, organisaation nykytilanne tulee olla kartoitettuna huolellisesti. Strategian avulla määritetään, mitä keskeisiä tavoitteita on ja mitkä ovat toiminnan suuntaviivat muuttuvassa maailmassa (Kauhanen 2016, 64.)

Johtajuusnäkökulmasta tarkasteltaessa voi olla yhden ihmisen vastuulla huolehtia useastakin alaisesta ja heidän työhyvinvoinnistaan. Tai on vähintään pystyttävä tunnistamaan, jos työhyvinvointi ei ole kunnossa työntekijällä tai työyhteisön sisällä. Lisäksi johtajan on huolehdittava vielä omasta työhyvinvoinnistaan.

Työssä jaksaminen ja työnhallinta ovatkin johtajilla vahvasti kytköksissä toisiinsa. Itsensä ja toisten hyvä johtaminen ovat tärkeitä työnhallinnan mahdollistajia, ja työnhallinnan tunne vaikuttaa merkittävästi ihmisen työhyvinvointiin. Tilanteen ollessa päinvastainen ja pitkittynyt, joutuu niin sanotulle paniikkialueelle, joka johtaa helposti väsymiseen ja uupumiseen. Tämä voi dramaattisimmillaan johtaa työssä loppuun palamiseen. Näin ollen olisi tärkeää huomata väsymisen merkit jo ajoissa ja ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin (Sydänmaalakka 2022, 114.)

Huolestuttavaa on myös kontaktien vähentyminen ja yksinäisyys nykyisillä työpaikoilla, kun monissa yrityksissä siirryttiin pääasiallisesti etätöön tekoon. Vuorovaikutus on yksi hyvinvoinnin lähde, joten verkottumisen tärkeyttä ei saisi unohtaa.

3.2.3 Verkostotoiminnan hyödyt ja sen onnistumisen edellytykset työhyvinvoinnin kehittämisessä

Patrik ja Jalonen (2016) kuvaavat verkostoa joko henkilöiden ja organisaation välisenä verkostona tai organisaatioiden sisäisenä rakenteena, jolloin verkostoituminen ilmentää organisaation strategista suunnanhakemista. Kun puhutaan kokonaisuuden saavuttamiseksi pyrkivään yhteistyöhön eri organisaatioiden välillä, tarkoitetaan organisaatioiden välistä verkostoitumista. Nordin ja Jalonen erottaa vielä yksilön osuuden eri verkostoissa, toimien aina taustaorganisaationsa edustajana, mutta joko osana kommunikointiverkosta

(kollegat) tai sosiaalista verkostoa (henkilökohtaiset kontaktit). Keskeisintä verkostotoiminnassa on yhtäaikainen vuorovaikuttaminen ja yhteistyö eri toimijoiden välillä (Nordin & Jalonen 2016, 125–126.)

Verkoston hallintamallit voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan toiminnan perusteella:

- 1) Itseohjautuvat (*self-governed*), jotka todennäköisesti ovat samaa mieltä yhteisistä tavoitteista ja täten tehokkaita. Tilaa jää myös omille tavoitteille, kunhan ne eivät ole ristiriidassa yhteisten tavoitteiden kanssa
- 2) Johto-organisaatioverkot (*lead agency*) muodostuvat, kun yhteisistä tavoitteista ei ole vahvaa yhteisymmärrystä ja yksi jäsen nousee ottamaan vastuulleen strategisen ja operationaalisen päätöksenteon. Tällöin jäsenten sitoutuminen on vain osittaista eikä verkosto ole toimintakelpoinen pitkällä tähtäimellä.
- 3) Isäntäorganisaatioverkon (*network administrator*) jäsenillä on suhteellisen hyvä yhteisymmärrys verkoston tavoitteista, ja he ovat valmiita sitoutumaan toimintaan. Isäntäorganisaatio on ulkopuolinen toimija, jolla on kokonaisvaltainen koordinoituvastuu verkoston toiminnasta, tasapuolinen suhtautuminen kaikkiin jäseniin ja velvoite ratkaista niin mahdolliset konfliktit kuin myös edistää ja toimineenpanna verkoston toimia. (Nordin & Jalonen 2016, 127.)

Jotta tapahtuu verkostoitumista, täytyy olla ryhmä ihmisiä, joita ajaa sama halu ja usko siihen, että verkostoitumalla saavutetaan asetettuja tavoitteita. Lisäksi alkuvaiheessa on toimijoiden kyettävä luomaan olosuhteet, jotka tukevat verkostoitumista ja sen prosessia. Hyviin olosuhteisiin, ja näin ollen verkostossa oppimiseen, liittyy vahvasti luottamuksen luominen ja sen myötä toimijoiden sitoutuminen toisiinsa sekä verkostoon (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 138–138, Nordin & Jalonen 2016, 128.) Hyvä esimerkki henkisen hyvinvoinnin tukipilarista ja pienen verkoston tuesta oli maininta Juuran (2021) artikkelissa toistuvista etälounaista työyhteisön kanssa (Juura 2021, 27). Hacker ym. (2019) havaitsivat

tutkimustuloksissaan luottamuksen lisäävän myös yhteistyötä ja tiedonjakoa (Hacker ym. 2019, 16–17).

Aittala (2020) yhdessä Hackerin ym. (2019) kanssa mainitsee yhtenä keinona säännölliset tapaamiset, joko sähköiset tai fyysiset, tärkeiksi luottamuksen rakentamisessa. Nordin ja Jalonen (2016) lisää ihmisten väliselle luottamukselle näkökulman tarpeellisesta verkostoon kohdistuvasta systemaattisesta ja institutionaalista luottamuksesta. Parhaimmillaan luottamuksen kokonaisuuden ollessa hyvä, luottamus vahvistaa tunnetta verkoston jatkuvuudesta (Nordin & Jalonen .2016, 127–128.) Luottamuksen lisäksi, verkostosuhteille ominaisia piirteitä ovat vastavuoroisuus, riippuvuus toisista, sitoutuminen, yhteinen suuntautuminen, erilaiset sidokset ja panostus verkoston suhteisiin (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 55.)

Verkostoituminen voi tapahtua myös täysin virtuaalisesti, erilaisilla keskustelualustoilla ja sivustoilla internetin välityksellä. Internet-yhteys ei ole tänä päivänä sidoksissa aikaan tai paikkaan, jolloin verkoston tuki on saatavilla kaikkina vuorokauden aikoina. Yleisimmät syyt hakea verkoston tukea on yhteisöllisyyden tunne, tiedon tarve, maantieteellisten esteiden vähentäminen, kyky ”selviytyä yhdessä” sekä tabut. Identiteetti muutosta tai tarvetta sopeutua uuteen voi parhaiten tukea olemassa oleva tai uusi virtuaalinen verkosto (Mikala ym. 2013, 47–48.)

Ihminen voi yleisesti paremmin ruokkiessaan myös ympärillä olevien ihmisten tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Yhdessä tekeminen on helpompaa ja hauskempaa ja tällöin myös tehokkaampaa. Erään tansanialaisen ajatus kiteyttää nykyistä tapaa tehdä työtä hyvin: ” Yksin pääsee nopeammin, mutta yhdessä pääsee pidemmälle.” Toisin sanonon, verkostoitumalla jaetaan tietoa ja osaamista, tuetaan ja kannustetaan, ollaan avoimia sekä iloitaan toistenkin menestyksestä (Salonen 2017, 36, Cabiati 2021, 686.)

3.3 Muutoksen juurruttaminen

Projekti on toteuttajilleen opettavainen ja inspiroiva, kunnes toiminta tulisi saada jatkumaan kehittämiseen tarkoitetun hankerahoituksen jälkeenkin. Jotta kehittämistulokset jäävät elämään, tarvitaan kekseliäisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Suunnitelmallisuuden keskeisimpiä etappeja ovat hyvien käytänteiden tunnistaminen projektista sekä niiden tuotteistaminen, että niille perustuvan juurruttamisen prosessi (Halonen 2021, 14.)

Torkko (2020) määrittää hyvän käytänteen termiksi, jolla tarkoitetaan hankkeen aikana kehitettyä uutta ratkaisua johonkin tiettyyn haasteeseen. Hyvän käytännön jalostaminen selkeästi hahmoteltavaksi palvelutuotteeksi tarkoittaa puolestaan tuotteistamista (Torkko 2020, 6.) Sekä hyvät käytänteet että tuotteistaminen ovat usein yhteydessä juurruttamisen käsitteeseen, sillä molemmat liittyvät muutokseen tai tavoiteltuun muutokseen pysyvämmällä periaatteella.

Itsessään juurruttamisen käsitteelle on melko vaikea löytää hyvää tiivistettyä muotoa, kun se on yhteydessä projektin tulosten pysyvyyteen tai toiminnan muutoksen säilymiseen hankkeen päättymisen jälkeen. Käsitteeseen liitetään myös esimerkiksi termejä implementointi, jalkauttaminen tai vakiinnuttaminen ja ajoittain näitä käytetään sekaisin. Seuraava lainaus kuitenkin kiteyttää juurruttamisen juuri sosiaalisen innovaation näkökulmasta:

” Juurruttaminen tarkoittaa projektin suunnitelmallista toimintaa suuntaan, joka varmistaa projektin tulosten kiinnittymisen pysyviin struktuureihin.” (Halonen 2021, 6).

Toiminnan suunnalla viitataan siis muutokseen ja näin juurruttamisella tarkoitetaan aina myös muutoksen vakiinnuttamista.

Juurruttamista edistävät ja estävät tekijät

Nykymaailmassa muutos on väistämätöntä. Muutoksen onnistumisen kannalta on se omaksuttava täysin ja toteutettava kattavasti. Tavoitellusta muutoksesta on ylimmän johdon luotava johdonmukainen yleiskuva sekä otettava henkilöstö mukaan palkitsevalla tavalla: palkata onnistuminen ja sietää epäonnistumista (Lušňáková, Benda-Prokeiová & Jurícková 2022, 2.) Juurruttaminen saadaan käytiin tällä ajatuksella. Hieman samaa ajatusta viestii myös Halonen (2021) huomiossa, jossa pelkkä viestin välittäminen vastaanottajalle muutoksesta ei riitä, vaan on vielä saatava viesti muovaamaan saajan ajattelua niin, että se todentuu toiminnaksi työarjessa (Halonen 2021, 20.) Vastaavia tuloksia löytyi Nielsenin & Randalin (2012) pitkäaikaisstudiumuksesta tutkittaessa työntekijöiden osallisuuden ja osallistumisen merkitystä tiimityön implementointiin: Osallistavien organisaatiomuutosten tulee sisältää kannatettujen teorioiden muuttuminen käytössä oleviksi teorioiksi ja oppimisen ja sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät ovat mukana muutosprosessin jokaisessa vaiheessa (Nielsen & Randall 2012, 103.)

Erilaiset hankkeet etenevät usein sykleissä, erilaisten etappien sanelemina. Näin hahmotetaan hankkeen etenemistä. Osana jokaista etappia on tärkeässä osassa juurruttaminen. Juurruttaminen olisikin oltava aukikirjoitettuna jo hankesuunnitelmassa onnistumisen takeeksi, kuten myös sen seuranta ja arviointi, koska juurruttaminen on hankalaa (Halonen 2017, 7, 13.) Mahdollisimman selkeästi kuvattu uusi palvelu on inspiroiva ja innostaa kohderyhmää kokeilemaan asiaa käytännössä (Torkko 2020, 20).

Juurruttamisen onnistumisen edellytyksenä on vielä pitää mielessä, kuka hankkeen tuloksia tai tuotoksia tarvitsee ja miten toimijoiden intoa ylläpidetään hankkeen jokaisessa vaiheessa (Halonen 2017, 13). Australialaisen hyvinvointiohjelman (RESHAPE) tulokset tutkimusartikkelissa tukee tätä ajatusta. Sen perusteella pysyviä muutoksia hyvinvointia edistävissä liikunta- ja ruokailutottumuksissa onnistuu ylläpitämään vain, jos muutos tapahtuu myös yrityskulttuurissa. Tällöin yritys tukee, kannustaa, reflektoi sekä ylläpitää avointa

ja säännöllistä keskustelukulttuuria teemaan liittyen, jolloin välittyy myös arvostus terveistä työntekijöistä arvokkaina osina yrityksen tuottavuudesta (Bezzina, Austin, Watson, Ashton & James 2021, 16.) Duran & Rizi (2018) tuloksissa oppimisverkostojen (*Learning network*) avulla työntekijät motivoitiin ja sitoutettiin yhteistyöverkostojen käyttöönottoon tuottavuuden parantamiseksi. Ilman taloudellista palkkiota, sitoutuminen verkostoon ja sen käyttöönottoon oli luonnollista, aitoa ja motivoivaa itsessään. Tästä aiheutui positiivinen kierre, joka lisäsi osallistujia, sitoutuneisuutta ja tuottavuutta (Duran & Rizi 2018, 64.)

Yllä mainitut juurtumista edistävät tekijät toki toimivat käänteisesti myös estävinä. Lisäksi iikkuva Amis (2020) oli juurruttamisen suunnitelmassaan koonnut selkeästi keskeisimmät estävät tekijät, joita oli: Muutosvastaisuus, tiedonpuute, ei määriteltyjä tavoitteita, toimimattomuus ja toiminnan jättäminen yhden tai muutaman henkilön varaan eli henkilöityminen (Liikkuva Amis 2020.)

Tiivistettynä juurruttamisessa on kyseessä muutoksen aikaansaaminen. Halutaan joko uudistaa jo opittua tai oppia pois vanhasta. Tämä vaatii prosessilta aitoa, avointa, ehkä jopa kyseenalaistavaa, dialogia, jotta voidaan arvioida uuden käytänteen toimivuutta omassa toimintaympäristössä yksilön, tiimin tai taustaorganisaation tasoilla (Halonen 2021, 40.)

Yllä on nähtävissä keinoja, joihin keskittymällä verkoston pysyvyyttä eli juurtumista voidaan vahvistaa. Löydökset olivat positiivisia suunnannäyttäjiä omaa kehittämisprojektia ja koostettavaa tuotosta ajatellen sekä antoivat hyvää vertailupohjaa työpajatyöskentelyssä saaduille tuloksille.

4 Kehittämiprojektin kokonaisuus

Kehittämiprojekti pyrittiin rakentamaan etenevänä kokonaisuutena, prosessin omaisena työstämisenä. Kokonaisuus jakautui neljään vaiheeseen: Suunnitteluvaihe, organisointivaihe, toteutusvaihe ja arviointivaihe, mikä sisältää tulosten levittämisen (Salonen ym. 2017, 67-69.)

Suunnitteluvaihe tammikuusta huhtikuulle seuraavin vaihein:

- Kehittämiprojektin aiheen valinta ja rajaaminen (1/22)
- Hanketoimitsijoihin tutustuminen, idean auki kirjoittaminen, esittely ja hyväksyttäminen ohjausryhmässä (2/22)
- Kirjallisuuskatsausken rajaaminen (3/22)
- Alustava projektisuunnitelma (4/22)

Organisointivaihe toukokuulta syyskuulle:

- Kuvailevan kirjallisuuskatsausken kirjoittaminen ja hankkeen työryhmään (TP3) verkostoon tutustuminen (5/22)
- Kirjoittamista (6-7/22)
- Hankeverkoston suunnittelupalaveri, työpajatoiminnan käytännön suunnittelu ja lopullinen menetelmän valinta (8/22)
- Etukäteismateriaalin, infovideon, koostaminen (9/22)

Toteutusvaihe alkoi myös syyskuussa, kestäen lokakuulle:

- Projektisuunnitelman hyväksyttäminen, etukäteismateriaalin julkaisu VERKKO-hankkeen työpajaan osallistuville jäsenille (9/22)
- Väliraportti hankkeen edustajille ja ohjausryhmälle (10/22)
- Työpajan toteutus 6.10.2022

Arvioinnin vaihe, sisältäen myös levittämisen (ks.liite 1) oli marraskuulta-joulukuulle:

- Kypsyysnäytteen (esimerkiksi artikkeli ammattilehteen) kirjoittaminen (11-12/22)
- Talk-seminaari 8.12.2022, jossa esiteltiin valmis opinnäytetyö (12/22)

Taulukko 1. Projektikonaisuus

2022	SUUNNITELMA	ORGANISOINTI	TOTEUTUS	ARVIOINTI
TAMMI	Kehittämisprojektin aiheen valinta ja rajaaminen			
HELMI	Hanketoimitsijoihin tutustuminen, Idean auki kirjoittaminen ja hyväksyminen			
MAALIS	kirjallisuuskatsauksen rajaaminen			
HUHTI	Alustava projektisuunnitelma			
TOUKO		kirjallisuuskatsauksen kirjoittaminen ja tp3 verkkoon tutustuminen		
KESÄ		kirjoittaminen		
HEINÄ		kirjoittaminen		
ELO		hankeverkoston suunnittelupalaveri, työpajatoiminnan käytännön suunnittelu + menetelmävalinnat		
SYYS		Videon koostaminen	Projektisuunnitelman hyväksyttäminen, etukäteismateriaalin julkaisu (video)	
LOKA			työpajan toteutus 6.10, Väliraportti hankkeelle, tulosten koonti, KV-seminaari (poster)	
MARRAS				Kypsyysnäyte (artikkeli)
JOULU				Talk-seminaari 8.12

5 Kehittämiprojektin kehittämismenetelmä ja aineiston keruu

Vaikuttavan verkoston toiminnan jatkuvuuden edellytyksiä estäviä ja edistäviä tekijöitä koottiin kuvailevaan kirjallisuuskatsauskeeseen muista tutkimuksista, mutta tietoa haluttiin lisäksi tarkemmin kyseiseen hankkeeseen osallistuvilta henkilöiltä. Tällä pyrittiin myös mahdollistamaan hankkeeseen osallistuneiden henkilöiden parempi sitoutuminen muutokseen ja jo hankkeen myötä syntyneeseen verkostoon. Osallistuvien ideoita ja ajatuksia verkoston toiminnan jatkuvuudelle kerättiin SWOT-analyysin avulla ja kehittämismenetelmäksi valikoitui työpajatyöskentely.

5.1 Kehittämismenetelmänä työpajatyöskentely

Kun halutaan kehittää esimerkiksi yhteisön toimintaa, on työpaja kehittämismenetelmänä yksi oiva keino. Onnistuneena työpaja antaa erilaisia näkökulmia ja luo yhteistä ymmärrystä. Parhaimmillaan työskentely on tuloksellista ja yhdessä tilaisuudessa voidaan koota yhteen monen eri tahon tarpeita ja ideoita. Työpajatyöskentely vaatii kuitenkin hyvää suunnittelua ja taustatyötä sekä fasilitaattorin, joka ohjeistaa työpajan kulkua, pitää huolen aikataulusta, kannustaa ja on puolueeton (Lippo, Järvi & Poikolainen, 2022, Niittymäki & Seppälä-Kavén, 12; Vilkkä 2021, 62)

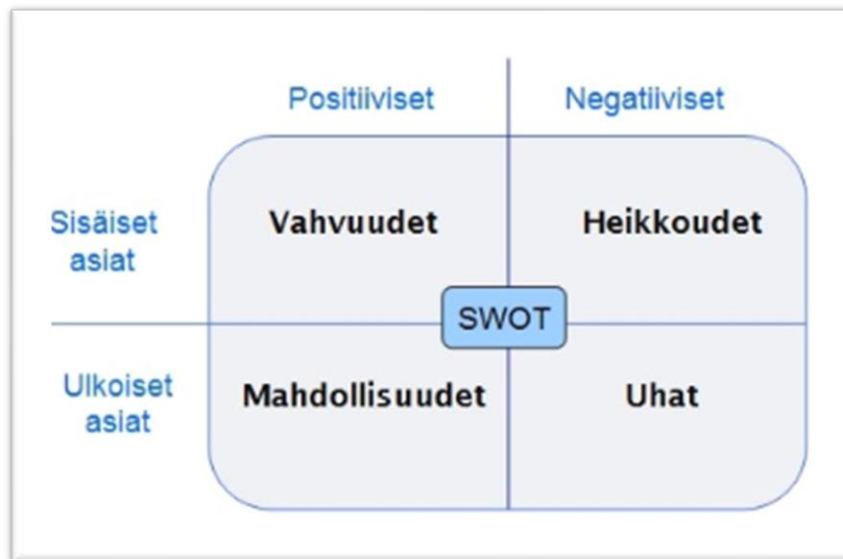
Työpajan onnistumiseen vaikuttavia näkökulmia, jotka suunnittelussa ja metodien valinnassa on hyvä pohtia ennalta:

- Mikä on työpajan sisäinen tavoite ja tukeeko valittu metodi tätä?
- Vaatiiko valittu metodologia ennalta perehtymistä tai muuta ennakkoon varattavaa materiaalia?
- Onko tilat ja järjestelyt suunniteltu riittävän huolella ja työpajan ohjeistus on selkeä (tavoitteet, toimintatavat, aikataulu)?
- Lisäksi, miten työpajan tuloksia tullaan hyödyntämään? (Laakso & Lehtinen, 2016, 14.)

5.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on perinteisesti liitetty yritysten markkina-arvon tutkimiseen ja riskianalyysien tekoon. Se on myös jo hieman menettänyt suosiotaan niin sanotusti ”pakollisena pullana” vaikka hyvin tehtynä se edelleen toimii yhdessä liiketoimintasuunnitelman kanssa mahtavana työkaluna auditoida yritys, sen toimintaympäristö ja organisaatio. SWOT tulee sanoista S= Strengths, W= Weaknesses, O= Opportunities ja T= Threats eli suomeksi vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi toimii hyvänä keskustelun pohjana eri tuotteiden ja palveluiden kannattavuutta pohdittaessa, kunhan sen laatimiseen on otettu mukaan riittävän laajasti eri henkilöstön näkemykset. Erilaisuus tarjoaa hedelmällisen mahdollisuuden keskusteluihin, eikä näin ollen eroavia näkemyksiä kannata säikähtää (Åkerberg 2017, 62-64.)

Kehittämisprojektilta toivottiin ideoita ja apuja verkostotoiminnan jatkuvuuden vahvistamiseen ja tarvittavien keinojen selvittämiseen sen toteuttamiseksi. Eli ymmärrystä siihen, miten muutostoimintaa saadaan ylläpidettyä myös hankkeen päättymisen jälkeen. Hankkeen ohjausryhmällä oli siis jo aiempaa kokemusta siitä, että hyväksi havaittu ja arvoa tuottava toiminta usein hankkeen päättymisen jälkeen valitettavasti päättyy myös. Eritoten siksi, ettei muodostetulle toiminnalle ole enää vetäjää. Tämän perusteella päädyttiin siihen, että pohjatyön jo ollessa tehtynä, voisi SWOT-analyysi (kuva 3) vaikuttavan verkoston toimintaan liittyvistä uhista ja mahdollisuuksista, vahvuuksista ja heikkouksista kartoittaa tarvittavaa tietoa hankkeelle ja sen toiminnan jatkamiselle.



Kuva 3. SWOT-analyysi.

SWOT-analyysin tarkoituksena on tuottaa yrityksen (tässä tapauksessa hankkeessa syntyneen tuotteen eli vaikuttavan verkoston) tilanteesta selkeä kokonaiskuva strategisten valintojen tueksi. Esiin nousee yleisimmin pari keskeistä teemaa, joihin johdon tulisi keskittyä. Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat yrityksen / tuotteen / palvelun sisäisiä asioita ja mahdollisuudet sekä uhat ympäristöön liittyviä teemoja. Toisaalta voidaan ajatella sisäiset asiat tässä jo nyt tapahtuviksi ja ulkoiset tulevaisuuteen liittyvinä tekijöinä. Kun analyysi on valmis, tehdään toimintasuunnitelmia ja valintoja. Näitä voidaan tehdä esimerkiksi pohtimalla;

- Miten vahvoja puolia voidaan käyttää hyväksi ja vahvistaa?
- Miten heikkoja puolia voidaan poistaa, lieventää tai välttää?
- Miten varmistetaan mahdollisuuksien hyödyntäminen?
- Miten poistaa, lieventää tai kääntää uhkia mahdollisuuksiksi?

Hyvä on muistaa, että jotkin asiat voivat olla yhtä aikaa sekä vahvuuksia että heikkouksia. Lisäksi, SWOT-analyysistä on kehitelty myös monitahoisempia, erityisesti strategian käyttöönottoon liittyviä versioita (8-kenttäinen SWOT), jossa ensin työstetään nelikenttäinen ja sitten vielä tehdään valintoja neljän eri teeman osalta. Esimerkiksi, miten yritys hyödyntää menestystekijöitään eli vahvuuksiaan

ympäristön tarjoamissa mahdollisuuksissa? Tällöin yritys saa luotua sekä hyökkäävyyteen että puolustautumiseen kuin myös aggressiivisuuteen ja suojautumiseen perustuvia strategisia suunnitelmia (Vuorinen 2013, 89-90.)

5.3 Työpajan toteutus

Työpajassa tehtävän SWOT-analyysin ohjeistuksen ja työskentelytavan suunnitteli projektipäällikkö, hyväksyttäen sen työpajan asiantuntijoilla ensin syyskuussa 2022 pidetyssä Teams-tapaamisessa. Tällöin käytiin lisäksi läpi konkreettisia asioita tehtävänannon osalta. Muutoin materiaalit toimitettiin tarkastettavaksi ja kommentoitavaksi ennen työpajaa sähköisesti.

Työpaja järjestettiin lokakuussa 2022 Turun ammattikorkeakoulun tiloissa. SWOT-analyysimenetelmä ja sen käyttötarkoitus esiteltiin osallistujille itse koostetun videon avulla viikkoa ennen työpajaa. Video jaettiin sähköpostilla jokaiselle henkilökohtaisesti. Näin työpajassa voitiin siirtyä nopeammin itse työskentelyyn, sillä paja-aikaa oli varattu vain 25 minuuttia.

Työpaja toteutettiin seuraavan rungon mukaisesti:

- Tervehdys ja lämmittely: video 1.22 ja motivaatiokeskustelu pareittain n.1.30 = 5 min
- Materiaalinjako ja tehtävänanto = 5 min
- Itsenäinen työskentely = 10 min
- Koonti ja kiitokset = 5 min
- > Yhteensä = 25 min

Ennakkoon psyykkisen työhyvinvoinnin verkostoon oli ilmoittautuneita 15 henkilöä. Työpajassa oli paikalla 11 henkilöä ja neljä (4) oli poissa. Kokonaistulos jäi kymmeneen (n = 10) yhden jättäessä tyhjän vastauslomakkeen. Kaikkiaan kolme (3) eri Varsinais-suomalaista yritystä oli edustettuna. Tämä oli aiempiin toteutuskertoihin nähden suurin osallistujamäärä tähän mennessä, mikä tietysti oli kehittämisprojektin kannalta erittäin positiivista. Ryhmässä oli sekä naisia että miehiä sekä työntekijöitä että esihenkilöitä. Paperiset, tyhjät SWOT-lomakkeet

(Liite 3.) jaettiin kaikille ennen tehtävänantoa. Tehtävänannossa korostettiin pohtimaan ja ideoimaan itsenäisesti juuri kyseistä hankkeen hyvinvointiverkostoa ja sen jatkuvuuteen liittyviä tekijöitä. Apukysymyksiä tehtävään (kuva 4) annettiin neljän (4) minuutin kohdalla, jolloin oli havaittavissa kirjoittamisen kiihtymistä.

<p>vahvuus(S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mikä verkossa/ryhmässä on hyvää? - Mikä ryhmässä on toimivaa? - Minkä vuoksi haluan sitoutua ryhmässä? - Mitä annettavaa itselläni on ryhmään? 	<p>heikkous (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miksi ryhmä ei motivoi? - Miksi ryhmä ei toimi? - Mitä ryhmästä puuttuu?
<p>SWOT</p>	
<p>mahdollisuus(O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Millä tavoin ryhmä olisi vielä parempi? - Millainen olisi unelmien ryhmä? - Mitä unelmaryhmän toiminnan jatkuminen vaatii itseltäni ja muilta? 	<p>uhka(T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miksi ryhmän toiminta ei voisi jatkua? ja mikä siihen vaikuttaa? - Mikä vaikuttaa ryhmästä luopumiseen? - Miksi ryhmä ei motivoi jatkamaan?

Kuva 4. Apukysymykset SWOT-lomakkeen täyttöön

Näytettäessä apukysymykset korostettiin, ettei kaikkiin apukysymyksiin ollut tarkoitus vastata. Kaavakkeet kerättiin tehtävän lopuksi, mutta sekoitettiin ennen niihin perehtymistä, jotta ei ollut tietoa mikä lomake oli kenenkin, nimiä lomakkeisiin ei laitettu. 10/11 henkilöä täytti lomakkeen, yhteen oli puolet ruuduista jätetty tyhjäksi ja yhdessä oli vajaa lause.

6 Kehittämiprojektin tulokset ja tuotos

Kehittämiprojektin SWOT-analyysin tuottama aineisto taulukoitiin SWOT-kentän mukaisiin ryhmiin (Vahvuudet, heikkoudet, uhat, mahdollisuudet) kokonaisuuden ja teemoittelun mahdollistamiseksi. Näin voitiin korostaa yleisimpiä edistäviä ja estäviä tekijöitä, jättämättä kuitenkaan huomioimatta myös yksittäisiä kehittämisideoita ja/tai uhkaavia tekijöitä. Taulukointi saaduista vastauksista kokonaisuudessaan on liitteenä raportin lopussa (liite 4) ja osittain näkyvissä suorien lainauksien muodossa tulosten selontossa.

6.1 Tulokset

Tulokset esitellään SWOT:n mukaisin otsikoin. Ensin on kirjattu auki positiiviset verkoston vahvuudet ja mahdollisuudet ja sen perään negatiivisemmat vaikutukset verkoston jatkuvuuteen vaikuttavista tekijöistä eli heikkoudet ja uhat.

Vahvuudet

Hyvinvointiverkoston jatkuvuuden kannalta voimakkaimmin nousi esiin vertaistuki, jonka oli maininnut puolet vastaajista. Toiseksi eniten (4/10) oli mainintoja uusien näkökulmien tai erilaisten kokemusten jakamisesta. Ryhmän koettiin myös kannustavan ja auttavan sekä tuovan motivaatiota (4/10). Lisäksi oli yksittäisiä huomioita, kuten huoli omasta jaksamisesta, joka kannustaa pysymään mukana sekä yhteiset tilannekatsaukset ja tavoitteiden läpikäynti.

”Saada tukea työhön, ajatuksiin ja/tai elämäntilanteeseen yleensä” - vastauslomake 6.

”Erilaiset työyksiköt -> uusia näkökulmia” – vastauslomake 5.

”Kannustaa ja auttaa saavuttamaan omat tavoitteet.”, ”Ryhmässä muiden tarinat ja kommentit kannustaa.” – vastauslomake 4.

Mahdollisuudet

Verkoston mahdollisuuksiin oli edelleen kirjattu vertaistuen hyötyä (4/10) toteavia kommentteja, kuten myös sen mahdollisuuksia ylläpitää psyykkistä työhyvinvointia jatkossakin yllä. Yksi kommentoi myös siirtävänsä verkoston teemoja suoraan koko työpaikalle sen tärkeyden vuoksi. Konkreettisia ehdotuksia (5/10) verkoston mahdollisuuksista oli myös löydettävissä. Esimerkiksi yhteiset lajikoikeudet, yhteisiä kokoontumisia, keskustelun jatkaminen some-alustoilla tai omia verkostoja saman alan henkilöstön kesken, jolloin helpompi ideoida parannusehdotuksia ja saada tukea.

"...jatkamme omalla työpaikalla teeman työstämistä, panostamme hyvinvointiin, koska tiedostamme sen tärkeyden" -vastauslomake 1.

"Toteutuessaan antaa uusia ulottuvuuksia, esim. työ, ystävät, tietoa, ymmärrystä." – vastauslomake 6.

"Aktiivinen keskustelu, em. whatsapp-ryhmässä tai FB:ssä."- vastauslomake 4.

Heikkoudet

Vastauksista kävi ilmi esiin jollain sanamuodoin heikkoutena verkoston jääminen taustalle ilman, että sillä oli sitoutuneisuutta omaan työhyvinvointiin tai hyvinvointiin. Kokonaisuutta kuvailtiin irralliseksi ja olisi odotettavaa että into juuri tämän vuoksi hankkeen tuen päättymisen myötä lakkaa myös. Toisin sanoen heikkoutena oli ryhmään sitoutumattomuus (4/9, yksi vastauruutu tyhjä). Lisäksi oli kommentteja ajan puutteesta (3/10) ja muiden asioiden edelle panemisesta eli priorisoinnista. Yksi kommentoi heikkoudeksi verkoston sekavan viestinnän ja toinen koki ettei kaikki ole olleet aktiivisia. Sanat yksinäisyys, ulkopuolisuus, eritasoisuus, väärinymmärrys ja väsymys olivat mainittu näiden lisäksi.

"Ryhmä jäänyt hieman "irralliseksi" kokonaisuudeksi, löytyykö aikaa ja intressiä jatkaa hankeen jälkeen?" – vastauslomake 1.

” Ketä ottaa / onko ketään valmis ottamaan huolekseen ylläpidon?” – vastauslomake 5.

”Jos ryhmäläiset on kovin erilaisia eikä yhteistä punaista lankaa tunnu löytyvän” – vastauslomake 7.

Uhat

Mielenkiinnon loppumisen koki uhkana kolme yhdeksästä (3/9) vastauksista. Kahdesti oli mainintoja kiireestä, passiivisesta toiminnasta, jatkon suunnitelman puuttumisesta ja yhteenkuuluvuuden vähäisyydestä. Lisäksi oli pohdintaa, jos ryhmä/verkosto ei vastaa omia odotuksia, ei se innosta jatkamaan tai että verkosto tukeutuu liikaa erilaisissa ympäristöissä oleviin jäseniin. Lisäksi oli uhkaavina tekijöinä mainittu asioiden unohtuminen ajan kuluessa, masennus, epäonnistuminen ja stressi. Yhden vastaajan kyseinen ruutu oli tyhjä.

”Kukaan ei ole aktiivinen tapaamisten päättyttyä”, ” ei selkeää suunnitelmaa jatkoon” – vastauslomake 8.

”Mielenkiinto häviää”- vastauslomake 3.

”Mikäli ihmiset jäävät kovin vieraksi, jatkuminen saattaa hiipua”, ”passiivisuus” – vastauslomake 4.

6.2 Tulosten yhteenveto

Tulosten yhteenvetoon on vastauksista johdettu myös toteamuksia, jotka viittaavat vastauksien alkuperään, mutta eivät ole suora lainaus annetuista vastauksista. On siis pohdittu, mistä mahdollisesti tietyt asiat juontuvat.

Jos siis hyvinvointiverkosto jatkuisi hankkeen päättymisen jälkeen, antaisi se verkoston jäsenille vertaistukea ja mahdollisuuden jakaa kokemuksia. Näin myös hyvinvointiverkoston avulla voisi löytää uusia näkökulmia sekä saada lisää tietoa. Vahvuutena mainittakoon myös verkoston tuki kannustaa jatkamaan kohti omia tavoitteitaan.

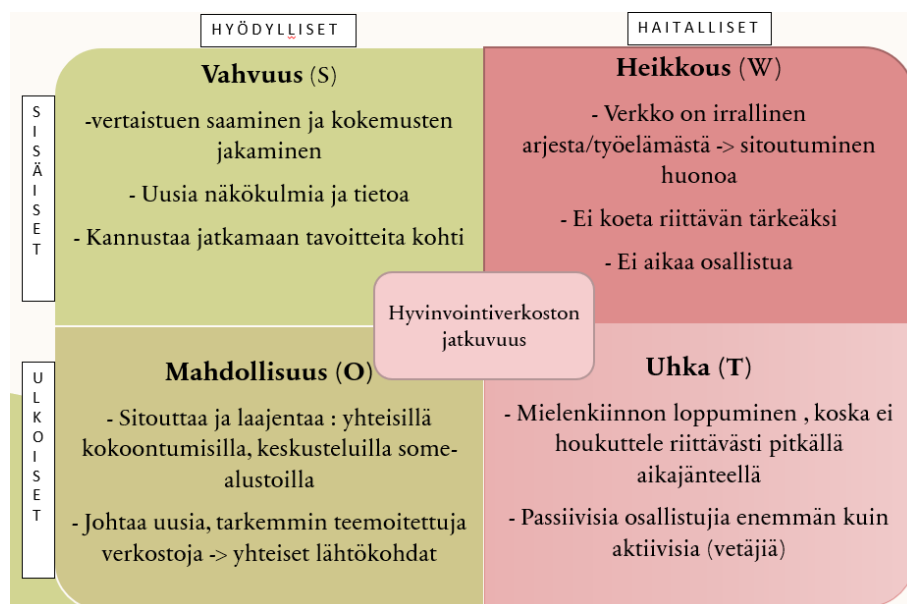
Hyvinvointiverkoston jatkuvuuden kannalta heikkoudeksi voitiin todeta sen jääneen irralliseksi kokonaisuudeksi arjesta ja/tai työelämästä. Irrallisuuden vuoksi myös sitoutuminen jäisi heikolle tasolle. Verkkoa ei koeta riittävän tärkeäksi hyvinvointiin liittyvästä teemasta huolimatta ja sen edelle priorisoituu muuta. Sitoutumattomuuden syynä mainittiin muun muassa ajan puute, väsymys ja innostuksen laantuminen. Verkoston heikkouksiin liittyvät vastaukset olivat kuitenkin melko yksittäisiä eikä suoria johdonmukaisuuksia tai yleistyksiä voinut tehdä. Lisäksi on muistettava, että kyseinen verkosto oli ollut koossa vasta muutaman kuukauden ja tapaamisia oli ollut vähän. Näin ollen oli ymmärrettävää, että tuloksiin heijastui kokonaisuuden kiinnittymättömyys arkeen vielä tässä vaiheessa.

Ulkoisia tekijöitä eli tulevaisuuteen tai ympäristöön liittyviä asioita pohdittaessa hyvinvointiverkoston jatkuessa mahdollisuutena olisi sitouttaa ja laajentaa toimintaa esimerkiksi yhteisillä kokoontumisilla jonkin lajikokeilun parissa, pelkän sähköisen viestinnän sijaan. Toisaalta, myös verkoston omat somealustat (Whatsapp / Facebook) jatkuessaan ylläpitäisivät keskusteluyhteyttä. Kokemus sekavasta viestinnästä voitaisiin vielä tässä kohdin korjata ja pyrkiä panostamaan vain muutamiin kanaviin. Hyvinvointiverkostosta voisi myös johtaa uusia, spesifimmin teemoitettuja verkostoja yhteisistä lähtökohdista sitoutumisen lisäämiseksi, sitten kun pohditaan jatkon suunnitelmia.

Verkoston jatkuvuuden uhkana nousi esiin selkeimmin mielenkiinnon loppuminen. Verkosto ei siis houkuttele pitkällä aikajänteellä tärkeästä teemastaan huolimatta, etenkin jos jatkolle ei ole suunnitelmaa tai jatkajaa. Toisin sanoen, jos verkostossa on enemmän passiivisia osallistujia aktiivisiin nähden, toiminta herkästi lakkaa.

Koska kyseinen verkosto on vielä nuori toiminnaltaan, on ymmärrettävää ettei ajattelua vasta käynnistymisen yhteydessä oltu siiretty jo toiminnan jatkamiseen. Tällä saattoi olla yhteyttä melko kriittisiin vastauksiin. Tässä mielessä olisi ollut ihanteellisempaa toteuttaa projektiosuus vasta myöhemmässä vaiheessa, kun verkosto olisi ollut jo pidempään yhdessä.

Lopuksi on nähtävillä tulokset taulukkomuodossa (kuva 5.) yhdellä silmayksellä. Taulukun avulla myös jatkotyöstäminen oli selkeämpää ja miellyttävämpää.



Kuva 5. Tulosten yhteenveto

6.3 Pohdintaa kehittämisprojektin tulosten ja aiemman teorian välillä

Sitoutuminen, luottamus ja verkoston tuki

Jotta tapahtuisi verkostoitumista, täytyy olla ryhmä ihmisiä, joita ajaa sama halu ja usko siihen, että verkostoitumalla saavutetaan asetettuja tavoitteita. Lisäksi alkuvaiheessa on toimijoiden kyttävä luomaan olosuhteet, jotka tukevat verkostoitumista ja sen prosessia. Hyviin olosuhteisiin, ja näin ollen verkostossa oppimiseen, liittyy vahvasti luottamuksen luominen ja sen myötä toimijoiden sitoutuminen toisiinsa sekä verkostoon (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 138–138, Nordin & Jalonen 2016, 128.)

VERKKO-hankkeen tarkoitusperän ja vapaaehtoisuuden perustuvan taustan vuoksi yhteinen tavoite verkolla on ollut sama: oman työhyvinvoinnin (henkisen kuin fyysisen) parantaminen. Verkostoituminen samaa tavoittelevien kanssa on tapahtunut hankkeen luomissa olosuhteissa ja verkoston prosessi on ollut suunnitelmallinen. Saatujen vastausten perusteella luottamus ei kuitekaan ole

saavuttanut haluttua tasoa ja riski verkoston toiminnan päättymiseen hankkeen tuen jälkeen on tiedostettu uhka.

Kuten kehittämissuunnitelman vastauksissa mahdollisuuksien osalta pohdittiin, myös eräässä tutkimusartikkelissa mainittiin että verkostoituminen voi tapahtua täysin virtuaalisesti, erilaisilla keskustelualustoilla ja sivustoilla internetin välityksellä. Yleisimmät syyt hakea verkoston tukea on yhteisöllisyyden tunne, tiedon tarve, maantieteellisten esteiden vähentäminen, kyky ”selviytyä yhdessä” sekä tabut. Identiteettimuutosta tai tarvetta sopeutua uuteen voi parhaiten tukea olemassa oleva tai uusi virtuaalinen verkosto (Mikala ym. 2013, 47–48.) Jos siis yhteinen tavoite on selkeä ja luottamus verkostolaisten välillä kunnossa, voi virtuaalinen alusta olla riittävä eikä varsinaista yhteistä tilaa tai läsnäolevaa vetäjää tarvita.

Salosen (2017) ja Cabiatin (2021) tavoin saatujen vastausten perusteella oli havaittavissa, että verkostoitumalla jaetaan tietoa ja osaamista, tuetaan ja kannustetaan, ollaan avoimia ja iloitaan toistenkin menestyksestä. Ihminen voi yleisesti paremmin ruokkiessaan myös ympärillä olevien ihmisten hyvinvointia (Salonen 2017, 36 & Cabiati 2021, 686.) Parhaimmillaan luottamuksen kokonaisuuden ollessa hyvä, luottamus vahvistaa tunnetta verkoston jatkuvuudesta (Nordin & Jalonen .2016, 127–128.) Luottamuksen voi siis johtaa yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi jatkuvuuden takaamiseksi ja mainittuja aineksia kyseisellä verkolla oli havaittavissa. Selkeästi oli kuitenkin havaittavissa vielä tarvetta kehittää luottamusta ja näin ollen sitoutumista, jotta tunne verkon jatkumiselle ja sen hyödyille vahvistuisi.

Toiminnan juurruttaminen

Toiminnan juurruttamista pohdittaessa Halonen (2021) painotti julkaisussaan ”Projektin loppu, mitä jää?” huomiota, jossa pelkkä viestin välittäminen vastaanottajalle muutoksesta ei riitä, vaan on vielä saatava viesti muovaamaan saajan ajattelua niin, että se todentuu toiminnaksi työarjessa (Halonen 2021,20.) Kokonaisuus, tässä kohdin hyvinvointiverkoston hyöty, ei siis saisi jäädä

irrationaalisiksi toiminnaksi muusta arjesta ja/tai työstä, kuten nyt vastauksista oli todennettavissa hieman käyneen.

Myös Australialaisen hyvinvointivalmennuksen tutkimustulokset huomasivat irrallisuuden ja muutoksen pysymättömyyden, jos muutos ei tapahtunut myös yrityskulttuurissa. Jatkumoa paransi siis yritykseltä saatu tuki, kannustus sekä avoin ja säännöllinen keskustelukulttuuri teemaan liittyen arvostuksen välittämiseksi työntekijöilleen (Bezzina, Austin, Watson, Ashton & James.2021, 16.)

Vastaavia tuloksia löytyi Nielsenin & Randalin (2012) pitkittäistutkimuksesta tutkittaessa työntekijöiden osallisuuden ja osallistumisen merkitystä tiimityön täytäntöönpanolla: Osallistavien organisaatiomuutosten tulee sisältää kannatettujen teorioiden muuttuminen käytössä oleviksi teorioiksi ja oppimisen ja sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät ovat mukana muutosprosessin jokaisessa vaiheessa (Nielsen & Randall 2012, 103.) Tähän verrattaessa kehittämisprojektin verkostolaisten tunne irrallisuudesta saattaa osaltaa johtua siitä, ettei hankkeen sisältöä ja etenemistä oltu suunniteltu yhdessä verkoston jäsenten kanssa vaan se tuotettiin ulkopuoliselta valmiina tuotteena. Toki tämä on oli alusta asti osallistujille tiedossa eikä näin ollen ole suoraan verrannollinen tilanne. Kehittämisen kannalta kuitenkin vartenotettava huomio.

Verkoston heikkouksia tai jatkuvuuden uhiksi mainituissa vastauksissa viestinnän haasteet, mielenkiinnon loppuminen ja passiiviset osallistujat olivat löydettävissä myös muista julkaisuista. Esimerkiksi Liikkuva Amis (2020) oli juurruttamisen suunnitelmassaan koonnut selkeästi keskeisimmät estävät tekijät: Muutosvastaisuus, tiedonpuute, ei määriteltyjä tavoitteita, toimimattomuus ja toiminnan jättäminen yhden tai muutaman henkilön varaan eli henkilöityminen (Liikkuva Amis 2020.)

6.4 Tuotos ja sen hyöty

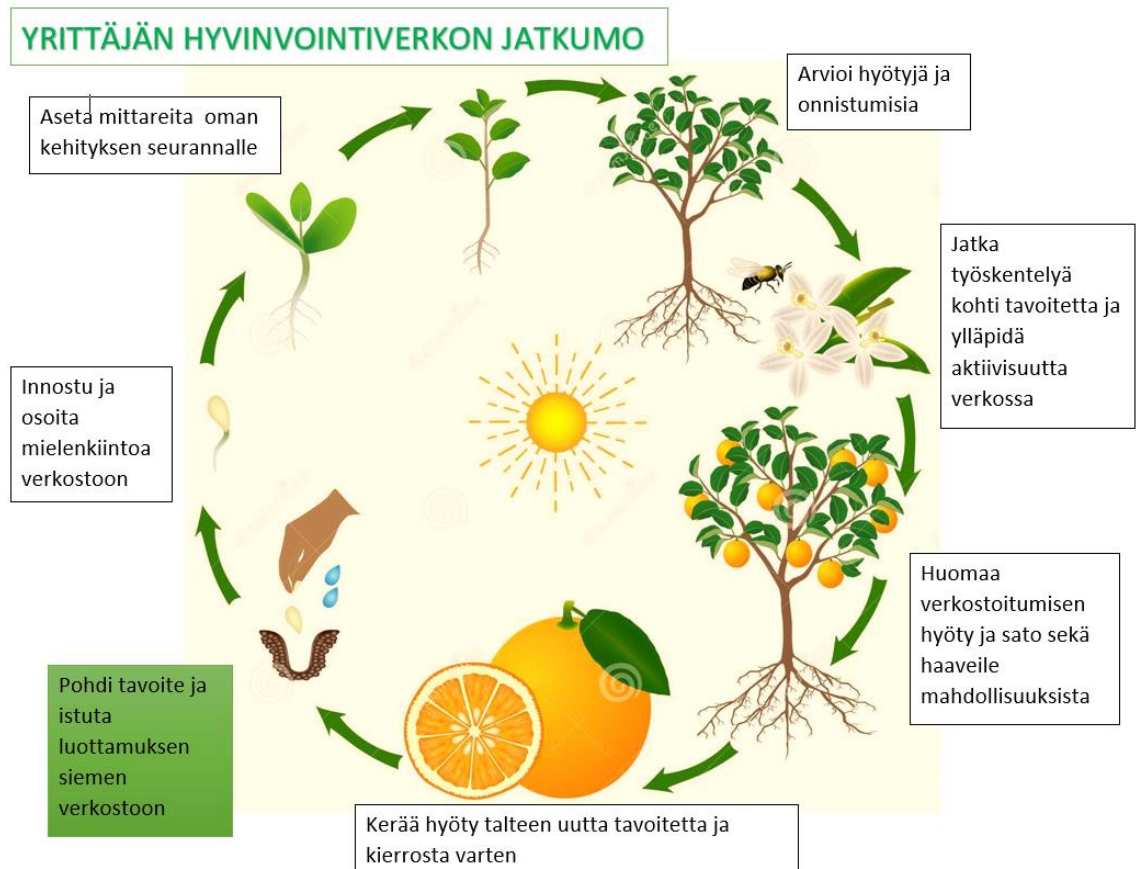
Kehittämisprojektin tuotos haluttiin rakentaa niin, että se antaa pienille- ja keskikokoisille yrityksille apuvälineen verkostojen ylläpitämiseen ja oman tai

pienyrittäjien toiminnan muutoksen johtamiseen. Tuotoksella haluttiin korostaa, että panostamalla henkilöstön työhyvinvointiin, voidaan lisätä yrityksen tuottavuutta (Aura & Ahonen 2016). Tämä ajatus kantaa myös VERKKO-hankkeen palveluita ja ne on osaltaan suunniteltu tämän mielessä pitäen.

Tuotoksen suunnittelu lähti SWOT- mallin herättämästä ajatuksesta siirtää tuloksia vuosikellon muotoon, jolloin se olisi kätevää ottaa osaksi yrityksen aiempaa vuosikelloa ja strategiaa. Useimmat juurtumista vaativat muutokset myös ottavat aikaa, jolloin korostuu riittävän ajan antaminen ja projektin pilkkominen riittävän pieniin edistysaskeliin, joista jokainen askel on osa juurtumisen prosessia (Halonen 2021, 9)

Verkostotoiminnan hyötyä ja etenkin työhyvinvointia tuovan verkoston ylläpitäminen olisi erittäin tärkeää yksityisyrityksille, jotka todella työskentelevät yksin ja joilla ei ole suuren yrityksen antamaa tukea ja panostusta työhyvinvointiin. Tämän vuoksi tuotetta tuli pohtia tästä näkökulmasta, yksittäistä henkilöä ja hänen panostustaan silmällä pitäen, sillä koin verkoston ja sen toiminnan hyödyn olevan vielä tärkeämpi heille.

Tuotokselle oli muutamia alustavia ehdotelmia ennen varsinaiseen lopputulokseen päätymistä. Ensimmäiset hahmotelmat pyörivät taulukoiden muodossa, muodostaen juurruttamisen tukikiviä. Lopulta nämä ehdotelmät tuntuivat liian laajoilta saatuihin tuloksiin nähden ja sisältö alkoi olemaan teoriapainotteista ja liian monisanaista. Ajatus selkeästä, innostavasta ja helposti arkeen sulautettavasta apuvälineestä alkoi hukkua pitkiin teksteihin. Jokaisesta hahmotelmasta sai kuitenkin jotain hyvää mukaan ja palautteen sekä oman ajatustyön muhiminen auttoi lopulta muodostamaan toivotunlaisen kokonaisuuden: Julisteen (kuva 6, liite 5.) , mistä oli nähtävissä muistilistan omaisesti jatkumoa edistävät asiat. Lisäksi juliste aseteltiin kehämalliin jatkuvuutta ajatellen sekä lisättiin selkeät ja havainnollistavat kuvat tekstin tueksi. Hyvinvointi teemana näkyy raikkaissa väreissä ja verkoston kasvu sekä kehitys kasvin elinkaarena siemenestä satoon.



Kuva 6. Juliste hyvinvointiverkon jatkumoa edistävästä tekijöistä

Tekstit kirjoitettiin käskymuotoon yksilöä ajatellen. Näin huomioitiin niin yksinyrittävä kuin yrityksen henkilökunta, jossa jokainen voi osaltaan vaikuttaa verkoston jatkuvuuden mahdollistumiseen. Myös personoituna on lähestyminen ja haltuunottaminen yleistämistä helpompaa.

7 Kehittämiprojektin arviointi

Kehittämiprojekti pyrki vastaamaan miten yritys voi huomioida ja tukea henkilöstön työhyvinvointia verkostotoiminnan avulla, mitkä asiat mahdollisesti tähän vaikuttivat (myös negatiivisesti) ja miten verkostotoiminta saadaan implementoitua osaksi yrityksen toimintaa ja strategiaa. Kyseisiin ongelmiin on löytynyt vastauksia ja vastaukset on pystytty muuntamaan käyttökelpoiseksi tuotteeksi.

Toki, jälkikäteen pohdittuna, tulokset olisivat vaatineet lisätutkimusta asiakokonaisuuden ja vastausten syventämiseksi ja tällöin julisteen sisältöä olisi voinut vielä tarkemmin avata ja kohdentaa. Eritoten mielenkiinnonkohteeksi jäi: Miksi tietyt aiheet nousivat niin kriittisesti esiin tai toisaalta, miksi esimerkiksi luotettavuuden tunnetta verkkoa ja sen jäseniä kohtaan ei vielä ollut vastausten perusteella kovin hyvin saavutettu? Tämä voisi vaatia vielä yhden opinnäytetyön jatkoksi. Yhtenä vaihtoehtona tähän ohjausryhmä esitti, että ajankohta jolloin SWOT-analyysi toteutettiin oli vasta aikaa, jolloin verkostolaisten omat tavoitteet olivat etusijalla verkoston kokonaistavoitteen sijaan. Näin ollen itse verkostoon sijoittuminen tai sen jatkuvuuden pohtiminen ei vielä ollut ajankohtaista tai siksi sen päättymiselle nousi enemmän perusteita ja pohdintoja kuin jatkumolle.

Yksilöhaastatteluilla olisi näihin kohtiin pystynyt vastaamaan kattavammin. Etenkin, jos haastattelut olisi tehty lähempänä hankkeen päättymistä. Tällä kertaa opinnäytetyön aikataulu saneli aineistonkeruun tiivistämisen, jota sitten taustateorian avulla pyrittiin täydentämään. Yhtäläisyyksiä sieltä löytyikin niin, että pystyttiin koostamaan suuntaa antava ja käyttökelpoinen lopputuote.

8 Luotettavuus ja eettisyys

Projektin luotettavuuden tarkastelussa on samanlaisuuksia laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun. Luotettavuudella tarkoitetaan tulosten riippumattomuutta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Luotettavuutta lisää omien valintojen arvioiva tarkastelu ja hyvin esiteltyt perusteet aineistonkeruumenetelmistä. Olennaista on vakuuttaa ja saada lukija ymmärtämään projektinjohtajan / tutkijan vilpittömyys tiedonhankinnassa ja tulkinnoissa sekä tuottaa reflektioivaa pohdintaa taustalla vaikuttavista kohdeilmiöistä, tutkimustiedosta ja teorioista (Puusa & Juuti 2020, 167-173 & Halonen 2021,53.)

Ainestoa kerättiin työpajan keinoin, jolloin pohdittaessa projektijohtajan/tutkijan roolia osallistujien tuottamaan aineistoon, en ollut lähellä mutten myöskään täysin erillään kehittämistoiminnasta. Näin ollen voisi ajatella, ettei läsnäoloni ohjannut työpajan tuloksia liikaa haluamaani suuntaan, mutta olin tarpeen vaatiessa antamassa lisäohjeita lomakkeen täyttämiseen. Ennakkomateriaalina toimitettava video aineistonkeruumenetelmästä (SWOT) ja itsestäni, pyrki tekemään itseäni tutuksi työpajaan osallistuville etukäteen, jolloin en ollut tilanteessa täysin uusi henkilö. Luottamuksen puute työpajan vetäjään / tutkijaan voi muutoin heikentää laatua huomattavasti ja näkyä ihmisten varauksellisuutena, salailuna tai varovaisuutena osallistua kehittämisen käytäntöihin (Vilka 2021, 143.)

Kehittämiprojektin eettisyydessä pätevät samat periaatteet kuin tutkimuksen eettisyydessä: Eettisyyden pääpiirteinä on pyrkimys tuottaa hyviä asioita kohteena oleville ihmisille. Vastavuoroisesti, projekti-/tutkimustoiminta ei saa tuottaa sen kohdehenkilöille haittaa tai vaaraa. Eettiset periaatteet olisi syytä pitää mielessä koko projektin / tutkimuksen ajan (Puusa & Juuti 2020, 167) Eettisyys koskee myös projektin / tutkimuksen laatua. Eli hyvää projektia / tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus. Sitoutuneisuus puolestaan seuraa tieteen hyviä käytäntöjä: Rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus projekti-/tutkimustyössä, kuin myös tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja

arkistoinnissa. Lisäksi avoimuus sekä toisten tutkijoiden huomioonottaminen työn ja saavusten suhteen asianmukaisella tavalla. Projektin / tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi tulisi raportoida yksityiskohtaisesti tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111-112.)

Kehittämiprojektin tulosten tavoitteena yhdessä aiemman tutkimustiedon kanssa oli koota mallinnus käyttökelpoisista vinkeistä ja neuvoista työhyvinvointiverkoston jatkuvuuden ylläpitämiselle. Näin ollen, mukana oleville henkilöille haluttiin antaa mahdollisuus hankkeesta saadun hyödyn ylläpitämiseen jatkossakin. Osatavoitteena oli, että hanke tuottaa siis hyvää myös pidemmällä aikavälillä, jos juurruttamiseen olisi annettu apukeinoja.

Opinnäytetyössä on pyritty kunnioittamaan selkeää ja oikeaa viite- ja lähdemerkintää, jolloin kunnioitus aiempaa tutkimusta -ja kehittämistyötä kohtaan välittyy asianomaisille henkilöille eikä niitä sekoiteta kehittämiprojektissa saatuihin tuloksiin vertailua lukuunottamatta.

Kokonaisuutena ideoinnista suunnitteluun ja toteutukseen pyrittiin kirjoittamaan tarkkaa ja selkeää kuvausta kokonaisprosessista, jotta lukija tietää, miten kehittämiprojekti käytännössä on edennyt ja olisi mahdollisesti toteutettavissa uudelleen. Tarkoituksena oli tuoda esille myös mahdolliset puutteet sekä kehitysehdotukset avoimuuden nimissä.

9 Jatkokehitysehdotukset ja lopuksi

Jatkotutkimusta ajatellessa, olisi mielenkiintoista perehtyä enemmän luotettavuuden vahvistamisen ja sen kasvattamisen keinoihin verkostotoiminnan takaamiseksi pitkällä aikataululla. Nousihan tämä yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä verkostotoiminnan jatkoa ajatelle. Lisäksi, julisteen sisältöä ja sen toimivuutta ei pystytty aikataulun puitteissa arvioimaan konkreettisesti. Tämänkin osalta olisi mielenkiintoista tehdä esimerkiksi palautekysely pien- ja keskisuurille yrityksille ja sitä kautta hakea tukea tai parannusehdotuksia ensimmäiselle versiolle.

Vaikka tulokset jäivät toivottua suppeammiksi ja juuri kyseiseen aiheeseen liittyvää teoriaa oli kansainvälisistä artikkeleista ja julkaisuista vaikea löytää, pyrin muistamaan kehittämisprojektin kokonaisuuden tekemisen ja läpiviemisen hyvänä oppimismahdollisuutena omaa urakehitystäni ajatellen. Ja tässä pyrkimyksessä koin onnistuneeni, pystyessäni arvioimaan toimintaani ja tuloksiani rakentavasti läpi koko kehittämisprojektin prosessin.

Lähteet

Aittala. 2020.Sosiaalinen tuki asiantuntijaverkostossa. YAMK-opinnäytetyö. Turku:Turun ammattikorkeakoulu.Viitattu 27.05.2022

Aukia, Tuononen, Hiivala & Suominen.2022. Suomen hammaslääkärilehti. 2022. vol. 29(6) s. 26–38. Viitattu 16.7.2022.
<https://www.lehtiluukku.fi/lehti/hammaslaakarilehti/read/06-2022/310520.html>

Aura & Ahonen. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. E-kirja. Viitattu 3.11.2022.
[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/CAIBHXCTEB#kohta:STRATEGISEN\(\(20\)HYVINVOINNIN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)piste:b637](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/CAIBHXCTEB#kohta:STRATEGISEN((20)HYVINVOINNIN((20)JOHTAMINEN((20)piste:b637)

Bezzina , Austin, Watson, Ashton & James. 2021. Health and wellness in the Australian coal mining industry: A cross sectional analysis of baseline findings from the RESHAPE workplace wellness program. Academic Journal. Vol16. (6) p.16. Viitattu 29.05.2022.
<https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/detail/detail?vid=11&sid=9f2de021-fd5f-41ab-aaee-eae3f9ad9d36%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=34086829&db=cmedm>

Cabiati. International Social Work. Sep2021, Vol. 64 (5), p.676-688. 13p. [Social workers helping each other during the COVID-19 pandemic: Online mutual support groups - Elena Cabiati, 2021 \(sagepub.com\)](https://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav?path=/journals/10.1177/00207179211031111)

Duraj & Rizi.2018. Rebooting Healthcare: Deploying Collaborative Networks to Enhance Healthcare Effectiveness. Journal article. <https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/2580005/2040594.pdf?sequence=1>

Hacker, Johnson, Saunders & Thayer. 2019. Trust in virtual teams: A multidisciplinary Review and integration. Research Article. Australasian Journal of information System. Vol.23. Viitattu 27.05.2022 [View of Trust in Virtual Teams: A Multidisciplinary Review and Integration \(acs.org.au\)](https://www.acs.org.au/journals/view-of-trust-in-virtual-teams-a-multidisciplinary-review-and-integration)

Halava, Kumlander, Kinari, Berg & Teerikangas. Suomen lääkirilehti. 2022 vol. 77(21–22) s. 1002-1005. Viitattu 18.7.2022. <https://www-laakarilehti-fi.ezproxy.turkuamk.fi/lehdet/21-22-2022/hyvinvointia-itsemyotatunnolla-ja-tyota-kehittamalla/#reference-19>

Halonen (2017a). Juurruttamisen 4 V:tä – viesti, varioi, valtavirtaista, vakiinnuta. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.7.22 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-068-7>

Halonen. 2021. Projekti loppuu, mitä jää? Sosiaalisten innovaatioiden juurruttaminen. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. OIVA-sarja 33. Helsinki. Viitattu: 23.7.2022
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/498615/2021%20OIVA%2033%20Projekti%20loppuu%20mit%c3%a4%20j%c3%a4%c3%a4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Hesso. 2012. Rakenna hyvinvointialan menestystarina: strategian avulla kilpailuetua ja lisäarvoa asiakkaalle. E-kirja. viitattu: 27.05.2022.
https://turkuamk.finna.fi/Record/turkuamk_electronic.995593904905970

Juura. Terveys ja Talous. 2021. vol.83(2), s.26–27. Viitattu 18.7.2022
<https://mediasepat.fi/Tt022021/#/article/26/page/1-1>

Jyrämä & Mattelmäki (toim.) 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja taide + muotoilu + arkkitehtuuri, 1/2015

Kauhanen. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsingin seudun kauppakamari.1.painos.

Laakso & Lehtinen. 2014. Tulevaisuutta tekemään- työpajatyöskentelyn metodiopas. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.11.2022 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81230/HAMK_Tyopajatyoskentelyn_metodiopas_2014_ekirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lehto & Viitala. 2016. "Enemmän tulosta vähemmällä väellä?". Hallinnon Tutkimus. 35 (2), artikkeli 117-131. Viitattu 28.05.2022. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98464/56271>

Liikkuva amis (2020). Juurrutussuunnitelma. Tampere. Viitattu: 19.07.2022. <https://liikkuvaamis.fi/wpcontent/uploads/2020/09/juurrutussuunnitelma2020.pdf>

Lippo, Järvi & Poikoilainen. 2022. Osallistava työpaja yhteiskehittämisen menetelmänä. ReadXamk: Digitaalinen talous, logistiikka ja merenkulku, Vol.2. Viitattu 28.11.2022 <https://read.xamk.fi/2022/logistiikka-jamerenkulku/osallistava-tyopaja-yhteiskehittamisen-menetelmana/>

Lušňáková, Benda-Prokeřinová & Juríčková. 2022. Attitudes and Involvement of Employees in the Process of Implementing Innovations and Changes in Companies. Behavioral Sciences. Vol.12 (6) s.147-161. Viitattu 27.27.2022 <https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=2353c612-c34b-46cd-8430-2ae45f5e9862%40redis>

Mattila-Aalto. 2020. Työelämän uudistumisen esteet: Työyhteisön sivistys ja vastuu.

Mikala, Riceb, Abeytad & DeVilbiss. 2013. Transition, stress and computer-mediated social support. Research article. Computers in human behaviour. Vol.29, A40-A53. Viitattu: 30.07.2022 [Transition, stress and computer-mediated social support - ScienceDirect](https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.07.011)

Nielsen & Randall. 2012. The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. Research article. Work & Stress, vol. 26(2), 91-111. Viitattu: 30.07.2022 <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.682721>

Nordin & Jalonen. 2015. Hyvinvointiverkosto institutionaalisenä yrittäjyytenä-
Hallinnon tutkimus. 34 (2), artikkeli 123–142. Viitattu: 29.05.2022.

[Hyvinvointiverkosto institutionaalisenä yrittäjyytenä näkymä \(journal.fi\)](#)

Puusa (toim.) & Juuti (toim.). 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja
menetelmät. Gaudeamus. Viitattu 18.08.2022

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>

Salonen. 2017. Intuitio ja tunteet- Johtamisen ytimessä. Alma Talent.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2021. Viitattu: 17.7.2021.

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sydänmaalakka. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus: haasteena jatkuva
uudistuminen. Kauppakamari.1.painos.

Torkko. 2020. Kehittämistyön tuotteistaminen- Opas hanketyön näkyväksi
tekemiseen. Metropolia ammattikorkeakoulun julkiasuja.

Tuomi & Sarajärvi. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki:
Tammi. Viitattu 18.08.2022 <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

Vilka. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä- Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin.
PS-kustannut. Jyväskylä. Viitattu 17.8.2022

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701236>

Väyrynen. 2010. Towards an innovative process of networked development for a
new urban area- Four theoretical approach. Väitöstyö. Viitattu 30.07.2022

[https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/4792/isbn9789526031866.
pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/4792/isbn9789526031866.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kirjallisuushaun koonti

Tietokanta/tietolähde	Hakusanat	Rajaukset	"Osumien" määrä / hyödynnetty
ebsohost	social support or social networks or social relationships AND networking in business AND wellbeing or well-being or well being	2011-2022	7/1
	implementing change AND well-being or well-being or well being NOT education	2011 all adult: 19+ years	14/1
	Implementing change Implementing AND network AND wellbeing or well-being or well being AND job satisfaction	2011-> 2011 peer reviewed	6/2
ProQuest Business	"Maintaining chance" AND challenge	2011->	86/2
Aalto-yliopisto	juurruttaminen		38/2
Journal.fi	työhyvinvoinnin haasteet		yli 1000/2
	hyvinvointiverkosto		7/1

Kirjallisuushaun tulos

Tutkimuksen / kehittämistyön tekijät, tutkimusvuosi ja -paikka	Tarkoitus	Aineisto, aineiston keruu	Keskeiset tulokset
Aittala T. 2020. Turku.	YAMK opinnäytetyö: kokemuksia sosiaalisesta tuesta ja ajatuksia sosiaalisen tukemisen kehittämisestä. Tavoitteena selvittää, miten sähköinen keskustelukanava soveltuu sosiaaliseen tukemiseen	Sähköinen kysely (N=72) ja teemahaastattelu (N=7)	Sosiaalista tukea tarvitaan ja sitä syntyy paremmin saman puhelinringin sisällä olevien välille. Sosiaalisen tuen puuttumiseen vaikutti mm. kiire, työmäärät, ajanpuute, kollegan tavoittamattomuus, uskallus puhua yli vastuurajojen, keskustelutilaisuuksien vähyys tai viitsimättömyys hyödyntää varattu aika. Luottamuksen rakentamiseksi säännölliset tapaamiset (joko fyysiset tai sähköiset) ovat tärkeitä.
Bezzina A, Austin EK, Watson T, Ashton L & James CL. 2021.Australia.	Analyysi hyvinvointiohjelman (RESHAPE) vaikutuksista ja juurruttamisesta työpaikalla	Mittaustuloksien N=949 kaivostyöntekijää	Kaivostyömiesten ruokavaliosta puuttui kokonaan tai lähestulkoon kokonaan suositeltu kasvien määrä ruokavaliosta. Ravintoaineiden vähyys oli suurin painoon vaikuttava tekijä. Hyvinvointiohjelmaan sisällytetty muutoksen juurruttaminen ottamalla se osaksi organisaation strategiaan ja vahvistamalla ajatusta työntekijöiden terveyden tärkeyden korostamisesta. T.S. organisaatiossa kannustetaan hyvinvoinnin tukemiseen yksilön omien motiivien lisäksi.
Cabiati, Elena. International Social Work. Sep2021, Vol. 64 Issue 5, p676-688. 13p	online-vertaisryhmän vaikutus sosiaalityöntekijöiden työn tekemiseen ja työhyvinvointiin covid-19 ai-	45 sosiaalityöntekijää, teemoitettuja ryhmätapaamisia verkossa, jotka nauhoitettu ja videoitu.	vertaisryhmän avulla: 1) lisääntyi reflektiivinen käyttäytyminen, 2) sai kokemuksen vastavuoroisesta hoitosuhteesta suhteessa omaan työhön antaa apua ja pysyä terveenä, 3) elvytti työntekijöiden kykyä sopeutua yllätyksiin haasteisiin jaetun tiedon ansiosta sekä ilmensi tukea sel-

	kana	käsitelty sisällön analyysillä n. 50 h materiaalia.	viytyä stressaavista elämäntapahtumista, 4), tuettiin sos. Työntekijöiden puolustamista muiden puolesta 5) edistettiin vahvaa yhteisöllisyyttä sos. Työntekijöiden keskuudessa.
Duran, Patrik & Rizi, Kristian W. 2018. Oslo.	Pro gradu	355 sivua nauhoitettuja haastatteluita + konferenssi ja verkostotyön dokumentointi, puoli strukturoitu teema-haastattelu	Oppimisverkostot (LN) tuottavat lisäarvoa, tosin sen taso ja muoto vaihtelevat. LN on oppinut hyödyntämään osallistujien motivaation, ilman taloudellista palkkiota. Tämä sitouttaa ja saa aikaan positiivisen kierteen. Lisää osallistujia, lisää sitoutuneisuutta, lisää tuottavuutta.
Hacker J., Johnson M., Saunders C & Thayer A. 2019. Akron.	Tutkimusartikkeli virtuaalitiimien luottamuksesta ja luottauksen merkityksistä tiimityöskentelyyn.	systemaattinen kirjallisuuskatsoaus, otos 127 julkaisua	Luottamus lisää yhteistyötä ja tiedonjakoa. Johdon tulee tehdä töitä luottamuksen rakentamiseksi, ylläpitämiseksi ja säilyttämiseksi, jotta tiimi toimii tehokkaasti (konkreettisia tapoja toimia tämän eteen avattu useita s.16->). Virtuaalitiimeillä riski häiritä työajan ulkopuolista aikaa.
Jude P. M., Ronald E. R., Audrey A. & Jennica D. 2013. USA.	Katsausartikkeli (review) tietokonevälikteisestä sosiaalisen tuen merkityksestä stressin käsittelyssä siirtymävaiheessa	systemaattinen kirjallisuuskatsoaus, n=?	Internetyhteys ei tänä päivänä ole yhteydessä aikaan tai paikkaan, jolloin tuki on saatavilla lähes 24/7. Samassa tilanteessa olevien kanssa on helppo jakaa kokemuksia ja saada vertaistukea. Yleisimmät syyt hakea sosiaalista tukea: yhteisöllisyyden tunne, tiedon tarve, maantieteellisten esteiden vähentäminen, kyky "selviytyä yhdessä" sekä tabut. Identiteetti muutosta tai tarvetta sopeutua uuteen voi parhaiten tukea olemassa oleva tai uusi verkosto.
Lehto K. & Viitala R.2016	Artikkelissa tarkastellaan kuntien henkilöstöjohtamisen haasteita liikuttaessa	HR-barometri kysely 547 henkilöä kuntasektorilta	talouden vähenemisen tunnisti kaikki, samoin kuin työhyvinvoinnin tärkeyden. Kehittämisen keinoista erimielisyyksiä. esimiesten johtamaa työhyvinvointia korostettiin, mutta henkilöstön osuus työhyvinvoinnin edis-

	tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin rajapinnoilla. Ajatus: Enemmän tulosta vähemmällä välillä?		tämisessä jäi yllättävän vähälle.
Lušňáková, Zuzana Benda-Prokeinová, Renáta Juričková, Zuzana.2022 Slovakia	Artikkeli työntekijöiden asenteista ja sitoutumisesta muutoksen tai innovaatioiden juurruttamisen yhteydessä	Otantatutkimuksen kautta tehty kyselytutkimus, jossa mukana 816 yritystä. Assosiaatioanalyysi hypoteeseihin perustuviin oletuksiin ja niihin liittyviin riippuvuuksiin	Innovatiivista toimintaa juurruttaessa on otettava huomioon myös työntekijöiden negatiivinen suhtautuminen laatimalla asianmukainen strategia sen vähentämiseksi ja negatiivisten asenteiden voittamiseksi.
Nielsen, Karina; Randall, Raymond.2012.Denmark.	pitkittäistutkimus työntekijöiden osallisuuden ja osallistumisen merkityksestä tiimityön implementointiin	583 hoitoalan työntekijää mukana. 1.kyselykierron tuotti 447 (81%) tulosta ja 2. kierros 274 (54%)	1.Osallistavien organisaatiomuutosten tulee sisältää kannatettujen teorioiden muuttaminen käytössä oleviksi teorioiksi. 2. Oppimisen ja sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät ovat mukana muutosprosessin jokaisessa vaiheessa.
Nordin P. & Jalonen H. 2015.	viitekehukseen perustuva tulkinta hyvin toimivasta (hyvinvointisektorin alueellisesta) verkostosta ja verkoston hallintaan ja kehittymiseen liittyvistä tekijöistä	Empiirinen tapaustutkimus Pohjois-pohjanmaan hyvinvointiohjelman (2006-2017) toteuttajaverkostosta. 5 Ryhmähaastat-	Verkoston toimintaan vaikuttaa 1) hallinta ja sen erimuodot, 2) luottamus, 3) Identiteetti Juurruttamisen kannalta ratkaisevaa ymmärtää, että verkoston avulla saadaan aikaan hyvinvointia paremmin kuin yksittäisinä organisaatioina. Verkosto toiminnan saattaminen ymmärrettävään ja konkreettiseen muotoon. Lisäksi hyvien käytäntöjen levittäminen sekä aktiivi-

		telua, N =17.	nen hankeviestintä (esim. uutiskirje). verkostoon sitoutuminen paranee, jos johdetaan strategisella otteella, mittareita kehittymistä ja tietoa toiminnan vaikuttavuudesta
Väyrynen E. 2010. Aalto-yliopisto	4 teoreettista lähestymistapaa innovatiivisille prosesseille kaupunkisuunnittelussa, jossa pohditaan ideoiden viemistä juurruttamisen tasolle asti.	Laadullinen tapaustutkimus	Tutkimustyön avulla selvitetty 3 juurisyitä ongelmalle, joista johdettu 5 hypoteesia, mistä mallinnettu apuja juuriongelman ratkaisuun. Uudet suunnittelu-prosessin kulmakivet: 1) verkostolla yhteinen tavoite 2) Ideat ovat järjestelmällisesti käsitelty ja kehitetty organisatioiden välisen oppimisen kautta 3) prosessin johdonmukaisuus on turvattu 4) verkoston sisäinen yhteistyö on kannustavaa 5) verkosto on sitoutunut pitkän aikavälin laatuun tavoitteidensa toteuttamisessa

Swot-vastauslomake

	HYÖDYLLISET	HAITALLISET
SISÄISET	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
ULKOISET	MAHDOLLISUUDET	UHAT

**HYVINVOINTIVERKOSTON
JATKUVUUS**

Swot Tuloskoonti

HYÖDYLLISET/ EDISTÄVÄT:

VAHVUUDET	MAHDOLLISUUDET
-1) "oma ryhmä, omalla työpaikalla", "olemassa olleet asiat, jotka hyvin---"	-1) "Löytää uusia kontakteja ja ehkä jopa ystäviä, jatkamme omalla työpaikalla teeman työstämistä", "panostamme hyvinvointiin, koska tiedostamme sen tärkeyden"
-2) "Vertaistukea muilta ryhmäläisiltä"	-2) "Psyykkinen työhyvinvointi pysyy jatkossa hyvällä tasolla"
-3) "yhteenkuuluvuus, helppo tulla mukaan"	-3) " uudet ystävät", " Joukosta saa voimaa jatkamaan, yhdessä tai yksin", "itsensä haastaminen"
-4) "Kannustaa ja auttaa saavuttamaan omat tavoitteet", "Ryhmässä muiden tarinat ja kommentit kannustaa"	-4) "Saada tukea omille tavoitteille", " Innostus, ideat", " Aktiivinen keskustelu, em. watc-up ryhmässä tai FB:ssä"
-5) "Sama taustahanke ja saadut asiakokonaisuudet kaikkien tiedossa", " Erilaiset työyksiköt->uusia näkökulmia", " motivaatio", "aktiivisuus"	-5) "Kaikki lähiympäristöstä-> mahdollisuus järjestää kokoontumisia"
-6)"Saada tukea työhön, ajatuksiin ja/tai elämäntilanteeseen yleensä"	-6) "Toteutuessaan antaa uusia ulottuvuuksia, esim. työ, ystävät, tietoa, ymmärrystä."
-7) "Huoli omasta jaksamisesta auttaa pysymään ryhmässä", "mukavaa kuulla toisten ajatuksia ja saavutuksia sekä suunnitelmia ja oivalluksia"	-7) "Saada vertaistukea muilta samojen asioiden kanssa kamppailevilta"
-8) " Ryhmän tuki", "tavoitteiden läpikäynti ja tilannekatsaukset", "	

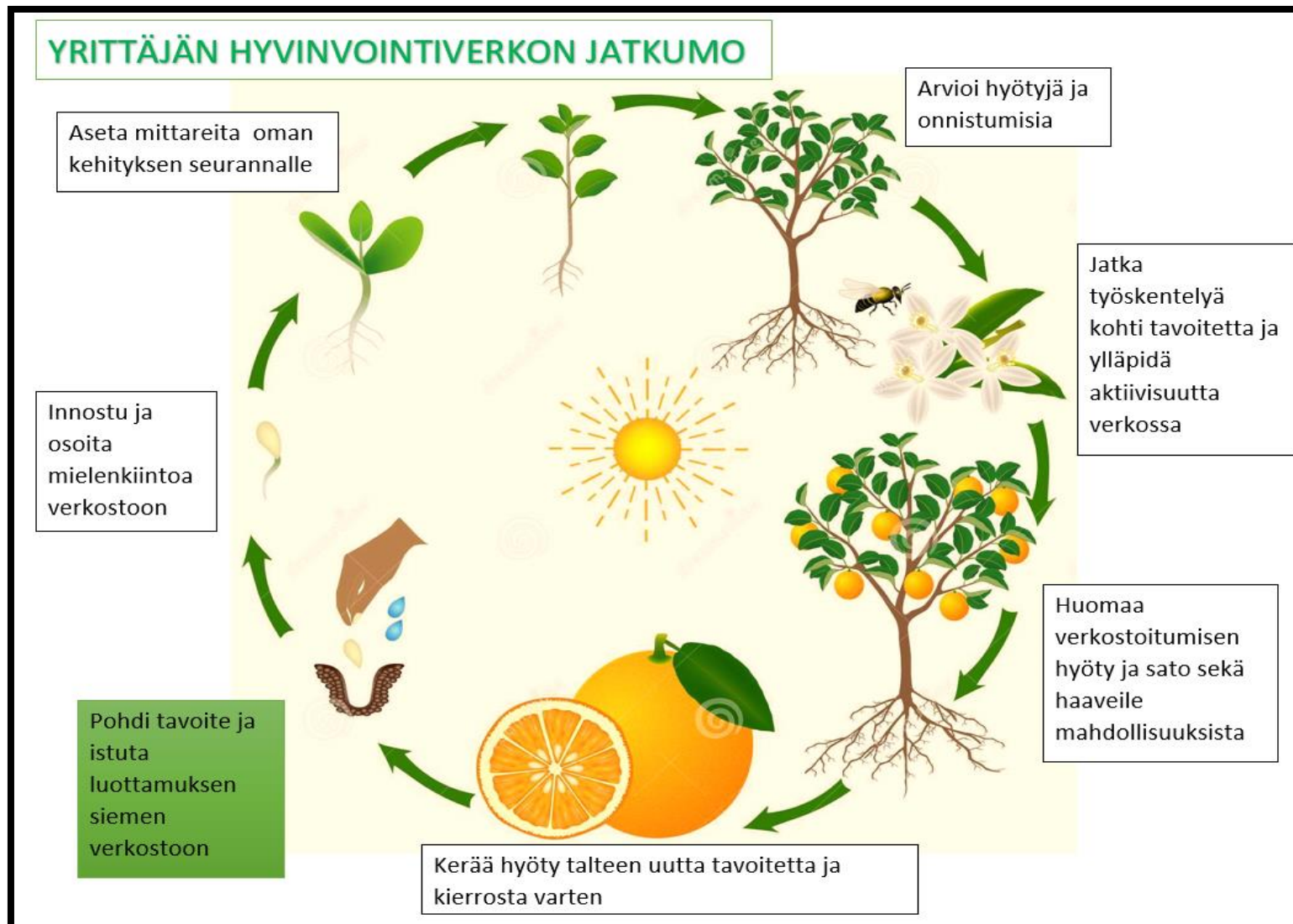
<p>hyvinvointiluennot”, ”omien kokemusten jakaminen”, ”edistyksen seuranta”</p> <p>-9) ”Jaksaminen, positiivisuus yhdessä tekemiseen”, ” yhdessä kädessä ei voi taputtaa”, ” tukea elämässä/kaverit/perhe...”</p> <p>-10) ”eri työyhteisöt -> tutustuminen”</p>	<p>-8) ”Verkostoituminen”, ”mahdolliset lajikokeilut”, ” mahdollisuus pitkäaikaiseen yhteydenpitoon ja verkoston ylläpitoon”, ” Kun kaikki osallistuvat, ovat läsnä, saadaan monipuolisesti näkemyksiä”</p> <p>-9) ”jaksaa, ja jatkaa”, ”elämä on tilanteista”, ”onnistuminen”</p> <p>-10) ”Eri työpaikoista, mutta sama ala (esim.hoito) -> tuki, parannusehdotukset</p>
--	--

HAITALLISET/ ESTÄVÄT:

HEIKKOUEDET	UHAT
-1) ”Ryhmä jäänyt hieman ”irraliseksi” kokonaisuudeksi, löytyykö aikaa ja intressiä jatkaa hankeen jälkeen?”	-1) ” Ei riittävän tiivis porukka”, ”Ei koeta asiaa tarpeeksi tärkeäksi”, ”kiire”
-2) ”Ryhmäläisten eri tasoisuus/ lähtökohdat”	-2) ”Verkoston päättymisen myötä, asioiden unohtuminen”
-3) ”Sekava viestintä”	-3) ”Mielenkiinto häviää”, ”eri elämäntilanteet”
-4) ” Yhteinen `tekeminen` ryhmän kesken puuttuu. Em. jokin yhteinen aktiviteetti em. frisbeegolf-tunti, voisi lisätä yhteenkuuluvuutta”	-4) ”Mikäli ihmiset jäävät kovin vieraisiksi, jatkuminen saattaa hiipua”, ”passiivisuus”
-5) ”Ryhmään sitoutuminen, onko tullut?”, ”Yhteisen ajan järjestäminen”,	-5) ”Kokemus, ettei ole ollut hyötyä”, ”konkretia jatkoon puuttuu”

<p>" Ketä ottaa/ onko ketään valmis ottamaan huolekseen ylläpidon?", "muut asiat menevät edelle"</p> <p>-6) "Voi kokea ulkopuolisuutta", "väärinymmärtämistä"</p> <p>-7) " Saamattomuus ja ajoittainen 'laiskuu' ", "Jos ryhmäläiset on kovin erilaisia eikä yhteistä punaista lankaa tunnu löytyvän"</p> <p>-8) "Jos ei pääse paikalle/sairaana, ei pääse yhtä hyvin sisälle", "kaikki eivät välttämättä aktiivisia"</p> <p>-9) " Luovuttaminen, yksinäisyys, väsymys, toive menettäminen"</p> <p>-10) tyhjä ruutu</p>	<p>-6) "Tukeutuu liikaa erilaisessa ympäristössä oleviin"</p> <p>-7) "ajan puute", "jos ryhmästä ei saakaan apua/kannustusta jota on ehkä odottanut saavansa"</p> <p>-8) "Kukaan ei ole aktiivinen tapaamisten päätyttyä", " ei selkeää suunnitelmaa jatkoon"</p> <p>-9) "Masennus, stressi, epäonnistuminen"</p> <p>-10) tyhjä ruutu</p>
---	---

Juliste hyvinvointiverkon jatkumoa edistävästä tekijästä



Julkaisu- ja viestintäsuunnitelma

Viestintäsuunnitelma (projektin tiedotus)						
Kohderyhmä	Aihe	Viestintäkanava/-muoto	Toteutusvastuu	Ajankohta	Ulkoinen viestintä	Sisäinen viestintä
Ohjausryhmä	Projektisuunnitelman hyväksytys	sähköposti, Teams	projektipäällikkö	8/22		
ohjausryhmä+ TP3 verkoston asiantuntijat	Väliraportointi	Teams esitys	projektipäällikkö	9/22		
Turun AMK:n yleisö	posterinäyttely		projektipäällikkö	??		
Suuri yleisö	Kypsyysnäyteartikkeli	esim. ammattilehti	projektipäällikkö	11–12/22		
	Valmiin projektin esittely	Talk-seminaari	projektipäällikkö	8.12.2022		