

Riikka Arpiainen

Tiina Luntinen

TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN LÄHIESIHENKILÖTYÖSSÄ YKSITYISEN TERVEYSPALVELUALAN TOIMINTAYKSIKÖSSÄ

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus
Sosiaali- ja terveysalan uudistava johtamisen koulutus
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sairaanhoitaja ylempi AMK Terveystenhoitaja ylempi AMK
Tekijä/Tekijät	Riikka Arpiainen Tiina Luntinen
Työn nimi	Työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen lähiesi- henkilötyössä yksityisen terveystalvialuan toimintayksikössä
Toimeksiantaja	Yksityisen terveystalvialuan toimintayksikkö
Vuosi	2023
Sivut	63 sivua, liitteitä 4 sivua
Työn ohjaaja(t)	Tarja Turtiainen (XAMK) ja Juha Roslakka (LAB)

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka idea nousi yksityisen terveystalvialuan toimintayksikön työtyytyväisyyskyselyiden tuloksista. Tuloksissa havaittiin tarve toimintayksikön työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiselle ja lähiesi-
henkilötyytyväisyyden kehittämiseksi.

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää yksityisen terveystalvialuuryrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamista lähiesihenkilötyössä. Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda lähiesihenkilöille työhyvinvoinnin johtamisen työkalupakki työpajatyöskentelyn avulla. Työpajoissa etsittiin ratkaisua siihen, minkälaiset yhteisölliset osallistamismenettelmät toimisivat toimintayksikössä parhaiten ja minkälaisia haasteita osallistamismenettelmien käyttöön voisi toimintayksikössä liittyä. Havainnoissa ja arvioinnissa selvitettiin, kuinka lähiesihenkilöt ymmärtävät työyhteisön osallistamisen merkityksen työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta. Kehittämistyön lähestymistapana on toimintatutkimus.

Työhyvinvoinnin johtamisen työkalupakkia kehitettiin lähiesihenkilöiden kanssa työpajatyöskentelyn avulla. Työpajoissa lähiesihenkilöt tunnistivat johtamistyössä esiin nousseita haasteita työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta ja fasilitaattorit esittelivät osallistamismenettelmiä, joita lähiesihenkilöt voivat käyttää työskentelyn tukena näiden haasteiden parissa. Teoriatiedon ja osallistamismenettelmien avulla lähiesihenkilöitä oivallutettiin yhteisöllisten osallistamismenettelmien käyttöön. Kehittämistyössä koottiin yksityisen terveystalvialuan toimintayksikön lähiesihenkilöille sähköinen työkalupakki työhyvinvoinnin johtamisen tueksi.

Kehittämistyön tuloksissa selvisi, että lähiesihenkilöiden osallistamismenettelmien käyttöä haastavat ajan puute ja organisaation johdolta tulevat ohjeet. Lähiesihenkilöt kokivat osallistamismenettelmien käytön hyödylliseksi osana työhyvinvoinnin johtamista.

Asiasanat: Työhyvinvointi, johtaminen, esihenkilötyö, osallistaminen, työtyytyväisyys, yksityinen terveystalvialuuto

Degree title	Master of Health Care
Author (authors)	Riikka Arpiainen Tiina Luntinen
Thesis title	Developing the management of well-being at work of employees in the private health services operating unit
Commissioned by	Private health services operating unit
Time	2023
Pages	63 pages, 4 pages of appendices
Supervisor	Tarja Turtiainen (XAMK) ja Juha Roslakka (LAB)

ABSTRACT

The thesis is a development work the idea of which arose from the results of the Job Satisfaction Surveys in a private health service unit. The results identified the need to improve the well-being of the employees in the operating unit and to develop satisfaction with the work of the superior.

The aim of the development work was to develop the management of occupational well-being among close employees of a private health service company. The purpose of the development work was to create a toolkit for working well-being management for the close personnel through workshop work. The workshops looked for a solution of community inclusion methods of the kind that would work the best in the unit and the challenges that could be posed by the use of inclusion methods in the unit. The findings and evaluation examined how superiors understood the importance of the involvement of the work community from the point of view of developing well-being at work. The approach to development is an activity study.

The toolkit for management of well-being at work was developed with the related supervisors through workshop work. In the workshops, the superiors identified the challenges raised in the management work from the perspective of managing well-being at work, and presented the methods of inclusion that might be used by the superiors to support their work on these challenges. The theoretical knowledge and methods of inclusion helped to make the use of community-based participatory methods more accessible to superiors. In the development work, an electronic toolkit was put together to support the management of well-being in the private health service unit.

The results of the development work revealed that the use of the methods of inclusion of superiors was challenged by the lack of time and instructions from the management of the organization. The use of inclusion methods was considered useful as part of the management of well-being at work.

Keywords: Well-being at work, leadership, supervisory work, social inclusion, work satisfaction, private health service

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA.....	8
2.1	Kohdeorganisaatio.....	8
2.2	Aihevalinnan perusteet ja ajankohtaisuus.....	9
2.3	Tarkoitus ja tavoite.....	10
3	KESKEISET KÄSITTEET	11
3.1	Työhyvinvointi monialaisena käsitteenä.....	11
3.2	Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö	14
3.3	Lähiesihenkilötyö työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta.....	16
3.4	Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä.....	17
3.4.1	Perehdytyksen vaikutukset työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen.....	17
3.4.2	Viestintä ja vuorovaikutus työhyvinvoinnin johtamisessa.....	19
3.4.3	Henkilöstön osallistaminen ja lähiesihenkilön fasilitointitaidot.....	21
4	TUTKIMUSMENETELMÄNÄ TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ.....	23
4.1	Tutkimuksellinen kehittäminen.....	23
4.2	Lähestymistapana toimintatutkimus.....	24
4.3	Toimintatutkimuksen menetelmät ja työkalut	27
4.3.1	Yhteisölliset osallistamismenetelmät.....	27
4.3.2	Kehittämisen työkalut.....	29
4.4	Kohdeorganisaation työtyytyväisyyskyselyt osana toimintatutkimusta.....	31
4.5	Toimintatutkimuksen aikataulu.....	32
5	TOIMINTATUTKIMUKSEN TYÖPAJAT	33
5.1	Työpajojen prosessikuvaus.....	33
5.2	Työpajojen toteutus	35
6	TOIMINTATUTKIMUKSEN TULOKSET	42
6.1	Kohdeorganisaation työtyytyväisyyskyselyn tulokset.....	42
6.2	Työpajatyöskentelyn tulokset.....	46

6.3	Työhyvinvoinnin johtamisen työkalut ja työkalupakki	54
7	POHDINTA	56
7.1	Tulosten arviointi.....	56
7.2	Toimintatutkimuksen prosessin arviointi	58
7.3	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	59
7.4	Tulosten siirrettävyys ja jatkokehitysehdotukset	62
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	

Liite 1. Ennakkotehtävä työpaja 1

Liite 2. Työhyvinvoinnin johtamisen työkalupakki

1 JOHDANTO

Tällä hetkellä osaavista terveydenhuollon ammattihenkilöistä on pulaa. Sosiaali- ja terveysministeriö (2023) on julkaissut sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyden ja saatavuuden turvaamisen tiekartan vuosille 2022–2027. Tiekartta oli pääministeri Sanna Marinin hallituksen marraskuussa 2021 käynnistämä ohjelma, jonka tarkoituksena on löytää kestäviä ratkaisuja sosiaali- ja terveydenhuollon työvoimatarpeen kattamiseen lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä maan alueelliset erot huomioiden. Tiekartta sisältää vuosina 2022–2025 toteutettavan Hyvän työn edellytykset -ohjelman, jonka tavoitteena ovat sellaiset sosiaali- ja terveysalan työpaikat, joissa ihmiset haluavat työskennellä.

Kilpailu ammattitaitoisen henkilöstön saamiseksi sosiaali- ja terveysalan yritysten välillä on kovaa. Nykypäivän työelämä painottuu asiantuntijatyöhön, ja se asettaa haasteita uudelleenlaiselle, erityisesti työntekijöiden itseohjautuvuutta edistävälle johtamiselle. Yhteiskunnallisten muutosten myötä työelämän kulttuuri on muuttunut aiemmasta autoritaarisesta johtamiskulttuurista enemmän yksilöllisempään suuntaan. Asiantuntijaorganisaatioissa korostetaan työntekijöiden itseohjautuvuutta. Samaan aikaan organisaatioiden täytyy kehittyä elinvoimaisemmiksi ja kilpailukykyisemmiksi. Menestykseen tarvitaan osaavia ja innovatiivisia työntekijöitä. (Ryynänen ym. 2020, 1–2.)

Työelämäkulttuurin muutoksen ohella myös työntekijöiden asenteet työtä kohtaan ovat muuttuneet. Toimeentulon ohella työltä odotetaan entistä enemmän merkityksellisyyttä, itsensä kehittämisen mahdollisuuksia ja urakehitystä. Työntekijät arvostavat enemmän osallisuutta eli vastuuta ja vapautta vaikuttaa omaan työhönsä. Toisaalta työn tekemisen aika- ja paikkasidonnaisuus on muuttunut. Lähiesihenkilöiltä odotetaankin siis tukea työntekijöiden autonomisten tarpeiden saavuttamiseksi. (Heiskanen ym. 2017, 3.) Autonomiia ja muita psykologisia perustarpeita voidaan tukea arkisessa vuorovaikutuksessa ja työjärjestelyin. Psykologisten perustarpeiden turvaaminen tuo positiivisia tuloksia sekä työntekijälle että organisaatiolle. Henkilöstön motivaatio, työhyvinvointi ja työssäjaksaminen vaikuttavat organisaation menestykseen sekä kilpailuky-

kyyn. (Ryynänen ym. 2020, 3.) Sosiaali- ja terveysministeriö (2022) sekä Työterveyslaitos (2022) esittävät, että työhyvinvointiin panostaminen on investointi yritykselle, sillä sen tulokset näkyvät yrityksen kilpailukyvyssä, maineessa ja taloudellisessa tuloksessa. Työhyvinvoinnin parantaminen ja ylläpitäminen on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla.

Työhyvinvoinnin käsite on monialainen. Se koostuu työstä ja sen mielekkyydestä sekä turvallisuudesta, terveydestä ja hyvinvoinnista. Työyhteisön ilmapiiiri sekä hyvä ja kannustava johtaminen lisäävät merkittävästi työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Työntekijät kokevat työn mielekkääksi ja palkitsevaksi, kun työyhteisössä voidaan hyvin. Kun työhyvinvointi kohenee, työhön sitoutuminen ja asiakastyytyväisyys lisääntyvät sekä sairauspoissaolojen määrä vähenee. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022; Työterveyslaitos 2022.) Lähiesihenkilöillä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin edistäjänä. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan ja lähiesihenkilöiden on huolehdittava, että työntekijöiden fyysinen ja psyykinen kuormitus on kohtuullista. Johtamiselta vaaditaan myös tunneosaamista, joka lisää avoimen ja vuorovaikutuksellisen suhteen syntymistä työntekijän ja lähiesihenkilön välillä. Työntekijä on myös itse vastuussa työyhteisön toimivuudesta ja itsensä johtamisesta. Työntekijöiden osallistaminen eli mukaan ottaminen työhönsä vaikuttaviin tekijöihin ja toimivien prosessien kehittämiseen lisää työhyvinvointia ja motivaatiota omaan työhön. (Manka 2016, 13.)

Tässä kehittämistyössä käsitelimme työhyvinvoinnin johtamista lähiesihenkilötyössä ilmiönä. Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamista työntekijöiden osallistamisen näkökulmasta, ja tarkoituksena oli luoda lähiesihenkilöille työhyvinvoinnin johtamisen avuksi työkalupakki. Kokosimme työkalupakin työpajoissa yhdessä kohdeorganisaation toimintayksikön lähiesihenkilöiden kanssa. Käytimme työpajoissa yhteisöllisiä osallistamismenetelmiä.

Tämä kehittämistyö tukee kohdeorganisaation strategiaa, jossa yhdeksi painopisteeksi oli nostettu vuonna 2022 työviihtyvyyteen ja työn sujuvuuteen keskittyvä tekeminen. Kohdeorganisaation strategisena tavoitteena oli olla vetovoimaisin työpaikka ammattilaisille, joka tarjoaa merkityksellistä työtä, kasvun paikkoja ja mahdollisuutta keskittyä olennaiseen. Kehittämistyö tukee osaltaan yllä esitettyä sosiaali- ja terveysministeriön (2023) tavoitetta paremmista työn edellytyksistä.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA

2.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on yksityinen terveyspalvelualan organisaatio, jonka yksi toimintayksikkö on mukana tässä kehittämistyössä. Kehittämistyön tilaajan toiveen mukaisesti kohdeorganisaation nimeä ei mainita tässä raportissa. Kohdeorganisaatio on liikevaihdoltaan ja verkostoltaan Suomen suurimpien yksityisten terveyspalveluyritysten joukossa. Kohdeorganisaatio on tutkitusti terveys- ja lääkealan kiinnostavin työpaikka ammattilaisten keskuudessa ja toimialansa paras yksityisten terveyspalveluyritys. Kohdeorganisaatiossa kaikki tekeminen perustuu tutkittuun tietoon ja tieteellisesti todistettuun hoidon vaikuttavuuteen.

Kohdeorganisaation visiona on luoda datan ja pohjoismaisen osaamisen avulla asiakkaille vähemmän sairauspäiviä ja enemmän terveitä sekä onnellisia vuosia. Kohdeorganisaation strategisena tavoitteena vuosille 2021–2025 on olla kannattavuudeltaan maan johtava toimija sekä asiakkaiden ja ammattilaisten suosikki yksityisissä terveyspalveluissa. Tavoitteiden saavuttamiseksi kohdeorganisaatio on määritellyt yhdeksi painopistealueeksi älykkään palvelu- alustan, joka tarjoaa sopivaa palvelua ajasta, paikasta ja kanavasta riippumatta koko hoitopolun matkalta. Toisena painopisteenä on olla asiakkaan tarpeita ennakoiva, huolta pitävä ja hyvinvointia tukevia palveluja luova, aktiivisesti suhdetta ylläpitävä terveystumppani. Kohdeorganisaation kolmantena painopisteenä on luoda kasvua ja kehitystä yritystoimintaan.

Tähän kehittämistyöhön osallistuvan kohdeorganisaation toimintayksikön palveluihin kuuluvat työterveyspalvelut, yleis- ja erikoislääkäripalvelut, laboratorion ja kuvantamisen palvelut sekä muut asiantuntijapalvelut. Toimintayksikössä työskentelee sekä työsuhteista henkilökuntaa että ammatinharjoittajia. Toimintayksikössä työskenteli kehittämistyön tekemisen aikana viisi lähiesihenkilöä eri toiminnoista, joista yksi toimi seudullisena lähiesihenkilönä useammassa toimintayksikössä. Lähiesihenkilöillä oli kullakin johdettavia työntekijöitä alle kymmenen. Tarve kehittämistyölle nousi toimintayksiköstä työtyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella.

2.2 Aihevalinnan perusteet ja ajankohtaisuus

Kehittämistyön idea nousi toimintayksikön työtyytyväisyyskyselyn tuloksista syksyllä 2021. Toimintayksikön johto havaitsi työtyytyväisyyskyselyn tuloksista tarpeen työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseen ja lähiesihenkilötyytyväisyyden kehittämiseen. Seuraavan kevään 2022 työtyytyväisyyskyselyn tuloksien mukaan lähiesihenkilötyytyväisyys oli edelleen laskenut verrattuna aikeisempiin tuloksiin. Nämä tulokset vahvistivat kehittämistyön tarvetta.

Toimintayksikössä tehtyjen aikaisempien vuosien työtyytyväisyyskyselyjen tulosten perusteella työntekijöiden tyytyväisyys lähiesihenkilötyöhön oli vaihdellut jo aiemmin. Toimintayksikössä oli ollut resurssivajetta ja vaihtuvuutta lähiesihenkilöissä, mikä oli aiheuttanut toimintayksikön työntekijöissä epävarmuutta ja työhyvinvoinnin laskua. Toimintayksikön johto esitti toiveen, että kehittämistyön aihe sulautuisi konkreettisesti lähiesihenkilötyöhön.

Työhyvinvointi ja sen johtamisen kehittäminen on meidän, opinnäytetyön tekijöiden, henkilökohtainen mielenkiinnon kohde, joten kehittämistyön aihe tuntui luontevalta. Työskentelimme toimintayksikössä työntekijänä asiakasrajapinnassa kehittämistyön tekemisen aikana. Tässä kehittämistyössä toimimme asiantuntijaroolissa fasilitaattoreina, kehittäjinä ja sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opiskelijoina.

Kehittämistyön aihe rajautui koskemaan lähiesihenkilötyön kehittämistä työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Aihe mukaillee koulutusohjelmiamme lin-

jaa johtamisen ja kehittämisen viitekehyksessä oppilaitosten vaatimusten mukaisesti. Kehittämistyö tukee koulutusohjelmatavoitteita, toimintayksikön kehittämistarpeita ja oppilaitosyhteistyötä toimintayksikön ja oppilaitosten välillä. Työ tarjoaa toimintayksikön lähiesihenkilöille näköalapaikan uusimmille työhyvinvoinnin johtamis- ja kehittämisopeille. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisestä on tehty useita YAMK-opinnäytetöitä aiemmin, mutta tässä toimintayksikössä sellaista ei ole tehty.

2.3 Tarkoitus ja tavoite

Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda lähiesihenkilöille työkalupakki työhyvinvoinnin johtamisen tukimateriaaliksi. Työkalupakki sisältää yhteisöllisiä osallistamismenetelmiä ja kehittämisen työkaluja työhyvinvoinnin johtamisen tueksi. Kehittämistyön työpajatyöskentelyssä oli lisäksi kaksi kehittämistehtävää, jotka ovat

1. selvittää havainnoinnin, arvioinnin ja palautteen avulla, kuinka lähiesihenkilöt ymmärtävät työyhteisön osallistamisen merkityksen työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen näkökulmasta
2. selvittää, minkälaisia haasteita yhteisöllisten osallistamismenetelmien käyttöön voisi kohdeorganisaation toimintayksikössä liittyä.

Kehittämistyön tavoitteena oli auttaa kehittämään yksityisen terveystalouden lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamista työntekijöiden osallistamisen näkökulmasta.

3 KESKEISET KÄSITTEET

3.1 Työhyvinvointi monialaisena käsitteenä

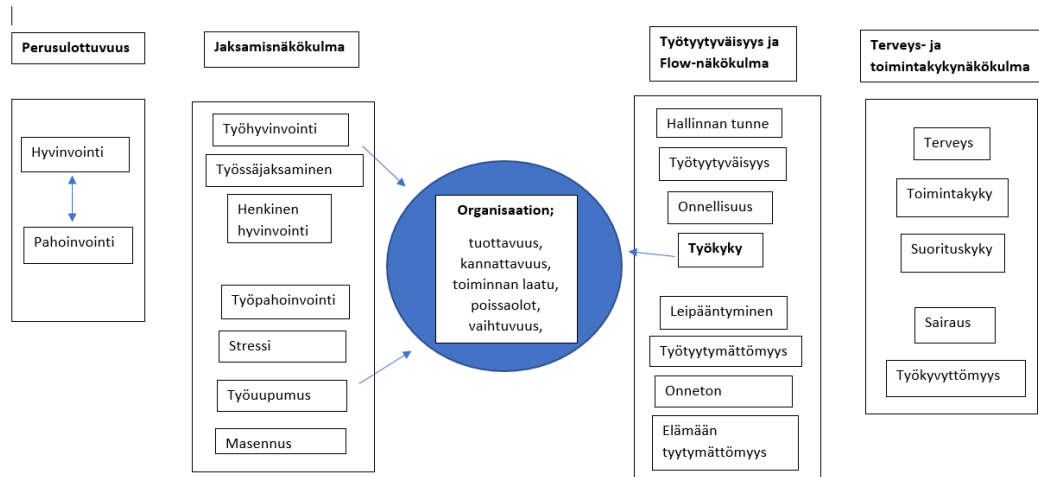
Työhyvinvoinnin voidaan ajatella syntyvän terveellisestä ja turvallisesta työympäristöstä sekä psyykkisesti ja sosiaalisesti terveestä työyhteisöstä (Kauhanen & Hellström 2016, 21). Sosiaali- ja terveysministeriö (2022) ja Työterveyslaitos (2022) määrittelevät työhyvinvoinnin käsitteen monialaiseksi. Työhyvinvointi, joka koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, psyykkisestä ja fyysisestä turvallisuudesta sekä terveydestä ja hyvinvoinnista. Työn tulisi tukea elämäntähtäilyä ja sen tulisi olla myös osaamista vastaavaa. Työyhteisön osallistamiskäytänteet sekä hyvin suunnitellut työntekijälähtöiset työskentelyprosessit ja menetelmät lisäävät työntekijöiden työhyvinvointia. (Ojasalo ym. 2015, 59.)

Työkykyjohtaminen puolestaan on suunnitelmallista henkilöstön työhyvinvoinnin johtamista. Työkykyjohtaminen pitää sisällään organisaation toimenpiteitä työkyvyn, henkilöstön työhyvinvoinnin sekä terveyden ja työturvallisuuden parantamiseksi. Henkilöstön työkykyyn vaikuttavat itse työ, työolot ja työympäristö sekä työn organisointi. Laadukkaalla työkykyjohtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin sekä terveyteen. Samalla vaikutetaan myös taloudelliseen tulokseen työn tehokkuuden lisääntymisen myötä sekä alennetaan työkyvyttömyyskustannuksia. (Lindström ym.2023, 12–13.)

Laine (2013) esittelee väitöskirjassaan työhyvinvointikäsitteen muuttumista vuosien saatossa. Aiemmin työhyvinvoinnin ajateltiin liittyvän enemmän työympäristöön, kuten työympäristön fysikaalisiin ja kemiallisiin haittoihin. Nykyisin puhutaan enemmän henkisen työsuojelun alueesta, johon vaikuttavat muun muassa työtehtävät ja työn kuormittavuus, johtaminen, työpaikan ihmis-suhteet sekä työuupumukseen vaikuttavat tekijät. Vänskä (2022) kuvaa väitöskirjassaan työhyvinvointikäsitteen muuttumista laajemmaksi sisältökokonaisuudeksi. Nykypäivänä työhyvinvointi käsittää myös motivaation, työviihtyvyyden ja työtyytyväisyyden näkökulman.

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja. Laine (2013, 38) esittelee tutkimuksessaan työhyvinvoinnin käsittemäärittelyä vuosien 1990–2010 aikana. Tutkimuksen

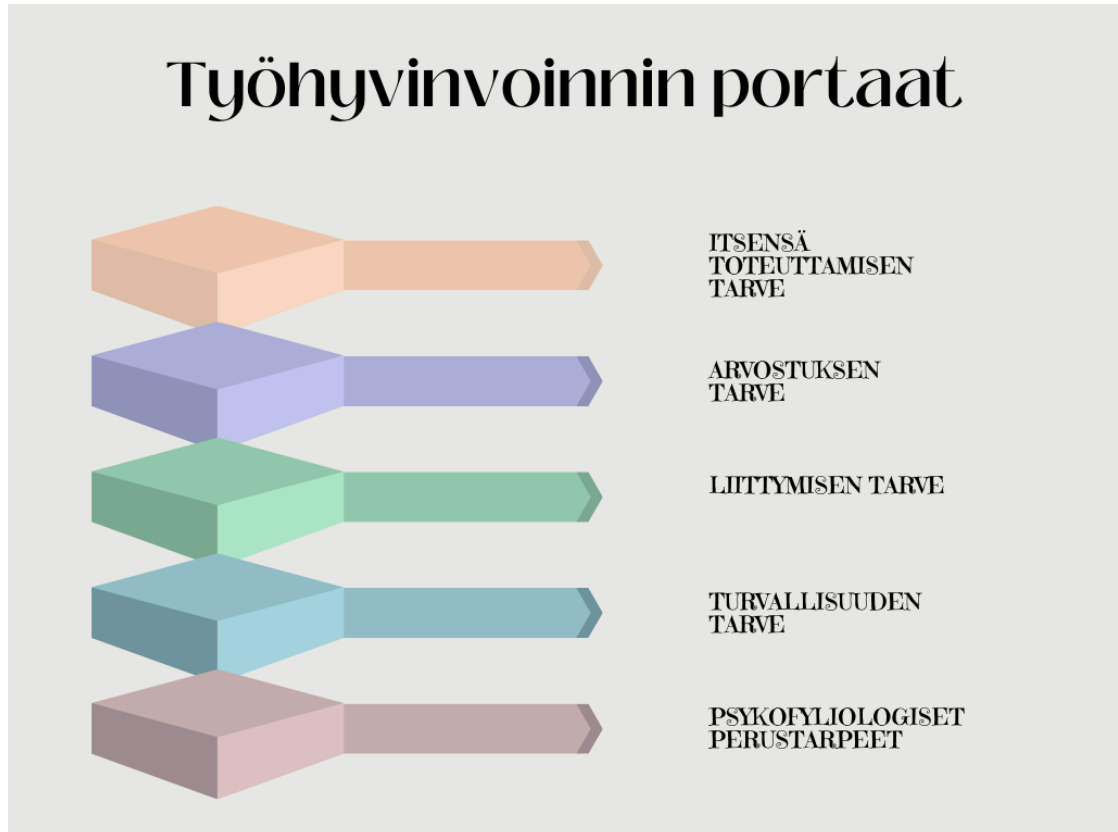
pohjalta työhyvinvoinnin käsite pitää sisällään yli kaksikymmentä eri ulottuvuutta. Laineen käsitelmärittelyä on kuvattu kuvassa 1.



Kuva 1. Työhyvinvoinnin käsitteet eri näkökulmista, mukailen Laine 2013, 38.

Yksilön näkökulmasta työhyvinvointia voidaan tarkastella suhteessa onnellisuuteen, tyytyväisyyteen sekä työpahoinvointiin. Laine (2013, 39) esittää väitöskirjassaan työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin rinnakkaisina käsitteinä. Työpahoinvointi voi olla riski työuupumuksen syntymiselle. Yksilölliset tekijät, kuten persoonallisuus ja motivaatio, voivat vaikuttaa keskeisesti työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin subjektiiviseen kokemukseen.

Työhyvinvoinnin käsitteen monialaisuuden lisäksi myös työhyvinvoinnin kehittämistä tulisi tarkastella kokonaisvaltaisemmin. Rauramo (2009, 3) on esitellyt työhyvinvoinnin kehittämiseen tarkoitetun työhyvinvoinnin portaiden mallin. Malli toimii välineenä kokonaisvaltaiselle ja kestäväälle työhyvinvoinnin kehittämiselle. Työhyvinvoinnin portaat koostuvat viidestä tasosta, jossa tasoina ovat ihmisen perustarpeet, psykofysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta näiden tarpeiden tulisi täyttyä sekä työssä että siviilielämässä. Näiden tarpeiden täytyminen lisää työhyvinvointia työorganisaatiossa. Työhyvinvoinnin portaiden tasot ovat esitettynä kuvassa 2.



Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaiden tasot mukailien Rauramo 2009, 3.

Työhyvinvoinnin portaiden tasoihin voidaan vaikuttaa sekä työntekijän omalla toiminnalla että organisaatiolähtöisesti. Fysiologisten perustarpeiden tyydyttämisen tavoitteena on, että työ ei kuormita liikaa ja energiaa jää työpäivän jälkeen vapaa-ajalle. Vapaa-ajalla hyvinvointia voi tukea oikeanlaisella ravinnolla, liikunnalla ja riittävällä levolla. Nämä ennaltaehkäisevät sairauksien esiintymistä. Turvallisuuden tarpeeseen voi vaikuttaa turvallisella ja terveellisellä työympäristöllä sekä oikeudenmukaisella, tasa-arvoisella ja yhdenvertaisella työyhteisöllä. Toimeentulon on oltava riittävä. Pysyvä työsuhde tai tieto työn jatkumisesta luo myös turvallisuuden tunnetta työntekijälle. Työorganisaatio voi vaikuttaa liittymisen tarpeeseen huolehtimalla hyvästä työilmapiiristä ja yhteistyön sujumisesta. Liittymisen tarpeeseen voi vaikuttaa myös omalla toiminnalla huolehtimalla ihmissuhteista niin työssä, vapaa-ajalla kuin harrastuksissakin. Arvostuksen tarpeeseen voi vaikuttaa organisaatiossa osallistamalla työntekijöitä päätöksen tekoon sekä ohjaamalla toimintaa eettisten ja hyvinvointia tukevien arvojen mukaisesti. Itsensä toteuttamisen tavoitteena on

oman työn hallinta sekä jatkuvan kehittämisen ja oppimisen mahdollisuus. Organisaatiossa itsensä toteuttamiseen voi vaikuttaa mielekkään työn ja oppimisen mahdollistamisella. (Rauramo 2009, 4.)

3.2 Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö

Työn tekemiseen sekä työnantajan vastuisiin ja velvollisuuksiin liittyy erilaisia lainsäädännöllisiä ohjeistuksia. Esimerkiksi Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 1. § määrittää työympäristöön ja työolosuhteisiin liittyviä ohjeistuksia työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Sen tarkoitus on myös ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.

Tässä luvussa esitellään lyhyesti tärkeimmät työhyvinvoinnin johtamista määrittävät lait. Työhyvinvointia ohjaavia lakeja ovat muun muassa työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, vuosilomalaki, työntekijän eläkelaki, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta sekä työtapaturma- ja ammattitautilaki.

Työterveyshuoltolaissa 21.12.2001/1383 1. § ”säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta. Tämän lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää: 1) työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä; 2) työn ja työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta; 3) työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa; sekä 4) työyhteisön toimintaa. ”

Työsopimuslakia 26.1.2001/55 1. § ”sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Tätä lakia on sovellettava, vaikka vastikkeesta ei ole sovittu, jos tosiseikoista käy ilmi, että työtä ei ole tarkoitettu tehtäväksi vastikkeetta. Lain soveltamista ei estä pelkästään se, että työ tehdään työntekijän kotona tai hänen valitsemassaan paikassa eikä sekään, että työ suoritetaan työntekijän työvälineillä tai -koneilla. ”

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609 1. §. Lain tarkoituksena on ”estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä. ”

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759 1. § Lain tarkoituksena on ”toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia työelämässä. ”

Vuosilomalakia 18.3.2005/162 1. § ”sovelletaan työ- ja virkasuhteessa tehtävään työhön, jollei toisin säädetä. Mitä tässä laissa säädetään työntekijästä, sovelletaan myös virkamieheen ja viranhaltijaan. Mitä työehtosopimuksesta säädetään, sovelletaan vastaavasti virkaehtosopimukseen. Mitä 6 §:n 2 momentissa, 8 §:n 2 momentissa, 10 §:n 3 ja 4 momentissa sekä 11 §:n 1 ja 3 momentissa säädetään työsopimuksesta, sovelletaan myös järjestelyyn, jolla on määrätty virkamiehen ja viranhaltijan työajasta. ”

Työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395 1. §. Laissa ”säädetään yksityisellä alalla työskentelevän työntekijän oikeudesta vanhuuseläkkeeseen, osittaiseen varhennettuun vanhuuseläkkeeseen, kuntoutukseen, työkyvyttömyyseläkkeeseen ja työuraeläkkeeseen sekä työntekijöiden edunsaajan oikeudesta perhe-eläkkeeseen. ”

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44 1. § Laissa ”säädetään menettelystä työsuojeluviranomaisen valvoessa työsuojelua koskevien säännösten noudattamista sekä työnantajan ja työntekijöiden välisestä työsuojelun yhteistoiminnasta työpaikalla. ”

Työtapaturma- ja ammattitautilaissa 24.4.2015/459 1. § ”säädetään työntekijän oikeudesta korvaukseen työtapaturman ja ammattitaudin johdosta sekä yrittäjän oikeudesta vakuuttaa itsensä työtapaturman ja ammattitaudin varalta.”

3.3 Lähiesihenkilötyö työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta

Lähiesihenkilöllä tarkoitetaan oman työyhteisön johtajaa, joka on vastuussa lähijohtamisesta. Lähiesihenkilöllä saattaa olla muutama johdettava tai useita kymmeniä johdettavia. Lähiesihenkilö on vastuussa organisaation strategisten linjausten toteuttamisesta omassa työyhteisössään. Osallistavan johtamistyylin avulla lähiesihenkilö sitouttaa työntekijöitään organisaation strategisiin tavoitteisiin. Tämä lisää myös työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Lähijohtamistyötä ohjaavat hallinnolliset järjestelmät, työlainsäädäntö, operatiiviset toimeksiannot sekä eettisen arvopohjan ylläpitäminen. (Laaksonen & Ollila 2017, 10.)

Yasin Atesin ym. (2018) mukaan alemman ja keskitason lähiesihenkilöiden in-spiroiva johtaminen vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden sitoutumiseen ja strategiseen ymmärrykseen. Toisaalta jos lähiesihenkilö ei itse sitoudu organisaation strategiaan linjauksiin ja laiminlyö johtamista, se näkyy negatiivisena ilmiönä työntekijöille. Tulokset ovat positiivisia, jos lähiesihenkilö jakaa organisaation ylemmän tason strategiset linjaukset ja ymmärtää strategian merkityksen sekä sitoutuu linjattuun strategiaan. Ylemmällä johdolla onkin merkittävä rooli siinä, kuinka varmistaa strategian jalkauttaminen ja ymmärrys alemmalle ja keskitason johdolle.

Lähiesihenkilön työ on haastavaa, koska lähiesihenkilöihin kohdistuu odotuksia työntekijöiden, oman organisaation ja asiakkaiden suunnalta. Odotukset voivat olla keskenään ristiriitaisia. Lähiesihenkilöt saattavat osallistua myös perustyön tekemiseen, jolloin hallinnolliselle työlle voi jäädä liian vähän aikaa. Niin työntekijöillä kuin lähiesihenkilöillä, työpäivät voivat olla pirstaleisia ja vaativat huomion suuntaamista muuttuviin tilanteisiin. Lähiesihenkilöillä on myös taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden lisäksi vastuu auttaa työntekijöitä onnistumaan työssään. Nykypäivän jatkuvat työelämän muutokset ja näiden ennakoinnit haastavat lähiesihenkilöitä onnistuneeseen johtamiseen. Myös lähiesihenkilön omassa työssä voi tapahtua muutoksia samanaikaisesti. Vastuu työturvallisuudesta kuuluu johdolle ja lähiesihenkilöille. Lähiesihenkilöt joutuvat välillä ratkomaan työyhteisön ristiriitatilanteita ja työkykyhaasteita sekä puuttumaan epäasialliseen kohteluun. Lisäksi työpaikan johtamiskulttuuri vaikuttaa lähiesihenkilötyön tekemiseen. Lähiesihenkilötyö on juuri näiden syiden

takia haastavaa, mutta onnistuessaan samaan aikaan hyvin palkitsevaa. (Työterveyslaitos 2022.)

Työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan henkilöstön työhyvinvoinnin edistämistä työn organisoinnin, suunnittelun ja toteutuksen keinoin. Työhyvinvoinnin johtamisella tavoitellaan työtyytyväisyyden ja henkilöstön hyvinvoinnin vahvistamista sekä työn tuloksellisuutta. Lähiesihenkilöllä on tärkeä rooli työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden toteuttamisessa. Työturvallisuuslain 738 1.§ mukaan työnantaja ja lähiesihenkilöt ovat vastuussa siitä, että työn psyykinen ja fyysinen kuormitus pysyy kohtuullisena. Hyvä johtaminen on parhaillaan avointa vuorovaikutusta työntekijän ja lähiesihenkilön kesken. Tämä edellyttää johtamiselta myös tunneosaamista. Työntekijän vastuulla on puolestaan vastuu itsensä johtamisesta sekä työyhteisön ilmapiirin rakentamisesta. (Manka 2016, 8; Parvinen & Tuominen 2013, 5.)

Työpaikan johtamiskulttuuri on tietoinen valinta, joka näkyy arkisina tekoina. Palveleva johtamiskulttuuri tukee tapaa toimia yhdessä kannustavasti ja tukien. Lähiesihenkilöllä onkin merkittävä rooli työpaikan työhyvinvoinnin edistäjänä ja siinä, kuinka työn imu, työhön sitoutuminen koetaan. Nämä puolestaan vaikuttavat työn tuottavuuteen. Silloin kun työyhteisön toiminta ja yhteistyö on sujuvaa, myös lähiesihenkilön työ helpottuu. (Työterveyslaitos 2022.)

3.4 Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä

3.4.1 Perehdytyksen vaikutukset työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen

Työhyvinvointia edistävät huolellinen työntekijöiden perehdytys ja osaamisen kehittäminen. Työntekijöiden subjektiivinen tunne omasta osaamisestaan vaikuttaa työn hallinnan tunteeseen ja sitoutumiseen organisaatiossa. Perehdytyksellä tarkoitetaan henkilön perehtymistä ja uuden oppimista sekä sitoutumista työyhteisöön. Perehdytystä tarvitaan, kun työyhteisöön tulee uusi työntekijä, tai työntekijä siirtyy saman organisaation sisällä uusiin työtehtäviin. Perehdytystä on annettava myös, kun työntekijä opettelee uusia työkaluja, -menetelmiä tai -tehtäviä. Hyvällä ja laadukkaalla perehdytyksellä on tärkeä merkitys työntekijän sitouttamisessa työyksikköön. Perehdytystä tarvitaan muun

muassa tehtäväkohtaiseen osaamiseen, organisaation toimintamallien osamiseen, tiimiosaamiseen, toimialaosaamiseen ja työsuhteosaamiseen. Perehdyttäjänä voi toimia lähiesihenkilön lisäksi nimetty perehdyttäjä tai mentori. Lähiesihenkilö on kuitenkin vastuussa perehdyttämisen johtamisesta. (Kupias ym. 2014.)

Perehdytyksen tavoitteena on auttaa uusi työntekijä sujuvasti alkuun uudessa työtehtävässään. Onnistunut perehdytys sitouttaa työntekijää yritykseen ja työhön. Onnistuneella perehdyttämällä onkin siis merkittävä vaikutus yrityksen veto- ja pitovoimaan. (Kupias ym. 2014.) Työelämän vetovoimalla tarkoitetaan keinoa, jolla yritys houkuttelee työntekijöitä työvoimaksi, saa työntekijät pysymään työpaikassa sekä lisää työn imua. Työelämän pitovoimalla tarkoitetaan puolestaan yrityksen kykyä ja halua sitouttaa ja pitää työntekijät palveluksessaan. (Coco & Roos 2021, 8.)

Sitoutuneisuutta voidaan pitää sosiaalipsykologisena ilmiönä yksilön ja organisaation tai yksikön välisessä suhteessa (Jokivuori 2004). Henkilöstön sitoutuminen on jokaisen omaa, tunneperäistä ja henkilökohtaista sitoutumista yritystä ja yrityksen tavoitteita kohtaan. Sitoutuminen voi tarkoittaa työntekijän sitoutumista organisaatioon, työhön, asiakkaisiin tai työyhteisöön. Henkilöstön halu kehittää omaa työtään edellyttää motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta. Työtyytyväisyys vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka työntekijä sitoutuu työnantajaansa. (Heiskanen ym. 2017, 6; Keskinen 2006, 25.) Lähiesihenkilön ja työntekijän välisen avoimen vuorovaikutuksen on todettu vahvistavan työntekijän työhön ja työyhteisöön sitoutumista. Organisaation tai yksikön näkökulmasta työvoiman sitoutuneisuus vaikuttaa organisaation menestykseen. Sitoutuneisuus on ikään kuin vaihtosuhde työntekijän ja työnantajan välillä. (Rajamäki & Mikkola 2017, 3.)

Henkilöstökehittäjä Pekka Otollinen (2016, 31) esittää esimerkin työntekijän sitoutumista edistävästä tekijöistä. Esimerkki oli noussut eräässä esihenkilövalmennuksessa, jossa haettiin vastauksia siihen ongelmaan, että esihenkilöt ovat sitoutuneita, mutta johdettavat eivät. Hän oli käyttänyt osallistavaa prosessia valmennuksessa, jossa selvitettiin, mistä esihenkilöiden sitoutuneisuus syntyy. Tekijät olivat tieto, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, vastuun sel-

keä määrittely, selvät tavoitteet, valta, esimerkkinä oleminen, sosiaalinen vastuu, yhteistyökyky ja parempi palkka. Valmennuksessa käydyn keskustelun lopputulemana todettiin, että johdettavien sitoutuneisuuteen vaikuttavat samat tekijät kuin esihenkilöillä.

3.4.2 Viestintä ja vuorovaikutus työhyvinvoinnin johtamisessa

Onnistuneella viestinnällä on suora yhteys työhyvinvointiin. Hyvin hoidettu viestintä esimiehen ja johdon puolelta lisää tietoa, tietoisuutta ja ymmärrystä. Työyhteisössä se parantaa yhteenkuuluvuuden, yhteisöllisyyden, hyvän motivaation ja työhön sitoutuneisuuden tunnetta. Viestinnässä onnistuminen osallistaa henkilöstöä kehittämään, poistaa epävarmuutta ja edistää työyhteisössä tasavertaisuutta, turvallisuutta ja vuorovaikutusta. (Rousu & Lanne-Erikson 2021, 172.)

Viestinnän tarkoitus on vaikuttaa muihin ihmisiin. Viestintä organisaatiossa on sekä sisäistä että ulkoista. Sisäinen viestintä on tarkoitettu henkilöstölle ja ulkoinen organisaation ulkopuolelle, esimerkiksi asiakkaille tai sidosryhmille. Organisaatioviestintää ovat johdon kanssa yhdessä sovitut toimintatavat, viestinnän linjaukset ja viestintäkanavien käyttö. Viestintä on organisaatiossa kollektiivista vastuunottoa ja koskee jokaista henkilöstön jäsentä. Viestintä kuuluu jokaiselle työntekijälle roolista riippumatta. Viestinnän ammattilaisilla ja johtajilla on kuitenkin organisaatiossa virallinen viestinnän vastuu. Johtamistyön viestintä tavoittelee organisaation tavoitteisiin ja toimintaan liittyvien linjausten muuttamista ymmärrettävään ja hyväksyttävään muotoon, jotta työyhteisön toiminta olisi niiden mukaista. (Rousu & Lanne-Erikson 2021, 172.)

Viestintätaidot ovat johtamisosaamisen ydintä. Työelämässä viestintä on tavoitteellista ja sen tulee olla suunnitelmallista, ennakoivaa, rohkeaa ja osallistavaa. Viestinnän kehittämistä voidaan pitää niin yksilön kuin koko organisaatiokulttuurin asiana. Oleellista on kuitenkin miettiä viestintä aina etukäteen harjoitsemalla viestinnän tavoite, kohderyhmä, viestintätapa ja -kanava sekä viestinnän ajankohta. Hyvä viestintä on selkeää, avointa, oikea-aikaista ja mahdollisimman kattavaa. On myös tärkeää viestiä siitä, jos asiat ovat kesken tai

uutta viestittävää ei ole, sillä viestityhjiö on hyvä alusta huhupuheiden, arvailujen ja väärän tiedon syntymiselle. (Rousu & Lanne-Erikson 2021, 172–174.)

Johtamistyön voidaan ajatella olevan kokoaikaista vuorovaikutteista viestintää. On tärkeää pitää mielessä, että yhteinen ymmärrys syntyy vain vuorovaikutuksessa, sillä yhdensuuntaisen viestinnän avulla ei välttämättä saada aikaan uutta ajattelua. Siksi johtamistyössä tulisi ymmärtää, että yksiköiden tilaisuudet ja koulutukset ovat johtajan oman työn parhaita hetkiä. Johdon ja esihenkilöiden on tarpeellista saada myös negatiivista viestiä henkilöstöltä, sillä niissä paikoissa pystyy reagoimaan, oikaisemaan väärinymmärryksiä ja perustelemaan edelleen. (Korhonen & Bergman 2019, 111–122.)

Vuorovaikutteiseen viestintään kuuluu myös palautteen antaminen ja saaminen. Vuorovaikutteisuutta voi lisätä palautteen avulla. Palautteen avulla tehty työ tulee huomatuksi, ja sen avulla voi jakaa aikaansaannoksia toisen kanssa. Kannustava palaute kertoo arvostuksesta työntekijää kohtaan. Rakentava palaute auttaa kehittymään työssä. Kannustava palaute voi lisätä työhyvinvointia, koska se lisää motivaatiota työtä ja kehittymistä kohtaan. Kannustavan palautteen avulla luodaan työpaikan psykologisesti turvallista ilmapiiriä. (Työterveyslaitos 2017.)

Kuzmitsin ym. (2020) tutkimuksessa tutkittiin palauteprosessien tehokkuutta ja johtamisen vaikuttavuutta. Tutkimus toteutettiin Yhdysvalloissa, eri julkisten sairaaloiden johtoryhmätasolla. Tutkimuksessa hyödynnettiin 360-palautemallia. 360-kysely sisältää palautetta omilta esimiehiltä ja alaisilta johtamistoiminnasta. Kysely mahdollistaa myös kollegoilta ja muilta sidosryhmiltä saadun palautteen. Arvioinnin tavoitteena on tukea esimiehiä heidän vahvuuksien ja kehittämiskohteiden ymmärrystä lisäämällä. Tutkimuksessa tulokset osoittivat, ettei mikään palauteprosessi ole vaikuttava, jos sitä ei ole suunniteltu ja toteutettu kunnolla.

Ristolainen (2020) on tutkinut väitöskirjassaan etäjohtamisen viestinnän nykytilaa ja sen kehittämistarpeita terveydenhuollossa. Tutkimustulosten mukaan etäjohtamisen viestintään ei ole luotu yhteisiä organisaatiolähtöisiä toimintatapoja. Tuloksissa ilmeni myös, että perinteisiä kasvotusten tapahtuvia palave-

reja pidettiin edelleen tärkeinä. Ristolainen toteaa tutkimuksen johtopäätöksissä, että etäjohtamisen viestintään tulisi sopia yhdessä keskustellen yhteiset toimintatavat. Tutkimus on toteutettu Turun yliopistollisen keskussairaalan psykiatrian avohuollon osastonhoitajien ja työntekijöiden kanssa.

3.4.3 Henkilöstön osallistaminen ja lähiesihenkilön fasilitoititaidot

Työntekijöiden osallistaminen työskentelyprosessien ja menetelmien kehittämiseen lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta, motivaatiota ja sen myötä autonomian tunnetta. Organisaation kaikki tasot hyötyvät työntekijöiden osallistamisesta. Yhteisöjen ja ryhmien osallistaminen tarvitsee fasilitointia. (Ojasalo ym. 2015, 59.)

Osallistamisella tarkoitetaan sitä, että henkilöstö osallistuu työnantajasta lähtöisin olevaan päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen. Osallistavaa johtamista voi tehdä erilaisia menetelmiä käyttäen, joissa osallistujilla on yhteinen tavoite ja tasavertaisuus, sekä yhdessä tekeminen kulkee toiminnassa mukana. Tällöin henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa ratkaisuihin. Osallistaminen on ihmisten johtamista, jolla saadaan asioita aikaiseksi. Osallistavan kehittämisen avulla saavutetaan usein parempi lopputulos, kuin henkilöstö otetaan mukaan kehittämistyöhön, eikä kehittäminen tapahdu ainoastaan tutkijavetoisesti. Työyhteisön jäsenet tuntevat oman työnsä ja toimintatavat sekä kehittämistarpeet parhaiten, kun puolestaan tutkija tarkkailee tilannetta ulkopuolisen näkökulmasta ja tuo kehittämistyöhön teoreettista osaamista. Osallistamisella on henkilöstön työhön sitoutumista, työmotivaatiota ja työhyvinvointia parantava vaikutus. Jatkuessaan osallistamisella on ongelmanratkaisua ja työn jatkuvaa kehittämistä tukeva vaikutus. (Ojasalo ym. 2015, 59.)

Fasilitointi on ryhmätapaamisten johtamista, joka vaatii onnistuakseen suunnittelua. Fasilitaattori on ryhmän vetäjä, joka on tilanteessa neutraali ja tavoiteorientoitunut, eikä hänellä ole valtaa tehdä päätöksiä käsiteltävästä asiiasällöstä. Hän keskittyy ryhmän ohjaukseen ja kokouksen etenemiseen. Fasilitaattori käyttää erilaisia tekniikoita ja menetelmiä auttaakseen ja parantaakseen niin ryhmän, kuin yksilöiden toimintaa kohti tavoitteita. Fasilitaattori on

kuin muutosagentti tai katalyytti, joka nopeuttaa muutosta ja auttaa ryhmää toimimaan yhdessä. (Sipilä 2012, 35, 38.)

Esihenkilö voi olla työyhteisönsä kokouksessa fasilitaattori, mutta esihenkilöllä on myös monta muuta roolia. Fasilitaattori fasilitoi koko ajan ajastaan, mutta esihenkilön on välillä muutettava rooliensa tilanteen mukaan. Fasilitaattorina ollessaan hän auttaa työntekijöitä näkemään kokonaiskuvan. Sen onnistuminen näkyy työntekijöiden hyvässä keskittymiskyvyssä, sekä työtehtävien itsenäisessä hoitamisessa. Kun työntekijöillä on kokonaiskuva ja yhteiset tavoitteet he voivat suunnitella työtehtävänsä sekä ajankäyttönsä itsenäisesti. Tällöin esihenkilön ei tarvitse olla kaiken informaation ja kaikkien yhteyksien keskiössä, vaan hänen tehtävänänsä on varmistaa, että työntekijöillä sama suunta ja näkemys kokonaiskuvasta. Ryhmä tai tiimi saa aikaiseksi parhaita tuloksia vain, jos he yhdessä ovat sopineet työtehtävistä ja siitä, kuinka ongelmatilanteissa toimitaan. (Nummi 2018, 30.)

Sipilä (2012, 35–38) on tutkinut väitöskirjassaan uusien hoitosuosittelujen käyttöönottoa ja preventiiviseen työhön kuluvaan aikaan perusterveydenhuollossa. Väitöskirjan yhteenvedossa hän toteaa, että järjestelmällinen ja kestävä laatu työ vaativat tukea ja johtajuutta ja joidenkin toimintatapojen muutos vaatii henkilökohtaisempia interventioita. Sipilä kiteyttää, että fasilitointi on käyttökelpoinen tapa edistää muutoksia perusterveydenhuollossa. Fasilitointi on haluttu nostaa yhdeksi teemaksi tässä kehittämistyössä hyötyjensä vuoksi.

Työntekijät ovat liian riippuvaisia esihenkilöstään, jos he odottavat esihenkilön jakavan heille kaiken tiedon ja työtehtävät. Tällainen asetelma hyötyy fasilitoivasta johtamisesta. Fasilitoivassa johtamisessa esihenkilö antaa työntekijöille suunnan ja tavoitteen, jota kohti kulkea. Työntekijät määrittävät yhdessä toimintamallit ja toimivat sitoutuneesti niiden mukaisesti. Työntekijät ovat siis sitoutuneempia, kun he osallistuvat aktiivisesti päätöksentekoon. Fasilitoiva johtaminen tukee itsensä johtamista ja mahdollistaa oma-aloitteisen ja itseohjautuvan työotteon, mutta myös auttaa tehtävien yhtenäistämässä. (Nummi 2012, 28–31.)

Itseohjautuvuus on moderni tapa organisoitua, jossa vapaus, vastuu ja valta jakautuu uudella tavalla perinteiseen hierarkkiseen organisaatorakenteeseen

verrattuna (Vuori 2021, 350, 3/25). Fasilitoiduissa ryhmätapaamisissa syntyy innovointia ja se auttaa tiimin johtamisessa varsinkin haasteellisissa ja monimutkaisissa työolosuhteissa. Innovaatiot ja uudet toimintatavat johtavat työn kehittämiseen ja kasvuun. (Nummi 2018, 28–31.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄNÄ TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ

4.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimuksellinen kehittämistyö tarkoittaa tutkimuksen ja kehittämisen yhteensulautumista. Tutkimuksellinen kehittämistyö asettuu tieteellisen tutkimuksen ja arkiajatteluun perustuvan kehittämisen väliin. Tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa tieteellisestä tutkimuksesta siinä, että uuden tiedon lisäksi halutaan aikaansaada konkreettisia parannuksia tai ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2014, 17–19.) Toikko ja Rantanen (2009, 21–22) puolestaan määrittelevät tutkimuksellisen kehittämisen yleiskäsitteenä tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyden kuvaamiseksi. Tutkimuksellista kehittämistoimintaa voidaan ajatella tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikkana. Tämä opinnäytetyö lähestyy tutkimuksellista kehittämistä nimenomaan kehittämistoiminnan suunnasta, jolloin käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Kehittämistyö käsittelee työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä lähiesihenkilötyössä ilmiönä tutkimuksellisen kehittämistyön näkökulmasta.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on pyrkiä ratkaisemaan käytännön-työssä esille nousseita ongelmia ja kehityskohteita sekä luoda uutta tietoa esimerkiksi työelämän käytännöistä (Ojasalo ym. 2014, 17–19). Tiedon tuottaminen tapahtuu käytännön toimintaympäristössä. Tavoitteena on käytännön kysymysten ja ongelmanratkaisun kuvaaminen osaksi laajempaa keskustelua. Kehittämistoiminnan voidaan ajatella olevan tiedontuotantoa, jossa tavoitellaan konkreettista muutosta. Tutkimustoimintaa voidaan pitää kehittämistyötä avustavana osana sen sijaan, että tutkimustietoa sovellettaisiin. (Toikko & Rantanen 2009, 22–23.) Tässä kehittämistyössä lähiesihenkilöille pidettävät työpajat toimivat käytännön toimintaympäristönä, jossa tuotetaan tietoa työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen tueksi.

Tarve tutkimukselliselle kehittämistyölle voi nousta halusta aikaansaada muutosta tai organisaation omista kehitystarpeista. Kehitystyö perustuu aktiiviseen vuorovaikutukseen eri tahojen kanssa. Käytännön kehitystarpeista nousevat kehittämistyön tavoitteet tukevat teoriatietoa. Prosessiin kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua, uusien käytäntöjen tai ideoiden luomista sekä palvelujen tuottamista ja toteuttamista. (Ojasalo ym. 2014, 17–19.) Tässä opinnäytetyössä kehittämistyön tarve on noussut kohdeorganisaation omista kehitystarpeista. Kehittämistarpeet ovat nousseet esiin kohdeorganisaatiossa tehtyjen työtyytyväisyyskyselyiden vastauksissa.

Onnistunut tutkimuksellinen kehittämistyö edellyttää aihepiirin osaamisen lisäksi projektityön ja kehittämisen osaamista. Projektityö vaatii suunnitelmallisuutta, suunnitelman mukaisen etenemisen hallintaa sekä raportointia. Kehittämisen osaaminen puolestaan vaatii innovaatioita, oman työn tavoitteellista johtamista, vuorovaikutusta sekä tiedon tuottamisen ja menetelmien hallintataitoa. (Ojasalo ym. 2014, 20.) Tässä kehittämistyössä työpajatyöskentely sekä työkalupakin rakentaminen on suunniteltu kehittämisprojekti.

Kehittämistyön viimeinen vaihe tavoitteiden saavuttamisen jälkeen laadaan raportti. Tutkimuksellisen kehittämistyön loppuraportoinnissa on kuvattu kehittämistehtävä, tietoperusta ja kehittämisprosessin aikaansaannos. (Ojasalo ym. 2015, 46–47.)

4.2 Lähestymistapana toimintatutkimus

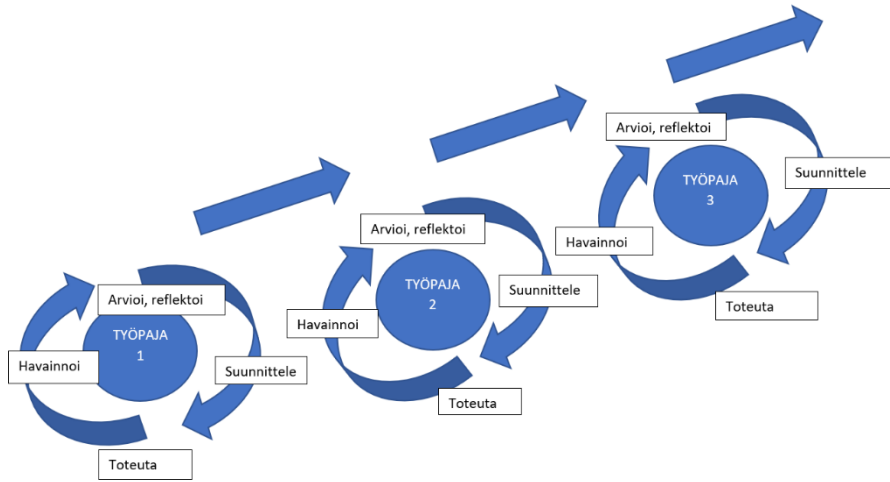
Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus, joka on osallistavaa tutkimusta. Lähestymistapana toimintatutkimus on ongelmakeskeistä, ja se suuntautuu vahvasti käytäntöön. Lähestymistapa kuvaa nykytilannetta ja tavoittelee todellisuuden muuttamista. Toimintatutkimus sopii hyvin toimintatapojen kehittämiseen. Toimintatutkimus perustuu osallistavaan ja vuorovaikutukselliseen yhteistyöhön sekä on itseään tarkkailevaa ja tilanteeseen sidottua. (Ojasalo ym. 2015, 58.) Tämä kehittämistyö pyrkii kehittämään kohdeorganisaation toimintayksikön käytännön haasteita työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen ja samalla saamaan aikaan konkreettista muutosta. Tämän vuoksi kehittämistyö sopii toteutettavaksi toimintatutkimuksena.

Tässä kehittämistyössä muutoksessa toimijoina toimivat kohdeorganisaation toimintayksikön lähiesihenkilöt, jotka toimivat yhteistyössä opinnäytetyön tekijöiden eli tutkijoiden kanssa. Kehittämistyömme työpajatoiminta perustuu osallistavaan ja vuorovaikutteiseen prosessiin yhdessä lähiesihenkilöiden eli kehittäjien ja tutkijoiden välillä.

Toimintatutkimus on osallistavaa kehittämistä. Siinä tutkija tuo ryhmään ulkopuolista näkökulmaa ja teoreettista osaamista, joiden avulla lähdetään ratkaisemaan havaittua ongelmaa tai haastetta. Toimintatutkimuksen haasteena voi olla, että muutosta ei tapahdu, tai muutos voi olla toisenlainen, kuin alussa on ajateltu. Toisena haasteena voidaan pitää toimintatutkimuksen vähäistä hyödynnettävyyttä, sillä toimintatutkimus on aina tilanteeseen sidottu, eikä sitä voida välttämättä hyödyntää yleisemmin. Onnistuneessa toimintatutkimuksessa tulee olla hyvin määritelty kehittämistehtävä ja kunnolla selvitetty lähtökohtatilanne, sekä aikataulut tulevat olla realistiset. Toimintatutkimukseen osallistujien väliset ristiriidat heikentävät onnistunutta lopputulosta. (Ojasalo ym. 2015, 59.) Tämän toimintatutkimuksen työpajoissa oli kaksi kehittämistehtävää. Tehtävinä oli selvittää, kuinka lähiesihenkilöt ymmärtävät työyhteisön osallistamisen merkityksen työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen näkökulmasta ja minkälaisia haasteita yhteisöllisten osallistamismenetelmien käyttöön voisi kohdeorganisaation toimintayksikössä liittyä. Kehittämistyön lähtötilanne oli selvitetty huolellisesti pohjautuen kohdeorganisaation toimintayksikössä tehtyihin työtyytyväisyyskyselyihin.

Toimintatutkimus etenee prosessimaisesti. Toimintatutkimus kehittää sosiaalista käytäntöä ja on herkkä muutoksille, minkä vuoksi prosessin vaiheita on hyvä tarkastella spiraalimaisesti tai syklisesti. Prosessin vaiheet ovat suunnittelu, toteutus, havainnointi ja arviointi. (Ojasalo ym. 2015, 59.) Toikko ja Rantanen (2009, 66) kuvaavat spiraalimallin vaiheita kehinä, jotka toistuvat toistensa jälkeen. Spiraalimallin kehiä arvioidaan aina uudelleen ja kehittämistehtävän tavoitteita täsmennetään arvioinnin perusteella. Arviointi vaikuttaa toimintatutkimuksen organisointiin ja toteutukseen. Kehä alkaa taas alusta, ja prosessi etenee syklimaisesti. Kehittämistoiminta täsmentyy prosessin aikana (Toikko & Rantanen 2009, 67). Kehittämistyömme noudatti tätä syklimäistä etenemistä kolmen työpajan muodossa. Lähiesihenkilöille pidettävät kolme työpajaa edustivat jokainen omaa sykliä tai kehää, josta spiraali muodostuu.

Prosessin vaiheet toistuivat työpajoissa syklisesti uudelleen (kuva 3). Spiraalia voidaan pitää toiminnan kehittämisen jatkumona.



Kuva 3. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 60).

Kehittämistyön työpajojen suunnitteluvaiheeseen kuului työpajojen rakenteiden ja sisällön suunnittelu. Suunnitteluvaiheeseen kuuluivat myös työpajojen aikataulutuksen suunnittelu ja työpajoissa käytettävien yhteisöllisten osallistamismenetelmien valinta.

Kehittämistyön toteuttamisvaiheita olivat varsinaiset lähiesihenkilöille pidettävät työpajat. Toteuttamisvaiheessa keskeistä oli yhteisöllisten osallistamismenetelmien esittely ja kokeilu. Kehittämistyön toteuttamisvaiheet ja havainnointivaiheet sulautuivat osittain yhteen. Toteuttamisvaiheessa eli työpajan aikana toteutimme myös havainnointivaihetta, toisen tutkijan viedessä toteutusvaihetta eteenpäin toinen keskittyi havainnoimaan ja tekemään muistiinpanoja. Havainnoimme lähiesihenkilöitä vuorovaikutteisen keskustelun avulla tehtävänasettelun näkökulmasta. Kirjasimme havainnot muistiinpanoihin ja analysoimme sisällön teemoittelemalla. Havainnoilla pyrimme selvittämään asetettuja kehittämistehtäviä.

Arviointi- ja reflektointivaiheessa teemoitimme havainnointien muistiinpanot sekä suulliset palautteet, jotka pyysimme lähiesihenkilöiltä jokaisen työpajan päätteeksi. Tarkastelimme työpajoja toisiinsa nähden järjestelmällisesti ja kriittisesti. Jokaisen työpajan eli syklin arviointi- ja reflektointivaiheen aineisto

toimi seuraavan työpajan eli syklin suunnitteluvaiheen pohjana. Työpajojen osuutta syklissä on avattu tarkemmin luvussa 5. Lopuksi kehittämistyön raportti luovutettiin kohdeorganisaatiolle ja julkaistiin Theseus-tietokannassa.

4.3 Toimintatutkimuksen menetelmät ja työkalut

4.3.1 Yhteisölliset osallistamismenetelmät

Toimintatutkimuksessa on keskeistä, että ongelman ympärillä toimivat ihmiset aktivoidaan mukaan kehittämistyöhön. Ihmiset toimivat kehittämistyössä joukkona tai ryhmänä, jossa ihmiset ymmärretään kehittämisprosessin tietoisiksi toimijoiksi. Toimintatutkimuksen prosessiin kuuluu, että toimintaa arvioidaan ja kehitetään tavoitteiden mukaisesti. Osallistavaa kehittämistä voi tehdä erilaisia menetelmiä käyttäen, joissa osallistujilla on yhteinen tavoite ja tasavertaisuus. Osallistavassa kehittämisessä yhdessä tekeminen kulkee toiminnassa mukana. (Ojasalo ym. 2014, 58.)

Ojasalo ym. (2014, 160) käyttää yhteisöllisistä osallistamismenetelmistä termiä ideointimenetelmät. Tässä kehittämistyössä käytämme termiä yhteisölliset osallistamismenetelmät. Yhteisöllisillä osallistamismenetelmillä tarkoitetaan ongelmanratkaisutapaa, joka ei ole tavanomainen ja analyttinen ratkaisukeino. Yhteisöllisiä osallistamismenetelmiä voidaan käyttää tilanteissa, joissa ongelmanratkaisutavat eivät ole tarkasti määriteltyjä. Esimerkkinä Ojasalo ym. (2014, 160) kuvaavat tapausta, joissa osallistavia ideointimenetelmiä käyttänyt ryhmä sai kokoon muutamassa tunnissa kaikki ne ideat, jotka toinen ryhmä kokosi vuoden aikana tavallisin menetelmin. Yhteisöllisten osallistamismenetelmien pyrkimyksenä on poistaa ajattelun rajoitukset ja rohkaista jakamaan huonoiltakin tuntuvia ideoita muiden osallistujien kanssa.

Tässä kehittämistyössä yhteisöllisten osallistamismenetelmien käyttämisen tarkoituksena oli esitellä lähiesihenkilöille uusia näkökulmia ja ideoita työhyvinvoinnin johtamisen avuksi erityisesti työyhteisön osallistamisen näkökulmasta. Valitsimme kehittämistyön työpajatyöskentelyssä käytettäväksi osallistamismenetelmiksi *aivoriihen* ja *Six hats -menetelmän*. Nämä menetelmät pitivät sisäl-

lään työpajatyöskentelyssä erilaisia työkaluja. Työkalujen tarkoitus oli jäsenellä kulloinkin käsiteltävää aihetta ja orientoida lähiesihenkilöitä työkalujen käyttöön.

Aivoriihi (brainstorming) pohjautuu luovaan ongelmanratkaisuun, jossa tuotetaan eri ideoita ryhmissä. Tässä työskentelymenetelmässä osallistujat pyrkivät ryhmän vetäjän avulla ideoimaan uudenlaisia lähestymistapoja tai ratkaisemaan ongelmia. Valitsimme aivoriihimenetelmän mukaan yhteen kehittämistyön työpajaan oivalluttamisen näkökulmasta. Menetelmän käyttö osallistaa jokaisen ryhmän jäsenen mukaan ongelmanratkaisuun. Menetelmävalinnan tarkoituksena oli havainnollistaa, kuinka sitä käyttämällä voidaan saada jokainen ryhmän tai tiimin jäsen mukaan tuottamaan arvokasta tietoa lähiesihenkilön päätöksenteon tueksi. Tämä tukee sitä ajattelutapaa työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta, että työntekijä tulee kuulluksi ja tuntee itsensä osalliseksi osana päätöksentekoa.

Aivoriihityöskentely alkaa esivaiheella, jonka tarkoituksena on asettaa ja rajata toiminnan tavoite. Seuraava vaihe on lämmittelyvaihe, jossa pyritään päästämään irti erilaisista ennakkoluuloista ja innovaatiota rajoittavista tekijöistä. Aivoriihityöskentelyn kolmas vaihe on ideointivaihe, jossa osallistujat saavat ideoita vapaasti, eikä ideoita tarvitse tässä vaiheessa vielä perustella. Ideointivaiheessa on myös oleellista, että ideoiden arvioiminen on kokonaan kielletty. Ryhmän vetäjä kokoaa ideat esimerkiksi seinätaululle ja samalla ideoita pyritään yhdistelemään ja kehittämään. Ideoiden valintavaiheessa syntyneet ideat arvioidaan kriittisesti. Ryhmän vetäjän rooli on tässä vaiheessa jakaa puheenvuorot niin, että jokainen pääsee sanomaan omat ajatuksensa. Lopuksi valitaan yhdessä toteuttamiskelpoisin idea. Menetelmän vahvuus on runsas ideoiden määrä sekä sen avulla voidaan oppia uusia tapoja lähestyä kehitettävää asiaa. (Ojasalo ym. 2015, 161; Salonen ym. 2017, 83.)

Six hats -menetelmään kuuluu sekä ideointi että analyysi. Menetelmän lähtökohdiana on tarkastella ongelmaa erilaisista näkökulmista sekä vaihtaa tarkastelun näkökulmia. Menetelmä valikoitui työpajatyöskentelyyn juuri siksi, että halusimme tarjota lähiesihenkilöille sopivan tavan näkökulman vaihtamiselle.

Innokylän (2023) mukaan menetelmää voidaan käyttää yhdessä ajattelun tueksi, esimerkiksi business-neuvotteluissa, ideointipalavereissa ja oppimistilanteissa.

Six hats -menetelmässä tarkastellaan ongelmaa erilaisten näkökulmien kautta. Erilaiset näkökulmat esitetään menetelmässä eriväristen hattujen avulla, joita ryhmän osallistujat voivat vaihtaa tehtävän eli ongelmanratkaisun aikana. Eri näkökulmien tarkastelua voidaan toteuttaa joko koko ryhmä samanaikaisesti samasta näkökulmasta tai jokainen eri näkökulman edustajana. Hatut voivat olla niin sanotusti kuvitteellisia, mutta oleellista on, että osallistujat tietävät, mistä näkökulmasta ongelmaa kulloinkin tarkastellaan. Menetelmä kannustaa rohkeasti innovoimaan jopa vastakkaisia näkökulmia ongelman ratkaisemiseksi. Jokaisella hatulla on oma väri, joka edustaa eri näkökulmaa. Valkoinen hattu korostaa neutraaliutta ja objektiivisia faktoja. Punainen hattu korostaa tunteiden, aavistusten ja intuition huomioimista. Musta hattu korostaa kriittisyyttä ja varovaisuutta. Keltainen hattu korostaa optimismia. Vihreä hattu korostaa luovuutta ja sininen hattu kontrollia. (Ojasalo ym. 2014, 165–166.)

4.3.2 Kehittämisen työkalut

Tässä kehittämistyössä valitsimme osallistamismenetelmien tueksi erilaisia kehittämisen työkaluja eri aiheiden jäsentelyyn sekä orientoinnin avuksi. Työkalujen käyttäminen auttaa lisäämään avoimuutta, yhdessä kehittämistä ja toisilta oppimista. Tämä auttaa lähiesihenkilöä selkeyttämään tunnistettuja työhyvinvoinnin johtamisen haasteita. Tämä puolestaan edistää työn organisointia, suunnittelua ja toteutusta työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. (Innokylä 2023.)

Digitaalisen valkotaulun hyödyntäminen Jamboard-alustalla valikoitui ensimmäisen ja toisen työpajan ennakkotehtävän toteutukseen, sillä se mahdollisti vastaamisen anonyymisti ja oli käytettävissä sähköisesti. Jamboard on digitaalisen valkotaulun alusta, johon voi kirjautua käyttäen Google-tunnuksia. Vastaaminen ei vie paljoa aikaa, ja sisältöä voi päivittää, ryhmitellä, siirtää ja tallentaa. Useat henkilöt pystyvät lisäämään alustalle sisältöä myös yhtä ai-

kaa. Alustan käyttö mahdollistaa joustavan aikataulun vastaamiselle ja rohkaisee tuomaan oman näkemyksen esille ilman ryhmän painetta. Ryhmätilanteissa joillekin voi olla vaikea ilmaista omaa mielipidettään ääneen, minkä vuoksi vastauksen kirjoittaminen anonyymisti saattaa rikastuttaa vastausten määrää. (Innokylä 2023.)

Kalanruotokaaviota eli Ishikawa-diagrammia voidaan käyttää prosessikehittämisen työkaluna. Malli toimii ryhmätöiden apuvälineenä ongelmien juurisyiden löytämisessä ja näiden analysoinnissa. Visuaalinen kalanruotokaavio auttaa asioiden ryhmittelyssä eri luokkien mukaisesti. Tässä kehittämistyössä hyödynsimme kalanruotokaaviota työhyvinvointikyselyissä nousseiden teemojen ryhmittelyyn. Tunnistetut ongelmat tai asiat ryhmitellään työkalun avulla eri teemojen alle, kuten laitteet, prosessit, ihmiset, materiaalit, ympäristö ja johtaminen. Menetelmän tarkoitus on edistää ryhmän ongelmanratkaisukykyä ja ideointiprosessia. (Karjalainen 2007, 6–7.)

Oivalluskortit (myös kuvakortit) toimivat menetelmänä, jossa työpajan osallistujien keskustelua ja työskentelyä tuetaan hyödyntämällä kuvallista materiaalia. Tätä voi käyttää myös kokouksissa tai palavereissa ideoinnin, ajatusten herättelyn, tutustumisen, aiheeseen virittäytymisen ja luottamuksen rakentamisen tukena. (Innokylä 2023.)

Työskentelyä varten valitaan etukäteen joukko kuvia. Kuvista voi tehdä esityksen tai tulostaa ne, jotta kuvia voi selaila pöydällä. Maksuttomista kuvapankkeista voi etsiä sopivia kuvia, tai sanomalehtileikkeitä, postikortteja, valokuvia tai muita kuvamateriaaleja voi hyödyntää tilanteeseen sopivalla tavalla. Osallistujia pyydetään menetelmässä valitsemaan jokin työpajan luonteeseen sopiva kuva, joka puhuttelee juuri sillä hetkellä esimerkiksi osallistujan tunnelmia. Kuva voi myös kuvastaa osallistujaa työskentelyn suhteen projektin onnistumista tai organisaation tai tiimin nykytilaa. Kuva voi edustaa tavoitteita tai heijastaa sitä, miten tavoitteet näyttävät osallistujalle. Kuvan valitsemisen jälkeen osallistujaa pyydetään kertomaan valitsemansa kuvan taustoja ja syitä kyseisen kuvan valitsemiselle. Kortteja voi hyödyntää sekä kasvokkain tapahtuvassa työskentelyssä että virtuaalisesti. Kortit sopivat niin ryhmätyöskentelyyn kuin vaikka yksilökeskustelun tueksi. Kovin suurelta ryhmältä menetelmän purku vie aikaa, joten ryhmäkoko on hyvä pitää maltillisena.

Menetelmä on helppo ja nopea toteuttaa, ja se sopii eri-ikäisille sekä monille erilaisille kohderyhmille. Kysymysten miettiminen kannattaa tehdä huolellisesti, jotta menetelmä edistää tavoitetta. (Innokylä 2023.) Tässä kehittämistyössä valitsimme oivalluskortit osaksi lähiesihenkilöiden työpajatyöskentelyä. Kuvallisen materiaalin tarkoituksena oli herättää ajatuksia ja kuvata lähiesihenkilöiden sen hetkisiä tuntemuksia tai oivalluksia.

4.4 Kohdeorganisaation työtyytyväisyyskyselyt osana toimintatutkimusta

Toimintatutkimukselle on tavanomaista, että siinä voidaan hyödyntää laajasti erilaisia menetelmiä ja aineistoja. Toimintatutkimusta ei voi suoraan kategorioida määrälliseen tai laadulliseen kategoriaan, vaan toimintatutkimuksen tavoitteet määrittävät, kerätäänkö tietoa laadullisesti vai määrällisesti. Toimintatutkimuksessa käytettävät aineistot voivat olla esimerkiksi kyselyjä, tilastoja, haastatteluja tai dokumentteja. Keskeistä toimintatutkimuksessa kuitenkin on se, että tutkimusprosessia havainnoidaan ja arvioidaan syklimäisesti ja jatkuvasti esimerkiksi tutkimuspäiväkirjan muodossa. (Tietoarkisto 2023.)

Ojasalon ym. (2014, 17–19) mukaan tutkimuksellisen kehittämistyön tueksi kerätään tietoa käytännöstä ja teoriasta. Tämän toimintatutkimuksen teoriapohja käsitteli työhyvinvointia työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Työhyvinvoinnin käsite on laaja, jonka vuoksi päädyimme rajamaan teoriapohjaa kohdeorganisaation toimintayksikön tarpeiden mukaisesti. Toimintatutkimuksessa käytimme toimintayksikön kehittämistarpeiden tunnistamiseksi vuosina 2021–2022 toteutettujen työtyytyväisyyskyselyiden tuloksia. Kohdeorganisaation toimintayksikön johto havaitsi työtyytyväisyyskyselyiden tuloksista tarpeen toimintayksikön työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamisesta ja lähiesihenkilötyytyväisyyden kehittämisestä. Työtyytyväisyyskyselyiden määrälliset strukturoidut vastaukset olivat analysoitu, mutta kyselyn avoimet vastaukset olivat analysoimatta. Avointen kysymysten analysointi voi selkeyttää kehittämistarpeiden juurisyiden selvittämistä.

Avoimien vastausten tulokset analysoitiin kohdeorganisaation toimintayksikön työryhmän toimesta. Työryhmään kuuluivat molemmat opinnäytetyön tekijät, sekä toimintayksikön yksikönpäällikkö. Työryhmä kävi läpi kaikki saadut tulokset strukturoiduista valmiista vastausvaihtoehdoista avoimiin kommentteihin. Etsimme kohdeorganisaation toimintayksikön työtyytyväisyyskyselyn avoimista vastauksista asioita, jotka kyselyyn vastanneet olivat havainneet toimintayksikössä työhyvinvointia vähentäviksi tekijöiksi. Analysoimme avoimet vastaukset teemoittelun avulla.

Teemoittelua voidaan käyttää laadullisen aineiston eri aihepiirien pilkkomiseen ja ryhmittelyyn. Teemoittelu auttaa vertailemaan eri teemojen esiintymistä aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teemoittelussa etsimme avoimista vastauksista avainsanoja, jotka pelkistettiin, luokiteltiin ja lopuksi ryhmiteltiin. Ryhmittä muodostettiin omia kokonaisuuksia teemoiksi niitä yhdistävien seikkojen perusteella. Ryhmät toimivat alateemoina, jotka kokosimme vielä niitä yhdistävän yläteeman alle. Kehittämistyön tietoperusta ja esihenkilöiden työpajoissa käytetyt teemat koostuvat näiden työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvistä teemoista. Analyysin avulla saaduista teemoista poimimme kehittämistyöhön mukaan ne, joihin lähiesihenkilötyöllä pystytään vaikuttamaan työhyvinvoinnin johtamisen menetelmin.

4.5 Toimintatutkimuksen aikataulu

Aloitimme kehittämistyön aiheen ideoinnin lokakuussa 2021. Aiheen tarpeellisuus nousi esille kohdeorganisaation toimintayksikön jokavuotisista työtyytyväisyyskyselyistä. Työtyytyväisyyskyselyn 1. purkutilaisuus pidettiin toimintayksikössä marraskuussa 2021. Vahvistus aiheen valinnalle tuli maaliskuussa 2022 työtyytyväisyyskysely 2. tulosten perusteella, jossa todettiin tyytyväisyyden esihenkilötyöhön laskeneen edelleen. Tällöin aiheen valinta vahvistui ja aloitimme tietoperustaan tutustumisen kevään 2022 aikana.

Haimme tutkimusluvan kohdeorganisaation ohjeistuksen mukaan tutkimuksellista kehittämistyötä varten. Samalla allekirjoitimme salassapitosopimuksen. Emme keränneet henkilötietoja tai muita salassa pidettäviä tietoja kehittämistyön missään vaiheessa.

Aloitimme tietoperustan kirjoittamisen suunnitelmavaiheessa keväällä 2022. Samalla teemoitelimme työtyytyväisyyskyselyiden avointen kysymysten tuloksia. Työstimme tietoperustaa teemoitteluun pohjautuen kesän sekä syksyn 2022 aikana. Työpajojen suunnittelun ja toteutuksen aloitimme syksyllä 2022. Syksyn 2022 aikana järjestimme lähiesihenkilöille yhteensä kolme työpajaa, jotka pidimme loka-, marras- ja joulukuussa. Työpajoista teimme muistiinpanoja havainnoinnin ja esiin nousseen keskustelun pohjalta. Teemoitelimme muistiinpanot ja analysoimme ne tuloksiksi. Kehittämistyön raportoinnin loppuksi muistiinpanot tuhottiin. Joulukuun 2022 jälkeen kehittämistyön tekemisen pääpaino oli raportoinnissa. Raportin kanssa rinnakkain kokosimme sähköistä työkalupakkia. Kehittämistyön raportti julkaistiin ja esitettiin keväällä 2023.

5 TOIMINTATUTKIMUKSEN TYÖPAJAT

5.1 Työpajojen prosessikuvaus

Työpajalla (workshop) tarkoitetaan tapaamista tai tapahtumaa, jossa osallistujat osallistetaan yhteistoimintaan erilaisin vuorovaikutuksellisin menetelmin. Työpajatoiminnan tarkoituksena on ideoida sekä vaihtaa keskenään tietoa, näkemyksiä ja mielipiteitä yhdessä ryhmän kanssa. Työpajan tavoitteena on saada aikaan yhteenveto erilaisina tuotoksina. Tämän toimintatutkimuksen työpajojen tuotoksena on työhyvinvoinnin johtamisen työkalupakki lähiesihenkilöille. Työpajatoiminnan vahvuutena on aihepiirin käsitteleminen erilaisten työpajoissa käytettävien menetelmien avulla ja erilaisten näkökulmien kautta. (Haukijärvi ym. 2014, 34; Salonen ym. 2017, 63, 91.)

Tässä toimintatutkimuksessa työpajat alkoivat lyhyellä, muutaman minuutin mittaisella läsnäoloharjoituksella. Läsnäoloharjoitusten tarkoituksena oli irrottaa työpäivän hektisyydestä ja saada osallistujat keskittymään työpajan teemaan. Pidimme erilaisen läsnäoloharjoituksen jokaisessa työpajassa, jotta työpajoihin osallistujat saisivat mahdollisimman monipuolisen kokemuksen läsnäoloharjoitusten vaikutuksesta keskittymisen lisäämiseksi. Työpajoissa käytettyjä läsnäoloharjoituksia olivat hengitysharjoitus, kehollinen huomion keskittämisen harjoitus ja faskiapallohieronta.

Työpajat sisälsivät tietoperustan esittelemistä, keskustelevaa vuorovaikutusta ja osallistamismenetelmien käyttämistä. Esittelimme työpajoissa kuvallisia oivalluskortteja, joiden toivoimme avartavan lähiesihenkilöiden näkökulmia ja toimivan ajatusten herättelijänä. Oivalluskorttien sisällöt keräsimme internetistä, ja niiden teemat liittyivät työhön, työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Työpajojen aikana havainnoimme ja arvioimme lähiesihenkilöitä keskustelun ja kysymyksien avulla. Havainnoinnin ja arvioinnin tarkoituksena oli saada vastauksia asetettuihin kehittämistehtäviin. Kuvassa 5 havainnollistamme työpajojen prosessimaista etenemistä. Jokainen työpaja noudatti samaa prosessimallia. Työpajat edustivat toimintatutkimuksen spiraalimallin arvioitavia kehittä, kuten Toikko ja Rantanen (2009, 67) esittävät. Arvioinnin pohjalta suunnitelimme seuraavan työpajan toteutuksen. Kehä alkoi jälleen alusta, jolloin prosessin syklimäinen eteneminen jatkui.



Kuva 5. Työpajojen prosessin etenemisen vaiheet.

Työpajoissa ryhmän vetäjä toimi fasilitaattorina. Fasilitaattorilla on merkittävä rooli toiminnan onnistumisessa. Fasilitaattorin on pystyttävä luomaan työpajaan turvallinen ilmapiiri, joka edistää innovatiivisuutta. Fasilitaattorin on ymmärrettävä ryhmätyöprosessin etenemisen vaiheet. Fasilitaattorilla on tärkeä rooli huolehtia suunnittelusta sekä toiminnan kehittymisestä kohti tavoitteita. Fasilitaattori käyttää työpajassa tavoitteelliseen työskentelyyn sopivia mene-

telmiä. Kehittämistyössämme tavoitteellisen työskentelyn menetelminä käytettiin yhteisöllisiä osallistamismenetelmiä. Fasilitaattorilla on oltava taitoa ohjata, avustaa ja kannustaa osallistujia neutraalisti, ottamatta itse kantaa käsiteltävään aiheeseen. (Kantojärvi 2012, 36.) Työpajoissa toinen opinnäytetyön tekijä oli fasilitaattori, ja toinen havainnoi sekä arvioi lähiesihenkilöitä kehittämistehtävien näkökulmasta. Hän kirjasi havainnot ja arviot muistiinpanoihin niiden analysointia varten.

Keräsimme jokaisesta työpajasta suullista palautetta. Muutimme saadun palautteen kirjalliseen muotoon muistiinpanoksi analysointia varten. Jokaista toteutunutta työpajaa seurasi koontivaihe. Koontivaiheissa kokosimme työpajoissa kirjattujen muistiinpanojen ja niistä saadun palautteen avulla saadut tulokset yhteen. Analysoimme palautteina saadut vastaukset tuloksiin teemoittelun avulla. Poimimme vastauksista avainsanoja, jotka pelkistettiin. Pelkistykset luokiteltiin yhteisten nimittäjien alle, jonka jälkeen nimittäjät luokiteltiin alateemoihin ja yläteemaan. Näistä tuloksista kerromme lisää luvussa 7.

Työpajojen tarkoituksena oli selvittää, kuinka lähiesihenkilöt ymmärtävät työyhteisön osallistamisen merkityksen työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen näkökulmasta ja minkälaisia haasteita yhteisöllisten osallistamismenetelmien käyttöön voisi kohdeorganisaation toimintayksikössä liittyä. Teemoittelun tarkoitus oli auttaa näiden määriteltyjen kehittämistehtävien selvittämisessä.

5.2 Työpajojen toteutus

Työpaja I

Ensimmäisen työpajan toteutus oli lokakuussa 2022. Toteutimme työpajan hybridityöpajana. Yksi lähiesihenkilöistä osallistui työpajaan etäyhteyden välityksellä, ja loput neljä olivat fyysisesti läsnä kokoustilassa. Liitteessä 1 on esitetty lähiesihenkilöille lähetetty ennakkotehtävä ensimmäistä työpajaa varten.

Ensimmäisessä työpajassa esittelimme lähiesihenkilöille opinnäytetyön taustan, tavoitteen ja tarkoituksen sekä työskentelyä ohjaavat eettiset periaatteet. Lähiesihenkilöt olivat suostuvaisia osallistumaan tähän toimintatutkimukseen

ja antoivat suostumukselle suullisen luvan. Ensimmäisen työpajan aiheena oli työhyvinvointi. Esityksen sisältö käsitteli työhyvinvointia yleisesti ja esitteli lähiesihenkilöille työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009, 3) sekä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Time2grow-hankkeen loppuraportin (Hämäläinen 2019). Esityksen rinnalla kävimme keskustelua työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja haasteista.

Lähetimme esihenkilöille sähköpostitse linkin, joka johti ennakotehtävään. Lähiesihenkilöt vastasivat ennakotehtävään linkin takaa avautuvalla digitaalisella alustalla. Lähetimme ennakotehtävän viikkoa ennen ensimmäistä työpajaa. Lähiesihenkilöiden ennakotehtävänä oli pohtia asioita, joista työhyvinvointi koostuu. Ennakotehtävän tarkoituksena oli orientoida lähiesihenkilöitä aiheeseen ennakkoon, ennen varsinaista työpajaa. Ennakotehtävän avulla opinnäytetyön tekijät saivat samalla tietoa, mistä lähiesihenkilöt ajattelivat työhyvinvoinnin koostuvan. Ennakotehtävän vastaukset auttoivat opinnäytetyön tekijöitä erottelamaan lähiesihenkilöiden vastauksissa ne työhyvinvoinnin käsitteet, joita työtyytyväisyyskyselyn tuloksissa oli analysoitu työhyvinvointia laskeviksi tekijöiksi. Ennakotehtävä oli myös yksi työpajan osallistamisen työkalu. Ennakotehtävän avulla saimme tietoa siitä, oliko lähiesihenkilöillä aiempaa kokemusta sähköisen ilmoitustaulun käyttämisestä työvälineenä.

Työpaja alkoi lyhyellä läsnäoloharjoituksella. Tarkoituksena oli irrottautua työpäivän hektisyydestä ja saada osallistujat keskittymään omaan läsnäoloon. Ensimmäisen työpajan läsnäoloharjoitus oli hengitysharjoitus. Harjoituksen aikana kuuntelimme rauhallista musiikkia. Hengitysharjoituksessa huomio kiinnitettiin ensin omaan hengitykseen, jonka jälkeen hengitystä tehostettiin rauhallisesti keuhkojen alueella. Teimme syviä ja rauhallisia hengityksiä 4–5 kertaa. Tämän jälkeen palasimme omaan hengitysrytmiin. Seuraavaksi tehostimme hengitystä rauhallisesti pallean alueella. Teimme syviä palleahengityksiä 4–5 kertaa. Samalla fasilitoija kertoi hengitysharjoituksen hermostoa rauhoittavista ja keskittymistä parantavista vaikutuksista.

Ensimmäisessä työpajassa käytimme yhteisöllisenä osallistamismenetelmänä aivoriihityöskentelyä. Aivoriihityöskentelyn tarkoituksena oli tuottaa ryhmässä ideoita. Menetelmän tukena käytimme sähköistä ilmoitustaulua ja kalanruoto-

mallia kehittämisen työkaluina. Tehtävän tarkoituksena oli tunnistaa lähiesi-
henkilötyössä ilmeneviä työhyvinvoinnin johtamisen haasteita, jotka ovat yleis-
siä, usein työssä tunnistettavia, toistuvia tai erityisen vaikeita. Käytimme aivo-
riihimenetelmän vastausten kirjaamiseen sähköistä ilmoitustaulua. Tämä toimi
esimerkkinä, että sähköistä ilmoitustaulua voi käyttää joko reaaliaikaisesti pa-
laverissa, tai tiedon keräämiseksi työntekijöiltä ja sidosryhmiltä sähköisesti
etäyhteydellä.

Työpajassa teemoittelu oli yksi lähiesihenkilöiden harjoitustehtävä. Työpajan
aikana teemoittelimme yhdessä lähiesihenkilöiden kanssa työhyvinvoinnin joh-
tamisen haasteet hyödyntämällä sähköistä Jamboard-alustaa. Kirjoitimme
haasteet alustan muistilapuille. Haasteiden teemoittelussa jäsentelimme vas-
taukset kolmen nimittäjän alle. Nimittäjät olivat ajanhallinta, viestintä sekä vuo-
rovaikutus ja tunteet. Teemoittelun oli tarkoitus auttaa hahmottamaan työhy-
vinvoinnin johtamiseen liittyviä haasteita kokonaisuuksina. Kokonaisuuksien
hahmottaminen auttoi haasteiden selkeyttämisessä ja käsittelemisessä. Käsit-
telimme näitä teemoittelun avulla selkiytettyjä haasteita työpajan aikana. Kuva
6 havainnollistaa tehtyä teemoittelua. Harjoitustehtävän tuloksia ei avata tässä
raportissa laajemmin, sillä kyseessä oli esimerkkitehtävä lähiesihenkilöille.



Kuva 6. Kuvakaappaus Jamboard-alustalta työpajatehtävästä. Tunnistetut lähiesihenkilötyössä ilmenevät työhyvinvoinnin johtamisen haasteet teemoiteltuna kolmen nimittäjän alle.

Työpajassa yhtenä tehtävänä oli jäsenellä työhyvinvoinnin haasteita kalanruotokaaviota hyödyntämällä, minkä jälkeen ne oli tarkoitus luokitella niihin haasteisiin, joihin lähiesihenkityöllä voi vaikuttaa ja niihin, joihin lähiesihenkilötyöllä ei voi vaikuttaa. Tämä jäsentely ja luokittelu jäi työpajassa toteuttamatta vuorovaikutteisen keskustelun pitkittymisen vuoksi. Annoimme keskustelun pitkittyä, sillä arvioimme sen sillä hetkellä olevan lähiesihenkilöille tarpeellinen. Esittelimme heille idean kalanruotomallista ja luokittelusta, vaikka tehtävän tekeminen jäi kesken.

Työpajan lopuksi esittelimme lähiesihenkilöille oivalluskortteja, jotka sisälsivät internetistä satunnaisesti valikoituja piirroksia tai kuvia työelämään, työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyen. Oivalluskortit olivat sarkastisia, kärjistettyjä ja humoristisia.

Työpajan jälkeen kokosimme työpajassa tehdyt havainnot ja palautteet yhteen ja analysoimme ne tuloksiksi. Arvioimme tuloksia asetettujen kehittämistehtävien näkökulmasta ja liitimme ne raporttiin. Poimimme tuloksista seuraavaksi pidettävän työpajan teemaan liittyviä haasteita.

Työpaja kesti kaksi tuntia tilaajan toiveen mukaisesti. Työpajassa alun läsnäoloharjoitus kesti viisi minuuttia ja aiheen taustan esittely 25 minuuttia. Aiheen ja osallistamismenetelmien esittelyyn käytimme 75 minuuttia. Työpajan loppuaika käytettiin palautteen antamiseen ja oman oivalluskortin valintaan.

Työpaja II

Toisen työpajan toteutus oli marraskuussa 2022. Tässä työpajassa osallistujina oli neljä fyysisesti kokoustilassa läsnä olevaa lähiesihenkilöä. Toisen työpajan aiheena oli viestintä ja vuorovaikutus.

Toinen työpaja alkoi lyhyellä läsnäoloharjoituksella, joka oli keskittymisharjoitus. Harjoituksessa tunnustelimme ympäristöä ensin kuuloaistin, sitten haju- aistin, makuaistin ja lopulta näköaistin avulla. Tarkoituksena oli ensin havain-

noida, millaisia ääniä ympäristössä on, ja keskittyä siihen. Tällaisia ääniä olivat esimerkiksi ilmastointilaitte, liikenteen äänet tai oman hengityksen tuottamat äänet. Seuraavaksi havainnoimme ympäristön tuoksua tai hajuja, ja lopuksi havainnoimme ympäristöä näköaistin avulla. Harjoituksen tarkoituksena oli keskittää osallistujien huomio tilanteeseen ja paikkaan, jolloin he olisivat enemmän läsnä. Harjoitus kesti noin viisi minuuttia.

Läsnäoloharjoituksen jälkeen kertosimme edellisessä työpajassa esitettyjä asioita ja käytettyjä osallistamismenetelmiä. Kysyimme lähiesihenkilöiltä ensimmäisen työpajan herättämistä tunteista ja ajatuksista. Kysyimme myös, olisiko jokin ensimmäisessä työpajassa esitelty osallistamisen menetelmä tai työkalu käytettävissä omassa työssä. Keskustelimme siitä, mikä lähiesihenkilöitä epäilyttää osallistamismenetelmien käyttämisessä tai mitä haasteita osallistamismenetelmien käyttämisessä voisi olla, ja mitä hyötyä osallistamismenetelmien käytöstä voisi olla. Kuvassa 7 on esitetty PowerPoint-esityksen sivu, jossa on kehittämistehtävien näkökulmasta tarkasteltuna tärkeitä kysymyksiä.

Yleiset tuntemukset:

- ▶ Miltä tuntui?
- ▶ Oliko vanhan kertausta?
- ▶ Oliko jotakin uutta?
- ▶ Menikö 2h työaika hukkaan?
- ▶ Mitä jäi käteen?

Työkalupakki:

- ▶ Olisiko joku menetelmä/työkalu käytettävissä omassa työssäsi? Otetaanko jotakin työkalupakkiin?
 - ▶ Rentoutus
 - ▶ Sähköinen ilmoitustaulu
 - ▶ Teemoittelu + kalanruotomalli
 - ▶ Luokittelu vaikuttamisen mukaan
 - ▶ Aivoriihi
- ▶ Mikä menetelmien käytössä epäilyttää?
- ▶ Minkälaisia haasteita menetelmien käytössä voisi olla?
- ▶ Mitä hyötyä menetelmien käytöstä voisi olla työssäsi?

3

Kuva 7. Kuvakaappaus toisen työpajan PowerPoint-esityksestä.

Käsittelimme esityksessä viestintää ja vuorovaikutusta tiedonkulun sekä palautteen antamisen ja saamisen näkökulmasta. Toteutimme toisen työpajan ennakkotehtävän sähköistä ilmoitustaulua hyödyntäen. Lähiesihenkilöiden

tehtävänä oli pohtia, minkälaista viestintää esihenkilötyö voi sisältää. Yhtenä työpajatehtävänä oli ajattelutehtävä, jossa pyysimme lähiesihenkilöitä pohtimaan omaa vuorovaikutusosaamistaan. Tehtävän oli tarkoitus herättää ajattelemaan omia työskentelytapoja viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta, eikä siihen tarvinnut vastata ääneen puhumalla.

Työpajan aikana käyty keskustelu ohjautui käsittelemään johtamisviestintää ja kriisiviestintää. Ensimmäisessä työpajassa havaitsimme lähiesihenkilöillä olevan tarpeen vuorovaikutteiselle keskustelulle. He toivoivat sitä lisää, joten aikataulutimme vuorovaikutteista keskustelua enemmän toiseen työpajaan. Kriisiviestinnästä keskusteleminen koettiin tärkeäksi, koska se oli koskettanut läheisesti osaa lähiesihenkilöistä. Käsitelimme työpajassa organisaatioviestintää toimintayksikön strategian jalkauttamisen näkökulmasta käyttämällä Six hats-menetelmää tapausesimerkin kautta. Tehtävässä pohdimme, mitä merkitystä on sillä, miten työntekijä suhtautuu organisaatiostrategiaan. Six hats-menetelmässä kuusi ajatteluhattua kuvasti erilaisia näkökulmia, joiden kautta pohdittiin viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä organisaatiostrategian jalkauttamiseen. Valittu menetelmä kannusti rohkeasti pohtimaan jopa vastakkaisia näkökulmia ongelman ratkaisemiseksi. Keskeistä menetelmän käytössä oli keskittyä yhteen näkökulmaan kerrallaan ja tarkastella ongelmaa vaihtuvista näkökulmista. Harjoitustehtävissä teemoina olivat viestinnän ja vuorovaikutuksen johtaminen etätyössä / hybridityössä sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen.

Toinen työpaja oli kahden tunnin mittainen. Työpajasta viisi minuuttia käytettiin läsnäoloharjoituksen tekemiseen ja 15 minuuttia edellisen työpajan koosteseen. Ennakkotehtävän läpikäyntiin kului kymmenen minuuttia. Esitykseen käytimme 30 minuuttia, ryhmätehtävään 40 minuuttia ja palautekeskusteluun 20 minuuttia.

Työpaja III

Pidimme kolmannen työpajan lähiesihenkilöille joulukuussa 2022. Työpajan teemoina olivat osallistaminen ja fasilitointi. Työpajassa oli osallisena kolme

lähiesihenkilöä, joista yksi oli mukana etäyhteydellä. Työpaja alkoi läsnäolo-harjoituksella. Käytimme kehollista läsnäoloharjoitusta jalkapohjien faskiapallon avulla. Tarkoituksena oli hieroa molemmat jalkapohjat faskiapalloa käyttäen aineenvaihdunnan vilkastuttamiseksi. Harjoitus on vastapainoa istumatyölle.

Työpajassa kertosimme lyhyesti, mitä teemoja aikaisemmissa työpajoissa oli käsitelty ja minkälaisia ajatuksia teemoista keskusteleminen oli lähiesihenkilöissä herättänyt. Kävimme läpi myös aiemmin esitettyjä yhteisöllisiä osallistamismenetelmiä. PowerPoint-esityksessä esittelimme, mitä työntekijöiden osallistaminen ja fasilitointi tarkoittaa sekä miksi osallistaminen on tärkeää. Keskustelimme siitä, miten osallistamista voi toteuttaa lähiesihenkilötyössä. Esitys käsitteli sitä, miten lähiesihenkilö toimii fasilitaattorin roolissa.

Kolmannessa työpajassa ei ollut ennakotehtävää, sillä katsoimme digitaalisen valkotaulun käyttämisen olevan epäonnistunut vähäisten vastausmäärien vuoksi. Työpajan tarkoituksena oli löytää jokin konkreettinen ja ajankohtainen kehittämiskohde, ongelma tai haaste lähiesihenkilötyöstä, jonka kehittämiseksi loisimme yhdessä suunnitelman osallistavasta työpajasta. Olimme koonneet esitykseen numeroidut vaiheet, joiden avulla saa ketterästi suunniteltua työpajan, jossa voi käyttää osallistamismenetelmiä. Suunnittelimme lähiesihenkilöiden kanssa yhden henkilöstöä osallistavan työpajan esimerkkitapauksena ja havainnollistamaan työpajan suunnittelua.

Kolmannen työpajan lopussa oli palautekeskustelu, jossa kävimme kaikkien työpajojen muodostamaa kokonaisuutta läpi ja kysyimme työpajoista kokemuksia, mietteitä ja havaintoja lähiesihenkilöiltä. Kävimme läpi heränneitä kysymyksiä ja keskustelimme siitä, mitä olisi hyvä nostaa työkalupakkiin. Keskustelimme siitä, millaisessa muodossa työkalupakki olisi toimivin toimintayksikön käytössä. Työpaja päättyi kuvallisten oivalluskorttien valintaan ja reflektointiin korttien avulla.

6 TOIMINTATUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Kohdeorganisaation työtyytyväisyyskyselyn tulokset

Kohdeorganisaatiossa tehdään kahdesti vuodessa työtyytyväisyyskysely. Kyselyillä selvitetään kohdeorganisaation asiakastytytyväisyyttä ja henkilöstön työtyytyväisyyttä. Tässä kehittämistyössä olemme rajanneet tarkastelun koskemaan vain henkilöstön työtyytyväisyyttä.

Työtyytyväisyyskysely koostuu vuosittain kahdesta eri kyselystä. Käytämme työtyytyväisyyskyselyistä termejä työtyytyväisyyskysely 1 ja työtyytyväisyyskysely 2. Syksyisin toteutetaan varsinainen laajempi työtyytyväisyyskysely 1. Kyselyn tuloksia verrataan edellisvuoteen ja toimintayksikön tuloksia verrataan suhteessa koko kohdeorganisaation tuloksiin. Työtyytyväisyyskysely 1:n tulosten pohjalta laaditaan toimintayksikön kehittämissuunnitelma, jonka tulosten perusteella asetetaan tulevan vuoden kehittämisen tavoitteet työtyytyväisyydelle. Kehittämissuunnitelmaa edistetään kohdeorganisaation toimintayksiköissä vuosi kerrallaan. Yksikkökohtaiset tulokset käsitellään jokaisessa toimintayksikössä pienryhmätyöskentelynä tai ammattiryhmäkohtaisesti.

Keväällä toteutetaan työtyytyväisyyskysely 2, jonka tulosten perusteella arvioidaan syksyn työtyytyväisyyskysely 1:ssä asetettujen tavoitteiden toteutumista. Lisäksi kyselyssä arvioidaan sovittujen käytänteiden eteenpäin viemistä ja etsitään uusia kehittämiskohteita.

Henkilöstöä koskevien työtyytyväisyyskyselyiden päämittarit ovat eNPS ja vastaajan työssä jaksaminen. Muita mittareita ovat vastaajan tyytyväisyys oman työn sisältöön, esihenkilön toimintaan, tiimin/työyhteisön toimintaan ja yrityksen johdon toimintaan. Mittaristo eNPS tulee sanoista ”employee net promoter score”. Mittari kertoo siitä, miten todennäköisesti vastaajat suosittelisivat kohdeorganisaatiota työnantajana. Kyselyiden vastauspatteristo on joka vuosi samanlainen, jotta kyselyiden tulokset olisivat vertailukelpoiset toisiinsa nähden. Mittareissa seurataan suhteellisesti viittä parhaita ja viittä heikompaa tulosta.

Työtyytyväisyyskyselyn tulokset toimintayksikössä vuosina 2021–2022

Tässä toimintatutkimuksessa olemme tarkastelleet syksyn 2021 työtyytyväisyyskysely 1:n ja kevään 2022 työtyytyväisyyskysely 2:n tuloksia. Syksyn 2021 työtyytyväisyyskysely 1:ssä oli mukana 25 vastaajaa eri ammattiryhmistä (vastausprosentti 86,4 %) ja kevään 2022 työtyytyväisyyskysely 2:een vastan- neita oli 28 (vastausprosentti 75,0 %). Kyselyiden välissä oli tapahtunut henki- löstövaihdoksia, ja kevään työtyytyväisyyskysely 2:ssa oli mukana myös suun- terveyden henkilöstö.

Työtyytyväisyyskyselyissä esihenkilötyötyytyväisyys oli vaihdellut viimeisim- pien vuosien aikana. Syksyn 2021 tuloksissa edellisvuoteen verrattuna työs- säjaksaminen oli parempaa sekä kohdeorganisaation johdon toimintaan oltiin tyytyväisempiä kuin aikaisemmin. Toisaalta kevään 2022 työtyytyväisyysky- sely 2:n vastauksissa tulokset olivat laskeneet esihenkilötyytyväisyydessä, op- pimis- ja kehittymismahdollisuuksissa sekä työssä tarvittavan tiedon saami- sessa. Strukturoidusta aineistosta nousi esiin työntekijöiden tyytymättömyys omiin oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin sekä omassa työssä tarvittavan tiedon saamiseen. Aineistossa oli myös avoimia kysymyksiä ja mahdollisuus täydentää omaa vastaustaan strukturoitujen kysymysten kohdalla.

Työtyytyväisyyskyselyn avointen vastausten analyysi ja teemoittelu

Työtyytyväisyyskyselyiden avoimet tulokset ovat osa toimintatutkimuksemme laadullista aineistoa. Toimintatutkimuksen aluksi analysoimme työtyytyväi- syyskyselystä saatujen avoimien kysymysten vastauksia. Muutimme vastauk- set analysoitavaan muotoon teemoittelun eli temaattisen analysoinnin avulla. Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä, mutta se voi myös olla aineiston alkuvaiheen jäsentämistapa. Teemoittelua voidaan pi- tää yhtenä sisällönanalyysin muotona (Tuomi & Sarajärvi 2018). Taulukointia apuna käyttäen voidaan erottaa aineistossa toistuvat aiheet ja antaa niille yh- teinen nimittäjä. Taulukkoon voidaan sisällyttää myös sitaatteja aineistosta, joita apuna käyttäen vahvistetaan aiheiston olemassaoloa ja sisältöä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 14.) Poimimme kohdeorganisaation työtyytyväisyyskyselyn

avoimista vastauksista avainsanoja, jotka pelkistettiin. Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on esitetty esimerkkilauseita avainsanojen määrittämisestä ja pelkistämisestä.

Taulukko 1. Esimerkkejä avoimien kysymysten vastauksista ja avainsanojen pelkistämisestä. Avainsanat ovat lainauksessa lihavoituna.

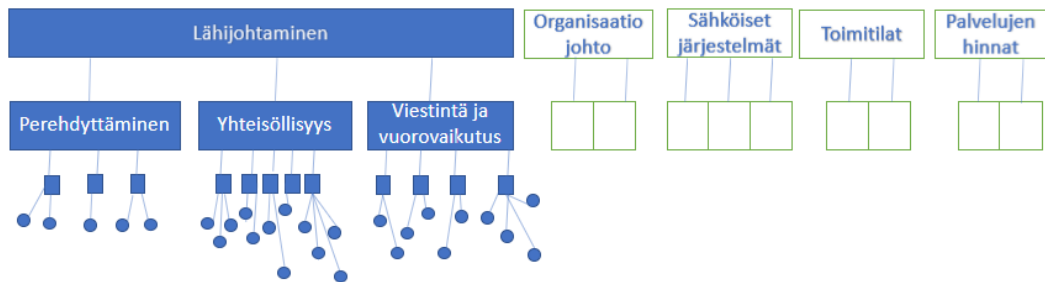
Avoimen kysymyksen vastaus	Avainsanojen pelkistäminen
”Moni hoitaa samaa asiaa, kun tehtävää ei ole tarkasti määritelty kenelle se kuuluu.”	Määrittelemättömät tehtäväkuvat
”Välillä järjestelmien hitaus vie turhaa aikaa.”	Tietotekniset ongelmat
”Hyppiminen eri työtehtävästä , roolista toiseen kuluttaa aikaa.”	Epäselvä työn organisointi
” Informaation huono kulku aiheuttaa turhaa etsimistä, hakemista ja soittelua, ennen kuin asia selviää.”	Huono viestintä

Avainsanojen määrittämisen jälkeen ne pelkistettiin ja luokiteltiin yhteen kehittämistehtävien kannalta samankaltaisuuden mukaan ja luokalle annettiin yhteinen nimittäjä. Nimittäjät luokiteltiin yhteen yhteisen alateeman alle. Alateemat luokiteltiin vielä viiden yläteeman alle. Yläteemoista mukaan otettiin ne, joiden kehittämiseen voidaan vaikuttaa lähiesihenkilötyöllä työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Taulukossa (taulukko 2) on esitetty esimerkki pelkistysten teemoittelusta nimittäjiin sekä ala- ja yläteemoihin.

Taulukko 2. Esimerkki pelkistykseen teemoittelusta.

Pelkistys	Nimittäjä	Alateema	Yläteema
Huono viestintä	Esimiesviestintä	Viestintä ja vuorovaikutus	Lähijohtaminen

Aineiston teemoittelussa yläteemat olivat lähijohtaminen, organisaatiojohto, sähköiset järjestelmät, toimitilat ja palvelujen hinnat. Tämä kehittämistyö keskittyi vain lähijohtamisen alateemoihin ja muut yläteemat jätettiin huomiotta. Lähiesihenkilötyön alateemoja olivat perehdyttäminen, yhteisöllisyys sekä viestintä ja vuorovaikutus. Perehdyttämisen yhteisiä nimittäjiä olivat veto-voima, pitovoima ja sitoutuneisuus. Yhteisöllisyyden yhteisiä nimittäjiä olivat yhteiset toimintatavat, toimivat prosessit ja yhtenäinen suunta. Viestinnän ja vuorovaikutuksen yhteiset nimittäjät olivat informaatio, kuuntelu ja ohjeet. Teemoittelua on havainnollistettu kuvassa 4.



Kuva 4. Teemoittelu yläteemoihin, (lähijohtaminen, organisaatiojohto, sähköiset järjestelmät, toimitilat ja palvelujen hinnat), alateemoihin (perehdyttäminen, yhteisöllisyys sekä viestintä ja vuorovaikutus) ja nimittäjiin. Havainnekuvasssa nimittäjiä ei ole eritelty nimeltä.

Suunnittelimme pidettäväksi viisi työpajaa. Työpajojen asiakokonaisuudet olivat työhyvinvointi, perehdyttämisen vaikutukset veto- ja pitovoimaan sekä työhön sitoutumiseen, yhteisöllisyys, viestintä ja vuorovaikutus sekä kooste kokonaisuudesta.

Kohdeorganisaation toimintayksiköstä saamiemme pyyntöjen perusteella vähensimme työpajoja kolmeen. Työpajojen teoriakokonaisuuksia tuli tämän vuoksi tiivistää. Kohdeorganisaation toimintayksikössä eniten haasteita koettiin työtyytyväisyyskyselyjen perusteella olevan yhteisöllisyydessä, sekä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa, joten valitsimme ne mukaan työpajojen teemoiksi. Perekdyttämistä ei käsitelty omana kokonaisuutena, vaan teema sisällytettiin osittain ensimmäiseen työhyvinvointia käsittelevään työpajaan. Työpajojen teemat muodostuivat siis työhyvinvoinnin, yhteisöllisyyden, viestinnän ja vuorovaikutuksen aiheista. Käsitelimme yhteisöllisyyttä osallistamisen ja fasilitoinnin näkökulmasta. Viestintää ja vuorovaikutusta käsitelimme muutosviestinnän, organisaatioviestinnän, kriisiviestinnän sekä palautteen antamisen ja saamisen näkökulmasta.

6.2 Työpajatyöskentelyn tulokset

Kehittämistyön tavoitteena oli auttaa kehittämään lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamista työntekijöiden osallistamisen näkökulmasta. Työpajatyöskentelyssä oli kaksi kehittämistehtävää. Tehtävien tavoitteena oli selvittää havainnoinnin, arvioinnin ja palautteen avulla, kuinka lähiesihenkilöt ymmärtävät työyhteisön osallistamisen merkityksen työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen näkökulmasta, sekä selvittää, minkälaisia haasteita yhteisöllisten osallistamismenetelmien käyttöön voisi kohdeorganisaation toimintayksikössä liittyä. Tarkastelimme ja arvioimme toimintatutkimuksen tuloksia työpajatyöskentelyn kehittämistehtävien kautta.

Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda lähiesihenkilöille työhyvinvoinnin johtamisen työkalupakki, jonka kokosimme lähiesihenkilöiden kanssa työpajoissa. Työkalupakin sisältö muodostettiin työpajatyöskentelyssä esiin nousseiden toimintayksikössä tunnistettujen työhyvinvoinnin johtamisen haasteiden tukimateriaaliksi. Lähiesihenkilöt osallistuivat itse työkalupakin sisällön valintaan.

Työpajoista kerätyt muistiinpanot analysoitiin teemoittelun avulla. Toinen opinäytetyön tekijä oli työpajoissa vuorollaan osallistuva havainnoija ja kirjoitti työpajassa havaintoja ja palautteita muistiin. Toinen oli fasilitaattori, joka vei työpajaa eteenpäin. Työpajoissa kirjatut muistiinpanot sisälsivät esihenkilöitä

havainnoimalla saadut tulokset sekä heiltä suullisesti saadut palautteet. Kirjasimme palautteet muistiin työpajoissa palautteenantohetkellä ja muistiinpanot kirjasimme työpajojen aikana. Muistiinpanot pelkistettiin liimalapuille, minkä jälkeen ne ryhmiteltiin samankaltaisuuksien mukaisesti. Teimme liimalappuihin merkinnät, oliko kyseessä havainto, palaute vai lainaus, ja mistä työpajasta se oli kerätty. Tämän oli tarkoitus helpottaa tulosten raportointia. Annoimme ryhmille nimeksi niitä kuvaavan nimittäjän. Nimittäjät luokiteltiin alateemojen alle. Alateemat jaoteltiin vielä kahteen yläteemaan.

Yläteemoja tuli kaksi, jotka olivat *muutosjohtaminen lähiesihenkilötyössä* ja *johtamiskulttuuri*. Muutosjohtamisen alateemoina olivat *ajan puute* ja *osaaminen*. Johtamiskulttuurin alateemoina olivat *muutoskyvykyys* ja *asennoituminen muutosta kohtaan*. Alla olevassa taulukossa (taulukko 3) on esitetty esimerkki muistiinpanojen teemoittelusta.

Taulukko 3. Taulukossa on esitetty esimerkki muistiinpanon teemoittelemisesta.

Muistiinpano	Pelkistys	Nimittäjä	Alateema	Yläteema
"Haasteita on siinä, et miten ne annetut ohjeet kiireessä jalkauttaa, kun niitä muutoksia tulee koko ajan ja päällekkäin."	Kiire	Oman työn organisointi	Ajan puute	Muutosjohtaminen lähiesihenkilötyössä
	Päällekkäiset muutokset	Muutostahti		
	Jatkuvat muutokset			

Tärkeimpänä tuloksena oli, että lähiesihenkilöt ymmärsivät hyvin työyhteisön osallistamisen merkityksen työhyvinvoinnin johtamisessa. Lähiesihenkilöt kokivat työpajat hyödyllisiksi ja vuorovaikutteisiksi tilanteiksi pysähtyä pohtimaan työhyvinvoinnin johtamista ja siihen liittyviä haasteita. Tämä tulos tukee kehittämistyön tavoitetta auttaa kehittämään lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamista. Lähiesihenkilöt totesivat, että yhteisölliset osallistamismenetelmät voi-

sivat olla heidän käytössään toimivia työkaluja työhyvinvoinnin johtamisessa. Lähiesihenkilöt kokivat, että työpajoissa esiteltyjä osallistamisen menetelmiä voisi hyödyntää pienissä kokonaisuuksissa silloin, kun he kohtaavat työssään ongelman tai kehittämistarpeen. Lähiesihenkilöt ajattelivat, että yhteisöllisiä osallistamismenetelmiä käyttämällä voi laajentaa omaa ajattelua ja saada ongelmanratkaisuun eri näkökulmia. Työpajojen havainnoista ilmeni, että lähiesihenkilöiden suhtautuminen yhteisöllisiin osallistamismenetelmiin oli kuitenkin yksilökohtaista ja vaihtelevaa. Toisaalta menetelmien käyttämisen hyöty ymmärrettiin, mutta niiden käyttämiseen ei haluttu kuluttaa aikaa ja menetelmien käyttämisen toivottiin olevan nopeaa.

Lähiesihenkilöiden työssä henkilöstön osallistamista haastoi ajan puute. Lähiesihenkilöt kokivat, että ajan puute estää toteuttamasta yhteisöllistä johtamista ja kehittämistä. Lisäksi he kokivat, että muutosten esiintymisen tahti ja muutosten jalkauttamisen vauhti on liian nopea ja ne hankaloittavat työn tekemistä. Muutoksen esiintymisen tahdilla he tarkoittivat sitä, että uusi muutos on tulossa, kun edellinen muutos on vielä jalkauttamisvaiheessa. Muutosten jalkauttamisen vauhdilla he tarkoittivat sitä, että muutos ohjataan jalkautettavan niin nopeasti, ettei muutokseen ehdi itse perehtyä riittävän hyvin, ennen kuin se halutaan jo viedä työntekijöille.

Lähiesihenkilöiden ajan puute näkyi myös tämän toimintatutkimuksen toteutuksen aikana. Toimintatutkimuksen työpajojen kesto, ajankohdat ja osallistajat sovittiin ennakkoon yhdessä kohdeorganisaation ja oppilaitosten kanssa. Työpajojen määrä vähennettiin toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheessa viidestä työpajasta kolmeen työpajaan, toimintayksikön lähiesihenkilöiden toiveista. Tästä syystä yksi alkuperäisesti mukaan suunnitelluista teemoista jätettiin kokonaan pois, ja muut teemat yhdistettiin kolmen työpajan kokonaisuudeksi. Syksy oli kohdeorganisaatiossa kiireisintä aikaa vuodesta, ja arvioimme sen vaikuttavan lähiesihenkilöiden työpajoihin sitoutumiseen sekä työpajatoiminnan osallistumisinnokkuuteen. Työpajoihin osallistui vaihteleva määrä lähiesihenkilöitä eri kertoina. Ajankäytön hallinnan ongelmat toimintayksikössä ilmenivät muun muassa siinä, että kaikki mukaan kutsutut lähiesihenkilöt eivät osallistuneet kaikkiin työpajoihin siitä huolimatta, että ajankohdat ja kutsut oli suunniteltu etukäteen.

Lähiesihenkilöiltä saadun palautteen mukaan ryhmän dynamiikka määrittäisi, minkälaista osallistamista voisi kulloinkin käyttää. Lähiesihenkilöt toivat esiin, että oman tiimin työntekijöiden tuntemus auttaa toimivan osallistamismenetelmän valinnassa. Mikäli tiimi on aktiivinen ja puhetta tuottava, olisi esimerkiksi aivoriihimenetelmä hyvin käyttökelpoinen.

Aivoriihimenetelmän käyttö osallistamisen apuna tuki lähiesihenkilöiden mielestä vuorovaikutteista keskustelua ja osallisti osallistujat tuomaan ideoita ryhmässä esille. Aivoriihimenetelmän käyttäminen koettiin luontevaksi. Osa lähiesihenkilöistä kertoi, että he aikovat käyttää osallistamismenetelmiä työssään, ja he saivat oivalluksia oman työn toteuttamiseen. Kaikki lähiesihenkilöt kokivat, että he voivat saada osallistamismenetelmiä ja kehittämisen työkaluja hyödyntämällä arvokasta substanssitietoa ja kehittämisideoita työntekijöiltään. Heidän mielestään tällöin osallistamismenetelmät toimivat ikään kuin tiedonhankintavälineenä.

Lähiesihenkilöt kokivat digitaalisen valkotaulun käyttökelpoiseksi työvälineeksi ja hyväksi tiedonhankintavälineeksi. Heidän mielestään digitaalista valkotaulua voisi käyttää ennen yhteispalavereja. Digitaalisen valkotaulun käyttö sopisi lähiesihenkilöiden mielestä hyvin vähemmän aktiivisen tiimin osallistamiseksi. Heidän mielestään kehittämisalueiden teemoittelua ja luokittelua voisi hyödyntää digitaalista valkotaulun avulla palavereissa tai ongelmanratkaisutilanteissa. Lähiesihenkilöt ajattelivat, että työntekijöiden tuottamat ideat, näkemykset ja kokemat kokemukset rikastuttavat tiedonhankintaa. Lähiesihenkilöt kokivat digitaalisen valkotaulun sopivan apuvälineeksi moneen tilanteeseen, mikäli sen käytävyyteen ei liity teknisiä haasteita. Jamboard-alustalle vastaamista pidettiin hankalana vastaamisen teknisten haasteiden takia. Tekniset haasteet olivat alustan jakamisasetuksissa, jotka estivät aluksi lähiesihenkilöiden sisäänkirjautumisen ja sisällön muokkaamisen. Asetusten vaihtamisen jälkeen alustan käyttö onnistui. Lähiesihenkilöt halusivat opinnäytetyön tekijöiden selvittävän, mikä sähköisen ilmoitustaulun alusta toimisi teknisesti toimintayksikössä ja tällöin olisi käyttökelpoinen. Tällainen alusta löytyi Microsoft 365 -sovelluksista, ja se lisättiin myös työkalupakkiin.

Lähiesihenkilöt kokivat Six hats -menetelmän käytön vaikeaksi, koska siinä tarkasteltiin ongelmaa totutusta poikkeavan näkökulman kautta. Toisaalta lähiesihenkilöt kokivat, että menetelmän käyttäminen oli silmiä avaavaa, ajatuksia herättävää ja hauskaa. Menetelmän käyttäminen voi auttaa ymmärtämään eri persoonallisuus- tai ihmistyyppien ajattelutapoja. Lähiesihenkilöt katsoivat menetelmän sopivan ongelman tarkastelemiseen ja uuden toiminnan tai toimintamallin kehittämisen apuvälineeksi. Teemoittelu ja luokittelu olivat heidän mielestään toimiva työkalu silloin, kun halutaan selkeyttää kokonaisuuksia.

Työpajojen keskusteluissa nousi esiin, että esihenkilöt ovat käyttäneet joitakin osallistamisen menetelmiä entuudestaan, esimerkiksi juurisyyanalyysia, jatkuvan parantamisen mallia sekä liimalappuja, jos esimerkiksi tiimidynamiikassa on ollut ongelmia. Lähiesihenkilöiden mukaan kohdeorganisaatiossa on jo käytössä ainakin organisaatiotasolla osallistamismenetelmiä, kuten esimerkiksi juurisyyanalyysi, Six sigma -menetelmä ja vuosikello. Kuitenkaan näitä osallistamismenetelmiä ei ole viety työntekijöiden oman työn suunnittelun avuksi. Lähiesihenkilöt toivat keskustelussa esiin, että he omasta mielestään osallistavat työntekijöitä, mutta työntekijät eivät välttämättä tunnista sitä, että heitä osallistetaan.

Kaiken kaikkiaan lähiesihenkilöiden palaute työpajoista oli positiivinen ja he kokivat vuorovaikutteisen työpajatyöskentelyn antoisana. Etäyhteydellä osallistuneiden lähiesihenkilöiden palaute työpajoista oli myönteinen. Etäyhteydestä huolimatta he kokivat itsensä osalliseksi, ja tärkeästä aiheesta keskustelun olleen vuorovaikutteista.

Tuloksista nousseet haasteet

Keskeisenä tuloksena on *muutosjohtamisen* haasteet lähiesihenkilötyössä. Lähiesihenkilöt kokivat, että osallistavien menetelmien käytön esteenä on organisaatiolähtöinen haaste. Kohdeorganisaatiossa tapahtuu paljon muutoksia ja vahvan hierarkian koetaan olevan ristiriidassa yhteiskehittämisen kanssa. Muutostilanteet koetaan siten, että organisaatiotasolta tulevat ohjeet annetaan

lähiesihenkilöille liian nopealla aikataululla. Heidän mielestään ennen muutoksen aloittamista lähiesihenkilön tulisi saada aikaa perehtyä ja sisäistää muutokseen liittyvät syyt ja tavoitteet.

*“...siihen muutokseen ei ehdi edes ite perehtyä,
kun se jo pitäis jalkauttaa työntekijöille.”*

Lähiesihenkilöt kokivat, että henkilöstön osallistaminen muutokseen on haastavaa, koska ohjeet tulevat organisaation johdolta valmiina, eikä lähiesihenkilöillä ole vaikutusmahdollisuuksia muutokseen. Lisäksi he kokivat, että yksikön omat tarpeet saattavat mennä ristiin organisaatio-ohjattujen muutosten kanssa. Lähiesihenkilöt kokivat tämän työhyvinvoinnin johtamista estäväksi tai rajoittavaksi tekijäksi.

*“Tulee muutoksia, joissa haluais osallistaa, mutta ei voi,
jos asiat tulee ylhäältä valmiiksi pureskeltuna.”*

Lähiesihenkilöt ehdottivat parannusehdotukseksi mahdollisuutta räätälöidä muutosta paikallisesti, omaan tiimiin sopivaksi. Heidän mielestään tämä muutostojohtamisen haaste vaikuttaa työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Lähiesihenkilöiden mielestä strategisten linjausten perusteleminen työntekijöille auttaa ymmärtämiseen, miksi muutoksia tehdään. Organisaation tavoitteet ja muutokset olisi hyvä pilkkoa pienempiin muutostavoitteisiin, jolloin osallistamisen menetelmien käyttöä ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia voisi lisätä.

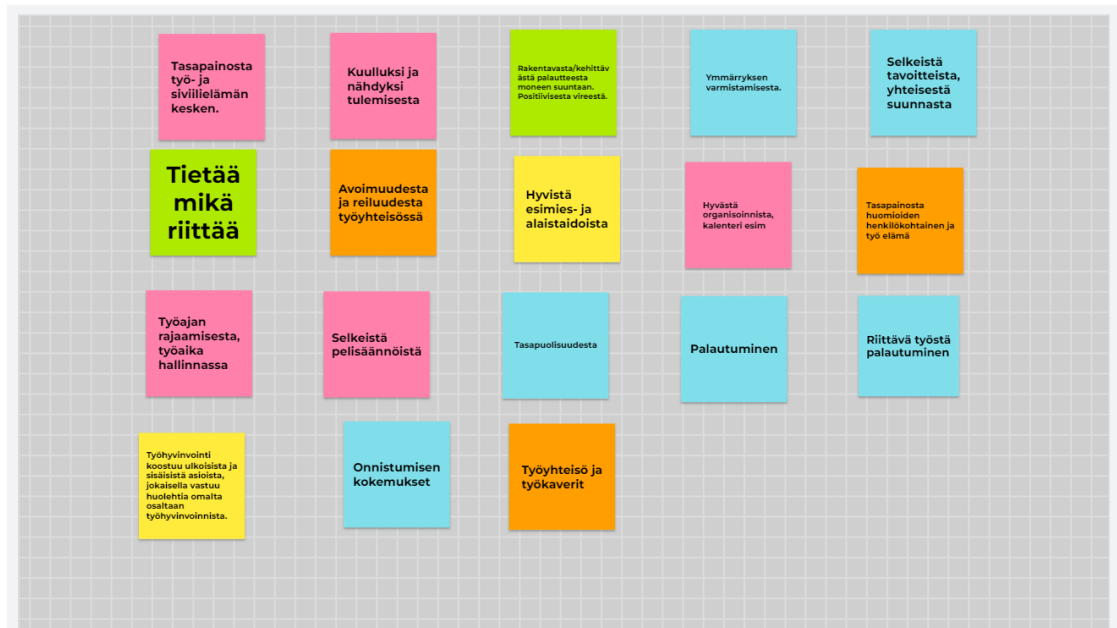
Toisena haasteena oli, että lähiesihenkilöt *tunnistivat heikosti, milloin* osallistavia menetelmiä voi käyttää. Toisaalta osallistamismenetelmien käyttämisen hyöty ymmärrettiin, mutta lähiesihenkilöt kokivat, että heillä on vähän niiden käyttömahdollisuuksia. Lähiesihenkilöt kokivat, että heillä ei ole aikaa käyttää osallistamismenetelmiä, ja ajankäytön puute tai ajankäytön hallinta ovat esteenä kehittämistyölle. Lähiesihenkilöt kokivat esihenkilötyön hyvin yksinäiseksi ja haastavaksi. He toivat esiin, että heillä olisi jatkossakin tarvetta vastaavanlaisille, keskusteleville työpajoille. Lähiesihenkilöt kokivat, että omien tunteiden ja ajatusten jakaminen vertaistukena oli voimaannuttavaa.

Lähiesihenkilöt pohtivat työpajoissa haasteita, joita työntekijöiden osallistamisessa voi muodostua. Keskusteluissa nousi esille lähijohtamisen haaste, kuinka saada toimeksianto jalkautettua työntekijöille, jos omat arvot ja tunteet ovat ristiriidassa toimeksiantoon nähden. He toivat esille haasteena myös minäkulttuuria, jossa ei hyväksytä toisten mielipiteitä, tai tiimillä voi olla haasteita tehdä kompromisseja. Lähiesihenkilöitä haastaa myös työntekijöiden saaminen pitämään kiinni sovituista asioista. Lähiesihenkilöt kaipaisivat tukea siihen, miten he saisivat työntekijät sitoutumaan sovittuun muutoksen toteuttamiseen. He kokivat haastavaksi saada työntekijät toimimaan muutoksessa sovittulla tavalla ja saada työntekijät ymmärtämään, että heitä halutaan osallistaa yhteistoimintaan. Tämä havainto tukee kohdeorganisaation työtyytyväisyyskyselyjen tuloksia ja tarvetta lähiesihenkilöiden viestinnän osaamisen kehittämistä varsinkin sisäisen viestinnän ja organisaatioviestinnän osalta.

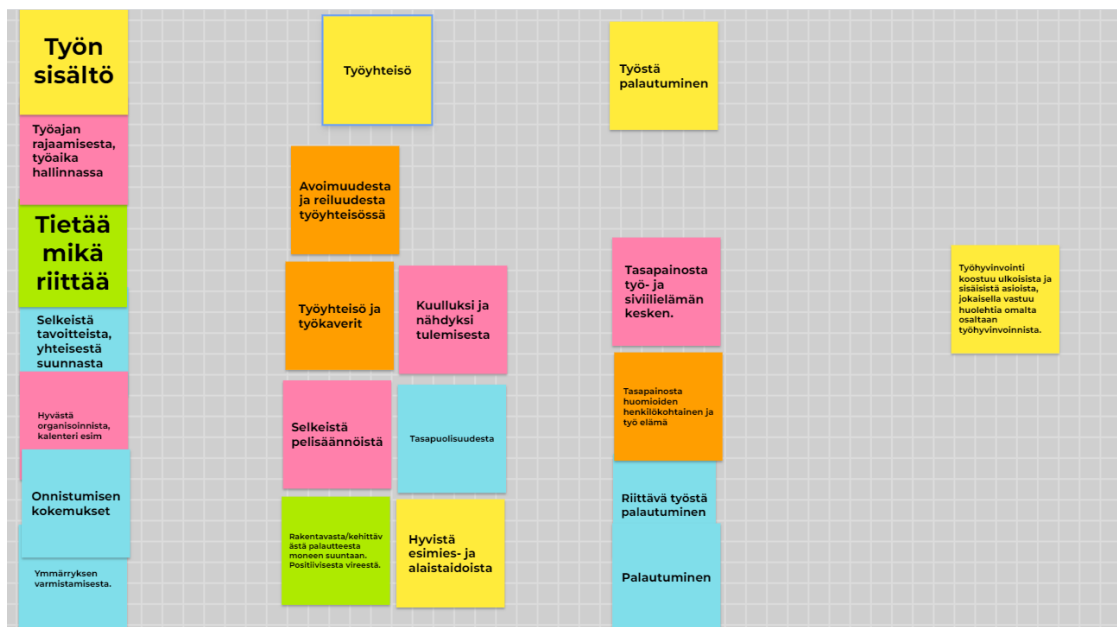
“Miten sitä sais työntekijät toimimaan sovittulla tavalla siinä palaverien välissä.”

Teimme ensimmäisessä työpajassa havaintoja siitä, minkälaisia haasteita lähiesihenkilöt nostivat keskustelussa esiin yhteisöllisyyden sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen teemoista. Yhdistimme nämä haasteet toiseen työpajaan siten, että työpajan tietoperusta käsitteli haasteen aihetta. Hankimme etukäteen tietoa ennakkotehtävien avulla siitä, mitä lähiesihenkilöt ajattelevat työhyvinvoinnin sisältävän ja minkälaista viestintää on esihenkilötyössä.

Havaitsimme ensimmäisen työpajan ennakkotehtävän vastauksista, että lähiesihenkilöt tunnistavat hyvin työhyvinvointia edistäviä asioita. Ryhmittelimme vastaukset työpajassa yhdessä lähiesihenkilöiden kanssa samankaltaisuuksien mukaan ja nimesimme niille yhteisen nimittäjän. Ryhmittelimme vastaukset digitaalisella valkotaululla kolmen nimittäjän alle. Ryhmät olivat työn sisältö, työyhteisö ja palautuminen. Tämä ryhmittely toimi sähköisen alustan käytön esimerkkiharjoituksena. Kuvassa 8 on kuvattu ennakkotehtävän vastauksia. Kuvassa 9 on esitetty ennakkotehtävän ryhmittelyä. Ryhmittely toimi työpajassa harjoitustehtävänä, jonka vuoksi emme avaa tehtävänpurkua tässä raportissa laajemmin.



Kuva 8. Kuvakaappaus Jamboard-alustalta ensimmäisen työpajan ennakkotehtävän vastauksista.



Kuva 9. Kuvakaappaus Jamboard-alustalta ensimmäisen työpajan ennakkotehtävien vastausten ryhmittelystä.

Toisen työpajan ennakkotehtävän vastausten perusteella lähiesihenkilöt tunsivat heikosti, minkälaista viestintää lähiesihenkilötyö sisältää. Ennakkotehtävän vastauksista nousi konkreettisia viestinnän välineitä, kuten puhelut, sähköposti, Teams-sovellus sekä kasvatusten käyty keskustelu, kirjoitettu ja sa-

naton viestintä. Vastauksista puuttui eri viestinnän muotoja, kuten kriisiviestintä, HR-viestintä, sisäinen ja ulkoinen viestintä, raportointi, arkiviestintä ja esiintymisviestintä. Organisaatioviestintä nousi esiin keskusteluissa, mutta ei ennakkotehtävässä.

Digitaalinen valkotalu ei ollut kaikille lähiesihenkilöille entuudestaan tuttu. Ensimmäisen työpajan ennakkotehtävä sai digitaalisella valkotaululle 18 vastausta. Toisen työpajan ennakkotehtävässä sähköiselle alustalle kertyi vain 5 vastausta. Tähän saattoi vaikuttaa esihenkilöiden entisestään kiristynyt työtahti ja ennakkotehtävän sähköisen alustan tekniset haasteet. Digitaaliselle alustalle kirjautumisessa oli alustan asetuksista johtuva ongelma, jonka vuoksi lähiesihenkilöt eivät päässeet heti vastaamaan. Kun ongelma oli korjattu, vastushalukkuus oli vähentynyt.

Kolmannessa työpajassa vuorovaikutteinen keskustelu ei lähtenyt yhtä hyvin liikkeelle aikaisempiin työpajoihin verrattuna. Viimeisen työpajan tunnelma oli alivirittynyt, jopa apea ja työpajan toivottua keskustelua oli vaikea saada nostettua käyntiin. Tässä työpajassa nousi esiin kaikista voimakkaimmin lähiesihenkilöiden negatiiviset asenteet osallistamisen mahdollisuuksiin työhyvinvoinnin johtamisessa.

6.3 Työhyvinvoinnin johtamisen työkalut ja työkalupakki

Toimintatutkimuksen tuotoksena kokosimme yhteen kohdeorganisaation toimintayksikössä esiintyviin työhyvinvoinnin haasteisiin kohdennettuja johtamisen työkaluja lähiesihenkilöille. Kokosimme työkalut sähköiseksi muistioksi, jota kutsumme työkalupakiksi (liite 2).

Työpajojen PowerPoint-esityksissä esittelimme tietopohjan lisäksi artikkeleita, hankkeita, kirjoja, nettisivuja, ohjeita, yhteisöllisiä osallistamismenetelmiä, kehittämisen työkaluja, läsnäoloharjoituksia, podcasteja ja tutkimuksia liittyen työhyvinvoinnin johtamiseen. Työkalupakki muodostuu näistä työpajoissa esitellyistä elementeistä. Kokosimme työkalupakin sisällön lähiesihenkilöiltä saatujen palautteiden mukaisesti. Liitimme työkalupakkiin paljon linkkejä, koska

lähiesihenkilöt toivoivat nimenomaan digitaalista työkalupakkia. Lähiesihenkilöiltä saadun palautteen perusteella he toivoivat työkalupakin sisältävän kaikkia työpajoissa esitettyjä työkaluja, menetelmiä ja ohjeita. Saatuun toiveeseen pohjautuen työkalupakista tuli melko laaja. Ryhmittelyn jälkeen visualisoimme työkalupakin selkeäksi ja helppokäyttöiseksi Canva-ohjelman avulla.

Työkalupakissa on kolme sivua, ja jokaisella sivulla on oma teema. Teemat ovat tieto (liite 2/1), työpajan suunnittelu (liite 2/2) ja tekeminen (liite 2/3). Työkalupakin ensimmäinen sivu sisältää digitaalisia linkkejä artikkeleihin, kirjoihin, internetsivustoille ja podcasteihin. Toinen sivu sisältää neljän kohdan helppolukuisen ohjeen työpajan suunnittelemisen avuksi. Kolmas sivu sisältää linkkejä työkalujen käyttöä ohjaaville internetsivuille.

Työkalupakin halutaan toimivan jatkossa toimintayksikössä työhyvinvoinnin johtamisen tukena. Työkalupakin käyttäminen jatkaa kehittämistyön prosessia, mikäli lähiesihenkilöt sitoutuvat ottamaan sen käyttöönsä. Työkalupakkia voi käyttää digitaalisesti, jolloin työkalupakkiin liitetyistä linkeistä pääsee suoraan valitulle internetsivulle. Kohdeorganisaatio saa käyttöönsä sekä Canva -sovelluksella tehdyn pdf-muotoisen työkalupakin että Word-tiedoston. Digitaalisen työkalupakin Word-tiedostoa voi halutessaan päivittää omaa työskentelyä tukevaksi. Työkalupakin voi tarvittaessa tulostaa lähiesihenkilön huoneentauluksi.

Työkalupakki tarjoaa lähiesihenkilöille työkaluja perinteisten palaverikäytäntöjen muuttamiseksi työntekijöitä osallistaviksi. Työkalut ovat toimintamalleja, menetelmiä, linkkejä, ohjeita ja oppaita tai muita tuotoksia. Yhteiskehittämisellä ja työntekijöiden osallistamisella voidaan lisätä osallisuuden kokemusta. Työntekijöiden ottaminen mukaan kehittämistyöhön ja päätöksentekoon lisää osallisuuden kokemusta.

Lähiesihenkilöt voivat tallentaa työkalupakin tietokoneelle ja etsiä sopivaa työkalua arjen työn avuksi. Työkalupakin käytön toivotaan vakiintuvan lähiesihenkilöiden työskentelytavaksi. Lähiesihenkilöt voivat muokata myös omaa työkalupakkia omaan käyttöön sopivaksi.

7 POHDINTA

7.1 Tulosten arviointi

Tämän toimintatutkimuksen tulosten mukaan työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä ja yhteisöllisten osallistamismenetelmien käyttöä haastavat esihenkilöiden ajallisten resurssien puute sekä organisaatioiden muutosvauhti ja muutostahti. Heikkilä ym. (2021) ovat tutkineet Työterveyslaitoksen Muutosvuoropuhelu-hankkeessa kehittämismenetelmien uudistamista. Hankkeessa tutkijat esittivät huoltaan siitä, että arjessa kehittämistyön vastuu jää usein yksittäisen esihenkilön harteille. Muutosvuoropuhelu-hankkeeseen osallistuneet esihenkilöt ja HR-toimijat kritisoivat kehittämisen vähäisiä resursseja sekä pitkäkestoisen kehittämistyön vaikeutta jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Tämän toimintatutkimuksen tulokset tukevat Muutosvuoropuhelu-hankkeen keskeisimpiä tuloksia.

Tämän toimintatutkimuksen työpajoissa esittelimme lähiesihenkilöille työpajatyöskentelymallia ja yhteisöllisten osallistamismenetelmien käyttöä. Yhteisölliset osallistamismenetelmät ovat toimintayksikössä uusia toimintatapoja, jotka mahdollistavat organisaation kehittymistä. Heikkilän ym. (2021) toteuttaman Työterveyslaitoksen Muutosvuoropuheluhankkeen tulokset tukevat tämän toimintatutkimuksen tuloksia. Muutosvuoropuhelu-hankkeen tuloksissa todetaan, että esihenkilöllä on merkittävä rooli organisaation kehittämistyössä. Esihenkilö toimii uusien toimintatapojen mahdollistajana, jalkauttaa strategiset linjaukset työntekijöiden tietoon sekä varaa kehittämistyölle tarvittavan ajan ja resurssit. Muutosvuoropuhelu-hankkeen työpajoissa esihenkilö toteutti fasilitaattorin roolia kannustamalla työntekijöitä tuomaan esille työn arjen kuvausta sekä jäsenteli käsitekarttamenetelmän avulla näkymiä muutoksesta. Uudenlainen roolitus ja käsitekarttamenetelmän käyttö loivat työpajatyöskentelyssä uudenlaisia näkemyksiä ja havaintoja työstä. (Heikkilä ym. 2021.)

Muutosvuoropuhelu-hankkeessa Heikkilä ym. (2021) tutkivat kehittämismenetelmien uudistamista, joka tukisi organisaation HR-toimijoiden ja esihenkilöiden välistä kehittämiskumppanuutta työn muutosvirtojen keskellä. Hankkeessa selvitettiin muun muassa organisaatioissa käytettyjä muutoksen johtamisen välineitä ja sitä, kuinka yhteistyö toimi muutoksen hallinnassa. Hankkeen lähtökohtana oli ajatus, että kehittämistyö ja työntekijöiden osallistaminen kehittämistyöhön kuuluvat nykypäivän työelämän ilmiöihin, joista myös organisaation menestystekijät ovat riippuvaisia. Kehittämistyössä ja työntekijöiden osallistamisessa on aloitettava yhteisen kuvan tai tavoitteen muodostamisesta. (Heikkilä ym. 2021.)

Tämän toimintatutkimuksen tulokset tukevat Muutosvuoropuhelu-hankkeen tuloksia siltä osin, että uudenlaisten menetelmien ja roolituksen avulla muutoksia voidaan viedä yhdessä eteenpäin rooleja rikkovalla toimintatavalla. Organisaation lähiesihenkilöt tarvitsevat uusia kehittämisen työkaluja ja siksi esimerkiksi yhteisöllisiä osallistamismenetelmiä tulisi ottaa mukaan työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen. Muutosvuoropuhelu-hankkeen lopuksi todetaan, että esihenkilöä ei tulisi jättää yksin työkalupakin kanssa vaan esihenkilöiden ja HR-toimijoiden välinen yhteistyö on tärkeää kehittämistoiminnan onnistumiselle. (Heikkilä ym. 2021.) Tämän toimintatutkimuksen kohdeorganisaation lähiesihenkilöt voisivat hyötyä myös HR-toimijoiden mukaan ottamisesta muutosten jalkauttamiseen ja lähiesihenkilöiden johtamisen tueksi.

Tämän toimintatutkimuksen tuloksissa selvisi, että omasta mielestään osa lähiesihenkilöstä osallistaa työntekijöitä, mutta haasteena on, etteivät työntekijät välttämättä tunnista sitä, että heitä osallistetaan. Toimintayksikön työtyytyväisyyskyselyn tuloksista havaittiin lähiesihenkilöillä viestinnän osaamisessa haasteita. Voimme pitää johtopäätöksenä, että tällaisessa tilanteessa lähiesihenkilön viestintä on epäonnistunutta, mikäli työntekijä ei tiedä osallistuvansa yhteistoimintaan ja päätöksentekoon. Avoin vuorovaikutus ja tiedonkulku vaikuttavat työhyvinvointiin ja työilmapiiriin. Työntekijöiden osallistaminen yhteisiin päätöksiin ja avoin vuorovaikutus tukevat työntekijöiden tunnetta, että omaan työhön on mahdollista vaikuttaa. Tämä puolestaan vaikuttaa työhön si-

toutumiseen, joka lisää organisaatiossa työntekijöiden pitovoimaa. Sitoutuneisuutta voidaan pitää sosiaalipsykologisena ilmiönä yksilön ja organisaation tai yksikön välisessä suhteessa (Jokivuori 2004).

Henkilöstön sitoutuminen on jokaisen omaa, tunneperäistä ja henkilökohtaista sitoutumista yritystä ja yrityksen tavoitteita kohtaan. Henkilöstön halukkuus työn kehittämistä kohtaan edellyttää motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta tavoitteen eteen. Työn kehittäminen puolestaan edellyttää, että lähiesihenkilöt osallistavat työntekijöitä mukaan toiminnan kehittämiseen. Työtyytyväisyys vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka työntekijä sitoutuu työntajansa. (Heiskanen ym. 2017, 6; Keskinen 2006, 25.)

Kohdeorganisaation toimintayksikön johto toivoi toimintatutkimuksen lisäävän lähiesihenkilöiden ammatillista kasvua työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Uskomme, että työpajamallin käyttö ja työkalupakin hyödyntäminen toimivat jatkossa lähiesihenkilöiden johtamisen tukena, samalla kehittäen ammatillista kasvua. Arvioimme työpajatyöskentelyssä esitetyn teorian olevan arvokas tuki ammatillisen kasvun välineenä. Toimintatutkimus esittelee ylemmän ammattikorkeakoulun johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelman tuoreita suuntauksia.

7.2 Toimintatutkimuksen prosessin arviointi

Työtyytyväisyyskyselyiden avoimien vastausten analyysi selkeytti tässä toimintatutkimuksessa toimintayksikön kehittämistarpeiden tunnistamista, ja sen vuoksi toimintatutkimuksen keskeiset käsitteet ilmenivät prosessissa vasta työtyytyväisyyskyselyjen teemoittelun jälkeen. Teimme analyysin ennen varsinaista tiedonhaun aloittamista. Kehittämistyön prosessin aikana emme toteutaneet systemaattista tiedonhakua, sillä prosessi eteni syklimäisesti, ja sitä arvioitiin sekä muokattiin prosessin edetessä. Tällöin tiedonhaun tarve tarkentui prosessin eri vaiheiden aikana.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä arviointia tehdään prosessin aikana ja kehittämistyön lopuksi. Kehittämistyötä arvioidaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Loppuarviointi tehdään arvioimalla kehittämistyön onnistuneisuutta

ja lopputulosten hyödynnettävyyttä kohdeorganisaatiossa. (Ojasalo ym. 2015, 47.) Tässä kehittämistyössä arviointia tehtiin toimintatutkimuksen spiraalimallin mukaisesti eli syklimäisesti, jossa yksi työpaja edusti yhtä sykliä. Sykliin kuuluivat suunnittelu, toteutus, havainnointi ja arviointi. Työpajoissa seuraavien työpajojen tarkemmat sisällöt tarkentuivat edellisten työpajojen sisältöjen, tulosten ja arvioinnin pohjalta. Arvioimme tämän toimintatutkimuksen onnistuneen työpajatyöskentelyn ja siitä raportoimisen osalta. Saimme kehittämistehtäviin vastaukset onnistuneen aineistonanalyysin avulla. Onnistuimme kokoaamaan tarkoitukseen sopivan ja käyttökelpoisen työkalupakin. Jatkotutkimuksilla voi selvittää, onko työkalupakki toimintayksikössä toimiva työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä.

Kaiken kaikkiaan onnistuimme toimintatutkimuksen prosessissa hyvin. Toimintatutkimuksen aikataulut oli realistinen ja toteutui onnistuneesti. Teoriapohja muodostui luontevasti työtyytyväisyyskyselyn tulosten ympärille. Pohdimme työpajojen aikana käytettäviä osallistamismenetelmiä ja rakennetta huolellisesti. Lähiesihenkilöiden toiminta yhteisöllisten osallistamismenetelmien avulla oli onnistunutta, ja vuorovaikutus lähiesihenkilöiden kanssa oli luontevaa.

7.3 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyyden näkökulma tulee huomioida sekä tieteellisten että kohdeorganisaation sääntöjen mukaisesti. Kehittämistyön tavoitteet tulee pohtia huolellisesti, huomioiden, että seuraukset ovat käytännön työssä hyödynnettäviä. Tutkimusetiikka tulee huomioida jokaisen kehittämistyön prosessin vaiheessa. (Ojasalo ym. 2015, 48–49; Vilkkä 2021.) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) mukaan tutkimuksellisessa kehittämisessä on noudatettava tarkkuutta ja huolellisuutta sekä rehellisyyttä tulosten tallentamisessa ja raportoinnissa. Omassa kehittämistyössämme kohdeorganisaation toimintayksikkö on ollut alusta saakka mukana suunnittelemassa aiheen rajausta ja työn tavoitteita, jotta työstä olisi konkreettista hyötyä työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä. Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus mukaillee kohdeorganisaation strategisia tavoitteita olla vetovoimaisin työpaikka ammattilaiselle, joka tarjoaa merkityksellistä työtä, kasvun paikkoja ja mahdollisuutta keskittyä olennaiseen. Olemme noudattaneet eettisyyden näkökulmaa

prosessin jokaisessa vaiheessa. Prosessin edetessä olemme kiinnittäneet huomiota työn raportoinnin tarkkuuteen, jotta toimintatutkimus olisi mahdollisimman hyvin toistettavissa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperustan hankintaan tulee käyttää tiedeyhteisön hyväksymiä ja eettisiä tiedonhakumenetelmiä. Olemme tehneet tiedonhakua ammattikorkeakoulun hyväksymissä tietokannoissa. Vilkan (2025) mukaan kehittämistyöntekijöiden on sitouduttava kunnioittamaan muiden tutkijoiden aiempia töitä merkitsemällä lähdeviitteet asianmukaisesti, myös töiden plagiointi on kiellettyä. Olemme koonneet raportin loppuun listauksen käytetyistä lähteistä. Työ on viety plagiaatintunnistusjärjestelmään, ja se on saanut järjestelmän hyväksynnän.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti kehittämistyöhön osallistuvia henkilöitä tulee tiedottaa työlle asetetuista tavoitteista, heidän roolistaan työskentelyssä sekä mahdollisesti anonymiteettisuojastaan (Vilka 2015). Kehittämistyö noudattaa hyvän tieteellisen käytännön mukaista toimintatapaa tiedonkäsitelyssä. Esihenkilöille pidettävissä työpajoissa kerrottiin, että kaikille kehittämistyöhön osallistuville taataan anonymiteetti. Työpajaan osallistuvien henkilötietoja ei kerätty missään vaiheessa, ja osallistujien nimiä, ikää tai sukupuolta ei mainittu raportissa. Kaikista työpajoihin osallistuvista kehittäjistä käytettiin yhdenmukaista nimikettä lähiesihenkilö.

Toimimme kehittämistyön aikana toimintayksikössä asiakasrajapinnassa työntekijöinä. Pyrimme vähentämään tämän roolin vaikutuksia toimintatutkimuksen tuloksiin korostamalla asemaamme toimintatutkimuksen fasilitaattoreina ja kehittäjinä. Pyrimme olemaan toiminnassa neutraaleja ja tavoiteorientoituneita. Lähiesihenkilöille annettiin mahdollisuus tehdä työpajojen aikana itselleen muistiinpanoja, joita heidän ei tarvitse jakaa muille. Työpajoissa havainnointia varten kirjatut muistiinpanot tuhottiin asianmukaisesti toimintatutkimuksen raportin valmistuttua.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan toimintatutkimuksen toteuttamiseen haettiin tutkimuslupa ja sovittiin tutkimukseen osallistujien oikeuksista sekä vastuista ja velvollisuuksista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Kehittä-

mistyön prosessiin kuului tutkimusluvan hakeminen kohdeorganisaation ohjeistuksen mukaan. Samalla allekirjoitimme salassapitosopimuksen. Kohdeorganisaation nimeä ei käytetty kehittämistyön raportissa.

Luotettavuutta pidetään tieteellisen tiedon keskeisenä tunnusmerkkinä. Luotettavuutta tarkastellaan tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin ja tutkimustulosten kautta. Toimintatutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan vakuuttavuuden, käyttökelpoisuuden ja hyödyllisyyden näkökulmasta. Kehittämistutkimuksen toistettavuuteen vaikuttavat monet tekijät. (Toikko & Rantanen 2009, 121–125).

Koska kyseessä on ryhmäprosessi, siihen vaikuttavat ryhmän jäsenten monet kulttuurilliset, yhteisölliset ja yksilölliset tekijät, jolloin ongelmaksi muodostuu validiteetti. Kehittämistyötä koskevat valinnat ja tulkinnat tulisi tehdä näkyviksi vakuuttavuuden lisäämiseksi. Vakuuttavuus perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Johdonmukaisuus tarkoittaa tutkimusaineiston huolellista ja läpinäkyvää kuvaamista. Läpinäkyvyyden vuoksi myös epävarmuustekijät ja johtopäätöksiä heikentävät tekijät tuodaan esille. Olemme pyrkineet raportoidaan toimintatutkimuksen vaiheet yksityiskohtaisesti ja läpinäkyvästi.

Olemme liittäneet raporttiin kuvia ja taulukoita havainnollistamaan tehtyä työtä, joka lisää läpinäkyvyyttä ja vakuuttavuutta. Kehittämistoiminnassa luotettavuutta lisää toimijoiden ja kehittäjien sitoutuneisuus kehittämisprosessiin. Kehittämistoiminnasta voidaan pitää luotettavana, jos se koetaan käyttökelpoiseksi. Kehittämistutkimuksen käyttökelpoisuutta voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, ovatko siinä tuotettu aineisto ja sen tulkinnat prosessiohjauksen kannalta tarkoituksenmukaiset. Eli oleellista on, miten aineistoja käytetään projektin ohjaamisessa tavoitteiden täsmentämiseksi. (Toikko & Rantanen 2009, 121–125). Olemme tarkastelleet työpajatyöskentelyn merkitystä ja tarkoituksenmukaisuutta ennen työpajojen ajankohtaa ja niiden jälkeen. Lisäksi olemme tarkastelleet työkalupakin toimivuutta suhteessa tavoitteeseen.

Käytimme toimintatutkimuksen sisällönanalyysinä teemoittelua. Teemoittelun lopputulos on tutkijoista riippuvainen, eli samasta aineistosta voidaan saada erilaisia lopputuloksia eri tutkijoiden tavan mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 14.) Teemoittelu on tehty muistiinpanojen pohjalta, joka mahdollistaa sen, että kirjaaja ei ole välttämättä ehtinyt tai huomannut kirjoittaa muistiin kaikkea tulosten kannalta oleellista asiaa. olemme kuitenkin nostaneet aineistosta esiin kehittämistehtävän kannalta oleellisia seikkoja, sekä olemme raportoineet aineistosta katkelmia ja sitaatteja havainnollistamaan analyysia. Nämä lisäävät luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä.

7.4 Tulosten siirrettävyys ja jatkokehitysehdotukset

Työhyvinvoinnin kehittäminen on aiheena ajankohtainen, ja tässä kehittämissyössä se oli työelämästä lähtöisin oleva tarve. Kohdeorganisaatiossa toteutetaan säännöllisesti työtyytyväisyyskyselyitä, joiden pohjalta nousevat kehittämistarpeet vievät jatkossa kehittämistyötä eteenpäin. Kohdeorganisaation toimintayksikön työtyytyväisyyskyselyistä ja työpajoista nousseista kehittämis-kohteista pidämme erityisen tärkeinä viestinnän parantamista sekä työntekijöiden osallistamisen kehittämistä.

Tämän toimintatutkimuksen johtopäätöksenä voidaan pitää, että organisaation tulisi osallistaa lähiesihenkilöitä mukaan päätöksentekoon ja muutoksiin. Lähiesihenkilöt pääsisivät osallistamisen kautta vaikuttamaan omien työntekijöidensä työhyvinvoinnin johtamiseen. Yasin Atesin ym. (2018) mukaan ylemmällä johdolla on merkittävä rooli siinä, kuinka varmistaa strategian jalkauttaminen ja ymmärrys alemmalle ja keskitason johdolle.

Työyhteisön edistyskellisyys ja kehittämismyönteisyys voivat vaikuttaa tulosten siirrettävyyteen tällaisessa toimintatutkimuksessa. Muualla kehitettyä toimintamallia voi olla hankala juurruttaa toiseen toimintayksikköön, mikäli ne ovat kehittämiskulttuuriltaan toisistaan poikkeavat. (Toikko & Rantanen 2009, 126.) Tässä kehittämistyössä osallistujien määrä oli pieni, sillä toimintayksikön pieni koko ja lähiesihenkilöiden vähäinen lukumäärä rajasivat osallistujien määrää. Tässä toimintatutkimuksessa käsitelimme työhyvinvoinnin johtamista

ilmiönä. Osallistujien pienen määrän takia tuloksia ei voida välttämättä yleistää, mutta ne antavat tärkeää tietoa jatkokehittämistarpeista toimintayksikölle ja kohdeorganisaatiolle. Osallistujien eli tutkittavien pieni määrä on toisaalta hyvin tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Laadullinen tutkimus tarkastelee yleensä ilmiöitä kuten tässäkin toimintatutkimuksessa. Ilmiön ymmärtämiseksi riittää pienikin tutkittavien määrä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän toimintatutkimuksen työpajatyöskentelyn mallia, osallistamisen menetelmiä ja työkalupakkia voidaan hyödyntää muissakin kohdeorganisaation toimintayksiköissä joko suoraan työhyvinvoinnin johtamisen apuna tai niitä voi mukauttaa yksikkökohtaisesti yksiköiden tarpeiden mukaan.

Työpajoista nousseita tuloksia olisi hyvä hyödyntää kohdeorganisaation johtamisen kehittämisessä. Olisi mielenkiintoista saada jatkotutkimus siitä, millaisena organisaation johto kokee organisaation muutoskyvykkyyden olevan ja onko kokemukset ristiriidassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Lähiesihenkilöiden muutoksiin asennoitumisen selvittäminen toisi varmasti arvokasta tietoa organisaatiojohdolle muutosten suunnitteluun. Toisena jatkokehittämisehdotuksena on tutkia, kuinka HR-toimijat voisi ottaa jatkossa tehokkaammin mukaan lähiesihenkilöiden arkityön avuksi muutosten johtamiseen ja jalkauttamiseen.

LÄHTEET

Coco, K. & Roos, M. 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima – lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali_ja_terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima_-_lahihoitajien_nakemyksia_id_15982.pdf [viitattu 11.7.2022].

Haukijärvi, N., Kangas, A., Knuutila, H., Leino-Richert, E. & Teirasvuo, N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Käytännön opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelämälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen. Turun ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf> [viitattu 22.7.2022].

Heikkilä, H., Ylisassi, H., Olin, N. & Uusitalo H. 2021. Muutosvuoropuhelu – miten kehittää yhteistä ja omaa työtämme. Työterveyslaitoksen hanke. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141234/TTL-978-952-261-964-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 23.4.2023].

Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2017. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus 15 (1). Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85301/44301> [viitattu 10.7.2022].

Hämäläinen, A. (toim.) 2019. Työhyvinvointi kasvaa vuorovaikutuksesta. Verkkojulkaisu. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-216-0> [viitattu 2.10.2022].

Innokylä s.a. Työkalut. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/> [viitattu 11.4.2023].

Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Artikkel. Aikuiskasvatus, 24(4), 284–294. Saatavissa: <https://doi.org/10.33336/aik.93582> [viitattu 18.7.2022].

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Kauhanen, J. & Hellström, M. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. E-kirja. Kauppakamari. Printon. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.3.2023].

Keskinen, S. 2005. Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. E-kirja. Kunnallissalan kehittämissäätiö Kaks. Polemia-sarjan julkaisu 59. Vammala. Vammalan kirjapaino Oy. Saatavissa: https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/09/polemia_59_net.pdf [viitattu 18.7.2022].

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. E-kirja. Helsinki. Alma talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 8.8.2022].

- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-kirja. Helsinki. Sanoma Pro. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXATEGDDC#kohta:3.\(\(20\)Osaamisen\(\(20\)kehittamisen\(\(20\)arkea\(\(20\):Vahvista\(\(20\)ty\(\(f6\)ss\(\(e4\)oppimista\(\(20\):Perehdytys\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXATEGDDC#kohta:3.((20)Osaamisen((20)kehittamisen((20)arkea((20):Vahvista((20)ty((f6)ss((e4)oppimista((20):Perehdytys((20) [viitattu 27.8.2022].
- Kuzmits, F., Adams, A., Sussman, L. & Raho, L. 2020. 360-feedback in health care management: a field study. Department of Management, College of Business and Public Administration, University of Louisville. Saatavissa: <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.xamk.fi/ehost/detail/detail?vid=15&sid=8815c469-0e7d-4221-be16-37a635814b08%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d> [viitattu 29.4.2023].
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. E-kirja. Helsinki. Edita. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.9.2022].
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdotja tutkimassa. Väitöskirja. Turun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. PDF-dokumentti. Saatavissa: www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y [viitattu 12.7.2022].
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.
- Lindström S., Turunen J., Remes J. & Pehkonen I. 2023. Työhyvinvointi ja osaaminen palvelualoilla. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Saatavissa: [TTL_978-952-391-064-5.pdf \(julkari.fi\)](https://tutkimus.ttl.fi/julkari/978-952-391-064-5.pdf) [viitattu 8.4.2023].
- Manka, M. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAHBJXCTEB#piste:b4> [viitattu 12.7.2022].
- Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja 9 avain hetkeä. Helsinki. Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 6.8.2022].
- Ojasalo K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Otollinen, P. 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille. Arkisia esimerkkejä työelämästä. Mediapinta. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 6.8.2022].
- Parvinen, A. & Tuominen, K. 2013. Työhyvinvoinnin johtaminen - EFQM 2013. 43 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Benchmarking Ltd Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.9.2022].

- Rajamäki, S. & Mikkola L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuulumisen. Hoitohenkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimus 15 (3). Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85301> [viitattu 10.7.2022].
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työturvallisuuskeskus. PDF-dokumentti Saatavissa: <https://tkk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvoinnin-portaat-tyokirja-taytettava.pdf> [viitattu 2.10.2022].
- Ristolainen, M., Maijala, R. & Eloranta, S. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. Vol. 12 No. 3 (2020). 179–186. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.23996/fjhw.95051> [viitattu 8.8.2022].
- Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (toim.) 2021. Lähijohtaminen sosiaalialalla. Artikkelikokoelma. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja OIVA-sarja 39. Helsinki. Metropolia ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504805/2021%20OIVA%2039%20L%c3%a4hijohtaminen%20sosiaalialalla.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 8.8.2022].
- Ryynänen, J., Simonen A. & Karkkola P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. Työelämän tutkimus 18 (3). 1–3. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977/55987> [viitattu 12.7.2022].
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> [viitattu 30.4.2023].
- Salonen K., Eloranta S., Hautala T. & Kinos S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku. Turun ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf> [viitattu 18.7.2022].
- Sipilä, R. 2012. Peer facilitation and multifaceted intervention in guideline implementation: enhancing care of cardiovascular diseases in primary care. Väitöskirja. Hjelt Institute, Department of Public Health, University of Helsinki, Kuopio University Hospital, Unit of Primary Health Care. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://helda-helsinki-fi.ezproxy.xamk.fi/bitstream/handle/10138/33543/Peerfaci.pdf?sequence=1> [viitattu 6.8.2022].
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. Tiekartta 2022–2027. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Valtioneuvoston julkaisut. Sosiaali- ja terveysministeriö. E-kirja. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-7178-3> [viitattu 21.3.2023].
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti.. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 12.7.2022].

Tietoarkisto. 2023. Toimintatutkimus. WWW-dokumentti. Tampereen yliopisto. Saatavissa: [Toimintatutkimus - Tietoarkisto \(tuni.fi\)](https://tietoarkisto.tuni.fi) [viitattu 22.4.2023].

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere. Tampere University Press. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 23.9.2022].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta, TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf?ga=2.94400351.2142024733.610580967-482590154.1610580967 [viitattu 24.9.2022].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118> [viitattu 28.7.2022].

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395.

Työtapaturma- ja ammattitautilaki 24.4.2015/459.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työterveyslaitos. 2022. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-tietoinen-valinta> [viitattu 12.7.2022].

Työterveyslaitos. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia> [viitattu 29.4.2023].

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731> [viitattu 28.7.2022].

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Artikkel. Työelämän tutkimus. Vol 19 Nro 3. Saatavissa: <https://doi.org/10.37455/tt.98465> [viitattu 6.8.2022].

Vuosilomalaki 18.3.2005/162.

Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Vaasa. Vaasan yliopisto. Johtamisen akateeminen yksikkö, Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Verkkojulkaisu. Saatavissa: [Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa \(uwasa.fi\)](https://uwasa.fi/tyohyvinvointi-ja-sen-kehittaminen-julkisessa-organisaatiossa) [viitattu 8.4.2023].

Yasin, AN., Tarakci, M., Porck, J., Knippenberg, D. & Groenen, P. 2018. The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus and Commitment. Artikkel. Journal of management 2018, Vol.46 (5), p.637-66. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206318811567> [viitattu 5.3.2023].

ENNAKKOTEHTÄVÄ TYÖPAJA 1.

Ensimmäinen työpaja käsittelee **työhyvinvointia** yleisesti. Aihe koskettaa jokaista sekä työntekijän, että esihenkilön roolista katsottuna.

Työpajassa keskustellaan aiheista, mistä työhyvinvointi koostuu, mitä siihen vaikuttavia tekijöitä on olemassa, ja miten esihenkilötyöllä voi vaikuttaa työhyvinvointiin. Tutustumme samalla muutamaaan yhteisölliseen osallistamismenetelmään, joita voitte hyödyntää omassa työssänne.

Ennen työpajaan osallistumista tee tehtävä.

Tehtävä

Pohdi mielessäsi, mistä työhyvinvointi koostuu. Käy laittamassa ajatus oheisen linkin kautta Jamboard alustalle. Alusta on sähköinen ilmoitustaulu, johon voi käydä "liimaamassa" post-it lapulle ajatuksiasi. Laput "liimautuvat" ilmoitustaululle nimettömänä. Ei häiritse, jos taululla on jo sama ajatus, laita omasi sekaan vain. Ajatus voi olla yksi sana, lause tai esimerkki.

1. Avaa linkki
https://jamboard.google.com/d/1px5YEikJjskFpl4_QPvF7h1ZQV35CVH_RQuA4RD0080/edit?usp=sharing
2. Lisää ajatus/ajatuksia
3. Valmis!

Tehtävään ei tarvitse käyttää paljoa aikaa, pääasia, että käyt linkin takana kurkkaamassa ja lisäämässä vaikka yhdenkin lappusen.

Linkin takaa avautuu tämän näköinen sähköinen ilmoitustaulu, johon voit liimata post it lapun. Lappu lisätään punaisen nuolen osoittamasta kohdasta. voit vaihtaa lapun väriä ja sen paikkaa ilmoitustaululla. Ilmoitathan, mikäli linkki ei toimi.

Terveisin,

Tiina ja Riikka

