

Pekka Kaunismaa ja Minna Rajalin

# VERKKOVÄLITTEINEN VERTAISMENTOROINTI JÄRJESTÖYÖNTEKIJÖIDEN TUKENA

eMessi2-hankkeen loppuraportti



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU



Pekka Kaunismaa ja Minna Rajalin

**Verkkovälitteinen vertaismentorointi  
järjestötyöntekijöiden tukena**

eMessi2-hankkeen loppuraportti

Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja 4 (Helsinki, 2015)  
Taittaja: Emilia Reponen  
Paino:  
Kansikuva: Minna Rajalin

Verkkovälitteinen vertaismentorointi järjestötyön tueksi (eMessi2)  
-hanke toteutettiin 11/2013 – 11/2015 Työsuojelurahaston tuella

ISBN 978-952-456-212-6 (verkko)  
ISBN 978-952-456-213-3 (painettu)

ISSN 2343-0672 (verkkójulkaisu)  
ISSN 2343-0664 (painettu)

## Sisällys

<b>Tiivistelmä</b> .....	<b>9</b>
<b>Alkusanat</b> .....	<b>12</b>
<b>eMessi2-hankkeen toteutus</b> .....	<b>16</b>
Hankevalmistelu .....	16
eMessi2-hankkeen tavoitteet.....	16
Hankkeen käynnistäminen ja tarkentavat neuvottelut .....	18
eMessi-ryhmien valmistelu .....	19
Ryhmien kokoonpano.....	20
Ryhmän jäsenten roolit.....	21
Vetäjä.....	21
Fasilitaattori .....	22
Osallistujat .....	22
Ryhmien toiminta: tapaamistahti ja -kerrat .....	22
Tekninen toteutus ja ohjeistus .....	23
Palaute ja arviointi .....	24
<b>Mentorointi</b> .....	<b>27</b>
Vertaismentorointi.....	29
<b>Näkökulmia työhyvinvointiin</b> .....	<b>33</b>
Työkyky.....	33
Työilmapiiri.....	33
Työhyvinvointi .....	34
Työhyvinvoinnin käsittely eMessi-ryhmissä .....	39
Järjestötyön piirteet ja työhyvinvointi järjestöalalla .....	39
<b>Aineisto</b> .....	<b>43</b>
<b>Tutkimuskysymykset</b> .....	<b>46</b>
<b>Aineistonanalyysi</b> .....	<b>49</b>
Miten verkkovälitteisyys toimii .....	49

Ryhmädynamiikka ja roolit.....	53
eMessi-istuntojen aiheet.....	58
Käsittelyn sävy ja tavoitteet .....	64
Vaikutukset työhyvinvointiin.....	68
<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>72</b>
Tekninen ympäristö.....	72
Työhyvinvoinnin parantaminen ja vertaisuus.....	73
Rajauksia ja rajoituksia .....	74
Järjestöala ja työelämä.....	75
<b>Lähteet</b> .....	<b>77</b>
<b>Liite 1</b> .....	<b>80</b>
<b>Liite 2</b> .....	<b>83</b>





## Tiivistelmä

### Tiivistelmä

eMessi2-hankkeen tavoitteena on ollut kokeilla ja kehittää eMessi-mallin mukaista verkkovälitteistä työhyvinvoinnin vertaismentorointia järjestöalalla. Hankkeen aikana mallia kokeiltiin eri järjestöympäristöissä toteutetuissa piloteissa. Pilottien yhteydessä kerättiin havainto- ja haastattelumateriaaleja, joiden perusteella mallin toimivuutta ja soveltuvuutta arvioidaan.

Pilotit toteutettiin 4-11 henkilön vertaisryhmissä, jotka kokoontuivat verkossa toimivassa videoneuvottelusovelluksessa. Ryhmät kokoontuivat 6-8 kertaa ja keskustelivat laaja-alaisesti työhyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä. Ryhmän vetäjän tehtävänä oli suunnitella ja ohjata ryhmää. Vetäjät olivat järjestöjen työntekijöitä. Hankehenkilöstö osallistui tapaamisiin fasilitaattoreina, joiden tehtävänä oli opastaa teknisissä kysymyksissä sekä avustaa vetämisessä. Ryhmien osallistujat olivat asiantuntijatyössä järjestöissä.

Raportissa tarkastellaan käsitteellisiä jäsennyksiä, eMessi-toiminnan toteuttamista sekä tutkimusaineistojen valossa toiminnan tuloksia. Keskeisiä käsitteitä ovat verkkovälitteisyys, työhyvinvointi, vertaismentorointi, vertaisryhmä ja järjestöala. Käsitteistö muodostaa käyttöteorian, joka on jäsentänyt eMessi-kehittämistä ja pohjustaa tutkimusaineistojen tulkintaa.

eMessi-ryhmien tapaamiset on taltioitu video- ja äänitiedostoiksi. Osa taltioinneista on indeksoitu tutkimusaineistoksi, jossa havaintoyksikön muodostaa puheenvuoro. Taltioituja tapaamisia aineistossa on 35 ja havaintoja yli 3000. Niiden kvantitatiivisen analyysin perusteella tarkastellaan puheenvuorojen sisältöjä ja ryhmädynaamista luonnetta. Aineistoksi on kerätty myös ryhmähaastatteluita osallistuneiden keskuudesta. Niiden avulla tarkastellaan toiminnan vaikutuksia ja arvioita onnistumisesta.

Tuloksena on, että eMessi-toiminta soveltuu yksilökeskeiseen työhyvinvoinnin parantamistyöhön järjestöalalla. Keskeistä on työotteen, työn ja osaamisen hallinnan sekä työn puitteiden tematiikka. Ryhmädynaamisesti verkkovälitteisyys toimii

luontevasti. Toimintamalli ei kuitenkaan näytä soveltuvan esimerkiksi voimakkaiden muutostilanteiden tai työyhteisöjen kriisien käsittelemiseen.

Hankkeesta on laadittu lisäksi koulutusopas, joka auttaa sovelluksen käyttöönotossa. Mallia voi suositella erityisesti pienien järjestötyöpaikkojen käyttöön kehittämään työntekijöiden itsenäistä työn hallintaa.



**Alkusanat**



## Alkusanat

Työhyvinvoinnin kehittäminen kolmannella sektorilla on ajan-kohtainen tarkastelun aihe. Yleisesti suomalainen työelämä joutuu vastaamaan kestävyysvajeeseen liittyviin haasteisiin: kuinka ikääntyvät työntekijät saadaan jaksamaan työelämässä mahdollisimman pitkään ja kuinka työtä tehdään mahdollisimman tuottavalla tavalla. Nämä kysymykset liittyvät oleellisesti hyvinvointivaltion ylläpitämiseen. Mankan (2012) mukaan nykyisen hyvinvoinnin tason ylläpitämiseksi tarvitaan 75 %:n työllisyysastetta. Nykyisin työllisyysaste on noin 65 %. Työntekijöiden työssä jaksamiseen vaikuttaa oleellisesti työhyvinvointi. Kun työhyvinvointi ja työkyky ovat hyvällä tasolla, vähenevät sairauspoissaolot ja ennenaikainen eläköityminen. Lisäksi Työelämän kehittämisstrategiassa (2012) todetaan, että hyvät työolot ja työhyvinvointi lisäävät tuottavuutta ja edistävät työelämän vetovoimaisuutta.

Järjestöjen merkitys työnantajina ja työllistäjinä on tunnistettu vasta viime vuosina. Yhä edelleen järjestöt nähdään usein ensisijaisesti välityömarkkinatoimijana. Järjestöjen merkitystä välityömarkkinoilla ei pidä vähätellä, mutta myöskään ei sovi unohtaa järjestöalan työn asiantuntijavaltaisuutta.

Suomalaisella järjestökentällä tehtiin vuonna 2011 noin 77 000 henkilötyövuotta. Henkilötyövuosien määrä on ollut kasvussa 1990-luvulta saakka. Erityisesti sosiaalialan järjestöt ovat vahvistaneet asemaansa työllistäjänä viimeisen parinkymmenen vuoden aikana. (Ruuskanen, Selander ja Anttila 2013, 10.) Mielenkiintoista kyllä, Suomessa järjestöalan työtä tai työhyvinvointia ei ole tutkittu erityisen laajasti ja aiheesta on kiinnostuttu laajemmin vasta 2010-luvulla.

Vaikka järjestöt ovat ottaneet hoidettavakseen ammatillisesti tuotettuja palvelutuotannon tehtäviä, järjestötyössä on edelleen säilynyt tiivis yhteys kansalais- ja vapaaehtoistoimintaan. Tämä yhteys tekee järjestöalasta omaleimaisen ja erottaa sen muista työvoimasektoreista. Järjestötyöhön vahvasti liittyvä mielikuva on myös sen arvopohja. Järjestötyössä toimivilla on ajateltu

olevan suorastaan kutsumus tehtäväänsä. Yhä edelleen toiminnan arvopohja ja yleishyödyllinen luonne vetävät järjestöihin. Näiden piirteiden on ajateltu liittyvän hyvään työmotivaatioon ja johtavan korkeaan työtyytyväisyyteen. Myös järjestötyölle ominainen työn itsenäisyys nähdään usein työhyvinvoinnin edistäjänä. Itsenäisyyteen liittyy myös suuri vastuu sekä työajan hallinnan että työn sisältöjen suhteen.

Järjestöalalle ominaista on myös työpaikkojen pieni koko. Järjestötyöntekijöistä toimii alle 10 henkilön organisaatioissa 40 % (emt., 38). Isojenkin valtakunnallisten järjestöjen työpaikat piiri- ja aluetasolla voivat olla yhden tai muutaman henkilön toimipisteessä. eMessi-toiminnan kohteena onkin tähän saakka ollut erityisesti pienissä, yleensä alle viiden työntekijän työyhteisöissä toimivat järjestöalan ammattilaiset.

eMessi on Humanistisen ammattikorkeakoulun (jatkossa Humak) hanketoiminnassa kehitetty vertaistoiminnan menetelmä, jonka tavoitteena on työhyvinvoinnin edistäminen erityisesti kolmannella sektorilla. Menetelmä on kehitetty kahdessa vaiheessa. Ensimmäiset pilottiryhmät toteutettiin vuonna 2013 osana Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittamaa Humanistisen ja kasvatustieteiden ammattilaisten verkkovälitteinen vertaismentorointi (eMessi) -esiselvityshanketta. Jo esiselvityksen aikana vahvistui käsitys siitä, että toiminnalla on potentiaalia ja toimintamallin kehittäminen kannattaa. eMessin kehittäminen jatkui Työsuojelurahaston tuella kaksivuotisessa (11/2013–11/2015) Verkkovälitteinen vertaismentorointi järjestötyön tueksi (eMessi2) -hankkeessa.

Hankkeen ja siinä tehtävän kehittämistyön onnistumisen kannalta keskeinen rooli oli hankkeen kumppaneilla. Kumppanit rekrytoivat eMessi-ryhmiin osallistujia joko omien työntekijöidensä, samaan liittoon tai yhdistykseen kuuluvien työntekijöiden tai verkostoihinsa kuuluvien työntekijöiden keskuudesta. Yhteensä eMessi-ryhmiä käynnistettiin hankkeen aikana 11. Pilotteihin osallistuneet hankekumppanit olivat Suomen 4H-liitto, Omaishoitajat ja läheiset -liitto, TEHY, Keski-Suomen työpajayhdistys ja Keski-Suomen yhteisöjen tuki. Lisäksi kumppaneita olivat Akavan Erityisalat sekä TJS opintokeskus.

eMessi-toiminnan kehittäminen perustuu olettamukseen, että järjestöalalla toimivien henkilöiden työhyvinvointia voidaan edistää vertaiskeskustelun avulla. Vertaiskeskustelun avulla omaa työarkea tarkastellaan ”työhyvinvointisilmälasiin” läpi ja sitä kautta tunnustetaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä tunnistaminen ja mahdollisesti muutetaan niihin liittyviä toimintatapoja tai ajatuksia. Toiminta tarjoaa sellaisen kollegiaalisen jakamisen foorumin, jota pienissä työyhteisöissä ei aina automaattisesti synny.

eMessi-toimintatapaa voidaan hyödyntää myös laajemmin kuin kolmannella sektorilla työskentelevien parissa. eMessi2-hankkeessa syntyneet materiaalit: koulutusopas ja tämä loppuraportti tarkastelevat kuitenkin nimenomaan järjestötyötä ja järjestötyöntekijöiden työhyvinvointia.



**eMessi2-hankkeen  
toteutus**



## eMessi2-hankkeen toteutus

eMessi2-hankkeen toteutusaika oli 11/2013–11/2015. Toiminnot käynnistyivät täysipainoisesti vuoden 2014 alussa. Seuraavassa esitellään hankkeen vaiheet yksinkertaistetun mallin avulla. Todellisuudessa työvaiheet lomittuivat, sillä eMessi-ryhmiä käynnistettiin useammassa erässä: osa keväällä 2014, osa syksyllä 2014 ja viimeisimmät keväällä 2015.

### Hankevalmistelu

Hankkeen hakuvaiheessa hankekumppaniorganisaatioiden kanssa käytiin eMessi-toiminnasta alustavia keskusteluja, joiden perusteella organisaatiot tekivät päätöksen lähteä mukaan hankkeeseen. Neuvottelujen yhteydessä sovittiin alustavasti toiminnan kohderyhmästä kunkin organisaation sisällä samoin kuin järjestettävien ryhmien lukumäärästä. Lisäksi keskusteltiin työhyvinvointiin ja sen tukemiseen liittyvistä asioista. Humak vastasi varsinaisesta hakemuksen tuottamisesta ja rahoituksen hakemisesta.

### eMessi2-hankkeen tavoitteet

Humakin Työsuojelurahastolle osoittaman hankehakemuksen mukaan ”hankkeen perusajatuksena on, että vertaisuuteen perustuva verkkopohjainen ryhmätoiminta edistää henkistä työsuojelua ja tukee työhyvinvointia, työn hallintaa arjessa, työhön liittyvää oppimista ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä.”

Tavoitteena oli toteuttaa eMessi-ryhmiä yhteistyössä hankekumppaneiden kanssa. Ryhmistä saatujen kokemusten ja kerätyn aineiston analyysin perusteella oli tavoitteena tuottaa 1) järjestöille soveltuva eMessi-toimintamalli, 2) eMessi-vetäjien toiminnallinen perehdytys sekä koulutusmateriaali, 3) projektin tulokset koostava julkaisu.

eMessi-toiminnan kehittämisen perusajatus oli mahdollistaa itsenäistä työtä tekevien vuorovaikutus ja vertaisuus kustannustehokkaasti. Verkkovälitteinen vertaismentorointi voi yhdistää



Kuva 1. eMessi2-hankkeen kulku

maantieteellisestä välimatkasta huolimatta ja koota samantyyli-  
tätä työtä tekevät henkilöt yhteen. Kehittämishankkeissa mahdol-  
listettiin kollegiaalinen tuki itsenäistä työtä tekeville ja sitä kautta  
heille avautui mahdollisuus saada uusia näkökulmia työ-hön,  
ajatukseen ja asenteisiin. (Kaunismaa & Rajalin 2015, 8–9.)

Hankkeen tuloksista välitöntä hyötyä saavat tahot ovat yhteistyö-  
organisaatiot ja niiden kokeiluryhmiin osallistuvat henkilöstön  
jäsenet. Toimivan vertaismentoroinnin kehittämisestä, mallinta-  
misesta ja levittämisestä hyötyy laajemmin järjestötyösektori.

### Hankkeen käynnistäminen ja tarkentavat neuvottelut

Hankkeen työntekijöitä olivat pääsääntöisesti kokoaikaisesti  
työskennellyt projektipäällikkö Minna Rajalin sekä osa-aikaises-  
ti lehtori/TKI-päällikkö Pekka Kaunismaa. Vuoden 2015 aikana  
hankkeessa toimi myös palkattomassa harjoittelussa (noin 5 kk:n  
kokonaistyöpanos) kulttuurituotannon opiskelija Hanna Rautiai-  
nen. Hannan työtehtäviin kuului mm. hankkeen loppuseminaa-  
rin tuottaminen ja aineison käsittelyssä avustaminen.

Rahoituksen varmistuttua, ennen eMessi-ryhmien rekrytoinnin  
aloittamista kumppaneiden kanssa käytiin tarkentavat keskus-  
telut toiminnasta ja sen luonteesta, kohderyhmistä ja toteutta-  
mistavoista. Keskusteluissa haettiin eroavaisuuksia muihin työ-  
hyvinvoinnin tukemisen keinoihin, mm. työnohjaukseen. Lisäksi  
keskusteltiin siitä, miten eMessi-toiminta suhtautuu organisaat-  
iossa käytössä oleviin muihin työhyvinvoinnin tukemisen väli-  
neisiin ja menetelmiin ja mitä eMessi-toiminnalta odotetaan.

Hankkeelle koottiin ohjausryhmä, jossa oli edustus kaikista han-  
kekumppaniorganisaatioista. Lisäksi ohjausryhmään kuuluivat  
Humakin järjestöalan TKI-päällikkö sekä hankkeessa toimivat  
työntekijät ja asiantuntijajäsenenä Työsuojelurahaston edustaja.  
Kokonaisuudessaan ohjausryhmän kokoonpano oli seuraava:

- Kia Alhfors, projektisihteeri, Humak
- Pekka Kaunismaa, lehtori (järjestöalan TKI-päällikkö 9/2015  
alkaen), Humak
- Sikke Leinikki, kehittämisasiantuntija, TJS Opintokeskus
- Virpi Louhelainen, aluetoiminnan päällikkö, TEHY

- Amalia Ojanen, opiskelija- ja koulutustoiminnan  
koordinaattori, Akavan erityisalat
- Johanna Pölkki, koulutuspäällikkö, Suomen 4H-liitto
- sihteeri Minna Rajalin, projektipäällikkö, Humak
- asiantuntijajäsen Mikael Saarinen, tutkimusasiantuntija,  
Työsuojelurahasto
- puheenjohtaja Tiina Sivonen, kehittämis-päällikkö  
Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki ry
- Johanna Tervalta, aluevastaava, Omaishoitajat ja  
läheiset -liitto ry
- Susanna Uusitalo, puheenjohtaja, Keski-Suomen  
työpajayhdistys ry
- Esa Ylikoski, TKI-päällikkö (8/2015 saakka), Humak

Ohjausryhmä kokoontui hankkeen aikana yhteensä viisi kertaa.  
Kaikki kokoukset järjestettiin Humanistisen ammattikorkea-  
koulun Jyväskylän TKI-keskus Akselissa ja kokouksiin oli mah-  
dollista osallistua myös verkon välityksellä.

Ohjausryhmän päätehtävä oli seurata hankkeen etenemistä suun-  
nitelman mukaisesti. Lisäksi ryhmä toimi kokemusten jakamisen  
foorumina sekä hankkeen itsearvioinnin tukena. Ohjausryhmän  
jäsenten myös toivottiin edistävän omalta osaltaan hankkeen tie-  
dottamista.

### eMessi-ryhmien valmistelu

Organisaatiot vastasivat pääasiassa itse osallistujien rekrytoin-  
nista. Hankehenkilöstö tuotti tukimateriaalia, lähinnä toimin-  
nan esittelymateriaalia ja alustavan tapaamisrunгон sitä varten.  
eMessi-ryhmiä pyrittiin käynnistämään vaiheittain siten, että  
hankkeen aikana ehditään viedä läpi useampi kehittämiskierros.  
Käytännössä ensimmäiset ryhmät käynnistyivät vuoden 2014  
huhti/maaliskuussa ja päättyivät marras/joulukuussa 2014. Seu-  
raavat erä ryhmiä käynnistettiin syksyllä 2014. Viimeisimmät  
ryhmät käynnistyivät noin vuosi ensimmäisten ryhmien jälkeen  
ja päättyivät syys/lokakuussa 2015.

Jokaiselle ryhmälle pyrittiin löytämään vetäjä kumppaniorga-  
nisaation sisältä. Ajatuksena oli, että hankkeen työntekijä ja

ryhmän vetäjä toimivat ryhmässä työparina siten, että hankkeen edustajan rooli pienenee prosessin edetessä ja ryhmän itseohjautuvuus kasvaa. Ryhmän jäsenten rooleihin palataan vielä myöhemmin tässä raportissa.

Ennen toiminnan aloitusta hankehenkilöstö kävi ryhmien vetäjien kanssa toimintaa valmistelevia keskusteluja toiminnan luonteesta, kohderyhmästä ja verkkoympäristössä toimimisesta. Valmistelukeskustelut järjestettiin harjoituksen vuoksi suurimmaksi osaksi Adobe Connect-ohjelmiston välityksellä, jota käytettiin lähes kaikkien eMessi-ryhmien alustana.

### Ryhmien kokoonpano

Kaikki eMessi-ryhmät olivat suljettuja ryhmiä. Osallistujilta toivottiin sitoutumista tapaamisiin ja parin ensimmäisen tapaamiskerran jälkeen ryhmään ei enää otettu uusia jäseniä. Ryhmiin kuului pääasiassa viidestä kuuteen henkilöä. Pienimmässä ryhmässä oli neljä jäsentä ja isoimmassa 11.

Kun tarkastellaan ryhmien kokoonpanoa tuttuuden ja kollegiaalisuuden näkökulmasta, voidaan tunnistaa ainakin seuraavat ryhmät:

- Osa ryhmistä muodostui samassa organisaatiossa eri puolilla maata työskentelevistä kollegoista, jotka kohtaavat toisiaan silloin tällöin myös kasvotusten sekä verkkovälitteisesti ja tekevät jossain määrin myös yhteistyötä tai heillä on jaettuja työtehtäviä.
- Osa ryhmistä muodostui saman liiton alaisuudessa toimivien paikallisyhdistysten työntekijöistä tai projektityöntekijöistä. Monet osallistujat olivat entuudestaan tuttuja keskenään. Osallistujilla oli sama titteli ja asema organisaatiossa, mutta pääasiassa heillä ei ollut yhteisiä työtehtäviä. Tähän joukkoon voidaan luokitella myös eri paikallisyhdistyksissä saman projektin parissa työskentelevät.
- Osa ryhmistä muodostui kumppaniorganisaation verkostoissa työskentelevistä henkilöistä, joiden nimikkeet jatyötehtävät

vaihtelivat ja jotka eivät välttämättä tunteneet toisiaan entuudestaan. Pienin yhteinen nimittäjä oli työskentely järjestössä tai kuuluminen järjestöön.

Ryhmien vetäjinä toimi pääasiassa kumppaniorganisaatioista valitut henkilöt. Yhden ryhmän vetämisestä vastasi täysin eMessi2-hankkeen projektipäällikkö. Kahdessa ryhmässä tapahtui eMessi-prosessin aikana vetäjän vaihdos ja hankkeen projektipäällikkö toimi näissä ryhmissä vetäjänä osan aikaa tapaamisprosessista.

### Ryhmän jäsenten roolit

eMessi-ryhmien kokoonpanoon kuului kaikissa ryhmissä vetäjä, osallistujat ja hankkeen edustaja. Hankkeen edustaja toimi pääasiassa teknisenä fasilitaattorina, sihteerinä ja havainnoijana. Hankkeesta irrallaan olevaa eMessi-toimintaa käynnistettäessä voidaan sopia muunkinlaisesta työnjaosta. Kaikissa ryhmissä ei välttämättä tarvita teknistä fasilitaattoria, jos käytettävä verkkojärjestelmä on tuttu, vetäjät voivat toimia pareittain ja ryhmän vetovastuu voi olla kiertäjä jne. Seuraavaksi tarkastellaan eMessi-ryhmien rooleja sellaisena, kuin ne hankkeessa toteutuivat.

### Vetäjä

Vaikka toiminta perustuu vertaisuuteen eikä ohjaajalta vaadita erityistä perehtyneisyyttä työhyvinvointiasioihin, on ohjaajan rooli kuitenkin tärkeä. Jokaisessa ryhmässä oli nimetty vastuuhenkilö, jonka tehtävänä oli huolehtia ryhmän toiminnan etenemisestä eli tarvittaessa esittää tarkentavia kysymyksiä, tehdä yhteenvedoja ja tarvittaessa auttaa ryhmään löytämään yhteiset keskustelunaiheet.

eMessi-esiselvityshankkeen aikana vetäjästä käytettiin nimeä fasilitaattori. Vierasperäinen termi herätti kummastusta eMessi-toimintaa esiteltäessä ja fasilitaattorin sijaan alettiin käyttää nimitystä ohjaaja. Tästäkin nimityksestä luovuttiin eMessi2-hankkeen aikana mm. siitä syystä, että terminologiassa haluttiin tehdä selkeä ero työnohjaukseen. Lisäksi korostettiin sitä, että vetäjän tehtävä ei ole mentoroida muita ryhmän jäseniä tai olla

työhyvinvointiasiantuntija, vaan myös vetäjä on mukana toiminnassa vertaisena, joskin hieman erilaisella vastuulla kuin muut osallistujat.

## Fasilitaattori

Tässä raportissa fasilitaattori-termiä käytetään ryhmissä mukana olleesta hanketyöntekijästä. Tässä yhteydessä fasilitaattori toimi eMessi-toiminnan mahdollistajana lähinnä teknisen toteutuksen osalta. Fasilitaattori ei toiminut ryhmissä työhyvinvoinnin asiantuntijana, vaikkakin tarpeen mukaan toi ryhmään teoreettista tietoa aiheesta ja auttoi vetäjää toiminnan jäsentämisessä. Toiminnassa tavoitteena oli, että fasilitaattorin rooli keskustelun vetäjänä siirtyy toiminnan edetessä varsinaiselle vetäjälle. Ryhmien ensimmäisillä tapaamiskerroilla fasilitaattori kertoi hankkeen ja toiminnan tarkoituksesta sekä auttoi ryhmää tarpeen mukaan esimerkiksi pelisääntökäytännöillä.

Fasilitaattorin tehtäviin eMessi-ryhmissä kuuluivat myös reaaliaikaisen vapaamuotoisen muistion kirjoittaminen, ryhmän havainnointi ja tutkimuskäyttöön tarkoitettujen aineistojen tallentaminen.

## Osallistujat

Osallistujien tehtävänä oli osallistua ryhmän toimintaan vertaisperiaatteella eli olla tuomassa ja jakamassa kokemustietoaan ja kommentoida muiden ajatuksia. Osallistujien vastuulla oli myös omalla toiminnallaan edistää ryhmän toimintaa ja etenemistä.

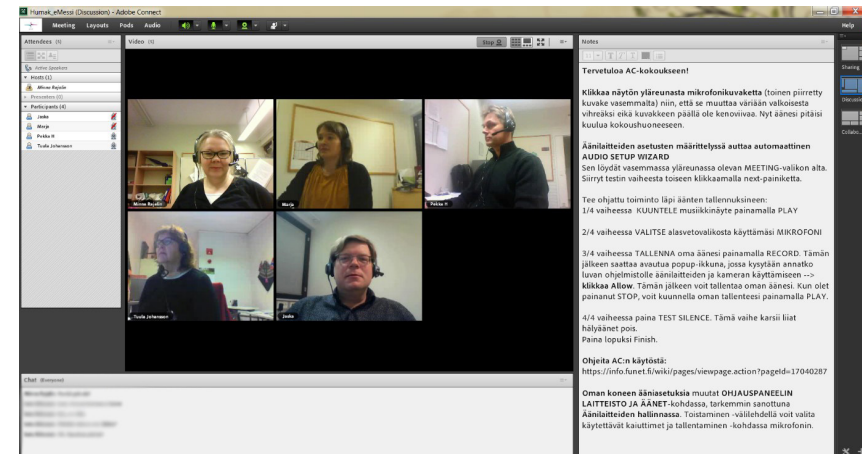
## Ryhmien toiminta: tapaamistahti ja -kerrat

Ryhmät tapasivat pääasiassa 6–8 kertaa. Yksi tapaaminen kesti yleensä 1,5–2 tuntia kerrallaan. Kaikki tapaamiset tallennettiin tutkimuskäyttöön. Osassa ryhmistä kaikki tapaamiskerrat oli kalenteroitu ja päivämäärät ilmoitettu osallistujille jo rekrytointivaiheessa. Osa ryhmistä sopi seuraavan tapaamisen ajan aina tapaamisen lopuksi. Muutamia tapaamisia sovittiin äänestämällä esimerkiksi Doodle-kalenteriohjelmaa käyttäen.

Hankkeen alussa lähdettiin liikkeelle oletuksesta, että tapaamisia järjestettäisiin noin joka kolmas viikko. Todellisuudessa tapaamistahti useimmiten oli harvempi, sillä tapaamisia oli noin kerran kuukaudessa. Muutamilla ryhmillä tapaamisten välissä oli noin 1,5 kk. Sovituista ajoista pystyttiin pitämään suhteellisen hyvin kiinni.

## Tekninen toteutus ja ohjeistus

Pääasiassa eMessi-tapaamiset toteutettiin verkkokokousohjelmiston välityksellä. Yksi ryhmä käytti organisaation omia videoneuvottelulaitteita. eMessi-ryhmissä suurin osa vuoro-vaikutuksesta tapahtui puheen välityksellä reaaliaikaisissa verkotapaamisissa. Esiselvityshankkeessa toteutetut eMessi-tapaamiset järjestettiin Adobe Connect (jatkossa AC) -ohjelmistolla. Ohjelmiston etuja ovat sen selainpohjaisuus ja helppokäyttöisyys. AC:ssa osallistujista näkyy pienehkö videokuva. Istunnon fasilitaattori pystyi säätämään kuva-alueen kokoa ja muutenkin muokkaamaan käyttöliittymän ulkoasua ja valitsemaan käytävissä olevat toiminnallisuudet. AC:lla toteutetuissa tapaamisissa käytössä olivat myös chat- ja muistiinpanotoiminnot. AC:ssa on mahdollisuus myös jakaa ja näyttää osallistujille tiedostoja ja tätä toimintaa käytettiin tarpeen mukaan.



Kuva 2. Adobe Connectin näkymä sellaisena, kuin sitä pääasiassa käytettiin eMessissä

Ennen toiminnan aloittamista osallistujille lähetettiin sähköpostilla kirjalliset ja kuvalliset ohjeet järjestelmään kirjautumisesta ja sen perustoiminnoista. Lisäksi osallistujia pyydettiin erityisesti ensimmäisillä tapaamiskerroilla kirjautumaan järjestelmään hyvissä ajoin, jotta mahdolliset tekniikkaan liittyvät ongelmat ehdittäisiin ratkaista ennen varsinaista aloitusta. Ensimmäisillä tapaamiskerroilla varattiin pääsääntöisesti noin puoli tuntia tätä varten. Tästä huolimatta varsinkin ryhmien ensimmäiset tapaamiset alkoivat usein jonkin verran myöhässä teknisten ongelmien vuoksi. Tähän vaikutti myös se, että osa osallistujista kirjautui sisään järjestelmään vain vähän ennen tapaamisen aloitusta tai jos sen alettua.

Toiminnan aloittamiseen vaikutti myös se, että suurin osa eMessi-ryhmien jäsenistä ei ollut aiemmin käyttänyt Adobe Connectia tai muita verkkokokousjärjestelmiä. Hankkeen aikana oli kuitenkin havaittavissa verkkokokousjärjestelmien, erityisesti Lyncin yleistymisen järjestökentällä.

Itsessään sekä AC että käytetty videoneuvottelujärjestelmä toimivat suhteellisen luotettavasti. Selkeästi ohjelmiston vikatilasta johtuvia laajoja ongelmia oli vain kahdella tapaamiskerralla. Pääsääntöisesti ongelmatilanteissa oli kyse yksittäisen osallistujan koneen asetusten määrittelystä tai vaihtoehtoisesti hitaasta internetyhteydestä.

Toiminnan edetessä hanketyöntekijät järjestivät ns. AC-päiväytyksiä madaltamaan AC-kokouksiin osallistumisen kynnystä sekä helpottamaan tietokoneen oikeiden asetusten määrittelyä.

### **Palaute ja arviointi**

Toiminnan lopuksi ryhmiltä kerättiin palautetta. Palautekeskustelut käytiin pääasiassa välittömästi viimeisen tapaamisen jälkeen, jos se vain aikataulujen puitteissa oli mahdollista. Lisäksi keväällä 2015 toteutettiin haastattelukierros siinä vaiheessa päättyneisiin ryhmiin osallistuneille.

Aineistojen analyysin, palautteen ja kertyneiden kokemusten perusteella laadittiin eMessi-toimintamalli ja koulutusopas mallista

sekä tämä loppuraportti. eMessi-ryhmien vetäjät saivat toiminnallisen perehdytyksen ryhmien toteuttamisen yhteydessä käytännön kautta. Hankkeen tulosten levittäminen jatkuu Humakin viestinnän kautta



## Mentorointi

### Mentorointi

Useimmiten mentoroinnilla tarkoitetaan kahden henkilön välistä suhdetta, jossa kokeneempi osapuoli eli mentori opastaa kokemattomampaa osapuolta eli aktoria. Mentorointi liittyy useimmiten työelämään: työtaitojen kehittämiseen tai uralla etenemisen tukemiseen.

Mentorointi käsitteenä on moninainen. Arkipuheessa saatetaan puhua mentoroinnista, kun tarkoitetaan yksittäistä opastamiseen liittyvää tilannetta tai taidon opettamista. Lilia (2000) on jakanut mentoroinnin kolmeen kategoriaan:

1. spontaanit tilanteet eli spontaanit tapaamiset mentorin ja aktorin välillä
2. tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, jossa mentori auttaa aktoria kehittymään jollain tietyllä alueella tai tietyssä asiassa
3. strukturoitu, pitkäkestoinen ohjelma, joka pohjautuu organisaation tavoitteisiin ja joka sisältää tulosten arvioinnin.

Toiminnan tavoitteellisuuden lisäksi mentorointia voidaan määritellä myös sen osapuolten välisen suhteen perusteella. Päivi Kupias ja Matti Salo (2014) esittelevät neljä eri mentorointisukupolvea. Sukupolvien väliset erot perustuvat nimenomaan mentoroinnin osapuolten väliseen suhteeseen ja oppimiskäsitykseen.

Kupias ja Salo pitävät perinteistä kahden henkilön välistä ja mentorivetoista mentorointisuhdetta ensimmäisen sukupolven mentorointina, jonka ohi aika on jo ajanut. Ensimmäisen sukupolven mentoroinnissa kokeneempi osapuoli valitsee harjoiteltavat asiat ja kokemattomamman osapuolen roolina on ottaa vastaan tieto. Toisen sukupolven mentoroinnissa aktorin aktiivinen rooli oppijana tiedostetaan ja ymmärretään oppimiseen tarvittavan omakohtaista reflektointia. Tiedon oppiminen tähtää ymmärtämiseen, eikä ulkoa oppimiseen. Mentoroinnin sukupolvien myötä aktorin toimijuus kasvaa ja mentorointisuhde lähestyy vertaisuutta. Neljännen sukupolven mentoroinnissa voidaan jo puhua vertaismentoroinnista, jossa osapuolten välinen vuorovaikutus on dialogista ja molemmat osapuolet osallistuvat



mentoroinnin sukupolvet	ensimmäinen	toinen	kolmas	neljäs
mentorin rooli	Siirtää valikoimansa tiedon aktorille	Mentorin osaaminen tukee aktorin oppimistavoitteita	Tukee aktoria tämän kehittämisessä. Ei siirrä tietoa, vaan keskustelelee ja kuuntelee.	Kummankaan osaaaminen ei ole ylivertaista. Osapuolet kuuntelevat toisiaan ja rakentavat uutta tietoa dialogissa.
aktorin rooli	Ottaa tiedot ja neuvot vastaan ja omaksuu ne sellaisenaan	Aktiivinen toimija, jolla omat tavoitteet. Oppiminen perustuu omaan valikointiin ja pohdintaan.	Aktorin tavoitteet ja tarpeet korostuvat entisestään. Aktorin voimavaraistaminen.	
yleisluonnehdinta	tiedonsiirto-mentorointi	opastava mentorointi	valmentava mentorointi	vertaismentorointi

**Taulukko 1.** Mentoroinnin sukupolvet Kupiasta ja Saloa (2014) mukailten

kokemusten ja tiedon vastavuoroiseen siirtämiseen sekä uuden tiedon tuottamiseen. (Kupias & Salo 2014.)

Työhyvinvointia tukeva mentorointi on Kupiaksen ja Salon (2014) mukaan ensisijaisesti aktorin työhyvinvointia vahvistavaa toimintaa, jota voi järjestää esimerkiksi muutostilanteessa, aktorin aloittaessa uudessa työssä tai aktorin vaikeassa elämäntilanteessa. Tällöin mentoroinnissa käsitellään niitä asioita, jotka aktori kokee relevanteiksi oman työhyvinvointinsa kannalta. Tässä yhteydessä mentorointi voi toteutua myös vertaismentorointina, jolloin mentorin ja aktorin roolit vaihtelevat. Toisaalta Kupias ja Salo toteavat, että mentori voi myös olla organisaatiohierarkiasa korkeammalla tasolla ja ammatillisesti kokeneempi. Joka tapauksessa työhyvinvointiin liittyvän mentoroinnin tulee olla ensisijaisesti aktorilähtöistä. (Kupias & Salo 2014.)

eMessin kokemusten perusteella työhyvinvointia edistävä mentorointi ei välttämättä ole paras työkalu pitkittyneissä työyhteisöongelmissa, joissa työhyvinvointi on uhattuna. On tärkeää tunnistaa, milloin tilanne on niin vakava, että sen ratkaiseminen vaatii

suoraan ongelmaan pureutuvaa ja koko organisaation tilanteeseen vaikuttavaa lähestymistä. Sekä vertaisryhmämentoroinnissa että parimentoroinnista pystytään vaikuttamaan ensisijaisesti vain yksilön asenteeseen ja käyttäytymiseen.

### Vertaismentorointi

eMessi-hankkeen mentorointimallia luotaessa sovellettiin esiselvityshankkeessa erityisesti opettajien vertaisryhmämentorointia (ks. Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012). Heikkisen, Tynjälän ja Jokisen (2012, 48–69) mukaan opettajien vertaisryhmämentoroinnin keskeiset periaatteet ovat:

1. dialogisuus – tiedon sanallistaminen omien käsitysten, kokemusten ja ajattelutapojen perusteella ja uuden tiedon tuottaminen yhdessä toisten kanssa
2. narratiivisuus – autenttisten minäkertomusten tuottaminen
3. autonomisuus – opettajan ammatillisen autonomian ja itseohjautuvuuden kunnioittaminen
4. vertaisuus – vertaisuus ryhmän jäsenten välillä on identtinen ihmisarvon, mutta voi poiketa asiantuntijuuden ja vastuuden suhteen.
5. konstruktivismi – oppiminen rakentuu kokemusten ja aiemmin opitun luomalle pohjalle
6. integratiivinen pedagogiikka – asiantuntijuus rakentuu käsitteellisen tiedon, kokemuksellisen tiedon, itsesäätelytiedon ja sosiokulttuurisen tiedon pohjalle.

eMessi-toiminnan periaatteet määrittelimme hieman eri tavalla, vaikkakin yhteisiä piirteitä onkin:

1. Vertaisuus
2. Luottamuksellisuus
3. Dialogisuus
4. Kunnioitus
5. Ryhmämuotoisuus
6. Tietoverkkoperustaisuus

eMessi-hankkeissa taustalla olevan vertaismentoroinnin ajatuksen ja periaatteiden mukaisesti eMessi-ryhmien jäsenet olivat keskenään samanarvoisessa asemassa. Vetäjän rooli poikkesi tätä

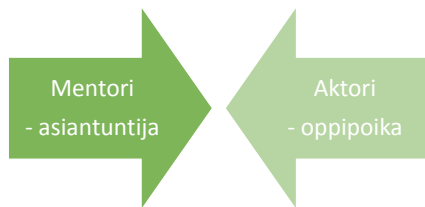


edellä kuvatun vastuutehtävän vuoksi. Toiminnan ulkopuolelle rajattiin tietoisesti esimiestoiminta, koulutus ja perehdytys. Vaikka osallistujat saattoivat olla eri tehtävissä ja eri hierarkiatasolla organisaatioissa, lähtökohtana oli kaksisuuntainen ja vuorovaihteinen oppiminen ja tukeminen.

Vertaismentoroinnin taustalla on ajatus joustavasta asiantuntijuudesta: jokainen osallistuja on oman työnsä asiantuntija ja tuo oman tietämyksensä ryhmään. Perusidea on, että jokaisella on annettavaa muille ryhmäläisille yhtä lailla kuin opittavaa muilta. McManuksen ja Russellin (2007) mukaan vertaismentoroinnille tyypillistä on täydentävyys, molemminpuolisuus ja vastavuoroisuus. Tämä merkitsee, että ryhmän jäsenet voivat täydentää vahvuuksillaan toisten heikkouksia, kaikki osapuolet sitoutuvat antamaan ja vastaanottamaan sekä panostavat vuorovaikutussuhteeseen ja myös hyötyvät toiminnasta. (Leppisaari & Tenhunen 2009, 6–7.)

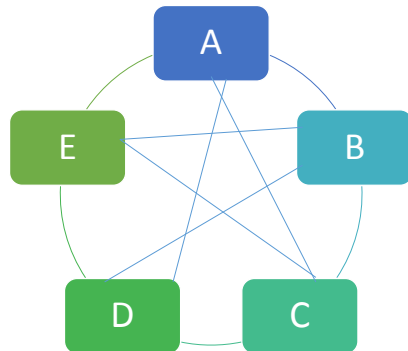
#### PERINTEINEN MENTOROINTI

- Kahdenvälinen mentori-aktori-asetelma



#### VERTAISMENTOROINTI,

- Joustava asiantuntijuus (McManus & Russell, 2007)



**Kuva 3.** Perinteisen mentoroinnin ja vertaismentoroinnin vuorovaikutussuhteet Leppisaarta ja Tenhusta (2009) mukaellen

Luottamuksellisuutta korostettiin sekä toimintaa suunniteltaessa että sen aikana. Tavoitteena ei ollut tuottaa informaatiota organisaatiolle siitä, mikä työntekijöitä harmittaa ja ryhmässä käsitellyt asiat jäivät ryhmän jäsenten tietoon. Yleisen tason tietoa käsitellyistä teemoista tuotettiin organisaatioiden käyttöön ja tähän raporttiin.

Luottamuksellisuutta korostettiin sekä toimintaa suunniteltaessa että sen aikana. Tavoitteena ei ollut tuottaa informaatiota organisaatiolle siitä, mikä työntekijöitä harmittaa. Lähtökohtaisesti ryhmässä käsitellyt asiat jäivät ryhmän jäsenten tietoon. Yleisen tason tietoa käsitellyistä teemoista tuotettiin organisaatioiden käyttöön ja tähän raporttiin.

Myös eMessi-toiminnassa keskeinen periaate oli dialogisuus. Jokaisella osallistujalla oli yhtäläinen mahdollisuus osallistua ja tuoda keskusteluun omien kokemustensa, ajatusmaailmansa ja tietojen pohjalta muodostettuja näkemyksiä ja osallistua yhteiseen keskusteluprosessiin. Tässä yhteydessä myös toisten mieliteiden kunnioitus nousi toiminnan periaatteisiin.

eMessi-toiminnan luonteen mukaisesti keskisiä periaatteita olivat myös ryhmämuotoisuus ja tietoverkkoperustaisuus. eMessin perusyksikkö on pienryhmä ja toimintaa ei toteutettu, mikäli ryhmään ilmoittautuneita oli vain yksi tai kaksi. Tietoverkkoperustaisuus määrittäi kaikkien ryhmien toimintaa. Perinteisesti mentorointia on toteutettu kasvotusten, mutta eMessi-hankkeessa rajattiin kaikki mentorointi verkkoympäristöön.



## Näkökulmia työhyvinvointiin

## Näkökulmia työhyvinvointiin

Siinä missä mentorointiin on useita näkökulmia, ei myöskään työhyvinvoinnin määritelmä ole yksiselitteinen. Työhön ja hyvinvointiin liittyvät käsitteet kuten työkyky, työilmapiiri ja työhyvinvointi ovat monissa teoreettisissa jäsennyksissä osittain päällekkäisiä eikä niiden välisistä suhteista ole yksimielisyyttä. Tarkastelemme seuraavaksi muutamia näiden käsitteiden määritelmiä.

### Työkyky

Sosiaali- ja terveysministeriön 1980-luvulla laatiman kolmio-mallin mukaan työkykyä ylläpitävä toiminta kattoi työntekijän terveyden ja toimintakyvyn, työympäristön terveellisyyden ja turvallisuuden sekä työyhteisön kehittämisen. Mallin lisättiin myöhemmin osaaminen. Työkyky merkitsee sitä osaa toimintakyvystä, jonka työtehtävien suorittaminen vaatii. Yleensä työkyvyn tulkinta kattaa fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen osa-alueen. (Manka 2012).

Työterveyslaitoksen työkykytalo-mallin mukaan työntekijän omalla vastuulla on huolehtia erityisesti talon kolmesta alimmasta kerroksesta eli terveydestä ja toimintakyvystä, osaamisesta sekä arvoista ja motivaatiosta. Talon neljäs kerros eli johtaminen, työyhteisö ja työolot on esimiesten ja johtajien vastuualuetta. Mallissa on lisäksi huomioitu yksilöön vaikuttavat verkostot: toimintaympäristö, perhe ja lähiympäristö. Lopputulemana on, että yksilön työkyky ja sen edistäminen ovat yhteiskunnan, työnantajan ja yksilön yhteispeliä. (Manka 2012; Työterveyslaitos 2014.)

### Työilmapiiri

Työhyvinvointia lähestytään useimmiten yksilön näkökulmasta samaan tapaan kuin työilmapiiriäkin. Kinnunen (1991) rajaa ilmapiirin ja työtyytyväisyyden eroja siten, että ilmapiiri viittaa työntekijän kuvaileviin arvioihin työympäristöstään, työtyytyväisyys puolestaan siihen kohdistuviin tunnereaktioihin (Nakari 2003, 38).

Ensimmäisen kerran sosiaalisen ilmapiirin käsitettä käytettiin tiettävästi vuonna 1939, mutta käsitettä tarkemmin määrittivät vasta Litwin ja Stringer vuonna 1968. (Emt, 34.) Litwin ja Stringer (1968) pitävät organisaatioilmapiiriä yksilön motivaatiopyrkimysten ja organisaatorakenteen välissä olevana muuttujana. He myös määrittelevät ilmapiirin organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi. Ilmapiiriä tutkittaessa Litwinin ja Stringerin mukaan voidaan siitä erottaa mm. seuraavat mitattavat muuttujat. On huomattava, että jokaisessa kohdassa lähtökohtana on yksilön kokemus kyseisen muuttujan suhteen.

1. rakenne – työn säännöt, ohjeet, toimintatavat
2. vastuu – mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön
3. riski – työn haasteellisuus ja riskinoton mahdollistaminen
4. palkitseminen – palkitsemisen korostaminen kritiikin sijaan
5. lämpö ja tuki – organisaatiossa vallitseva toveruus ja avulaisuus
6. ristiriidat – johto ei pelkää erilaisten mielipiteiden kuuntelemista ja ristiriitojen ratkaiseminen (Nakari 2003, 34–35.)

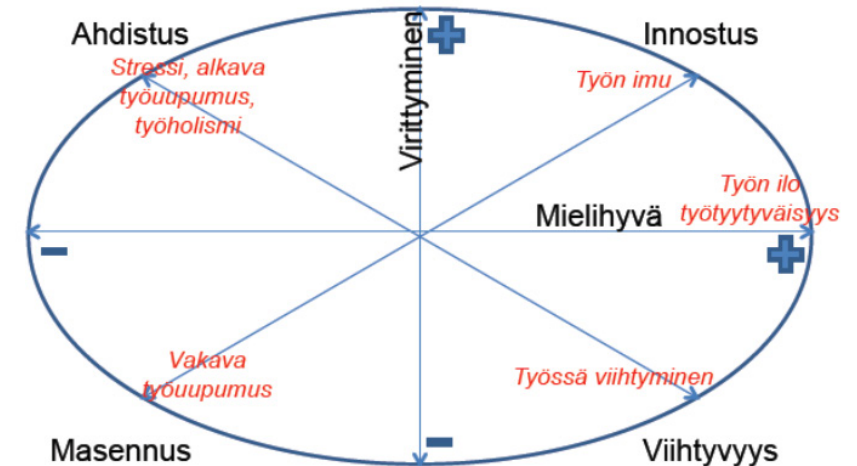
Schneiderin (1990) mukaan ilmapiiri koetaan yksilön näkökulmasta, mutta havaintojen kohteet voivat vaihdella ja ilmapiiri käsitteenä pitää sisällään Nakarin (2003, 35) sanoin ”melkein mitä vain”. Havainnoitavina ovat kuitenkin organisaation rutiinit ja palkitseminen. Ilmapiirin käytännön tutkimuksessa Schneiderin mukaan on valittava riippuvaksi muuttujaksi jokin organisaatiolle tärkeä teema, esimerkiksi laatu, turvallisuus tai palvelu. (Emt., 35.)

### Työhyvinvointi

eMessi-hankkeessa työhyvinvointi käsitettiin ensisijaisesti henkilön subjektiivisena kokemuksena, johon vaikuttavat niin yksilön oma vointi ja osaaminen, työyhteisön sekä koko organisaation toiminta- ja vuorovaikutustavat, johtaminen ja työn organisointi. eMessi-ryhmiin osallistujat haluttiin herättää pohtimaan työhyvinvointia eri näkökulmista ja tunnistamaan ne työhyvinvoinnin kokonaisuuteen vaikuttavat seikat, joihin yksittäinen työntekijä voi joko omalla toiminnallaan tai asenteellaan vaikuttaa.

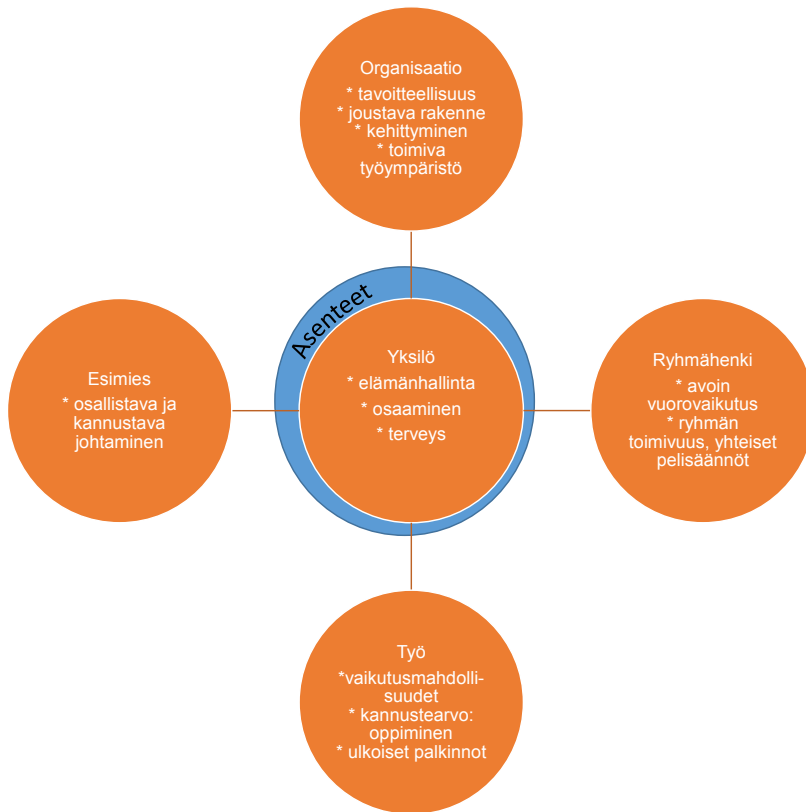
Kun tarkastellaan yksilön kokemaa työhyvinvointia, käytetään usein työn imu käsitettä. Työn imu merkitsee suhteellisen pysyvää myönteistä tilaa, jonka kolme tekijää ovat tarmokkuus, omisautuminen ja työhön uppoutuminen. (Hakanen 2005, 29.)

Työhyvinvoinnin subjektiivista kokemusta voidaan hahmottaa Peter Warrin (1999) kehittämän ja Jari Hakasen (2005) täydentävän kaavion avulla. Tämän luokituksen mukaan työhyvinvointi ei ole lineaarinen tila asteikolla pahoinvointi – hyvinvointi, vaan työhön liittyen voidaan kokea samaan aikaan sekä positiivista että negatiivista virittymisen että mielihyvän ja mielihäpän tunteita. Tehokas ja hyvinvoiva työntekijä on sopivan virittynyt työhönsä ja saa työstä mielihyvää. Työhyvinvointi on tämän määritteen perusteella jotain enemmän kuin työtyytyväisyys tai hyvä ilmapiiri: työssä viihtyminen määrittyy korkean koetun mielihyvän, mutta alhaisen virittymisen suhteen. Työssä ja työpaikalla siis viihdytään, mutta työtulosta ei juurikaan synny. Työn imu merkitsee mielihyvää että virittymistä positiivisella tavalla: työ tuntuu merkitykselliseltä, sen tekeminen tuottaa iloa ja työ tuottaa toivottua tulosta.



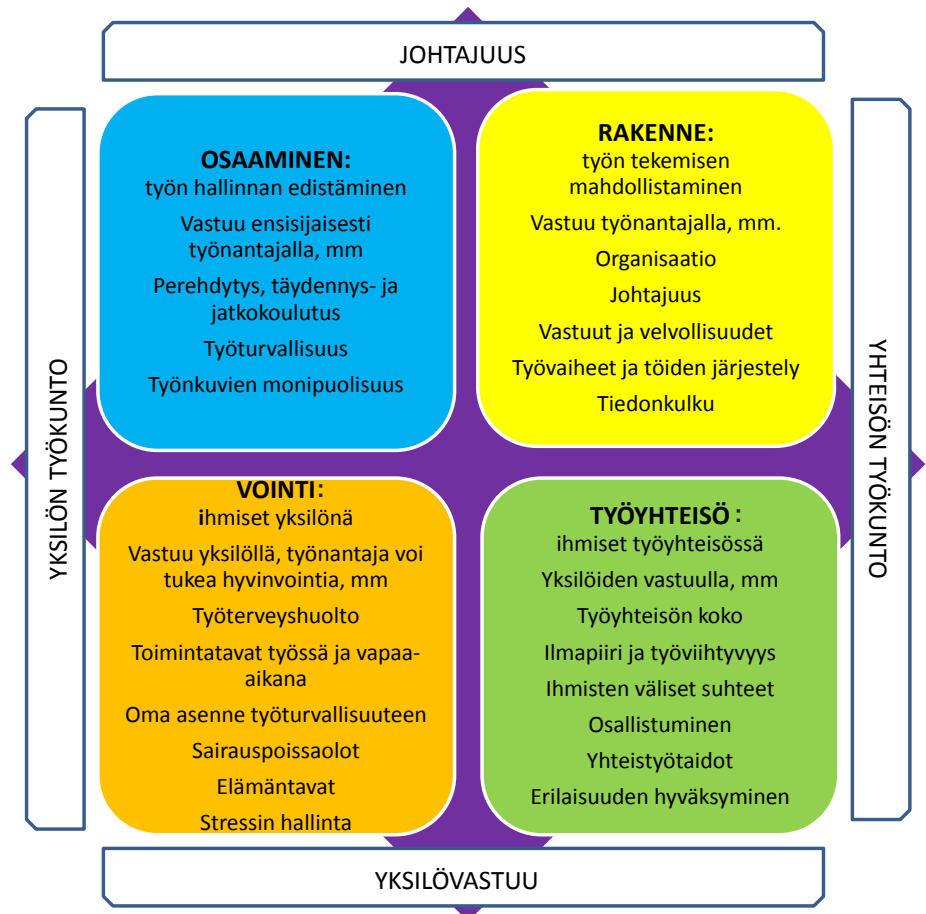
Kuva 4. Hyvinvoinnin subjektiivinen kokemus Warrin (1999) ja Hakasen (2005) mukaan. (Hakanen 2005, 27.)

eMessi-hankkeiden taustalla (ks. Rajalin & Kaunismaa 2013) oli erityisen vahvana kaksi työhyvinvoinnin määritelmää: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Eteran hahmotus (2011) työhyvinvoinnista ja Marja-Leena Mankan (ks. esim. Manka ym. 2010) työhyvinvoinnin tekijät. Yhteistä näille malleille on, että työhyvinvoinnin tulkitaan muodostuvan eri toimijoiden: yksilön, työyhteisön ja organisaation yhteistoiminnasta. Työhyvinvointiin vaikuttavat yksilön oman osaamisen ja työkykyisyyden lisäksi työyhteisön vuorovaikutus ja toimivuus, organisaation toiminta sekä osallistava ja kannustava johtaminen.



**Kuva 5.** Työhyvinvoinnin tekijät Mankaa mukaellen (Manka ym 2010, 8.)

Työn tekeminen tuottaa mielihyvää, kun yksilön osaaminen on sopivalla tasolla suhteessa tehtävään. Parhaimmillaan työ asettaa tekijälleen sopivasti haastetta ja kehittymismahdollisuuksia, mutta ei tuota liiallisella haastavuudella jatkuvaa räsitusta. Vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet ovat omiaan edistämään työhyvinvointia. Työstä saatava palaute, kannustava johtaminen ja toimiva työyhteisö ovat niin ikään tärkeitä. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 7–8.)



**Kuva 6.** Työhyvinvoinnin jäsenyys Eteran (2011) mukaan

Eteran mallissa on näkyvillä myös työterveyshuolto, jota ei sovi unohtaa työhyvinvoinnin toimijoista puhuttaessa. Työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaan työntekijä, työnantaja ja työterveyshuolto yhdessä edistävät mm. tapaturmien ja sairauksien ehkäisyä, työympäristön turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työyhteisön toimintaa. Työnantajan velvollisuus on huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työntekijän vastuulla on noudattaa työturvallisuuteen ja terveyteen liittyviä ohjeita. (Heikkilä & Mäkelä-Pusa 2014, 7; 34–36.)

Eteran (2011) mallin mukaan työhyvinvointi jakautuu neljään osa-alueeseen: osaaminen, rakenne, vointi ja työyhteisö. Hankeaikana mallia on päivitetty niin, että rakenne-kohdan otsikoksi on nostettu Johtaminen ja esimiestyö (ks. <https://www.etera.fi/tyonantaja/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-tyokalut>). eMessin työhyvinvoinnin viitekehystenä käytämme edelleen vuoden 2011 mallia, jonka mukaan rakenne-yläotsikon alle sisältyvät johtaminen ja esimiestyö. Lisäksi kohtaan sisältyvät työn organisointiin liittyvät kysymykset, vastuut ja velvollisuudet sekä tiedon kulku.

Osaamisen osa-alueeseen kuuluvat työn hallintaan liittyvät teemat, joista ensisijaisesti on vastuu työnantajalla, mutta jotka oleellisesti vaikuttavat yksilön työkuuntoon. Tällaisia asioita ovat mm. perehdytyksen järjestäminen ja täydennys- ja jatkokoulutuksen mahdollistaminen, työturvallisuuteen liittyvät ohjeet ja käytännöt sekä työnkuvat.

Selkeästi yksilön työkuuntoon vaikuttavia ja ensisijaisesti yksilön omalla vastuulla ovat mm. saatujen ohjeitten ja toimintatapojen noudattaminen ja oma asenne esimerkiksi työturvallisuusasioihin. Työnantajan vastuulla on tukea yksilön vointia tarjoamalla turvallisen työympäristön ja työterveyshuollon palveluita. Vointiin vaikuttaa myös vapaa-aika: voinnin kokonaisuus kattaa sekä työssä olemisen että vapaa-ajan ja elämäntavat.

Työyhteisö muodostuu yksilöistä ja heidän yhteisestä toiminnasta ja vuorovaikutuksesta. Työyhteisötaidot, yleinen ilmapiiri ja työviihtyvyys edistävät työhyvinvointia. Erilaisuuden hyväksyminen ja ihmisten välisten suhteiden toimivuus ovat asioita, joihin jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa.

## Työhyvinvoinnin käsittely eMessi-ryhmissä

eMessi-ryhmien ensimmäisissä tapaamisissa työhyvinvointiteemaa lähestyttiin konkreetian kautta pohtimalla omia asenteita ja kokemuksia jo etukäteen ennen tapaamista osallistujille lähetettyjä työhyvinvointiväittämiä. Väittämät laadittiin hankkeen alussa edellä esiteltyjen mallien, esiselvityshankkeesta saatujen kokemusten sekä tehtyjen havaintojen ja järjestötyön ominaispiirteiden perusteella. Keskustelu työhyvinvoinnista käynnistyi kaikissa ryhmissä väittämistä. Väittämiä olivat:

- Minulla on aikaa tehdä työni työajalla niin hyvin kuin haluan
- Useimmiten on kiva tulla töihin
- Tiedän, mitä minun pitää työssäni saada aikaan
- Työn ja vapaa-ajan erottaminen on helppoa
- Työn jatkuvuus on turvattu
- Tarvittaessa saan apua työhöni liittyvissä ongelmatilanteissa
- Työyhteisössäni on mukava ilmapiiri
- Minulla on riittävät tiedot ja taidot työni tekemiseen
- Voin riittävästi vaikuttaa omaan työhöni
- Saan palautetta työstäni
- Voin vaikuttaa asioihin työpaikallani

Keskustelujen sisältö jatkossa vaihteli eri ryhmissä osallistujien kiinnostuksen ja tarpeiden mukaan. Teemoja tarkastellaan tarkemmin aineiston analyysin yhteydessä.

## Järjestötyön piirteet ja työhyvinvointi järjestöalalla

Kolmannen sektorin palkkatyötä koskevaa tutkimusta on olemassa varsin vähän sekä Suomessa että kansainvälisesti. Kolmas sektori muodostaa kuitenkin merkittävän työvoimasektorin, sillä Tilastokeskuksen (2012) mukaan vuonna 2011 kolmannen sektorin työpanos oli noin 77 000 työvuotta. Viimeisen kymmenen vuoden aikana palkkatyöosuus on kasvanut voimakkaasti: noin 20 % vuosina 2001–2011. Kansantalouden kaikesta palkkatyöstä kolmannen sektorin osuus on noin 5 %. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 209; Kainmaa & Rajalin 2015, 8–9.)

Järjestöalan työpaikat yleensä pieniä: toimipaikoista 40 % on alle 10 työntekijän yksiköitä (julkisella sektorilla 20 % ja yksityisellä 26 %).



Alalle ominaista on myös asiantuntijatyön painottuminen ammatti-rakenteessa, sillä 61 % työvoimasta toimii asiantuntijatehtävissä (julkisella sektorilla 56 %, yksityisellä 34 %), 24 % työntekijätehtävissä ja 14 % johtotehtävissä. Isoissakin valtakunnallisissa järjestöissä piiri-, alue- tai paikallistason toimipaikka on yleensä pieni. (Ruuskanen ym. 2013, 216–217; Kaunismaa & Rajalin 2015, 8–9.)

Pienissä työyhteisöissä työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa koko organisaation toimivuuteen. Sen sijaan työyhteisöissä työtovereilta saatava sosiaalinen tuki, ilmapiirin avoimuus ja perehdytyskäytännöt koetaan riittämättömäksi. Ristolainen (2015) esittääkin eräänä vastauksena tähän ongelmaan järjestörajat ylittävän vertaistoiminnan kehittämisen. (Kaunismaa & Rajalin 2015, 8–9.)

Järjestötyöntekijöiden työ on usein hyvin itsenäistä organisaation tai organisaatiolohkon pienuudesta johtuen. Työtehtävät ovat tyypillisesti monipuolisia sisältäen vaihtelevina koostumuksina organisaation johtamista, talous- ja henkilöstöhallintoa, projektihallintoa, verkostoitumistyötä, tiedotusta ja markkinointia, toimijoiden ohjaamista, toimintamallien ja uusien tuotteiden kehittämistä, toimialan asiantuntemuksen soveltamista, palvelutoimintaa, koulutusta ja vapaaehtoistoimijoiden koordinoimista. Aivan oman erityispiirteensä järjestöissä työskentelyyn tuo työn sidos vapaaehtoistoimintaan ja vapaaehtoistoiminnan eetokseen. (Kaunismaa & Rajalin 2015, 8–9.) Huomattavaa on myös, että vapaaehtoistoiminta on merkittävä rekrytointikanava erityisesti johtotehtäviin (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 44).

Ruuskanen, Selander ja Anttila (2013) tarkastelivat kolmannen sektorin työn autonomiaa eri näkökulmista: tehtäväautonomian, työaika-autonomian ja osaamisautonomian kautta Tehtäväautonomia merkitsee työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa päivittäin omiin työjärjestelyihinsä ja työn tekemisen tapaan. Työaika-autonomialla tarkoitetaan sitä, missä määrä työntekijä voi vaikuttaa työaikoihinsa. Lisäksi tarkastelun kohteena oli osaamiseen liittyvä autonomia eli se, missä määrin työntekijän on mahdollista hyödyntää osaamistaan ja omia ideoitaan työssä. (Emt., 59.)

Kolmannen sektorin työssä autonomia on muita työvoimasektoreita selkeästi korkeammalla tasolla, kun tarkastellaan tehtävä- ja

työaika-autonomiaa. Erityisesti työaika-autonomia on yleisempää kuin muilla sektoreilla, sillä kolmannella sektorilla työskentelevistä vastaajista 62 % vastasi voivansa vaikuttaa paljon työaikoihin. Julkisella sektorilla vastaava osuus on 30 % ja yksityisellä sektorilla 41 %. (Emt., 60.)

Tehtäväautonomian suhteen yli puolet kolmannen sektorin työntekijöistä kokee voivansa vaikuttaa työjärjestelyihin ja työn tekemisen tapaan. Julkisella sektorilla työskentelevistä 44 % ja yksityisellä sektorilla 42 % vastaajista kokivat tehtäväautonomiansa korkeaksi. (Emt., 60.) Mielenkiintoista kyllä, osaamisautonomian suhteen kolmas sektori ei juurikaan erotu muista sektoreista, sillä kolmannen sektorin työntekijöistä 22 % kokee työssään korkeaa osaamisautonomiaa, julkisen sektorin työntekijöistä vastaava luku on 21 % ja yksityisellä sektorilla 26 %.

Työssä koettua kiirettä voidaan tarkastella työn intensiivisyyden kautta. Intensiivisyys tarkoittaa tässä työhön sisältyviä tiukkoja aikatauluja, työpäivien venyttämistä ja kokemusta siitä, ettei työtä ehdi tehdä niin huolellisesti kuin haluaisi. Työn intensiteetti on selkeästi tyypillistä kolmannen sektorin palkkatyölle. Osittain tämä voi selittyä määräaikaisten työsuhteilla ja alan asiantuntijavaltaisuudella. (Emt., 62–63.)

Määräaikaisten työsuhteiden heijastuvat myös koettuun työn epävarmuuteen. Järjestöjen rahoitus perustuu useimmiten määräaikaisiin avustuksiin ja avustuksen päättyminen tai merkittävä pienentyminen voivat aiheuttaa työn päättymisen. Myös laadullinen epävarmuus on järjestöalalle tyypillistä. Feeneyn ja Bozemanin (2009) mukaan työnkuvat kolmannella sektorilla ovat usein epämääräisiä ja sisältävät viralliseen työnkuvaan kuulumatonta näkymätöntä työtä (emt., 65).

Vertaismenetelmien, kuten vertaismentoroinnin avulla voidaan tunnistaa näkymätöntä työtä ja tehdä siitä näkyväksi. Vaikka työnkuvan määrittely on työnantajan asia, voidaan vertaismentoroinnissa myös tarkastella työn tekemistä perustehtävän näkökulmasta ja ajankäytön näkökulmasta. Nämä aiheet nousivatkin esille ryhmissä. Tarkemmin ryhmien teemoihin puredutaan aineiston analyysissä.

## Aineisto

eMessi2-hankkeen tulosten analysointia varten on laadittu kaksi aineistoa: indeksoitu dokumentaatio eMessi-tapaamisten nauhoitteista ja haastatteluaineisto.

Ensimmäinen aineisto perustuu siis havaintoihin ryhmäkokoontumisista. Kokoontumiset on tallennettu siten, että Adobe Connect-ympäristöstä on luotu kuva- ja äänitallenteita. Tallenteista osa on indeksoitu puheenvuoroittain matriisiksi. Matriisiin on merkitty jokaisesta käytetystä puheenvuorosta ydintietoja. Lyhyitä äännähdyksiä tai myötäileviä kommentteja (”joo” tai ”niin”) ei ole kuitenkaan kirjattu ylös. Matriisiin on merkitty puheenvuorosta aika, henkilö, asiasisältö, ryhmädynaaminen luonne ja puheenvuoron sävy. Lisäksi osaan havainnoista on merkitty vapaamuotoisesti sisällöstä lisätietoja. Tarkat asiasisältöä, ryhmädynaamista luonnetta ja puheenvuoron sävyä koskevat luokitte-  
lut ilmenevät liitteestä 1.

Indeksointi on tehty noin puolesta kokonaisaineistoa. Indeksoinnista on vastannut Hanna Rautio. Yhteensä indeksoituja tallenteita on 35 ja ne koostuvat pääosin kokonaisista ryhmäkokoontumisista. Joissakin tapauksissa vain osa kokoontumisesta on indeksoitu, koska tallenne on joissakin tapauksissa vioittunut. Kokonaiskestoltaan indeksoitua aineistoa on noin 49 tuntia. Indeksointimatriisissa on yhteensä 3147 havaintoa.

Asiasisällön ja ryhmädynaamisen luonteen indeksoinnissa on menetelty siten, että tarpeen mukaan on indeksoitu useita asiasisältöjä tai ryhmädynaamisia luonteen aspekteja. Useissa puheenvuoroissa on joko samanaikaisesti kysymys tai peräkkäin kysymys useasta luokittelun aiheesta. Siksi aineiston analyysissä kokonaismäärä saattaa ylittää havaintoyksiköiden määrän. Ryhmädynaamista luonnetta analysoitaessa on kiinnitetty huomiota ensisijaiseen luonteeseen.

## Aineisto



Aineistoa on analysoitu pääosin kvantitatiivisesti vertaillen erilaisten puheenvuorojen esiintymismäärää aineiston kokonaisuuden tasolla, tapaamiskohtaisesti tai henkilöihin liittyen. Toisijaisesti on joissakin yhteyksissä tarkasteltu vapaamuotoisia merkintöjä asiasisällöstä.

Toinen aineisto koostuu ryhmien päätteeksi laadituista ryhmähaastatteluista. Viimeisen tapaamisen yhteydessä on tehty liitteen 2 ohjaama haastattelu ryhmään osallistuneiden kanssa. Näitä haastatteluja on laadittu kuuden ryhmän kanssa. Lisäksi yksi ryhmä kävi palautekeskustelun vapaamuotoisesti. Muissa tapauksissa haastattelu ei järjestynyt aikataulusyistä.

Haastatteluissa on kysytty ryhmädynamiikasta, aiheiden käsittelystä, motivaatiosta ja vaikutuksista. Tarkemmat tiedot kysymyksistä ovat liitteessä 2. Haastatteluissa kysymyksiä on esitetty kohdistuen niitä haastatteluryhmän eri jäsenille. Yleensä yksi kysymys kohdennettiin yhdelle tai kahdelle henkilölle, joissakin kysymyksissä kaikille osallistuneille.

Haastatteluaineistoa on käytetty luokitellen se tutkimuskysymysten sisällön mukaan. Raportissa aineistosta otetaan analysoitavaksi lyhyitä katkelmia.

Sekä ryhmäkokoontumisiin että haastatteluihin sisältyvät tiedot on kerätty luottamuksellisesti eikä raportoinnista käy ilmi mitään tietoja henkilöistä tai yksityiskohtaisista olosuhteista. Raportointi on täysin anonymisoitu. Haastattelukatkelmaan ei ole merkitty mitään tietoja puhujasta, hänen asemastaan, iästään tai sukupuolestaan.

## Tutkimuskysymykset

## Tutkimuskysymykset

Aineiston perusteella rakennetaan kuva siitä, miten eMessi-hankkeen piloteissa kokeiltu toiminta on tuottanut tulosta. Toiminnan tavoitteena on tukea vertaisryhmässä osallistujien työhyvinvointia. Keskeinen kysymys on kaksiosainen: miten eMessi-malli toimii käytännössä ja tukeeko se työhyvinvointia. Tutkimuskysymys muotoillaan siis:

1. Miten eMessi-malli toimii käytännössä?
2. Tukeeko eMessi-toiminta työhyvinvointia?

Ensimmäinen tutkimuskysymys sisältää useita osakysymyksiä. Kattavan vastauksen saamiseksi on tarkasteltava verkkovälitteisyyttä, vuorovaikutusta ja ryhmäprosessia sekä aihepiirejä, jotka keskusteluun ovat nousseet.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osakysymyksiä ovat siten:

- 1a) Miten verkkovälitteisyys toimii?
  - Miten toiminta onnistui kokeiluissa teknisesti?
  - Miten verkkovälitteisyys (videoneuvotteluympäristö) koettiin?
  - Miten verkkovälitteisyyttä käytännössä osattiin ja kyettiin hyödyntämään?
  - Millaista vuorovaikutusta verkkovälitteinen toimintaympäristö mahdollistaa?
- 1b) Minkälainen vuorovaikutuksen ryhmädynaaminen prosessi on?
  - Minkälaisia ryhmädynaamisia vaiheita voidaan kokeiluista havaita?
  - Millaisia rooleja toimijoilla on ja miten ne muuttuivat ryhmän kehittyessä?
  - Millaista formaalia ja informaalia johtajuutta tai ohjaajuutta ilmeni?
  - Miten ohjattua tai spontaania osallistuminen oli?
  - Miten luottamuksellisuus toimi?

- 1c) Millaisia aihepiirejä eMessi-istunnoissa nousee esiin?
  - Mitkä ovat keskeisiä aihepiirejä työhyvinvoinnin käsitteen puitteissa?
  - Miten paljon eri aihepiireihin käytettiin aikaa / puheenvuoroja?
  - Mikä on ohjaamisen osuus esille tulevilla aihepiireillä?
  - Onko aineistosta havaittavissa suoraan jotakin järjestöalalle tyypillistä tai keskeistä?

Toinen tutkimuskysymys perustuu toisaalta havaintoihin istunnoista ja toisaalta osallistujien itsearviointiin eMessi-toiminnan hyödyllisyydestä työhyvinvoinnin parantamisessa. Pitkäaikaisten vaikutusten arviointia aineisto ei mahdollista.

Osakysymyksiä ovat:

- 2a) Minkälaiset sävyt ja tavoitteet eMessi-istuntoja leimasivat?
  - Millaisia viittauksia (omaan kokemukseen, työyhteisöön, työelämään yleensä) käsittely sisälsivät?
  - Millaisia sävyjä ja tunnelatauksia esiintyi?
  - Käsiteltiinkö aiheita rakentavasti ja ratkaisukeskeisesti?
  - Mikä on asioiden/kokemusten kuvailun ja ratkaisumahdollisuuksien välinen suhde?
- 2b) Muodostuuko osallistujille käsitys, että eMessi-toiminnalla on vaikutuksia osallistujalle?
  - Miten osallistajat arvioivat käsiteltyjen asioiden tärkeyden itselleen/työpaikalleen?
  - Millaisia vaikutuksia osallistujien mielestä eMessi-toiminnalla on?



## Aineiston analyysi

### Aineiston analyysi

Tässä luvussa kuvaillaan aineistoista nousevia havaintoja tutkimuskysymysten selvittämiseksi. Analyysissä käytetään sekä ryhmätapaamisista laadittuja indeksointia että ryhmien päätyttyä tehtyjä haastatteluita. Indeksointiaineistoa tarkastellaan pääsääntöisesti kvantitatiivisesti ja haastatteluaineistosta nostetaan esille lyhyitä aineisto-otteita. Molemmat aineistot perustuvat vain osaan toteutuneista ryhmistä.

Haastattelukatkelmien käyttö on täysin anonymisoitu eli katkelmista ei käy ilmi tietoja puhujista. Näin turvataan eettinen periaate tunnistamattomuudesta. Haastatteluotteet on seuraavassa raportissa pidetty lyhyinä ja asian ytimessään toteavina. Haastatteluista on liitetty lyhyitä otteita myös indeksoidun aineiston käsittelyn lomaan. Tämän on tarkoitus havainnollistaa käsiteltäviä aiheita.

Tarkastelun tavoite on tutkimuksellisin keinoin selvittää käytännöllistä päämäärää, toimiiko eMessi-menetelmä ja tuetaanko sen avulla työhyvinvointia. Kysymys on siis selvityksestä ilman sellaisia tutkimuksellisia päämääriä, joissa tavoiteltaisiin yleistettävyyttä käytännöllisen aiheen ulkopuolelle tai teoreettisen asetelman kehittelyä.

#### Miten verkkovälitteisyys toimii?

Verkkovälitteisyys työhyvinvointia parantavassa vertaisryhmässä voi herättää jo lähtökohdissaan kysymyksiä siitä, onko se edes mahdollista. Vertaisryhmä perustuu välittömään vuorovaikutukseen, luottamukseen ja jakamiseen. Perinteisesti tämän ajatellaan tapahtuvan kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa jaetussa tilassa. Kun tila onkin videoneuvotteluympäristö, herää kysymys toimiiko vuorovaikutus.

Tekninen toteutus onnistui pääosin. Kaikki suunnitellut ryhmät pidettiin ja kaikki osallistujat pystyivät osallistumaan, vaikka teknisiä hankaluuksia ilmeni. Valitettavasti 2010-luvun puoliväliin tultaessa normaalilta tietokoneelta käytettävät videoneuvottelujärjestelmät eivät vielä ole niin helppokäyttöisiä

tai varmoja, ettei ongelmia olisi esiintynyt säännöllisesti. Yksi ryhmä käytti tietokoneiden asemesta organisaatiossa käytössä olevia videoneuvottelulaitteita. Niiden välityksellä yhteys toimi moitteetomasti eikä ongelmia esiintynyt. Ryhmän jäsenet olivat tottuneita laiteympäristöön.

Esiintyneillä tietoteknisillä ongelmilla oli monia syitä: nettiyhteys saattoi katkeilla, tietokoneen säädöt saattoivat olla pielessä, lisälaitteet reistailla (esimerkiksi kamera tai kuulokkeet), muut tietokoneen ohjelmat häiritä yhteydenmuodostusta. Osaltaan ongelmat saattoivat olla teknisiä, mutta usein myös kokemattomuutta laitteiden kanssa. Toisaalta voisi ajatella, että toivottavaa olisi laitteiston ja ohjelmiston olevan niin helppokäyttöisiä, että ongelmat eivät olisi yleisiä. Yleisesti tapaamiset alkoivat yhteyksien säätämällä, mikä saattoi viedä joskus aikaa varsinaiselta aiheelta.

- *harmittaa tekniset ongelmat ja säätö*
- *yhteydet pelittänyt tosi huonosti*
- *joka kerta päästy asiaan vähän myöhässä*

Tämä näkyy myös haastatteluaineistossa, jossa tekniset ongelmat harmittivat. Harmittavaa oli yleinen säätäminen, vian etsintä ja laitteiden tuunaaminen, mutta myös pätkivät yhteydet, hyytyvät kuvat ja katoilevat äänet.

Harmittavaa on ollut myös istuntojen aikana ilmenneet tekniset ongelmat, yleensä kuvan tai äänen katoaminen. Äänen leikkautuminen haittaa tapaamisen toteutumista ratkaisevasti. Kuvan hyytyminen tai katoaminen ei ole yhtä ratkaisevaa, mutta heikentää vaikutelmaa kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta.

- *kuva ei joskus näy, ääni vaan kuuluu*
- *jollakin ei äänet kuulu ja kaikki se vaikuttaa miten se keskustelu etenee*
- *välillä kuuli tosin hyvin ja välillä tosi huonosti*

Ongelmat olivat yleisiä, mutta toisaalta pieniin ongelmiin totuttiin ja kokonaisuuteen suhtauduttiin myös positiivisesti. Teknisiin ongelmiin on kuitenkin pääosin löytynyt ratkaisut ja välillä istunnot ovat sujuneet ilman ongelmia.

- *mulle on ollut yllätys että yhteys on toiminut hyvin*
- *ihan hyvin pelittänyt vaikei aina*

Toinen kysymys on, missä määrin tietokonevälitteinen yhteys tekee keskustelun ja vuorovaikutuksen mahdolliseksi. Suurimmalla osalle ryhmiin osallistuneista videoneuvotteluvälineet eivät olleet kovinkaan tuttuja. Monille niihin tutustuminen tapahtui ensimmäistä kertaa. Tästä huolimatta kommunikaatio vaikutti helpolta ja luontevalta. Kasvokkaiseen vuorovaikutukseen liittyvä äänensävyjen ja ilmeiden kommunikaatio näyttää myös käyneen riittävässä määrin mahdolliseksi. Mainittakoon, että osassa yhteyksiä kuvan laatu saattoi olla siinä määrin heikko, ettei kasvojen yksityiskohtia saattanut tarkasti nähdä.

- *pelkästään myönteinen asia*
- *erittäin hyvä välineenä, että toivottavasti käytetään jatkossakin*
- *tämmösestähän etsitään sitä, että miten ilmeet toimii ja kyllä ne toimii*
- *jos ois joku sanonu että työhyvinvointiin voi hyödyntää tällaista, ois ihmeteltyt*
- *ympäristönähän tää on hyvä ja toimiva*

Toisaalta tuotiin myös esiin näkökulmia, että tietokoneiden välittämässä ympäristössä aiheiden syvälinen käsittely ole luontevaa. Tietokonevälitteisyys koettiin myös sellaiseksi, että se pitää yllä sosiaalista etäisyyttä.

- *jos ois livenä tavattu, ois löytynyt enemmän syvyyttä*
- *emmä lähde tietotekniikan kans mihinkään syviin juttuihin*

Tapaamisissa käytettiin yleisimmin Adobe Connect-ohjelmaa, jossa on myös mahdollisuus käyttää chatia, esittää materiaaleja muilla ohjelmilla ja laatia muistiinpanoja. Kaikkia näitä ominaisuuksia myös hyödynnettiin, mutta haastatteluaineistossa näitä ei juuri kommentoitu. Äänen ja kuvan välittyminen on ydin ja muut ominaisuudet lähinnä tukevat kasvokkaista vuorovaikutusta.

- *ei kaipaa muita ominaisuuksia (kuin äänen ja kuvan)*

Tietoverkkovälitteisyyden yksi etu on siinä, ettei osallistujien tarvitse siirtyä työpaikaltaan eikä osallistumiseen kulu matka-aikaa tai siitä koidu matkakustannuksia. Tämä nousi esille myös haastatteluissa.

- *tää on ollu ilmasta, tosi iso asia*
- *välimatkat ei haittaa*
- *taloudellisestikin järkevä kun ei tarvitse lähteä kasvokkain eri puolelle Suomea*
- *kun on pitkät välimatkat, kyllähän tää säästää matkakuluja, kun voi käsitellä asioita verkon välityksellä*
- *on aika hyvä asia*

Kokonaisuudessaan tekninen ympäristö selvästi teki mahdolliseksi vertaisryhmätoiminnan sekä teknisesti että sosiaalisesti. Tekninen toteutus jäi paikoin harmillisen virhealttiille tasolle, mutta se ei kuitenkaan estänyt toteutusta. Sosiaalisesti osallistujat oppivat toimimaan verkon vertaisryhmässä varsin nopeasti. Rajoituksena saattaa olla se, että luottamus ei syvene kaikilla osallistujilla. Tämäkin voi olla tottumuksen puutetta ja saattaa kokemuksena lieventyä välineistöön tottumisen myötä.

### Ryhmädynamiikka ja roolit

Ryhmät eMessi-piloteissa toimivat siten, että jäsenenä olivat yksi hankehenkilöstön edustaja (jatkossa fasilitaattori), yksi vetovastuussa oleva järjestön työntekijä (vetäjä) ja joukko muita (osallistujat). Vetovastuussa oleva järjestön henkilö oli usein toisenlaisissa tehtävissä kuin muut osallistujat, esimerkiksi liiton työntekijä kun muut olivat paikallisten tai alueellisten järjestöjen työntekijöitä. Lähtökohtana oli, että kaikki osallistuvat keskusteluun, mutta vetäjällä oli yhdessä fasilitaattorin kanssa vastuu ryhmän etenemisestä.

Fasilitaattorin rooli oli vastata istuntojen tietoteknisestä onnistumisesta ja laatia muistiota, mutta myös tarvittaessa toimia ryhmässä aloitteellisesti. Varsinkin ryhmien alkuvaiheen tapaamisissa fasilitaattorilla saattoi olla suuri rooli aiheiden käsittelyssä. Pääsääntöisesti rooli väheni, kun vetäjät alkoivat hallita tehtävänsä ja ryhmän sisäinen dynamiikka toimia jouhevasti. Useissa loppupään istunnoissa fasilitaattori on hiljaa osallistujien keskustellessa.

Ryhmän vetäjän rooliin kuului vastata istuntojen suunnittelusta ja etenemisestä. Vaihtelevassa määrin he osallistuivat myös sisällölliseen keskusteluun. Keskustelevan roolin ottamisessa näyttää olleen persoonallisia tyylejä toisten pyrkiessä osallistumaan vertaisina ja toisten toimiessa lähinnä keskustelualoitteiden ja yhteenvetojen esittäjinä.

Osallistujien roolin lähtökohtana oli tietenkin esittää, pohtia ja kommentoida kokemuksia. Tämän lisäksi osallistujilla saattoi olla informaaleja ryhmän vetämisrooleja. Tosin ne näyttävät harvinaisilta.

Taulukkoon 2 on koottu indeksoidun aineiston havainnot toimijan ja puheenvuorojen dynaamisen luonteen mukaan. Puheenvuorojen luonteista on huomioita aiheen aloittava, sitä jatkava ja sen yhteen vetävä luonne sekä kommentit, kysymykset ja pohdinnat muiden kertomaan. Tarkastelusta on suljettu pois tietoteknisiä toteutusta koskevat aiheet.

Aloituspuheenvuoroilla on aiheen pohjustava ja ohjaava merkitys. Aihetta jatkavalla ja kommentoivalla puheenvuorolla on ensisijaisesti kokemuksista keskustelevalle luonne. Tämä on vertais-toiminnan ydintä. Yhteen vetävillä puheenvuoroilla on yleensä merkityksensä asiaksiirtymiä valmistellessa ja joskus tarkoitus yleistää keskustelussa esitetyistä aiheista koko ryhmään tai laajemmin järjestöalalle.

Aloituspuheenvuoroista valtaosa oli vetäjien tai fasilitaattorien esittämiä. Vetäjät aloittivat uuden aiheen käsittelyn joka toisella kerralla. Myös fasilitaattorit olivat aloitteellisia, kun kolmannes aiheista oli heidän aloittamiaan. Vain kuudesosa käsitellyistä aiheista lähti osallistujista. Nämä havainnot kertovat, että eMessi-ryhmissä aiheiden ohjaamisella ja ohjaamivastuulla on suuri merkitys. Spontaanisti ja osallistujalähtöisesti aiheet nousevat vain harvakseltaan. Toisesta näkökulmasta ajatellen,

	Vetäjä	Osallistujat	Fasilitaattori	N
Aiheen aloituspuheenvuoro	151	52	102	305
Aihetta jatkava puheenvuoro	244	1205	61	1510
Kommentti, kysymys tai pohdinta toisen kertomaan	437	393	137	967
Aiheen yhteen vetävä puheenvuoro	109	18	64	191
Yhteensä	941	1668	364	2973

**Taulukko 2.** Puheenvuorojen ryhmädynaaminen luonne

osallistujalähtöisellä aloitteellisuudella on kuitenkin merkityksensä.

Osallistujat olivat, kuten odotettavaa on, aktiivisimmillaan aihetta jatkavissa puheenvuoroissa. Yli puolet puheenvuoroista kuului tähän kategoriaan. Niistä 16 % oli vetäjien esittämiä ja neljä prosenttia fasilitaattorien. Vetäjät kyllä osallistuivat aiheiden varsinaiseen käsittelyyn, mutta antaen selvästi tilaa osallistujien keskustelulle.

Kommentit, kysymykset ja pohdinnat toisen esittämiin puheenvuoroihin ovat merkki jakamisen ja kokemuksista keskustelun hengestä vertaistoiminnassa. Joka neljäs puheenvuoro oli sellainen, mikä viittaa siihen, että istunnoilla oli pääsääntöisesti keskustelevalle ja vertaisjakamiseen perustuva luonne. Mielenkiintoista on, että huomattava osa, lähes puolet, kommenteista, kysymyksistä ja pohdintoista oli vetäjien esittämiä. Fasilitaattorit olivat myös aktiivisia kommentoijia. Näistä seikoista huolimatta osallistujat olivat aktiivisia kommentoijia. 13 % kaikista laskelmaan sisältyneistä puheenvuoroista oli osallistujan kommentointia toisen esittämään asiaan.

Aiheen yhteen vetäminen näyttää olleen vetäjien ja fasilitaattorien tehtävä. Vain harvassa tapauksessa osallistujat tekivät keskustelusta yhteenvedon.

Vetäjien roolissa korostui odotettavasti käsiteltävien asioiden aloittaminen ja yhteen vetäminen. He olivat aktiivisia kommentoijia. He myös osallistuivat asioiden käsittelemiseen, vaikkakin hieman taka-alalla. Yksittäisiä vetäjiä tarkasteltaessa huomataan, että rooleissa oli kuitenkin eroja. Suurin osa toimi keskiarvojen mukaisesti. Yksi vetäjistä oli harvoin aktiivinen aiheiden aloittamisessa, mutta toimi erittäin aktiivisesti kommentoijana. Tässä tapauksessa fasilitoija otti poikkeuksellisen suuren roolin aiheiden aloittajana. Toinen vetäjä puolestaan ei juurikaan tehnyt yhteenvedoja. Hänen vetämässä ryhmässä aiheiden yhteen vetämisestä ei juurikaan tapahtunut. Mainittu henkilö oli kuitenkin hyvin aktiivinen kommentoija. Näyttää siltä, että vetämisessä on havaittavissa persoonallisia tyylejä. Kaikki vetäjät osallistuivat jonkin verran sisällölliseen keskusteluun. Jotkut heistä profiloituvat



asioiden aloittajiksi ja yhteenvetäjiksi. Jotkut puolestaan ovat aktiivisia puheenvuorojen kommentoijia. Eri tavat vetää ryhmää toimivat, vaikka tuottavatkin erilaista ryhmädynamiikkaa.

Haastatteluissa tulee esille osallistujien odotus siitä, että vetäjät vastaavat asioiden etenemisestä.

- *mun ei oo tarttenu olla miettimässä sitä sisältöä, vetäjä kyllä on sitä tuonut*
- *mä on nauttinut kun ei ole tarvinnut vetää ryhmää, kun mehän teemme sitä (ryhmänohjaamista) työksemme*
- *(vetäjän) rooli ollut selkee, että on toiminut puheenjohtajana*
- *(vetäjä) niitä asioita nosti*

Osallistujia oli aineistoissa kaikkiaan 42 henkilöä. Voisi odottaa, että joukosta löytyisi sellaisia, jotka ottavat päälinjasta poikkeavia rooleja. Aineiston perusteella voi sanoa, että sellaisia ei juuri löydy. Kaikki osallistajat olivat aktiivisia aiheen jatkajia ja kaikki myös esittivät kommentteja. Yksikään osallistuja ei profiloitunut pelkästään aiheen jatkajana eikä yksikään pelkästään kommentoijana. Osallistajat olivat siis aktiivisia sekä kokemusten jakajina että muiden kokemusten kommentoijina. Tämä kertoo siitä, että vertaisryhmään kuuluva antamisen ja saamisen vastavuoroisuus oli hyvin sisäistetty. Osallistajat tekivät suhteellisen harvoin aiheen aloitteita. Tässäkään suhteessa yksikään osallistuja ei erotu muista. Varsin moni ei tehnyt aineiston mukaan yhtään aihealoitetta, mutta kukaan osallistujista ei ollut erityisen aktiivinen aloitteiden tekijä. Yksikään osallistuja ei näytä ottaneen informaalista johtamisasemaa tai vetäjän roolia.

- *tääl on vähän vaihdellu se moottori (aktiivinen kertoja)*

Ryhmädynamiikan kannalta merkittävää on, osallistuvatko kaikki suhteellisen tasapuolisesti keskusteluun. Aineistona olevissa 35 ryhmäkokoontumisissa on keskenään erilaisuutta, mutta päälinjana voi todeta, että osallistujat olivat varsin tasapuolisesti äänessä. Ryhmän vetäjällä oli tapaamisissa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta suurin määrä puheenvuoroja. Tämäkin kertoo vetämisen tärkeydestä ja vetäjän suuresta merkityksestä. Vain muutamassa istunnossa yksi tai kaksi osallistujaa jää puheenvuorojen määrällä mitaten pieneen rooliin. Oikeastaan vain yhdessä kokoontumisessa yksi osallistujista on ottanut puheenvuoroja selvästi muita enemmän (lähes puolet kaikista osallistujien puheenvuoroista, kun osallistujia on ollut yhteensä 6). Selvässä valtaosassa puheenvuorot ovat jakautuneet suhteellisen tasaisesti. Osallistujien tasavertaisuus riippuu omasta aktiivisuudesta, mutta myös siitä, missä määrin ohjaaja ja muut osallistajat antavat tilaa osallistua. Tämä näyttää edellä mainituista tuloksista päätellen toimineen hyvin.

- *puheenvuoroja otettu vapaasti jokaisella mahdollisuudella sanoa sanottavansa ja tuoda mielipiteensä esiin*
- *ilmapiiri tosi hyvä ja toisia tukeva*
- *peili omille ajatuksille ja mahdollisuus kuunnella toisia*
- *tasapuolinen ryhmä, kaikki osallistunut kaikkiin aiheisiin*

Luottamuksellisuus on kuulunut kaikkien ryhmien alussa sopimiin pelisääntöihin. Se viittaa ennen kaikkea siihen, ettei ryhmässä keskusteluista asioista kerrota ryhmän ulkopuolisille. Luottamusta osoittavia kommentteja nouseekin esiin haastatteluissa.

- *Olen kertonut työhön liittyviä kipeitäkin asioita*
- *Luottaa näihin, avoimuus on ihan aa-ja-oo*
- *kyl me aika syvällisiäkin tässä on puhuttu*
- *itselleni ainakin ollut helppo kertoa mistä viitekehuksesta itse toimin*



Luottamus kuitenkin kohtaa myös rajansa eMessissä. Joissakin kommentteissa kiinnitetään huomiota siihen, ettei kaikista vaikeimpia tai henkilökohtaisimpia asioita tuoda esiin.

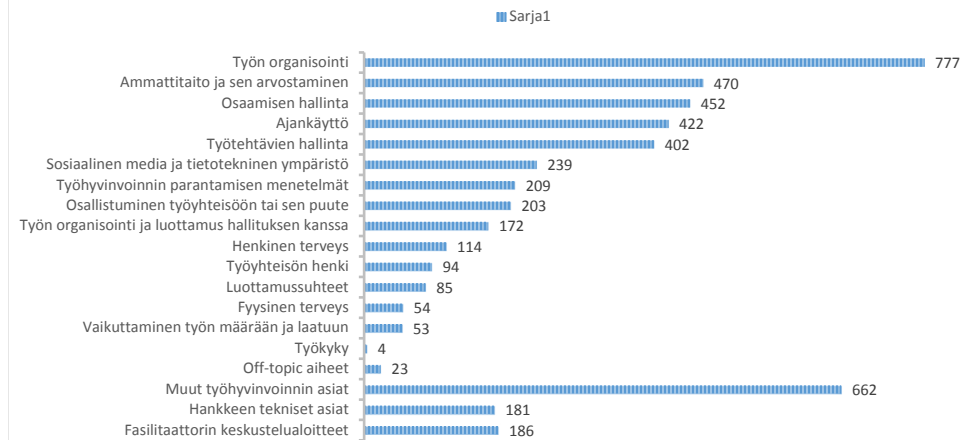
- *ehkä tullut joku asia että on jättänyt sanomatta*
- *kauheen syvällisiin aiheisiin ei ole menty, niin luottamuksella ei ole niin väliä*
- *omia kotiasioita en oo just kertonut*
- *Ryhmän koot näyttävät olleen suhteellisen toimivia. Isokokoisemmat ryhmät koettiin jossain määrin ongelmallisiksi.*
- *kuuden porukka toimii, isompi ois ehkä vähän liikaa*
- *aika iso ryhmä ollu (7 henkeä), syvällisemmin ois keskusteltu vähän pienemmässä*

### eMessi-istuntojen aiheet

Lähtökohtana istuntojen organisoinnissa on ollut, että eMessi-ryhmissä työhyvinvointia käsitellään laajasti ja monipuolisesti. Tähän on toisaalta kannustettu ja hienovaraisesti myös ohjattu hankehenkilöstön osalta. Toisaalta osallistujat ovat voineet vapaasti ryhmänä vaikuttaa keskustelun aiheisiin ja toimia myös spontaanilta pohjalta.

Kuvasta 7 käy ilmi keskustelun aiheiden yleisyys aineistossa. Kaa-vion tiedot perustuvat aiemmin tässä teoksessa esitettyyn indeksointiin. Puheenvuorojen määrää laskemalla voidaan hahmottaa aiheiden yleisyys keskustelussa. Tätä voi pitää indikaattorina siihen, missä määrin aihe koetaan merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Seuraavassa tarkastelussa on suljettu pois puheenvuorot jotka koskevat teknistä toteutusta, fasilitoijien puheenvuoroja sekä muita

### AIHEPIIRIT



Kuva 7. Aihepiirien yleisyys

työhyvinvointiin liittyviä asioita, jotka yleensä koskivat seuraavan tapaamiskerran suunnittelua tai pohdintaa istunnon kulusta.

Selvästi yleisimmäksi aiheeksi aineistossa nousee työn organisointi. Aihe sisältää varsin laajan kirjon yksityiskohtaisempia teemoja: johtaminen, työnjako kollegoiden kanssa, käytännöt, yhdistyksen talous ja hallinto. Konkreettisia puheenaiheita ovat olleet esimerkiksi työehtosopimusasiat, YT-neuvottelut, palkkahallinto, esimiestehtävät, hyvät toimintatavat asiakastyössä ja vapaaehtoisten kanssa toimiessa, yhteistyö muiden toimijoiden kanssa, vapaaehtoistoiminnan puitteiden järjestäminen, kokoustoiminta ja sisäinen viestintä. Luokittelun mukaisista asioista eniten siis osallistujia puhuttaa työn tekemisen organisatoriset olosuhteet saaden 777 kirjausta, mikä on reilu viidennes kaikista puheenvuoroista.

Toiseksi yleisin aihepiiri liittyy ammattitaitoon ja sen arvostamiseen. Puheenaiheita tämän luokittelun piirissä ovat esimerkiksi työtä koskevan kiitoksen ja palautteen saaminen ja niiden vastaanottaminen, työn ilon ja imun kokemukset sekä työn arvon ja yhteiskunnallisen merkityksen kokemukset.

Kolmanneksi yleisin aihe on tätä lähellä oleva osaamisen hallinta. Tälle aihepiirille ominaisia keskustelunaiheita ovat osaamisen jakaminen, hiljaisen tiedon merkitys, perehdyttämiseen liittyvät kysymykset, työnohjaus, onnistumisen ja epäonnistumisen kokemukset sekä omien vahvuuksien tunnistaminen.

Järjestöammattilaisuudesta todettiin raportin alkupuolella, että ammattitaito ja osaaminen koostuvat useiden erilaisten osaamisalueiden mosaiikista. Järjestötyöntekijöille on tyypillistä, että heidän tulee osata kaikenlaista vapaaehtoisten ohjaamisesta, kouluttamisesta taloushallintoon ja tiedottamiseen. Tämä nousee myös eMessi-ryhmissä keskeiseksi aihealueeksi.

Neljänneksi ja viidenneksi yleisimmät asiakokonaisuudet liittyvät ajankäyttöön ja työtehtävien hallintaan. Ajankäyttöön liittyviä aiheita ovat aikasyöpöt työtehtävät, työajan ja vapaa-ajan erottaminen, sijaisuuteen liittyvät kysymykset. Työtehtävien hallintaan liittyy työntekijän itseohjautuvuus, työn autonomia, vuosikelloon kuuluvat asiat, hankalat tilanteet töissä ja viestintätehtävien haasteet.

Ajankäyttöön ja työtehtävien hallinta ovat aiheita, jotka koskevat työn arjen sujumista. Yhdessä ne muodostavat merkittävän osan keskustelunaiheista. Yli neljännes puheenvuoroista koskee niitä. Voisi ajatella, että vertaistukeen perustuvassa menetelmässä arkipäivän hallinnan kokemus nousisi tätäkin suurempaan merkitykseen. Näyttää kuitenkin siltä, että ne muodostavat työn organisoinnin sekä ammattitaidon ja osaamisen hallinnan kanssa vertaillen yhtä yleisen aihekokonaisuuden.

Mielenkiintoisesti varsin yleiseksi aiheeksi aineistossa nousee sosiaalinen media ja työn tietotekninen ympäristö. Niitä käsitellään käytännössä joka kymmenennessä puheenvuorossa. Tämä kertoo osaltaan siitä, että järjestötyö koetaan tieto- ja viestintäintensiiviseksi toiminnaksi.

Työyhteisöön liittyvät aiheet (työyhteisön henki, osallistuminen työyhteisöön tai sen puute) ovat varsin harvinaisia aiheita. Näyttääkin siltä, että työyhteisöön liittyvät tarpeet ja ongelmat eivät nouse keskeisiksi aineiston perusteella. Niitä käsitellään noin seitsemässä prosentissa sisällöllisistä aiheista.

Samaa voidaan sanoa vointiin ja terveyteen (fyysinen terveys, henkinen terveys ja työkyky) liittyvistä aiheista, jotka saavat varsin harvoja huomioita. Noin viisi prosenttia keskustelupuheenvuoroja koskee vointia. Varovaisesti voi tulkita, että vointipuheelle on muut paikansa kuin eMessin vertaiskeskustelu.

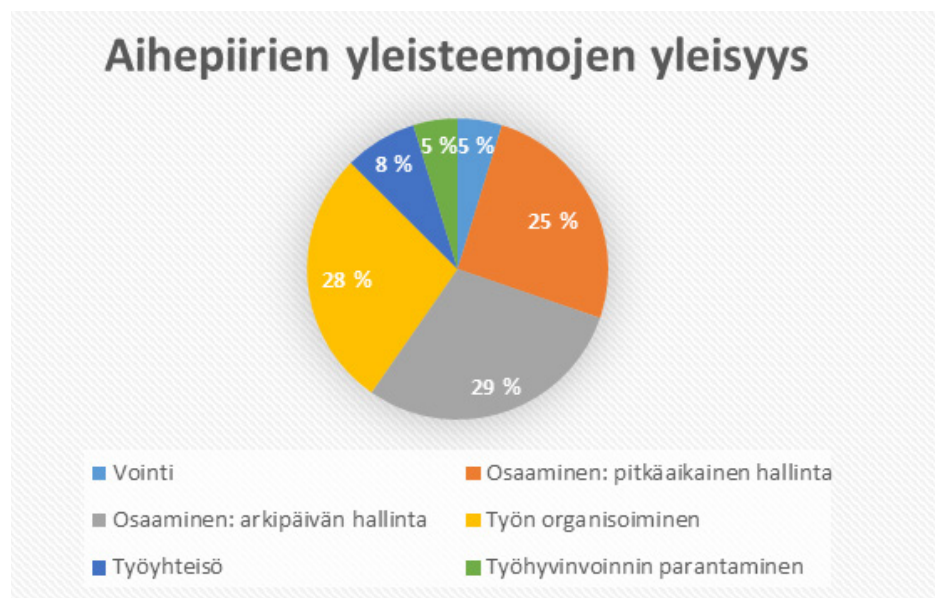
Työhyvinvoinnin parantamisen menetelmät esiintyvät aineistossa silloin tällöin. Voi päätellä, että työhyvinvointia ryhmämuotoisesti pohdittaessa sen parantaminen nousee aiheeksi, mutta oikeastaan varsin harvoin. Mielenkiintoisena yksityiskohtana aineistosta nousee, että muutamat keskustelijat näyttävät nostavan sen usein esiin, mutta suurin osa ryhmiin osallistuneista ei juuri käytä aiheesta puheenvuoroja.

Muut keskustellut aiheet liittyivät eMessi-toiminnan tietotekniseen toteutukseen ja seuraavien istuntojen suunnitteluun. Vain erittäin harvoin keskustelu kulki työhyvinvoinnin ja eMessi-toiminnan ulkopuolisiin aiheisiin. Off-topic aiheiksi on luokiteltu vain alle prosentti kaikista puheenvuoroista. Tämän perusteella on mahdollista sanoa, että istunnoissa keskityttiin aiheeseen eikä keskustelu rönsyillyt asiaan kuulumattomille urille.

Kun havaintoaineistoa ryhmittelee työhyvinvoinnin käsitteen pääluokkiin, voi havaita että eMessi-toiminnassa painottuvat osaamiseen hallintaan ja työn rakenteeseen liittyvät asiat. Vähemmälle jäävät vointiin ja työyhteisöön kuuluvat aihepiirit. Luokittelun pääteemat ovat 1) vointi, 2) Osaamisen hallintaan liittyvä kokonaisuus, joka alla jaetaan pitkäaikaiseen osaamisen hallinnan rakenteisiin ja työn arkeen liittyvään hallintaan, 3) työn rakenteisiin ja organisointiin liittyvät kysymykset sekä 4) työyhteisöön liittyvät aiheet. Lisäksi luokitellaan omaksi aihepiirikseen 5) työhyvinvointia parantavat menetelmät ja käytännöt.

1. Vointiin kuuluvat aiheet (172 merkintää)
  - fyysinen terveys
  - henkinen terveys
  - työkyky
2. Osaamisen pitkäaikaiseen hallintaan kysymyksiin kuuluvat (922 merkintää)

- ammattitaito ja sen arvostaminen
  - osaamisen hallinta
3. Osaamisen hallinnan työn arkeen kuuluvia aihepiirejä (1063 merkintää)
    - ajankäyttö
    - työtehtävien hallinta
    - sosiaalinen media ja tietotekninen ympäristö
  4. Työn rakenteisiin ja organisointiin liittyvät aiheet (1002 merkintää)
    - työn organisointi
    - työn organisointi ja luottamus hallituksen kanssa
    - vaikuttaminen työn määrään ja laatuun
  5. Työyhteisöön liittyvät aiheet (282 merkintää)
    - osallistuminen työyhteisöön tai työyhteisön puute
    - työyhteisön henki
    - luottamussuhteet
  6. Työhyvinvoinnin parantamisen menetelmät (172 merkintää)



Kuva 8. Aihepiirien yleisteemojen yleisyys

Johtopäätöksenä on, että eMessi-ryhmissä on kolme suurta aihekokonaisuutta, jotka ovat likimäärin yhtä merkittäviä. Verkkovälitteinen vertaistoiminta näyttäisi sopivan työn organisoiminnan ja osaamisen hallintaan kuuluviin kysymyksiin. Vertaistuellalla avulla käsitellään eMessi-pilottien perusteella sekä yleisiä työtä puitteistavia rakenteita että työn hallinnan arkipäiväistä tasoa.

1. Työn rakenteet ja organisointi
2. Osaaminen ja ammattitaito
3. Työn arjen hallinta

Sivuteemoiksi, mutta kuitenkin huomionarvoisiksi jäävät seuraavaksi listatut aihepiirit. Työyhteisöä kosketteleva puhe ei ole kovin yleinen aihe. Tämän voi tulkita siten, että työyhteisöaiheiden käsitteleminen ei nouse yleiseksi aiheeksi vertaistuessa, jossa työyhteisöä ei konkreettisesti jaeta osallistujien kesken. Vointipuhe näyttää myös harvinaiselta. Tämä ei tarkoita, etteivät vointiin liittyvät kysymykset kosketa järjestöammattilaisia siinä määrin kuin muitakin asiantuntija-ammateissa toimivia. Tutkimustiedossa on todettu järjestötyön henkiseen kuormittavuuteen liittyvän riskiä, joilla on merkityksensä vointiin työssä.

4. Työyhteisö
  5. Vointi
- Työhyvinvoinnin parantamisen (muut) menetelmät

Kokonaisuudessaan voi arvioida, että aiheiksi nousevat sellaiset osallistujan henkilökohtaisessa hallinnassa olevat kysymykset, jotka koskevat työn puitteita ja arkipäivää. Voisi sanoa, että aiheet jotka ovat pelkästään yksilöllisiä (vointi) tai pelkästään yhteisöllisiä (työyhteisö) eivät nouse keskusteluun kovin usein.

- kaikki asiat ollut tärkeitä
- tässä tulee hiljainen tieto, jota ei papereista saa
- työssä jaksaminen on ollu tärkeä (aihe)

Vertaispinta muodostuu osallistujien kokemasta analogiasta osallistujan oman työn ja muiden ryhmien jäsenten työn olosuhteiden välillä. Olennaista on, että eMessi-pilotteihin osallistuneet eivät pääosin jakaneet toistensa kanssa työtehtäviä ja työyhteisöä. Vertaisuus ja siihen perustuva perustuu aiheiden yleisyyteen ja kokemuspintojen kohtaamiseen.

Ryhmien osallistajat tekevät järjestöalan asiantuntijatyötä. Tämä heijastuu myös käsiteltäviin aiheisiin, joissa on keskusteltu lukuisista järjestöalalle ominaisista teemoista. Keskustelua on käyty vapaaehtoisten kohtaamisesta, järjestöjen rahoituksesta, työsuhteiden epävarmuudesta, yhdistyksen hallituksen ja henkilöstön suhteista ja keskinäisestä luottamuksesta.

Näkykö järjestöspesifisyys eMessi-toiminnan vertaistuellisissa rakenteissa? Aiemmin tässä raportissa totesimme, että järjestöalan työpaikoille on ominaista korkea työn intensiteetti, sisällöllinen itseohjautuvuus, itsenäinen työote, suhteellisen korkea koulutustaso, epävarmuus työn jatkuvuudesta ja omintakeinen hallintomalli. Työhyvinvoinnin kannalta tämä viittaa siihen, että työn sisällössä, taloudellisissa ja hallinnollisissa rakenteissa on epävarmuustekijöitä, jotka voivat merkitä kuormittavuutta ja hyvinvointiriskejä.

Juuri tämän mukaiset aiheet nousevat keskiöön vertaistuessaa. Näyttää siltä, että eMessi-mallin mukaan toimiva vertaistuki tarjoaa mahdollisuuden käsitellä keskeisiä työhön ja työn organisointiin liittyviä kysymyksiä. Koska työ on pääosin autonomista ja itseohjautuvaa, työhyvinvoinnin parantaminenkin on merkittävältä osalta oman työn toimintatapojen ja tottumusten parantamista. Siten on mahdollista, että vertaistuellalla saavutetaan konkreettisia tuloksia järjestöalan työhyvinvoinnissa.

### Käsittelyn sävy ja tavoitteet

eMessi-tapaamisissa esitetyt puheenvuorot olivat sävyiltään valtaosin neutraaleja. Yli 90% kaikista esitetyistä puheenvuoroista luokiteltiin luokkaan ”yleispositiivinen ilman erityistä tunteensävyä”. Asiallisella linjalla siis pysyttiin, vaikka työhyvinvointia käsiteltävät asiat voivat olla raskaita käsiteltäviä. Muut sävyt

olivat harvinaisia, kuten taulukosta 2 käy ilmi. Yhtään selvästi aggressiivista tai toraisaa kommenttia ei aineistossa ole. Aineiston ulkopuolelta voi todeta yhdestä otokseen sisältyvästä ryhmästä aiheiden käsittelyn olleen välillä ongelmakeskeistä ja sävyjen hetkittäin kipakoita

Noin kuusi prosenttia puheenvuoroista esitettiin huolta, ongelmia tai epäkohtia esille tuoden. Tämä on ilmeisen vähän. Voi kysyä, vaaliiko eMessi-toiminta liiaksikin asiallista ja yleispositiivista sävyä. Toisaalta voidaan todeta, että neutraalisti esitetyissä puheenvuoroissa tuotiin ajoittain varsin vaativiakin aiheita esille. Johtopäätöksenä voi todeta, että ongelmapuhe ei valtaa alaa, vaan keskustelu on asiallista, asiakeskeistä ja positiivisesti virittyntä. Keskinäisen valittamisen kerhoja eMessi-ryhmistä ei muodostunut. Sisällöllisesti ongelmapuhe liittyi moniin aiheisiin kuten sisäiseen viestintään, työn arvoon, työotteen kehittämiseen, jäsenkirjeisiin ja haastaviin vapaaehtoistoimijoihin, lyhyesti sanoen laaja-alaisesti työn koko kirjoon.

Iloinen tai humoristinen ote ovat myös harvinaisia. Vain reilut 2 prosenttia puheenvuoroista on erityisen iloisia. Humoristiseksi luokiteltiin vain yksi puheenvuoro, mikä ei tarkoita etteikö monessa puheenvuorossa olisi ollut mukana humoristisia sävyjä.

Puheenvuoron sävy	Määrä
Hieman huolestunut tai huolen vakavasti esille tuova	6
Ongelmia tai epäkohtia esille tuova, mutta objektiivinen sävy	176
Yleispositiivinen ilman erityistä tunteensävyä	2865
Iloisesti tai positiivisesti sävyttyneesti	73
Huumorilla, hauskuudella, ylenpalttisella innolla	1
Vastakkainasetteleva jonkun muun esittämän suhteen, asiallinen	1
Yhteensä	3122

**Taulukko 3. Puheenvuorojen sävyt**

- *asialinjallahan me ollaan koko ajan oltu*

Henkilötasolla tarkastellen jotkut osallistujat olivat keskimääräistä taipuvampia ongelma- ja epäkohtapuheeseen. Yhdellä osallistujalla nämä puheenvuorot olivat poikkeuksellisen yleisiä, mutta kaikilla muilla jäivät murto-osaan puheenvuoroista. Kokoon-tumiskertoja tarkastellen muutamassa tapaamisessa ongelmapuhe esiintyi jopa kolmasosassa puheenvuoroista, mutta suurin osa kokoon-tumisista käytiin neutraaleissa merkeissä. Ongelma- ja epäkohtapuheenvuoroja oli kuitenkin suurimmassa osassa ko-koon-tumisia.

- *muutamia kertoja aika raskassoutuista*

Ytimenä aiheiden käsittelyssä eMessi-tapaamisissa oli omakohtai-nen kokemus, sen esille tuominen ja sanoittaminen sekä vertais-komentointi. Suurimmaksi osaksi aiheiden käsittely keskittyi osallistujien näkökulmaan omaan työhönsä ja sen välittömään ympäristöön. Silloinkin kun pohdittiin oman järjestöorganisaat-ion kysymyksiä, käsittely oli pääosin omasta kokemuksesta kumpuavaa. Vain harvoin ryhmässä keskusteltiin työelämästä yleensä tai ilman viittausta omaan kokemuksemaailmaan. eMessi-toimin-nassa toteutuu siis mitä suurimmassa määrin vertaistuelle omi-nainen kokemuksellisuus, reflektiivisyys ja jakamiseen perustuva vertailu muiden kokemuksiin.

Työhyvinvoinnin parantamistyössä voi hahmottaa vaihteita: tun-nistaa työhyvinvoinnin lähteet ja uhkatekijät, havainnoida niiden omakohtaisuutta tai yleistettävyyttä sekä toiminta asioiden ja olosuhteiden muuttamiseksi. eMessi-toiminnan painopiste on näistä ensimmäisessä ja jossain määrin toisessa.

Ryhmissä sanallistetaan ja käsitteellistetään työhön liittyviä ko-kemuksia ja vertaillaan niitä osallistujien kesken. Koska aineiston tuottamien tulosten mukaan jakaminen ja kommentointi selvästi

keskeisistä järjestöalan kysymyksistä toimivat, voidaan tulkita, että työhyvinvoinnin kysymysten tunnistamisessa menetelmä toimii.

Työhyvinvoinnin parantamistyön toinen vaihe, asioiden yleis-tettävyyden näkökulma ei samassa määrin ole sisään rakennet-tu tähän vertaistuen malliin. Yleistettävyyden toimii ilmeisen hyvin osallistujien kesken. Pääsääntöisesti kokemuksia jaettaessa ver-taiskommentot löytyvät vastaavia asioita omasta kokemuksestaan. Yleistäminen tässä toimintamuodossa tapahtuukin vertais-ten kesken.

- *on meillä muutama kysymys laitettu johtoryhmälle*

Suurin osa eMessi-pilotteihin osallistuneista toimii yhden tai muutaman työntekijän toimipisteessä tai järjestöorganisaatiossa, jolloin yleistettävyyttä organisaatioon ei ole mielekästä edes pohtia. Yleistäminen tapahtuukin abstraktimmin joko suhteessa koko järjestöalaan tai sen johonkin lohkoon.

Johtaako eMessi-toiminta konkreettiseen työhyvinvoinnin paran-tamiseen? Kyllä mahdollisesti, jos kysymys on henkilökohtaisessa vaikutuspiirissä olevista asioista, kuten työtehtävien priorisoinnista, ajankäytön suunnittelusta tai osaamisen kehittämisestä. Ei selvästikään, jos kysymys on työyhteisön suhteista, organisaation kehittämisestä, työsuhteiden jatkuvuudesta tai rahoituksen tur-vaamisesta. eMessin vertaistuellalla voidaan vaikuttaa asioiden jä-sentämiseen ja käsitteellistämiseen, työn arjen suunnitteluun ja osaamisen hallintaan. Sen avulla voidaan tunnistaa työn imun ja ilon lähteitä sekä työhyvinvoinnin riskitekijöitä. Sillä ei kuiten-kaan voida ratkaista ongelmia, joiden ratkaisuun tarvitaan orga-nisaation kehittämistä ja sitoutumista.

eMessi-toimintaa suunniteltaessa avainkäsitteisiin on kuulunut voimauttava ja ratkaisukeskeinen työote. Johtopäätöksenä voi todeta, että voimauttava näkökulma näyttää selvältä. Ryhmiin osallistuneet keskustelivat aktiivisesti, jakoivat omakohtaista



ainesta ja kommentoivat runsaasti. Ratkaisukeskeisyyden osalta voi olla epäröivämpi. Jos ratkaisukeskeisyydellä tarkoitetaan ongelmien ja kysymysten ratkaisua, on menetelmällä selvät rajansa. Jos sillä tarkoitetaan aiheen kannalta olennaisten kysymysten tiedostamista ja käsittelemistä, ollaan eMessi-toiminnassa aivan ytimessä.

### Vaikutukset työhyvinvointiin

Työhyvinvointia parantavilla menetelmillä voi olla lyhytaikaisia ja pitkäkestoisia vaikutuksia. Vaikutukset voivat olla yksilöllisiä, työyhteisöä tai organisaatiota koskevia. Edellä on jo todettu olevan todennäköistä, että välittömät vaikutukset ovat ensisijassa osallistujaa koskevia ja yksilöllisiä. Yksi ryhmä tosin on ainakin pyrkinyt vaikuttamaan koko organisaationsa, kun oli tehnyt työhyvinvointia koskevia aloitteita yhdistyksensä johtoryhmälle. Tällainen aloitteellisuus kuitenkin näyttää poikkeukselta.

Vaikutusten tunnistaminen saattoi olla haastatteluissa vaikeaa. Kuva ei vielä ollut ehkä hahmottunut kokonaisuudessaan. Vaikutusten sijaan todettiin lähinnä vaikutelma.

- *tää on antanut niin paljon*
- *antoisaa tähän omaan työtäni*
- *kiinnostava kokemus*
- *olen viihtynyt hyvin tässä porukassa*
- *ei mitään sellasta hirveen suurta juttua tullut, mutta hirveen hyvä kerrata juttuja*

Haastatteluissa esille tuotuja vaikutuksia on ainakin kolmenlaisia: tutustuminen muihin järjestöalan ihmisiin, hyvien työn hallinnan käytäntöjen jakaminen ja omien ajatusten peilaaminen. Monilla päällimmäisen tulos osallistumisestaan oli muiden osallistujien ja heidän työnsä parempi tunteminen. Tähän liittyy sekä sosiaalisten suhteiden kehittyminen että henkilöiden työn

parempi tuntemus. Yksi vasta yhdistyksen leipiin tullut totesi merkitystä olevan työtehtäviin perehtyminen ja muihin järjestön piirissä toimiviin tutustumisen.

- *tietää enemmän ihmisiä muilta alueilta (muiden alueiden yhdistyksistä)*
- *yhteisöllisyyttä lisää*
- *tullut lisää tuttuja ja tuntee kun tavataan tuolla muualla*
- *tää tuo meitä lähemmäs toisiamme vaikka ollaan fyysisesti kaukana toisistamme*

Myös työn hallintaan, toimintamalleihin ja työn käytänteisiin on saatu ainesta vertailemalla omaan työhön liittyviä asioita muiden kokemuksiin. Näissä kysymyksissä tulee selvästi esiin vuorovaikutteinen ja kokemuspohjainen oppiminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen vertaiselta toiselle. Osaltaan kysymys on myös työn raskuuden ja työn jaksamisen vastavuoroisesta jakamisesta.

- *käytänteisiin tuonut tosi paljon*
- *työn organisointikyky, että osaa ajatella vähän eri lailla*
- *on aika yksinäistä tää meidän työ, niin on huomannut että samoja ongelmia on muillakin*
- *huomannu miksen minä tee tuolla lailla*
- *työssä jaksamisesta sai hyviä vinkkelöisiä*
- *Huomata että samoja ongelmia, miten yrittävät selvittää kauheesta työmäärästä*



Kolmanneksi vaikutuksia on koettu asioiden jäsentämisessä, ilmaisemisessa ja kuuntelemisessa. Tässä tulee esille eMessi-toiminnan vaikutus asioiden omakohtaisena pohtimisena ja refleksiivisyytenä. eMessi-tarjoaa joillekin uuden tavan jäsentää työhyvinvointiin, työn hallintaan ja työn arkeen liittyviä kysymyksiä.

- *tullut sanottua sellasta ääneen mitä ei hallituksen kanssa ole keskusteltu*
- *työkavereiden ajatusten kuunteleminen (on tärkeää)*
- *kokonaisuutena työn prosessointi ja ajattelu*
- *jäsentänyt millä tavoin minä voin auttaa itseäni että minä jaksan työssäni paremmin*
- *avaamiset on ollu jaksamiseen liittyviä*
- *elämässä on hirveen tärkeä tietää että muilla on yhtä kurjaa kuin mulla, et mä en oo yks ja ainoo*
- *kun arkipäivä on hektistä, on aikaa pysähtyä*

Kokonaisuudessaan vaikutukset ovat ensisijaisesti osallistujakeskeisiä: lisäten sosiaalista kuuluvutta, oppimista toisten kokemuksista ja omakohtaista työn jäsentämistä. Tästä tulosesta voi päätellä, että eMessi-malli ei nosta suoraan esille työyhteisön tai organisaation kehittämisen tasoa. Mankan aikaisemmin esitettyyn jäsenyykseen viitaten (Kuva 5) ytimessä on yksilön ja työn välinen suhde ja sen parantaminen. Työkykytalo-malliin viitaten vaikutuksia on toiseen ja kolmanteen kerrokseen: osaamiseen, asenteisiin, arvoihin ja motivaatioon.

## Johtopäätökset

## Johtopäätökset

Hankkeen tarkoituksena on ollut kokeilla ja kehittää eMessi-mallin mukaista verkkovälitteistä työhyvinvoinnin vertaismentorointia järjestöalalla. Tavoitteena on ollut luoda toimintapohja, jossa verkossa tapahtuva kommunikaatio toimii, mahdollistetaan työhyvinvoinnin kannalta keskeisten asioiden käsittely vuorovaikutteisesti ja vertaisuuteen perustuen. Tavoitteeseen kuuluu myös, että se ottaa huomioon pienissä toimipisteissä työskentelevien järjestöalan asiantuntijoiden työn erityiset piirteet.

Piloteissa kerättyjen tulosten mukaan voidaan arvioida, että mallin kehittämisessä on onnistuttu luomaan toimiva ratkaisu. Päättös on, että malli on saatu toimimaan piloteissa ja tuloksia voidaan hyödyntää järjestöjen työhyvinvointia kehittävässä työssä. Hankkeessa on laadittu koulutusopas, joka käytännön tasolla ohjaa mallin itsenäistä käyttöönottoa (Kaunismaa ja Rajalin 2015).

### Tekninen ympäristö

Piloteissa käytetty tietotekninen ympäristö toimi pääsääntöisesti, mutta oli myös paikoin ongelmallinen. Tähän ei tule kuitenkaan kiinnittää huomiota liiallisena riskinä. Osallistujat oppivat käyttämään ryhmän edetessä aiemmin vierastakin sovellusta. Lisäksi voi arvella, että tulevina vuosina käytettävissä olevat tietokonevälitteiset sovellukset kehittyvät helppokäyttöisemmiksi ja vähemmän virhealttiiksi.

Verkkovälitteisyys tekee mahdolliseksi luottamuksellisen keskustelun. Luottamuksellisuutta saattaa rajata esimerkiksi työpisteen sijainti avokonttorissa, mutta suurimmaksi osaksi osallistujat kokevat luottavansa itse neuvotteluohjelmiston ympäristöön. Tietokonevälitteinen toiminta pitää kuitenkin yllä suurempaa sosiaalista etäisyyttä kuin kasvokkainen samassa tilassa tapahtuva vuorovaikutus. Tämä on rajoite syvien, raskaiden tai henkilökohtaisesti haastavien aiheiden käsittelyssä. Toisaalta se on myös etu, jos tavoitteena on suhteellisen kevyt ja henkilökohtaisesti haastamaton vuorovaikutus. Silloin suhteellisen sosiaalisen etäisyyden säilyttäminen saattaa muuttua vahvuudeksi.

Selvää etua tietoverkkovälitteisyydestä on osallistumisen helpouden ja kustannusten kannalta. Monet osallistujat piloteissa toimivat maantieteelliset etäällä toisistaan. Vertaistuki erillisenä järjestelynä ei heille ole muilla keinoin käytännössä mahdollista. Järjestöorganisaatioille, joiden toimipisteet ovat etäällä toisistaan, voi yleisesti suositella neuvotteluohjelmistojen käyttöä myös muussa kuin varsinaisessa työhyvinvointityössä. Piloteissaakin vaikutuksia oli havaittavissa toisten tuntemisen parantumisessa ja hiljaisen tiedon ja työn käytäntöjen siirtämisessä.

### Työhyvinvoinnin parantaminen ja vertaisuus

Työhyvinvoinnin parantamiseksi on lukuisia menetelmiä ja lähestymistapoja. Menetelmät pureutuvat työhyvinvoinnin eri alueille. Työterveyshuollolla voidaan huolehtia voinnista, työhyvinvointipäivillä yhteisöllisyydestä, työtyytyväisyyskyselyillä työilmapiiristä. Työhyvinvointi ei olekaan yksi asia, johon olisi yksi muita parempi menetelmä, vaan joukko asioita, joita parannetaan eri tavoin.

eMessi-mallissa toteutetussa vertaistuessa käsittely ja vaikutukset keskittyvät osallistuvaan henkilöön, työn hallintaan, työhön liittyviin asenteisiin ja jaksamiseen. Organisaation tai työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen on muita menetelmiä. Terveys tai vointi eivät myöskään juuri nouse tärkeiksi aiheiksi. Menetelmä sopii siis henkilökohtaisen työn arjen, olosuhteiden ja käytäntöjen refleksiiviseksi työkaluksi.

Vertaisuuden muodostumiseksi varsin keskeistä on jakamisen laajuus. Ryhmät joissa osallistujien työtehtävät tai organisatoriset lähtökohdat ovat suuresti vaihtelevia edellyttävät pidempää ryhmäytymistä, yhteisten aiheiden löytämistä ja vertaisuuden muodostumista. Ryhmissä, joissa lähtökohdissaan työ sisältää paljon kaltaisuutta, toimitaan samassa katto-organisaatiossa tai jonka jäsenet aikaisemmin tuntevat toisensa, kykenevät löytämään vertaispinnan nopeammin ja luontevammin. Silti ryhmälle on etua suhteellisesta erilaisuudesta. Toisista olosuhteista nousevat kokemukset rikastuttavat keskustelua ja osallistujien oppimista enemmän kuin läpeensä tunnetuista olosuhteista nousevat. Toimintaa sovellettaessa on olennaista miettiä sekä vertaisuuden perustaa että osallistujien erilaisuuden rikastuttavaa vaikutusta.

eMessi-toiminnan ytimessä on vuorovaikutteinen keskustelu. Kokemusten perusteella näyttää siltä, että olennaista on suunnittelu, jäsentely ja ohjaava vetäminen. Keskustelu toimii parhaiten, kun se on temaattisesti suunniteltua ja vetäjä ohjaa sen etenemistä. Olennaista vertaisuuden kannalta on myös se, että vetäjä ei toimi työhyvinvoinnin asiantuntijan näkökulmasta. Vetäjän tehtävänä on voimaannuttaa osallistujat tuomaan kokemustietoaan keskusteluun ja koordinoita ryhmän toimintaa. Keskustelu ei toimi täysin spontaanisti osallistujien aloitteisiin perustuen.

### Rajauksia ja rajoituksia

Pilottiemme perusteella eMessi-toiminta soveltuu hyvin sellaisissa olosuhteissa, joissa työ on yleisiltä olosuhteiltaan suhteellisen vakaata ja työntekijät eivät kohtaa erityisiä ongelmia. Pilottiemme piirissä oli myös tilanteita, joissa organisaatiomuutos aiheuttaa painetta, kysymyksiä ja ahdistusta. Keskustelu ajautui luontevasti niissä tilanteissa ajankohtaisiin kysymyksiin. Vaikka osallistujat antoivat hyvää palautetta eMessi-ryhmän toimivuudesta, jää kysymyksenalaiseksi miten vertaistuki auttoi ryhmiin osallistuneita.

Saattaa olla, että konfliktitilanteissa vertaistuki vahvistaa työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä: henkilöityvää vastakkainasettelua, työyhteisön riskejä tai harkitsemattomien mielipiteiden jakamista. eMessi-pilottien perusteella ei ole ainakaan näyttöä siitä, että eMessin mukainen vertaismentorointi soveltuisi muutostilanteiden käyttöön.

Samaa voidaan todeta työpaikkakiusaamisen, työyhteisöllisten ongelmien tai työyhteisöä koettelevien pulmien suhteen. Tällaisia ongelmia ei pilottien piirissä havaittavasti esiintynyt, mutta otaksuttavasti niiden purkaminen vertaismenetelmällä saattaa johtaa harhaan.

Kehitelty malli soveltuu siis näytettävästi keskinäiseen työhyvinvoinnin subjektikeskeiseen parantamistyöhön. Se näyttäisi soveltuvan työhyvinvoinnin parantamisen lisäksi hiljaisen tiedon siirtämiseen ja työyhteisöllisyyden kehittämiseen esimerkiksi eri toimipisteissä työskentelevien kesken.

### Järjestöala ja työelämä

Järjestöalan työtehtäviä leimaa tietynlaiset ominaispiirteet, mikä näkyy selvästi eMessin pilottiryhmissä. Keskeiseksi nousee työn autonomisuus ja itseohjautuvuus. Järjestötyöntekijät ovat itsenäisissä työnkuissa, yhdistysorganisaatio työnantajana toimii yhdistyslain mukaisella rakenteella, työ on suuressa määrin teki-jänsä vastuulla.

Nämä seikat tekevät vertaistuen otolliseksi menetelmäksi järjestöalan työntekijöille. Vertaisuus tehoaa selvästi henkilöihin, jotka eivät ole pitkälle rakenteistetussa esimiesohjauksessa. Kun oma työ on itseohjautuvaa, on sen ja siihen vaikuttavien käytäntöjen, toimintatapojen ja puitteidenkin parantaminen pitkälti omassa käsissä. Järjestötyöntekijä voi kuitenkin olla yksin työotteensa ja työn käytänteidensä kanssa. Vertaisuus voi silloin olla avain laajentaa näkökulmaa, saada uusia ajatuksia ja huomata, että muutkin joutuvat samojen kysymysten eteen.

eMessi-mallia voi pyrkiä soveltamaan myös muille itseohjautuvaan ja autonomiseen työotteeseen perustuville asiantuntija-aloille. Aineiston perusteella ei voida arvioida, soveltuvuuden rajoja. Voi kuitenkin ajatella että opettajat, sosiaalityöntekijät, nuorisotyöntekijät tai kulttuurialan asiantuntijat hyötyisivät menetelmästä yksityiskohtia soveltamalla.

Tulosten perusteella eMessiä voidaan suositella järjestöalalle sellaisten henkilöiden ryhmille, jotka tekevät itseohjautuvaa asiantuntijatyötä. Sovelluksissa on pohdittava vertaisuuden pintaa, mikä voi muodostua monella tavoin. eMessiä voi todennäköisesti soveltaa tätä paljon laajemmin, mutta se voisi olla jatkotarkastelun aihe.



## Lähteet

### Lähteet:

Hakanen, Jari 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos. Tutkimusraportti 27.

Heikkinen, Hannu L. T. & Jokinen, Hannu & Markkanen, Ilona & Tynjälä, Päivi (toim.) Osaaminen jakoon. Vertaisryhmämentorointi opetusosalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkinen, Hannu L. T. & Tynjälä, Päivi & Jokinen, Hannu 2012. Vermen teoreettisen perusteet ja toimintaperiaatteet. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. & Jokinen, Hannu & Markkanen, Ilona & Tynjälä, Päivi (toim.) Osaaminen jakoon. Vertaismentorointi opetusosalalla. Jyväskylä: PS-kustannus, 45–86.

Kaunistmaa, Pekka & Rajalin, Minna 2015. Järjestöt eMessissä. Koulutusopas verkkopohjaisen vertaismentoroinnin toteuttamisesta. Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja 3. Helsinki. Viitattu 24.11.2015. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-456-167-9>

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera 2011. Mitä työhyvinvointi on? Viitattu 20.2.2013. [https://www.etera.fi/fi/tyohyvinvointi/tietoa\\_tyohyvinvoinnista/Sivut/Ty%C3%B6hyvinvoinninelj%C3%A4faktaa.aspx](https://www.etera.fi/fi/tyohyvinvointi/tietoa_tyohyvinvoinnista/Sivut/Ty%C3%B6hyvinvoinninelj%C3%A4faktaa.aspx)

Kupias, Päivi & Salo, Matti 2014. Mentorointi 4.0. Talentum.  
Lilia, Tuula 2009: Mentoroinnin teoriaa teoksessa Mentoroinnin monet kasvot Juusela, Tuulikki & Lilia, Tuula & Rinne, Jari. Yrityskirjat Oy. 2000, s. 9–51.

Leppisaari, Irja & Tenhunen, Marja-Liisa 2009, Verkkomentorointi – uusi mahdollisuus PK-yrittäjille kehittää osaamistaan. Kever-verkkolehti Vol 8 1/2009. Viitattu 20.11.2015. <http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/view/393/488>

Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa & Nuutinen, Sanna & Harju Riitta 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Manka, Marja-Liisa 2012. Työnilo. 3. painos. Talentum.

Nakari, Maija-Liisa 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä studies in education, psychology and social research; 226.

Rajalin, Minna & Kaunismaa, Pekka 2013. Vertaisuutta verkossa – Humanistisen ja kasvatustieteiden tutkimuskeskuksen ammattilaisten eMentorointi (eMessi) –esiselvitys. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Sarja B. Projektiraportit ja selvitykset 29,13. Helsinki.

Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 20/2013. Viitattu 24.11.2015. [https://www.tem.fi/files/37094/TEMjul\\_20\\_2013\\_web\\_27062013.pdf](https://www.tem.fi/files/37094/TEMjul_20_2013_web_27062013.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Viitattu 24.11.2015 [http://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf)

Työterveyslaitos 2014. Mitä on työkyky. Viitattu 24.11.2015. [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx)



## **LIITE 1 Havaintoaineiston indeksointi**

## LIITE 1 Havaintoaineiston indeksointi

### Aihepiirit

A = fyysinen terveys | B = henkinen terveys | C = työkyky | D = osaamisen hallinta (kouluttautuminen, perehdytys, hiljainen tieto, onnistumiset/epäonnistumiset) | E = ammattitaito ja sen arvostaminen | F = työtehtävien hallinta (priorisointi, haasteellisuus) | G = ajankäyttö (työ/vapaa) | H = työn organisointi (johdaminen, työnjako eri toimijoiden kesken, käytännöt, org.talous / palkka) | J = työn organisointi luottamus/hallituksen kanssa | K = vaikuttaminen työn määrään ja laatuun | L = osallistuminen työyhteisöön tai sen puute | M = työyhteisön henki (+/-) | N = luottamussuhteet | P = työhyvinvoinnin parantamisen menetelmät (tyky, työterveys, smartum) R = muut työn ja työhyvinvoinnin kannalta asialliset aiheet (mm. seuraavan kerran eemat/päivämäärät) | S = off-topic aiheet | T = hankkeen tekniset asiat | U = fasilitoijien ehdottamat aiheet tai teemat V = sosiaalinen media ja muu tietotekniikka ja tekniset laitteet

### RYHMÄDYNAAMIikka

- a** aiheen aloituspuheenvuoro
- b** aihetta jatkava puheenvuoro
- c** aiheen yhteenvetävä, yleisesti pohtiva puheenvuoro
- d** viittaus: omaan kokemukseen, merkitykseen tai sen pohdintaa
- e** viittaus: omaan työpaikkaan, kerrontaa omasta työstä tai sen pohdintaa (työpaikan suhteet, työympäristö, asiakkaat)
- f** viittaus: omaan elämään (työn ulkopuoliset asiat; koti, ystävät jne)
- g** kommentti, kysymys tai pohdintaa toisen kertomaan
- h** huolen, puheenaiheen yleistäminen (toisen kertoman yleistäminen työelämään, järjestökenttään)
- j** viittaus: muihin työpaikalla oleviin henkilöihin liittyvä aihe
- k** viittaus: työpaikakan tai työhön liittyvä, mutta henkilöimätön asia
- l** viittaus: aineistoihin tai tutkimuksiin

- m** viittaus: yleiset käsitykset työelämästä, työkuulttuurista, työn henkilösuhteista, väittämät ja toteamat

### PUHEENVUORON SÄVY

1. syvästi huolestunut, vaikeista aiheista ongelmapuhe
2. hieman huolestunut, huolen vakavasti esilletuova
3. ongelmia tai epäkohtia esille tuova, mutta objektiivinen sävy
4. yleispositiivinen ilman erityistä tunnesävyä
5. iloisesti tai positiivisesti sävyttyneesti
6. huumorilla, hauskuudella, ylenpalttisella ilolla
7. vastakkainasetteleva puheenvuoro jonkun muun esittämän suhteen, asiallinen
8. vastakkainasetteleva, toraisa tai aggressiivinen
9. (voimakkaasti) ei läsnä olevaa henkilöä, asiaa tai järjestelyä vastustava tai arvosteleva





## LIITE 2 Ryhmähaastattelurunko

### LIITE 2 Ryhmähaastattelurunko

- Ryhmän yleisluonne
  - Miten ryhmän kulku on mennyt?
- 1. Ryhmädynamiikka
  - Miten ryhmä on toiminut eri vaiheissa? Millainen on ryhmän elinkaari?
  - Missä paikoissa on luistanut ja missä kohdissa sakannut?
  - Millaisia rooleja ryhmässä on muodostunut?
  - Millainen rooli osallistujilla on ollut? -> Kohdentaen muutamille, millainen omasi on ollut ja millainen jonkun nimetyn henkilön?
  - Ryhmän yleinen toimivuus. Minkälainen henki ryhmässä on ollut eri vaiheissa – mikä on ollut toimivaa ja mikä toimimatonta? (Jos vastaus ei ole selvä jo edellä)
  - Miten luottamus ja vastavuoroisuus on toiminut? Kertomisen rohkeus?
  - Miten ryhmän kokoontumistiheys toimi?
- 2. Aiheiden käsittely
  - Millaisia aiheita on käsitelty / mitkä ovat olleet tärkeimpiä nousseista aiheista?
  - Kuvaus eri vaiheiden hahmottamisesta... Mitkä ovat olleet keskeisiä asioita, muistiinpainuneet hetket -> Kohdentaen joillekin osallistujille
  - Miten aiheita käsiteltiin? Mistä ne tulivat ja miten käsittely eteni?
  - Käsiteltiinkö työhyvinvointia monipuolisesti (R)? Jäikö jotakin puuttumaan?
  - Miten tekniikka toimi? Miten AC-ympäristö?
- 3. Motiivit ja vertaisryhmän tulokset
  - Miten motivaatio pysyi toiminnan aikana yllä, mitkä tekijät motivoivat ja mitkä laskivat motivaatiota?
  - Millaisia tavoitteita hahmotit(te) toiminnassa eri vaiheissa (alku, keskikohta, loppu)
  - Millaisia vaikutuksia toiminnalla voi olla työpaikkanne kehittämisessä, työyhteisössänne, yksilöllisesti? ->>

Arviointi miten vaikuttaa työpaikkaan pitkäaikaisesti?

- Mistä asioista olet tietävämpi, tiedostavampi tai osaavampi kuin ennen ryhmää?

Pekka Kaunismaa ja Minna Rajalin

# VERKKOVÄLITTEINEN VERTAISENTOINTI JÄRJESTÖTYÖNTEKIJÖIDEN TUKENA

eMessi2-hankkeen loppuraportti

eMessi2-hankkeen tavoitteena oli kokeilla ja kehittää eMessi-mallin mukaista verkkovälitteistä työhyvinvointia edistävää vertaisementointia järjestöalalla. Hankkeen aikana mallia kokeiltiin eri järjestöympäristöissä toteutetuissa piloteissa.

Raportissa tarkastellaan eMessi-toiminnan toteuttamista, käsitteellisiä jäsennyksiä, sekä tutkimusaineistojen valossa toiminnan tuloksia.

Tuloksena on, että eMessi-toiminta soveltuu yksilökeskeiseen työhyvinvoinnin parantamistyöhön järjestöalalla. Keskeistä on työotteen, työn ja osaamisen hallinnan sekä työn puitteiden tematiikka. Ryhmädynaamisesti verkkovälitteisyys toimii luontevasti.

Hankkeesta on laadittu lisäksi koulutusopas, joka auttaa menetelmän käyttöönotossa. Mallia voi suositella erityisesti pienien järjestötyöpaikkojen käyttöön kehittämään työntekijöiden itsenäistä työn hallintaa.

ISBN 978-952-456-212-6 (verkko)

ISBN 978-952-456-213-3 (painettu)

ISSN 2343-0672 (verkkojulkaisu)

ISSN 2343-0664 (painettu)



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU