

Meriläinen Maria

Työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kehittäminen

Toimintaympäristönä sairaala

Opinnäytetyö

Kevät 2017

Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen yAMK

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- terveysalan yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK

Tekijä: Meriläinen, Maria

Työn nimi: Työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kehittäminen: Toimintaympäristönä sairaala

Ohjaaja: Hemminki, Arja, lehtori, YTT

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 91

Liitteiden lukumäärä: 8

Työllä ja työyhteisöllä on tärkeä merkitys ihmisen hyvinvoinnille ja työn pitäisi olla terveystä edistävää eikä sitä vahingoittavaa. Nykypäivänä muutokset värittävät työyhteisöjen arkea, jolloin työssä jaksaminen on noussut vahvasti esiin puhuttaessa työhyvinvoinnista. Myös tutkimuksissa työhyvinvoinnin painopistealueeksi ovat nousseet työn mielekkyys sekä fyysinen ja psyykinen jaksaminen.

2000 -luvulla termit sosiaalinen pääoma ja yhteisöllisyys ovat liitetty työhyvinvointia edistäviin tekijöihin. Tämän kehittämistyön näkökulma pohjautui juuri edellä mainittuihin termeihin. Kehittämistyön toimintaympäristönä oli sairaala. Kehittämistyön tavoitteena oli parantaa työhyvinvointia puuttamalla työntekijöiden kokemiin ja työhyvinvointimittauksessa esille tulleet epäkohtiin. Kehittämistyön aikana pyrittiin osallistavilla menetelmillä saamaan koko työyhteisö mukaan kehittämään. Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka aikana järjestetyissä kuudessa tapaamisessa pyrittiin kasvattamaan työyhteisön yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin kyselylomaketta, pyramidiharjoitusta ja haastattelua sekä muita toiminnallisia menetelmiä. Kehittämisprosessin aikana syntyi niin sanallista kuin kuvallistakin aineistoa. Syntyneet aineistot, niiden tulokset ja osallistujien antamat kirjalliset palautteet vaikuttivat työyhteisötapaamisten sisältöihin. Työyhteisöllä oli siis merkittävä rooli koko kehittämisprosessissa.

Työyhteisötapaamisissa oli 1. kerralla 28 (n=28), 2. kerralla 21 (n=21), 3. kerralla 18 (n=18), 4. kerralla 17 (n=17), 5. kerralla yhdeksän (n=9) ja 6. kerralla kuusi henkilö (n=6). Tapaamisissa kerättyjen palautteiden perusteella keskustelu, ryhmätyöt ja työntekijöiden välinen yhteistyö nousivat tapaamisten tärkeimmiksi tekijöiksi. Osa kehittämisprosessiin osallistujista koki, että kehittämisprosessi lisäsi työntekijöiden keskinäistä tutustumista ja luottamusta. Palautteiden perusteella tämäntyyppinen yhteinen työskentely koettiin tärkeäksi ja sitä voisi olla enemmänkin. Tulevaisuudessa on tärkeää edelleen kehittää ja ylläpitää työyhteisön sosiaalista pääomaa ja työhyvinvointia sekä saada jokainen työntekijä niistä osalliseksi.

Avainsanat: työhyvinvointi, yhteisöllisyys, sosiaalinen pääoma, yksilöllisyys työyhteisössä

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Master's Degree Programme in Development and Management in Health Care and Social Work

Author/s: Meriläinen, Maria

Title of thesis: The development of well-being and sense of community: Hospital operating environment

Supervisor: Hemminki, Arja, PhD, Senior Lecturer

Year: 2017

Number of pages: 91

Number of appendices: 8

Work and the working community have an important role in well-being, and work should be beneficial to health, not harmful. Changes in work places these days are coloured by everyday life when coping at work has become strongly expressed when talking about being at work. Research indicates that job satisfaction and physical and psychological well-being have become important aspects of well-being.

In the 2000's, the terms 'social capital' and 'community' are connected to the well-being enhancing factors. The development of this perspective was based on just the above-mentioned terms. The operating environment for our development work was a hospital. The aim of the development work was to improve the well-being of workers by addressing the challenges that came up in well-being measurements. During the development work, the aim was to use inclusive methods to get the whole working community involved in this development. The development work was carried out as a functional research. During six meetings, the purpose was to increase the sense of community and social capital in the workplace. To gather material, a questionnaire, pyramid training and interviews, as well as other operational methods were used. The material thus obtained was both verbal and photo material. The resulting data, the results and the written feedback from the participants influenced the content of the work community meetings.

Attendance at workplace meetings was as follows: the first time 28 (=28), second time 21 (=21), third time 18 (=18), fourth time 17 (=17), fifth time 9 (=9) and sixth time 6 (=6) persons. Based on the feedback collected from meeting discussions, group work and co-operation between workers appeared the most important factors. Part of the participants felt that this development work process increased familiarity among workers and mutual confidence. Based on the feedback, this type of joint activity was considered important and it could be more often used. In the future, it is important to continue to develop and maintain workplace social capital and well-being, and to secure every employee's participation.

Keywords: being at work, community, social capital, individuality of work community

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ .9	
2.1 Kehittämistyön lähtökohdat.....	9
2.2 Kehittämistyön toimintaympäristönä sairaala.....	10
2.3 Kehittämistyön tavoite, tarkoitus ja tehtävä.....	12
3 TYÖHYVINVOINTIA YHDESSÄ RAKENTAMASSA.....	13
3.1 Työhyvinvoinnin määritelmiä.....	14
3.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	16
3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen työyhteisössä.....	20
4 YHTEISÖLLISYYS HYVINVOINNIN TUKENA.....	23
4.1 Yhteisöllisyys ennen ja nyt.....	23
4.2 Yhteisöllisyys työyhteisön näkökulmasta.....	25
5 SOSIAALINEN PÄÄOMA VOIMAVARANA TYÖYHTEISÖSSÄ....	30
5.1 Sosiaalisen pääoman käsite.....	30
5.2 Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja sen kehittäminen.....	31
6 YKSILÖLLISYYS TYÖYHTEISÖSSÄ.....	34
6.1 Yksilöllisyys rikkaus vai uhka.....	34
6.2 Erilaiset persoonallisuudet työyhteisössä.....	36
7 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSIKUVAUS.....	39
7.1 Menetelmälliset valinnat.....	40
7.2 Kehittämistyön eteneminen.....	43
7.3 Toimintatutkimuksen näkökulma kehittämistyössä.....	44
7.4 Kehittämistyön aineistot ja niiden analyysi.....	47
8 TYÖYHTEISÖTAPAAMISTEN SISÄLTÖ JA AINEISTOT.....	51
8.1 Ensimmäinen työyhteisötapaaminen-”orientaatio kehittämisprosessiin” ...	51

8.2 Toinen työyhteisötapaaminen - ”työhyvinvointi”	56
8.3 Kolmas työyhteisötapaaminen - ”työhyvinvoinnin syventäminen”	59
8.4 Neljäs työyhteisötapaaminen - ”strategia ja arvot”	62
8.5 Viides työyhteisötapaaminen ”arvojen syventäminen”	65
8.6 Kuudes työyhteisötapaaminen - ”erilaiset persoonallisuudet”	66
8.7 Aineisto – Työyhteisötapaamisten kirjallinen palaute	69
8.8 Aineisto – Puhelinhaastattelu	70
9 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	72
9.1 Kehittämistyön tulosten yhteenveto.....	72
9.2 Kehittämisprosessin pohdintaa	78
9.3 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus.....	81
9.4 Johtopäätökset.....	84
LÄHTEET	87
LIITTEET	92

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Juhani Ilmarisen Työkykytalo-malli (Työkykyjohtaminen 2017, 12).....	18
Kuvio 2. Kehittämistyöprosessi	44
Kuvio 3. Ensimmäisen osa-alueen väittämien tulokset	53
Kuvio 4. Toisen osa-alueen väittämien tulokset	54
Kuvio 5. Kolmannen osa-alueen väittämien tulokset.....	54
Kuvio 6. Neljännen osa-alueen väittämien tulokset.....	55
Kuvio 7. Työyhteisön toimintojen itsearviointikyselyn tulokset huhtikuu 2016	56
Kuvio 8. Ryhmätyö: Työhyvinvoinnin syventäminen, ryhmä 1.	61
Kuvio 9. Ryhmätyö: Työhyvinvoinnin syventäminen, ryhmä 2.	61
Kuvio 10. Ryhmätyö; Työhyvinvoinnin syventäminen, ryhmä 3 ja 4.....	62
Kuvio 11. Työyhteisön arvopyramidi.	64
Kuvio 12. Työyhteisön toimintojen itsearviointikyselyn tulokset joulukuu 2016.	68
Kuvio 13. Työhyvinvointi työyhteisön näkökulmasta.	73
Kuvio 14. Työhyvinvoinnin pohdinnoissa korostuneet asiat	74
Kuvio 15. Itsearviointikyselyn huhtikuun ja joulukuun tulokset	76
Kuvio 16. Kirjallisten palautteiden yhteenveto.....	78
Taulukko 1. Työyhteisötapaamisten sisältökuvaukset	40
Taulukko 2. Työyhteisön työhyvinvointia lisäävät tekijät	58
Taulukko 3. Kehittämisprosessin tulosten johtopäätökset.....	84

1 JOHDANTO

Nykypäivänä työelämään kohdistuu suuria muutospaineita. Maailmantalouden murros muuttaa työnteon rakenteita ja edellytyksiä, jolloin yhä useampi niin yksityinen kuin julkinenkin organisaatio, joutuu miettimään muun muassa toimintatapaan. Lisäksi muutokset edellyttävät jokaiselta työyhteisön jäseneltä uudenlaista osaamista ammatillisten osaamisten rinnalle. Oman arvonsa lisäämiseksi haetaan kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta ja innovaatioiden tuottokyvystä. Työtä saatetaan tehdä eri puolilla maailmaa vuorovaikutteisten tieto- ja viestintäteknologioiden ansiosta. Muutokset näkyvät myös työkuultuurissa. Työelämään tulevat uudet sukupolvet, joilla ei ole esimerkiksi samoja niukkuuden kokemuksia kuin sodan jälkeen syntyneillä suurilla ikäluokilla. Y-sukupolvi, 1980-1990 -välillä syntyneet, arvostaa myös työtä ja sen sisältöä, mutta erityisen tärkeää heille on vapaa-aika. (Manka & Manka 2016, 13, 24.)

Työyhteisössä työskentelee erilaisia ja eri elämäntilanteessa olevia ihmisiä, joilla käsitys elämästä ja työstä ovat erilaiset. Kaikkien työtovereiden kanssa ei tarvitse olla ystävä eikä kaikista tarvitse edes pitää, mutta kaikkien kanssa on tultava toimeen ja kyettävä yhteistyöhön. Jokainen työntekijä on henkilökohtaisesti vastuussa omasta elämästään ja jaksamisestaan sekä työyhteisön ilmapiiristä. Vuorovaikutus on parhaimmillaan toinen toisiltaan oppimista, joka mahdollistaa erilaisten näkökulmien ja näkemysten laajentumisen. Työssä on oleellista toteuttaa yhteisiä päämääriä ja tavoitteita, eikä kukaan voi toimia kuten itse haluaa. (Mäkisalo-Ropponen 2014, 113—114, 118, 123.)

Tämän tutkimukselliseen kehittämistoimintaan pohjautuva kehittämistyö käsittelee työhyvinvointia, jossa korostetaan yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman näkökulmaa. Keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvoinnin, yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman lisäksi yksilöllisyys työyhteisön näkökulmasta. Kehittämistyön raportin alussa esitellään sen lähtökohdat, tavoitteet ja tarkoitus. Teoriaosuudessa syvennytään työhyvinvoinnin määritelmiin, työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Yhteisöllisyyttä, yksilöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa pohditaan samoin määritelmien ja työyhteisön näkökulman kautta. Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Teoriaosuuden jälkeen syvennytään tarkemmin

kehittämistyössä toteutettuihin työyhteisötapaamisten sisältöihin, syntyneisiin aineistoihin ja niistä saatuihin tuloksiin. Lopussa pohditaan kehittämistyön eettisyyttä ja luotettavuutta sekä kehittämisprosessin tuloksia. Pohdinnassa keskitytään myös arvioimaan koko kehittämisprosessia ja mahdollisia jatkokehittämisideoita.

2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa tutustutaan tarkemmin kehittämistyön lähtökohtiin ja toimintaympäristöön. Lisäksi esitellään kehittämistyön tavoite, tarkoitus ja tehtävä.

Useiden tutkimusten mukaan, 1990 -luvulta lähtien, suomalainen työelämä ja työn tekemisen ehdot ovat kiristyneet. Muun muassa työn osaamis- ja vaatimustaso ovat kasvaneet, työelämän joustavuus ja työn liikkuvuus ovat lisääntyneet. Työtä on alettu organisoida uusilla tavoilla sekä käyttöön on otettu uusia johtamis- ja palkitsemismuotoja. Toisaalta samaan aikaan työsuhteet ovat muuttuneet entistä epävarmemmiksi. Niin sanotut epätyypilliset ja yrittäjämäiset työsuhteet ovat lisääntyneet ja palkkaerot kasvaneet. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 23—24.) Nykypäivänä työ on haasteellista tietotyötä, jossa tarvitaan entistä parempia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja (Nummelin 2008, 15). Kiire ja kireät aikataulut, hankalat asiakassuhteet, työolojen ja -ehtojen muutoksiin liittyvä epävarmuus sekä työyhteisön sisäiset ristiriidat ovat muuttaneet työn aiempaa enemmän mielen työksi. Työ vaatii siis enemmän psyykkisiä ja sosiaalisia valmiuksia. (Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta 2005, 72.)

2.1 Kehittämistyön lähtökohdat

Työskentelen julkisen puolen terveydenhuollossa ja olen aina ollut kiinnostunut työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Tämän kehittämistyön avulla tarjoutui mahdollisuus myös sen kehittämiseen. Työhyvinvoinnista puhutaan nykyään paljon, mutta usein konkreettiset toimet yksilön näkökulmasta jäävät työpaikoilla muun muassa kiireen, muutosten ja kustannussäästöjen jalkoihin. Tämä seikka on tullut myös kunta-alalle tehdyssä tutkimuksessa ilmi. (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 10.) Organisaatiossa tehty työhyvinvointikysely on toteutettu säännöllisin väliajoin ja tulokset käsitelty kyselyn jälkeen henkilökunnan kanssa. Lähes poikkeuksetta heikolle tasolle ovat jääneet henkilökunnan arviot kyselyn tulosten hyödyntämisestä käytännössä. Työyhteisötasolla on vaikea vaikuttaa esimerkiksi lainsäädäntöön, yhteiskunnallisiin realiteetteihin tai resursseihin. Yhteiset tapaamiset ja

keskustelut tulisi suunnata niiden kysymysten äärelle, joihin on mahdollisuus vaikuttaa. Näitä ovat muun muassa työtavat, asenteet, yhteistyö ja vuorovaikutus. (Mönkkönen & Roos 2010, 83.) Kehittämistyö antoi mahdollisuuden tarttua henkilökunnan kokemuksiin epäkohtiin, jotka myös aiemmin mainitsemassa kunta-alan tutkimuksissa oli tullut ilmi.

Kehittämistyössä pohjana toimi jo, aiemmin mainittu, ennen kehittämisprosessia kerätty kyselyaineisto eli sekundaariaineisto, joka koski työhyvinvointia. Yleensä sekundaariaineisto harvoin soveltuu sellaisenaan tutkimuksessa käytettäväksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 186). Kuitenkin tässä kehittämistyössä sekundaariaineiston vastaukset antoivat lähtösuunnan kehittämisprosessille. Sekundaariaineisto oli valmiiksi analysoitu kvantitatiivisesti ja tulokset oli koottu taulukoon, jossa punainen ja musta väri symboloivat työyhteisössä epäkohdiksi koettuja asioita ja vastaavasti keltainen ja vihreä väri toivat esiin hyväksi koetut asiat. Näitä värisymboleita hyväksi käyttäen lähdin nostamaan esiin asioita, jotka koettiin huonoksi tai toimimattomaksi. Esiin nousivat punaisella ja mustalla värillä muun muassa epäoikeudenmukaisuus palkkauksessa, edellisen työhyvinvointimittauksen hyödyntäminen, vastuuyksikön johdon arvostus, visio ja arvot, tasa-arvoinen kohtelu ja oma arvio työkyvystä. Esille nousseet asiat loivat suunnittelupohjan tuleviin työyhteisötapaamisiin, joiden aihealueet rakentuivat osin näistä asioista.

Toisaalta kaikkiin valmiina oleviin aineistoihin on suhtauduttava kriittisesti ja punnittava niiden luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 188). Tämä asia huomioitiin ensimmäisessä tapaamisessa siten, että työyhteisössä jokainen täytti itsearviointikyselylomakkeen (Liite 1) liittyen työhyvinvointiin ja lisäksi keskustelussa työyhteisö sai tuoda esiin asioita, jotka kokivat tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Lähtötilanteen arvioinnissa vertailtiin tuloksia sekundaariaineiston eli organisaation työhyvinvointimittauksen tulosten ja primaariaineiston eli itsearviointilomakkeen tulosten välillä. Tämä loi pohjan ja lähtökohdan koko kehittämisprosessille.

2.2 Kehittämistyön toimintaympäristönä sairaala

Sairaala on iso organisaatio, jossa organisaation sisällä ylemmän johdon muodostavat luonnollisesti valtuusto, tilintarkastaja, tarkastuslautakunta, hallitus ja yhteis-

toimintaneuvosto. Lisäksi kuntayhtymähallinto, sairaanhoitopiirin johtaja, johtoryhmät ja johtajiston kokous sekä johtajaylilääkäri ja hallintoylihoitaja kuuluvat päättäviin elimiin. Lisäksi palvelut ovat jaettu seitsemään eri toiminta-alueeseen: hallintopalvelujen toiminta-alue, tukipalvelujen toiminta-alue, operatiivinen toiminta-alue, konservatiivinen toiminta-alue, psykiatrinen toiminta-alue, päivystyksen toiminta-alue ja sairaanhoidollisten palvelujen toiminta-alue. Kaikkien seitsemän toiminta-alueen sisällä on vielä useita pienempiä yksiköitä, joissa toimintatavat ja työntekijöiden määrä vaihtelevat hyvinkin paljon. (Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin organisaatio ja rakenne, [viitattu 8.12.2016].) Kehittämisprosessi toteutettiin sairaalan erääseen yksikköön, jossa henkilökuntaa oli reilu 40. Näistä esimies ja johdotehtävissä työskenteli kolme henkilöä. Työyhteisö eli kehittämissprosessiin osallistuva henkilökunta koostui eri ammattiryhmistä. Mukana oli lääkäreitä, sairaanhoitajia, kuntoutusohjaajia, sihteereitä ja fysioterapeutteja.

Organisaation toimintaa ohjaavat laadittu strategia ja arvot. Missio, ”Ihmisen terveyden tähden”, kuvaa organisaation toiminta-ajatusta ja on yksi strategian osatekijöistä. Kuten Etelä-Pohjanmaan strategiassa 2013 - 2020 kuvataan, on pystyttävä näkemään vuosien päähän ja tehtävä sen mukaiset päätökset. Se on tulevaisuuden hahmottamista ja yhteisen tahtotilan muodostamista. Siinä luodaan raamit sille, miten sairaanhoitopiiri ja sen yksiköt toimivat muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimintaa ohjaamaan on laadittu myös arvot, ihmisarvon kunnioittaminen ja vastuullisuus. (Etelä-Pohjanmaan strategia 2013 - 2020, 2.) Yhteisillä arvoilla katsotaan olevan yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia lisäävä vaikutus (Juujärvi, Myyry & Pessa 2011, 50).

Iso organisaatio vaatii myös hyvin toimivan yksikön, joka huolehtii työntekijöiden työhyvinvoinnin järjestämisestä ja kehittämisestä. Sairanhoitopiirissä on käytössä Varhainen tuki-toimintamalli, jossa henkilöstön työssä jaksamiseen kiinnitetään erityistä huomiota. Tässä mallissa pyritään ennakoimaan ja löytämään ratkaisuja työntekijän työkykyä ja työyhteisön toimintaa mahdollisesti heikentäviin tekijöihin. Toimintamalli sisältää ohjeet työntekijän ja esimiehen välisten keskustelujen käynnistämiseksi ja neuvottelumuistion laatimiseksi. Työkyvyn tuen tarpeen kartoituslista toimii samalla myös hoito- ja kuntoutustarpeen arvioinnin välineenä. Lisäksi sairaalassa tehdään myös riskiarviointia riskien ehkäisemiseksi ja hallitsemiseksi.

(Potilaan hyvä hoito Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä 2009, 27—28.) Saumaton yhteistyö työterveyshuollon kanssa on myös ensiarvoisen tärkeää huolehdittaessa kaikkien työntekijöiden työhyvinvoinnista.

2.3 Kehittämistyön tavoite, tarkoitus ja tehtävä

Kehittämistyön tavoitteena oli parantaa työhyvinvointia puuttamalla työntekijöiden kokemuksiin ja työhyvinvointimittauksessa esille tulleisiin epäkohtiin. Tarkoituksena oli saada osallistavilla menetelmillä koko työyhteisö mukaan kehittämään omaa työhyvinvointiaan. Kehittämistyön aikana järjestetyissä tapaamisissa pyrittiin kasvattamaan työntekijän ja työyhteisön yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa. Tavoitteena oli löytää yhdessä työyhteisön kanssa sopiva tapa käsitellä asioita.

Kehittämistyön tehtävänä oli vastata kysymyksiin:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden ja työyhteisön kokemaan hyvinvointiin?
2. Miten työhyvinvointia voisi lisätä?
3. Lisäsikö kehittämistyö hyvinvointia, yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa?

3 TYÖHYVINVOINTIA YHDESSÄ RAKENTAMASSA

Suomalainen työhyvinvointitutkimus on kansainvälisesti arvostettua ja sillä on vahvat ja pitkät perinteet. Viime vuosina työhyvinvointitutkimuksen painopiste on laajentunut perinteisestä fyysisten olosuhteiden, terveystieteiden ja -vaarojen tutkimuksesta henkisen kuormittuneisuuden, työyhteisön sosiaalisen toimivuuden, työympäristön tuottavuuden ja yksilöiden jaksamisen sekä työssä selviytymisen alueille. (Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta 2005, 57.) Työ vaatii siis enemmän psyykkisiä ja sosiaalisia valmiuksia. Työntekijöiden tulisi työkykynsä ja osaamisensa ylläpitämisen lisäksi kyetä toimimaan verkostoissa ja työryhmissä, kestää ristiriitoja ja epävarmuutta, sopeutua jatkuviin muutoksiin ja kilpailuun työtehtävistä ja asemasta. (Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta 2005, 72.) Oman vahvan lisänsä työn tekemiseen ja työhyvinvointiin tuo eri sukupolvien erilaiset arvot ja asenteet. Eri tutkijoiden mukaan erot eri sukupolvien tavoissa toimia eivät ole aikaisemmin olleet niin suuret kuin nykyään. (Vesterinen 2014, 125.)

Tässä luvussa käsitellään ja tarkastellaan työhyvinvoinnin käsitettä ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä työhyvinvoinnin kehittämistä. Erilaiset hyvinvoinnin tai pahoinvoinnin vaikutukset näyttävät moninkertaistuvan työelämässä (Takana 2005, 29). Esimerkiksi työolobarometrissa näkemykset työllisyystilanteen ja oman työpaikan talouden muutoksista ovat olleet pessimistisiä vuodesta 2010 lähtien. Negatiivista kehitystä on selitetty sillä, että omaan työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet ovat kaventuneet ja globalisaatio on lisännyt uhkia. (Manka & Manka 2016, 26—27.) Toisaalta EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2014 tuo hyvän näkökulman esiin, joka tulisi huomioida puhuttaessa työelämästä ja ylipäättänsä työstä. Tyypillistä työelämän keskusteluissa on puhua työn huonontumisesta, kun taas huomio tulisi kiinnittää myös niihin hyviin asioihin, joita työhön liittyy. (Haavisto 2014, 25—26.) Organisaation sisällä hyvinvoinnin tai pahoinvoinnin vaikutukset leviävät yksilöistä toiseen, työn tekemisen tapaan ja tuloksiin sekä näkyvät asiakaspalvelun onnistumisena tai epäonnistumisena. Näiden asioiden tiedostaminen on tärkeää, koska silloin pystyy havainnoimaan, mihin työelämässä kiinnitämme huomiomme ja mitä luomme omalla toiminnallamme. Hyvinvoinnin ja vastuullisten

tulosten luominen lähtee huomion suuntaamisesta voimavaroihin ja mahdollisuuksiin. (Takanen 2005, 29.)

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmiä

Vietämme työssä keskimäärin noin puolet valveillaoloajastamme. Työn merkitys elämän laatuun on näin ollen kiistaton. Perinteinen länsimainen ajattelu, jossa ihmiset mieltävät itsensä pitkälti työn kautta, perustuu siihen, että yhteiskunnallinen mitta eli arvostus on ihmisen tekemä työ. Toisin sanoen määritämme oman identiteettimme oman työmme ja ammattitaitomme kautta. (Aarnikoivu 2010, 11.) Tämä on tyypillistä erityisesti vanhemmille ikäluokille, jotka korostavat työn itseisarvoa, yhteiseksi hyväksi toimimista ja työntekoa yhteiskunnallisena velvollisuutena. Nuoret korostavat enemmän mahdollisuutta toteuttaa itseään, esimerkiksi vahvistamalla omaa ammatillista kehittymistä ja osaamisen kartuttamista. (Haavisto 2010, 37.)

EU:ssa eli Euroopan Unionissa työhyvinvoinnista puhuttaessa lähestymistavat ovat erilaiset eri maissa. Järjestelmät ja käytännöt vaihtelevat suhteessa eri lähestymistapoihin ja maakohtaisiin taustoihin. Toimenpiteet ja projektit kohdistuvat muun muassa perinteisiin terveys- ja turvallisuusaiheisiin, terveyspalveluiden tehokkuuteen, liikuntatoimintaan, terveystieteeseen ja terveysneuvontaan sekä laatuajattelun ja sairauspoissaolojen vähentämiseen. (Anttonen & Räsänen 2009, 30.) Esimerkiksi Belgiassa työterveyden edistäminen kattaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin käsitteen. Suomessa vastaava käsite on työkyvyn edistäminen ja ylläpitäminen. Saksassa työterveyden edistämisen pääelementit ovat työryhmien terveys, yritysten terveysraportit ja työpaikkojen terveyspiirit, jotka perustuvat laatujohtamiseen. (Anttonen & Räsänen 2009, 7.)

Työhyvinvointi voidaan yksinkertaisimmillaan nähdä hyvinvoinnin kokemuksena, joka kohdistuu työhön. Se koostuu myönteisistä tunteista, innostuksesta, toimivista ihmissuhteista ja merkityksellisyydestä sekä siitä, että saavuttaa tavoiteltuja asioita. (Mäkiniemi ym. 2015, 11.) Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin tarkoitettavan muun muassa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvointi syntyy siitä, että työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitse-

vaksi sekä siitä, että työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Anttonen & Räsänen 2009, 30.)

Otalan ja Ahosen (2005, 28) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa sekä koko työyhteisön yhteistä viretilaa. Erityisesti se on yksilöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseen suuntaan, jossa jokaisella on mahdollisuus kokea työn iloa ja onnistumisia. Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 6) laaja-alaisen käsityksen mukaan työ organisaatiossa, työn organisoinnissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmevät kehittämistarpeet toimivat työhyvinvointiin pyrkivän muutossysäyksen käynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina. Otalan ja Ahosen ohella myös Manka ym. (2007, 6) liittävät henkilökohtaisen vireyden ja mielihyvän kokemisen työhyvinvoinnin käsitteeseen.

Kolmannen osapuolen eli työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen näkemys työhyvinvoinnin tärkeydestä on hyvin yksimielinen. Näkemyseroja kuitenkin esiintyy tarkastellessa muun muassa järjestöjen painotusalueita. Työnantajajärjestöjen kannanotoissa korostuvat enemmän tuottavuus ja taloudelliset seikat, johtaminen sekä yrityksen kokonaistilanne. Työntekijäjärjestöjen näkökulmassa nousevat esiin yksilötason hyvinvointia edistävät tekijät. (Kehusmaa 2011, 22.) Elinkeinoelämän keskusliiton eli EK:n mukaan työhyvinvointi ei synny vain ongelmia poistamalla, vaan tarvitaan myös voimavareteijöiden vahvistamista. Näihin luetaan muun muassa työn palkitsevuus ja kehittävyys, selkeät johtamiskäytännöt ja esimiehen tuki, luottamus ja tiedonkulku sekä innovatiivinen ja kannustava työyhteisö. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö eli SAK kuvailee työhyvinvoinnin määritelmän sijaan hyvän työyhteisön piirteitä, jolloin hyvä työyhteisö on samaan aikaan tuottava ja viihtyisä. TEK eli Tekniikan akateemiset lähtee liikkeelle työhyvinvoinnin määritelmässä tieteellisestä näkökulmasta ja korostaa samalla vahvasti työhyvinvoinnin taloudellista merkitystä. (Kehusmaa 2011, 22—25.)

Työhyvinvointi voidaan nähdä rakentuvan työkyvyn perustalle, koska ihmisen on vaikea kokea työhyvinvointia, ellei hänellä ole työkykyä ja työpaikkaa. Työhyvinvointi on mahdollista syntyä, kasvaa ja kehittyä vain työpaikalla ja omaan työhön liittyen. Työpaikka nykyään voi olla hyvin monimuotoinen, esimerkiksi määräaikainen, mobiili tai etäpiste. Nykyään nuoremmilla sukupolvilla työpaikat muodostavat

ketjun erilaisia työuria erilaisissa organisaatioissa ja yrityksissä. Heidän työuransa saattavat pilkkoutua entistä enemmän ennen kuin vakituisempi tai pitkäaikaisempi työpaikka löytyy. Työhyvinvointi on siis vaihtelevissakin olosuhteissa työntekijän subjektiivinen käsitys ja kokemus omasta työstä ja kaikesta siihen liittyvästä. (Ilmarinen & Vainio 2010, 4.)

Työhyvinvointia voidaan lähestyä myös tietyn työn näkökulmasta. Utraisen, Alamursulan ja Virokankaan (2010, 30) artikkelissa esimerkiksi sairaanhoitajien työhyvinvointi on määritelty hoitajien kokemuksen ja tunteen kautta yhteistoiminnaksi ja yhteisöllisyydeksi toisten hoitajien kanssa. Työhyvinvointi toteutuu työntekijää tukevassa, välittävässä ja arvostavassa työyhteisössä. Olennainen kokemus on korkeatasoisen potilashoidon eli työn kohteessa onnistumisen keskeisyys.

3.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Otalan ja Ahosen (2005, 12) kirjassa jo reilu kymmenen vuotta sitten mainitaan, että suomalaista yhteiskuntaa muokkaavat väestörakenteen muutos sekä korkeana jatkuva työttömyys. Myös Parjanne (2004, 3) kirjoittaa, että eliniän pidentyminen ja alhainen syntyvyys johtavat siihen, että väestön ikärakenne muuttuu pysyvästi. Väestön ikärakenteen muutos on suuri haaste julkisen talouden kestävävyydelle, koska tulevaisuudessa nykyistä pienemmän työikäisen väestön on kannettava vastuu työelämän ulkopuolella olevien kasvavasta joukosta. Väestörakenteen muutoksen vuoksi talous- ja yhteiskuntapolitiikan keskeiseksi haasteeksi on muodostunut selviäminen kasvavista eläkemenoista ja terveyden sekä sairaanhoidon palvelukuluista (Ojala & Ahonen 2005, 12).

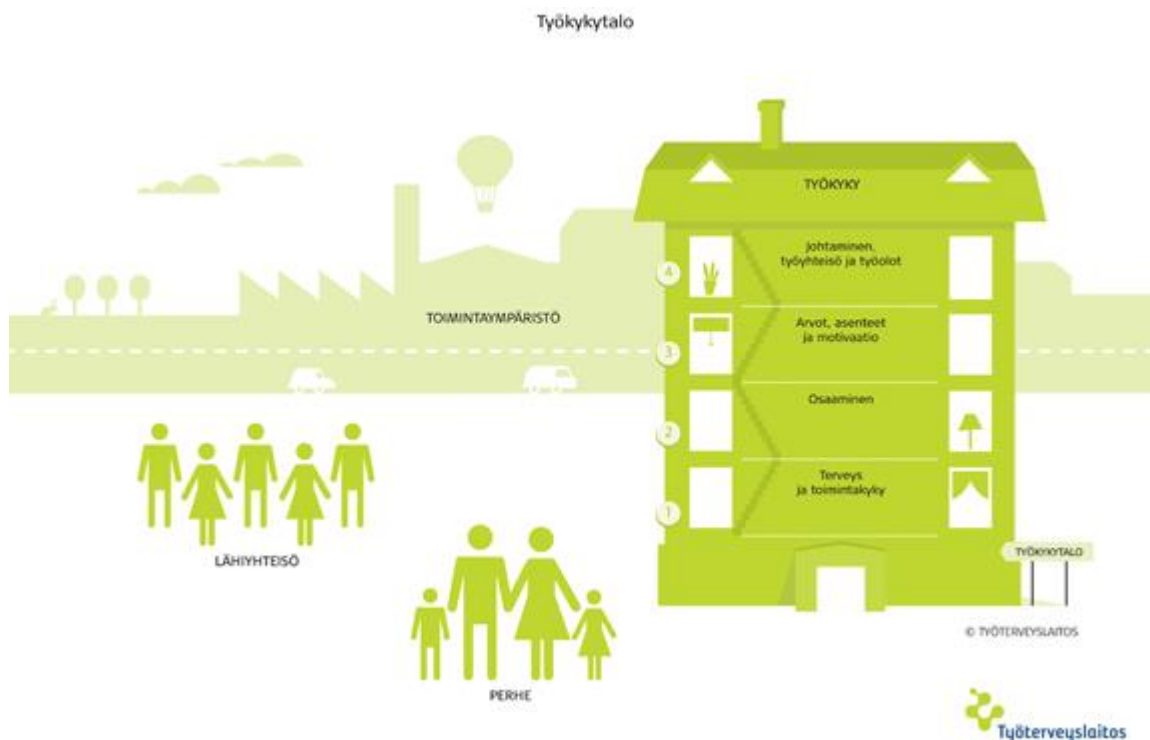
Työelämän jatkuvat muutokset asettavat haasteita työhyvinvointiin liittyen (Anttonen & Räsänen 2009, 5). Jotta ymmärtäisimme työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, on tarkasteltava laajemmin inhimillistä toimintaa. Täytyy pohtia muun muassa mikä on hyvän elämän perusta, millaisen arvomaailman olemme omaksuneet ja mikä on käsityksemme toimivasta yhteisöstä. Tärkeää on miettiä millaisiin yhteisöihin haluamme kuulua ja mikä on oma rooli niissä. Jos omat käsityksemme ovat voimakkaasti ristiriidassa sen todellisuuden kanssa, jossa työyhteisöissämme elämme, emme todennäköisesti voi hyvin. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 12.)

Työn luonne, mukaan lukien työkuultuuri, vaikuttavat työntekijän fyysiseen terveyteen sekä sosiaaliseen että psykologiseen hyvinvointiin (Bianchi, Casper & King 2005, 2). Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, työ sekä työntekijä itse omine tulkintoineen. Jokainen työyhteisön jäsen tulkitsee omaa työyhteisöään omien asenteidensa lävitse. Asenteiden lisäksi psykologinen pääoma, oma henkinen kunto, sekä terveys ja fyysinen kunto tuovat oman lisänsä työhyvinvoinnin kokemiseen. (Mäkinieniemi ym. 2015, 12.) Ojalan ja Ahosen (2005, 31) mukaan hyvä työstä suoriutuminen vaatii työn edellyttämiä tietoja ja taitoja sekä terveitä työhön liittyviä arvoja ja asenteita. Yksilön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi sekä hänen sosiaaliset kykynsä ja yhteistyöverkostonsa vaikuttavat siihen, missä määrin hän pystyy hyödyntämään muun muassa osaamistaan. Eri elämänvaiheissa on myös omat työhyvinvoinnin haasteensa, esimerkiksi ikääntyminen tai pikkulapsivaihe voi tuottaa lisäkuormitusta (Mäkinieniemi ym. 2015, 12). Toisaalta organisaation myönteinen suhtautuminen, esimerkiksi työn ja perheen yhteensovittamiseen, auttaa työntekijää selviytymään erilaisista haasteista (Suomala 2014, 80—81).

Työyhteisön hyvinvointiin kuuluvat muun muassa kaikki työhyvinvointia tukevat näkyvät asiat ja järjestelmät, joilla tuetaan henkilöstön hyvinvointia. Nämä ovat työturvallisuustoiminta, työterveyshuolto, virkistystoiminta, liikunta, työpaikan ruokailu ja työympäristön viihtyvyys. Lisäksi tärkeässä roolissa ovat myös työvälineet, tietoverkot ja työprosessit. Työhyvinvointiresurssien käyttö työpaikoilla on kiinni pitkälti johtamisesta. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat suoraan muun muassa ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja ihmisten resurssien tehokkaaseen tai tehottomaan hyödyntämiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 33.) Työterveyslaitoksen koordinoiman hankkeen tulosten perusteella, työntekijöiden työhyvinvoinnin tärkeitä tekijöitä saattaa olla työntekijän suhde esimieheensä. Mitä paremmin esimiehet osaavat tunnistaa yksilön henkilökohtaisia kiinnostuksenkohteita ja huolia, sitä todennäköisemmin he pystyvät luomaan työtiimin, jossa työhyvinvoinnista tulee oleellinen osa työn valmiiksi tekemistä. (Anttonen & Räsänen 2009, 30.)

Kuten jo työhyvinvoinnin määritelmäluvussa tuli ilmi, Ilmarisen ja Vainion (2010, 9) mukaan, työkyvyn on todettu olevan tärkeä perusta työhyvinvoinnille. Ilman työky-

kyä ei olla töissä ja huonolla työkyvyllä on vaikeaa kokea työhyvinvointia. Professori Juhani Ilmarisen kehittämä Työkykytalo-malli (Kuvio 1) kuvaa kokonaisvaltaisesti työkykyä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Työkykytalo-malli on tutkimuksiin perustuva yhteenveto niistä tekijöistä, joiden tiedetään keskeisesti vaikuttavan työkykyyn. Nykykäsityksen mukaan työkyky on työn ja ihmisen voimavarojen välinen suhde. Talomallissa työtä kuvaa sen neljäs kerros ja ihmisen voimavaroja kolme alinta kerrosta, joihin kuuluvat terveys ja toimintakyky (1. kerros), osaaminen (2. kerros) sekä arvot, asenteet ja motivaatio (3. kerros). Työkyvyn kannalta tavoitteena on, että työn ja voimavarojen välillä on mahdollisimman hyvä tasapaino. Kierreportaat kertovat, että talon kerrokset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. (Ilmarinen & Vainio 2010, 5.)



Kuvio 1. Juhani Ilmarisen Työkykytalo-malli (Työkykyjohtaminen 2017, 12).

Ensimmäisen kerroksen vahvistaminen luo työkyvyille perustan eli mitä vahvempi pohjakerros on, sitä paremmin ja pidempään se kestää ylempien, erityisesti työn kerroksen painoa ja räsitusta sekä mahdollistaa terveyshaitoista vapaan työelämän. Talon neljäs kerros eli työ on mallin ”laajin ja painavin” kerros. Se sisältää muun muassa työympäristön, työtehtävät ja työkuormituksen, työyhteisön sekä johtamisen ja esimiestyönkin. Kolmannessa kerroksessa on parveke, joka tarjoaa

näkymän lähiympäristöön. Siellä on perhe ja lähiyhteisö, jotka vaikuttavat tasapainoon työssä. Lisäksi perheen elämäntavat vaikuttavat työntekijän terveyteen ja perheen arvot sekä asenteet työntekijän näkemyksiin ja asenteisiin kolmannessa kerroksessa. Lähiyhteisö puolestaan käsittää ihmissuhdeverkoston, jolla voi olla suuri merkitys työntekijän elämässä. Työkyky-talo sijaitsee keskellä toimintaympäristöä, jossa ilmenevät muun muassa globalisaatio, teknologinen kehitys, taloudelliset taantumet, joustavuusvaatimukset, osaamisvaatimusten muuttuminen ja työurien epävarmuus. Tasapainon saavuttaminen työssä on vaativa tavoite, koska kaikkien kerrosten sisällöt muuttuvat. Työ muuttuu ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta ja ihminen muuttuu yksilöllisen vanhenemisprosessin kautta. Tällöin työn ja vanhenevan ihmisen muutosprosessit harvoin kulkevat samaa reittiä. Työssä jakaminen ja jatkaminen kuitenkin edellyttävät, että muutosten tulisi sulautua yhteen. Työhyvinvointia ei siis ole olemassa valmiina, vaan se syntyy vain omista kokemuksista suhteessa omaan työhön. (Ilmarinen & Vainio 2010, 5—6.)

Manka ja Manka (2016, 76) kuvaavat kirjassaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä voimavaralähtöistä mallia apuna käyttäen. Tässä organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille. Voimavaralähtöiseen malliin kuuluvat rakennepääoma, sosiaalinen pääoma ja psykologinen pääoma. Rakennepääomaan luetaan kuuluvaksi muun muassa työn sisällöt ja vaikutusmahdollisuudet. Sosiaaliseen pääomaan eli yhteisön henkiseen tilaan vaikuttavat johtamisen laatu ja työilmapiiri eli miten työkavereiden kanssa tullaan toimeen. Psykologinen pääoma eli oma henkinen ja fyysinen kunto sekä terveys tuovat oman lisänsä työhyvinvoinnin kokemusmahdollisuuksiin. (Manka & Manka 2016, 76—77.)

Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavia asioita on kirjattu useaan työelämää ohjaaviin lakeihin. Lait antavat tietoa yrittäjille ja työyhteisön jäsenille velvollisuuksien lisäksi myös mahdollisuuksista. Keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia lakeja ovat muun muassa Työsopimuslaki, Työturvallisuuslaki, Työterveyshuoltolaki, Työntekijän eläkelaki, Vuosilomalaki, Työaikalaki ja Tapaturmavakuutuslaki. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen tulisi olla johdon, esimiesten ja työntekijöiden välistä yhteistyötä. Lisäksi erilaiset yhteistyötahot, esimerkiksi työterveyshuolto, työsuojeluorganisaatio ja eläkelaitos, voivat myös osaltaan edistää ja parantaa työhyvinvointia. (Manka ym. 2010, 20, 27.) Kaikkiaan ongelmien ratkaiseminen on sitä kal-

liimpaa mitä myöhemmin ongelmiin tartutaan. Esimerkiksi työntekijän ennenaikainen eläköityminen voi maksaa työnantajalle satoja tuhansia euroja ja sen vuoksi on syytä panostaa työhyvinvoinnin ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin. (Manka & Manka 2016, 93.)

3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen työyhteisössä

Kunnissa sairauspoissaolot ja varhaiseläkemenoperusteiset maksut aiheuttavat merkittäviä kustannuksia. Laskennallisesti muun muassa poissaolojen kokonaiskustannukset ovat kolme kertaa suuremmat kuin sairausajalta maksetut palkat. Työpahoinvoinnista syntyy myös merkittäviä lisäkustannuksia, joita voidaan karsia kehittämällä työhyvinvointia. (Mäkinen ym. 2015, 9.) Työhyvinvoinnin ennalta ehkäisevässä toiminnassa on havaittu, että mitä aikaisemmin voidaan tarttua työhyvinvoinnin kehittämiseen, sitä enemmän on keinoja käytettävissä tilanteen ratkaisemiseksi ja sitä pienemmiksi jäävät ongelmista aiheutuvat kokonaiskustannukset. (Manka & Manka 2016, 91.)

Hyvä työelämä ei synny yksittäisillä tempuilla, vaan sen aikaansaamiseksi on ymmärrettävä sekä työhyvinvoinnin kokonaisuus että kaikki ne tekijät, joista organisaation hyvinvointi syntyy (Kehusmaa 2011, 11). Parhaimmillaan työ tarjoaa yhden merkittävimmistä elämän sisällöistä. Se ylläpitää osaltaan ihmisen hyvinvointia ja terveyttä, mutta se voi olla myös raskas taakka. (Rauramo 2004, 12.) Työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitäminen on haaste sekä työnantajalle, yritykselle ja työntekijälle itselleen. Työnantaja, omilla toimillaan, ei yksinään voi olla vastuussa kenenkään hyvinvoinnista, vaan yhtä tärkeää on jokaisen oma halu ylläpitää ja kehittää henkilökohtaista hyvinvointiaan. (Ojala & Ahonen 2005, 34.)

Jotta työhyvinvoinnista tulisi aidosti koko työyhteisön asia, tulee ylimmän johdon ja esimiesten sitoutua sen kehittämiseen (Kehusmaa 2011, 175.) Työhyvinvointi ei synny liikkumalla tai yhteisillä teatterimatkoilla. Se ei myöskään ole yhden koulutuspäivän tuote tai projekti. Työhyvinvointi ei seuraa työpaikalle mukavan tyhykuntoutusviikon myötä eikä sitä voi ulkopuolinen tuottaa. Työhyvinvointi ei ole ostettavissa rahalla resursseja lisäämällä, sillä harvoin väkeä lisäämällä saadaan toivottuja tuloksia työhyvinvoinnin paranemisen muodossa. Yksin virkamiespää-

töksin tai työnantajan ohjeistuksin ei työhyvinvointia saavuteta. (Kaivola & Launila 2007, 127—128.) Työyhteisön kehittäminen ei onnistu ilman yksilöiden sitoutumista, eikä yksilön muuttaminen muuta koko työyhteisöä. Onnistunut kehittäminen on siis aina sekä työyhteisön että yksilön oma prosessi. (Kaivola 2003, 166; Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 33.)

Työyhteisön kehittämisessä voidaan puhua yhteisöllisestä oppimisesta, joka tarkoittaa, että työyhteisöissä opitaan yhdessä asioita koko työyhteisön kehittämiseksi (Paasivaara & Nikkilä 2010, 17; Manka & Manka 2016, 88). Työyhteisön kehittäminen mahdollistaa myös organisaation menestymisen. Lähtökohtana kehittämisessä tulee olla ajatus siitä, että ihmiset ja asiat voivat muuttua. Työyhteisön kehittäminen ei ole irrallista toimintaa, vaan sen tulee liittyä luonnollisesti arkityöhön ja sitä tulisi kehittää organisaation tavoitteista käsin. Kehittämisen esteenä voi juuri olla se, että asia koetaan irrallisena omasta työstä. Kehittäminen voi sisältää pieniä tai suuria askelia kohti tavoitetta. Se on myös tilannesidonnaista. Osa muutoksista voidaan toteuttaa heti itsenäisesti työyhteisön kesken, kun taas joissakin tilanteissa tarvitaan päätöksille ylimmän johdon tuki. (Multanen ym. 2004, 6, 12.)

Työelämää ja työtä tulee kehittää siten, että työssä jatkamista voidaan pitää aidosti vaihtoehtona eläkkeelle siirtymiselle. Tietoyhteiskunnan työpaikoilla henkilöstö on merkittävä kilpailutekijä, jolloin heidän tehokkuutta osaamista ja hyvinvointia on kehitettävä tasapuolisesti. (Ojala & Ahonen 2005, 19.) Työelämässä tuetaan ja kehitetään usein pelkästään rakenteellisia puitteita ja ratkaisuja, jolloin saatetaan unohtaa ihmisten hyvinvointiin liittyvät asiat. Työolojen kehittäminen rakenteellisilla muutoksilla on tärkeää, mutta työhyvinvoinnissa on kyse laajemmasta kokonaisuudesta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 8.) Työhyvinvoinnin lisäksi työpaikoilla tulisi keskittyä myös työn imun lisäämiseen, mikä tarkoittaa, että luodaan mahdollisuus työntekijöiden aidon innostuksen synnyttämiseen. Satsaaminen työn imuun maksaa itsensä takaisin, kun työntekijät ovat tyytyväisiä, energisiä ja tehokkaita. (Manka & Manka 2016, 41.) Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii yksilö- ja yhteisötason huomioimista. Koko yhteisön kannalta on tärkeää edistää yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun taas yksilötasolla on huomioitava yksilö- ja tilannekohtaiset tarpeet. (Kehusmaa 2011, 122.)

Yksi näkökulma työyhteisön kehittämiseksi on työyhteisölähtöinen kehittäminen, jota osin soveltaen on käytetty myös tässä kehittämistyössä. Se perustuu työssä ja työyhteisössä tunnistettuihin tarpeisiin ja haasteisiin. Se on työtoiminnan kehittämistä tavoitteiden ja visioiden saavuttamiseksi. Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä korostuu yhteisöllinen tavoitteenasettelu ja tiedon muodostus. Taustaoletuksena on se, että koko työyhteisö on kehittämisen subjekti ja kehittäminen suuntautuu työn ja työyhteisön toiminnan tutkimiseen. Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä painottuu välittömien ja usein kertaluonteisten parannusten lisäksi pyrkimys pitkäjänteisiin parannuksiin työyhteisön tavoissa toimia osana organisaatiota ja toimintaympäristöä. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on keino työyhteisön toimintakyvyn ylläpitämiseen ja vahvistamiseen sekä muutostilanteissa että päivittäisen perustehtävän suorittamisessa. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13.)

Työhyvinvointitoiminta tulee liittää osaksi organisaation arkea aina strategiatyöstä lähtien. Parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi tarvitaan organisaation osallistamista ja yhteisöllistä johtamistapaa, jossa arvostetaan yksilöiden erilaisuutta ja pyritään hyödyntämään erilaiset näkemykset, tiedot ja taidot. Työhyvinvointitoimenpiteiden ja niiden vaikuttavuuden arviointi on tärkeää, sillä ilman palautetta on vaikea suunnitella seuraavia askeleita. Motivaatio työn jatkamiseen myös heikkenee, mikäli tuloksia ei koskaan arvioida. Kielteiset tulokset ovat myös tärkeitä, sillä ne ovat voimavaran lähde silloin, kun niitä osataan käsitellä yhdessä rakentavasti ja yhteisistä kokemuksista oppien. Arviointi palvelee parhaiten työyhteisöä, työntekijöiden hyvinvointia ja työtä silloin, kun se tehdään työyhteisön sisällä luonnollisena osana arjen työtä. Se palvelee käytäntöä ja työntekijät voivat kokea sen helpommin omakseen, joka edelleen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Työhyvinvointitoimintaa tulee arvioida niin lyhyellä kuin pitkällä aika välillä. Vahvuutena sisäisessä arvioinnissa on avoin ja keskusteleva ilmapiiri. (Kehusmaa 2011, 217—219.)

4 YHTEISÖLLISYYS HYVINVOINNIN TUKENA

Työpaikalla yhteisöllisyys luo yhteenkuuluvuutta ja tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista sekä tuloksellisuutta. Hyvä työyhteisö auttaa jokaista toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään. Yksilöiden erilaisuus tuo yhteisöön sitä energiaa, jolla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. (Manka 2011, 115; Manka ym. 2007, 16.) Yhteisöllisyyden perusta on siis erilaisuuden hyväksyminen ja se edellyttää todellista kohtaamista, omien käsitysten ja ajattelutapojen koettelemista. Yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa. (Manka ym. 2007, 16—17.)

Tässä luvussa käsitellään yhteisöllisyyttä ensin yhteiskunnallisesta näkökulmasta ja siitä miten yhteisöllisyys on muuttunut viime vuosina. Lisäksi pohditaan yhteisöllisyyden määritelmää, mitä yhteisöllisyys tarkoittaa työyhteisössä ja miten sitä pystytään lisäämään. Tekstissä avataan hieman myös työyhteisö-käsitettä. Jos mietitään työyhteisöä työhyvinvoinnin voimavaratekijänä, tällöin työyhteisön sosiaaliset suhteet ovat avainasemassa. Tavoitellessa työyhteisön hyvinvointia, on mahdollista lisätä työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja vähentää työyhteisön kielteisiä kanssakäymisen muotoja. Työssä koettu yhteisöllisyys luo muun muassa voimavaroja käsitellä vaikeita asioita työssä ja työyhteisössä. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 14.)

4.1 Yhteisöllisyys ennen ja nyt

Yhteisöllisyydelle löytyy useita määritelmiä ja sen vuoksi määrittäminen oli haastavaa. Kuitenkin monen määritelmän tunteminen mahdollistaa yhteisöllisyyden ymmärtämisen. Yksi tapa käsittää yhteisöllisyyttä, on nähdä se yksilön ympäröimänä sosiaalisena maailmana, jossa yksilön ympärillä on yhteisö (Hautamäki ym. 2005, 159). Yhteisö-käsitettä käytetään yleisesti ja epätarkasti erilaisten ryhmien yleisnimityksenä. Yhteisöjä voidaan luokitella muun muassa tavoitteiden ja vuorovaikutuksen luonteen mukaan. Ihminen elää koko elämänsä erilaisissa yhteisöissä. Yhteisöön liittyy vahvasti kokemuksellisuus, jolloin sen laatu määrittelee, onko yhteisö tukea antava vai ei. (Parviainen 1998, 39—40.) Toisaalta uudempi

yhteiskuntatutkimus painottaa, että yhteisöt perustuvat merkityksen ja identiteetin etsimiseen, eivät niinkään paikallisen vuorovaikutuksen varaan. Yhteisöt nähdään symbolisina rakennelmina. Yksi tärkeimpiä yhteisöllisyyttä ylläpitäviä voimia on kyky nähdä yhteiset merkitykset. Kommunikaatio on keskeistä niissä yhteisöissä, jotka eivät perustu kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen, vaan merkitysten hakemiseen. (Hautamäki ym. 2005, 8—9.)

Viime vuosina yhteisöllisyyden käsite on noussut voimakkaasti esiin laajalti yhteiskunnallisena kysymyksenä ja suppeammin myös työelämän näkökulmasta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9.) Nykyään yhteisöllisyydestä puhuttaessa, saatetaan miettiä ja haikailla entisajan yhteisöllisyyden ilmenemismuotoja. Työyhteisöissä työpaikat olivat tiukasti toimenkuvakeskeisiä ja autoritäärisesti johdettuja. Traditio-naaliset tavat ohjasivat ihmisten käyttäytymistä ja ne olivat yleisesti tunnustettuja sekä hyväksytyjä, esimerkkinä tästä teitittelymuodon käyttö. Yhteiskunnallinen asema ja status määrittivät pitkälti miten kohdeltiin tai miten itse kohteli muita tai eri ryhmään kuuluvia. Tällainen hierarkia ja erottelu näkyivät muun muassa johtamisessa ja eri-ikäisten ja eri ammattiryhmien välisen vuorovaikutuksen muodoissa. Työtä ei yleensä kehitetty yhdessä ja vain tietyillä työntekijöillä oli siihen mahdollisuus. Työyhteisöt olivat pysyvämpiä ja työntekijöiden liikkuvuus vähäisempää verrattuna nykypäivään. (Raina 2012, 15—16, 18.) Nykypäivänä hierarkkinen rakenne ei enää tarjoa parasta keinoa työpaikkojen organisoitumiseen. Rajoittuneet ja jäykät työnsisällöt sekä asemaaltaan perustuva yhteistyö eivät toimi ympäristön voimakkaasti muuttuessa, koska organisaatio ei silloin pysty nopeasti vastaamaan muuttuviin tarpeisiin. Joustava rakenne mahdollistaa muun muassa sen, että jokainen voi tehdä päätöksiä omalla alueellaan ja saada tietoa työnsä pohjaksi. (Manka & Manka 2016, 87.)

Paljon puhutaan vanhan ajan yhteisöllisyydestä, mutta tämän päivän näkökulmasta katsoen, se ei aina ollut pelkästään hyvä asia. Tasa-arvo, suvaitsevaisuus tai erilaisuuden hyväksyminen eivät ohjanneet yhteisöjen elämää. Vallan käytön yhteydessä ei puhuttu niinkään oikeudenmukaisuudesta tai sitä katsottiin ainakin eri näkökulmasta. Kaikkien mahdollisuus osallistua päätöksentekoon tai tulla kuulluksi eivät kuuluneet arvoihin. Nykypäivänä edellä mainitut asiat kuuluvat yhteisöjen arvopohjiin. Jos ne puuttuvat yhteisön toiminnasta, ei yhteisössä katsota olevan

hyvää yhteisöllisyyttä. (Raina 2012, 25.) Työyhteisöissä esimerkiksi tiimityö on lisännyt vastuullisuutta, aloitteellisuutta, itsenäisyyttä ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Tiimityön avulla työntekijällä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon joko suoraan tai oman tiiminsä kautta. Tällä on suuri merkitys työn mielekkyyden kokemusten kannalta. (Manka & Manka 2016, 87.)

Arvojen muuttuminen ja mahdollisuuksien lisääntyminen aiheuttavat yhteisöllisyyden suhteen uusia ja suurempia, sekä laadullisia että määrällisiä vaatimuksia. Yhteisöjen rakentaminen niin, että teoriassa tunnustetut arvot saataisiin näkyviin myös käytännössä, on haastavaa. Tähän vaikuttaa yksilöllisyyden korostuminen aikamme yhdeksi tärkeimmistä arvoista. Yksilöllisyys kilpailee yhteisöllisyyden kanssa, koska yhteisöllisyyteen liittyy aina jonkinasteinen vapaaehtoinen autonomia luopuminen yhteiseksi hyväksi. (Raina 2012, 26.) Nykypäivän yhteisöllisyyden näkökulman antaa myös tietoverkkojen avaamat maailmanlaajuiset yhteydet. Kommunikaatiomahdollisuuksien lisääntyminen on johtanut uusien nettiyhteisöjen syntymiseen. Samalla kun perinteiset yhteisöt heikentyvät, nettiyhteisöt lisääntyvät ja moninaistuvat. (Raina 2012, 9—10.) Nykypäivän modernin teknologian synnyttämiä yhteisöjä ovat esimerkiksi Facebook tai Twitter, joiden vuorovaikutusmallit poikkeavat perinteisistä yhteisöistä (Paasivara & Nikkilä 2010, 10).

4.2 Yhteisöllisyys työyhteisön näkökulmasta

Yhteisöllisyyden ymmärtämisen taustalla on näkökulma, jonka mukaan työyhteisössä ihmiset kohtaavat vuorovaikutuksessa ja askareissa jokapäiväisen elämän todellisuuden aina uudestaan. Yhteisöllisyys muodostuu siis yksilöllisistä ja sosiaalisista tavoitteista ja on tunteiden ja vuorovaikutuksen värittämä. (Paasivaara ja Nikkilä 2010, 30.) Yhteisöllisyys tukee työelämässä terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta (Kaivola & Launila 2007, 77; Paasivaara & Nikkilä 2010, 37). Yhteisöllisyys ei ole pysyvä tila, vaan päinvastoin jatkuvassa muutoksessa. Hyvin toimivalle työyhteisölle on kuitenkin ominaista, että sillä on tietty perustehtävä. Sen ansiosta yhteisö pystyy ennakoimaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja myös uudistamaan omaa sisäistä toimintaansa. (Paasivaara ja Nikkilä 2010, 30—31.)

Yhteisöllisyyttä käytetään yleiskäsitteenä kuvaamaan ihmisten välistä yhteistyötä ja useita yhteistyön muotoja. Yhteisöllisyys ei tarkoita ihannetilaa, vaan se voi ilmetä monin eri tavoin. Yhteisöllisyyden puute vaikuttaa esimerkiksi sanomattomina sanoina ja tekemättöminä tekoina työyhteisökulttuurin pinnan alla. Yhteisöllisyyttä voidaan ymmärtää myös tarkastelemalla sitä joko makro- tai mikronäkökulmasta. Makronäkökulmassa painotetaan väestöalueeseen perustuvaa yhteisöllisyyttä, kun taas mikronäkökulma korostaa yhteisöllisyydessä yksilöä. Määriteltäessä työyhteisön yhteisöllisyyttä yhdistyvät nämä kaksi näkökulmaa, jolloin työyhteisön määrittäessä pelisääntöjä ja normeja, yksilö vaikuttaa yhteisön toimivuuteen omilla valinnoillaan. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11—12.)

Työyhteisöissä yhteisöllisyydellä tarkoitetaan henkistä tilaa (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12). Yhteisöllisyys luo työssä muun muassa yhteenkuuluvuutta, tarjoaa turvaa yhteisön jäsenille ja auttaa hahmottamaan ympäristöä. Hyvä ilmapiiri näkyy keskinäisenä luottamuksena ja tukena, aitona auttamishaluna, toisten huomioonottamisena, yhteishenkenä, avoimuutena ja joustavuutena. Tällöin jokaisella on mahdollisuus toimia yksilöllisesti, omana itsenään. Yhteisöllisyyden perusta onkin juuri yksilöiden erilaisuus, joka tuo yhteisöön sitä energiaa, jolla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. (Kaivola & Launila 2007, 78—79.) Työyhteisössä on tärkeää, että tunteita voidaan näyttää, jolloin uskalletaan kokea (nauraa ja itkeä). Sallivassa ilmapiirissä myös negatiiviset tunteet voidaan tuoda esille ja hyväksyä. Tunteiden ilmaisun mahdollisuus tuo mukanaan mahdollisuuden olla työyhteisössä aito oma itsensä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 22.)

Työyhteisöissä sekä muissakin ryhmissä yhteisöllisyys näkyy yhteisön jäsenten tapana kohdella toisiaan. Tämä ilmenee eri tavoin, muun muassa äänenkäyttönä, vaitiolona, liikkeinä ja eleinä sekä välittämisenä tai välinpitämättömyytenä. Yhteisöllisyyden edellytyksenä on jokaisen riittävä tietoisuus omista reaktiotavoista, tarpeista ja tavoitteista. Se vaatii lisäksi yksilöllisyyden, yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen ymmärtämistä. Työyhteisössä on tärkeää sallia epäonnistumisia, tukea rohkeutta riskien ottamiseen ja antaa mahdollisuuksia erilaisiin kokemuksiin. Yhteisöllisyys kuuluu myös työyhteisön puhutussa kielessä, esimerkiksi ammattislangi tai musta huumori. Muun muassa terveydenhuollossa on oma monipuolinen, ihmiskehoa, elämää ja kuolemaa kuvaava sanasto. Toisin sanoen kielellinen ja

ajatuksellinen samankaltaisuus yhteisön sisällä on tärkeää, koska yhteisen kielen kautta voi tuntea kuuluvansa johonkin ja kieli antaa myös yhteisölle identiteetin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 17.)

Yhteisöllisyyden näkökulmasta katsoen keskeistä on kokemus yhteen hiileen puhaltamisesta ja yhteisen työskentelyn saumattomuudesta. Erilaiset positiiviset tunnekokemukset, jotka liittyvät työyhteisöön ja sen tunneilmapiiriin, mielletään merkittäväksi työhyvinvoinnin kannalta. Tällaisia voivat olla yhteisölliset läheisyyden ja turvallisuuden kokemukset sekä kokemus työhön tulemisen helppoudesta ja työstä nauttiminen. Työtoverien merkitys on suuri työssä ja vapaa-ajalla. Yhdessä vietetty vapaa-aika ja yhteiset tilaisuudet henkilökunnan kesken ovat merkittäviä tekijöitä työhyvinvointia edistävän yhteisöllisyyden kannalta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 22.) Työyhteisössä hyvät suhteet voivat auttaa selviämään työn vaatimuksista. Kun ihmisillä on vaikeaa työssä tai kotona, löytyy usein työpaikalta kollega, jolta saa tarvittavaa tukea. (Robertson & Cooper 2010, 85.)

Yhteisöllisyys mahdollistaa yhdessä oppimisen, osaamisen jakamisen sekä työyhteisön hyvinvoinnin, joka luo vahvan perustan menestymiselle ja vastuullisten tulosten syntymiselle. Yhteisöllisyys rakentuu siis yhteisille ajatus- ja toimintamalleille, yhteiselle tehtävälle ja oman paikan näkemiselle kokonaisuudessaan. Yhteisöllisyys synnyttää muun muassa luottamusta ja yhdessä luomisen ilmapiirin. (Takanen 2005, 35.) Yhteisöllisyyttä edistävät siis arkiset ihmisiksi olemisen taidot ja oman työn tekeminen aktiivisesti. Työyhteisötaitoihin kuuluvat muun muassa perustehtävän tekeminen ja omasta osaamisesta huolehtiminen, yhteistyö, palautteen antaminen/pyytäminen, reiluus, kohteliaisuus, tervehtiminen, kiittäminen sekä anteeksiantaminen. Lisäksi on tärkeää aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön, auttaminen, toisen työn arvostaminen ja kiinnostus, työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä huolehtiminen sekä myönteisen ilmapiirin edistäminen. (Manka & Manka 2016, 148—149.) Yllä mainituista asioista huolehtimalla yhä useammat muutokset voidaan kohdata uhkien sijasta mahdollisuuksina. Yhdessä pysähtyen on mahdollista oman työyhteisön tilan ja keskeisten kysymysten kirkastaminen. (Takanen 2005, 35).

Yhteisöllisyyden kehittämisen muotoja ovat esimerkiksi tiimityöskentely, vertais-työskentely, yhdessä kehittäminen, yhteiset oppimiskokemukset, moniammatilli-

nen yhteistyö eri muodoissaan, mentorointi ja uuden työntekijän rinnalla kulkeminen, tavoitteellinen työnkierto ja verkostoituminen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 18—19.) Yhteisöllisyys edellyttää vastavuoroisuutta, jossa osapuolena esimiehen lisäksi on myös työntekijä itse. Puhutaan jo aiemminkin mainituista työyhteisötaitoista, jossa ikään kuin ylitetään pelkästään omaan työrooliin liittyvät odotukset. Yksilötasolla työyhteisötaidot ilmenevät vastuullisuutena ja sitoutumisena työtehtäviin. Ryhmissä ne näkyvät yhteistyötä edistävänä toimintana, muun muassa auttamisena ja reiluutena. Organisaatiotasolla työyhteisötaitoja voidaan pitää käyttäytymisenä, johon viralliset sovitut sopimukset eivät velvoita, mutta joihin työntekijä henkisesti sitoutuu. (Manka & Larjovuori 2013, 16.)

Tutkimusten mukaan yhteisöllisyyttä ja työyhteisöjen toimintaa parantamalla on mahdollista pidentää työuria niin lopusta kuin keskeltäkin (Manka & Larjovuori 2013, 10). Työyhteisötaidot rakentavat siltaa hyvän johtajuuden ja yhteisöllisyyden välille, jolloin ne lisäävät toimivuuden tunnetta ja vaikuttavat positiivisesti yksittäisen työntekijän hyvinvointiin. Työpaikan näkökulmasta työyhteisötaidot kasvattavat sen suorituskykyä ja sosiaalista pääomaa, joka luetaan tulevaisuuden menestystekijäksi. (Manka & Manka 2016, 153.)

Viestinnällä voidaan vaikuttaa yhteisöllisyyteen. Yleensä ihminen toivoo työyhteisöltään samoja asioita kuin muussakin elämässään. Ihmisellä on tarve kuulua ryhmään, saada arvostusta työstä ja työsuorituksista, tulla kuulluksi ja kuunnelluksi sekä osallistua yhteisten ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemiseen. (Colliander ym. 2009, 14.) Hyvän yhteisöllisyyden tunnusmerkkejä ovat avoimuus ja dialogisuus ympäristön kanssa. Kaikilla yhteisön jäsenillä tulee olla mahdollisuus osallistua toimintaan kykyjensä mukaan. Johtajuuden ja vallankäytön tulee olla läpinäkyvää ja toteuttaa yhteisten sopimusten mukaisesti. Tällä varmistetaan oikeudenmukaisuus ja mahdollistetaan positiivinen sitoutuminen. Erilaisuus tulee nähdä mahdollisuutena ja rikkautena, jota käytetään yhteisön hyväksi, ei pelkästään oman edun tavoitteluun. Kun yhteiset sovitut pelisäännöt ohjaavat yhteisön toimintaa, tärkeä luottamus voi kantaa koko yhteisöä. (Raina 2012, 27—28.)

Uudistusmielisyys tukee yhteisöllisyyttä. Tämä ilmenee muutosvalmiutena ja innostuksena uuden oppimiseen. Oppimisen edellytyksenä on kuitenkin aktiivinen vuorovaikutus. Lähtökohta oppivan työyhteisön syntymiseen on muun muassa se,

että kukin työyhteisön jäsen oppii puhumaan kokemuksistaan. Toinen yhteisöllisyyttä tukeva tekijä on vapaus toimia ja yrittää. Silloin sallitaan epäonnistuminen ja kokeilu sekä riskinotto. Täytyy olla halua katsoa asioita uudesta näkökulmasta eli ei pidetä kiinni perinteistä ja rutiineista pelkän tuttuuden vuoksi. Kolmas yhteisöllisyyttä tukeva tärkeä tekijä on salliva ilmapiiri. Tämä tarkoittaa tasa-arvoisuutta ihmisten välillä sekä luottamusta ja avoimuutta unohtamatta huumoria ja rakentavaa väittelyä. Luottamus tuottaa innostusta, joka toimii polttoaineena kehittämiselle. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 18.)

5 SOSIAALINEN PÄÄOMA VOIMAVARANA TYÖYHTEISÖSSÄ

Sosiaalinen pääoma kuuluu muun muassa yhteiskunta- ja taloustieteissä esiin tulleisiin käsitteisiin ja sen juuret ovat yhteisöissä ja ihmisten kuulumisessa niihin. Yhteisöllisyys ja sen jäsenten välinen vuorovaikutus tuottavat sosiaalista pääomaa. (Kaivola & Launila 2007, 79.) Sosiaalinen pääoma on siis yhteisön ominaisuus, aineeton hyödyke, jota on ihmisten muodostamalla yhteisöllä (Hyypä 2005, 15). Tämä aineeton hyödyke on erilaista eri maissa ja eri kulttuureissa. Luottamus eli tieto siitä, että yhteiset asiat tulee hoidetuksi, katsotaan olevan sosiaalisen pääoman tunnusmerkki. (Poikela 2005, 11.) Tässä luvussa avataan sosiaalisen pääoman käsitettä ja pohditaan sen kietoutumista yhteisöllisyyden käsitteeseen. Sosiaalisen pääoman käsitettä ja sen kehittämistä mietitään nimenomaan työyhteisön näkökulmasta.

5.1 Sosiaalisen pääoman käsite

Yhteisöllisyyttä kutsuttiin sosiaaliseksi pääomaksi ensimmäisen kerran Lyda Hudsonin toimesta 1900-luvun alussa ja silloin se kytkettiin koulumenestykseen. Siitä lähtien useat tutkijat ovat yhä uudestaan muokanneet sosiaalisen pääoman käsitettä. Sosiaalinen pääoma tarkoittaa laajimman määritelmän mukaan yhteiskunnan sosiaalisiin rakenteisiin juurtuneita normeja ja sosiaalisia suhteita. Nämä antavat ihmisille mahdollisuuden koordinoida toimintaansa haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Paljon suppeampi määritelmä Hyypän (2002) kirjassa on Putnamin, joka määrittelee sosiaalisen pääoman tarkoittavan kansalaisten keskinäistä luottamusta, normeja ja verkostoja, jotka parantavat yhteiskunnan toimintaa. (Hyypä 2002, 48—50.) Tästä hyvä esimerkki on suomenruotsalaisten keskuudessa vallitseva korkea sosiaalinen pääoma suhteessa suomenkieliseen väestöön. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että vapaaehtoista ja luottamukseen perustuvaa kansalaistoimintaa on enemmän ja se koetaan normaaliin arkielämään kuuluvaksi. (Hyypä 2005, 13—14.)

Sosiaalisen pääoman katsotaan myös tarkoittavan väestölle ominaista yhteenkuuluvuutta. Tämä näkyy lukuisina vapaaehtoisina kansalaisjärjestöinä ja keskinäisen

luottamuksen pönkittäminä toimintaverkostoina. (Hyypä 2005, 13.) Tästä hyvänä esimerkkinä jo 1940- ja 1950-luvuilla esiintynyt talkoohenki, jonka avulla voimat ja kodit koottiin. Suomessa oli sodan jälkeen enemmän sosiaalista pääomaa kuin koskaan sitä ennen ja sen jälkeen. (Hyypä 2005, 11.) Suomessa nykyään hyvä esimerkki sosiaalisesta pääomasta ovat aikaisemminkin mainitsemat suomenruotsalaiset, joiden asuinalueilla sitä on tutkitusti eniten. Tutkimukset ovat tuoneet toistuvasti esiin, että vapaaehtoinen yhdistys- ja harrastusryhmätoiminta ovat tärkeitä kansalaisten hyvinvoinnille. (Hyypä 2005, 14, 17—18.)

5.2 Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja sen kehittäminen

Kaikilla työyhteisöillä on oma historiansa, toisilla hyvin pitkä ja toisilla lyhyempi. Työyhteisöille on vuosien saatossa kehittynyt sosiaalista pääomaa sen myötä, miten organisaation rakennetta ja johtamista on kehitetty, miten ja millaisia henkilöitä on rekrytoitu ja millaisia toimintatapoja yhteisö on omaksunut. Sosiaalisen pääoman määrä riippuu muun muassa rakenteiden ja järjestelmien toimivuudesta, ihmisten sitoutumisesta niihin sekä ihmisten välisten suhteiden määrästä ja laadusta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16.) Lisäksi oman vaikutuksensa sosiaalisen pääoman syntymiselle ja kehittymiselle tuovat organisaation ulkopuoliset tekijät, kuten toimintaympäristö, asiakaskunta ja kyseisen alan kehittyminen (Mäkipeska & Niemelä 2005, 61).

Sosiaalinen pääoma työyhteisössä sisältää useita osa-alueita. Jokainen osa-alue luo arvoa organisaatiolle ja kerryttää sen sosiaalista pääomaa. Tämän vuoksi niitä tulisi arvioida ja vahvistaa toiminnassa sekä johtamisessa. Sosiaalisen pääoman osa-alueet Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan ovat työyhteisössä toimivien ihmisten keskinäiset suhteet ja verkostot, johtosuhteiden ja johtamisjärjestelmän selkeys, normien selkeys ja yleinen hyväksyminen, arvojen yhteisyys, informaation kulku ja vuorovaikutus. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16.)

Nykykäsityksen mukaan sosiaalinen pääoma, yhdessä psykologisen- ja rakennepääoman kanssa, muodostavat inhimillisen pääoman. Näillä tarkoitetaan henkilöstön tietoja, taitoja, kyvykkyyttä, luovuutta ja innovatiivisuutta sekä myös organisaation rakenteita, jotka mahdollistavat aineettoman pääoman käyttämisen. Tänä päi-

vänä aineetonta pääomaa pidetään yhtenä merkittävimmistä kansantalouden kehitykseen ja kasvuun vaikuttavista asioista. Muuttuneet olosuhteet työelämässä pakottavat organisaatiot miettimään uusia toimintatapoja. Tähän saakka toiminnan tehokkuus, joustavuus ja laadukkuus ovat olleet menestymisen takeita, mutta enää ne eivät yksin riitä. Perinteisiä voimavaroja, esimerkiksi työntekijöiden määrää, ei välttämättä voida lisätä, vaan työtä olisi tehtävä uudella tavalla. (Manka 2011, 33.)

Yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa. Se voidaan ymmärtää sellaisina yhteisöllisinä piirteinä, jotka muun muassa vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja se on kumulatiivinen eli se kasvaa kun sitä käytetään. Sosiaalisella pääomalla saattaa olla myös kielteisiä vaikutuksia. Jos esimerkiksi työyhteisössä erilaisuuden hyväksyminen on hankalaa, voi sosiaalinen pääoma olla sulkevaa ja kapeuttavaa. Lisäksi tiiviit sosiaaliset suhteet saattavat laukaista ei toivottuja ilmiöitä, esimerkiksi kiusaamista, kateutta ja kuppikuntaisuutta. (Manka & Manka 2016, 132.)

Organisaation sisällä sosiaalinen pääoma ilmenee muun muassa esimiehen ja työntekijöiden välisinä sekä työntekijöiden keskinäisinä suhteina. Organisaation ulkopuolella sen voidaan katsoa suuntautuvan yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden välisinä vuorovaikutussuhteina. (Manka 2011, 34.) Yhteisöllisyys ja sen jäsenten välinen arvostus ja vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma on sekä työyhteisön että yksilön voimavara. Sosiaalista pääomaa lisäävät luottamus, vastavuoroisuus, yhteiset arvot ja aktiivinen toiminta kaikkien hyväksi. (Manka 2011, 116—118.) Lisäksi hyvä johtaminen ja työyhteisön selkeät pelisäännöt edistävät sosiaalista pääomaa. Voidaankin sanoa, että sosiaalinen pääoma on itseään ruokkiva systeemi ja sitä kannattaa tietoisesti kehittää ja vaalia työyhteisössä. (Manka & Larjovuori 2013, 6.)

Erään kasvuteorian mukaan sosiaalisessa pääomassa on kyse inhimillisestä pääomasta, joka kasautuu koulutuksen ja kokemuksen kautta tapahtuvan oppimisen tuloksena. Toisaalta Institutionaalisen teoriasuuntauksen mukaan sosiaalinen pääoma kasautuu kansalaisyhteiskunnan, paikallisen sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden edistämisen kautta. Organisaatioteoriassa puhutaan osaamis-

pääomasta. Sen kasautuminen riippuu muun muassa yrityksen tietojohdamisesta, prosessien, innovaatioiden ja aineettomien hyödykkeiden hallinnasta. (Poikela 2005, 16.)

Sosiaalinen pääoma pohjautuu yhteiseen todellisuuteen ja sen kautta syntyvään keskinäiseen luottamukseen. Työyhteisöissä käytävät arvokeskustelut ovat hyvä mahdollisuus kokemusten jakamiseen ja yhteisen arvopohjan tunnistamiseen. Avoin ilmapiiri ja perusteellinen asian käsittely mahdollistavat erilaiset näkökulmat, jolloin työyhteisössä ne voitaisiin ymmärtää ja nähdä osana työyhteisön toimintakulttuuria. Luottamuksen syntymisen avaintekijä on, että tiedetään millaisia ajattelutapoja ja arvostuksia yhteisössä ilmenee. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 72—73.)

Mankan ja Mankan (2016, 134) mukaan sosiaalinen pääoma syntyy hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä. Sen syntymiseen vaikuttavat Oksasen (2009) tutkimuksen mukaan luottamus, yhteiset arvot ja normit, osallistuminen, sosiaaliset suhteet ja verkostot sekä vastavuoroisuus. Nykypäivän muutokset ja nopea uudistumistarve haastaa erityisesti sosiaalisen pääoman kehittymisen, koska se tarvitsee aikaa kehittyäkseen. Muutosten keskellä ei välttämättä helposti löydy aikaa yhteisöllisyyden rakentamiseen, vaikka se voisi toimia työhyvinvoinnin edistäjänä. (Manka & Manka 2016, 54.)

6 YKSILÖLLISYYS TYÖYHTEISÖSSÄ

1980 -luvulla elettiin Suomessa yksilöitymisen huippuaikaa, jolloin ulkoinen yhdenmukaisuuspaine idästä oli hellittänyt. Amerikassa korostui tällöin yksilöllisen kilpailun paine, mutta tämä ei ollut saavuttanut vielä Suomea. Muutoksiin suhtaututtiin uteliaasti ja kokeilevasti. Suomalainen oli saanut rahaa, tilaa ja aikaa omiin tarkoituksiin ja kansalaisuus oli käynyt todeksi muutenkin kuin teoriassa. Hyvinvointiyhteiskunta salli suurten ikäluokkien valita uransa ja parisuhteensa sekä elämäntyyliinsä. Henkilökohtaisista valinnoista alkoi kuitenkin tulla pääasia, jolloin unohdettiin ne rakenteet, jotka mahdollistivat yksilölliset valinnat. Palkkatyö oli väline hyvän elämän saavuttamiseksi. Yhteiskunnan ja yksilön identiteetti kasautuivat tasaisesti kerros kerrokselta. Toisin sanoen kouluttauduttiin työhön, oltiin sen jälkeen samassa työpaikassa kasvavin eduin ja jäätiin eläkkeelle. Ihmiset tottuivat, että aineellinen elintaso saattoi vain nousta. (Siltala 2007, 109.)

Tässä luvussa avataan yksilöllisyyden määritelmää ja mietitään, miten yksilöllisyys näkyy ja vaikuttaa työyhteisöissä. Ihmisen perimmäisin ristiriita saattaa olla jännite yksilöllisyyden, erilaisuuden ja yhteisöllisyyden välillä, jolloin ihmiset ovat yksilöitä vain yhteisön jäsenenä ja yhteisön jäseniä vain yksilöinä. Tällainen samankaltaisuuden ja erilaisuuden jatkuva työstäminen synnyttää yhteiskunnat ja yksilöt. Ihmiset pyrkivät erottumaan toisistaan kaikin mahdollisin keinoin. Kehon erillisyys on annettu valmiina, mutta asia erot ihminen rakentaa nimien, symbolien ja kulttuuristen merkitysten kautta. (Hautamäki ym. 2005, 133.)

6.1 Yksilöllisyys rikkaus vai uhka

Työvoiman ikääntyminen, työmarkkinoille tulevien ikäluokkien pieneneminen ja globalisaatio lisäävät kilpailua osaavasta työvoimasta. Työyhteisöjen moninaisuus syntyy siinä työskentelevien ihmisten erilaisuudesta mm. iän, sukupuolen, sukupuolisen suuntautuneisuuden, kieli-, koulutus-, kulttuuri- ja arvotaustojen, työkyvyn ja/tai yksityiselämän tilanteiden suhteen. Moninaisuuden lisääntyminen haastaa niin enemmistöihin kuin vähemmistöihinkin kuuluvat oppimaan itsensä ja toistensa kunnioitusta, erilaisuuden arvostusta ja hyödyntämistä. (Colliander ym. 2009, 15.)

Kulttuurissamme yksilöllisyys ylikorostuu. Työelämässä tämä saattaa näkyä muun muassa yksin tekemisenä, tiimityön toimimattomuutena, keskinäisenä kilpailuna ja sosiaalisen tuen puutteena. Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden arvot saatetaan nähdä toisensa poissulkevinä. Tällainen ajatusmaailma näkyy usein työyhteisöjen kehittämisessä siten, että ihmiset vastustavat yhteisöllisiä asioita ja pelkäävät sen tarkoittavan samanlaistamista. (Takanen 2005, 162—163.) Organisaatio muodostuu ihmisistä, ryhmistä ja heidän välisestään vuorovaikutuksesta. Ihminen on yksi työyhteisönsä jäsen ja hänellä on tietty rooli tehtäviensä mukaan. Ihmisen toiminta työpaikalla nojautuu perustehtävään, jonka organisaatio on itselleen muokannut. Perustehtävästä johdetaan jokaisen työntekijän tehtävät ja työroolit. Ympäröivä yhteiskunta määrittelee toimintaa työpaikoilla myös laeilla ja asetuksilla. Lisäksi yhteiskunnassa vallitsevat arvot, asenteet, politiikka ja maailmalaajuiset tekijät heijastuvat organisaation toimintaan. Toisin sanoen yksilö, työyhteisö, organisaatio, asiakkaat ja ympärillä oleva yhteiskunta muodostavat riippuvuussuhteen toisiinsa. (Kaivola 2003, 12—13.)

Työyhteisössä ihmiset saattavat olla hyvinkin erilaisissa elämänvaiheissa. Esimerkiksi juuri ensimmäiseen työpaikkaansa tullut ihminen elää voimakasta itsenäistymisen vaihetta, kun taas toisaalta keski-ikäinen työntekijä saattaa kamppailla lasten murrosiän ongelmien kanssa. Ihmisen elämään kuuluu erilaisia kriisejä, esimerkiksi avioero tai läheisen kuolema sekä kehitysvaiheita, joiden ratkaiseminen vaikuttaa persoonallisuuteen, tapaan toimia ja kokea asioita. (Kaivola 2003, 23.) Ihannetilanteessa nämä yksilön elämäntilanteet ja erilaiset uravaiheet huomioidaan työajan ja työtehtävien joustoilla (Kehusmaa 2011, 193). Yksilöllä on erilaisia rooleja elämän eri osa-alueilla. Tämä merkitsee monien roolien hallintaa ja sen katsotaan kohentavan yksilön itsetuntoa, lisäävän sosiaalista pätevyyttä ja kehittävän yksilön persoonallisuutta. (Colliander 2009, 171.) Yksityisasioiden tuominen työpaikalle herättää monenlaisia mielipiteitä. Ihminen on kuitenkin niin kokonaisvaltainen, että rajanveto työpaikan ja yksityiselämän välillä saattaa olla joskus vaikeaa. Työyhteisö voi parhaimmillaan tukea ihmisen selviytymistä elämän kehitystehtävistä tai äkillisistä kriiseistä. (Kaivola 2003, 23—24.)

Arvot ohjaavat toimintamme perimmäisiä vaikuttimia, periaatteita ja reunaehtoja. Ne vaikuttavat voimakkaasti tehdessämme valintoja niin henkilökohtaisessa elä-

mässä kuin työyhteisöissäkin. Arvot syntyvät ja muovautuvat prosessissa, johon vaikuttaa vahvasti sosiaalinen ympäristö, jossa yksilö toimii elämänsä eri vaiheissa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 66.) Ihmisten kohdatessa kohtaavat aina myös erilaiset merkitykset ja kulttuurit. Jokainen ihminen tuo oman historiansa, kulttuurinsa ja uskomuksensa kulloiseenkin vuorovaikutustilanteeseen työpaikalla. Työyhteisössä tämä näkyy, esimerkiksi eri ammattikuntien ja sukupolvien erilaisina käsitteinä, käsityksinä ja uskomuksina. (Mönkkönen & Roos 2010, 45.)

Arvot tulisi nähdä yksilöiden ja työyhteisön voimavarana. Se, mitä ihmiset arvostavat, antaa merkityksen toiminnalle ja muodostaa perustan sille, millaiseen toimintaan he motivoituvat. Työyhteisön arvomaailma muokkautuu vuorovaikutuksen seurauksena ja sen vuoksi vuorovaikutuksen tulisi olla avointa ja vilkasta. Keskusteluissa arvoja jatkuvasti testataan, jolloin yksilöiden niille antamat merkityssisällöt yhtenäistyvät ja arvoista tulee selkeämmin yhteistä, sosiaalista pääomaa. Jotta arvojen kautta tuleva sosiaalinen pääoma on todellista, täytyy arvojen olla työyhteisön yhteisesti hyväksymiä ja yksilöiden sisäistämiä. Yhteiset arvot löytyvät vain siten, että kaikilla on mahdollisuus arvioida niitä suhteessa omaan yksilölliseen arvomaailmaansa. Yksilöiltä vaaditaan kuitenkin joustavuutta. Kaikille eivät kaikki arvot sovi, mutta arvoista on käytävä keskustelua avoimesti. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 67—68.)

Yksilöllisyyden lisääntyminen edellyttää työyhteisössä suvaitsevaisuuden kasvua. Jos työyhteisössä vallitsee epäluulo, epäluottamus, keskinäinen kilpailu ja kateus, silloin ei tilaa jää yksilöllisyydelle. Yksilöllisyyden huomioiminen ei saa johtaa epätasa-arvoiseen kohteluun. On siis hyvin tärkeää, että pelisäännöt ovat tiedossa kaikilla ja ne koskevat kaikkia. Myöskään esimies ei saa poiketa pelisäännöistä tai toimia niissä mielivaltaisesti. (Kehusmaa 2011, 194.)

6.2 Erilaiset persoonallisuudet työyhteisössä

Persoonallisuus sanana on lähtöisin latinan kielestä ja antiikin Kreikan kulttuurista. Alun perin sanalla tarkoitettiin naamiota, jota teatterissa hyödynnettiin eri roolien esittämisessä. Nykyään kirjallisuudesta löytyy monia kymmeniä määritelmiä, jotka kuvaavat persoonallisuuden eri puolia. (Lämsä & Hautala 2005, 40.) Psykologias-

sa persoonallisuutta on pidetty yksilön ominaisuutena ja erilaisissa kulttuureissa muodostuu erilaisia persoonallisuuksia. Ajatellaan, että ydinkulttuuri tarjoaa mielen malleja, jotka yhdistävät kulttuurin ja inhimillisen toiminnan sekä perustuvat henkilöiden tunnekokemuksiin. (Hyyppä 2005, 20—21; Löhken 2016, 22—23.) Työelämässä ajatellaan, että persoonallisuus on monimutkainen yhdistelmä ihmisen henkilökohtaisia ominaisuuksia. Persoonallisuutta on mahdollista arvioida erilaisilla persoonallisuustesteillä, mutta arvioinnissa on hyvä muistaa, että ihmisen toiminta on persoonallisuuden ja tilannetekijöiden yhdistelmä. Ihmisen käyttäytyminen ja toiminta kriisitilanteessa saattaa hyvinkin poiketa hänen käyttäytymisestään vakaassa ja turvallisessa työtilanteessa. (Lämsä & Hautala 2005, 40.)

Ihminen joutuu kohtaamaan työelämässä hyvin erilaisia ja odottamattomia tilanteita. Sen vuoksi on tärkeä tietää, millainen itse on ja millainen vaikutus itsellä saattaa olla toisiin ihmisiin. (Lämsä & Hautala 2005, 41.) Ihmisen kuuluessa johonkin ryhmään tai yhteisöön hän saa paljon tietoa itsestään, sillä toiset ihmiset toimivat muun muassa palautteen antajina eli tapahtuu reflektiota. Yhteisössä kukaan ei voi muuttaa toista, vaikka kiusaus on usein suuri. (Raina & Haapaniemi 2007, 141.) Jäsentynyt käsitys itsestä, omista vahvuuksista ja kehittämisalueista tarjoaa mahdollisuuden toimia rakentavalla tavalla työyhteisössä (Lämsä & Hautala 2005, 41; Raina & Haapaniemi 2007, 141). Esimerkiksi työyhteisön kokoontuessa, huomaamme melko nopeasti, millaisia itse kukin olemme. Yksi on vähän hiljaisempi, toinen todella puhelias ja humoristinen, kolmas haluaa paneutua yksityiskohtaisesti asioihin ja neljäs tarttuu mieluusti hommiin eikä näe erityisen tärkeäksi jatkuvaa suunnittelua. (Dunderfelt 1998, 70.)

Ihmisten erilaisuus on itsestäänselvyys, jolloin voidaan todeta, että toisella ei ole samanlaista biologista ilmiä eikä samanlaista elämäkokemusta. Erilaisuus rikastuttaa henkilökohtaista elämäämme ja on hedelmällistä itse työn kannalta. Parhaimmillaan erilaisuus lisää työyhteisön energiaa ja innovatiivisuutta. Erilaisuuden havaitseminen toisessa auttaa huomaamaan myös oman erilaisuutensa. Jos työyhteisön vuorovaikutus ei toimi, ihmisten erilaisuus muodostuu tällöin ongelmaksi. (Kaivola 2003, 27,29.) Ihanteellinen työyhteisö koostuu erilaisista henkilöistä, jotka hoitavat työssään itselleen luontevinta roolia. Yksi työryhmän jäsen voi

olla esimerkiksi ideoija ja toinen mahdollisuuksien etsijä, jollekin sopii koordinointi ja joku on idean toteuttaja. (Nevalainen 2007, 41.)

Monien työyhteisöjen ajattelu- ja toimintatapaa leimaa myytti keskinäisen harmonian tärkeydestä. Tällaisen ajattelun seurauksena vältetään sellaisista asioista puhumista, jotka voisivat nostaa esille tunneperäisiä ristiriitoja ja erimielisyyksiä. Kuitenkin juuri ongelmien ratkaisu ja rakentava kehittäminen mahdollistuu ristiriitojen rakentavan käsittelyn ja yhteisen keskustelun kautta. Ihmisen tullessa työpaikalle, hän on siellä ”kokonaisena”, tietoineen ja tunteineen. Toisin sanoen tunteita ei voi ”riisua” pois päältä töihin tullessa. Organisaatiossa ihmisten välinen kanssakäyminen on rakentavaa ainoastaan silloin, kun työyhteisön jäsenet tiedostavat, tunnistavat sekä huomioivat toistensa tunteet ja tarpeet. (Lämsä & Hautala 2005, 55.) Erilaisuuden hyväksyminen on haaste, sillä se saattaa herättää pelkoa, epäluuloisuutta tai epävarmuutta. Vastaavasti samanlaisuus herättää tuttuuden sekä helppouden ja turvallisuuden tunteen. Erilaisuuden hyväksyminen vaatii todellista kohtaamista ja toisten lähelle päästämistä, jolloin ihminen koettelee omia käsityksiään ja ajattelutapojaan. (Kaivola & Launila 2007, 99—100.)

7 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSIKUVAUS

Tässä luvussa tarkastellaan koko kehittämisprosessia, metodologiaa ja toteutusta. Kehittämistyön lähtökohtana olivat organisaation ja työyhteisön kokemat epäkohdat ja haasteet, joita ryhdyttiin yhdessä kehittämään. Toikko ja Rantanen (2009, 30) kirjoittavatkin, että toimintatutkimuksen ideana on saada aikaan muutoksia sosiaalisessa todellisuudessa ja samalla tutkia näitä muutoksia. Tavoitteena oli parantaa sosiaalisia käytäntöjä ja tuottaa käytännöllistä tietoa. Vaikka kehittämisessä lähtökohtana toimivat työyhteisön koetut epäkohdat ja haasteet, lähdettiin tarkastelemaan asioita voimavaralähtöisestä näkökulmasta. Keskityttiin siis ongelmien sijaan ratkaisuihin. Tavoitteena oli nostaa esiin yksilön ja työyhteisön myönteisiä voimavaroja ja vahvistaa niitä. Voimavaralähtöisessä mallissa organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille (Manka & Manka 2016, 76.) Voi myös sanoa, että se mihin huomio kiinnittyy, myös kasvaa. Myönteiset tunteet auttavat näkemään kokonaisuuksia, vapauttavat luovuutta ja mahdollistavat uudet ajatukset. Myönteisyys lisää myös henkilökohtaisia voimavaroja, kuten elämänhallinnan tunnetta, sitkeyttä ja terveyttä sekä onnellisuutta. (Manka 2014, 91.)

Ennen työyhteisötapaamisia lähetin esimiehen kautta sähköpostilla tietoa prosessiin osallistuville työntekijöille tulevasta kehittämisprosessista. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti kehittämisprosessin aikana järjestin kuusi tapaamista koko työyhteisön kanssa. Näissä tapaamisissa pohdittiin työhyvinvointia yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Seuraavalla sivulla, taulukossa 1, on esitelty tarkemmin työyhteisötapaamisten sisältö, muun muassa toiminnalliset osuudet ja tavoitteet. Käyttäjien ja toimijoiden, tässä tilanteessa tarkoitetaan työntekijöitä, osallistuminen on keskeinen tekijä kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta. Lisäksi organisaatioiden kehittämisessä työntekijöiden osallistuminen loiventaa myös muutosvastarintaa. (Toikko & Rantanen 2009, 96—97.) Toimintatutkimuksellista tutkimusprosessia ei voida tarkoin ennalta suunnitella, vaan kehittämisprosessin aikaiset havainnot ohjaavat tutkimusprosessin etenemistä (Toikko & Rantanen 2009, 30).

<u>Työyhteisön kokoontumis- kerrat</u>	<u>Teema</u>	<u>Toiminnallinen osuus</u>	<u>Tavoite</u>
1.	Hyvinvointi, työhyvinvointi	Nykytilan kartoitus -Työyhteisön Itsearviointilomake	Virittäytyminen prosessiin ja työhyvinvointi- teemaan
2. A ja B –ryhmä	Työhyvinvointi -määritelmä, historia, Sosiaali- ja terveysti- misteriön linjaukset	Ryhmäjako syntymäkuukauden perusteella, kuvien ja tekstien avulla yhdessä mietitään ”mikä tai mitkä asiat meil- lä lisäävät työhyvinvointia”	Työhyvinvointia lisäävät tekijät, avoimuus, dialoginen keskustelu
3.	Erilaisuuden hyväksy- minen, välittäminen, kiitos, kehu ja palaut- teet	Ryhmäjako aakkosjärjestykseen äidin tyttöni- men mukaan, teeman syventäminen ryhmissä	Yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pää- oman lisääminen (erilaisuus, luotta- mus, avoimuus)
4.	Sairaanhoidopiirin strategia, arvot	Ryhmäjako sairaanhoidopiirin palvelusvuosien perusteella, pyramidiharjoitus,	Työyhteisön yhteisten arvojen luominen, yhteisölli- syyden lisääminen
5.	Arvot, arvo-pyramidin syventäminen	Ryhmäjako asuinpaikan mukaan, pareittain arvopyramidin mukaisten arvojen pohtiminen käytännössä	Arvojen konkreti- sointi käytännössä, arvojen auki puhuminen
6.	Erilaisuus, erilaiset persoonallisuudet, MBTI	Virittäytyminen teemaan tarjoilun ja työntekijöiden valitsemien kuvien avulla, itsearviointin avulla suuntaa antava persoonallisuustesti MBTI pohjalta, työyhteisön itsearviointilomake	Erilaisuuden ym- märtäminen ja hy- väksyminen, erilaisten persooni- en merkitys, työskentelyn päät- täminen

Taulukko 1. Työyhteisötapaamisten sisältökuvaukset

7.1 Menetelmälliset valinnat

Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla voidaan kuvata tutkimus- ja kehittämistoiminnan yhteyttä. Se on tiedontuotantoa, jossa kysymysten asetelut nousevat esiin käytännön toiminnasta ja rakenteista. (Toikko & Rantanen 2009, 21–22.) Tutkimuksellisella kehittämisellä tavoitellaan konkreettista muutosta, esimerkiksi ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia, uudistamaan käytäntöjä ja usein myös luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero on pääasiassa juuri toiminnan päämäärissä eli ha-

lutaanko tuottaa uutta teoriaa vai saada aikaan myös käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 17—19; Toikko & Rantanen 2009, 156.)

Tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta puhuttaessa, asetelma perustuu siihen, että tutkimus palvelee kehittämistä, mutta tutkimus ei kuitenkaan määrittele kehittämistä. Tutkimus voi tarjota kehittämiselle muun muassa menetelmiä ja niiden soveltamiseen kuuluvan analyttis-tieteellisen ajattelutavan. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ei ole tiedeperusteista tutkimusta, vaan se on kehittämistä, jossa hyödynnetään tutkimuksellista logiikkaa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa korostetaan tiedonkeruun systemaattisuutta, dokumentaation ja analyysin huolellisuutta sekä perusteltujen johtopäätösten läpinäkyvyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 157.) Tutkimuksellisuus on myös sitä, että omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. Kehittämistyössä tulisi näkyä kyky siirtää teoriapainotteista tietoa käytäntöön ja hyödyntää olemassa olevia aiheeseen liittyviä teorioita sekä niistä muodostuvaa tietoperustaa. (Ojasalo ym. 2014, 21.)

Useat tutkijat ovat sitä mieltä, että tutkimustrategian ja tutkimusmenetelmän valintojen tulisi lähteä teoriasta käsin. Toisaalta voidaan ajatella, että tutkimusongelma määrää mitä menetelmää käytetään. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27.) Menetelmän valintaan siis vaikuttaa se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä, sitä etsitään (Hirsjärvi ym. 2009, 184). Layder toteaa Hirsjärven ja Hurmeen kirjassa, että sosiaaliseen toimintaan kohdistuvan tutkimuksen täytyy perustua merkitysten analyysiin. Mitä lähemmäksi yksilöä ja vuorovaikutusta tullaan, sitä suurempi syy on käyttää kvalitatiivisia menetelmiä. Osallistuva havainnointi, päiväkirjat, piirustukset, kirjoitelmat tai teemahaastattelut ovat muun muassa menetelmiä, joilla päästään lähemmäksi niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27—28.)

Tässä kehittämistyössä lähestymistapa oli kriittinen. Tutkimuksellisen ja osallistavan kehittämistoiminnan keskeinen tunnusmerkki on juuri kriittisyys, jolloin tietoon suhtaudutaan kysyvästi. Tieto on aina jonkun tietoa ja jostain tietystä näkökulmasta tuotettua ja ylläpidettyä. Kehittämisellä tavoitellaan muutosta ja näin ollen kehittäminen on vahvasti sidoksissa erilaisiin intresseihin. Keskeinen kysymys on, että kenen intressiä kehittäminen edustaa? Kriittisellä kehittämisellä pyritään purka-

maan muun muassa vallitsevia totuuksia ja näkemään niiden taakse. Tavoitteena on antaa kaikille toimijoille ja osallisille mahdollisuus vaikuttaa. Tällöin kysymys on dialogisesta tapahtumasta, jossa neuvotellaan kehitettävien asioiden merkityksistä. Tieto on sosiaalisesti rakentuvaa ja siten myös muuntuva. (Toikko & Rantanen 2009, 163—164.) Toikon ja Rantasen (2009, 164) kirjassa Freiren mukaan dialogi pitää sisällään kaksi osaa eli toiminnan ja reflektion. Toisin sanoen dialogi ilman toimintaa johtaa pelkkään sanahelinään ja vastaavasti toiminta ilman reflektiota saattaa johtaa toiminnan ylilyönteihin.

Kriittinen kehittäminen pyrkii olemassa olevan toimintatavan arviointiin ja luo sitä kautta mahdollisuuden toisin tekemiseen. Käyttäjä- ja toimijälähtöinen kriittinen kehittäminen ei perustu etukäteen suunniteltuun lopputulokseen, vaan muutos voidaan tuottaa yhdessä. Tämän vuoksi kaikki mahdolliset näkökulmat ja lopputulokset on pidettävä mukana keskusteluissa. Toisin tekeminen voi syntyä myös asioiden tiedostamisen kautta. Lähtökohtana voidaan siis pitää sitä, että ihmiset tiedostavat oman tilanteensa uudella tavalla. Tiedostaminen johtaa motivaatioon ja motivaatio edelleen toimintaan. Tällöin myös tiedostamisesta muodostuu muutoksen väline. Kriittinen kehittämistoiminta vaatii laajaa eri toimijoiden osallistumista, jolloin pohditaan yhdessä kriittisesti arvioiden kehittämistoiminnan lähtökohtia ja perusteluja. (Toikko & Rantanen 2009, 164—165.)

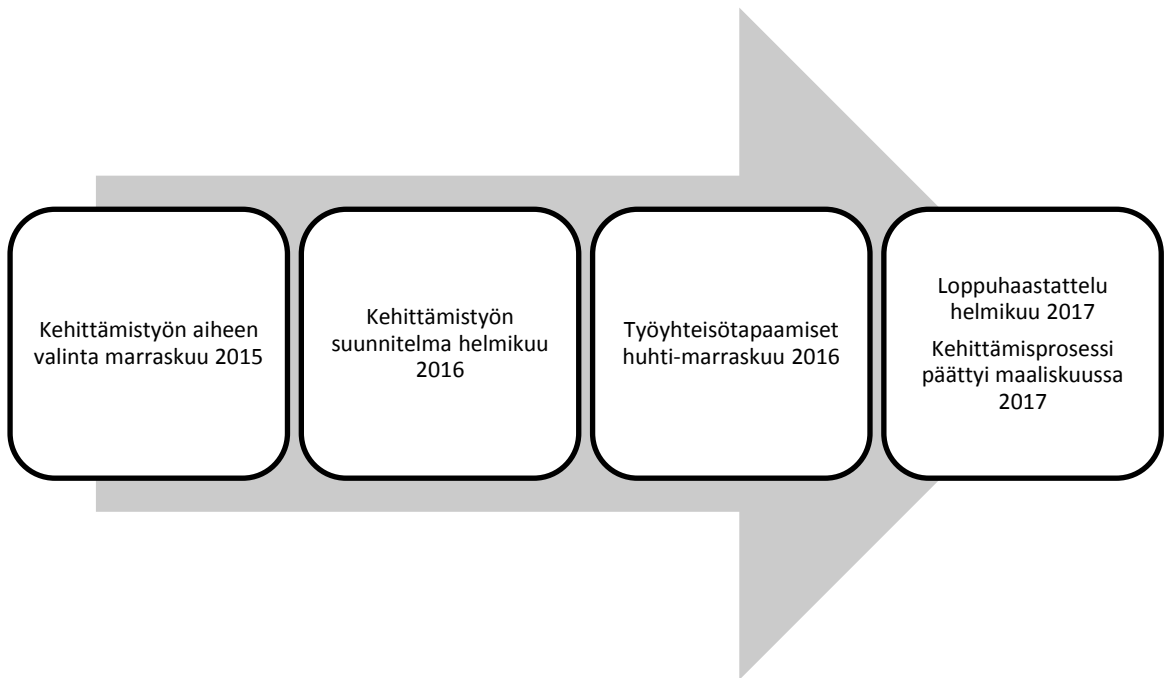
Kehittämisprosessin aikana työyhteisötapaamisissa käytettiin ryhmätöissä soveltaen erilaisia yhteisöllisiä menetelmiä. Kuten toimintatutkimukselle on tyypillistä, valittujen menetelmien tulee olla osallistavia. Osallistavat menetelmät mahdollistavat pääsyn toimijoiden ja työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokeemukseen. Näin kehittämistyön näkökulma laajenee pelkästään viralliseen aineistoon perustuvasta. Tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä muun muassa kyselyillä, ryhmäkeskusteluilla, aivoriihityöskentelyllä, haastattelulla tai havainnoimalla. (Ojasalo ym. 2014, 61.) Näitä edellä mainittuja menetelmiä hyväksi käyttäen kerättiin aineisto tässä kehittämistyössä. Menetelmien valintaan vaikuttavaa esimerkiksi kohdeorganisaation, tässä kehittämistyössä työyhteisön; koko. Lisäksi muita tekijöitä, jotka ohjaavat menetelmien valintaa, ovat kehittämiskohteen laajuus, tutkimushenkilöstö ja sen rooli sekä kohdehenkilöstö. (Ojasalo ym. 2014, 62.)

7.2 Kehittämistyön eteneminen

Kehittämistyö lähti käyntiin aiheen valinnalla marraskuussa 2015 (Kuvio 2). Kehittämistyön keskeiseksi teemaksi valittiin työhyvinvointi ja lähtökohdaksi muotoutui jo aikaisemmin 2015 teetetty työhyvinvointikysely. Tämän jälkeen valmistui kehittämistyön suunnitelma helmikuussa 2016. Kehittämistyön työyhteisötapaamiset alkoivat huhtikuussa 2016, jolloin kehittämistyön lähtökohdat ja perustelut esiteltiin henkilöstölle. Kevään ja kesän 2016 aikana järjestettiin kolme eri sisältöistä työyhteisötapaamista ja loput kolme tapaamista sijoittuivat marras-joulukuun 2016 väliselle ajalle. Työyhteisötapaamiset sisälsivät teoria-alustukset lähes jokaisen keran alussa, ryhmätyöskentelyä eli toiminnallisen osuuden ja työyhteisön kesken käytäviä keskusteluja. Ajanpuutteen vuoksi keskustelut jäivät usein lyhyeksi. Työyhteisötapaamisissa teemoina olivat työhyvinvointi, strategia ja arvot sekä persoonallisuudet työyhteisössä. Teemojen valintaan vaikuttivat lähtötilanteen kartoituksen tulokset, ennen kehittämisprosessia tehty työhyvinvointikysely, osallistujat palautteillaan sekä kehittämisprosessissa vahvasti vaikuttanut yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman näkökulma. Lisäksi toimintatutkimukselle tyypillinen sykliäinen eteneminen, jossa havainnoidaan ja reflektoidaan toimintaa ja tutkimusta, näkyi myös aiheiden muotoutumisessa ja kehittämisprosessin etenemisessä.

Työyhteisön työntekijöiden sairastelut, vapaapäivät ja poissaolot vaikuttivat prosessin etenemiseen ja myös lopputulokseen. Vain muutamat yksikön työntekijät olivat paikalla jokaisella kerralla. Viimeisellä kerralla paikalla oli vain murto-osa yksikön työntekijöistä. Tämä luonnollisesti hankaloitti koko kehittämisprosessin arviointia. Johdon osallistuminen oli myös vähäistä, joka osaltaan todennäköisesti vaikutti myös työntekijöiden sitoutumiseen. Kehittämisprosessin arvioinnin tueksi haastattelin puhelimitse kahta ja sähköpostitse yhtä prosessissa mukana ollutta henkilöä. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää vastaajien kokemuksia kehittämisprosessista ja arvioida kehittämisprosessin onnistumista työyhteisön ja itsensä näkökulmasta. Kehittämisprosessin toiminnallinen osuus loppui joulukuussa 2016. Lähes puolitoistavuotta kestänyt kehittämisprosessi päättyi maaliskuussa 2017, jolloin raportti palautettiin tarkistettavaksi. Tätä kehittämistyönprosessia kuvaa nuoli, joka kertoo etenevästä prosessista (Kuvio 2). Tässä kehittämistyössä oli

alku ja loppu, mutta kuvan nuoli symboloi kehittämisprosessia, jonka tulee jatkaa edelleen kehittämisprosessin loputtua.



Kuvio 2. Kehittämistyöprosessi

7.3 Toimintatutkimuksen näkökulma kehittämissä

Kehittämissäni oli piirteitä toimintatutkimuksesta, jossa tutkitaan ihmisten toimintaa ja tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti sosiaaliseen toimintaan, jonka pohjana toimii vuorovaikutus. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 16.) Toimintatutkimus luokitellaan usein laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi. Käsitys on kuitenkin virheellinen, koska toimintatutkimuksessa voidaan käyttää myös määrällisiä tiedonhankintamenetelmiä. Lisäksi toimintatutkimus ei ole varsinaisesti tutkimusmenetelmä, vaan lähestymistapa tai asenne, jossa tutkimus kytketään toiminnan kehittämiseen. (Heikkinen ym. 2007, 36—37.) Toimintatutkimukseen liittyy erityisesti käytännönläheisyyden vaatimus ja tutkimuksen ja kehittämisen kohteena voivat olla esimerkiksi yhteisön toimintatavat tai itse toimintatilanne. (Ojasalo ym. 2014, 58.)

Toimintatutkimus on muun muassa osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutos. Tämän vuoksi se

sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Olennaista on ottaa käytännöissä toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 58; Heikkinen ym. 2007, 33.) Suunnitteluvaiheessa työyhteisötapaamisia oli tarkoitus järjestää 3-5. Lopullinen määrä muotoutui siten, että kokonaisuudessaan tapaamisia oli kuusi. Kehittämisprosessia kuvaa hyvin spiraalimainen rakenne, jossa tulokset asetetaan aina uudestaan ja uudestaan arvioitavaksi. Arvioinnin tuloksena kehittämissuunnitelman perusteluja, organisointia ja toteutusta täsmennetään. (Toikko & Rantanen 2009, 66.)

Tässä kehittämissuunnitelmassa toimintatutkimus eteni sykleissä, jotka on tarkemmin havainnollistettu liitteessä 6. Kaikkiaan syklejä syntyi seitsemän. Toimintatutkimuksen syklistyys tarkoittaa sitä, että yhteen suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa kokemusten pohjalta parannettu suunnitelma. Toimintaa hiotaan useiden peräkkäisten suunnittelu- ja kokeilusykylien avulla. Tästä muodostuu kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevä spiraali. (Heikkinen ym. 2007, 18—19.) Spiraalissa korostuu konkreettisen toiminnan (havainnointi ja toteutus) sekä sitä käsittelevän diskurssin (suunnittelu ja reflektio) välinen vuorovaikutus. (Toikko & Rantanen 2009, 66.) Tässä kehittämissuunnitelmassa kehittämissuunnitelma ja työyhteisötapaamisten sisältö muotoutuivat kyselyjen, havaintojeni ja reflektion sekä osallistujien palautteiden kautta. Tästä hyvänä esimerkkinä on osallistujien toive syventää arvopohdintaa konkreettiselle tasolle. Tämä toteutettiin viidennellä tapaamiskerralla.

Tavallisesti toimintatutkimus on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämissuunnitelma. Se voidaan jakaa toiminnan laajuuden mukaan viiteen analyysitasoon, jotka ovat yksilö, ryhmä, ryhmien väliset suhteet, organisaatio ja alueellinen verkosto. (Heikkinen ym. 2007, 17.) Kehittämissuunnitelmassani lähestyin toimintatutkimusta ryhmätason näkökulmasta, jossa yhteistoiminnallinen tutkimus on tyypillinen ryhmätason toimintatutkimus. Siinä tiimi tapaa suunnitelmallisesti ja keskustelelee sovitusta temasta ja näin kehittää omaa toimintaansa. Ryhmätason rinnalla liikuttiin myös ryhmien välisten suhteiden tasolla. Siinä pyritään ratkaisemaan erilaisten ryhmien yhteistoiminnan ongelmia. (Heikkinen ym. 2007, 18—19.)

Spiraalimallin mukainen kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi. Ensimmäinen kehä tai spiraali muodostaa lähtökohdan kehittämiselle ja uudet kehät tai spiraalit

aina täydentävät edellisiä. (Toikko & Rantanen 2009, 67.) Toimintatutkimuksesta ei voi etukäteen kirjoittaa täsmällistä tutkimussuunnitelmaa tai kuvata tarkkaa tiedonhankinnan etenemistä. Tutkija tai kehittäjä oppii koko prosessin ajan tutkimuskohteestaan ja menetelmistään. (Heikkinen ym. 2010, 86.) Kehittämistoiminta siis täsmentyy prosessin aikana. Kehittämisen tuloksellisuus on usein kiinni siitä, kuinka monta kehää, spiraalia tai silmukkaa kehittämisprosessin aikana ehditään toteuttamaan. Spiraaliin sisältyy suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Reflektointivaihe on niin sanottu solmukohta, jossa kehittymistä tapahtuu. Kehien aikana toimijoiden ajattelu tekee silmukan ja palaa johtopäätösten tai oppimisen jälkeen takaisin normaalitoimintaan. Voidaan sanoa, että kehittäminen ei johda ehdottomaan totuuteen, vaikka tulos olisikin juuri tällä hetkellä toimiva ja hyvä, vaan jatkuvaan vuorovaikutukselliseen ja reflektiiviseen kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 67.)

Kehittämistyössä asioita lähestyttiin praktisen tiedonintressin kautta. Sen mukaan asiantuntijat ja kohdeyhteisön jäsenet määrittävät yhdessä ongelmat ja suunnittelevat tarvittavat toiminnot ongelmien ratkaisemiseksi. Tässä lähestymistavassa korostuu toiminnan prosessiluonne. Yhteistoiminnalliselle prosessille on ominaista joustavuus ja avoimuus erilaisille tulkinnoille, jolloin tavoitteena on, että osallistujat oppisivat ymmärtämään omaa toimintaansa uudella tavalla. (Toikko & Rantanen 2009, 46.)

Kehittämistyössä oma roolini oli kehittäjän rooli. Toiminnastani löytyi piirteitä toimintatutkijan roolista, jolloin tutkija on aktiivinen toimija, joka pyrkii valamaan uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin eli voimaannuttamaan tai valtauttamaan heitä. Toisin sanoen kehittäjä käynnistää muutoksen ja rohkaisee ihmisiä tarttumaan asioihin, jotta niitä voidaan kehittää heidän omalta kannaltaan paremmiksi. (Heikkinen ym. 2007, 19—20.) Yhdessä kehitetty on yleensä parempi ratkaisu kehittämisiongelmaan kuin yksinomaan ulkopuolelta tulevat ajatukset, koska yhteisön jäsenet tuntevat toimintansa haasteet paremmin kuin muut. Kuitenkin tutkijan mukaantulo ryhmään tuo ulkopuolisen näkökulman ja teoreettista osaamista, joita ilman haastetta tai ongelmaa saattaa olla vaikea ratkaista. (Ojasalo ym. 2014, 59.)

Tutkijan tarkastellessa tutkimuskohdetta sisältäpäin vaikuttaa se tutkijan suhtautumiseen aineistoon ja sen analysointiin. Toimintatutkijalle tai kehittäjälle oma välitön kokemus on osa aineistoa, kun taas perinteisesti tutkija hankkii ensin aineiston ulkopuolisesta näkökulmasta. Toimintatutkija käyttää omia havaintojaan tutkimusmateriaalina muun tutkimusaineiston sijasta tai sen lisäksi. Näin tutkijan ymmärrys kehkeytyy hiljalleen. Tätä vähittäisen ymmärtämisen ja tulkinnan prosessia nimitetään hermeneuttiseksi kehäksi. (Heikkinen ym. 2010, 20.) Ymmärtäminen lähtee aina jostakin tutkijan lähtökohdista, jolloin tutkimuksen aikana tutkija palaa takaisin lähtökohtiinsa oivaltamisen ja ymmärryksen laajentumisen johdosta (Vilka 2005, 146).

7.4 Kehittämistyön aineistot ja niiden analyysi

Aineistojen analyysissa käytettiin tässä kehittämistyössä teemoittelua sekä kvantitatiivista ja pieneltä osin kvalitatiivista menetelmää. Syntynyt aineisto analysoitiin kuitenkin pääosin teemoittelun avulla. Tekemääni teemoittelua avataan tarkemmin, myöhemmin tekstissä, kunkin aineiston analyysissa. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa pohditaan sellaisia aineistosta esiin nousevia piirteitä, jotka toistuvat ja jotka ovat yhteisiä suhteessa keskenään (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173). Heikkisen ym. (2010, 37) mukaan toimintatutkimuksessa määrällisten ja laadullisten menetelmien yhdistäminen on luontevaa, koska laadullisen tutkimuksen alle on muun muassa koottu runsaasti erilaisia lähestymistapoja. Yksi kvalitatiivinen analyysitapa on laskeminen, joka luetaan hyvin yksinkertaiseksi aineiston analyysimuodoksi. Sillä selvitetään kuinka monta kertaa tietty ilmiö tai teema esiintyy kyseisessä materiaalissa. Ennen laskemista täytyy aineisto kuitenkin luokitella. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 172.) Teemoittelua käytettiin tässä kehittämistyössä esimerkiksi analysoitaessa tekijöitä, jotka lisäävät työhyvinvointia. Aineiston luokittelu ja teemoittelu ovat olennainen osa analyysia, koska se luo pohjan, jonka varassa aineistoa voidaan tulkita, yksinkertaistaa ja tiivistää (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147). Liitteen 7 taulukkoon on koottu tämän kehittämistyön aineistot, niiden keruutavat ja analyysimenetelmät. Taulukko mukailee Toikon ja Rantasen (2009, 120) esittelemää aineistomatriisia.

Aineiston keruumenetelmissä korostuivat osallistamiseen perustuvat menetelmät, joissa arvostetaan kehittämiseen osallistuvia henkilöitä ja uskotaan, että jokaiseen asiaan on olemassa enemmän kuin yksi mielipide. Kaikki ovat tärkeitä ja asioiden eri näkökulmat tulevat esille parhaiten, kun asioista keskustellaan ryhmässä. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu se, että henkilöt joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta siitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 83, 85.) Tässä kehittämistyössä työyhteisö vastasi juuri ryhmää, jotka olivat parhaita asiantuntijoita pohdittaessa heidän omaa työhyvinvointia.

Työyhteisötapaamisissa aineistoa kerättiin monin eri tavoin. Ensimmäisessä tapaamisessa jokainen työyhteisön jäsen täytti Eija Kyrönlahden (2016) lomakkeesta mukailun työyhteisön toimintojen itsearviointilomakkeen (Liite 1), jossa arvioitiin työyhteisön toimintojen toteutumista ja kehittämistä neljällä toiminta-alueella. Lomakeaineisto koostuu siis ilmiötä koskevista mittaustuloksista (Alasuutari 1999, 87). Tuloksia vertailemalla oli tarkoitus selvittää, tapahtuiko numeerista muutosta suuntaan tai toiseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen mittaamiseen (Hirsjärvi ym. 2009, 140). Itsearviointilomakkeiden vastaukset 1-4 laskettiin yhteen kunkin väittämän kohdalla. Numerot tarkoittivat seuraavaa: 1= ei tietoa asiasta, 2= asiat kehitteillä, 3= asiat toteutuivat osittain ja 4 = asiat toteutuivat täysin. Tämän jälkeen laskettiin keskiarvot, jotka antoivat väittämille numeeriset arvot. Raportointivaiheessa lähtö- ja lopputilanteen tulokset havainnollistettiin kuvion avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen katsotaan etenevän yleisestä yksityiskohtaiseen. Se etsii syysuhteita ja asetelma on staattinen siten, että luokat on määritelty ennen tutkimuksen alkua. Se pyrkii yleistysten avulla ennustamiseen, selityksiin ja ymmärtämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 25.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan esimerkiksi kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa sekä antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Työyhteisötapaamisissa syntyi aineistoa, joka on tyypillistä laadulliselle tutkimusaineistolle. Se pelkistetyimmillään tarkoittaa aineistoa, joka on ilmiösultaan tekstiä ja voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Esimerkkejä edellä kuvatusta voivat olla erimuotoiset haastattelut ja havainnointi sekä omaelämäkerrat ja kirjeet sekä muuta tarkoitusta varten tuotettu kirjallinen ja kuvallinen aineisto. Hyvää

tutkimusta tehdessä on oleellista käyttää erilaisia ja asianomaiseen ongelmaan sopivia menetelmiä. (Eskola & Suoranta 1998, 15.)

Haastattelumenetelmää käytettiin kehittämistyön loppuvaiheessa. Haastattelun avulla haluttiin selvittää ja arvioida kehittämisprosessin onnistumista ja prosessin vaikutusta yksilön ja työyhteisön työhyvinvointiin. Haastattelun kysymykset pohjautuivat kehittämistyön kysymyksiin. Haastattelu on joustava menetelmä, joka sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja tämä luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Haastatteleamalla on mahdollisuus myös selventää vastauksia ja syventää saatavia tietoja, jolloin voidaan esimerkiksi pyytää mielipiteiden perusteluja. Toisaalta haastattelun varjopuolena saattaa olla luotettavuus, sillä haastateltava voi antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia ja näin luotettavuus kärsii. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34—35.)

Kehittämissyöissä syntyi kirjallista ja kuvallista aineistoa. Toisella kerralla haettiin vastauksia leikaten lehdistä tekstejä ja kuvia. Näiden avulla selvitettiin työyhteisön ajatuksia siitä, mitä työhyvinvointi on ja mitä sen tulee sisältää. Tämä aineistonkeruumenetelmä sisälsi ainakin kolme laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkiä, jotka ovat itse aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma ja hypoteesittomuus (Eskola & Suoranta 1998, 15). Toiminnallisessa osuudessa käytetty kuvallinen tekniikka auttaa asioiden ja ilmiöiden jäsentämisessä sekä kollektiivisen eli yhteisöllisen tietoisuuden lisäämistä. Kuvat konkretisoivat todellisuutta, jolloin niitä voidaan pyrkiä avaamaan ja arvioimaan yhteisissä keskusteluissa. Visualisoinnin tarkoitus on mahdollistaa myös kriittinen keskustelu. Voidaan sanoa, että kuva toimii keskusteluobjektina eli peilinä. (Toikko & Rantanen 2009, 110—112.)

Työyhteisötapaamisissa saadut aineistot analysoitiin jokaisen tapaamiskerran ja uuden aineiston syntymisen jälkeen. Analyysissä saadut tulokset loivat pohjan seuraavien tapaamisten teemaan ja sisältöön. Esimerkiksi toisella kerralla työyhteisön työhyvinvoinnista saatu aineisto ja sen tulokset johdattivat kolmannen tapaamiskerran teemoihin, joita syvennettiin ryhmätöitä tehden. Ryhmät saivat itse päättää, miten asiat kirjaisivat. Avoin tutkimussuunnitelma korostaa tutkimuksen vaiheiden eli aineistonkeruun, analyysin ja tulkinnan sekä raportoinnin kietoutumista yhteen (Eskola & Suoranta 1998, 16).

Kehittämisprosessin aikana lähes jokaisen työyhteisötapaamisen jälkeen kerättiin osallistujilta kirjallinen palaute. Palautelomakkeessa (Liite 2) oli viisi (5) kysymystä. Vastaukset eli palautteet muokkasivat aina seuraavia työyhteisötapaamisia, jonka vuoksi voidaan sanoa, että palautteilla oli merkittävä rooli kehittämisprosessin etenemisessä. Palautelomakkeiden kirjalliset tuotokset luokiteltiin ja esille nousseet asiat on koottu luvun yhdeksän eli ”Aineisto – Työyhteisötapaamisten kirjallinen palaute” 8.7 otsikon alle.

Tutkimus- ja kehittämisprosessissa kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätöstenteko ovat tutkimuksen ydinasioita. Prosessin alkuvaiheessa tehdyistä valinnoista riippuu osittain se, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. Usein tutkimuskysymykset saattavat ohjata menetelmien valintaa. Analyysivaiheessa selviää, minkälaisia vastauksia kysymyksiin saadaan. On myös mahdollista, että analyysivaiheessa selviää, miten kysymykset olisi oikeastaan pitänyt asettaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.) Kehittämistoiminnassa muodostuu useita aineistoja, jotka analysoidaan eli arvioidaan jo prosessin aikana. Oleellista on, että kerätyn aineiston perusteella toimintaan ja sen lähtökohtia sekä tavoitteita pohditaan kriittisesti. Näin ollen kukin arviointi saattaa muuttaa kehittämis toiminnan perustelua, organisointitapaa, toimintaa sekä myös itse arviointiasetelmaa. Aineiston keräämisen ja arvioinnin avulla kehittämisprosessia voidaan siis kohdentaa ja täsmentää. (Toikko & Rantanen 2009, 82—83.)

8 TYÖYHTEISÖTAPAAMISTEN SISÄLTÖ JA AINEISTOT

Kehittämistyötäni, kuten jo aiemminkin olen maininnut, kuvaa eteneminen sykleissä (Liite 6). Kehittämisprosessin aikana muodostui kaikkiaan seitsemän toisiaan täydentävää sykliä. Lähtökohtana toimii kehittämistyön suunnitelma. Ensimmäisen syklin aikana, työyhteisötapaamisessa, edettiin kehittämistyönsuunnitelman mukaisesti. Syklin sisällä pohdittiin ja arvioitiin toimintaa havaintojen ja aineistojen tulosten perusteella. Reflektoinnin tuloksena syntyi uusi tai niin sanotusti muuttunut suunnitelma, joka toimi seuraavan työyhteisötapaamisen pohjana. Näin koko kehittämistoiminnan aikana perusteluja, organisointia, toteutusta ja arviointia koetellaan jatkuvasti uusien syklien aikana. Uudet kehät eli syklit täydentävät aina edellisiä. (Toikko & Rantanen 2009, 67.)

Tässä luvussa esitellään tarkemmin työyhteisötapaamisten sisältöä ja syntyneitä aineistoja sekä niistä saadut tulokset. Aineistot syntyivät itsearviointikyselyyn, ryhmätöiden ja kirjallisesti kerätyn palautteen sekä haastattelun avulla. Työyhteisötapaamisten ja aineistojen tulosten pohdinnassa ja luotettavuuden varmistamisessa apuna toimivat työyhteisötapaamiskerroista tekemäni muistiinpanot.

Työyhteisötapaamiset noudattivat syklimäistä luonnetta koko prosessin ajan. Lähes jokainen työyhteisötapaaminen sisälsi teoriaosuuden, joka johdatteli osallistujat jokaisen tapaamisen teemaan. Toiminnallisten osuuksien ryhmäjaossa käytin erilaisia, hieman huumorillakin väritettyjä, jakoperusteita yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Näin ryhmät muodostuivat aina erilaisiksi ja ammattirajat ylittyivät. Ihmiset työskentelivät ryhmissä erilaisten ihmisten kanssa ja mahdollisesti myös sellaisten ihmisten kanssa, joihin eivät työssään olleet aikaisemmin tutustuneet. Kehittämisprosessin aikaiset työyhteisötapaamisten sisällöt ovat koottu taulukkoon 1 (s.40).

8.1 Ensimmäinen työyhteisötapaaminen-”orientaatio kehittämissprosessiin”

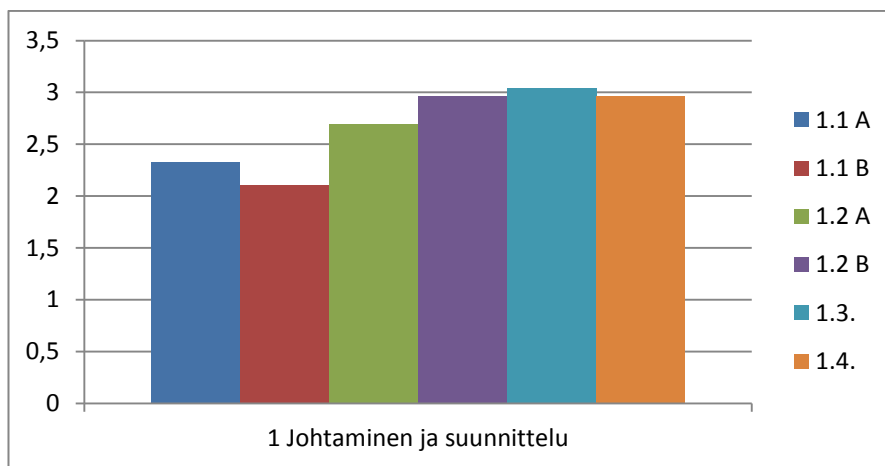
Ensimmäisen kerran tavoitteena oli virittäytyminen kehittämissprosessiin ja sen teemaan eli työhyvinvointiin. Työyhteisötapaamisessa oli 28 (n=28) yksikön työntekijää, joista 3 oli esimiestasolla työskentelevää. Ensimmäisellä kerralla alussa esittelin itseni ja kerroin hieman lähtökohtia ja perusteluja kehittämistyön tueksi.

Esittelin myös kevään työyhteisötapaamisten päivämäärät ja alustavat teemat. Jokainen täytti alustuksen jälkeen ”Työyhteisön toimintojen itsearviointilomakkeen” (Liite 2), joka toimi apuna lähtötilanteen kartoittamisessa. Näin ollen pystyin käyttämään myös Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin työhyvinvointimittauksen eli niin sanotun sekundaariaineiston tuloksia oman aineiston täydentävänä ja vertailumateriaalina (Hirsjärvi ym. 2009, 189). Itsearviointilomakkeen täyttämisen jälkeen ihmiset keskustelivat pienissä ryhmissä esille nousseista ajatuksista. Syntyi paljon puheen sorinaa ja keskustelua. Ihmiset näyttivät hyvin päässeen teemaan sisälle. Ajan rajallisuuden vuoksi, keskustelujen purkuun ei kuitenkaan ollut aikaa.

Teoriaosuus sisälsi asiaa työhyvinvoinnin taustoista ja nykytilasta sekä hyvinvoinnista yleensä. Työhyvinvointiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin tutustuimme Työterveyslaitoksen Juhani Ilmarisen Työkykytalon (Kuvio 1, s.18) avulla. Ensimmäisellä kerralla ei kerätty palautetta kirjallisesti, vaan jokainen sai kertoa tunnelmia ja ajatuksia tuleviin osastotunteihin liittyen loppukeskustelun yhteydessä. Työntekijät antoivat ensimmäisestä kerrasta suullisesti palautetta muun muassa siitä, että ”tyhy-paketti” vaikutti selkeältä. Työyhteisötapaamisessa oli mukava kuunnella mielenkiintoista asiaa, ei ollenkaan ikävystyttävää. Osallistujilla heräsi mielenkiinto jatkon suhteen. Lomakkeen numeroasteikon selitykset joku koki hieman epäselväksi. Työyhteisötapaamisen lopuksi ryhmä jaettiin kahtia seuraavaa kertaa varten ja tässä jakoperusteena oli hiusten väri. Aikaa ensimmäiseen tapaamiseen oli varattu yksi tunti. Kokonaisuudessaan aikaa olisi saanut olla enemmän, koska keskusteluun ei mielestäni jäänyt riittävästi aikaa. Myös palautteissa tuli esiin nopeasti kulunut aika ja keskustelua olisi saanut olla enemmän.

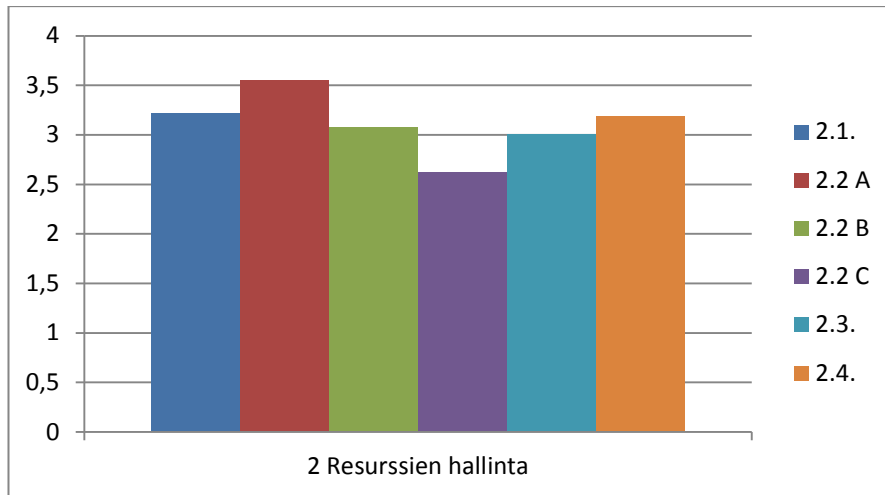
Aineisto - Työyhteisön toimintojen itsearviointilomakke ja sen tulokset. Ensimmäiseen työyhteisötapaamiseen osallistui 28 henkilö (n=28) ja jokainen täytti itsearviointilomakkeen (Liite 1). Lomakkeessa eri osa-alueita arviointiin asteikolla 1 - 4. Tulosten analysoinnissa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tulosten analyysitapaa ja tulokset havainnollistettiin Excel taulukko-ohjelman avulla tehdyillä kuvilla. Kuvat esitetään myöhemmin tässä luvussa. Ensimmäisen osa-alueen väittämät koskivat johtamista ja suunnittelua. Vastaukset vaihtelivat 1 - 4 välillä. Kuvioon 3 on koottu väittämien vastauksista numeerisesti lasketut keskiarvot. Ensimmäisen osa-alueen alhaisimmat pisteet tulivat kahdesta ensimmäisestä väittämäs-

tä, jotka liittyivät siihen, onko toiminta-ajatus, arvot ja eettiset ohjeet määritelty yhdessä henkilöstön kanssa ja tietävätkö kaikki ne sekä toimitaanko niiden mukaan. Tulos jäi kakkoseen (2,33 ja 2,11), joka tarkoittaa asian olevan kehitteillä. Viides väittämä sai parhaimmat pisteet. Tämä koski väittämää ”jokainen tietää tehtäväkuvauksiin kirjatut tehtävänsä, vastuunsa ja valtuutensa”. Tulos ylsi hieman yli kolmosen (3,04) eli asia toteutuu osittain. Muiden väittämien tulokset, jotka koskivat henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia, johtamisen oikeudenmukaisuutta ja luottamusta, sijoittuivat hieman kolmosen alapuolelle eli asiat kehitteillä.



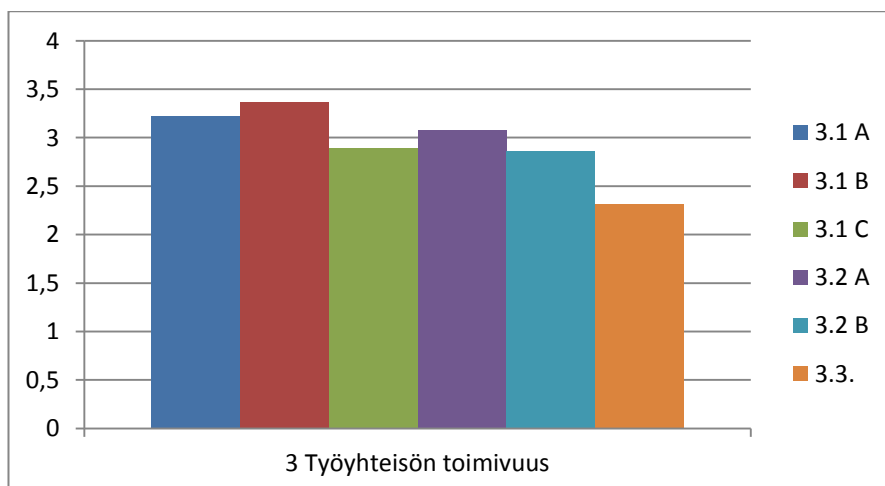
Kuvio 3. Ensimmäisen osa-alueen väittämien tulokset

Toisen osa-alueen väittämät koskivat resurssien hallintaa ja vastaukset vaihtelivat 1 - 4 välillä. Lähes kaikkien (lukuun ottamatta 2.2.C) väittämien vastausten keskiarvo nousi kolmoseen (3) tai sen yli (3,07 - 3,55 välille) (Kuvio 4). Nämä asiat toteutuvat siis osittain. Heikoimmaksi tässä osa-alueessa jäi neljäs väittämä ”työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan” (2.2 C). Siinä vastausten keskiarvo jäi alle kolmen (2,62) eli asia kehitteillä. Ensimmäinen ja toinen väittämä koskivat yksikön moniammatillisuuden toteutumista (2.1.) sekä yksikön tukea kouluttautumisessa ja oman osaamisen kehittämisessä (2.2 A). Vastaukset näissä nousivat selvästi yli kolmen eli asiat toteutuvat osittain.



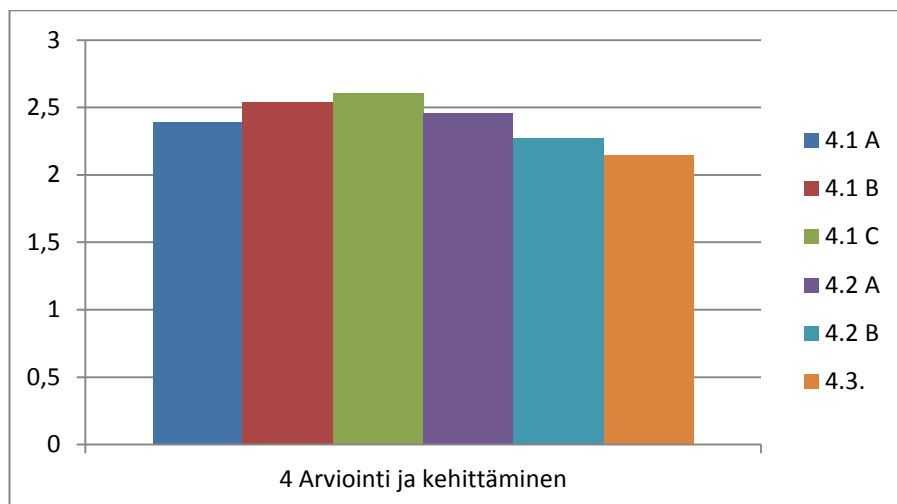
Kuvio 4. Toisen osa-alueen väittämien tulokset

Kolmannen osa-alueen väittämät liittyivät työyhteisön toimivuuteen (Kuvio 5). Selvästi heikoin tulos tuli kuudennesta väittämästä (3.3.) eli ”yksikössä ristiriitoihin puututaan ajoissa ja niiden käsittely on rakentavaa”. Tässä vastausten keskiarvo jäi 2,31 eli asia kehitteillä. Myös väittämät ”esimieheltä saatu palaute työssä on riittävää” (3.1 C) ja ”työntekijät antavat toisilleen helposti myönteistä ja korjaavaa palautetta” (3.2 B) jäivät keskiarvoltaan hieman alle kolmen eli asiat kehitteillä. Väittämät, jotka koskivat esimiehen kanssa viestintä ja tiedonkulun toimivuutta (3.1 A) sekä eri ammattiryhmien välisen yhteistyön sujuvuutta (3.1 B), nousivat selvästi yli kolmen eli asiat toteutuvat osin. Yksikössä ”työilmapiirin kannustavuuden ja sen antaman tuen työssä jaksamiselle” (3.2 A) koettiin toteutuvan osittain.



Kuvio 5. Kolmannen osa-alueen väittämien tulokset.

Neljäs osa-alue käsitteli arviointia ja kehittämistä (Kuvio 6). Väittämien vastausten keskiarvot sijoittuivat kolmosen molemmille puolille. Osa-alueen kokonaiskeskiarvo (2,36) oli heikoin neljästä osa-alueesta. Tämän osion heikoimman tuloksen sai kuudes väittämä (4.3.) eli ”Seurataan säännöllisesti tavoitteiden toteutumista ja vaikutuksia laadittujen mittareiden avulla”. Tässä vastausten keskiarvo ylty juuri kakkoseen (2,15) eli asia kehitteillä. Muut neljännen osa-alueen väittämät koskivat työhön liittyvien kehittämistarpeiden ja tulosten säännöllistä arviointia (4.1 A), johdon sitoutumista kehittämistoimintaan (4.1 B), yhteisesti sovittujen kehittämistoimenpiteiden toteuttamista (4.1 C) sekä potilaspalautteiden keräämistä (4.2 A) ja tulosten hyödyntämistä kehittämisessä (4.2 B).

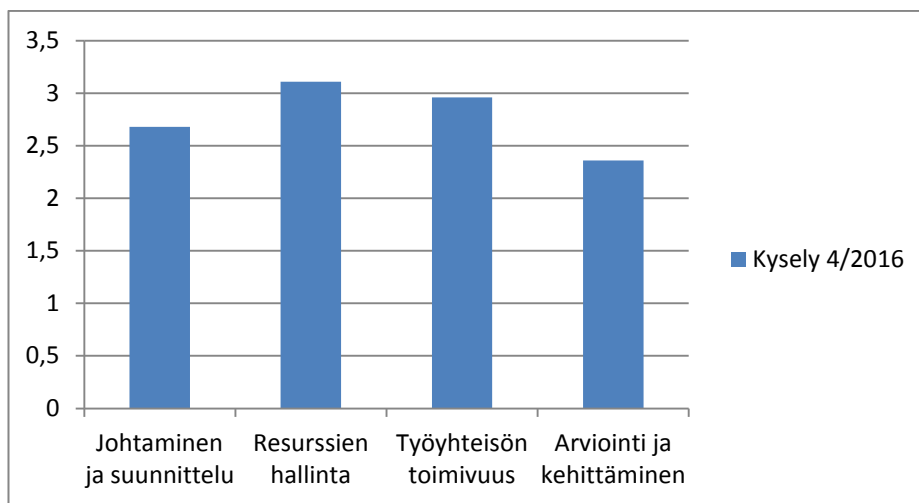


Kuvio 6. Neljännen osa-alueen väittämien tulokset

Kuvioon 7 on koottu kaikkien neljän osa-alueen väittämien vastausten keskiarvot. Ensimmäinen ja neljäs osa-alue jäivät selvästi alle kolmen eli väittämässä esille nostetut asiat olivat pääosin kehitteillä. Alhaisimmaksi jääneen neljännen osa-alueen keskiarvoon vaikutti alentavasti erityisesti väittämän tulos siitä, että tavoitteiden toteutumista ja vaikutuksia seurataan säännöllisesti mittareiden avulla ja palautteiden/tuloksia hyödynnetään kehittämisessä. Ensimmäisen osa-alueen alhaisimmat pisteet saivat väittämä toiminta-ajatuksen ja arvojen sekä eettisten ohjeiden määrittelystä henkilöstön kanssa sekä niiden mukaan toimiminen.

Toinen osa-alue nousi korkeimmaksi eli hieman yli kolmoseen (3,11). Siinä erityisesti yksikön työntekijöiden kouluttautumisen tukeminen ja moniammatillisuus nos-

tivat keskiarvoa. Toisaalta tuloksista erottui neljäs väittäjä eli ”Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan”. Tämä jäi selvästi alle kolmoseen (2,62), joka laski kokonaisuudessaan toisen osa-alueen keskiarvoa. Kolmas osa-alue jäi juuri kolmosen alapuolelle (2,96). Nämä työyhteisön toimivuuteen liittyvät väittämät nousivat muilta osin ylin kolmoseen, mutta lähiesimieheltä ja muilta työntekijöiltä saatu palaute sekä yksikön ristiriitoihin puuttumiseen liittyvät väittämät, jäivät selvästi alle kolmen. Toisen ja kolmannen osa-alueen koettiin pääosin toteutuvan osittain arjen työssä.



Kuvio 7. Työyhteisön toimintojen itsearviointikyselyn tulokset huhtikuu 2016

8.2 Toinen työyhteisötapaaminen - ”työhyvinvointi”

Toisen työyhteistapaamiskerran tavoitteena oli selvittää työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työyhteisön itsensä kokemana. Työyhteisö jaettiin edellisellä kerralla kahteen ryhmään. Osastotunti järjestettiin saman sisältöisenä kahtena eri päivänä. Tällöin saatiin pienemmät ryhmät, jonka tavoitteena oli lisätä avoimuutta sekä dialogista keskustelua ryhmien sisällä. Parhaimmillaan dialogisuus elää puheissa, vuorovaikutuskäyttäytymisessä ja päätöksentekoprosesseissa. Dialogin avulla voidaan turvata muun muassa erilaisten merkitysten rakentaminen ja jakaminen sekä kuunteleminen. (Syvänen ym. 2015, 35.) Dialogi on siis vuoropuhelua, jossa ajatellaan yhdessä, kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään eri näkemyksiä (Isaacs 2001, 40; Syvänen ym. 2015, 29). Pienemmässä ryhmässä kaikilla oli enemmän

tilaa omille mielipiteille ja kaikki tulivat kuulluiksi. Kuunteleminen on myös dialogisuuteen liittyvä tärkeä osatekijä.

Ensimmäisessä ryhmässä oli 10 henkilöä ja toisessa ryhmässä 11 henkilöä (n=21). Esimiehiä ei ollut paikalla. Toisella tapaamiskerralla jatkettiin työhyvinvointiteemalla. Teoriaosuudessa perehdyttiin työhyvinvoinnin määritelmään ja kevyesti työhyvinvoinnin historiaan. Lisäksi pohdittiin työhyvinvointia muun muassa yhteiskunnan, työnantajan ja työntekijän näkökulmasta. Käytiin läpi myös Sosiaali- ja terveysministeriön linjauksia työhyvinvointiin liittyen sekä sivuttiin tilastoja työtapa- turmista ja sairauspoissaoloista.

Toiminnallisessa osuudessa ihmiset jaettiin kolmeen ryhmään syntymäkuukauden perusteella. Jokainen ryhmä leikkasi lehdistä kuvia ja tekstejä (kuvallinen tekniikka), jotka vastasivat kysymykseen ”Mikä tai mitkä asiat meillä lisäävät työhyvinvointia?” Kaikki ryhmät lähtivät innoissaan mukaan. Ryhmät suunnittelivat ja sommittelivat tekstit ja kuvat tarkasti paperille. Tämän jälkeen ryhmät esittivät omat tuotoksensa, nuorin ryhmä (ryhmäläisten iät laskettiin yhteen) sai aloittaa. Ryhmätyöt herättivät keskustelua, mutta ajan puutteen vuoksi jouduin keskeyttämään tilanteen, mutta kerroin ryhmälle, että asian pohtimista jatketaan seuraavalla kerralla. Jokainen sai laittaa kolme sydäntä itselle tärkeimmäksi koettujen asioiden päälle. Toisen kerran lopussa jokainen antoi kirjallisen palautteen työyhteisö- ta- paamisesta nimettömänä. Palautelomakkeessa oli valmiit kysymykset, mutta vastaus annettiin vapaasti kirjoittamalla (Liite 2). Sama lomake toimi myös 2 - 6 ta- paamiskertojen palautteen keräämisen välineenä. Suullinen palautteen keräämi- nen ei ollut mahdollista aikataulun vuoksi. Kummankin ryhmän kanssa työyhteisö- tapaamiseen aikaa oli käytettävissä 75 minuuttia.

Aineisto - ”Mikä lisäisi meillä työhyvinvointia?” ryhmätyöt ja tulokset. Toi- minnallisessa osuudessa ryhmä jaettiin kolmeen ryhmään. Jokainen ryhmä kokosi A3-kokoiselle paperille tekstejä ja kuvia, jotka vastasivat kysymykseen ”Mikä lisäisi meillä työhyvinvointia?”. Pääperiaate tulosten analyysitavan valinnassa on se, että valitaan analyysitapa, joka tuo parhaiten vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtä- vään (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Tältä pohjalta analyysivaiheessa käytin hyväksi teemoittelua. Listasin kuvat ja tekstit ranskalaisin viivoin eri värejä hyväksi käyttä- en, jolloin samaa tarkoittavat asiat olivat samalla värillä (Liite 3). Tästä edelleen

luokittelin samankaltaisuuden perusteella asiat seitsemään eri teemaan (Taulukko 2). Suurin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä oli niin sanotusti ”Me henki”. Tähän termiin voidaan yhdistää hyvä yhteishenki ja työilmapiiri sekä työyhteisön toimivuus. Näiden termien alle kuuluivat ryhmätöissä esiin tulleet asiat, jotka analysoin teemoittelun avulla. Esimerkiksi ”me henkeen” kuuluvia asioita olivat ”kyky puhalttaa yhteen hiileen, hyvällä hengellä asioita liikutellaan ja meillä on hirveän suuri tukijoukko”. Toisessa esimerkissä, sanoihin ”välittäminen ja hyvät teot”, kuuluivat ”huomaa hyvä, sanoja ja tekoja, kuinka voit sekä pidetään itsestämme ja toisistamme huolta.

Taulukko 2. Työyhteisön työhyvinvointia lisäävät tekijät

Mikä lisääisi meillä työhyvinvointia?	vastausten määrä
Me henki	15
Joustopot (työaika, työn tekeminen)	8
Erilaisuuden hyväksyminen	8
Välittäminen, hyvät teot	7
Kiitos	6
Kehut/palautteet	5
Lounas-/kahvitaumat	5

Kuvien ja tekstien lisäksi käytin luotettavuuden varmistamiseksi tapaamiskerroilla tekemiäni muistiinpanoja, joiden avulla kuvien ja tekstien merkitykset vastasivat tarkoitettuja asioita. Me henki, joka voidaan tulkita myös hyväksi yhteishengeksi tai hyväksi työilmapiiriksi, nousi selvästi tärkeimmäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi asiaksi. Lisäksi taulukossa 2 mainitut joustopot, erilaisuuden hyväksyminen, välittäminen ja kiitos sekä kehut/palautteet vaikuttivat työhyvinvointiin. Viimeisenä listassa oleva lounas- ja kahvitaumat olivat myös tärkeä osa työhyvinvointia.

Taulukon 2 tulosten perusteella lähdin suunnittelemaan seuraavan eli kolmannen tapaamiskerran teemoja. Yhteisöllisyyteen ja sosiaaliseen pääomaan peilaten nostin tuloksista seuraavat asiat kolmannen työyhteisötapaamisen teemoiksi: erilaisuuden hyväksyminen, välittäminen, kiitos, kehut ja palautteet. ”Me henki” sai sel-

västi eniten vastauksia määrällisesti, mutta yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman näkökulmasta, valitut teemat lisäävät yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa. Tästä edelleen voidaan olettaa, että yhteisöllisyyden lisääntyminen vaikuttaa myös ”me henkeen” positiivisessa mielessä. Näin ollen myös työyhteisön tärkeimmäksi koettu teema tuli huomioiduksi. Me henki ja sosiaalisen pääoman tarvitsema vuorovaikutteinen luottamus syntyvät yhteisön ydinkulttuurista (Hyyppä 2005, 21). Toisen tapaamiskerran aineisto oli kuvallista ja sanallista. Kvalitatiiviselle aineistolle ominaista on juuri sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari 1999, 87). Jätin tietoisesti joustot (työaika ja työn tekeminen) käsittelemättä, koska tähän olisi tarvittu myös työnantajan ja esimiehen läsnäoloa.

8.3 Kolmas työyhteisötapaaminen - ”työhyvinvoinnin syventäminen”

Kolmannen työyhteisötapaamisen tavoitteena oli yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman lisääminen. Tapaaminen toteutettiin, kuten ensimmäisellä kerralla, yhteinä ryhmänä. Paikalla oli 18 henkilöä (n=18), joista yksi toimi esimiestehtävissä. Työyhteisötapaamisen tarkoituksena oli työstää ja syventää edellisellä kerralla ryhmätöissä esiin nousseita asioita. Teemat, joita tällä kerralla lähdettiin syventämään, olivat välittäminen ja toisen huomioon ottaminen, erilaisuuden hyväksyminen ja kiitoksen sekä palautteen antaminen. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 25) toteavatkin kirjassaan, että hyvin toimiva organisaatio poistaa vuorovaikutuksen esteitä ja rohkaisee avoimuuteen ja selkeyteen. Luottamus perustuu vuorovaikutuksen avoimuuteen ja käsitykseen siitä, että kaikilla on yhteinen intressi. Varsinaista teoriaosuutta tällä kertaa ei ollut, mutta edellisen kerran ryhmätöiden tulokset esiteltiin alustuksena kolmannen päivän teemoihin liittyen.

Tulosten esittelyn jälkeen paikallaolijat asettautuivat aakkosjärjestykseen riviin äidin tyttönimen mukaan. Tästä jaettiin neljä ryhmää, joissa oli 4 - 5 henkilöä ryhmää kohden. Jokainen pienryhmä sai mietittäväkseen yhden kysymyksen. Kysymysten avulla he pyrkivät löytämään yhdessä konkreettisia toimia kyseisten asioiden parantamiseksi. Kysymykset, joita pienryhmissä osallistujat miettivät, olivat seuraavat:

1. Miten osoittaa välittämistä ja toisen huomioimista? (konkreettiset keinot)
2. Keinot erilaisuuden/erilaisten persoonallisuuksien hyväksymiseksi työkavereiden keskuudessa? (konkreettiset keinot)
3. Miten lisätä kiitoksen ja positiivisen palautteen antamista? (konkreettiset keinot)

Ryhmät listasivat A3 - kokoiselle paperille konkreettisia asioita ranskalaisin viivoin ja maind map-tyyppisesti. Tämän jälkeen ryhmät esittivät tuotoksensa kaikille. Jokaisesta ryhmästä valittiin kaksi henkilöä, joiden oli tarkoitus seuraavalla työyhteisötapaamiskerralla kertoa, kuinka asiat ovat toteutuneet käytännössä. Esitysten jälkeen syntyi keskustelua, mutta syvällisempään paneutumiseen kyseisiin aiheisiin, ei ollut aikaa. Eniten keskustelua käytiin juuri oman ryhmän kanssa, mikä palveli tapaamiskerran tavoitteen, yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman lisääntymisen, saavuttamisessa. Lisäksi, teemoihin liittyvien konkreettisten asioiden esittely koko ryhmälle ja tärkeiden asioiden ääneen sanominen, herättivät toivottavasti osallistujat miettimään omaa käyttäytymistä ja toimintatapojaan suhteessa työyhteisöönsä. Ryhmätöiden esittelyn yhteydessä keskustelussa tuli esiin, että näinhän asiat ovat ja joku koki, että näin yksikössä myös toimitaan. Toinen kommentoi, että asiat tiedetään, mutta toimiiko ne käytännössä. Ajan puutteen vuoksi kirjallista palautetta ei ehditty kerätä paikan päällä, mutta kansliaan jätettiin palautuskuori, johon jokaisen tuli palauttaa lomake. Palautteita tästä kerrasta palautui takaisin yhdeksän kappaletta (n=9).

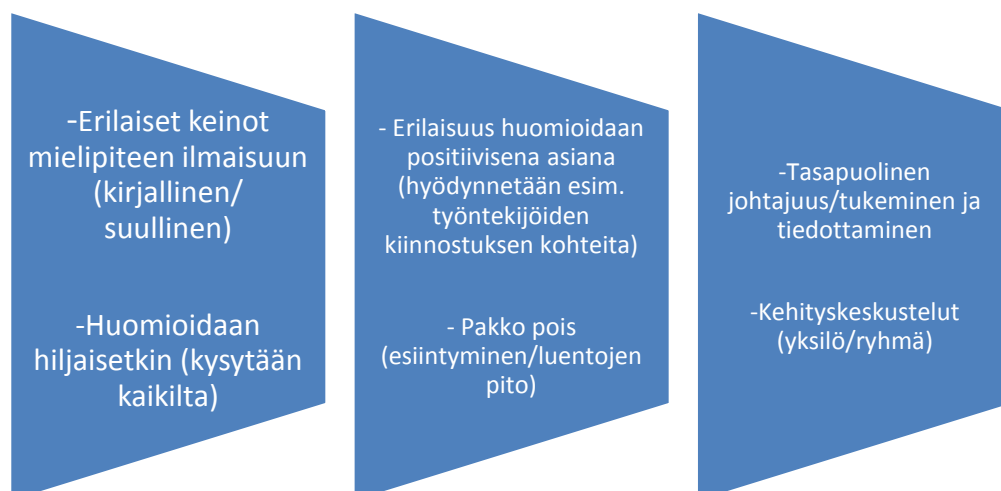
Aineisto – Konkreettiset keinot työhyvinvoinnin parantamiseksi ryhmätyö ja tulokset. Ryhmä yksi sai tehtäväksi pohtia konkreettisia keinoja ”miten osoittaa välittämistä ja toisen huomioimista”. Kuvio 8 on koottu ryhmän esiin nostamat asiat. Ryhmätyön asioista korostuivat tervehtiminen, kiittäminen, kuunteleminen, luottamus ja avun tarjoaminen. Keskusteluissa puhuttiin tervehtimisen tärkeydestä, esimerkiksi iloinen työkaverin tervehtiminen aamulla luo positiivisen latauksen päivään. Luottamuksella kerrottujen asioiden toivottiin pysyvän kuulijan tietona, jos

asian kertoja näin toivoo. Myös potilaisiin liittyen vaitiolovelvollisuus luonnollisesti korostui tärkeänä.



Kuvio 8. Ryhmätyö: Työhyvinvoinnin syventäminen, ryhmä 1.

Ryhmä kaksi mietti konkreettisia keinoja "erilaisuuden ja erilaisten persoonallisuuksien hyväksymiseksi" työkavereiden keskuudessa. Kuvio 9 esittelee ryhmän tuotoksen, joka oli koottu paperille ranskalaisin viivoin. Esiin nousseet asiat on koottu kuviossa 9 kolmeen laatikkoon siten, että samoja asioita käsittelevät tekstit on laitettu samaan laatikkoon. Työyhteisön keskustelussa esiin nousivat erityisesti erilaiset keinot mielipiteen ilmaisuun, positiivinen asenne erilaisuutta kohtaan ja tasapuolinen johtajuus.



Kuvio 9. Ryhmätyö: Työhyvinvoinnin syventäminen, ryhmä 2.

Kolmas ja neljäs ryhmä miettivät konkreettisia keinoja ”kiitoksen ja positiivisen palautteen antamisen lisäämiseksi” (Kuvio 10). Ryhmän 3 ja 4 ajatukset ja pohdinnat oli kirjattu alkuperäiseen aineistoon ”Maind map-tyyppisesti”. Aineistoa tulkitessa ryhmittelin aineiston siten, että samaa aihealuetta koskevat tekstit koottiin samaan osa-alueeseen eli lohkoon. Näin syntyi, kuvion 10, neljä lohkoa. Yksi lohko liittyi esimiehen ja ylemmän johdon keinoihin kiitoksen ja positiivisen palautteen antamisen lisäämiseksi. Toinen lohko sisälsi keinoja positiivisen palautteen lisäämiseksi ja nämä keinot koskivat koko henkilökuntaa eli työntekijät ja esimies- sekä johto mukaan lukien. Kolmas lohko antoi keinoja kiitoksen antamisen lisäämiseksi ja toisen ihmisen huomioimiseksi työyhteisössä. Neljänten lohkoon on koottu muita esille nousseita asioita, jotka eroavat muiden lohkojen sisällöstä.



Kuvio 10. Ryhmätyö; Työhyvinvoinnin syventäminen, ryhmä 3 ja 4.

8.4 Neljäs työyhteisötapaaminen - ”strategia ja arvot”

Neljäs työyhteisötapaaminen järjestettiin viiden kuukauden kuluttua edellisestä tapaamisesta. Tämän kerran tavoitteena oli työyhteisön yhteisten arvojen luominen. Teemoina olivat sairaanhoitopiirin strategia ja arvot. Teoriaosuudessa korostui arvo-teema. Pohdittiin arvon-käsitettä; mitä se tarkoittaa ja millaisia arvoja on? Tapaamiskerran alussa oli tarkoitus keskustella kolmannen kerran teemojen toteutumisesta kuluneen viiden kuukauden aikana. Osa henkilöistä, jotka ryhmä nimesi asioita arvioimaan, ei ollut paikalla. Tämän vuoksi asia jätettiin käsittelemättä. Pai-

kalla oli 17 henkilöä (n=17), joista yksi toimi esimiestehtävissä. Teoriaosuudessa tutustuttiin sairaanhoitopiirin strategiaan. Strategian tietäminen ja tiedostaminen ovat tärkeä asia. Organisaatiolla on velvollisuus luoda strategia, jotta esimiestyö ja muu johtaminen organisaatiossa on mahdollista. Organisaation työntekijöillä tulee myös olla tieto rooleistaan ja tehtävistään osana organisaation suurempaa roolia ja tehtävää. (Vuorinen 2014, 16.)

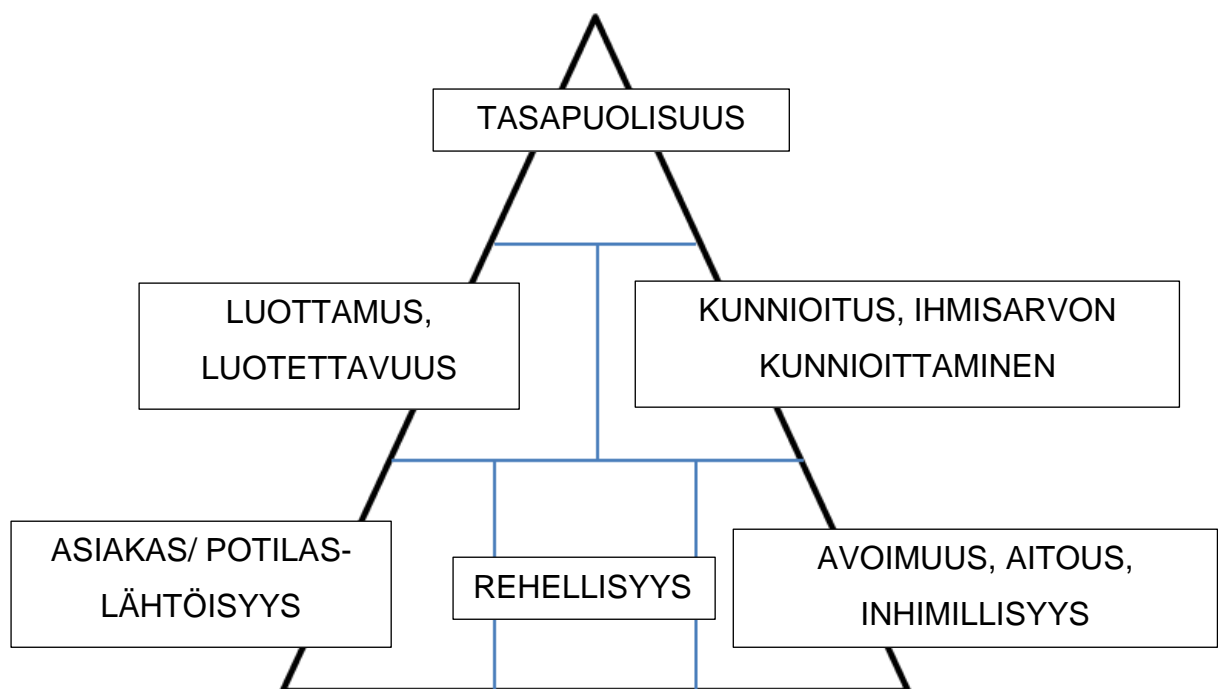
Toiminnallisessa osuudessa ryhmä asettautui riviin sairaanhoitopiirin palvelusvuosien perusteella. Tämän jälkeen muodostettiin parit siten, että jonon ensimmäinen (eniten palvelusvuosia) ja viimeinen (vähiten palvelusvuosia) muodostivat parin. Tämän tarkoituksena oli saada monipuolista näkökulmaa tuleviin arvopohdintoihin. Jokainen pari lähti sovelletun pyramidiharjoituksen avulla hahmottamaan työyhteisölle arvoja, joiden tuli ohjata jokaisen päivittäistä työtä. Tämänkertaiseen osuuteen oli käytössä 75 minuuttia. Pyramidiharjoituksen lopuksi emme ehtineet, ajan puutteen vuoksi, keskustella esille nousseista arvoista. Aihe oli kuitenkin hyvin tärkeä ja tämän vuoksi arvokeskustelua ja arvojen syventämistä jatkettiin viidennellä tapaamiskerralla.

Aineisto – Työyhteisön arvopyramidi. Työyhteisön arvojen selvittämisessä käytin aineistonkeruumenetelmänä soveltaen pyramidiharjoitusta (Kuvio 11). Työyhteisötapaamiseen käytettävissä oleva aika oli yksi tunti. Pyramidiharjoituksen tarkoituksena oli työstää työyhteisön yhteiset arvot. Kyrönlahden ja Hemmingin (2015) mukaan pyramidiharjoituksella voidaan luoda, esimerkiksi opintoryhmän, työyhteisön tai minkä tahansa tiimin yhteiset pelisäännöt, kerätä palaute halutusta asiasta tai nostaa asioiden ydinkohdat esille.

Pyramidiharjoituksen alussa jokainen kirjaa pyramidiin itsekseen kuusi tärkeintä asiaa kyseenomaisesta aiheesta. Tässä kehittämistyössä jätin ensimmäisen vaiheen pois ajan vähyyden vuoksi ja siirryimme heti toiseen vaiheeseen, jossa Kyrönlahden ja Hemmingin (2015) mukaan pareittain kirjataan kyseiset asiat. Tämän jälkeen muodostimme neljän hengen ryhmät, jotka jälleen yhdessä laativat arvopyramidin. Keskustelu pyramidiharjoitteen aikana oli vilkasta. Ryhmätyönä syntyneet neljä arvopyramidia kiinnitettiin seinälle kaikkien näkyville. Ryhmien pyramidit käytiin suullisesti läpi siten, että yksi ryhmän jäsen esitteli pyramidin ja luki ääneen pyramidissa olevat asiat. Tämän jälkeen jokainen sai antaa viiden äänen sijasta

kolme ääntä, jotka tukkimiehen kirjanpidonmukaisesti käytiin antamassa tärkeimpinä pitämilleen arvoille. Kyrönlahden ja Hemmingin (2015) mukaan pyramidiharjoituksen lopuksi olisi tärkeää keskustella siitä, mitä ydinkohdat käytännössä tarkoittavat, jotta niistä vallitsisi yhteinen ymmärrys.

Pyramidiharjoituksen analyysin aloitin laittamalla neljä pyramidia vierekkäin pöydälle. Luin pyramidien tekstit läpi. Eri pyramideissa löytyi paljon samoja sanoja. Toisaalta ryhmissä samat sanat olivat kirjoitettu eri puolille pyramidia. Tämä tarkoitti sitä, että kukin ryhmä nosti tärkeimmäksi arvoksi hieman eri asioita. Tärkeimpänä arvona pidettiin kunnioitusta, tasapuolisuutta, potilaslähtöisyyttä ja inhimillisyyttä. Ennen äänimäärien laskua yhdistin samaa tarkoittavia sanoja yhteen, esimerkiksi ”kunnioitus ja ihmisarvon kunnioittaminen” yhteen sekä ”avoimuus, aitous ja inhimillisuus” yhteen. Seuraavaksi laskin jokaisen sanan saaman äänimäärän. Sisällön erittely eli kvantitatiivinen dokumenttien analyysi on tutkimustekniikka, jossa kuvataan määrällisesti jotakin tekstin tai dokumentin sisältöä (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 105). Sisällön erittelyssä Pietilän (1973, 53) mukaan tiedot voidaan kerätä sanallisina ilmaisuina luokiteltuna. Viimeisessä vaiheessa sijoitin numeerisesti kuusi eniten ääntä saanutta arvoa pyramidiin, ylimpänä oli eniten ääniä saanut eli tärkeimmäksi koettu arvo.



Kuvio 11. Työyhteisön arvopyramidi.

Toiminnallisen osuuden tuloksena syntyi työyhteisön oma arvopyramidi (Kuvio 11), joka sisälsi seuraavat arvot ylhäältä alas lueteltuna: tasapuolisuus, luottamus/luotettavuus, kunnioitus/ihmisarvon kunnioittaminen, asiakas-/potilaslähtöisyys, rehellisyys ja avoimuus/aitous/inhimillisyys. Yhteishenki kehittyi tuttavallisessa työyhteisössä, jossa ihmiset välittävät toisistaan, tarjoavat muille apua ja tukea sekä ovat ystävällisiä toisiaan kohtaan. Hyvä työyhteisö ei välttämättä ole ongelmaton, mutta yhteisen arvomaailman ja luottamuksen avulla päästään ongelmien yli. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21.)

8.5 Viides työyhteisötapaaminen ”arvojen syventäminen”

Työyhteisötapaamisten viidennellä kerralla tavoitteena oli arvojen konkretisointi käytännössä ja arvojen ”auki puhuminen”. Jatkettiin siis arvojen pohtimista, koska edellisellä kerralla ei ollut aikaa vapaaseen keskusteluun. Paikalla oli yhdeksän henkilöä (n=9), esimiehiä ei tällä kerralla ollut mukana. Muutama ilmoitti etukäteen olevansa poissa tapaamisesta työkiireiden vuoksi. Varsinaista teoriaosuutta ei tällä kerralla ollut. Alussa virittäydettiin teemaan siten, että jokainen sai kertoa omat kuulumisensa ja millaisin ajatuksin työyhteistapaamiseen oli tullut. Alkuvirittelyn jälkeen esittelin edellisellä kerralla työyhteisön itse tekemän arvopyramidin, johon oli koottu kuusi tärkeintä arvoa. Toiminnallisessa osuudessa arvoja lähdettiin syventämään pariharjoituksen avulla. Työyhteisötapaamisen lopuksi keskustelimme tuotoksista. Keskusteluun olisi jälleen saanut olla enemmän aikaa. Kokonaisuudessa tällä kerralla oli käytössä aikaa 75 minuuttia. Kirjallinen palaute kerättiin jälleen työyhteisötapaamisen lopuksi. Niitä sain takaisin seitsemän kappaletta. Lisäksi tiedustelin mahdolliset ruoka-aine allergiat viimeistä kertaa varten.

Aineisto – Arvopyramidin syventäminen – ryhmätyö ja tulokset. Aineistonkeruu menetelmänä käytin pareittain tehtävää harjoitusta. Ihmiset jakaantuivat pareittain neljään ryhmään (yksi kolmen hengen ryhmä) asuinpaikan mukaan. Lähimpänä asuvat olivat pareja keskenään. Paperit jaettiin neljään eri paikkaan pöydällä ja jokainen ryhmä kävi kirjoittamassa omat mietteet ja ajatukset jokaiseen paperiin. Pareilla oli 5-10 minuuttia aikaa miettiä jokaiseen kysymykseen vastauksia eli mitä kyseinen/kyseiset arvot tarkoittavat käytännössä. Jokainen pari kirjoitti ajatuksen-

sa A4 - kokoiselle paperille, joissa kysymykset olivat valmiiksi kirjoitettuna. Ryhmät saivat mietittäväkseen seuraavat kysymykset:

- Mitä tarkoittaa tasapuolisuus käytännössä?
- Mitä tarkoittaa luotettavuus/luottamus käytännössä?
- Mitä tarkoittaa kunnioitus/ihmisarvon kunnioittaminen käytännössä?
- Mitä tarkoittaa asiakas-/potilaslähtöisyys käytännössä?
- Mitä tarkoittaa rehellisyys käytännössä?
- Mitä tarkoittaa avoimuus, aitous, inhimillisyys käytännössä?

Jokainen pari kävi kirjoittamassa papereihin mieltien kaikki arvot ja näin jokainen sai tuoda oman mielipiteensä ja ajatuksensa esille. Raina (2012, 27—28) kirjoittaa, että hyvän yhteisöllisyyden tunnusmerkkejä ovat avoimuus ja dialogisuus ympäristön kanssa. Lisäksi kaikilla yhteisön jäsenillä tulisi olla mahdollisuus osallistua kykyjensä mukaan toimintaan. Hyypän (2005, 33) mukaan luottamus vaikuttaa myönteisesti terveyteen ja ihmisten keskinäisissä suhteissa se on niin sanottu ti koossa pitävä liima. Harjoituksen lopuksi jäi aikaa myös keskusteluun ja arvojen yhteiseen pohdintaan.

Viidennen työyhteisötapaamisen tuotoksena syntyivät työyhteisön pohdinnat siitä, mitä arvot tarkoittavat käytännön työssä (Liite 5). Arvopyramidi ja kirjallinen syvennävä osuus vietiin työyhteisön kahvitilaan, jossa kaikki saavat tutustua tuotoksiin. Lisäksi arvopyramidi muistuttaa työyhteisöä siitä, mihin jokaisen työntekijän toiminnan ja käyttäytymisen tulisi perustua niin asiakkaiden kuin työyhteisönkin vuorovaikutustilanteissa.

8.6 Kuudes työyhteisötapaaminen - ”erilaiset persoonallisuudet”

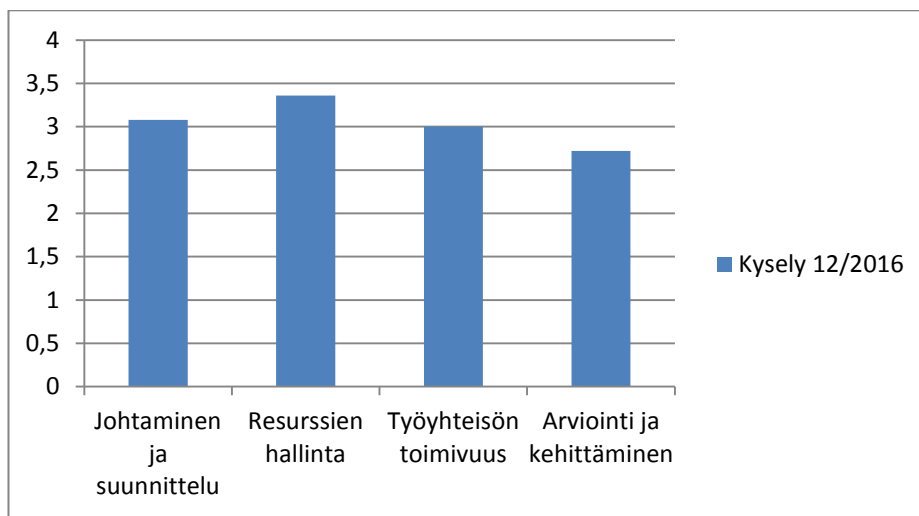
Kuudennen työyhteisötapaamisen tavoitteena olivat erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen, erilaisten persoonien merkitys työyhteisössä sekä työskentelyn päättäminen. Viimeisellä eli kuudennella kerralla kuusi henkilöä oli paikalla (n=6).

Esimiehiä ei ollut mukana. Tapaamisen alussa tarjolla oli hedelmiä, mehua ja makeisia. Tarjoilun jälkeen päivän teemaan virittäydyttiin siten, että jokainen sai ottaa pöydälle levitetyistä valokuvista kaksi itselleen. Toisen kuvan piti kertoa senhetkisestä tunnelmasta/ajatuksista ja toisen kuvan siitä, millaista toivoi kahden vuoden kuluttua olevan. Kävimme kierroksen läpi ja jokainen sai kertoa itsestään sekä ajatuksistaan jotain. Viimeisen kerran teemana oli erilaisuus.

Erilaisuutta mietimme työyhteisön näkökulmasta. Teoriaosuudessa esille nostettujen asioiden tarkoitus oli herättää jokainen miettimään omaa käyttäytymistään suhteessa muihin. Ihmiset helposti kuvittelevat, että kaikkien ihmisten ajatusmaailma toimii samalla tavalla kuin itsellä, eivätkä ymmärrä miten monia hyvin erilaisia tapoja on havaita ja prosessoida asioita. Muiden ihmisten tapa tehdä asioita saattaa jopa ärsyttää, jos se poikkeaa paljon omasta tavasta. Tarkemmin eri persoonallisuustyyppisiin tutustuttiin Myers-Briggs Indikaattorin (MBTI) avulla, jota soveltaen jokainen sai itse arvioida omaa persoonallisuuttaan peilaten tätä teoriaosuudessa esiteltäviin asioihin (Liite 4). Tästä syntyi jokaiselle oma nelikirjaiminen persoonallisuustyyppi. Jokainen sai lukea paperista lyhyen kuvauksen omasta persoonallisuustyyppistään. Toiminnallisessa osuudessa oli tarkoitus jakaa ryhmä saatujen persoonallisuustyyppien mukaan. Näissä ryhmissä olisi tarkemmin mietitty muutamia kysymyksiä, joiden avulla olisi helpompi ymmärtää toisten ihmisten käyttäytymistä. Vähäisen osallistujamäärän vuoksi jouduin jättämään toiminnallisen osuuden pois.

Toiminnallisen osuuden sijaan keskustelimme ryhmässä millaisia ajatuksia teoriaosuus ja oma persoonallisuustyyppi herättivät. Yksi kertoi tehneensä vastaavanlaisen testin ja näin asia oli hänelle tuttua. Useat kertoivat miettineensä omaa toimintaansa työpaikalla ja kotona. Lisäksi osalla löytyi myös lähipiiristä kotoa tai työpaikalta tunnistettavia persoonallisuustyyppisiä ja erilaisia persoonallisuuspiirteitä. Moni toivoi, että paikalla olisi ollut enemmän työntekijöitä, koska asia oli heistä tärkeä. Keskustelun jälkeen paikallaolijat täyttivät Työyhteisön toimintojen itsearviointilomakkeen (Liite 1), joka täytettiin myös ensimmäisellä kerralla. Lisäksi jokainen kirjoitti vielä kirjallisen palautteen koskien tämänkertaista työyhteisötapaamista. Lopuksi lausuin vielä kiitokset paikalla olleille.

Aineisto - Työyhteisön toimintojen itsearviointilomakkeen tulokset. Viimeisellä kerralla paikallaolijat täyttivät työyhteisön toimintojen itsearviointi-lomakkeen, jotka täytettiin myös ensimmäisellä kerralla. Tulokset eivät kuitenkaan olleet suoraan vertailukelpoisia ensimmäisellä kerralla täytettyjen lomakkeiden tuloksiin. Ensimmäisellä kerralla vastauksia tuli 28 (n=28) ja viimeisellä kerralla kuusi (n=6). Lisäksi kuuden henkilön ryhmässä oli sellaisia, jotka eivät olleet ensimmäisellä kerralla mukana. Kuvio 12 osoittaa kuitenkin paikalla olleiden kuuden henkilön näkemyksen kysytyistä asioista/väittämistä. Kokonaisuudessaan kolme osa-alueella neljästä ylittää kolmoseen tai sen yli. Vain yksi osa-alue jää kolmosen alapuolelle.



Kuvio 12. Työyhteisön toimintojen itsearviointikyselyn tulokset joulukyy 2016.

Kuviossa 12 vastausten alhaisin keskiarvo tulee neljännessä osa-alueesta, joka käsittelee arviointia ja kehittämistä. Siinä keskiarvoksi tuli 2,72 eli asiat kehitteillä. Neljännen osa-alueen keskiarvoon vaikuttivat väittämät, jotka koskivat sovittujen kehittämishankkeiden toteutusta, palautteiden hyödyntämistä ja säännöllistä seuranta. Näissä väittämässä vastausten keskiarvot jäivät 2,5. Ensimmäinen osa-alue ylsi 3,08 ja toinen osa-alue 3,36. Toisen osa-alueen väittämien vastaukset nousivat selvästi yli kolmen, mutta ”työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisen väittämässä” vastausten keskiarvo jäi 2,83. Tämä vaikutti toisen alueen keskiarvoon sitä alentavasti. Toisaalta väittämät yksikön kouluttautumisen tukemisesta ja toimivista tietojen hallintajärjestelmistä nousivat 3,67. Nämä vastaavasti nostivat vastausten keskiarvon reilusti yli kolmeen.

Ensimmäisen osa-alueen väittämistä, jotka koskivat toiminta-ajatusta, arvoja ja eettisiä ohjeita sekä niiden toteutumista käytännössä, vastausten keskiarvo oli 2,83. Vastausten keskiarvot vaikuttivat tämän osa-alueen kokonaiskeskiarvoihin siten, että keskiarvo nousi hieman yli kolmoseen eli 3,08. Vastaavasti väittämät vaikuttamismahdollisuuksista ja selkeät tehtävät/vastuut, nousivat vastauksissa 3,33. Kolmannen osa-alueen väittämät koskivat työyhteisön toimivuutta. Siinä kokonaiskeskiarvo ylsi kolmoseen eli asiat tapahtuvat osittain arjen työssä. Alle kolmosen keskiarvoksi jäivät väittämät, jotka koskivat lähiesimieheltä saatua palautetta ja ristiriitoihin puuttumista. Näissä keskiarvot 2,83. Kolmososiossa selvästi parhaimman keskiarvon (3,33) sai väittäjä, joka koski eri ammattiryhmien välisen yhteistyön sujuvuutta.

8.7 Aineisto – Työyhteisötapaamisten kirjallinen palaute

Työyhteisötapaamisten lopussa kerättiin osallistujilta kirjallinen palaute. Palautteiden tarkoituksena oli kerätä tietoa teoria- ja toiminnallisen osuuden sisällöstä sekä mahdollisia kehittämisideoita. Toimintatutkimukseen kuuluu tutkimusaineiston jatkuva analysointi ja tulosten käyttäminen toiminnan kehittämiseen (Heikkinen ym. 2010, 103). Kirjallisia palautteita syntyi seuraavasti: toisella kerralla 28 kappaletta (n=28), kolmannella kerralla 13 kappaletta (n=13), neljännellä kerralla 15 kappaletta (n=15), viidennellä kerralla yhdeksän kappaletta (n=9) ja kuudennella kerralla kuusi kappaletta (n=6). Seuraavaksi tekstiin on kerätty palautteissa nousseet asiat, jotka osallistajat kokivat tärkeiksi.

- Hyvin rakennettu kokonaisuus, konkreettista ja sopivasti asiaa.
- Työhyvinvointia käsiteltiin mielenkiintoisesti ja monipuolisesti.
- Ryhmätyöt tuntuivat mieluisilta ja esitysvaiheessa kaikki kuulivat toistenkin mielipiteitä ja näin osallistajat saivat uusia näkökulmia käsiteltyihin asioihin.
- Ryhmätyöskentelyssä ryhmiin jakamistapa oli kiva, erilainen ja piristävä.
- Arvot ja erityisesti niiden pohtiminen yhdessä oli tärkeää.

- Erilaisuuden pohtiminen laitto i miettimään omaa ajattelutapaansa ja toimintaansa suhteessa muihin tunnistamalla oman persoonansa.
- Tutustuminen ja yhdessä asioiden pohtiminen parasta. Ryhmätöissä ihmiset työskentelivät sellaisten ihmisten kanssa, joiden kanssa eivät aikaisemmin olleet työskennelleet, eri ammattiryhmät.
- Ilmapiiri oli rento, avoin ja positiivinen. Vuorovaikutus ja yhteistyö ryhmissä hyvää.
- Aikaa olisi työyhteisötapaamisissa saanut olla enemmän.
- Jatkotyöskentelynä edelleen yhdessä keskustelua, tekemistä ja pohtimista.
- Henkilökunnan olisi pitänyt sitoutua tähän työskentelyyn paremmin, koska näin syntyy yhteiset arvot ja toiminta kehittyy.

8.8 Aineisto – Puhelinhaastattelu

Viimeisellä työyhteisön tapaamiskerralla paikalla oli kuusi henkilöä (n=6). Kehittämisprosessia ja sen hetkistä tilannetta oli tarkoitus arvioida samalla itsearviointilomakkeella, joka täytettiin kehittämissproessin alussa ensimmäisellä tapaamiskerralla. Vähäisen osanottajamäärän vuoksi tulokset eivät olleet suoraan vertailukelpoisia, jonka vuoksi päädyin kolmen (n=3) henkilön haastatteluun. Kaksi haastattelua suoritin puhelimitse ja yksi vastasi sähköpostitse kysymyksiin. Haastateltaviksi valitsin henkilöt, jotka olivat pääosin paikalla työyhteisötapaamisissa. Haastatteluaineiston kirjoitin itse paperille, yhtä lukuun ottamatta. Tämän jälkeen vertailin vastauksia yhdistellen samaa tarkoittavia vastauksia. Siten nostin haastatteluista ja yhdestä sähköpostiviestistä ne asiat esiin, joita kysymyksissä kysyttiin. Vastauksia peilattiin kehittämistyön kysymyksiin ja kehittämissproessin arviointiin. Kysymykset liitteessä 8.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin mitä hanke antoi vastaajalle.

- Kehittämishankkeen myötä tehtiin yhteistyötä sellaisten ihmisten kanssa, joiden kanssa ei muuten tee yhteistyötä.

- Hankkeen teemat olivat tärkeää asiaa. Toisaalta vastaaja koki, että olisi ollut mukavampaa, että kaikki olisivat olleet mukana.
- Hankkeen koettiin vahvistavan omia käsityksiä työhyvinvoinnin eri näkökulmista.
- Työyhteisö sai koulutusta ja uusia menetelmiä työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin oliko hankkeella vaikutusta työyhteisön yhteisöllisyyteen.

- Hankkeen avulla uudet ja vanhat työntekijät saivat tutustua toisiinsa ja näin ollen yhteisöllisyys lisääntyi, yhteisöllisyys kehittyi matkan varrella.
- Eri ammattiryhmät kohtasivat tehtävien parissa ja työstivät tehtäviä yhteisen päämäärän eteen.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin kasvattiko hanke vastaajan hyvinvointia ja työyhteisön työhyvinvointia.

- Hanke kasvatti työhyvinvointia, sai vahvistusta tiedolle siitä, että ihmiset ajattelevat samalla tavalla ja hankkeen myötä ihmiset tutustuivat toisiinsa.
- Ristiriitoja ei ole työyhteisössä esiintynyt henkilöstön kesken hankkeen aikana tai sen jälkeen.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin näkyykö hankkeen aikana esillä olleet teemat arjen työssä.

- Teemat näkyvät jonkin verran niiden henkilöiden työssä, jotka olivat työyhteisötapaamisissa paikalla.
- Hankkeen teemat tulevat esille erilaisissa yhteyksissä.

Yhteenveto: Kokonaisuudessaan haastattelun tulokset samansuuntaisia kuin ker-
takohtaiset kirjalliset palautteet.

9 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohdin kehittämisprosessissa syntyneiden aineistojen tuloksia ja tärkeimpiä kehittämisprosessissa esiin nousseita asioita liittyen kehittämiskysymyksiin, jotka ohjasivat kehittämistyötä. Kehittämisprosessia ohjasi voimakkaasti myös teoreettisessa viitekehyksessä tarkemmin määritelty yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman näkökulma. Lisäksi pohdin koko kehittämisprosessia ja sen onnistumista sekä omaa oppimistani tämän prosessin aikana, sen vaikutuksia oman ammatillisuuteni kasvuun sosiaali- ja terveysalan ammattilaisena.

9.1 Kehittämistyön tulosten yhteenveto

Kehittämistyön tarkoituksena oli saada osallistavilla menetelmillä koko työyhteisö mukaan kehittämään omaa työhyvinvointiaan. Kehittämistyön aikana järjestetyissä tapaamisissa pyrittiin kasvattamaan työntekijän ja työyhteisön yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa.

Ennen kehittämisprosessia organisaatiossa tehtiin 2015 työhyvinvointimittaus. Mittaukseen vastasi 23 henkilöä noin 40:stä. Mittauksen tulokset ja kehittämisprosessin alussa tehdyn itsearviointikyselyn tulokset toimivat pohjana lähtötilanteen kartoittamisessa. Organisaation työhyvinvointimittauksen tuloksissa korostui huonona ja erittäin huonona edellisen työhyvinvointimittauksen tulosten hyödyntäminen. Tämä tulos johti kehittämisprosessin aloittamiseen. Työhyvinvointimittauksessa huonona ja erittäin huonona koettiin myös oikeudenmukaisuuden toteutuminen palkkauksessa. Tähän ei kuitenkaan tässä kehittämistyössä puututtu, koska vaikuttamismahdollisuudet ja muutosprosessit ovat erilaiset. Muita negatiivisessa mielessä esiin nousseita asioita olivat lähiesimieheltä saatu palaute työssä suoriutumisessa, työyhteisön kyky käsitellä rakentavasti ristiriitoja, työhyvinvoinnista huolehtiminen, työhyvinvoinnin toimenpiteet ja oikeudenmukaisuus työjärjestelyihin liittyen, työnhallinta, viestinnän ja tiedonkulun toimivuus ja toiminnallisista muutoksista henkilöstön kanssa keskustelu. Näiden asioiden pohjalta käytin soveltaen Kyrönlahden (2016) laatimaa työyhteisön toimintojen itsearviointilomaketta (Liite 1), joka täytettiin ensimmäisellä ja viimeisellä kerralla. Vaikka lähtökohtana toimi-

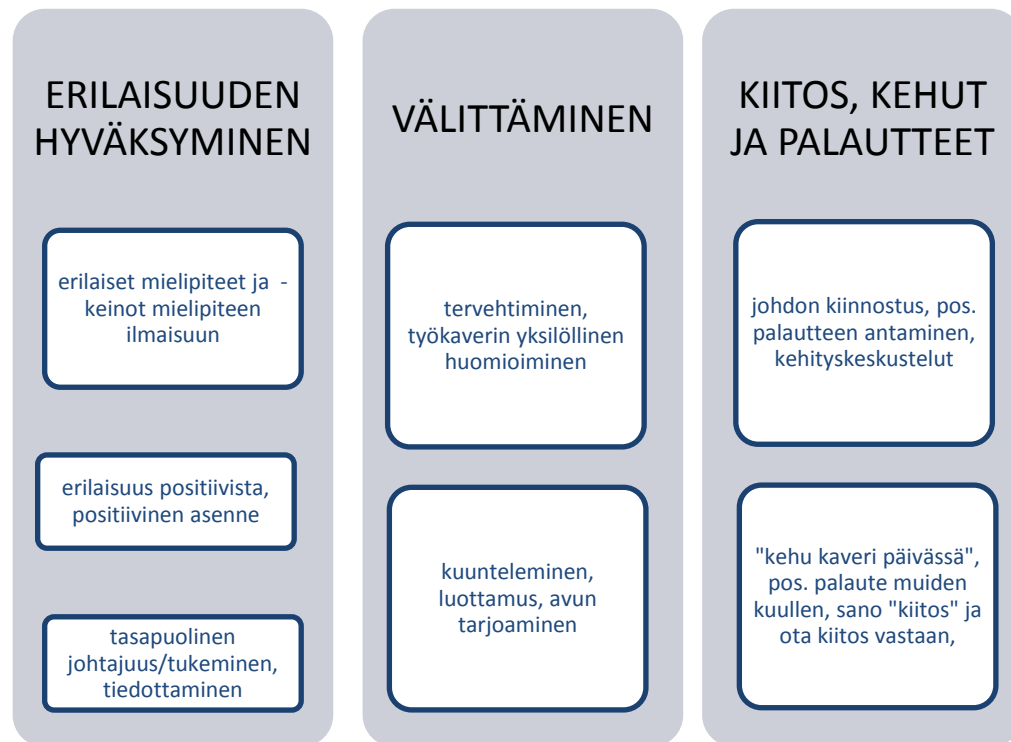
vat työyhteisössä koetut epäkohdat, oli tausta-ajatuksena lähteä korjaamaan asioita positiiviseen psykologiaan perustuvan näkemyksen kautta, joka korostaa työn positiivisten voimavarojen merkitystä (Manka 2014, 90). Lähtötilanteen itsearviointikyselyssä erottuivat selvästi ne asiat, jotka toimivat hyvin ja asiat, joissa oli parannettavaa.

Aineistoa syntyi kehittämisprosessin aikana toiminnallisista osuuksista, lähes jokaisessa tapaamisessa annetun kirjallisen palautteen, haastattelun ja loppumittauksessa toistetun itsearviointikyselyn myötä. Kehittämisprosessin ensimmäisessä toiminnallisessa osuudessa työyhteisö pohti asioita, jotka lisäisivät työhyvinvointia. Seuraavalla kerralla jatkettiin samalla teemalla, jolloin lähdettiin syventämään asioita, jotka nousivat esiin ensimmäisen aineiston tuloksista. Syntyneiden aineistojen tulokset antoivat vastauksen oikeastaan kahteen kehittämistyön kysymyksestä: mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän ja työyhteisön kokemaan hyvinvointiin ja miten työhyvinvointia voidaan lisätä? Tulosten perusteella selvästi suurin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä oli niin sanotusti ”Me henki”. Kuvioon 13 on koottu työyhteisön pohdinnat siitä mitkä asiat lisäävät työhyvinvointia, mutta toisaalta ne kertovat myös siitä, mistä työhyvinvointi työyhteisön mukaan koostuu.



Kuvio 13. Työhyvinvointi työyhteisön näkökulmasta.

Kolmannella työyhteisötapaamiskerralla ryhmät pohtivat konkreettisia toimia työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Pohjana näissä ryhmätöissä toimivat kuviossa 13 olevat asiat, jotka koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Yhteisöllisyyttä edistävät arkiset ihmisiksi olemisen taidot eli hyvä käytös sekä työyhteisötaidot (Manka & Manka 2016, 148). Näihin voidaan lukea kuuluvaksi kaikki kolmannella kerralla tehdyt ryhmätyöt. Kuten aiemmin teoriaosuudessa mainitaan, työyhteisöissä yhteisöllisyys näkyy työntekijöiden tapana kohdella toisiaan. Ryhmätöiden avulla osallistujat saivat pohtia niitä keinoja ja tapoja, millä yhteisöllisyyttä ylläpidetään tai kasvatetaan. Tämän perusteella syvennettäviksi aiheiksi valikoitui erilaisuuden hyväksyminen, välittäminen/hyvät teot ja kiitos/kehut ja palautteet. Seuraavalla kerralla ryhmät syventyivät pohtimaan edellä mainittuja työhyvinvoinnin tekijöitä. Pohdinnoissa nousi erityisesti esiin kuvioon 14 kootut asiat.



Kuvio 14. Työhyvinvoinnin pohdinnoissa korostuneet asiat

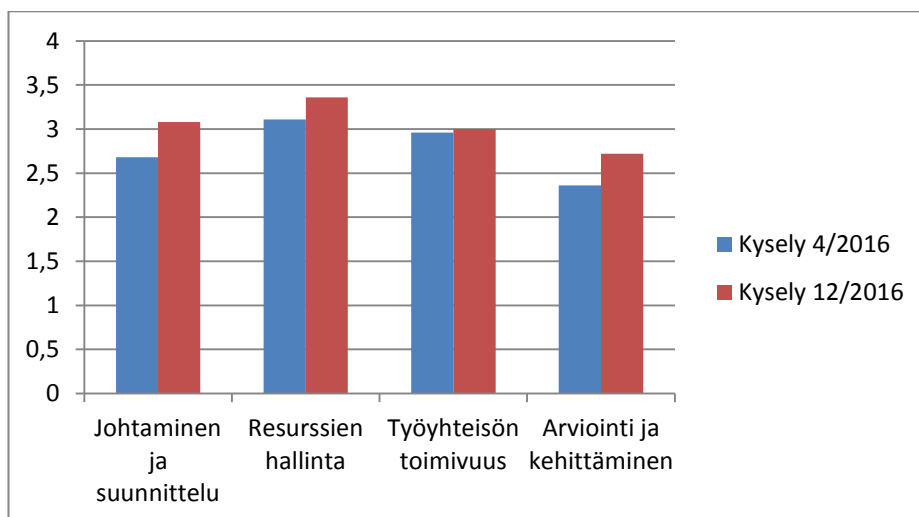
Yhteisöllisyyden vahvana perustana tiedetään olevan erilaisuuden hyväksyminen. Ryhmässä nostettiin esiin mahdollisuus mielipiteen ilmaisuun erilaisin keinoin ja ryhmässä tulisi huomioida myös hiljaiset. Löhken (2016, 61) kuvaa kirjassaan persoonallisuustyyppien, introverttien ja ekstroverttien, erilaista tapaa kommunikoida.

Hänen mukaansa ”introvertit ajattelevat puhuakseen ja ekstrovertit puhuvat ajattelakseen. Ryhmässä erityisen tärkeäksi koettiin se, että erilaisuus nähdään positiivisena asiana, jolloin työssä pystytään hyödyntämään työntekijän kiinnostuksen aiheita. Erilaisten mielipiteiden arvostaminen, tervehtiminen, työkaverin huomioiminen, kuunteleminen ja positiivinen asenne nousivat tärkeiksi asioiksi koskien koko työyhteisöä. Positiivisuus korostui myös pohdittaessa palautteen antamista. Ryhmätöiden tulokset antoivat konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi.

Kokonaisuudessaan lähes kaikki ryhmätöissä esiin nousseet asiat liittyivät aineettomaan pääomaan. Ryhmätöissä nousi esiin työyhteisötaitoihin ja vuorovaikutukseen liittyvät asiat. Oli mukava huomata vastauksista myös yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman näkökulma. Tämä oli sinänsä hieman yllätys, sillä ennako pohdinnoissa ajattelin, että esiin nousee myös aineelliseen pääomaan liittyviä tekijöitä. Nykypäivän työhyvinvointitutkimukset tukevat kuitenkin saatua tulosta. Mankan ja Mankan (2016, 51—52) mukaan aineellisen pääoman kehittämisellä ja käytöllä on lähitulevaisuudessa todettu vain 10 - 15 prosentin vaikutus organisaation tulokseen. Sen sijaan aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä uskotaan olevan jopa 50 - 90 prosentin vaikutus tulokseen. Myös Oksasen (2009, 62) tutkimuksessa todettiin sosiaalisella pääomalla, joka luetaan aineettomaan pääomaan, olevan positiiviset vaikutukset työhyvinvointiin ja koettuun hyvinvointiin. Tämä tukee myös ajatusta siitä, että olisi tärkeä miettiä miten aineettomasta pääomasta huolehditaan ja miten sitä kehitetään.

Monet työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat sidoksissa organisaation arvoihin ja yhteisön asenteisiin ja uskomuksiin (Kehusmaa 2011, 121). Työyhteisötapaamiskerroilla tutustuttiin organisaation strategiaan ja arvoihin. Arvojen tiedostaminen ja yhteisten arvojen pohtiminen oli tärkeää, koska päivittäin toimimme ja teemme valintoja hyvin pitkälle nimenomaan arvojemme pohjalta. Toiminnallisessa osuudessa työyhteisö laati itselleen oman arvopyramidin eli voidaan puhua työyhteisön pelisäännöistä. Eräs osallistuja toi esiin myös toisenlaisen näkökulman, jossa arvot ovat lupaus palvelun laadusta. Tämä näkökulma ottaa hyvin huomioon myös palvelun käyttäjän eli asiakkaan/potilaan. Pyramidin laadinnan jälkeen valittujen arvojen pohdinta jatkui miettien, mitä ne tarkoittavat konkreettisesti arkityössä.

Arvopyramidin tärkeimmäksi arvoksi työyhteisö valitsi tasapuolisuuden, joka tuli esiin jo aikaisemmassakin aineistossa. Siinä yhteydessä korostettiin asiakkaan/potilaan tasapuolista kohtelua taustasta huolimatta. Tasapuolisuus liittyi myös kahden työntekijän ja työntekijä-esimies- välisiin suhteisiin. Seuraavaksi tärkeimmät arvot pyramidissa olivat luottamus ja kunnioitus, joiden kohdalla työyhteisö pohti erityisesti vaitiolovelvollisuutta ja työntekijöiden välisiä luottamuksellisia asioita sekä ammattitaidon arvostamista. Kolmannessa rivissä olivat asiakas/potilaslähtöisyys, rehellisyys, avoimuus, aitous ja inhimillisyys. Näiden arvojen pohdinnassa korostuivat potilaan aito ja inhimillinen kohtelu sekä potilaan mahdollisuus vaikuttaa omaan hoitoonsa. Verratessa tämän aineiston tuloksia organisaation työhyvinvointimittauksen tuloksiin, voidaan mahdollisesti ymmärtää työyhteisön huonoksi tai erittäin huonoksi kokemia asioita. Jos joku kokee organisaation toiminnan tai toisen työntekijän toiminnan omien arvojen vastaiseksi, saattaa se todennäköisesti vaikuttaa myös työhyvinvoinnin kokemukseen. Tätä olettamusta tukee Utraisen ym. (2010, 29) kirjoittamassa artikkelissa esiin tuotujen sairaanhoitajille tehtyjen tutkimusten tulokset. Siinä todettiin, että jos sairaanhoitajat voivat kokea työn käytäntöjen mukailevan omaa arvopohjaansa, tukee tämä myös heidän työhyvinvointiaan.



Kuvio 15. Itsearviointikyselyn huhtikuun ja joulukuun tulokset

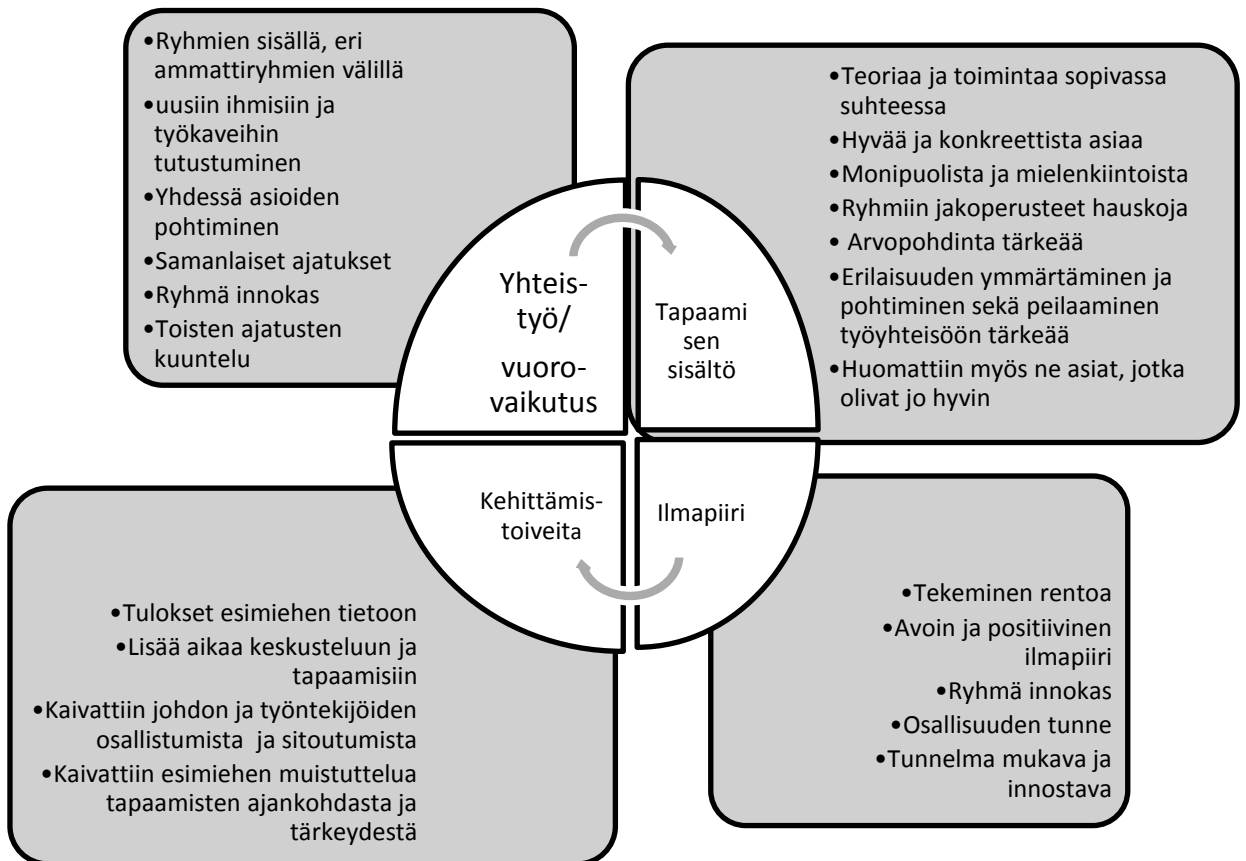
Kuviossa 15 nähdään sinisellä kehittämisprosessin alussa ensimmäisen kyselyn tulokset ja punaisella värillä kehittämisprosessin lopussa teetetyn kyselyn tulokset. Vaikka toisen kyselyn tulokset eivät suoraan ole vertailukelpoisia alkutilanteeseen, voidaan tuloksia arvioida suuntaa antavasti. Toisessa mittauksessa kaikkien osa-alueiden vastausten kokonaiskeskiarvot nousivat korkeammiksi verrattuna ensimmäiseen kyselyyn. Eniten keskiarvo nousi ensimmäisen osion vastauksissa, jotka koskivat johtamista ja suunnittelua. Vähiten muutosta tapahtui kolmannen osa-alueen kohdalla, joka käsitteli työyhteisön toimivuutta.

Itsearviointikyselyn suurin muutos tapahtui ensimmäisen osa-alueen väittämässä, jotka koskivat toiminta-ajatuksen, arvojen ja eettisten ohjeiden määrittelyä yhdessä sekä niiden toimivuutta käytännössä. Tulokset puoltavat sitä, että kehittämisprosessin aikana käsitelty organisaation strategia ja arvot sekä laadittu arvopyramidi ovat selkiyttäneet osallistujien toiminta-ajatusta ja arvoja. Työni teoriaosuudessa tiivistetään hyvin ajatus yhteisesti laadittujen arvojen merkityksestä, joka tarkoittaa, että yhteiset arvot löytyvät vain siten, että kaikilla on mahdollisuus arvioida niitä suhteessa omaan yksilölliseen arvomaailmaansa. Jokainen osallistuja sai pohtia omia arvojaan suhteessa muiden arvoihin. Kirjallisessa palautteessa kirjoitettiin, että eräs osallistuja sai huomata myös muiden arvopohjan olevan hyvin samanlainen kuin itsellä.

Myös väittämät henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksista, yhdessä tavoitteiden luomisesta ja toteutuksesta sekä omien vastualueiden selkeydestä nousivat ensimmäiseen kyselyyn verrattuna. Toisen osa-alueen resurssien hallintaa koskevat väittämät nousivat maltillisemmin. Suurin positiivinen muutos vastausten keskiarvoissa tuli tilojen, laitteiden ja tietojen hallintajärjestelmien osalta. Kolmannen osa-alueen väittämien vastausten keskiarvot pysyivät lähes muuttumattomina. Suurin positiivinen muutos kolmannen osa-alueen kohdalla koski väittämää ristiriitoihin puuttumisesta ja niiden käsittelystä. Neljännen osa-alueen suurin positiivinen muutos tuli väittämän kohdalla, joka liittyi työn, kehittämistarpeiden ja aikaansaatuisten tuloksien arvioinnissa.

Lähes jokaisen työyhteisötapaamisen lopussa kerättiin osallistujilta kirjallinen palaute. Kuvioon 16 on teemoittelun avulla koottu kirjallisten palautteiden tulokset. Kuvasta nähdään, että yhteistyö ja vuorovaikutusosiossa korostuu yhteistyö ja tu-

tustumisen. Toiminnan sisältöä arvioitaessa, työyhteisö nosti positiivisena esiin tapaamisten sisällöt ja teemat. Ilmapiiri tapaamisissa oli palautteen mukaan avoin, positiivinen ja rento. Kehittämistoiveet liittyivät lähinnä esimiehen ja työntekijöiden sitoutumiseen ja ajan puutteeseen.



Kuvio 16. Kirjallisten palautteiden yhteenveto

9.2 Kehittämisen pohdintaa

Tässä kehittämistyössä tärkeimmiksi asioiksi nousivat työntekijöiden pysähtymisen pohtimaan omaa työhyvinvointiaan sekä yhteistyö eri ammattiryhmien välillä. Se, että työntekijöitä osallistettiin ajattelemaan omaa ja koko työyhteisön työhyvinvointia, sai varmasti ainakin osassa kehittämissessään osallistujissa aikaan ajatteluprosessin ja ajatuksen, että työhyvinvointi lähtee ennen kaikkea itsestä; omasta ajatusmallista. Muutokset ajattelussa tapahtuvat pitkän ajan kuluessa. Tämän

vuoksi myös kehittämisprosessin tehtävänä oli käynnistää mahdollinen muutosprosessi, mutta tulokset näkyvät vasta myöhemmin. Kehittämisprosessin aikana työyhteisö sai miettiä työhyvinvointia henkilökohtaisesta näkökulmasta ja koko työyhteisön asiana. Tämän kehittämistyön tulosten pohjalta voi todeta, että yhteistyöllä ja yhdessä tekemisellä oli erityinen rooli työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä kasvatettaessa.

On tärkeää miettiä, miten käyttäytyy sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa ja voiko omaa ajattelutapaansa muuttaa. Koen, että kehittäjänä pystyin innostamaan työyhteisöä tämän tärkeän aiheen ympärille. Työyhteisön toimivuuteen on tärkeää paneutua jokaisessa työyhteisössä. Työyhteisötapaamisten aikana esittelemä sanonta, ”kaikista ei tarvitse tykätä, mutta kaikkien kanssa on tultava toimeen”, kiteyttää hyvin yhden kehittämisprosessin teemoista, joka oli erilaisuus työyhteisössä. Sosiaali- ja terveysalan työtä tehdään oman persoonansa kautta ja on tärkeää oppia arvostamaan jokaisen erilaista tapaa tehdä tätä työtä. Erilaisuutta pohdittiin oman persoonan ja omien käyttäytymismallien avulla. Tavoitteena oli se, että jokainen pysähtyy miettimään juuri omaa käyttäytymistään ja toimintatapojaan suhteessa omaan työyhteisöön. Oman käyttäytymisen ja toimintatapojen ymmärtäminen auttaa ymmärtämään myös toisen ihmisen tapaa toimia.

Pohtiessani kehittämisprosessia ja sen onnistumista, yhteisöllisyyden näkökulma ei ollut helpoin tapa lähteä liikkeelle. Yhteisöllisyyteen liittyvät tekijät, kuten luottamus ja yhteistyö, eivät synny itsestään. Muutosprosessit tällaisissa näkökulmissa ovat pitkän ajan tuotosta. Mutta niin kuin aikaisemminkin pohdinnassa mainitsin, tavoitteena oli herättää työntekijät miettimään yhteisöllisyyteen liittyviä asioita ja käynnistää mahdollinen muutosprosessi.

Esimiehellä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin mahdollistajana ja tuottajana. Useissa palautteissa toivottiinkin esimiehen läsnäoloa työyhteisötapaamisissa. Alun teoriaankin viitaten, esimiehen sitoutuminen heijastuu usein myös työntekijöiden sitoutumiseen kehittämisestä puhuttaessa. Tämän kehittämisprosessin kohdalla voi pohtia, olisiko esimiehen paikallaolo lisännyt myös osan työntekijöiden sitoutumista. Toisaalta kolmannen ja neljännen työyhteisötapaamisen välille kertyi aikaa viisi kuukautta. Osittain pidempi väli oli tietoinen valinta, mutta oliko viisi kuukautta kuitenkin liian pitkä väli? Pitkä väli saattoi aiheuttaa sen, että aikaisem-

mat kehittämisprosessin teemat ja koko prosessi olivat niin sanotusti unohtuneet. Prosessi alkoi marraskuussa kuin uudestaan, jolloin olimme jälleen lähtötilanteessa.

Esimiehellä saattaa olla joskus ristiriitainen rooli työyhteisössä ja työyhteisön johtamisessa. Samalla, kun hän vastaa oman työn kautta omien esimiestensä vaatimukseen, on hän palvelusuhteessa sekä alaisiin että asiakkaisiin/potilaisiin. Esimies on viime kädessä vastuussa organisaation toiminnasta. Kehittämisprosessin aikana on vahvistunut ajatus siitä, että esimiesasemassa olevien koulutus työhyvinvoinnin osa-alueista on tärkeää niin henkilöstön kuin esimiehen oman jaksamisenkin kannalta. Niin hyvä käytös kuin työyhteisötaidotkin ovat tärkeitä esimiesasemassa työskennellessä. Toisaalta sama pätee myös työntekijään, on hän sitten vuorovaikutuksessa esimiehen, toisen työntekijän tai potilaan kanssa.

Kuten Utraisen ym. (2010, 29) artikkelissa korostetaan, nykyään työhyvinvoinnin kehittämisessä kiinnostus kohdistuu entistä enemmän työssä onnistumisen ja työn mielekkyyden näkökulman tutkimukseen. Nykypäivän näkemyksen mukaisesti työhyvinvointi on muutakin kuin pahoinvointiin puuttumista, eivätkä pahoinvointiin yhteydessä olevat tekijät kerro sitä, mitkä tekijät edistävät hyvinvointia työssä. Tässä kehittämistyössä lähtökohtana toimivat työyhteisön epäkohdiksi koetut asiat. Itsearviointikyselyn väittämät liittyivät juuri näihin epäkohtiin.

Kehittämisprosessin vertailuarvioinnin välineenä olisi voinut käyttää toisenlaista kyselylomaketta. Väittämät eivät varsinaisesti tuoneet vastauksia kehittämistyön kysymyksiin. Vastaavasti toiminnallisten osuuksien ryhmätyöt, kirjalliset palautteet sekä haastattelut mahdollistivat prosessin onnistumisen arvioinnin. Työntekijöiden sitoutumista olisi voinut lisätä antamalla, esimerkiksi välitehtäviä joko yksilö tai ryhmätöinä. Toisaalta ennen prosessia pohdin tehtävien antoa, mutta työelämän hektisyyden vuoksi päätin jättää tehtävät pois. Kehittämisprosessin alussa esittelin työyhteisötapaamisten päivänmäärät, mutta sähköpostin välityksellä niistä muistuttaminen olisi saattanut lisätä osallistujien määrää loppuvaiheessa.

Kehittämisprosessi on ollut monella tavalla hyvin opettavainen ja mielenkiintoinen. Toisaalta toimintatutkimuksellinen näkökulma on tuonut haasteita siihen, että prosessin sai pysymään aikataulussa. Toimintatutkimukseen ja sen etenemiseen liit-

tyvä epävarmuus toi myös omat haasteet. Työn rajaaminen on ollut koko prosessin ajan haastavaa, sillä työhyvinvointi, yhteisöllisyys ja sosiaalinen pääoma ovat hyvin laaja-alaisia käsitteitä. Lähdekirjallisuutta tutkiessani sovelsin hankkimaani tietoa työyhteisötapaamisten ja toiminnallisten osuuksien suunnittelussa. Teoriapohja antoi hyvät valmiudet aiheen käsittelyyn koko prosessin ajan. Koen, että tämä kehittämistyö on ollut hyvin antoisa juuri työelämälähtöisyyden vuoksi. Vahvuutenani olen huomannut prosessin aikana kykyni toimia työyhteisössä vastuullisesti ja ammattietiikan mukaisesti. Ryhmän ohjaus on minulle hyvin luontaista ja helppoakin. Toisaalta omat haasteensa tässä prosessissa toi se, että ryhmä oli oma työyhteisö. Toisaalta kehittäjän roolin ottamista helpotti se, että olin opintovapaalla koko kehittämisprosessin ajan. Pystyin siten olemaan ulkopuolinen, mutta toisaalta tuttu työyhteisö loi heti mahdollisuuden luotettavan ilmapiiriin syntymiseen. Kehittämisprosessi vahvisti näkemystäni itsestäni kehittäjänä. Vahvasti ekstrovertiksi itseni lukevana, ajatukset ääneen sanovana, innovatiivisena ja helposti erilaisista asioista innostuvana voin hyvillä mielin todeta kehittämisprosessin kasvattaneen itseäni erityisesti henkisesti. Paineen alla työskentely tuo itsestäni esiin vahvan ja määrätietoisen asenteen asioiden loppuun saattamisessa.

9.3 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Luotettavuus on keskeinen tunnusmerkki puhuttaessa tieteellisestä tiedosta. Luotettavuus kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa käyttökelpoisuutta, jolloin syntynyt tieto on todenmukaista, mutta sen tulee olla myös hyödyllistä. Tieteellisten tulosten edellytetään usein olevan toisen tutkijan toistettavissa siten, että tutkimusasetelma voidaan toistaa ja saada samanlaisia tuloksia. Kehittämistoiminnassa sosiaalisten prosessien toistettavuus on haastavaa. Samanlaisen ryhmäprosessin aikaan saaminen uudella ryhmällä ei ole helppoa, sillä ryhmäprosessiin vaikuttavat ryhmän jäsenten yksilölliset tekijät ja erilaiset kulttuuriset sekä yhteisölliset tekijät. (Toikko & Rantanen 2009, 121—123.)

Tässä kehittämisprosessissa olin kehittäjänä, mutta osaltaan myös työyhteisön jäsenenä. Kehittämisprosessin luotettavuuden kannalta koin erittäin tärkeänä sen,

että tulin prosessiin ulkopuolelta, vaikka kuulunkin työyhteisöön. Pidempiaikainen poissaolo helpotti objektiivisen näkökulman luomisessa. Poissaolon vuoksi minulla ei ollut ennakkokäsityksiä meneillään oleviin muihin prosesseihin ja näin ollen lähtökohtaisesti lähdin kehittämään työhyvinvointia pelkästään kehittämisprosessin näkökulmasta. Kehittämisprosessiin kuuluu osallistujien työskentelyn seuraamista ja reflektointia sekä yhdessä tekemistä. Erittäin tärkeää on rakentaa luottamuksellinen suhde prosessiin osallistujien kanssa. Luottamusta edistää se, että kehittäjä pystyy huomioimaan yhteisön toimintakulttuurin ja sopeuttamaan omaa toimintaansa siihen. Kehittäjä kannustaa muutokseen ja kouluttaa sekä eläytyy osallistujien kokemuksiin. Luotettavuuden kannalta on kuitenkin tärkeää ottaa etäisyyttä ja arvioida kokemuksia ja tutkimustilannetta neutraalisti ja kriittisesti. Kenttävaihe on parhaimmillaan dialogista oppimista, johon luetaan kuuluvan tasavertaista keskustelua, ongelmanratkaisua ja tiedon muodostusta. (Heikkinen ym. 2010, 101—103.)

Kehittämisprosessin eettisyyttä voisi pohtia Sokrateen kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on halu asettaa kyseenalaiseksi arkielämän itsestään selviltä tuntuvat asiat ja toisessa näkökulmassa korostetaan pyrkimystä ajattelun johdonmukaisuuteen. Kolmas näkökulma perustuu siihen, että voimme löytää merkittävää tietoa tutkailemalla omaa sisintämme ja toimintaamme. (Juujärvi ym. 2011, 7.) Tässä kehittämisprosessissa kaikki kolme näkökulmaa tuli huomioitua. Alussa lähdettiin selvittämään juuri niitä monille tuttuja ja itsestään selviltäkin tuntuvia asioita. Työhyvinvoinnista puhutaan nykyään hyvinkin paljon. Haasteena on kuitenkin päästä riittävän konkreettiselle tasolle, jotta kehittäminen koetaan hyödylliseksi. Tässä kehittämistyössä tavoitteena oli löytää ne työ- ja arkielämän asiat, joista hyvin pitkälle koko hyvinvointi koostuu. Kehittämisprosessissa pyrittiin toista näkökulmaa mukaillen ajattelun johdonmukaisuuteen. Kehittämistyön suunnitelma sekä vahva teoriapohja antoivat hyvät lähtökohdat kehittämisprosessiin, joka eteni johdonmukaisesti loppuun saakka. Kolmas näkökulma tuli esiin vahvasti prosessin aikana tehtyjen erilaisten harjoitteiden myötä. Ryhmätöiden sekä työyhteisötaapaamisten teemojen tarkoituksena oli herättää ihmisiä pohtimaan omaa toimintaansa suhteessa muihin ja työyhteisöön.

Aineistonkeruumenetelmiä oli useita ja aineistojakin syntyi monenlaisia. Aineiston analyysin luotettavuutta lisäsi koko kehittämisprosessin ajan tekemäni muistiinpa-

not eli tutkimuspäiväkirja. Sen avulla toimintatutkija, kehittäjä, tallettaa aineistoa ja jäsentää sen avulla ajatuksiaan. Päiväkirjaan kootaan tietoa kenttätapahtumista, prosessin etenemisestä, tunnelmista sekä vaikutelmia, palautetta, omaa toimintaa koskevia havaintoja, tiivistelmiä ja kysymyksiä. Nämä kaikki vievät kehittämisprosessia eteenpäin. (Heikkinen ym. 2010, 107.) Muistiinpanojen avulla pystyin myös varmistamaan, että aineistoista syntyneet ja keskusteluissa esiin nousseet asiat olin ymmärtänyt oikein.

Eettisyyttä pohdittaessa, aineistojen tulosten raportoinnissa oli tärkeää säilyttää osallistujien tunnistamattomuus. Kirjallisten palautteiden ja kyselylomakkeen kohdalla tunnistamattomuus säilyi hyvin, koska vastaukset annettiin nimettömänä. Kehittämistyön aineistot eivät mittaa samaa asiaa, vaan kuvaavat työhyvinvointiin liittyviä eri asioita yhteisöllisyyden näkökulmasta. Kehittämistyön tuloksia oli haastavaa arvioida suhteessa koko prosessin onnistumiseen, koska tämän tyyppisessä aineistossa, ajatusten kehittyminen ja muutokset vievät aikaa, kuten aiemminkin olen maininnut. Kehittämistyön yksi tavoite oli käynnistää työyhteisössä kehittymistä, joka lähtee yksilöiden ajatusten muutoksesta ja siten vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisöön.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu edellyttää, että prosessi on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu laadukkaasti (Vilkkä 2005, 32). Tässä kehittämisprosessissa nämä asiat pyrittiin huomioimaan tarkasti. Kehittämisprosessin suunnitelma sekä tutkimusluvut antoivat hyvät lähtökohdat prosessille. Työyhteisötapaamisten suunnittelu ja koko prosessin ajan teorian peilaaminen toiminnan sisältöön, toivat kehittämisprosessiin luotettavuutta ja antoivat sisältöön vankan pohjan. Toimintatutkimus on käytännönläheistä, se on asenne, joka perustuu toiminnan kehittämiseen tutkimuksen avulla ja tiedon hankkimiseen toiminnan kehittämisen avulla. (Heikkinen ym. 2010, 171).

9.4 Johtopäätökset

Taulukko 3. Kehittämisen tulosten johtopäätökset

Mitkä tekijät vaikuttavat hyvinvointiin?	Miten työhyvinvointia voidaan lisätä?	Lisäkö hanke yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa?
Työyhteisötaidot ja hyvä käytös (välittäminen, kiitos, keuhut, palautteet, erilaisuuden hyväksyminen)	Vuorovaikutustaitojen, työyhteisötaitojen kehittäminen	Yhteistyö erilaisten ihmisten kanssa, tutustuminen ja yhdessä asioiden pohittaminen ja tekeminen
Me henki, hyvä ilmapiiri, hyvä yhteishenki	Yhteistyö eri ammattiryhmien ja eri ihmisten välillä	Ilmapiiri avoin, rento ja luottamuksellinen
Aineeton pääoma (luottamus, rehellisyys, avoimuus, aitous, kunnioitus, erilaisuuden hyväksyminen)	Arvokeskustelua ja työyhteisön arvojen päivittäminen	Teemat lisäsivät yhteisöllisyyttä ja sos. pääomaa niiden kohdalla, jotka olivat paikalla
Arvot ja niiden tiedostaminen, toimiminen niiden mukaan (tasapuolisuus)	Tasapuolinen johtajuus ja kiinnostus	Toisiin tutustuminen, yhteisöllisyys kasvoi matkan varrella, yhteinen tekemisen meininki
Johtajuus, esimies	Potilaslähtöinen ajattelu, arvostus, huomioiminen	Henkilökunta huomioi toisiaan paremmin
Joustot, lounas-/ kahvitaumat	Tarjoilut, henkilökohtaiset palkanlisät	Työyhteisön yhteiset arvot, niiden tiedostaminen käytännön työssä konkretisoituivat

Taulukoon 3 on koottu kehittämisprosessin tulosten johtopäätökset. Taulukosta 3 nähdään, että tulosten mukaan kehittämisprosessi lisäsi työyhteisön yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa erityisesti niiden osalta, jotka olivat työyhteisötapaamisissa mukana. Yhteisöllisyyttä ja sosiaalisen pääomaa lisäsivät erityisesti yhteistyö erilaisten ihmisten ja eri ammattiryhmien välillä, ryhmätyöt, tutustuminen ja työyhteisötaitojen pohtiminen. Työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavat erityisesti aineetomaan pääomaan kuuluvat me henki, hyvä käytös ja työyhteisötaidot. Työhyvinvointia voidaan lisätä kehittämällä työyhteisön me henkeä eli työilmapiiriä sekä työyhteisötaitoja. Kehittämismyönteinen ja tasa-arvoinen ilmapiiri vaativat jatkuvaa avoimuutta ja keskinäistä luottamusta sekä yhteisöllisyyden kehittämistä.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että yhteisöllisyys lisääntyi niiden henkilöiden kohdalla, jotka osallistuivat työyhteisötapaamisiin. Jotta työhyvinvointi voisi saavuttaa koko työyhteisön, tarvitaan siihen kaikkien halu ja tahto kehittyä ja kehittää yhteistä hyvää. Aineistojen tulokset eivät suoraan ole yleistettävissä, mutta ne antavat tietoa siitä, mitkä tekijät tuottavat työhyvinvointia juuri kehittämisprosessissa olleelle työyhteisölle.

Jatkokehittämisideoita:

- Työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseksi olisi hyvä kiinnittää huomiota laadukkaan potilashoidon ja eettisen arvopohjan mukaisen toiminnan mahdollistamiseen.
- Yhteisöllisyyden näkökulma on tärkeä, kun halutaan kehittää työhyvinvointia. Hyvä käytös ja työyhteisötaidot sekä erilaisuuden hyväksyminen ovat avainasemassa yhteisöllisyydestä puhuttaessa. Tämän vuoksi työyhteisötaitojen kehittäminen nousee tärkeäksi tekijäksi yhteisöllisyyttä kasvatettaessa.
- Nykyään eri sukupolvien arvot, asenteet ja toimintatavat eroavat voimakkaasti toisistaan. Näiden asioiden ymmärtäminen ja huomioiminen työyhteisötasolla ja työntekijöiden välisissä suhteissa on tärkeää. Eri sukupolvien erilaiset osaamisalueet tulisi käyttää myös tehokkaasti hyväksi suunnitellussa työn sisällössä.

- Ryhmätyöskentely osoittautui sopivaksi tavaksi työyhteisön kehittämisessä. Tämän tyyppistä menetelmää tulee myös jatkossa hyödyntää erilaisissa kehittämistilanteissa.
- Työhyvinvointia kehitettäessä on syytä nostaa esiin ja vahvistaa olemassa olevia positiivisia voimavaroja eli kääntää katseet pahoinvoinnista hyvinvointiin.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. Helsinki. WSOY pro.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere. Vastapaino.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi : uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Bianchi, S. M., Casper, L. M., King, R. B. 2005. Work, family, health, and well-being. New Jersey. Lawrence Erlbaum.
- Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä : yhteisölliset johtajat ja esimiesalaissuhteet. Vaasa. Leadedec-kustannus.
- Colliander, A., Ruoppila, I., Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu : moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Dunderfelt, T. 1998. Henkilökemia : yhteistyö erilaisten ihmisten välillä. Juva. WSOY.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.
- Etelä- Pohjanmaan sairaanhoitopiirin organisaatio ja rakenne. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.12.2016.] Saatavana: http://www.epshp.fi/yleisesittely/organisaatio_ja_rakenne
- Etelä-Pohjanmaan strategia 2013-2020. [Verkkosivu]. [Viitattu 4.4.2017.] Saatavana: http://www.epshp.fi/files/6270/Etela-Pohjanmaan_sairaanhoitopiirin_strategia_2013-2020.pdf
- Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous : EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. Helsinki. Yliopistopaino. Verkkosivu. [30.3.2017.] http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf
- Haavisto, I. 2014. Neljäs Suomi : EVAn arvo- ja asennetutkimus 2014. Helsinki. Unigrafia. Verkkosivu. [Viitattu 30.3.2017.] <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2014/03/Neljas-Suomi.pdf>
- Hautamäki, A., Lehtonen, T., Sihvola, J., Tuomi, I., Vaaranen, H., Veijola, S. 2005. Yhteisöllisyyden paluu. Helsinki. Gaudeamus.

- Heikkinen, H. L. T., Rovio, E., Syrjälä, L. (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon : toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki. Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.
- Hyyppä, M. T. 2002. Elinvoimaa yhteisöstä : sosiaalinen pääoma ja terveys. Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Hyyppä, M. T. 2005. Me-hengen mahti. Jyväskylä. PS- kustannus.
- Ilmarinen, J. & Vainio, V. 2010. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus TTK, elintarvikealojen työalatoimikunta. Verkkojulkaisu. [Viitattu 20.1.2017.] http://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito : urauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki. Kauppakaari.
- Juujärvi, S., Myyry, L., Pessa, K. 2011. Eettinen herkkyyden ammatillisessa toiminnassa. Helsinki. Tammi.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki. Kirjapaja.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki. Yrityskirjat.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki. Kauppakamari.
- Kivimäki, R. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2003. Pomot ja perheet : Työelämä ja perheiden hyvinvointi. Helsinki. Edita.
- Kyrönlahti, E. 2016. Työyhteisön itsearviointi ja niiden kehittäminen-lomake. Luentomateriaali.
- Kyrönlahti, E. & Hemminki, A. 2015. Pyramidimalli. Luentomateriaali.
- Laakso, S. 2017. Työkykyjohtaminen. Verkkojulkaisu. [Viitattu 16.4.2017.] Saatavana: <https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/1322017-tyokykyjohtaminen>
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki. Edita.
- Löhken, S. 2016. Introt ja ekstrot : vastaparista voimapariksi. Helsinki. Viisas Elämä.

- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L., Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto ja Euroopan sosiaalirahasto. PDFdokumentti. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf> Päivitetty 24.1.2008. [Viitattu 29.10.2016].
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S., Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere. Tammerprint.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki. WSOYpro.
- Manka, M-L & Larjovuori, R. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. PDFdokumentti. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4netti_sivutettu.pdf. [Viitattu 29.10.2016].
- Manka, M-L. 2014. Työnilo : pää(n)asia. Teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2014 : Työhyvinvoinnin keinot. Ranta I. & Tilander, E. (Toim.) Helsinki. Fioca.
- Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki. Talentum Pro.
- Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lautio, L-M., Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö : avaimia kehittämiseen. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Mäkinieniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Sastamala. Vammalan Kirjapaino.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus : työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki. Edita.
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2014 : Työhyvinvoinnin keinot. Ranta I. & Tilander, E. (Toim.) Helsinki. Fioca.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio. Unipress cop.
- Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ: työelämässä voi selvitä hengissä. Helsinki. Edita.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn : varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki. WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät : uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro.

- Oksanen, T. 2010. Workplace social capital and employee health. Turku. Painosalama. Verkkojulkaisu. [Viitattu 3.4.2017.] Saatavana: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/47617/AnnalesD876Oksanen.pdf?sequence=1>
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki. WSOYpro.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki. Kirjapaja.
- Parjanne, M-L. 2004. Väestön ikärakenteen muutoksen vaikutukset ja niihin varautuminen eri hallinnonaloilla. Helsinki. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2004:18/Sosiaali- ja Terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2004:18. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/113699/Selv200418.pdf>. [Viitattu 19.1.2017].
- Parviainen, T. 1998. Johdatus yhteisöllisyyteen ja sen lähikäsitteisiin. Teoksessa Yhteisöllisyys – avain parempaan terveyteen : työväliteitä hoitotyöhön. Parviainen, T. & Pelkonen, M. (Toim.) Sairaanhoidon tutkimuslaitos. Stakes Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus 1997. Saarijärvi. Gummerus Kirjapaino.
- Pietilä, V. 1973. Sisällön erittely. Helsinki. Gaudeamus.
- Poikela, E. (toim.) 2005. Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere. Tampere University Press.
- Potilaan hyvä hoito Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä. Ihmisen terveyden tähden. 2009. Seinäjoki. Saatavana: http://www.epshp.fi/files/1202/Potilaan_hyva_hoito.pdf [Viitattu 8.12.2016.]
- Raina, L. 2012. Uusi yhteisöllisyys : kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. Tampere. Arator.
- Raina, L. & Haapaniemi, R. 2007. Yhteisöllinen pedagogia : ”...ettei tarvitse tehdä yksin”. Arator.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki. Edita.
- Routamaa, V. & Hautala, T. M. 2009. Katse naamion taa : itsetuntemuksesta voimaa. Vaasa. Leadec-kustannus.
- Robertson, I. & Cooper, C. 2011. Well-being : productivity and happiness at work. New York. Palgrave Macmillan.

- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille : kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Siltala, J. 2007. Työelämän huonontumisen lyhyt historia : muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki. Otava.
- Suomala, T. 2014. Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen : voimien lähde ja arjen haaste. Teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2014 : Työhyvinvoinnin keinot. Ranta I. & Tilander, E. (Toim.) Helsinki. Fioca.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K. Loppela, K. Tappura, S. Kasvio, A. Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen : avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere. Tampereen Yliopistopaino.
- Takanen, T. 2005. Voimaantuva työyhteisö : miten luomme tulevaisuutta? Helsinki. Sun innovations.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta : näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere. Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. 2005. Helsinki. 108 s. (Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä ISSN 1236-2115; 2005:25) ISBN 952-00-1778-X (nid.), ISBN 952-00-1779-8 (PDF) Verkkojulkaisu. [Viitattu 27.10.2016.] Saatavana: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/113328/Selv200525.pdf?sequence=1>
- Utriainen, K., Ala-Mursula, L. & Virokannas, H. 2011. Näkökulmia sairaanhoitajien työhyvinvointiin. Tutkiva Hoitotyö Vol. 9 (1), 29 – 35.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Tammi.
- Vesterinen, P-L. 2014. Nuori sukupolvi työelämässä. Teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2014 : Työhyvinvoinnin keinot. Ranta I. & Tilander, E. (Toim.) Helsinki. Fioca.
- Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki. Talentum.

LIITTEET

Liite 1. Työyhteisön toimintojen itsearviointikyselylomake

Liite 2. Työyhteisötapaamisten palautelomake

Liite 3. Työhyvinvointi: Mikä tai mitkä asiat meillä lisääisi työhyvinvointia?

Liite 4. MBTI:n avulla lisää ymmärrystä käyttäytymis- ja toimintatapoihin

Liite 5. Työyhteisön pohdintaa - arvojen syventäminen

Liite 6. Kehittämisprosessin syklinen eteneminen

Liite 7. Kehittämistyön aineistot, niiden keruutavat ja analyysimentelmät

Liite 8. Haastattelun kysymykset

LIITE 1

TYÖYHTEISÖN TOIMINTOJEN ITSEARVIOINTI JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

Arvioi työyhteisösi toimintojen toteutumista neljällä toiminta-alueella.

Käytä arvioinnissa asteikkoa 1-4 (1= ei tietoa asiasta; 2= asia kehitteillä; 3=toteutuu osin; 4= toteutuu täysin).

1 JOHTAMINEN JA SUUNNITTELU		1	2	3	4
1.1 Toiminta-ajatus, arvot ja eettisyys	Toiminta-ajatus ja arvot ja eettiset ohjeet on määritelty yhdessä henkilöstön kanssa.				
	Kaikki tietävät ne ja toimivat niiden mukaan.				
1.2 Toiminnan suunnittelu	Vuosisuunnitelma laaditaan yhdessä ja toimintaa kehitetään laadittujen tavoitteiden mukaisesti.				
	Henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet oman työn suunnitteluun toteutukseen ovat hyvät.				
1.3 Vastuut ja valtuudet	Jokainen tietää tehtäväkuvauksiin kirjatut tehtävänsä, vastuunsa ja valtuutensa.				
1.4 Johtaminen	Johtaminen perustuu oikeudenmukaisuuteen ja luottamukseen.				
2 RESURSSIEN HAL- LINTA		1	2	3	4
2.1 Henkilöstö	Yksikkö toimii moniammatillisesti ja sillä on riittävästi henkilökuntaa.				
2.2 Koulutus ja hyvinvointi	Yksikössä tuetaan kouluttautumista ja näin henkilöstöllä on mahdollisuus oman osaamisensa kehittämiseen.				
	Kehityskeskustelut ovat tarpeellisia ja tukevat työssä jaksamista.				
	Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan.				
2.3 Tilat ja laitteet	Tilat ovat riittävät ja laitteet ajanmukaiset.				
2.4 Tiedonhallinta	Käytössä on toimiva tietojen hallintajärjestelmä.				

3 TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS		1	2	3	4
3.1 Yhteistyö	Lähiesimiehen kanssa viestintä ja tiedonkulku on toimivaa.				
	Eri ammattiryhmien välinen yhteistyö on sujuvaa.				
	Lähiesimieheltä saatu palaute työssä suoriutumisesta on riittävää.				
3.2 Työilmapiiri	Yksikössä työilmapiiri on kannustavaa ja tukee työssä jaksamista.				
	Työntekijät antavat toisilleen helposti myönteistä ja korjaavaa palautetta.				
3.3 Ristiriidat ja ongelmat	Yksikössä ristiriitoihin puututaan ajoissa ja niiden käsittely on rakentavaa.				
4 ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN		1	2	3	4
4.1 Laadunhallinta	Työtä, siihen liittyviä kehittämistarpeita ja aikaansaatuja tuloksia arvioidaan säännöllisesti.				
	Johto on sitoutunut kehittämistoimintaan.				
	Yhteisesti sovitut kehittämistoimenpiteet on toteutettu.				
4.2 Asiakaspalaute	Palautetta kerätään potilailta systemaattisesti.				
	Palautetta/tuloksia hyödynnetään kehittämisessä.				
4.3 Vaikuttavuus	Seurataan säännöllisesti tavoitteiden toteutumista ja vaikutuksia laadittujen mittareiden avulla.				

YHTEENVETO	Keskiarvo
1 JOHTAMINEN JA SUUNNITTELU	
2 RESURSSIEN HALLINTA	
3 TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS	
4 ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN	
Keskiarvo yhteensä	

LIITE 2

Palautelomake

1. Mitä mieltä olit toiminnan sisällöstä?
2. Olisiko jotain voinut tehdä toisin
3. Onko sinulla toiveita jatkotyöskentelyn suhteen?
4. Mikä oli sinulle mieluisinta tai tärkeintä tällä kertaa?
5. Muuta

Kiitos vastauksestasi

LIITE 3

TYÖHYVINVOINTI: MIKÄ TAI MITKÄ ASIAT MEILLÄ LISÄISI TYÖHYVINVOINTIA?

RYHMÄ A (11.5.2016)

- **Kiitos**
- Koulutus
- **Jousto hyvässä hengessä**
- Jokainen voi tehdä hyviä tekoja/tee hyviä tekoja, vastusta pahaa
- **Lounastauko**
- Kissa on nostettu pöydälle
- **Meillä on hirveän suuri tukijoukko**
- **Anna kehuja**
- Sinä saat luottaa
- Rohkeutta luottaa omaan näkemykseensä
- Kotipihalle ja kesälomalle
- **Kyky jakaa, mitä olisimme ilman toisiamme**
- **Liikuntaa/joukkovoimaa**
- **Kahvihetki**

RYHMÄ B (18.5.2016)

- **Kahvihetki**
- **Erilaisuuden hyväksyminen**
- Utta intoa
- **Anna palautetta**
- **Kuinka voit? (välittäminen)**
- **Pidetään itsestämme ja toisistamme huolta**
- Meillä ei mökötetä
- **Työelämän joustot**
- **Hyvällä hengellä asioita liikutellaan**
- Perhe
- **Yhteistyö – kyky puhalttaa yhteen hiileen**
- **Kiitos**

LIITE 4.

MBTI:n avulla lisää ymmärrystä käyttäytymis- ja toimintatapoihin

MBTI eli Myers-Briggs Tyyppi-indikaattori (Myers Briggs Type Indicator) on maailma käytetyin persoonallisuuden määrittämiseen tarkoitettu indikaattori. Monista psykologisista mittareista poiketen, MBTI korostaa dynaamisuutta ja positiivisuutta. Lisäksi muista persoonallisuustesteistä sen erottaa laaja teoriapohja ja se, että se kuvaa tyypejä enemmän kuin piirteitä. (Brandt 2011, 16.) MBTI korostaa ihmisen kehittymismahdollisuuksia ja jatkuvaa elinikäistä kasvamista. Persoonallisuustyyppikuvaukset korostavat kunkin tyytin hyviä puolia ja vahvuuksia. Vastaavasti heikkouksia käsitellään vähemmän ja niitäkin enemmän kehittymismahdollisuuksina. MBTI:n tarkoitus on auttaa ihmistä hyödyntämään ja tunnistamaan omat vahvuutensa. Tällöin ihminen pystyy käyttämään koko persoonallisuuttaan täydellä kapasiteetilla. Heikkouksien tunnistaminen taas auttaa niiden hyväksymisessä ja käyttäytymismallien muuttamisessa. Ymmärtämällä itseään ja omaa käyttäytymistään, erilaiset ihmiset voivat ymmärtää ja hyväksyä toistensa erilaisuuden paremmin. (Routamaa & Hautala 2009, 19.)

Myersin teoria psykologisista tyypeistä, MBTI, selittää ja perustelee ihmisten eroja energian suuntaamisessa, tiedon hankkimisessa, päätöksenteossa ja suhtautumisessa ulkomaailmaan. Erojen hyväksyminen auttaa ihmisten vuorovaikutustilanteissa, jolloin konfliktit ja väärinkäsitykset vähenevät. MBTI perustaa persoonallisuuden Jungilaiseen persoonallisuusnäkemykseen, jonka taustalla on älykäs todellinen mekanismi, jonka avulla ihminen kykenee hankkimaan ja käsittelemään informaatiota. (Routamaa & Hautala 2009, 19—20.)

Syntymästään lähtien ihminen kohdistaa huomionsa joko ulkoiseen ympäristöön (ekstravertti) tai sisäiseen ideamaailmaansa (introvertti). Informaatiota ihminen hankkii mieltymystensä mukaan tosiasiallisemmassa (tosiasiallinen) tai abstraktimmassa muodossa (intuitiivinen). Päätelmiä havainnoista tehdään joko loogiseen järjelyyn (ajatteleva) tai tunnepohjaiseen arvostukseen (tunteva) nojautuen. Ihmisen järjestelmällinen tai spontaani elämäntyyli vaikuttaa aikaisemmin mainittujen informaation hankinnan ja päätösprosessin luonteeseen. Kaikilla ihmisillä on siis samat persoonallisuuden ”palikat” käytettävissään. Kuitenkin niiden järjestys ja

painotus vaihtelevat sen mukaan, mitä ”palikoita henkilön geneettinen persoona suosii. Jungin teorian mukaan ihminen voi kehittyä, mutta persoonallisuustyyppi pysyy samana koko eliniän. (Routamaa & Hautala 2009, 20—21.) Useat tutkimukset vahvistavat, että jo neljän kuukauden ikäisissä vauvoissa havaittavien erojen perusteella voi ennustaa luotettavasti tuleeko heistä introvertteja vai ekstroverttejä. Tunnusmerkkinä pidetään vauvan alttiutta reagoida ulkoisiin ärsykkeisiin. (Löhken 2016, 21.)

Löhken (2016, 45) kirjoittaa, että pohdittaessa introvertin ja ekstrovertin eroja, voidaan suoraan sanoa, että kummankaan persoonallisuustyyppin edustajat eivät ole ihmisinä toisia niin sanotusti parempia. Ainoastaan näiden kahden persoonallisuustyyppin vahvuudet, kyky sietää erilaisia paineita ja asiat, jotka ovat heille haasteellisia, eroavat toisistaan. Tästä seuraa se, että oli sitten kysymys uralla etenemisestä tai päivittäisten tehtävien suunnittelusta, ekstrovertti toimii toisin kuin introvertti halutessaan saavuttaa jonkin päämäärän tai rakentaessaan suhteita muihin ihmisiin. (Löhken 2016, 45.)

LIITE 5. Työyhteisön pohdintaa – arvojen syventäminen

TASAPUOLISUUS

Mitä tarkoittaa käytännössä?

- Potilaiden tasapuolinen kohtelu, huolimatta taustoista (sairaudet, luonne, erikoisuus)
- Esimiehen tasapuolinen kohtelu alaisia kohtaan (asema, työvuodet, koulutus)
- Työkaverit tasapuolisia toisilleen (hyvä käytös, arvostus, ”kemat”)
- Palveluketjut tulee olla sellaisia, että ne mahdollistavat tasapuolisen kohtelun potilaille
- Selkeät säännöt/toimintatavat työntekijöille
- ”Painostava” potilas (aggressiivinen asenne) saa helposti esim. aikoja, jonossa odottavaa ehkä nopeammin
- Asiat/työt eivät saa aina kaatua ”hiljaisen”/myötäilevän niskaan, kovaääniset helpommin torjuvat ehdotukset

LUOTETTAVUUS / LUOTTAMUS

Mitä tarkoittaa käytännössä?

- Vaitiolovelvollisuus
- Työkavereiden välinen luottamus, esim. työnjako, työstä huolehtiminen, ammattiryhmät yhdessä → jokainen hoitaa oman työn
- Esimies – alainen (sairaslomat, muut vaikeudet)
- Työnantaja – työntekijä (työajat, liukuma, ylityö, muut sovitut asiat)
- Potilas voi luottaa saavansa asianmukaista palvelua/hoitoa
- Luottaa toisen ammattitaitoon

KUNNIOITUS / IHMISARVON KUNNIOITTAMINEN

Mitä tarkoittaa käytännössä?

- Ystävällinen tapa puhua ja kohdella potilasta ja työkaveria
- Kaikki saavat palvelua, ”jokainen ihminen on hoidon arvoinen”
- Ammattitaidon kunnioitus / arvostus
- Työrauhan kunnioitus
- Työkaverin kuuntelu → ei puhu päälle
- Kunnioitetaan potilaan päätöksiä hoidon ja tutkimusten suhteen (jos potilas syystä tai toisesta haluaa kieltäytyä)

AVOIMUUS, AITOUS, INHIMILLISYYS

Mitä tarkoittaa käytännössä?

- Ymmärretään ihmisten tilanteita, ollaan empaattisia
- Pysytään ammattitaidon rajoissa, tehdään mitä osataan eikä esitetä enempää
- Ei pantata tietoa
- Välitetään oikeaa tietoa organisaatiossa, ei levitetä huhuja, jos asioista ei ole varmuutta
- Jos klikkitilanne, keskustellaan ensin asianosaisten kanssa
- Toimitaan omina itsenämme
- Olla avoin asiakkaalle myös omista kokemuksista → ammattitaidon rajoissa
→ luo avointa /luotettavaa ilmapiiriä
- Antaa aikaa potilaalle / asiakkaalle, ei anna kiireen näkyä, olla hetkessä läsnä (aikataulun rajoissa)

ASIAKAS- / POTILASLÄHTÖISYYS

Mitä tarkoittaa käytännössä?

- Pyritään selvittämään potilaan omat tavoitteet ja mennään sen mukaan
- Hoitoprosessin suunnittelu potilaan aikatauluista käsin
- Potilaan aito kuunteleminen, läsnäolo
- Moniammatillisuuden hyödyntäminen → kokonaisvaltainen hoito asiakkaan parhaaksi
- Oikea-aikaisuus hoidon toteutumiselle → potilaan ja ammattihenkilön yhteistyö

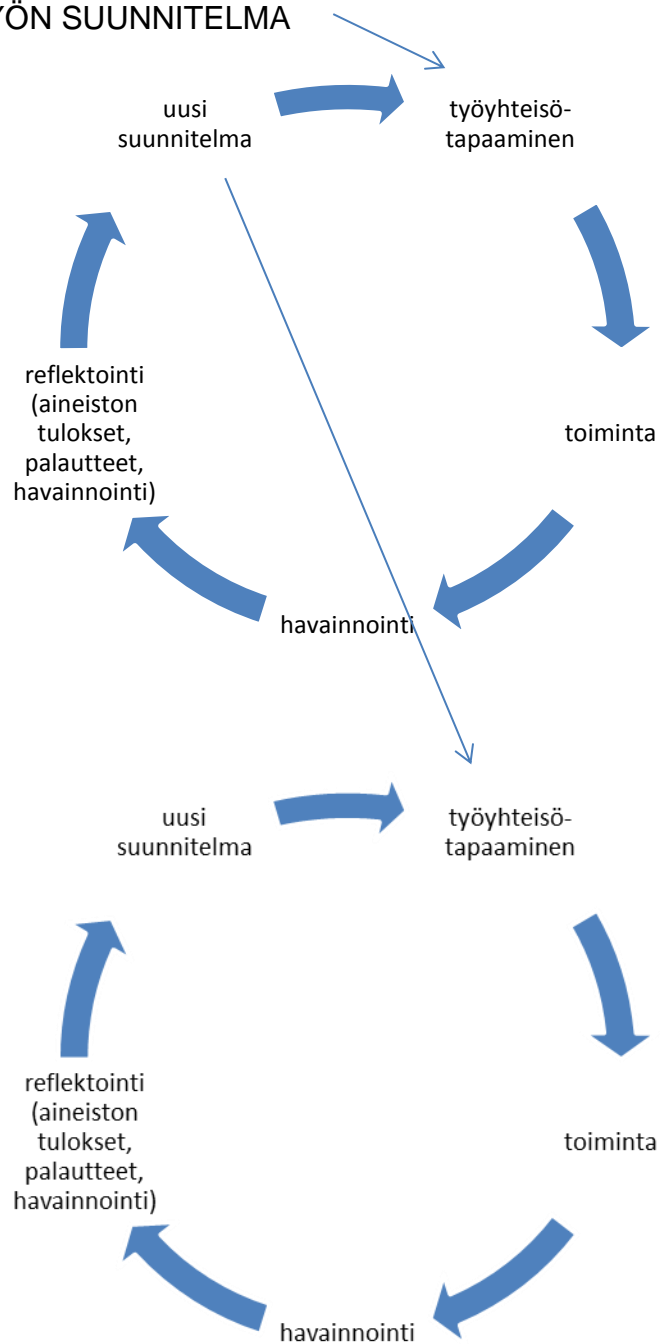
REHELLISYYS

Mitä tarkoittaa käytännössä

- Tehdään mitä osataan, ei esitetä enempää
- Jokainen hoitaa oman työnsä parhaan taitonsa mukaisesti
- Pitää huolen, että työnkuva vastaa osaamista ja työn määrä on oman jaksamisen rajoissa
- Potilaalle kerrotaan avoimesti tilanne, hoitomahdollisuudet
- Ei puhuta selän takana, vaan kasvotusten
- Ei anneta epärealistisia odotuksia potilaalle
- Vaikeidenkin asioiden esille tuominen ja niistä keskustelu
- Positiivinen "juoruilu" / palaute → kerrotaan työkaverille tai asiakkaalle myös positiivinen palaute

LIITE 6 Kehittämisprosessin syklinen eteneminen

KEHITTÄMISTYÖN SUUNNITELMA



LIITE 7 Kehittämistyön aineistot, niiden keruutavat ja analyysimenetelmät

<u>KEHITTÄMIS- PROSESSINVAIHE</u>	<u>KEHITTÄMISKYSYMYKSET</u>	<u>AINEISTON KERUU- TAPA</u>	<u>AINEISTON ANA- LYYSI</u>
1. TYÖYHTEISÖ- TAPAAMINEN	Mitkä tekijät vaikutta- vat työntekijöiden ja työyhteisön kokemaan hyvinvointiin?	KYSELYLOMAKE	KVANTITATIIVINEN MENETELMÄ
2. TYÖYHTEISÖ- TAPAAMINEN	Mitkä tekijät vaikutta- vat työntekijöiden ja työyhteisön kokemaan hyvinvointiin? Miten työhyvinvointia voisi lisätä?	RYHMÄTYÖ – KIR- JALLISTA JA KUVAL- LISTA AINEISTOA	TEEMOITTELU, KVALITATIIVINEN MENETELMÄ
3. TYÖYHTEISÖ- TAPAAMINEN	Miten työhyvinvointia voisi lisätä?	RYHMÄTYÖ – KIR- JALLISTA AINEISTOA	TEEMOITTELU
4. TYÖYHTEISÖ- TAPAAMINEN	Mitkä tekijät vaikutta- vat työntekijöiden ja työyhteisön kokemaan hyvinvointiin?	PYRAMIDIHARJOITUS	TEEMOITTELU, KVANTITATIIVINEN MENETELMÄ
5. TYÖYHTEISÖ- TAPAAMINEN	Miten työhyvinvointia voisi lisätä?	RYHMÄTYÖ – KIR- JALLISTA AINEISTOA	TEEMOITTELU
6. TYÖYHTEISÖ- TAPAAMINEN	Lisäsikö kehittämistyö hyvinvointia, yhteisölli- syyttä ja sosiaalista pääomaa?	KYSELYLOMAKE	KVANTITATIIVINEN MENETELMÄ
TYÖYHTEISÖ- TAPAAMISTEN JÄLKEEN	Lisäsikö kehittämistyö hyvinvointia, yhteisölli- syyttä ja sosiaalista pääomaa?	KYSELYLOMAKE (AVOIMET KYSY- MYKSET) – KIRJALLINEN AINEIS- TO	TEEMOITTELU
KEHITTÄMIS PROSESSIN LOPUSSA	Lisäsikö kehittämistyö hyvinvointia, yhteisölli- syyttä ja sosiaalista pääomaa?	HAASTATTELU	TEEMOITTELU
KOKO KEHITTÄMIS- PROSESSIN AJAN	Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden ja työyh- teisön kokemaan hyvin- vointiin? Miten työhyvinvointia voisi lisätä? Lisäsikö kehittämistyö hyvinvointia, yhteisölli- syyttä ja sosiaalista pääomaa?	OMAT KIRJALLISET MUISTIINPANOT	TEEMOITTELU

Liite 8 Haastattelun kysymykset

Kysymys 1. Mitä hanke antoi sinulle?

Kysymys 2: Oliko hankkeella vaikutusta työyhteisön yhteisöllisyyteen?

Jos oli, miten?

Jos ei, miksi?

Kysymys 3: Kasvattiko hanke työhyvinvointia?

Jos kasvatti, miten?

Jos ei kasvattanut, miksi?

Kysymys 4: Näkyykö hankkeen aikana esille nousseet teemat arjen työssä?

Jos näkyvät, miten?

Jos ei niin, miksi?