



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

**Työhyvinvoinnin kehittäminen nuorisotyössä:**

”Ei ajatella mitä minä hyödyn,  
vaan mitä ME hyödyimme!”

*Jaana Petäjoki*

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma YAMK (900p)

huhtikuu / 2017

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma, YAMK

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Jaana Petäjoki	<b>Sivumäärä</b> 79 ja 8 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Työhyvinvoinnin kehittäminen nuorisotyössä: "Ei ajatella mitä minä hyödyn, vaan mitä ME hyödyimme!"	
<b>Ohjaava opettaja</b> Merja Kylmäkoski	
<b>Työn tilaaja</b> Turun kaupunki, Nuorisopalvelut, Ohjaus ja tuki yksikkö, Taina Laaksonen	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyö tarkastelee työyhteisön henkistä hyvinvointia ja sen kehittämistä nuorisotyön alalla. Opinnäytetyön tilaajana on Turun kaupungin Nuorisopalveluiden Ohjaus- ja tuki yksikkö. Kehittäminen kohdentuu nuorisotyöntekijöiden henkiseen työssä jaksamiseen nykypäivän haasteellisissa tehtävissä toimialalla.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten työyhteisön jäsenet voivat parhaiten olla vertaistukena toisilleen. Tavoitteena oli kehittämistoiminnan kautta rakentaa toimintamallia työyhteisön voimavara-lähtöiseen toimintakulttuuriin. Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla haluttiin löytää konkreettisia toimenpide-ehdotuksia työyhteisön arkeen työssä jaksamisen tueksi.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on kehittämistoimintaa, jossa on toimintatutkimuksellinen lähestymistapa. Aineis-tonkeruumenetelminä on käytetty osallistuvaa havainnointia ja yhteistoiminnallista kehittämispajatyös-kentelyä. Kehittämistyössä ratkaisua on haettu kehittämällä aitoa työelämän kehittämiskohdetta yhteis-työssä työyhteisön kanssa. Toiminnallisten kehittämismenetelmien avulla on kerätty ja tuotettu tietoa arvioitavaksi. Tämän uuden tiedon avulla on rakennettu uutta toimintamallia. Kehittämistoiminta kohdis-tui yhden toimintayksikön esimiesten ja nuorisotyöntekijöiden yhteisöön. Kehittämistyön tietoperusta on muodostunut hyvinvoivasta työyhteisöstä, yhteisöllisyydestä ja kehittämistoiminnasta.</p> <p>Opinnäytetyö kuvaa kehittämistoiminnan prosessia alusta loppuun asti hyvin yksityiskohtaisesti. Kehit-tämistoiminnan prosessi on kestänyt joulukuusta 2015 kevääseen 2017. Kehittämispajat toteutettiin vuoden 2016 aikana. Kehittämistyön tuloksena syntyi työyhteisön toimintakulttuurin hyvinvointimalli, jossa huomioidaan sekä työntekijöiden että esimiesten roolia yhteisössä. Tulosten valossa johtamisen ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu työhyvinvoinnin rakentamisessa.</p> <p>Kehittämistoiminnasta saadusta tiedosta ja kehittämisprosessin kuvauksesta voivat hyötyä kaikki työ-yhteisöt, jotka ovat valmiita kehittämään omaa toimintakulttuuriaan. Vaikka tämä kehittämistoiminta on keskittynyt nuorisotyön alaan, niin tuloksia voidaan hyödyntää myös työyhteisöissä laajemminkin.</p>	
<b>Asiasanat</b> Kehittämistutkimus, yhteistoiminnallinen oppiminen, kehittäminen, työhyvinvointi, vuorovai-kutus, jaksaminen, yhteisöllisyys	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**Degree Programme in NGO and Youth Work, Master of Humanities**

**ABSTRACT**

<b>Author:</b> Jaana Petäjoki	<b>Number of Pages</b>
<b>Title:</b> Developing workplace well-being in youth work:” Don’t think about what's in it for me, but what we get out of it!”	
<b>Supervisor:</b> Merja Kylmäkoski	
<b>Subscriber:</b> City of Turku, Youth services, control and support unit, Taina Laaksonen	
<b>Abstract</b> <p>The thesis examines mental well-being at workplaces and its development in the field of youth work. The thesis’ development focuses on the city of Turku’s Youth Service’s Guidance and support unit, which is also the work’s employer. The development in this work is targeted towards the mental fortitude of youth workers in the challenging positions of today’s industry.</p> <p>The purpose of the thesis was to find out how the members of a work community can best provide peer support for each other. The aim was to build an operating model for the work community’s resource-oriented operational culture through the development activities. The goal of research and development was to discover concrete measures to support well-being in the work community’s everyday life.</p> <p>The thesis is a development activity with an action research approach. The data was collected via participant observation and collaborative development workshops. The solution was sought through the development of an authentic working life development area in cooperation with the work community. Data was gathered and produced for evaluation through active development methods. This new information was used to build a new operating model. The knowledge base of development work comprises of a thriving workplace, a sense of community and development activities.</p> <p>The thesis describes the development process from beginning to end in great detail. The development process lasted from December 2015 to spring 2017. The workshops were carried out during 2016. The development resulted in a welfare model which took into account the roles of both employees and managers in the work community. The importance of leadership and interaction in constructing welfare is highlighted in light of these results.</p> <p>All work communities, which are ready to develop their own operational culture, can benefit from both the data gained from the development activities and the description of the development process. Although this development is focused on youth work the results can be applied to work communities at large.</p>	
<b>Keywords</b> development research, cooperative learning, development, well-being at work, interaction, managing, communality	

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TOIMINTATUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTA JA MENETELMÄT	6
2.1 Organisaation nykyiset toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi	9
2.2 Kehittämistoiminnan perusteet ja rajaus	12
2.3 Toimintatutkimuksen menetelmien valinta	13
2.4 Arviointi kehittämistyön menetelmänä	12
2.5 Kehittämisprosessin neljä kierrosta.	13
3 HENKINEN TYÖHYVINVOINTI NUORISOTYÖNKENTÄLLÄ	18
3.1 Yhteisöllinen työyhteisö	19
3.2 Hyvinvoiva työyhteisö	20
3.3 Nuorisotyön kuormittavuus	23
3.4 Työhyvinvointia yhteistoiminnallisesti kehittäen	25
4 MATKA EHKÄISEVÄN TOIMINTAKULTTUURIN LUOMISEEN	27
4.1 Kehittämisprosessin alkukartoitus perusta yhteiselle kehittämiselle	29
4.2 Havainnointi kehittämistoiminnan aikana	31
4.3 Kehittämispajojen avulla yhteisen tiedon löytämistä ja luomista	33
4.4 Kehittämispajojen toiminnallisuus tiedon keräämisessä	36
4.5 Kehittämisprosessi oli arvioivaa vuoropuhelua	36
5 YHTEISTOIMINNALLISELLA OPPIMISELLA RATKAISUUN	40
5.1 Kehittämispaja 1	40
5.2 Kehittämispaja 2	44
5.3 Kehittämispaja 3	48
5.4 Kehittämispaja 4	48
5.5 Vuorovaikutuksen merkitys kehittämistoiminnassa	44
5.6 Yhteisöä kehittämään fasilitoinnin avulla	48
5.7 Eettisyys kehittämistoiminnassa	48
6 HYVINVOINNIN JOHTAMINEN TOIMINTAKULTTUURIN TUEKSI	62
6.1 Varhaisella välittämisellä voimaannuttavaa johtamista	67
6.2 Yhteisöllisyys välittämisen kulttuurin tueksi	68
6.3 Työkykyä ja työhyvinvointia tuetaan ehkäisevänä toimintana arjessa	67
6.4 Vastuulla ja yhteistyöllä hyvinvointia rakentamaan	68
7 LOPUKSI	62
LÄHTEET	79
LIITTEET	82
Liite 1 Alkukyselylomake	82
Liite 2 Ennakkotehtävä kehittämispajaan 3	84
Liite 3 Kehittämispajojen koosteet 1-3	85
Liite 4 Palautelomake	89

## 1 JOHDANTO

Kehittämistehtävänäni kohdentui Turun Kaupungin Nuorten Palveluiden Ohjaus ja tuki-yksikön työyhteisöön. Työyhteisöön kuuluu kolmisenkymmentä työntekijää. Opinnäytetyössäni on toimintatutkimuksellisia piirteitä, jossa tutkimuksen pääpaino oli kehittämistoiminnassa. Tämän kehittämistoiminnan kautta etsittiin ratkaisuja työyhteisössä käytännöstä nousseista haasteista ja uudistettiin niiden kautta käytäntöjä. Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, millä keinoin Turun Kaupungin Vapaa-aikatoimialan Nuorten Palveluiden Ohjaus ja tuki-yksikön työntekijät voivat toimia parhaiten vertaistukena toisilleen.

Vuoden 2015 aikana uuden organisaatiomuutoksen myötä saatiin samanlaista ohjaus/valmennustyötä tekevät hallinnollisesti saman "katon" alle. Tämä yksikkö hakee vielä yhteistä toimintakulttuuriaan ja tapaa toimia suhteessa toisiinsa. Miten tähän yksikköön luodaan kehittämistoiminnan avulla voimavaralähtöinen toimintakulttuuri arkeen? Kehittämisen ja aineiston myötä selviää myös mitä työyhteisö hyötyy yhteisen toimintakulttuurin löytymisestä? Tulosten kautta etsittiin vastausta kysymykseen, millaista johtajuutta tarvitaan hyvinvointimallin ja uuden toimintakulttuurin säilyttämiseen? Lopussa pohdin vielä yhteisöpedagogin roolia prosessin kehittäjänä yhteisöissä.

Toisessa luvussa kuvailen kehittämistoiminnan perusteita ja menetelmiä. Kehittämisprosessi etenee kehittämispajojen myötä yhteistoiminnallisesti, jossa kerään työyhteisön kanssa yhteistyössä kokemuksia ja ideointia työhyvinvoinnin parantamiseen liittyen.

Kehittämiskohteen tavoitteena oli tavoitella ratkaisuja seuraavalla tavalla:

- lähtökohtana aito työelämän kehittämiskohde (työhyvinvoinnin tukeminen)
- työyhteisön kumppanuudella ja yhteiskehittämisellä yhteistyössä ratkaisuun
- kokemusten keräämistä ja jakamista sekä tuotetun tiedon arviointia
- toiminnallisten kehittämismenetelmien avulla tuotetun tiedon kautta mallinnus uudeksi toimintakulttuuriksi

Toiminnallisten menetelmien avulla työyhteisö tuotti luovasti ideoiden uutta tietoa lähtien nykytilanteen kartoittamisesta yhteisen toimintakulttuurin luomiseen. Tämän opinnäytetyön raportoinnin kautta pohdin ja analysoin teoriatietoon pohjaten kehittämisprosessin sisältöä ja sen etenemistä tuloksineen. Kehittämisprosessi käynnistyi marraskuussa 2015 ja jatkuu edelleen työyhteisössä tämän opinnäytetyön jälkeenkin vuoden 2017 aikana.

Työssä jaksaminen ja työyhteisön henkinen ilmapiiri ovat olleet tämän kehittämisen tarpeen lähtökohtana. Työyhteisön hyvinvointia ja toimintakulttuuria havainnoimalla haluttiin yhdessä lähteä rakentamaan kestäväää tukea yhteisöön. Kehittämistyön aikana paneuduttiin henkisen hyvinvoinnin tilaan yhteisössä. Jokainen yksilö työyhteisössä tarvitsee parhaan mahdollisen tuen, mutta hän on myös itse vastuussa omasta toiminnastaan. Oman työnhallinta, vuorovaikutteisuus yhteisössä ja avun tarpeen näkeminen ovat tärkeitä työssä jaksamisen edellytyksiä. Tämän lisäksi tarvitaan myös välittämisen kulttuuria ja varhaista havaitsemista yhteisössä sekä oikeanlaista henkilöstöjohtamisen kulttuuria.

Luvussa kolme kuvailen tarkemmin, miten edellä mainituista koostuu hyvinvoiva työyhteisö, jossa vaalitaan yhteisöllistä ilmapiiriä. Kehittämistoiminnan koko prosessia kuvaillaan luvuissa neljä ja viisi. Tähän kehittämistyöhön osallistettiin koko työyhteisö yhdessä keskustellen ja pohtien työyhteisön arkea eri kehittämismenetelmien ja välineiden avulla. Kehittämisprosessi kiinnitti huomiota kokonaisuuteen työyhteisössä, aina itsensä johtamisesta yhteisölliseen henkilöstöjohtamiseen. Kehittämisprosessin tuotoksena syntyneen hyvinvointiympyrän kautta käydään luvussa kuusi läpi johtamiskulttuuria työhyvinvoinnin tueksi.

## 2 TOIMINTATUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTA JA MENETELMÄT

Kehittämistyöni kohteena oleva työyhteisö koostui 25 työntekijästä ja 2 esimiehestä. Lisäksi työyhteisöön kuului satunnaisesti palkkatukilaisia, harjoittelijoita, opiskelijoita ja kesätyöntekijöitä. Sijaistusjärjestelmää ei ollut. Työpisteitä yksikössä oli Komppietsivä nuorisotyö, Starttivalmennus, Nuorten työpaja Fendarin yksilövalmennus sekä

Nuorten Tieto- ja neuvontapalvelupiste. Työpajatoiminnassa myös nuoret olivat osa työyhteisöä, tämä oli muistettava yleisessä työhyvinvoinnin ilmapiirissä. Työpisteet sijaitsivat fyysisesti toisistaan erillään ja esimiehetkin toimivat eri pisteiden kautta kuin työntekijät. Lähituen saatavuus oli satunnaista ja akuuteissa tilanteissa onnella tapahtuvaa. Jokaisen työpisteen työntekijät olivat vaihtelevasti tavoitettavissa intensiivisen, jalkautuvan ja liikkuvan työn takia. Tämän kehittämistyön yhteydessä toimin kaksoisroolissa sekä kehittäjänä että tämän työyhteisön jäsenenä.

Ohjaus ja tuki- yksikön nuorisotyöntekijät tekivät kaikki kohdennettua ja yksilöllistä nuorten ohjaus- ja valmennustyötä. Viimevuosina oli ollut havaittavissa kohdennetun nuorisotyön asiakkaiden haasteiden ja ongelmatiikan lisääntyminen. Leena Nissinen puhuu ammattiauttajien myötätuntouupumisen riskeistä. Hänen mukaansa haastavasta työstä ei automaattisesti ole uupuminen seurauksena, mutta siihen liitettyä kiire, ylikuormittuminen ja henkisen tuen puute kerryttävät myötätuntouupumisen riskiä. Haastavaksi asian tekee organisaatioissa se, että ammattiauttajan uupumisesta ei osata keskustella tai ottaa asiaa käsittelyyn ilman, että se koetaan jotenkin epäammattillisena heikkoutena (Nissinen 2012, 16-18.)

Intensiivinen ja pitkäkestoinen asiakastyö nuorten parissa on haastavaa ja kuluttavaa. Työyhteisön ja työnantajan etuna on, että työntekijät jaksavat työssään ja säilytetään laadukas nuorisotyö asiakkaan näkökulmasta. Työyhteisön kehittäminen hyödyntää sekä työyhteisön parempaa toimivuutta, että nuorisotyöntekijöiden hyvinvointia. Asiakkaat saavat myös tällöin paljon parempaa palvelua. (Multanen, Brendenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2009, 159.) Nuorten haasteet ja tuen tarve ovat pitkittyneet. Tämän vuoksi asiakassuhteet ovat pitkäkestoisia ja vaativat työntekijältä monipuolista osaamista sekä henkistä jaksamista haastavien tilanteiden hallitsemiseksi.

Kunnallisen nuorisotyön tulevaisuusodotukset 2015 kyselyssä valtakunnallisestikin vastaajista 96% koki nuorisotyön muuttuneen vaativammaksi. Tämän lisäksi 40% vastaajista arvioi, että seuraavan viiden vuoden aikana resurssit tulisivat vähenevään nuorisotyössä. Kyselyssä myös todettiin, että nuorisotyön haastavien kohderyhmien kohtaaminen vaatii erityisosaamista ja pitkäjänteistä työskentelyä. Tähän lisättyä kuntien niukka taloustilanne ja resurssien väheneminen luovat nuorisotyön-

tekijöille paineita työssäjaksamiselle. (Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry. & Kuntaliitto 2015, 19, 34, 62.)

Nämä psykososiaaliset kuormitustekijät vaikuttavat työssä jaksamiseen. Tämän vuoksi työyhteisössä täytyy kiinnittää huomiota työnhallintaan, kiireeseen, työn mielekkyyteen ja hyvän työilmapiirin vahvistamiseen. Psykkiset tekijät vaikuttavat yksilön työn tekemisen kulttuuriin ja sosiaaliset tekijät taas vuorovaikutussuhteisiin. Psykososiaalista työympäristöä hallitaan ennakoivilla toimenpiteillä, ongelmiin puuttumisella ja yksilöllisellä tuella. Yhteishenki, turvallinen henkinen ilmapiiri ja yhteistyön sujuminen tukee koko työyhteisön jaksamista. Tämän vuoksi henkiseen jaksamiseen ja työyhteisön toiminnan sujuvuuteen täytyy kiinnittää huomiota. (Rauramo 2012, 54–55.)

Työssä jaksaminen ja uupuminen on ollut todellinen olemassa oleva haaste tämän kehittämiskohteen työyhteisössä ja se on ollut työyhteisön keskusteluissa vahvana huolena esillä. Tämän vuoksi huoli nuorisotyöntekijöiden jaksamisesta oli todella ajankohtainen. Tähän oli myös henkilöstökoulutuksella havahduttu. Työyhteisön kehittämiseksi ja toimintakulttuurin muutokselle oli siis tarvetta. Ohjaus ja tuki- yksikön organisaatiolla oli jo olemassa työhyvinvointiin liittyviä tukirakenteita. Tämän kehittämistarpeen lähtökohtana oli kuitenkin ennaltaehkäisevän ja keskusteleavan kulttuurin huomioiminen työyhteisössä. Lisäksi tämän uuden kulttuurin tueksi tarvittiin työhyvinvointijohtamisen huomioimista.

Ohjaus ja tuki- yksikkö tarvitsi rohkeutta ottaa asioita puheeksi ilman leimaantumisen pelkoa. Nuorisotyön haasteista ja kipukohdista oli keskusteltava. Yhdessä oppiminen ja haasteiden selvittäminen onnistuvat parhaiten luottavaisessa ilmapiirissä. Työyhteisössä tulisi kannustaa puheeksi ottaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Yhdessä asioista puhuminen ja ratkaisujen löytäminen voivat ehkäistä kuormittavuuden syntymistä. (Nummelin 2008, 69-74.)

Tämän lisäksi työyhteisön sosiaalisen pääoman ollessa eheä lisääntyy myös organisaation kilpailukyky ja vetovoimaisuus. Sosiaalisen pääoman muodostavat vuorovaikutus, luottamus ja normit. Sosiaalinen pääoma kertyy ainoastaan silloin kun yhteisön kaikki jäsenet ovat aktiivisia, tulevat kuulluksi ja voivat kertoa omat mielipiteensä.



Luottamus ja vuorovaikutus edistävät tiedon kulkemista. Yhteisesti luodut pelisäännöt toimivat parhaiten, kun on avoin keskustelukulttuuri yhteisössä. (Nummelin 2008, 111.)

Ohjaus ja tuki- yksikön palvelut Turun kaupungin alueella ovat kiinteä osa nuorten palveluverkostoa. Laadukas ja hyvämaineinen palvelu lisää uskottavuutta, osaavia työntekijöitä ja mahdollisesti näiden kautta myös resursseja. Sosiaalisen pääoman kasvattaminen lisää siis yksikön ammattitaitoa, työssä jaksamista ja positiivista yhteishenkeä.

## 2.1 Organisaation nykyiset toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi

Turun kaupunkia ja Nuorten palveluita velvoittaa työsuojelulainsäädäntö. Nämä säädökset varmistavat työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden suojelun ja työehtojen noudattamisen. Lainsäädäntö antaa pohjan organisaation omalle työhyvinvointistrategialle. Turun kaupungin työsuojeluorganisaatio on kaksitasoinen. Kaikkea toimintaa valvoo ja koordinoi yksi johtava työsuojelutoimikunta. Tämän tehtävänä on edistää henkilöstön työn turvallisuutta, terveellisyttä ja työssä viihtymistä. Johtava työsuojelutoimikunta valvoo työsuojelua koskevien lakien ja asetusten noudattamista. Se tekee myös yhteistyötä työterveydenhuollon ja yhteistyötoimikunnan kanssa.

Työsuojelun käytännön toteutus on kahdentoista eri työsuojelutoimikunnan vastuulla. Tämän kautta käsitellään ja seurataan laissa määriteltyjä toimenpiteitä. Tavoitteena on taata turvalliset ja terveelliset työolot ja tukea työntekijöiden työkykyä. Toimikunta seuraa muun muassa työterveyshuoltosuunnitelmaa, henkilöstön terveystilannetta ja päihdeohjelmaa. (Turun kaupunki 2007.)

Turun kaupunki on organisaationa iso ja hierarkkinen. Tämä tuo oman haasteensa strategioiden toteuttamiseen. Organisaatio pitää sisällään monenlaisia pienempiä työyhteisöjä ja niiden sisäiset suhteet ovat hyvinkin erilaisia. Organisaatiossa on kuitenkin huomioitu työhyvinvointia jo laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Esimerkiksi Henkilöstö voimavarana –ohjelmassa työhyvinvointi on yksi kolmesta strategisesta painopistealueesta. Siinä ajatuksena on, että työhyvinvointi tai sen puutteet eivät

johdu yksittäisestä asiasta, vaan tilannetta on tarkasteltava kokonaisuutena. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulee olla osa työpaikan toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä.

Tämän strategian ajatuksena on, että työhyvinvoinnin luominen ja kehittäminen ovat kaikkien vastuulla ja siihen on osallistuttava organisaation eri tasoilla. Sen pohjalta oli luotu Turun kaupungin henkilöstölle oma työkyvyn hallintamalli. Tämä malli perustui kaupungin henkilöstöohjelman mukaisesti kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin ja tukemaan laadukasta työkykyjohtamista.

Työkyvyn hallintamalli on erityisesti konkreettinen työväline esimiehille. Tämä malli on jaettu ennakoiviin ja reagoiviin toimenpiteisiin. Työkyvynhallintamalli jakaa vastuut ja rajat työsuojelun, työterveyden, työnantajan ja esimiehen kesken. Malli tukee työntekijää työpaikalla tarvittaessa ja mahdollistaa tasapuolisen kohtelun. Ennen kaikkea työkyvynhallintamalli on tuki esimiestyöskentelylle. (Turun kaupunki & työterveyshuolto 2012, 3-4.) Tämä malli on ollut käytössä, mutta oman kokemukseni ja havaintojeni mukaan siitä ei juurikaan puhuta tai sitä ei tunneta. Mallin juurruttaminen on ollut paljolti kiinni työyksiköiden omasta strategiasta. Vaikka mallia käytetäänkin, niin se puuttuu enemmän yksittäisten työntekijöiden ongelmiin, ei yhteisön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Valtionkonttori on kehittänyt varhaisen puuttumisen mallin. Sillä tarkoitetaan muuttuneen tilanteen havainnointia ja sen puheeksi ottamista. Puheeksi ottamisen jälkeen puututaan tilanteeseen ennen kuin se tulee haasteellisemmaksi. Varhainen puuttuminen on siis ensioireisiin reagoimista. Varhaisen puuttumisen käytäntönä on keskusteleva ilmapiiri, palautteen antaminen, välittäminen ja turvallisen ilmapiirin luominen. (Valtiokonttori 2007, 8.)

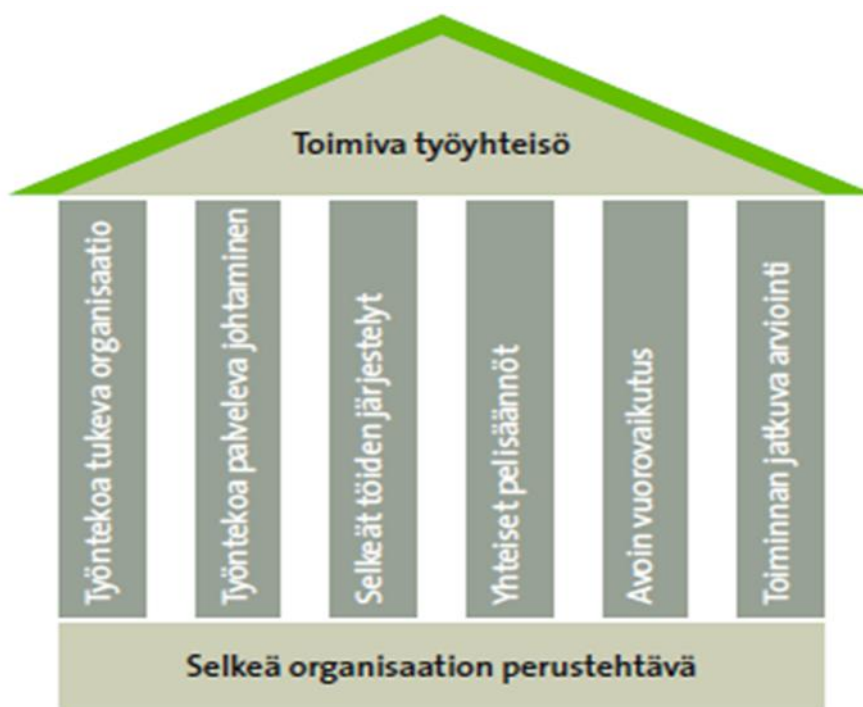
Tähän perustuu myös Turun kaupungin työkyvynhallintamalli, siinä puheeksi ottajana toimii useimmiten esimies. Tässä kehittämistyössä tavoitellaan kuitenkin varhaista välittämistä, joka toimisi ehkäisevänä toimintana ennen varhaisen puuttumisen ”oireita”. Tässä kehittämiskohteessa toimiva työympäristö lähti tavoittelemaan toimintakulttuuria, jossa ylläpidetään hyvinvoinnin ilmapiiriä. Yksilön ympärillä on tällöin yhteisö ja organisaatio tukirakenteiden avulla.

Pekka Järvisen toimivan työyhteisön peruspilarit (Kuvio 1.) ovat myös työkyvyntä mallin perustana. Toimivaan työyhteisöön vaikuttaa kaikki peruspilarien kohdat, jos yhdessä on kehitettävää, niin koko sen perusta heikkenee (Järvinen 2008,85-86). Tämän vuoksi kehittämistehtävän kautta oli hyvä tarkistaa Ohjaus ja tuki- yksikön toimivuus näiden pilarien kautta. Keskusteluun oli otettava esimerkiksi millä tavoin konkreettisesti arjessa huomioidaan vuorovaikutus, onko yhteisöön luotu yhteiset pelisäännöt tai millä tavoin toimintaa arvioidaan nyt ja tulevaisuudessa.

Kaupunkistrategian yksi toimintamalliuudistus on paremman johtamisen malli. Hanke on käynnissä vuosien 2015-2017 aikana. Hankkeen yhtenä strategian osana on työntekijäkokemuksen huomioiminen henkilöstö johtamisessa. Ajatuksena on, että johtamisen tapa innostaa, motivoi ja sitouttaa työntekijöitä. Tämän kautta työyhteisö ja työntekijät voivat työssään hyvin ja sitoutuvat tuottamaan laadukasta palvelua. Hankkeen loppuvaihe on käynnistynyt, siinä alkaa muutoksen läpi vieminen työyhteisöihin ja työyhteisön valmentaminen paremman johtamisen malliin. (Turun kaupunki 2015, 7-8.) Tämän hankkeen vaikutuksia ei vielä käytännössä tiedetä, mutta uskon, että tämä opinnäytetyön kehittämistoiminta edistää omalta osaltaan työyhteisöä valmistautumaan siihen. Luvussa kuusi paneudun tarkemmin tämän kehittämistyön tulosten kautta johtamisen merkitykseen työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Edellä mainittujen seikkojen vuoksi tämän työyhteisön oli hyvä hetki pysähtyä ja kiinnittää huomiota oman yhteisönsä toimintakulttuuriin. Kuten Leena Nissinen toteaa pelkät rakenteet eivät riitä vaan, tarvitaan yhteisöllisyyden voimaa:

Suomalaisessa työelämässä on rakenteita, joiden varassa työhyvinvoinnilla on edellytykset vahvistua. Työterveyshuolto ja työturvallisuustoimikunta ovat lakisääteisiä. Ammattiliitot ja -yhdistykset luovat turvaa työsuhteasioissa. Johtamiseen kiinnitetään entistä enemmän huomiota, ja johdon ammattitaitoa kehitetään koulutuksin. Ihmissuhdetyö on ammatillista ja koulutukset korkeatasoisia. Ammatillisuutta tuetaan täydennyskoulutuksella ja työnohjauksella. Työelämää tukevia rakenteita siis on, mutta myös kasvava työuupumus on todellisuutta. Yksi työssä väsymiseen vaikuttava seikka on havaittu sekä Euroopan Unionissa, että kansallisella tasolla: työpaikkojen heikko yhteisöllisyys. Yhteisöllisyyden puutteen negatiivisista vaikutuksista vallitsee laaja yksimielisyys. (Nissinen 2012, 100.)



Kuvio 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit, Järvinen 2008.

## 2.2 Kehittämistoiminnan perusteet ja rajaus

Kehittämistoiminnalle on perusteita, työyhteisö tarvitsi foorumin, jossa voi äänen poh-tia ja keskustella aiheesta. Työyhteisön oli tarve selvittää, miten ohjaus- ja tuki yksi-kössä huomioidaan edellä kuvattuja asiat. Tämän opinnäytetyön kehittämiskohteeksi muodostui siten sen selvittäminen, mitä työyhteisö voisi tehdä, jotta henkinen ilmapiiri ja yhteistyö tukisivat parhaiten työyhteisön kaikkia jäseniä. Hyvinvoiva työyhteisö olisi kaikkien yhteisön jäsenien etu.

Kehittämistoiminnassa oli tarkoituksena saada hiljainen tieto esiin. Tavoitteena oli löytää yhteinen toimintakulttuuri, jolla edistetään työhyvinvointia ehkäisemällä ohjaus- ja valmennustyössä uupuminen. Toivomuksena oli lopputulokseksi toimivien käytän-töjen yhteinen löytäminen ohjaus ja tuki yksikön toimintakulttuuriin. Vaikka työhyvin-vointi koostuu kokonaisvaltaisesti monista osiosta, niin tämä kehittämistyö keskittyi kuitenkin työyhteisön ja työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin ja työilmapiirin tiedos-tamiseen.

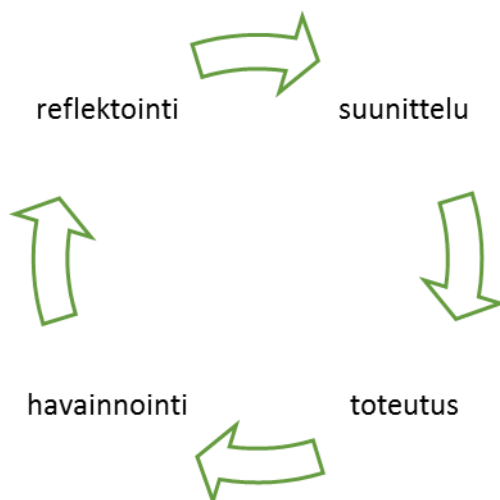
Tavoitteena oli saada kokemustieto esiin ja löytää yhteinen toimintakulttuuri, jolla toisaalta edistetään työhyvinvointia sekä ennaltaehkäistään ohjaus- ja valmennustyössä uupuminen. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen tarpeena oli löytää yhteinen toimintakulttuuri, jolla työyhteisö voisi toimia parhaiten vertaistukena toisilleen ohjaustyössä. Toimivien käytäntöjen yhteinen löytäminen ohjaus ja tuki yksikön toimintakulttuuriin veivät kehittämisprosessina oman aikansa. Lopputulos tässä vaiheessa oli vielä avoin. Toiveena oli rakentaa yhdessä esim. yhteiset pelisäännöt, toimintatavan käytännöt, tai työhyvinvointisuunnitelma. Tämä selviäisi vasta sitten kun materiaalia oli tuotettu tarpeeksi ja yhteisesti asiasta keskusteltu työyhteisössä kehittämisprosessin aikana.

### 2.3 Toimintatutkimuksen menetelmien valinta

Käytin tutkimuksessani toimintatutkimuksellista lähestymistapaa. Toimintatutkimus oli minun mielestäni loogisin valinta siksi, että opinnäytetyöni oli työelämän kehittämistehtävä ja työyhteisöni oli hyvin aktiivinen ja käytännönläheinen toimijaryhmä. Toimintatutkimus luokitellaan monesti laadulliseksi tutkimukseksi, siinä voidaan kuitenkin käyttää määrällisiäkin tiedonkeruu tapoja. (Heikkinen 2010, 214.) Toimintatutkimus ei ole kuitenkaan varsinaisesti tutkimusmenetelmä vaan tutkimustapa, jossa pyritään toiminnan kehittämisen prosessiin (Heikkinen & Rovio & Syrjäla 2007, 36–37). Tällä kehittämistyöllä oli toimintatutkimuksellisia piirteitä, jonka eri menetelmien valinnoilla sain mahdollisuuden monipuoliseen ja luovaan tiedon keruuseen.

Toimintatutkimuksen tavoitteena oli tutkimuksen lisäksi kehittää toimintaa samalla kun sitä tutkitaan eri menetelmiä hyödyntäen. Toiminnalla tarkoitetaan tässä tapauksessa sosiaalista toimintaa, jossa ihmisten yhteistoimintaa kehitetään. (Heikkinen ym. 2007, 196–197,200). Keskeinen piirre toimintatutkimuksessa on se, että se on yhteisöllinen, osallistava, sosiaalinen ja käytännönläheinen kehittämisprosessi. Reflektiivisen ajattelun avulla arvioidaan, suunnitellaan, havainnoidaan aikaisempia toimintatapoja ja kokemusten pohjalta uudelleen taas reflektoidaan. (Emt., 2007, 27,35.) Tämän kehän (kuvio 2.) avulla suunnitellaan uusi parempi toimintamalli.

Tällainen refleктоiva ja toiminnallinen tutkimustapa sopi työyhteisöme kehittämistoimintaan hyvin. Työyhteisö oli hyvin keskustelevala, toimelias ja aktiivinen, tämän vuoksi pelkkä kliininen ja määrällinen tutkimustapa ei olisi tulosten saamisen vuoksi ollut kovinkaan tuottava. Uskoin saavani yhteisöstä paljon enemmän irti, kun käytin monipuolisia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä.



Kuvio 2. Reflektiivisyyden kehä toimintatutkimuksessa Heikkisen, Rovion & Syrjälän (2007) mukaan.

Kehittäjän on valittava omaan tutkimusongelmaansa parhaalla mahdollisella tavalla sopivat aineiston keruumenetelmät (Heikkinen ym. 2007, 105). Opinnäytetyöni oli toiminnallinen tutkimus, jossa tiedonkeruu tapahtuu toiminnallisia arviointi- ja kehittämismenetelmiä käyttäen. Lisäksi tietoa kehittämistoiminnan pohjaksi keräsin myös alkukyselyn avulla. Tutkimusmenetelminä käytin toiminnallisten kehittämismenetelmien lisäksi esimerkiksi käsitekarttaa kehittämissprosessin hahmottamiseen ja havainnoin tapahtumia kehittämispajoissa kirjaten ne oppimispäiväkirjaani.

Käytännössä kehittämistehtävää tein, niin että tietoa kerättiin työyhteisössä yhteisten kehittämispajojen avulla. Seuraavassa kuvassa on koottuna aineiston keruun ja kehittämisen menetelmät (kuvio 3.) Näiden kautta työssä toteutui sekä aineisto- että menetelmätriangulaatio. Triangulaatiostrategian avulla kehittämisen kohdetta voitiin tarkastella eri menetelmien avulla. Näin päästiin luotettavampaan tulokseen, kun kehittämisen kohdetta ja tavoitteeseen pääsyä tarkasteltiin monimenetelmäisesti. (Kananen 2014, 120.)

Kehittämispöytä oli hyvin vahvasti työyhteisölähtöistä kehittämistä. Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen lähtökohtana oli, että kaikki työyhteisön jäsenet osallistuivat kehittämistyöhön. Tärkeää oli saada mahdollisimman monen työntekijän näkökulma ja ääni esiin. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13, 35.) Tämä oli kehittämistoiminnassa haaste, sillä kaikkien työntekijöiden saaminen samaan aikaan paikalle oli välillä vaikeaa. Kehittämispajoista oli sovittu hyvissä ajoin esimiesten kanssa ja informoitu kaikkia ajoissa, silti yllättäviä tilanteita tuli kuten, sairastumiset ja muuttuvat työtilanteet.



Kuvio 3. Kehittämistoiminnan menetelmät aineiston keruuta varten.

Kehittämispöytä oli yhteistoiminnallista ja osallistavaa toimintaa. Yhteistoiminnallisen prosessin arviointi kohdentui sekä kehittämispöydän eri vaiheisiin, että koko kehittämispöydän ja sen tuloksiin. (Anttila 2007, 44). Yhteistoiminnallisuus myös loi yhteisöllistä ilmapiiriä niin, että yhteisön jäsenet saivat yhteisen kokemuksen. Tämä kokemus antoi mahdollisuuden oman mielipiteen esille tuomiseen ja yhteisen asian edistämiseen.

## 2.4 Arviointi kehittämistyön menetelmänä

Kehittämisprosessin menetelmien valinnat perustuivat pitkälti siihen ajatukseen, että saadaan henkilöstön hiljainen tieto ja mielipiteet esiin. Keskustelulle, arvioinnille ja reflektoinnille annettiin aikaa kehittämispajojen muodossa. Arviointia tapahtui kehittämisprosessin aikana toistuvasti. Arvioinnilla tarkoitetaan arviointikohteen järjestelmällistä arvottamista suhteessa kehittämisen perusteeseen. Arviointi antaa tietoa siitä onko arvioitava kohde täyttänyt asetetut tavoitteet tai vaatimukset. Arviointi on yksi työyhteisön kehittämisen väline, jolla voidaan seurata kehittymisen ja prosessin etenemistä (Anttila 2007, 15, 17.)

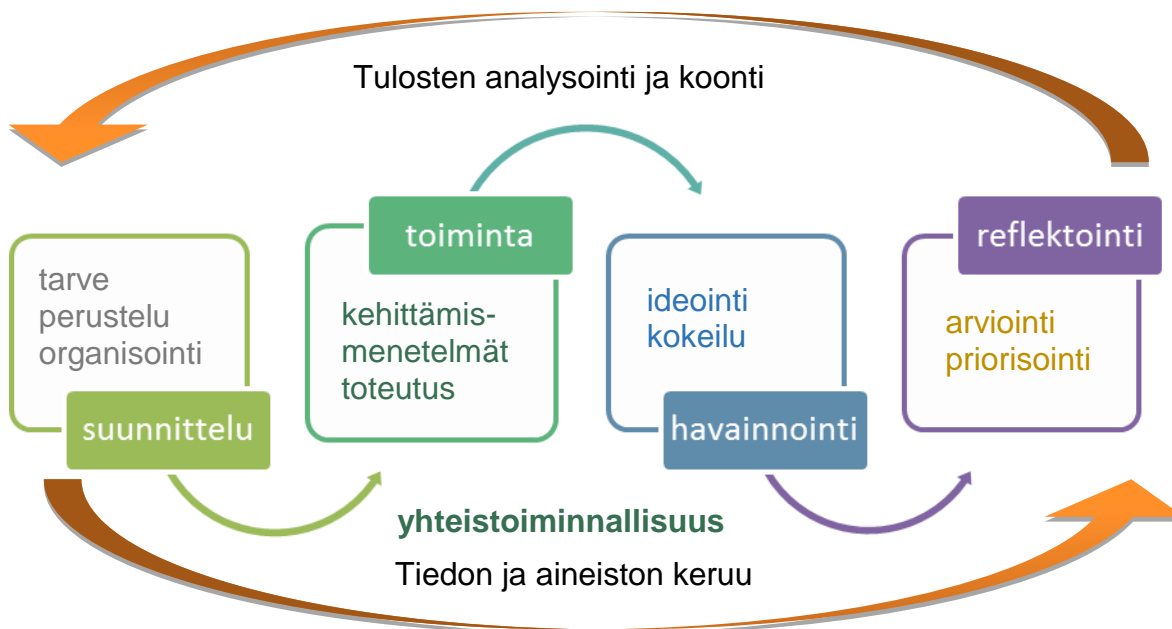
Arviointi tapahtuu työyhteisön sisältäpäin itsearviointina. Itsearviointi vaatii riittävän määrän taustatietoa. Tätä saimme jo alkukartoitusvaiheessa ja ensimmäisen kehittämispajan tuloksista. Tämän jälkeen meillä oli materiaalia, jolla voitiin arvioida Swot-analyysin avulla työyhteisön vahvuuksia ja kehittämiskohteita. (Emt., 49–50.) Swot-analyysi tehtiin 8-kenttä menetelmällä, jotta analysointi suoritetaan loppuun asti. Tällöin tarkennettiin, miten kehitetään vahvuuksia ja heikkouksia sekä suunniteltiin toimenpiteitä asioiden edistämiseksi. Analysoinnin jälkeen täytyi tehdä tuloksista päätelmiä, joiden avulla tehtiin konkreettisia toimintaehdotuksia. (Emt., 142–143.)

Itsearviointin uhkana oli kuitenkin itsensä pettäminen, tämän vuoksi täytyi kiinnittää huomiota siihen mitä arviointi kohteita valitaan, jotta se olisi kehittämiskohteen kannalta järkevää. Arviointimme oli myös vertaisarviointia, jossa arvioimme kriittisesti omaa toimintakulttuuriamme. Vertaisarviointissa sovitaan yhdessä, miten ja mihin saavutettuja tuloksia käytetään. (Anttila, 2007, 50–51.) Tämän vuoksi kehittämispajoissa saatuja tuloksia täytyi ottaa arvioivaan keskusteluun jo prosessin eri vaiheissa, eikä vain lopussa. Lisäksi tätä arviointia täytyy jatkaa myös säännöllisesti tulevaisuudessa.

Kehittämisen alkukartoitus oli tarpeen arviointia. Alkukartoituksen ja kyselyn tarkoituksena oli arvioida tämän hetkistä tilannetta työyhteisössä. Kyselyn tuloksien oli tarkoitus antaa minulle kehittäjänä tietoa nykytilanteesta ja kehittämisen tarpeesta. Kehittämistyön lopuksi arvioitiin koko prosessia ja sen sisältöjä sekä saavutettuja tuloksia. Kehittämisprosessi eteni näin toimintatutkimukselle tyypillisen spiraalimallin (ku-



vio 4.) mukaisesti. Kehät etenivät spiraalissa suunnittelun kautta kehittämistoimintaan, työskentelyn havainnointiin ja tuotosten reflektointiin. Tämä toistui jokaisen kehittämispajan yhteydessä. Jokaisen pajan jälkeen arvioin tulokset, jonka perusteella suunnittelin seuraavan kehän etenemisen. (Toikko ym. 2009, 66–67.)



Kuvio 4. Kehittämistoiminnan spiraalimallin toistuva kehä.

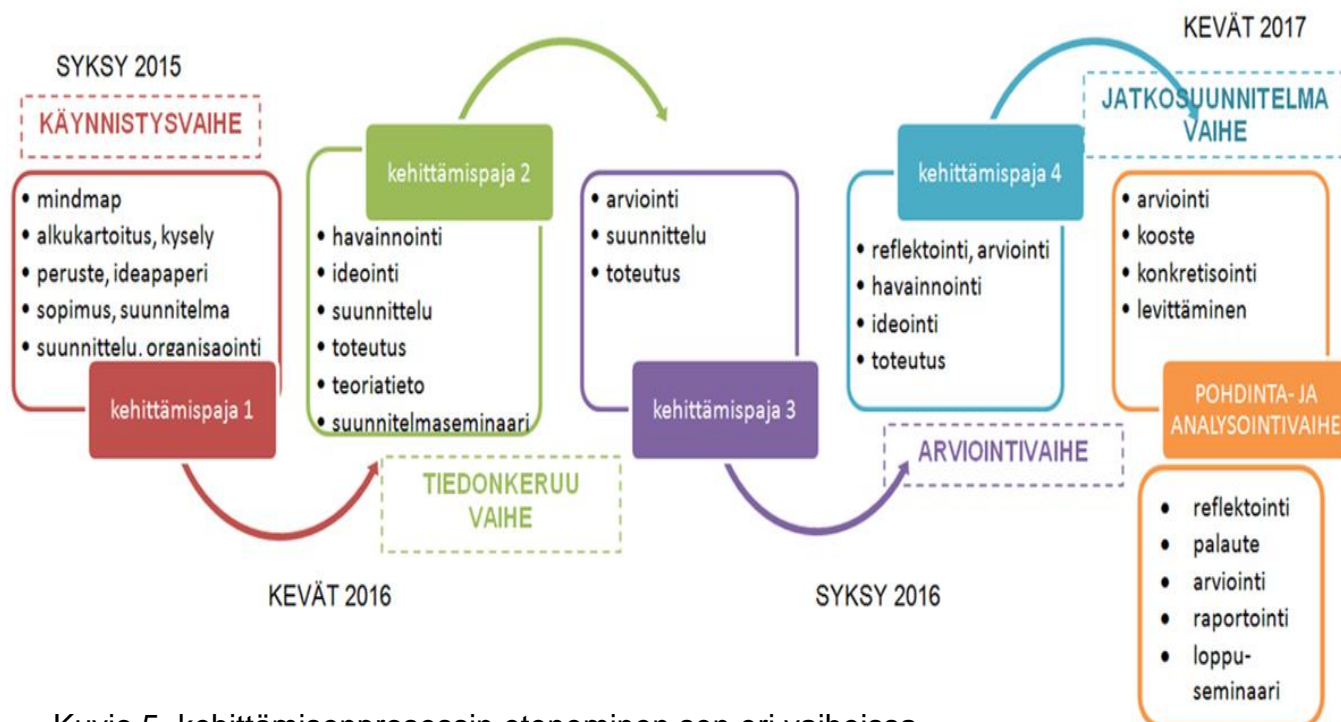
## 2.5 Kehittämispöytäselityksen neljä kierrosta

Arviointi oli kehittämissuunnitelmassa mukana siis koko ajan, se kohdistui prosessin eri osiin. Prosessin edetessä tehtiin uudelleen arviointia ja muutettiin toiminnan sisältöä tarvittaessa. Kehittämissuunnitelma eteni neljän kierroksen kautta. Jokainen kehittämispaja oli oma kehänsä kuvion 4. spiraalimallissa. Jokaisen pajan välissä oli spiraalimallin toistuva kehä, joka on kuviossa 5. merkitty kaarevana nuolena kehittämissuunnitelmän kokonaiskulkuun.

Suunnitteluvaiheessa kartoitin kehittämisen tarpeita ja selvitin perusteita kehittämiseksi. Suunnitteluvaiheessa sovin myös käytännön toteuttamisesta ja mietin käytettäviä menetelmiä. Toimintavaiheessa keräsin tietoa ja aineistoa kehittämispajojen avulla yhteistyössä henkilöstön kanssa. Havainnointia tein prosessin kaikissa vaiheissa.

Reflektointivaiheessa peilasin saavutettua tietoa kehittämisen seuraavaan vaiheeseen. Reflektiota tapahtui myös kehittämispajojen aikana ja välissä.

Kaikkiaan kehittämispajoja oli neljä vuoden 2016 aikana (kuvio 5.). Aikataulullisista syistä oli välillä haastettakin saada koko yhteisö kokoontumaan samaan aikaan paikalle. Kehittämispajoissa osallistujia oli siis vaihtelevasti 18-27 henkilön välillä. Kehittämisen prosessi eteni kuitenkin suunnitellusti kuvion 5. mukaisesti.



Kuvio 5. kehittämisen prosessin eteneminen sen eri vaiheissa.

### 3 HENKINEN TYÖHYVINVOINTI NUORISOTYÖN KENTÄLLÄ

Työelämän pysyvät yhteisölliset arvot ovat yhtä kuin hyvä työelämä, hyvä työyhteisö ja hyvä työ. Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisen perustarpeisiin kuuluu turvallinen ja ennakoiva elämä ilman suurempia muutoksia sekä tarve kuulua johonkin ryhmään. Työelämässä myös kaivataan ryhmään kuulumista. (Kärkkäinen 2005, 18-19.) Välillä henkisestikin kuormittavassa nuorisotyössä yhteisöllinen, hyvinvoiva työyhteisö voimaannuttaa yksilöitä jaksamaan työssään. Yhteisössä oleminen luo turvaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

### 3.1 Yhteisöllinen työyhteisö

Yhteisöllisyyttä käytetään yleisterminä kuvaamaan ihmisten välistä yhteistyötä ja sen eri muotoja. Yhteisöllisyyttä tarkastellaan tässä kehittämistyössä työyhteisön näkökulmasta. Yhteisönä ymmärretään tällöin työpaikan yksilöiden muodostamana kokonaisuutena. Yhteisö määrittää normeja ja pelisääntöjä, kun taas yksilö vaikuttaa omalla toiminnallaan yhteisön toimintaan. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 11-12.) Tämän kehittämistyön lähtökohtana on työyhteisö, jonka sisällä halutaan muutosta yhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi.

Työyhteisön yhteisöllisyyttä voidaan kuvata myöskin henkisenä olotilana, jonka muodostaa ihmisten kanssa käyminen toistensa kanssa, välittäminen ja yhdessä oppiminen. Yhteisöllisyys on tunnetila, jossa yksilöt ovat mukana vapaaehtoisesti. Yhteisöllisessä yhteisössä toimitaan yhteisön hyväksi, vaikka siitä ei olisi itselleen välttämättä suoraan hyötyä. Yhteisöllisyys kun on myös työyhteisön sosiaalisuutta, jossa on ryhmä ihmisiä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Nikkilä ym. 12-13.)

Työyhteisön yhteisöllisyyden tunne muotoutuu yhteisön jäsenten kokemuksista, toimintatavoista ja ajattelutavasta. Yhteisöllisyys edellyttää yksilöiden ymmärrystä omasta tavastaan toimia suhteessa toisiin. Yhteisöllisessä ilmapiirissä epäonnistuminen on sallittua, on rohkeutta kohdata erilaisuutta ja uudet haasteet kohdataan uuden oppimisena. Yhteisöllisyyden muodostaa tämä salliva ilmapiiri. (Emt., 16-17.)

Yhteisön tuki mahdollistaa yksilön osallistumisen yhteisön toimintaan. Sosiaalinen hyvinvointi yksilön näkökulmasta tarkoittaa työyhteisössä ilmapiiriä ja yhteisöllisyyden muotoja sekä yhteisössä toimimista. Henkinen hyvinvointi rakentuu yksilön oman työn ja osaamisen arvostamisesta sekä sen kehittämisestä. Hyvän psyykkisen hyvinvoinnin aistii luottamuksen ilmapiirissä. (Ahonen & Ojala 2003, 29.)

Haastavaa ja välillä raskastakin työtä jaksetaan tehdä paremmin, kun tiedetään että koko yhteisön tuki on taustalla. Yksilö ja yhteisö eivät ole toisiaan poissulkevia vaan toisiaan kannattelevia. Tarvitsemme toisiamme onnistuaksemme ja vastuu yhteisöllisyydestä on yhteisön kaikilla jäsenillä. (Nikkilä ym., 19.) Ohjaus ja tuki yksikön kehittämistyön etuna oli yhteinen tahtotila, jossa yhteisen hyvinvoinnin edistämiseksi ha-

luttiin lähteä muutosta tekemään. Yhteisöllisyys ei ole täydellistä tässä yhteisössä, mutta siihen haluttiin pyrkiä, vaikka haasteena olikin yhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus.

Tällä työyhteisöllä oli vielä paljon opeteltavaa ja opittavaa, mutta erilaisten ihmisten kanssa se voi olla myös suuri rikkaus. Yhteisöllisyyden ilmapiirin luominen toisi työhyvinvointiin ja jaksamiseen suuren tuen työyhteisöön. Ohjaus ja tuki- yksikössä yhteisöllisyyden luomisessa suurin haaste oli siinä, että työyhteisön jäsenet toimivat toisistaan erillään eri yksiköissä.

Yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sosiaalista vuorovaikutusta sekä omia kirjoittamattomia pelisääntöjä oli kussakin tiimissä omalla tavallaan. Yhteinen arvomaailma ja perustehtävä tulee organisaation määrittelemästä työstä ja ideologiasta. Nyt tämä yhteisö tarvitsikin yhteisen arvomaailman luomista Ohjaus ja tuki- yksikköön, jotta yhteisöllisen toimintakulttuurin muodostuminen olisi mahdollista.

### 3.2 Hyvinvoiva työyhteisö

Hyvinvoiva työyhteisö koostuu hyvinvoivista työntekijöistä. Työyhteisöissä työskentelee eri ikävaiheissa olevia työntekijöitä. Erityisesti ikääntyvien työntekijöiden jaksaminen puhututtaa tänä päivänä. Tutkimusten mukaan työelämässä jatkamisen halu pitempään on kiinni enemmän työyhteisön ilmapiiristä ja esimiehestä kuin esimerkiksi eläkkeen määrästä. Näin ollen hyvä johtaminen huomioi myös ikääntyvän työntekijän jaksamiseen liittyvät asiat. (Ilmarinen 2006, 12, 58.) Työhyvinvointi on siis kokonaisvaltaista ja siihen vaikuttaa työntekijän elinkaari ja elämä työn ulkopuolella. Esimiehen täytyy huomioida työntekijän tilanne kokonaisvaltaisesti. Työhyvinvointiin vaikuttaa huomattavasti työssä ajanhallinta, työtaakan jakaminen sekä joustavuus. (Sinokki & Virtanen 2014, 154, 173.) Tämän vuoksi myös kehittämisprosessin teemoissa kiinnitetään huomiota työn arkeen. Sujuva arki luo hyvät puitteet tasapainoiseen ja hyvinvoivaan yhteisöön.

Hyvinvoiva työyhteisö on työntekijälle voimavara. Yhteisöllisen työyhteisön toimivuus vaatii ihmissuhteiden vaalimista, luottamuksen kautta rakennettua avoimuutta ja var-

haisen välittämisen johtajuutta. Hyvän ilmapiirin omaava ja toimiva työyhteisö on yksittäisen työntekijän sosiaalisena tukena ja voimavaraistajana. (Nummelin 2008, 104–106.) Ohjaus ja tuki- yksikön työyhteisö etsi vielä omaa toimintakulttuuriaan. Haasteena oli se, miten edellä mainittuja seikkoja juuri tässä työyhteisössä huomioitiin. Kehittämisen tarkoituksena oli tarttua tähän ja pyrkiä vaikuttamaan siihen.

Yksilön näkökulmasta hyvinvoiva työyhteisö ja sujuva työilmapiiri tukevat työntekijän hyvinvointia. Sillä terve hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainosta. Se muotoutuu innostavasta työstä, jossa on merkityksellisyyttä, terveistä elämäntavoista, uuden oppimisesta, tärkeistä ihmissuhteista ja vapaa-ajan mielekkäistä harrastuksista. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 8.) Yksilöllä on tietysti myös oma vastuu jaksamisestaan, huolehtimalla itsestään ja ottamalla asioita puheeksi tarvittaessa. Tämä kehittäminen antaa yhden vaikuttamisen mahdollisuuden oman työn hallintaan ja hyvinvointiin.

Henkistä hyvinvointia kuormittavista tekijöistä täytyy keskustella yhteisössä. Kaikki tarvitsevat kokemuksen kuulluksi tulemisesta ja ajatusten jakamisesta. Työyhteisössä tarvitaan ammatillisen jakamisen keskusteluja yhteisön kesken. Työntekijöiden kuormittumista lisää myös myönteisen palautteen unohtaminen. Kannustamisen ja onnistumisen jakamisen kulttuuri luo turvaa, auttaa jaksamaan ja motivoi jatkamaan työssään. (Nissinen 2008, 28.) Arjessa pienten tekojen ja saavutusten huomioiminen lisää motivaatiota ja antaa työlle merkityksen. Silloin kun työntekijä huomataan, hän jaksaa työtään myös tuottaa ja kehittää.

Hyvinvoiva työyhteisö on myös organisaation etu. Toimiva yhteisöllinen ja yksilöllinen työhyvinvointi näkyy tehokkaana työskentelynä, hyvänä asiakaspalveluna ja sitoutumisena. Innostuneet työntekijät luovat hyviä ihmissuhteita yhteisössä ja vuorovaikutus on sujuvaa yksilön, työn ja työyhteisön välillä. Esimiehien tärkein tehtävä työhyvinvoinnin jatkuvassa ylläpidossa on luoda työntekijöille hyvät työn tekemisen edellytykset. (Nummelin 2008, 136-137.) Tässä tapauksessa kehittävä työyhteisö oli saanut mahdollisuuden yhteistoiminnallisesti vaikuttaa oman työyhteisönsä hyvinvoinnin rakentamiseen. Tuoda esiin arjessa kokemiaan epäkohtia yhteisen keskustelun pohjaksi.

Hyvinvoiva työyhteisö rakentuu toimivasta työkuulttuurista. Se ei ole erillinen työelämän ilmiö vaan osa työyhteisö arkea. Työhyvinvointiin voidaan siis vaikuttaa parantamalla työyhteisön toimintatapoja yksilö-, yhteisö- ja johtotasolla. Työhyvinvoinnin ylläpitoon puolestaan tarvitaan jatkuvaa arviointia ja seurantaa sekä ennalta ehkäisevää toimintaa. (Nissinen 2012, 76.) Kehittämispöessissa oli tämän vuoksi tärkeää huomioida myös kehittämisen jatkuvuus ja käytäntöön sitouttaminen. Jokaisella työyhteisön jäsenellä oli henkilökohtainen vastuu edistää omalta osaltaan pöessin etenemistä. Vaikka esimiehillä on viime kädessä vastuu ylläpitää hyvinvoivaa työyhteisöä niin, silti yhteisiin toimintamalleihin sitoutuminen oli kaikkien velvollisuus.

Ohjaus ja tuki- yksikön työyhteisön työn kehittäminen oli ajatusten ja ideoiden kuuntelemista, arvioimista ja käytännön toteuttamista. Yhteisön jäseniä kannustettiin omaaloitteiseen työn kehittämiseen. Kehittäminen oli yhteisön yhteistä kokemuksellista oppimista. Tällä tavalla tämä kehittyvä yhteisö on voinut rakentaa toimintamallia, joka tuki keskustelevaa työskentelyä. Tämä yhteinen toimintatapa rakensi yksilö- ja yhteisötason hyvinvointia. (Nummelin 2008, 137-138.)

Hyvinvoiva työyhteisö on voimaantumiseen havahtumista ja yhteistä vastuuta. Voimaantuminen on sekä yksilöllinen että sosiaalinen pöessi. Siinä tapahtuu tunteiden ja ajattelun muutosta sekä toiminnan uudelleen määrittelyä. Yksilölle se tarkoittaa oman sisäisen voiman löytämistä. Yhteisöllisellä tasolla taas puolestaan luodaan yhteistä ja löydetään yhteisiä merkityksiä. (Takanen 2005, 25.) Kehittämistöiminta antoi Ohjaus ja tuki- yksikölle myös mahdollisuuden voimaantumiseen ja yhteisen suunnan löytämiseen. Jotta työyhteisö voisi aidosti luoda uutta toimintakulttuuria täytyi tiedostaa nykyisen kulttuurin ominaispiirteet ja työnkulttuuri. Tämä ei ole ollut helppoa, sillä toimintakulttuuri on usein tiedostamatonta ja tunteisiin sidonnaista. (Emt., 92.)

Voimaantuminen tarkoittaa tässä yhteydessä yhteisön voimavarojen löytymistä ja oman työssä jaksamisen mahdollistamista. Pöessi sitoo työyhteisön jäsenet oman ja työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseen. (Anttila 2007, 55.) Voimaantunut ohjaus ja tuki- yksikön yhteisö jaksaa tehdä paremmin intensiivistä ja pitkäkestoista nuorisotyötä. He pystyvät myös silloin olemaan paremmin toistensa tukena ja kannattelemaan toisiaan huonoinakin päivinä.

Työssä jaksaminen stressaavissa tilanteissa, kiireen tai muuten kuormittavan työn keskellä uuvuttaa työntekijän. Tärkeää olisi löytää sellainen toimintakulttuuri, jossa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa huomattaisiin tuen tarve. Ennen kaikkea kuitenkin tarvitaan ennakoitua ja riskien arviointia, jolloin ehkäistään työssä jaksamisen haasteita ennakkoon. Hyvinvoivassa työyhteisössä parasta ennaltaehkäisyä olisi luoda ilmapiiri, jossa tuetaan keskusteluun, toiminnan arviointiin ja välittämisen kulttuuriin.

### 3.3 Nuorisotyön kuormittavuus

Kunnallisen nuorisotyön tulevaisuusodotukset 2015 -kyselyn raportissa todettiin, että nuorisotyö on muuttunut entistä vaativammaksi. Alan arvostuksen puute, uudet työmuodot ja tulospohjainen ajattelu tuovat nuorisotyön ammattilaiselle lisäpainetta osoittaen oman työnsä tärkeyttä. Nuorisotyö on muuttunut viime vuosina arvoperustaisesta työstä näyttöperustaiseksi. Työssä täytyy pystyä uudistumaan, kehittymään ja arvioimaan omaa toimintaansa. Kyselyssä tuotiin esiin myös huoli siitä, että kuntaliitosten myötä samat resurssit jakaantuisivat maantieteellisesti laajemmalle alueelle ja isommalle kohderyhmälle.

Uuden hallitusohjelman säästölinjaukset tuovat kunnille paineita, tämän vuoksi kuntien huono taloustilanne vaikuttaa myös työntekijöiden työhyvinvoinnin vaarantumiseen. Säästötoimenpiteistä voi seurata työuupumista ja sairaslomien lisääntymistä. Nämä seikat lisäävät lähivuosina nuorisotyön haastavuutta ja nuorisotyöntekijöiden jaksamista alalla. (Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry. & Kuntaliitto 2015, 26, 59,61.) Tästä syystä työhyvinvointiasioihin täytyy työyhteisössä paneutua. Työn tekemisestä, hallinnasta ja jaksamisesta on keskusteltava ja luotava yhteiset pelisäännöt toiminnan sujumisen ja jaksamisen tueksi.

Työn ollessa sopivasti kuormittavaa, työnteko sujuu ja työntekijät voivat hyvin. Sopivasti kuormittava työ on riittävän haasteellista ja määrällisesti sopivaa. Työntekijä kokee tällöin hallitsevansa työnsä ja saa siitä onnistumisen kokemuksia. Kannustavalla ilmapiirillä motivoidaan suoriutumaan haasteellisistakin tehtävistä. (Nummelin 2008, 69-70.) Työn kuormittavuus on lisääntynyt Ohjaus ja tuki- yksikön työssä. Nuo-

risotyö on ihmissuhdetyötä, jossa haastavien asiakastilanteiden myötä kuormitus kasvaa työn arjessa. Tämän lisäksi kiire, liikkuva työ, paineet tuloksista tuovat oman lisänsä stressitason nousuun.

Ihmissuhdetyössä myötätuntoisuus on koko ajan positiivisten ja negatiivisten seurausten vuorovaikutuksessa. Toisaalta positiivinen työnimu antaa voimaa ja motivoi tekemään, toisaalta henkisen kuormittumisen vaikutukset ovat voimakkuudeltaan erilaisia eri tilanteissa. Tasapainon löytämiseen auttaa työyhteisön tuki ja jakaminen yhteisössä. Positiivisen työn imun kautta työntekijä sitoutuu työhönsä ja yhteisöönsä. Tiiviissä ihmissuhdetyössä henkinen kuormittuminen kuuluu työhön. Tärkeää on kuitenkin, että pystyy ymmärtämään kuormittumisen syyt ja miten se saadaan pysymään positiivisena myötätuntotyötyytyksenä. (Nissinen 2008, 29-30.)

Yhteisöllisyydellä ja dialogisuudella voidaan vaikuttaa myötätuntostressiin. Yksilö omassa lähiyhteisössään sekä organisaation esimiehet pystyvät vaikuttamaan dialogin syntymiseen ja keskusteluun arjessa. Asian keskusteluun ottaminen avoimesti työyhteisössä, luo ymmärrystä työkavereita kohtaan ja lisää tietoisuutta havainnoida toimintaa. Tämä luo myös hyväksyntää myötätuntostressin olemassa ololle. Ilmiön käsittely organisaation eri tasoilla, antaa mahdollisuuden sen ymmärtämiselle ja suojaavien tekijöiden luomiselle. (Nissinen 2008, 113-114.)

Ylikuormittava työ taas on psyykkisesti vaativaa työtä, jossa omat vaikutusmahdollisuudet ovat hyvin pienet. Yleisimmin kiire ja lisääntynyt työmäärä kasvattaa kuormittumisen riskiä. Työyhteisön, esimiehen tai työkavereiden tuen puuttuminen lisäävät kuormittumisen kokemusta. Työntekijöiden kokemukset ja reagoitavat ovat hyvin yksilöllisiä. Tämän vuoksi yhteisön tuki on hyvin tärkeää. (Nummelin 2008, 70-71.)

Negatiiviseksi myötätuntoisuus muuttuu, kun altistuu säännöllisesti asiakkaiden raskaiden elämäntilanteiden jakamiseen. Tästä seurauksena on myötätuntostressin syntyminen. Pahimmillaan se voi johtaa sijaistraumatisoitumiseen. Työntekijän kokemustausta ja persoona vaikuttavat hänen stressinsietokykyynsä. Ensisijaisesti myötätuntostressi on työperäisesti syntynyt olotila ja yhteisöllinen ilmiö, eikä ole seurausta epäammattillisesta toiminnasta. Jokaisella työntekijällä stressi on yksilöllinen kokemus ja kuten siitä selviämisenkin. (Nissinen 2008, 31.)



Varmaa on, kuitenkin se, että myötätuntouupumusta ehkäisee työyhteisön tukeva johtaminen ja yhteisöllinen toimintakulttuuri (Emt., 31). Tämä on Ohjaus ja tuki- yksikön kehittämisprosessin teemojen aikana ja tulosten perusteellakin havaittavissa. Vastuu työhyvinvoinnista on työyhteisön kaikilla jäsenillä ja organisaation eri tasoilla.

### 3.4 Työhyvinvointia yhteistoiminnallisesti kehittäen

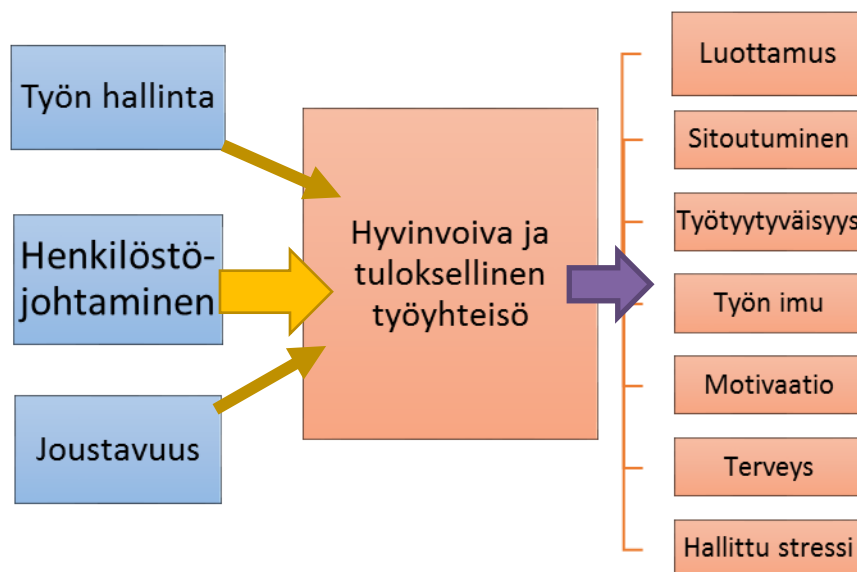
Tärkeintä kehittämisprosessissa oli työyhteisön toimivuuden parantaminen, sillä se on yksi työkykyä ylläpitävän toiminnan osatekijä. Tämän asian ollessa tasapainossa muiden osatekijöiden (yksilön voimavarat, työympäristö ja osaamisen kehittäminen) kanssa, työntekijät jaksavat tällöin työssään paremmin. (Suonsivu 2014, 16–17.) Tämä kehittämistyö yhdessä työyhteisön kanssa tuki parhaiten toimivuuteen panostamista, sillä työntekijät olivat yhdessä miettineet, miten organisaatiossa parannetaan työn tekemistä ja sen olosuhteita.

Edellä mainitut osatekijät kuvataan (kuvio 6.) Ohjaus ja tuki- yksikön henkilöstön työkykyä ylläpitävänä toimintana. Työhyvinvointi koostuu tämän mukaan neljästä osiosta, joiden ollessa tasapainossa nuorisotyöntekijän työkyky ja hyvinvointikin ovat kunnossa. Työyhteisön kehittämisprosessi vaikuttaa ennen kaikkea yksilön voimavarojen edistämiseen ja työyhteisön toimivuuden parantamiseen. (Suonsivu 2014, 17.)

Työyhteisöä täytyy kehittää kokonaisvaltaisesti, jotta saavutetaan paras mahdollinen tulos kehittämistoiminnassa. Työhyvinvointia voidaan kuvata myös henkilöstöjohtamisen kautta. Tällöin näkökulmana on organisaation johtamiskulttuuri, esimiehen tapaa toimia työyhteisössä. Hyvän henkilöstöjohtamisen kautta saavutettu hyvä työhyvinvointi on havainnollistettu kuviossa 7. (Suonsivu 2014, 136.) Tämän kuvion kautta voidaan reflektoida myös Ohjaus ja tuki- yksikön kehittämisprosessin tarpeita ja kohteita. Se oli myös ihannetavoite mihin kehittämisprosessissa voitiin pyrkiä.



Kuvio 6. Ohjaus ja tuki-yksikön työkykyä ylläpitävät osatekijät (mukaillen Suonsivu 2014).



Kuvio 7. Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi (Terttu Pakarinen, mukaillen Guest 2006, Hakanen 2006).

Tärkeätä oli myös saada Ohjaus ja tuki-yksikön henkilöstön hiljainen tieto ja toimivat käytännöt näkyviksi kaikille työntekijöille ja koko työyhteisölle. Työkulttuurissa on varmasti myös hyviä käytäntöjä, joita vahvistamalla parannetaan työhyvinvointia. Organisaation hiljaisen tiedon kehittäminen voidaan laittaa inhimillisten menestystekijöiden ympärille kehittämisen spiraaliksi (kuvio 8.). Tämän kehittämisen spiraalin avulla nähdään miten nuorisotyöntekijä voi jakaa hiljaista tietoaan Ohjaus ja tuki-yk-

sikköön, jossa se otetaan yhteiseen reflektiiviseen keskusteluun kehittämistyössä (emt., 55).



Kuvio 8. Organisaation hiljaisen tiedon kehittämisen spiraali.

Hyvin toimivassa työyhteisössä osataan arvostaa ja hyödyntää yksilöiden erilaisia persoonia, osaamista ja näkemyksiä. Luottamusta yhteisön jäsenten kesken lisää taito kuunnella ja ymmärtää. Vuorovaikutteinen ja arvostava viestintä lisää luottamusta yhteisön jäsenten välillä. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 40, 46.) Näiden kautta myös yksilön hyvinvointi lisääntyy työyhteisössä ja näin ollen myös työyhteisön hyvinvointi lisääntyy.

#### 4 MATKA ENNALTA EHKÄISEVÄN TOIMINTAKULTTUURIN LUOMISEEN

Kehittämistoiminnan tiedonkeruu menetelmiä olivat käsitekartan luominen prosessin hahmottamiseksi, alkukysely tarpeen kartoittamiseen, prosessin havainnointi ja arviointi sekä kehittämispajat yhteistoiminnallisesti (kuvio 3.) Kehittämisprosessi eteni eri vaiheiden kautta, joita kuvaan tässä luvussa tarkemmin. Vaiheet työstettiin neljän kehittämispajan avulla. Koko kehittäminen kulki spiraalien kautta (kuvio 5.) sisältäen alkukartoituksen, keskustelut ja koonnin toiminnallisten tehtävien avulla, jotka

ovat olleet esim. ryhmäkeskustelun, aivoriihiyöskentelyn ja osallistavan arvioinnin kaltaisia.

Tiedonkeruu tapahtui pääosin toiminnallisia arviointi- ja ryhmäkeskustelumenetelmiä käyttäen. Tiedonkeruu vaiheet olivat alkukartoitus (tarvekartoitus), osallistava ideointi ja arviointi (yhteistoiminnallisuus) ja toimintatapojen arviointia (reflektointi, yhteiskehittäminen). Prosessissa huomioitiin jo aloitusvaiheessa perustelut eli mitä ja miksi kehitetään. Kehittäminen vaati myös organisointia ja resursointia, tästä sovitiin työnantajani kanssa. Seuraavaksi käytiin keskustelua siitä, millä tavoin kehittäminen toteutetaan ja arvioidaan. Lopuksi kehittämistoiminta vaati tulosten analysointia ja koontia. Kehittämisprosessi on nyt jatkosuunnitelmavaiheessa, jossa mietitään, miten tuotettua tietoa levitetään käytäntöön. (Toikko ym. 2009, 56–57.) Nämä kehittämissuunnitelman vaiheet kokosin aikatauluineen kuvioon 6.



Kuva 1. käsitekartta kehittämistyön suunnitteluvaiheessa.

Käynnistämisyvaihe oli kehittämistyön perustelua, tarpeen kartoitusta ja prosessin suunnittelua ja organisointia. Kehittämissuunnitelman tein ensin hahmotellen käsitekartan avulla kehittämistyöni aiheita ja sen sisältöä (kuva 1.). Esitin ajatukseni ja perusteluni

työnantajalleni ja neuvottelin käytettävissä olevan ajan tiedonkeruuta ja kirjoittamista varten. Alkukartoituksen ja neuvottelun jälkeen tavoite kehittämistoiminnalle selkiytyi.

#### 4.1 Kehittämisprosessin alkukartoitus perusta yhteiselle kehittämiselle

Alkukartoitusvaihe oli marras-joulukuussa, jolloin tein kyselyn henkilöstölle herättämiseksi teemaan. Alkukyselyn tavoitteena oli saada tietoa työntekijöiden ajatuksista tämän hetkisestä työhyvinvoinnista työyhteisössämme Ohjaus ja tuki- yksikössä (kuva 2.). Syksyn aikana panostin myös työyhteisön sitouttamiseen, tiedotin kehittämistyön ideaa ja pohjustin tulevia kehittämispajoja tiimipalaverissa.

Tuloksia oli tarkoitus käyttää taustatietona kehittämispajojen kehittämisprosessien teemoihin. Esille nousseita asioita oli mahdollisuus käydä läpi työyhteisössä myös kehittämisprosessin ulkopuolella. Alkukysely oli kartoitusta siihen, että ovatko omat ajatukseni ja tuntemukseni työyhteisön hyvinvoinnin ilmapiiiristä paikkansa pitäviä. En voinut perustaa alkuarviota pelkästään omaan tuntemukseeni ja kokemukseeni asiasta.

Ennen kyselyä kävin työyhteisöpalaverissa kertomassa opinnäytetyöni ideasta ja tarkoituksesta, tiedustelin toiveita sen sisällöstä ja kerroin prosessin etenemisestä. Lisäksi informoin kyselyn käytännön ohjeista ja sisällöstä. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, toiveenani oli kuitenkin, että saisin työyhteisön ymmärtämään vastausten tärkeyden työyhteisön kehittymisen kannalta. Kyselyitä lähetettiin kaksikymmentäseitsemän (27) kappaletta.

Käytännössä kysely toteutettiin Webropol -kyselynä, siihen oli mahdollisuus vastata anonymisti. Kysely oli lyhyt, ytimekäs ja avoimin kysymyksin kirjattava (liite 1.). Kyselyyn vastattiin ennen ensimmäistä kehittämispajaa, toivoin saavani vastauksista viitteitä teemaan ja käsiteltäviin asioihin sekä mahdollisiin kehittymisen paikkoihin. Samalla henkilöstöllä oli mahdollisuus virittäytyä ajatuksen tasolla pohtimaan työhyvinvointiasioita ja omaa näkökulmaansa siihen.

Kysely jakaantui neljään eri aihe alueeseen keskittyen henkiseen hyvinvointiin:

1. Oman työn arviointi
2. Oman henkisen kestävyuden arviointi
3. Oman työyhteisön/yksikön tuen arviointi työhyvinvointi asioissa
4. Oma osallistuminen työyhteisön/yksikön työhyvinvoinnin edistämiseen



Kuva 2. Sanapilvi alkukyselyn vastauksista aloitusvaiheessa. Sanoissa fontin koko kasvaa sen mukaan, kuinka usein se on esiintynyt vastauksissa.

Valitsin sähköisen kyselymuodon, koska siihen oli mielestäni nopeinta vastata. Kysely perustui pääasiassa avoimiin kysymyksiin, koska halusin työntekijöiltä mielipiteitä ja kommentoinnin mahdollisuuksia. Tämä oli myös kyselyn heikko kohta, miten työntekijät jaksavat syventyä ja keskittyä arjen kiireessä vastamaan aidosti kyselyyn. (Aaltola ym., 124). Halusin tämän riskin kuitenkin ottaa, koska uskoin vastausten olevan tärkeitä prosessin jatkotyöskentelyn kannalta.

Minun täytyi varautua siihen, että vastauksista voi tulla vastaan mitä tahansa. Miten vien viestiä eteenpäin, jos kyselyn tuloksissa on jotain sellaista mihin täytyy tarttua akuutisti. Millä tavoin esittelen tuloksia ja minkä verran oli aikaa käyttää tulosten analysointiin työyhteisössä. Entäpä, jos en saa vastuksia tarpeeksi kyselyihin, vapaaehtoisuus on kuitenkin hyväksyttävä, minkä verran vastuksia on tarpeeksi? Voinko päätellä vastaamattomuudesta jotakin? Mitä, jos tunnistan kyselyn vastaajan vastausten

perusteella, onko sillä väliä? Millainen on sopivan mittainen kysely? Tässä oli paljon pohdittavaa pieneen alkuvaiheen kyselyyn.

Haastoin itseni tekemään pienimuotoisen Webropol- kyselyn, koska en ollut sellaista aiemmin tehnyt. Oli kuitenkin alusta lähtien selvää, ettei se olisi isossa roolissa työnsäni. Tämä ajatus vahvistui myös kyselyn jälkeen, kun vastausprosentti oli 33%. Kyselyyn tuli vastauksia yhdeksän (9) kappaletta sähköisessä muodossa. Vaikka vastauksia oli suhteellisen vähän, niin ne olivat kuitenkin itsessään suuria. Työyhteisömme ei ole valmis tämän kaltaiseen prosessiin, jollei ole sopivia työkaluja sen käsittelyyn. Tarvitaan toimintaa ja pysähtymistä vuorovaikutukseen, keskusteluun työyhteisön kipupisteistä. Määrälliset tavat siis jättivät automaattisesti pois osan työyhteisöstä. Tämä antoi minulle kehittäjänä ymmärryksen toiminnallisten ja osallistavien menetelmien tärkeydestä.

Vastauksissa kävi ilmi se, että työhyvinvoinnista ollaan huolissaan ja työyhteisöltä kaivattiin enemmän tukea arkeen. Kysely lähetettiin hyvin pienelle työyhteisölle, yhdeksän vastaajan tunnistettavuus oli siis itselleni helppoa, koska tunnistin kommentoinnissa yhteisiä keskusteluitamme. En voinut anonymiteetin suojaamiseksi käyttää vastausmateriaalia tässä raportoinnissa. Olen toimittanut vastaukset kootusti esimiehille tiedoksi niin, että vastaajien anonymius säilyy edelleen. Esimiehet ovat vastuussa sen jatkokäsittelystä tarvittaessa työyhteisössä. Kysely ei ollut kuitenkaan turha, sillä sain sen avulla varmuuden siitä, mitä teemoja tulevissa kehittämispajoissa on syytä käsitellä. Tässä vaiheessa aloitin kehittämispajojen sisällöllisen suunnittelun.

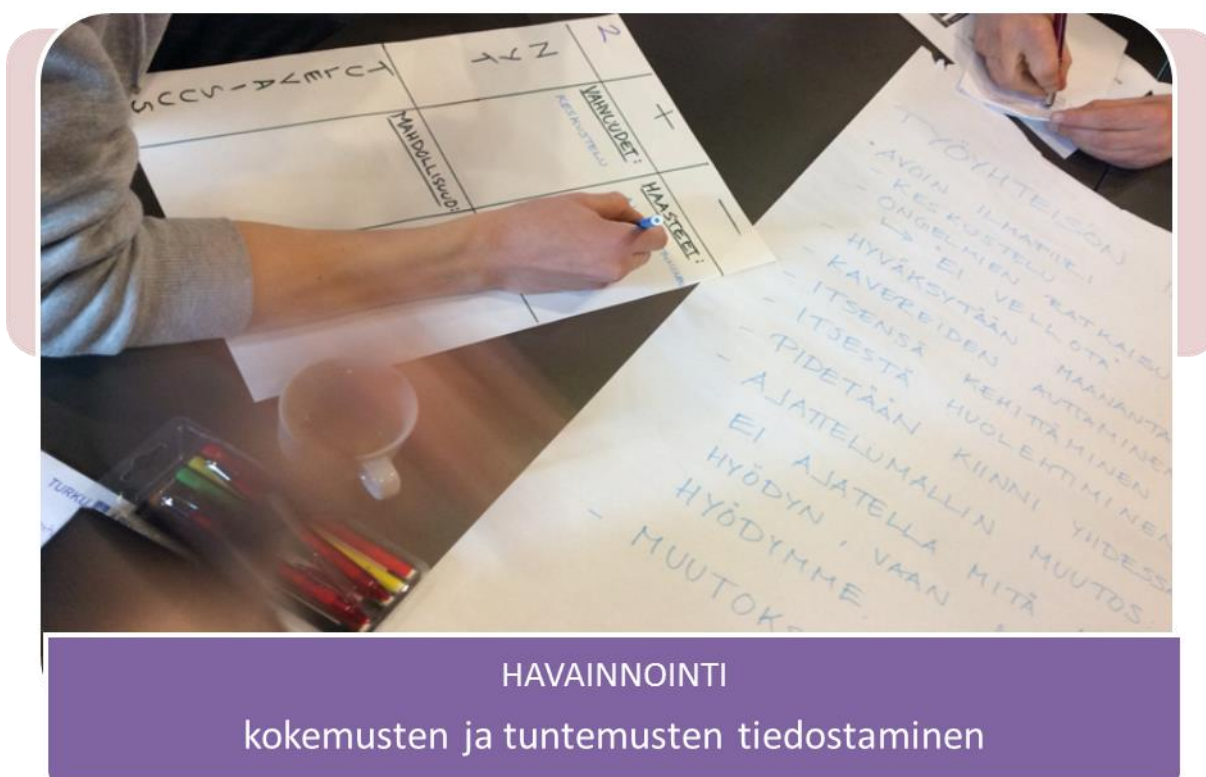
#### 4.2 Havainnointi kehittämistoiminnan aikana

Havainnointiin menetelmänä liitetään useimmiten osallistuminen. Kehittäjänä olin mukana toiminnassa havainnoimassa ja tarkkailemassa toimintaa (kuva 3.). Havainnoida voidaan myös yhteisöä sosiaalisena ja kulttuurisena kohteena. Kehittäjän rooli voi olla myös osallistava tai osallistuva. Havainnoin työyhteisöni jäseniä kehittämispajatyöskentelyn aikana. (Aaltola ym. 2007, 152–153). Olin yhtä aikaa siis kehittä-



mispajojen aikana työyhteisön jäsen, pajan vetäjä ja havainnoija. Näiden eri roolien yhdistäminen ei ollut aina helppoa.

Suurin haaste oli se, että miten työntekijät näkivät oman roolini. Yritin olla oma rauhallinen itseni, luottaa omaan osaamiseen ja siihen, että työyhteisö kykenee suhtautumaan kehittäjän rooliini tarpeellisena. Koin pajojen vetäjänä haasteeksi sen, että tehtävissä ja keskusteluissa en ole voinut omaa mielipidettäni tuoda kovin vahvasti esiin. Normaalisti olisin osallistunut mielelläni tämän tyyppiseen toimintaan tuottajana. Nyt roolini oli ennemminkin keskustelun herättäjä, teemojen eteenpäin viejä ja aikatauluttaja.



Kuva 3. Työyhteisön havainnointia kehittämispajojen aikana.

Koin, että oli tärkeää saada työntekijöiden mielipiteitä esiin omatoimisesti. Toki valitsemani toiminnalliset kehittämistehtävät olivat johdattelevia, koska ne perustuivat alkukyselyn vastauksiin. En näe tässä kuitenkaan ristiriita. Jokaisella oli mahdollisuus sanoa aidosti oma mielipiteensä. Oma kokemukseni työyhteisön jäsenenä toi myös sen haasteen, että tunnen työ- ja toimintatapoja, ihmisiä ja vuorovaikutustilanteita. Havainnonko silloin asenteellisesti ja olettaen, yli tulkitseanko kommentteja tai aliarvioinko osallistujia?



Haasteenani oli myös varmasti se, etten tuonut omia asenteitani esiin tehtävän annoissa ja koonneissa. Kehittäjänä yritin olla neutraali asioiden puheeksi ottaja. Omat kokemukseni työyhteisön jäsenenä olivat kuitenkin varmasti taustalla, niitä on hyvin vaikea kitkeä pois. Tämä voi vaikuttaa myös arviointiini ja pohdintaani, joten loppujen lopuksi myös tämän raportin koontiin täytyy suhtautua kriittisesti. Eettisten arvojen mukaisesti olen kuitenkin yrittänyt toimia. Toisaalta myös työyhteisön kaikilla jäsenillä oli omat mielipiteensä ja vaikutteensa kehittämispajojen sisältöä tuottaessaan.

Eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna omat asenteeni voivat vaikuttaa havainnointiin, koska tunnen yhteisön jäsenet työkavereina ja suhtautumiseni heihin vaihtelee eri persoonien kohdalla. Monen vuoden työyhteisössä osana oleminen auttaa minua ymmärtämään tilanteita, mutta pystyinkö näkemään asioita uudesta näkökulmasta tutkimuksen kannalta? Havainnoimalla saatu tieto yhdistettynä muuhun aineistoon ja tietoperustaan yhdessä ovat auttaneet minua saamaan kokonaiskuvan ja raamit tutkimustyölle. Havainnointi siis tukee kaikkea muuta aineistoa ja toimii reflektiivisessä roolissa suhteessa aineistoon. (Aaltola ym. 2007, 155).

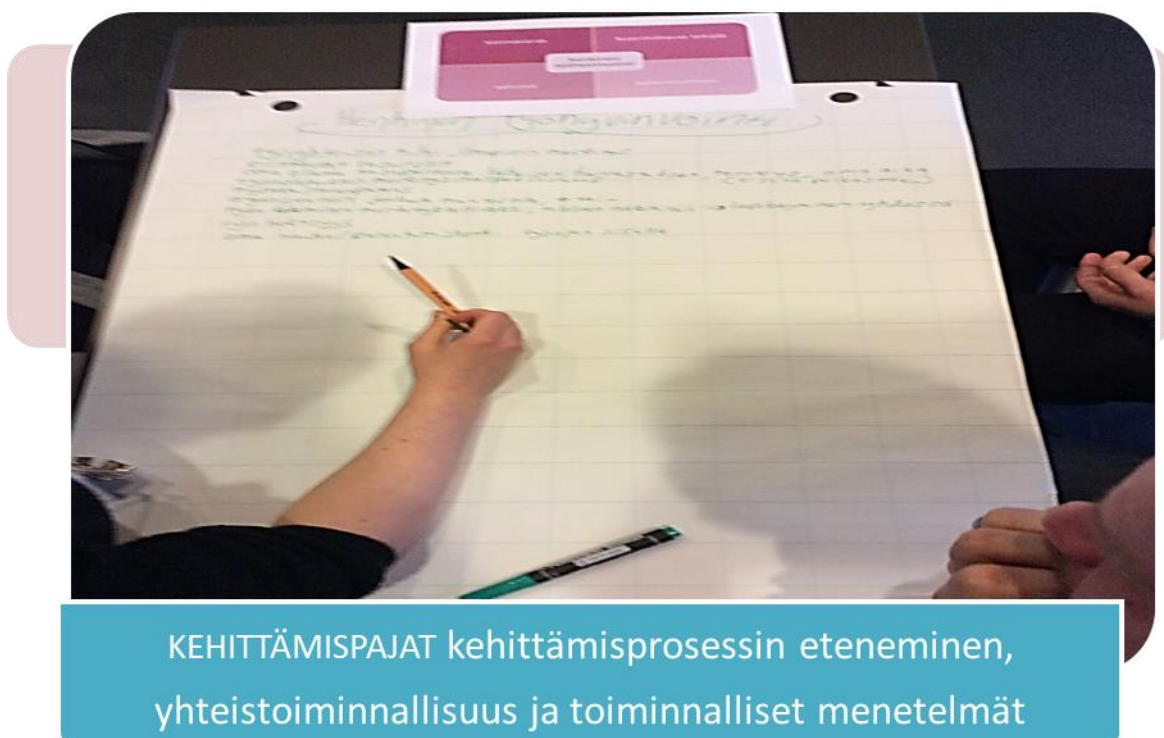
Havainnointi ja pajan vetäminen yhtä aikaa oli myös haasteellista. Mitä asioita muistan jälkikäteen ja mitä pitää kirjoittaa saman tien ylös. Missä ja miten muistiinpanoja tehdään ja millä tavoin kirjaukset merkitään (Emt., 161). Kehittämispajassa en voinut koko ajan kirjoittaa asioita ylös. Tämä siksi, että tilanne olisi mennyt helposti epäluonnolliseksi ja jotain muuta oleellista olisi voinut jäädä kuulematta. Taukojen aikana tein itselleni lyhyitä muistiinpanoja, joihin palasin kehittämispajojen jälkeen. Päiväkirjamerkintöjä omista tuntemuksista ja tapahtumien kulusta yms. kirjasin aina toiminnan jälkeen. Sen avulla kerätty tieto auttoi selkiyttämään ja jäsentämään havaintoja, aineistoa ja valittuja teemoja (Huovinen & Rovio, 107).

#### 4.3 Kehittämispajojen avulla yhteisen tiedon löytämistä ja luomista

Vuoden vaihteessa 2016 käynnistyi tiedonkeruu vaihe (*toteutus*). Tiedonkeruun aikana tuli käsitys työyhteisön nykyisestä tilasta, työntekijöiden toiveista, ideoinnista ja kehittymisen paikoista (kuva 4.). Tämä oli kehittämistoiminnan tärkein aineiston ke-

ruun vaihe. Aluksi selvitimme yhteistä toiminnallista kieltä ja käsitystä toistemme työnkuvista. Seuraavaksi saimme käsitystä siitä, miten koemme työyhteisössä tällä hetkellä työssä jaksamisen ja tuen asiakastyössä (kehittämispaja1).

Seuraavassa vaiheessa visioimme tulevaa ensimmäisessä pajassa tuotettujen teemojen avulla (kehittämispaja 2). Toisessa kehittämispajassa jatkoimme ideointia yhteistoiminnallisesti arvioiden, keskustellen ja ideoiden. Teemat valikoituivat edellisen pajan tuotoksista. Tällä tavoin saimme toiminnallisten menetelmien kautta sekä hiljaista tietoa että työyhteisön kipupisteitä esiin.



KEHITTÄMISPAJAT kehittämisen eteneminen, yhteistoiminnallisuus ja toiminnalliset menetelmät

Kuva 4. Työyhteisön kehittämispajat yhteisen tiedon kerääjinä.

Toisen kehittämispajan jälkeen huomasimme ajan käytön rajallisuuden toiminnallisten tehtävien tuottamisessa. Tämä rajoitti luovaa työskentelyä. Aikataulua emme voineet muuttaa, mutta sovimme ennakkotehtävästä (liite 2.), johon jokainen työntekijä saisi etukäteen työnsä lomassa perehtyä ja valmistautua näin kolmanteen pajaan.

Arviointivaiheen (*arviointi*) aikana syksyllä 2016 kehittämisen prosessi eteni seuraavaksi visioinnista ja pohdinnasta konkreettiseen ideointiin (kehittämispaja 3). Kolmannen kehittämispajan aikana ideoimme ja sovimme yhteisistä käytänteistä ja työkaluista, joita haluaisimme lähteä kehittämään, kokeilemaan ja arvioimaan. Tässä vaiheessa keskustelu, kokemusten vaihtaminen ja reflektiivisyys olivat tärkeitä.

Viimeisessä vaiheessa saatua tietoa refleктоitiin lopuksi yhdessä; mitä ajatuksia heräsi, mitä toiveita jatkon suhteen olisi (kehittämispaja 4). Tuotoksissa tuli paljon kehittämisideoita ja toiveita mihin haluttiin muutosta. Neljännessä kehittämispajassa palautimme mieleen kaikki yhdessä tuotetut tehtävät ja ideoinnit. Arvioimme yhdessä tuloksia ja keskustelimme niistä.

Viimeisen pajan lopuksi annoin vielä täytettäväksi palautelomakkeen (liite 3.), jonka sai täyttää nimettömästi. Palautteen avulla sain henkilökohtaista arviointia ja palautetta työntekijöiltä. Tämän palautteen avulla sain sekä peilauspintaa omalle työskentelylleni kehittämispajan vetäjänä, että kokemuksista kehittämisprosessin etenemisestä ja hyödyllisyydestä. Yhteisen keskustelun loppupäätelmäksi totesimme, että kehittämisprosessi on vielä kesken. Teimme jatkosuunnitelman prosessin loppuun viemiseksi.

Jatkosuunnitelmavaihe (levittäminen) jatkaa työskentelyä arviointivaiheen tuotoksista itsenäisesti työyksiköissä sovitun suunnitelman mukaan. Olen tehnyt työyhteisölle koosteen kehittämispajojen tuloksista, koonnut palautteet yhteen kaikille tiedoksi ja antanut tehtävänannon työpisteisiin yhdessä esimiehen kanssa. Tässä vaiheessa sovittiin yhteisistä käytännöistä. Seuraavaksi alkaa niiden käytännön toteutus yhteisössä.

Esimiesten vastuulla on nyt edistää prosessia juurruttamisvaiheeseen. Esimiesten tuki on ollut kaikkiaan tärkeää koko prosessin mahdollistajana ja edistäjänä. Heidän avullaan työyhteisö on voinut viedä prosessin loppuun ja juurruttaa uutta hyvinvointiajattelua työyhteisöön. Esimiehet omalla toiminnallaan ja vastuun kantamisellaan näyttävät esimerkkiä koko yhteisöön. Jatkokehittäminen ja sen seuranta ovat esimiesten tärkeä tehtävä, jotta työyhteisön hyvinvoinnin ehkäisevä toiminta mahdollistuu ja jatkuu.

Suunnitelmana oli, että jokainen ohjaus ja tuki yksikön viidestä työpisteestä käy itsenäisesti esimiehen johdolla toimintamallia läpi. Tarkoituksena on selventää mitä tulokset ja ehdotetut kehittämiskohteet käytännössä tarkoittavat ja miten ne toteutetaan yhdessä. Tämän opinnäytetyön puitteissa en ehdi saamaan tuloksia tästä loppuvai-

heen työskentelystä. On vaikeaa ennustaa, miten työyhteisö etenee kehittämistyösään tämän vaiheen jälkeen, mutta toivon tietysti, että prosessi hoidetaan loppuun asti. Omalta osaltani kehittämisprosessi jatkuu kuitenkin vielä pohdintana ja arviointina.

Loppu työskentely on pohdinta- ja arviointivaihetta (*levittäminen*). Tässä vaiheessa kevään 2017 aikana työstän kehittämistyön raportointia siihen mennessä saaduista tuloksista. Kirjoittamisvaiheessa kirjaan aineistot ja tulokset lopulliseen muotoonsa. Työyhteisöstä saadun tiedon, keskustelujen ja neuvottelujen kautta raportissani reflektoin, arvioin, ja pohdin tulosten avulla mitä on saavutettu. Pohdin myös, miten kehittämistyötä voi hyödyntää jatkossa ja arvioin jatkokehittämisehdotuksia. Pohdintaan kuuluu myös kehittämistyön hyödynnettävyys muualla organisaation sisällä ja ulkopuolella.

#### 4.4 Kehittämispajojen toiminnallisuus tiedon keräämisessä

Toiminnalliset kehittämismenetelmät ovat olleet hyvä työkalu yhteistoiminnallisesti kerätä tietoa henkilöstön kokemuksista ja ajatuksista. Työyhteisömme oli keskustele- va ja aktiivinen, joten toiminnallisuus sopii menetelmän valinnaksi paljon paremmin kuin esimerkiksi yksittäiset haastattelut tai kyselyt. Toiminnallinen osallistuminen mahdollistaa luovan ja monipuolisen tavan lähestyä kehittämisen kohdetta (Toikko 2009, 108).

Kehittämistoiminta on prosessina sosiaalinen, se on aktiivista osallistumista ja vuorovaikutteista. Dialogi tämän tyyppisessä vuorovaikutuksessa on rinnakkaista ja tasa- veroista. Siinä pyritään oppimaan toisilta ja ollaan kiinnostuneita toisten mielipiteistä. Osallistumista edistää se, että kehittämistoimintaan osallistuvat saavat olla dialogissa mukana omilla henkilökohtaisilla näkemyksillään ja ajatuksillaan. Keskustelussa voi olla eriäviä mielipiteitä arvostavassa ilmapiirissä. (Emt., 89,93,99). Vuorovaikutteiset ja toiminnalliset menetelmät kehittämispajoissa olivat näin ollen hyvin soveltuvia tähän kehittämistoimintaan.

Sisältöä olin suunnitellut niin, että minulla oli mahdollisuus muuttaa sitä aikataulun ja ihmisten jaksamisen mukaan. Dokumentoin kaikki kehittämispajat, valokuvoin, säilyttäen kirjalliset tuotokset ja kirjasin tekemiäni havaintoja ja ajatuksia päiväkirjaani työskentelystä. Kehittämispajat kestivät kolme tuntia kerrallaan. Aika oli sopiva intensiiviseen, keskustelevaan työskentelyyn. Alkukartoituksen ja jokaisen kehittämispajan jälkeen arvioin ja suunnittelin uudestaan sisältöjä teemojen käsittelyyn ja ideointiin tulosten perusteella. Kehittämispajojen aikataulu ja sisältö löytyvät kuviosta 9.

PAJA	ajankohta	sisältö
kehittämispaja 1	12.01.2016 klo 9-12	käsittepolku, World Cafe, ideointi
kehittämispaja 2	05.04.2016 klo 9-12	tulevaisuusmuistelot, 8-Swot- analyysi
kehittämispaja 3	27.09 2016 klo 9-12	ennakkotehtävä, aivoriihi
kehittämispaja 4	01.11.2016 klo 9-12	messukävely, palaute, Post´it -arviointi, jatko-suunnitelma

Kuvio 9. Kehittämispajojen aikataulu ja sisältö.

Kehittämistyössä toteutui menetelmätriangulaation lisäksi myös aineistotriangulaatio. Työssä kertyi alku- ja loppukyselyiden lisäksi myös prosessin aikana syntyneitä aineistoa. Alla on listattu toiminnalliset tiedonkeruu ja arviointimenetelmät, joita käytettiin yhteistoiminnallisissa työyhteisön kehittämispajoissa. Kerron ja kuvailen kehittämispajojen menetelmät tuloksineen tarkemmin luvussa 5.

#### Teemakeskustelu ja ideointi ryhmässä:

- Käsittepolku
- World Cafe-työskentely
- Tulevaisuusmuistelot
- Messukävely

#### Osallistava arviointi:

- Swot- analyysi, 8-kenttänä
- Arviointia Janalla
- Post´it -arviointi
- Yhteis- ja pienryhmäkeskustelu

#### 4.4 Kehittämispöessi oli arvioivaa vuoropuhelua

Kehittämispöessia käytiin jatkuvassa vuoropuhelussa. Vuoropuhelua käytiin koko ryhmän sekä vaihtelevien pienryhmien kesken. Myös esimiehet olivat mukana keskustelussa koko pöessin ajan. Keskustelukulttuurin avaaminen ja yhteisten pelisääntöjen luominen olivat osa tätä pöessia, joten kohti aitoa dialogia oltiin matkalla. Avoimella vuoropuhelulla jaoimme näkemyksiämme toisillemme parhaiten. Tämä yhteinen jakaminen oli myös työyhteisömmö voimaantumisen perusta. Tällä tavoin voimme kehittyä yhteisönä ja oppia kuulemaan toisiamme. (Heikkilä ym. 2007, 202.)

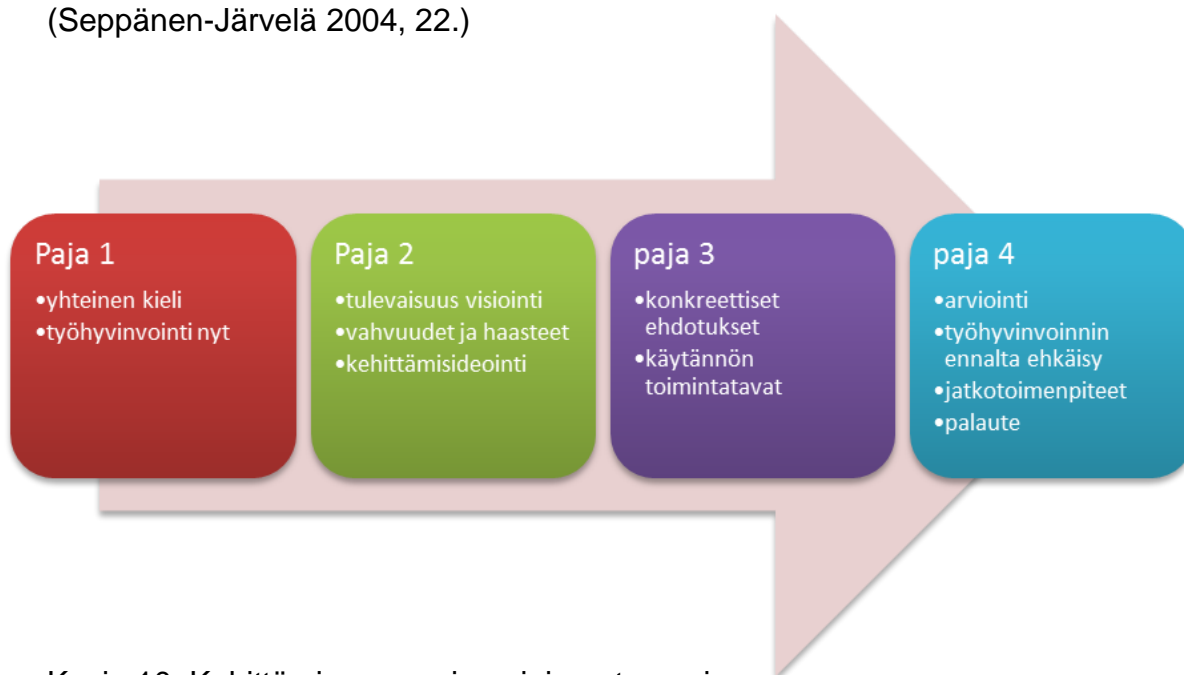
Ryhmätoiminta on ollut oleellinen osa koko kehittämispöessia. Työyhteisö itsessään oli iso ryhmä, jonka jäsenet tulivat omista työpöesteistään eli tiimeistään. Kehittämispajan tehtäviä suoritettiin pienryhmissä ja koko porukalla. Toiminnassamme oli jo nähtävillä kehittämispajojen aikana toimivan ryhmän tunnusmerkkejä. Reijo Kauppila (2005) kuvailee tunnusmerkkejä seuraavalla tavalla: Ryhmä on esimerkiksi toiminut sovittujen pelisääntöjen mukaan kehittämistehtävien yhteydessä. He ovat sitoutuneet osallistumaan kehittämispöessiin ja sen tavoitteeseen yhdessä. Kaikkia ryhmän jäseniä kuunneltiin ja otettiin mukaan keskusteluun. Pienryhmät pyrkivät yhteistyössä ratkaisuihin ja neuvottelivat esimerkiksi vaihtoehtoista, joita valitaan yhteiseen käsittelyyn. Vuorovaikutus pajoilla oli tarpeeksi avointa ja rakentavaa, jotta saatiin monipuolista keskustelua aikaiseksi. (Kauppila 2005, 107–108.)

Toimivaan ryhmään oli toki matkaa vielä. Nykyisillä resursseilla olimme kuitenkin pöessissa jo edenneet kuvion 10. mukaan teemoittain eteenpäin. Tämä vaati yhteistä arviointia ja mielipöiteiden vaihtoa. Kehittämispöessin koko kaaresta olen saanut myös palautetta sekä omasta toiminnastani että itse kehittämistöiminnasta.

Kehittäminen tarvitsee reflektiivistä arvioivaa työtöetta. Reflektiivisyys on toimintaa, jossa yksilöt tuovat esiin omia kokemuksiaan ja pyrkivät ymmärtämään kokemuksia uudella ja syvemmällä tavalla. Yhteisössä reflektio kohdentuu enemmän toimintaan ja tarvitsee sosiaalista kanssakäymistä onnistuakseen. Yhteisön reflektio on pöessi, jossa muokataan vuorovaikutteisesti kokemuksia, tuodaan esiin eri mielipöiteitä ja opitaan yhdessä. Näin saavutetaan arviointipöessi, jossa toiminnan merkitystä on

pohdittu ja saavutettuja tuloksia arvioitu kehittämällä eteenpäin. (Anttila 2007, 57–60.)

Kehittävä ja arvioiva työote oli tässä prosessissa siis yhteistä oppimista. Positiivisella lähestymistavalla yhteisön jäsenet onnistuivat omasta kokemuksestaan ja tietämyksestään luomaan yhteistä uutta toimintatapaa. Onko suunta oikea ja olemmeko kaikki samalla linjalla prosessia, tätä täytyi kehittämisprosessin aikana arvioida. Arviointi ja palautteen antaminen antoivat viestiä yhteisölle heidän mielipiteensä tärkeydestä ja kuulluksi tulemisesta. Kehittämisprosessiin osallistuminen oli oppimiskokemus meille kaikille. Tämän vuoksi arviointi sen eri vaiheissa edisti myös yhteistä oppimista. (Seppänen-Järvelä 2004, 22.)



Kuvio 10. Kehittämisprosessin pajojen eteneminen.

Kehittämispajojen avulla loimme yhteistä toimintakulttuuria, toimme omaa kokemustamme reflektiivisesti esiin työyhteisölle ja opimme näin yhdessä varhaisen välittämisen kulttuuria. Henkilökohtainen toiveeni ja tavoitteeni prosessiin oli, että saisimme edes jonkinlaisen työkalun arjen toimintaan ja ajattelumalliin. Oma toimintani prosessin aikana oli myös arvioinnin kohteena niin opinnäytetyön tuottamisen, sisällön raportoinnin, kuin itse kehittämisprosessin vetäjänäkin. Opin monta asiaa tämän prosessin aikana kokeilemalla, rohkeasti tekemällä ja työyhteisöni jäseniin luottamalla.

## 5 YHTEISTOIMINNALLISELLA OPPIMISELLA RATKAISUUN

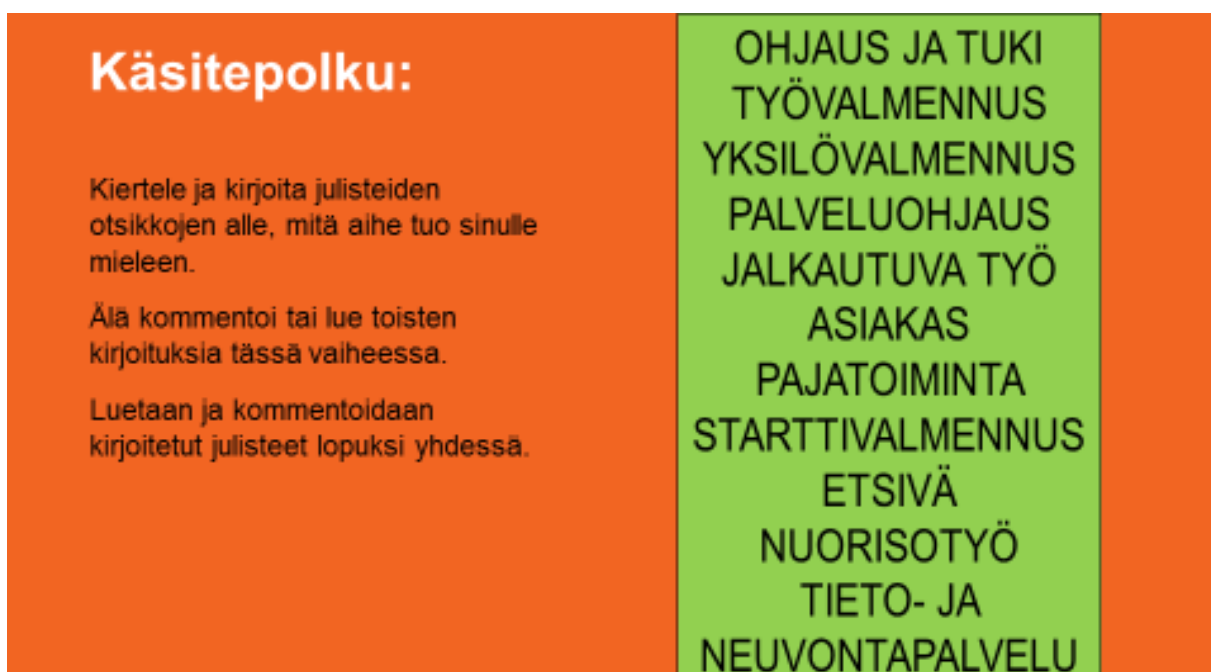
Kehittämispöessi oli yhteistoiminnallista ja osallistavaa toimintaa. Koko työyhteisö yhteistyössä ja vuorovaikutteisesti vaikuttivat hyvin käytännönläheisesti prosessin kulkuun. Yhteistoiminnallinen prosessi antoi mahdollisuuden ajatusten vaihtoon, mielipiteiden esiin tuomiseen ja yhteiseen pohdintaan. Yhteistoiminnallisen prosessin arviointi kohdentui sekä kehittämispöjien eri vaiheisiin, että koko kehittämispöessiin ja sen tuloksiin. (Anttila 2007, 44.) Yhteistoiminnallisuus aloitti yhteisöllisen ilma-piirin luomisen sillä tavoin, että yhteisön jäsenet saivat yhteisen kokemuksen. Tämä kokemus antoi mahdollisuuden oman mielipiteen esille tuomiseen ja yhteisen asian edistämiseen.

### 5.1 Kehittämispöaja 1

Ensimmäisen pöajan tavoitteeksi asetin kehittäjänä yhteisen ymmärryksen luomisen. Tarkoituksena oli luoda käsitteellinen pohja yhteiselle kehittämiselle. Tämän pöajan sisältö jakautui kahteen isompaan tehtävään. Tehtävien kautta varmistin, että puhuimme samoista asioista ja ymmärsimme toistemme työtä. Samalla virittäydymme hyvinvointiteemaan omassa työyhteisössä.

Aloitimme Käsitepolku -harjoitteella (kuva 5.), jonka ajatuksena oli, että tehtävän lopuksi tiedostaisimme toistemme työtä paremmin. Käsitepolun kautta oli mahdollisuus ymmärtää ja täydentää tietoa Ohjaus ja tuki yksikön toiminnan sisällöistä. Käsitepöallussa oli otsikoituja julisteita kuvan 6. mukaisesti. Harjoitteen lopuksi keskustelimme yhdessä mitä olimme kirjanneet ja millainen mielikuva meillä oli toistemme työstä. Jokaisella työpöisteellä oli mahdollisuus vielä täydentää omasta mielestään tärkeitä puuttuvia asioita.





Kuva 5. Käsittepolku -harjoitteen tehtäväkuvaus.

Tästä harjoitteesta pidettiin, monet olivat yllättyneitä siitä, miten hyvin loppujen lopuksi tunsimme toistemme työtä. Arjessa, kiireen keskellä ei aina ehditä kysyä tai jutella oman työn sisällöistä. Tämän harjoitteen myötä oli mahdollisuus täydentää ja korjata omaa tietämystä Ohjaus ja tuki yksikön palveluista. Samalla tämän keskustelun myötä tuli muistutus yksikön perustehtävästä, nuorisotyöstä. Palveluohjaus oli yksi julisteiden aiheista (kuva 6.), tämä esimerkkinä siitä miten harjoitteessa oli kommentoitu. Kommentit olivat kaikissa julisteissa samantapaisia; toteamuksia, faktaa, kyseenalaistamista ja ihmettelyä.

Tämän jälkeen aloitimme WorldCafe -työskentelyn. Tässä tehtävässä oli pienryhmäkeskusteluja vaihtuvien teemojen (kuva 7.) mukaan. Tarkoituksena oli keskustelujen kautta tuottaa ryhmän kokemuksia ja ajatuksia annettujen teemojen pohjalta. Keskustelua käytiin mm. siitä miten asiat ovat tällä hetkellä, mitä muutoksia toivottaisiin, millaisia haasteita tai hyviä asioita koettiin olevan.

Annetut teemat perustuivat alkukyselyn vastausten kautta ilmenneisiin yleisiin käsitteisiin ja aiheisiin. Pääotsikot olivat työhyvinvointi, asiakassuhde, henkinen työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja työyhteisön tuki. Teemat olivat toisiaan täydentäviä ja päällekkäisiä tarkoituksella, jotta saataisiin aihetta käsiteltyä monipuolisesti eri näkö-

kulmista. Jokaisella teemalla oli myös omat alaotsikot, niiden tarkoituksena oli herättää ja virittää näkökulmia keskusteluun. Tässä vaiheessa oli tarkoituksena päästä hyvinvointi teemaan käsiksi oman työn ja arjen kautta.

## PALVELUOHJAUS

- Oikea-aikainen asiakkaan tarpeista lähtevää
- Laaja kenttä
- Karttoitus => Ohjaus
- Tukiverkko
- Nuoren tarpeen mukaiset palvelut => Yhdessä haetaan, ohjataan => Ei "poisohjata"
- Apua oikean väylän löytämiseen
- Mikä nuoren ensisijainen tarve?
- Yksilöllisyys
- Palveluviidakon raivausta ja kartta käteen: Mitä, missä, kenelle, miksi?  
=> ymmärryksen lisääminen + oman palvelun löytäminen... ei ihme, että siihen tarvii apua!

Kuva 6. Palveluohjaus -julisteen vastaukset puhtaaksi kirjoitettuna vasemmalla puolella Käsittepolku -harjoituksesta.

## WorldCafe-työskentely:

- Jaetaan ryhmät ja valitaan pöydän emäntä/isäntä
- Vapaata keskustelua "pöytäliinan" aiheesta, miten meillä tällä hetkellä asiat on? Mikä kuormittaa, mikä voimavaraistaa? Muuta kommentoitavaa?
- Vaihdetaan pöytiä ohjeiden mukaan, noin 10 min. pöytä.
- Kiteytetään ryhmän keskustelut isännän avustuksella lopuksi yhdessä

työyhteisö	asiakastyö	työyhteisö	asiakastyö	voimavarat	kuormittavat tekijät
työhyvinvointi		asiakassuhde		henkinen työhyvinvointi	
työntekijä	johtaminen	työntekijä	johtaminen	edistää	palautuminen
työyhteisö	asiakastyö	asiakkaat	työkaveri		
työssä jaksaminen		työyhteisön tuki			
psykkiset kuormitustekijät	sosiaaliset kuormitustekijät	esimies	työntekijä		

Kuva 7. WorldCafe -työskentelyn tehtäväkuvaus ja annetut "pöytäliina" teemat.

Esimerkiksi Henkinen hyvinvointi (kuva 8.) teeman alaotsikkoina olivat voimavarat, kuormittavat tekijät, edistää, palautuminen. Näiden alaotsikoiden avulla keskustelua oli helpompi virittää ja sanoittaa. Keskustelua tuli paljon, lopuksi kävimme vielä yhdessä läpi teema kerrallaan tuotoksia. Yhdessä keskustelu avasi teemoja vielä enemmän ja saimme kuulla toistemme ajatuksia arjen kokemuksista työn tekemisestä. Näiden teemojen pohjalta, alkukyselyn vastauksista ja WorldCafe -keskusteluista yhteenvetona saatiin koottua viisi (5) kokonaisuutta jatkotyöskentelyä varten seuraavaan kehittämispajaan.

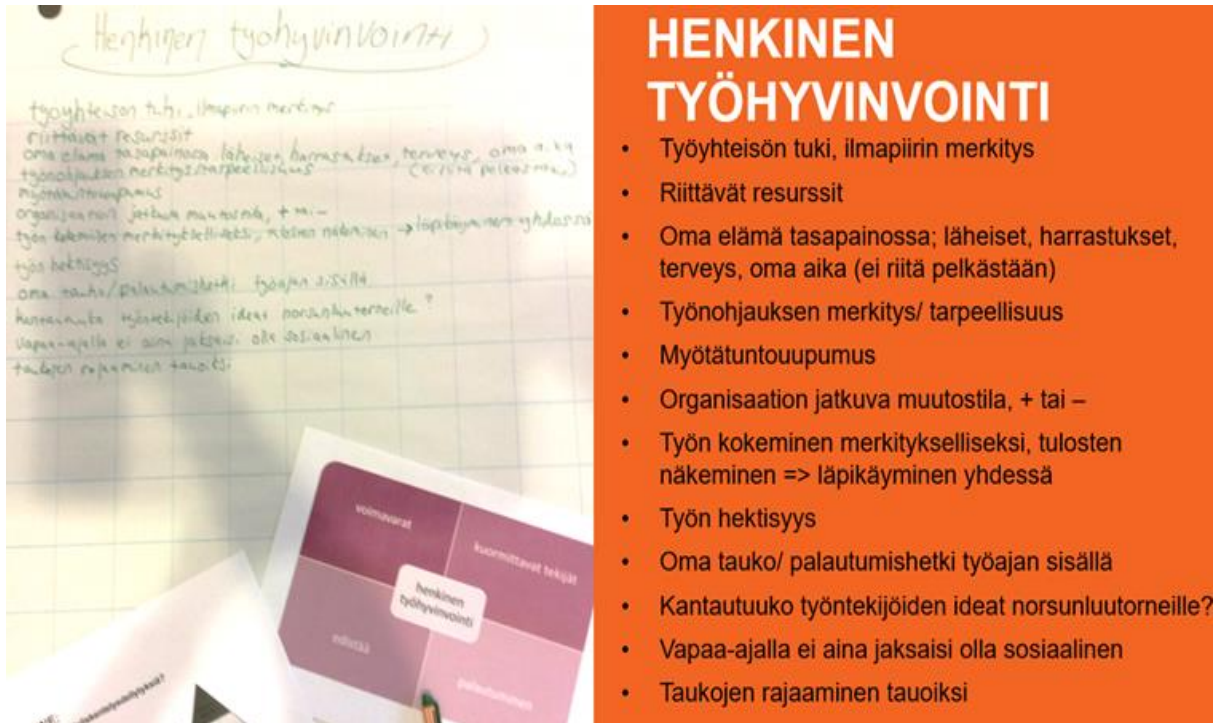
Ensimmäisen kehittämispajan tuotoksena oli siis seuraavat kokonaisuudet:

1. ASIAKASTYÖN KUORMITTAVUUS  
(purku, yksin työskentely, ennakoimattomuus, haastavat caset)
2. TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI  
(luottamus, tuki, arvostus, tauot, vuorovaikutus, vastuu)
3. ESIMIEHEN TUKI  
(kiinnostus, läsnäolo, ymmärrys työn luonteesta)
4. OMAN TYÖN HALLINTA  
(ajan käyttö, perustehtävä selkeä, asiakasprofiili, yhteisön tuki)
5. TYÖN KEHITTÄMINEN  
(palautekulttuuri, asiakaslähtöisyys, tavoitteellisuus, vaikutus mahdollisuus, viestintä)

Suurimpia keskustelun aiheita työhyvinvoinnin kannalta oli esimiehen tuen tarve ja kokemus työyhteisön ilmapiiristä. Näihin kahteen asiaan löytyi paljon sanottavaa ja kehitettävää. Toisaalta nähtiin myös oman toiminnan merkitys tärkeänä työnhallinnan ja työn kehittämisen näkökulmista. Asiakastyön haastavuus ja laadukkaan palvelun tuottaminen huolestuttivat myös selvästi. Kaikkiaan todettiin, että työyhteisön tuki oli tärkeä asia työn arjessa.

Ensimmäisen pajan keskustelu ilmapiiri oli hyvää, osallistuvaa ja asiallista. Työyhteisön aktiivinen osallistuminen oli kehittäjän näkökulmasta ilahduttavaa. Oma työskentelyni oli helppoa, kun työyhteisö omaksui tehtäväksiannot helposti. Kehittämispajaan varattu kolmetuntinen meni nopeasti, aikaa olisi ollut tietysti hyvä olla enemmänkin. Toisaalta tässä aikataulussa ei päästy liikaa rönsyilemään vaan pysyttiin hyvin asias-

sa. Olin tyytyväinen kehittäjänä prosessin tuloksiin. Edellä mainitut teemat tulivat työyhteisön keskusteluissa helposti ja niiden pohjalta työskentelyä oli myös helppoa jatkaa seuraavassa vaiheessa. Ensimmäisen vaiheen tavoite oli mielestäni saavutettu.



Kuva 8. WorldCafe -työskentelyn vastauksia henkisen hyvinvoinnin teemasta. Puh- taaksi kirjoitetut vastaukset oikealla puolella.

## 5.2 Kehittämispaja 2

Toisen kehittämispajan tavoitteeksi asetin löytää toiveet mihin halutaan pyrkiä. Ajatuksena oli, että työyhteisö ideoisi tulevaisuusideoinnin avulla millainen olisi hyvinvoiva ja välittämisen kulttuurin omaava työyksikkö. Jatkoimme kehittämistyötä edellisen pajan viiden (5) kokonaisuuden kautta (sivulla 42). Paja perustui näiden viiden teeman kautta visioimaan varhaisen välittämisen kulttuuria ja arvioimaan nykyistä tilaa suhteessa tulevaisuusvisiointiin.

Ensimmäinen tehtävä oli Tulevaisuusverstas (kuva 9.), jonka avulla visioimme hyvinvoivan työyhteisön viiden vuoden päähän. Osallistujat jaettiin viiteen eri ryhmään, jossa jokaisella ryhmällä oli oma näkökulma pohdittavana. Ryhmissä käytiin pohdiskelevaa keskustelua ja ideointia siitä, mitä olisi pitänyt tapahtua, jotta työyhteisössä



on varhaisen välittämisen kulttuuri. Tulevaisuusvisiointi oli yllättäen haastavaa, helpompi olikin löytää kehittymisen paikkoja kuin ajatella asiaa onnistumisen kautta. Ryhmät onnistuivat kuitenkin hienosti tehtävässään alkuhämmennyksen jälkeen. Työyhteisön ilmapiiriä (kuva 10.) pohdiskelleva ja visioiva ryhmä esimerkiksi löysi koko kehittämisprosessille oivallisen ajattelumallin: ”ei ajatella mitä minä hyödyn, vaan mitä ME hyödyimme!”. Tämä oivallus osoittautui loppujen lopuksi koko kehittämisprosessin tulosten kiteytykseksi.

**Ohjaus ja tuki yksikön työyhteisön hyvinvointi vuonna 2021**

**ESIMIEHEN  
TUKI** (haavekuva)

- esimiehellä enemmän aikaa keskittyä olemaan alaisten tukena, organisaatio- muutosten sijaan.
- esimiehen läsnäolo lisää ymmärrystä alaisten työn luonteesta ja haasteista
- alaisten esille nostamat asiat ripeämmin käsittelyyn ja toteutukseen  
→ ei vastuun siirtämistä eteenpäin
- Kehittämispäivien suunnitelmat ja niiden seuranta ⇒ merkityksellisyys
- Työturvallisuusasiat: tehdään asioita ja tarvittavat muutokset ennen kuin jotain tapahtuu.
- Tsemppiä & positiivista energiaa ja palauteta esimieheksi.  
Kannustus auttaa jaksamaan työssä ❤️!

**TULEVAISUUDESSA  
OHJAUS JA TUKI YKSIKÖN  
TYÖYHTEISÖSSÄ ON  
VARHAISEN VÄLITTÄMISEN KULTTUURI...**

- Mitä muutoksia työyhteisössämme on tapahtunut?
- Miten se on saavutettu?
- Millainen ilmapiiri ohjaus ja tuki yksikössä on?
- Mitä sinä olet tehnyt itse välittämisen kulttuurin eteen?
- Saimmeko jostain tukea, millaista?
- Millä tavalla esimies on toiminut eri tavalla kuin ennen?
- Mikä on auttanut jaksamaan?
- Olitko huolissasi, kun aloitimme työyhteisön kehittämisen? Mikä sai huolesi vähenemään?
- Mikä uudessa tilanteessa erityisesti ilahduttaa?

Kuva 9. Tulevaisuusverstas tehtävän apukysymykset.

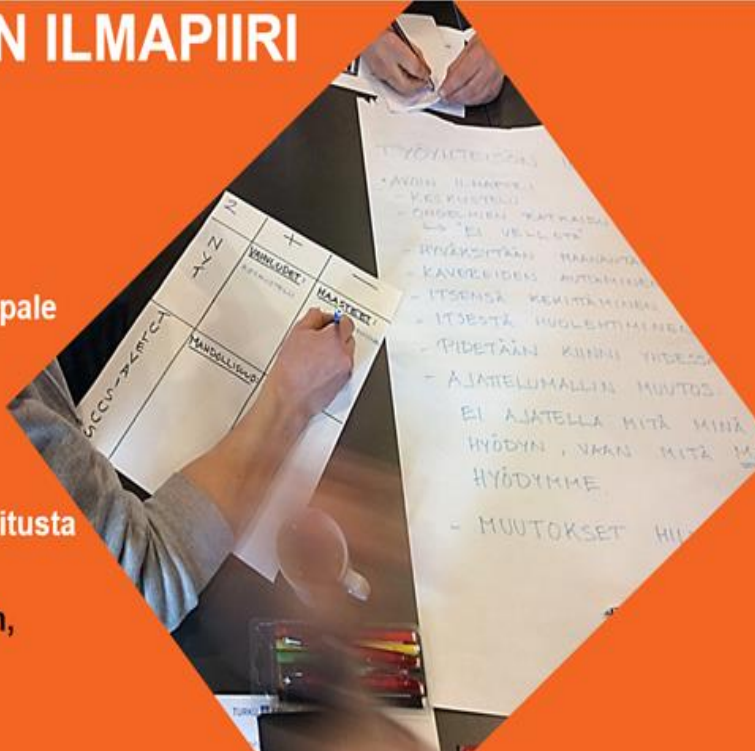
Tämän jälkeen pienryhmät valitsivat tuloksista oman ehdotuksensa kehittämisen kohteeksi. Tätä kehittämiskohdetta arviointiin Swot -analyysin (kuva 11.) avulla. Analysointia käytiin nelikenttänä, jossa tarkasteltiin kehittämiskohdetta vahvuuksien, haasteiden, mahdollisuuksien ja uhkien kautta. Tämä analysointi auttoi tekemään konkreettisen ehdotuksen kehittämiskohteen toimenpiteeksi.

Edelleen tästä esimerkkinä Työyhteisön ilmapiiri -ryhmän analysoinnin Swot -analyysi keskustelun kautta työyhteisön ilmapiirin vahvuuksia ajateltiin olevan muilta tuleva tuki, keskustelut, huumorintaju ja vakinaiset työsuhteet (ei ole kaikilla yksikössä). Haasteena puolestaan koettiin ajan löytäminen, asiassa pysyminen ja toisten liian hyvin tunteminen. Tulevaisuuden uhaksi ajateltiin voivan koitua mahdollisesti resurs-

sien väheneminen ja nuorisotyön jatkuvuus organisaatiossa. Lopuksi tämä ryhmä näki kuitenkin mahdollisuuden työilmapiirin kohentamiseksi niin, että jokainen työyhteisön jäsen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa yhteisön ilmapiiriin asenteen muutoksella. Kehittämisehdotukseksi tässä ryhmässä tuli ”*Jokainen voi vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin positiivisesti.*”

## 2. TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI

- Avoin ilmapiiri
- Keskustelua
- Ongelmien ratkaisu => ”ei vellota!”
- Hyväksytään maanantai kappale
- Kavereiden auttaminen
- Itsensä kehittäminen
- Itsestä huolehtiminen
- Pidetään kiinni yhdessä sovitusta
- Ajattelumallin muutos: ”ei ajatella mitä minä hyödyn, vaan mitä ME hyödyimme”
- Muutokset hillitympiä



Kuva 10. Tulevaisuusverstaan tuotoksia työyhteisön ilmapiiri- teeman kautta.

Toisen kehittämispajan kehittämisehdotukset näyttivät tältä:

1. ASIAKASTYÖN KUORMITTAVUUS
  - ⇒ ennakointi, riskiarviointi yksiköissä
2. TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI
  - ⇒ Jokainen voi vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin positiivisesti
3. ESIMIEHEN TUKI
  - ⇒ esimies enemmän käytännöntyön johtaja
4. OMAN TYÖN HALLINTA
  - ⇒ asiakasprofiili; selkeyttää toiminta asiakkaiden kykyjä vastaavaksi
5. TYÖN KEHITTÄMINEN
  - ⇒ Asiakaslähtöisyys; Enemmän yksilöllistä ohjausta asiakkaille

Teema ryhmien 1-3 suunta oli tässä vaiheessa selkeästi työhyvinvointiin liittyvä ja toimintaa tukeva. Ryhmien 4-5 tuotoksissa puolestaan oli keskitytty, perustellusti, enemmän asiakasnäkökulmaan ja palvelun laatuun. Jälkimmäisissä uhkakuvaksi ajateltiin, että tulevaisuudessa asiakkaat olisivat entistäkin haastavampia, ryhmäkoot suurenisivat tai resurssit toiminnan pyörittämiseen vähenevät. Näiden kautta riskinä olisi työssä jaksaminen heikkeneminen, ellei työn tekemistä raamiteta uudelleen. Teemoista löytyi paljon kehittämisen kohteita, mutta jouduimme aikataulun vuoksi paneutumaan vain yhteen ehdotukseen. Kaikki tuotokset on kuitenkin dokumentoitu ja kirjattu ylös, joten niiden työstäminen työyhteisössä voi jatkua vielä tulevaisuudessa.

## Swot- analyysi

- Valitkaa ryhmässä pöytäonne aiheista 1-2 teemaa joihin haluatte muutoksia.
- Tehkää siitä arvio; mikä on tilanne nyt ja toiveena tulevaisuudessa?
- Mitkä ovat sen vahvuuksia, haasteita, mahdollisuuksia ja uhkia?

AIHE	+ EDISTÄVÄT	- HAITALLISET
NYT	<b>VAHVUUDET</b> Miten muutetaan vahvuudet menestystekijöiksi?	<b>HAASTEET</b> Miten muutetaan haasteet vahvuudeksi?
TULEVAISUUDESSA	<b>MAHDOLLISUUDET</b> Miten uhat muutetaan vahvuudeksi?	<b>UHAT</b> Miten ratkaistaan uhka tai kriisi tilanteet?

Kuva 11. Swot -analyysin tehtäväkuvaus.

Toisen kehittämispajan tuotokset olivat mielestäni onnistuneita, vaikka tulevaisuusvisiointi tuntuikin aluksi ryhmässä haastavalta. Loppujen lopuksi ihanneolosuhteita ja kehittämisen kohteita löytyi. Kehittämisprosessi saattoi jatkua seuraavalla kierroksella vielä enemmän konkreettisemmaksi ja käytäntöön toteutettavaksi. Tässä vaiheessa totesimme, että ajankäyttö pajoissa on rajallista. Tämän vuoksi sovittiin ennakkotehtävästä (liite 2), jonka jokainen voi itsenäisesti tai työkavereiden kanssa työn ohessa suorittaa.

Näin päästään seuraavalla kierroksella heti asiaan, kun on siihen jo etukäteen painuduttu. Kokosin tehtävää varten kehittämisehdotukset yhteen, lisäsin niihin apukysymyksiä, jotta ajatus suuntautuisi vielä enemmän työhyvinvoinnin näkökulmaan. Seuraavaksi kaivattiin entistäkin konkreettisempia toimenpiteitä käytäntöön. Tässä vaiheessa työyhteisössä jäätiin kesälomakaudelle. Seuraavat kaksi pajaa järjestettiin vasta syksyllä, joten ennakkotehtävää oli hyvää aikaa pohtia pajojen välissä.

### 5.3 Kehittämispaja 3

Kolmas kehittämispajan kokoontuminen oli reilun neljän kuukauden tauon jälkeen. Tässä välissä olin muistutellut ennakkotehtävästä ja kahden edellisen pajan tuotoksista kirjallisesti sähköpostilla. Kolmannen pajan tavoitteena oli saada toimivia käytännön ratkaisuja työssä jaksamisen tueksi. Aluksi teimme lämmittelytehtävän tauon jälkeen teemaan virittäytyen. Brainstorm -tehtävässä (kuva 12.) jälleen viiden hengen ryhmissä keskustelua; millainen on toimiva työyhteisö ohjaus ja tuki yksikössä työssä jaksamisen näkökulmasta. Tehtävän pohjaksi muistuttelin Järvisen toimivan työyhteisön peruspilareista. Tämän pohjalta ryhmät saivat nopealla tempolla listata ajatuksiinsa paperille. Tehtävän tarkoituksena oli tuottaa ihanne tai toive siitä, millainen on Ohjaus ja tuki- yksikön toimiva työyhteisö lyhyesti ja ytimekkäästi.

**Brainstorm: Millainen on toimiva työyhteisö ohjaus ja tuki yksikössä työssä jaksamisen näkökulmasta?**

1. Millä keinoin työyhteisö tukee työssä jaksamista ja viihtymistä?
2. Miten työhyvinvointia tuetaan organisaation ja johtamisen näkökulmasta?
3. Millaisia suojaavia tekijöitä tarvitaan työn arjessa?

Toimivan työyhteisön peruspilarit:  
Organisaatopsykologi Pekka Järvinen, 1998

Kuva 12. Brainstorm -tehtävänkuvaus apukysymyksineen.



Kaikki viisi ryhmää tekivät hyvin samankaltaiset listaukset (kuva 13.). Avoimuus, luottamus ja vuorovaikutus olivat tämän tehtävän tuotosten keskiössä. Keskustelua oli useammassa ryhmässä myös hyväksyvästä ilmapiiristä, positiivisuudesta ja huumorista. Nämä vastaukset osoittivat mielestäni sen, että yhteisössä tiedostetaan hyvin mitä halutaan ja miten kuuluisi toimia.

Hankaluus uuden toimintakulttuurin luomisessa ei siis ole tieto ja ymmärrys vaan ennemminkin asenteen ja käytännön toiminnan muutoksen onnistuminen. Asiasta keskusteleminen muistuttaa kaikkia yhteisön jäseniä siitä, että omalla toiminnalla on merkitystä, vastuu hyvinvoinnista on kaikilla. Tämän tapaista keskustelukulttuuria kannattaa työyhteisössä jatkossakin ylläpitää. Yhteisen toimintakulttuurin ääreen on hyvä palata säännöllisin väliajoin, jotta muistetaan mitä ollaan tekemässä ja miksi.

Seuraavaksi jatkoimme ennakkotehtävän (liite 2.) pohjalta annettujen teemojen mukaisesti aivoriihityöskentelyä (kuva 14.). Tarkoituksena oli kirjata konkreettisia toimintaehdotuksia toimivan työyhteisön työssä jaksamisen tueksi. Työstimme ajatusta eteenpäin keskustellen pienryhmissä edellisten pajojen tuotosten pohjalta. Viisi teemaa, joihin työstettiin viisi eri toimintakokonaisuutta. Vastaukset pajojen 1-3 prosessista olen koonnut liitteeseen 3.



Kuva 13. Brainstorm -tehtävän tulokset.

Nämä viisi teemaa ja toimintakokonaisuutta purimme yhteisellä keskustelulla. Ryhmät saivat esitellä omat tuotoksensa. Keskustelussa arvioimme ja pohdimme, miten ne on mahdollista toteuttaa käytännössä, miten ja millä aikataululla ne otetaan käyntöön. Keskusteltiin myös siitä, että miten toimintakokonaisuuksia jatkotyöstetään ja millaista työhyvinvointimallia halutaan rakentaa.

## **Aivorihi: Meidän toimiva työyhteisö työssä jaksamisen tukena**

1. Kirjoittakaa ylös konkreettisia ehdotuksia miten toimitaan jatkossa?
2. Käyttäkää tukena kysymyspatteristoa ja annettuja materiaaleja.
3. Miettikää mahdollisimman käytännöllisiä ja toteutettavissa olevia asioita työn arkeen.

Kuva 14. Aivoriihityöskentelyn tehtäväkuvaus.

Kolmannen kehittämispajan tuotoksena syntyneet viisi toimintakokonaisuutta ja teema olivat:

1. Ennakointi työhyvinvoinnin tukena
2. Positiivisella ilmapiirillä hyvinvoiva yhteisö
3. Esimies on käytännönjohtaja
4. Toiminnan selkiyttäminen asiakastyössä
5. Yksilöllistä ohjausta nuorelle

Kokonaisuuksissa 1 ja 3 on isompia sisältöjä, jotka täytyy vielä työyhteisön työpisteissä käydä läpi erikseen käytännön tasolla. Kaikkiaan nämä viisi kokonaisuutta vaatii vielä yhdessä tiimeissä keskustelua ja avaamista yhdessä esimiehen kanssa. Kolmannen kehittämispajan tuotokset ovat olleet hyvin konkreettisia. Tämä oli tavoitteena, mutta tärkeämpää kuin itse tulokset olivat kehittäjän näkökulmasta kehittämisprosessissa käydyt keskustelun avaukset. Työyhteisön kehittämisprosessin tähän asti käydyistä keskusteluista, toiveista ja tuloksista voitiin koota kolme tärkeää työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvää aihe-aluetta. Nämä teemat nousivat toistuvasti

keskusteluun. Niiden pohjalta voidaan jatkaa keskustelua työyhteisössä ja luoda toimintakulttuuria käytäntöön. Nämä kolme esille nousutta teemaa olivat seuraavat:

#### 1. TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI

- Arvostus, avuliaisuus, positiivisuus
- Palautekulttuuri; kuuntelu, avoimuus, keskustelu
- Sallitaan epäonnistuminen

#### 2. ESIMIEHEN TUKI

- Läsnäolo, kiinnostus, luottamus
- Motivointi, kannustaminen, palaute
- Mahdollistaa turvalliset työskentely olosuhteet
- Hyvinvoinnista huolehtiminen

#### 3. TYÖHYVINVOINTI NUORISOTYÖSSÄ

- Selkeä perustehtävä/toiminta, työjaot, ei yksintyöskentelyä
- Työnhallinta, ajankäyttö, itsestä huolehtiminen, työn kehittäminen
- Yhteisön tuki, toimiva purku, riskiarviointi/ennakointi

### 5.4 Kehittämispaja 4

Neljännän ja viimeisen kehittämispajan tarkoituksena oli koota kaikki edellä tuotettu yhteen, arvioida tuotoksia ja tehdä jatkosuunnitelmia. Samalla sain kehittäjänä palautetta kehittämisprosessin kokemuksista ja sisällöistä. Olin koonnut kaikki tuotokset matkan varrella visuaalisiksi kuviksi ja koosteiksi. Kaikki tuotettu materiaali oli nyt esillä

kehittämispajan seinillä. Aloitimme messukävelyllä, jossa sai kahvittelun lomassa vapaasti kiertää tilassa lukea ja kommentoida kysymyksiä, palauttaa mieliin tehtävät ja tuotokset.

Messukävelyn yhteydessä oli muutama tehtävä juliste, joihin haettiin vastuksia. Ensimmäkin kysyttiin; Millaista Me -puhetta työpaikallamme on? (kuva 15.) Kysymyksellä haluttiin vastauksia siihen, että millainen keskustelukulttuuri meillä on ja miten pa-

lautetta annetaan. Samalla halusin saada vastausta siihen, miten arvostaminen koettiin yhteisössä. Vastauksissa haluttiin selkeästi avointa keskustelukulttuuria. Kaivattiin ratkaisuja syytelyiden sijaan ja toivottiin, että ollaan kiinnostuneita työkaverien kuulumisista. Arjessa huomiointi koettiin erityisen tärkeäksi. Pienet teot, onnistumiset, palaute ja kiitokset arjessa koettiin muistamisen arvoisiksi. Ihmisten erilaisuus ja erilaiset työtavat ja niiden tiedostaminen toivottiin olevan arvokasta.

**Millaista ME-puhetta työpaikallani on?**  
Kommentoi julisteeseen:

1. Millainen keskustelukulttuuri meillä on?
2. Miten palautetta annetaan?
3. Millä tavoin arvostetaan työyhteisön jäseniä?



Kuva 15. Messukävelyn kysymys 1.

**KIRJOITA JULISTEESEEN:  
MITÄ TAPAHTUU SEURAAVAKSI?**

- Miten yhteiset käytännöt toteutetaan?
- Millainen työhyvinvointimalli ohjaus ja tuki yksikköön rakennetaan?
- Miten jatkossa arvioimme hyvinvointiamme?



Kuva 16. Messukävelyn kysymys 2.

Toinen kysymys (kuva 16.) oli jatkosuunnitelmaa varten, eli miten yhteiset käytännöt toteutetaan. Kysymyksellä halusin herätellä siihen, miten uutta toimintakulttuuria aletaan rakentaa työyhteisössä. Vastauksissa haluttiin sovitut käytännöt näkyviin arkeen. Toimintakulttuuri haluttiin sovittuna paperille, mutta kuitenkin arjessa toteutettavaksi. Keskustelun vieminen työtimeihin oli ehdotuksena seuraavaksi vaiheeksi. Tiimissä tulisi keskustella auki, miten toimintamalli toimii käytännössä tiimin näkökulmasta. Samalla pitää määritellä miten ja milloin hyvinvointia arvioidaan työpisteissä. Niihin toivottiin palattavan palavereissa, arviointiksi koettiin säännöllinen keskustelu ja tarkistus. Sovituista asioista toivottiin pidettävän kiinni niin, että siihen kaikki sitoutuvat. Toivottiin rohkeutta ja uskallusta ottaa puheeksi vaikeitakin asioita. Vastauksissa muistutettiin myös armollisuudesta itseään ja työkavereita kohtaan.

Tämän jälkeen oli vuorossa arvioida äänestämällä kolmen kehittämispajan tuotoksia Post´it – lapuilla (kuva 17.). Tämän avulla saimme välittömästi näkyville mielipiteet ja ajatukset tuloksista. Jokaisella oli käytössään viisi ääntä, jotka jaettiin ohjeistuksen mukaan esillä oleviin tuotoksiin, sillä perusteella mistä piti tai ei pitänyt. Tuloksista näimme heti mihin kehittämiskohteeseen uskottiin ja mikä kaipasi vielä kehittämistä. Esimerkiksi kehittämispaja 3 tuotoksia (kuva 18.) silmäilemällä näki heti, että positiivisen ilmapiirin luominen nähtiin mahdollisena ja timanttisena ajatuksena.



## ARVIOI TUOTOKSIA

Kiertele tilassa, lue pajojen tuotoksia seiniä. Sinulla on käytössä viisi ääntä, laita post´it lapuja haluamillesi asioille seuraavalla tavalla:

+	<p><b>2 ÄÄNTÄ:</b> Hyvä, pidin, timantti</p>
-	<p><b>2 ÄÄNTÄ:</b> En pidä, kehitettävää, en usko tähän</p>
JOKER	<p><b>1 ÄÄNI:</b> Paras oivallus, tämä toimii varmasti</p>

Kuva 17. Post´it -arvioinnin tehtäväkuvaus.



Esimies käytännön johtajana kehittämissuositukset puolestaan nähtiin olevan vielä kehitettävä ja sen toimivuuteen ei heti uskottu. Samalla tavalla voitiin nähdä muidenkin pajojen kohdalla, miten arviointikohteisiin suhtauduttiin.



Kuva 18. Kehittämisspaja 4 arviointia Post-it lapuilla.

Näiden jälkeen kävimme yleistä palaute- ja arviointikeskustelua yhteisesti. Esittelin kokoamani hyvinvointiympyrän (kuvio 11.) pajojen tuotoksista. Kävimme keskustelua ympyrän sisällöstä ja se koettiin sisällöltään oikeaksi. Teemat hyvinvointiympyrässä oli kaikkien mielestä tärkeitä. Muutama sanamuoto muutti muotoaan, mutta muuten se katsottiin olevan toimiva kokonaisuus. Avaan hyvinvointiympyrän teemoja enemmän luvussa 6. Yhteisesti oltiin sitä mieltä, että tavoitteeseen pääsemiseksi täytyy tuloksia vielä konkretisoida.

Tuotokset tarvitsevat vielä käytännön konkreettista sopimista arkeen. Esitettiin huoli myös siitä, että tuloksia ei oikeasti viedä käytäntöön asti. Yleisenä pelkona oli, että kehittämisprosessi unohdetaan ajan myötä. Myös toimintamallin tulevaa arviointia ja siihen palaamista tai peilaamista epäiltiin. Sovimme, että kirjaan tulokset kirjalliseen helposti omaksuttavaan muotoon. Materiaali lähetetään kaikille, ja esimiehet huolehtivat, että ne käydään tiimeissä läpi. Tiimeissä sitten keskustellaan materiaalin sisällöstä, tarkennetaan ja tehdään halutut muutokset. Yhteinen tahtotila asian eteenpäin

viemiseksi tarvitaan.

Lopuksi kaikki saivat täyttää paikan päällä paperisen palautekyselyn (kuva 19.). Palaute täytettiin nimettömästi. Palautekyselylomake on luettavissa liitteenä 3. Palauteeseen vastasi 23 työntekijää. Pääasiallisesti oltiin tyytyväisiä kehittämispajojen teemoihin. Pajojen keskusteluun ja vuorovaikutukseen osa oli tyytyväinen, mutta osa ei. Kehittämispajojen tehtäviin puolet olivat tyytyväisiä ja toinen puoli ei osannut arvioida asiaa. Prosessin etenemiseen suurin osa oli tyytyväisiä, mutta osa ei osannut tai halunnut asiaa arvioida.

**Palautekysely:** Arvioi nimettömästi kehittämispajatyöskentelyä oman kokemuksesi perusteella. Laita rasti ruutuun parhaiten kuvaavaan kohtaan arviointiasteikossa

erittäin tyytyväinen 

tyytyväinen 

ei osaa sanoa 

kehitettävää 

en ole tyytyväinen 

Kiitos vastauksista kaikille!



Kuva 19. Palautekyselyn ohjeistus.

Yhteistyöhön kehittäjien kesken 10 oli tyytyväisiä, mutta loput eivät osanneet tai halunneet arvioida asiaa. Kehittämisprosessin hyödyllisyyteen oltiin sekä tyytyväisiä, että tyytymättömiä. Prosessi koettiin käytännönläheiseksi, mutta osa ei ottanut asiaan kantaa tai koki sen hyödyttömäksi. Vetäjän rooliin 19 oli tyytyväisiä, muutama ei osannut sanoa tai ei ollut tyytyväinen.

Osan mielestä kehittämisprosessin tulokset eivät muuta työn arkea, jokunen uskoi kuitenkin muutokseen. Useampi toivoi, että muutosta tapahtuisi, mutta siitä oltiin silti epävarmoja. Muutos vaatii prosessin jatkamista käytännön tasolle ja työtiimeissä

keskustelua asiasta. Prosessin keskeneräisyydestä johtuen monen mielestä tavoitteeseen ei päästy, ja siitä oltiin jopa epätietoisia. Osan mielestä prosessia täytyy vielä jatkaa enemmän konkreettisemmaksi. Yleisesti prosessiin ja sen teemoihin oltiin tyytyväisiä. Kehittämisprosessin aihetta pidettiin tärkeänä. Ehdottomasti toivottiin asian jatkotyöstämistä ja konkreettisia toimenpiteitä arkeen. Prosessin eteneminen koettiin olevan kaikkien vastuulla, mutta esimiehillä olisi suuri rooli sen edistämisestä.

Vastauksista heijastui epävarmuus ja pinnan alla oleva tyytymättömyys. Oltiin liian ”kilttejä” vastaajia, ei osaa sanoa kommentteja oli paljon. Itselleni jäi sellainen olo, että ei uskallettu sanoa omaa mielipidettä. Tosin vastaajissa oli myös muutama uusi työntekijä, jotka osallistuivat vain viimeiseen pajaan. Avoimeen keskustelun kulttuuriin on vielä jonkin verran matkaa. Työyhteisössä kaikkien pitäisi pystyä sanomaan oma mielipiteensä rohkeasti. Työyhteisöön täytyy luoda ilmapiiri, jossa on mahdollisuus ilmaista eriäviäkin mielipiteitä. Kyyninen asenne on asia, johon vain työntekijät itse voivat vaikuttaa.

Tätä kehittämistyötä tehtiin yhteistoiminnallisesti ja henkilöstö sai tuoda omaa hiljais-tietoaan esiin yhteisössä. Kuviossa 5. hiljainen tieto etenee kehässä tuottaen uutta tietoa yhteisöön. Tällä tavoin myös kehittämispajoissa voitiin olla dialogissa ja oman näkemyksen esille tuojina. Neljännen kehittämispajan jälkeen jatkosuunnitelmavaiheessa sisäistäminen ja oppiminen ovat olleet hiljaisen tiedon käyttöönoton haastavin osa. Sen vuoksi, että silloin todella työyhteisö joutuu oikeasti käytännössä muuttamaan toimintaansa konkreettiselle tasolle. Tämän aineettoman pääoman konkreettinen kehittäminen on haastavaa. Kehittämisprosessin eteneminen seuraavaan vaiheeseen eli käytännön toteutukseen antaa vasta todellisen mahdollisuuden oppia uutta toimintakulttuuria arjessa. Hiljaisen tiedon siirtäminen koko yhteisön käyttöön on siis vielä kesken. (Kesti 2005, 99.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen kehittämisprosessin eri vaiheissa on jalostunut seuraavasti. Esimiesten kanssa on määritelty tavoitteet, tämän jälkeen yhteisö on kerännyt yhteisen näkemyksen, sen jälkeen näkemystä on ratkaistu käytännön toimenpiteiksi yhdessä ideoiden ja lopuksi esimiehet vastaavat aikatauluista ja toimenpiteistä konkreettial tasolle. Nämä kaikki vaiheet on tarvittu, jotta hiljainen tieto on voinut siirtyä eteenpäin. (Emt., 99-100.)



Jotta tulokset saadaan siis aidosti ja oikeasti arkeen ja käytäntöön täytyy työyhteisön jäsenien tuoda oma osansa siihen. Tarvitaan asenteen muuttamista ja toisiin luottamista, silloin kehittämistyön loppuun viemisessä onnistutaan. Positiiviseen ilmapiiriin päästään vain, jos muutetaan asennetta positiiviseksi. Työssä ja arjessa tulee varmasti olemaan kaikilla välillä huonoja päiviä, mutta hyvässä hengessä niistä päivistä selviää, kun tietää että on koko työyhteisön tuki takana. Muutos on aina pelottavaa, mutta yhdessä työyhteisö voi opetella käyttämään uusia toimintatapoja ja puhumaan toisilleen. Kehittämistyön edetessä työtiimeissä tarvitaan aitoa oikeista asioista keskustelua ja sopimista.

### 5.5 Vuorovaikutuksen merkitys kehittämistoiminnassa

Kehittämispajat antoivat yhteisen ajan ja paikan sekä mahdollisuuden dialogiin työyhteisön toimintakulttuurin kehittämiseen. Vuorovaikutus ja viestintä olivat oleellinen osa tämän prosessin etenemisen mahdollistamista. Vuorovaikutusta käytiin organisaation eri tasoilla alusta lähtien. Oma roolini kehittämisprosessin edistäjänä oli myös merkityksellinen. Millä tavoin viestin, fasilitoin, dokumentoin ja kokosin keskustelua yhteen. Huomioin alusta lähtien oman roolini sekä kehittäjänä että työyhteisön jäsenenä.

Kehittämisprosessin idea syntyi yhteisten kahvipöytäkeskustelujen lomassa. Yhteisön jäsenten tuoma huoli työssä jaksamisesta, keskustelukulttuurin puuttumisesta ja maantieteellisesti pirstaleisesta yksiköstä herätti ajatuksen kehittämistarpeesta. Oleellista oli, ettei aikaa yhteiselle keskustelulle ollut, eri toimipisteet toimivat omina erillisinä yhteisöinä. Keskustelua käytiin erisävyillä eri ”kuppikunnissa” ja ”yhteistä totuutta” luotiin niiden sisällä.

Selvää oli, että vuorovaikutukselle ja kohtaamiselle oli tarvetta. Tämä moniäänisyys oli kuitenkin myös avain yhteisöllisyyteen. Tarvitsimme paikan ja tilaisuuden, jossa yksilön tai ryhmän oma ääni ja mielipide saadaan kuuluville ja he haluavat myös sen käyttää. Yhteinen jakaminen vaati meiltä myös yhteistä visiota ja sitä kautta kohti tavoitteeseen pääsyä. (Jäppinen 2012, 25–26.)

Kehittämistoiminta tarvitsi kuitenkin prosessin edistäjän, vetäjän ja eteenpäin viejän. Tässä kehittäjän roolissa olen ollut aktiivinen keskustelun herättäjä työntekijä- että esimiestasolla. Tiedotin alusta lähtien kaikkia osapuolia aktiivisesti prosessin etenemisestä eri tavoilla. Tämän lisäksi olen dokumentoinut prosessia valokuvin ja ryhmätyö ”fläppien” koosteilla. Olen koonnut kaikista pajoista visuaalisen koosteen, jota silmäilemällä pääsi helposti perille siitä mitä pajassa on työsty. Näin on ollut helppoa palauttaa mieleen nopeasti edellisen pajan sisältö.

Alkukysely ennen prosessin aloitusta ei kuitenkaan toiminut toivomallani tavalla. Tämä osoitti sen, että yhteisön jäsenet eivät halunneet omatoimisesti tuottaa tai tehdä ylimääräiseksi koettuja tehtäviä. Organisaatiossa on ollut myös paljon erilaisia kyselyitä eikä niitä ole koettu tarpeellisiksi tai hyödyllisiksi. Koen, että oma viestintäni tässä tilanteessa on ollut puutteellista, en ole saanut välitettyä kyselyn yhteisölle tuomaa hyötynäkökulmaa tarpeeksi esiin. Alkukartoituksen olisi voinut toteuttaa jollain muullakin tavalla. Syynä voi olla myös se, että asia liittyi vahvasti myös opintoihini, joten sitä ei koettu aluksi tärkeänä asiana omalle työlle.

Kehittämispajojen dialogi oli positiivista, osallistuvaa ja kunnioittavaa. Ilmapiiri oli mielestäni rauhallinen ja keskustelua käytiin ”hyvässä hengessä”. Puheenvuoroja saivat kaikki halukkaat ja heitä kuunneltiin. Työyhteisössämme on hyvin erilaisia persoonia myös vuorovaikutustaidoiltaan. Menetelmien valinnat mahdollistivat esim. ”hiljaisempienkin” äänen kuuluviin tuomisen. Erilaisia mielipiteitä esitettiin, mutta palautekyselyn vastauksista voin päätellä, että kaikki eivät uskaltaneet sanomaan mitä oikeasti ajattelevat. Avoimeen keskustelukulttuuriin työyhteisöllä on matkaa. Tässä asiassa auttaa vain harjoittelu ja avoimuuden kulttuurin luominen.

Tärkeää kehittämispajojen dialogin edistymisessä on ollut se, että dialogin keskipisteenä on määritelty kohde. Tässä tapauksessa se oli työhyvinvointi ja työssä jaksaminen työyhteisössä. Tällöin dialogia käytiin annetun teeman ympärillä eikä persooniin kohdistuvina arvosteluina. Kehittämispajojen dialogia ymmärrettiin näin yhteisön yhteiseksi välineeksi, vuorovaikutustilanteeksi, jossa oli yhteinen tavoite ja määränpää. (Jäppinen 2012, 58–59.) Palautin keskustelua matkan varrella myös teemaan (henkinen työhyvinvointi) ja muistuttelin mistä näkökulmasta tarkastelemme kehittämistehtäviä. Keskustelua käytiin muuten helposti rönsyillen laajemmaltikin.

Tämä vaatii työyhteisöltämme harjoittelua ja keskustelua siitä mitä tarkoitetaan avoimuudella ja mihin se kohdennetaan. Millä tavoin ja millä sävyllä yhteisössä otetaan asioita puheeksi ja miten osaamme esimerkiksi ottaa palautetta vastaan. Jatkossa on siis hyvä mahdollistaa vapaata tai teeman mukaista keskustelua yhteisissä tilaisuuksissa. Asenteella on hyvin pitkälti vaikutusta työyhteisömme keskustelukulttuurin muuttamisessa positiivisemmaksi ja voimavarakeskeiseksi.

## 5.6 Yhteisöä kehittämään fasilitoinnin avulla

Kehittäjän persoonani oli rauhallinen ja neutraali, tämä auttoi siihen, että vuorovaikutustilanteetkin olivat rauhallisia ja hetkeen pysähtyviä. Kehittämisen prosessin organisointi oli vastuullani. Enemmän olisin halunnut kuulla kokemuksia pajojen jälkeen, mutta aikataulullisesti siihen ei muun työn ohessa ollut aikaa. Palautetta kaipasin siis jo matkan varrella, mutta sain sitä vain vähän.

Olen alusta lähtien pitänyt mielessä koko kehittämissä prosessin eri vaiheet sekä tavoitteen mitä kohti olemme olleet menossa. Hyvissä ajoin informoin seuraavasta vaiheesta ja mietin pajojen sisältöä valmiiksi. Vaikka edellisen pajan tuotokset vaikuttivat aina seuraavan sisältöön, niin valmiiksi tehty runko, mindmap, auttoi minua hahmottamaan prosessia kokonaisuudessaan. Tällöin olen pystynyt valmistautumaan viestintään, dialogiin ja dokumentointiin ajatuksella.

Yhteistoiminnallinen työskentely ja ryhmäprosessin tukeminen vaativat ryhmän vetäjää. Fasilitointi on kuitenkin puolueetonta, voinko oikeasti olla puolueeton, onhan minulla kuitenkin kokemukseni yhteisön toimintakulttuurista. Toisaalta fasilitointi kohdentuu nimenomaan auttamaan ryhmää ideoimaan, tekemään päätöksiä ja löytämään ratkaisuja. Se on ollut mielestäni oma roolini koko ajan. En ole tuonut omaa mielipidettäni esiin, vain kannustanut, tehnyt huomioita ja kysymyksiä sekä antanut kaikille mahdollisuuden osallistua. (Summa & Tuominen 2009, 9.)

Fasilitoinnissa oli tärkeintä oma asenteeni, luottamus siihen, että yhteisö kykenee itse tuottamaan tietoa ja ratkaisemaan haasteita (emt.,10). Näin ollen en ole tuonut valmiita ratkaisuja vaan yhteisö loi niitä itse. En ole myöskään arvottanut tuotoksia

vaan kokosin niitä esiin seuraavaan vaihetta varten. Pohdintaa varten tein kysymyspatteristoja, joilla herättelin ja tuin keskustelua.

### 5.7 Eettisyys kehittämistoiminnassa

Toiminnallisessa tutkimuksessa joutuu miettimään monenlaisia eettisiä kysymyksiä riippuen menetelmien valinnoista. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan sitä, että noudatetaan yhteisiä eettisiä pelisääntöjä suhteessa muihin tutkijoihin/kehittäjiin, tutkimuksen tilaajiin ja tiedon käyttäjiin. Kehittäjä noudattaa tällöin aineiston hankinnassa eettisesti kestäviä menetelmiä. (Vilka 2005, 30.)

Luotettavan tutkimustuloksen saavuttamiseksi kehittäjänä minun on täytynyt työskentelyssäni huomioida erityisesti kolme asiaa. Ensinnäkin miten tutkimusaineistoa kerätään, käsitellään ja arkistoidaan. Toiseksi miten tutkimuskohteena olevien ihmisten ihmisarvo huomioidaan prosessin ja tulosten kirjaamisen aikana. Sekä kolmanneksi miten kehittäjänä huomioin muiden tutkijoiden ja kehittäjien työntulokset ja kunnioitan niiden käyttämistä omassa työskentelyssäni. (emt., 24.) Näiden asioiden vuoksi tutkimuseettiset kysymykset kehittämistyöni aikana olivat tärkeitä.

Toimintatutkimuksessani käytin monenlaisia tiedonkeruutapoja. Tämän takia jouduin huomioimaan eettisyyden aina eri tilanteissa uudelleen. Minulta vaadittiin myös aitoa kiinnostusta kehittämistoimintaani ja sen tuottamiseen. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää kehittäjältä rehellisyyttä ja tarkkuutta tiedon tuottamisessa. Minun täytyi olla avoin ja yksityiskohtainen kehittämistulosten julkaisemisessa. Kehittämistulosten oli tuotava esiin uutta tietoa, jota sitten voidaan hyödyntää taas uudella tavalla. (emt, 30.)

Alusta lähtien minun täytyi huomioida tiedotuksen ja avoimuuden lisäksi motivaatiotekijät ja motivointi. Motivaation tähden kehittämisongelman oli hyvä lähteä tarpeena työyhteisöstä, jotta siihen olisi helpompi sitoutua. Tähän auttoi se, että heillä oli tarpeeksi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, tiedonkeruun tavoista ja mitä osallistuminen edellyttää heiltä (Kuula 2001, 61–62.) Motivointiin auttoi myös se, että työntekijöille tuli selväksi mitä kehittämisellä tavoitellaan (Kuula 2006, 105). Tässä yhteydes-

sä osallistin heitä myös tiedustelemalla, millä tavoin he toivovat prosessin sisältöä kehitettävän ja miten tietoa kerätään. Tiedon keruutavalla voi olla merkitystä motivaatioon ja aitoon osallistumiseen.

Tässä kohtaa törmäsin ensimmäiseen eettiseen ristiriitaani. Kehittämistyön tavoitteena, kun oli yhteisen toimintakulttuurin luominen. Miten sain luotua työyhteisöön luottamuksellisen ilmapiiriin niin, että pääsimme minä- keskeisyydestä me- ajattelun kulttuuriin. Koin, että motivointi tulee olemaan haastavaa, mutta ajattelin kuitenkin niin, että en voi muuta kuin luottaa prosessiin ja työyhteisöön? Yllättäen tähän tulikin vastaus työyhteisöltä itseltään. Kehittämisprosessin aikana he itse oivalsivat tekevänsä kehittämistä koko yhteisön hyväksi, eivät vain itseään varten.

Toinen eettinen haaste oli se, miten saadaan työyhteisö näkemään sama visio kuin mitä itse näin? En voinut myydä vain omaa ajatustani työyhteisöön. Kehittäminen kun oli työyhteisössämme kirosana. Organisaatiomuutosten ja eri prosessien myötä oli tullut pettymyksiä ja karikoita, joten luottamusta oli vaikea saada. Miten tarve kehittämiselle luodaan ja saavutetaan, niin ettei se ole johtajatasen määräys vaan työntekijöiden yhteinen ymmärrys? Uskoin ratkaisun olevan se, että olemalla avoin ja luottamalla omaan tapaani toimia sain luotua vuorovaikutussuhteen työkavereihini. Koko työyhteisöhän hyötyy hyvästä työhyvinvoinnista!

Tutkimuseettisenä haasteena oli mielestäni sitouttamisen lisäksi myös se, miten työntekijät suhtautuvat rooliini (Vilka 2005, 122) ja luotetaanko minuun. Halutaanko minua miellyttää vastauksilla ja/tai luotetaanko ammattitaitooni tarpeeksi? Miten oma roolini nähdään prosessissa? Osittain tähän auttoi edellä mainittu tiedottaminen ja avoimuus. Roolini oli toisaalta tiedon kerääjä, mutta myös tiedon tuottaja työyhteisön jäsenenä. Kateellisuus työyhteisössäni ilmenee välillä oudoilla tavoilla, törmääkö siihen tässä kohtaa? Halutaanko roolini nähdä jollain tavoin ”ylennyksenä”, toivoin ettei.

Minun täytyi huomioida työnantajani maine organisaationa ja kehittämistyön tilaajana. Millä tavoin ja minkälaisella asenteella kirjoitan työyhteisöni asioista julkiseen raporttiin eli opinnäytetyöhöni (emt., 205–206). Minun täytyi tuottaa tietoa siis objektiivisesti ja raportoida tuloksista neutraalissa hengessä. Kehittymisen paikat työyhteisön kult-

tuurissa tulee tuoda esiin rakentavalla ja innostavalla tavalla. Opinnäytetyön teeman olen tuonut esiin kahdesta näkökulmasta sekä työntekijän ja esimiesten. Koko työyhteisön yhteisen kulttuurin rakentumista olen pyrkinyt tuomaan esiin neutraalisti tietoperustaan viitaten.

Haasteena olisi voinut olla myös se uskaltavatko ne hiljaisimmat työntekijät kertoa mielipidettään julkisesti yhteisissä toiminnallisissa tiedonkeruutavoissa. Velvollisuuteni tiedon kerääjänä oli miettiä, millaisia tiedon keruumenetelmiä käytän, jotta kaikilla oli mahdollisuus tuoda äänensä kuuluviin. Luottamuksellista ilmapiiriä voitiin luoda yhdessä sopimalla pajatyöskentelylle pelisäännöt. Minua mietitytti myös se, miten työntekijät uskaltavat tuoda esiin esimiesten läsnä ollessa johtajuuteen liittyviä kehittämisenpaikkoja. Tähän otin tueksi tietoperustaa ja kirjallisuudesta toimivia organisaatio malleja esiin. Ajatuksella miten nämä voivat toimia meidän työyhteisössä.

Olen tullut siihen lopputulokseen, etteivät mitkään muut menetelmät ja toimintatavat olisi olleet vaihtoehtoja. Kehittämisprosessi tässä työssä oli niin vahvaa ja tarpeellista, ettei siihen olisi sopinut muut tavat lainkaan. Toimintatutkimuksen menetelmien valinnat yhdessä tukivat tavoitteeseen pääsyä. Yhteistoiminnallisuus ja kehittävä ote olivat, niin vahvaa, että tarvittiin monipuolisia menetelmiä, jotka antavat mahdollisuuden vuorovaikutukseen.

Kehittäjän roolini oli koota aineistoa, olla kuulolla, herätellä teemoilla ja viedä kehittämistä systemaattisesti eteenpäin sekä olla koko prosessin dokumentoija. Oma roolini oli tärkeä tässä mielessä, aistia tunnelmaa ja palauttaa keskustelu teeman ja tehtävän ytimeen tarvittaessa. Työyhteisö yhdessä teki kehittämisen mahdolliseksi sopivilla työkaluilla.

## 6 HYVINVOINNIN JOHTAMINEN TOIMINTAKULTTUURIN TUEKSI

Tässä luvussa avaan paremmin hyvinvointiympyrän sisältöä. Samalla tuon esiin ehdotuksia siitä, millainen käytännön toimintakulttuuri voisi toimia hyvinvoivan työyhteisön ylläpitäjänä. Aiemmin tämän opinnäytetyön yhteydessä on jo todettu, että vastuu

on kaikilla työyhteisön jäsenillä. Mitä se vastuu pitää sisällään? Hyvinvointiympyrä havainnoi tätä asiaa tarkemmin. Mielestäni työyhteisö tarvitsee ennen kaikkea yhteisöllistä ajattelua, valmentavaa johtamisenkulttuuria ja yksilön omaa ammatillista reflektointia. Näiden avulla mahdollistetaan yhteisön hyvinvointi ja työssä jaksaminen. Tätä ajatusta tukee myös kehittämisprosessin tulokset.

Työhyvinvoinnista puhutaan paljon yhteiskunnassa mikä johtuu, siitä että asia koskettaa niin monia. Työhyvinvointia toteutetaan kaikin julkisen politiikan keinoin (juridinen ohjaus, resurssiohjaus informaatio-ohjaus). Organisaatioissa työhyvinvoinnin tavoitteet ja keinot vaihtelevat organisaatiosta riippuen. Olen näistä on huomata, että työhyvinvoinnin tavoitteet löytyvät kaikilta keskeisiltä organisaation toimintatapojen alueilta: johtamisesta, strategisesta suunnittelusta, henkilöstöpolitiikasta, toiminnan ohjauksesta ja prosesseista. (Sinokki & Virtanen 2014, 108.)

Vaikka organisaatiolla olisi kirjattuna ja ehdotettuna monennäköisiä toimintamalleja ja käytäntöjä, niin loppujen lopuksi ihmissuhteet ratkaisevat sen, miten henkilöstön hyvinvointi rakentuu. Sanoilla ei ole merkitystä, jos ei olla valmiita käytännössä ja työn arjessa toimimaan yhteisten pelisääntöjen mukaan. Tästä muodostuu yksilön vastuu yhteisössä, sanoista tekoihin ja opitaan yhdessä. Hyvinvointiympyrä voi toimia tukena tiimien hyvinvointi keskusteluissa ja riskien ennakoinnissa.

Hyvinvointiympyrää tarkastellaan keskeltä ulospäin (kuvio 11.). Keskellä oleva punainen ympyrä kuvastaa yksilöä yhteisönsä jäsenenä. Työntekijän ja työtiimin ympärillä olevat kehät tukevat työssä jaksamista jokainen omalla tavallaan. Kehät 2-4 ovat niitä arjen toimintoja, joita jokainen työyhteisön jäsen voi omalla toiminnallaan ja asenteellaan edistää positiivisella tavalla. Ne toimivat ehkäisevänä yhteisöllisenä toimintakulttuurina, jossa ilmapiiri on positiivinen, kannustava ja toiset huomioon otettava.

Viides vihreä kehä on organisaation työkyvyn hallintamallin mukainen ennakoiva ja reagoiva tuki työntekijän työssä jaksamiseen. Kaikkien viiden kehän ympärillä on hyvinvoivan työyhteisön tukena valmentava ja voimaannuttava hyvinvointijohtaminen. Tämä johtaminen tukee yhteisöllisen kulttuurin ylläpitämiseen, niin että, yksilöt ja tiimit voivat toimia ammatillisesti ja vastuullisesti toistensa tukena yhteisössä.



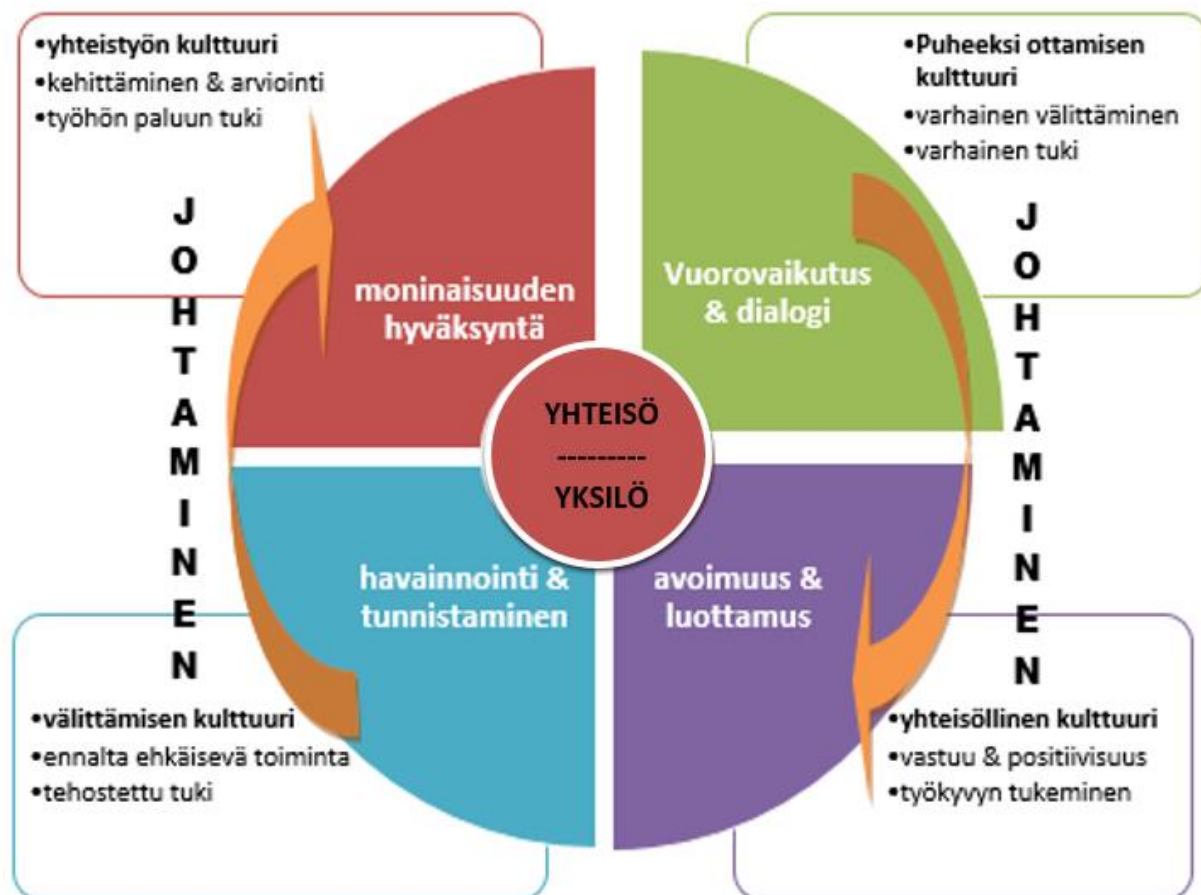
Kuvio 11. Hyvinvointiympyrä Ohjaus ja tuki yksikön hyvinvoinnin arvioinnin tukena.

Hyvinvointiympyrää voidaan tarkastella myös neljään osaan viipaloituna kuvion 12. mukaisesti. Näiden osien tarkoitus on kuvastaa sitä, miten työyhteisön kyvyt ja taidot vaikuttavat toimintakulttuurin muodostumiseen. Tämän ympyrän ja sen osien avulla voidaan tiimeissä keskustella auki se, miten toimintakulttuuri näiden muodossa luodaan pelisäännöiksi. Ympyrän jokainen neljäs osa lähtee arjen työtaidoista ja esimiesten esimerkistä sekä tiimien toimintatavasta arjessa.

Tarkastellaan ensimmäiseksi vuorovaikutus- ja dialogiosaa (vihreä). Millaiset keskustelu- ja kuuntelutaidot yhteisössä on? Millä tavalla yksilöitä tuetaan vuorovaikutukseen yhteisössä? Sillä on merkitystä, millainen puheeksi ottamisen kulttuuri yhteisöön luodaan. Esimiehillä on vastuu näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä. Avoin



keskustelukulttuuri ja käytännön toiminta mahdollistavat varhaisen välittämisen ilmapiiriin.



Kuvio 12. Hyvinvointiympyrän neljä osaa.

Silloin kun uskalletaan ottaa asioita ajoissa puheeksi, ei tarvita välttämättä muita toimenpiteitä. Hyvinvointi tulee tällöin siitä, että yksilö kokee, että hän voi puhua huolistaan yhteisössä. Tunne yhteisöön kuulumisesta muodostuu siitä, että hänestä välitetään ja huolehditaan. Hyvinvoiva työyhteisö pystyy tukemaan ja kannattelemaan tällöin työntekijää, joka hetkellisesti sitä enemmän tarvitsee.

Seuraava osa (liila) perustuu avoimuuteen ja luottamukseen. Silloin kun yhteisössä on avoin keskustelukulttuuri ja toimitaan läpinäkyvästi niin yhteisön jäsenet voivat luottaa toisiinsa. Johdonmukainen ja yhdenvertainen johtaminen on avainasemassa luottamuksen syntymiseksi. Vain tätä kautta päästään yhteisölliseen kulttuuriin, kuten luvussa kolme on kuvailtu. Yhteisölliseen kulttuuriin kuuluu jokaisen yksilön oma vastuu toiminnastaan ja ymmärrys oman toiminnan vaikutuksista koko yhteisöön.

Se minkäläistä toimintakulttuuria sallitaan ja millaiseksi se muotoutuu, on kiinni yhteisön arvoista ja pelisäännöistä. Tämän vuoksi yhteisten pelisääntöjen sopiminen ja niiden arviointi ja seuranta ovat tärkeitä. Työyhteisö toivoi kehittämispaja tuotoksissaan positiivista ilmapiiriä. Positiivisuuden kautta jokainen yhteisön jäsen voi muuttaa omaa ajatteluaan ja toimintaansa. Positiivisella ajattelulla nähdään toiminnassa mahdollisuuksia eikä esteitä. Positiivinen ilmapiiri voimavaraistaa työyhteisöä.

Kolmannen osan (sininen) työyhteisön taitona on havainnoiva ja tunnistava toiminta. Välittämisen kulttuuria luodaan sillä, että pysähdytään arjessa, huomioidaan toisiamme ja nähdään toiminnan vaikutuksia ja kokonaisuuksia. Työyhteisön jäsenien huomioiminen, tervehtiminen ja kuulumisien kysyminen luovat kulttuuria, jossa osoitetaan olevan kiinnostuneita toistemme hyvinvoinnista. Silloin myös nähdään, jos joku tarvitsee enemmän tukea. Arjessa saatu palaute omasta toiminnastaan auttaa näkemään omia toimintamallejaan sekä huomioimaan omaa osaamistaan. Esimiesten ja työkaverien palautteen anto, kannustaminen ja huomioiminen arjessa luo välittämisen kulttuuria. Ehkäisevä toiminta muodostuu siis vuorovaikutteisen, yhteisöllisen ja välittävän ilmapiirin avulla.

Ympyrän neljäs osa (punainen) huomioi yhteisön jäsenien moninaisuuden. Yhteisö muodostuu erilaisista yksilöistä ja taidoista. Erilaisten persoonien ja työtapojen hyväksyntä on tärkeää. Sen avulla huomioidaan erilaiset tavat oppia ja työskennellä yhteisössä. Moninaisuuden hyväksyntä ei tarkoita sooloilua vaan sitä, että yhdessä tehtyä työtä voidaan tehdä monilla eri tavoin. Silloin kun yhteisön jäsenet tuntevat toisensa ja toimintatapansa tiimien työskentely helpottuu. Edellisten osien kautta luotujen taitojen avulla voidaan tehdä sujuvaa yhteistyötä. Kuunteleva ja keskusteleva yhteisö osaa nähdä kehittymisen tarpeensa ja arvioida yhteisön toimintaa äänneöllisesti. Yhteisen päämäärän eteen on silloin ilo tehdä työtä.

Näitä kaikkia neljää osaa tukee kaikkiaan valmentava ja voimavaraistava johtamisen kulttuuri. Esimiesten tuella työntekijät voivat kehittyä taidoissaan. Itsensä johtamisen kautta he taas oppivat ymmärtämään omia resurssejaan ja toimintatapojaan työssä ja työyhteisössä. Tarvittaessa esimiehet voivat ottaa tueksi mukaan kaupungin Työkyvyn hallintamallin, jonka avulla he huolehtivat ennakoivista ja korjaavista toimenpiteistä yksilön ja yhteisön työskentelyn tueksi. Tämän kokonaisvaltaisen toimintatavan

tarkoituksena on tukea työntekijän työhyvinvointia ongelmatilanteissa. Hyvinvointijohtaminen huomioi työntekijöiden työturvallisuuden, työkyvyn ja työssä jaksamisen sekä erilaiset muutostarpeet.

Tässä vaiheessa kehittämisprosessia on tärkeätä pohtia millä tavalla toimintakulttuuria aletaan juurruttaa käytäntöön. Miten kaikille työyhteisön jäsenille saamme toimintakulttuurin aidosti käyttöön arkeen? Miten seuraamme edistymistämme jatkossa? Milloin ja miten pysähdymme jatkossa refleктоimaan oman yhteisömme arkea ja tapaa toimia suhteessa toisiimme? Millä tavoin toimintamallia voidaan levittää Nuorten palveluissa muihin yksiköihin? Millaista viestiä toimintamallista luodaan ja välitetään? Miten kokemuksia jaetaan? Näihin kaikkiin kysymyksiin yhteisön täytyy vielä paneutua; vuoropuheluna, suunnitellen ja arvioiden.

### 6.1 Varhaisella välittämällä voimaannuttavaa johtamista

Aktiivinen välittäminen ja arjessa havainnointi on osa esimiehen työtä. Esimiehen läsnäolo ja arjen työn havainnointi tukevat varhaista ja ennakoivaa työkyvynhallintaa. Esimiehen valmentava ja motivoiva ote arjessa tukee hyvinvointia ja välittämisen kulttuuria. Ajoissa havaittu työhyvinvointiin liittyvä haaste korjaantuu helpoiten, kun siihen on tartuttu mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Työhyvinvointia lisääviä eettisiä arvoja ovat vastuullisuus, toisista huolehtiminen, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, arvostaminen ja kunnioitus. Lisäksi realistinen ja positiivinen ilmapiiri sekä ystävällinen ja huomaavainen kohtelu vaikuttavat työn imun lisääntymiseen. Yhteiset arvot ja asenteet siis voimaannuttavat ja vastuuttavat työyhteisöä. Jokaisella yksilöllä on omat arvonsa, mutta työyhteisössä syntyneet asenteet ja motivaatio vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin. (Sinokki & Virtanen 2010, 179.)

Hyvinvointiympeyrässäkin positiivisuus ja yhteisöllisen me-hengen luominen nähtiin tärkeiksi asioiksi. Ne eivät kuitenkaan synny itsestään. Ratkaisevaa on, millaista kulttuuria tuetaan ja millainen toimintatapa havainnoidaan hyväksyttäväksi. Yhteiset arvot, pelisäännöt ja asenteet tuovat yhteisöön tarvittavaa voimaantumista.

Esimiehillä on näin ollen vastuu oikeudenmukaiseen ja vuorovaikutteiseen johtamiseen. Yhdessä luotu toimintamalli tuo pelisäännöt arkeen, lisäksi hyvinvointia tukevat selkeät työnraamit, avoin keskustelukulttuuri ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Jokainen työntekijä haluaa olla arvostettu ja arjessa huomatuksi tuleminen on tärkeää. Välittäminen on siis voimaannuttavaa ja hyvää johtamista.

Esimiehiltä edellytetään tiimien työn johtamista, jota ei välttämättä edes tunne tai osaa tehdä. Esimiehen rooli muuttuukin enemmän tällöin toiminnan ylläpitäjäksi ja työn valmentajaksi. Esimiehen tehtävänä on luoda sellaiset olosuhteet, joissa työntekijät haluavat työskennellä yhteisten tavoitteiden puolesta. Työntekijät voivat olla oman työnsä asiantuntijoita, mutta itseohjautuvat työyhteisöt tarvitsevat silti esimiestä. Esimiehen työ on tällöin näkymätöntä taustatyötä, joka keskittyy vuorovaikutussuhteiden ylläpitämiseen ja yhteisöllisten arvojen luomiseen. (Kärkkäinen 2005, 95.)

## 6.2 Yhteisöllisyys välittämisen kulttuurin tueksi

Avoin, toisiinsa luottava ja arvostava työyhteisö edistää sujuvaa työntekoa ja jaksamista. Hyvinvoivassa työyhteisössä toimitaan sovittujen sääntöjen mukaan, ollaan johdonmukaisia ja asiat otetaan avoimeen keskusteluun. Puheeksi ottaminen on koko työyhteisön oikeus ja velvollisuus. Kehittämispajojen keskusteluissa ja tuotoksissa tuli esiin kohtaamisen taito ja palautteen merkitys. Vuorovaikutuksen näkökulmasta nämä asiat vaikuttavat koko työyhteisön ilmapiirin luomiseen. Miten huomioimme ja näemme toisemme? Millä tavalla annamme toisille palautetta ja kannustamme?

Myönteinen ja positiivinen ilmapiiri oli yksi kehittämistoive tuotoksissa. Yhteisön muovaantuminen yhteisöllisemmäksi ja ilmapiiriltään myönteisemmäksi tapahtuu juurikin tämän ajatuksen avulla. Ryhmän ilmapiiri on aistittavissa, useimmiten juuri myönteinen ja positiivinen suhtautuminen edesauttaa yhteisön jäsenten vuorovaikutusta. Työntekijät, jotka suhtautuvat toisiinsa myönteisesti tiivistävät myös luontaisesti yhteyttään toisiinsa.

Positiivisen ilmapiirin luomisen tukena on yhteisöllinen johtaminen. Sen avulla luodaan me-puhetta, joka ylläpitää yhteisön kunnioitusta ja luottamusta toisiinsa. Se on

yhteisen vision, tavoitteen ja päämäärän luomista. Työelämässä vallitsevan jatkuvan muutoksen ennakointi ja siihen sopeutuminen edellyttää yhteisölliseltä johtamiselta oppimisen ja kehittymisen edellytyksiä. (Kärkkäinen 2005, 83.)

Haasteena tässä tulee vastaan yhteisön erilaiset toimintatavat, jotka ovat arjessa muovaantuneet kirjoittamattomiksi säännöiksi. Vaatii yhteisön jäseniltä rohkeutta kiinnittää huomiota omaan tapansa toimia ja muuttaa sitä erilaiseksi kuin aiemmin. Kiireen ja hektisen työskentelyn taakse ei voi enää piiloutua. Ensimmäinen tärkeä askel kohti puheeksi ottamisen kulttuuria on kuitenkin nyt tehty.

Tärkeää on, että esimiehet työskentelevät koko työyhteisön toiminnan sujuvuuden puolesta. Kaikilla yhteisön jäsenillä tulee olla käytössään oikeat työkalut, selkeät tehtävät ja tavoitteet sekä mahdollisuus saada palautetta ja tukea työlleen. Yhteisöllinen johtaja luo ilmapiirin, jossa kriittinen arviointi on mahdollista ilman leimaantumisen pelkoa. Tällä tavalla yhteisön jäsenet voivat tuoda esiin havaitsemiaan kehittämistarpeita ja ehdotuksia. (Kärkkäinen 2005, 97.)

Tällainen ilmapiiri luo mahdollisuuden arvioivaan ja refleктоivaan keskusteluun tiimeissä ja koko yhteisössä. Toiminnan jatkuva arviointi kehittää yhteistyön kulttuuria, työn sujuvuutta, ilmapiiriä ja toimintatapoja. Yhdessä sovittuja pelisääntöjä täytyy säännöllisesti arvioida, ollaanko menossa toivottuun suuntaan. Työn ollessa yhteistoiminnallista se luo yhteisöllisyyden kautta työlle mielekkään pohjan. Hyvä työ ja yhteisöllinen johtaminen tarvitsevat tuekseen aitoa dialogia. Avoimen keskustelun avulla voidaan ymmärtää paremmin erilaisia näkemyksiä ja tulla kuulluksi työyhteisössä. Dialoginen vuorovaikutus helpottaa myös yhteisöllistä johtamista haastavissa tilanteissa. (Kärkkäinen 2005, 81.)

Ohjaus ja tuki- yksikön työntekijät ovat fyysisesti eri työskentelypisteissä, tällöin heidän kohtaamisensa jää arjessa vähiin. Mielipiteeseen toisista vaikuttavat kohtaamisissa syntyneet kokemukset. Mitä useammin kohdataan, sen enemmän havainnoidaan toisia ja opitaan tuntemaan paremmin. Luottamuksen ja avoimen kulttuurin muodostuminen on siis riippuvainen siitä, millaiseksi ihmissuhteet muodostuvat yhteisössä. (Kauppila 2005, 103.)

Tämä seikka on huomioitava yhteisön ilmapiirin muodostamisessa. Miten järjestetään yhteisössä vapaamuotoisia keskustelutilanteita, yhteisiä tekemisiä, kohtaamisen paikkoja, onnistumisen ja epäonnistumisen jakamisia; yhteisössä jaettuja arjen palasia tavalla tai toisella. Tie hyvään avoimeen dialogiin on siinä, että luotamme toisiimme ja näemme toisemme myönteisessä hengessä. Kohtaamme tasaveroisina ihmisinä. Esimiesten vastuulla on mahdollistaa keskustelukulttuuri, työntekijöiden vastuulla taas on olla osallistuva yhteisön jäsen.

Hyvä johtajuus tukee luottamuksen ja yhteisöllisyyden ilmapiirin syntymistä. Tämä edellyttää sitä, että esimiehet kykenevät arvioimaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Näin he voivat omalla esimerkillään osoittaa arvostavansa luottamuksellista toimintaa. Luottamuksellisessa ilmapiirissä työntekijöiden on helppo kehittää omia taitojaan, heitä kannustetaan siihen antamalla palautetta ja antamalla mahdollisuuden oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Tällöin työyhteisön jäsenten työpanosta ja sitoutumista arvostetaan. (Kärkkäinen 2005, 38-39.)

Organisaation vanha kulttuuri on kuitenkin otettava huomioon, kun sitä lähdetään muuttamaan yhteisöllisempään ja vuorovaikutuksellisempaan suuntaan. Uuteen toimintakulttuuriin opitaan vähitellen, kun siihen liittyviä osia muutetaan tavoitteellisesti. Mitä kauemmin organisaatio on jo toiminut tietyllä tavalla sitä kauemmin kestää syvemmällä rakenteissa olevien toimintatapojen muuttaminen. (Kärkkäinen 2005, 28-29.) Kehittämisprosessin jatkotyöskentely tarvitsee tämän vuoksi aikaa reflektoidun keskustelukulttuurin luomiseen. Yhdessä oppiminen ja toisiin luottaminen ei tapahdu yhdessä päivässä.

### 6.3 Työkykyä ja työhyvinvointia tuetaan ehkäisevänä toimintana arjessa

Työhyvinvointia tulee edistää toimenpiteillä, jotka ovat osana yhteisön jokapäiväistä toimintaa ja johtamista. Työhyvinvointinäkökulma tulee ottaa huomioon organisaation toiminnan suunnittelussa, tavoitteiden laatimisessa, työn toteutuksessa, seurannassa ja arvioinnissa. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa oman hyvinvoinnin tilanteensa havainnoinnista. Tämän lisäksi työyhteisössä vahvistettu auttamisen kulttuuri tukee yhteisön jäseniä hallitsemaan oman työnsä ja resurssiensa riittävyyden. Mitä

enemmän työyhteisössä on dialogia, sitoutumista ja toimivaa yhteistyötä, sen paremmin toimivat ihmisten väliset suhteet ja luottamus. Tällaisessa ilmapiirissä työhyvinvointi lisääntyy ja pysyy yllä. (Kärkkäinen 2005, 133.)

Avoin vuorovaikutus ja keskustelu työyhteisön arjessa tukee huolen esille tuomista. Hyväksyvässä ja arvostavassa ilmapiirissä on helpompi ottaa vaikeitakin asioita esille. Se millaista puhetta työyhteisössä yleisesti on, luo myös yhteisön henkisen ilmapiirin. Yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työyhteisöön kuulumista vahvistetaan silloin kun yhteisössä ollaan kiinnostuneita työkavereista ja jaetaan onnistumisia. Puheeksi ottamisen kulttuuri on myös kiitoksen ja palautteen antamista.

Autonominen työhyvinvointijohtaminen perustuu yleensä siihen, että työntekijät ovat ammattitaitoisia, ammatillisesti itseohjautuvia ja luotettavia. Työntekijöillä on oikeus kuitenkin esimieheen, joka turvaa hänen taustansa, kuuntelee ja on tarvittaessa käytettävissä. Johtajuus perustuu avoimuudelle ja riittävälle tiedonkululle. Tärkeää on, että uupuminen ja siitä puhuminen on sallittua. Työn haastavuudesta tulee olla tietoinen. Yhteisön on ymmärrettävä esimerkiksi myötätuntostressin ja uupumisen vaikutukset työhön ja työntekijään. Siitä puhumiseen ja keskusteluun työyhteisössä on panostettava. (Nissinen 2010, 78.)

Hyvinvointiympyrän kaikki osat koskevat kaikkia työntekijöitä, niin esimiehiä kuin työntekijöitäkin. Myös esimiehet ovat osa työyhteisöä ja heidän jaksamisellaan on merkitystä. Varhainen välittäminen on myös esimiesten oikeus. Esimiesten työskentely on usein yksinäistä ja vaativaa. Paineet organisaation ja henkilöstön taholta ovat helposti ristiriidassa keskenään. Johtajuus vaatii palvelualoilla tiedon hallinnan lisäksi johdonmukaisuutta ja henkisiä voimavaroja. Esimiesten on tarkasteltava omaa tapansa toimia ja kehitettävä sitä tarvittaessa. Henkisesti kuormittavaa työtä tekevä henkilöstö tarvitsee inhimillisen johtajan, joka tietää omat voimavaransa ja on sen suhteen rehellinen.

Itsensä johtaminen on kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ylläpitoa. Johtamalla omaa kokonaisvaltaista hyvinvointiaan tasapainoiseen elämään kykenee vasta johtamaan muita tehokkaaseen ja hyvinvoivaan työhön ja työyhteisöön. Jatkuva uudistuminen ja kehittyminen vaativat itsensä tuntemista ja reflektointikykyä. Jotta voi kehittää ja arvi-

oida työyhteisön toimintaa täytyy tuntea omat vahvuutensa ja kehittymisen paikkansa. Itsensä johtaminen on jatkuvaa oppimista ja oman toimintansa arviointia. (Sydänmaalakka 2011, 2-3.)

Älykäs itsensä johtaminen luo perustan kaikelle johtamiselle. Huolehtiessaan omasta itsestään, voi huolehtia myös toisista. Johtaessaan itseään hyvin, näkee paremmin kokonaisuuksia. Tällöin kehittyy kyky, nähdä itsensä osana yhteisöä, jossa on monia eri tasoja ja yksilöiden toiminta vaikuttaa suhteessa toisiinsa. Älykäs johtaminen on tällöin sitä, että näkee tasapainon osaamisen, suorittamisen ja oppimisen välillä. Tehokas, uudistumiskykyinen ja hyvinvoiva organisaatio on kilpailukykyinen ja selviää tulevaisuuden haasteista. Johtajuutta kehittämällä voidaan myös johtaa työyhteisöä oppimiseen, osaamisen kehittämiseen ja laadukkaaseen työskentelyyn. (Emt.,6-8.)

Esimiesten täytyy säilyttää keskustelukulttuuri henkilöstöön ja olla kuulolla heidän arjessaan. Työntekijöille on tärkeää kuulluksi ja ymmärretyksi tuleminen, vähättelyllä menettää luottamuksen. Inhimillinen johtaja luo keskustelukulttuuria, jossa ajatusten, tunteiden ja oman näkemyksensä jakaminen yhteisesti luo luottamusta ja kunnioitusta toisia kohtaan. (Nissinen 2010, 135.) Hyvinvointia yhteisössä luodaan kaikkiaan keskustelukulttuurin ylläpitämisellä. Hyvinvointiympyrän mukaisesti vuorovaikutuksen, havainnoinnin ja huomioinnin kautta kaikki yhteisön jäsenet tulevat nähdyiksi ja kuulluiksi. Tällä toimintatavalla saadaan luotua yhteisöllinen ja luottamuksellinen ilmapiiri.

#### 6.4 Vastuulla ja yhteistyöllä hyvinvointia rakentamaan

Työhyvinvointia tehdään yhdessä. Vaikka esimiehellä on vastuu hyvinvoinnin seuraamisessa ja huolehtia siitä, että yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan, niin koko työyhteisöllä on vastuu omasta toiminnastaan. Jokaisen on huolehdittava omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan. Yhteisöllisessä ja hyvässä työyhteisössä välitetään työtovereista. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on velvollisuus omalta osaltaan olla mukana ylläpitämässä välittävää ja tukevaa työilmapiiriä työyhteisössä. Havainnolla arkea ja ihmisten vuorovaikutussuhteita voidaan ottaa myös asioita puheeksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.



Työntekijällä on vastuu yhteisön toimintaan osallistumisesta ja vuorovaikutuksesta. Omien vahvuuksien käyttäminen työssä ja uskominen itseensä auttavat työn hallintaan. Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän omaa mahdollisuuttaan vaikuttaa omaan työhönsä ja sen olosuhteisiin. Työntekijällä on velvollisuus olla aktiivinen työn kehittäjä ja hänellä on oikeus osallistua työtä koskeviin päätöksiin. Realistinen omien resurssien arviointi ja määrittely suhteessa työtehtäviin on myös työntekijän tehtävä. Epäkohtien esille tuominen on osa ammatillista itsensä johtamista. (Suonsivu 2014, 45-46.)

Tämä tietysti on helpompaa työyhteisössä, jossa keskusteluun ja kuulluksi tuleminen mahdollisuus on olemassa. Kehittämisprosessi luo pohjaa myös tähän, opetellaan sanoittamaan omia tuntemuksiaan ja kertomaan kokemuksiaan työyhteisössä. Jokainen on vastuussa omasta ammatillisesta kehittymisestään. Omien voimavarojen ja tunteiden tunnistaminen vahvistaa työn hallintaa. Ja tätä kautta myös motivoitumiseen, positiiviseen työkokemukseen sekä hyvinvoivaan työelämään (emt., 47). Työntekijällä on velvollisuus ja vastuu omasta toiminnastaan ja työosaamisestaan.

Työntekijöiden voimavarojen ja osaamisen lisääminen, osallistaminen sekä tunnustuksen antaminen vaikuttavat heidän kokemukseensa työstä organisaatiossa. Nämä toimenpiteet vaikuttavat yksilön työssä jaksamiseen, oppimiskokemukseen ja turvallisuuden tunteeseen organisaatiossa. (Sinokki & Virtanen 2014,123.)

Työntekijä voi hyvin silloin, kun hän kokee työnsä merkitykselliseksi, tuntee hallitsevansa työnsä ja olevansa arvostettu. Työhyvinvointi on tasapainossa silloin kun työnteko on mielekästä ja sujuvaa. Työnteko sujuu turvallisessa terveyttä edistävässä ja tukevassa työympäristössä ja -yhteisössä. Esimiehellä ja työkavereilla on mahdollisuuksia havainnoida ja huomioida muutoksia sekä puuttua tilanteeseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Ennalta ehkäisevä, arvioiva ja kartoittava toimintakulttuuri on paras keino suojata työyhteisön ja yksilön hyvinvointia.

Kuten jo kuviossa 7. todettiin, että ohjaus ja tuki yksikön työkykyä ylläpitävien osatekijöiden toimivuuden parantaminen on hyvinvoivan työyhteisön perusedellytyksiä. Kokonaisvaltainen huomioiminen kehittämistoiminnassa ja hyvinvoinnissa ovat tärkeitä asioita. Marja-Liisa Manka toteaaakin työhyvinvoinnin tekijöistä seuraavalla tavalla:

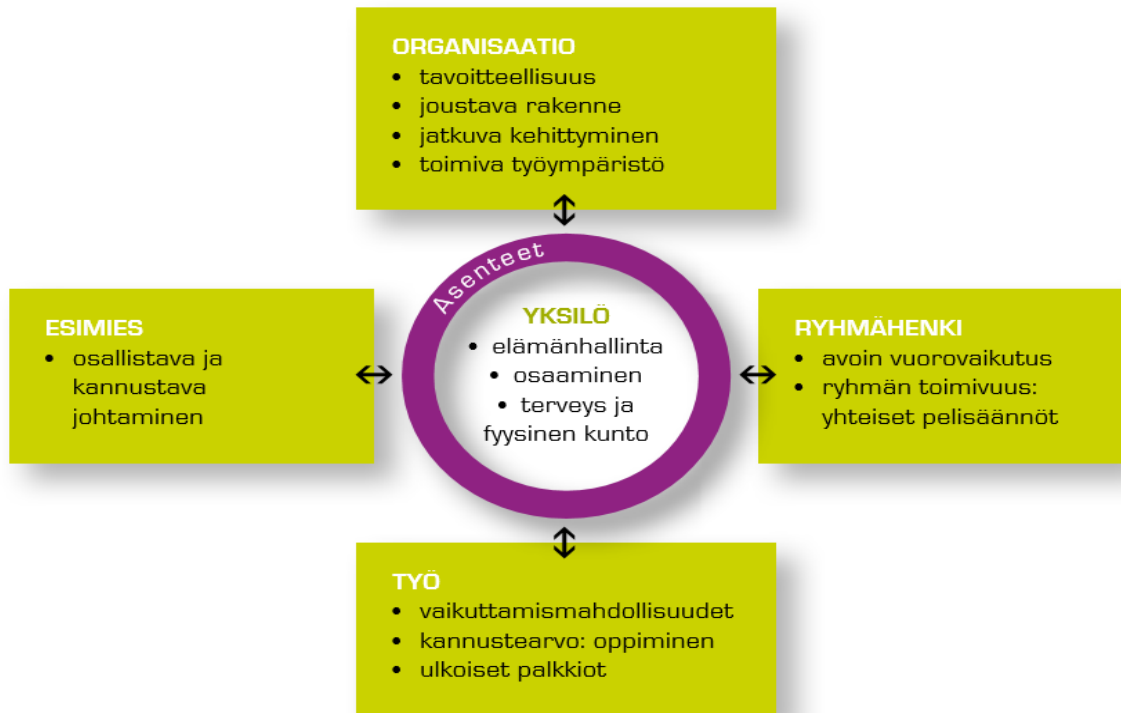
Työhyvinvointi ymmärretään nykyisin laaja-alaisesti eli siihen kuuluu yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Työhyvinvointi rakentuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. (Manka 2010, 7.)

Mankan työhyvinvoinnin tekijät on koottu kuvioon 13. Näiden kahden edellä mainitun mallin mukaisesti myös kehittämistoiminnan tuloksista koottu hyvinvointiympyränkin sisältö koostuu samoista elementeistä. Työhyvinvoinnin takeena on tällöin oikeudenmukainen toiminnan ja ihmisten johtaminen. Yhteisön me-henki muodostuu luotamuksesta, joka perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja hyviin työyhteisötaitoihin. Tällöin arvostetaan toisia ja ollaan tukena tarvittaessa. Hyvinvoiva työyhteisö ottaa yhteisesti vastuuta työn tekemisestä ja hyväksyy moninaisen työyhteisön vahvuutena. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 7-8.)

Mielenkiintoista on ollut se, että työyhteisö kehittämistoiminnassaan on päätenyt samaan lopputulokseen kuin työhyvinvointia jo pitkään tutkineet asiantuntijat. Tästä voi päätellä sen, että työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen viisaus löytyy yhteisön sisästä. Työyhteisön jäsenet tunnistavat omia kipupisteitään ja tietävät mitä täytyisi kehittää. Haasteena toimivuuden parantamisessa ovat kuitenkin ihmissuhteet, tunteet ja vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot, ne vaikuttavat siihen, miten muutosta osataan toteuttaa.

Vaikka kaikki työhyvinvoinnin tekijät olisivat kunnossa ja tukisivat organisaation työhyvinvointia, niin kuitenkin yksilö näkee työpaikkansa omien asenteidensa pohjalta. Tämä yksilön näkemys vaikuttaa myös hänen henkisiin voimavaroihinsa, työn vaikuttamisen mahdollisuuksiin ja kokonaisvaltaiseen terveyteensä. Tämän vuoksi on tärkeää, että työyhteisössä on enemmän itsensä hyvinvoiviksi tuntemia työntekijöitä. Tällöin yhteisön kokema työhyvinvointi on parempi.

Tähän tarvitaan työyhteisön yhteistä vastuuta, rohkeutta tarttua toimeen, avoimen puheeksi ottamisen kulttuuria. Johtamisen kulttuurilla ja esimiestyöskentelyllä on suuri vaikutus ja velvollisuus työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tällöin esimiehet toimivat suunnan näyttäjinä, yhteisöllisyyden edistäjinä ja resurssien huolehtijoina. Kaikilla yhteisön jäsenillä on vastuu oman toimintansa tunnistamisesta sekä omien vuorovaikutus- ja työyhteisötaitojensa kehittämistä. (Manka ym., 2010, 29-30.)



Kuvio 13. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 1999, 2008).

## 7 LOPUKSI

Työhyvinvoinnista on tehty paljon tutkimuksia ja siitä löytyy myös paljon tietoa ja kirjallisuutta. Prosessi on tuonut lisää arvokasta tietoa yhteisöjen kehittämiseen. Työyhteisön kehittämispöessi on ollut myös kehittäväälle yhteisölle itselleen merkityksellinen ja tärkeää. Kehittämistoiminta työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseksi on ollut prosessina yhteisöä oivalluttava. Tämänkaltaista yhteisön kehittämistä työpaikat tarvitsevat.

Ihanteellistahan olisi, että tätä kehittämispöessia levitetäisiin laajemmin koko Turun kaupungin Nuorten palveluiden käyttöön. Silloin työssä jaksamisen ennakoiva toimintakulttuuri olisi huomioitu läpi koko organisaation. Kehittämispöessi on mallinnettavissa siis mihin työyhteisöön tahansa. Prosessi toimii parhaiten pienemmissä noin kolmenkymmenen henkilön pajoissa, tällöin keskustelu on ryhmässä helpompaa. Yhtä lailla tämän kehittämistoiminnan malli ja tieto ovat muokattavissa laajemmalti myös muualle nuorisotyöhön ja muille toimialoille. Kehittämistoiminnan vetäjän taidot vaikuttavat siihen millaiseksi kehittämistoiminta muotoutuu kyseessä olevaan

yhteisöön. Tätä kehittämistyötä voi siis hyödyntää minkä tahansa työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseksi.

Mikään työyhteisö ei voi ottaa henkistä ilmapiiriä ja yhteisön hyvinvointia itsestään selvyytenä. Sitä täytyy vaalia ja ylläpitää. Tämä työyhteisön kehittämisprosessi on antanut yhden mahdollisen mallin siitä, miten hyvinvointia voi työyhteisöissä kehittää. Kokoamani hyvinvointiympyrä tuo työhyvinvointi keskusteluun oman lisänsä, se on arvokas keskustelun avaaja yhteisöissä. Hyvinvointiympyrä tuo näin ollen lisäarvoa yhteisöjen hyvinvoinnin rakentamiseen. Hyvinvointiympyrän avulla voidaan työyhteisössä yhdessä arvioida oman tiimin toimintakulttuuria ja tiimin työyhteisötaitoja. Refleктоivan ja arvioivan keskustelun kautta hyvinvointiympyrän teemoja hyödyntäen voidaan laatia työyhteisön omat pelisäännöt. Toimintakulttuuri luodaan vain yhdessä sitoutuen ja konkreettisia toimenpiteitä käyttöön ottamalla.

Eri toimialat voivat hyödyntää hyvinvointiympyrä ja tämän kehittämisprosessin kulkua suunnitellessaan omaan työyhteisöönsä vastaavanlaista prosessia. Hyvinvointiympyrä taipuu esimerkiksi koulutuspaketin sisällöksi ja työkaluksi esimerkiksi työsuojelun tai HR-palvelujen toiminnan tueksi. Hyvinvointiympyrää voi käyttää toimintakulttuurin tai työyhteisötaitojen arvioinnin tueksi eri kokoisissa työtiimeissä. Hyvinvointiympyrään on hyvä palata säännöllisesti ja arvioida yhdessä onko toimintakulttuuri säilynyt sellaisena kuin on sovittu.

Kaikkiaan läpi koko tämän prosessin on ollut tärkeää se, miten on dialogia käyty. Kohtaaminen ja toisten näkeminen on ollut erittäin tärkeää prosessin aikana. Tuloksienkin valossa minulle on tullut varmuus siitä, että kehittäminen ja arviointi vaativat vuorovaikutuksen- ja kuunteluntaitoja. Puheeksi ottamisen taito on tässäkin kehittämisprosessissa jo tullut esiin monta kertaa. Yhteisön kehittäjän täytyy siis nähdä yhteisö kokonaisuutena, jossa on erilaisia yksilöitä ja heidän keskustelu ja argumentointitaitonsa ovat poikkeava toisistaan. Kehittämistoimintaa suunniteltaessa täytyy huomioida yhteisön toimintakulttuuri. Kohtaamisen taito on työelämän perustaitoja, kaikki eivät sitä vain hallitse, tämä tuo haasteita yhteisöjen toimivuuteen.

Nuorisotyö on muuttumassa ja työn luonne on jo tullut haasteellisemmaksi. Tulevaisuuden haasteet nuorisotyöhön ovat vielä avoinna, mutta nuorisotyöntekijöiden työ-

sä jaksaminen on kuitenkin jo tätä päivää. Eläkeiän nousemisen myötä nuorisotyöntekijän työssä jaksaminen korostuu. Miten jaksetaan pysyä nuorisokulttuurin muutoksissa, jos oma terveys ja jaksaminen eivät anna siihen mahdollisuuksia. Nuorisotyön ammattilaisten ja -yhteisöjen tulisi itse nostaa työnsä arvo esille. Ilman nuorisotyötä yhteiskunnallinen syrjäytyminen olisi vielä huonommassa mallissa.

Yhteisöjen tulee panostaa omaan hyvinvointiinsa, jotta laadukas työ on mahdollista. Tämän esille tuominen yhteiskunnallisestikin olisi arvokasta. Tämän kehittämistyön sisällön huomioiden erityisesti nuorisotyön ammattilaisten tulee osoittaa oma tärkeytensä ja pitää huolta sekä hyvinvoinnistaan että oikeuksistaan. Kaikkiaan tietysti laajemminkin hyvinvoivat työyhteisöt ovat myös yhteiskunnallinen voimavara, sillä nostetaan ”Suomi nousuun” nykyistä hallitusta lainatakseni.

Yhteisöpedagogi on kohtaamisen, yhteisöllisyyden ja yhteistyön ammattilainen. Tuuleeko yhteisöpedagogeista tulevaisuudessa organisaatioiden yhteisöllisyyden ylläpitäjiä ja kehittäjiä. Siihen olisi varmasti tarvetta. Yhteisöpedagogin kehittäjän, kouluttajan ja fasilitoinnin osaaminen olisi hyvin työyhteisöjen kehittämiseen kohdennettavissa. Ylemmän ammattikorkeakouluopintojen myötä olen oivaltanut, että olemme kehittämisen asiantuntijoita. Erilaiset yhteisöt tarvitsevat sparraajaa ja hengen nostattajaa, jolla on aikaa paneutua asiaan ja oivalluttaa yhteisön jäseniä näkemään kehittymisen paikkojansa. Koen itse olleeni yhteisöpedagogina työyhteisön hyvinvoinnin tukijana ja edistäjänä. Paljon vaikuttaa tietysti yhteisöpedagogin persoonasta ja vuorovaikutusosaamisesta, millaiseksi hänen roolinsa muotoutuu yhteisöllisyyden edistäjänä.

Yhteisöpedagogi työelämän hyvinvoinnin kehittäjänä on innostaja, yhteisöllisyyteen kannustava ja ilmapiiriä aistiva. Pedagogisella osaamisellaan yhteisöpedagogi kykenee tukemaan yhteisön hyvinvointia ottamalla puheeksi kehittymisen paikkoja, kannustamalla vuoropuheluun ja kyseenalaistamalla syvälle juurtuneita toimintamalleja. Yhteisöpedagogi voisi omassa roolissaan havainnoida yhteisön ilmapiiriä, haasteita ja omalla ammattitaidollaan mahdollistaa työyhteisön kehittymisen. Yhteisöpedagogi voi rakentaa työyhteisön yhteisöllisyyttä ja ryhmäytymistä samalla tavalla kuin muidenkin kohderyhmien kanssa. Toiminnallisuutta ja osallistamista hyödyntämällä työyhteisöstä voi saada irti uusia näkemyksiä, keskustelun avauksia ja ratkaisuja. Näiden välineiden avulla yhteisöpedagogi voi oivalluttaa yhteisöä huomaamaan oman

yhteisönsä hyvinvoinnin tilaa ja tukemaan työyhteisöä löytämään suunnan muutokselle. Muuttuva työelämä tarvitsee yhteisöpedagogeja luotsaamaan työyhteisöjä terveeseen ja laadukkaaseen työ- ja toimintakulttuuriin.

Yhteisöpedagogi johtajana ja yhteisöjen kehittäjänä on innostava ja motivoiva. Innostavan kulttuurin luominen vaatii vuorovaikutusjohtamista, sekä avoimen ja yhteistyökykyisen sekä luottamuksellisen ilmapiirin ylläpitämistä. Hyvä johtaminen on tällöin näkemyksellistä, johdonmukaista ja arvioivaa. Yhteisöpedagogina minulla täytyy olla tällöin kyky itse kehittyä ja oppia. Minun täytyy ymmärtää myös huolehtia omasta hyvinvoinnistani.

Hyvä johtajuus vaatii siis monenlaisia taitoja, mutta ennen kaikkea minun mielestäni inhimillisyyttä, näkemyksellisyyttä ja suoraselkäisyyttä. Tärkeintä on huolehtia itsensä, yhteisön jäsenien ja yhteisön hyvinvoinnista, silloin työ, tekeminen ja tuloksetkin mahdollistuvat. Erehtyminen on myös inhimillistä, hyvä johtaja voi myöntää olevansa väärässä, sillä saa yhteisön luottamuksen. Oppiva organisaatio tukee toisiaan löytämään oikea tien yhteisien tavoitteiden saavuttamiseksi. Professori Marja-Liisa Manka on sanonut: ”huomio työn ja yksilön voimavaroihin ja niiden lisäämiseen, ei vain siihen, mikä on huonosti ja rikki.” Tämän ohjeen tavoin haluan Yhteisöpedagogi, YAMK:na toimia nyt ja tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ahonen, Guy & Ojala, Leena Maija & 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Teoksesta Sinokki, Marjo & Virtanen, Petri 2014. Hyvinvointia työstä - työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Tietosanoma.
- Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittäminen. Hamina: Akatiimi Oy.
- Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2007. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. Helsinki: Wsoy.
- Heikkinen, Hannu L.T. 2010. Toimintatutkimus. Teoksesta Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus
- Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Huovinen, Terhi & Rovio, Esa 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Ilmarinen, Juhani 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämänlaatu Euroopan Unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos: Sosiaali- ja terveysministeriö 2006
- Jalava, Urpo & Matilainen, Risto 2010. Dynaaminen johtaminen - kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Tammi.
- Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WsoyPro.
- Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppila, Reijo 2005. Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot. Vuorovaikutus opas opettajille ja opiskelijoille. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kesti, Marko 2005. Hiljaiset signaalit. Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita.
- Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen - esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita.

- Launis, K. & Kantola, T. & Niemelä, A-L. & Engeström, Y. 1998. Työyhteisöt vanhan ja uuden murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos. Teoksesta Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen - esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita.
- Lehtonen H. 1990. Yhteisö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Teoksesta Jalava, Urpo & Matilainen, Risto 2010. Dynaaminen johtaminen - kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Tammi.
- Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa & Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta 2010. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint oy.
- Multanen, Leena & Bredenberg, Kristiina & Koskensalmi, Saija & Lauttio, Leena-Maija & Pahkin, Krista 2009. Parempi työyhteisö. Työterveyslaitos. Helsinki: Multiprint Oy.
- Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Nissinen, Leena 2012. Rajansa kaikella, Miten estää myötätuntuupuminen? Helsinki: Edita.
- Nummelin, Tarja 2008. Stressi haastaa työkyvyn- varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: Wsoypro.
- Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Sinokki, Marjo & Virtanen, Petri 2014. Hyvinvointia työstä - työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Tietosanoma.
- Seppänen-Järvelä, Riitta 2004. Prosessi arviointi kehittämissuorituksissa Opas käytäntöihin. Helsinki: Stakes.
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry. & Kuntaliitto 2015. Kunnallisen nuorisotyön tulevaisuusodotukset 2015. Viitattu 15.1.2017. ISBN: 978-952-7106-03-7 <http://primapaper.fi/allianssi/vaikuttamismateriaalit/knt2015/primapaper/8>
- Suonsivu, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa: Unipress.
- Summa, Terhi & Tuominen, Kaisu 2009. Fasilitaattorin työkirja, menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Viitattu 17.9.2016. [http://www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin\\_tyokirja.pdf](http://www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf) ISBN: 978-952-200-155-9 (pdf).
- Sydänmaalakka, Pentti 2011. Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi: Miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. Viitattu 13.2.2017. [http://henry.fi/files/611/Pentti\\_Sydänmaalakka\\_TyonTuuli\\_1-2011.pdf](http://henry.fi/files/611/Pentti_Sydänmaalakka_TyonTuuli_1-2011.pdf)
- Takanen, Terhi 2005. Voimaantuva työyhteisö – miten luomme tulevaisuutta? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu (toim.) 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämissuorituksiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Vastapaino.



- Turun kaupunki 2015. Turun Parempi johtaminen. Johtamisen tapa ratkaisee strategian toimeenpanon onnistumisen. Viitattu 4.1.2017. Kaupungin sisäinen Intra.
- Turun kaupunki ja työterveyshuolto 2012. Kohti kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Työkyvyn hallintamalli. Opas esimiehille ja henkilöstölle. pdf. Viitattu 4.1.2017. Kaupungin sisäinen Intra verkkojulkaisu.
- Valtionkonttori 2007. Avoimuutta arkeen. Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. Viitattu 15.2.2017. Helsinki: Valtionkonttori.  
<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B1942B643-A74B-48C8-A62F-406107881BCF%7D/70859> . ISBN 978-951-53-2951-6 (pdf).
- Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

## LIITTEET

### LIITE 1. Alkukyselylomake

#### OHJAUS JA TUKI YKSIKÖN HENKISEN TYÖHYVINVOINNIN ARVIOINTILOMAKE

Täytä lomake nimettömänä ja toimita suljetussa kirjekuoressa sisäisessä postissa 11.12.2015 mennessä. Voit täyttää kyselyn myös Webropol- linkin kautta, jonka saat sähköpostitse. Arviointilomakkeen tulokset analysoidaan ja kootaan anonymisti opinnäytetyön loppuraportissa (Humak /Yhteisö-pedagogi, YAMK). Tämän jälkeen lomakkeet tuhotaan asianmukaisesti. Vastaaminen on sinulle vapaaehtoista, toivon kuitenkin, että haluat olla kehittämässä ja edistämässä Ohjaus ja tuki yksikön työhyvinvointia. Lisätietoja Jaana Petäjoki puh. 040 351 6974.

##### 1. Oman työyhteisösi arviointi

Millaisissa asioissa työyhteisösi on hyvä? (esim. mikä sujuu, mistä tulee hyvää palautetta) Kirjoita 1-3 asiaa.

---



---



---

Onko mahdollisesti jotain, mikä ei tunnu sujuvan työyhteisössäsi? Kirjoita 1-3 asiaa.

---



---



---

##### 2. Työyhteisön henkisen kestävyuden arviointi

Mitkä tilanteet tuntuvat työyhteisön työssä henkisesti rasittavimmilta? Mainitse 1-3 tilannetta tai asiaa.

---



---



---

Miten työstä pystyy irrottautumaan ja palautumaan vapaa-aikana? Arvioi ja ympyröi 0-10 asteikolla.

(0=palautuminen jää aina keskeneräiseksi, 10=pystyn palautumaan erittäin hyvin)

0            1            2            3            4            5            6            7            8            9  
10

Mitkä asiat auttavat irrottautumaan työstä vapaalle? Mainitse 1-3 asiaa.

---



---



---

##### 3. Oman työyhteisön tuen arviointi työhyvinvointi asioissa

Millä keinoin työyhteisö kestää henkisiä paineita ja palautuu tiukoissa tilanteissa? Kuvaile 1-3 keinoa.

---



---



---

Millaista tukea saat työtovereiltasi huonoina päivinä tai haasteellisissa tilanteissa? Kuvaile 1-3 keinoa.

---



---



---

#### 4. Oma osallistuminen työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseen

Miten hyvin mielipiteesi tulee kuulluksi työpaikan asioissa? Arvioi ja ympyröi asteikolla 0-10. (0=minua ei kuunnella yhtään, 10=saan kantani kuuluviin erittäin hyvin)

0      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Millä tavoin osallistut työpaikan yhteisiin asioihin? Kirjoita 1-3 esimerkkiä.

---



---



---

#### 5. Kirjoita lopuksi ajatuksiasi aiheesta: Millaista työyhteisösi työ on henkisen hyvinvoinnin kannalta? Miten työyhteisön työ vaikuttaa henkiseen työhyvinvointiin työyhteisössäsi?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Kiitos vastauksestasi!

## LIITE 2. Ennakkotehtävä kehittämispajaan 3

POHDI SEURAAVIA KYSYMYKSIÄ JA TEE KONKREETTISIA EHDOTUKSIA KEHITTÄMISKOHTEILLE.

### ***Kehittämisehdotus 1: Ennakointi***

Pohdintaa: Miten käsitellään eri toimipisteissä?

Kuka päivittää ja on vastuussa?

Miten toimipisteiden suunnitelmat tuodaan koko yhteisön tietoon?

Tehdäänkö yhteinen pohja, josta muokataan toimipiste kohtaisesti?

### ***Kehittämisehdotus 2: Jokainen voi vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin positiivisesti***

Pohdinta: Miten käänän oman toimintani ja ajatteluni keskittyen hyviin voimavaraistaviin tapoihin? Miten autan työkaveria pois negatiivisesta ajattelusta???

### ***Kehittämisehdotus 3: esimies enemmän käytännöntyön johtaja***

Pohdinta: Miten omalla toiminnallani tuen esimiestä työssään.

Miten tuon huoleni esiin esimiehelle tai työyhteisössä?

### ***Kehittämisehdotus 4: Selkeyttää toiminta asiakkaiden kykyjä vastaavaksi***

Pohdintaa: Millaisia asiakkaita nuorisotyön keinoin voidaan palvella?

Miten asiakastyötä raamitetaan työssä jaksamisen tukemiseksi?

### ***Kehittämisehdotus 5: Enemmän yksilöllistä ohjausta asiakkaille***

Pohdintaa: Miten tämä tukee työhyvinvointia ja jaksamista?

Mihin nuorisotyöntekijän tarvitsee riittää?

Kirjoita pohdintoja paperille muistisi tueksi ja tuo seuraavaan kehittämispajaan 27.9. mukana.

Palaamme näihin kysymyksiin vielä yhdessä, se on helpompaa nyt kun olet jo niitä etukäteen miettinyt.

Kiitos pohdinnoistasi!

## LIITE 3. Kehittämispajojen koosteet 1-3

### Pajatyöskentelyn kehittämisehdotukset arkeen:

#### 1. Paja 1: ASIAKASTYÖN KUORMITTAVUUS:

(purku, yksin työskentely, ennakoimattomuus, haastavat caset)

- **Paja 2:** Kehittämisehdotus; **Ennakointi**, riskiarviointi yksiköissä
- Pohdintaa: Miten käsitellään eri toimipisteissä? Kuka päivittää ja on vastuussa? Miten toimipisteiden suunnitelmat tuodaan koko yhteisön tietoon? Tehdäänkö yhteinen pohja, josta muokataan toimipistekohtaisesti?
- Toiminta ehdotus:
  1. Sovitaan suunnitteluajat (pvm, kello) mukana työyksikkö ja esimies (Kuka vetää?)
  2. Ideariihi; mitä voi tapahtua, riskien kartoitusta, ennalta arvausta
  3. Mitä tehdään tilanteissa/ työnjako
  4. Sovitaan ja kirjataan ohjeet
  5. Käydään yhdessä läpi työyhteisössä
  6. Kerrataan ja päivitetään säännöllisesti (kuka?)
- **Paja 3: Ennakointi työhyvinvoinnin tukena**
  1. Vaarojen arviointi –kysely -> toimenpiteet tarvittaessa
  2. Työkyvyn hallintamalli tiedoksi kaikille
  3. Asenne ilmapiiri yhdenmukainen; esim. työturvallisuus, toimintatavat ja –mallit, perehdytys
  4. Huomioidaan jo perehdytyksessä
  5. Työnohjausta saatavilla
  6. Kaikilla on vastuu (viime kädessä esimies)
  7. Etukäteiskartoitus; riittävän yksilöllinen avaaminen ja läpikäynti, esim.
    - Katutyön periaatteet
    - Päihdesuunnitelma
    - Henkisen jaksamisen rajat
  8. Säännöllinen päivitys ja arviointi
  9. Sidoksissa rakenteisiin (palaverit, keskustelut ym.)
  10. Kentältä, työntekijöiltä, tuleviin nopeisiin muutostarpeisiin reagoidaan

## 2. **Paja 1: TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI:** (luottamus, tuki, arvostus, tauot, vuoro-vaikutus, vastuu)

- **Paja 2:** Kehittämisehdotus; Jokainen voi vaikuttaa työyhteisön **ilmapiiriin positiivisesti**
- Pohdinta: Miten käänän oman toimintani ja ajatteluni keskittyen hyviin voimavaraistaviin tapoihin? Miten autan työkaveria pois negatiivisesta ajattelusta???
- Toiminta ehdotus:
  1. Ajattelumallin muutos: "Ei ajatella mitä minä hyödyn, vaan mitä ME hyödyimme!
  2. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa itse ilmapiiriin!
- **Paja 3: Positiivisella ilmapiirillä hyvinvoiva työyhteisö**
  1. Tervehdimme toisiamme
  2. Kiitämme ja kehumme onnistumisista
  3. Viljelemme huumoria sopivilla hetkillä
  4. Kannustamme luoviin ongelman ratkaisuihin
  5. Pidämme yllä positiivista keskustelukulttuuria
  6. Pyydämme ja annamme anteeksi tarvittaessa
  7. Meillä on yhteinen tavoite ja päämäärä kaikkien tiedossa
  8. Kerromme huonosta päivästä, annamme tilaa kaverille
  9. Annamme rakentavaa palautetta keskustelemalla positiivisessa hengessä

## 3. **Paja 1: OMAN TYÖN HALLINTA:** (ajan käyttö, perustehtävä selkeä, yhteisön tuki)

- **Paja 2:** Kehittämisehdotus; **Selkeyttää toiminta** asiakkaiden tarpeita/kykyjä vastaavaksi
- Pohdintaa: Millaisia asiakkaita nuorisotyön keinoin voidaan palvella? Miten asiakastyötä raamitetaan työssä jaksamisen tukemiseksi?
- Toimintaehdotus:
  1. Selkeyttää työtoimintaa ja sen kehittämistä
  2. Työtoiminnan kehittäminen asiakkaiden kykyjen mukaiseksi
- **Paja 3: Toiminnan selkiyttäminen asiakastyössä**
  1. Selkiytetään asiakasprofiili:
    - Monialaisen yhteistyön mahdollisuudet selvitettävä.
    - Löytyisikö mielenterveyspalveluista luotto kontaktihenkilöä, joka tuntee toimintamme ja jolta voi saada konsultointi apua tarvittaessa.
    - Saadaanko pajatoimintaan terveyspalveluista kontaktihenkilöä?
  2. Huomioidaan asiakaslähtöisyys:
    - Mitä nuori itse haluaa ja tarvitsee
  3. Asetetaan työlle raamit:
    - Toimintasuunnitelman mukaisesti on luotu kuhun yksikköön oman työnsä viitekehykset; pysytään niissä!
    - Tarvittaessa ohjataan nuori muihin palveluihin

#### 4. Paja 1: ESIMIEHEN TUKI: (kiinnostus, läsnäolo, ymmärrys työn luonteesta)

- **Paja 2:** Kehittämisehdotus; Esimies enemmän **käytännöntyön johtaja**
- Pohdinta: Miten omalla toiminnallani tuen esimiestä työssään, miten tuon huolen esiin esimiehelle tai työyhteisössä?
- Toimintaehdotus:
  1. Esimiesten töiden rajaaminen, keskittyminen perustehtävään, turhat edustustehtävät pois.
  2. Luottamus molemmin puolin paranee, jos esimies enemmän läsnä kuuntelemassa ja jakamassa arjen työtä.
- **Paja 3: Esimies on käytännönjohtaja**
  1. Esimes osana tiimiä:
    - pidetään kiinni yhdessä sovituista asioista
    - tiimijattelua
    - molemminpuolinen luottamus
  2. Vuorovaikutusta yhteistyössä:
    - Muistetaan asioiden oikea etenemisjärjestys
    - Käytetään oikeita foorumeja tiedon kulussa
    - Otetaan ajoissa puheeksi huolen aiheet
    - Esimiehellä on aikaa työntekijöille tarvittaessa
  3. Yhteistyössä tavoitteisiin:
    - Tehdään yhdessä toimintasuunnitelmia ja strategioita
    - Seurataan asetettuja tavoitteita ja mittareita
    - Analysoidaan ja arvioidaan niitä yhdessä
    - Tehdään tarvittaessa toimenpiteitä ja muutoksia, huomioidaan visiioita tulevaisuuteen
  4. Annetaan palautetta:
    - Palautetta annetaan koko tiimissä
    - Palaute on oikea-aikaista ja päivittäistä
    - Palautteen saaminen edistää motivaatiota, aloitteellisuutta ja työssä jaksamista
  5. Esimes on suunnan näyttäjänä:
    - Seuraa asetettuja tavoitteita
    - Asettaa suuntaviivat yhteisiin suunnitelmiin
    - Esimes huolehtii painotuksista; Mitä, miksi, miten ja milloin?
  6. Esimes välittää alaisistaan:
    - Esimes on aidosti kiinnostunut työntekijöiden kuulumisista
    - Hän kysyy ja kuuntelee, on läsnä
    - Esimes tuntee työntekijöidensä toimintatavat

## 5. Paja 1: TYÖN KEHITTÄMINEN:

(palautekulttuuri, asiakaslähtöisyys, tavoitteellisuus, vaikutus mahdollisuus, viestintä)

- **Paja 2:** Kehittämisehdotus; Enemmän **yksilöllistä ohjausta** asiakkaille
- Pohdintaa: Miten tämä tukee työhyvinvointia ja jaksamista? Mihin nuorisotyöntekijän tarvitsee riittää?
- Toimintaehdotus:
  1. aikaa asiakastapausten lisäksi myös ”nollata” pää työkavereiden kanssa kahvikupin äärellä
  2. yksilöllinen aika asiakkaiden ohjauksen suunnitteluun kerran viikossa
  3. työn suunnittelupäivä kerran kuukaudessa
- **Paja 3: Yksilöllistä ohjausta nuorelle**
  1. Annetaan nuorelle riittävästi aikaa, mutta huomioidaan oma ajanhallinta työn puitteissa
  2. Huomioidaan nuorten määrä suhteessa resursseihin
  3. Joka yksikössä kirjoitetaan auki mitä tarkoitetaan yksilöllisellä ohjauksella juuri sen toimintakehyksen puitteissa.
  4. Nuoren tavoitteet pilkotaan konkreettisiin osiin
  5. Tarvitaanko enemmän yksilöllistä ohjausta vai pitäisikö tukea enemmän yhteisöllisyyttä? (esim. Fendari)



## Kehittämispöcessin arviointia 1.11.2016

Arvioi nimettömästi kehittämispaja työskentelyä oman kokemuksesi perusteella. Laita rasti ruutuun parhaiten kuvaavaan kohtaan arviointias- teikossa.

*erittäin tyytyväinen*



*kehittettävää*



*tyytyväinen*



*en ole tyytyväinen*



*ei osaa sanoa*



Arviointias- teikko					
Kehittämispajan teemat					
Keskustelu ja vuorovaikutus					
kehittämispajan tehtävät					
Prosessin eteneminen					
Yhteistyö kehittäjien kesken					
Hyödyllisyys					
Käytännönläheisyys					
Kehittämispajojen vetäjän rooli					

Uskotko kehittämispöcessin tulosten muuttavan työsi arkea?

---

Onko kehittämispöcessin tavoite mielestäsi saavutettu?

---

Mitä muuta haluat sanoa? (voit jatkaa myös paperin toiselle puolelle)

---

Kiitos vastauksestasi!