

YHTEISÖLLINEN TYÖHYVINVOINTI VERKOSTOTYÖSSÄ

Työhyvinvoinnin kehittäminen Ohjaamo
Lahdessa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketoiminta ja uudistava
johtaminen
Opinnäytetyö ylempi AMK
Kevät 2017
Anu Patriikka

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketoiminta ja uudistava johtaminen, ylempi AMK

PATRIKKA, ANU: Yhteisöllinen työhyvinvointi
verkostotyössä
Työhyvinvoinnin kehittäminen
Ohjaamo Lahdessa

53 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Tulevaisuudessa menestyvien työpaikkojen tulee ymmärtää työhyvinvoinnin merkitys muutosten hallinnalle ja organisaation tuottavuudelle. Työhyvinvoinnin kehittämiseen tulee panostaa ennakoivasti. Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää työhyvinvointia Ohjaamo Lahdessa. Tavoitteena oli laatia kehittämissuhteita yhteisöllisen työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Kehittämissuhteita toteutettiin osana Hyvän työelämän ääni -hanketta 1.4.2015-31.8.2017.

Kehittämissuhteiden tietoperustassa perehdytään työhyvinvointiin, yhteisöllisyyteen, sosiaaliseen pääomaan ja verkostotyöhön. Tutkimuksellisenä lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta. Aineistoa kerättiin viikkotehtävien ja työpajan kautta, soveltaen aivoriihi-menetelmää ja muita osallistavia menetelmiä. Kehittämissuhteissa pyrittiin selvittämään mitä ovat yhteisöllisen työhyvinvoinnin edistämisen keinot verkostotyössä.

Tulokset osoittivat, että kehittämällä sosiaalista pääomaa voidaan edistää yhteisöllistä työhyvinvointia verkostossa. Avoin vuorovaikutus, positiivinen ja oppimista suosiva ilmapiiri sekä joustavuus ovat keinoja edistää yhteisöllistä työhyvinvointia.

Avainsanat: työhyvinvointi, yhteisöllisyys, sosiaalinen pääoma, verkostotyö

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in business management and regenerative
leadership

PATRIKKA, ANU:

Communal wellbeing at work in
organizational network
Developing wellbeing at work at
Ohjaamo Lahti

53 pages, 2 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

In the future, successful workplaces will need to understand the importance of wellbeing at work in order to be successful in achieving change management and organizational productivity. The focus should be in the pro-active development of wellbeing at work.

The purpose of this thesis was to develop wellbeing at work at Ohjaamo Lahti. The aim was to suggest ways to develop and maintain wellbeing at work. The development project was implemented as part of The Voice of Good Working life-project from 1st April 2015 to 31st August 2017.

The theoretical basis of the project focuses on the following concepts: wellbeing at work, communality, social capital and networked work. The study was conducted as action research. The research material was collected through weekly tasks and at workshop, applying brainstorming and other participatory methods. The aim of the development project was to investigate the means of promoting communal wellbeing at networked work.

Based on the results, communal wellbeing at work can be promoted in organizational networks by developing social capital. Open interaction, a positive and learning-friendly environment, and flexibility are means to promote communal wellbeing at networked work.

Keywords: wellbeing at work, communality, social capacity, networked work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Työn tarkoitus, tavoite ja rajaus	2
1.3	Työn rakenne	3
2	TIETOPERUSTA	4
2.1	Työhyvinvointi	4
2.2	Yhteisöllisyys	8
2.3	Sosiaalinen pääoma	11
2.4	Verkostotyö	14
2.5	Yhteisöllisyys verkostossa	18
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	20
3.1	Kohdeorganisaation esittely	20
3.2	Kehittämishankkeen vaiheet ja eteneminen	22
3.3	Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät	24
3.4	Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät	26
3.5	Aineistonkeruun toteuttaminen ja aineiston kuvaus	28
4	TULOKSET	31
4.1	Yhteisöllinen työhyvinvointi	31
4.2	Yhteisöllisen työhyvinvoinnin edistäminen	32
4.3	Yhteisöllinen työhyvinvointi verkostossa	34
4.4	Työhyvinvoinnin kehittämissuhteet	36
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	38
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	38
5.2	Kehittämishankkeen arviointi	45
5.3	Jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuudet	47
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) Suomen työelämä vuonna 2030 - raportissa kuvataan työelämässä tapahtuvia muutoksia kuuden teeman kautta. Muutokset ihmisten johtamisessa, työnteon tavoissa, työn organisoinnissa, työelämän pelisäännöissä ja sosiaalisissa suhteissa, työympäristössä, työhyvinvoinnissa sekä työn osaamisen vaatimuksissa tulevat edellyttämään organisaatioilta ja työntekijöiltä aktiivista uudistumista ja sopeutumista. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 1.) TEM:n raportissa esitetään, että vuonna 2030 verkostomaiset tavat organisoida työtä ovat yleistyneet. Verkostojen ennustetaan olevan hierarkialtaan matalia ja perustuvan yhä enemmän tasa-arvoisiin kumppanuussuhteisiin. Verkostojen monimuotoisuus lisääntyy ja verkostot muodostuvat useista erilaisista toimijoista. Uudenlaisissa verkostoissa yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin organisaatiot sekä palveluiden käyttäjät toimivat yhteistyössä. (Alasoini ym. 2012, 15.)

Tulevaisuudessa menestyvillä työpaikoilla ymmärretään työhyvinvoinnin ja terveyden merkitys organisaation tuottavuudelle ja työyhteisöjen onnistumiselle. Työhyvinvointi on oleellinen osa organisaation vetovoimaa työnantajana. Selkeät johtamiskäytännöt, muutosten toteuttaminen yhdessä, työn ja työympäristön kehittäminen, tuen antaminen sekä oppimiseen ja kehittymiseen kannustaminen ovat keinoja kehittää sekä tuottavuutta että työhyvinvointia. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 18.)

Verkostotyössä vastavuoroisen yhteistyön merkitys korostuu. Toisten auttaminen, reilu peli ja joustavuus ovat hyvien työyhteisötaitojen perusta. Työyhteisötaitoilla ja muita huomioivalla käyttäytymisellä voidaan luoda yhteisöllisyyttä. (Manka & Manka 2016, 148.) Yhteisöllisyydellä on todettu olevan positiivisia vaikutuksia sekä yksilön hyvinvointiin, että organisaation toimintaan (Koivumäki 2008, 205).

1.2 Työn tarkoitus, tavoite ja rajaus

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää työhyvinvointia Ohjaamo Lahdessa. Tavoitteena oli laatia kehittämis ehdotuksia työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Lähtötilanteen arvioinnissa ja tavoitteiden määrittämisessä käytettiin marraskuussa 2016 toteutettua työhyvinvoinnin kartoitusta. Kartoituksen tuloksista kehittämishankkeen aiheiksi nousivat työyhteisön hyvinvointi ja yhteisöllisyys. Kehittämishanke toteutettiin osana Hyvän työelämän ääni -hanketta 1.4.2015-31.8.2017.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkimuskysymysten asetteluun ja muodostumiseen vaikuttaa tutkimuksen valittu lähestymistapa. Määrällisiä menetelmiä käytettäessä kysymysten tulee olla tarkasti määriteltyjä, kun puolestaan laadullisia tutkimusmenetelmiä käytettäessä kysymykset voivat olla yleisempiä ja tarkentua kehittämistoiminnan edetessä. (Toikko & Rantanen 2009,117.) Tässä kehittämishankkeessa käytettiin lähestymistapana toimintatutkimusta ja kehittämis- ja aineistonkeruumenetelminä laadullisia menetelmiä. Kehittämishankkeen tutkimuskysymykset määritettiin suunnitteluvaiheessa, jolloin huomioitiin laadullisten menetelmien tuoma joustavuus niiden tarkentamiseen. Kysymysten täydennys ja tarkistus mahdollisuudesta huolimatta tutkimuskysymykset säilyivät koko prosessin ajan alussa asetettujen kysymysten mukaisina.

Kehittämishankkeen pääkysymys on:

- Mitä ovat yhteisöllisen työhyvinvoinnin keinot verkostotyössä?

Alakysymykset ovat:

- Mitä on yhteisöllinen työhyvinvointi Ohjaamo Lahdessa?
- Miten työntekijä ja työyhteisö voivat ylläpitää työhyvinvointia?
- Mitä piirteitä verkostotyö tuo yhteisölliseen työhyvinvointiin?

1.3 Työn rakenne

Työ muodostuu viidestä pääluvusta. Johdannossa kuvataan kehittämishankkeen tausta, tavoite ja tarkoitus. Johdannossa on myös esitetty kehittämishankkeen tutkimuskysymykset. Toinen luku muodostuu kehittämishankkeen tietoperustasta. Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään kokonaisvaltaista työhyvinvointia, yhteisöllisyyttä työympäristössä, sosiaalista pääomaa sekä verkostotyötä.

Kolmannessa luvussa käsitellään kehittämishankkeen toteutus. Luvussa kuvataan kohdeorganisaatiota ja sen verkstorakennetta. Luku sisältää myös kuvauksen työn vaiheista ja etenemisestä sekä kehittämishankkeessa käytetyistä tutkimus- ja kehittämismenetelmistä. Aineistonkeruun menetelmät ja toteutus sekä aineiston analysointimenetelmät ja kuvaus ovat edellä mainittujen jälkeen.

Kehittämishankkeen tulokset kuvataan luvussa neljä. Tulokset on esitetty viikkotehtävien järjestyksen mukaisesti. Luvun lopussa on kohdeorganisaatiolle muodostetut työhyvinvoinnin kehittämissuositukset.

Viimeisessä, viidennessä luvussa vastataan kehittämishankkeen tutkimuskysymyksiin ja esitetään johtopäätökset. Luku sisältää myös kehittämishankkeen arvioinnin sekä jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuudet.

2 TIETOPERUSTA

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitteen juuret ovat 1800-luvulla teollistumisen yhteydessä alkaneessa työntekijöiden suunnitelmallisessa työsuojelussa. Työntekijöiden suojelu aloitettiin parantamalla työoloja ja turvallisuutta. Suojelu kohdistui pääasiassa fyysiseen hyvinvointiin ja tapaturmien ehkäisyyn. Työkyvystä ja sitä ylläpitävästä toiminnasta alettiin puhua 1990-luvulla, jolloin huomattiin työkyvyn merkitys liiketalouden kehittymisen kannalta. (Kauhanen 2016, 21-22.) Mankan ja Mankan (2016, 66) mukaan organisaatioissa yleistyneet työkykyä ylläpitävät (tyky) toiminnot miellettiin useimmissa tapauksissa yksittäisiksi virkistys- ja liikuntatapahtumiksi.

Myös työkyvyn määritelmä on muuttunut ajan myötä. Siihen kohdistunut tutkimus on osaltaan vaikuttanut muutokseen. Mitä enemmän työkykyä on tutkittu, sen laajemmaksi kokonaisuudeksi se on ymmärretty. 1900-luvun alussa työkyky oli pääasiassa fyysisen toimintakyvyn arviointia. Yhteiskunnan ja työn luonteen muutoksen myötä työkykyä alettiin tarkastella laajempaan kokonaisuuteen. Työkyvylle on vaikea antaa yksinkertaista määritelmää, jonka eri tahot hyväksyisivät, sillä työterveyshuollolla, työntekijöillä, työnantajilla, kuntoutuslaitoksilla on omat lähestymistapansa työkyvyn määrittelyyn. (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo 2006, 17-19.)

Työterveyslaitos (2014) kuvaa työkykyä yksilön voimavarojen ja työn kuormituksen välisenä tasapainona. Mäkisalo (2003, 19) puolestaan kuvaa työkykyä kolmen ulottuvuuden kautta. Juhani Ilmarisen luomassa työkykytaloissa yksilön työkyky muodostuu neljästä kerroksesta. Kolme alimmaista ovat työntekijän henkilökohtaisia tasoja. Työkykytalon alimmainen kerros, yksilön terveys ja toimintakyky, muodostaa vahvan pohjan kokonaisvaltaiselle työkyvylle. Toisessa kerroksessa on työntekijän osaaminen ja taidot. Kolmas kerros muodostuu työntekijän arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Neljäs, organisaation kerros rakentuu

työoloista, työyhteisön toiminnasta ja johtamisesta. (Työterveyslaitos 2014.)

Mäkisalo (2003,19) liittää työkyky käsitteen työyhteisön terveyden yhteyteen. Mäkisalons mukaan työntekijä on työkykyinen, kun hän ymmärtää työn perustehtävän, jaksaa fyysisesti ja psyykkisesti tehdä työtä sekä osaa tehdä ja kehittää omaa ja työyhteisön toimintaa. Merkittäväksi osa-alueeksi fyysisen ja psyykkisen jaksamisen rinnalle nousee henkilön valmius ottaa työ haltuun, kehittyä työn vaatimusten mukana ja kehittää omaa työtään. Työntekijän on oivallettava oma vastuu työn ja työyhteisön kehittämisestä. (Mäkisalo 2003, 19-20.)

Laaja-alaiseksi käsitteeksi työhyvinvointi on muodostunut vasta 2000-luvulla (Kauhanen 2016, 22). Nykyisessä, vuonna 2002 vahvistetussa, työturvallisuuslaissa (738/2002, 17§) nostetaan esiin työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa työturvallisuuden ylläpitämisessä ja parantamisessa. Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita sekä ehkäistä työntekijän fyysisen ja psyykkisen terveyden haittoja (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1§). Nykyinen työhyvinvoinnin käsite pohjautuu aikaisempiin työsuojelun ja työkyvyn määritelmiin, vain sen lähestymistapa ja keinot ovat muuttuneet hienovaraisemmiksi (Kauhanen 2016, 22).

Suomalaisen Työsuojelusanaston (Sanastokeskus STK 2006, 114) määritelmän mukaan työhyvinvointi on:

työntekijän fyysinen ja psyykkinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen.

Työsuojelusanaston työhyvinvoinnin määritelmä ja Maailman terveysjärjestön (World Health Organization WHO) terveyden määritelmä ovat samankaltaiset. WHO (2017) on vuodesta 1948 lähtien määrittänyt terveyden fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tasapainoksi. Ojala ja Ahonen (2005, 27-28) toteavat, että työhyvinvointi muodostuu eri ihmiselle ja työyhteisöille eri asioista, minkä vuoksi sille on hankala antaa

yhtä tarkkaa määritelmää. Keskeistä heidän mukaan työhyvinvoinnin määrittelyssä on ihmisen kokemus omasta olostaan työpäivän aikana.

Laaja-alaisuuden vuoksi työhyvinvointia on pyritty kuvaamaan erilaisten mallien avulla. Ojala ja Ahonen (2005, 29) sekä Rauramo (2004, 40) ovat kuvanneet työhyvinvointia portaina (kuvio 1). Työhyvinvoinnin portaat on muodostettu Maslowin tarvehierarkian avulla fysiologisista perustarpeista, turvallisuuden, läheisyyden, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeista. Näille tasoille sijoitettuna Kauhasen (2016, 28) esittämien työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden perusteella työntekijän hyvinvointi muodostuu yksilön terveydestä ja työkyvystä (fysiologia), työympäristöstä, työn määrästä ja sen organisoinnista (turvallisuus), työyhteisötaidoista ja sosiaalisista suhteista (läheisyys), johtamisesta ja tiedonkulusta (arvostus) sekä osaamisesta ja kehittymismahdollisuuksista (itsensä toteuttaminen). Maslowin tasojen lisäksi Ojala ja Ahonen (2005, 30) ovat esittäneet kuudetta, henkisuuden ja sisäisen energian porrasta, johon vaikuttavat henkilön omat arvot ja motiivit.



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2004; Kauhanen 2016; Ojala & Ahonen 2005)

Suomessa työhyvinvoinnin käsitteeseen on liitetty työn sujuvuus. Kuviossa 2 on kuvattu työn sujuvuuteen ja joustavaan päivittäiseen toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Manka ja Manka (2016) ovat kuvanneet näitä tekijöitä kolmen pääoman kautta. Organisaation toimintatavat, rakenteet ja tavoitteellisuus sekä työn hallintaan vaikuttavat tekijät, työntekijän vaikuttamismahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen, muodostavat yksilön työhyvinvoinnin rakennepääoman. Osallistava ja kannustava johtaminen sekä työyhteisön tuki ja avoin vuorovaikutus muodostavat yksilön työhyvinvoinnin sosiaalisen pääoman. Työntekijä peilaa kokemuksiaan ja työympäristöään omien asenteiden kautta. Vaikka rakennepääoma ja sosiaalinen pääoma olisivat vahvoja, voi työntekijä voida silti huonosti. Asenteiden lisäksi yksilön kokemaan työhyvinvointiin vaikuttaa myös psykologinen pääoma, henkilökohtainen terveys ja fyysinen kunto. (Manka & Manka 2016, 75-76.)



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka & Manka 2016, 76)

Otalan ja Ahosen (2005, 196) mukaan työhyvinvoinnin perusta rakentuu työturvallisuuteen ja työterveyshuoltoon. Niiden lisäksi työyhteisön hyvinvointia kuvaavat yhteistyö, yhteisöllisyys ja ilmapiiri työpaikalla. Yhteisöllisyyttä ja hyvää ilmapiiriä kuvatessa usein puhutaan me-hengestä. Avoin ilmapiiri ja arvoihin perustuva toiminta luovat edellytykset hyvälle yhteishengelle. Me-hengessä tehdään yhteistyötä, saavutetaan asioita ja menestytään työssä yhdessä. (Ojala & Ahonen 2005, 202.)

Manka (2007, 58) kuvaa työyhteisön hyvinvoinnin rakentuvan muun muassa seuraavien tekijöiden kautta:

- joustavuus
- avoin sisäinen vuorovaikutus
- oppimista suosiva ilmapiiri
- yksilölliset kehittymismahdollisuudet
- luottamus työtovereihin ja esimiehiin
- riskien ottaminen ja avuliaisuus
- konfliktien yhteisöllinen ratkaiseminen.

Terveessä työyhteisössä työn ja työympäristön kehittäminen nähdään yhteiseksi asiaksi ja osaksi omaa työtä. Muutos koetaan mahdollisuudeksi kehittyä. Hyvinvoivassa työyhteisössä erilaisuutta arvostetaan ja jokainen työntekijä voi vapaasti olla oma itsensä. Yhteisesti sovitut arvot ja periaatteet ohjaavat toimintaa, yhteisten tavoitteiden ja sopimusten toteuttamiseen sitoudutaan. Terveessä työyhteisössä tuetaan toinen toista ja yhteisöllisyyttä rakennetaan jatkuvasti. (Mäkisalo 2003,13-14.)

2.2 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys on ihmisten välistä yhteistyötä, virallista ja epävirallista vuorovaikutusta. Aina se ei ole näkyvää, vaan sitä voidaan kuvata myös hyvänä yhteishenkenä. Yhteisöllisyyden puute voi näkyä muun muassa tekemättöminä tekoina tai puhumattomuutena. (Mäkisalo 2003, 90; Paasivaara & Nikkilä 2010, 11.) Työyhteisössä yhteisöllisyys on tunnetila, työntekijöiden kokemus yhteenkuuluvuudesta. Yhteisöllisyys on

kiinnostusta toisia ja omaa työtä kohtaan, halua osallistua yhteiseen tekemiseen ja toimia työyhteisön hyväksi. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12-13.) Salliva ilmapiiri, uudistusmyönteisyys ja vapaus toimia tukevat yhteisöllisyyden syntyä. Sallivaa ilmapiiriä voidaan jopa pitää yhteisöllisyyden perustana. Se näkyy työyhteisössä tasa-arvona työntekijöiden välillä, huumorina, rakentavana väittelynä, avoimuutena ja ennen kaikkea luottamuksena. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 18.)

Hyviä käytöstapoja ja toisen huomioimista työyhteisössä on kutsuttu työyhteisötaidoiksi. Työyhteisötaidoilla on todettu olevan positiivista vaikutusta sekä yksittäiseen työntekijään että koko työyhteisöön. Näiden taitojen myötä työntekijän ammatillisuus vahvistuu ja työpaikan sosiaalinen pääoma kasvaa. Tulevaisuudessa vahva sosiaalinen pääoma on yksi organisaatioiden menestystekijöistä. (Manka & Manka 2016, 153).

Työyhteisötaitoja ovat muun muassa:

- reiluus ja kohteliaisuus, tervehtiminen, kiittäminen ja anteeksi pyytäminen
- kiinnostus ja arvostus muiden työtä kohtaan
- aktiivinen auttaminen ja rohkeasti avun pyytäminen
- palautteen antaminen ja pyytäminen
- oman perustehtävän hoitaminen ja oman osaamisen kehittäminen
- työpaikan yleisestä viihtyvyydestä huolehtiminen
- aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämiseen ja positiivisen ilmapiirin luomiseen. (Manka & Manka 2016, 148-149.)

Jalava ja Matilainen (2010, 87) ovat verranneet yhteisöllisyyden tuntomerkkejä vähän yhteisöllisessä ja vahvasti yhteisöllisessä organisaatiossa. Vertailu on esitetty taulukossa 1. Vertailusta nousee esiin samankaltaisia tekijöitä kuin Paasivaara ja Nikkilä ovat esittävät yhteisöllisen työyhteisön ominaisuuksiksi. Jalavan ja Matilaisen mukaan yhteisöllisessä organisaatiossa työntekijät ovat motivoituneita, työyhteisössä vallitsee luottamus ja arvostus, työntekijöillä on riittävästi toiminnanvapautta, päätökset ovat läpinäkyviä ja muutokset nähdään mahdollisuutena.

TAULUKKO 1. Yhteisöllisyyden tuntomerkkejä organisaatiossa (Jalava & Matilainen 2010, 87)

Vähän yhteisöllinen	Vahvasti yhteisöllinen
Toiminta on lyhytjänteistä	Toiminta on pitkäjänteistä
Toiminta ei ole ennustettavaa	Toiminta on ennustettavaa
Vastuut ovat epäselviä	Vastuut ovat selkeitä
Toimintavapaus vähäistä	Riittävästi toimintavapautta
Päätöksissä piilotavoitteita	Päätökset läpinäkyviä ja rationaalisia
Kokemuksia ei mietitä	Opitaan kokemuksista
Arvoina yksilöllisyys, itsekkyyys	Arvona yhteisöllisyys
Työn motiivina kaupallisuus	Työn motiivina merkityksellisyys
Mekaaninen totteleminen	Itseohjautuvuus, innovatiivisuus
Palkkiot kohdistuvat taloudellisiin tuloksiin	Palkitaan monipuolisesti paremmasta toiminnasta
Työtoveri on kilpailija	Työtoveri on kumppani
Työntekijä on kontrollin kohde	Luottamus, arvotus
Työntekijä on johtamisen objekti	Työntekijä on subjekti
Oma etu, ryöstöviljely	Yrityksen etu, kestävä kehitys
Konfliktit ”maton alla”	Hyvä konfliktien sietokyky
”Winner takes it all!”	Syöttöpisteetkin lasketaan
Johtaminen tapahtuu aina ”laatikon sisällä”	Johtamista yli rajojen
Ahneet yksilöt ovat motivoituneita	Kaikki ovat motivoituneita
Tavoitteet yksiarvoisia ja staattisia	Tavoitteet moniarvoisia ja dynaamisia
Historiatieto ohjaa	Näkemykset ohjaavat
Muutos on pakko	Muutos on hyväksytty haaste
Henkilöstö ei ole sitoutunut yritykseen	Henkilöstö samaistuu yrityksen identiteettiin
Viestintä jaksottaista - pääasiassa ylhäältä alas	Viestintä on jatkuvaa ja molemminpuolista
Viestien kanavana viralliset raportointijärjestelmät	Sosiaalisen median ratkaisut
Negatiivinen sosiaalinen pääoma	Positiivinen sosiaalinen pääoma
Asiantuntijuus on ylikorostunut	Yleisosaajilla on merkittävä rooli

Yhteisöllisyydestä puhuttaessa, on tärkeää huomata, että se ei ole pysyvä tila. Yhteisöllisyys on jatkuvassa muutoksessa ja sen ylläpitämiseksi tulee työskennellä pitkäjänteisesti. Hyvin toimiva työyhteisö huomioi ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja uudistaa omaa toimintaansa vastaamaan muutosten asettamia tarpeita. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 30.)

Yhteisöllisyys voi olla myös kielteistä. Liian saman mielinen työyhteisö voi ajaa ihmiset luopumaan omista mielipiteistä tai jopa identiteetistä saavuttaakseen eheyden tunteen. Halu sulautua joukkoon ja olla samaa mieltä muiden kanssa voi saada ihmiset vähentämään rakentavan kritiikin antamista ja vaikenemaan erimielisyyksistä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 49.) Jokaisen työntekijän tulisi kuitenkin tuoda huomaamiaan epäkohtia esiin ja olla valmis keskustelemaan niistä. Keskustelu tulisi tapahtua ilman itsensä tai toisen syyttelyä ja epäkohdat tulisi pyrkiä ratkaisemaan rakentavasti. (Suonsivu 2015, 82.)

2.3 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma on kuviossa 2 esitetty yhtenä työhyvinvointia muodostavana pääomana. Sitä voidaan pitää voimavarana, joka tehostaa toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Työpaikan yhteisöllisyyden on todettu kasvattavan sosiaalista pääomaa. (Manka & Manka 2016, 132; Jäppinen 2012, 122.) Sosiaalinen pääoma puolestaan lisää yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden kasvattaessa sosiaalista pääomaa ja sosiaalisen pääoman kasvattaessa yhteisöllisyyttä, muodostuu näin ollen yhteisöllisyydestä itse itseään vahvistava prosessi. (Jäppinen 2012, 122-123.)

James Coleman (1988, 98) määrittelee artikkelissaan sosiaalisen pääoman sen funktion perusteella. Sosiaalinen pääoma ei ole yksittäinen kokonaisuus vaan se muodostuu useista eri kokonaisuuksista. Colemanin mukaan näillä kokonaisuuksilla on kaksi yhdistävää tekijää: ne kaikki liittyvät sosiaaliseen rakenteeseen ja ne helpottavat tuohon rakenteeseen kuuluvien toimijoiden toimintaa. Sosiaalinen pääoma on siten toimijan

käytössä oleva voimavara. Robert Putnam (1993, 167) puolestaan määrittelee sosiaalisen pääoman organisaation ominaisuuksiksi, jotka parantavat yhteiskunnan tehokkuutta helpottamalla yhteistoimintaa.

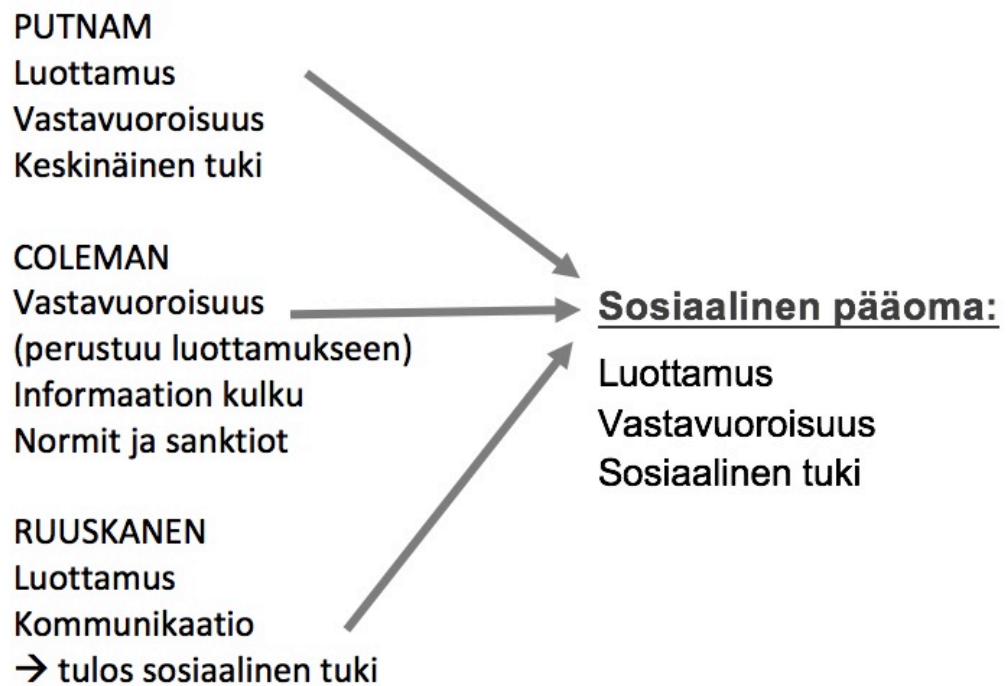
Putnam (2000, 19) esittää sosiaalinen pääoma viittavan ihmisten välisiin suhteisiin: sosiaalisiin verkostoihin sekä niistä syntyviin vastavuoroisuuden ja luottamuksen normeihin. Colemanin (1988, 119) mukaan sosiaalinen pääoma muodostuu luottamukseen perustuvien velvoitteiden ja odotusten, informaation kulkemisen sekä normien ja niihin liittyvien sanktioiden kautta. Velvoitteet ja odotukset kuvaavat odotusta toiminnan vastavuoroisuudesta. Putnam (2000, 22) toteaa, että oleellista on pohtia, miten sosiaalisen pääoman positiiviset vaikutukset, luottamus, yhteistyö ja keskinäinen tuki, saadaan maksimoitua. Yhteistä Colemanin (1988) ja Putnamin (2000) sosiaalista pääomaa määrittävistä tekijöistä ovat luottamus, vastavuoroisuus ja verkostot. Putnamin onkin todettu omaksuneen Colemanin sosiaalisen pääoman käsitteen määrittelyn, joskin käyttäneen käsitettä eri tavalla.

Koivumäki (2008, 225) tutkii väitöskirjassaan työyhteisön sosiaalisen pääoman muodostumista horisontaalisen ja vertikaalisen luottamuksen sekä yhteisöllisyyden tunteen kautta. Hän esittää horisontaalisen, työntekijöiden välisen, luottamuksen ja yhteisöllisyyden välillä olevan vahva keskinäinen yhteys sosiaalisen pääoman muodostumisessa. Luottamus muodostaa toimivan työnteon perustan, joka mahdollistaa työn sujumuuden arjessa. Luottamus helpottaa töiden jakamista, vähentää työn kuormittavuutta ja voi toimia myös puskurina työyhteisön ulkoa tuleville haasteille. (Koivumäki 2008, 244.)

Edellä kuvatuista hieman poiketen Ruuskanen (2001, 46) jakaa sosiaalisen pääoman lähteisiin, mekanismeihin ja tuotoksiin. Sosiaalisen pääoman lähteinä on kuvattu vastavuoroisuus ja sosiaaliset verkostot. Lähteisiin vaikuttavina tekijöitä ovat luottamus ja kommunikaatio. Kommunikaatio sisältää tiedon välittymisen sekä informaation ymmärtämisen. Sosiaalisen pääoman tuotoksiksi Ruuskanen esittää muun

muassa välittömän luottamuksen ja kommunikaation tuottaman mielihyvän, yhteistoiminnan helpottumisen ja sosiaalisen tuen.

Ruuskanen (2001,46) on kuvannut sosiaalista tukea luottamuksen ja kommunikaation tuomana tuloksena, mutta sen voisi myös nähdä olevan yksi keino yhteistoiminnan helpottamisessa ja taloudellisen hyödyn tuottamisessa. Iso-Britannian tutkimusviraston (ONS) tutkimushankkeen kirjallisuus katsauksessa sosiaalinen tuki on esitetty yhtenä sosiaalista pääomaa mittaavana elementtinä (Harper 2001, 18-19). Kuviossa 3 on kuvattu edellä esitettyjen teorioiden pohjalta muodostettu sosiaalisen pääoman käsite.



KUVIO 3. Sosiaalisen pääoman muodostuminen (mukaillen Putnam 2000, 22; Coleman 1988, 98; Ruuskanen 2001, 46)

House (1981) määrittelee sosiaalisen tuen neljän tyypin kautta. Näistä tärkeimmäksi nousee emotionaalinen tuki, joka muodostuu empatiasta, välittämisestä, rakkaudesta ja luottamuksesta. Usein ihmiset ajattelevat juuri emotionaalista tukea ajatelleessaan toisten ihmisen antamaa tukea. Toinen sosiaalisen tuen muoto on konkreettinen tuki, jolloin tukeminen on

esimerkiksi tuotteiden, palveluiden tai konkreettisen avun tarjoamista. Tiedollinen ja arvioinnillinen tuki ovat vaikeimmin kuvattavissa ja erotettavissa toisistaan. Tiedollinen tuki auttaa henkilöä ratkaisemaan itseään tai ympäristöään koskevia ongelmia. Arvioinnillinen tuki sisältää myös tiedon siirtämistä, mutta vain sellaista, jota henkilö voi hyödyntää itsearviointin tekemiseen. (House 1981, 24-26.)

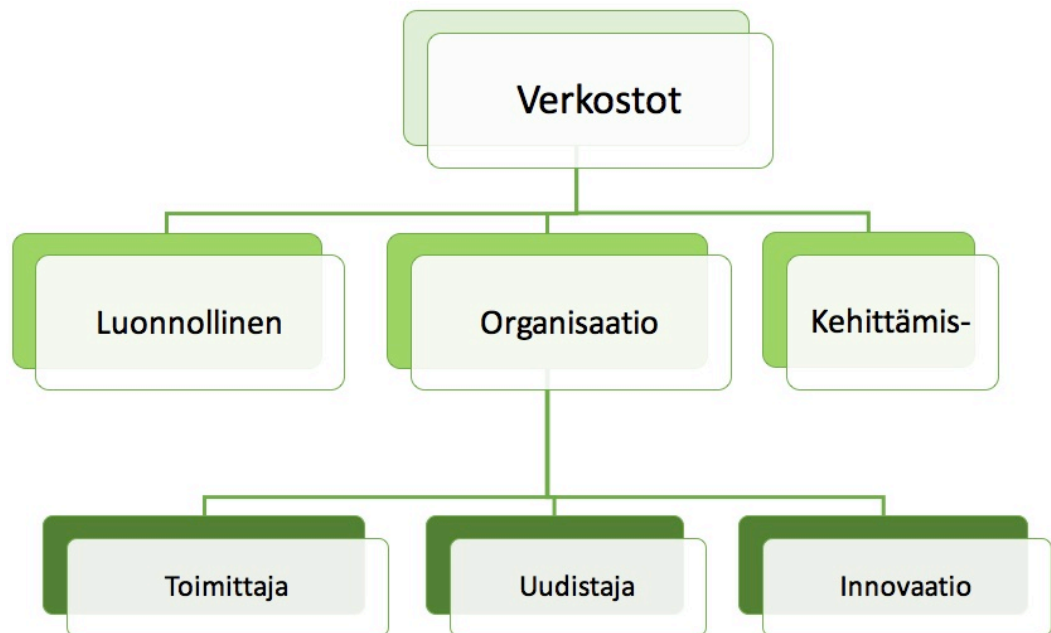
2.4 Verkostotyö

Verkostoja voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta. Yleisenä käsitteenä verkosto muodostuu yhteyspisteistä, joissa erilaisilla joukoilla ja toimijoilla on sidoksia toisiinsa (Järvensivu 2017, 4). Tyypillistä verkostoille on luottamukseen perustuva yhteistyö sekä niiden jatkuva muuntuminen (Mäkisalo 2003, 136). Verkostoille on kuitenkin vaikeaa antaa yhtä selkää määritelmää, sillä niiden rakenne, muoto ja tavoitteet voivat vaihdella suuresti.

Mäkisalo (2003, 136) luokittelee verkostot kolmen käsitteen kautta. Luonnollisissa verkostoissa yhteydenpito perustuu luonnollisiin suhteisiin esimerkiksi harrastusten tai opiskelujen yhteydessä. Luonnollinen verkosto muodostuu ihmisistä, jotka viihtyvät yhdessä. Organisoitumisen muotona verkosto puolestaan on kevyempi vaihtoehto perinteiselle hierarkkiselle organisaatiolle, ja sen toiminta pohjautuu yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin. Kolmantena verkostomuotona Mäkisalo esittelee kehittämisverkostot, jotka muodostuvat usein kehitettävän asian ympärille. Hänen mukaan kehittämisverkostossa on mahdollista olla mukana pysyvästi tai vierailta siellä asiantuntijana. Suominen, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen ja Mantere (2007, 2) toteavat kehittämisverkostojen olevan oppimisen ja kehittämisen paikkoja, joissa mukana olevat jäsenet voivat luottamuksellisesti jakaa kokemuksiaan ja verrata toimintatapojaan sekä siten kehittyä yhdessä.

Verkostot voidaan jakaa myös niiden liiketoiminnallisten tavoitteiden kautta. Kuviossa 4 on kuvattu verkostoja niiden muodostumisen ja liiketoiminnallisten tavoitteiden kautta. Toimittajaverkostojen tavoitteena on

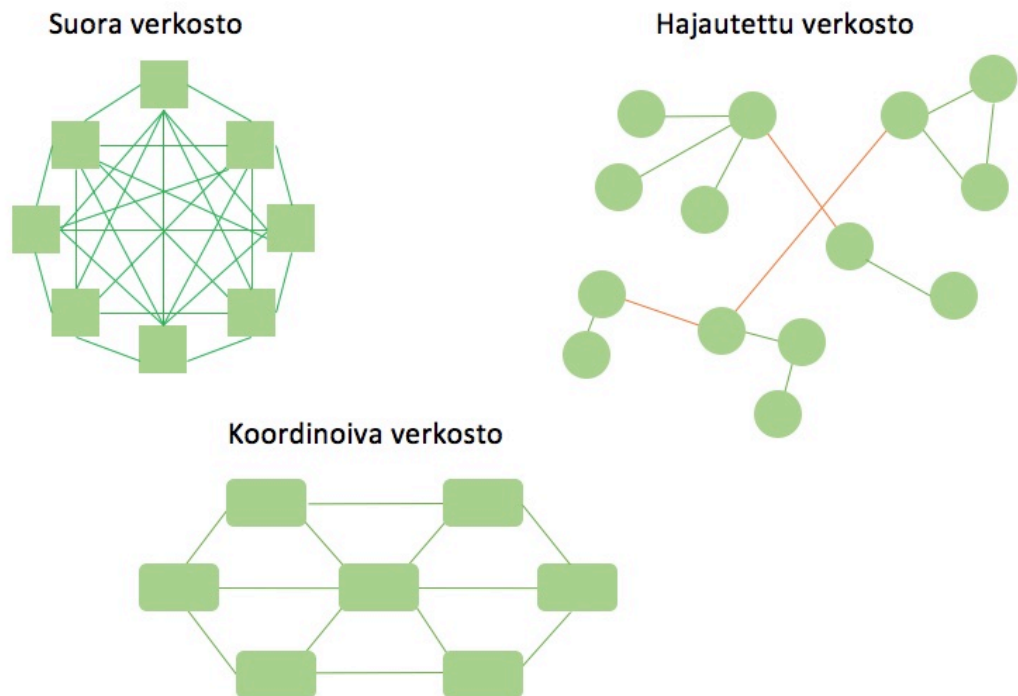
usein toiminnan tehostaminen. Toiminnan tehostaminen voi tapahtua muun muassa syventämällä omaa tuotantoon liittyvää yksityiskohtaista osaamista tai tukemalla toimittajien oppimista koulutuksen ja ohjauksen kautta. Uudistavien verkostojen tavoitteena on yhteisten ongelmanratkaisujen toteuttaminen sekä hiljaisen tiedon kokoaminen ja jakaminen. (Valkokari, Valjakka, Hakanen, Kupi & Kaarela 2014, 9.) Uutta luovat, innovaatioverkostot kehittävät uutta tietoa ja luovat innovaatioita. Innovaatioverkostot poimivat hiekkvoja signaaleja ja verkostoitumisen avulla luovat uusia osaamisalojen yhdistelmiä. Näissä verkostoissa toimijat ovat usein erilaisia kooltaan, toimialtaan ja osaamiseltaan. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 127.)



KUVIO 4. Verkostoitumisen muotoja (mukaillen Mäkisalo 2003, 136; Suominen ym. 2007, 2; Valkokari ym. 2014, 9; Valkokari ym. 2009, 127)

Rakenteen mukaan jaetuissa verkostoissa, niiden rakenne kuvaa toiminnan organisoitumista, verkoston jäsenten toimintaa ja viestinnän laatua. Kuviossa 5 on esitetty erilaisia verkostotyyppejä. Keskitetty verkosto on verkostoista hierarkkisin ja muodostuu vahvan keskuksen ympärille. Päätökset usein tehdään keskuksessa, josta viestitään verkoston reunoille. Keskitetyssä verkostossa korostuu keskustan

johtajuus, mikä voi johtaa muiden toimijoiden passiivisuuteen. Etuna keskitetyssä verkostossa on selkeästä viestiketjusta johtuen päätöksenteon nopeus. (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007, 99-100.) Keskitettyä verkostoa voidaan kuvata myös koordinoivana verkostona, jossa keskus toimii vain tiedon välittäjänä ja koordinoijana. Koordinoivassa verkostossa keskus on hierarkkisesti samalla tasolla muiden verkoston jäsenten kanssa. (Mäkisalo 2003, 137.)



KUVIO 5. Verkostotyyppinä (mukaillen Mäkisalo 2003, 137; Koskela ym. 2007, 101-102)

Hajautettu verkosto rakentuu usean pienen solmukohtan ympärille. Verkoston osat toimivat itsenäisesti ja viestintä tapahtuu välittäjien kautta toimijoilta toisille. Välittäjien rooli korostuu tiedon levittämisessä, mutta verkoston jäsenten tulee olla aktiivisia tiedon tuottamisessa ja vastaanottamisessa. Hajautetussa verkostossa viestintä voi olla myös enemmän kuin pelkkää tiedon siirtoa, verkoston rakenne mahdollistaa toimijoille asiantuntijoiden kokemuksellisen tiedon jakamisen. Organinen verkosto puolestaan toimii dynaamisesti, jolloin jäsenet liittyvät toisiinsa yhteisten intressien perusteella. Verkoston kokoa ja jäseniä ei ole

määritetty tarkasti, joten sen muoto ja jäsenet voivat muuttua. Orgaanisen verkoston toiminta on muodoltaan vapaata ja käynnistyy usein tarvelähtöisesti. (Koskela ym. 2007, 101-103.)

Verkostotyön tavoitteena on asiantuntijuuden laajentuminen, tiedon ja taidon vaihtaminen, henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen sekä työn tehostuminen (Kivilaakso 2005, 23). Rainie ja Wellman (2012, 181-182) nostavat verkostoituneiden organisaatioiden eduiksi joustavuuden sekä henkilöstön ja resurssien tehokkaan jakamisen. Heidän mukaan verkostoitumalla organisaatioiden on mahdollista muodostaa laajempia asiantuntija ryhmiä ja työntekijöillä on enemmän valinnanvapautta tehtävissä, joita he yhdessä verkostossa toteuttavat. Hajautetuissa ja monimuotoisissa verkostoissa luovuus, uusien ideoiden luominen ja ongelmien yhdessä ratkaiseminen ovat tehokasta.

Verkoston jäsenten ja siihen kuuluvien asiantuntijoiden erilaisuus on rikkaus. Erilaisten asiantuntijoiden erityisosaaminen muodostaa kokonaisuuden, jota voidaan hyödyntää yhteisten asioiden kehittämiseksi. Verkoston yhteisten päämäärien ohella verkostotyöskentely voi edistää myös organisaation omia tavoitteita. (Suominen ym. 2007, 2-4). Verkostoyhteistyön syventyessä organisaation ja verkoston tavoitteiden ja toimintatapojen tulisi olla yhdensuuntaiset, jotta ne tukisivat tosiaan mahdollisimman hyvin ja yhteistyö olisi tehokasta. Organisaatioissa tulisi myös tarkastella sitä, mihin verkostoihin kannattaa panostaa enemmän ja mihin vähemmän. (Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari, 2006, 31.)

Yhteistyöverkostojen haasteena on usein alussa yhteisten päämäärien, strategioiden ja vastuiden määrittäminen. Selkeän johtajan puuttuminen edellyttää verkoston jäseniltä aktiivisuutta, vastuullisuutta ja sitoutumista verkoston kehittämiseen. (Mäkisalo 2003, 138) Myös yhteisen kielen löytyminen ja tavoitteisiin sitoutuminen vie aikaa verkoston käynnistymisvaiheessa (Suominen ym. 2007, 2).

Verkoston jäsenten dynaamisuus voi osaltaan vaikuttaa verkoston toimintaan heikentävästi. Ihmiset voivat osallistua verkoston toimintaan erilaisella intensiteetillä sekä kokonaisia toimijoita voi jäädä pois tai uusia tulla mukaan. (Järvensivu 2017, 29.) Haasteensa verkostotyöskentelyyn tuo myös tiedonkulun ongelmat. Yhteisten tietojärjestelmien puuttuminen tai niiden heikko hyödyntäminen rajoittavat tiedon joustavaa välittymistä kaikille osapuolille. (Kivilaakso 2005, 30.)

Verkostossa, jossa toimijat ovat tasa-arvoisia perinteinen esimieslähtöinen toiminnan ohjaaminen ei ole mahdollista. Hierarkkisen ohjauksen rinnalle on syntynyt markkina-, strateginen ja sosiaalinen ohjaus, joista sosiaalinen ohjaus soveltuu verkostomaiseen työyhteisöön. Verkosto toimii itseohjautuvasti sosiaalisen ohjauksen keinojen avulla, muun muassa rakentamalla luottamusta, toimimalla vastavuoroisesti ja lisäämällä vuorovaikutusta. Sosiaalisen ohjauksen lisäksi verkoston toiminnassa voi olla piirteitä strategisesta ohjauksesta esimerkiksi yhteisen vision, arvojen ja toimintatapojen jakaminen. (Sydänmaanlakka 2015, 168-169.)

2.5 Yhteisöllisyys verkostossa

Työterveyslaitoksen Rajoja rikkova työ -hankkeen loppuraportissa esitetään yhteisöllisyyttä luovina asioina yhteiset tavoitteet, yhdessä tekeminen ja toisten kasvokkain kohtaaminen. Tutkimuksen mukaan verkostomaisessa työssä yhteisöllisyyden muodostumista tukee myös, että työntekijät ymmärtävät oman ja toisen työpanoksen osana suurempaa kokonaisuutta. (Janhonen, Toivanen, Eskelinen, Heikkilä & Järvensivu 2015, 80-82.)

Usein toimivaan ja luottamukselliseen yhteistyöhön päästään pitkäaikaisella toiminnalla. Yhteisesti sovitut pelisäännöt, tavoitteet ja tehtävänjako luovat selkeät rajat toiminnalle. Myös oman ja toisen asiantuntijuuden arvostaminen on lähtökohta me-hengen syntymiselle verkostossa. Onnistunut verkostotyöskentely ja yhteistyöosaaminen edellyttävät työntekijöiltä kykyä ratkaista ongelmia yhdessä ja tunnistaa sekä omia että muiden osaamisalueita. (Pesonen 2005; 19, 23.) Toimivan

yhteistyön edellytyksenä on toimijoiden tunteminen, mitä toiveita, tarpeita ja osaamista muilla on sekä mitä voimme itse tuoda ja jakaa muille. Verkostoituminen edellyttää myös toimijoiden sitoutumista yhteistyöhön ja sekä keskinäistä luottamusta. (Järvensivu 2017, 17.) Avoimuus, innovatiivisuus ja läpinäkyvyys ovat myös tärkeitä ominaisuuksia jatkuvasti uudistuvassa kokonaisuudessa (Sydänmaanlakka 2015, 175).

Suomen työelämä 2030 -raportissa esitetään, että tulevaisuudessa työyhteisötaitoja tärkeämmäksi taidoksi nousee verkosto-osaaminen ja kyky organisoida työtä. Työntekijöiltä edellytetään työyhteisötaitojen lisäksi kykyä luoda verkostoja sekä toimia erilaisissa verkostoissa. Verkostotyössä tulee korostumaan erityisesti dialogisuus, hajautettu johtajuus ja itseohjautuvuus. (Alasoini ym. 2012, 29.) Dialogisuus edellyttää molemmilta osapuolilta valmiutta kuunnella ja ymmärtää toista aidosti sekä valmiutta tarkastella omia mielipiteitä kriittisesti ja muuttaa niitä tarvittaessa. Dialogisessa vuoropuhelussa tulee sallia erilaiset näkemykset ja ihmisten persoonallisuudet, ja muodostaa niiden pohjalta yhteinen näkemys. (Alasoini ym. 2012, 12.)

Charlene Li (2010) kuvaa sosiaalisen median ja yhteistyötä tukevan teknologian tuomia mahdollisuuksia uudelleenlaiseen johtamiseen organisaatioissa. Hän esittää avoimelle johtajuudelle (*open leadership*) viisi perussääntöä, jotta uudenlaiset vuorovaikutussuhteet voivat toimia. Nämä säännöt sopivat myös verkostotyön perusperiaatteiksi. Ratkaisevaa avoimessa johtajuudessa on jakaa oleellinen tieto välittömästi, ymmärtää työntekijöiden ja asiakkaiden asiantuntijuus, säilyttää kiinnostus ja inhimillisyys muita kohtaan sekä kantaa vastuu omista teoista ja antaa anteeksi toisten virheet. (Li 2010, 14-15.)

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Ohjaamo Lahti on osa valtakunnallista 17–29-vuotiaille nuorille tarkoitettua Ohjaamo-toimintaa. Ohjaamoiden toimintaperiaatteena on koota koulutusta ja työllistymistä edistävät palvelut yhteen paikkaan, josta niitä tarjotaan nuorille yhteisen palvelupisteeseen ja verkostomaisen työskentelyn kautta. (Lehtinen 2015) Tavoitteena on, että Ohjaamo tarjoaa tukea, ohjausta ja neuvontaa erilaisissa nivelvaiheissa, kunnes nuori siirtyy koulutukseen tai työelämään (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2017).

Ohjaamo Lahti -hankkeen rahoituksen myöntää Keski-Suomen ELY-keskus Euroopan sosiaalirahastosta (ESR). Hanke pohjautuu Nuorisotakuun kuntakokeilun toteuttamiseen ja sitä hallinnoi Lahden kaupungin nuorisopalvelut. Hankkeessa työskentelee kaksi työntekijää, hankepääällikkö ja hankekoordinaattori. Hanketyöntekijöiden lisäksi verkostossa ovat mukana Lahden kaupungin keskeiset koulutus- ja työllisyyspalvelut sekä kolmas sektori ja yrittäjät. (Lehtinen 2015) Keskeistä Ohjaamo Lahden toiminnassa on monialainen ammatillisuus sekä koulutus- ja yritys yhteistyön tekeminen (Karevaara 2016, 5).

Ohjaamo Lahdessa työskentelee useita eri yhteistyökumppaneiden työntekijöitä muun muassa Lahden kaupungin nuorisopalveluiden työllisyyspalveluista, sosiaali- ja terveysalan aikuissosiaalityöstä, Hämeen TE-toimistosta, Koulutuskeskus Salpauksesta, Kelasta, Avainsäätiöstä ja Päijät-Hämeen Urheilu ja Liikunta PHLU:n Liitti -hankkeesta (Lehtinen 2015). Työntekijöiden määrä kuitenkin vaihtelee päiväkohtaisesti, päivystysvuorojen ja muiden työvelvoitteiden mukaisesti. Päivittäin paikalla on viidestä seitsemään työntekijää. Näiden lisäksi Ohjaamo Lahdessa käy päivystäviä työntekijöitä kerran tai kaksi viikossa. Ohjaamo Lahden yhteistyöverkostoon kuuluu myös toimijoita, joilla ei ole aktiivista päivystystä tai vierailevaa työntekijää toimipaikassa. (Tuominen 2017.)

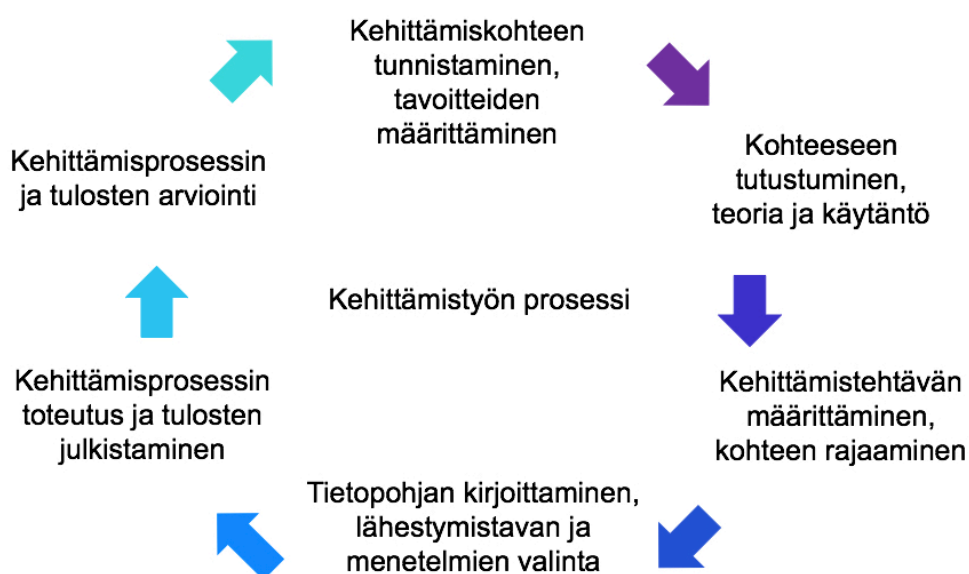
Ohjaamo Lahtea voi kuvata useamman erilaisen verkostotyypin kautta. Mäkisalón (2003, 136) kuvaamista verkostotyypeistä Ohjaamo Lahdessa on piirteitä verkosto-organisaatiosta ja kehittämisverkostosta. Verkosto-organisaatioissa hierarkia on matala, toiminta on ketterää ja sitä ohjaa yhteiset tavoitteet. Ohjaamo Lahti -verkostossa mukana olevilla tahoilla on tavoitteena tarjota nuorille tukea opiskelun ja työelämän nivelvaiheisiin. Verkostolla on yhteiset toimitilat, jossa työskentely tapahtuu. Ohjaamo Lahti on toisaalta myös kehittämisverkosto, joka on muodostunut kehitettävän asian, nuortenpalveluiden ympärille.

Liitetoiminnallisten tavoitteiden mukaan tehdyssä jaottelussa Ohjaamo Lahti on toimintaa kehittävä ja uudistava verkosto, jonka tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja uusien parempien palveluiden tuottaminen asiakkaille. Uudistaville verkostoille tyypillistä on yhteisten ongelmanratkaisujen toteuttaminen sekä hiljaisen tiedon kokoaminen ja jakaminen (Valkokari ym. 2014, 9).

Toiminnan organisoitumisen kannalta Ohjaamo Lahdessa on piirteitä sekä orgaanisesta että koordinoivasta verkostosta. Koordinoivassa verkostossa keskus toimii tiedon välittäjänä ja koordinoijana (Mäkisalo 2003, 137). Ohjaamo Lahti -hankkeen kaksi työntekijää vastaavat hankkeen hallinnollisista asioista sekä toimivat valtakunnallisen Ohjaamo -toiminnan ja hankkeeseen liittyvien informaatioiden välittäjänä. Hanketyöntekijät ovat kuitenkin hierarkkisesti samalla tasolla muiden verkoston jäsenten kanssa. Orgaanisessa verkostossa kaikki sen jäsenet ovat vastuussa toiminnasta. Verkoston jäsenet tekevät yhteistyötä usein tarvelähtöisesti ja toimivat itse aktiivisesti luomalla kontakteja sopiviin yhteistyötahoihin (Koskela ym. 2007, 101-103.) Ohjaamo Lahdessa työntekijät tekevät yhteistyötä asiakkaiden tarpeiden edellyttämällä tavalla. Yhteisteisistä asioista tiedottaminen on Ohjaamossa Lahdessa kaikkien verkoston jäsenten vastuulla.

3.2 Kehittämishankkeen vaiheet ja eteneminen

Tutkimuksellinen kehittämistyö rakentuu vaiheittain ja usein sitä kuvataan prosessina (kuvio 6). Suunnittelu, toteutus ja arviointi ovat prosessin keskeiset vaiheet. Suunnitelmallinen toiminta auttaa eri vaiheissa huomioimaan niissä oleelliset asiat. Prosessia suunnitellessa tunnistetaan kehittämiskohde ja määritetään kehittämistyön tavoitteet, tutustutaan kohteeseen, tarkastetaan aikaisemmin määritetyt tavoitteet sekä suunnitellaan kehittämisen toteutus. Huolellisen suunnittelun jälkeen kehittämistyö toteutetaan ja tulokset julkaistaan. Lopuksi arvioidaan tulosten luotettavuutta ja kehittämisprosessin onnistumista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 22-24.)



KUVIO 6. Kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2009, 24)

Kehittämishanke eteni yllä esitetyn kehittämistyön prosessin mukaisesti ja sen eteneminen on esitetty kuviossa 7. Aloituspalaverissa kohdeorganisaation edustajan kanssa 19.1.2017 keskusteltiin työhyvinvoinnin nykyisestä tilanteesta ja sen kehittämistarpeista. Lähtötilanteen arvioinnissa käytettiin marraskuussa 2016 toteutettua työhyvinvointikartoitusta. Kartoituksessa toteutetun kyselyn ja tulosten käsittelytilaisuuden yhteydessä Ohjaamo Lahdessa oli tunnistettu tarve kehittää työhyvinvointia. Kyselyssä nousseiden kehittämistarpeiden ja

yhteisen keskustelun pohjalta kehittämishanke rajattiin käsittelemään työyhteisön hyvinvointia. Tavoitteeksi määriteltiin työhyvinvoinnin kehittämisehdotusten luominen.

Kehittämishankkeen tavoitteen ja tarkoituksen määrittelyn jälkeen käynnistyi aihealueen kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin tutustuminen. Tiedonhaku kohdistui pääasiassa työhyvinvointiin ja verkostotyöhön. Teoriatietoon tutustuminen toi nopeasti esiin työhyvinvoinnin monimuotoisuuden ja laaja-alaisuuden. Kirjallisuuteen ja tutkimuksiin tutustuessa aihe muodostui yhä kiinnostavammaksi. Yhdestä lähteestä tuli ajaututtua useasti monen polun kautta uusiin ja kiinnostaviin lähteisiin, minkä vuoksi tietopohjan sisällön ja lähteiden rajausta tehtiin jatkuvasti. Kirjallisuuteen tutustumisen yhteydessä alkoi myös tietopohjan kirjoittaminen.



KUVIO 7. Kehittämishankkeen eteneminen ja aikataulu

Aineistonkeruu toteutettiin Ohjaamo Lahdessa kolmen viikkotehtävän avulla. Näiden kautta saatua aineistoa työstettiin yhteisessä työpajassa 15.3.2017. Viikkotehtävien ja työpajan aineisto analysoitiin maaliskuun lopussa ja tämän jälkeen niiden pohjalta kohdeorganisaatiolle luotiin työhyvinvoinnin kehittämisehdotukset. Kehittämisehdotukset ja niiden teoriapohjainen luokittelu toimitettiin Ohjaamo Lahden projektityöntekijälle arvioitavaksi 18.4.2017. Samana päivänä todettiin, että kehittämisehdotukset hyväksytään sellaisenaan. Kehittämishankkeen tulosten ja prosessin arviointi sekä hankkeen raportointi tehtiin suunnitelman mukaisesti huhtikuussa.

3.3 Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään ratkaisemaan ongelmia, kehittämään uusia palveluja ja käytänteitä. Kehittämistyön lähtökohdat voivat vaihdella, mutta usein työ saa alkunsa organisaation tarpeesta kehittää toimintaa. (Ojasalo ym. 2009, 19.) Tämä kehittämishanke käynnistyi kohdeorganisaation toiveesta kehittää työhyvinvointia. Aikaisemmin toteutetussa kartoituksessa työhyvinvoinnin tila oli todettu hyväksi, joten kehittämishankkeessa haluttiin kehittää käytänteitä sen ylläpitämiseksi.

Kehittämistyössä tutkimuksellisuus näkyy usein työn järjestelmällisyytenä, tutkimuksen etenemisenä suunnitelman mukaisesti, analyttisyytenä, erilaisten menetelmien käyttämisenä ja näkökulmien luomisena sekä kriittisyytenä, tulosten ja prosessin arviointina (Ojasalo ym. 2009, 22). Tutkimukselliseen kehittämistyöhön voi kuulua ominaisuuksia erilaisista tutkimussuunnista ja -perinteistä. Kehittämistyössä voi esimerkiksi esiintyä toimintatutkimuksen piirteitä ilman, että se on selkeästi toimintatutkimus. Myös toimintatutkimuksessa voi esiintyä piirteitä muista tutkimussuunnista. (Heikkinen & Jyrämä 1999, 55.)

Tämän kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa perehdyttiin teoriaan ja tarkasteltiin erilaisia tutkimuksellisia lähestymistapoja sekä pohdittiin käytännön kehittämisen toteutusmenetelmiä. Työn luonteen ja

tarkoituksen vuoksi muodostettiin päätös osallistavista menetelmistä, joiden pohjalta valintoja tehtiin prosessin edetessä. Lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus sen soveltuvuuden ja käytännönläheisyyden vuoksi. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 58) toteavat, että toimintatutkimuksella haetaan usein muutosta yhteisön toimintatapoihin tai toimintamalliin. Heidän mukaan toimintatutkimukselle tyypillistä on ongelmakeskeisyys, käytännönläheisyys sekä tutkijan ja tutkittavien välinen vuorovaikutus. Nämä piirteet esiintyivät vahvasti myös tässä kehittämishankkeessa.

Toimintatutkimusta pidetään yhteisöllisenä prosessina, jossa tutkija pyrkii kehittämään toimintaa yhdessä yhteisön kanssa. Kehittämiseen osallistuvat henkilöt tarkastelevat omaa toimintaansa ja omia näkemyksiänsä, jonka jälkeen he tuovat tietonsa osaksi yhteistä prosessia. (Kiviniemi 1999, 64-66.) Kehittämishankkeen aiheen ollessa yhteisöllisyys, todettiin tutkittavien aktiivisen osallistumisen kehittämiseen olevan tärkeää. Heikkinen (2010, 227) toteaa, että refleктоimalla työtään, analysoimalla toiminnan kehittymistä ja kehittämällä vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi, saadaan yhteisön jäseniä osallistettua. Kehittämishankkeessa uutta tuotettiin kirjoittamalla, keskustelemalla ja vertaamalla teoriaan. Denis ja Lehoux (2009, 364) esittävät, että toimintatutkimuksessa tutkija toimii fasilitaattorina, joka organisoii ja auttaa tutkittavia tuottamaan oivalluksia prosessissa

Toimintatutkimuksessa toiminnan kehittäminen etenee usein spiraalimaisesti, jossa suunnittelu, toiminta, arviointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. On kuitenkin todettu, että näitä vaiheita ei voida aina erottaa toisistaan, vaan ne voivat tapahtua samanaikaisesti tai lomittain. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36-37.) Tämä kehittämishanke eteni toimintatutkimukselle tyypillisen spiraalimaisen rakenteen kaltaisesti. Prosessi muodostui kehittämissykleistä, joissa aineistonkeruuta, toiminnan kehittämistä sekä aineiston analysointia ja arviointia tapahtui osittain päällekkäin.

3.4 Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät

Toimintatutkimuksen aineistonkeruu- ja analysointimenetelminä voidaan käyttää laadullisia tai määrällisiä menetelmiä. Aineistoa on mahdollista kerätä esimerkiksi kyselyillä, haastatteluilla, ryhmähaastatteluilla tai havainnoimalla. Tyypillistä kuitenkin on, että käytetyt menetelmät ovat osallistavia. (Ojasalo ym. 2009, 61-62.)

Vaikka kyselylomaketta pidetään perinteisenä menetelmänä kerätä tutkimustietoa (Valli 2010, 103), kehittämishankkeessa käytettiin toimintatutkimuksen luonteelle sopivia toiminnallisia menetelmiä. Kehittämishankkeen toimeksiantajan kanssa todettiin, että sähköisten, rekisteröitymistä edellyttävien tai sähköpostilla tulevien kyselyiden, kautta osallistuminen olisi passiivista. Toimeksiantaja antoi vapauden toteuttaa aineistonkeruun tutkijan näkemyksen mukaisesti, mutta esitti toiveen, että aineistoa kerättäisiin kyselyn sijaan muilla menetelmillä. Tavoitteena oli osallistavilla menetelmillä saada kerättyä tutkittavilta kokemuksellista ja hiljaista tietoa.

Empiiristä aineistoa kerättiin kolmen viikkotehtävän ja yhden työpajan avulla. Viikkotehtävissä sovellettiin aivoriihi-menetelmää. Aivoriihen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon uusia ajatuksia. Periaatteena on, että mitä enemmän erilaisia asioita ja näkökulmia on esitetty, sen varmemmin niistä voi löytyä sopiva ratkaisu. (Innokylä 2017.) Aivoriihi-menetelmää sovellettiin siten, että osallistujat kirjoittivat ajatuksensa tarralapuille ja lisäsivät ne seinätaululle. Työntekijöiden vaihtelevien aikataulujen vuoksi osallistujilla oli viikko aikaa käydä osallistumassa vapaasti oman aikataulun mukaan jokaiseen tehtävään.

Viikkotehtävät muodostuivat kehittämishankkeen tutkimuksellisten alakysymysten pohjalta: 1) mitä on yhteisöllinen työhyvinvointi, 2) miten yhteisöllistä työhyvinvointia voidaan edistää sekä 3) mitä verkostotyö tuo yhteisölliseen työhyvinvointiin.

Aivoriihi-menetelmän toteuttaminen seinätaululla muodostui sopivaksi, osallistujia aktivoivaksi menetelmäksi. Toiminnallisen

aineistonkeruumenetelmän tavoitteena oli tuoda osallistujille aktiivisen osallistumisen kokemus ja kannustaa verkostossa työskenteleviä henkilöitä yhteiseen keskusteluun. Vaihtuvien viikkotehtävien avulla oli tarkoitus syventää aikaisemmin tuotettua aineistoa. Toisessa ja kolmannessa tehtävissä hyödynnettiin edellisen viikon aineistoa.

Viikkotehtävien kautta tuotetun aineiston työstämistä jatkettiin työpajassa kahden tehtävän avulla. Työpajan tavoitteena oli määrittää yhdessä osallistujien kanssa yhteisöllisen työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet sekä täydentää kolmannen viikkotehtävän aineistoa. Ensimmäisenä äänestettiin toisessa viikkotehtävässä tuotetuista vastauksista kymmenen parasta. Äänestämällä tutkittavat pääsivät itse valitsemaan kehittämistoimenpiteitä ja vaikuttamaan kehittämisprosessiin.

Toisena menetelmänä työpajassa sovellettiin porinaryhmä -menetelmää (Kupias 2007, 49.) Menetelmässä tarkoituksena on käydä keskustelua pienissä, 3-5 hengen ryhmissä, jotta kaikki pääsevät osallistumaan keskusteluun ja esittämään mielipiteensä. Keskustelun aikana ryhmät kirjoittivat keskeiset asiat paperille. Keskusteluun varattiin aikaa kymmenen minuuttia, jonka jälkeen ryhmät saivat kertoa keskeisiä keskustelussa nousseita asioita muille osallistujille. Kaikkien ryhmien esitettyään näkemyksensä keskusteltiin yhdessä osallistujien kanssa ryhmien esityksistä heränneistä ajatuksista. Ryhmillä oli myös mahdollisuus täydentää omia vastauksiaan. Porinaryhmä oli menetelmävalintana luonteva, sillä se mahdollistaa isossa ryhmässä nopean ajatusten keräämisen, osallistujien aktiivisen ja tasapuolisen osallistumisen sekä erilaisten näkemysten vaihdon (Kupias 2007, 49-51).

Teemoittelua, tyypittelyä ja sisällönerittelyä pidetään laadullisen aineiston yleisimpinä analysointimenetelmiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 224.) Teemoittelu on todettu hyväksi analysointimenetelmäksi haettaessa ratkaisua käytölliseen asiaan. Teemojen avulla aineistosta voidaan etsiä vastauksia suoraan esitettyihin kysymyksiin ja tutkimusongelman kannalta oleellista tietoa. (Eskola & Suoranta 2003, 178-179). Aineistoa luokiteltaessa teema-alueisiin ja ryhmiteltäessä helpommin tulkittaviin

kokonaisuuksiin, keskeistä on löytää tutkimusongelman kannalta kantavat teemat, joiden kautta aineistoa tarkastellaan (Kiviniemi 1999, 77).

Teemoittelu edellyttää aineiston ja teorian vuoropuhelua, jotta aineiston analyysistä tulee riittävän syvälinen. Irralliset sitaatit eivät riitä takaamaan todellisia johtopäätöksiä. (Eskola & Suoranta 2003, 174.)

Sisältöanalyysissä aineistoa tulkitaan aineistopohjaisen, teoriapohjaisen tai aineisto- ja teoriapohjaisen luokittelun kautta (Kananen 2015, 93).

Ensimmäisen viikkotehtävän aineistoa tulkittiin teorialähtöisesti.

Aineistosta haettiin teoriaa vastaavia sanoja tai asioita, jotka ryhmiteltiin samankaltaisuuden mukaan kymmeneen luokkaan. Kahdeksan näistä muodostui hyvinvoivan työyhteisön tekijöiden ja työyhteisötaitojen yhteenvedosta. Näiden lisäksi muodostui kaksi muuta luokkaa, joihin ryhmiteltiin teorian ulkopuolelle jäävä aineisto. Luokat on esitetty tuloksissa taulukossa 2.

Toisen viikkotehtävän aineisto tuotettiin ensimmäisen viikkotehtävän luokittelun mukaisiin ryhmiin. Aineisto kirjoitettiin tekstinkäsittelyohjelmalla helpommin luettavaksi tekstiksi ja jatkotyöstöä varten aineistosta jätettiin sivuun toisiaan lähes identtisesti vastaavat tekstit. Käsiteltyä aineistoa hyödynnettiin työpajassa. Kolmannessa viikkotehtävässä ja työpajassa samaan kysymykseen vastaavassa ryhmätehtävässä tuotettua aineistoa tulkittiin aineistolähtöisesti. Aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja selitystä ilmiölle.

3.5 Aineistonkeruun toteuttaminen ja aineiston kuvaus

Tiedote (liite 1) kehittämishankkeesta lähetettiin 66:lle Ohjaamo Lahti -verkostossa työskentelevälle henkilölle. Ensimmäiseen viikkotehtävään osallistui 12 henkilöä. Tehtävänä oli määrittää mitä on yhteisöllinen työhyvinvointi. Osallistujia kannustettiin kirjoittamaan mahdollisimman monta sanaa tai asiaa esitettyyn kysymykseen. Vastausten tyyliä tai muotoa ei ennalta määritetty. Vastauksia tarralapuille tuli yhteensä 66 kappaletta, joista kaksi oli kuvia. Vastaukset jaettiin 10 teemaluokkaan teorialähtöisesti. Teemoittelu tehtiin terveen työyhteisön tunnuspiirteiden ja

työyhteisötaitojen yhteenvedon mukaan. Aineistosta haettiin samankaltaisia teemoja teorian pohjalta. Näiden lisäksi muodostui kaksi ryhmää, johon tuli teemojen ulkopuolelle jäävät vastaukset.

Toiseen viikkotehtävään osallistui yhdeksän henkilöä, joista kaksi osallistui ensimmäistä kertaa. Tehtävänä oli kirjoittaa tarralapuille konkreettisia tekoja, joilla oli mahdollista edistää ensimmäisessä tehtävässä määritettyä yhteisöllistä työhyvinvointia. Tehtävässä käytettiin edellisen viikon aineistoa teemoiltetuna. Aikaisemmat vastaukset oli kirjoitettu tekstinkäsittelyohjelmalla, tulostettu ja paperit asetettu seinälle teemoittain. Osallistujat kirjoittivat vastaukset teemojen yhteyteen. Vastauksia viikkotehtävään tuli kaikkiin kymmeneen ryhmään tasaisesti, yhteensä 51 kappaletta. Osa vastauksista oli konkreettisia, mitattavia tekoja ja osa puolestaan yleisluontoisia asioita.

Kolmanteen viikkotehtävään, nimettömien osallistumislippujen perusteella, osallistui neljä henkilöä. Aineistosta oli kuitenkin tulkittavissa useampaa erilaista kirjoitustyyliä ja käsialaa. Muistivatko kaikki osallistujat palauttaa lipukkeen tehtävään vastaamisen yhteydessä? Vastaajien määrään vaikutti mahdollisesti koululaisten hiihtolomaviikko ja työntekijöiden vuosilomat. Tehtävässä kysyttiin mitä piirteitä verkostotyö tuo yhteisölliseen työhyvinvointiin. Vastauksia kirjoitettiin yhteensä 34 tarralappuun. Laput olivat ryhmiteltävissä samankaltaisten asioiden ryhmiin, joista muodostui 7 ryhmää. Näiden lisäksi muodostui yksi ryhmä, johon tuli yksittäiset sanat ja asiat. Kaikissa ryhmissä lappuja oli kahdesta kuuteen.

Työpaja toteutettiin Ohjaamo Lahdessa 15.3., yksitoista päivää viikkotehtävien jälkeen. Työpaja oli kehittämistoimintaan varatun aamupäivän, ”Tekijätapaamisen”, yhteydessä. Tekijätapaamiseen ilmoittautuneille 22:lle henkilölle lähetettiin sähköpostilla kutsu, jossa oli kaksi työpajan aiheeseen ohjaavaa ennakkotehtävää. Työpajaan osallistui ennakkotiedosta poiketen 24 henkilöä. Osallistujista 8 oli osallistunut johonkin aikaisempaan viikkotehtävään ja 16 henkilöä osallistui ensimmäistä kertaa kehittämishankkeen toteutukseen.

Työpajan ensimmäisessä ennakkotehtävässä osallistujia pyydettiin pohtimaan keinoja, joilla voisi ylläpitää ja kehittää yhteisöllistä työhyvinvointia. Työpajassa osallistujilla oli mahdollisuus täydentää näistä toimenpiteistä toisessa viikkotehtävässä tuotettua listaa. Osallistujilta ei kuitenkaan tullut uusia ehdotuksia ja lista todettiin kattavaksi. Tämän jälkeen osallistujat äänestivät 42 vaihtoehdon joukosta mielestään viisi tärkeintä kehittämiskohdetta. Osallistujat merkitsivät valintansa tarroilla ja vaihtoehdoille annetut äänet laskettiin. Äänestyksen jälkeen todettiin kymmenen eniten ääniä saanutta vaihtoehtoa sopiviksi ja monipuolisiksi kehittämistoimiksi.

Toisena tehtävänä työpajassa oli keskustella ryhmissä verkostotyöskentelyn vaikutuksista yhteisölliseen työhyvinvointiin. Osallistujista muodostui kuusi neljän hengen ryhmää. Ryhmät kirjasivat keskustelun ohessa keskeiset asiat paperille. Keskustelun jälkeen ryhmät esittävät ajatuksiaan muille osallistujille. Kolmannessa viikkotehtävässä osallistujilla on tehtävänä vastata samaan kysymykseen. Tehtävän tavoitteena työpajassa oli täydentää ja mahdollisesti syventää jo kolmannessa viikkotehtävässä tuotettua aineistoa.

4 TULOKSET

4.1 Yhteisöllinen työhyvinvointi

Yhteisöllinen työhyvinvointi määritettiin Ohjaamo Lahdessa joustavuuden, avoimen vuorovaikutuksen, oppimista suosivan ilmapiirin, luottamuksen, riskien ottamisen sallivan ilmapiirin, vastavuoroisuuden, me-hengen, positiivisuuden sekä yhteisten arvojen ja tavoitteiden kautta. Taulukossa 2 on esitetty teorian ja aineiston pohjalta muodostetut luokat sekä niiden alle teemoiteltujen vastausten sisällöt.

TAULUKKO 2. Yhteisöllinen työhyvinvointi luokiteltuna

Teorian pohjalta muodostetut luokat	Sisältö aineistossa
Joustavuus	Joustavuus molempiin suuntiin, kompromissit, ison kuvan näkeminen, joustavuus omissa näkemyksissä
Avoin vuorovaikutus	Kaikki saavat esittää mielipiteensä vapaasti, aito kuuntelu, avoin asioiden jakaminen
Oppimista suosiva ilmapiiri	Osaamisen jakaminen, oman näkökulman laajentaminen, aito kiinnostus yhteiseen toimintaan, yhdessä oppiminen
Luottamus	Ymmärrys toisen työstä, luottamus toisen asiantuntijuuteen, ymmärrys yksilöiden muodostamasta kokonaisuudesta, luottamus avun saamiseen, vapaus olla oma persoona
Riskien ottamisen salliva ilmapiiri	Keskeneräiset mielipiteet sallitaan, annetaan mahdollisuus kokeilla
Vastavuoroisuus	Työkaverin huomioiminen, toisen innostaminen ja kannustaminen, palautteen antaminen
Me-henki	Jokainen on vastuussa hyvästä ilmapiiristä, huumori
Positiivisuus	Työn ilo, ilo pienistä asioista
Aineiston pohjalta muodostetut luokat	Sisältö aineistossa
Yhteiset arvot ja tavoitteet	Yhteinen päämäärä ja tavoite, olennaiseen keskittyminen
Muu	<i>Sana ”työhyvinvointi” on yök, Keksittävä uus. Normaaliarki on cool.</i>

Yhteisöllinen työhyvinvointi nähtiin työyhteisön yhteisenä asiana. Huumori esiintyi useissa vastauksissa, joko suoraan sanoina tai tekstin kirjoitusmuodossa. Yhteisöllinen työhyvinvointi koettiin yksittäisten työpäivien sijaan päivittäisessä arjessa olevaksi asiaksi. Vastausten ryhmittely oli osittain haastavaa, sillä moni vastaus olisi sopinut useampaan ryhmään.

4.2 Yhteisöllisen työhyvinvoinnin edistäminen

Toisessa viikkotehtävässä määritettiin keinoja ylläpitää ja edistää yhteisöllistä työhyvinvointia. Positiivista ilmapiiriä ylläpitäviä tekoja kuvattiin huumorin ja hymyilyn kautta. Positiivisuus näkyi myös muissa luokissa vastausten myönteisenä kirjoitusasuna. Oppimista suosivan ilmapiirin ryhmässä näkyi sekä oman osaamisen jakaminen sekä toisen työntekijän osaamisen vastaanottaminen. Yhdessä oppimiseen liittyi myös itsensä kehittäminen ja aktiivinen osallistuminen.

Jaon tietoa, minkä arvelen hyödyttävän muita ja kuuntelen kun muut tekevät niin.

Kehitän itseäni.

Kaivelen kaverista hiljaisen tiedon.

Lupaen kyseenalaistaa.

Puolestaan rennomman asenteen omaksumisen, omien virheiden hyväksymisen ja toisen kannustamisen uuden kokeiluun nähtiin luovan sallivaa ilmapiiriä riskien ottamiselle.

Oman aktiivisuuden, mutta myös omien voimavarojen tunnistamisen koettiin edistävän luottamusta. Esimerkkeinä näistä olivat muun muassa:

Joskus minulla saa olla huono päivä. Aina ei tarvitse jaksaa.

Otan selvää asioista, toiminnoista ja palveluista, jotka ovat työssäni oleellisia. En odota, että joku tuo ne minulle valmiina.

Avointa vuorovaikutusta rakentavia tekoja määritettiin muun muassa tunteiden sanottamisen kautta, omien rajojen asettamisen ja toisen loppuun asti kuuntelun kautta. Kirjoitetut vastaukset kuvasivat toisen työntekijän kunnioittamista.

Neuvottelen, jouston ja keskustelen asiasta (ilman isoja tunteita/ henkilökohtaisuuksia).

Puen huonon päivän sanoiksi, jätän tunteet pienemmälle.

Sanon tarvittaessa EI ja sekin on sallittava.

Joustavuutta kehittäviksi teoiksi miellettiin omien ideoiden jakaminen, ison kuvan tarkasteleminen ja muidenkin kuin omaan toimenkuvaan kuuluvien tehtävien tekeminen.

Olen poliittisesti korrekti.

En omi tai jemmaa ideoita itselleni → palvelee kaikki.

Opettelen lisää joustavuutta.

Me-henkeä luovina tekoina esitettiin vastavuoroisen pilailun hyväksyminen myös omalle kohdalle, asioista innostuminen sekä kuuntelun ja toisesta välittämisen. Yhteisten arvojen ja tavoitteiden ylläpitämiseksi koettiin tärkeäksi toisten kunnioittaminen. Samaan luokkaan annettiin myös seuraavat vastaukset:

Etsin järkeviä dokumentointi työkaluja.

Olen kiinnostunut toisesta.

Kestän sen, että en (läheskään aina) osaa asioita ja asioita "valuu" ohi.

Osa vastauksista olisi sopinut useampaan teemaan ja joitakin samankaltaisia vastauksia esiintyi useammassa ryhmässä. Ryhmään ”muu” kirjoitettiin työyhteisön vapaampaan yhteiseen toimintaan liittyviä asioita kuten:

Ostan Pommacia ja tuon skumppalasin.

Tuon synttäriläiskakun!

Osallistun yhteisiin juttuihin, iltoihin ym. :)

4.3 Yhteisöllinen työhyvinvointi verkostossa

Verkostotyön tuomia piirteitä yhteisölliseen työhyvinvointiin pohdittiin sekä kolmannessa viikkotehtävässä että työpajassa 15.3. Viikkotehtävässä verkostotyön tuomiksi piirteiksi muodostuvat osaamisen jakaminen, dialogisuus, yhdessä tekeminen, yhteisöllisyys, työn jakautuminen ja yhteiset tavoitteet. Näitä, yhteisöllisen työhyvinvoinnin piirteitä verkostotyössä, kuvattiin muun muassa seuraavien mukaisesti:

Ei tulla mökkihöperöiksi.

Jaettu asiantuntemus on kulunut, mutta tärkeä käsite tässä.

Dialoginen vuorovaikutus ja keskustelu korostuvat.

Jokaisella on vastuu myös toisten hyvinvoinnista.

Verkostotyö helpottaa omaa työtä → lisää jaksamista.

Saa aikaan enemmän → tulee hyvä/ palkitseva olo :)

Vastaukset olivat tulkittavissa pääasiassa positiiviksi piirteiksi. Vastauksista löytyi kuitenkin myös muutama varauksellinen tai negatiivinen kommentti. Näitä olivat:

Haitta: sosiaalinen ähky.

Yhteistyön edut ja haasteet.

Etu-, arvo- ja tavoite ristiriidat.

Työpajassa ryhmäkeskusteluissa nousi esiin samankaltaisia asioita. Verkostotyöskentelyn koettiin tuovan vaihtelua oman työhön. Asiaa tarkasteltiin Ohjaamossa sekä päivittäin työskentelevän, että satunnaisesti päivystyksiä tekevän henkilön näkökulmasta. Muiden organisaation ja ammattilaisten kanssa työskentelyn nähtiin laajentavan omaa näkemystä ja tuovan verkostoon moniammatillisuutta.

Lisää osaamista, kun kuulee toisten ajatuksia (ryhmä 1)

Verkostossa laaja ja monipuolinen ammatillinen osaaminen ja tietotaito (ryhmä 6)

Kun tullaan eri työyhteisöistä, laajentaa se näkökulmia yhteisen tavoitteen eteenpäin. (ryhmä 3)

Asiantuntijuutta (ryhmä 4)

Verkoston jäsenten ja työntekijöiden tunteminen koettiin tärkeäksi. Tietoisuuden ja ymmärryksen lisääntymisen toisten työstä koettiin yhteistyötä helpottavaksi ja päällekkäisiä työtehtäviä vähentäväksi. Verkostossa työskentelyn ja toimivan yhteistyön todettiin lisäävän työntekijän jaksamista töissä. Hyvä yhteishenki nähtiin tärkeänä asiana, jonka kehittäminen oli jokaisen vastuulla.

Ymmärrys kaikkien verkoston jäsenten työn sisällöstä (ryhmä 6)

Oma vastuu jokaisella: tunteet vähemmälle ja asiakeskeisyys. (ryhmä 1)

Tärkeää hyvä henki yleisesti! (ryhmä 1)

Yhteishenki ja yhteinen tekeminen kasvaa (ryhmä 4)

Keskinäinen luottamus lisääntyy (ryhmä 5)

Verkostotyön heikkoudeksi nähtiin harvoin päivystävien työntekijöiden tuntemisen vaikeus sekä sen myötä yhteisöllisyyden haasteellinen muodostuminen. Kahdessa ryhmässä verkostotyöskentelyn esiteettiin myös lisäävän työkuormaa.

Ei välttämättä muista kaikkia verkoston jäseniä, kun näkee harvakseltaan (ryhmä 2)

Yhteisöllisyyden syntyminen haastavaa: satunnaiset yhteisössä toimijat (ryhmä 4)

Myös työhyvinvointia haastavia tekijöitä voi olla. Toisesta, oman työyhteisön ulkopuolisesta tahosta voi olla kiinni asioiden eteenpäin saattaminen. ”Ei omissa käsissä”. (ryhmä 3)

Työn merkityksellisyyden muodostumiseen osallistujien mielestä vaikuttivat yhteiset tavoitteet sekä töiden tekeminen yhteisten asiakkaiden ja asioiden parissa. Keskustelussa todettiin, että usein yhteisten asiakkaiden menetyksestä iloittiin vielä pitkään asian etenemisen jälkeen.

Yhteisellä panoksella nähdään työntulokset, autetaan toista ja jaetaan onnistumiset yhdessä. (ryhmä 3)

Kuuluvuuden tunne: olen osa nuorten palveluja. (ryhmä 5)

4.4 Työhyvinvoinnin kehittämisehdotukset

Työhyvinvoinnin kehittämisehdotukset laadittiin viikkotehtävien ja työpajan aineiston pohjalta. Kehittämisehdotuksiksi (työyhteisön huonetauluun) valikoitui asioita kaikista toisessa viikkotehtävässä käytetyistä luokista. Valitut yhteisöllisyyttä kehittävät teot luokiteltiin sosiaalisen pääoman teorian mukaisesti. Toimenpiteet on esitetty ensimmäisessä persoonamuodossa, jotta työntekijät sitoutuisivat vahvemmin niiden toteuttamiseen.

Työhyvinvoinnin kehittämisehdotukset ovat seuraavat:

Luottamus

- Keskustelen, neuvottelen ja jouston asioista enkä ota niitä henkilökohtaisesti.
- Sanon tarvittaessa ei, sekin on sallittava.

Vastavuoroisuus

- Otan aktiivisesti selvää asioista, toiminnoista ja palveluista, jotka ovat oleellisia työssäni.
- Kysyn kuulumisia ja olen kiinnostunut muista.

Sosiaalinen tuki

Emotionaalinen

- Haen asioista positiiviset puolet.
- Minulla on hetki aikaa kuuntelulle ja välittämiselle.
- Tuon huumoria arkeen.

Tiedollinen

- Jaan ajankohtaisen tiedon.

Konkreettinen

- Voin tehdä muitakin kuin toimenkuvaan kuuluvia töitä ja autan työkaveria.
- Innostan ja kannustan kokeilemaan uutta.

(Arvioinnillinen)

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Mitä on yhteisöllinen työhyvinvointi Ohjaamo Lahdessa?

Kehittämishankkeen tuloksista on havaittavissa, että yhteisöllinen työhyvinvointi on laaja ja monipuolinen kokonaisuus. Sitä kuvattiin yleistä ilmapiiriä kuvailevien käsitteiden sekä konkreettisten asioiden kautta. Paasivaaran ja Nikkilän (2010) mukaan työyhteisössä yhteisöllisyys on tunnetila, työntekijöiden kokemus yhteenkuuluvuudesta. Tuloksissa tunnetilaa ja yleistä ilmapiiriä kuvasivat muun muassa kiinnostus yhteiseen toimintaan, luottamus, me-henki ja hyvä ilmapiiri. Avoin ilmapiiri ja arvoihin perustuva toiminta luovat edellytykset hyvälle yhteishengelle (Ojala & Ahonen 2005, 202). Konkreettisempia yhteisöllistä työhyvinvointia kuvaavia asioita olivat muun muassa toisen huomioiminen, kuunteleminen ja kannustaminen, palautteen antaminen, sekä kompromissien tekeminen.

Ojala ja Ahonen (2005) sekä Rauramo (2004) ovat kuvanneet työhyvinvointia portaina. Portaat muodostuvat fysiologisista perustarpeista, turvallisuuden, läheisyyden, arvostuksen, itsensä toteuttamisen sekä sisäinen energian ja henkisyiden tarpeista. Näistä tasoista erityisesti läheisyyden, arvostuksen, itsensä toteuttamisen ja henkisyiden tasot kuvaavat tutkimustulosten perusteella yhteisöllistä työhyvinvointia. Tutkimustuloksista nousi työhyvinvoinnin portaita kuvaavina teemoina joustavuus, oppimista suosiva ilmapiiri, luottamus, riskien ottamisen salliva ilmapiiri ja vastavuoroisuus. Nämä työhyvinvoinnin portaita vastaavat teemat on esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Yhteisöllisen työhyvinvoinnin tasot

Työhyvinvoinnin portaat	Vastaavuus tuloksissa
Henkisyys	Positiivisuus, yhteiset arvot ja tavoitteet
Itsensä toteuttaminen	Riskien ottamisen salliva ilmapiiri, oppimista suosiva ilmapiiri
Arvostus	Joustavuus, luottamus
Läheisyys	Vuorovaikutus, me-henki, vastavuoroisuus
Turvallisuus	-
Fysiologia	-

Sallivaa ilmapiiriä on pidetty yhteisöllisyyden perustana. (Paasivaara & Nikkilä 2010) Tuloksissa se näkyi huumorina, avoimuutena, luottamuksena, joustavuutena ja toisen arvostamisena. Samoilla asioilla on vaikutusta avoimena vuorovaikutuksena työn sujuvuuteen. Työn sujuvuus on puolestaan liitetty osaksi työhyvinvointia, johon työyhteisötasolla vaikuttavat muun muassa työyhteisön tuki ja avoin vuorovaikutus. (Manka & Manka 2016.) Kehittämishankkeen tulokset osoittivat, että asioiden avoin jakaminen ja aito kuuntelu, toisten arvostus ja joustavuus ovat osa avointa vuorovaikutusta ja yhteisöllistä työhyvinvointia.

Yhteisöllisyys on jatkuvassa muutoksessa ja sen ylläpitämiseksi tulee työskennellä jatkuvasti ja pitkäjänteisesti (Paasivaara & Nikkilä 2010; Mäkisalo 2003). Tulosten perusteella yhteisöllinen työhyvinvointi onkin päivittäin arjessa toteutuva asia. Sana työhyvinvointi koettiin huonoksi ja sen tilalle haluttiin löytää uusi parempi kuvaus. Myös yksittäiset tyky -päivät koettiin epämieluisiksi ja sujuvan arjen merkitystä nostettiin esiin. Kehittämishankkeen tuloksista oli huomattavissa, että yhteisöllisyydestä, me-hengestä ja hyvästä ilmapiiristä huolehtiminen on kaikkien vastuulla. Kiinnostus yhteiseen toimintaan, vitsailu ja huumori olivat osa hyvää ilmapiiriä.

Miten työntekijä ja työyhteisö voivat ylläpitää työhyvinvointia?

Kehittämishankkeessa työhyvinvointia ylläpitäviä tekoja määritettiin aikaisemmin muodostettuihin yhteisöllisen työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Yhteisöllisen työhyvinvoinnin osa-alueiden luokittelussa hyödynnettiin Mankan ja Mankan (2016) työyhteisötaitojen määrittelyä. Sen vuoksi tulokset yhteisöllisen työhyvinvoinnin määrittelyssä ja sitä ylläpitävissä keinossa olivat hyvin samankaltaisia. Tavoitteena oli syventää aikaisemmin tuotettua tietoa ja muodostaa mahdollisimman konkreettisia keinoja. Tulokset jäivät kuitenkin pääasiassa yleiselle tasolle oleviksi käsitteiksi mitattavien tekojen sijaan.

Ohjaamo Lahdessa yhteisöllistä työhyvinvointia ylläpitävinä tekoina esitettiin muun muassa toisen aito kohtaaminen ja arvostaminen, suuren kokonaisuuden ymmärtäminen sekä kiinnostus muita työntekijöitä ja yhteistä toimintaa kohtaan. Tulokset ovat suoraan verrattavissa useissa eri lähteissä esitettyihin yhteisöllisyyttä rakentaviin tekijöihin.

Manka ja Manka (2016) kuvaavat työyhteisötaitoja hyvien käytösten ja toisen huomioimisen lisäksi muun muassa: kiinnostuksena ja arvostuksena muiden työtä kohtaan, aktiivisena auttamisena, oman osaamisen kehittämisenä sekä aktiivisena osallistumisena työpaikan kehittämiseen ja positiivisen ilmapiirin luomiseen. Kehittämishankkeen tuloksista nousi esiin vastaavia asioita. Avoin vuorovaikutus, positiivinen ilmapiiri, oppimista suosiva ilmapiiri ja joustavuus saivat eniten niitä edistäviä tekoja. Avointa vuorovaikutusta edistävät teot perustuivat pääasiassa toista arvostaan ja kunnioittavaan käytökseen. Positiivisuus näkyi tuloksissa positiivisen ilmapiirin luomisen lisäksi kaikissa yhteisöllisen työhyvinvoinnin luokissa myönteisenä asenteena.

Putnamin (2000), Colemanin (1988) ja Ruuskasen (2001) sosiaalisen pääoman teorioita mukaillen sosiaalinen pääoma muodostuu luottamuksesta, vastavuoroisuudesta ja sosiaalisesta tuesta. Yhteisöllisen työhyvinvoinnin teemaluokkien pohjalta muodostetut tulokset eivät olleet

suoraan kokonaisuuksina siirrettävissä sosiaalisen pääoman osa-alueisiin, mutta asiayhteydestä irrallisina vastukset kuvasivat kuitenkin sosiaalisen pääoman muodostumista. Tuloksista nousi esiin luottamusta, vastavuoroisuutta sekä emotionaalista, tiedollista, konkreettista ja arviointitukea edistäviä tekoja.

Mitä piirteitä verkostotyö tuo yhteisölliseen työhyvinvointiin?

Kehittämishankkeen tuloksista nousi verkostotyön yhteisöllisen työhyvinvoinnin piirteiksi luottamus, vuorovaikutus, osaamisen jakaminen ja laajentuminen, dialogisuus, työn jakautuminen ja yhdessä tekeminen, yhteiset tavoitteet ja me-henki. Kuviossa 8 sanan koko kuvaa piirteen esiintymistä ja niiden välistä suhdetta aineistossa.



KUVIO 8. Verkostotyön tuomat piirteet yhteisölliseen työhyvinvointiin

Ohjaamo Lahdessa pyritään häivyttämään organisaatorajat ja vastuu toiminnan kehittämistä on kaikilla verkostossa työskentelevillä henkilöillä. Kehittämishankkeen tuloksista on huomattavissa organisaatorajojen tietoinen madaltaminen ja kehittämisvastuun jakautuminen kaikille verkoston jäsenille. Tuloksissa korostuu hyvän yhteishengen, osaamisen ja tiedon jakamisen, yhdessä oppimisen ja jaetun asiantuntijuuden

merkitys yhteisöllisyyden luomisessa. Janhonen ym. (2015) esittävät, että verkostotyössä yhteisöllisyyden muodostumista tukevat yhteiset tavoitteet, yhdessä tekeminen, toisten kasvokkain kohtaaminen sekä ymmärrys oman ja toisen työpanoksen osasta suuremmissa kokonaisuuksissa.

Vaikka luottamusta pidetään yhteisöllisyyden yhtenä perustekijänä, tuloksissa yhteiset tavoitteet ja luottamusta kuvaavat vastaukset jäävät selkeästi vähäisemmäksi. Epäselväksi jää miksi niiden esiintyminen aineistossa on muita vähäisempää. Koetaanko ne jo lähtökohdaksi yhteiselle tekemiselle, ettei niitä osata nostaa esiin? Vai sisältyvätkö piiloviestinä ne muihin tekijöihin?

Lin (2010) kuvailemia avoimen johtajuuden avaintekijöitä ovat informaation välitön jakaminen, toisten asiantuntijuuden ymmärtäminen, kiinnostus muita kohtaan, vastuun kantaminen omista teoista ja toisten virheiden anteeksi antaminen. Tulokset osoittavat, että informaation jakaminen on osa osaamisen jakamista ja kehittämistä. Vuorovaikutus ja kiinnostus muita kohtaan lisäävät toisten asiantuntijuuden ymmärtämistä.

Alasoinin ym. (2012) mukaan dialogisessa vuoropuhelussa sallitaan erilaiset näkemykset ja ihmisten persoonallisuudet, joiden pohjalta muodostetaan yhteinen näkemys. Kehittämishankkeen tulokset osoittavat, että verkostotyössä dialogisuus on osa yhteisöllistä työhyvinvointia. Tulokset osoittavat dialogisuuden lisäävän tietoisuutta ja ymmärrystä toisten työstä sekä edistävän uusien ideoiden syntymistä avoimessa ilmapiirissä.

Verkostotyön tuomana negatiivisena piirteenä ja yhteisöllisyyden muodostumisen haasteena nähtiin harvoin päivystävien työntekijöiden tunteminen ja yhteisöön mukaan ottaminen. Haasteeksi koettiin myös osittainen työn kuormittavuuden lisääntyminen. Tulokset ovat osittain ristiriidassa verkostotyön tuoman positiivisen vaihtelun ja työn jakautumisen kanssa. Verkoston jäsenten tapaaminen ja sen tuoma vaihtelevuus koettiin positiiviseksi ja oleelliseksi osaksi verkostotyötä.

Kehittämishankkeen tuloksista voidaan todeta, että verkostotyö tuo yhteisölliseen työhyvinvointiin pääasiassa positiivisia piirteitä. Keskeisiksi tekijöiksi muodostuvat dialoginen vuorovaikutus, informaation välittäminen, osaamisen kehittäminen sekä vahva me-henki ja yhteenkuuluvuuden tunne.

Mitä ovat yhteisöllisen työhyvinvoinnin keinot verkostotyössä?

Yhteisöllisyyden muodostumista verkostossa tukevat työntekijöiden kohtaamiset kasvotusten, yhdessä työskentely sekä ymmärrys oman ja toisen työpanoksesta osana kokonaisuutta (Janhonen ym. 2015). Tuloksista voidaan todeta, että avoin vuorovaikutus ja toisen arvostava kohtaaminen, osaamisen jakaminen ja yhteisen näkemyksen muodostaminen sekä oma aktiivinen osallistuminen ovat keinoja tukea yhteisöllisyyttä työhyvinvointia verkostossa.

Taulukossa 4 on verrattu verkostotyön tuomia piirteitä yhteisölliseen hyvinvointiin sekä yhteisöllisyyden kehittämistoimia. Piirteitä ja yhteisöllisyyttä kehittäviä tekoja on tarkasteltu sosiaalisen pääoman muodostumisen kautta. Lähtökohtana kaikissa teoissa on avoimuus ja positiivisuus. Sydänmaanlakan (2015) mukaan juuri läpinäkyvyys, avoimuus ja innovatiivisuus ovat tärkeitä ominaisuuksia uudistuvassa toiminnassa.

Tulosten perusteella voidaan yhtyä Alasoinin ym. (2012) esittämiin tulevaisuudessa verkostotyöskentelyn edellyttämiin taitoihin. Heidän mukaan dialogisuus, hajautettu johtajuus ja itseohjautuvuus ovat keinoja edistää yhteisöllistä työhyvinvointia verkostossa. Tuloksissa dialogisuus sisältyy kaikkiin sosiaalisen pääoman alueisiin, se on kykyä kuunnella, keskustella asioista toisia arvostavasti sekä kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja muodostaa yhteinen näkemyksiä. Tuloksissa hajautettu johtajuus näkyy jokaisen vastuuna yhteisöllisyyden ja työn kehittämisessä, aktiivisena osallistumisena sekä oma-aloitteisuutena ja itseohjautuvuutena käytännön toiminnassa.

TAULUKKO 4. Yhteisöllisen työhyvinvoinnin keinot verkostotyössä

Sosiaalisen pääoman tekijä	Yhteisöllisen työhyvinvoinnin piirre verkostossa	Keino edistää yhteisöllisyyttä
Luottamus	Haasteena saada satunnaiset toimijat mukaan.	Keskustelen, neuvottelen ja jouston asioista.
	Työn kuormittavuuden lisääntyminen, työn eteneminen kiinni toisesta tahosta.	Työn rajaaminen: voin sanoa tarvittaessa ei, sekin on sallittua.
Vastavuoroisuus	Harvoin tavattavien työntekijöiden tunteminen vaikeaa.	Kyselen kuulumisia ja olen kiinnostunut muista.
	Lisää tietoisuutta toisten työstä ja helpottaa yhteistyötä.	Otan aktiivisesti selvää asioista, toiminnoista ja palveluista.
Sosiaalinen tuki Emotionaalinen	Vahvistaa eri organisaatioiden työntekijöiden välistä luottamusta.	Minulla on aikaa kuuntelulle ja välittämislle
	Jokaisella on vastuu yhteisestä hyvinvoinnista.	Tuon huumoria arkeen.
	Laajaan työyhteisöön sopii monenlaisia ihmisiä ja erilaisuus on sallittua.	Haen asioista positiiviset puolet.
	Ajatusten ja osaamisen jakaminen laajentaa yhteistä näkemystä.	Jaan ajankohtaisen tiedon.
Tiedollinen	Tuo merkityksellisyyttä työhön: autetaan toista, jaetaan yhteisen työn tulokset ja koetaan onnistumiset yhdessä.	Innostan ja kannustan kokeilemaan uutta.
Konkreettinen	Luo kuuluvuuden tunnetta: olen osa suurempaa kokonaisuutta. Muiden tunteminen mahdollistaa neuvojen kysymisen.	Voin tehdä muutakin kuin omaan toimeenkuvaan kuuluvia tehtäviä ja autan työkaveria.

Kehittämishankkeen tulosten perusteella voidaan esittää johtopäätös: yhteisöllistä työhyvinvointia verkostossa voidaan edistää kehittämällä sosiaalista pääomaa. Sosiaalisesta pääomasta korostuvat erityisesti luottamus, vastavuoroisuus ja sosiaalisesta tuesta emotionaalinen, tiedollinen ja konkreettinen tuki. Työntekijä ja työyhteisö voivat vaikuttaa toimintaan avoimen vuorovaikutuksen, positiivisen sekä oppimista suosivan ilmapiirin luomisen, joustavuuden kautta. Myös kiinnostus ja sitoutuminen yhteiseen toimintaan olivat avaimia yhteisöllisyyden luomisessa.

5.2 Kehittämishankkeen arviointi

Tieteellisen tutkimuksen tekoon liittyy erilaisia periaatteita ja hyviä tieteellisiä käytäntöjä, muun muassa tiedon hankinnan ja julkistamisen tulee täyttää tutkimuseettiset periaatteet. Tutkijan tulee noudattaa tiedeyhteisön yleisesti tunnustamia toimintatapoja, toimia huolellisesti ja rehellisesti. Aineiston hankinnassa sekä tulosten tallennuksessa ja arvioinnissa tulee olla rehellinen ja noudattaa avoimuutta. Tutkijan tulee myös kunnioittaa muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia. (Hirsjärvi ym. 2010, 23-24.)

Kehittämishankkeen luotettavuuden arvioinnissa tulisi arvioida tutkimuksen vaiheiden onnistumista ja oikeellisuutta (Kananen 2015, 111). Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytettäessä tutkija joutuu pohtimaan ja perustelemaan tekemiään ratkaisuja koko prosessin ajan. Usein esimerkiksi aineiston analysointi ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi tapahtuvat samanaikaisesti. (Eskola & Suoranta 2003, 208.)

Aineistonkeruussa ja tulosten esittelyssä tulee toimia hienovaraisesti ja tutkittavia kunnioittavasti. Hirsjärven ym. (2010, 25) mukaan tutkimuksessa aineiston hankinnan lähtökohtana on ihmisarvon kunnioittaminen. Työhyvinvoinnista ja omasta jaksamisesta kertominen voi olla hyvin henkilökohtaista ja vastausten henkilöityminen voi tuntua tutkittavista epämukavalta. Mäkinen (2006, 114) esittää, että mahdollistamalla

tutkittaville anonyymien osallistumisen, voidaan rohkaista osallistujia puhumaan rehellisesti ja saada kerättyä tutkittavilta arkaluontoista tietoa.

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden suostumus on ennalta selvitettävä ja usein tutkittavilta edellytetään tutkimusluvan täyttämistä (Hirsjärvi ym. 2010, 25). Tähän kehittämishankkeeseen osallistuminen oli osallistujille vapaaehtoista ja heille toimitettiin ennalta tiedote (liite 1), jossa kerrottiin tarkemmin kehittämishankkeesta. Ennen suostumuksen antamista tutkittavia on informoitava yksityiskohtaisesti muun muassa tutkimuksen luonteensa, rakenteesta, kerättyjen tietojen käsittelystä ja säilyttämisestä sekä tutkimuksen luottamuksellisuudesta. Osallistujien antamaan suostumukseen on suhtauduttava tieteellisentutkimuksen edellyttämällä vakavuudella. (Mäkinen 2006, 166.)

Tässä kehittämishankkeessa kaikkia osallistujia pyydettiin allekirjoittamaan suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Suostumuslomakkeessa tiedotettiin tutkimuksen luonteesta ja tavoitteesta, osallistujien oikeuksista, kerättyjen tietojen käsittelystä ja säilyttämisestä sekä aineiston ja tulosten käyttämisestä. Tämä lisäksi haettiin tutkimusluvut keskeisiltä Ohjaamo Lahdessa toimivilta organisaatioilta: Lahden nuorisopalvelut, Hämeen TE-toimisto ja KohtaAmo-hanke, Koulutuskeskus Salpaus.

Kehittämishankkeen toteuttamiseen liittyviä riskejä arvioitiin ennalta. Merkittävimmäksi kehittämishankkeen haasteeksi arvioitiin muodostuvan prosessin tiukka aikataulu. Hankkeen onnistuminen ja sen ajallaan valmistuminen edellytti prosessin etenemistä suunnitelman mukaisesti. Viivästyksset viikkotehtävien tai työpajojen toteutuksessa olisivat voineet vaikuttaa hankkeen sujuvaan etenemiseen. Tutkittavien käytettävissä olevat työaikaresurssit eivät olleet tarkkaan tiedossa, mikä loi oman haasteensa toteutusvaiheeseen. Tiedostamalla työntekijöiden vaihtelevat resurssit ja työskentelypäivät verkostossa, oli ne mahdollista huomioida prosessin suunnittelussa. Yhteistyö organisaatioiden kanssa sekä kehittämistoiminnan toteutus suunniteltiin huolellisesti, jotta ne saatiin toteutettua mahdollisimman tehokkaasti. Aineistonkeruun ja kehittämisen onnistumisen kannalta oli myös tärkeää, että työntekijät osallistuivat

aktiivisesti viikkotehtäviin ja työpajaan. Kehittämishanke toteutui asetetun aikataulun mukaisesti, mikä kertoo onnistuneesta suunnittelusta ja toteutuksesta.

Toimintatutkimuksen prosessimaisuus tuo haasteita sen luotettavuuden arviointiin. Luotettavuuden kannalta on huomioitava tutkimusprosessin aikana tapahtuneet muutokset niin tutkijassa, tutkittavassa asiassa kuin tutkimusprosessissa. Yksityiskohtainen ja tarkka dokumentaatio tuo esiin prosessin aikana tehdyt valinnat ja perustelut niiden syntymiseen, niin tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmissä, toteutuksessa, kuin aineiston analysoinnissa ja tulosten arvioinnissa. Kehittämishankkeen luotettavuutta lisää, että dokumentaation pohjalta on mahdollista jäljentää prosessi myöhemmin. (Kananen 2015, 112; Kiviniemi 1999, 78-79.) Tässä kehittämishankkeessa tutkittava asia ja tutkimuskysymykset säilyivät muuttumattomina koko prosessin ajan. Yhteistyö kohdeorganisaation kanssa toteutui onnistuneesti ja kehittämishanke toteutettiin suunnitellusti. Myöskään tutkijassa ei tapahtunut prosessin aikana kehittämishankkeen toteuttamiseen vaikuttavia muutoksia.

5.3 Jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuudet

Kehittämishankkeen aikana nousi esiin jatkotutkimus- ja kehittämistarpeita. Kehittämishankkeen valmistuttua on tärkeää selvittää miten kehittämissuositukset ovat siirtyneet käytäntöön ja verkoston työntekijät sitoutuneet niiden toteuttamiseen. Ilman organisaatiotason velvoitetta työhyvinvoinnin ylläpitämiselle ja esimiestason ohjausta työyhteisön vastuu yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman kehittämisessä korostuu. Sen vuoksi verkoston kaikkien jäsenten tulisi omaksua yhteisöllisyyden kehittäminen osaksi verkostotyötä.

Kehittämishankkeen aikana tutkittavat toivat esiin, että työhyvinvointi ja yhteisöllisyys ovat kyseisessä työyhteisössä hyvällä tasolla. Oleellista olisi kuitenkin selvittää kokevatko kaikki työntekijät näin työhyvinvoinnin kaikista osa-alueista. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mittaamiseen on monia yksinkertaisia mittaristoja, jotka olisivat helppo toteuttaa

kyselymuotoisena.

Työskentely verkostoissa on tuttua useimmille työntekijöille.

Kehittämishankkeen aikana nousi esiin tarve selvittää miten verkostossa toimivat jäsenet hahmottavat verkoston. Onko verkostossa päivittäin ja harvemmin työskentelevien työntekijöiden näkemysten välillä eroja, jos on niin millaisia? Näkevätkö esimerkiksi kaikki verkoston rakenteen, tavoitteet ja tuomat hyödyt samanlaisina?

Kehittämishankkeessa keskityttiin yhteen paikalliseen Ohjaamoon.

Ohjaamot ovat itsenäisiä, niiden koko, rakenne ja toiminta eroavat hieman toisistaan. Kehittämishankkeen aikana nousi ajatus, valtakunnallisesta Ohjaamo -toiminnan työyhteisön työhyvinvoinnin tukemisen mallista. Mallin luomisen yhteydessä tulisi tutkia mitä yhtäläisyyksiä eri toimipaikkojen väliltä löytyy. Työyhteisön hyvinvoinnin tukeminen -malli toimisi runkona, jota voitaisi hyödyntää erityisesti uusissa avattavissa toimipaikoissa.

Ohjaamo Lahti -verkostossa on piirteitä orgaanisesta, itseohjautuvasta verkostosta, sekä yhden solmukohdan koordinoivasta verkostosta.

Ohjaamo Lahti -hankkeen hallinnollisia asioita viedään eteenpäin hankkeen työntekijöiden kautta, jolloin vastuun siirtäminen verkoston toiminnan ja työhyvinvoinnin kehittämisestä heille olisi helppoa.

Yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin kehittäminen nähtiin kuitenkin vahvasti yhteisenä asiana. Tärkeää on selvittää miten erilaisten verkostojen rakenne ja toiminnan koordinointi vaikuttavat yhteisöllisen työhyvinvoinnin muodostumiseen ja kehittämiseen.

Työ- ja elinkeinoministeriön Suomen työelämä vuonna 2030 -raportissa esitetään, että verkostomainen työnteko lisääntyy kymmen vuoden kuluessa. Organisaatioiden ollessa vastuussa henkilöstön työhyvinvoinnista, kuinka voidaan varmistaa työntekijöiden hyvinvointi verkostotyössä? Tästä syystä olisi tärkeää ottaa huomioon, että tutkimalla ja kehittämällä keinoja ylläpitää työhyvinvointia verkostoissa voidaan valmistautua tulevaisuuden muutoksiin työelämässä.

LÄHTEET

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030 Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Coleman, J. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology Volume 94 Number 1. Chicago: The University of Chicago Press, 95-120.

Denis, J-L. & Lehoux, P. 2011. Collaborative Research: Renewing Action and Governing Science. Teoksessa: Buchanan, D. A. & Bryman, A. (toim.) The SAGE Handbook of Organizational Research Methods. London: SAGE Publications Ltd, 363-380.

Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus. 2017. Ohjaamo - mikä se on? [viitattu 14.2.2017]. Saatavissa:
<http://www.peda.net/veraja/keskisuomenely/ohjaamot/ohjaamo-toiminta>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Harper, R. 2001. Social Capital: A review of the literature. Socio-Economic Inequalities Branch, Social Analysis and Reporting Division Office for National Statistics.

Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimus - Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus: Jyväskylä, 214-229.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa: Heikkinen, H., Huttunen, R & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy, 25-62.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

House, J. 1981. Work stress and social support. Addison-Wesley Series on Occupational Stress. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, 17-34.

Innokylä. 2017. Aivoriihi [viitattu 6.7.2017]. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli109565>

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen: Kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Janhonen, M., Toivanen, M., Eskelinen, K., Heikkilä H. & Järvensivu, A. 2015. Rajoja rikkova työ – kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvensivu, T. 2017. Verkostoyhteistyön teoria ja käytäntö [viitattu 15.2.2017]. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Saatavissa: <http://terveysprojektit.turkuamk.fi/EE/seminaarit/06022013/Verkostojohtaminen.pdf>

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas - Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kivilaakso, T. 2005. Sosiaali- ja terveysalan johtajuus verkostoituvassa palvelurakenteessa. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Helsinki: Atena Kustannus Oy, 63-84.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Koskela, L., Koskinen, J. & Lankinen, P. 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Helsinki: WSOYpro.

Kupias, P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki: Palmenia - Helsinki University Press.

Li, C. 2010. Open leadership: how social technology can transform the way you lead. San Francisco: Jossey-Bass.

Manka, M. 2007. Työrauhan julistus: Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme - Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyönmenetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy; Suomen ekonomiliitto.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

- Putnam, R. 2000. Bowling alone: the collapse revival of American community. New York: Simon & Schuster.
- Putnam, R. 1993. Making democracy work: Civic traditions in modern Italy. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Rainie, L. & Wellman, B. 2012. Networked - The new social operating system. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma - Käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Helsinki: VATT, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Sanastokeskus TSK. 2006. Työsuojelusanasto. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Suominen, K., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., & Mantere, S. 2007. Voimaa verkostosta! Verkostomaisen kehittämisen käsikirja. Tykes raportteja; No. 56. Helsinki: Työministeriö.
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä - Matkalla työhyvinvointiin. Kuopio: UNIPress.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 [viitattu 16.10.2016].
Työelämä 2020 -hanke. Saatavissa:
http://tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf
- Työterveyslaitos. 2014. Mitä on työkyky? [viitattu 27.10.2016]. Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx

Työturvallisuuslaki 738/2002. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L3>

Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalla tutkijalle. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 103-127.

Valkokari, K., Airola, M., Hakanen, T., Hyötyläinen, R., Ilomäki, S-K. & Salkari, I. 2006, 31. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. VTT tiedotteita 2348. Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (toim.) 2009. Verkot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Valkokari, K., Valjakka, T., Hakanen, T., Kupi, E. & Kaarela, I. 2014. Palveluverkoston kehittämisen työkirja. Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT.

World Health Organization. 2017. Frequently asked questions [viitattu 1.2.2017]. Saatavissa: <http://www.who.int/suggestions/faq/en/>

Suulliset lähteet:

Tuominen, P. 2017. Hankekoordinaattori. Ohjaamo Lahti. Palaveri 7.2.2017.

Muut lähteet:

Karevaara, K. 2016. Esitys TY-toimikunnalle 14.12.2016. Dia-esitys. Ohjaamo Lahti.

Lehtinen, J. 2015. Ohjaamo Lahti 2015-2018. Dia-esitys. Ohjaamo Lahti.

Nyt voit vaikuttaa työhyvinvointiisi.

Ohjaamo Lahti on antanut luvan toteuttaa opinnäytetyön, joka kuuluu liiketoiminta ja uudistava johtaminen, ylempi AMK -tutkintoon.

Opinnäytetyö toteutetaan kehittämishankkeena, jonka tarkoituksena on kehittää Ohjaamo Lahden työhyvinvointia. Tavoitteena on laatia kehittämissuhteita työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Kehittämissuhte on jatkoa 11/2016 toteutetulle työhyvinvointi kartoitukselle ja siinä keskitytään työyhteisön hyvinvointiin. Kehittämissuhteen arvioitu valmistuminen on toukokuussa 2017.

Kehittämissuhteen aineistonkeruu toteutetaan Ohjaamossa 13.2. — 15.3.2017. Aineistoa kerätään seinäpaperille kolmen viikoittain vaihtuvan tehtävän avulla 13.2. — 3.3. ja osallistavien menetelmin työpajassa 15.3.

Kehittämissuhteen osallistuminen on vapaaehtoista. Kaikkea Ohjaamo Lahdessa kerättyä aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja osallistavien nimitietoihin yhdistämättä. Osallistavien tulee täyttää kehittämissuhteen suostumuslomake, joita on saatavilla Ohjaamossa.

Voit osallistua valintasi mukaan 1-3 viikkotehtävään, työpajaan 15.3. tai kaikkiin näihin. Olet tervetullut osallistumaan yhteiseen kehittämiseen, riippumatta osallistuitko vuonna 2016 toteutettuun kyselyyn. Viikkotehtävät ovat itsenäisesti työpaikalla suoritettavia nopeita kirjoitustehtäviä, työpajassa työstetään viikkotehtävien avulla tuotettua aineistoa. Kaikki työskentely kehittämissuhteen aikana on arvokasta.

Kehittämissuhte toteutetaan Ohjaamon työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Nyt voit vaikuttaa omaan työhyvinvointiisi.

Yhteistä kehittämistä odottaen,

Anu Patrikka, opiskelija

Liiketoiminta ja uudistava johtaminen, ylempi AMK

Lahden ammattikorkeakoulu

Puhelinnumero, sähköposti

Näin vahvistan työyhteisön hyvinvointia:

- ❖ Jaan ajankohtaisen tiedon.
- ❖ Otan aktiivisesti selvää asioista, toiminnoista ja palveluista, jotka ovat oleellisia työssäni.
- ❖ Haen asioista positiiviset puolet.
- ❖ Innostan ja kannustan kokeilemaan uutta.
- ❖ Minulla on aikaa kuuntelulle ja välittämislle.
- ❖ Keskustelen, neuvottelen ja jouston asioista, enkä ota niitä henkilökohtaisesti.
- ❖ Voin tehdä muitakin kuin toimenkuvaan kuuluvia tehtäviä ja autan työkaveria.
- ❖ Sanon tarvittaessa ei, sekin on sallittava.
- ❖ Kyselen kuulumisia ja olen kiinnostunut muista.
- ❖ Tuon huumoria arkeen.

OHJAAMO LAHTI

2017