



**Arja Jääskeläinen**

# Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä

Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista  
vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa

Akateeminen väitöskirja,  
joka Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan  
suostumuksella esitetään julkisesti tarkastettavaksi  
Lapin yliopiston LS 2:ssa  
maaliskuun 16. päivänä 2013 klo 12

Lapin yliopisto  
Kasvatustieteiden tiedekunta

© Arja Jääskeläinen

Taitto: Laura Haapamäki

Jakelu: Lapin yliopistokustannus  
PL 8123  
FI-96101 Rovaniemi

puh. +358 40 821 4242, fax +358 16 362 932  
julkaisu@ulapland.fi  
www.ulapland.fi/lup

Painettu  
ISBN 978-952-484-622-6  
ISSN 0788-7604

Pdf  
ISBN 978-952-484-623-3  
ISSN 1796-6310

## **Tiivistelmä**

Jääskeläinen Arja

TYÖYHTEISÖN HYVYINVOINNIN EDISTÄMINEN OSALLISTAVILLA MENETELMILLÄ

Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa

Acta Universitatis Lapponiensis 252

Väitöskirja: Lapin yliopisto

ISSN 0788-7604

ISBN 978-952-484-622-6

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena oli edistää työhyvinvointia osallistavilla kehittämismenetelmillä ja tuottaa uutta tietoa kehittämisprosesseihin yhteydessä olevista tekijöistä. Tutkimuksessa oli mukana viisi sallalaista sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöä: terveyskeskuksen vuodeosasto, vanhainkoti, vanhusten palvelukoti, kotihoito sekä kehitysvammaisten ja dementiaa sairastavien palvelukoti. Työyhteisöissä toteutettiin työhyvinvoinnin kehittämisprosessit vuosina 2009–2011. Ne olivat osa Sallan kunnan hallinnoiman Hyvinvointivalmennushankkeen (ESR) toimintaa.

Kehittämistoiminta pohjautui työhyvinvointikäsitukseen, jonka mukaan työhyvinvointi syntyy työstä, sen mielekkyydestä ja hallinnasta. Aikaisempien tutkimusten mukaan osallistuminen työn kehittämiseen vahvistaa työhön sitoutumista, parantaa työhyvinvointia ja työn laatua. Kehittämisprosesseissa käytettiin osallistavia menetelmiä, joista keskeisimmät olivat tulevaisuusdialogi ja muutospajamenetelmät. Tutkimuksessa haettiin vastausta siihen, millainen on tulevaisuusdialogiin pohjautuva, osallistavia kehittämismenetelmiä yhdistävä työhyvinvoinnin kehittämismalli ja miten malli luodaan.

Tiedonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastatteluja, tulevaisuusdialogien ja niiden seurantalaverien kirjauksia sekä välittömiä palautekyselyjä, havainnointia, ryhmätöiden tuotoksia ja tutkijan päiväkirjaa. Työhyvinvointi määriteltiin osallistujalähtöisesti, ja sen muutoksia seurattiin kyseiseen analysoituun määrittelyyn perustuen.

Tutkimus tuotti uutta tietoa osallistavien kehittämismenetelmien hyödyllisestä yhdistämisestä työhyvinvoinnin kehittämisessä vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä. Tutkimuksessa luotiin joustava työhyvinvoinnin kehittämismalli, jonka dialogisuutta tukevat ominaisuudet tuottavat yhteistyön, yhteishengen ja oppimisen vahvistumista työyhteisössä. Kehittämismallin kriittiset kohdat ovat ajan varaaminen kehittämiselle, osallisuuden varmistaminen, innostava aloitus, kehittämiskohteen valinta, joustavasti tarpeenmukainen eteneminen, säännöllinen seuranta, kehittämisen jatkuvuus ja esimiehen vastuu kehittämistoiminnan ylläpitämisestä työyhteisössä.

Avainsanat: työhyvinvointi, osallisuus, kehittäminen, dialogi, vanhuspalvelut, hoitohenkilöstö, toimintatutkimus, kehittävä työntutkimus

**Abstract**

Jääskeläinen Arja

ENHANCING THE WELL-BEING OF A WORK UNIT THROUGH PARTICIPATORY METHODS

Action research on development processes of well-being at work in work units that provide services for seniors and the handicapped in the municipality of Salla

Acta Universitatis Lapponiensis 252

Doctoral thesis: University of Lapland

ISSN 0788-7604

ISBN 978-952-484-622-6

The purpose of this action research was to enhance well-being at work through participatory developmental methods and produce new information about factors involved in the developmental processes. Five work units from the social and health care sector in Salla participated in this study: a municipal health center ward, a retirement home, a service home for the elderly, a home care unit, and a service home for the handicapped and people with dementia. The developmental processes for enhancing the well-being of the work units were implemented from 2009 to 2011. They formed a part of the Well-being Training Project (ESR) administered by the municipality of Salla.

The developmental project leaned on a conception of well-being at work, according to which well-being at work consists of work, a sense of the meaning of work, and control over work. According to previous studies, participation in work development strengthens commitment to work, in addition to enhancing well-being at work and the quality of work. Participatory methods were applied in the developmental processes, the most important ones being Future Dialogue and change workshop methods. The study wanted to find out what the structure of a Future-Dialogue-based participatory model for the development of well-being at work is and how such a model can be created.

Data collection methods consisted of theme interviews, entries of Future Dialogues and their follow-up meetings, direct feedback inquiries, observations, teamwork outputs, and the researcher's diary. Well-being at work was defined in a participant-oriented manner, and changes in well-being were observed in relation to this definition.

The study contributed new information about the beneficial combination of participatory developmental methods in work units that provide services for the elderly and the handicapped. Thus, a flexible developmental model of well-being at work was created. In this model, features supporting the emergence of dialogue strengthen cooperation, team spirit, and learning at a work unit. The critical points in the developmental model are finding time for developmental actions, securing participation, inspiring initiation, selecting the target of the development, flexible and appropriate progresses, regular follow-ups, continuity of development, and the supervisor's responsibility for maintaining the developmental action in the work unit.

**Key words:** well-being at work, participation, development, dialogue, services for the elderly, nursing staff, action research, developmental work research.

## Sisällys

KIITOKSET	9
1 JOHDANTO	11
2 TYÖHYVINVOINTI	16
2.1 Työhyvinvoinnin erilaiset tulkinnat	16
2.1.1 Työkyky vai työhyvinvointi?	16
2.1.2 Stressi, työuupumus ja työn imu työhyvinvoinnin kuvaajina	18
2.1.3 Työtyytyväisyys ja työn mielekkyys	20
2.1.4 Työhyvinvointi työn tekemisen tuloksena	21
2.1.5 Työhyvinvointikäsitys tässä tutkimuksessa	24
2.2 Työhyvinvoinnin merkityksiä yhteiskunnassa	25
2.2.1 Työhön osallistumisen, työn laadun ja tuottavuuden osatekijä	25
2.2.2 Työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin osatekijä	25
2.2.3 Asiakkaiden palvelutyytyväisyyden tuottaja	26
2.3 Näkemyksiä työhyvinvoinnin tilasta Suomessa	27
2.4 Ikääntyneitä hoitavien työhyvinvoinnin tila ja sen tekijät	29
3 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN MALLEJA	33
3.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen suuntia	33
3.2 Työelämän kehittäminen Suomessa	34
3.3 Työterveyshuolto ja työnohjaus työhyvinvoinnin kehittäjinä	38
3.4 Työhyvinvoinnin ja työn kehittämistä sosiaali- ja terveysalalla	41
4 TULEVAISUUSDIALOGI OSALLISTAVANA KEHITTÄMISEN MENETELMÄNÄ	44
4.1 Ennakointi aikomusten tietoiseksi tekijänä	44
4.2 Dialogisuus tulevaisuusdialogin perustekijänä	46
4.3 Jaetun vision muodostaminen tulevaisuusdialogissa	49
4.4 Ulkopuoliset vetäjät dialogin mahdollistajina	50
4.5 Seurantalaveri kontrollina ja tukena	51
4.6 Tulevaisuusdialogin ja seurantalaverin käytännön toteutus	52
4.7 Ennakointidialogeja koskeva tutkimus	54
5 KEHITTÄMISESTÄ TUTKIVAAN KEHITTÄMISEEN	57
5.1 Hyvinvointivalmennushanke työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollistajana	57
5.2 Kehittämisen ja tutkimuksen yhdistäminen matkan varrella	59
5.3 Toimintatutkimus lähestymistapana ja menetelmänä	64
5.3.1 Toimintatutkimuksen historiaa ja suuntauksia sekä soveltaminen tässä tutkimuksessa	64
5.3.2 Toimintatutkimuksen keskeisiä periaatteita	69
5.3.3 Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa	71
5.3.4 Tutkija-kehittäjän esiyymmärrys ja hypoteesit	74

6	TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUKSEN EMPIIRISET RAJAUKSET	77
6.1	Tutkimuskysymykset	77
6.2	Kehittäjätyöyhteisöt osana kunnan palvelujärjestelmää	78
6.3	Aineistot ja niiden analysointi	79
6.3.1	Haastattelut ja niiden analysointi	80
6.3.2	Tulevaisuusdialogien ja seurantapalaverien kirjaukset aineistona ja niiden analyysi	85
6.3.3	Tulevaisuusdialogien ja seurantapalaverien välitön palaute	87
6.3.4	Ryhmätöiden tuotokset ja niiden hyödyntäminen	89
6.3.5	Havainnointi ja päiväkirja analyysin tukena	90
7	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISPROSESSIT	91
7.1	Kehittämisprosessien yhteiset lähtökohdat	91
7.2	Erilaiset työyhteisöt – erilaiset kehittämisprosessit	94
7.2.1	Terveyskeskuksen vuodeosaston kehittämisprosessi	94
7.2.2	Kotihoidon kehittämisprosessi	97
7.2.3	Kehitysvammaisten ja dementiaa sairastavien palvelukodin kehittämisprosessi	99
7.2.4	Vanhusten palvelukodin kehittämisprosessi	100
7.2.5	Vanhainkodin kehittämisprosessi	102
8	KOHTI TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISMALLIA	105
8.1	Työyhteisöjen hyvinvointi ennen kehittämisprosesseja	105
8.2	Työyhteisöjen kehittämisprosessien analyysin tulokset	117
8.3.1	Tulevaisuusdialogi hyvään tulevaisuuteen virittäjänä	123
8.3.2	Seurantapalaveri muistuttajana ja palautteen antajana	126
8.4	Työyhteisöjen hyvinvoinnin muutokset	128
9	TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNIN KEHITTÄMISMALLI JA SEN PERUSTELUT	136
10	POHDINTA	142
10.1	Tulosten tulkintaa	142
10.1.1	Kehittämisprosessien kriittiset kohdat	142
10.1.2	Työhyvinvoinnin tekijöiden osallistujalähtöinen määrittely	147
10.1.3	Sallan vanhus- ja vammaispalveluja tuottavien työyhteisöjen hyvinvointi ja sen muutokset intervention seurauksena	149
10.1.4	Dialogisuuden merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä	154
10.1.5	Osallistavien menetelmien yhdistäminen kehittämismallissa	157
10.2	Kehittäjä-tutkija ulkopuolisena ja osallisena	161
10.3	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointia	163
10.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	168
11	LÄHTEET	170
	LIITTEET	189

**Taulukot ja kuvat**

Taulukko 1.	Kehittämisosuuden määrittely tässä tutkimuksessa	60
Taulukko 2.	Tutkijan rooli verrattuna tutkimuksen fasilitaattorin rooliin	73
Taulukko 3.	Tiedonkeruumenetelmät eri työyhteisöissä ja mihin tutkimuskysymyksiin menetelmät antavat vastauksia	80
Taulukko 4.	Analyysiesimerkki pelkistettyjen lausumien muodostumisesta pääluokan "Työhyvinvoinnin muutokset" alle	84
Taulukko 5.	Analyysiesimerkki alaluokkien muodostumisesta pääluokan "Työhyvinvoinnin muutokset" alle	84
Taulukko 6.	Analyysiesimerkki yläluokkien muodostumisesta pääluokan "Työhyvinvoinnin muutokset" alle	85
Taulukko 7.	Tulevaisuusdialogin välittömän palautteen kysymykset luokiteltuina	88
Taulukko 8.	Seurantapalaverin palautelomakkeen kysymykset luokiteltuina	89
Taulukko 9.	Työhyvinvoinnin kehittämisprosesseihin sisältyvät kokoontumiset, osallistujien määrät ja prosessien kestot kehittäjätyöyhteisöissä	92
Taulukko 10.	Tulevaisuusdialogien välitön palaute	124
Kuvio 1.	Toimintajärjestelmän malli	22
Kuvio 2.	Työhyvinvointi kohdehyvinvointina	23
Kuvio 3.	Elämällä oppimisen malli	36
Kuvio 4.	Työkykyä ylläpitävän ja edistävän toiminnan osatekijät ja tasot Sosiaali- ja terveysministeriön työterveyshuollon neuvottelukunnan mukaan	39
Kuvio 5.	Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka	63
Kuvio 6.	Kehittämisprosessien perusrakenne	92
Kuvio 7.	Tutkimus- ja kehittämistoiminnan prosessin etenemisen aikataulu	93
Kuvio 8.	Vuodeosaston työhyvinvoinnin kehittämisprosessi	96
Kuvio 9.	Kotihoidon työhyvinvoinnin kehittämisprosessi	98

Kuvio 10.	Kehitysvammaisten ja dementiaa sairastavien palvelukodin työhyvinvoinnin kehittämisprosessi	100
Kuvio 11.	Palvelukodin työhyvinvoinnin kehittämisprosessi	101
Kuvio 12.	Vanhainkodin työhyvinvoinnin kehittämisprosessi	102
Kuvio 13.	Työhyvinvoinnin tekijät tulevaisuusdialogien analyysin mukaan	106
Kuvio 14.	Työhyvinvointia vähentävät tekijät työyhteisöissä tulevaisuusdialogeissa ilmaistujen mainintojen lukumäärinä	112
Kuvio 15.	Työhyvinvointia edistäviä tekoja koskevien mainintojen lukumäärät tulevaisuusdialogissa mainittuina	115
Kuvio 16.	Työhyvinvoinnin tekijöihin liittyvä myönteinen kehitys kuvattuna niihin liittyvien mainintojen lukumäärällä	128
Kuvio 17.	Työhyvinvoinnin tekijöihin liittyvä kielteinen kehitys kuvattuna niihin liittyvien mainintojen lukumäärällä	129
Kuvio 18.	Tulevaisuusdialogiin perustuva työhyvinvoinnin kehittämismalli	136
Kuvio 19.	Tulevaisuusdialogiin perustuva osallistava työhyvinvoinnin kehittämismalli toimijoiden osallistumisen mukaan kuvattuna.	137



## KIITOKSET

Väitöskirjatyöni edettyä lähelle valmistumistaan katson elämäni hiukan taaksepäin kiittäkseni niitä, jotka ovat tehneet työni mahdolliseksi ja tukeneet sen edistymistä. Tätä toimintatutkimusta ovat edeltäneet monet elämänvaiheet ja aiemmin osallistumani kehittämishankkeet, jotka ovat lopulta johtaneet tähän päivään.

Kiitän ensiksi Sallan kuntaa, joka ennakkoluulottomasti käynnisti ja toteutti Hyvinvointivalmennushankkeen (ESR) ja Rovaniemen ammattikorkeakoulua, joka valitsi minut toimijaksi hankkeeseen Lapin maakuntakorkeakoulun edustajana. Lapin maakuntakorkeakoulun silloinen johtaja Ari Konu suositteli minulle tutkimuksen tekemistä Hyvinvointivalmennushankkeessa kertyvistä aineistoista. Hänen sanansa jäivät itämääni mielessäni ja ovat nyt kasvaneet tähän mittaansa.

Toimintatutkimus tehdään osallistujien kanssa yhteistyössä. Kiitän niitä Sallan vanhus- ja vammaispalvelujen työyhteisöjä, jotka halusivat tehdä tätä kehittämistyötä yhdessä. Kiitos miellyttävästä ja sopuisasta yhteistyöstä esimiehille (naisille) Leenalle, Ailalle, Arjalle, Ritvalle ja Riikalle, jotka kantoivat vastuuta työyhteisöjen kehittämistoiminnasta. Lämmin kiitos vuoropuhelun vetäjille Eerikalle, Hannalle, Sarille ja Ritvalle työtoveruudesta dialogien ohjaamisessa.

Kiitän lämpimästi ohjaajaani KT, professori Kaarina Määttä, joka on rohkaissut ja kannustanut eteenpäin työn tekemisessä. Kiitän esitarkastajia YTT, professori, ylijohtaja Marja Vaaramaa ja YTT, tutkimusprofessori Tom Arnkilia Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselta arvokkaista huomioista ja ehdotuksista, jotka haastoivat minut vielä tiukkaan loppukiriin työni viimeistelemiseksi. Lämpimät kiitokseni TtT Maria Rautiolle Työterveyslaitokselta antoisista keskusteluista ja käsikirjoituksen asiantuntevasta kommentoinnista. Kiitos KT Satu Uusiauttille ”isossa seminaarissa” saamista oivallisista parannusehdotuksista ja käsikirjoituksen huolellisesta oikoluvusta. Kiitän lämpimästi jatkotutkimusseminaarilaisia tutkimusinnostuksen ylläpitämistä prosessin alusta loppuun asti. Kansien suunnittelusta, kuvioiden viimeistelystä ja kirjan taitosta kiitos kuuluu TaK Laura Haapamäelle.

Verkostokonsulttikoulutuksen ja verkostotyön koordinaattorina toimimiseni ajoilta kiitän Rovaniemen kaupungin verkostokonsultteja käytäntöyhteisönä toimimisesta yhteisessä oppimisessa ja THL:n Verkostotutkimus- ja dialogiset menetelmät-tiimiä innostavasta yhteistyöstä ja oppimisen mahdollisuuksista. Lämmin kiitokseni verkostokoordinaattori Jukka Hakolalle ja päiväkodinjohtaja Maija Kaikkoselle monista yhteisistä pohdintoista ja antamastanne tuesta. Kiitän työtovereitani ja esimiehiäni, jotka ovat olleet kiinnostuneita työni etenemisestä ja rohkaisseet jatkamaan.

Väitöskirjatyöni on ollut osa elämäni monen vuoden ajan. Tänä aikana lähipiirissäni on tapahtunut merkittäviä asioita: nuorimman lapsenlapseni syntymä, vanhempieni sairastamista ja isäni kuolema. Vanhuspalvelut ovat tulleet henkilö-

kohtaisesti hyvin tutuiksi. Kaikki nämä tapahtumat ovat pitäneet tutkimustyön jokseenkin sille kuuluvassa kohtuullisessa mitassa ja määrässä. Kuitenkin elämä on ollut jatkuvaa tasapainoilua kurinalaisen tutkimuksen teon ja muihin elämän tärkeisiin, usein mieluisampiin asioihin osallistumisen kesken. Kiitos rakkaat läheiseni, sisarukseni ja lapseni perheineen, että olette olleet tukenani. Kiitän poikaani, tuoretta tekniikan tohtoria Pekkaa tohtoroitumisen tuskien jakamisesta. Kiitän rakkaasti äitiäni ahkeran lukijan esikuvana olemisesta. Vielä nyt 90-vuotiaana äitini toteaa toistuvasti, ettei ole mitään hätää niin kauan kuin on kirjoja ja lehtiä, joita voi lukea. Hyvä tulevaisuus on siis edessäni.

# 1 JOHDANTO

Työhyvinvointi puhuttaa suomalaisessa yhteiskunnassa monestakin syystä. Työtä tekevien ikäluokkien pieneneminen, väestön ikääntyminen ja työurien pidentäminen ovat syitä paneutua työhyvinvoinnin edistämiseen (Alasoini 2011). Hyvinvoiva työntekijä jaksaa pysyä työelämässä pidempään kuin huonosti voiva. Työhyvinvoinnilla on positiivinen yhteys myös työn tuottavuuteen (Otal & Ahonen 2005). Erityisesti tämän tutkimuksen kohdetta vanhus- ja vammaispalveluja ajatellen on merkittävää, että työntekijöiden hyvinvointi heijastuu myös asiakastytyväisyyteen myönteisesti (Nakari & Sjöblom 2009). Lisäksi työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työntekijän kokonaisvaltaiselle henkilökohtaiselle hyvinvoinnille, mitä voi pitää yksilön kannalta tärkeimpänä syynä edistää hyvinvointia työssä (Riikonen, Makkonen & Vilkkumaa 2002).

Työhyvinvoinnin käsitteestä esitetään paljon erilaisia mielipiteitä ja käsityksiä. Suomessa on pitkään puhuttu työkyvystä ja sen edistämisestä. Tämän vuosituhannen aikana puhe on kääntynyt enemmän työhyvinvointiin, mutta myös työkyvykäsite on edelleen käytössä (Paso 2007). Työkyvyn käsite viittaa työntekijän kykyyn tehdä työtä suhteessa työn asettamiin vaatimuksiin (Ilmarinen 2006). Tämän tutkimuksen viitekehyksenä on työhyvinvointikäsite, jonka mukaan työhyvinvointi syntyy työn hallinnan ja mielekkyyden kokemuksesta.

Työhyvinvoinnin tilaa koskevat tutkimukset arvioivat useimmiten työtyytyväisyyttä, työkykyä tai työstressin kokemusta. Kuntatyön toimialoista terveysalalla on todettu eniten puutteita työhyvinvoinnissa (Kaartinen, Forma & Pekka 2011). Tilanne on jopa heikentynyt viime vuosina. Sosiaalialalla useimmat kokevat työhyvinvoinnin parantuneen kuin heikentyneen. Ikääntyneitä hoitavien sairaanhoidtajien työhyvinvointi on heikompi kuin muilla työalueilla työskentelevien sairaanhoidtajien (Heponiemi ym. 2008).

Väestön ikääntyessä ikäihmisten palvelutarpeiden on ennakoitu valtakunnallisesti lisääntyvän. Myös työvoiman tarve hoitoalalla lisääntyy hoitohenkilöstön eläkkeelle siirtyessä yhä enemmän. Sosiaali- ja terveysalalta siirtyy eläkkeelle vuoteen 2021 mennessä noin 30 % henkilöstöstä. Kunta-alan eläkepoistuma on Lapissa ja Kainuussa Suomen maakunnista suurinta. Sallan kunnasta, jossa tämä tutkimus on tehty, siirtyy eläkkeelle noin 42 % työntekijöistä vuoteen 2021 mennessä. (Kunta-alan eläkepoistumaennuste 2012–2030.) Hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseen on tärkeää kiinnittää huomiota sekä henkilöstön saatavuuden turvaamiseksi että ikäihmisten palvelujen laadun ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtivat työyksiköt todennäköisesti säilyttävät vetovoimaisuutensa kilpailussa työvoimasta alalla.

Työhyvinvoinnin kehittämisestä eri käsitteiden alla on Suomessa jo pitkä kokemus. Työelämän tutkimusta on aloitettu jo 1900-luvun alussa. Kehittämistoiminta lisääntyi etenkin 1980-luvulla koordinoitun ja rahoituksen vahvistuttua tutkimuslaitosten perustamisen seurauksena. 1990-luvulla käynnistettiin useita työelämän kehittämissuunnitelmia, joissa on toteutettu tuhansia työelämän kehittämissuunnitelmia. (Ramstad & Alasoini 2006.) Voidaan puhua työelämän kehittämisen suomalaisesta mallista (Alasoini 2011). Alasoinin (2011) mielestä ohjelmallisella kehittämisellä ei ole kuitenkaan saatu aikaan riittävästi työn tuottavuuteen vaikuttavaa systemaattista johdon ja työntekijöiden yhteistyössä toteutettavaa kehittämissuunnitelmia. Työn kehittämisen mahdollistavat valtakunnalliset rakenteet, joissa ylimpänä ovat kansalliset politiikkatavoitteet ja niiden alapuolella kehittämissuunnitelmat. Varsinainen työn kehittäminen tapahtuu kuitenkin työyhteisöissä paikallisilla projekteilla. Tämä tutkimus on saanut alkunsa työyhteisöjen tarpeista syntyneestä paikallisesta kehittämissuunnitelmasta Sallan kunnassa.

Työhyvinvointia voidaan parantaa paikallisesti erilaisten työhyvinvointimallien mukaan hyvin monella tavalla. Voidaan pyrkiä vaikuttamaan työntekijän terveyteen ja toimintakykyyn, työn tekemisen rakenteisiin, työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen tai itse työn tekemiseen. Kehittämistyötä voidaan tarkastella yksittäisen työntekijän, työyhteisön tai koko organisaation näkökulmasta (Lindström 2002a). Työyhteisön hyvinvointia voidaan vahvistaa kehittämällä työtä yhteistoiminnallisesti työntekijöiden ja esimiesten kesken (Laurin, Schupp, Koli & Rautas-Huhtanen 2010; Mäkitalo & Paso 2009).

Koko työyhteisön osallistuminen työn kehittämiseen varsinkin muutostilanteissa parantaa työhyvinvoinnin lisäksi sitoutumista muutoksiin ja yhdessä sovituihin toimintatapoihin (Cockburn, Irastorza & Milczarek 2011; Loppela 2004; Rautio 2004). Osallisuuden kokemus näyttää olevan työhyvinvoinnin kannalta jopa merkittävämpää kuin muut työn tekemiseen liittyvät rakenteet tai piirteet (Alasoini 2011; LaMontagne, Keegel, Louie, Ostry & Landbergis 2007; Mäkitalo & Paso 2009; Semmer 2009).

Työterveyslaitos (Rautio ym. 2011) on todennut työyhteisöjen toimivuuden edistämisen olevan myös työterveyshuollon tehtävä. Yhteistoiminnallisille menetelmille ja niihin kouluttautumiseen näyttää olevan tarvetta. Kehittävän työntutkimuksen teoriaan perustuvia työlähtöisiä työhyvinvoinnin kehittämismenetelmiä on ollut käytössä ja niihin on koulutettu etenkin työterveyshuollon henkilökuntaa jo vuosia. Kyseisiä menetelmiä edistäneiden Työläs-hankkeiden arvioinnissa ehdotetaan erilaisten kehittämismenetelmien tasa-arvoista yhdistämistä ja yhteistä kehittämistä. Erilaiset menetelmät täydentävät toisiaan ja tulos voi olla parempi kuin yksittäisillä menetelmillä erikseen. (Spangar, Arnkil, Jokinen, Jääskeläinen & Keskinen 2011.)

Tässä tutkimuksessa mukana olleet työyhteisöt osallistuivat työnsä kehittämiseen yhdessä. Työhyvinvoinnin edistäminen oli osa Itä-Lapissa sijaitsevan Sallan kunnan Hyvinvointivalmennushankkeen (ESR) kehittämistyötä. Aluksi toiminta työyhteisöjen kanssa oli luonteeltaan kehittämistyötä, johon liitettiin myöhemmin tutkimuksellisuus toimintatutkimuksellisella lähestymistavalla. Kehittäjätyöyhteisöinä oli viisi vanhus- ja vammaispalveluja tuottavaa työyhteisöä: terveyskeskuksen vuodeosasto, vanhainkoti, ikääntyneiden palvelukoti, kotihoito sekä kehitysvammaisten ja dementiaa sairastavien palvelukoti. Kehittämisprosesseihin osallistui yhteensä 85 työntekijää esimiehet mukaan lukien. Heidän tuottamiensa palvelujen piirissä oli noin 245 asiakasta, asukasta tai potilasta.

Tutkimuksen luontevaksi lähestymistavaksi valikoitui kehittämistyöhön tarkoituksenmukaisesti liittyvä toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen tavoitteena on siinä toteutettavalla interventiolla saada aikaan konkreettista muutosta parempaan ja samalla uutta tietoa luoden yhdessä tutkimukseen osallistuvien kanssa (Dewey 1999; Heikkinen 2007; Heron & Reason 2001; Kuula 1999; Wadsworth 2001). Käytettävien menetelmien tarkoituksena on antaa osallistujille mahdollisuus saada äänensä kuuluviin oman työnsä asiantuntijana.

Tutkimukseen osallistuvien työyhteisöjen kehittämisprosesseissa käytettiin useita menetelmiä. Tulevaisuusdialogi on Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen Verkostotutkimus ja dialogiset menetelmät -tiimin psykososiaaliseen verkostotyöhön kehittämä menetelmä (Arnkil ym. 2003). Se luotiin alun perin turvaamaan dialogisuutta monitoimijaisissa perheiden pulmatilanteissa. Tulevaisuusdialogia on sovellettu ja käytetty perheiden tilanteiden lisäksi monenlaisessa toiminnan suunnittelussa kuten kuntien päihdestrategian suunnittelussa (Tenkanen 2006). Tulevaisuusdialogissa noudatetaan monia demokraattisen dialogin periaatteita (Gustavsen 2001). Se on itsessään myös toimintatutkimuksellinen interventio perheen tai työyhteisön elämässä. Tulevaisuusdialogin ja siihen liittyvän dialogisen seuran tapalaverin lisäksi kehittämistyössä olivat käytössä työlähtöiseen muutospajamenetelmään (Launis ym. 2010) kuuluvat menetelmät. Lisäksi käytettiin työprosessin mallinnusta. Kysymys oli siis kokeilusta, jossa yhdistettiin erilaisia osallistavia kehittämismenetelmiä samaan kehittämisprosessiin.

Tutkimuksen tavoitteena oli toimintatutkimuksellisesti sekä parantaa työyhteisöjen hyvinvointia että luoda uutta tietoa kehittämisprosessien analyysien pohjalta muodostettavasta kehittämismallista ja sen syntymisestä. Tarkoituksena oli luoda osallistavia kehittämismenetelmiä yhdistävä malli, jolla työyhteisö voi itsenäisesti tai vähin ulkopuolisin resurssein kehittää toimintaansa jatkuvasti. Kehittämismallin luomiseen johdattavalla tutkimuskysymyksellä ja sen alakysymyksillä etsittiin vastausta siihen, mitkä ovat työyhteisöjen määrittelemät työhyvinvoinnin tekijät, miten työyhteisöjen hyvinvointi muuttuu peilaten sitä tehtyyn osallistujalähtöiseen

työhyvinvoinnin määrittelyyn ja millainen merkitys tulevaisuusdialogilla ja seurantalaverilla on kehittämisprosesseissa.

Tutkimuksen taustalla on praktinen tiedonintressi (Habermas 1978). Tavoitteena on saada aikaan muutoksia käytännön työssä ja toiminnassa, mutta myös uuden tiedon luomista kehittämismallin perusteluiksi. Tieteenfilosofisesti tutkimus asettuu useiden tieteenlajien alueelle. Kasvatustieteellisesti ajatellen kehittämisessä tapahtuu oppimista, joka tässä tutkimuksessa sitoutuu pääasiassa konstruktivistiseen tiedonrakentamisen oppimisenäkemykseen. Konstruktivistisista oppimisenäkemyksistä tämän tutkimuksen viitekehystenä on erityisesti sosiaalinen konstruktivismi, koska kysymys on työyhteisön keskinäisessä vuorovaikutuksessa oppiminen. Mukana on myös kokemuksellisen oppimisen piirteitä kuten reflektointi. Hoitotieteellisesti tutkimus liittyy ikääntyneiden ja kehitysvammaisten hoitamiseen, heitä hoitavien työntekijöiden hyvinvointiin ja työn laadun parantamiseen. Yhteiskuntatieteiden näkökulmasta tutkimus asettuu yhteiskuntapolitiittiseen, työelämään ja hyvinvointia edistävään tutkimustoimintaan. Myös organisaatiotutkimus ja työpsykologia ovat lähellä tutkimuksen aihepiiriä.

Tutkimusraportti etenee teoriaosasta tutkimusmenetelmiin, kehittämisprosessien kuvauksiin, tuloksiin ja tulosten pohdintaan. Teoriaosan alussa määrittelen tämän tutkimuksen keskeisintä käsitettä, työhyvinvointia. Erilaisten työhyvinvointikäsitteiden erittelyn jälkeen kuvaan työyhteisön työhyvinvoinnin merkitystä yhteiskunnallisesti, yksilöllisesti ja palveluiden käyttäjille. Koska tämän tutkimuksen kehittäjätyöyhteisöjen palveluja käyttävät ovat ikääntyneitä, kuvaan myös ikääntyneitä hoitavien työhyvinvointia ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä tutkimusten valossa.

Seuraavassa luvussa käsittelen työhyvinvoinnin kehittämismalleja. Esittelen myös työterveyshuollon ja työnohjauksen mahdollisuuksia työhyvinvoinnin kehittämisessä. Luvun lopussa esittelen tutkimuksia työhyvinvoinnin kehittämisestä sosiaali- ja terveysalalla.

Neljännän luvun teemoina ovat tulevaisuusdialogin teoriaperusta, toimintakäytännöt ja tutkimus. Tulevaisuusdialogi perustuu ihmisen ennakoitintaipumuksen hyödyntämiseen ja toisaalta dialogisuuden mahdollistamiseen. Tulevaisuusdialogi kuuluu laajempaan menetelmäperheeseen, ennakoitintialogeihin. Näitä menetelmiä kehitettäessä on ilmennyt tarve järjestää ennakoitintialogissa sovitun toiminnan toteutumisen seuraamiseksi seurantalaveri, jota kuvaan luvun lopussa.

Tietäni Hyvinvointivalmennushankkeen kehittämistoiminnasta tutkimukselliseen kehittämistoimintaan kuvaan luvussa viisi. Tutkimukseen ja kehittämiseen liittyvää moninaista käsitteistöä ja ja tämän toimintatutkimuksen paikantamista tutkimus- ja kehittämistoiminnan kentässä selvennän luvun toisessa osassa. Kuvaa toimintatutkimusta tämän tutkimuksen lähestymistapana alkaen toiminnasta.

tatutkimuksen historiasta ja suuntauksista edeten keskeisiin periaatteisiin ja toimintatutkijan rooliin. Luvun lopussa avaan esiyymmärrykseni toimintatutkijana ja pohdin sen merkitystä tutkimuksen kulussa ja analyysissä. Luvussa kuusi esittelen tutkimuskysymykset ja niiden alakysymykset sekä tutkimuksessa mukana olleet viisi kehittäjätyöyhteisöä, tutkimuksessa kerätyt aineistot, käytetyt tiedonkeruumenetelmät ja aineistojen analyysit.

Tulosluvuissa kuvaan työyhteisöissä toteutetut kehittämisprosessit ja saadut tutkimustulokset sekä esittelen työyhteisön kehittämismallin perusteluineen. Pohdintaluvussa tarkastelen tuloksia vertaamalla niitä aiempiin tutkimustuloksiin viiteen teemaan ryhmiteltynä. Pohdin kehittäjä-tutkijan rooliani tutkimuksen eri vaiheissa sekä arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi esittelen tutkimuksen pohjalta syntyneet johtopäätökset ja kehittämisohjeet.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Koska työhyvinvoinnista käsitteenä esiintyy paljon eri tulkintoja, tarkastelen tässä luvussa aluksi erilaisia työhyvinvointikäsitteitä. Työhyvinvoinnin lähikäsitteitäkin on monia. Lisäksi työhyvinvointiin liittyvät käsitteet ovat osittain päällekkäisiä ja limittäisiä. Erittelen näitä lähikäsitteitä. Kuvaan yleisimpiä Suomessa käytössä olevia työhyvinvoinnin malleja. Luvun lopussa tarkastelen työhyvinvoinnin ajankohtaisuuden syitä eli sen merkityksiä yhteiskunnallisesti, yksilölle ja palveluiden käyttäjille. Koska tutkimuksessa mukana olevista työyhteisöistä suurin osa hoitaa ikääntyneitä, tarkastelen erityisesti myös ikääntyneitä hoitavien työntekijöiden työhyvinvointia. Yhteenvetoluvussa perustelen oman valintani tämän tutkimuksen työhyvinvoinnin kehittämisen perustaksi.

### 2.1 Työhyvinvoinnin erilaiset tulkinnat

#### 2.1.1 Työkyky vai työhyvinvointi?

Työhyvinvoinnin käsitteen historia Suomessa on vielä suhteellisen lyhyt. Käsitettä on Suomessa alettu käyttää 2000-luvun alussa. Sitä ennen käytettiin työkyvyn käsitettä lähes samaa tarkoittaen (Paso 2007). Näissä kahdessa käsitteessä on tarkemmin eriteltynä kuitenkin päällekkäisyyksiä ja eroja riippuen määritelmän tekemisen aikakaudesta ja määrittelijästä Työkyky-käsite syntyi työkyvyttömyyden ja työkyvyn arvioinnin käsitteiden pohjalta. 1970- ja 1980-luvuilla tapahtuneet työelämän rakennemuutokset lisäsivät työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä (Mäkitalo 2010a). Työkyvyttömyyttä arvioitiin lääketieteellisesti mittaamalla työntekijän fyysistä ja psyykkistä terveyttä ja toimintakykyä.

Työkyvyn käsite otettiin käyttöön yleisemmin työelämässä 1990-luvulla, kun alettiin tarkastella suomalaisten työkykyä muuttuvassa työelämässä. Työkyvyn tasapainomalleissa työntekijän toimintakyky arvioidaan suhteessa työn asettamiin vaatimuksiin. Suomalaisten työkykyä pidettiin heikentyneenä, vaikka kysymys oli työn rakenteellisten muutosten aiheuttamista uusista työn vaatimuksista ja niihin vastaamisesta (Mäkitalo 2001). Työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen lisääntyä tuli tarve kohentaa suomalaisten työkykyä valtakunnallisella työkykyohjelmalla. Työterveyshuolto sitoutettiin toteuttamaan ohjelmaa. Työ-ohjelma on ollut pitkään varsin liikuntapainotteinen, koska työntekijän fyysisen kunnon ylläpitämistä on pidetty keskeisenä työkyvyn parantajana. Kuitenkin näyttö esimerkiksi ASLAK-kuntoutuksen vaikutuksista työkykyyn on puutteellinen (Saltychev 2012). Toki hyvä fyysinen kunto parantaa mahdollisuuksia yleensä työn tekemiseen ja vähentää sairaspotilaisten määrää.



Työkyky-lähestymistapa on myöhemmin laajentunut. Nykyisin se sisältää yksilön työkyvyn lisäksi myös työympäristön, työyhteisön, osaamisen, työn organisoimisen ja yhteiskunnallisen toimijaverkoston. Integroitu käsitys työkyvystä perustuu systeemiteorioihin. Siinä tarkastellaan yksilön, yhteisön ja toimintaympäristön muodostaman systeemin toimintakykyä ja edellytyksiä toimia perustehtävässään. Työkyky on näin ajateltuna yhteisöllinen toimintajärjestelmän ominaisuus. (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo 2006; Launis, Lehto, Mäkitalo, Räsänen & Ylikoski 200; Mäkitalo 2001.)

Työterveyslaitos, joka on Sosiaali- ja terveysministeriön alaisena sektoritutkimuslaitoksena työterveyden asiantuntijalaitos, käyttää toiminnassaan Juhani Ilmarisen (2006, 23–24) kehittämää Työkykytalo-mallia. Mallissa työkyky rakentuu talon tavoin. Sen perustana on työntekijän terveys ja toimintakyky. Työntekijän ammatillinen osaaminen ja arvot ovat talon seuraavat kerrokset. Työ sinänsä on seuraava kerros ja työkyky on talon katto. Taloa ympäröivät perhe, lähiyhteisö ja yhteiskunta. Talon kerrosten tulee tukea toisiaan ja säilyttää yhteensopivuus keskenään. Työkyvyn osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Vastuu työkyvyn säilymisestä on yksilöllä, työnantajalla ja yhteiskunnalla. Työkykytalo-mallissa perustana oleviin työntekijän ominaisuuksiin voi työntekijä itse vaikuttaa, kun taas työhön vaikuttaminen on esimiehen vastuualuetta.

Työkyvyn käsitettä käytetään Suomessa yleisesti. Esimerkiksi työterveyshuoltolainsäädännössä puhutaan työkyvyn ylläpitämisestä ja hallinnasta (Laki työterveyshuoltolain muuttamisesta 2012). Vaikka työkyky edelleen elää käsitteenä, sen sijasta ja rinnalla on alettu käyttää käsitettä ”työhyvinvointi” (Paso 2007). Työhyvinvointiin liittyvien käsitteiden selkeyttämiseksi Mamia (2009) ehdottaa paremmin kuvaavaksi käsitteeksi ”hyvinvointi työssä” tai ”työntekijän hyvinvointi”. Työyhteisön hyvinvointi onkin yleisesti käytössä oleva termi. Työyhteisöä pidetään silloin toimijana, jolla on yhteiset tavoitteet (Leppänen 2002). Työpsykologiassa on jo aiemmin käytetty termiä ”well-being at work”, josta työhyvinvoinnin käsite on ilmeisesti saanut alkunsa ja levinnyt yleiseen käyttöön (Husman 2010). Mäkitalon (2010a) mielestä integroidusta työkykymallista puhuttaessa olisikin parempi käyttää työhyvinvointi-käsitettä. Launis ym. (2001) ehdottavat käytettäväksi käsitettä ”työhön liittyvä hyvinvointi”. Myöhemmin Mäkitalo (2005) esittelee väitöskirjassaan käsitteen ”työlähtöinen työhyvinvointi” (work-related well-being), joka on uudistuva, kehitettävissä oleva tila tai prosessi työyhteisössä. Työkyvyllä on alun perin tarkoitettu lääketieteellisesti arvioitavissa olevaa yksilön ominaisuutta. Työhyvinvointi taas tarkoittaa laajempaa yhteisöllistä kokonaisuutta. Uusin käyttöön otettu käsite on ”työvointi”, joka on neutraali, eikä sisällä oletusta hyvästä ja huonosta voinnista (Syväjärvi, Lehtopuu, Perttula, Häikiö & Jokela 2012).

Työhyvinvointi on Suomessa käsitteenä siis suhteellisen uusi. Sitä ei käytetä

myöskään muissa maissa vielä yleisesti. Anttosen ja Räsänen (2009) muutamista Euroopan maista (Belgia, Italia, Irlanti, Romania, Saksa, Suomi) tekemän selvityksen mukaan työhyvinvointi-käsite (well-being at work) on otettu käyttöön Belgiassa ja Irlannissa. Monissa maissa tehdään työhyvinvointia edistävää työtä, mutta jonkin toisen käsitteen alla (esim. workplace health and well-being, work-well, quality and productivity of working life, healthy living, inclusive working life, work environment, healthy work). Työhyvinvoinnin kehittämisen kohde voi olla esimerkiksi työntekijän terveys, työympäristön terveellisyys ja turvallisuus tai työn laatu.

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn suhteista toisiinsa on erilaisia käsityksiä. Toisaalta ajatellaan, että työhyvinvointi on yksi työkykyyn vaikuttava tekijä (Ilmarinen ym. 2006). Työhyvinvointi on tämän käsityksen mukaan työntekijöiden elämänlaatua ja työssä viihtymistä kuvaava käsite. Toisen ajattelutavan mukaan työkyky on yksi keino työhyvinvoinnin edistämiseksi (Mäkitalo 2010a). Mäkitalo perustelee käsityksensä sillä, että työkykyä mittaava työkykyindeksi mittaa yksilön kokemaa työkykyä, terveyttä, sairauksia ja psyykkisiä voimavaroja. Mitattavat asiat ovat työntekijän ominaisuuksia, joita kuvataan alun perin työkyvyttömyys-käsitteen pohjalta. Toimintakyky on yksi ihmisen hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Vastaavasti työympäristöön sijoitettuna työkyky on yksi työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

### **2.1.2 Stressi, työuupumus ja työn imu työhyvinvoinnin kuvaajina**

Työkyvyn tasapainomalleissa ajatellaan työntekijän työkyvyn ja työn vaatimusten tasapainon tuottavan työhyvinvointia. Ajatellaan, että liiallinen työn kuormitus aiheuttaa stressiä, joka heikentää työntekijän hyvinvointia ja jaksamista työssä. Työn aiheuttaman kuormituksen vaikutuksia työntekijän terveyteen on tutkittu stressitutkimuksilla. Näiden tutkimusten pohjalta on luotu stressiteorioita. Tunnetuimpia stressiteorioita ovat kehittäneet Karasek, Warr ja Siegrist. Karasek pohjaa mallinsa työn vaatimusten ja hallinnan tasapainoon (Karasek & Theorell 1990). Malli on tyypillinen työkyvyn tasapainomalli. Työntekijä pyrkii kykyjensä mukaan vastaamaan työn asettamiin vaatimuksiin. Työntekijän mahdollisuus osallistua työtään koskevaan päätöksentekoon vähentää työn kuormittavuuden kokemusta. Warrin (1990) mallissa erotetaan kahdenlaisia työn piirteitä. Toiset vaikuttavat hyvinvointia lisäten, kunnesvaikutus ei enää tuo lisää hyvinvointia. Esimerkiksi työn arvostus lisää työhyvinvointia tiettyyn määrään asti, mutta vaikutus heikkenee arvostuksen määrän suuretsa sen jälkeen. Toiset tekijät vaikuttavat hyvinvointia lisäävästi tiettyyn vaiheeseen asti, mutta sen jälkeen vaikutus kääntyy

negatiiviseksi. Työn itsenäisyys tuo alkuun lisää työhyvinvointia, mutta erittäin itsenäiseksi muuttunut työ voi tuoda negatiivisia vaikutuksia kuten tuen ja välittämisen puutteen tuntemuksia. Siegristin (1998) malli perustuu ponnisteluihin ja niistä saataviin palkkioihin. Työhön sijoitettavat ponnistelut voivat olla esimerkiksi aikaa ja energiaa, ja palkkio voi olla arvostusta ja rahaa. Työhyvinvointi syntyy tasapainoilasta ponnistelujen ja palkkioiden kesken.

Hobfollin (1989) voimavarojen säilyttämisteoriassa on olennaista se, että ihmiset haluavat saavuttaa ja ylläpitää voimavaroja, jotka voivat olla aineellisia voimavaroja, olosuhteita, henkilökohtaisia ominaisuuksia tai energian muotoja. Stressikokemus syntyy, kun nämä henkilön arvostamat voimavarat tulevat uhatuiksi, ne menetetään tai hän ei saa vastinetta sijoittamilleen voimavaroille esimerkiksi työssä. Periaatteena on, että voimavarojen menettäminen on merkitsevämpää kuin niiden saavuttaminen. Ihminen myös sijoittaa voimavaroja voidakseen suojautua niiden menettämiseltä, toipuakseen menetyksistä tai saadakseen uusia voimavaroja. Näistä kahdesta pääperiaatteesta seuraa neljä seurausväittämää. Niissä esitetään, että ihmiset, joilla on paljon voimavaroja, eivät niin helposti menetä niitä ja heillä on kykyä saavuttaa uusia voimavaroja tehokkaammin kuin heillä, joilla voimavaroja on niukasti.

Työhyvinvointia on tutkittu myös positiiviseen psykologiaan perustuen (esim. Hakanen 2004; Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova & Bakker 2002; Turner, Barling & Zacharatos 2002). Hakanen (2004) suomensi tutkimuksessaan aikaisemmissa tutkimuksissa käyttöön otetun käsitteen ”work engagement” työn imuksi. Työn imu koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön uppoutumisesta. Tämä työhyvinvoinnin myönteinen tila on positiivisessa yhteydessä terveyteen, työkykyyn ja työtyytyväisyyteen, mutta negatiivisessa yhteydessä stressiin ja haluun vaihtaa työpaikkaa tai jäädä eläkkeelle. Työn imua kokevilla henkilöillä on vähemmän työuupumusta kuin heillä, jotka eivät koe työtään samalla tavalla innostavana. Työn imu on voimavara, joka vaikuttaa työn tuloksiin, sitoutumiseen, aloitteellisuuteen ja haluun jatkaa työelämässä pitkään. Healthy work -mallissa työn suunnittelun itsenäisyys, ryhmätyöskentely ja muutosjohtajuus tuottavat positiivisten psykologisten prosessien avulla myönteisiä kokemuksia kuten pystyvyyden tunnetta, hyvinvointia ja turvallisuutta (Turner ym. 2002).

Työuupumuksen voi ajatella olevan seurausta työhyvinvoinnin puutteesta. Työuupumukseen vaikuttavat kuitenkin monet muutkin kuin työn tekemiseen liittyvät tekijät. Työntekijän yksilöllisillä ominaisuuksilla ja elämänhistorialla on merkitystä. Hakanen (2004) on todennut, että jo lapsuusajan heikot elämän lähtökohdat altistavat yksitoikkoisille töille ja sitä kautta työuupumukseen. Myös työuran epävakaus ja heikko taloudellinen tilanne vaikuttavat siihen. Muun elämän kuormitukset vaikuttavat enemmän yleiseen tyytyväisyyteen kuin työuupumuk-

seen. Kun työn vaatimukset ovat suuret, työntekijän velvollisuudentunto on yhteydessä työuupumukseen, mutta vähemmän vaativissa töissä sillä ei ole samanlaista merkitystä.

Hakasen tutkimuksessa todettiin, että työuupumuksessa on kysymys myös voimavarojen ulkoisesta menetyksestä tai menettämisen uhkista. Eri yksilöillä painotuiivat työuupumuksen taustatekijöinä kuitenkin eri tekijät, ja on mahdotonta löytää selkeää syytä tai alkua työuupumuksen kehittymiselle. Hakanen (2004) esittää työuupumuksen ehkäisemiseksi työntekijän mahdollisuutta saada onnistumisen, arvostuksen, aikaansaamisen ja merkityksellisyyden kokemuksia työssään. Näin ajatellen työuupumus ei ole vain yksilön ominaisuuksista ja voimavaroista johtuva tila, vaan siihen vaikuttavat myös työyhteisön ja esimiehen toiminta.

### 2.1.3 Työtyytyväisyys ja työn mielekkyys

Työhyvinvointia lähellä oleva, paljon käytetty vanhempi käsite on työtyytyväisyys (job satisfaction). Sen voi määritellä työtä kohtaan asetettujen odotusten ja työn todellisuuden väliseksi eroksi (mm. Ylöstalo 2009). Mitä pienempi on ero odotusten ja todellisuuden välillä, sitä tyytyväisempi työntekijä on. Locken (1994) mukaan työtyytyväisyys koostuu työntekijän tyytyväisyydestä työn eri osatekijöihin kuten työtehtäviin, ihmissuhteisiin tai työrooleihin. Työntekijällä on työnsä osatekijöiden suhteen omia arvostuksia. Hänellä on tavoitteita, joihin hän toivoo pääsevänsä. Työtyytyväisyys on sitä suurempi, mitä paremmin työntekijällä on mahdollisuus päästä tavoitteisiinsa ja saada työstä toivomaansa tyydytystä. Siten työntekijän persoonallisuus ja arvot vaikuttavat työtyytyväisyyden kokemiseen (Lawler & Hall 1970, Lawler & Finegold 2000). Pitkittäistutkimusten mukaan työtyytyväisyyden kokemus on hyvinkin pysyvää (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005).

Työtyytyväisyydellä on positiivinen yhteys työn laatuun (Lawler & Hackman 1971). Työtyytyväisyyden ja työmotivaation vaikuttavat työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja nähdä työnsä tulokset. Lisäksi työn vaihtelevuus ja työstä saatu palaute ovat keskeisiä työtyytyväisyyden tekijöitä.

Työn mielekkyys on käsitteenä laajempi kuin työtyytyväisyys. Siinä painottuu henkilökohtainen työhyvinvoinnin kokemus ja tulevaisuuteen suuntautuminen. Työelämän muutokset vaikuttavat siihen enemmän kuin työtyytyväisyyden kokemukseen. (Ylöstalo 2009). Työn mielekkyyden lähteiksi kuvataan suurelta osin samoja tekijöitä kuin työhyvinvoinnin tekijöiksi usein kuvataan. Itse työ ja tyytyväisyys työn tuloksiin, työympäristö, itsenäisyys ja inhimillinen työyhteisö (Dimitrov 2012), henkilökohtaiset voimavarat ja asenne (Syväjärvi ym. 2012) saavat työn tuntumaan mielekkäältä. Chalofskyn (2002) mukaan työn itsensä lisäksi

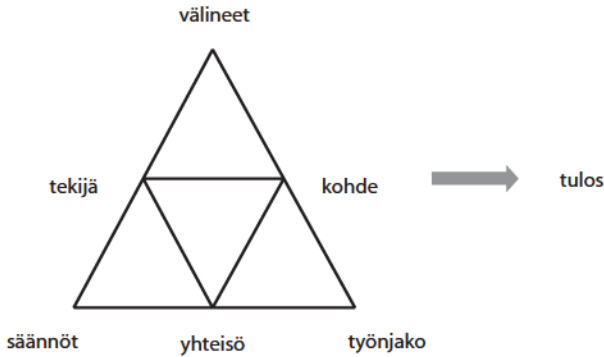
työn mielekkyyteen vaikuttaa työntekijän tunne omasta itsestään sekä tasapainosta työssä ja muussa elämässä. Miller (2008) lisää Chalofskyn kuvaamaan käsitykseen vielä työntekijän tunteen osallisuudesta johonkin suurempaan kokonaisuuteen työtä tehdessään. Launiksen ym. (2010) mukaan työn henkilökohtaisesti koettu mielekkyys tuottaa työhyvinvointia, joka liittyy työn kohteeseen. Työn mieli on Riikosen ym. (2002) määritelmän mukaan sitä, että ihminen voi tehdä tarpeelliseksi kokemaansa työtä mielekkäällä tavalla.

Työmotivaatiosta puhutaan usein yhteyksissä, joissa tavoitteena on saada työntekijät motivoitumaan heille mahdollisesti sisäistämättömään työn tavoitteeseen. Työmotivaatioon vaikuttavat siitä suoriutumisen, vastuun saaminen ja työuralla eteneminen. (Ylöstalo 2009.) Työn mielekkyydellä ja työmotivaatiolla on niitä arvioitaessa voimakas yhteys, vaikka ne eivät ole täysin samoja asioita (Antila 2006). Työmotivaatiolla on Lawlerin ja Hallin (1970) mukaan vahva yhteys työstä nähtyyn vaivaan ja työntekijän suorituskykyyn. Työn mielekkyys ja työmotivaatio luetaan useissa teorioissa työhyvinvoinnin osatekijöiksi.

#### 2.1.4 Työhyvinvointi työn tekemisen tuloksena

Työlähtöinen työhyvinvointi -malli (work-related well-being) haastaa edellä kuvatut työkyky- ja tasapainomallit, joissa työntekijän kyvyt ja ominaisuudet ovat parhaimmillaan tasapainossa työn vaatimusten kanssa. Jo Herzberg, Mausner ja Bloch-Snyderman (1959) esittivät, että työn mielekkyys, kiinnostavuus, haasteellisuus ja vastuullisuus tuottavat hyvää oloa ja tyydytystä työssä. Työlähtöisen työhyvinvoinnin malli perustuu kehittävän työntutkimuksen teoriaan (Mäkitalo & Paso 2008). Työtoiminnan ongelmien syyt pyritään tulkitsemaan työyhteisössä systeemisesti. Se tarkoittaa, että työn ongelmia tarkastellaan aidossa kontekstissaan arkipäivän työssä (Koistinen & Kangasoja 2001; Mäkitalo 2001). Ilmarinen ym. (2006) puhuu tästä mallista integroituna työkykykäsityksenä, jonka mukaan työkyky liitetään aina ympäristöönsä eli työyhteisöön ja -organisaatioon.

Kehittävä työntutkimus on suomalainen, Yrjö Engeströmin (1987) kehittämä lähestymistapa, jonka avulla työntekijät pääsevät käsittelemään ja analysoimaan työssään tapahtuneita muutoksia. Kehittävä työntutkimus perustuu Vygotskin (1978, 1982), Leontjevin (1977) ja Lurian (1978) kehittämään kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan. Lähestymistapa antaa välineitä työn tekemisen mallien hahmottamiseen ja uusien kehittämiseen. Työn kehittämisen menetelmäksi on luotu muutoslaboratoriomalli, jota käytetään työyhteisöissä pitkäjänteisen toiminnan kehittämisen välineenä. (Engeström 1987; 2004.) Muutoslaboratoriosta\* on tehty myöhemmin useita sovelluksia kuten muutospajamenetelmä (Launis ym.



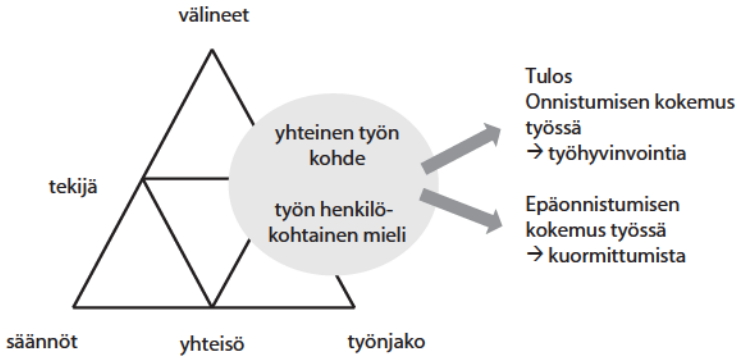
KUVIO 1. Toimintajärjestelmän malli (Engeström 1987, 78).

2010) ja kompetenssilaboratorio (Ahonen 2008). Tarkastelen näitä menetelmiä tarkemmin toimintatutkimuksen suuntausten yhteydessä.

Kehittävässä työntutkimuksessa ajatellaan, että työ kohdistuu johonkin tarkoitukselliseen kohteeseen, esimerkiksi potilaaseen. Työn tekemisessä käytetään kulttuurisesti kyseiseen työhön liittyviä välineitä kuten hoitovälineet ja työmenetelmät. Toimintaa määrittävät säännöt kuten laki potilaan asemasta ja oikeuksista, työnjako eri ammattiryhmien kesken sekä työyhteisö. Toiminnan rakennetta kutsutaan toimintajärjestelmäksi, jota Engeström kuvaa kolmiomallilla (kuvio 1).

Kun toimintajärjestelmässä jokin osa muuttuu, syntyy ristiriitoja, jotka vaativat ratkaisua. Ristiriitoja syntyy esimerkiksi työn kohteen muuttuessa. Kun potilaat tai asiakkaat muuttuvat enemmän hoitoa tarvitseviksi, entiset menetelmät ja työvälineet eivät enää riitä heidän hoitamisessaan. Työn kohteen ja välineiden välille syntyy ristiriita. Sen ratkaisemiseksi on pysähdyttävä miettimään, mitä muutoksia on tapahtunut ja miten muutokset vaikuttavat muihin toimintajärjestelmän osiin. Jos potilaat muuttuvat enemmän hoitoa vaativiksi, täytyy työvälineiden lisäksi mahdollisesti myös työnjaon ja työyhteisön muuttua. (Engeström 2004, 11.) Ahonen (2008) esittää, että työn yhteinen kohde on myös oppimisen kohde. Työn kohde voidaan oppia ymmärtämään käsitteellisesti ja käytännössä. Kohteen määrittely on ensisijainen asia työtä kehitettäessä ja yritettäessä ymmärtää työn toimintajärjestelmää.

Kehittävään työntutkimukseen perustuvassa työlähtöisen työhyvinvoinnin mallissa perusajatuksena on, että pahoinvointi työssä johtuu työn toimintajärjestelmän muutosten aiheuttamista ristiriidoista, hämmennyksestä ja uupumuksesta.



KUVIO 2. Työhyvinvointi kohdehyvinvointina (Launis ym. 2010, 28).

Työssä väsymiseen on lisäksi yhteydessä työntekijän ammatillisen kehittymisen vaihe. Työssä voi olla menossa kehittämis- ja muutosprosesseja, jotka kuormittavat työntekijää henkisesti. Työn muutos saattaa muuttaa työntekijän kokemaa työn mielekkyyttä, josta työn motivaatio syntyy. Tämä tilanne vaatii työntekijän ammatillisen kehityksen edistämistä, jonka avulla työn mielekkyys voidaan löytää uudelleen. (Mäkitalo 2008.)

Olennaista on, että toimintatapoja analysoidaan ja pohditaan työyhteisön kesken ja että ymmärretään muutokset ja niiden aiheuttama epätasapaino toimintajärjestelmässä. Tarvittaessa muutetaan työn tekemisen toimintamallia. Muutostilanteiden myötä työyhteisössä syntyy häiriökuormitusta, joka on muuta kuin työn normaali kuormittavuus. Häiriökuormitusta syntyy, kun työ keskeytyy tapahtuneitten muutosten myötä. Syntyy kiirettä ja työn tekeminen hidastuu. Työhyvinvoinnista puhutaan kohdehyvinvointina. Sitä syntyy, kun työntekijä tuntee onnistuvansa työssään itselle tärkeällä työn tekemisen alueella (kuvio 2). Työhyvinvointi syntyy näin ajatellen työn tekemisestä eikä ole sen edellytys. (Anttonen & Räsänen 2009; Launis ym. 2001; Mäkitalo & Paso 2008.)

Launis ym. (2010) kuvaavat kohdehyvinvointia tuottaviksi tekijöiksi työn henkilökohtaisesti koetun mielekkyuden, yhteisen ymmärryksen toiminnan merkityksellisyydestä ja työn hallittavuuden. Työn hallittavuuteen kuuluu kokemus työn sujumisesta (myös Rautio ym. 2011; Riikonen ym. 2002), työssä käytettävät toimintatavat, käytännön välineet, työnjako ja säännöt.

Työterveyslaitos, Helsingin yliopisto ja Hengitysliitto ry:n osana useissa toimipisteissä Suomessa toimiva työelämän kuntoutus-, tutkimus- ja konsultointipal-

velukeskus (Verve) ovat tutkineet yhteisellä tutkimusohjelmallaan vuodesta 1995 alkaen, miten työhyvinvoinnin kokeminen muuttuu työn muutostilanteissa. Työn muutostutkimus on laajentunut koskemaan työterveyshuoltoa ja kuntoutusta sekä niiden uudistamista. Siihen tarkoitukseen on Työläs-hankkeissa kehitetty uusia työmenetelmiä, joiden teoriaperustana käytetään muun muassa Mäkitalon (2005) kuvaamaa häiriökuormituksen ja kohdehyvinvoinnin käsitettä. Työkykytutkimuksessa työntekijät ovat tutkimuksen kohteena. Työn muutosten tutkimisessa työntekijät eivät ole tutkimuksen kohde, vaan he voivat aktiivisesti vaikuttaa omaan työhönsä.

Työlähtöisen työhyvinvoinnin käytäntöjä kehittävien Työläs-hankkeiden arviointiraportissa todetaan työlähtöisten menetelmien käytön lisääntyneen työterveys- ja kuntoutusyksiköissä Työläs-hankkeiden aikana. Erityisesti työterveyshuolto on kyennyt omaksumaan työlähtöisen työotteen ja siirtämään sen käytäntöön työssään työyhteisöjen kanssa. Arviointiraportissa ehdotetaan työlähtöisten menetelmien jatkokehittämistä ja levittämistä ajatellen yhteistyötä eri toimijoiden ja kehittämismenetelmien edustajien kesken. Arvioijat suosittelevat rakennettavaksi yhteisiä tasavertaisuutta ja dialogisuutta ylläpitäviä ”kytkeytymisalustoja”, joissa eri toimijoiden voimavaroja ja kehittämismenetelmiä voidaan yhdistää ja kehittää niitä yhdessä. Yhdistämällä erilaisia lähestymistapoja työhyvinvoinnin kehittämisessä on mahdollista päästä parempaan tulokseen kuin vain yhtä menetelmää käyttäen. (Spangar ym. 2011.)

### 2.1.5 Työhyvinvointikäsitys tässä tutkimuksessa

Työhyvinvointikäsitysten kirjosta olen omaksunut tämän tutkimuksen viitekehyyseksi työhyvinvointikäsituksen, jossa on piirteitä useista edellä kuvatuista malleista. Käsitteeni mukaan työhyvinvointi liittyy voimakkaasti työn mielekkyyteen. Työn mielekkyys taas syntyy työssä onnistumisen ja työn merkityksellisyyden kokemuksesta. Työssä onnistumisen kokemukseen vaikuttavat kokemus työn sujumisesta ja työssä käytettävät toimintatavat. Työn mielekkyyden ja työhyvinvoinnin kokemus on yksilöllinen kokemus. Tarkastelen kuitenkin tässä tutkimuksessa työhyvinvointia enemmän työyhteisön näkökulmasta, koska työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa henkilökohtaisten valintojen lisäksi työyhteisön yhteisellä toiminnalla ja siten jopa tehokkaammin kuin esimerkiksi yksilön terveydentilaa kohentamalla. Työyhteisöksi määrittelen niiden ihmisten yhteisön, jotka työskentelevät yhteisen kohteen ja tavoitteen hyväksi (Leppänen 2002; Järvinen-Seppälä & Vataja 2009). Työyhteisön hyvinvoinnin ajattelen olevan työyhteisössä työskentelevien yhdessä kuvaama kokemus hyvinvoinnista työssä.



## 2.2 Työhyvinvoinnin merkityksiä yhteiskunnassa

### 2.2.1 Työhön osallistumisen, työn laadun ja tuottavuuden osatekijä

Työikäisten osallistuminen työn tekemiseen mahdollisimman pitkään elämänsä aikana on yhteiskunnallisesti merkittävä tekijä osana kestäväää talouskasvua ja työllisyyttä. Työhyvinvoinnin parantamista pidetään yhtenä tärkeänä keinona vaikuttaa työntekijöiden työhön osallistumiseen (Työuryhmä 2011). Hyvinvoiva työntekijä, joka kokee työnsä mielekkäänä, jatkaa työuraansa sen loppupäästä todennäköisemmin kuin uupunut ja turhautunut työntekijä.

Työhyvinvoinnilla on myönteinen yhteys myös työn tuottavuuteen. Elinkeinoelämän keskusliiton linjauksen mukaan työhyvinvoinnin ja tuottavuuden vahvistaminen yhtä aikaa on mahdollista ja tärkeää (Tuottavuuden pyöreä pöytä). Työn tuottavuuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi yhteistoiminnallisella kehittämistoinnilla, jonka tavoitteena on tukea työntekijän osaamista ja terveyttä (Ervasti, Eloranta, Lehtinen, Nykyri & Elo 2006). Työn tuottavuus hoitoalalla liittyy työprosessien hyvään sujumiseen, mikä tuottaa laadukkaita palveluja kustannustehokkaasti. Otalan ja Ahosen (2005) kokoamien tutkimustulosten mukaan etenkin työympäristön ja työturvallisuuden parantaminen ovat merkittäviä säästöjä tuovia kohteita. Työntekijöiden hyvä kunto vähentää sairauspoissaoloja ja parantaa työssä viihtymistä, mutta ei kuitenkaan vähennä työkyvyttömyysriskiä.

Yhteiskunnan menestyksellinen toiminta vaatii siten jatkuvaa työelämän laadun ja työntekijöiden hyvinvoinnin parantamista (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011; von Bondsdorff 2009). Lainsäädännöllisesti työterveyshuoltoon ja työturvallisuuteen liittyvät lait ja asetukset korostavat työkyvyn merkitystä ja edellyttävät työnantajilta siitä huolehtimista (Työterveyshuoltolaki 2001; Työturvallisuuslaki 2002). Myös kunnallinen työmarkkinalaitos pitää työhyvinvointia osana tuloksellista henkilöstöjohtamista ja kunnan strategista toimintaa. Kunnallinen työmarkkinalaitos on antanut vuonna 2007 kunnille suosituksen työhyvinvoinnin toimintalinjoista ja hyvistä käytännöistä (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007).

### 2.2.2 Työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin osatekijä

Työssä koettu hyvinvointi vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yksilön kokemaan hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen elämässä. Parhaimmillaan työ on ihmisen elämän suuri mielekkyyden lähde ja itsensä toteuttamisen mahdollisuus. (Hakanen 2004.) Työhyvinvoinnilla on voimakas myönteinen yhteys työntekijän fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen (Faragher, Cass & Cooper 2005).

Suomalaiset pitävät hyvää terveyttä ja taloudellisia tekijöitä tärkeimpinä edellytyksinä työssä jatkamiselle 63 ikävuoden jälkeen. Kolmanneksi tärkein edellytys on mielekäs, mielenkiintoinen ja haastava työ. Sosiaali- ja terveysalalla korostuvat työssä jatkamisen edellytyksinä oma terveys, työn keventäminen ja joustava työaika. Naisille on tärkeää myös kannustava työyhteisö. (Perkiö-Mäkelä, Kauppinen & Hirvonen 2011.)

Nykypäivänä työssä tapahtuu muutoksia jatkuvasti. Ne aiheuttavat työntekijöille stressiä ja lisääntynyttä sairastuvuutta, haitallisten työolosuhteiden ja työkuormituksen lisääntymistä sekä työn mielekkyyden vähenemistä (Mäkitalo 2010b). Työhyvinvoinnin kokemus on yksilön kokemus myös muutostilanteissa. Samassa työpaikassa työntekijät kokevat hyvinvointinsa muutostilanteessa eri tavalla monista syistä. Työntekijän taustatekijät ja persoonallisuus ovat erilaisia, joten kokemuksetkin ovat. Työntekijän urakehityksen vaihe liitettynä työn muutokseen voi olla joko innostava tai lamaanuttava tekijä (Julkunen 2007; Mäkitalo & Paso 2008). Jollekin työntekijälle muutostilanne tuo sopivasti ja toivotusti lisähaastetta työhön, kun taas jollekin toiselle muutos voi olla rasittavaa ja voimia kuluttavaa. Työn muutoksen kokeminen hallittavana ja ymmärrettävänä edellyttää työntekijän mahdollisuutta osallistua muutokseen, kehittämiseen ja oppimiseen (Alasoini 2011; Mäkitalo 2009).

Viime aikoina on suositeltu (esim. Kasvio & Räikkönen 2010) työntekijöitä vahvistamaan kestävyytään työssä huokoistamalla työtä ja kohtuullistamalla elämäntapaansa. Työntekijää kehoitetaan kiinnittämään huomiota palautumiseen ja työstä elpymiseen vapaa-ajalla ja työpäivän aikana. Kohtuullistamiseen (downshifting) päädytään vaativan työelämän paineissa, jos se on mahdollista. Vastuu omasta työhyvinvoinnista siltä osin siirtyy silloin työntekijälle ja työstä palautuminen vapaa-aikana muuttuu velvollisuudeksi.

### 2.2.3 Asiakkaiden palvelutyytyväisyyden tuottaja

Asiakastyössä asiakkaiden palvelutyytyväisyys on yksi työn laadun mittareista ja työn toivottu tulos. Henkilöstön hyvinvoinnilla on myönteinen yhteys asiakkaiden palvelutyytyväisyyteen (Nakari & Sjöblom 2009; Farin, Meixner, Follert, Jäckel & Jacob 2002; Redfern, Hannan, Norman & Martin 2002). Ikäihmisten hoitotyössä perustehtävänä on hyvän palvelun tuottaminen asiakaslähtöisesti. Asiakastytyväisyyden ylläpitäminen ja parantaminen eivät välttämättä vaadi suuria kustannuksia, eivätkä korkeat työyksikkökustannukset Nakarin ja Sjöblomin mukaan (2009) olekaan asiakastytyväisyyden tausta. Toisaalta työyksikön kustannustehokkuuden ylläpitäminen vain työntekijöiden kuormitusta lisäämällä vaikuttaa

työelämän laatuun negatiivisesti. Syväsen (2003) mukaan työyhteisön sisäisen tehokkuuden lähteille pääsee yhteistoiminnallisella kehittämishallinnalla.

Ikäihmisten palvelujen laatusuositus (2008) määrittää hyvän palvelun ominaisuuksia, jotka täyttävät ihmisarvoisen vanhuuden turvaavat eettiset periaatteet. Ihmisarvon kunnioittaminen edellyttää itsemääräämisoikeuden, oikeudenmukaisuuden, osallisuuden, yksilöllisyyden ja turvallisuuden toteutumista ikäihmisen hoidossa. Ikäihmisten palveluiden johtamisen tavoitteena on muun muassa turvata riittävä henkilöstön määrä, jotta laadukas hoito on mahdollista. Työntekijän kuormituksen lisääntyessä hänen mahdollisuutensa tehdä työnsä hyvin heikkenee ja sitä kautta työn mielekkääksi kokeminen vähenee. Hyvä työn suunnittelu asiakkaiden mielipiteitä kuunnellen ja sopiva työntekijöiden kuormitus tuottavat sekä työhyvinvointia että asiakastytyväisyyttä.

### 2.3 Näkemyksiä työhyvinvoinnin tilasta Suomessa

Työhyvinvoinnin tilaa voidaan mitata esimerkiksi työelämän laatua mittaavilla mittareilla. Työelämän laatu on yhtä moniulotteinen käsite kuin työhyvinvointi. Käsitteensä mukaan työelämän laatu -käsite vastaa lähinnä laajaa työkyky-käsitettä. Työelämän laadun osatekijöitä ja yhteyttä työhyvinvointiin voidaan tarkastella esimerkiksi Euroopan laatupalkintomallin kriteeristön avulla (Euroopan laatupalkintomalli 2001). Mallia käytetään suomalaisissa työpaikoissa työelämän laadun mittaamisessa. Kriteeristö on useiden Euroopan laatupalkintokilpailujen arviointiperusta. Mallin mukaan henkilöstö on keskeinen tekijä työn tuloksellisuutta ajatellen. Työhyvinvointi liittyykin useisiin mallin osiin kuten johtajuuteen, toimintaperiaatteisiin ja prosesseihin. Työhyvinvointi vaikuttaa henkilöstötuloksiin, asiakastuloksiin, yhteiskunnallisiin tuloksiin ja keskeisiin suorituskykytuloksiin. Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen parantavat työn laatua. Lisäksi merkittäviä tekijöitä työn laadun parantamisessa ovat henkilöstön osallistuminen ja voimaannuttaminen. Myös organisaatiossa käytävillä vuoropuheluilla, henkilöstön palkitsemisella ja hyvinvoinnista huolehtimisella on merkitystä työn laadun parantamisessa.

Nakari ja Sjöblom (2009) luokittelevat KuntaSuomi 2004 -tutkimuksen aineistoihin perustuen työelämän laadun viiteen ulottuvuuteen. Ne ovat työn sisäinen palkitsevyys, vaikutusmahdollisuudet työssä, työpaikan sosiaalinen avoimuus, ristiriitojen avoimet hallintatavat ja henkilöstöjohtaminen. Tutkimuksen mukaan yleistä työelämän laadun huononemista on tapahtunut seurantajakson aikana eli vuodesta 1995 alkaen vuoteen 2003. Positiivista kehitystä on kuitenkin tapahtunut henkilöstöjohtamisessa ja ristiriitojen avoimissa hallintatavoissa. Työn sisäi-

sessä palkitsevuudessa ja vaikutusmahdollisuuksissa on tapahtunut huononemista erityisesti vuosien 1999 ja 2003 välillä. Mahdollisuudet vaikuttaa oman työn kehittämiseen ovat vuoden 2010 työolobarometrin mukaan kuitenkin lisääntyneet aikaisemmasta merkittävästi (Ylöstalo & Jukka 2011). Vanhuspalveluissa työskentelevät kokevat työelämän laadun kunta-aloista heikoimmaksi (Jokinen, Heiskanen & Nakari 2011).

Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissäätiön työolotutkimuksessa työelämän laatua seurataan puolestaan viidellä ulottuvuudella: oppiminen ja kehittyminen työssä, vaikutusmahdollisuudet työssä, työn terveys ja turvallisuus, sosiaaliset suhteet työssä sekä työn tuottama tarpeentyydytys (Alasoini 2011). Vertailussa tarkastellaan miesten ja naisten työelämän laatua erikseen, joten vertailukohteita on 32 (15 EU-maata ja Norja). Suomi sijoittui työelämän laadun ulottuvuuksilla arvioituna vuoden 2010 vertailussa kymmenen parhaan joukkoon; miehet yhdeksänneksi, naiset kymmenenneksi. Miesten sijoitus on parantunut ja naisten sitä vastoin heikentynyt. Suomen vahvuuksia työelämän laadussa ovat oppiminen ja kehittyminen työssä sekä vaikutusmahdollisuudet työssä. Työn terveellisyys ja turvallisuus ovat keskiarvoa heikommät sekä naisilla että miehillä. Naisilla sijoitus on huonoin koko vertailujakson aikana vuodesta 1995 alkaen. Työn tuottama tarpeen tyydytys on Suomen naisten ja miesten osalta keskiarvon alapuolella. Työolotutkimuksen tulosten mukaan hyvän työelämän laadun maissa työntekijät uskovat selviytyvänsä työstä vielä yli 60-vuotiaana useammin kuin huonomman työelämän laadun maissa. Eurooppalaisen työolotutkimuksen perusteella työelämän laatua tulee parantaa, jos halutaan työntekijöiden pysyvän työelämässä yli 60-vuotiaiksi. Nykyisin keskimääräinen eläkkeelle jäämisikä Suomessa on noin 60 vuotta (Kannisto 2012).

Kunta-alan eläkeasioista huolehtiva Keva on kartoittanut kuntatyöntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa kyselytutkimuksella vuosittain vuodesta 2008 lähtien. Neljän vuoden kyselyn perusteella kuntatyöntekijöiden työhyvinvoinnissa yleisesti ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia. Kuitenkin vuoden 2011 kyselyn mukaan kyselyyn vastanneiden fyysinen ja henkinen työkyky sekä työilmapiiri olivat heikentyneet aikaisemmista vuosista. Työntekijät kokivat työn kuormittavuuden pienentyneen ja riittämättömyyden tunteen vähentyneen. Kuntatyön sektoreista terveysala oli kyselyssä kuitenkin poikkeus. Siellä koettiin työhyvinvoinnin kaiken kaikkiaan heikentyneen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen panostuksen olevan riittämätöntä tarkastelujakson viimeisen vuoden aikana. Työhyvinvoinnin heikkeneminen näkyy terveysalalla koko neljää vuotta koskevana selkeänä suuntauksena. Sosiaalialalla useammat kokevat työhyvinvoinnin parantuneen kuin heikentyneen ja työn kuormittavuuden koetaan vähentyneen. (Kaartinen ym. 2011.)

## 2.4 Ikääntyneitä hoitavien työhyvinvoinnin tila ja sen tekijät

Tämän tutkimuksen kannalta on tarpeen tarkastella vanhus- ja vammaispalveluisa tehtävää hoitotyötä, sillä kehittäjätyöyhteisöihin kuului tätä työtä tekeviä eri ammattiryhmien edustajia. Ikääntyvien hoitamiseen osallistuvien työhyvinvointia on tutkimuksissa tarkasteltu pääasiassa työtyytyväisyyden ja työstressin näkökulmasta. Suomalainen tutkimus (Kanste, Kyngäs, Lipponen & Ukkola 2008) tarkastelee terveydenhuoltohenkilöstön työhyvinvointia kuitenkin työn imun eli työhyvinvoinnin myönteisestä näkökulmasta. Tutkimus osoittaa, että suomalaisen terveydenhuoltohenkilöstön työn imu on voimakasta ja ammatillinen itsetunto on vahvaa. Lääkäämmät hoitajat voivat tutkimuksen mukaan paremmin kuin nuoremmat. Laineen (2005) mukaan nuoret hoitajat harkitsevat ammatista luopumista useammin kuin ikääntyneemmät hoitajat.

Työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen on voimakkainta niillä hoitajilla, jotka voivat hyvin ja kokevat työnsä merkitykselliseksi (Laine 2005). Työhyvinvoinnin voi ajatella tuottavan työssä voimaantumista, jonka seurauksena työntekijät sitoutuvat työhön, jaksavat tehdä työtä ja työn tulokset paranevat. Hoitohenkilökunnan työssä voimaantumisen edellytyksinä ovat Homan-Heleniuksen ja Ahon (2010) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan organisatoriset, henkilökohtaiset ja työilmapiiriin liittyvät tekijät.

Hoitotyötä tekevien työhyvinvoinnin kokemuksella on voimakas yhteys mahdollisuuteen tehdä työn perustehtävä, hoitaminen, hyvin. Utraisen (2009) ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointia koskevan tutkimuksen mukaan sairaanhoitajan työhyvinvoinnin perustana on potilaiden etujen ajaminen ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtiminen. Hoitajat haluavat pitää potilaiden hoitamista ensisijaisena työssään. He arvostavat hoitajuuttaan. Jos työssä ei ole mahdollista hoitaa potilaita hyvin, työn mielekkyys ja merkityksellisyys vähenee. Syntyy eettinen ristiriita ja työhyvinvointi heikkenee. Työn mielekkyyden väheneminen vähentää työhön ja työpaikkaan sitoutumista (Laine 2005). Kotihoidon työntekijöiden työtyytyväisyydestä tehdyn tutkimuksen mukaan tulokset ovat samansuuntaisia kuin Utraisen havainnot (Perälä, Grönroos & Sarvi 2006). Tyytyväisyyttä synnyttää onnistuminen kotihoidon asiakastyössä. Onnistuminen ilmenee luottamuksena ja hyvinä vuorovaikutussuhteina hoitotilanteissa. Kotihoidon työntekijöille tuottavat mielipahaa resurssien vähyys, omien voimavarojen riittämättömyys, huono johtaminen ja ilmapiiri.

Hoitotyötä tekevien kokemus työhyvinvoinnista on tutkimusten mukaan erilainen erityyppisissä työpaikoissa. Vanhustyötä tekevien sairaanhoitajat ovat tyytymättömämpiä työhönsä kuin muilla aloilla työskentelevät sairaanhoitajat (Heponiemi ym. 2008). Kotihoidon ja terveyskeskuksen vuodeosastojen työntekijät

kokevat saavansa vain vähän arvostusta työstään, mikä on yksi työhyvinvointia vähentävä tekijä (Kanste ym. 2008). Terveyskeskusten vuodeosastoilla työhyvinvointia vähentää koettu työn kuormittavuus. Niissä työntekijät kokevat työnsä muiden vanhuspalveluyksiköiden työntekijöihin verrattuna monella tavalla kuormittavamaksi (Laine ym. 2005). Terveyskeskuksen vuodeosasto kiinnostaakin työpaikan vaihtoa harkitsevia hoitajia vähiten (Laine 2005).

Ikääntyvien hoitotyötä muissakin laitoksissa kuin vuodeosastolla pidetään vaativampana kuin kotihoitotyötä (Sinervo 2000). Kansten ym. (2008) mukaan myös työhyvinvointi kotihoidon työntekijöillä on parempi kuin laitoksissa työskentelevien. Sinervon mukaan laitoksissa työskentelevillä on ergonomiaan liittyviä ongelmia ja potilasiin liittyvää kuormitusta. Stressiä aiheuttaa kouluttamattoman työvoiman käyttö, työn vähäinen itsenäisyys ja vähäinen palautteen saaminen. Psykososiaalisilla tekijöillä on tutkimuksen mukaan yhteys liikuntaelinten oireisiin. Perusterveydenhuollon työntekijöiden koettu työhyvinvointi on kuitenkin parempi kuin erikoissairaanhoidossa työskentelevien.

Hoitotyössä yleisesti käytössä oleva vuorotyö aiheuttaa työntekijöille stressiä (McVicar 2003), univaikeuksia (Sveinsdottir 2006) ja muuta fyysistä kuormittumista (Kivimäki ym. 2006). Kolmivuorotyössä erityisesti työvuorojen odottamattomat muutokset aiheuttavat väsymystä ja terveydellistä uhkaa hoitajille (Winwood, Winefield & Lushington 2006). Kolmivuorotyössä suositellaan käytettäväksi niin sanottua ergonomista työvuorojen suunnittelujärjestelmää, jossa otetaan huomioon elimistön mahdollisuus palautua työvuorojen jälkeen (Paukkonen ym. 2007).

Hoitotyötä tekevien matala palkka alentaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä Suomessa että muissa maissa (McVicar 2003; Suhonen, Stolt, Gustafsson, Katajisto & Puro 2012). Matalaan palkkukseen voi olla syynä perinteinen uskomus hoitotyön kutsumuksellisuudesta, joka on johtanut palkalliseen aliarvostukseen (White 2002). Palkan nostaminen lisäisi sairaanhoitajien työmarkkinoilla pysymistä ja työvuorolisien nosto houkuttelisi tekemään enemmän työtunteja (Kankaanranta 2008).

Riittämätön henkilöstö ja siten työn tuoma liiallisen kuormituksen kokemus lisää sairaanhoitajien aikomuksia vaihtaa alaa (Hinno 2012). Henkilöstömitoituksella on selkeä yhteys työhyvinvoinnin ja stressin kokemuksiin (Sinervo ym. 2011). Myös työn emotionaalinen vaativuus ja ammatilliset ristiriidat aiheuttavat stressin kokemuksia. Suosituksen mukaan henkilöstömitoitus ikäihmisten palveluissa määrittäyty suhteessa ikäihmisten palveluiden tarpeeseen eli asiakkaiden toimintakykyyn (Ikäihmisten palveluiden laatusuositus 2008).

Määräaikaisilla työsuhteilla hoitotyössä on yhteyksiä työhyvinvoinnin ja stressin kokemuksiin. Tutkimustuloksissa on kuitenkin ristiriitaisuuksia. Määräaikaiset sairaanhoitajat kokevat vähemmän stressiä kuin vakituisessa työsuhteessa työskente-

televät (Heponiemi, Sinervo & Elovainio 2009). Toisaalta määräaikaiset työntekijät voivat kokea epävarmuutta työsuhteen jatkumisesta ja sitä kautta jopa terveystyösuhteeseen (Virtanen ym. 2005). Määräaikaisen työsuhteen tuoman terveystyösuhteen suuruus on Virtasen ym. (2005) mukaan mahdollisesti yhteydessä esimerkiksi työttömyyden määrään kyseisessä maassa tai seudulla. Merkitystä on myös sillä, miten paljon määräaikaisuuden koetaan tuovan todellista epävarmuutta. Jos on todennäköistä, että määräaikainen työsuhte jatkuu uudella työsuhteella, terveystyösuhte pienenee.

Kansainväliset tutkimukset osoittavat ikääntyviä hoitavien työntekijöiden olevan tyytyväisiä työhönsä ja työtovereihinsa, mutta eivät niinkään etenemismahdollisuuksiinsa ja esimiesten johtamistapaan (Castle, Degenhotz & Rosen 2006). Viimeisin suomalainen tutkimus (Suhonen, Stolt, Gustafsson, Katajisto & Puro 2012) osoittaa suomalaisten ikääntyneiden hoitotyössä työskentelevien tyytyväisyyden olevan parempaa kuin kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu. Tutkimukseen osallistuneet hoitajat olivat erityisesti tyytyväisiä ammatilliseen asemaansa, vuorovaikutukseensa työssä ja autonomiaansa työntekijöinä. Vähiten tyytyväisiä he olivat palkkaukseen, organisaation toimintapolitiikkaan ja työn vaatimuksiin. Organisaation toimintapolitiikka sisälsi työn johtamiseen liittyviä prosesseja.

Työyksikön johtamistavalla on yhteys työhyvinvoinnin kokemukseen monella tavalla. Yksi johtamisen tehtävistä on huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja työturvallisuudesta (Ikäihmisten palveluiden laatusuositus 2008). Outi Kanste (2005) on tarkastellut väitöskirjassaan hoitotyöntekijöiden työuupumuksen ja johtamisen välistä yhteyttä. Tutkimuksessa todettiin, että palkitseva muutosjohtajuus ja työntekijän aktiivinen valvominen vähentävät työuupumuksen riskiä. Aktiivinen valvominen tarkoittaa työntekijöiden työsuoritusten seuraamista, sääntöjen ja ohjeiden noudattamisen valvomista ja huomion kiinnittämistä toimintaan, joka ei kuulu suunnitelmiin. Toisaalta tutkimuksen mukaan johtajuuden ja työuupumuksen yhteys on monimutkainen ja siihen vaikuttavat monet eri tekijät. Voimakasta työuupumusta esiintyi kymmenesosalla ja keskitasoista jopa puolella tutkimukseen osallistuneista. Työuupumusta arvioitiin emotionaalisen väsymyksen, työstä etäännyttämisen ja työssä onnistumisen kokemusten perusteella. Uupumusta voi aiheuttaa myös työyhteisössä esiintyvä psyykinen väkivalta. Työyhteisössä voi muodostua psyykkistä väkivaltaa ylläpitävä vuorovaikutussysteemi, jota Sandelinin (2007) mukaan edesauttaa terveydenhuollon organisaatioissa tyypillinen hierarkkinen johtamisjärjestelmä. Muita otollisia olosuhteita psyykkiselle väkivallalle terveydenhuollon työyhteisössä ovat talouslama ja työyhteisön muuttuneet arvot.

Laaksosen (2008) mallintama voimistava johtaminen sisältää johtajan roolit työntekijöiden tukijana ja valmentajana. Voimistava johtaja toimii tavoitteellisesti aktivoiden työntekijöitä kehittämistoimintaan. Hän rohkaisee ja kannustaa työntekijöitä, tuntee työntekijöiden työn luonteen ja välittää alaisistaan. Malli näytti

tutkimuksen mukaan edistävän dementiayksiköiden vastaavien hoitajien työhyvinvointia.

Työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden väheneminen voi olla yhteydessä työssä tapahtuneisiin muutoksiin. Hallitsemattomat muutokset voivat aiheuttaa työn hallinnan menetyksen tunnetta ja jopa masennusta (Suonsivu, 2003). Niemelän (2006) tutkimuksessa kotihoidon työntekijöiden kiireestä havaittiin kotihoitotyötä tekevien yrittävän selviytyä kiireestä kiristämällä työtahtia, pidentämällä työpäivää ja suunnittelemalla työn konkreettista toteutusta uudestaan. Työn tekemiseen kehitettiin sitä nopeuttavia rutiineja. Kiireestä viestitettiin esimiehelle ja jäätiin odottamaan parannusta tilanteeseen. Erityisesti kiireisestä viikonlopusta pyrittiin toipumaan pitämällä vapaapäivä viikonlopun jälkeen. Kiirettä tuottavia tilanteita on hyvä tarkastella tarkemmin. Työprosessien uudelleen suunnittelu voi Niemelän tutkimuksen mukaan olla apuna kiireen vähentämisessä. Yksi tapa selvitä kuormittavista työtilanteista hoitotyössä on huumorin käyttö työyhteisössä (Vesa 2009).



## 3 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN MALLEJA

Tässä luvussa kuvaan ensin lyhyesti työhyvinvoinnin kehittämisen eurooppalaista taustaa. Esittelen esimerkkejä myös Euroopan ulkopuolelta. Toisessa alaluvussa paneudun Suomessa tehtyyn työhyvinvoinnin edistämistyöhön ja työyhteisön osallisuuden vahvistumiseen kehittämistoiminnassa. Kolmanneksi käsittelen työterveyshuollon toimintaa työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa. Työterveyshuollon toimintatavat ovat nykypäivänä muutoshaasteiden edessä. Kuvaan työterveyshuollon ja lisäksi työnohjauksen toimintamahdollisuuksia työhyvinvoinnin tukemisessa. Lopuksi kuvaan joitakin sosiaali- ja terveydenhuollon työhyvinvoinnin kehittämishankkeita.

### 3.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen suuntia

Työhyvinvoinnin edistämisen perinteinen lähestymistapa on stressiteorioihin perustuva työstressin vähentäminen. Työstressin vähentämisessä tai työhyvinvoinnin edistämässä on eri maissa erilaisia strategioita. Noblet ja LaMontagne (2006) esittävät, että työstressin vähentämiseksi on käytettävissä kolmentasoisia keinoja. Ensimmäisen tason keinot liittyvät yksilön tukemiseen. Tavoitteena on vahvistaa yksilön kykyä selviytyä kohtaamastaan stressistä. Työntekijää opastetaan esimerkiksi rentoutumisessa sekä ajankäytön ja työn suunnittelussa. Toisen tason interventiot liittyvät työntekijän ja työorganisaation rajapintaan. Ne voivat olla työntekijän roolia selkeyttäviä, työpaikan ihmissuhteita parantavia tai päätöksen tekoon osallistumista vahvistavia toimia. Kolmannen tason toiminta työstressin vähentämisessä kohdistuu organisaatioon. Toiminta voi olla esimerkiksi työn uudelleen suunnittelua ja kehittämistä.

LaMontagne ym. (2007) ovat tehneet laajan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen työstressin vähentämiseen tähtäävistä interventiotutkimuksista. Katsaukseen mukaan valikoidut tutkimukset olivat englanninkielisiä ja ne tehtiin Euroopassa tai USA:ssa. Katsauksen mukaan yksilöön kohdistuneet työstressin vähentämisen interventiot eivät vaikuttaneet organisaatiossa toivotulla myönteisellä tavalla stressiä vähentävästi. Sen sijaan koko organisaatioon kohdistuneet interventiot vaikuttivat sekä yksilöön että yhteisöön myönteisesti. Lisäksi joissakin tutkimukseen osallistuneissa yksiköissä havaittiin taloudellista hyötyä intervention seurauksena.

Anttonen ja Räsänen (2009) ovat tarkastelleet Belgian, Italian, Irlannin, Romanian, Saksan ja Suomen työhyvinvointiin liittyviä strategioita. Ne perustuvat Ottawan terveyden edistämisen julkilausumaan (Ottawa Charter 1986), Luxemburgin julistukseen työterveyden edistämisestä (The Luxembourg Declaration 1997) ja

Bangkokin julkilausumaan (Bangkok Charter 2005). Luxemburgin julistuksen mukaan hyvä työterveys saavutetaan kehittämällä työorganisaatiota ja työympäristöä. Julistuksen mukaan kehittämisessä on tärkeää tukea työntekijöiden aktiivista osallistumista ja rohkaista myös yksilölliseen kehittymiseen. Anttosen ja Räsänen mukaan Saksassa toteutetaan työterveyden edistämistyötä kollektiivisella lähestymistavalla. Mielenterveyden edistäminen ja sairauksien ehkäisy on Saksan mallissa selvästi esillä. Myös Romanian työhyvinvointimallissa terveyden edistäminen on merkittävässä asemassa. Belgiassa käytössä oleva työterveyden edistämisen malli kattaa työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisesti. Italian toimintamallin perustana ovat terveys ja turvallisuus. Irlannin työhyvinvointimalli perustuu sekä terveyden edistämiseen että työpaikkakulttuurin ja ympäristön parantamiseen.

Alasoinin (2009) tekemän vertailun mukaan työelämän kehittämisen strategiat neljässä vertailun kohteena olevassa maassa poikkeavat toisistaan monessa suhteessa. Vertailun kohteina olivat Suomen, Irlannin, Singaporen ja Etelä-Korean strategiat. Suomessa tehdään enemmän yhteistyötä yliopistojen, konsulttien ja työpaikkojen kesken kuin muissa vertailumaissa. Tämä johtuu ehkä pohjoismaisesta voimakkaasta toimintatutkimusperinteestä. Kehittämistoiminta perustuu usein yhteistoiminnallisiin paikallisiin prosesseihin ja henkilöstön osallisuuteen. Yhteisöjen välinen verkostoituminen eri tavoilla on Suomessa yleistä työelämän kehittämisessä. Esimerkiksi Irlannissa, Singaporessa ja Etelä-Koreassa tutkimuksen yhdistäminen ja henkilöstön osallistuminen työelämän kehittämistoimintaan on havaittu puutteelliseksi.

### 3.2 Työelämän kehittäminen Suomessa

Suomi on eurooppalaisessa vertailussa työhyvinvoinnin edistämisen kärkimaita (Alasoini 2009). Suomen mahdollisuudet kehittämissuunnitelmaan tulevaisuudessa ovat monia Euroopan maita paremmat pitkäjänteisen kehittämistyön kokemusten myötä. Työkykyä on tutkittu ja mitattu Suomessa jo pitkään. Myös terveyden edistämiseen on paneuduttu valtakunnallisilla ohjelmilla. Työelämän tutkimusta ja kehittämistyötä on tehty laajoilla ohjelmilla 1990-luvulta lähtien.

Husmanin (2010) käsityksen mukaan työkykyä edistävällä toiminnalla ja työhyvinvointitoiminnalla on samansuuntaiset tavoitteet, ja siten työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämistä voitaisiin pitää samana asiana. Myös työelämän laadun parantamiseen tähtäävässä toiminnassa tavoitteet ovat samantyyppiset kuin työhyvinvointia ja työkykyä edistävässä toiminnassa (esim. Kalliola & Nakari 2004a).

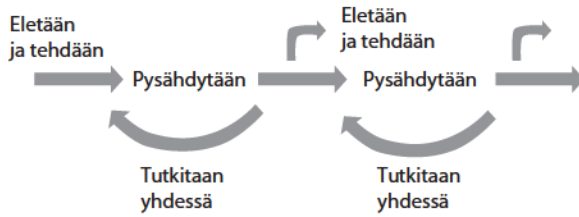
Työhyvinvointia voidaan parantaa monella tavalla. Monet nykypäivän määritelmät työhyvinvoinnista sisältävät sen ajatuksen, että työtoiminta ja työyhteisö ovat

yhteydessä yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Koko työyhteisön mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työn suunnitteluun on merkittävä työhyvinvoinnin tekijä. Siksi tulisi kehittää työtä, kun halutaan lisätä työhyvinvointia. (Ahonen 2010; Anttonen ym. 2009; Blom & Hautaniemi 2009; Launis & Rokkanen 2007; Ylöstalo 2009.) Työn kehittämiseen tulisi koko työyhteisön osallistua ja kehittämisen tulisi olla osa työtä (Arnkil, Eriksson & Arnkil 2003; LaMontagne 2007; Landsbergis 2009; Murto 1992; Nakari & Valtee 1995). Rauramon (2008) kehittämässä tarve-teoriaan perustuvassa Työhyvinvoinnin portaat -mallissa organisaatiolla, esimiehillä ja työntekijöillä on omat vastualueensa työhyvinvoinnin parantamisessa.

Työyhteisön osallistumisen tasoa työn kehittämisessä voidaan arvioida esimerkiksi Arnsteinin (1969) kuvaamien osallisuuden portaiden tai Davidsonin (1998) osallisuuden renkaan mukaisesti. Arnsteinin mallissa osallisuus vahvistuu olemattomasta osallisuudesta tiedottamiseen, konsultointiin ja siitä eteenpäin varsinaiseen osallisuuteen ja mahdollisuuteen vaikuttaa päätöksentekoon. Davidsonin mukaan ensimmäinen osallisuuden taso kehällä on tiedottamista, jossa eri osapuolet tiedottavat toisilleen asioista. Konsultoinnin tasolla kuunnellaan toisia, annetaan ja pyydetään palautetta ja neuvoja. Yhteistoiminnan tasolla työskennellään yhdessä ja otetaan toisten näkemykset huomioon. Ongelmia ratkaistaan yhdessä. Valtauttamisen (empowerment) tasolla työyhteisö tekee päätöksiä yhdessä. Työntekijän osallisuus voi ilmetä neuvotteluoikeutena, suorana tai epäsuorana osallisuutena tai taloudellisena osallisuutena (Gill & Krieger 2000). Suora osallisuus tarkoittaa esimerkiksi kasvokkaisia keskusteluja työntekijöiden kanssa. Suoraa osallistumista voidaan edistää pysyvien tai tarpeen mukaisten ryhmien säännöllisillä keskusteluilla.

Hankkeissa tehtävä kehittämistyö voi olla alkusysäys työyhteisön itsenäiselle, projekteista riippumattomalle kehittämistyölle. Sitä on hyvä pitää kehittämistoiminnan yhtenä tavoitteena. Pysyvään kehittämisrakenteeseen kuuluvat työyhteisön yhteiselle kehittämiselle varattu aika ja tila. Työyhteisön itsenäisen kehittämisen perusmalli on esimerkiksi Jonesin (1976) kuvaama elämällä oppimisen malli (living-learning), jota Jones käytti terapeutisessa työyhteisössä oppimisen mallina. Mallissa yhteisö pysähtyy säännöllisesti tarkastelemaan ja arvioimaan omaa ja yhteisön toimintaa. Välillä eletään elämää eteenpäin ja sitten taas pysähdytään pohtimaan ja oppimaan. Oppimista tapahtuu, kun jaetaan ajatuksia ja tunteita. Jones (1976) käyttää termiä sosiaalinen oppiminen. Suomessa Murto (1992) on kuvannut elämällä oppimisen mallin Jonesin teoriaan perustuen (kuvi 3).

Elämällä oppimisen malli on prosessimalli, jossa työyhteisö kehittää työtään jatkuvasti tutkien työn arkipäivää, sen toiminnallista rakennetta. Pysähtyminen tapahtuu jopa päivittäin tai viikoittain, jolloin voidaan tarkastella mennyttä aikaa, onnistumisia ja epäonnistumisia, ja opitaan niistä. Työtä tarkastellaan työyhteisön



KUVIO 3. Elämällä oppimisen malli (Murto 1992, 38).

perustehtävästä käsin. Säännöllisissä kokoontumisissa muodostuu yhteisön yhteinen kieli ja sosiaalinen todellisuus.

Nakari ja Valtee (1995) esittävät yhteistoiminnallisen työyhteisön kehittämisen prosessimallissaan, että kehittämisprosessi tulee aloittaa työyhteisön arvojen ja sitä myöten perustehtävän selventämisellä ja jatkaa selventämistä koko prosessin ajan. Mallin mukaan seuraavaksi tehdään nykytilan analyysi, jonka jälkeen ideoidaan uusia kehittämistoimenpiteitä käyttäen osallistavia menetelmiä. Uudesta toiminnasta opitaan ja sitä arvioidaan. Arvioinnin perusteella tehdään uusia kehittämistoimenpiteitä.

Seppänen-Järvelä ja Vataja (2009, 13–16) nimittävät työyhteisöön sovellettua vastaavaa mallia työyhteisölähtöiseksi prosessikehittämiseksi. Siinä ulkopuolisella kehittäjällä on vain vähäinen rooli tai sitä ei ole ollenkaan. Kehittämisellä tavoitellaan työyhteisön toimintakyvyn ylläpitämistä ja vahvistamista työyhteisön omin voimin. Työyhteisö voi hyödyntää kehittämistoiminnassaan erilaisia menetelmiä tarpeen mukaan. Toiminta on työyhteisön omalla vastuulla ja viime kädessä esimiehen vastuulla. Jokaisen työntekijän velvollisuus on arvioida ja kehittää toimintaansa (Borgman & Packalen 2002). Kehittämistyöllä ei tällöin ole välttämättä tutkimuksellisia tavoitteita.

Työlähtöisessä prosessikehittämisessä on samoja piirteitä kuin oppivan organisaation toiminnassa on kuvattu olevan. Oppivassa organisaatiossa tavoitteena on samaan tapaan oman toiminnan arviointi ja kehittäminen (Argyris & Schön 1996; Senge 1990). Siinä työyhteisö luo yhteisen tavoitteen ja pohtii keinoja tavoitteen saavuttamiseksi. Työyhteisö selvittää omat mahdolliset tulevaisuuden toimintatapansa ja niihin liittyvät osaamistarpeet. Toiminnan kehittämisessä on tavoitteenä työyhteisön oppiminen omista kokeiluistaan ja toisten hyvistä käytännöistä. Toisin kuin työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä oppivan organisaation kehittämistoiminnassa on Otalan ja Ahosen (2005) mukaan hyvä olla vetäjä tai vastuuhenkilö, joka huolehtii kehittämisen etenemisestä ja mahdollisten useiden kehityshankkeiden samansuuntaisuudesta.

Työelämän kehittäminen Suomessa on vähitellen edennyt osallistavampaan suuntaan. Työelämän tutkimus ja kehittäminen Suomessa voidaan Ramstadin ja Alasoinin mukaan (2007) historiallisesti jakaa neljään vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on 1900-luvun ensimmäinen puolisko, jolloin perustettiin Työterveyslaitos ja muutamia muita yksiköitä kuten Ammattien edistämislaitos työn tutkimusta varten. Toiseen vaiheeseen siirryttiin 1950-luvulla, jolloin tutkimuksissa kiinnitettiin huomiota muun muassa työympäristöön, työilmapiiriin, ergonomiaan, työsuojeluun ja työterveyteen. Varsinainen tutkimusavusteinen työn kehittäminen alkoi 1980-luvulla, jolloin perustettiin Työsuojelurahasto. Tässä kehittämisen kolmannessa vaiheessa luotiin uusia teorioita ja kehittämismenetelmiä. Kehittämistoiminta laajeni eri aloille. Neljänteen eli työelämän ohjelmalliseen vaiheeseen edettiin 1990-luvulla. Tutkijoiden ja kehittäjien määrä lisääntyi, ammattikorkeakoulut tulivat mukaan kehittämistyöhön, rahoitus parani ja toiminta kansainvälistyi. Työelämäohjelman tutkimus- ja kehittämistoiminta aloitettiin.

Työelämän kehittämisohjelmia on toteutettu kansallisella tasolla useita. Kansallisen työelämän kehittämisohjelman ja Työelämän kehittämisohjelman jälkeen on 2000-luvun alussa rahoitettu julkisella rahoituksella esimerkiksi Kansallinen tuottavuusohjelma, Kansallinen ikäohjelma, Työssä jaksamisen ohjelma ja Veto-ohjelma. Niiden tavoitteena on ollut saada kansalaiset pysymään työelämässä mahdollisimman pitkään terveenä, osaavina ja tuottavina. (Julkunen 2007.)

Työministeriön toteuttamassa Kansallisessa työelämän kehittämisohjelmassa (1996–1999) rahoitettiin työpaikkojen kehittämishankkeita, joissa tavoitteina oli toimintatavan muutos, tuottavuuden ja työelämän laadun parantaminen. Kehittämisohjelmassa oli mukana toukokuun 1999 loppuun mennessä 284 hanketta. Näistä 59 hankkeen tuloksia tarkasteltiin tarkemmin Vartiaisen, Pirskasen, Palvan ja Simulan (2000) tekemässä tutkimuksessa. Organisaatiot alkoivat kehittää toimintaansa, koska pitivät toimintatapojaan vanhentuneina. Kehittämistoimintaan innostivat aikaisemmat hyvät kokemukset kehittämistyöstä. Lisäksi organisaatiot halusivat parantaa asiakastytyväisyyttään. Osalla (22 prosentilla) organisaatioista vaikuttimena olivat myös työtyytyväisyyteen ja -ilmapiiriin liittyvät suurimmaksi osaksi kielteiset ilmiöt. Näitä olivat työmäärän lisääntyminen ja jatkuvat muutokset. Hankkeiden tavoitteisiin pääsemiseksi käytettiin monenlaisia menetelmiä ja keinoja, yleisimmin erilaisia ryhmätyömenetelmiä. Niiden tavoitteena oli yhteistyövalmiuksien parantaminen työyhteisössä. Lisäksi käytettiin muun muassa koulutuksia, tiedotusta ja uusien toimintatapojen pilotointia.

Kehittämisohjelman hankkeista tehdyn arvioinnin mukaan 95 prosentilla organisaatioista työtoiminta kehittyi. Työelämän laatu parani 49 ja tuloksellisuus 23 prosentilla organisaatioista. Työelämän laatuun liittyvien muutosten arviointi perustui subjektiivisiin arviointeihin. Muutokset liittyivät työmotivaatioon, asen-

teisiin, työilmapiiriin, hyvinvointiin ja työkykyyn. Erilaisten kehittämismenetelmien vaikutusta tuloksiin oli vaikea täsmällisesti arvioida kehittämismenetelmien eroavaisuuksien vuoksi. Tutkimuksellisilla kehittämismenetelmillä näytti kuitenkin olevan yhteyttä työelämän laatuun liittyviin tuloksiin. Näitä menetelmiä olivat kokeellinen kehittäminen ja kehittävä työntutkimus.

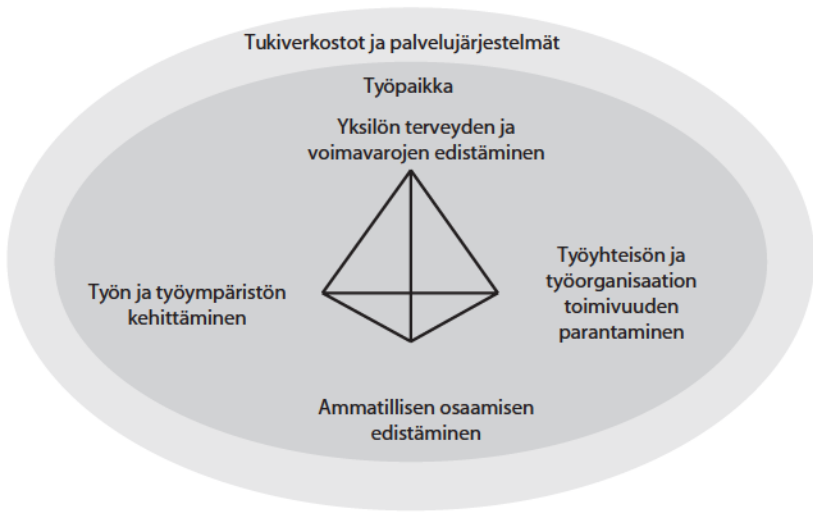
Työelämän kehittämisohjelman ensimmäisen vaiheen pysyviä vaikutuksia arvioitiin välittömän arvioinnin lisäksi vuodesta neljään vuotta toteutetun projektin päättymisen jälkeen. Myönteiset muutokset näyttivät olleen kestäviä. Henkilöstön keskinäinen yhteistyö ja kehittämisaktiivisuus lisääntyivät. Työ- ja tuotantoprosesseja uudistettiin. Kehittämistoiminta muuttui systemaattiseksi. Onnistuneina pidetyillä projekteilla oli yhteisiä ominaisuuksia, vaikka mitään yhtä hyvää mallia ei ollut mahdollista luoda. Onnistuneissa projekteissa työelämän laatu ja työntekijöiden hyvinvointi painottuivat enemmän kuin tehokkuus ja tuottavuus. Onnistuneet projektit olivat joustavia tavoitteita ja toimintatapoja määriteltäessä ja projektin edetessä. Projektilla oli vastuuhenkilö, joka vei projektia eteenpäin. (Rissanen, Pitkänen & Arnkil 2002.)

### 3.3 Työterveyshuolto ja työnohjaus työhyvinvoinnin kehittäjinä

Työterveyshuolto on yksi tärkeimmistä työterveyden, työkyvyn ja työhyvinvoinnin kehittäjätahoista. Työterveyshuollon työkykyä ylläpitävää ja edistävää toimintaa ohjaa Sosiaali- ja terveysministeriön hyväksymä työkykymalli. Sen mukaan työkykyä edistävä toiminta sisältää yksilön terveyden edistämisen lisäksi työn ja työympäristön kehittämisen, työyhteisön ja työorganisaation toimivuuden parantamisen sekä ammatillisen osaamisen edistämisen näkökulmat (kuvio 4). Mallin mukaan työkykyä edistävä, myös yksilön terveyteen ja voimavaroihin liittyvä toiminta tapahtuu työpaikalla. Yhteiskunta ja sen tukiverkostot ja palvelujärjestelmä ovat toiminnan tukena ja kehyksenä.

Tarve parantaa työntekijöiden hyvinvointia on haastanut myös työterveyshuollon kehittämään omia toimintatapojaan. Työterveyshuolto on painottanut toiminnassaan aikaisempien työkykymallien ohjaamana työympäristön terveellisyyteen ja työntekijöiden fyysiseen terveyteen ja kuntoon. Laajentunut työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämisen käsitys vaatii työterveyshuollolta suuntautumista yhä kokonaisvaltaisempaan työtoiminnan kehittämiseen työyhteisöissä. (Rautio 2004; Työterveys 2015.) Työyhteistyöhön siirtyminen on kuitenkin Setälän ja Ala-Tuuhojen (2010) mukaan haasteellista, koska se vaatii työterveyshuollon henkilöstöltä uudenlaista työn- ja vastuunjakoa. Työterveyshuolto tarvitsee monenlaisten kehittämismenetelmien tuntemusta (Heikkilä 2010; Rautio ym. 2011).

## Yhteiskunta



KUVIO 4. Työkykyä ylläpitävän ja edistävän toiminnan osatekijät ja tasot Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen neuvottelukunnan mukaan (Husman 2010, 59).

Käyttökelpoinen työhyvinvointia edistävä työn kehittämistapa voi olla yhdistelmä monista eri menetelmistä. Työterveyslaitoksen TEDI-hankkeessa kehitetty yhteiskehittämismenetelmä on esimerkki laaja-alaiseen terveyden edistämiseen painotuvasta yhteistoiminnallisesta kehittämisestä työpaikoilla (TEDI-työryhmä 2011). Mallissa laaditaan työyhteisössä yhteistoiminnallisesti terveyttä edistävän työpaikan kriteeristö, jonka pohjalta tuotetaan työyhteisön tai organisaation vahvuudet ja kehittämiskohteet ulkopuolisen asiantuntijan ohjaamana. Kriteeristön teemat ovat ennalta annettuja. Varsinainen kehittämistoiminta tapahtuu organisaatiossa itsenäisesti, ulkopuolisen asiantuntijan ollessa etäämpänä tukena. Huolimatta mallin yhteistoiminnallisuudesta kehittämistilaisuuksiin osallistuvat vain työyhteisön tai organisaation edustajat, eivät kaikki työyhteisön jäsenet. Edustajat vievät tietoa työyhteisöihin. Tiedonkulku ja sitoutuminen kehittämistoimintaan saattavat heikentyä, koska koko työyhteisö ei ole esimerkiksi luomassa kriteeristöä ja pohtimassa kehittämiskohteita.

Työterveyslaitoksen Työyhteisö toimivaksi -mallissa lähdetään liikkeelle tunnusluevaiheesta, jossa kehittämisen aloitteentekijä työyhteisöstä ottaa yhteyttä konsulttiin tai muuhun ulkopuoliseen kehittäjään. Kehittäminen käynnistetään esimerkiksi työseminaarilla, jossa määritellään työyhteisön nykytila ja kehittämis-

kohteet. Nykytilan arviointiin voidaan käyttää myös muita keinoja kuten kyselyjä. Nykytilan analyysin jälkeen tehdään kehittämissuunnitelma, josta vastaa siihen tarkoitukseen valittu kehittämisryhmä. Suunnitelmasta tiedotetaan työyhteisössä. Kehittämistoimien toteutuksen aikana tehdään väliarviointeja. Lopussa tehdään päätösarviointi ja suunnitelma jatkotoimista. Lisäksi suunnitellaan uusien käytäntöjen levittämisen keinot ja kehittämisprosessi dokumentoidaan. (Lindström 2002b.)

Työnohjaus ei toimintatapana kuulu työterveyshuollon vastuulle, vaikka työterveyshuolto voi tarvittaessa suositella työnohjausta työyhteisölle. Ryhmämuotoista työnohjausta voidaan kuitenkin pitää yhtenä työn kehittämisen menetelmänä. Psykososiaalista työtä tekevissä työyhteisöissä työnohjauksen perinteisinä tavoitteina työntekijän ammatillinen kasvu, työssä jaksamisen tukeminen, työn sujuvuuden edistäminen, työn organisointi ja ammatin kehittäminen (Karvinen-Niinikoski, Rantalaiho & Salonen 2007). Borgman ja Packalen (2002) määrittelevät työnohjauksen työntekijän ja hänen työnsä välisen suhteen tutkimiseksi ja jäsentämiseksi. Työnohjauksessa on heidän mukaansa hallinnollinen, opetuksellinen ja tukea antava elementti. Hallinnollisessa elementissä tutkitaan työntekijän suhdetta organisaatioon ja sen arvoihin, tavoitteisiin ja päämääriin. Opetuksellinen elementti sisältää omasta toiminnasta oppimisen refleктоimalla omaa toimintaansa tai kuuntelemalla toisia. Tukea antava osuus työnohjauksessa merkitsee keskinäisen vuorovaikutuksen ja jakamisen kautta työntekijän itsetunnon vahvistumista.

Karvinen-Niinikoski ym. (2007) esittävät työnohjaukselle selkeämpää paikkaa myös kehittämistoiminnassa. Kehittävä työnohjaus voi toimia työyhteisön keskustelu- ja reflektiotilana. Jos työnohjausta ei yhdistetä organisaation kokonaisuuteen ja kehittämistoimintaan, se jää irralliseksi, eivätkä työnohjauksessa esille tulevat kehittämistarpeet pääse yhteiseen käsittelyyn ja käytäntöjen muuttamiseen. Työnohjausta voidaan pitää työyhteisön mahdollisuutena ja tilan antamisena dialogiseen työn kehittämiseen, motivaation ylläpitämiseen ja hyvinvoinnin vahvistamiseen (ks. myös Borgman & Packalen 2002). Työnohjauksen avulla on mahdollista saada kuuluviin työntekijöiden asiantuntijänäkökulma työstä ja sen kehittämisestä. Työnohjaus käy myös arvioinnin ja tutkimuksen välineeksi. Työnohjauksessa voidaan tutkia työntekijän arkipäivän kokemuksia ja oppia niistä sekä liittää mahdollinen uusi tieto toiminnan kehittämiseen. Työnohjaus ja kehittämistoiminta voivat yhdessä lisätä työhyvinvointia. Säännöllinen työnohjaus antaa mahdollisuuden jatkuvaan kehittämistyöhön työpaikoilla.

Myös Paunonen-Ilmonen (2005) pitää tärkeänä, että työnohjaus on koko organisaatiossa toiminnan laadun varmistuksen väline. Hän jakaa työnohjauksen yksilö-, ryhmä- ja työyhteisön työnohjaukseen. Näistä työyhteisön työnohjausta pidetään vaativimpana. Siihen osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet ja siinä tut-



kitaan kriittisesti työyhteisön toimintaa ja perustehtävää. Ryhmätyönohjauksen etuna on mahdollisuus käyttää ryhmää oman identiteetin ja kasvun vahvistamiseksi, tunteiden arvioinnissa ja kokemusten jakamisessa turvallisesti. Ryhmätilanne mahdollistaa välillä aktiivisemmän ja välillä passiivisemmän osallistumisen. Työyhteisön työnohjauksessa osallistujat voivat vaikuttaa työnsä toimintajärjestelmän toimintaan.

### 3.4 Työhyvinvoinnin ja työn kehittämistä sosiaali- ja terveystalalla

Kehittämishankkeet ovat tyypillinen tapa kehittää työtä ja työhyvinvointia myös sosiaali- ja terveystalalla. Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskus toteutti vuosina 2004–2006 laajan Hyvinvointia sairaalatyöhön -hankkeen. Se toteutettiin useilla paikkakunnilla osana laajempaa terveydenhuoltoalan kehittämishanketta. Hankkeessa oli mukana yhdeksän keskussairaalan ja yhden yksityisen yrityksen henkilökuntaa, yhteensä yli tuhat työntekijää. Hankkeen kehittämiskohteena olivat työyhteisöt, työntekijöiden kokemus hyvinvointi ja työhyvinvointia tukevat rakenteet. Tavoitteena oli löytää konkreettisia, uusia ja hyviä käytäntöjä toiminnan kehittämiseksi ja työhyvinvoinnin parantamiseksi sekä vahvistaa työpaikkojen keskusteluyhteyksiä ja yhteistyötä. Kehittämishankkeessa käytettiin dialogisia, osallistavia työmenetelmiä. Tavoitteena oli myös juurruttaa hankkeessa käytettyä työmenetelmää eli tasaveroista vuoropuhelua käytännön työmenetelmäksi. Ensin selvitettiin yksiköiden työhyvinvoinnin tilaa kyselylomakkeilla ja tulokset esiteltiin työyhteisöissä. Sen jälkeen toteutettiin työyhteisökohtaisia kehittämispäiviä, joissa löydettiin kymmeniä kehittämispäämääriä. Kehittämispäivien toimintatapana käytettiin demokraattisen dialogin menetelmää kolmivaiheisena ryhmätyöskentelynä. Hankkeen arvioinnin mukaan vuorovaikutus, tiedonkulku, yhteistyö, toiminnan sujavuus, työpaikan ilmapiiri, työntekijöiden kuuleminen, työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen ja pienryhmien väliset suhteet paranivat. Työntekijät kokivat vaikutusmahdollisuksiensa ja toiminnan oikeudenmukaisuuden lisääntyneen prosessin aikana. (Kivimäki, Karttunen, Yrjänheikki & Hintikka 2006.)

Tämän prosessin jälkeen Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus toteutti hankkeen, jonka tavoitteena oli soveltaa ja siirtää käytäntöön tuloksina kerättyjä kokemuksia ja hyviä käytäntöjä. Hankkeeseen osallistui terveydenhuoltoalan työyksiköitä. Niiden kanssa toteutettiin työyhteisön kehittämispäivä, jonka alussa kerrottiin aiemman hankkeen kehittämisen tuloksia. Niiden tarkoituksena oli olla esimerkkinä työyhteisön kehittämiselle. Päivä jatkui työkonferenssilla, jossa ideoitiin työyksikön kehittämiskohteita. Kivimäen (2009) raportti kuvaa päivien dialogeja ja kehittämiskohteita. Keskeiseksi johtopäätökseksi muodostui yhteisen

keskusteluareenan tarve terveydenhoitoalan työyhteisöissä.

Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirin ja Tekesin MUUVI - yhteistyöhankkeessa vuosina 2005–2008 tavoitteena oli muuttaa työntekoa hankaloittavia työtapoja, parantaa ilmapiiriä ja tukea johtamista (Koskinen, Hietanen, Herve, Hietamäki & Hongisto 2008). Kehittämistoimintaan osallistui Kuopion yliopistosairaalaasta kolme pilottiosastoa. Kehittämismenetelminä käytettiin muutos- ja tunnevoimalaryhmiä. Muutosryhmissä osa osaston henkilökunnasta pohti hankalaksi koettuja työkäytäntöjä ja ratkaisuja niihin. Tunnevoimalaryhmissä purettiin työhön liittyviä ristiriitatilanteita, vuorovaikutusongelmia ja tunnelukkoja. Konkreettisina toimina hankkeen aikana kehitettiin sairaalaan potilaslogistiikkamalli, jossa potilaan hoitopolku sairaalassa sujuu joustavasti ja tehokkaasti. Potilaiden hoitoon kehitettiin uudenlainen hoidon organisointimalli, joka lisäsi potilaan turvallisuutta ja säästi henkilökunnan aikaa. Ammattiryhmien välistä työnjakoa selkiytettiin. Myönteinen vuorovaikutus, avoimuus ja rohkeus ottaa kantaa yhteisiin asioihin lisääntyivät. Lähijohtajuutta kehitettiin esimerkiksi osastonhoitajien omalla tunnevoimalaryhmällä. Oma työ ja työyhteisön dynamiikka selkiytyi.

Hyvinvoinnin, osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät -toimintatutkimus eli Hoteva-projektitoteutettiin vuosina 2005–2008 osassa pääkaupunkiseudun ja Pirkanmaan vanhuspalveluja. Kehittämistoimintaan osallistui noin 300 toimijaa. Tavoitteena oli parantaa tuloksellisuutta, osaamista ja hyvinvointia osallistuvissa yksiköissä tai palveluketjuissa. Kehittämismenetelminä käytettiin työhyvinvointikyselyä, työkonferensseja ja työkäyttämisen tunnistamista. Työkonferenssien avulla saatiin esille työyhteisöjen kehittämistarpeet ja -toiveet. Jokaisessa työyksikössä pohdittiin yksikön yhteistä perustehtävää ja arvoja. Muita kehittämisteemoja olivat esimerkiksi vanhuseskeisyys, hoidon periaatteet ja hoitoeologiat, työntekijöiden ja johtajien keskinäiset odotukset sekä ristiriitojen hallintatavat. Yhteisiä pelisääntöjä luotiin työ- ja johtamiskäyttämisen sekä työpaikkojen ja tiimien toiminnasta. Hankkeen koettiin vaikuttaneen eniten työntekijöiden ja esimiesten välisiin suhteisiin, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin sekä työpaikkojen ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. (Syvänen, Erätuli, Kokkonen, Nederström & Strömberg 2008.)

Päivi Sanerma (2009) tutki väitöskirjatutkimuksessaan kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistämisprosessissa toimintatutkimuksen keinoin. Tutkimus tehtiin Kotihoidon tutkimus- ja kehittämishankkeessa (Kohoke), joka toteutettiin vuosina 2000–2003. Siinä selvitettiin, millaiseksi tiimityö kehittyi kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistyessä kotihoidoksi. Tavoitteena oli kehittää kotihoidon toimintaa yhteistoiminnallisesti työntekijöiden kanssa. Tuloksena syntyi kotihoidon kehittämismalli, joka koostuu perusprosesseista ja niitä tukevista prosesseista. Perusprosesseja ovat yhteinen keskustelufoorumi, johtamisen kehittäminen sekä

jatkuvat palaute- ja arviointiprosessit. Näitä prosesseja tukevat ohjaus- ja suunnitteluryhmä, vertaistoiminta, verkostoituminen ja opiskelijoiden oppimisprosessin kehittäminen. Kehittämistyö tapahtuu sykleittäin. Syklit voivat olla myös päällekkäisiä. Sanerman tutkimuksessa ei tutkittu työntekijöiden hyvinvoinnin muutoksia kehittämisprosessin aikana.

## 4 TULEVAISUUSDIALOGI OSALLISTAVANA KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

Tässä luvussa kuvaan tutkimuksessa kehittämis- ja tiedonkeruumenetelmänä käytetyn tulevaisuusdialogin teoriaperustaa. Tulevaisuusdialogin pääperiaatteet liittyvät tulevaisuuden ennakointiin ja dialogiseen toimintatapaan. Tulevaisuusdialogissa hyödynnetään ihmisen luontaista ennakointitaipumusta tekemällä se tietoiseksi. Käsitellen ensin ennakointia ihmisen psyykkisenä toimintana ja sen jälkeen dialogin keskeisiä ominaisuuksia, joita tulevaisuusdialogissa pyritään tukemaan. Tulevaisuusdialogissa eli tulevaisuuden muistelussa suunnataan ajatukset kohti hyvää tulevaisuutta. Siksi kuvaan tulevaisuuteen suuntautuvien ajatusten merkitystä yhteisen tavoitteen eli vision asettelussa. Ulkopuolisten vuoropuhelun vetäjien rooli tulevaisuusdialogin ohjaamisessa on keskeinen osallistujien kuulluksi tulemisen kokemuksen turvaamisessa. Tämän jälkeen käsitellen dialogisen seurantalaverin merkitystä ja esittelen tulevaisuusdialogin käytännön toteutustavan. Ennakointidialoageista, joihin tulevaisuusdialogikin kuuluu, on tehty muutamia tutkimuksia, joita erittelen lopuksi.

### 4.1 Ennakointi aikomusten tietoiseksi tekijänä

Tulevaisuusdialogit ovat dialogisia, voimavarakeskeisiä ja asiakaslähtöisiä verkostotyön menetelmiä. Niitä ovat kehittäneet Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (aik. Stakesin) verkostotutkimus- ja kehittämismenetelmien tiimissä työskentelevät Esa Eriksson ja Tom Erik Arnkil. Kehittämistyön alkusysäyksenä oli heidän keskinäinen yhteistyönsä Arnkilin sosiaalityön rajasysteemejä koskevassa tutkimuksessa vuonna 1989 (Arnkil 1992). Tutkimuksessa Arnkilin yhteistyökumppanina toiminut Eriksson käytti ennakointimenetelmää saadakseen työntekijöiden ennakointien avulla esille oletuksia asiakastyön vuorovaikutusjärjestelmistä. Tavoitteena oli myös saada tietoa vuorovaikutusjärjestelmien rajasysteemeistä. Myöhemmin Palvelurakenteen muutos ja henkilöstön kehittäminen (Palmuke) -projektissa Arnkil, Arnkil ja Eriksson jatkoivat toimintatavan kehittämistä. Siitä muotoutui kahden konsultin tai vetäjän ohjaama ennakointidialogi käytettäväksi psykososiaalisessa asiakastyössä (Arnkil, Eriksson & Arnkil 2003). Kehittämistyötä tehtiin ja tehdään edelleen yhdessä käytännön psykososiaalista työtä tekevien työntekijöiden kanssa.

Ennakointidialogista kehitettiin muunnelmia eri tarkoituksiin. ”Tulevaisuuden muistelua” käytetään erityisesti asiakastyössä, mutta sitä voidaan käyttää myös muissa monitoimijaisissa toiminnan suunnittelutilanteissa. Tulevaisuuden muiste-

lusta käytetään myös nimitystä Tulevaisuusdialogi (Alasoini 2011) ja Future Dialogue (Arnkil 2008). Koska tulevaisuusdialogi-termiä on käytetty nimenomaan työyhteisöjen suunnittelun yhteydessä ja kansainvälisissä artikkeleissa, käytän termiä myös tässä tutkimusraportissa. Toisaalta ennakointidialogi-termi kuvastaisi enemmän juuri ennakoinnin merkitystä, eikä toimintatapa sekoittuisi esimerkiksi tulevaisuusverstaas-menettelmiin. Suunnittelutyössä voi käyttää ”Tulevaisuuden muistelu” -menetelmän vaihtoehtona alue- ja teemanuonpitoon kehitettyjä menetelmiä. Tässä tutkimuksessa käytettiin ”Tulevaisuuden muistelu” työyhteisöjen suunnittelutoiminnassa ja tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä.

Ennakointia pidetään ihmisen luontaisena toimintana. Jo Kelly (1955) esitteli persoonallisuuden rakenteista teorian, jonka mukaan yksilö ennakoii tulevia tapahtumia nykyisen tilanteensa ja aikaisempien kokemustensa pohjalta. Lisäksi yksilön psyykkiset prosessit suuntautuvat hänen tekemänsä ennakoinnin mukaisesti. Kellyn mukaan ihminen kurkottaa tulevaisuuteen nykyisyyden ikkunan läpi. Nimenomaan tulevaisuus ikään kuin härnää ja kiusaa häntä, ei niinkään menneisyys. Shotter (1977) jatkaa ajatuksen kehittelyä samaan suuntaan. Hän kuvaa yksilön toiminnan perustuvan hänen omille aikomuksilleen. Ihminen kehittyy sellaiseksi kuin hän itse uskoo olevansa. Ennakointia on käytetty psykologisessa yksilötutkimuksen menetelmässä, joka kehitettiin 1970-luvun lopulla asiakkaan ongelman jäsentämistä ja ratkaisumallien tarjoamista varten. Myös Weckrothin ja Vadénin (Weckroth 1986) Suomessa kehittämä psykologinen tutkimusmenetelmä pohjautuu Kellyn ajatuksiin ihmisen ennakoimistaipumuksesta. Menetelmässä psykologi ennakoii asiakkaan mahdollista toimintaa tulevaisuudessa. Asiakkaan oman ennakoinnin hyödyntäminen on myös mahdollista. Weckroth esittää, että toimintatapa tuottaa terapeuttisia vaikutuksia. Ennakoinnin avulla saadaan tietoiseksi se, mitä ollaan tekemässä ja mihin tietoon ennakointi perustuu (Arnkil ym. 2003).

Ennakointi on useimmiten tiedostamatonta ja rutiininomaista. Tulevaisuusdialogissa pyritään saamaan ennakoinnit tietoisiksi ja hyödynnettäväksi yhteisen toiminnan suunnittelussa. Arnkilin ym. (2003) mukaan tiedostamalla ennakoinnit ne saadaan myös refleksiivisemmiksi ja dialogisemmiksi. Refleksiivisyyttä tarvitaan siihen, että kyetään asettamaan oma toiminta osaksi muiden toimijoiden kanssa muotoutuvaa kokonaisuutta. Kukaan ei voi yksin hallita eikä kontrolloida monimutkaisia toimintakokonaisuuksia. Tarvitaan eri näkökulmien muodostamaa monipuolista näkemystä tilanteista.

Tulevaisuusdialogissa pyritään saamaan kuuluviin osallistujien subjektiivisia ennakoiteja omasta toiminnastaan. Tarkoituksena on saada osallistujat pohtimaan oman toiminnan vaikutuksia koko verkoston toimintaan. Tehdään ajatuskokeita siitä, mitä oman toiminnan seurauksena voi tapahtua. Tulevaisuusdialogissa saadaan tietoa myös muiden ajatuksista ja omista vaihtoehtoista toimia verkostossa.

Samalla saadaan aineksia yhteistä kehittämistyötä varten. (Arnkil ym. 2003). Eristyisesti muutostilanteissa aktiivinen ja tietoinen ennakointi on hyödyllistä, koska sen avulla voidaan pohtia eri toimintavaihtoehtojen ja ratkaisujen seurauksia.

Tulevaisuusdialogien kehittämisessä on hyödynnetty norjalaisen perheterapeutin Tom Andersenin (1994) ja hänen työryhmänsä kehittämän reflektiivisten tiimien menetelmän toimintatapoja. Reflektiivisten tiimien toimintatavassa asiakkaan ja hänen verkostonsa keskustelua asiakkaan tilanteesta kuuntelee pieni ammattilaisten ryhmä. Asiakkaan verkoston keskustelun jälkeen ammattilaisten ryhmä keskustelee kuulemastaan asiakkaan kuullen. Seuraavassa vaiheessa asiakkaan verkosto keskustelee ajatuksista, joita reflektiivisen tiimin puheet heissä herättivät. Reflektiivisiin tiimeihin osallistuvilta kysytään tarkentavia kysymyksiä liittyen heidän kuvaamaansa tilanteeseen. Kysymykset voivat koskea esimerkiksi eroja aikaisempaan tilanteeseen, muutokseen johtaneita tekoja tai parempaa tulevaisuutta.

Reflektiivisten tiimien tarkentavat kysymykset pohjautuvat ratkaisukeskeiseen ajatteluun. Myös tulevaisuusdialogin tulevaisuuteen suuntautuva toimintatapa on ratkaisukeskeinen. Mieli suunnataan kohti parempaa tilannetta, jossa ongelmat on ratkaistu (Andersen 1994; de Shazer 1995). Tulevaisuuteen suuntautuminen ja sen ennakointi siirtää ajatukset mahdolliseen hyvään tilanteeseen ja lisää osallistujien toiveikkautta (Penn 1985; Riikonen ym. 2002). Ennakointien avulla asetetaan tavoitteita toiminnalle, joka tähtää parempaan tilanteeseen tulevaisuudessa.

## 4.2 Dialogisuus tulevaisuusdialogin perustekijänä

Dialogisuutta voi hahmottaa suhteena ja prosessina (Haarakangas 2011). Dialoginen prosessi määritellään usein vuoropuheluksi tai keskusteluksi. Hankamäen (2008) mukaan dialogi on johdettu kreikan kielen verbistä ”dialegesthai”, joka merkitsee ”keskustella”. Isaacsin (2001) mukaan dialogi sanana tarkoittaa pohjimmitaan merkitysten virtaa, vuoropuhelua. Dia-sana tarkoittaa ”läpi”, ”kautta” ja logos-sana ”sanaa” tai ”merkitystä”. Logos on tarkoittanut myös yhteen kokoamista tai suhdetta.

Tulevaisuus- ja muiden ennakointidialogien tavoitteena on turvata dialogin toteutuminen osallistujien kesken sekä ihmisten välisessä suhteessa että prosessissa. Dialogiset työtavat ovat parhaimmillaan seurausta dialogisesta elämänsenteesta ja ajattelutavasta. Freire (2005) kuvaa dialogin mahdollistavaa elämänsenettä ideaalisena maailmaa ja ihmistä rakastavana asenteena. Ajatellaan, että ihmiseksi kasvamiseen prosessin jatkuminen on mahdollista. Idealistisesti voi ajatella, että myös tulevaisuusdialogilla on tavoitteena ihmiseksi kasvamisen tukeminen.

Varhaisimmat dialogit ihmiseksi kasvamisessa tapahtuvat jo ennen syntymää

ja heti sen jälkeen. Puhutaan intersubjektiivisuudesta, jaetusta yhteisymmärryksestä yhteisessä sosiaalisessa todellisuudessa (Bråten 2009; Rommetveit, 1998; Trevarthen, 1998). Vuorovaikutuksen vastavuoroisuus on opittu jo ennen syntymää. Vuoroittaisen puhumisen ja kuuntelemisen rytmi on tuttua ja turvallista. Muiden puheissa voi kuulla myös omia sisäisiä ääniä. Sisäisessä dialogissa ihminen käy keskustelua itsensä kanssa. Hän pohtii esimerkiksi, miten voi liittyä meneillään olevaan keskusteluun ja millaisiin näkökulmien muutoksiin on valmis. (Andersen 1994.) Sisäisen dialogin mahdollistuminen on siis muutoksen edellytys.

Tulevaisuusdialogissa annetaan mahdollisuus sisäisen dialogin syntymiselle erottamalla puhuminen ja kuuntelu toisistaan. Vuoropuhelun vetäjät jakavat osallistujille puheenvuorot, jokaiselle omana aikanaan. Toisten puhuessa muut osallistujat keskittyvät kuuntelemiseen, jota auttaa julkinen ajatusten kirjaaminen. Kun ei ole lupa puhua, käynnistyy sisäinen dialogi, joka saa vaikutteita kuullusta. Omiin ennako-oletusten ja -käsitusten muuttaminen mahdollistuu. Dialogi mahdollistaa toisen ihmisen ajatusten ja toiminnan ymmärtämistä, vaikka toista ihmistä ei koskaan voi ymmärtää täysin (Levinas 1996).

Voidaan kuitenkin kysyä, onko dialogista vain kuunnella ja joutua viivyttämään omaa puheenvuoroaan pitkään, kuten tulevaisuusdialogissa tapahtuu. Kuuntelemiseen lähes pakottamisella on kuitenkin toinenkin perustelu sisäisen dialogin synnyttämisen lisäksi. Kuulluksi tuleminen kokemus tuottaa keskinäisen jakamisen ja vastauksen saamisen kokemuksen (Arnkil & Seikkula 2005; Bakhtin 1984; Seikkula 1994), jota kuvataan jopa rakkauden kokemuksena, yhteyden saamisena toiseen ihmiseen (Buber 1993). Arkielämässä on usein kiire, eikä ehditä kuuntelemaan toista kunnolla. Kuunteleminen on monelle vaikeampaa kuin puhuminen (Senge 1990). Kuunteleminen vaatii keskittymistä siihen, mitä toinen sanoo. Huono kuunteleminen voi olla hiljaista vastustamista, näennäistä kuuntelua, keskeyttämistä, epäoleellisiin asioihin keskittymistä, puheenaiheen vaihtamista tai puolustautumista (Isoherranen 2005). Tulevaisuusdialogin struktuurilla pyritään rauhoittamaan tilanne niin, että kuuntelemiseen voi todella keskittyä ja tulla itsekini kuulluksi. Kuunteleminen on Rantalaihon (1996) mukaan kaksivaiheinen prosessi: merkitykset muodostuvat eli kopioituvat ja ne sijoitetaan johonkin yhteyteen eli ymmärretään. Jos viestin merkityksiä aletaan liian nopeasti yhdistää aikaisempiin merkityksiin, loppuun kuunteleminen keskeytyy. Viipyminen rauhassa merkitysten muodostamisessa parantaa kuuntelemisen laatua. Vuoropuhelussa merkitykset muodostuvat osanottajien kesken aina uudestaan. Myös jokaisessa ryhmän vuoropuhelussa kuten verkostokokouksessa tai tasavertaisessa kehittämissokouksessa muodostuu oma kielensä, jota ymmärtävät täysin vain kokoukseen osallistuneet. (Seikkula 1994.)

Dialogisessa kohtaamisessa tärkeää on suhde, joka muodostuu ihmisten välille.

Levinas (1996) kuvaa tuota suhdetta kasvojen kohtaamisena, joka synnyttää vastuun kohdatusta ihmisestä. Tulevaisuusdialogissa kuuntelemista ja toisten kasvojen kohtaamista varmistetaan myös käytännön järjestelyillä ohjaamalla osallistujat istumaan niin, että heillä on mahdollista nähdä toinen toisensa ja kuulla toistensa puheet.

Toivo on yksi dialogisuuden elementeistä (Burbules 1993, Freire 2005). Tulevaisuusdialogissa toivoa luo ajatusten suuntautuminen hyvään tulevaisuuteen. Toivo antaa merkityksen yhteiselle kohtaamiselle ja tulevaisuuden suunnittelulle.

Tulevaisuusdialogissa pidetään yllä tasavertaista dialogista suhdetta. Kaikki osallistujat ovat samanarvoisia. Dialogin turvallisessa ilmapiirissä jokainen voi sanoa sanottavansa, ajatella ääneen ilman pelkoa. Tavoitteena on luoda uutta yhteistä ymmärrystä, ei voittaa kuten väittelyssä. Keskeistä on toisten näkökulmien arvostaminen ja huolellinen kuunteleminen. (Aarnio & Enqvist 2001; Freire 2005; Hayes & Flannery 2002; Isaacs 2001; Seikkula 2001; Wertsch 1991.)

Toisten näkökulmien arvostaminen tarkoittaa osallistuvaa asennetta toisen ihmisen sanaa ja puhetta kohtaan. Sitä pidetään toisena näkökulmana, joka on erillinen omasta näkökulmasta. Sana ikään kuin kohdistuu toiseen sanaan, mutta säilyy itsenäisenä. (Bakhtin 1984; Vološinov 1990.) Tulevaisuusdialogissa osallistuva asenne ilmenee tarkkana kuuntelemisena ja toisen puheeseen liittymisenä omassa puheenvuorossa kiistämättä toisen näkökulmaa tai luopumatta omasta.

Moniäänisyys ja keskinäinen kunnioitus kuuluvat dialogiseen suhteeseen (Heikkilä & Heikkilä 2001; Isaacs 2001; Vološinov 1990). Moniäänisessä dialogissa kaikkien osallistujien erilaiset äänet pääsevät kuuluviin ja saavat vastakaikua muilta osallistujilta. Moniäänisyys auttaa saamaan puheena olevasta tilanteesta laajan kuvan. Lisäksi moniäänisyys mahdollistaa omien näkökulmien uudelleen tarkastelun ja uusien toimintavaihtoehtojen huomaamisen eli oppimisen. Tulevaisuusdialogissa moniäänisyys varmistetaan kaikkien osallistujien puheenvuorolla. Kunnioitus ilmenee toisten ajatusten tarkkana kuuntelemisena ja hyväksymisenä toiseksi näkökulmaksi, uudeksi mahdollisuudeksi (Aarnio 1999).

Moniäänisen dialogin avulla voidaan muodostaa työyhteisön yhteisesti jaettu visio, joka suuntaa toimintaa kohti parempaa tulevaisuutta. Dialogin seurauksena yhteisön vuorovaikutus paranee, dialogi inspiroi osallistujia ja tuottaa uusia ideoita (Roman 2005).



### 4.3 Jaetun vision muodostaminen tulevaisuusdialogissa

Tavoitteiden asettaminen tulevaisuuden mielikuvien pohjalta ei automaattisesti johda toimintaan kohti tavoitetta. Oettingen, Pak ja Schmetter (2001) ovat todenneet, että pelkkien myönteisten fantasioiden pohjalta asetettuja tavoitteita ei pidetä todennäköisesti toteutuvina eikä niihin sitouduta. Kun fantasioita reflektoidaan ja tarkastellaan nykytilanteeseen todentaen, niiden pohjalta tehtyihin tavoitteisiin sitoudutaan paremmin. Tulevaisuuden toiveiden toteutumista pidetään silloin mahdollisena. Tulevaisuusdialogissa siirrytään ajatuksissa tulevaisuuteen, mutta tulevaisuuden toiveet liitetään omiin todellisiin toimintamahdollisuuksiin. Myönteisen tulevaisuuden ajattelemista ja ennakoimista käytetään oman toiminnan tavoitteiden asettamisen keinona. Tulevaisuuden kuvaukset eivät ole perusteetonta fantasiaa, vaan niitä pohditaan omien ja toisten todellisten toimintamahdollisuuksien näkökulmasta. Syntyy perusteltua toiveikkuutta.

Tulevaisuuden toiveita voi pitää visioina, jotka selkeyttävät suuntaa, johon halutaan mennä. Kotterin (1996) mukaan vaikuttavalla visiolla on kuusi ominaisuutta. Vertaan näitä ominaisuuksia tulevaisuusdialogin tulevaisuuteen suuntautuvassa toimintatavassa tuotettavaan visioon. Ensinnäkin vaikuttava visio antaa kuviteltavissa olevan kuvan siitä, millainen tulevaisuus on. Tulevaisuusdialogissa mennään ajatuksissa tulevaisuuteen, sovittuun ajankohtaan. Jokainen osallistuja kuvaa toisten kuullen mahdollisimman konkreettisesti, millainen ajattelee oman hyvän tulevaisuutensa olevan. Kuvauksista muodostuu yhteinen kuviteltavissa oleva kuva yhdessä kohdattavasta tulevaisuudesta.

Vaikuttavan vision mukainen tulevaisuus on toivottu ja toteutettavissa oleva. Tulevaisuusdialogissa tuotetaan ajatuksia hyvästä, toivotusta tulevaisuudesta. Tulevaisuusdialogissa kuvataan myös teot, jotka vievät kohti hyvää, toteutettavissa olevaa tulevaisuutta. Tulevaisuusdialogissa pyritään selkeään ja konkreettiseen tulevaisuudenkuvaan, kuten Kotterin mukaan vaikuttavassa visiossa on tarpeen. Konkreettisuuteen auttavat dialogin ohjaajien tekemät tarkentavat kysymykset. Vision pohjalta tehdään suunnitelma, jossa toiminnan vastuu jaetaan osallistujien kesken. Tulevaisuusdialogin avulla on mahdollista tuottaa visioita, jotka viitoittavat perheen tai työyhteisön yhteisen matkan suuntaa joustavasti ja arkikielellä.

Tulevaisuusdialogiin osallistujien henkilökohtaisista tai pienryhmissä tuotetuista visioista muodostuu työyhteisön yhteisesti jaettu visio. Sen luominen on Sengen (1990) mukaan työyhteisön oppimisen edellytys. Yhteisessä visiossa jokainen voi nähdä oman visionsa ja sitoutua toimintaan, joka tavoitteena on päästä vision kuvaamaan tilanteeseen. Yhteisesti tuotettu visio ohjaa kehittämään ensisijaisesti tärkeitä asioita niin, että visiona kuvattu työn tulos saavutetaan. Nykytilanteen ja vision välille syntyy usein emotionaalista jännitystä, joka estää vision

saavuttamista tai houkuttelee alentamaan tavoitetta, koska vision saavuttamista ei pidetä mahdollisena tai se vaatisi paljon ponnistuksia. Tulevaisuusdialogissa suunnitellut konkreettiset teot kohti visiota voivat auttaa emotionaalisen jännityksen muuttamista luovaksi jännitteeksi (creative tension), joka rohkaisee työyhteisöä ryhtymään toimeen ja pitämään kiinni vision tavoittelusta. Kun työyhteisö pyrkii kohti yhteistä visiota, tapahtuu oppimista, joka ilmenee käyttäytymisen ja toiminnan muutoksena. Vähämäki (2008) on todennut tutkimuksessaan, että dialogisten kehittämismenetelmien käyttö työn kehittämisessä tuottaa dialogisen toimintatavan oppimista ja opitun siirtämistä muihinkin arjen tilanteisiin. Toimintatavan ylläpito edellyttää kuitenkin dialogisten käytänteiden toistuvaa käyttöä työyhteisössä, muuten dialoginen arjen toiminta helposti unohtuu.

#### 4.4 Ulkopuoliset vetäjät dialogin mahdollistajina

Kokouksissa ja neuvotteluissa on yleensä tapana, että joku osallistujista toimii puheenjohtajana ja joku toinen sihteerinä. Puheenjohtaja on useimmiten kokouksen koolle kutsunut työtekijä tai muuten sovittu henkilö. Puheenjohtajana ja sihteerinä toimiminen vaatii keskittymistä kyseiseen tehtävään. Näin on myös monitoimijaisissa verkostokokouksissa ja suunnittelupalaverieissa. Puheenjohtajan ja sihteerin tasavertainen osallistuminen keskusteluun vaarantuu. Lisäksi puheenjohtaja voi käyttää valtaa jakaessaan puheenvuoroja ja sihteeri kirjaamalla asioita oman tulkintansa mukaisesti. Kun halutaan, että kaikki asiaan osalliset voivat olla tasavertaisesti mukana kuulemassa ja pohtimassa toimintavaihtoehtoja, tarvitaan ulkopuolinen kokouksen vetäjä tai vetäjät, jotka huolehtivat kokouksen organisoinnista ja varmistavat osallistujien tasa-arvoisen mahdollisuuden tulla kuulluksi.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen Verkostotutkimus- ja dialogiset menetelmät -tiimi on kouluttanut vuoropuhelun vetäjiä vuodesta 2001 alkaen. Koulutuksen tavoitteena on antaa osallistujille valmiudet toimia vuoropuhelun vetäjinä erilaisissa ennakoitdialogeissa.

Koulutukseen kuuluu opintoja ennakoitdialogien teoriaperustasta ja kokemuksellista oppimista ennakoitdialogien ohjaamisesta käytännössä. Koulutuksessa oleva vuoropuhelun vetäjä ohjaa kokeneemman vetäjäparin kanssa aitoja ennakoitdialogeja. Ennen ensimmäistä omaa itsenäistä kokemusta vuoropuhelun vetäjänä koulutuksessa olevalle pyritään järjestämään mahdollisuus ennakoitdialogin seuraamiseen ja havainnointiin. Palaverien vetämiseen liittyen koulutukseen kuuluu lähiohjaus, joka tukee kokemuksellista oppimista. Palaverikokemuksia reflektoidaan lähiohjaajan kanssa ja opitaan kokemuksesta. Koulutuksen kesto on noin 1,5 vuotta työn ohessa. Koulutettavat ovat olleet eri ammattiryhmistä, eri

sektoreilta ja organisaatioista. Vuoteen 2012 mennessä vuoropuhelun vetäjiksi on valmistunut noin 400 henkilöä 40 eri kunnasta (Rautava 2011). Neljä sallalaista kunnan työntekijää oli Hyvinvointivalmennushankkeen yhteydessä vuoropuhelun vetäjäkoulutuksessa ja toimivat tämänkin tutkimuksen vuoropuheluissa toisena vetäjänä osana koulutustaan.

Tulevaisuusdialogien ulkopuoliset vetäjät eivät ole osallisia käsiteltävänä olevassa verkoston pulmatilanteessa. Heidän tehtävänä ei ole ehdottaa tai keksiä ratkaisuja käsiteltävänä olevaan tilanteeseen, vaan he auttavat osallisia kuulemaan toistensa ennakoiteja ja löytämään ratkaisuja niiden pohjalta itse. (Arnkil ym. 2003; Eriksson, Arnkil & Rautava 2006; Kokko 2006; Seikkula & Arnkil 2005.) Toisten osapuolten kuunteleminen ja siitä seuraava runsas sisäinen dialogi antaa kaikille osapuolille mahdollisuuden kehittyä yhteisesti yhteisessä toiminnassa (Arnkil ym. 2003).

Vetäjät auttavat osallistujia ajattelemaan ääneen ja pohtimaan käsiteltävänä olevaa tilannetta. He ovat dialogin fasilitaattoreita, jotka auttavat osallistujia ajattelemaan yhdessä ja siten edistävät yhteisesti jaetun ymmärryksen muodostumista tilaisuudessa. Tulevaisuusdialogin loppuvaiheessa vetäjät ovat tukena konkreettisen suunnitelman tekemisessä. (Seikkula & Arnkil 2005.) He voivat kertoa, mitä tärkeältä kuulostavia asioita he itse ovat kuulleet dialogissa. He johdattavat osallistujat kertomaan, mitä osallistujien mielestä on nyt juuri tärkeää tehdä ja mihin he ovat valmiita sitoutumaan, mutta eivät tee päätöksiä osallistujien puolesta.

Koulutetut verkostokonsultit eli vuoropuhelun vetäjät toimivat pareittain (Arnkil ym. 2003). Tämä mahdollistaa vetäjille mahdollisuuden keskittyä joko haastattelemaan tai kirjaamaan. Molemmissa tehtävissä vaaditaan tarkkaa osallistujien kuuntelemista. Pareittain työskentely mahdollistaa vetäjien keskinäisen, yhteistä työskentelyä tukevan reflektoinnin tulevaisuusdialogin aikana.

#### **4.5 Seurantapalaveri kontrollina ja tukena**

Tulevaisuusdialogeja kehitettäessä alettiin toiminnasta kerätyn palautteen perusteella järjestää seurantalavereja tulevaisuusdialogien jälkeen. Osallistujien huomattiin sitoutuvan tehtyihin suunnitelmiin ja omaan osuuteensa sovitusta toimenpiteistä paremmin, kun tiedettiin seurantalaverin olevan tulossa. Seurantapalaverin tavoitteena on sekä varmistaa sovittujen toimenpiteiden toteutuminen että todeta tapahtunut myönteinen ja kielteinen kehitys. Kontrollin tehtävänä on tukea suunniteltua toimintaa (Eriksson & Arnkil 2005).

Seurantapalaverissa palautetaan mieliin aiemmin järjestetty tulevaisuusdialogi ja siinä tehty suunnitelma. Osallistujat pohtivat tulevaisuusdialogin ja seuranta-

palaverin välistä aikaa. He kertovat omasta näkökulmastaan myönteisestä kehityksestä ja toisaalta kielteisestä kehityksestä kertovia tapahtumia ja ilmiöitä. Näin saadaan näkyviin kokonaiskuva tapahtuneesta kehityksestä. Lopuksi mietitään ja sovitaan, mitä seuraavaksi olisi hyvä tehdä kohti parempaa tilannetta pääsemiseksi. Seurantapalaveri on pysähdyspaikka, jossa arvioidaan menneitä toimintaa ja tehdään uusia suunnitelmia. Seurantapalaveri kestää noin 1–1,5 tuntia. Sen ohjaajana toimivat kaksi vuoropuhelun vetäjää.

#### 4.6 Tulevaisuusdialogin ja seurantapalaverin käytännön toteutus

Ylisektorinen verkostotyö edellyttää toimiakseen koordinaattoria, koska toiminta ei ole minkään toimialan omaa toimintaa eikä siten johdettavissa yhden toimialan alaisuudessa. Suomessa on muodostettu useille paikkakunnille THL:n kouluttamien vuoropuhelun vetäjien muodostamia ”verkostokonsulttipankkeja”. Niiden toimintaa koordinoi verkostotyön koordinaattori. Kun työntekijä haluaa järjestää tulevaisuusdialogin vähentääkseen asiakkaaseen liittyvää huoltaan tai esimies suunnittelakseen yksikkönsä toimintaa, hanketta tai muuta yhteistyötä, hän ottaa yhteyttä verkostotyön koordinaattoriin. Työntekijää kutsutaan palaverin tilaajaksi. Hän keskustelee koordinaattorin kanssa huolestaan tai palaverin aiheesta ja siitä, onko tulevaisuusdialogi sopiva tapa käsitellä tilannetta. Koordinaattori ja tilaaja sopivat tilaisuuden ajan, paikan ja toimintatavan. Tilaaja sopii asiakkaan kanssa, keitä kutsutaan mukaan ja kutsuu heidät. Koordinaattori järjestää tilaisuuteen kaksi vuoropuhelun vetäjää, jotka ovat vielä ennen tilaisuutta yhteydessä tilaajaan. Vuoropuhelun vetäjät ovat tilanteeseen nähden ulkopuolisia. He eivät esimerkiksi työskentele omissa perustyössään asiakkaana olevan perheen kanssa.

Vetäjien ulkopuolisuus edellyttää, että vetäjät tietävät käsiteltävänä olevasta tilanteesta etukäteen vain keskeiset asiat (Seikkula & Arnkil 2005). Niitä ovat palaverin osallistujat ja aihe eli huoli, jonka takia kokous on kutsuttu koolle. Vetäjät suunnittelevat osallistujien määrän ja käsiteltävän aiheen mukaan tavan, jolla palaveri järjestetään. Tässä luvussa kuvaan ennakoitidialogeista tulevaisuusdialogin eli tulevaisuuden muistelun käytännön toteutuksen.

Tulevaisuusdialogin käytännön toteutukseen varataan rauhallinen tila ja riittävästi aikaa, noin kolme tuntia. Dialogi edellyttää ympäristöä, joka mahdollistaa häiriöttömän ja turvallisen kuuntelemisen ja puhumisen. Tätä ympäristöä Isaacs (2001) kuvaa säiliöksi, näkymättömäksi tilaksi. Käytännössä dialogin toteuttamisessa osallistujien muodostama piiri edistää dialogisuutta, koska silloin nähdään toisten kasvot, eleet ja ilmeet, joiden välityksellä annetaan vastauksia toisten puheille.

Tulevaisuusdialogin tilannut työntekijä avaa tilaisuuden ja kertoo huolensa, jonka takia hän on kutsunut verkoston koolle. Tilaa esittelee ulkopuoliset vuoropuhelun vetäjät. Tilaisuuden alussa osallistujat esittäytyvät ja kertovat, miten he liittyvät käsiteltävänä olevaan tilanteeseen. Vuoropuhelun vetäjät ottavat vastuulleen kokouksen organisoinnin ja kertovat tilaisuuden suunnitellun kulun. Jokaisen osallistujan oman sisäisen dialogin säilyttämiseksi puhuminen ja kuuntelu erotetaan toisistaan. Silloin, kun joku puhuu, toiset kuuntelevat eikä puhujaa keskeytetä eikä hänen puhettaan kommentoida. Tulevaisuusdialogissa käsitellään seuraavia kolmea kysymystä:

1. Nyt, kun vuosi (tai muu sovittu aika) on kulunut ja asiat ovat aika hyvin, miten ne sinun kannaltasi ovat?
2. Mitä teit hyvän tilanteen aikaan saamiseksi ja mistä sait tukea?
3. Mikä sinua huolestutti silloin ”vuosi sitten” ja mikä huolia vähensi?

Toinen vetäjistä haastattelee osallistujat ja toinen kirjaa osallistujien puhumat ajatukset paperitauluille kaikkien näkyville. Kun on kysymys asiakastilanteesta, asiakkaalta ja hänen verkostoltaan kysytään kaikki kolme kysymystä. Työntekijöiltä kysytään kysymykset kaksi ja kolme. Suunnittelupalaverissa käsitellään kaikki kolme kysymystä. Kysymykset auttavat puhumaan tämänhetkisistä huolista, mutta vähemmän uhkaavalla tavalla kuin ongelmista puhuminen ilman näköpiirissä olevia ratkaisumahdollisuuksia. Samalla saadaan ennakoimalla selville, mikä huolta vähentäisi. Lopuksi tehdään keskustellen konkreettinen suunnitelma tulevista toimista sekä vastuun- ja työnjaosta dialogissa kuultujen näkemysten pohjalta. Ulkopuolisten vetäjien toiminnalla pyritään varmistamaan kaikkien osallisten kuunteleminen, kunnioitus ja tasa-arvo. (Arnkil ym. 2003; Eriksson ym. 2006; Kokko 2006; Seikkula & Arnkil 2005.)

Toinen vuoropuhelun vetäjistä kirjaa puhutut asiat mahdollisimman tarkkaan paperitauluille kaikkien näkyville. Toinen mahdollisuus on kirjoittaa muistiinpanot tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmaan ja heijastaa siitä videotykin kautta valkokankaalle. Julkiset kirjaukset ovat omiaan selkeyttämään osallistujille omia ja toisten puheita. Julkinen kirjaaminen vahvistaa myös avoimuutta. Kirjauksista voidaan palauttaa mieleen aiemmin puhutut asiat dialogin edetessä. Suunnitelmaa tehdessä kirjaukset palauttavat puhutut asiat mieliin (Seikkula & Arnkil 2005). Kirjaukset jäävät palaverin jälkeen asiakkaalle tai suunnittelupalaverissa työ- tai muulle yhteisölle.

Työyhteisöjä ja niiden vuorovaikutussuhteita voidaan verrata perheeseen. Työyhteisön ihmissuhteet organisoituvat samaan tapaan kuin systeemiteorioiden mukaan perheenjäsenten suhteet (vrt. Goldenberg & Goldenberg 2000; Salmi-

nen 1997). Perhe- ja työyhteisö on enemmän kuin osiensa summa. Työyhteisöissä on usein enemmän jäseniä kuin perheessä keskimäärin. Siksi yleensä yli kymmenen hengen työyhteisön tulevaisuusdialogissa käytetään yksilöhaastattelujen sijaan pienryhmäkeskusteluja, joissa käsitellään tulevaisuusdialogin kysymykset ensin ryhmässä keskenään ja seuraavassa vaiheessa ryhmä kertoo keskustelemansa asiat kaikille osallistujille. Kysymykset käsitellään pienryhmissä yksi kerrallaan ja siirrytään seuraavaan kysymykseen, kun edellisen tuotokset on kerrottu koko osallistujaryhmälle. Toinen vaihtoehto on haastatella vain osaa osallistujista toisten kuunnellussa ja täydentäessä. Perheiden tulevaisuusdialogeissa haastatellaan jokainen osallistuja erikseen muiden osallistujien kuunnellussa.

Tulevaisuusdialogissa sovittuna ajankohtana järjestetään seurantalaveri. Siinä käsitellään myös kolmea kysymystä kuten tulevaisuusdialogissakin. Kysymykset ovat:

1. Millaista myönteistä kehitystä/yllätyksiä olet havainnut tulevaisuusdialogin jälkeen?
2. Millaista huolestuttavaa kehitystä/yllätyksiä olet havainnut tulevaisuusdialogin jälkeen?
3. Mitä nyt olisi hyvä seuraavaksi tehdä?

Seurantalaverin vetäjinä on kaksi vuoropuhelun vetäjää, jotka olivat samat tai eri henkilöt kuin tulevaisuusdialogissa. Toinen vetäjästä haastattelee ja toinen kirjaa puheet paperitauluille tai tekstinkäsittelyohjelmaan samoin kuin tulevaisuusdialogissa. Tässä tutkimuksessa seurantalaverien haastattelut tehtiin pääosin pienryhmien haastatteluina.

#### **4.7 Ennakointidialojeja koskeva tutkimus**

Stakesin Verkostotutkimus- ja kehittämismenetelmät -tiimi (Verk-tiimi) on kerännyt systemaattisesti vuodesta 2004 alkaen välitöntä palautetta osallistujien kokemuksista ennakointidialojeista (Liite 1). Kokko ja Koskimies (2007) ovat koonneet raportin vuosina 2004 ja 2005 kootuista palautteista. Vuoden 2005 jälkeen kuntien verkostotyön koordinaattorien keräämistä välittömistä palautteista on tehty vuosittainen kooste. Kokon ja Koskimiehen kokoaman raportin aineistona on 2513 ennakointidialojeihin osallistuneen antama välitön palaute. Palautteiden mukaan palavereihin osallistuminen koettiin hyödyllisenä (keskiarvo 8,1 asteikolla 1–10). Erityisesti korostui hyvä kuulluksi tulemisen kokemus (keskiarvo 9,0). Menetelmän asiakaslähtöisyys, tasa-arvoisuus, ratkaisujen etsiminen ja tulevaisuu-

teen suuntautuminen saivat kiitosta palautteen antaneilta osallistujilta. Dialogin seurauksena oli yhteistyön selkiytymistä ja uusien toimintamahdollisuuksien haaitsemista.

Lyhyellä aikavälillä tulevaisuusdialogi näyttää tuottavan selkeästi hyötyjä osallistuneille asiakkaille ja työntekijöille (Kokko 2006). Asiakkaiden pulmatilanteissa käytettyjen tulevaisuusdialogien vaikuttavuutta myös pitemmällä aikavälillä on tutkittu Kokon (2006) tutkimuksessa, jossa hän haastatteli 18 tulevaisuusdialogiin osallistunutta perhettä 4–12 kuukautta palaverin jälkeen. Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että asiakkaat kokivat saaneensa tulevaisuusdialogeista hyötyä myös myöhempään elämäänsä. Kokko jakaa hyödyt neljään pääluokkaan: konkreettinen hyöty, arkielämän toimintatavat ja mahdollisuudet, lähisuhteiden ja verkostojen vahvistuminen sekä elämän näköalat ja tulevaisuuden ratkaisut.

Kokon (2006) tulkinnan mukaan asiakkaiden voimavarat vahvistuivat palaverien vaikutuksesta. Voimavarojen vahvistuminen, luottamus lähisuhteissa, verkoston tuki ja tulevaisuudenusko olivat omiaan lisäämään koettua toiveikkautta. Palaverissa käynnistyi toiveikkauden myönteinen kehä tulevaisuuden tapahtumien positiivisen ennakkoinnin vaikutuksesta.

Kokon ja Koskimiehen (2007) mukaan ennakointialogien kehittämistarpeet liittyivät ajankäyttöön ja tehtyjen suunnitelmien seurantaan. Asiakasosallistajat kokivat palaveriin käytetyn ajan loppuneen kesken ja työntekijät toivoivat lyhyempiä palavereita oman kiireisen aikataulunsa takia. Seurantapalaverit ovat palautteiden pohjalta yleistyneet asiakaspalaverien jälkeen. Seurannan tuoman kontrollin toivottiin vaikuttavan sovittujen asioiden parempaan toteutumiseen. Suunnitelupalavereiden jälkeinen seuranta ei ole ollut niin yleistä kuin asiakaspalavereiden jälkeen.

Tulevaisuusdialogin käyttöä kokeiltiin kuntien päihdestrategiatyössä vuonna 2005 toteutetussa koulutushankkeessa. Hankkeen aikana kymmeneen Suomen kuntaan koulutettiin vuoropuhelun vetäjäpareja, jotka ohjasivat kuntien päihdestrategian suunnittelupalavereja Tulevaisuuden muistelu -menetelmällä. Suunnitelupalavereihin osallistuneiden ja niitä ohjanneiden vuoropuhelunvetäjien antamien arviointien mukaan tulevaisuusdialogia pidettiin hyödyllisenä päihdestrategian luomisessa. Tulevaisuusdialogeilla saatiin aikaan moniäänistä keskustelua aiheesta. Uusia näkökulmia saatiin esille tehokkaasti lyhyessä ajassa. Osallistuminen tulevaisuusdialogiin sitoutti osallistajat strategiaan ja työskentelyprosessiin. (Tenkanen 2006.)

Tulevaisuusdialogissa voidaan nähdä toimintatutkimuksen piirteitä: se itsessään on interventio kyseessä olevaan tilanteeseen. Siinä puhutaan käytännöllisistä arkipäivän asioista. Se osallistaa siinä mukana olevat ja se on hyvinkin reflektiivinen ja sosiaalinen tapahtuma (Kokko 2006.) Tulevaisuusdialogissa jaetaan ja suun-

nitellaan yhteistä tulevaisuutta niiden kanssa, joiden kanssa sinne todellisuudessa-kin ollaan menossa. Ryhmässä yhteisesti tehty suunnitelma sitouttaa osallistujat suunnitelman toteuttamiseen (Kalliola 1996).

Tulevaisuusverstaiden työskentelytavoissa on samoja ominaisuuksia kuin tulevaisuusdialogissa. Tulevaisuusverstaat perustuvat toimintatutkimuksen teoriaan ja Robert Jungk kehitti ne 1950-luvulla (Jungk & Müllert 1987). Tulevaisuusverstaassa ryhmät tuottavat valmisteluvaiheen jälkeen ensin negatiivisia näkökulmia ja ongelmia kyseessä olevasta tilanteesta aivoriihen tapaan. Toisessa vaiheessa ideoidaan täydellistä tulevaisuutta, jossa kaikki on mahdollista. Kolmannessa vaiheessa pohditaan, miten hyvä tulevaisuus on mahdollista toteuttaa eli utopia tuodaan lähemmäksi todellisuutta. Tulevaisuusverstaan tuloksena saadaan aineksia myöhempiin ryhmätöihin, strategiaihin ja työn kehittämiseen. (Anttila 2005; Nielsen 2006.)



## 5 KEHITTÄMISESTÄ TUTKIVAAN KEHITTÄMISEEN

Tämän tutkimuksen työhyvinvointiprosessit toteutettiin osana Sallan Hyvinvointivalmennushanketta (ESR), jota esittelen luvun alussa. Työhyvinvoinnin edistämisen yhtenä syykkeenä olivat Sallan kunnan työntekijöiden työtyytyväisyyskyselyn tulokset. Esittelen hankkeessa koulutettujen hyvinvointivalmentajien työhyvinvointiin liittyvää koulutusta ja sitä, miten hyvinvointivalmentajat osallistuivat työhyvinvoinnin edistämiseen. Tutkimus- ja kehittämistoiminnasta puhuttaessa käytetään useita erilaisia, toisiaan lähellä olevia käsitteitä. Toisessa alaluvussa esittelen tutkimuksen ja kehittämisen käsitteistöä ja paikannan tämän tutkimuksen tutkimus- ja kehittämistoiminnan maastoon. Koska tässä väitöskirjassa kuvattu tutkimustoiminta alkoi kehittämistoimintana, avaan ensin käytetyn kehittämisotteen. Tutkimuksellisenä lähestymistapana on toimintatutkimus, jonka historiaa ja suuntauksia käsittelem seuraavaksi. Kuvaan toimintatutkimuksen keskeiset periaatteet, joihin tämäkin tutkimus nojautuu. Tarkastelen toimintatutkijan moninaista roolia, jota kuvataan myös ristiriitaiseksi. Pohdin omaa esymmärrystäni, sillä sen n tiedostaminen vaikuttaa tutkimuksen eri vaiheisiin ja luotettavuuteen.

### 5.1 Hyvinvointivalmennushanke työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollistajana

Itä-Lapissa Venäjän rajan pinnassa sijaitseva Sallan kunta on pieni, matkailuelinkeinon panostava, erämaan rauhaa tarjoava kunta. Vuonna 2010 kunnassa oli 4231 asukasta (Väestörekisterikeskus). Kuten useimmissa Lapin kunnissa, Sallasakin väestö ikääntyy ja kansansairaudet ovat yleisiä. Kunnan toiminta-ajatuksessa todetaan muun muassa seuraavaa: ”Sallan kunnan olemassaolon tarkoitus on taata kuntalaisilleen edellytykset hyvään elämään. Hyvän elämän mahdollistamiseksi kuntalaisille tarjotaan laadukkaat peruspalvelut fyysisellä, henkisellä ja sosiaalisella tasolla”. (Sallan kunta 2012.) Toiminta-ajatuksensa mukaisesti kunta alkoi rohkeasti ja innovatiivisesti ideoida ja kehittää kunnallista hyvinvointivalmennusta kuntalaisten ja matkailijoiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Hyvinvointivalmennushankkeen esiselvitys tehtiin vuonna 2007. Siinä kartoitettiin sallalaisten hyvinvointipalveluiden tuottajien halukkuutta muodostaa yhteistyöverkosto, jossa hyvinvointivalmennusta voitaisiin toteuttaa (Jussila 2007). Hankkeen keskeisinä tavoitteina ja tuotoksina olivat hyvinvointivalmennusmallin ja -toiminnan kehittäminen sekä hyvinvointivalmentajakoulutuksen suunnittelu, toteutus ja arviointi. Hyvinvointivalmennushanke oli Euroopan sosiaalirahaston rahoittama yhteistyöhanke, jonka toteutusaika oli 1.8.2008 – 31.7.2011. Hanketta hallinnoi Sallan kunta.

Esiselvityksen pohjalta suunniteltu Hyvinvointivalmennushanke toteutettiin Sallan kunnan ja Lapin maakuntakorkeakoulun yhteistyönä. Sallan kunnassa työskenteli kokopäiväinen hankekoordinaattori ja itse toimin hankkeessa Lapin maakuntakorkeakoulun edustajana Rovaniemen ammattikorkeakoulusta terveys- ja liikunta-alalta. Hankkeesta ja sen tuloksista on julkaistu loppuraportti (Jääskeläinen 2011). Hankkeen tarkoituksena oli tehostaa kunnan organisaation toimintatapaa kuntalaisten yleisen hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa. Kohderyhmänä olivat kaikki sallalaiset ja Sallassa matkailevat.

Hankkeessa luodun hyvinvointivalmentajakoulutuksen yhtenä opintona oli vuoropuhelun vetäjien koulutus. Siinä oli mukana neljä sallalaista kunnan työntekijää. Koulutus toteutettiin Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) verkostotutkimus- ja kehittämismenettelmät -tiimin kanssa yhteistyössä Rovaniemen koulutusryhmän kanssa. Opiskelijat osallistuivat valtakunnallisiin THL:n järjestämiin koulutuspäiviin. Itse toimin paikallisena lähiohjaajana koulutettaville. Vuoropuhelun vetäjät eli verkostokonsultit vetivät työhyvinvointiin ja muihin teemoihin liittyviä tulevaisuusdialogeja jo osana opiskeluaan hankkeen aikana.

Hyvinvointivalmentajien koulutukseen sisältyi työlähtöiseen työhyvinvointiin liittyviä opintoja. Teoriaperustana oli kehittävään työntutkimukseen perustuva työlähtöinen työhyvinvointi. Osana koulutusta opiskelijat tekivät omilla työpaikoillaan häiriökartoituksen, jota analysoitiin koulutusryhmässä Verven asiantuntijakouluttajan ohjauksessa. Historiakartoituksen avulla opiskelijat hahmottivat työpaikassa tapahtuneita muutoksia. Työyhteisöjen kehittämistehtävät sovittiin näiden analyysien jälkeen. Opiskelijat esittelivät työlähtöistä työhyvinvoinnin ajattelumallia työyhteisöissään ja ohjasivat pienimuotoisen kehittämisprosessin. Tämän tutkimuksen kehittäjätyöyhteisöistä kotihoidossa, terveyskeskuksen vuodeosastolla sekä kehitysvammaisten ja dementiaa sairastavien palvelukodissa tehtiin häiriökuormitus- ja historiakartoitus. Sallan kunnan työterveyshoitaja perehtyi työlähtöisen työhyvinvoinnin toimintatapaan omassa koulutuksessaan hankkeen aikana.

Hankkeen sallalainen työryhmä toi usein esille toiveen työhyvinvoinnin edistämisestä eri työyksiköissä. Sallassa kunnan työntekijöille oli tehty työtyytyväisyyskysely keväällä 2008 (Kempainen 2008). Kyselyyn vastanneita työntekijöitä oli 222, mikä on 73 prosenttia Sallan kunnan henkilöstösuunnitelman mukaisesta työntekijämäärästä. Kyselyn aihealueita olivat työolot, vuorovaikutus, johtaminen, alaistaidot, työn sisältö, kannusteet ja kehittäminen. Kyselyn tuloksena todettiin puutteita työolosuhteissa ja työhyvinvoinnissa etenkin sosiaali- ja terveystoimessa, jossa työntekijät olivat työolosuhteisiin ja työhyvinvointiin vähiten tyytyväisiä. Työhyvinvointi sisälsi tässä kyselyssä työolot, työvälineet, ilmapiirin, turvallisuuden, työntekijän kunnan, työnantajan järjestämän virkistystoiminnan,

liikuntamahdollisuuksien tukemisen ja häirinnän kohteeksi joutumisen. Sosiaali- ja terveystoimessa koettiin puutteita jokaisella näistä osa-alueista. Sosiaali- ja terveystoimen vastanneista 77 prosenttia koki työnsä kuitenkin vähintään jokseenkin mielekkääksi. 62 prosenttia koki pystyvänsä vaikuttamaan omiin työtehtäviinsä. Ajan riittämättömyyttä työtehtävien tekemiseen ilmaisi 52 prosenttia sosiaali- ja terveystoimen työntekijöistä. Kyselyn johtopäätöksenä suositeltiin työyhteisön jäsenten kuuntelemista ja ottamista mukaan työn suunnitteluun ja kehittämiseen.

Hyvinvointivalmennushankkeessa vastattiin tähän kehittämistarpeeseen järjestämällä työyhteisöille mahdollisuuksia oman työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisesseihin. Useissa kunnan työyhteisöissä järjestettiin työhyvinvointia käsittelevä tulevaisuusdialogi. Viisi sosiaali- ja terveysalan työyhteisöä halusi jatkaa oman työnsä kehittämistä prosesseissa, joita ohjasin tulevaisuusdialogin toteuttamisen jälkeen.

## 5.2 Kehittämisen ja tutkimuksen yhdistäminen matkan varrella

Hyvinvointivalmennushanke oli sallalaisten ja Sallassa matkailevien hyvinvoinnin kehittämiseen ja tutkimukseen tähtäävä hanke. Hankkeen tutkimustoiminta oli lähinnä kokeiltujen toimintojen ja hyvinvointivalmentajakoulutuksen arviointia. Ammattikorkeakoulun ja yliopiston opinnäytetyöt olivat osa hankkeen tutkimustoimintaa. Työhyvinvoinnin kehittämisprosessien toiminta muuttui tutkimukselliseksi kehittämiseksi matkan varrella. Ajatus tutkimuksellisesta otteesta toiminnan kehittämisessä tuli mieleeni kehittämisprosessien jo ollessa käynnissä. Tilanne kuvastaa hankkeen ripeää, aktiivista ja tilannesidonnaista kehittämistyön etenemistä, jossa syvällisemmälle tutkimukselliselle suunnittelulle hankkeen aikana ei ollut aikaa. Tein tutkimustyön kehittämisprosesseista omana, hankkeen ulkopuolisena työnäni. Koska kehittäminen oli tämän tutkimustoiminnan lähtökohta, aloitan kuvaamalla kehittämistyössä käyttämäni kehittämisotetta.

Käsite ”kehittämisote” voi sisältää samankaltaisia asioita kuin kehittämismenettelmä tai tutkijan position arviointi tutkimuksessa (Bishop 2005). Kehittämisote on tekijän ote kehittämistyöhön ja se kertoo kehittämisen kohteesta, taktiikasta, politiikasta ja moraalista. Kehittämisote vaikuttaa myös kehittäjään. Tutkijan ja kehittäjän on tärkeää tiedostaa oma positionsa suhteessa tutkimus- ja kehittämis-toimintaan. Sen voi määritellä esimerkiksi vastaamalla kysymyksiin: kuka kehittää kenelle ja kenen kanssa, miten kehitetään, mitä kehitetään sekä miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan. Määrittelen oman kehittämisotteeni työhyvinvoinnin kehittämistyössä vastaamalla näihin kysymyksiin (taulukko 1). Nimitän itseni tässä vaiheessa kehittäjäksi.

**Kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa?**

• keitä kehittäjät ovat?	• työntekijät • esimiehet • hyvinvointivalmentajat • kehittäjä
• kuka kehittämisen tilaa?	• työyhteisöjen esimiehet
• keitä osallistuu?	• työntekijät • esimiehet • hyvinvointivalmentajat, • kehittäjä

**Miten kehitetään?**

• peruskäsitteet ja -periaatteet	• osallistava toimintatutkimus • kehittävä työntutkimus
• miten etenee (vaiheet)	• 1. tilanteen kartoitus ja suunnittelu tulevaisuusdialogilla • 2. työyhteisöjen tarpeiden mukainen kehittämistoiminta • 3. seurantalaveri
• työvälineet	• dialogiset kehittämismenetelmät (tulevaisuusdialogi, muutospajasovellukset, Learning Cafe, työprosessien mallintaminen)
• eri osapuolten osallistuminen	• kehittäjä ja hyvinvointivalmentajat tulevaisuusdialogien ohjaajina • kehittäjä yhteenvedojen ja analyysien tekijänä • työntekijät ja esimiehet lähtötilanteen analysoijina, kehittämistavoitteiden asettajina ja uusien toimintatapojen toteuttajina ja arvioijina • esimiehet mahdollistajina

**Mitä kehitetään?**

• kehittämistyön kohde	• työhyvinvointi, työtoiminta
• kohteen ja sen muutosten käsitteellistämisen ja tiedon tuottaminen	• yhteiset kokoontumiset, seurantalaverit, arviointihaastattelut ja niiden analysointi
• tavoitellut muutokset	• työhyvinvoinnin edistäminen • työn sujumisen parantaminen • osallisuuden vahvistuminen

**Miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan?**

• miksi juuri tällainen kehittäminen on tärkeää ja oikeutettua	• osallistuminen työn kehittämiseen lisää työn tekemisen mielekkyyttä ja edistää työhyvinvointia
• miksi tietty muutossuunta on kehitystä	• työhyvinvoinnin vahvistuminen on työntekijän, työyhteisön ja työnantajan etu
• mitä ja kenen arvoja ote edustaa	• arvot: tasa-arvo, osallistuminen, kuulluksi tuleminen • kenen: työyhteisöjen, työnantajan, hyvinvointivalmentajien, kehittäjän arvoja

TAULUKKO 1. Kehittämisoitteiden määrittely tässä tutkimuksessa (mukailleen Bishop 2005).

Kehittämismenetelmä on eri asia kuin tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmät, kuten haastattelu tai kysely, ovat osa tutkimusstrategiaa ja ne valitaan siten, että niiden avulla saadaan vastattua mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin. Kehittämismenetelmän valintaa ohjaa oletus siitä, että kyseisen menetelmän avulla saadaan toivottuja tuloksia kehittämistoiminnassa. Työyhteisöjen kehittämistoiminnan menetelmiä on olemassa runsaasti. Niitä sovelletaan eri tilanteissa työyhteisöjen tarpeiden mukaan. Tarkkaan tutkittuja kehittämismenetelmiä, kuten muutoslaboratorio, on vain vähän. (Seppänen-Järvelä 2006; Toikko & Rantanen 2009.) Tässä tutkimuksessa sovelsin kehittämismenetelminä tulevaisuusdialogia ja muutospajasovellusta. Osallistujien aktiivista osallistumista mahdollistin käyttämällä lisäksi Learning Cafe -menetelmää ja työprosessin mallintamista.

Työyhteisön itsenäinen kehittämistoiminta edellyttää työyhteisöltä ja kehittämistä ohjaavalta henkilöltä riittävää kehittämiskyvykkyyttä. Se sisältää kyvyn ymmärtää idean käytössä olevasta kehittämisotteesta ja -menetelmästä. Työntekijä kykenee osallistumaan keskusteluun, joka koskee hänen tekemäänsä työtä ja siitä saatua palautetta. Hän osaa analysoida sitä yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Työyhteisön kehittämiskyvykkyys koostuu Seppänen-Järvelän (2009) mukaan neljästä osa-alueesta, jotka ovat prosessin ohjaaminen, vuorovaikutus, tiedonrakentaminen ja substanssi. Prosessin ohjaaminen edellyttää esimieheltä tai kehittäjältä kykyä kehittämisprosessin käynnistämiseen ja sen eteenpäin kuljettamiseen. Ohjaajan tulisi huomata tilanteet, joihin tulee tarttua ja joita käyttää hyväksi prosessissa. Prosessissa ei voi olla täten tiukkaa etenemissuunnitelmaa. Ohjaajan on kyettävä tekemään muutoksia prosessin etenemistä koskevilla suunnitelmissa, jos tilanne niin vaatii.

Kehittämisprosessin vuorovaikutuksen on tarkoitus olla dialogista, joten dialogin aikaansaamiseen liittyvät taidot ovat tärkeitä. Toisten kuunteleminen ja toiminnan reflektointi ovat niistä keskeisimmät. Prosessin ohjaajalta vaaditaan ryhmänohjaustaitoja ja tietoa ryhmädynaamisista ilmiöistä. Työyhteisön kehittäessä toimintaansa tapahtuu oppimista. Oppiminen edellyttää osallistujilta kriittisen reflektion taitoa ja kykyä toiminnan käsitteellistämiseen. Myös ulkopuolisen kehittäjän on hyvä tuntee työyhteisön perustehtävän sisällöt, koska toiminnan kehittäminen on työn kehittämistä käytännössä. Kehitettävän työn substanssin hallinta antaa ulkopuolisen kehittäjän työlle uskottavuutta. (Seppänen-Järvelä 1999, 2009.)

Koistinen ja Kangasoja (2001) esittävät, että kehittämistoimintaan tarvitaan eri näkökulmien yhteen sovittamista. Työnjohdon näkökulmasta on tärkeää tietää meneillään olevien muutosten suunta ja kehittämistarpeet. Työntekijät tuntevat arkipäivän työnteon ongelmat ja kehittämistarpeet. Eri osapuolten visio toiminnasta tulevaisuudessa on tärkeä hahmottaa samoin kuin toiminnan historia ja sen

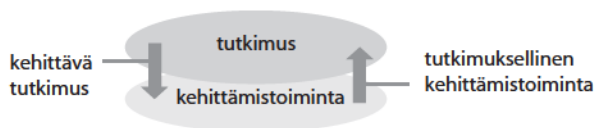
mukanaan tuomat toimintatapojen erityispiirteet.

Tässä tutkimuksessa kuvattu kehittämistoiminta muuttui tutkimukselliseksi kehittämiseksi ensimmäisen työyhteisön kehittämisprosessin ollessa meneillään. Ajatus tutkimuksen yhdistämisestä kehittämiseen tuli mieleeni kehittäjänä ensimmäisten tulevaisuusdialogien jälkeen. Niiden avulla tuotettu aineisto herätti mielenkiintoni alkaa systemaattisesti tutkia tulevaisuusdialogien käyttömahdollisuuksia työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kun kiinnostusta työhyvinvoinnin kehittämiseen ilmeni muissakin työyhteisöissä, oma kiinnostukseni laajeni koskemaan paikallisten, osallistavien työhyvinvoinnin kehittämisprosessien tutkimista.

Tutkimuksen yhdistäminen kehittämistoimintaan onkin yksi työelämän kehittämisen suomalaisen mallin periaatteista. Tutkimuksen ja kehittämisen vuorovaikutus antaa paremman mahdollisuuden uusien ideoiden ja toimintatapojen syntymiselle kuin kehittäminen ja tutkiminen erillään toisistaan. Mallin periaatteet on Alasoinin (2011) mukaan koottu Työelämän kehittämisohjelmassa noudatetuista periaatteista. Mallin lähtökohtana on tuottavuuden ja työelämän laadun yhteys. Kun parannetaan työelämän laatua, paranee tuottavuuskin. Työelämän laatua parannetaan kehittämällä toimintatapoja, jotka ovat laajempia kokonaisuuksia kuin yksittäiset työkäytännöt. Kehittäminen on hyödyllisintä paikallisesti oppien, koska muualta siirrettävät hyvät käytännöt harvoin sopivat suoraan paikallisiin käytäntöihin ja periaatteisiin. Johdon ja henkilöstön yhteistoiminta kehittämisessä on tärkeää. Näin saadaan kaikkien osallistujien näkemykset ja osaaminen käyttöön. Tutkimus- ja kehittämisorganisaatioiden ja -tahojen keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyö, triple helix, hyödyttää kaikkia osapuolia. Kehittämisen kohteena ovat tasapuolisesti erilaiset toimialat ja työpaikat. Tämä tutkimus keskittyi sosiaali- ja terveysalan työyhteisöihin pienessä lappilaisessa kunnassa.

Tutkimuksen ja kehittämisen yhdistäminen ei ole itsestään selvää, vaikka tämä sanapari esiintyy usein yhdessä. Aihetta määrittelevissä käsitteissäkin on päällekkäisyyttä ja sekavuutta. Toikko ja Rantanen (2009) pitävät tutkimuksellista kehittämistoimintaa yleiskäsitteenä, joka määrittelee tutkimuksen ja kehittämisen yhteyden (kuvio 5). Tutkimuksen ja kehittämisen voidaan ajatella risteävän kahdessa kohdassa, jolloin tarkastelukulma voi olla joko kehittämisen tai tutkimuksen suunnassa. Kehittämistoiminnan suunnasta katsottuna risteyspaikka voidaan nimetä kehittäväksi tutkimukseksi ja tutkimuksen suunnasta katsottuna risteys on tutkimuksellinen kehittämistoiminta.

Kehittävässä tutkimuksessa lähtökohta on tutkimuksellinen kysymyksenasettelu, jolloin tietoa tuotetaan kehittämisprosessin aikana. Painotus on tutkimuksessa. Tutkimuksellisessa kehittämisessä pääpaino on käytännön ympäristössä tapahtuvassa kehittämisessä. Silloin tutkimusmenetelmät ovat apuna tiedon tuottamisessa. Kehittämisen lisäksi tavoitteena on tulosten käsitteellistäminen ja yleiseen keskus-



KUVIO 5. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka (Toikko & Rantanen 2009, 21).

teluun saattaminen. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008; Toikko & Rantanen 2009.) Tutkimuksellisessa kehittämistyössä olisi hyvä saada tutkimustuloksia nopeasti, jotta kehittämisprosessia voidaan edistää tulosten mukaisesti. Toisaalta tarvitaan koko kehittämisprosessia arvioivaa aineistoa syvempää tutkimusta varten. (Arnkil ym. 2003.)

Alasoini ja Ramstad (2007) nostivat käsitteen ”tutkimusavusteinen kehittämis-toiminta” yleiskäsitteeksi raportissaan Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Tutkimusavusteisessa kehittämisessä lähdetään liikkeelle aiempaan tutkimustietoon pohjautuvista malleista. Niiden pohjalta asetetaan tutkimusongelmia ja hypoteeseja, joita testataan. Ongelmiin voidaan lisäksi vaikuttaa tutkijan tekemillä interventioilla. Toiminnan tuloksia tarkastellaan kriittisesti ja näin voidaan parantaa ja muokata alkuperäisiä malleja. Tavoitteena on tukea käytännön työelämää ja tuottaa uutta tietoa kehittämistoimintaan.

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan käsitteiden runsaudesta ja sekavuudesta kertovat erilaisten tutkimus- ja kehittämistoiminnan suuntausten moninaiset luokittelut. Esimerkiksi Toikko ja Rantanen (2009) pitävät tutkimusavusteista kehittämistoimintaa yhtenä tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ja kehittävän tutkimuksen suuntauksena. Muita suuntauksia heidän mukaansa ovat toimintatutkimus, kehittävä työntutkimus ja käytäntötutkimus. Toisaalta esimerkiksi Heikkinen ym. (2007) pitävät kehittävä työntutkimusta ja käytäntötutkimusta toimintatutkimuksen suuntauksina. Myöskään kehittämismenetelmien luokittelu ei ole helppoa, koska menetelmät ovat lähellä toisiaan ja perustuvat useisiin, samantapaisiin teorioihin (Elo & Feldt 2005).

Tässä tutkimuksessa kuvattua työyhteisöjen hyvinvointia edistävää tutkimus- ja kehittämistoimintaa voidaan pitää tutkimuksellisenä kehittämistoimintana. Siinä hyödynnettiin tutkimustietoa paikallisessa kehittämisessä. Kehittäminen oli alkuvaiheessa ainut tavoite ja se oli voimakkaasti mukana koko prosessin ajan. Toisaalta myös tutkimusavusteisen kehittämistoiminnan piirteitä voi havaita olevan mukana, koska kehittämistoiminnassa käytettiin aiemmin tutkittuja menetelmiä

kuten kehittävään työntutkimukseen perustuvan muutospajamenetelmän osia ja tulevaisuusdialogia perheiden kanssa. Kehittämistoiminnasta tutkimukselliseen kehittämiseen siirtyminen kesken kehittämisprosessia aiheutti tutkimuskysymysten ja -menetelmien pohdinnan kesken kehittämisprosessia nopealla aikataululla. Ensimmäisen työyhteisön kehittämisprosessin alusta jäi puuttumaan tulevaisuusdialogin välittömän palautteen kerääminen ja seurantapalaverin julkiset kirjaukset, mutta muita puutteita tiedonkeruuseen ei tästä nopeasta aikataulusta aiheutunut. Kehittäjän roolini muuttui tutkija-kehittäjän rooliksi.

### **5.3 Toimintatutkimus lähestymistapana ja menetelmänä**

#### **5.3.1 Toimintatutkimuksen historiaa ja suuntauksia sekä soveltaminen tässä tutkimuksessa**

Toimintatutkimus luontui kehittämistoimintana alkaneen tutkimuksen lähestymistavaksi hyvin. Toimintatutkimuksen historian voi katsoa alkaneen John Deweyn ajatuksista 1920 -luvulla. Dewey kritisoi filosofiassaan teorian ja toiminnan erottamista toisistaan. Hänellä oli ajatuksia tutkimuksesta, jossa käytäntö ja tieto ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa (Dewey 1999). Hänen mielestään yhdistämällä tieteen tulokset sosiaaliseen toimintaan voidaan löytää uusia mahdollisuuksia toimia käytännön elämässä. Tällainen tutkimus kohdistaisi kritiikkinsä vallitseviin instituutioihin. Deweyn (1916) mukaan ihminen oppii refleктоimalla yhteisössä omaa toimintaansa ja sen seurauksia. Reflektionin avulla ihminen voi tämentää olemassa olevan ongelman tarkasti vasta ratkaisun siihen löydettyään.

Toimintatutkimuksen käsitteen (action research) otti ensimmäisenä käyttöön saksalais-amerikkalainen, syntyperältään juutalainen Kurt Lewin (1946) 1940-luvulla. Kurt Lewinin tehtyä toimintatutkimusta tunnetuksi sitä kehitteli edelleen Stephen Corey (1954), jonka mielestä oli tärkeää ymmärtää olemassa olevaa toimintaa ja kehittää sitä, ei niinkään kehitellä yleistettäviä teorioita. 1960-luvulla kiinnostus toimintatutkimusta kohtaan väheni siihen kohdistuneen kritiikin vuoksi. Toimintatutkimusta ei pidetty tieteellisesti pätevänä tutkimuksena. 1970-luvulla alettiin Englannissa kehittää luokkahuonetutkimusta, jossa pyrittiin saamaan opettajia tutkimaan ja kehittämään omaa työtään. Edelleen 1980-luvulla Donald Schön (1983) toi esiin ajattelun oman toiminnan reflektionin merkityksestä (reflection-in-action) ammatillisessa kehittämisessä ja oppimisessa.

Jürgen Habermasin (1978) tiedonintressiteorian mukaan tieto on tulosta ihmisen aktiivisesta toiminnasta, jonka motiivina ovat luonnolliset tarpeet ja intressit. Hän jakaa tietämisen yhteiskunnalliset intressit kolmeen lajiin: tekniseen,



praktiseen ja kriittis-emansipatoriseen. Nämä tiedonintressit tulevat esille erityisesti toiminnan kehittämisen tavoitteiden asettelussa. Kun tavoitteena on kehittää tuottavuutta, tekninen intressi on ohjaavana, mutta siihenkin tarvitaan sosiaalista toimintaa, jota ohjaa praktinen tiedonintressi. Taustavaikuttajana on lisäksi kriittis-emansipatorinen tiedonintressi esimerkiksi vallitsevana ideologiana. Toimintatutkimuksen teorian ajattelun pohjautuvan tähän Habermasin ajatteluun perustuvaan kriittiseen teoriaan, jossa tutkittiin länsimaisen yhteiskunnan ajattelutapoja ja pyrittiin rohkaisemaan ihmisiä ajattelemaan itse. Se pohjautui marxilaiseen ajatteluun ja sen yhteys käytäntöön jäi lopulta vähäiseksi. Kasvatustieteellinen sovellus, kriittinen pedagogiikka, on syntynyt kriittisen teorian pohjalta (Carr & Kemmis 1986). Tätä tutkimusta ohjaa praktinen tiedonintressi. Siinä on myös kriittis-emansipatorisia piirteitä, koska tavoitteena oli rohkaista osallistujia ajattelemaan itse ja vaikuttamaan omaan työhönsä.

Kriittis-emansipatorisen toimintatutkimuksen tunnetuksi tekijöitä ovat myös australialaiset Shirley Grundy, Stephen Kemmis ja Wilfred Carr (Grundy 1997). Heidän ajattelunsa pohjana on kriittinen teoria; ihmisen vapautuminen, valtautuminen ja osallistuminen omassa yhteisössään. 1970–1980 -luvulla tapahtuneen lingvistisen käänteen myötä myös kriittiseen teorian tutkijoiden piirissä kiinnostuttiin keskustelusta, puheesta ja kielen välityksellä rakentuvasta todellisuudesta. Kemmisin (1991) ajattelun mukaan kommunikatiivinen toiminta voi vapauttaa epäoikeudenmukaisista ja järjettömistä yhteiskunnan rakenteista. Nimenomaan toimintatutkimuksella on mahdollisuus luoda kommunikatiivisia tiloja, joissa voidaan keskustella ja kehittää toimintaa.

Osallistavalla toimintatutkimuksella (Participatory Action Research, PAR) ymmärretään useimmiten sitä, että tutkimuskohteena olevan yhteisön jäsenet osallistuvat tutkimukseen ja muuttavat yhdessä toimintakäytäntöjä. Osallistava toimintatutkimus on sosiaalinen ja kasvatuksellinen prosessi. (Kemmis & McTaggart 2005.) Toisaalta osallistavuus voi merkitä osallistumista ja aktiivista vaikuttamista yhteiskunnallisiin muutoksiin. Suomessa työelämää kehittävä tutkimus on lähinnä ensin mainittua. Chris Argyris (1987) on kehittänyt toimintatiedettä (action science), jonka avulla pyritään vahvistamaan työntekijöiden kykyä reflektiiviseen ajatteluun. Heitä herätetään huomaamaan julkisesti kannatettavien teorioiden ja käyttöteorioiden välisiä jännitteitä. Donald Schön (1983) on tuonut tähän toimintatutkimuksen suuntaukseen erityisesti reflektiivisen ajattelun elementtejä. Oman toiminnan reflektoinnin mahdollisuus ja sille luotu tila ovat olennaisia (Westlander 2006). Yleensäkin toimintatutkimuksella on tärkeä tehtävä antaa työyhteisölle mahdollisuuksia, tilaa ja aikaa uuden tiedon luomiselle (Nielsen & Nielsen 2006). Tämä tutkimus voidaan lukea pääasiassa osallistavaksi toimintatutkimukseksi, koska työyhteisöt osallistuivat tutkimukseen, muuttivat omia työkäytäntöjään ja

arvioivat niitä. Mukana on lisäksi emansipatorisen eli valtauttavan toimintatutkimuksen sekä kommunikatiivisen toimintatutkimuksen piirteitä.

Osallistavaa toimintatutkimusta lähellä oleva Gustavsenin (2001) kehittämä kommunikatiivinen toimintatutkimus perustuu Jürgen Habermasin (1989) kommunikatiivisen toiminnan teoriaan. Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen työmenetelmä on demokraattinen dialogi. Demokraattisen dialogin periaatteissa ja toiminnassa on yhtäläisyyksiä tulevaisuusdialogin kanssa. Demokraattisen dialogin periaatteet ovat:

- Dialogi on osanottajien välistä ajatustenvaihtoa.
- Keskusteluun on saatava osallistua kaikkien, joita käsiteltävä asia koskee.
- Mahdollisuus osallistua ei yksin riitä, vaan osanottajien tulee olla aktiivisia: jokaisen osanottajan velvollisuutena on esittää oma näkökulmansa ja auttaa muita esittämään omiaan.
- Osallistujat ovat tasa-arvoisia.
- Työkokemus on osallistumisen perusta.
- Jokaisen osanottajan kokemuksista ainakin joitakin tulee pitää oikeutettuina.
- On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät, mistä puhutaan.
- Kaikki keskusteltavaa asiaa koskevat väitteet ovat oikeutettuja.
- Mielenpiteet esitetään suullisesti, eikä kukaan voi osallistua ainoastaan ”paperilla”.
- Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään.
- Jokaisen osanottajan työroolista tai auktoriteetista voidaan keskustella.
- Osanottajien on siedettävä erilaisia mielenpiteitä.
- Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin.

(Gustavsen 2001, 18.)

Kuten tulevaisuusdialoginkin, demokraattisen dialogin tavoitteena on löytää uusia näkökulmia ja oivalluksia, joita perinteisillä keskustelutavoilla ei helposti löydetä. Dialogissa jäsennetään osallistujien keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Sanojen ja tekojen väliseen todelliseen yhteyteen kiinnitetään huomiota, jotta päästään parempiin työkäytäntöihin. Sanoilla kuvataan käytännön tekoja eikä vain olemassa olevaa todellisuutta. Demokraattisen dialogin periaatteista poiketen tulevaisuusdialogissa pidetään kaikkien osallistujien kaikkia kokemuksia oikeutettuina. Tulevaisuusdialogissa ei edellytetä, että kaikki saavat tilanteesta samanlaisen ymmärryksen, vaan jokaisella on oma käsityksensä käsiteltävänä olevasta tilanteesta.

Demokraattisen dialogin käytännön toteutus perustuu työyhteisön ryhmäkeskusteluihin, työkonferensseihin. Työkonferensseihin kokoonnutaan 3–5 kertaa. Niissä käsitellään vaihteittain työn ongelmia ja kehittämiskohteita, toivottua tilannetta sekä toivottuun tilanteen pääsemiseen liittyviä esteitä. Ensimmäisellä kerralla ryhmissä keskustellaan työpaikan suurimmista ongelmista ja kehittämiskohteista. Toisessa kokoontumisessa analysoidaan eri ongelmien syitä ja kolmannella kerralla pohditaan ongelmien käytännön ratkaisuja. Neljännellä ja viidennellä kerralla puhutaan siitä, miten kehittämistehtävien kanssa työskennellään konferenssin jälkeen. Esimiehet ja työntekijät ovat mukana keskusteluissa ryhmiteltyinä niin, että eri näkökulmat tulevat hyvin kuulluiksi. (Pålshaugen 2001.) Suomessa on käytetty myös lyhyempiä sovelluksia työkonferensseista, niin sanottuja minikonferensseja, joissa kehittämistoimintaan käytetään kokonaisten päivien sijaan lyhyempiä aikoja (Nederström 2004). Demokraattisen dialogin ja työkonferenssien hyödynnettävyys edellyttää, että työpaikan johto on mukana dialogissa ja tulokset johtavat konkreettisiin kehittämishjelmiin (Borgman & Packalen 2002).

Demokraattisen dialogin periaatteita noudattavat työkonferenssit tulivat Suomessa tunnetuiksi 1980-luvun lopulla erityisesti Tampereen yliopiston ja Työelämän tutkimuskeskuksen toteuttamassa Laatu-projektissa. Ruotsissa ja Norjassa tämä toimintatutkimuksen suuntaus on ollut käytössä työn kehittämisessä jo aiemmin. (Gustavsen 2001; Kalliola & Nakari 2008b; Lahtonen & Syvänen 2004.) Konferenssia voidaan pitää oppimisen tilana, jossa osallistujat tuovat omat kokemuksensa, tietonsa ja taitonsa dialogissa yhteisesti jaettavaksi ja luomaan uutta ymmärrystä (Lehtonen 2004).

Tässä tutkimuksessa hyödynnetty suomalainen kehittävän työntutkimuksen teoriaan perustuva muutoslaboratoriomalli (Virkkunen, Engeström, Pihlaja & Helle 1999) luetaan usein toimintatutkimukselliseksi menetelmäksi. Sen erona muihin toimintatutkimuksen lähestymistapoihin on, että toimintajärjestelmän malli auttaa hahmottamaan työn tekemistä ja arvioimaan ristiriitoja työssä laajempina kokonaisuuksina kuin vain yksittäisinä toimintoina. Siinä paneudutaan tutkimaan työn toimintajärjestelmän kokonaisuutta työn arkipäivästä kerätyn peilaineiston avulla. Tarkoituksena on ymmärtää, mitä muutoksia työssä on tapahtunut ja miten muutokset vaikuttavat nykyhetken työn tekemiseen. Muutoslaboratorio-toiminta tapahtuu työpaikalla muutaman viikon aikana. Menetelmän käyttö vaatii perusteellisen ymmärryksen ja koulutuksen kehittävän työntutkimuksen teoriasta ja menetelmän käytöstä. Menetelmään kouluttautuminen ja sen käyttäminen on todettu melko työlääksi (Launis ym. 2010).

Muutoslaboratoriosta onkin kehitetty kevyempi työhyvinvointia etenkin muutostilanteissa edistävä sovellus, jota nimitetään muutospajaksi (Rauas-Huuhntanen, Launis, Martimo & Pursio 2008). Muutospajan tavoitteena on edistää työyhteisön

hyvinvointia ohjaamalla ja tukemalla kehittämissuunnitelmaan osallistuvia työn kehittämisenä. Se on noin viiden kokoontumiskerran prosessi, jota menetelmään koulutettu henkilö vie eteenpäin. Siinäkin tarkastellaan työn tekemistä arkipäivässä, todetaan työtoiminnassa tapahtuneet muutokset, kartoitetaan työssä tapahtuvia häiriötilanteita ja arvioidaan niitä kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän pohjalta. Toiminnan häiriöiden liittäminen työssä tapahtuneisiin muutoksiin auttaa löytämään kehittämiskohteet, joiden työstämisestä muutospajassa sovitaan. Muutospajatoiminnan seurauksena on ollut asenteiden ja toimintatapojen muutoksia, vaikutusmahdollisuuksien ja tiedonkulun paranemista ja moniosaamisen lisääntymistä. Tässä tutkimuksessa käytiin muutospajassa käytettäviä menetelmiä ja käsitteitä, kuten häiriökartoitusta, kohteen määrittelyä ja historiakartoitusta osassa työyhteisöjen kehittämissuunnitelmissa.

Työprosessin mallintamista käytettiin tässä tutkimuksessa yhdessä työyhteisöistä työn suunnittelun apuvälineenä. Mallintamisen avulla työprosessi kuvataan toimintaketjuna tai kokonaisuutena niin, että osallistujat saavat käsityksen siitä, mitä työ sisältää. Työprosessi pelkistetään prosessikuviolla, josta ilmenevät työvaiheet, miksi kyseiset työt tehdään ja kuka niistä vastaa. Prosessikuvauksessa tulevat esille toimintaan liittyvät ongelmat ja kehittämistarpeet. Työntekijöiden tehdessä yhdessä prosessikuvausta osallistujat oppivat toistensa töistä ja kokemusten jakamisesta. Hiljaista tietoa saadaan näkyväksi ja kuultavaksi. (Borgman & Packalen 2002; Leppänen 2000.) Mallintamisella voidaan kuvata sillä hetkellä toimiva työprosessi ja toivottu, paremmaksi kehitetty prosessi. Prosessia tarkastellaan ja analysoidaan eri näkökulmista työprosessiin osallistuvien ja mahdollisten yhteistyökumppanien kesken. Tavoitteena on yhteisen käsityksen muodostaminen työprosessista ja sen kehittämisestä. Prosessin kuvaaminen siihen tarkoitettulla tietokoneohjelmalla työyhteisön keskustelun aikana helpottaa prosessin hahmottamista ja yhteisen kuvan muodostamista. (Niskala 2010.) Työprosessin mallintamisen on todettu parantavan osallistujien työprosessiosaamista ja tuovan taloudellista hyötyä (Leppänen, Ala-Laurinaho & Lehtinen 2007).

Kehittämistyötä tehtiin yhteisissä kokoontumisissamme myös Learning Cafe -menetelmällä, joka on dialogisuutta edistävä yhteistoiminnallinen työtapa (Räihä 2004). Tässä työtavassa osallistujat kiertävät pienryhmissä ”kahvilan pöydät”, joissa on fläppipaperille kirjoitettu aihe, josta ryhmä keskustelee ja kirjaa ajatuksensa paperille. Yhden pöydän ääressä ollaan noin kymmenen minuuttia, jonka jälkeen siirrytään seuraavaan pöytään, luetaan edellisten ryhmien kirjoitukset ja lisätään omat ajatukset paperille. Jokaisessa pöydässä voi olla ”kahvilan emäntä”, joka kertoo uusille ryhmille siitä, mitä edelliset ryhmät ovat keskustelleet. Lopuksi papereille tuotetut kirjaukset käydään yhdessä läpi, tarkennetaan epäselviä kohtia ja tehdään johtopäätökset.

### 5.3.2 Toimintatutkimuksen keskeisiä periaatteita

Mukana olevien työyhteisön jäsenten osallisuus tutkimus- ja kehittämistoiminnassa erottaa toimintatutkimuksen tutkimuksesta, jossa esimerkiksi tutkitaan ja analysoidaan kohderyhmän työhyvinvoinnin tilaa mittauksilla. Tutkimusta tehdään ihmisten kanssa (with people) eikä ihmisistä (on people) (Heron & Reason 2001). Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää toimintakäytäntöjä paremmiksi tuottamalla tietoa ihmisten toiminnasta heidän omissa työympäristöissään. Tutkija osallistuu aktiivisesti toimintaan, rohkaisee ja innostaa työyhteisön jäseniä vaikuttamaan työkäytäntöihinsä. Tutkimus osallistaa mukana olijat reflektiiviseen, sosiaaliseen oppimisprosessiin. Toimintatutkimuksellisessa kehittämistyössä on olennaista, että kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat siihen. Jokaisen ajatukset on tärkeää kuulla ja ottaa huomioon. Koko työyhteisön mahdollisuus ja jopa velvollisuus osallistua kehittämiskokouksiin on hyvä varmistaa esimerkiksi työvuorojärjestelyin (Ala-Laurinaho 2004; Murto 1992). Silloin työyhteisöä voidaan pitää käytäntöyhteisönä, jossa jaetaan osallistujien asiantuntijuutta yhdessä toimintatapoja kehittäessä (Lave & Wenger 1991).

Toimintatutkija tekee muutokseen tähtääviä interventioita toiminnan kohteeseen ja pyrkii valtauttamaan (empower) tutkimukseen osallistuvia. Interventiolla on tarkoitus herätellä osallistujat pohtimaan omaa työtään ja työpaikan toimintajärjestelmää. Interventio voi olla esimerkiksi koulutus tai kehittämisprosessi. Intervention tuomia muutoksia voi arvioida esimerkiksi Kirkpatrickin ja Kirkpatrickin (2005) esittämällä nelitasoisella kehittämisohjelman arviointimallilla, jota käytän tässä tutkimuksessa intervention arvioinnissa. Mallin mukaan ensimmäisellä tasolla arvioidaan ohjelmaa yleensä eli osanottajien reaktiota toimintatapaan. Kysymys on osanottajien tyytyväisyydestä ohjelmaan tai interventioon. Toisella tasolla arvioidaan osallistujien oppimista eli muutoksia asenteissa, tiedon lisääntymistä ja taitojen kehittymistä. Kolmannella tasolla mitataan työntekijöiden käyttäytymisen muutosta. Neljäs taso on intervention tulosten arviointi kuten toiminnan tehokkuuden ja sujuvuuden paraneminen.

Toimintatutkimuksessa tapahtuva oppiminen perustuu humanistiseen oppimiskäsitelmään ja sen oppimismalliin yhteistoiminnalliseen oppimiseen, jossa reflektoidaan omaa toimintaa (Dewey 1916; Jones 1976; Järvinen, Koivisto & Poikela 2000). Reflektointi on osa toimintatutkimuksen prosessia. Oman kokemuksen pohtiminen ja ymmärtäminen on perustavanlaatuisen inhimillinen tarve. Etenkin aikuisten oppimisessa arvioidaan uudelleen omaa asennoitumista, havaitsemista, tietämistä, uskomista, tuntemista ja toimintaa (Mezirow 1998). Tällainen kriittinen reflektio edellyttää pysähtymistä, jota esimerkiksi toimintatutkimuksen prosessi mahdollistaa. Omien ennako-oletusten arviointi voi johtaa muutokseen.

Ennako-olettamuksiaan voi tietoisesti pyrkiä ymmärtämään esimerkiksi pohtimalla niitä tulevaisuusdialogissa, jossa osallistujien ajatukset kuunnellaan tarkasti ja kirjoitetaan vielä näkyville. Näkyville kirjoittaminen voi herättää huomaamaan tiedostamattomia ennako-oletuksia ja sitä, miten toiset kuulevat ja ymmärtävät oman puheen.

Oman kokemuksen reflektoinnin lisäksi oppimista tapahtuu kuuntelemalla toisia, tarkastelemalla ja pohtimalla toimintatapoja yhdessä toisten kanssa (McNiff & Whitehead 2000; Poikela & Järvinen 2007; Schön 1983), mikä liittyy toimintatutkimuksen oppimisen toisaalta sosiokonstruktivistiseen oppimiskäsitukseen. Sosiokonstruktivistisissa ja käsitteellisesti sitä lähellä olevissa sosiaalisissa konstruktivismissa ja konstruktionismissa (Berger & Luckmann 1994; Burr 1995; Gergen 1999) keskeistä on tiedon rakentuminen vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa suhteissa kuten humanistisessakin oppimisenäkemyksessä. Tiedon rakentumista tapahtuu esimerkiksi yhteistoiminnallisesti tapahtuvassa yhteisen vision luomisessa (Senge 1990). Humanistisessa oppimisenäkemyksessä oletetaan oppimisen ulottuvan myös yksilön ja ympäristön muuttumiseen vuorovaikutteisessa oppimisessa (Järvinen ym. 2000).

Japanilaisen filosofin Kitaro Nishidan luoma ja myöhemmin Nonakan ja Toyaman kehittämä ba-käsite tarkoittaa tiedon luomisen tilaa, jossa informaatiota tulkitaan tietystä paikassa, tilassa ja aikana (Nonaka & Konno 1998). Informaatio muuttuu tiedoksi organisaation jäsenten vuorovaikutuksessa. Käsite liittyy mielestäni läheisesti oppimiseen myös tulevaisuusdialogissa. Sitä voidaan pitää tällaisena oppimisen tilana, jossa käsitellään informaatiota ja tuotetaan uutta tietoa. Ba jaetaan neljään tyyppiin, jotka seuraavat toisiaan oppimisen spiraalina. Alullepaineavassa (Originating) ba:ssa ryhmän jäsenet jakavat tunteitaan, kokemuksiaan ja ajatuksiaan kasvokkain toistensa kanssa. Näin syntyy luottamuksen, huolenpidon ja sitoutumisen tunteita, jotka ovat uuden tiedon luomisen edellytyksiä. Keskusteleavassa (Dialoguing) ba:ssa jaetaan ryhmän jäsenten piiloista tietoa ja muunnetaan sitä yhteiseksi ymmärrykseksi kielen ja muun ilmaisun avulla antamalla tiedolle merkityksiä. Uuden tiedon luominen edellyttää tätä ba:n vaihetta. Järjestävä (Systematizing) ja toteuttava (Exercising) ba seuraavat kahta ensimmäistä ba:n vaihetta. Varsinkin tiedon tuottamisen kaksi ensimmäistä vaihetta kuvaavat tulevaisuusdialogissa tapahtuvaa oppimista uuden tiedon luomisena.

Toimintatutkimuksen tavoitteena ja seurauksena tulisi olla myös tutkijan oman ammattitaidon ja työkäytäntöjen kehittyminen (McNiff, Lomax & Whitehead 2002). Kehittäjän oma asiantuntijuuden kasvu on yksi kehittämisprosessin tärkeä tavoite. Barnett (1992, 2007) esittää yleensäkin koulutuksen tärkeimmäksi tavoitteeksi kyvyn reflektoida. Kehittämistyötä tekevä joutuu koko ajan etsimään tietoa, pohtimaan kehittämisprosessin etenemistä ja suuntia. Hän joutuu mietti-

mään omia reaktioitaan ja rajojaan, kyseenalaistamaan omaa ja toisten toimintaa sekä tekemään valintoja. Hän kohtaa monenlaisia ihmisiä ja suhtautumista. Oppimiselle ja itsereflektiolle avoin mieli auttaa tulemaan itseksi, löytämään oman identiteettinsä. Kehittämistyön dialogisuus antaa mahdollisuuden uuden oppimiselle (Seikkula & Arnkil 2005; Seppänen-Järvelä 1999).

Toimintatutkimuksellinen kehittäminen muodostaa useiden toimintatutkimuksen kuvausten (Borgman & Packalen 2002; Hart & Bond 1995; Heikkinen 2007; Kemmis & Wilkinson 1998; Lewin 1946) mukaan syklejä, joissa toistuvat suunnittelu, toteutus, toiminnan havainnointi ja reflektointi. Uudet, kehitetyt toimintatavat eivät ole pysyviä ratkaisuja, vaan kokeiluja, joita kehitetään edelleen.

Toimintatutkimuksen syklimäisyyttä voi myös kyseenalaistaa. Jos kehittämisprosessissa toteutuva vuorovaikutus on aidosti dialogista ja tutkija-kehittäjä kykenee sietämään epävarmuutta, prosessi voi edetä epäsäännöllisesti (Seppänen & Järvelä 2009). Toikko ja Rantanen (2009) puhuvat jopa spagettimaisesti etenevästä kehittämisestä lineaarisen tai syklisen etenemismallin kritiikkinä. Kehittämistoiminta ei aina etene loogisesti sykleissä. Työyhteisössä saattaa samanaikaisesti olla meneillään useita kehittämisprosesseja ja muutoksia, joten on vaikeaa erottaa kehittämisprosesseista selkeitä etenemisvaiheita. Dialoginen lähestymistapa antaa mahdollisuuden reagoida herkästi osallistujien ja toimintaympäristön tuottamiin ärsykkeisiin, jolloin reagointi saattaa muuttaa toimintatutkimuksen etenemisen suuntaa.

### 5.3.3 Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa

Toimintatutkimuksen kenttätönnön onnistuminen vaatii luottamuksen syntymistä ulkopuolisen toimintatutkijan ja toimijoiden kesken (Hart & Bond 1995; Huovinen & Rovio 2007; Kananen 2009; Kuula 1999). Keskinäinen luottamus mahdollistaa yhteisen työskentelyn muutoksen aikaan saamiseksi. Venkulan (2005) mukaan luottamuksen syntymiseen vaikuttaa yksilön toiminnan johdonmukaisuus suhteessa puheeseen. Epäluottamus syntyy sanojen ja toiminnan ristiriidasta. Luotettava ihminen toimii oikeudenmukaisesti, hoitaa velvollisuutensa ja kantaa vastuunsa. Kananen (2009) mukaan kompetenssiluottamus on luottamusta esimerkiksi toimintatutkijan kyvykkyyteen ja pätevytyteen. Kontrahtiluottamusta rakentaa sopimusten pitäminen, johdonmukaisuus, sopiva delegointi ja rajojen määrittäminen. Kommunikaatioluottamus lisääntyy jakamalla tietoa muille, puhumalla totta, palautteen antamisella ja saamisella sekä avoimuudella ja omien virheiden myöntämisellä.

Toimintatutkijan roolia on pidetty ristiriitaisena. Hän ei ole objektiivinen tie-

donkerääjä, vaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa toiminnan kohteen kanssa oleva osallistuja. Hän ei voi kuitenkaan olla ekspertti tai konsultti, joka ratkaisee työyhteisön ongelmat. (van Beinum, Faucheuch & Vlist 1996; Kananen 2009; Kuula 1999.) Tutkija on samalla ulkopuolinen ja sisäpuolinen tai ainakin kykenee siirtymään tarvittaessa sisältä ulos ja päinvastoin (Kuula 1999).

Konstruktiiivisessa lähestymistavassa, johon tämänkin tutkimus oppimiskemiyksen osalta suureksi osaksi nojautuu, kehittäjä-tutkija joutuu Hyötyläisen (2007) mukaan olemaan kahdessa roolissa. Toisaalta hänen täytyy kyetä tarkastelemaan, mallintamaan ja konstruoimaan kehittämisen kohteena olevaa toimintajärjestelmää ulkopuolelta, toisaalta ymmärtämään toimintajärjestelmässä toimivien erilaiset näkökulmat. Kun kehittämisprosessin edetessä syntyy uutta konkreettista tietoa, tutkija osallistuu uusien toimintamallien suunnitteluun ja toteutukseen yhdessä työyhteisön toimijoiden kanssa. Tässä mielessä Hyötyläinen pitää konstruktiiivista lähestymistapaa ristiriitaisena toimintatutkimuksen kanssa, koska toimintatutkija ei yleensä tuo omaa asiantuntemustaan esille. Toimintatutkijan esittämien toimintaehdotusten tuleekin olla lähtöisin tutkimuksen kohteen ja sen mahdollisuuksien analysistä, jos hän yleensä tekee toimintaan kohdistuvia ehdotuksia.

Toimintatutkimukselle on ominaista, että tutkijan rooli muuttuu tutkimuksen kuluessa. Seppänen-Järvelä (1999) on havainnut Stakesin kehittämisprojekteja tutkiessaan, että projektien kehittäjät vaihtoivat roolia projektien eri vaiheissa tilanteiden mukaan. Kehittäjät olivat virikkeiden kylväjiä, prosessin katalysaattoreita, kysyjä, tilanteiden luoja ja vetäjiä, toimijoiden tukijoita sekä tutkimuksen ja kehittämisen välittäjiä.

Yoland Wadsworth (2001) pitää toimintatutkijaa tutkimuksen fasilitaattorina. Fasilitaattori on tutkimustoiminnan mahdollistaja ja tukija, joka toimii tutkimukseen osallistuvien kanssa auttaen heitä tutkimuksen tekemisessä. Hän ei tee tutkimusta yksin eikä itseään varten tutkien jotakin valitsemaansa kohdetta, vaan toimii yhdessä osallistujien kanssa yhteisen tavoitteen mukaisesti. Wadsworth kuvaa perinteisen tutkijan ja tutkimuksen fasilitaattorin eroja taulukon 2 mukaisesti. Taulukosta kuvastuvat myös erot toteavan tutkimuksen ja toimintatutkimuksen välillä.

Tulevaisuusdialogin vetäjän rooli on lähellä toimintatutkimuksen fasilitaattorin roolia. Tulevaisuusdialogin vetäjä ei kuitenkaan tee ehdotuksia eikä anna neuvoja siitä, miten dialogiin osallistuvien tulisi toimia. Hänen tehtävänsä on ainoastaan turvata osallisten kuulluksi tuleminen ja auttaa yhteistoiminnan suunnittelussa. Vetäjän tehtävänä on luoda turvallinen tilanne, jossa osallistujat uskaltavat ajatella ääneen. (Seikkula & Arnkil 2005.) Dialogin ohjaajan käyttö voi Isaacsin (2001) mielestä estää dialogin luonnolliseen kulkuun liittyvän ryhmän tyhjyyksiksiin. Osallistujat voivat toivoa, että ulkopuoliset ohjaajat ratkaisevat heidän ongelmansa



TUTKIJJA	TUTKIMUKSEN FASILITAATTORI
<p>Tutkimus on tutkijan tutkimus.</p>	<p>Tutkimus on enemmän tai vähemmän osallistujien tutkimus.</p>
<p>Osalliset ovat tutkijan kohteita tai tutkimuksen loppuraportin vastaanottajia.</p>	<p>Osalliset ovat osallistujia ja fasilitaattorin tutkijakumppaneita.</p>
<p>Tutkija järjestää tavallisesti kertaluontoisen, ajallisesti rajoitetun tutkimuksen, jonka tutkimussuunnitelma päätetään ja hyväksytään alussa.</p>	<p>Fasilitaattori edesauttaa toistuvan, kasvavan, jatkuvan ja responsiivisen tutkimuksen tekemisessä.</p>
<p>Tutkija valitsee metodit ja kysymykset, kysyy kysymykset, tulkitsee ja analysoi tiedon, tekee johtopäätökset ja suositukset ja kirjoittaa raportin.</p>	<p>Fasilitaattori valitsee yhteistyökumppaneidensa kanssa metodit ja kysymykset ja saa vastakaikua heiltä. He tulkitsevat, analysoivat ja tekevät johtopäätökset yhdessä sekä päättävät uudesta toiminnasta, kokeilevat ja arvioivat toimintaa.</p>
<p>Tutkija pitää vallan epäsuhtaa epäolennaisena tai hyväksyy sen väistämättömänä asiana.</p>	<p>Vallan epäsuhta vaatii fasilitaattoria suunnittelemaan toimintatapoja, joiden avulla ihmiset voivat puhua ja tulla kuulluksi tarkasti.</p>
<p>Tutkija pysyttelee käsivarren mitan päässä osallisista, tarkastellen muuttujien toimintaa "mikroskoopin" kautta.</p>	<p>Fasilitaattori astuu sitoutuneeseen, henkilökohtaiseen prosessiin osallistujien kanssa ja he yhdessä kannattelevat "peiliä" ja "suurenuslasia" itselleen ja toisilleen.</p>
<p>Pahimmat mahdolliset tulokset ovat "väärin ymmärretty", tutkimusta ei pidetä akateemisenä tai sitä parjataan subjektiiviseksi tai ne jotka eivät tulleet kuulluiksi, kantavat sinulle kaunaa.</p>	<p>Pahin mahdollinen tulos on, että yhteistä ymmärrystä ei ole saavutettu ja ryhmän tai organisaation tilanne on jäänyt ennalleen käytäntöineen ja ristiriitoineen. (Fasilitaattoria parjataan siitä, ettei hän ole tuonut vastauksia mukanaan!)</p>
<p>Parhain mahdollinen tulos on, että löysit oikean tuloksen ja sinua kehuaan objektiiviseksi, vaikka tulos ei ehkä joko eroa siitä, mitä jo ajateltiin, odotettiin tai suunniteltiin alussa tai tuloksia käytetään vain joidenkin osapuolten (joilla on valtaa tehdä ne) toivomien muutosten läpiviemiseen.</p>	<p>Parhain mahdollinen tulos on se, että kaikki mahdolliset osallistujat hyötyvät tuloksista ja ne voidaan melko pikaisesti soveltaa käytäntöön. Tutkimuksen tulos on useiden kehittämissykliden aikana saavutetut toivotut muutokset.</p>

TAULUKKO 2. Tutkijan rooli verrattuna tutkimuksen fasilitaattorin rooliin (Wadsworth 2001, 431, suom. AJ).

helposti ja vaivattomasti. Jos dialogin ohjaajat neuvovat osallistujia ja analysoivat dialogia, vastuu siirtyy heille, eikä ryhmän dialogissa syntyvä tieto ole enää yhteisestä kokemuksesta syntynyttä uutta tietoa. Tulevaisuusdialogissa ohjaaja toimii asiaan nähden ulkopuolisena, ei tulkitse osallistujien puheita eikä ratkaise osallistujien ongelmia.

Riitta-Liisa Kokon (2006) tutkimuksen mukaan tulevaisuusdialogin ulkopuolisilla vetäjillä on suuri merkitys palaverin onnistumiselle. Osallistujat kokevat ulkopuolisuuden, puolueettomuuden ja tasapuolisuuden tuovan luotettavuutta vetäjän tehtävään. Vetäjät auttavat osallistujia puhumaan ja ottamaan esille heille itselleen tärkeitä asioita. Vetäjien tehtävänä on pitää palaverin järjestystä yllä ja johtaa dialogia, mikä osallistujien mielestä estää tilanteen muuttumisen sekavaksi.

Muutospajaohjaajan rooli on asiantuntijan ja fasilitaattorin välimaastossa. Muutospajaprosessin alussa ohjaaja on aktiivinen prosessin ohjaaja, mutta varovainen omien mielipiteittensä esittämisessä. Prosessin edetessä ohjaaja luovuttaa kehittämistoimijuutta työyhteisön jäsenille, mutta voi toisaalta rohkeammin esittää näkemyksiään kehittämiseen liittyvistä sisällöllisistä asioista. (Launis ym. 2010.)

Yhteisen kielen löytäminen on olennaista, kun pyritään tasa-arvoiseen suhteeseen toimintatutkimukseen osallistuvien kanssa (Kuula 1999; Seikkula & Arnkil 2005). Kokemukseni mukaan se on välttämätöntä. Kielenkäyttönsä avulla tutkija voi käyttää valtaa, osoittaa ylemmyyttään tai asettua ihmiseksi toisten ihmisten rinnalle myös toimintatutkimusta tehdessään. On tärkeää löytää sopiva arvostava ja kunnioittava tapa ilmaista asioita. Tutkijan on myös tärkeä oppia ymmärtämään tutkittavien kieltä tai vaikenemista ja niiden merkityksiä. Sosiaali- ja terveysalan ammattikieli oli minulle tuttua oman hoitotyön ammattini ja työkokemukseni takia, mikä helpotti yhteisen kielen löytämistä kehittämisprosesseihin osallistuvien kanssa.

### 5.3.4 Tutkija-kehittäjän esiymmärrys ja hypoteesit

Suosittelaa, että tutkija kirjoittaisi ennen aineiston analyysiä ja sen ensimmäistä lukemista oman esiymmärryksensä aiheesta. Se tarkoittaa tutkijan intuition ulkoistamista tarkastelua varten ennen analyysin jatkamista. Esiymmärryksen kirjoittaminen auttaa jäsentämään ja tiedostamaan omaa ajattelua analyysin jatkuessa, eivätkä omat tiedostamattomat oletukset pääse niin paljon vaikuttamaan analyysin tekemiseen. (Ehrnrooth 1998; Kananen 2009.) Pohdin tutkimuksen kuluessa omaa esiymmärrystäni ja sen vaikutusta tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Se on tarpeellista myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä ajatellen.

Esiymmärrykseni ilmenee jo aiheen ja kehittämismenetelmien valinnassa. Taivotteenani on lisätä tutkimustoiminnalla tutkimukseen osallistuvien tasa-arvoa, kuulluksi tulemista ja mahdollisuutta kehittää työtään omalta osaltaan. Aiheen valinta ja osallistava toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä ja lähestymistapana antavat mahdollisuuden päästä näihin tavoitteisiin. Mitään muuta tutkimuksellista lähestymistapaa en pitänyt mahdollisena tässä tutkimuksessa – etenkin, kun kehittämistoiminta oli alkanut ennen tutkimuksen mukaan tuloa ja viitoitti tietä toimintatutkimukselle.

Esiymmärrykseni osallistavista työmenetelmistä on rakentunut työkokemuksistani kouluterveydenhoitajana erityisesti oppilashuoltotyössä, THL:n verkostokonsulttikouluttajien koulutuksessa, verkostokonsulttien lähiohjaajana ja Rovaniemen kaupungin verkostotyön koordinaattorina. Esiymmärrystä ovat muodostaneet myös kokemukseni tulevaisuusdialogien käytöstä perheiden pulmatilanteissa ja erilaisissa suunnittelutilanteissa, joissa olen toiminut vuoropuhelun vetäjänä eli verkostokonsulttina. Tein kasvatustieteen pro gradu -tutkielmani asiakkaiden kokemuksista erilaisista verkostopalaverista. Tutkielmani ja omien kokemusteni lisäksi muut tutkimustulokset ovat vahvistaneet käsitystäni tulevaisuusdialogien myönteisestä merkityksestä perheiden hyvinvoinnille. Työyhteisöillä ja perheillä on yhtäläisiä ominaisuuksia, mutta on huomioitava myös eroavaisuudet ja niiden merkitys tulevaisuusdialogin käytössä. Aineiston analyysissä olen esiymmärrykseni tiedostaen pyrkinyt olemaan avoin ja valmistautunut löytämään analyysin avulla uusia ja aikaisemmista tutkimustuloksista poikkeaviakin havaintoja. Olin jo aiemmin ohjannut tulevaisuusdialogeja myös työyhteisöissä. Kokemukset niistäkin olivat pääosin myönteisiä. Ongelmaksi tiedostin sen, että itselläni on ollut vaikea löytää kritiikkiä hyvien kokemusten vastapainoksi.

Perheiden tulevaisuusdialogien jälkeen suositellaan järjestettäväksi seurantapalaveri, mutta työyhteisöissä tai muissa suunnittelutilanteissa seurantaa ei ole pidetty niin merkityksellisenä. Esiymmärrykseni mukaan seurantapalaverilla on suuri merkitys perheille tavoitteiden toteutumisen seurannan kannalta. Pyrin kuitenkin tarkastelemaan omasta esiymmärryksestä huolimatta osallistujien kokemuksia neutraalisti ja muistutin siitä itseäni usein tutkimuksen aikana.

Myös omaksumani työhyvinvointikäsitys työhyvinvoinnin työlähtöisyydestä on osa esiymmärrystäni. Sen perusteella oletin, että työhyvinvointi paranee työtoimintaa kehittämällä. Huolimatta omasta työhyvinvointikäsitelmästä en ottanut sitä työyhteisöjen hyvinvoinnin analyysin pohjaksi, vaan annoin työyhteisöjen tuottaa oman käsityksensä työhyvinvoinnin tekijöistä tulevaisuusdialogissa. Se tapahtui heti ensimmäisellä kokoontumiskerralla, jolloin työhyvinvoinnista ei työyhteisöissä ollut vielä puhuttu tässä yhteydessä mitään. Osallistujat tuottivat käsityksensä työhyvinvoinnin tekijöistä täysin oman kokemuksensa perusteella.

Esiymmärryksen perusteella voin erottaa tutkimuskysymysten taustalla olevia hypoteeseja. Niiden mukaan työhyvinvointi vanhus- ja vammaispalveluissa paranee työtoimintaa yhteistoiminnallisesti kehittämällä. Toisen hypoteesin mukaan tulevaisuusdialogi, yhdistettynä muihin osallistaviin menetelmiin, on hyödyllinen työhyvinvoinnin edistämisen menetelmä. Kolmannen hypoteesin mukaan oletan kehittämistoiminnan seurannalla olevan myönteinen yhteys kehittämistoiminnan onnistumiseen.

## 6 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUKSEN EMPIIRISET RAJAUKSET

Tässä luvussa esittelen aluksi tämän tutkimuksen kaksi tutkimuskysymystä. Ensimmäinen niistä koskee työyhteisöjen kehittämisprosesseja ja toinen kehittämisprosesseista saatujen kokemusten perusteella luotavaa osallistavaa, kehittämismenetelmiä yhdistävää työyhteisön kehittämismallia. Tutkimuksen empiirisissä rajauksissa kuvaan tutkimuksessa mukana olleet kehittäjätyöyhteisöt osana kunnallista palvelujärjestelmää. Esittelen työyhteisöt tarkemmin niiden jokaisen kehittämisprosessin yhteydessä. Seuraavaksi kuvaan tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruumenetelmät ja niiden analysointitavat. Tässä tutkimuksessa käytettyjä perinteisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelut ja lomakekyselyt. Uusia tiedonkeruumenetelmiä edustavat tulevaisuusdialogien ja seurantapalaverien kirjaukset. Arvioin niiden käytettävyyttä osana tutkimusta samalla, kun pohdin tekemiäni aihe- ja tutkimusmenetelmällisiä valintojani.

### 6.1 Tutkimuskysymykset

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittämisprosessien avulla parantaa työyhteisöjen hyvinvointia. Toisena tavoitteena on tuottaa uutta tietoa kehittämisprosessien analyysien pohjalta muodostettavan osallistavan työhyvinvoinnin kehittämismallin ominaisuuksista. Tutkimukseen osallistui viisi Sallan kunnan vanhus- ja vammaispalveluja tuottavista työyhteisöistä. Työyhteisöt ovat pienen kunnan suhteellisen pieniä, 8–26 työntekijän työyhteisöjä, joissa hoidetaan vanhuksia ja kehitysvammaisia. Työyhteisöjen kehittämisprosessit kestivät 7kk–1,5 vuotta vuosina 2009–2011.

Tutkimukselle muotoutui kaksi pääkysymystä, joista ensimmäiselle laadittiin myös alakysymykset.

#### 1. Millaiset ovat työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisprosessit?

Alakysymykset:

- 1.1. Millainen on työyhteisöjen työhyvinvoinnin tila ennen kehittämisprosesseja?
- 1.2. Millaisissa vaiheissa kehittämisprosessit etenevät?
- 1.3. Millainen merkitys tulevaisuusdialogilla ja seurantapalaverilla on työhyvinvoinnin kehittämisprosessissa?
- 1.4. Miten työyhteisöjen hyvinvointi muuttuu osallistavalla työn kehittämisellä?

#### 2. Millaiseksi osallistava työhyvinvoinnin kehittämismalli muodostuu?

## 6.2 Kehittäjätyöyhteisöt osana kunnan palvelujärjestelmää

Kehittämistyössä mukana olleet viisi työyhteisöä olivat Sallan kunnan sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavia yksiköitä. Kunnan organisaatiossa vanhus- ja vammais- palveluihin niistä kuuluvat kotipalvelu, kehitysvammaisten ja dementiaa sairastavien palvelukoti, vanhusten palvelukoti ja vanhainkoti. Näiden palvelujen ylempi esimies on vanhustyön johtaja. Terveyskeskuksen vuodeosasto ja kotisairaanhoido kuuluvat terveyspalveluihin, ja niiden ylempi esimies on johtava lääkäri. Kotisairaanhoido ja kotipalvelu yhdistettiin prosessin aikana kotipalveluksi.

Tässä tutkimuksessa mukana olleet työyhteisöt tuottavat palveluja ikäihmisille ja kehitysvammaisille. Työhyvinvoinnin vahvistamisen yhtenä tavoitteena on parantaa työn ja sitä kautta palvelujen laatua. Vuonna 2008 sosiaali- ja terveysministeriön antaman Ikäihmisten palvelujen laatusuosituksen tavoitteena on ikäihmisten hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen sekä palvelujen laadun ja vaikuttavuuden parantaminen. Laatusuosituksen tarkoituksena on antaa välineitä ikääntyneiden palvelujen kehittämiseen ja arviointiin. Suosituksessa ohjataan edistämään hyvinvointia ja terveyttä sekä kehittämään palvelurakennetta. Siinä asetetaan henkilökunnan määrää koskevat suositukset ja ohjataan ikäihmisten asumis- ja hoitoympäristöjen laadun kehittämiseen. Ikäihmisten palveluja tuottavan henkilöstön osaamisesta, työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta huolehtiminen on suosituksen mukaan johtamisen vastuulla. Laatusuosituksessa ohjataan kuntia laatimaan kunnallinen ikääntymispoliittinen strategia. (Ikäihmisten palvelujen laatusuositus 2008.)

Sallan kunnan ikäihmisten palvelujen strategiassa vuosille 2010–2015 todetaan Sallan kunnan väestöennuste, jonka mukaan Sallan kunnan väkiluku pienee tulevaisuudessa ja ikäihmisten osuus kuntalaisista suurenee. Vuonna 2010 sallalaisista oli yli 65-vuotiaita lähes 30 prosenttia ja vuonna 2025 ennusteen mukaan yli 40 prosenttia. Näin ollen ikäihmisten palvelujen tarve lisääntyy jatkuvasti. Strategiassa painotetaan avoimuuden vahvistamista. Tavoitteena on kotona asumisen ja selviytymisen tukeminen kotihoitoa ja sen tukipalveluja kehittämällä. Strategiaan sisältyy myös laitoshoidon laadun varmistaminen. Henkilöstön työhyvinvointia ja työturvallisuutta varmistetaan riittävällä henkilöstömäärällä ja tarkoituksenmukaisella henkilöstörakenteella. Osaamista vahvistetaan henkilöstön koulutustason nostamisella ja yleisten koulutusten järjestämisellä. Henkilöstön saatavuutta pyritään turvaamaan varahenkilöjärjestelmällä ja oppisopimuskoulutuksen avulla uutta henkilökuntaa kouluttamalla. Uusien työntekijöiden työn aloittamista helpotetaan perehdyttämisohjelmalla. Työntekijöiden hyvinvointia edistetään työpaikkakohtaisella työhyvinvointitoiminnalla yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Henkilökuntaa kannustetaan oman toimintakyvyn ylläpitoon. (Sallan kunnan ikäihmisten

palvelujen strategia 2010.)

Valtakunnallisen ikäihmisten palvelujen laatusuosituksen mukaan ympärivuorokautisen henkilöstön vähimmäismäärä palveluasumisessa on 0,5–0,6 hoitotyöntekijää asukasta kohti vuorokaudessa. Hyvä henkilömitoitus on 0,7–0,8. Jos yksikössä on lääketieteellistä hoitoa saavia potilaita, suositus on 0,6–0,7 hoitoalan koulutuksen saanutta työntekijää yhtä potilasta tai asukasta kohti. Hyvä työntekijämäärä on suosituksen mukaan 0,8 hoitotyöntekijää potilasta kohti. Henkilöstön tarve määritellään kuitenkin aina asiakkaiden palvelutarpeen mukaan. Laatusuosituksessa pidetään lisäksi tärkeänä, että henkilökunnalla on sosiaali- ja terveystieteiden ammattikoulutus sekä perus-, jatko- tai täydennyskoulutuksessa hankittu gerontologinen asiantuntijuus. (Ikäihmisten palvelujen laatusuositus 2008.) Sallan ikäihmisten palvelujen strategian mukaan kunnan vanhainkodissa, terveyskeskuksen vuodeosastolla ja palvelukodissa tavoitteena ovat valtakunnallisten suositusten vähimmäismitoituksen mukaiset henkilöstömäärät. Kotihoitoon ei ole toistaiseksi annettu valtakunnallisia suosituksia työntekijöiden määrästä, mutta sitä voidaan arvioida sosiaali- ja terveysministeriön työryhmän kehittämän laskennallisen mallin avulla, kuten Sallassa on tehty. Vammaisten ihmisten asumispalveluiden laatusuosituksessa ei myöskään ole määriteltä tarkkoja henkilöstömääriä vammaisten palveluasumiseen, vaan ne määritellään asukkaiden palvelutarpeiden mukaan (Yksilölliset palvelut, toimivat asunnot ja esteetön ympäristö 2003).

### 6.3 Aineistot ja niiden analysointi

Tässä tutkimuksessa on kaksi pääaineistoa. Ensimmäinen aineisto koostuu tulevaisuusdialogeissa ja seurantalaverieissa tehdyistä kirjauksista. Toisena pääaineistona ovat kehittämisprosessien arviointihaastattelut. Niitä tukevat tulevaisuusdialogien ja seurantalaverien välittömät palautteet, jotka kerättiin neljän työyhteisön työntekijöiltä. Lisäaineistona ovat ryhmätöiden kirjaukset, tutkijan päiväkirja ja oma havainnointini. Taulukosta 3 näkyvät tiedonkeruumenetelmät eri työyhteisöissä ja mihin ensimmäisen tutkimuskysymyksen alakysymyksiin niillä haetaan vastauksia. Ensimmäinen tutkimuskysymys koskee työhyvinvoinnin kehittämisprosesseja ja toinen prosessin analyysin perusteella syntyneitä osallistavaa työhyvinvoinnin kehittämismallia.

Kehittämisprosessien aikana syntyneet ja tutkimukseen mukaan kerätyt aineistot olivat keskenään erityyppisiä ja vaativat erilaisia analyysitapoja. Toimintatutkimuksella ei ole omia erityisiä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä, vaan tietoa voidaan kerätä ja analysoida laadullisilla ja määrällisillä menetelmillä tarpeen mukaan (Denzin & Lincoln 2005; Kananen 2009). Tässä tutkimuksessa kerätyt aineistot

Tiedonkeruumenetelmä	Työyhteisöt					YHT kpl	Sivua litteroi- tuna	Ala- kysymykset, joihin antaa tietoa
	1	2	3	4	5			
Haastattelut lkm	2	2	1	1	1	6	66	2, 3, 4
Tulevaisuusdialogien kirjaukset (palaverien lkm)	2	1	1	1	1	6	24	1, 3
Seurantapalaverien kirjaukset (palaverien lkm)	-	1	1	1	1	4	10	3, 4
Tulevaisuusdialogien välittömät palautteet (lomakkeiden lkm)	-	19	7	17	17	60		2, 3
Seurantapalaverien välittömät palautteet (lomakkeiden lkm)	-	16	7	14	17	53		2, 3, 4
Ryhmätöiden kirjaukset (ryhmätöiden lkm)	2	2	-	2	2	8		2
Tutkija-kehittäjän päiväkirja, havainnointi							46	2, 3, 4

TAULUKKO 3. Tiedonkeruumenetelmät eri työyhteisöissä ja mihin 1. tutkimuskysymyksen alakysymyksiin menetelmät antavat vastauksia.

olivat laadullisia ja analysoitavissa laadullisten aineistojen analyysiin soveltuvilla menetelmillä. Käsitellen eri aineistojen analyysitavat tässä luvussa kyseisen tiedonkeruumenetelmän yhteydessä.

### 6.3.1 Haastattelut ja niiden analysointi

Kehittämiprosessien päätyttyä tein niiden arvioimiseksi kuusi haastattelua. Haastatteluihin osallistui yhteensä 18 henkilöä. Kaksi ensimmäistä haastattelua olivat ryhmähaastatteluja, joista toisessa oli mukana kuusi ja toisessa seitsemän henkilöä. Yhden haastattelun tein kahden hengen ryhmälle teemahaastatteluna. Kolmen henkilön haastattelut olivat yksittäisten henkilöiden teemahaastatteluja.

Tein ensimmäiset haastattelut ryhmähaastatteluna, koska ajattelin ryhmähaastattelun antavan kerralla lyhyessä ajassa paljon tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2000). Ryhmähaastattelu sopii myös hyvin tämän toimintatutkimuksen luonteeseen, koska kehittämistoimintakin tapahtui useimmiten pienryhmissä. Ryhmässä toisten kertomasta muistuu mieleen enemmän asioita, mutta toisaalta ryhmä voi estää joidenkin yksilöllisten näkökulmien esille ottamisen. Ryhmähaastattelu vaatii



haastattelijalta taitoa huomata myös ryhmädynamiikan vaikutukset haastattelussa (Fontana & Frey 2005). Ryhmähaastattelun etuna on edellä mainittujen lisäksi se, että haastattelijaan kohdistuvat odotukset eivät ole niin suuret eikä haastattelijan vaikutus esille otettaviin asioihin ole niin suuri kuin yksilöhaastattelussa (Kamberelis & Dimitriadis 2005; Pietilä 2011; Sulkunen 1998). Koska olin itse mukana toiminnassa, jota ryhmähaastattelussa arvioitiin, toivoin ryhmässä tehdyn haastattelun vähentävän omaa vaikutustani ryhmän puheeseen. Ajattelin nimenomaan fokusryhmähaastattelun sopivan hyvin toimintatutkimuksen luonteeseen. Fokusryhmähaastattelu (täsmäryhmähaastattelu, focus group interview) on teema-ryhmähaastattelu, jolla on omat erityiset piirteensä.

Fokusryhmähaastattelua on käytetty jo 1930-luvulla markkinatutkimuksessa ja myöhemmin myös muilla aloilla. Tässä haastattelutavassa osallistujilla on mahdollisuus kuullessaan toisten ajatuksia tuottaa monipuolista aineistoa kaikkien osallistujien yhteisestä mielenkiinnon kohteesta tai yhteisestä kokemuksesta, fokuksesta. Fokusryhmässä voi olla 4–12 osallistujaa. Yhdessä tutkimuksessa olisi suositeltavaa olla vähintään kolme fokusryhmää. Pieni ryhmä on helpompi saada koolle ja siinä on paremmat mahdollisuudet saada kaikkien näkökulmat esille kuin suuressa ryhmässä, jossa taas toisaalta näkemyksiä voi olla vielä useampia. Tässä tutkimuksessa sain järjestymään kaksi fokusryhmää yhdestä työyhteisöstä. Fokusryhmähaastattelussa on etukäteen suunniteltu haastattelurunko, jonka mukaan haastattelu etenee. Koko haastattelun ajan pyritään pysymään sovitussa aiheessa. Tavoitteena on, että osallistujat keskustelevat aiheesta mahdollisimman paljon keskenään ja haastattelijalla vain ohjailee keskustelun kulkua kysymyksillä. Kysymysten tekemisessä käytetään avoimia kysymyksiä. Niiden tulee olla selkeitä, ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä. Haastattelijan ei tule myöskään antaa vihjeitä tai tarjota omia ehdotuksiaan vastauksiksi. (Kaskiharju, Oesch-Börman & Sarvimäki 2006; Kitzinger & Barbour 1999; Krueger 1994.)

Tehdyistä fokusryhmähaastatteluista varsinkin ensimmäisessä syntyi osallistujien kesken vilkas keskustelu, joka vei ajatuksia varsinaisesta teemasta menneisyyteen, uusiin kehittämisideoihin ja pohdintoihin kehittämistoiminnan seurauksista ja esteistä. Fokusryhmäkeskustelu onkin parhaimmillaan sosiaalinen tapahtuma. Osallistujat voivat vaikuttaa vielä päätymässä ja arvioitavana olevan prosessin mahdolliseen jatkumiseen ja muutosten toteuttamiseen (Bloor, Frankland, Thomas & Robson 2001). Uskoakseni läsnäolon ei juuri vaikuttanut puhetta rajoittavasti, koska toimintaa kohtaan uskallettiin esittää myös kritiikkiä. Pyrin olemaan haastattelussa hyvin ulkopuolinen, mutta välillä ohjasin keskustelun suuntaa kysymällä kehittämisprosessiin liittyvistä asioista haastattelurungon mukaisesti. Rohkaisin hiljaisempia sanomaan mielipiteensä. Fokusryhmäkeskustelun haastattelijan rooli on samalla tavalla ristiriitainen kuin toimintatutkimuksen tutkijan rooli voi

olla. Toisaalta olisi oltava taustalla, toisaalta ohjata keskustelua pysymään aiheessa (Bloor ym. 2001). Tarkoituksena on kuitenkin saada tietoa osallistujien kokemuksista ja ajatuksista kehittämisprosessista.

Ensimmäisessä haastatteluryhmässä oli mukana jokaisen kehittämisprosessissa mukana olleen ammattiryhmän edustajia terveyskeskuksen vuodeosastolta. Pyysin ensimmäistä ryhmää nimeämään menetelmäkirjallisuudessa suosittelun (Hirsjärvi & Hurme 2000, Kananen 2009) ”lumipallotekniikan” mukaisesti toisen ryhmän, jota haastattelin myöhemmin tarkentaen ensimmäisessä haastattelukeskustelussa esille tulleita asioita. Toisessa haastatteluryhmässä sovelsin myös fokusryhmän periaatteita. Ryhmä oli pienempi ja keskustelu rauhallisempaa kuin ensimmäisessä ryhmässä. Myös asiassa pysyminen oli helpompaa.

Myös teemahaastattelu on toimintatutkimuksen luonteva tiedonkeruumenetelmä. Sitä voidaan käyttää tutkimus- ja kehittämisprosessin eri vaiheissa, kun halutaan arvioida tilannetta ja pohtia etenemismahdollisuuksia. Haastattelulla saadaan tukea havainnoille ja tietoa muutoksen etenemisestä työyhteisössä. Teemahaastattelulla voidaan saada suorilla kysymyksillä vastauksia tutkimuskysymyksiin (Huovinen & Rovio 2007). Haastattelu etenee etukäteen valittujen keskeisten teemojen mukaan. Haastateltavaksi voidaan valita yksittäisiä henkilöitä, jotka tuntevat tutkimuksen kohteena olevan asian parhaiten. Yksittäisten haastateltavien sijaan tai lisäksi haastattelu voidaan tehdä ryhmässä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004; Metsämuuronen 2006.) Tässä tutkimuksessa haastattelin teemahaastattelulla kolmea yksittäistä henkilöä ja yhtä kahden hengen ryhmää. Haastattelut etenivät etukäteen valmistellun teemarunon kysymyksillä, mutta kysymysten järjestys vaihteli ja eteneminen oli melko vapaata. Yksittäiset haastateltavat olivat työyksiköiden esimiehiä, joiden ajattelin omassa asemassaan tekevän havaintoja kehittämisprosessin aikana mahdollisesti tapahtuneista muutoksista työyhteisöissä. Työyhteisöjen muiden jäsenten mielipiteitä tuli esille ryhmähaastattelujen lisäksi seurantapalaverissa ja niiden kirjallisissa palautteissa.

Haastattelut kestivät yhteensä noin seitsemän tuntia. Tallensin haastattelut digitaalisella tallentimella. Litteroin haastattelut sanasta sanaan pian haastattelutilanteiden jälkeen. Tallennukset onnistuivat hyvin. Ensimmäisen ryhmähaastattelun kohdalla oli paikoin vaikea erottaa kahta henkilöä äänen perusteella, mikä myös metodikirjallisuuden mukaan voi olla ryhmähaastattelujen ongelma (Huovinen & Rovio 2007; Sulkunen 1998). Vaikeus ei kuitenkaan vaikuttanut analyysiin, koska sen kannalta ei ollut merkitystä, kuka oli äänessä. Litteroitua tekstiä kertyi 66 sivua, 1-rivivälillä ja fontilla 12 kirjoitettuna. Litterointi antoi hyvän pohjan ja ajatuksia analyysin tekemistä varten.

Alasuutarin (1993) mukaan tutkimuksessa tuotetaan havaintoja ja ratkaistaan arvoituksia. Laadullisen tutkimuksen analyysissä havainnot pelkistetään, keski-

tytään olennaiseen ja yhdistellään havaintoja. Arvoitus ratkaistaan ymmärtävällä selittämisellä ja muihin tutkimuksiin ja teoreettisiin lähtökohtiin viitaten. Laadullinen aineisto voidaan analysoida aineistolähtöisesti, jolloin käytetään induktiivista päättelylogiikkaa eli edetään yksityisestä havainnosta yleistykseen. Toinen tapa tehdä analyysi on teorialähtöinen analyysi, jossa päätellään deduktiivisesti eli lähtien yleisestä yksityiseen havaintoon. Kolmas mahdollisuus on abduktiivinen päättelytapa, jossa käytetään apuna olevia malleja ja teorioita aineiston analyysissä. Tällöin puhutaan teoriaohjaavasta analyysistä (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tässä tutkimuksessa oli käytössä sekä aineistolähtöinen että teorialähtöinen analyysitapa.

Haastattelujen sisällönanalyysi alkoi jo haastattelutilanteissa muodostaessani ajatuksissani käsityksen haastattelun sisällöstä. Litteroituani haastattelut sana sanalta luin litteroidun tekstin läpi useampaan kertaan. Litteroidessa ja tekstiä lukiessa haastattelun sisällöt tulivat tutuiksi. Litteroidusta tekstistä palautui mieleen sisältöjä, jotka eivät jääneet mieleen haastattelutilanteessa. Mielessä alkoi hahmottua suunnitelma analyysin toteuttamisesta. Sisällönanalyysissä käytetään analyysiyksikköinä esimerkiksi lausumia tai sanoja (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tässä tutkimuksessa käytin analyysiyksikköinä lausumia. Merkitsin erivärisillä huopakynillä eri teemoihin liittyviä lausumia. Muodostin lausumista lyhyitä pelkistettyjä ilmauksia. Tein pelkistettyjen lausumien ryhmittelyä käyttäen tekstinkäsittely- ja taulukkolaskentaohjelmaa. Ryhmittelin lausumat ensin sen mukaan, mihin tutkimuskysymykseen ne liittyivät. Etsin haastatteluista vastauksia tutkimuskysymykseen kehittämisprosessin kulusta, työhyvinvoinnista, tulevaisuusdialogin ja seurantapalaverin merkityksistä sekä työhyvinvoinnin muutoksista. Tutkimuskysymykset muodostivat aineiston pääluokat. Ryhmittelin pääluokkiin jaetut pelkistetyt ilmaukset aineistolähtöisesti ensin alaluokkiin. Seuraavaksi yhdistin ne aiheittain yläluokiksi (taulukot 4, 5 ja 6). Tein luokittelusta päättelemällä ja tulkiten analyysin, josta sain vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Myös ryhmähaastatteluiden analyysissä keskityin puheena olleiden faktojen analyysiin, enkä esimerkiksi ryhmän normien tai vuorovaikutuksen analyysiin. Ryhmähaastattelujen analysointi oli vaativampaa kuin yksilöhaastattelujen tai parihaastattelun analyysi. Ryhmässä syntynyt keskustelu polveili aihepiireihin, jotka eivät liittyneet haastattelun teemoihin. Rajasin aiheeseen täysin liittymättömät keskustelun osat analyysin ulkopuolelle. Analysoin haastattelut ensin yksitellen ja yhdistin ne myöhemmin yhdeksi kokonaisuudeksi.

LAUSUMA	PELKISTETTY LAUSUMA
niin mulla on sieltä iskeny se inspiraatio hakia sinne kouluun.	halu lähteä opiskelemaan
Sieltä sai niinku sytöt siihen että vois lähtee niinku siis kehittämään.	into kehittää
kyllä mie teen sen aamulla sen kiertolistan.	kiertolistan tekeminen
me voijaankin itse kehittyä että me ei aina tarvita-kaan tänne uutta ja lisää	kehittymisen mahdollisuus
nyt me ollaan kaikki siinä niin kauan kuin se aamu-raportti käyään, tulee paremmin suunniteltua	parempi aamutöiden suunnittelu
tai sitte että jos joku oman näkökannan johonki asiaan on esittäny ja jos ite ei ole osannu ajatellakaan niin niin se ehkä vähän on tullu se oma ajatus että voishan se nuinkin olla tuo asia, kuullu toisenlaista mielipiettä	uusien ajatusten syntyminen keskustelussa

TAULUKKO 4. Analyysiesimerkki pelkistettyjen lausumien muodostumisesta Työhyvinvoinnin muutokset -pääluokkaan.

PELKISTETTY LAUSUMA	ALALUOKKA
halu lähteä opiskelemaan into kehittää kehittymisen mahdollisuus	halu kehittää
kiertolistan tekeminen parempi aamutöiden suunnittelu	toiminnan muutokset
uusien ajatusten syntyminen keskustelussa	oppiminen

TAULUKKO 5. Analyysiesimerkki alaluokkien muodostumisesta Työhyvinvoinnin muutokset -pääluokkaan.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
halu kehittää oppiminen	kehittämisedellytysten vahvistuminen
toiminnan muutokset	toiminnan sujuvuuden parantuminen

TAULUKKO 6. Analyysiesimerkki yläluokkien muodostumisesta Työhyvinvoinnin muutokset -pääluokkaan.

### 6.3.2 Tulevaisuusdialogien ja seurantalaverien kirjaukset aineistona ja niiden analyysi

Tulevaisuusdialogin kulkuun kuuluvat kirjaukset tehdään mahdollisimman tarkasti puheen mukaisesti käyttäen puhujan sanoja ja ilmauksia kuitenkin lyhentäen lauseita. Julkisen kirjaamisen tavoitteena on ajatusten selkeyttäminen, puheen oikea ymmärtäminen ja puhuttujen asioiden säilyttäminen suunnitelman tekemistä ja myöhempää pohdintaa varten (Seikkula & Arnkil 2005). Osallistujat tarkistavat kirjausten oikeellisuuden oman puheenvuoronsa jälkeen mahdollisten väärinkuulemisten, väärinymmärrysten ja tulkintojen eliminoimiseksi. Tutkimusmenetelmällisesti tulevaisuusdialogissa tuotettua puhetta voidaan pitää haastatteluun verrattavana aineistona, joko ryhmä- tai yksilöhaastatteluna. Erona esimerkiksi tässä tutkimuksessa tehtiin haastatteluihin on haastattelun julkisuus ja se, että haastattelihoita on kaksi. Lisäksi puheita ei kirjata sana sanalta, vaan tiivistetysti, kuitenkin käyttäen puhujan omia sanoja.

Tiedonkeruumenetelmänä tulevaisuusdialogin kirjaukset ovat lähellä eläytymismenetelmää (esim. Eskola & Suoranta 1998), jossa käytetään kuitenkin vain yhtä kehyskertomusta, hyvää työhyvinvoinnin tulevaisuutta. Työyhteisöjen erilaisuus voidaan tässä tutkimuksessa ajatella eläytymismenetelmään liittyväksi variaatioksi. Jokaisessa työyhteisössä historia ja tulevaisuus ovat erilaisia. Tulevaisuusdialogissa eläydytään todellisena pidettävään tulevaisuuteen. Tulevaisuuteen eläytymisen onnistuminen vaihtelee. Onnistumiseen vaikuttaa vetäjien kyky ”viiedä” osallistujat tulevaisuuteen. Käytettävissä on erilaisia keinoja vuodenaikoihin liittyvistä kuvista ja runoista sanalliseen tarinointiin ajan kulusta. Ajan kulkua eteenpäin kuvataan mahdollisimman neutraalisti ohjaamatta osallistujien ajatuksia johonkin tiettyyn suuntaan. Tulevaisuuteen siirtymisen onnistumiseen vaikut-

taa myös yksittäisen osallistujan kyky siirtää ajatuksensa tulevaisuuteen ja nähdä esimerkiksi työhyvinvoinnin tilanne toiveikkaasti tulevaisuudessa. Jos osallistujat kokevat yhteisönsä olevan kriisissä, myönteiseen tulevaisuuteen eläytyminen on vaikeaa. Tällaiseen kriisitilanteeseen tulevaisuusdialogi ei ole sopiva menetelmä, vaan silloin on parempi ottaa käyttöön kriisitilanteessa auttavia menetelmiä. Tosin työyhteisön kriisitilanteessa eivät välttämättä kaikki koe olevansa kriisissä, joten tulevaisuusdialogi voi olla siinäkin tilanteessa hyödyllinen.

Tulevaisuusdialogien kirjauksista sain vastauksia kysymykseen, mistä osallistujat puhuvat, kun he puhuvat työhyvinvoinnista, millaisena osallistujat pitivät ihanteellista työhyvinvointia ja mitä puutteita ja huolenaiheita he siinä palaverihetkellä kokivat olevan. Kirjauksista ilmenee myös, mitä osallistujat olivat valmiita tekemään työhyvinvointinsa parantamiseksi.

Seurantapalaverien kirjatut tehdään samalla periaatteella kuin tulevaisuusdialogissa. Kirjatut tuottivat aineistoa kehittämisprosessien ja työhyvinvoinnin muutosten arviointiin. Julkiset kirjatut tehtiin neljän työyhteisön seurantapalaverissa. Ensimmäisessä työyhteisössä seurantapalaveri käytiin poikkeuksellisesti vain keskustellen, ilman julkista kirjausta. Kokemuksesta oppineena muissa työyhteisöissä seurantapalaverissa oli kirjuri mukana tekemässä kirjaustyön. Tulevaisuusdialogien ja seurantapalaverien kirjauksia kertyi litteroituna 34 sivua.

Analysoin tulevaisuusdialogien kirjatut tuotokset aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä saadakseni selville työyhteisöjen käsitykset työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin tilasta prosessin alussa. Tämä oli tarpeen selvittää, jotta oli mahdollista arvioida työhyvinvoinnin muutoksia prosessin aikana. Jokainen työyhteisö määritteli oman työhyvinvointikäsitteensä ja kehittämistarpeensa. Sisällönanalyysi tapahtui samalla toimintaperiaatteella kuin aiemmin kuvattu haastattelujen analyysi sillä poikkeuksella, että tulevaisuusdialogien analyysissä muodostin myös pääluokat täysin aineistolähtöisesti. Käytin työhyvinvointikäsitteiden muodostamiseen tulevaisuusdialogien kaikissa kolmessa vaiheessa syntyneitä kirjattuja ajatuksia. Analyysiyksikköinä olivat muutaman sanan lausumat, jotka vuoropuhelun vetäjä oli kirjannut tulevaisuusdialogeissa ja seurantapalaverissa.

Tulevaisuusdialogien muistiinpanot poikkesivat haastatteluista siinä, että lausumat olivat tiivistettyjä ja yksinkertaisesti ilmaistuja muutaman sanan lauseita, sanoja ja sanapareja. Lausumat olivat toisin sanoen jo pelkistettyjä. Analyysissä oli myös huomioitava, esitettiinkö ajatus toivottuna tilanteena, huolena vai tekona kohti toivottua tilannetta. Tein analyysit ensin jokaisesta työyhteisöstä erikseen ja yhdistin ne sitten yhdeksi kokonaisuudeksi. Luokittelun tuloksena syntyi työhyvinvoinnin tekijöiden yläluokkia, jotka yhdistin vielä neljäksi pääluokaksi.

Luokiteltuani sisällön kvantifioin sen, kuten esimerkiksi Dey (1993) suosittelee. Työyhteisöjen työhyvinvoinnin tilan arvioimiseksi analysoin tekijöitä, jotka

vähensivät työyhteisöjen hyvinvointia. Kyseisiä tekijöitä ilmaistiin tulevaisuusdialogissa osallistujien kokemina huolina (esim. ”eläkeiän nostaminen”, ”onnistuuko yhdistäminen”). Luokittelin huolet ja laskin eri luokkiin kuuluvien huolten lukumäärät. Kvantifioituani huolet vertasin niitä työtyytyväisyyskyselyn tuloksiin. Analysoin kehittämisprosessin aikana tapahtuneita muutoksia työhyvinvoinnissa samaan tapaan laskemalla seurantapalaverissa puhutut ja kirjatut maininnat työhyvinvoinnin myönteisestä ja kielteisestä kehityksestä. Lukujen perusteella en tehnyt syy-seurauspäätelmiä, mistä esimerkiksi myös Maxwell (2010) varoittaa.

Arvioidessani kehittämismenetelmien yhteen sopivuutta vertasin tulevaisuusdialogissa kuvattua työhyvinvointikäsitystä työlähtöisen työhyvinvoinnin teorian malliin. Luokittelin tulevaisuusdialogien lausumat kyseisen kolmiomallin mukaan aineistolähtöisesti saadakseni selville, mitä työlähtöisen mallin mukaisia sisältöjä on suoraan löydettävissä tulevaisuusdialogin maininnoista. Luokat olivat työyhteisö, työnjako, säännöt, työvälineet, työn kohde ja työn tulos.

### 6.3.3 Tulevaisuusdialogien ja seurantapalaverien välitön palaute

Tulevaisuusdialogeista ja seurantapalavereista kerätään osallistujilta tavallisesti välittömästi dialogin jälkeen kirjallinen palaute näiden palaverien kehittämistä varten Erikssonin, Arnkilin ja Rautavan suunnittelemissa palautelomakkeilla (Eriksson, Arnkil & Rautava 2006, liite 1 ja 2). Palautetta käytetään tavallisesti vuoropuhelun vetäjien kesken oman toiminnan reflektoinnin perustana ja sitä kautta oppimisen välineenä. Käytin näitä valmiita palautelomakkeita myös tässä tutkimuksessa välittömän palaverikokemuksen tallentamisessa.

Tulevaisuusdialogin palautteen avulla saadaan tietoa osallistujien palaverikokemuksista ja heidän arvioistaan esimerkiksi palaverin hyödyllisyydestä, mahdollisuudesta kertoa omat ajatuksensa, kuulluksi tulemisesta, mahdollisuudesta kuulla toisten ajatuksia ja luottamuksesta asioiden järjestymiseen. Taulukossa 7 ovat kyselylomakkeen kysymykset luokiteltuina teemoittain. Arviointiasteikko on 1–10, jossa 1 tarkoittaa ei ollenkaan hyödyllistä, ei ollenkaan kuulluksi tulemistä ja niin edelleen ja 10 erittäin hyödyllistä, erittäin paljon kuulluksi tulemistä ja niin edelleen. Lomakkeelle on mahdollisuus kirjoittaa myös sanallisia kommentteja palaverikokemuksesta ja mahdollisista kehittämis ehdotuksista. Välitön palaute kerättiin muista työyksiköistä paitsi vuodeosastolta, mikä tekee analyysin siltä osin puutteelliseksi. Vuodeosaston palaverien toteuttamisen aikaan ei ollut vielä suunnitelmaa kehittämisprosessien tutkimuksellisesta tarkastelusta ja siksi palautetta ei kerätty.

TEEMA	KYSYMYS
Palaverin hyödyllisyys	Miten hyödylliseksi koit tämän tilaisuuden? Koitko saaneesi tukea omaan tilanteeseesi/toimintaasi?
Kuuleminen ja kuulluksi tuleminen	Oliko sinulla riittävä mahdollisuus kertoa omat ajatukset? Oliko sinulla riittävä mahdollisuus kuulla muiden ajatukset? Pystyitkö mielestäsi kertomaan omat huolenaiheesi? Koitko, että sinua kuunneltiin? Koitko, että ajatuksesi/ehdotuksesi otettiin riittävästi huomioon?
Oppiminen	Saitko uutta ymmärrystä siitä, mitä eri osallistujat ajattelevat asioista? Havaitsetko tilanteessasi uusia vaihtoehtoja toimia?
Selkiintyminen	Selkiinnyttikö palaveri omia ajatuksiasi? Selkiinnyttikö palaveri eri osallistujien osuutta?
Toiveikkaus	Millainen olo sinulla oli tilaisuuden päättyessä (toivoton-toiveikas)?
Luottamus suunnitelman toteutumiseen ja asioiden järjestymiseen	Koitko, että palaveri lisäsi luottamustasi asioiden järjestymiseen? Kuinka paljon luotat palaverissa tehdyn suunnitelman toteutumiseen?
Menetelmä	Miten pystyit eläytymään hyvään tulevaisuuteen?

## TAULUKKO 7. Tulevaisuusdialogin välittömän palautteen kysymykset luokiteltuina

Seurantapalaverin palautelomakkeessa pyydetään osallistujia arvioimaan aikaisemmin pidetyn tulevaisuusdialogin hyödyllisyyttä ja kokemuksia seurantalaverista välittömästi sen jälkeen. Tulevaisuusdialogia koskevilla kysymyksillä selvitetään dialogin hyödyllisyyttä, siinä tehtyjen suunnitelmien ja yhteistyön toteutumista sekä omien toimintamahdollisuuksien ja voimavarojen lisääntymistä. Toinen kysymysjoukko selvittää seurantalaverin hyödyllisyyttä, kuulluksi tule-



mista, toiveikkuutta ja luottamusta sovittujen asioiden järjestymiseen. (Taulukko 8.) Lomakkeeseen on myös mahdollisuus kirjoittaa omia kehittämisehdotuksia ja kommentteja palaverista avovastauksina.

TEEMA	KYSYMYKSET
Tulevaisuusdialogin arviointi	tulevaisuusdialogin hyöty tulevaisuusdialogissa tehtyjen suunnitelmien toteutuminen sovitun yhteistyön toteutuminen toimintamahdollisuuksien ja voimavarojen lisääntyminen
Seurantapalaverin arviointi	hyödyllisyys kuulluksi tuleminen toiveikkuus luottamus sovittujen asioiden järjestymiseen

#### TAULUKKO 8. Seurantapalaverin palautelomakkeen kysymykset luokiteltuina

Tulevaisuusdialogeista ja niiden seurantalavereista kerätyn välittömän numeraalisen palautteen analysoinnissa laskin jokaisesta kysymyksestä keskiarvot annetuista arvioinneista. Vertasin tulevaisuusdialogeista ja seurantalavereista annettuja numeraalisia arviointeja myös keskenään. Seurantapalaverin jälkeen osallistujat arvioivat kehittämisprosessin hyödyllisyyttä antamalla sanallista palautetta arviointilomakkeen kääntöpuolelle. Analysoin näitä arviointeja aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ja liitin päätelmät haastattelujen analyysiin.

Tulevaisuusdialogin ja seurantalaverin jälkeen kerätyn välittömän palautteen pohjalta tein nopean analyysin palaverin toimivuudesta yhdessä toisen vuoropuhelun vetäjän kanssa. Saatua palautetta käytettiin vuoropuhelun vetäjien kesken oman toiminnan reflektoinnin perustana ja sitä kautta oppimisen välineenä.

#### 6.3.4 Ryhmätöiden tuotokset ja niiden hyödyntäminen

Kehittämisprosessien eri vaiheissa osallistujat työskentelivät myös pienryhmissä. Tarkoituksena oli saada kaikille osallistujille mahdollisuus kertoa ajatuksensa ja olla mukana kehittämistyössä. Vuodeosastolla pienryhmät pohtivat työnsä muuttamista ja työprosesseja myös yhteisten kokoontumisten välillä. He kirjasiivat aja-

tuksensa jakamiini lomakkeisiin ja palauttivat ne minulle. Analysoin kirjauksia osana tutkimuksen aineistoa. Kehittämisprosessin ja suunnitelmien toteutuminen vuodeosaston toiminnassa arvioitiin pienryhmissä ja käsiteltiin suullisesti yhteisesti koko ryhmän kesken

Palvelukodin, vanhainkodin ja kotihoidon kokoontumisissa tehtiin ryhmätöitä yhteisten arvojen määrittelyn, päiväohjelman suunnittelun, historiakartoituksen ja yhteisen työn kohteen määrittelyn yhteydessä. Kotihoidon työntekijät kirjasivat kohteen kuvauksen tiimeittäin ennen yhteistä kokoontumista ja aiheen pohdintaa lokakuussa 2010. Kotihoidon arvoja pohdittiin yhden kerran pienessä ryhmässä yhteisten kokoontumisten välillä.

Kehittämisprosessien aikana tehtyjen ryhmätöiden tuotokset olivat muiden aineistojen tukena enkä analysoinut niitä systemaattisesti. Niiden sisältö liittyi esimerkiksi työyhteisöjen perustehtävän määrittelyyn ja sen pohjalta konkreettiseen työn suunnitteluun.

### **6.3.5 Havainnointi ja päiväkirja analyysin tukena**

Osallistuessani työyhteisöjen kehittämispalaveriin tein havaintoja osallistujien työskentelystä ja palaverien tunnelmista. Kirjasin havaintoni päiväkirjaan, johon tein muistiinpanoja koko hankkeen ajan myös muista hankkeeseen liittyvistä tapahtumista, tuntemuksistani ja ajatuksistani eri vaiheissa, kuten toimintatutkimuksen yhteydessä suositellaan tehtävän (esim. Huovinen & Rovio 2007; Kananen 2009). Työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyen tein havaintoja ainoastaan yhteisistä kokoontumisistamme, en työympäristöistä. Havainnot koskivat osallistujien reaktioita, keskinäisiä suhteita, kokoontumisten tunnelmaa ja keskustelujen käännteitä. Olin kokoontumisissa osallistuja ja havainnoija. Tein kirjauksia päiväkirjaan tapahtumien aikajärjestyksessä teemoittelematta asioita, joten poimin päiväkirjasta eri aiheisiin liittyvät kirjatukset erikseen. Päiväkirja toimi tiedonkeruun lisäksi myös omien tunteiden purkuväylänä ja ajatusten selkeyttäjänä. Siitä oli hyötyä esimerkiksi analysoidessani omaa rooliani ja raportoidessani kehittämisprosessien kulkua. En analysoinut myöskään päiväkirjaa ja havaintoja millään menetelmällä systemaattisesti, vaan ne olivat muiden aineistojen analyysin tukena.

## 7 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISPROSESSIT

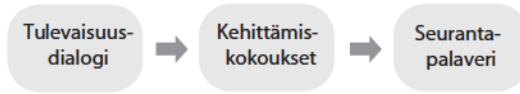
Toimintatutkimuksen tarkoituksena on saada aikaan positiivisia muutoksia toimintakäytännöissä ja tuottaa uutta tietoa toiminnan aikana. Muutoksen toivotaan syntyvän toimintatutkimuksellisen intervention seurauksena. Tässä tutkimuksessa interventioina olivat työhyvinvoinnin kehittämisprosessit ja niissä käytetyt osallistavat menetelmät. Tässä luvussa esittelen tutkimuksessa mukana olleet työyhteisöt ja niiden kehittämisprosessien kulun. Aluksi kuvaan kuitenkin interventioiden yhteiset lähtökohdat.

### 7.1 Kehittämisprosessien yhteiset lähtökohdat

Työhyvinvoinnin kehittämisprosessit tässä toimintatutkimuksessa käynnistyivät Sallan terveyskeskuksen vuodeosastolta, jonka osastonhoitaja toivoi osaston työhyvinvoinnin kehittämiseen paneutumista tulevaisuusdialogin avulla. Vuodeosaston prosessin ollessa loppuvaiheissa työhyvinvoinnin kehittämistyö aloitettiin työyhteisöjen toivomuksesta myös muissa työyhteisöissä eli vanhainkodissa, palvelukodissa ja kehitysvammaisten ja dementiaa sairastavien palvelukodissa sekä kotihoidossa.

Kaikissa viidessä työyhteisössä kehittämisprosessi alkoi tulevaisuusdialogilla. Menetelmän mukaisesti työhyvinvoinnin tai työn sujumisen toivottua tilannetta tulevaisuudessa tarkasteltiin siirtymällä ajatuksissa 1–2 vuotta eteenpäin. Toisena kysymyksenä pohdittiin, mitä tekoja jokainen teki kyseisen hyvän tilanteen aikaansaamiseksi ja mistä sai tukea teoilleen. Kolmantena pohdinnan aiheena olivat nykyiset huolet työhyvinvoinnissa ja mikä huolia vähensi kuluneiden parempien vuosien aikana. Lopuksi tehtiin yhdessä keskustellen konkreettinen suunnitelma tulevasta toiminnasta hyvän tilanteen aikaansaamiseksi. Kehitysvammaisten ja dementiaa sairastavien palvelukodissa tulevaisuusdialogi toteutettiin haastattelemalla yhtä työntekijää kerrallaan muiden kuunnellessa. Muissa työyhteisöissä keskustelunaiheita pohdittiin pienryhmissä, koska työyhteisöt olivat niin suuria, että jokaisen erikseen haastattelemineen ei ollut mahdollista. Pienryhmäkeskustelujen jälkeen ryhmät kertoivat puhumansa asiat kaikille osallistujille ja puheenvuorot kirjattiin joko paperitauluille huopakynillä tai tietokoneelle videotykin kautta heijastettuna kaikkien nähtäville. Tulevaisuusdialogin lopussa tehtävää kehittämissuunnitelmaa koskeva keskustelu käytiin koko työyhteisön kesken vapaasti keskustellen. Tulevaisuusdialogien ja seurantapalaverien vetäjänä itseni lisäksi oli vuoropuhelun vetäjäkoulutuksessa oleva sallalainen työntekijä.

Tulevaisuusdialogeja seurasi yhdestä kahdeksaan itsenäistä tai tutkija-kehittäjän ohjauksessa tapahtunutta kehittämis kokousta. Kehittämisprosessit päättyivät



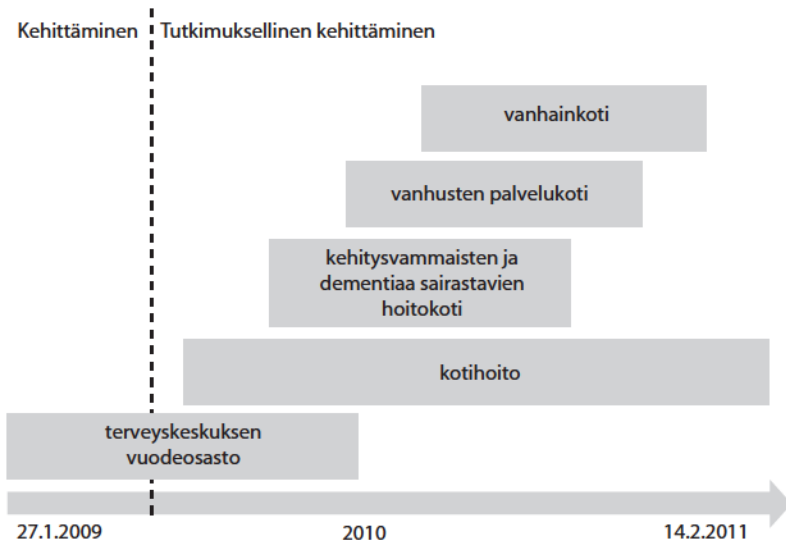
KUVIO 6. Kehittämisprosessien perusrakenne

seurantapalaveriin. Siinä arvioitiin prosessin aikana tapahtunutta myönteistä ja kielteistä kehitystä työyhteisössä sekä suunniteltiin seuraavia tekoja kohti parempaa työhyvinvointia. Kuviossa 6 on kuvattu hypoteettinen kehittämisprosessien rakenne.

Kehittämisprosessit kestivät ajallisesti seitsemästä kuukaudesta 1,5 vuoteen (taulukko 9). Kokoontumiset kestivät 2–3 tuntia kerrallaan. Alussa sovittiin vain tulevaisuusdialogin järjestämisestä. Tarkkaa suunnitelmaa prosessien etenemisestä ei tehty, vaan edellisellä kerralla sovittiin seuraava tapaaminen ja siinä käsiteltävät asiat. Kehittämisprosessit muotoutuivat työyhteisöissä erilaisiksi, koska työyhteisöjen tarpeet olivat erilaiset. Kehittäjätyöyhteisöjen henkilökunnasta suurin osa osallistui kehittämistyötä varten järjestettyihin kokoontumisiin. Lähiesimiehet olivat mukana palavereissa. Ylempiä esimiehiä oli mukana osassa kehittämiskokouksista. Osallistujamäärä vaihteli työyhteisön eri kokoontumisissa jonkin verran.

Työyhteisö	Kokoontumisten	Osallistujien	Prosessin kesto
	määrä	määrä	ajallisesti
Terveyskeskuksen vuodeosasto	8	14—28	11 kk
Kotihoito	9	14—21	1v 6 kk
Kehitysvammaisten ja dementiaa sairastavien palvelukoti	3	7	7 kk
Palvelukoti	5	14—17	9 kk
Vanhainkoti	5	16—19	9 kk
Yhteensä	27	65—85	

TAULUKKO 9. Työhyvinvoinnin kehittämisprosesseihin sisältyvät kokoontumiset, osallistujien määrät ja prosessien kestot kehittäjätyöyhteisöissä.



KUVIO 7. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan prosessien etenemisen aikataulu

Tulevaisuusdialogin jälkeen kaikissa työyhteisössä järjestettiin kehittämispalaveriteita, joissa työstiin tulevaisuusdialogissa tai sen jälkeen valittuja kehittämis-kohteita. Työskentely tapahtui ohjattuna yhteistoiminnallisesti tai työyhteisön keskinäisenä toimintana pääasiassa pienryhmätyöskentelynä. Yhdessä työyhteisössä käytettiin menetelmänä työprosessin mallinnusta. Osassa työyhteisöjä toiminnan kehittämisessä sovellettiin muutospajatyöskentelyn toimintatapoja.

Työyhteisöt valitsivat kehittämiskohteet tulevaisuusdialogissa heränneiden ajatusten pohjalta joko tulevaisuusdialogin yhteydessä tai seuraavassa työyhteisön kokouksessa. Tutkimus- ja kehittämisprosessin ajoitus työyhteisöissä on kuvattu kuviossa 7. Kuvioista ilmenevät työyhteisöjen kehittämisprosessien alkamisajankohdat ja kestot. Pystykatkoviiva ilmaisee vaiheen, jolloin alkuvaiheen kehittämis-toiminta muuttui tutkimukselliseksi kehittämisiksi systemaattisine tiedonkeruineen terveyskeskuksen vuodeosaston kehittämisprosessin aikana.

## 7.2 Erilaiset työyhteisöt – erilaiset kehittämisprosessit

### 7.2.1 Terveyskeskuksen vuodeosaston kehittämisprosessi

Sallan terveystieteiden vuodeosasto on 34-paikkainen akuutti- ja pitkäaikaishoitolaitehoitaja yksikkö. Siellä työskentelee osastonlääkäri, osastonhoitaja, 11 sairaanhoitajaa, 9 perus- tai lähihoitajaa ja 6 laitosapulaisia. Osastonsihtööri on yhteinen muiden yksiköiden kanssa.

Kehittämisprosessin aikana työntekijöiden tekemän historiakartoituksen perusteella osaston toimintajärjestelmässä oli viimeisten 10–20 vuoden aikana tapahtunut muutoksia monessa suhteessa. Tämän alaluvun lainaukset ovat työntekijöiden tekemän historiakartoituksen muistiinpanoista. Työn kohde eli potilaat olivat muuttuneet.

*”Pitkäaikaishoitilaita enemmän”*

*”Potilaat monisairaampia”*

Kartoituksen aikaan potilaat olivat iäkkäämpiä ja viipyivät pitemmän aikaa hoidossa kuin aikaisemmin.

*”Potilaat ja omaiset vaativampia”*

Osastolla hoidettavien potilaiden lisäksi työn kohteena olivat päivystyspotilaat, joiden hoitoon sairaanhoitajat osallistuvat öisin ja viikonloppuisin lähtemällä paloauton mukana hälytyksiin.

*”Hoitotyö laaja-alaisempaa esim. paloauton mukaan lähteminen”*

Työvälineitä oli tullut lisää ja ne olivat muuttuneet: *”tietokoneet, nosturi, paremmat nostolakanat, vaipat kehittyneet, mikrokuudit tulleet, yhdistelmäkone”*

Apuvälineet, uudet lääkkeet ja tietotekniikka olivat muuttaneet toimintatapoja. Tietokoneita oli liian vähän potilastietojen sujuvaksi kirjaamiseksi. Uudet lait ja suositukset esimerkiksi lääkkeiden käsittelystä ja hoidon laadusta olivat muuttaneet toimintaa.

*”Väitöselvityksien tiukentunut, lääkelaki tiukentunut, ikäihmisten hoidon laatusuositus, henkilötietolaki”*

Työntekijöiden kokemus oli karttunut iän myötä, mutta myös voimien koet-

tiin vähentyneen. Ikääntyminen oli vaikuttanut työyhteisöön samoin kuin työntekijöiden vähentyminen.

*”Työntekijät vanhentuneet”*

*”Kaikilla kiire, työyhteisö kärsii, työyhteisö eriytyy toisistaan, tieto ei kulje työyhteisössä”*

Työnjako oli muuttunut sairaanhoitajien määrän lisääntyttyä ja vastaavasti perushoitajien määrän vähentyttyä osastolla. Myös työvuorjärjestelyt olivat muuttuneet tämän muutoksen myötä. Kylvettäjien ja kokopäiväisen osastosihteerin ammattikunnat olivat hävinneet kokonaan osastolta. Osasto oli jaettu kahteen osaan ja potilaita hoidettiin kahden ryhmän voimin.

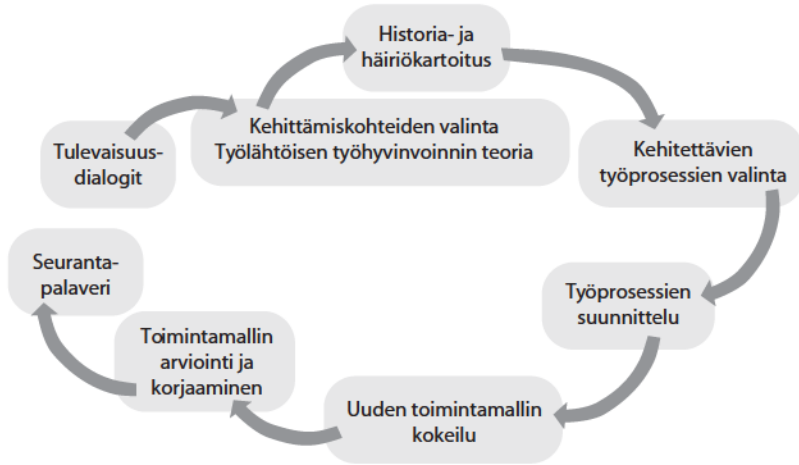
*”Liukuva, jokainen tekee kaikkea, ei selkeää työnjakoa”*

Työn tuloksena työntekijät ajattelivat seuraavaa: *”nykyään vähemmän tyytyväinen potilas, omaiset ja työntekijät!”*

Oli kiire, eikä ollut niin paljon aikaa potilaalle kuin ennen.

Terveystieteiden opiskelija Minna Heikkurinen Rovaniemen ammattikorkeakoulusta kartoitti syksyllä 2009 opinnäytetyössään osaston henkilökunnan työmotivaatiota. Heikkurisen (2009) mukaan henkilökunta oli hyvin motivoitunut työhönsä (keskiarvo 3,8 asteikolla 1–5). Eniten työntekijöitä motivoivat työssä onnistumisen kokemukset, potilaskontaktien sujuvuus ja työpaikan pysyvyys. Motivaatiota heikensivät kiire ja työpaikan huonoksi koettu ilmapiiri. Motivaatiotekijöissä oli vaihtelua eri ammattiryhmien kesken. Laitosapulaisten työmotivaatio oli hieman heikompaa kuin sairaan-, perus- ja lähihoitajien. Lähi- ja perushoitajille työpaikan pysyvyys oli merkitsevämpää kuin sairaanhoitajille. Sallassa oli kartoituksen aikoihin enemmän pulaa sairaanhoitajista kuin lähi- ja perushoitajista. Lähi- ja perushoitajat arvostivat esimiehen tasapuolista työntekijöiden kohtelua enemmän kuin sairaanhoitajat. Työn mielekkyys oli muuttunut yli puolella vastaajista työuran aikana. Kiire ja työpaikan ilmapiiri oli vähentänyt työn mielekkyyttä. Tietokoneen käyttö oli vienyt aikaa potilastyöltä ja siten laskenut motivaatiota. Lisääntynyt työkokemus ja vakituinen työpaikka olivat toisaalta lisänneet työmotivaatiota.

Terveyskeskuksen vuodeosaston työhyvinvoinnin kehittämisprosessissa tulevaisuusdialogi toteutettiin kaksi kertaa, jotta kaikki työntekijät pääsivät mukaan vuorotyöstä huolimatta. Henkilökunta jaettiin kahteen osaan. Ensimmäisen ryhmän kokoontuminen oli 27.1.2009 ja prosessin päättänyt seurantapalaveri 17.12.2009. Tulevaisuusdialogien jälkeisissä kokoontumisissa henkilökunnasta olivat koolla ne,



KUVIO 8. Vuodeosaston työhyvinvoinnin kehittämisprosessi

joille se oli mahdollista kohtuullisin työvuorojärjestelyin.

Vuodeosaston kehittämisprosessista muodostui kahdeksan kokoontumiskerran prosessi (kuvio 8).

Kehittämiskohteiden valintaa tehtiin kahdella eri kerralla. Aluksi tulevaisuus-dialogien pohjalta kehittämiskohteiksi valittiin työn kuormittavuus, työvuorolistojen suunnittelu ja työnkuvien selkeyttäminen. Työlähtöisen työhyvinvoinnin teorian käsittelyn jälkeen työntekijät totesivat, että valitut kehittämiskohteet eivät ole kyseisen teorian ajattelun perusteella riittävästi eteenpäin vieviä. Päätettiin kartoittaa työyksikön historiaa ja häiriökuormitusta ennen lopullisten kehittämiskohteiden valintaa. Työntekijät kirjasivat lomakkeille työyksikössä tapahtuneita toiminnan muutoksia viimeisen kymmenen vuoden aikana. Samoin he kirjasivat tilanteita, joissa esiintyi häiriökuormitusta. Seuraavalla kokoontumiskerralla käsiteltiin näitä asioita keskustellen yhteisesti. Keskustelun jälkeen kehittämiskohteiksi valittiin kaksi isompaa ja kaksi pienempää työprosessia. Pienemmät prosessit olivat tavaroiden ja lääkkeiden tilaukseen liittyviä ja isommat aamutöihin ja lääkärinkierotomääräysten toteuttamiseen liittyviä prosesseja.

Työprosessien kehittämisessä käytettiin havainnollistavana apuvälineenä työprosessin mallinnusta. Mallinnus aloitettiin yhteisessä kokoontumisessa kirjaten työprosesseja ProcessGuide-ohjelmaan. Tarkoitus oli, että työntekijät jatkavat mallinnusta keskenään. Työpäivien aikana ilman mallinnukselle erikseen varattua ai-



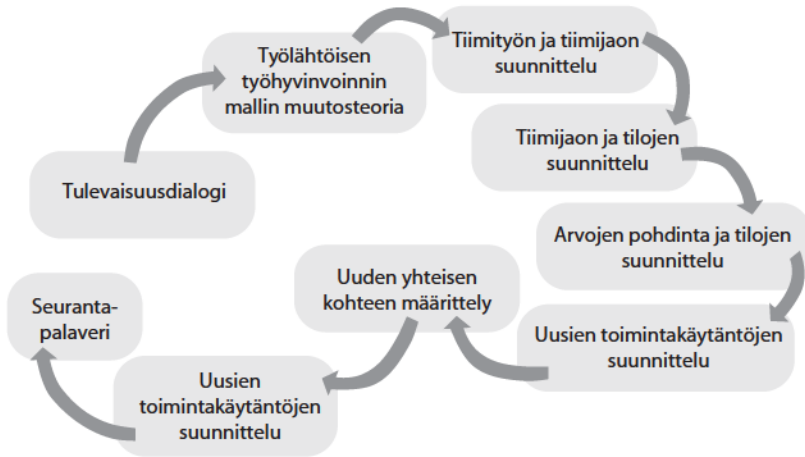
kaa jatkaminen ei onnistunut, vaan siihen palattiin yhteisesti seuraavassa kokoon-  
tumisessa. Ensin mallinnettiin käytössä olevat työprosessit näkyviksi. Sen jälkeen  
suunniteltiin prosessiin uudistuksia, joiden toivottiin sujuvoittavan työtä. Uutta  
toimintatapaa kokeiltiin kesän aikana ja arvioitiin syksyn alussa. Silloin todettiin,  
että osa työntekijöistä ei ollut tietoinen uudesta toimintatavasta, eikä toimintata-  
van kokeilu ollut siten täysin onnistunut. Arvioinnin tuloksena toimintatapaan  
tehtiin vielä uusia muutoksia ja niitä arvioitiin vuoden lopussa seurantalaverissa.  
Arviointi jatkui seuraavan vuoden alussa tehdyssä ryhmähaastattelussa, jossa pu-  
huttiin lisäksi myös uusista kehittämistarpeista. Ryhmähaastattelut muodostuivat  
ikään kuin osaksi kehittämisprosessia.

### 7.2.2 Kotihoidon kehittämisprosessi

Sallan kotipalvelu ja kotisairaanhoito olivat yhdistymässä tiimityönä toteutetta-  
vaksi kotihoidoksi syksyllä 2009. Muutoksesta oli puhuttu ja sitä oli suunniteltu  
jo vuosia. Suunnittelu ja yhdistyminen ei ollut edennyt toivotulla tavalla ja nyt  
prosessiin toivottiin ulkopuolista apua. Kunnanhallitus edellytti yhteistyön lisää-  
mistä ja toiminnan tehostamista. Yhdistymisen tavoitteena oli saada kotipalvelun  
ja kotisairaanhoidon päällekkäiskäynnit pois ja muutenkin parantaa yhteistyötä  
näiden kahden toiminnan välillä. Kotipalvelussa toimi 11 lähi- tai perushoitajaa,  
kahdeksan kodinhoitajaa ja kaksi kotiavustajaa sekä yksikön esimies, vastaava ko-  
dinhoitaja. Vuonna 2010 kotipalvelun piirissä oli 140 palvelun käyttäjää.

Sallan kunnan kotisairaanhoito kuului terveystalvelujen piiriin. Kotisairaan-  
hoidossa työskenteli neljä terveydenhoitajaa osana toimenkuvaansa ja lisäksi yksi  
perushoitaja. Lähiesimiehenä toimi vastaava terveydenhoitaja ja ylempänä esimie-  
henä johtava lääkäri. Kotisairaanhoito teki vuonna 2009 noin 3100 asiakaskäyntiä.  
Kotisairaanhoidolla ja kotipalvelulla oli yhteisiä asiakkaita, mutta tarkkaa luku-  
määrää ei ollut tiedossa. Kotisairaanhoito vaati noin 2,3 työntekijän täyden työpa-  
noksen, mutta se jakaantui neljälle eri terveydenhoitajalle. Sekä kotisairaanhoidos-  
sa että kotipalvelussa työnjako perustui alueelliseen toimintaan.

Kotihoidon työhyvinvoinnin kehittämisprosessi liittyi kotisairaanhoidon ja ko-  
tipalvelun yhdistämisen suunnitteluun. Prosessi alkoi 28.9.2009 ja päättyi seuran-  
tapalaveriin 14.2.2011. Prosessin aloittaneessa tulevaisuusdialogissa suunniteltiin  
yhdistyvän kotihoidon hyvää tilannetta, mietittiin tekoja, joilla siihen päästään,  
tarvittavaa tukea, yhdistymiseen liittyviä huolia ja niiden hälvenemistä. Lopuksi  
tehtiin suunnitelma seuraavista askelista kohti hyvää tilannetta. Työskentely ta-  
pahtui kuuden ja viiden hengen ryhmissä. Mukana oli 16 kotipalvelussa ja yksi  
kotisairaanhoidossa työskentelevä työntekijä. Seurannut kehittämisprosessi muo-



KUVIO 9. Kotihoidon työhyvinvoinnin kehittämisprosessi

dostui yhdeksän kokoontumisen sarjaksi, jossa edettiin yhdistymisen eri vaiheissa työhyvinvointia edistäen. (kuvio 9).

Toisella kokoontumiskerralla puhuttiin tulevaisuusdialogissa tehtyjen suunnitelmien toteutumisesta, koska osa suunnitelmista oli jo toteutunut. Lisäksi käsiteltiin muutokseen liittyvää teoriaa työlähtöisen työhyvinvoinnin malliin perustuen. Kaksi seuraavaa kertaa käytettiin tiimityön ja tiimijaon suunnitteluun. Tiimityöskentely oli suurin tulossa oleva muutos tässä yhdistymisprosessissa. Työntekijöille järjestettiin erikseen tiimityökoulutusta muutosprosessin kuluessa syksyllä 2010.

Viidennellä kokoontumiskerralla käsiteltiin uusien muodostettavien tiimien arvoja, jotka muodostaisivat toiminnan perustan. Työyhteisön jäsenistä muodostettu pienryhmä oli jo alustavasti miettinyt arvoja. Niitä käsiteltiin ja viimeisteltiin yhteisesti keskustellen. Yhteisiksi arvoiksi määriteltiin kokonaisvaltaisuus, palveluhenkisyys, asiakaslähtöisyys, kuntouttava työote, toimintakyvyn ylläpitäminen, itsemääräämisoikeus, kunnioitus, arvostus, turvallisuus ja voimavaralähtöisyys. Toiminnan tavoitteeksi määriteltiin ikäihmisen kotona asumisen turvaaminen mahdollisimman pitkään tukipalveluiden ja kotihoidon avulla. Tavoitteena oli myös luoda turvallinen asuinympäristö, tukea asiakkaan omatoimisuutta, tehdä työtä kustannustehokkaasti ja tiedottaa asiakkaille etuuksista. Myös tilakysymykset puhuttivat, koska tiimityöskentely edellytti uusien tilojen saamista käyttöön.

Seuraavalla kokoontumiskerralla mukana oli myös kunnan johtohenkilöitä

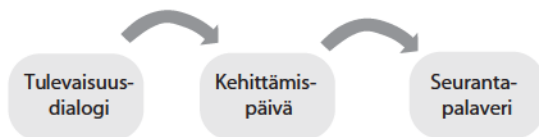
kuulemassa yhdistymisen etenemisestä ja kertomassa johdon näkökulmaa tilanteeseen. Tilaisuudessa suunniteltiin uusia toimintakäytäntöjä alustavasti ja sovittiin käytännön toimintatavoista. Lisäksi sovittiin, että sekä kotipalvelu että kotisairaanhoido keräisivät seuraavaksi kerraksi tietoja omista asiakkaistaan, jotta saataisiin käsitys nykyisestä ja tulevasta yhteisestä toiminnan kohteesta. Työntekijät kirjasiivat lomakkeille kaikki asiakkaansa, heidän ikänsä, sukupuolensa, asumispaikkansa, asiakkaaksi tulossyyt, mitä palveluja he saavat ja ovatko asiakkaiden hoito- ja palvelusuunnitelmat ajan tasalla. Asiakkaiden nimet eivät tulleet kartoituksessa esille.

Kuvaa yhteisestä tulevasta kohteesta saatiin seuraavalla kokoontumiskerralla, kun työntekijät yhdistivät tiedot asiakkaista uusien tiimien asiakkuuksien mukaisesti. Asiakkaita eli yhteisen työn kohdetta tarkasteltiin tiimeissä yhteisen käsityksen muodostamiseksi. Kohteen kuvaukset tallennettiin tiimeittäin yhteisesti nähtäväksi. Seuraavassa kokoontumisessa pohdittiin, mitä kohteen muutos vaikuttaa työvälineisiin, sääntöihin ja työnjakoon. Kotihoidon lääkäri oli mukana keskustelemassa muutokseen liittyvistä asioista. Toimintaa suunniteltiin konkreettisesti. Työnjako, kirjaaminen ja omahoitajuus nousivat tärkeimmiksi suunnittelun aiheiksi.

Prosessin päättäneessä seurantalaverissa pohdittiin myönteistä ja kielteistä prosessin aikana tapahtunutta kehitystä rakentavasti. Todettiin, että yhdistymisprosessi jatkuu, mutta monta askelta on päästy eteenpäin.

### **7.2.3 Kehitysvammaisten ja dementiaa sairastavien palvelukodin kehittämisprosessi**

Kehitysvammaisten ja dementiaa sairastavien 13-paikkainen palvelukoti on perustettu vuonna 1999. Asukkaista seitsemällä on vaikeasti liikuntaa rajoittava kehitysvamma ja kuudella muistisairaus. Asukkaat ovat vuokralla kodin asunnoissa. Palvelukodissa työskentelee kahdeksan vakituista työntekijää ja kaksi määräaikaista. Henkilökunnassa on eri koulutuksen saaneita työntekijöitä: kehitysvammahoitaja, lähihoitaja, kodinhoitaja, hammashoitaja ja vastaavana työntekijänä sairaanhoitaja. Toisinaan sijaisina on hoitoalalle kouluttamattomia henkilöitä. Palvelukoti tarjoaa ympärivuorokautista hoitoa, joka edellyttää kolmivuorotyötä. Toiminta on pysynyt lähes muuttumattomana kymmenen toimintavuoden aikana. Kehitysvammaisista asukkaista vain yksi on vaihtunut palvelukodin toiminnan aikana. Muutosta vakiintuneeseen toimintaan ja päiväjärjestykseen tuovat jaksohoitopaikalle palvelukotiin tulevat asukkaat, joiden hoito vaatii tavallisuudesta poikkeavaa toimintaa palvelukodissa. Palvelukoti tekee yhteistyötä kehitysvammaisten toimintakeskuksen ja asumisyksikön kanssa järjestämällä yhteisiä tapahtumia kaikille



KUVIO 10. Kehitysvammaisten ja dementiaa sairastavien palvelukodin työhyvinvoinnin kehittämisprosessi

kehitysvammaisille. Muistisairauksia sairastavat asukkaat osallistuvat järjestettyyn viriketoimintaan vointinsa mukaan.

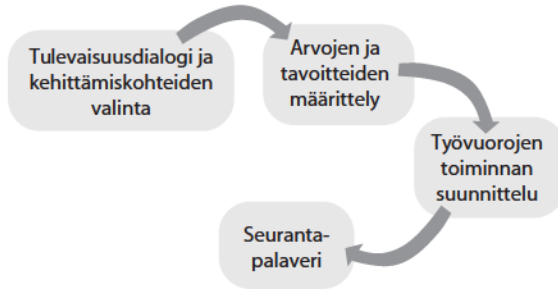
Kehitysvammaisten ja dementiaa sairastavien palvelukodin henkilökunta pohti työhyvinvointiaan tulevaisuusdialogin avulla 3.11.2009. Tulevaisuusdialogin jälkeen työyhteisö järjesti itsenäisen kehittämispäivän, jossa suunniteltiin tarkemmin tulevaisuusdialogissa sovittuja toimenpiteitä. Puolen vuoden kuluttua tulevaisuusdialogista pidettiin seurantapalaveri, jossa tarkasteltiin tapahtunutta kehitystä ja tehdyn suunnitelman toteutumista (kuvio 10). Kaikki vakituiset seitsemän työntekijää ja esimies olivat mukana.

Koska työyhteisö oli pieni, tulevaisuusdialogissa ja seurantapalaverissa oli mahdollista kuulla jokaista työntekijää erikseen muiden kuunnellessa. Kehittämiskohteiksi valittiin asukkaiden viikko-ohjelmien laatiminen, hoito- ja palvelusuunnitelmien päivittäminen ja työntekijöiden vastualueiden selkeyttäminen. Näitä asioita työstettiin työyhteisön kehittämispäivässä tulevaisuusdialogin jälkeen. Seurantapalaverissa todettiin osan suunnitelmista toteutuneen ja osan vaativan vielä jatkokehittämistä. Toteutumattomat asiat päätettiin ottaa uudelleen käsiteltäviksi.

#### 7.2.4 Vanhusten palvelukodin kehittämisprosessi

Vanhusten 28-paikkainen palvelukoti oli aloittanut toimintansa syksyllä 2009. Siellä työskentelee 14 lähihoitajaa ja kaksi laitospulaista sekä vastaava sairaanhoitaja, joka on yhteinen vanhainkodin kanssa. Työntekijät olivat siirtyneet eri työyhteisöistä Sallasta ja muiltakin paikkakunnilta palvelukodin työntekijöiksi. Palvelukoti sijaitsee vanhainkodin välittömässä yhteydessä. Kehittämisprosessin alkaessa toiminnan aloittamisen kaaos oli laantumassa ja toimintatavat muotoutumassa. Palvelukodissa on kaksi yksikköä, joissa on kummassakin omat hoitajat.

Palvelukodin työntekijät laativat prosessin aikana yhteisen toiminta-ajatuksen keväällä 2010: ”Sosiaali- ja terveysalan koulutuksen omaavana henkilökuntana toteutamme kokonaisvaltaista laadukasta hoitotyötä inhimillisesti yhteisten toi-



KUVIO 11. Palvelukodin työhyvinvoinnin kehittämisprosessi

mintaperiaatteiden mukaan yhdessä omaisten ja vanhusten kanssa. Palvelukodissa toteutuu yksilöllisyys yhteisössä. Asukas saa turvallista ja ihmisarvoa kunnioittavaa huolenpitoa, joka tukee hänen omatoimisuuttaan ja itsemääräämisoikeuttaan. Tavoitteenamme on onnellinen, hyvinvoiva ja omatoiminen vanhu(u)s.”

Palvelukodin kehittämisprosessi alkoi 8.12.2009 tulevaisuusdialogilla pienryhmissä ja päättyi 11.10.2010 seurantapalaveriin. Välissä kokoonnuttii kaksi kertaa käsittelemään ensimmäisellä kerralla sovittuja aiheita (kuvio 11).

Tulevaisuusdialogin pohjalta päädyttiin kehittämään aamutoimien, ruokailun, iltatoimien, oman viriketoiminnan ja omahoitajuuden sujumista ja prosesseja. Tulevaisuusdialogia seuraavalla kokoontumiskerralla pohdittiin kuitenkin ensin työyhteisön perustehtävää eli työpaikan arvoja ja tavoitteita. Työntekijät miettivät aluksi kolmessa neljän hengen pienryhmässä heille tärkeitä arvoja. Niitä kirjoitettiin aivoriihen tapaan tarralapuille. Sen jälkeen he luokittelivat ne yläkäsitteiden alle. Sitten he muodostivat käsitteistä lauseita, joihin arvot sisältyivät. Ryhmien lauseita tarkasteltiin ja pohdittiin yhdessä. Ne olivat kaikki erilaisia, eikä päällekkäisyyksiä ollut. Lauseista muodostettiin työyhteisön toiminta-ajatus. Osa käsitteistä otettiin tarkasteltavaksi lähemmin. Yhteinen käsitys arvoista on toimintakäytäntöjen perusta. Arvoja pohdittiin tarkemmin ja avattiin pienryhmissä Learning Cafe -menetelmällä. Tuotokset käytiin yhdessä läpi ja mietittiin, miten arvot toteutuvat nyt. Yövuorojen aikaisen toiminnan sujumiseksi ehdotettiin yhteistyön parantamista samassa rakennuksessa toimivan vanhainkodin kanssa. Uutta toimintatapaa päätettiin kokeilla kaksi kuukautta ja arvioida toukokuussa 2010.

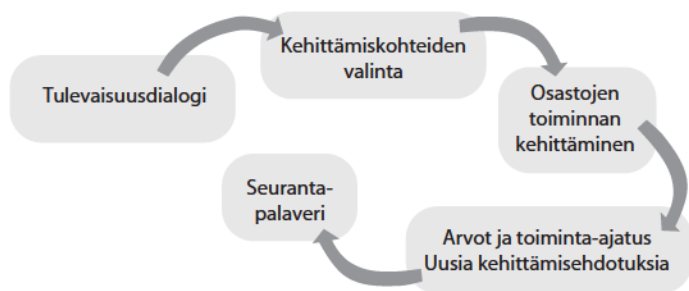
Seuraavalla kokoontumiskerralla suunniteltiin eri työvuorojen toimintoja. Työskentely tapahtui neljän hengen pienryhmissä Learning Cafe -ryhmätyömenetelmää soveltaen. Eniten kehittämisehdotuksia esitettiin yövuorojen järjestelyihin. Seurantapalaverissa käsiteltiin pienryhmäkeskusteluina kehittämisprosessin aikana

tapahtunutta myönteistä ja kielteistä kehitystä. Suurin osa tehdystä suunnitelmasta oli toteutunut. Lisäksi oli tapahtunut muita myönteisiä asioita, mutta myös kielteistä kehitystä, joka uskallettiin seurantapalaverissa ottaa esille. Kielteisen kehityksen korjaamiseksi tehtiin yhteisesti suunnitelmia seurantapalaverin lopussa.

### 7.2.5 Vanhainkodin kehittämispöessi

Sallan vanhainkoti on 30-paikkainen vanhusten hoitoyksikkö, jonka asukkaat eivät enää kykene asumaan kotona, vaan tarvitsevat ympärivuorokautista hoitoa ja apua. Toiminta-ajatuksena on kuntouttava työote, jolloin asukas voi kuntouduttuaan palata kotiin tai esimerkiksi palvelukotiin asumaan. Kotiin palaamista tapahtuu kuitenkin vain harvoin. Asukkaat on jaettu neljään pienempään yksikköön, joista yksi on tarkoitettu lyhytaikaisesti asumaan tulevien kuntouttavaan jaksohoitoon. Kotona asuvan vanhuksen omaishoitaja voi tarvita lepoa tai vanhuksen tilanne tarkempaa seurantaa, jolloin lyhytaikaispaikka vanhukselle on tarpeen. Vanhainkodissa on yhteensä 23 työntekijää, joista yksi on vastaava sairaanhoitaja, 20 lähi- tai perushoitajaa ja kaksi laitosapulaista.

Vanhainkodin kehittämispöessi alkoi 16.12.2009 tulevaisuusdialogilla ja päättyi 13.10.2010 seurantapalaveriin (kuvio 12). Tulevaisuusdialogissa mukana oli 18 työntekijää ja vanhustyön johtaja. Lähiesimies ei päässyt mukaan tällä ensimmäisellä kerralla. Sovittiin, että henkilökunta valitsee 11.2.2010 kokouksessaan esimiehen kanssa työyhteisön kehittämiskohteet tulevaisuusdialogissa kuultujen ajatusten perusteella. Kehittämiskohteiksi oli valikoitunut kuntoutushoitoon tarkoitetun intervalliosaston toiminta, yövuorojen toimintakäytännöt ja kolmantena positiivisen asenteen luominen. Viimeksi mainitun ajateltiin kuitenkin löytyvän,



KUVIO 12. Vanhainkodin työhyvinvoinnin kehittämispöessi

kun päästään keskustelemaan työhön liittyvistä asioista avoimesti.

Seuraavassa yhteisessä kehittämiskokouksessa työntekijät jakaantuivat kahteen ryhmään. Kuntoutusosastolla työskentelevät pohtivat osaston toimintaperiaatteita, tavoitteita ja osaston asemaa työyksikössä. Muut työntekijät käsittelivät yövuorojen toimintakäytäntöjä omassa ryhmässään. Pienryhmäpohdintojen jälkeen ryhmien keskustelujen tuloksista keskusteltiin yhteisesti. Keskustelussa tuli esille, että muillekin osastoille tarvittaisiin toimintasuunnitelma ja työskentelyä päätettiin jatkaa seuraavalla kerralla. Yövuorojen parempaa toimintakäytäntöä päätettiin kokeilla kahden kuukauden ajan ja arvioida seuraavalla kerralla.

Viimeisessä kehittämiskokouksessa arvioitiin edellisellä kerralla sovitun koetilua. Uusi toimintakäytäntö todettiin onnistuneeksi. Myös saunapäiviin ja viriketoimintaan liittyvistä toimintakäytännöistä keskusteltiin ja sovittiin. Lisäksi pohdittiin työyhteisön arvoja ja toiminta-ajatusta pienryhmissä. Osallistujat kirjoittivat tarralapuille arvoja, ryhmittelivät ne ja muotoilivat niiden pohjalta työyksikön toiminta-ajatuksen.

”Työskentelemme vanhusta/asiakasta kunnioittaen ja arvostaen, itsemääräämisoikeutta ja yksityisyyttä noudattaen kiireettömästi. Pyrimme luomaan turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin. Kohtelemme kaikkia tasa-arvoisesti, asiallisesti, yksilöllisesti ja oikeudenmukaisesti omatoimisuutta tukien. Tavoitteenamme on vanhusten hyvä hoito virikkeellisessä ja viihtyisässä ympäristössä tunteita näyttäen. Tavoitteenamme on myös hyvä vuorovaikutus omaisten kanssa. Asukkaalla on oikeus kuolla arvokkaasti. Asukkaalla on oikeus saada kokonaisvaltaista hyvää hoitoa, johon kuuluu fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten ja hengellisten tarpeiden tyydyttäminen.”

Toiminta-ajatuksen muotoilun jälkeen pohdittiin muutamien käsitteiden sisältöjä tarkemmin Learning Cafe -menetelmällä. Valitut käsitteet olivat: virikkeellinen ympäristö, kiireettömyys, oikeus kuolla arvokkaasti ja yksityisyys. Learning Cafe -kierroksen jälkeen kaikki aiheet herättivät keskustelua ja kehittämisehdotuksia. Arvokeskustelun lomassa tehtiin konkreettisia ehdotuksia arvojen toteuttamiseksi käytännössä.

Vanhainkodin kehittämisprosessin seurantalpalaveri pidettiin 13.10.2010. Mukana oli 16 työntekijää mukaan lukien vanhustyön johtaja ja vastaava hoitaja. Aluksi palautettiin mieleen prosessin kulku, mistä prosessin kokoontumisissa puhuttiin, mitä sovittiin ja suunniteltiin. Neljässä pienryhmässä pohdittiin myönteistä ja kielteistä kehitystä ja yllätyksiä kuluneen lähes vuoden aikana vanhainkodilla. Kolmantena asiana ryhmät miettivät ehdotuksia siitä, mitä seuraavaksi olisi hyvä tehdä. Sallalainen vuoropuhelunvetäjä toimi kirjurina ja itse olin haastattelijana.

Suurin osa tulevaisuusdialogissa puhutuista asioista oli alkanut toteutua, vaikka kaikkia niitä ei kirjattu suunnitelmaan eikäerikseen sovittu. Myönteisiä yllätyksiä-

kin oli tapahtunut. Työntekijät olivat itse järjestäneet vanhuksille kampaamotilan ja terapiahuoneen. Fyysisessä työympäristössä on vielä korjaamisen varaa. Kuntouttavaa työtä oli vahvistettu säännöllisellä viriketoiminnalla ja asukkaiden ”pirttiin” tuomisella, mutta asukkaiden ulkoilutuksen toteutus vaati vielä suunnitelmallisuutta. Kielteisenä yllätyksenä tulivat esille raportin antamisen rauhattomuus ja asukkaiden siirtosuunnitelmien puuttuminen. Epäkohtien korjaamiseksi tehtiin monia konkreettisia ehdotuksia ja niiden toteuttamisesta sovittiin yhteisesti.



## 8 KOHTI TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISMALLIA

Tämä luku koostuu tuloksista, jotka liittyvät ensimmäiseen tutkimuskysymyksen. Aluksi arvioin työyhteisöjen työhyvinvoinnin tilaa tulevaisuusdialogissa tuotettujen lausumien analysoinnin tuloksena syntyneen työhyvinvointikäsitteen pohjalta. Luvussa seitsemän olen kuvannut työyhteisöjen kehittämisprosessit, jotka olivat toimintatutkimuksellinen interventio tässä tutkimuksessa. Tässä luvussa analysoin kehittämisprosesseja niissä havaitsemiini vaiheiden mukaisesti. Analyysin perusteella syntyi näkemyksiä osallistavan, kehittämismenetelmiä yhdistävän työhyvinvoinnin kehittämismallin luomiseen. Seuraavaksi tarkastelen erikseen tulevaisuusdialogin ja seurantalaverin merkitystä osallistavassa työn kehittämisprosessissa. Kehittämisprosessien aikana työyhteisöjen hyvinvoinnissa tapahtui muutoksia. Luvun lopussa kuvaan nämä muutokset prosesseissa syntyneen työhyvinvointikäsitteen mukaan muutoksia arvioiden.

### 8.1 Työyhteisöjen hyvinvointi ennen kehittämisprosesseja

Työyhteisöjen hyvinvoinnin tilan analyysin perustana ei käytetty valmiita, olemassa olevia työhyvinvoinnin määrittelyjä. Jokaisen työyhteisön oma työhyvinvointikäsitys määriteltiin tulevaisuusdialogeissa esille tulleiden työyhteisöjen ajatusten pohjalta. Määrittelemisen oli tarpeen, jotta voitaisiin arvioida työhyvinvoinnin tilaa kehittämisprosessien alussa ja niiden mahdollisesti tuottamia työhyvinvoinnin muutoksia kehittämisprosessien päättyessä työyhteisöjen omien käsitysten pohjalta.

Tutkimuksessa mukana olleet työyhteisöt kuvasivat työhyvinvointia useasta eri näkökulmasta tulevaisuusdialogin eri vaiheissa. Ensiksi työhyvinvointikäsitystä rakensi kuvaus toivotusta työhyvinvoinnin tilanteesta (sitaatit merkitty koodilla Thyvä). Työntekijöiden käsitystä siitä, miten työhyvinvointiin voi itse vaikuttaa, ilmensivät kerrotut teot ja niiden tekemiseen saatu tuki muilta tahoilta (Tteot). Kolmas näkökulma työhyvinvoinnin analysointiin oli sen puutteiden eli huolten näkökulma (Thuoli). Lisäksi työntekijöiden kuvaus mahdollisten huolten vähenemiseen johtavista seikoista kertoo keinoja, joilla työntekijöiden mielestä työhyvinvointia voidaan parantaa (Thuoliväh). Työyhteisöjen yhteinen työhyvinvointikäsitys muodostui näiden tulevaisuusdialogin eri vaiheissa tuotettujen aineistojen analyysistä (kuvio 13). Sitä täydensivät haastatteluiden (H) analyysit.

Yksittäisten työyhteisöjen tulevaisuusdialogien analyysissä havaitsin, että työyhteisöjen käsitykset työhyvinvoinnista poikkesivat toisistaan. Kuitenkin kaikille yhteisiä tekijöitä oli useita. Esimerkiksi työn perusrakenteiden merkitystä työhy-

Työn tekemisen perusrakenteet	Työtoiminnan sujuminen	Yksilön terveydentila	Työyhteisön ulkopuoliset tekijät
perustehtävän tiedostaminen	yhteistyö		
arvostuksen saaminen			sijaisuudet
työntekijämäärä	toimintatavat	ikäntyminen	
työnjako	ilmapiiri ja ihmissuhteet		kunnallinen päätöksenteko
tilat			
työvälineet	työn kehittäminen	kunnosta huolehtiminen	
työsuhde			kuntarakennemuutos
johtaminen	muutosprosessi		

KUVIO 13. Työhyvinvoinnin tekijät tulevaisuusdialogien analyysin mukaan.

vinvoinnille kuvattiin jokaisessa työyhteisössä. Muutosprosessissa olevassa työyhteisössä korostuivat muutosprosessin kulku ja sen onnistuminen työhyvinvoinnin tekijöinä.

Työn tekemisen perusrakenteet mahdollistavat työyhteisön onnistumisen perustehtävänsä tekemisessä. Analyysin mukaan perusrakenteisiin kuuluu kahdeksan työn tekemiselle välttämätöntä tekijää, joilla on yhteys työhyvinvoinnin kokemukseen: työtoiminnan tiedostettu perustehtävä, arvostuksen saaminen, työntekijämäärä suhteessa hoidettavien määrään, työnjako, tilat, työvälineet, työsuhde ja johtaminen.

Työyhteisön perustehtävän tiedostaminen lähtee työn tavoitteen ymmärtämisestä. Yhteinen työn tavoite sisältää sekä koko työyhteisön toiminnan tavoitteet että potilas- tai asiakaskohtaiset hoitotyön tavoitteet. Mahdollisuus tehdä omasta mielestä hyvää hoitotyötä tuottaa hyvinvointia. Työssä onnistuminen, tavoitteen saaminen tuo työhön mielekkyyden ja kokemuksen hyvästä työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kokemusta taas vähensi tunne siitä, ettei ole mahdollisuutta tehdä työtä hyvin.

*”asiakkaiden kokonaisvaltainen kunto nousut” (Thyvä)*

*”asiakkaat tyytyväisiä, tuttu ja turvallinen hoitaja”* (Thyvä)  
*”kaikilla yhteinen päämäärä potilaan hoidossa, kaikki työskentelevät yhdessä potilaan parhaaksi”* (Thyvä)

Kokemus työn arvostuksesta syntyy esimiehen antamasta palautteesta, työn tuloksesta saadusta palautteesta, palkan määrästä ja kunnan johdon kiinnostuksesta työyhteisöjen toimintaan ja kehittämistyöhön.

*”parempi palkka ja vuorolisien korvausprosentti”* (Thyvä)  
*”arvostetaan omaa työtä, saatu positiivista palautetta”* (Thyvä)

Myös työnantajan järjestämä virkistystoiminta ja työntekijöiden liikuntaan kannustaminen tukemalla taloudellisesti koettiin työntekijän ja työn arvostamisena.

*”työnantaja kustantaa kuntosalille tai uimaan käyntejä”* (Thyvä)  
*”kunta järjestänyt virkistystoimintaa”* (Thyvä)

Riittävä työntekijämäärä suhteessa potilaiden määrään on hyvässä tilanteessa sellainen, että työ on mahdollista tehdä hyvin. Työyhteisöissä oli vähintään Ikäihmisten palveluiden laatusuosituksen mukainen minimimäärä työntekijöitä suhteessa potilaiden tai asukkaiden määrään, mutta useimmissa työyksiköissä henkilökuntaa toivottiin olevan enemmän. Henkilökunnan lisäämisen tarvetta perusteltiin esimerkiksi sillä, että joudutaan tekemään usein ylityötä tai kaksi työvuoroa peräkkäin.

*”hoitajia riittävästi potilaisiin nähden”* (Thyvä)  
*”työntekijöitä riittävästi, 2 yökköä vakituisesti”* (Thyvä)

Työnjako merkitsi eri ammattiryhmien selkeitä tehtäväankuvia ja omien tehtävien ja vastuun tiedostamista. Työvuorosuunnittelussa otetaan huomioon esimerkiksi eri työvuorojen työmäärät. Turhaa hierarkiaa ja päällekkäisyyttä haluttiin välttää. Esimerkiksi hoitoa koskevia päätöksiä voi jokainen tehdä ammattitaitonsa mukaan eli ei tarvitse kysyä lupaa päätöksen toteuttamiseen toiselta saman koulutuksen saaneelta työntekijältä. Erityisesti kotihoidossa haluttiin poistaa eri ammattiryhmien päällekkäisiä kotikäyntejä ja parantaa tiedonkulkua ammattilaisten välillä. Työnkiertoa käytettiin joissakin työyhteisöissä ja sen sujumista pidettiin työhyvinvointia vahvistavana tekijänä.

*”porukka tietää tehtävänsä (sijaiset myös)”* (Thyvä)

*”henkilökunta jaettu asukkaitten mukaan, kunto otettu huomioon”* (Thyvä)

*”yksi työntekijä aamuvuoroon lisää”* (Thyvä)

*”viimi vastaa asiakaskunnasta”* (Thyvä)

Eri ammattiryhmien työpanosta ja saatavuutta pidettiin merkityksellisenä ja työnjakoon liittyen työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Lääkäreiden viikonloppöpäivystyksen toivottiin jatkuvan Sallassa. Uhkaamassa oli päivystyksen keskitäminen kuntien yhteiseksi maantieteellisesti kauemmas. Fysioterapeutin asiantuntemusta kaivattiin lisää esimerkiksi palvelu- ja vanhainkoteihin. Kotihoidon työnjakoon toivottiin selkeyttä ja säännöllisyyttä.

Kolmivuorotyössä työvuorojärjestelyillä näyttää olevan suuri merkitys työhyvinvoinnin kokemukseen ja ne mainittiinkin työn tekemisen perusrakenteista useimmin. Kolmivuorotyön raskauteen toivottiin helpotusta eri tavoin joka työyhteisössä. Puheena oli ajatus ergonomisista työvuoroista, joiden käyttöönottoa sekä toivottiin että vastustettiin. Ergonomisten työvuorojen hyvänä puolena pidettiin sitä, että iltavuoron jälkeen ei tarvitse tulla aamuvuoroon eikä ennen yövuoroa lyhyeen aamuvuoroon. Toisaalta tämän työvuorojärjestelyn mukaan työntekijä kokee menettävänsä vapaapäivän, jonka lyhyen aamuvuoron käyttö ennen yövuoroa tuottaa työvuorotaulukkaan.

*”ei pitkiä työputkia, max 5 pv”* (Thyvä)

*”ergonomiset työvuorot, aamuvuoro alkaa klo 8”* (Thyvä)

*”aina vähintään 2 vapaapäivää”* (Thyvä)

*”työvuoroautonomia”* (Thyvä)

Potilaiden ja asukkaiden huoneiden viihtyisyys ja tilojen yleisilmeen merkitys työhyvinvoinnille mainittiin usein. Viihtyisyyden lisäksi työn tekemisen sujumiseksi tärkeää, että huoneet eivät ole liian ahtaat. Ilmastoinnin puutteellinen toiminta, vetoisuus ja suihkuhuoneiden kylmyys olivat huolena vanhoissa rakennuksissa.

*”viihtyisät, käytännölliset ja siistit potilashuoneet”* (Thyvä)

*”ilmastointi toimii, uudet ikkunat, joista ei vedä”* (Thyvä)

Hyvässä tilanteessa työpaikassa on riittävästi varastotiloja ja ne ovat järjestyksessä. Riittävät ja järjestyksessä olevat varastotilat parantavat viihtyisyyttä, työn sujuvuutta ja turvallisuutta. Henkilökunnan taukotila antaa mahdollisuuden mielittävään rentoutumiseen tauoilla.

Riittävät, työn tekemisessä välttämättömät työvälineet vaikuttavat työn sujumiseen ja työhyvinvoinnin kokemukseen.

*”apuvälineet ajanmukaiset, asialliset”* (Thyvä)

*”vanhuksilla vaatteita ja vuodevaatteita tarpeeksi, käytännöllisiä”* (Thyvä)

*”1–2 uutta tietokonetta kirjaamisia varten käytössä”* (Thyvä)

Tieto työsuhteen jatkumisesta luo turvallisuutta ja työhyvinvointia. Etenkin sijaisten epävarmuus työsuhteen jatkumisesta vähentää heidän työhyvinvoinnin kokemustaan. Epävarmuus jatkuu myös vakituisen työpaikan saaneilla valitusajan umpeen menemiseen saakka.

Johtamisen ja siihen liittyen toiminnan suunnitelmallisuuden yhteys työhyvinvointiin tuli esille yhdessä työyhteisössä. Suunnittelemattomuutta pidettiin työhyvinvointia uhkaavana tekijänä. Esimiehen antama tuki ja kannustus työyhteisölle koettiin työhyvinvointia lisäävänä. Esimiehen toivottiin myös kontrolloivan kehittämistyössä sovittujen toimintatapojen noudattamista.

*”kannustamalla sillä lailla työntekijöitä, että kyllä me tästä selevitään”*(H)

*”eikö siinä vois tavallaan siis esimies käyttää sitä, että potkii sieltä, että kaikki tekis sen mitä on yhdessä sovittu”* (H)

Johtamisessa lähiesimies saa hyvässä tilanteessa itselleen vertaistukea muiden työyksiköiden esimiehiltä ja ylemmältä johdolta. Vertaisten ja ylempien esimiesten tuki parantaa esimiesten työhyvinvointia.

Työtoiminnan sujuminen tuottaa työhyvinvoinnin kokemusta. Toiminnan sujuminen edellyttää yhteistyötaitoja työyhteisössä. Työntekijöiden keskinäisen yhteistyön sujumisen suuri merkitys työhyvinvoinnille tuli esille kaikissa työyhteisöissä. Sen perustana painotettiin yhteisen keskustelun merkitystä. Yhteistyö työntekijöiden kesken omassa työyhteisössä, asiakkaiden, potilaiden, asukkaiden ja omaisten kanssa sekä muiden työyksiköiden kanssa vaikutti työhyvinvoinnin kokemukseen selvästi. Tehokas tiedonkulku parantaa yhteistyötä. Tulosten mukaan yhteistyön sujuminen edellyttää säännöllisten asiakas- ja työntekijäpalaverien järjestämistä. Niissä suunnitellaan ja arvioidaan toimintaa ja käsitellään mahdollisia ihmissuhderistiriitoja.

*”keskustelu ja dialogi toimii yksikköjen sisällä ja eri yksiköiden kesken ja asiakkaiden kanssa”* (Thyvä)

*”toisille osastoille avunantosopimus, kaikki osallistuneet”* (Thyvä)

*”yhteys omaisiin tiivis, mukana arjessa”* (Thyvä)

Käytännön toimintatavoista mainittiin esimerkiksi lääkehoidon, tavaratilauksen tekemisen, lääkärin kierron, päivätoiminnan, saattohoidon, opiskelijaohjauksen ja kirjaamisen sujuminen työhyvinvoinnin edellytyksenä. Työn sopiva aikataulutus ja aloitetun työn loppuun saattaminen tuottaa kokemuksen työn sujumisesta.

*”joka päivä viriketoimintahetki”* (Thyvä)

*”saattohoito kunnossa, hoitaja mukana, myös omainen, voi olla myös yötä”*  
(Thyvä)

*”tietotekniikka toimii paremmin, osataan!”* (Thyvä)

Hyvä ilmapiiri, ihmissuhteet ja työpaikan yhteishenki lisäävät työhyvinvoinnin kokemusta ja ovat sujuvan yhteistyön edellytyksiä. Hyvin toimivat ihmissuhteet tuovat työyhteisöön virkeyttä ja innostusta. Toinen toisensa tuntemista ja tervehtimistä pidettiin hyviin ihmissuhteisiin kuuluvian asioina.

Hyvän ilmapiirin muodostumiseen vaikuttaa tunne tasa-arvoisesta kohtelusta, arvostuksesta ja kuulluksi tulemisesta. Tasa-arvoisuutta kaivattiin työvuorotaulukoiden tekoon, opiskelijoiden ohjaukseen ja siihen liittyen opiskelijoiden näyttökokeiden vastaanottoon. Työntekijöiden keskinäistä arvostusta kuvattiin tilanteena, jossa ei moitita tai nolata toisia. Myös esimieheltä toivottiin arvostusta työntekijöitä kohtaan.

Työntekijöiden keskinäisen ja esimiesten ja työntekijöiden välisen avoimuuden koettiin vahvistavan yhteishenkeä. Lisäksi toinen toisensa hyväksymistä korostettiin myönteisen ilmapiirin rakentajana. Työpaikka tuntuu parhaimmillaan isolta perheeltä, kodin veroiselta paikalta, jossa kaikilla on hyvä olla.

*”ollaan avoimia, ei selän takana puhumista”* (Tteot)

*”vuorovaikutus esimiehiin päin avoimempi, luontevampi”* (Thyvä)

*”hyväksytään toisten mielipiteet ja työtavat”* (Thyvä)

*”työpaikka kuin koti”* (THyvä)

Työyhteisöt kuvasivat ammattitaidon lisääntymistä ja mahdollisuutta kehittää työtään työhyvinvointia vahvistavana tekijänä. Työn kehittämiseen toivottiin uusia ideoita esimerkiksi osastolla harjoittelevilta opiskelijoilta. Varsinkin muutostilanne herätti koulutustarpeita esimerkiksi sähköiseen kirjaamiseen ja tiimityöhön liittyen. Koulutusta pidettiin sinänsä hyvinvointia tuottavana toimintana. Koulutukseen osallistumisen ja oppimisen mahdollisuutta toivottiin kaikille. Työhyvinvoinnin kehittämisprosesseja pidettiin koulutuksena, uutena alkuna.

*”kovasti koulutusta, yhdessä opeteltu, neuvontaa saatu”* (Tteot)

*”ammattitaito lisääntynyt” (Thyvä)*

*”uusina näkemyksiä tullut, vanhoja tapoja karissut pois” (Tteot)*

Työhyvinvointia vahvistavana seikkana koettiin mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen perusrakenteisiin kuten työvuoroihin. Ergonomisista työvuoroista puhuttiin osassa työyhteisöjä paljonkin ja pohdittiin niiden käyttöön ottamisen mahdollisuuksia. Myös autonominen työvuorosuunnittelu oli esillä. Siinä työntekijät tekevät oman työvuorosuunnitelmansa tietyt reunaehdot huomioiden.

Muutosprosessin onnistumista pidettiin yhtenä työhyvinvointia tuottavana tekijänä. Muutoksessa hyvä alkuun pääseminen lisää toiveikkuutta prosessin onnistumisesta jatkossakin. Uusien hyvien käytäntöjen ottaminen käyttöön tuottaa toiminnan sujumisen kokemuksia. Työhyvinvointia uhkaavana tekijänä koettiin liian vähäinen tiedon saanti muutosprosessin alussa.

*”prosessi jatkuu, hyviä käytäntöjä jo tullut” (Thyvä)*

*”alkuaikoina tietoa murusina” (Thuoli)*

Työntekijän oma hyvä terveydentila on työnteon yksi edellytys ja tuo hyvinvointia myös koko työyhteisöön. Hyvä terveys ilmeni kunnan kohentumisena ja yleisenä hyvinvointina. Työurien pidentämiseen tähtäävä eläkeiän nostamisen uhka huolestutti, koska pelättiin terveyden horjuvan ikääntyessä.

Työyhteisön ulkopuolisten tekijöiden, kuten kunnallishallinnon tekemät päätökset ikäihmisten hoidosta ja hoitoyksiköihin sijoittamisen perusteista, vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Sopiva hoito- tai asumispaikka kunnallisessa palvelujärjestelmässä valitaan vanhuksen hoidon tarpeen mukaan. Tutkimuksessa mukana olleissa työyhteisöissä oli herännyt kysymyksiä tarpeenmukaisen hoitopaikan valinnasta. Kokemus liian paljon hoitoa vaativista asiakkaista hoitopaikan luonteeseen ja hoitamisen mahdollisuuksiin suhteutettuna heikensi henkilökunnan työhyvinvointia.

*”oikeita asiakkaita oikeissa paikoissa” (Thyvä)*

*”kunnan päättäjien suhtautuminen apuhakemuksiin” (Thuoli)*

Valtakunnalliset yhteiskunnalliset tekijät, kuten syrjäisten kuntien asukasmäärän väheneminen ja mahdollisuus osallistua hoitoalan koulutuksiin, vaikuttavat ammattitaitoisten sijaisten saamiseen työyksiköihin. Hyvässä tilanteessa ammattitaitoisia sijaisia on saatavilla sekä lomien että muiden poissaolojen ajaksi.

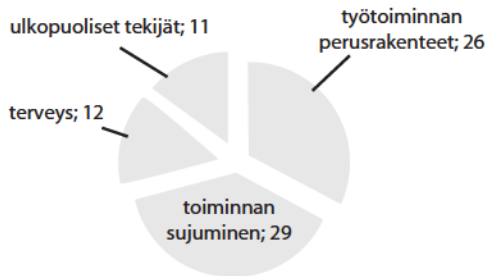
Kunnan päätöksenteko vaikuttaa myös esimerkiksi lääkäripäivystyksen säilymiseen kunnassa ja tilojen kunnossa pitämiseen. Palvelujen tuottaminen kuntien

yhteistyönä, kuntien yhdistyminen ja siihen liittyvä epä tietoisuus työpaikkojen säilymisestä aiheuttaa työhyvinvoinnin heikkenemisen kokemuksen.

*”tulevaisuuden uhka, Paras-hankkeen peikko”* (Thuoli)  
*”kuntayhdistykset ja sitä kautta palvelujen menetykset ja työn menetys”*  
 (Thuoli)

Työyhteisöjen hyvinvoinnin tilasta saatiin tietoa tulevaisuusdialogeilla. Sen lisäksi ennen tätä tutkimusta tehty Sallan kunnan työtyytyväisyyskysely antoi viitteitä sosiaali- ja terveystalouden työyhteisöjen työtyytyväisyydestä. Tulevaisuusdialogissa kuvatut huolet kertovat työhyvinvointia vähentävistä asioista. Ne kertovat, mihin asioihin kaivataan parannusta. Laskemalla työhyvinvoinnin tekijöihin liittyvät huoli-maininnat sain käsityksen siitä, missä suhteessa toisiinsa nähden työhyvinvointia vähentäviä tekijöitä ilmeni tutkimukseen osallistuvissa työyhteisöissä (kuvio 14). Työhyvinvointia koskevia huolia ilmaistiin yhteensä 78.

Eniten huolimainintoja liittyi toiminnan sujumiseen. Toiminnan sujuvuus työhyvinvointia vähentävänä tekijänä liittyi esimerkiksi lääkkeiden jakoon liittyviin järjestelyihin. Kehittämisen esteinä ja siten työhyvinvointia heikentävänä pidettiin kehittämiseen varattujen rahojen ja työntekijöiden voimavarojen vähyyttä. Vähäinen osallistuminen kehittämistoimintaan ilmeni myös työtyytyväisyyskyselyn tuloksissa. Työn kehittämisen edellytysten epävarmuus koettiin työhyvinvoinnin uhkatekijäksi.



KUVIO 14. Työhyvinvointia vähentävät tekijät työyhteisöissä tulevaisuusdialogeissa ilmaistujen mainintojen lukumäärinä (n=78)



*"löytyykö voimavaroja ja resursseja kehittää"* (Thuoli)

*"onko rahaa kehitystoimiin"* (Thuoli)

Muutostilanne tuottaa epävarmuutta ja lisäkuormitusta, mikä näytti tuottavan työhyvinvoinnin puutteita toiminnan sujumisen luokassa. Vasta muutoksen kokenut palvelukodin työyhteisö oli juuri kehittämisprosessin aloitusvaiheessa vakiinnuttamassa toimintaansa, mutta muutos oli vielä kesken. Kotihoidon muutosprosessi kuormitti työntekijöitä, vaikka toisaalta toi myös uutta intoa ja työhyvinvointia. Muutoksessa epävarmuus uusista toimintakäytännöistä ja niiden sujumisesta aiheuttavat hyvinvointia vähentäviä kokemuksia. Asiakkaat ja asukkaat ovat uusia ja hoitaminen vaatii heihin tutustumista ja perehtymistä. Oma osaamisenkin saattaa olla koetuksella työtehtävien ja tehtävänjaon muuttuessa. Uusien virkavalintojen valitusprosessit rasittavat myös.

*"onnistuuko yhdistäminen"* (Thuoli)

*"mikä on tehtävänkuva ja työpiste"* (Thuoli)

*"miten asiakkaat jaetaan"* (Thuoli)

*"miten tiimit jaetaan"* (Thuoli)

Ilmapiiiriin ja ihmissuhteisiin liittyvät huolet koskivat yhteisen ymmärryksen löytymistä ja kuulluksi tulemistä eli yhteistyön tekemisen vaikeutta. Mietittiin, osataanko olla joustavia, antaa periksi, olla luovia ja suhtautua positiivisesti suunnitelmiin ja kehittämiseen. Myös kaikkien työtovereiden mukaan saaminen kehittämiseen ja epävarmuus yhteistyön sujumisesta huolestuttivat.

*"miten löydetään osastolla yhteinen sävel ja saadaan kaikki mukaan"* (Thuoli)

*"osataanko luovia asia yhdessä ja antaa periksi omista"* (Thuoli)

*"mielipiteen ja äänen kuuluviin saaminen"* (Thuoli)

*"onko aikaa pitää ongelmanpurkupalavereita"* (Thuoli)

Perusrakenteista eniten oltiin huolissaan työn kuormittavuudesta eli asiakkaitten ja potilaiden määrästä suhteessa henkilökuntamäärään. Kiire, ylityöt ja pelko siitä, ettei ehdi tehdä työvuoroon kuuluvia töitä, kuvasivat työntekijöiden tuntemuksia. Työvälineiden puute ja toisaalta niiden käytön hallitseminen koski erityisesti tietokoneita ja -tekniikkaa. Kiire ja työvälineiden puute tai vanhanaikaisuus tulivat esille myös työtyytyväisyyskyselyn tuloksissa. Työvuorolistojen tasapuolisuus ja epämiellyttävät työvuorot aiheuttivat osassa työyhteisöjä paljon keskustelua. Vanhempien rakennusten osittain epäkäytännölliset tilat hankaloittivat töiden sujumista ja lepotaustojen pitämistä. Huolta työn arvostuksesta palkan muodossa mainittiin vain vähän.

*”ehdiikö tehdä kaikki päivän työt”* (Thuoli)

*”kaikki tavarat pitkin käytäviä”* (Thuoli)

*”listat raskaita, ei tasapuolisia”* (Thuoli)

Työntekijöiden oma terveys oli huolenaiheena. Pelotti, miten terveys säilyi tulevina vuosina. Puheet eläkeiän korotuksesta saivat aikaan ahdistusta siitä, jaksako työtä tehdä vielä vanhempana. Myös työkavereiden terveydentilasta ja jaksamisesta oltiin huolissaan.

*”pitkät sairaslomat, oma terveys”* (Thuoli)

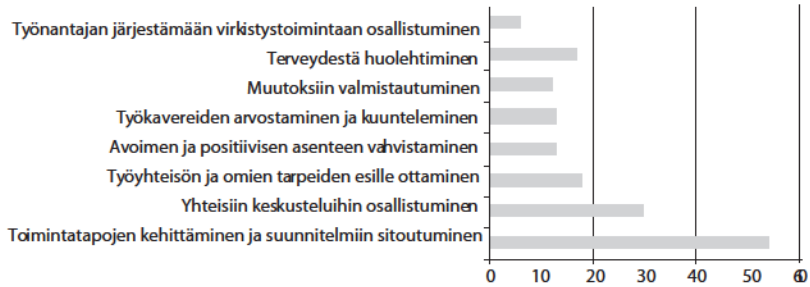
*”työvuosien määrä”* (Thuoli)

*”eläkeiän nostaminen”* (Thuoli)

Työyhteisöjen ulkopuolisista tekijöistä merkittävin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä oli sijaisten saanti. Vaikeus saada sijaisia siksi, että heitä ei ole paikkakunnalla saatavissa, aiheuttaa lisäkuormitusta työssä oleville työntekijöille. Joudutaan tekemään ylityötä ja ”tuplavuoroja”. Kouluttamattomien sijaisten käyttö lisää koulutettujen työntekijöiden vastuuta. Lisäksi epävarmuutta tuottivat puheet Parashankkeesta ja kuntien yhdistymisistä. Ne toivat mukanaan pelkoa työpaikan säilymisestä ja muutoksista.

Tulevaisuusdialogissa kuvataan yhdessä myös keinoja, joilla työyhteisön on mahdollista päästä aiemmin kuvattuun ihanteelliseen työhyvinvoinnin tilaan. Analysoin nämä työhyvinvointia edistävät teot erillään muista tulevaisuusdialogin osista saadakseni selville, millaisiin tekoihin työyhteisöt ovat valmiita ja millaisten tekojen he ajattelevat edistävän työhyvinvointia. Työhyvinvointia edistävät teot kertovat myös siitä, mitä pidetään työhyvinvointina ja minkä eteen kannattaa tehdä töitä. Tulevaisuusdialogeissa oli tekoihin liittyviä mainintoja yhteensä 166. Teot olivat suurimmaksi osaksi työyhteisönä tehtäviä tekoja. Pienryhmissä toteutetut tulevaisuusdialogit eivät tuottaneet paljoakaan yksittäisten työntekijöiden tekojen ilmauksia. Yksittäin toisten kuullen haastatellen toteutetussa tulevaisuusdialogissa tuotettiin enemmän henkilökohtaisia tekoja. Kuviossa 15 on kuvattu eri analyysiluokkiin jakautuneet työhyvinvointia edistäviin tekoihin liittyvät maininnat. Tässä analyysissä ovat mukana myös huolia vähentävät teot.

Teot asettuivat analysoitaessa hiukan erilaisiin luokkiin kuin muu tulevaisuusdialogien aineisto työhyvinvointikäsitystä muodostettaessa. Toimintatapojen kehittämiseen ja suunnitelmiin sitoutumiseen liittyviä mainintoja oli eniten eli 54. Toiminnat olivat konkreettisia arkipäivän työhön liittyviä ja kohdistuivat hyvän tilanteen kuvauksissa puhuttuun toimintojen sujumiseen.



KUVIO 15. Työhyvinvointia edistäviä tekoja koskevien mainintojen (n=166) lukumäärät tulevaisuusdialogissa mainittuina.

*”tehtiin myrkkyy- ja lääkelaimennoskansiot”* (Tteot)

*”omaisten varttien järjestäminen”* (Tteot)

*”hoidetaan asiat loppuun asti”* (Tteot)

Yhteisiin keskusteluihin osallistuminen tarkoittaa säännöllisiinsuunnitteluun, kehittämiseen ja ongelmien purkuun tarkoitettuihin palavereihin osallistumista. Palaverissa kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus puhua avoimesti, esittää kehittämisohdotuksia ja tulla kuulluksi. Yhteisten palaverien järjestämistä ja yhteiseen keskusteluun osallistumista korostettiin työhyvinvointia edistävästä teosta puhuttaessa. Tekoihin liittyvistä 166 maininnasta 30 liittyi yhteiseen keskusteluun ja palaverien järjestämiseen.

*”viikoittaiset palaverit, rakentavaa palautetta, esimiehet osallistuu”* (Tteot)

*”osallistutaan mielellään osastotunnille ja tuodaan omat ajatukset julki”*  
(Tteot)

Kehittämisehdotusten ilmaiseminen ja eteenpäin vieminen päätöksentekoa vaativissa tilanteissa nähtiin toiminnaksi, joka edistää työn kehittämistä ja työhyvinvointia. Esimerkiksi puuttuvien välineiden tarve aiottiin viedä ensin yhteiseen keskusteluun esimiehen kanssa, joka sitten vie asiaa eteenpäin päättäjille. Ergonomisten työvuorojen kokeilua suunniteltiin käynnistettäväksi.

*”ergonomiset työvuorot, jotka vähensi sairaslomia”* (Thuoliväh)

Toisten kuunteleminen ja arvostava suhtautuminen lisäävät avointa ilmapiiriä. Kuunteleva asenne antaa hyvät mahdollisuudet yhteiselle työtoiminnan kehittämiseksi keskustelun ja säännöllisten kokoontumisten avulla. Konkreettisia tekoja työpaikan ihmissuhteiden hoitamiseksi oli työkaverin auttaminen, anteeksi pyytäminen ja se, ettei puhuta toisen selän takana pahaa.

*”kuunnellaan ja kannustetaan työkaveria, kehutaan ääneen, tuetaan, tarvittaessa pyydetään anteeksi”* (Tteot)

Avoimen ja positiivisen asenteen löytämistä pidettiin työhyvinvointia edistävänä tekona. Työkavereita aiottiin kohdata avoimesti. Mieli pidettiin avoimena uusille ajatuksille.

Muutoksiin valmistautuminen tarkoitti työyhteisöjen puheissa koulutuksiin osallistumista ja uusien asioiden kokeilua. Koulutuksista saadut tiedot jaetaan myös niille, jotka eivät päässeet osallistumaan.

Osallistuminen työnantajan ja työyhteisön itse järjestämään virkistystoimintaan oli yksi, tosin vähiten mainintoja (kuusi) saanut työhyvinvointia edistävä teko. Työyhteisöt halusivat järjestää vapaa-aikanaankin omaa keskinäistä toimintaa kuten retkiä luontoon. Yhteisen toiminnan koettiin lisäävän me-henkeä työyhteisössä.

Omasta fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä huolehtiminen edistää yksilön omaa hyvinvointia, joka heijastuu myös koko työyhteisön hyvinvointiin.

*”pidettiin huolta myös henkilökohtaisesta hyvinvoinnista (liikunta, ravinto)”* (Tteot)

*”kavereiden kannustaminen huolehtimaan omasta terveydestä”* (Tteot)

*”luonnossa liikkuminen”* (Tteot)

Tulevaisuusdialogeihin osallistuneilta työntekijöiltä ja esimiehiltä kysyttiin, miltä tahoilta he hyvässä tilanteessa saavat tukea omille työhyvinvointia edistäville teoilleen. Eniten tukea odotettiin työkavereilta. Tueksi koettiin työkaveri, joka kuuntelee, kehuu ja kannustaa. Tunnetta yhteen hiileen puhaltamisesta, yhdessä tekemistä ja keskustelemista pidettiin omaa toimintaa tukevin keinoina. Esimies voi tukea kuuntelemalla, huolehtimalla suunnitelmien toteutumisesta ja käymällä kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa. Myös koulutusta pidettiin työhyvinvointia edistäviä tekoja tukevana.

*”tukea tiimiläisiltä, esimieheltä, koulutusta, me-henki”* (Tteot)

Oma perhe, ystävät ja sukulaiset ovat tukena esimerkiksi kokemusten ja tunteiden

purkamisen väylänä. Itse voi tukea omaa toimintaansa rentoutumalla, harrastamalla ja kuntoa ylläpitämällä. Myös pitkä työkokemus auttaa sopeutumaan muutoksissa. Asiakkaiden hyvä palaute on omiaan tukemaan työntekijän toimintaa myös työhyvinvoinnin vahvistamisessa. Ammattiliitolta odotettiin tukea palkka- ja työsuhteasioissa.

## 8.2 Työyhteisöjen kehittämisprosessien analyysin tulokset

Kehittämisprosessien analyysissä kaikkien työyhteisöjen prosesseista oli mahdollista erottaa valmistautumis-, aloitus-, keski- ja lopetusvaiheet. Erittelen seuraavaksi eri vaiheisiin liittyneitä prosessin onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä. Lisäksi kehittämisprosessien ominaisuuksista tulivat esille prosessien luonne, sisältö ja eri toimijoiden roolit, joita kuvaan prosessin vaiheiden lisäksi. Sitaatit ovat peräisin haastatteluisista (H) ja seurantalaverien välittömän palautteen avovastauksista (Svp).

Valmistautumisvaiheessa tehdään päätös prosessiin ryhtymisestä. Tulevaisuuden näkymät kunnassa vaikuttavat yksittäisen työyhteisön toiminnan kehittämiseen ja siihen motivoitumiseen. Ollaanko muuttamassa toimintoja ja käytäntöjä? Ollaanko mahdollisesti yhdistymässä naapurikuntien kanssa? Millaista strategiaa ja suunnitelmaa kunnassa toteutetaan? Epävarmuus vaikuttaa kehittämissuunnan valintaan ja vaikeuttaa sitä.

*”Pitäs olla kirkkaana joku tavote... meillä ko se muuttuu ympäristöstäki (johtuen) eikä tiietä sosiaali- ja terveysteemejä, että mihin mennään ja koska meillä loppuu lääkäripäivystys ja muu, niin meille ei oo semmosta kirkasta tähteä, että mihin me niinko mentäs. Ko me kimpoillaan vähän, ko me kehitetään aina pikkusen ja pikkusen niinko jotaki asia aina eteenpäin ja lössähetään siinä ja lähetään jotaki toista rataa toiseenpäin. Se ei oo niinko kokonaisvaltanen suunta selvillä tai ehkä se jollaki on, mutta ainaki minusta tuntuu, että se on vähän niinko hukassa, että vähän yritetään jotaki ja sitten jotaki toista.” (H)*

*”Ilmeisesti koko tämä yhteiskunta on tämmösessä kaubiassa muutoksessa ja tämä on nyt strategia kaikilla, ettei sitouduta siihen muutokseen. Ajatellaan, että me vaan tehhään täällä meiän työtä, että tehkööt ne strategiat sitten joku muu, että me vaan tehhään tämä.”(H)*

Työyhteisöjen ottamista mukaan kuntastrategian valmisteluun jo alkuvaiheessa pidettiin strategiaan sitoutumisen edellytyksenä. Valmistelu vaatii riittävän ajan varaamista työskentelylle.

*”laitettiin yhtäkkiä kuntastrategiaa tekemään, joka on juuri se koko kunnan johtotähti... sehän pitää olla joka pisteessä selvä se suunta ja se strategia ... se vaan yhtäkkiä tuli että teidän pitää tehdä tämä ja konsultti on palkattu ja se tekee tämän ja teidän pitää sitten tehdä tämän mallin mukaan” (H)*

*”siihen(strategian tekemiseen) ois tarvittu paljon aikaa pohkia porukalla, että me voitaisiin siihen sitoutua, koska niistä ei tuu sitten mitään, jos ne tulee sieltä ylhäältäpäin” (H)*

Kehittämistoiminnan aloitteenekijöinä ja mahdollistajina olivat esimiehet. Ilman tällaista hankkeen tuomaa mahdollisuutta kehittämisprosessin käynnistämiseksi työyksikön koko henkilökunnan yhteiset kehittämispalaverit olisivat arvioinnin mukaan jääneet pitämättä.

*”Ei ois ollu niitä tilaisuuksia, että kaikki henkilökunta ois ollu. En usko, että oltas saatu aikaseks. Että se oli hirmu hyvä, että ne saatiin siis pystyyn yleensä.”(H)*

Kolmivuorotyössä koko henkilökunnan yhteinen palaveri on ennakoitava työvuorosunnittelussa useita viikkoja ennen palaveria. Kolmivuorotyö on haaste ylipäättään tiedottamiselle ja kaikkien työntekijöiden osallistumiselle.

*”Sehän se tietenki on että ko kaikki ei pääse aina näihin kaikkiin... silloin ihan alussa niin oli että varmasti oli kaikki niillä kahella ensimmäisellä mukana. Se oli järjestetty, mutta ei näihin muihin vuorotyön takia” (H)*

*”Meilläki on kolmivuorotyö niin jos jotaki asiaa rupiaa uutta asiaa ajamaan tai vaikka vanhaaki kertaamaan tai korostamaan, että nyt mietitäänki keskitytäänki tähän vaan, niin se on aina seki että miten sen viestin saa kaikille samalla lailla menemään. Ja sitten että muistaako sitä ite, että ketkä on kenen kanssa on keskusteltu tästä asiasta ja kenen kanssa ei.” (H)*

Koko vakituisen henkilöstön läsnäolo mahdollistui osassa työyksiköitä niin, että sijaiset olivat palaverien ajan töissä. Samaa ratkaisua pohdittiin muissakin työyhteisöissä.

*”ehkä se olis pitäny tehdä ihan näin että ois vaikka hommattu niin, että olis ollu sijainen saatavilla siihen aikaan, niin sillohan se olis ollu helppo irrottaa nämä työntekijät alustapitäen.” (H)*

Aloituvaiheeseen liittyvä kehittämisprosessiin sitoutuminen vaihteli työyhteisöittäin ja niiden sisällä. Kaikkien työyhteisön jäsenten sitoutumista tehtyihin suunnitelmiin pidettiin tärkeänä. Sijaisten sitouttaminen oli vaikeaa, koska he eivät olleet mukana kehittämistoiminnassa.

*”Välillä passiivista ja välillä aktiivisempaa vastarintaa ollut.” (H)*

*”Täällä niin iso muutostavastarinta, että vaikkais kuinka toimiva systeemi niin osa porukasta kuitenkin sössii sen ja sanoo, että he ei ainakaan tee. Kun kerran alotetaan jotakin, niin miksei sitä voi kaikki tehdä” (H)*

*”Se prosessi eteni meillä hyvin. Ajoissa me oltiin hyvin valmisteltu ja kaubian innolla niitä tehtiin (välitehtäviä)” (H)*

*”Se on se jako että vakituiset ja sijaiset. Sijaiset eivät siihen hoitoon niin sitoudu kun vakituiset.” (H)*

Tulevaisuusdialogi oli näissä kehittämisprosesseissa avainasemassa motivoimassa kehittämiseen. Tulevaisuusdialogin merkitystä tarkastelen seuraavassa luvussa.

Prosessin edetessä keskivaiheeseen kehittämistoiminnan tavoitteen kirkastamista ennen jokaista kokoontumiskertaa pidettiin tärkeänä motivaation ylläpitämiseksi.

*”Kannattis kirkastaa ennen sitä tapaamiskohtaa, että mikä oli tämäki homman tavote ja miksi tähän on lähetty, että tulis se motivaatio jo ennen ko istutaan”(H)*

Aikaisemmista kerroista tutkija-kehittäjän tekemät yhteenvedot ja niiden läpikäyminen seuraavan kokoontumisen alussa selkeytti asioiden käsittelyä. Kehittämisprosessissa keskityttiin yhteen tai kahteen aiheeseen, mikä koettiin hyvänä tapana toimia.

*”Se on ollu selevänä, että tästä puhuttiin ja tästä jatketaan. Sehän on ollu kauheen johdonmukasta” (H)*

Teoriatiedon tuomista kehittämispalaveriin pienimuotoisena koulutuksena pidettiin hyvänä. Useimmissa työyhteisöissä käsiteltiin työlähtöisen työhyvinvoinnin perusteita teoriassa ja pohdittiin, mitä työlähtöinen näkökulma tarkoittaa omassa työssä. Teoriatiedon opetusta toivottiin olevan enemmän prosessin eri vaiheissa. Kehittämisprosessit nostivat muutenkin esille työntekijöiden koulutus- tarpeita.

*”Sinä siinä alussa niikö tavallaan pijit koulua tai luentoja, sulla oli niitä kalvoja, että oisko täällä loppupäässäki sitte pitäny vielä olla joku” (H)*

Kehittämisen prosessien loppuvaiheessa tulosten näkyväksi tekeminen seurantalaverissa koettiin tärkeäksi. Sekä myönteiset että kielteiset asiat on hyvä todeta.

*”Muston ollu mukava, että sieltä löytyi niitä myönteisiä asioita. Yleensähan tulee aina vaan kaikki ne negatiiviset, mutta jotain myönteistäki on tapahtunu ja niitä huomaa, että tässä on menty eteenpäin ja tässön parannusta.” (H)*

*”Sitähän voi olla vähän sokia, hoksiiko sitä kaikkia mitä tapahtuu, ei varmaan. Ehkä me ei nähä sitä hyvää mitään... se on niiku varkain muuttunu” (H)*

Kehittämistyön jatkamista työyhteisöjen omana toimintana suunniteltiin jokaisessa työyhteisössä. Säännöllisiä koko työyhteisön kehittämispalavereita pidettiin hyödyllisinä.

*”Ehkä vaikka puolen vuoden väleinki, mutta sit jatkossa se vois olla vähän harvemmin tai sitten jos tulee taas jotaki isompia muutoksia niin taas tihentää” (H)*

*”että ois joku vuojenki kestävä juttu, jota miettis, niin se ois varmaan ihan hyvä” (H)*

Sovittujen toiminnan muutosten seuranta ja arviointia pidettiin kehittämistoimintaa ylläpitävinä tekijöinä. Suunnitelmista ja toimintakokeiluista sovittiin yhteisesti työyhteisönä. Työyhteisön ajatuksiin hahmottui toimintatutkimuksellinen kehittäminen prosessi tai elämällä oppimisen malli.

*”Porukalla sovitaan tiettyjä pelisääntöjä ja sitte annetaan semmonen tietty aika, ettei tarvi heti kaikki mennä. Sitte taas välillä mietittäs että ollaanko menty eteenpäin, onko hyvä systeemi.” (H)*

Kehittäminen prosessit olivat jokaisessa työyhteisössä erilaisia. Niiden pituus ja sisällöt vaihtelivat. Kahdessa työyhteisössä prosessit olivat rakenteeltaan ja käsiteltäviltä teemoiltaan yhteneväiset, mutta kehittämistoiminnan tulokset ja työyhteisön kehitys prosessin aikana poikkesivat niissäkin toisistaan. Osa työyhteisöistä käsiteli pitkäjänteisesti alussa valittua teemaa, osalla oli pienempiä kehittämiskohteita. Pitemmät prosessit vaativat aktiivisuutta ja epävarmuuden sietämistä.



*”Kyllä tässön rosessia ollu, on ollu aikalailla tätä säpinää ja vieläki tuntuu, että on semmosta ennenko kaikki ajautuu.” (H)*

Työyhteisöiden palautteen ja arviointikeskustelujen mukaan kehittämisprosessia pidettiin luonteeltaan työnohjauksena. Mieltä painavia työasioita sai kertoa ja käsitellä yhdessä toisten kanssa. Tapaamisten yhteydessä oli mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä. Pienryhmäkeskustelut mahdollistivat avoimen keskustelun ja kaikkien osallisuuden isoissakin työyhteisöissä. Keskustelun mahdollisuuden suurta merkitystä painotettiin palautteissa.

*”Se keskustelu on parempaa ko on pienempi ryhmä” (H)*

*”Työnohjausta oikeestaan ollu. Se kyllä lukkee jossain kunnanhallituksen vai onko se valtuusto että jokaisella kunnan työntekijällä on oikeus työnohjaukseen, mutta se on pelkkää teoriaa. Että eihän täällä oo mitään mahiksia.” (H)*

*”Tuntu siinä mielessä työnohjaukselta että siinä sai purkaa työhön liittyviä asioita” (H)*

*”Hyvä ja tämä päivä hyvä kun sai sanoa painavat asiat.” (Svp)*

Työyhteisön yhteistä kehittämisprosessia pidettiin parempana työnohjauksena kuin yksilötyönohjausta, koska yhteisesti keskustellen voidaan käsitellä työtä koskevia ongelmatilanteita ja tehdä niistä kehittämissuunnitelmia ja päätöksiä.

*–Tuntuuki fiksummalta (ryhmätyönohjaus) kuin se että jokkainen erikseen  
–Ja voi tehdä päätöksiä ko kaikki on paikalla, nopiampi  
–Jää sitte työpaikan murheeksi, jos sitä ei saa muuta ko siinä purettua, mutta jos sillä ois olla tarpeellista saaha siihen koko työyhteisöön niin se voi olla hankala viiiä sitte (yksilötyönohjauksesta).” (H)*

Lyhyen kehittämisprosessin läpi käyneessä työyhteisössä todettiin, että pitempi prosessi mahdollistaisi suuremman luottamuksen syntymisen ja tutustumisen vetäjän ja osallistujien kesken, jolloin prosessi lähenee työnohjausta.

*”Jos sitä veis vähän pitemmälle niin se luottamuski syntyis sitte paremmin... jos usiamman kerran vähän niiko työnohjaus, nii osais tehdä oikeita kysymyksiä”(H)*

Sallassa ulkopuolisen työnohjaajan käyttö ei ollut ainakaan tutkimuksen teon aikaan yleistä. Pienellä paikkakunnalla ulkopuolista työnohjaajaa on vaikea löytää. Toiselta paikkakunnalta työnohjaajan palvelujen ostaminen tulee kalliiksi, eikä siihen ollut varattu rahaa budjetissa.

*”–Ko ei niitä ole täällä (työnohjaajia).  
–Ei tosiaan täällä oo semmosia.”* (H)

Kehittämisen prosesseihin osallistujilla oli erilaisia rooleja kehittämistyössä. Arviointihaastatteluisissa tulivat esille esimiehen, ulkopuolisen tutkija-kehittäjän sekä vuoropuhelun vetäjän roolit. Esimiehen rooli työyhteisön kehittämistoiminnassa on tärkeä. Esimies luo kehittämiselle mahdollisuuden järjestämällä siihen aikaa ja mahdollisen ulkopuolisen vetäjän. Esimiehen läsnäolo kehittämispalaverissa on välttämätön työyhteisön kuulemiseksi ja suunniteltujen asioiden toimeenpanemiseksi. Ylemmän esimiehen tuki ja läsnäolo kehittämisessä koettiin myös tärkeänä, mutta huonosti toteutuvana asiana. Työyhteisöjen kehittämispalaverissa esimiesten läsnäolo lisää kokoontumisen ja keskusteltavan asian arvoa ja varmistaa kehittämisehdotusten eteenpäin viemisen. Esimiehellä on asemansa myötä myös valta edellyttää ja seurata sovittujen toimenpiteiden toteutumista. Esimiehen innostus ja esimerkki suunnitelmien toteuttamiseen vaikuttaa koko työyhteisöön.

*”vois tavallaan siis esimies käyttää sitä että potkii sieltä että kaikki tekis sen mitä on niinku yhdessä sovittu”* (H)

*”- mutta sillaiban se meneeki että kun yksi muuttaa käytöstään niin sehän välttämättä vaikuttaa vuorovaikutussuhteisiin.  
-niin ja sitä minä aattelin että jos se tuossa esimiestasolla tapahtuu niin miten se lähtee tämä porukka siihen matkaan enempi. Semmonenki toive olis.”* (H)

Ulkopuolisen kehittäjän roolia keskustelun ohjaajana, yhteenvedojen tekijänä ja prosessin etenemisestä huolehtijana pidettiin merkittävänä. Ulkopuolinen vetäjä pitää keskustelun asiassa, jolloin keskustelu ei lähde rönsyilemään.

*”On ollu hyvä, että siinä on ollu joku ulkopuolinen vetäjä, joka pitää sen asian koossa, että pysytään yhdessä asiassa.”* (H)

*”Siinon varmaan just se, että sinähän oot pitäny nii tiukasti meiät asiassa. Sulla on ollu aina se edellinen, jota meillä ois pitäny muistella, että mitä hullua me silloin puhuttiin. Se on ollu selevänä, että tästä puhuttiin ja tästä jatketaan. Jotenki sehän on ollu kaubeen johdonmukasta. Ainaki se on meille varmaan ollu hyvä. On se tietysti ollu sille koko toiminnalle sillä lailla, että ihmiset on niinkö keskittyny siihen prosessiin, jatkamiseen. Että mitä me nyt tehtäs ko ollaan kaikki koolla, ettei oo ollu semmosta.”* (H)

Ulkopuolisen kehittäjän odotettiin osaavan tehdä työyhteisölle kysymyksiä, jotka auttavat kehittämisessä eteenpäin.

*”Hyväki että ulkopuolinen astu siihen kuvioon, niin sehän näki erilailla ko me omalla ammattitaiolla. Sitä osaa niitä kysymyksiä siihen laittaa” (H)*

Toisaalta pohdittiin, odotetaanko jonkun ulkopuolisen muuttavan kaiken paremmaksi tai kertovan miten työyhteisössä menee.

*”- vai oottaako kaikki jotaki ihmettä niinku ihmiset oottaa lottovoittoa  
- saattaa olla.  
- Joku tulee ja parantaa koko meät ja sitte on heleppo ja kiva ja mukava olla” (H)*

*”mutta jos me tarvitaan sitä sieltä muualta , sitä pakkasrajan sanontaa että tämä on kylmä, että meillon hyvä” (H)*

### 8.3 Tulevaisuusdialogi ja seurantapalaveri osana kehittämisprosesseja

#### 8.3.1 Tulevaisuusdialogi hyvään tulevaisuuteen viritäjänä

Työyhteisöt paneutuivat pohtimaan työhyvinvoinnin toivottua tilaa tulevaisuusdialogin avulla edellä kuvatun mukaisesti. Mietittiin myös tekoja kohti parempaa työhyvinvointia ja nykyisiä huolia työhyvinvointiin liittyen. Tulevaisuusdialogi oli useimmille osallistujille uusi toimintatapa. Arvioin tulevaisuusdialogin hyödyllisyyttä niihin osallistuneilta kerätyn välittömän palautteen ja seurantapalaverissa kerätyn tiedon perusteella. Haastattelujen analyysit olivat välittömän palautteen analyysin tukena. Taulukossa 10 ovat koottuna välittömänä palautteena annetut numeraaliset arvioinnit teemoittain. Välitön palaute kerättiin neljältä työyhteisöltä. Sitaatit tulevaisuusdialogin välittömän palautteen avovastauksista on merkitty koodilla Tv<sub>p</sub>.

Kuulluksi tuleminen ja omien ajatusten selkiintyminen toteutuivat tulevaisuusdialogin palautelomakkeessa kysytyistä asioista parhaiten. Luottamusta suunnitelman toteutumiseen ja asioiden järjestymiseen oli kysytyistä asioista vähiten. Välittömän palautteen kaikkien vastausten keskiarvojen mukaan kehitysvammaisten ja dementiaa sairastavien palvelukodin työntekijät pitivät tulevaisuusdialogia parempana toimintatapana kuin muut työyhteisöt (keskiarvo 8,6). Muiden työyhteisöjen tulevaisuusdialogista antamat arvioinnit eivät poikkea keskenään toisistaan merkittävästi (keskiarvot 7,8–7,9).

TEEMA	KYSYMYKSET	NUMEERISTEN
		ARVIOIDEN KESKI- ARVO ASTEIKOLLA 1-10 (n=59)
Palaverin hyödyllisyys	Miten hyödylliseksi koit tämän tilaisuuden?	8,0
	Koitko saaneesi tukea omaan tilanteeseesi/ toimintaasi?	7,7
Kuuleminen	Oliko sinulla riittävä mahdollisuus kertoa omat ajatuksesi?	8,4
	Oliko sinulla riittävä mahdollisuus kuulla muiden ajatukset?	8,6
	Pystyitkö mielestäsi kertomaan omat huolenaiheesi?	8,1
	Koitko, että sinua kuunneltiin?	8,4
	Koitko, että ajatuksesi/ehdotuksesi otettiin riittävästi huomioon?	8,0
Oppiminen	Saitko uutta ymmärrystä siitä, mitä eri osallistujat ajattelevat asioista?	8,2
	Havaitsitko tilanteessasi uusia vaihtoehtoja toimia?	7,7
Selkiintyminen	Selkiinnyttikö palaveri omia ajatuksiasi?	8,1
	Selkiinnyttikö palaveri eri osallistujien osuutta?	7,7
Toiveikkaus	Millainen olo sinulla oli tilaisuuden päättyessä (toivoton-toiveikas)?	7,8
Luottamus suunnitelman toteutumiseen ja asioiden järjestämiseen	Koitko, että palaveri lisäsi luottamustasi asioiden järjestämiseen?	7,5
	Kuinka paljon luotat palaverissa tehdyn suunnitelman toteutumiseen?	7,4
Menetelmä	Miten pystyit eläytymään hyvään tulevaisuuteen?	7,6

TAULUKKO 10. Tulevaisuusdialogien välitön palaute

Työyhteisöjen tulevaisuusdialogeissa kuulluksi tuleminen ja toisten ajatusten kuuleminen mahdollistuivat hyvin. Työyhteisön pysähtymistä yhteiseen keskusteluun ja pohdintaan arvostettiin.

*”Asiat käytiin keskustellen pienryhmissä. Jokainen sai puheenvuoron.”* (Tvp)

*”Tosi hyvä, keskusteltiin, vaihdettiin todellisia ajatuksia”* (Tvp)

*”Jokainen sano sen oman mielipitteensä...sai ainaki sen mahdollisuuden sanoa jos halus”* (H)

Muiden ajatusten kuuleminen ja mahdollisuus kertoa omat ajatukset lisäsivät keskinäistä ymmärrystä ja luottamusta. Kuulluksi tuleminen antoi mahdollisuuden vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Dialogissa tapahtui oppimista ja löytyi uusia ideoita.

*”Uudet ideat oman hyvinvoinnin toteuttamiseen ja asukkaiden”* (Tvp)

Tulevaisuusdialogin selkeä struktuuri toi suunnitelmallisuutta palaveriin.

*”Aiemmat palaverit olivat vapaamuotoisempia. Tämä palaveri oli järjestelympi, suunnitelmallisempi.”* (Tvp)

Tulevaisuusdialogi oli uusi toimintatapa suurimmalle osalle kehittämistoimintaan osallistuneista. Tulevaisuuteen siirtyminen ajatuksissa saattoi alussa tuntua erikoiselta, mutta se mahdollisti toivottuun tilanteeseen eläytymisen ja sen kuvailun. Asteikolla 1–10 osallistujat arvioivat eläytyneensä hyvään tulevaisuuteen keskiarvolla 7,6.

*”niistä tulevaisuudenmuisteluista... tykättiin. Sehän oli varmaan kaikille ihan uus.”*(H)

*”Tulevaisuudenmuistelu tuntui ensin hassulta, mutta sitä kautta tuli esille tavoitteita. Siitä oli siis hyötyä, koin se tärkeäksi.”*(Svp)

Tulevaisuusdialogin koettiin vaikuttaneen osallistujien yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja avoimuuteen.

*”(tulevaisuusdialogi) lisää henkilökunnan yhteenkuuluvuuden tunnetta”.* (Tvp)

*”yhteisöllisyys, avoimuus, me-henki”* (Tvp)

Toimintatapa lisäsi toiveikkuutta (ka 7,8) ja auttoi huomaamaan uusia toimintamahdollisuuksia. Toiveikkuus asioiden järjestymisestä ja tilanteen paranemisesta lisääntyi.

*”Nyt saattaapi asiat alkaa etenemäänki”* (Tvpp)

Tulevaisuusdialogin kirjaukset tai ainakin tehty suunnitelma on hyvä pitää näkyvillä työpaikalla, jotta suunnitellut asiat pysyisivät paremmin mielessä.

*”Kyllä ne on monistettu ja kyllä ne on jossaki...ne on kyllä siinä kahvihuooneen pöydällä”*(H)

*”ois voinu tehdä toisin sen asian subteen, että ois laittanu sen (tulevaisuusdialogin kirjaukset) sinne seinälle”* (H)

Tulevaisuusdialogin hyödyllisyyttä arvioitiin myös myöhemmin pidetyn seurantalaverin jälkeen kerätyssä palautteessa. Hyödyllisyys arvioitiin silloin vähäisemmäksi (ka 7,1) kuin välittömästi tulevaisuusdialogin jälkeen.

### 8.3.2 Seurantalaveri muistuttajana ja palautteen antajana

Seurantalaveri järjestettiin 0,5–1,5 vuotta kehittämisprosessin aloittaneen tulevaisuusdialogin jälkeen. Palaverin alussa palautettiin mieliin tulevaisuusdialogissa tehty suunnitelma. Sen jälkeen tuotettuja käsityksiä tapahtuneesta myönteisestä ja kielteisestä kehityksestä ei sidottu yksinomaan tehdyn suunnitelman arviointiin, vaan esille sai tuoda muitakin toteutuneita asioita. Seurantalavereista kerätyn välittömän palautteen mukaan osallistujat tulivat kuulluiksi (8,1) ja palaveri koettiin hyödylliseksi (8,1). Palautteen mukaan tulevaisuusdialogi (8,0) ja seurantalaveri olivat välittömästi arvioituina lähes yhtä hyödyllisiä. Kahdessa työyksikössä seurantalaveria pidettiin välittömän palautteen mukaan hyödyllisempänä kuin tulevaisuusdialogia.

Seurantalaveria pidettiin pysähdyspaikkana, jossa oli mahdollista arvioida työyhteisön ja sen kehittämisen nykytilannetta. Osapuolet antoivat toisilleen kiihosta toiminnasta ja tuen saamisesta. Avoimesti, mutta loukkaamatta ketään, annettiin myös palautetta asioista, joissa on vielä kehittämistä.

*”Taas rupes miettiin näitä asioita, että mitä me on tehty ja missäs ollaan menossa ja mitä on vielä tekemättä ja mitä silloin sovittiin. Vähän semmonen muistuttaja ja herättäjä. Jos se vaan on se kerta, niin se jonkun ajan on mie-*

*lessä ja sit se saattaa jäähä ko aina tulee jotain kiireellisempää. Se nostaa taas sen asian esille.”* (H)

*”Hyvä. Muistuu sovitut asiat mieleen”* (Svp).

*”Se seurantalaveri, niin sen merkitystä minusta kannattaa korostaa koska se minusta vaikutti tosi hyvältä. Mun mielestä se oli rakentavaa se, mitä sieltä havainnoi, että missä me ollaan vielä heikoilla. Että sillä lailla se oli minusta tosi hyvä.”* (H)

Seurantalavereissa puhuttiin useista muistakin kuin tulevaisuusdialogeissa käsitellyistä ja suunnitelmaan kirjatuista asioista. Kehittämistoiminnalla oli aiotuja ja aikomattomia seurauksia. Suurin osa tulevaisuusdialogeissa tehdyistä suunnitelmista oli toteutunut. Suunnitelmien toteutumista arvioitiin seurantalaverin välittömässä palautteessa keskiarvolla 7,1. Prosessin edettyä seurantalaveriin eräässä työyhteisössä uskallettiin puhua asioista, joita ei aiemmin tullut esille.

*”Viimeinen palaveri oli tosin kaikista hyödyllisin, siinä päästiin asiaan eli huonoon ilmapiiriin.”* (Svp)

Vaikka tilanteen selvittely jäi seurantalaverissa kesken, päästiin kuitenkin alkuun ristiriitatilanteen selvittämisessä.

Palaverissa tehtiin suunnitelma siitä, mitä seuraavaksi tehdään työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseksi. Seurantalaverin mukanaan tuomaa kontrollia sovitujen asioiden toteutumisen varmistamiseksi ja ”eteenpäin potkimista” toivottiin myös tulevaisuudessa. Uuden suunnitelman toteutumiseen luotettiin saman verran kuin tulevaisuusdialogissa eli keskiarvolla 7,4.

*”Täytyisi olla vielä seurantalaverin seurantalaveri. Nyt kun seuranta loppuu, tuleekohan tästä valmista. Tarvitaan pyllylle potkija, joka vie asioita eteenpäin.”* (Svp)

Tulevaisuusdialogien ja seurantalaverien vetäjien ulkopuolisuutta arvostettiin. Toivottiin, etteivät vetäjät työskentelisi ainakaan samalla alalla kuin osallistujat. Työyhteisössä käsiteltäviä asioita pidettiin yksityisasioina, verrattavissa perheiden sisäisiin asioihin.

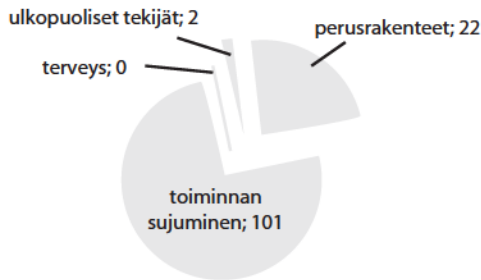
*”Sitten toisaalta taas pikkusen häirittee näin pienellä paikkakunnalla sitten ko sullan ollu matkassa niitä (sosiaali- ja terveysalan työntekijöitä) ja näitä. Ne on niin tuttuja ja kuitenkin ne on liian tuttuja. Että mitä meidän asiat kuuluu vaikka tietääki, että se ei varmaan niitä missään puhu mutta kuitenkin*

*-ei siinä se mutta ko se on niin tuttu  
-ja sittenko tätä samaa alaa tavallansa  
-että päästään näkemään sitä kodin elämää ulkopuolisena  
-meiän yksityisasiota (naurua) pääsee kuulemaan” (H)*

#### 8.4 Työyhteisöjen hyvinvoinnin muutokset

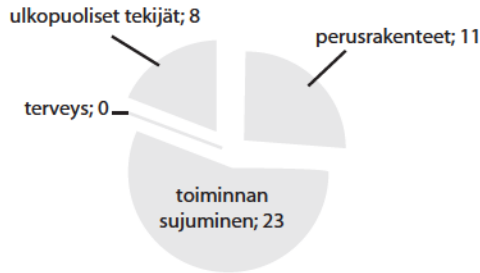
Kehittämisen prosessin aikana tapahtuneista työyhteisöjen hyvinvoinnin muutoksista saatiin tietoa neljästä aineistosta. Ensinnäkin työyhteisöt kuvasivat muutoksia, tapahtunutta kehitystä prosessin päätösvaiheessa järjestetyssä seurantalaverissa (S). Lisäksi osallistujia pyydettiin kirjoittamaan seurantalaverin palautelomakkeeseen ajatuksiaan kehittämisen prosessista ja sen tuomista muutoksista (Svp). Kolmantena aineistona olivat kehittämisen prosessien jälkeen tehdyt haastattelut (H). Neljäntenä aineistona oli tutkija-kehittäjän päiväkirja ja siihen kirjatut havainnot (P).

Arvioin muutoksia seurantalaverien julkisten kirjausten, palautelomakkeiden avovastausten ja haastattelujen analyysin perusteella. Luokittelin aineistot tässä tutkimuksessa aiemmin muodostetun työyhteisöjen työhyvinvointikäsitteen mukaan. Laskin näistä aineistoista kutakin työhyvinvoinnin tekijää koskevien mainintojen lukumäärät (kuviot 16 ja 17). Myönteistä kehitystä kuvaavia mainintoja oli yhteensä 125 ja kielteiseen kehitykseen liittyviä 42. Tulkitsin, että useimmin mainitussa tekijöissä oli tapahtunut eniten muutosta tai kyseistä muutosta pidettiin työyhteisössä merkityksellisenä. Lisäksi vertasin tulevaisuusdialogissa tehdyn suunnitelman toteutumista seurantalaverin kirjauksiin. Päiväkirjamerkinnot ja omat havainnot olivat analyysin ja tulkinnan tukena.



KUVIO 16. Työhyvinvoinnin tekijöihin liittyvä myönteinen kehitys kuvattuna niihin liittyvien mainintojen lukumäärällä (n=125)





KUVIO 17. Työhyvinvoinnin tekijöihin liittyvä kielteinen kehitys kuvattuna niihin liittyvien mainintojen lukumäärällä (n=42)

Analyysin mukaan myönteistä kehitystä tapahtui eniten työtoiminnan sujuvuudessa. Toimintatavat ja työyhteisön tilanne selkiytyivät, kun niistä puhuttiin yhdessä. Työhyvinvoinnin tilanne ja työyhteisön toiminta tulivat näkyviksi ja kuuluviksi, kun niistä puhuttiin yhdessä.

*”asiat ovat jotenkin selkiintyneet, kun ne on otettu esille”* (Svp)

*”palaverista ollut hyötyä kaikin puolin työpaikalla: mitkä asiat ovat hyvin, mitkä asiat ovat huonosti, mitä parannettavaa yms”* (Svp)

*”Minä aattelin on että se on tuonu selkeyttä siihen toimintaan”* (H)

Työtoiminnan selkiytyminen tuotti työyhteisöissä useita muutoksia toimintakäytäntöihin. Toimintakäytäntöjä kokeiltiin prosessin kuluessa, niitä kehitettiin edelleen ja otettiin käyttöön. Esimerkiksi työpäivän ja -viikon sovittu rytmi tuottaa hallinnan tunnetta työhön.

*”viikko-ohjelma tehty, käyttökelpoinen”* (S)

Toimintatapoja kehitettiin asukkaiden tai potilaiden parhaaksi suunnitelmien mukaan. Palvelukodin asukkaita tuotiin useammin istumaan toisten kanssa pirttiin ja vanhuksille saatiin enemmän aikaa. Työyksiköiden välinen yhteistyö yövuorojen aikaan oli jatkunut kokeilun jälkeen. Sen koettiin tasanneen yövuorojen kuormittavuutta. Tietokoneohjelmien käyttöä kirjaamisessa oli aloitettu ja suunnitelmissa oli laajentaa sähköistä kirjaamista koulutuksen jälkeen.

*”saattohoito toteutunut; ylimääräinen työntekijä voidaan soittaa”* (S)

*”lääkkeiden jakaminen ja tilaukset toimivat”* (S)

*"iltapala siirretty myöhempään" (S)*

*"Musta siinä on tapahtunut vuojessa iso muutos siinä aamutöitten suunnittelussa." (H)*

Yhteistyön paraneminen edisti toiminnan sujuvuutta. Parantunut ja lisääntynyt yhteistyö näkyi työyhteisön sisällä ja työyksiköiden kesken. Yhteinen työn suunnittelu lisääntyi. Kynnys avun pyytämiseen ja antamiseen madaltui. Tiedonkulun koettiin parantuneen yhteistyön lisääntymisen seurauksena.

*"Mennään toiselle osastolle auttamaan pyytämättäkin" (S)*

*"Kotisairaanhoidajilta saa tukea, voi kysyä neuvoa" (S)*

*"Meillä sen suunnittelun seurauksena ne yhteiset palaverit mitä on sovittu, että kotisairaanhoidon työntekijät ja kotipalvelun työntekijät omalla alueellansa ovat, niin nehan on käynnistyneet" (H)*

Toiminnan sujumisesta löydettiin vielä parannettavaa. Yhteistyössä ja toimintatavoissa todettiin puutteita, joista osaan oli mahdollista vaikuttaa. Asukkaiden ulkoiluttamisessa ja viriketöiminnassa todettiin olevan vielä parantamisen varaa. Raportin antamisen käytäntöön haluttiin muutoksia. Epäkohtien poistamiseksi tehtiin suunnitelmia seurantalaverin lopussa.

*"asiakkaan papereihin ei päästä viikonloppuna, kun terveyskeskus on kiinni" (S)*

*"lääkärinkierrot epäsäännöllisiä" (S)*

Työilmapiirin kohentuminen näkyi työyhteisöissä yhteenkuuluvuuden tunteen eli "me-hengen" voimistumisena ja työntekijöiden keskinäisten suhteiden paranemisena. Joustavuus oli lisääntynyt ja työilmapiiri keventynyt. Ristiriitatilanteet työntekijöiden kesken olivat vähentyneet.

*"Asioista pystyy keskustelemaan." (S)*

*"Luottamus, avoimuus ja joustavuus lisääntynyt työntekijöiden kesken." (S)*

*"Ei oo nytten niin pulpahellu semmosiakaan, niitähän tuli silloin yhteen aikaan semmosia asioita, että joillaki oli menny hakaukseen ja sitte ei oo mittään." (H)*

*"Semmonen yhteenkuuluvaisuus on tullu hirveen hyvin." (H)*

Myös esimiesten ja alaisten välisissä suhteissa kuvattiin tapahtuneen myönteistä kehitystä. Välit olivat tulleet läheisemmiksi ja luottamus lisääntynyt.

*"Yhteishenki kehittynyt, välien lähentyminen lähiesimiesten kanssa." (S)*

*"Esimiehen kanssa kanssakäynti isolla plussalla."* (S)

Haastattelujen mukaan kehittämispalaverissa vallinnut rakentava ja keskustele-  
leva ilmapiiri siirtyi myös kehittämispalaverien ulkopuolelle.

*"Keväällä alkuvuodesta se suunnittelupalaveri missä me oltiin, kyllä he siellä  
oli vähän avoimempia. Jotenki nyt tuntu, että kaikki oli siinä mukana ja  
sillälailla tosi aktiivisesti. Pysyttiin siinä asiassa. Minä sanoinkin siitä tosil-  
leikki, että minusta yllättävän hyvin pysyttiin asiassa"* (H)

*"meillä oli vielä se työnjakopalaveri... jäi hyvä mieli kuinka rakentavaa  
oli... siinäki oli nyt jo sellasta me-henkeä mikä oli minusta ihan kivan tun-  
tuinen."* (H)

Myös toisenlaista kokemusta ilmapiirin muutoksista tuotiin esille yhdessä työ-  
yhteisössä. Työyhteisön ilmapiiri oli muuttunut negatiivisempaan suuntaan. Il-  
mapiirin heikkenemisestä keskusteltiin seurantapalaverissa ja tehtiin suunnitelma  
tilanteen jatkokäsittelystä. Työyhteisö oli tyytyväinen siihen, että asiasta pystyttiin  
kuitenkin keskustelemaan ja päästiin alkuun ongelmien ratkaisussa.

*"...hoitajat toimivat erillään. Sanatonta negatiivista viestintää ilmassa."* (H)

*"Siellä on ihan selvästi tullu kaks eri osastoa vaikka sillon alussa oltiin yhtä  
suurta perhettä. Seinä väliin ... tiilet oli muurattu."* (H)

Mahdollisuus osallistua työn kehittämiseen nähtiin yhtenä työhyvinvointia  
lisänneenä tekijänä. Kehittämisprosessi antoi kaikille mahdollisuuden osallistua  
kehittämistyöhön.

*"Se on niiko kaikki ois huomioitu, siltähän se tuntuu"* (H)

*"Onhan se hyvä aina että kokoonnutahan, että on yhteiset tavoitteet. Onhan  
se hyvä aina, että asioista puhutaan yleensäkin"* (H)

*"Saamme ruveta suunnittelemaan työvuorolistoja"* (S)

*"Kiitos koko porukalle, että on sitouduttu tekemään (kehittämispäivä)"* (S)

Analyysin mukaan työyhteisöjen valmiudet kehittää työtä vahvistuivat proses-  
sin aikana. Hyvät kokemukset ja kokoontumisten tarpeellisuus antoi esimiehille  
tukea säännöllisten työyhteisökokousten järjestämiseen ja kehittämistoiminnan  
seurantaan.

*"Viikkopalaveria pidetty kerran viikossa."* (S)

*”Jotaki tukea niiko minulleki, että minun nyt sitte tulee nämä järjestää ja sitte että porukka sitte hoksaa, että niitä on tosiaan piettävä ja se on hyvä asia, että siellä keskustellaan...nyt yritetään ihan oikeasti että niitä osastontuntia on tänä vuonna.” (H)*

Kehittämistoiminnasta saatiin intoa jatkaa kehittämistä sekä työyhteisössä että henkilökohtaisesti. Innostuminen johti jopa jatkokoulutukseen lähtemiseen ja esille nousseiden kehittämiskohteiden työstämiseen työyksikössä. Pitkäjänteisestä kehittämistoiminnasta on esimerkkinä työvuorojärjestelyjen muutokseen tähtäävä tutkimus- ja kehittämistoiminta kunnassa. Ajatuksia säännöllisestä, pitkäjänteisestä kehittämistoiminnasta syntyi joka työyhteisössä.

*”Sieltä sai syöt siihen, että vois lähteä siis kehittämään...mie sain sen käännettyä, että jos me kehitetäänki työtapoja, niin me pärjätään ihan samalla porukalla ja jaketaan paremmin.” (H)*

*”Se tuntuu ensin, että mitenhän tästä selvittää, mutta antaa se intoa ja uteliaisuutta.” (H)*

*”Että ois joku vuojenki kestävä juttu, jota mieltis niin se ois varmaan ihan hyvä” (H)*

*”kauhia hinku, (työntekijällä) kauhia hinku, että ko pääsis tekemään” (H)*

Yhteiset keskustelut rohkaisivat jatkamaan avoimia keskusteluja ja luomaan mahdollisuuksia niihin. Luottamus avoimen keskustelun vaikutukseen työhön liittyvien asioiden hoidossa lisääntyi. Kehittämisprosessi antoi mahdollisuuden, tilan ja ajan yhteiselle keskustelulle. Työyhteisöissä todettiin, että kaikkien olisi hyvä tuoda esille ajatuksensa yhteisissä kokoontumisissa. Näin voitaisiin välttää selän takana puhumistakin.

*”Siitä ei varmaan jääny kellekään semmosta, että ois jääny kaivamaan joku juttu. Se meni sillä keskustelulla.” (H)*

*”hyviä keskustelutilaisuuksia... on ollu pieniä ryhmiin jakauvuttu ja on eri ammattiryhmät aina siinä niin musta on kauhian tehokasta se keskustelu ollu verrattuna johonki aikasempiin” (H)*

*”-nämä keskustelut, että puhutaan ja puhutaan ja neki jotka ei puhu niin puhuis koska ne puhuu sitte takanapäin*

*- ei välttämättä kaikki uskalla puhua ääneen sitä mitä ajattelee*

*- ei välttämättä uskallakaan mutta*

*- jos puhutaan tarpeeksi niin kyllä ne sitte alkaa uskaltamaan jos sallitaan niitä tunteitakin*

*- pitäis puhua niin paljon että kaikki alakaa puhumaan  
-onhan se kuitenkin niiko yhteisten asioiden semmosta pohiskelua yhdessä ja  
mahollista vaikuttamista kuitenkin niihin” (H)*

Oman työn pohtiminen yhdessä, kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen näytti tuoneen rohkeutta ylipäätään vaikuttaa toimintatapoihin työyhteisössä.

Muutostilanteissa olevissa työyhteisöissä kuvattiin tapahtuneen onnistumisia. Muutoksen onnistuminen näkyi käytännön työtilanteissa ja kohtaamisissa.

*”Palvelutalon tytöt ottivat hyvin vastaan. Kahvitkin ovat keittäneet, iso kiitos!”  
(S)*

*”Työt ryhmäytyivät hyvin marraskuussa. Työnjako helpottunut. Kaikki lähtee samasta paikasta ja palaa samaan paikkaan. Tytöt hyvin sopeutuneet tänne, mukana kehityksessä” (S)*

*”Omaisten kanssa on tutustuttu ja muodostettu suhde. Molemminpuolin yhteydenottokynnys madaltunut” (S)*

*”Eteenpäin on menty, hyviä ideoita on tullut esille. Askel eteenpäin kotihoidon palveluissa.” (S)*

*”Kokoontuminen palaverihin ollut tärkeää, kun muotoutumassa uusi hoitoyksikkö. Työkaverit uusia ja tavat selkiytyneet palaverissa.” (S)*

Toisaalta myös todettiin muutosten olevan kesken ja etenevän toivottua hitaammin. Eteenpäin kuitenkin haluttiin mennä. Osa työntekijöistä toivoi nopeampia muutoksia, osa ei ollut vielä muutoksiin valmis. Muitakin syitä muutosten hitaudelle löydettiin.

*”Hirveän pitkä aika (puolitoista vuotta) käydä tätä asiaa, yhdistymistä läpi. Tuntuu, ettei olla päästy puusta pitkälle. On jotain hyvää, mutta paljon on vielä tekemättä. Nyt kun seuranta loppuu, tuleekohan tästä valmista.” (S)*

*”Yhdistymisen vaivalloisuus. Välillä passiivista ja välillä aktiivisempaa vastarintaa ollut, vähättelyä.” (S)*

*”Rokotukset ja projektit viivästyttäneet ja hajottaneet” (S)*

*”minä aattelin sillä tavalla että mitä on tehty, on hyvä notkahdus eteenpäin, vaikka sitten eletään vielä sellasen muutoksen kuohuntaa, mutta kuitenkin aika paljon ollaan jo päästy eteenpäin” (H)*

Kehittämisen prosessin tuloksia eivät kaikki osallistujat huomanneet tai ne eivät olleet odotettuja ja tarpeeksi konkreettisia. Prosessia verrattiin aikaisempiin, jotka myöskään eivät tuoneet muutoksia käytännön toimintaan.

*”Odotukset oli isompia tältä sille konkreettiselle tapahtumiselle. Käytännössä joku asia muuttus ihan oikeesti ja ihan kunnolla ja sinne suuntaan minnepäin itellä on halu mennä, mutta se ei ole kyllä niinkö sillai käytännössä edenny ei oikeestaan niikö yhtään mihinkään. Sitä konkreettista muutosta mikä aikuisten oikeesti näkys jossaki. Onhan näitä ollu ja mitää ei oo tapahtunu” (H)*

Suunniteltujen muutosten toteutumiseen ja toteutumattomuuteen vaikuttaneita syitä löydettiin useita. Osa henkilökunnasta vastusti yleensä muutoksia, eikä ollut valmis sitoutumaan kehittämistoimintaan. Sinnikästä keskustelujen jatkamista pidettiin keinona saada kehittämistä etenemään. Pohdittiin myös ihmisten erilaisuutta uusien asioiden omaksumisessa.

*”toiset meistä avaa ne pakettinsa nopiampaa ko toiset ja hoksaa, että tämä on oikiasti hyvä systeemi” (H)*

Työtoiminnan perusrakenteisiin kohdistuvia myönteisiä muutoksia oli seurantalaverien maininnoista toiseksi eniten. Suurin osa niistä liittyi tiloihin, työntekijöiden määrään, välineisiin ja työnjakoon. Tiloja oli järjestetty uudelleen ja työnjakoon oli tullut joustavuutta. Perusrakenteisiin kohdistuneet muutokset vaikuttivat työn sujuvuuteen. Aineiston luokittelussa olikin osittain vaikeuksia erottaa esimerkiksi työnjakoon ja työn sujuvuuteen kuuluvat maininnat.

*”Palvelutalon porukka saanut uuden toimiston, kaksi tietokonetta ja yhteisen kahvihuoneen” (S)*

*”Hopeahapsi (kampaamo) ja Siulan terapiahuone myönteinen yllätys” (S)*

*”Molemmat iltalaiset 9:ään asti” (S)*

Kielteisenä työnjakoon liittyvänä asiana pidettiin edelleen työvuoroihin liittyviä tekijöitä, kuten yhden päivän vapaita, jotka eivät olleet poistuneet kehittämistoiminnan kuluessa. Lääkäriin toivottiin olevan näkyvämmän mukana toiminnassa. Kotihoidon uutta työnjakoa ei vielä ollut saatu päätökseen.

Työn arvostukseen liittyen todettiin, että palkka on edelleen huono. Epäiltiin myös, ollaanko ”kunnassa” kiinnostuneita suuresta työyhteisöissä tehtävästä kehittämistoiminnasta. Työntekijät toivoivat arvostusta työlle ja kehittämistoiminnalle.

*”onkohan kukaan kunnassa kiinnostunu, että missä vaiheessa me mennään... Kaubia prosessi ja me vain täällä tämmösen kans puuhastellaan ja onko kukaan kiinnostunu” (H)*

Työyhteisön ulkopuolisten tekijöiden muutoksia olivat esimerkiksi järjestelyt asukkaiden ja potilaiden sijoituksissa hoitopaikkoihin sekä sijaisten saaminen. Uuden palvelukodin käyttöönoton jälkeen vanhainkodin asukkaat vähenivät.

*”Palvelukoti auttanut vanhusten määrän vähentymiseen” (S)*

Työntekijöiden määrää vanhainkodissa ei heti vähennetty suoraan samassa suhteessa. Työyhteisö koki tämän seurauksena kiireen vähentyneen ja mahdollisuuden kehittää toimintoja parantuneen. Työntekijöille jäi voimia suunnitella ja toteuttaa terapia- ja kampaamotilat osastolle.

Sijaisten saamisessa oli tapahtunut kielteistä kehitystä prosessin aikana. Varsinkin koulutettuja sijaisia oli edelleen vaikea saada. Tilanne heijastui työyhteisön toimintaan ja hyvinvointiin heikentävästi.

*”tuplavuorot ja ylimääräiset työvuorot (sijaisten puute)” (S)*

*”koulutettuja sijaisia on vaikea saada” (S)*

Asukkaiden sijoittelussa eri yksiköihin oli havaittu myönteistä kehitystä. Osassa työyhteisöjä kuitenkin näytti siltä, että asukassijoittelussa ei ole selvää suunnitelmaa. Väistämätöntä on, että asiakkaat ja asukkaat vanhenevat ja tulevat huonokuntoisemmiksi koko ajan.

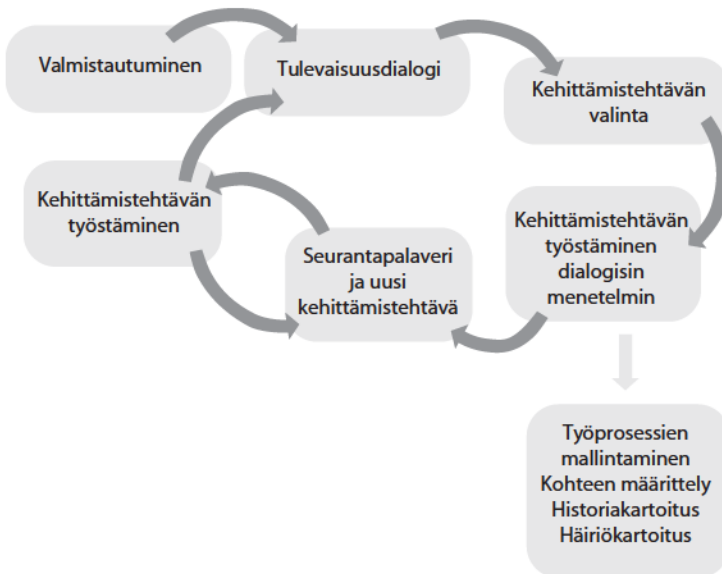
*”Asukasjaossa ja siirroissa yhteinen suunnitelma puuttuu” (S)*

*”Huonokuntoisempia monisairaita asiakkaita” (S)*

Työntekijän terveys ja hyvinvointi näytti tulevaisuusdialogin perusteella olevan yksi työhyvinvoinnin tekijöistä. Seurantapalaverissa terveyden muutoksista ei kuitenkaan puhuttu ollenkaan, vaan puhe keskittyi työhön ja siinä tapahtuneisiin muutoksiin.

## 9 TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNIN KEHITTÄMISMALLI JA SEN PERUSTELUT

Tämän toimintatutkimuksen interventioilla saatiin aikaan myönteisiä muutoksia vanhus- ja vammaispalveluja tuottavien työyhteisöjen toiminnan sujuvuuteen ja työtoiminnan perusrakenteisiin. Kehittämisprosesseista saatujen kokemusten mukaan muodostettiin työhyvinvoinnin kehittämismalli, jota on mahdollista soveltaa vanhus- ja vammaispalveluja tuottavien työyhteisöjen toiminnan kehittämiseen (kuvio 18) ja mahdollisesti muissa samankaltaisissa työyhteisöissä. Kehittämistyön tuloksena syntyneeseen toimintamalliin sisällytettiin kehittämisprosessien ja kehittämismenetelmien hyväksi todetut ominaisuudet, mutta annettiin tilaa erilaisuuden ja dialogisen toiminnan vaatimalle joustolle. Joustamisen kehittämisen tavoitteissa ja toimintatavoissa on todettu esimerkiksi Työelämän kehittämisohjelman projekteissa olleen niiden onnistumisen edellytys. Kehittämismallin keskeiset periaatteet ovat dialogisuus, osallisuus, joustavuus ja jatkuvuus, joka sisältää jatkuvan



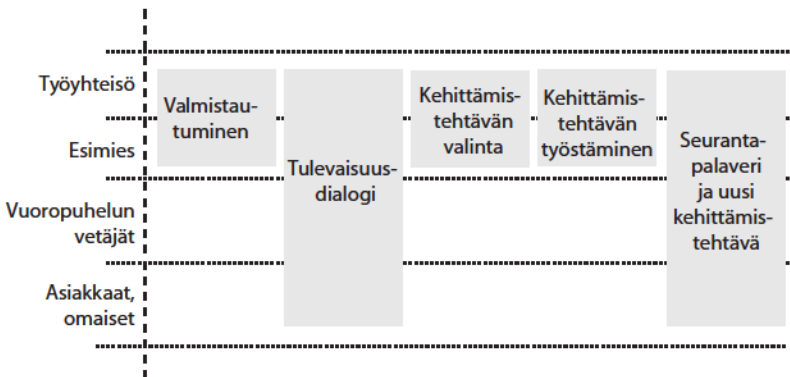
KUVIO 18. Tulevaisuusdialogiin perustuva osallistava työhyvinvoinnin kehittämismalli.



kehittämistoiminnan seurannan. Joustavuuteen kuuluu myös kehittämismenetelmien tarpeenmukainen yhdistely.

Tietoisena siitä, että dialogisuuteen pyrkivä toimintatutkimuksellinen kehittämistoiminta kulkee harvoin säännöllisen syklin mukaisesti eteenpäin (Kemmis & McTaggart 2005; Toikko & Rantanen 2009), kuvasin syntyneen kehittämismallin kuitenkin prosessina. Prosessissa on väljyyttä ja joustavuutta etenkin kehittämis-tehtävän työstämisen vaiheessa, mikä mahdollistaa tarpeen mukaisen etenemisen tai palaamisen johonkin aikaisempaan vaiheeseen. Prosessin lopussa voidaan palata uuden kehittämistehtävän muodostamiseen joko suoraan seurantalaverista tai uuden tulevaisuusdialogin kautta.

Syntyneen kehittämismallin ensimmäinen vaihe on kehittämisprosessiin valmistautumisen vaihe. Valmistautumisvaiheessa työyhteisössä sovitaan kehittämisprosessiin ryhtymisestä. Aloite kehittämiseen voi tulla esimieheltä, työntekijöiltä, organisaation ylemmältä tai muulta taholta kuten esimerkiksi yhteistyökumppanilta. Tässä tutkimuksessa kehittämisprosessit käynnistettiin työyhteisöjen halusta kehittää toimintaansa ja parantaa työhyvinvointiaan. Engeströmin (2004) mukaan työyhteisössä tulee tarve kehittää toimintaansa, kun työyhteisössä on ajautettu ristiriitoihin tai umpikujaan niin, että toiminta käy raskaaksi. Tässä tutkimuksessa mukana olleiden työyhteisöjen tilanteita ei voi kuvata ristiriitaisena tai umpikuja-ssa olevina, mutta toimintaa haluttiin kuitenkin arvioida ja kehittää. Muutosten tarpeiden takana saattoi kuitenkin olla tyytymättömyyttä nykyiseen tilanteeseen tai koettua työhönsä tarvetta. Kotipalvelun ja kotisairaanhoidon toimintojen yhdistäminen oli kunnan johdolta tullut vaatimus.



KUVIO 19. Tulevaisuusdialogiin perustuva osallistava työhyvinvoinnin kehittämismalli toimijoiden osallistumisen mukaan kuvattuna.

Työyhteisön esimies on vastuussa työyhteisön kehittämisprosessien organisoinnista ja etenemisestä. Kehittämisprosessin ohjaajaksi voidaan valita myös ulkopuolinen vetäjä. Kuvio 19 kuvaa toimijoiden eli työyhteisön, esimiehen, vuoropuhelun vetäjän ja asiakkaiden osallistumista kehittämisprosessin eri vaiheissa olettaen, että esimies huolehtii prosessin etenemisestä. Vaakasurat palkit kuvaavat toimijoita ja laatikot prosessin vaiheita. Laatikko yltyä niiden toimijoiden palkkiin, jotka ovat kyseisessä vaiheessa mukana kehittämisprosessissa.

Työyhteisön kehittämistoiminnan tavoitteiden tulee olla koko organisaation strategian ja työyksikön perustehtävän suuntaisia. Valmistautumisvaiheessa on hyvä varmistaa, että organisaation strategia on työyhteisön tiedossa. Ihanteellisessa tilanteessa työyhteisö on ollut mukana valmistelemaan strategiaa. Tavoitteena on, että työyhteisö kokee olevansa osa organisaatiota ja osallistuvansa sen strategian toteuttamiseen. Työyhteisö tuntee silloin tekevänsä merkityksellistä työtä, jota kannattaa kehittää. Työyksikön perustehtävä tulee myös olla kirkkaana mielessä kehittämistyötä suunniteltaessa.

Kehittämisprosessin aikataulu suunnitellaan valmistautumisvaiheessa pääpiirteissään jättäen mahdollisuuksia kehittämistoiminnan vaatimalle joustolle esimerkiksi kokoontumiskerroissa ja sisällöissä (esim. Seppänen-Järvelä 1999; Venkula 2005). Kehittämistoiminnan tavoitteena on työyhteisön hyvinvoinnin vahvistuminen. Konkreettiset työn kehittämisen tavoitteet asetetaan tulevaisuusdialogin jälkeen.

Kehittämismenetelmiin tutustuminen etukäteen luo turvallisuutta ja innostaa osallistumaan kehittämiseen. Kun menetelmät ovat pääpiirteissään tuttuja, voi kehittämistoiminnassa keskittyä pohtimaan työyhteisön toimintaa rauhassa. Varsinkin uudet kehittämismenetelmät, kuten tulevaisuusdialogi, on hyvä kuvata toimintatapana etukäteen, jotta tulevaisuuteen eläytyminen onnistuisi paremmin. Työyhteisön toivotun tilanteen ajatteleminen konkreettisesti ja systemaattisesti on harvassa työyhteisössä tuttua ja saattaa hämmentää uutena toteutettavana toimintatapana. Toisaalta dialogiin ei ole hyvä valmistautua liiaksi esimerkiksi etukäteen valmistelulla puheenvuorolla, jotta dialogissa toisten kuunteleminen ei estyisi ajatusten kiinnittyessä liikaa oman puheenvuoron odottamiseen. Myös muutospajamenetelmän perusteet kehittävistä työntutkimuksesta on hyvä omaksua etukäteen, jotta työyhteisö ymmärtäisi käsitteistön ja motivoituisi menetelmään liittyvien kartoitustehtävien tekoon.

Valmistautumisvaiheen jälkeen toteutetaan tulevaisuusdialogi kahden ulkopuolisen vuoropuhelun vetäjän vetämänä. Jos työyhteisössä on yli kahdeksan henkilöä, tulevaisuusdialogissa käydään keskustelut korkeintaan viiden hengen pienryhmissä. Pienryhmät keskustelevat yhdestä kysymyksestä noin 15 minuuttia. Ryhmissä pidetään huolta siitä, että kaikki saavat puhua ja kaikkia kuunnellaan.

Pienemmissä työyhteisöissä osallistujat haastatellaan yksitellen. Tulevaisuusdialogin lopussa, suunnitelman tekemisen vaiheessa sovitaan, miten ja milloin kehittämiskohteet valitaan. Tulevaisuusdialogin kirjaukset jätetään työpaikalle kaikkien näkyville koko prosessin ajaksi, jotta puhutut asiat säilyvät mielessä ja synnyttävät uusia ajatuksia ja keskusteluja. Tulevaisuusdialogissa tuotettua runsasta aineistoa voi hyödyntää analysoimalla tuotokset työyhteisössä. Analyysiä käytetään kehittämiskohteen valinnassa.

Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että kehittämiskohteen valinta on hyvä tehdä työyhteisön kesken esimiehen johdolla sovitun ajan, esimerkiksi parin viikon kuluttua tulevaisuusdialogista. Silloin puhutut ajatukset ovat ehtineet kypsyä ja selkiytyä osallistujien mielissä. Tulevaisuusdialogissa jää usein niukasti aikaa tehdä suunnitelmaa ja pohtia kehittämiskohdetta. Kehittämiskohteeksi valitaan mielellään vain yksi kehittämistä vaativa toiminta, johon keskitytään kerrallaan. Tulevaisuusdialogissa sovitaan, miten ja milloin kehittämiskohteen valinta tehdään.

Kehittämiskohteen laatu vaikuttaa siihen, millä tavalla sitä aletaan työstää. Voidaan käyttää esimerkiksi muutospajan menetelmiä, kuten toiminnan kohteen määrittelyä, häiriökartoitusta ja historiakartoitusta. Työprosessin mallintaminen todettiin tässä tutkimuksessa toimintaa selkeyttäväksi menetelmäksi yhteistoiminnallisesti toteutettuna. Myös LearningCafe -menetelmä oli hyödyllinen keskustelun ja ideoiden virittäjä. Dialogisten toimintatapojen käyttäminen kehittämistoiminnassa auttaa oppimaan dialogitaitoja myös muussa työnteossa. Kehittämiskohteen työstäminen edellyttää mahdollisen ulkopuolisen kehittäjän ja esimiehen neuvottelua hyvästä etenemistavasta. Toiminnassa on joka tapauksessa tärkeää käyttää kaikkien työyhteisön jäsenten osallistumista ja kuulemista mahdollistavia menetelmiä. Kokoontumisten alussa tehdään yhteenveto aikaisemmin tapahtuneesta toiminnasta ja siitä, mitä on tarkoitus kyseisellä kerralla tehdä. Tavoitteiden kirkastamista kehittämisprosessin eri vaiheissa tarvitaan motivaation ylläpitämiseksi.

Viimeistään vuoden kuluttua kehittämistoiminnan aloittamisesta järjestetään dialoginen seurantapalaveri, jossa tarkastellaan prosessin aikana tapahtunutta myönteistä ja huolestuttavaa kehitystä. Tarkastelu tapahtuu pienryhmissä tai yksitellen haastatellen toisten kuunnellessa kuten tulevaisuusdialogissa. Lopuksi tehdään suunnitelma uudesta kehittämistoiminnasta tai entisen jatkamisen suunnasta. Palaverin vetävät kaksi vuoropuhelun vetäjää, jotka ovat mahdollisuuksien mukaan samat kuin tulevaisuusdialogin ohjanneet vetäjät.

Työyhteisön pysyvän kehittämistoiminta on tällaisen ulkopuolisen kehittäjä-tutkijan ohjaaman kehittämisprosessin yksi tavoite (Seppänen-Järvelä 2009). Työyhteisön kehittämiskyvykkyyden ja -innon vahvistuminen näkyi tähän tutkimuk-

seen osallistuneissa kiinnostuksena tehdä itsenäisiä kehittämistehtäviä ja aktiivisena osallistumisena keskusteluihin kokoonnuttaessa yhteisiin kehittämispalaveriin. Jokaisessa työyhteisössä suunniteltiin kehittämistoiminnan jatkamista.

Seurantapalaverin jälkeen kehittämistoiminta jatkuu sovitusti säännöllisesti. Seurannan merkitys jatkossakin on suuri. On tärkeää pysähtyä toteamaan, missä ollaan menossa ja mitä on saatu aikaiseksi (Jones 1976; Loppela 2004; Murto 1992). Seurantapalaveri toimii kontrollin tavoin ja myönteisen palautteen antajana toiminnasta. Nähdään, onko tehty, mitä on suunniteltu ja luvattu. Uusia kehittämiskohteita löytyy ja työyhteisö pitää jatkuvaa kehittämistoimintaa luonnollisena osana työtään. Vuoden tai parin välein voi järjestää tulevaisuusdialogin, jossa katsotaan toimintaa taas kauemmas kohti tulevaisuutta.

Edellä esitetyllä tavalla toteutettu kehittämistoiminta asiantuntevan ohjaajan ohjaamana lähestyy ominaisuuksiltaan kehittävää ryhmätyöohjausta (Karvinen-Niinikoski ym. 2007). Keskustelujen laajentaminen pelkästään työstä puhumisesta työntekijän työhön liittyvien tunnekokemusten kuuntelemiseen ja käsittelyyn tekee kehittämistoiminnasta kokonaisvaltaisesti työntekijän huomioivaa. Työn mielekkyyden kokemusta on näin mahdollista vahvistaa. Pelkkä työnohjaus ei välttämättä riitä työn mielekkyyden lisäämiseen, jos työnohjauksessa keskustellut asiat jäävät keskusteluiksi eivätkä siirry toiminnaksi organisaatiossa. Toisaalta pelkkä kehittämistoiminta voi jättää työntekijöiden tunnekokemukset ja ihmissuhteet syrjään.

Nakarin ja Valteen (1995) esittelemä yhteistoiminnallisen kehittämisprosessin mallissa on samoja elementtejä kuin tässä tutkimuksessa syntyneessä mallissa. Sen lähtökohtana on kuitenkin työyhteisön perustehtävän määrittely, nykytilanne ja sen arviointi. Uusia kehittämisinnovaatioita tuotetaan sen jälkeen. Nakari ja Valtee viittaavat Murrin (1992) elämällä oppimisen malliin tavoitellessaan jatkuvaa kehittämistä ja seuranta. Ajatus on sama kuin mihin tässä tutkimuksessa päädytään: seuranta on tehtävä säännöllisesti. Tämän tutkimuksen mallissa katsotaan kuitenkin pitemmälle tulevaisuuteen ja suunnitellaan toivottua tilannetta yhdessä. Merkityksellistä on dialoginen toimintatapa, jossa korostetaan kaikkien osallisten kuulemistä ja näkökulmien huomioon ottamista.

Monissa Työterveyslaitoksen toteuttamassa työyhteisön kehittämishankkeissa on käytetty Työyhteisö toimivaksi -mallia. Myös siinä kehittäminen etenee vaiheittain: tunnusteluvaihe, analyysi nykytilasta ja kehittämistarpeista, kehittämissuunnitelman laatiminen, kehittämistoimien toteutus, väliarviointi ja kokemusten vaihto, arviointi ja jatkosuunnittelu sekä uusien käytäntöjen levittäminen. (Lindström 2002b.) Tämän tutkimuksen mallissa tunnusteluvaihe vastaa valmisteluvaihetta, jolloin asetetaan kehittämistoiminnalle alustavat tavoitteet ja tutustutaan käytettäviin kehittämismenetelmiin. Nykytilan analyysi tehdään tulevaisuusdialogin avulla

työyhteisön yhteisessä palaverissa. Kehittämiskohteen valinta tehdään seuraavassa vaiheessa. Suunniteltua kehittämistoimintaa toteutetaan kokoontumisten välissä ja arvioidaan kokoontumisissa. Seurantapalaveri on kehittämistoiminnan seuranta ja uusien kehittämiskohteiden valintaa varten.

Tämän mallin tavoitteena ei ole uusien käytäntöjen levittäminen muihin työyhteisöihin sellaisenaan, vaan oman toiminnan kehittäminen paikallisesti omien mahdollisuuksien mukaan. Toivottavaa on, että kehittämistoiminta vakiintuu omassa työpaikassa pysyväksi arjen toiminnaksi, kehittämiskäytännöksi (Lehtonen 2004).

Työelämän kehittämisen suomalaisen mallin periaatteet (Alasoini 2011) toteutuvat tämän tutkimuksen tuloksena syntyneessä mallissa suureksi osaksi. Mallilla voidaan hyvin parantaa toimintatapoja yksittäisten työkäytäntöjen lisäksi. Kehittäminen tapahtuu nimenomaan paikallisissa oppimisprosesseissa. Siinä ei yritetä tuoda muualta suoraan valmiita hyviä käytäntöjä, vaikkakin niistä voidaan ottaa oppia (vrt. Lindström 2002b). Toimintaa kehitetään paikallisten tarpeiden ja mahdollisuuksien mukaan. Johdon ja henkilöstön yhteistoiminnalle ei ole tässä mallissa esteitä. Tässä tutkimuksessa yhteistoiminta toteutui melko hyvin, koska lähimmät esimiehet olivat mukana kehittämisprosesseissa aktiivisesti. Työyhteisöt toivoivat kuitenkin ylimmän johdon tiiviimpää mukana olemista käytännön kehittämistyössä. Yhteinen kehittäminen tuo kehittämiseen mukaan eri näkökulmat ja mahdollisuudet, ja se sitouttaa kaikki osapuolet mahdollisiin uusien toimintatapojen toteuttamiseen. Tutkimuksen saattaminen vuorovaikutukseen kehittämistoiminnan kanssa on uskoakseni yksittäisten työyhteisöjen kehittämistoiminnassa ongelma. Osittain on luultavasti mahdollista saada tutkimusorganisaatioita mukaan työyhteisöjen tasolle kehittämistoimintaan, mutta tavoiteltu jatkuva kehittämistoiminta työpaikoilla edellyttäisi runsaasti tutkimusorganisaatioiden resursseja. Haasteena ovat myös tutkimustoiminnan hitaat prosessit verrattuna kehittämisen ja muutosten nopeuteen nykyisessä työelämässä (Toikko & Rantanen 2009). Tutkimuksellisuus saattaa jäädä osin kehittämistoiminnan sisäisen jatkuvan arvioinnin varaan.

Kehittämistoiminnan toteutumisen sisäistä arviointia tehdään tämän mallin mukaan seurantalaverissa. Erityisenä ongelmana pidän tutkimustoiminnan liittämistä kehittämistoimintaan lappilaisten pienten kuntien palvelujen kehittämisessä. Tutkimustoiminnan resurssit ovat Lapissa rajalliset. Työelämän kehittämisen suomalaisessa mallissa tutkimus- ja kehittämistyötä on tavoitteena tehdä erilaisissa työyksiköissä tasapuolisesti. Tämä tutkimus lisäsi osaltaan tasa-arvoa tässä suhteessa, koska se tehtiin pienessä lappilaisessa kunnassa pienissä sosiaali- ja terveystieteiden yksiköissä, joiden tutkimuksellinen kehittämistoiminta on olosuhteiden pakosta harvinaisempaa kuin lyhyempien välimatkojen suurissa kunnissa.

## 10 POHDINTA

Tässä luvussa siirryn tutkimuksen keskeisten tulosten tulkintaan, josta nostan esille viisi teemaa. Ensin erittelen kehittämisprosessien kriittisiä kohtia, joilla oli merkitystä kehittämismallin luomisessa. Toiseksi tarkastelen tämän tutkimuksen menetelmällistä erityisyyttä eli osallistujalähtöisen käsityksen muodostamista työhyvinvoinnin tekijöistä ja työhyvinvoinnin tilan arviointia muodostettujen käsitysten perusteella. Kolmantena teemana ovat vanhus- ja vammaispalveluja tuottavien työyhteisöjen hyvinvointi ja sen muutokset tämän tutkimuksen valossa. Lisäksi pohdin vanhus- ja vammaistyön kehittämishaasteita tutkimuksen tuottamisen kokemusten pohjalta. Jatkan tulosten tulkintaa pohtimalla dialogisuuden merkitystä työhyvinvoinnin edistämisessä. Viides tarkasteltavana oleva teema on erilaisten osallistavien kehittämismenetelmien yhdistelyn mahdollisuudet ja haasteet. Toisessa alaluvussa erittelen toimintatutkijan osallisen ja ulkopuolisen roolia tässä tutkimuksessa. Toimintatutkijan roolit kuvastavat erilaisia käsityksiä myös toimintatutkimuksen luonteesta. Sen jälkeen pohdin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi teen tutkimuksen tulosten tulkinnan perusteella johtopäätökset ja ehdotukset jatkotutkimusten aiheiksi.

### 10.1 Tulosten tulkintaa

#### 10.1.1 Kehittämisprosessien kriittiset kohdat

##### Ajan varaaminen kehittämiselle

Työyhteisön kehittämistoiminta jää helposti muun työtoiminnan jalkoihin, ellei sille suunnitelmallisesti varata erillistä aikaa. Säännöllisen ajan varaaminen kertoo yhteisen kehittämistoiminnan merkityksellisenä pitämisestä työyhteisössä. Jotta kehittämistoiminta onnistuisi, aikaa ja henkilöstöresursseja pitää olla varattuna riittävästi (Habermas 1989; Kalliola & Nakari 2004b; Kemmis & McTaggart 2005; Poikela & Järvinen 2007). Kaikille osallistujille sopivan ajankohdan löytäminen voi muodostua kehittämistyön esteeksi (Rautio ym. 2011). Vanhusten ja vammaisten hoitotyötä tehdään useimmiten vuorotyönä, mikä asettaa lisää haasteita koko työyhteisön yhteisen kehittämisajan järjestämiselle ylipäättään. Aika on varattava suunnitelmallisesti pitemmällä tähtäimellä, koska työvuorosuunnittelu tehdään viikkoja, jopa kuukausia eteenpäin. Näyttää siltä, että hoitotyössä iltapäivä vuorovaihdon yhteydessä on paras aika kehittämiselle. Silloin henkilökuntaa on jo valmiiksi enemmän paikalla, kun aamuvuorossa olijat eivät ole vielä lopettaneet työpäiväänsä ja iltavuoroon tulijat ovat jo tulleet työpaikalle. Vuorotyön tuottami-

en vaatimusten lisäksi sijaisten mahdollisuus osallistua kehittämistoimintaan vaatii erityisiä järjestelyjä, esimerkiksi yhteistyötä työyksiköiden kesken. Työyksikön pysyvä, säännöllinen kehittämistoiminta osana työtoimintaa poistaa jatkuvan pohdinnan siitä, mistä löytyy aikaa kehittämiselle. Säännöllinen kehittämistoiminta voi käynnistää myönteisen kehän, jossa työtoiminnan sujuvuus paranee ja aikaa kehittämistoiminnalle löytyy helpommin.

### Osallisuuden varmistaminen

Toimintatutkimuksessa osallisuus on itsestäänselvyys ja kuvailevasta tutkimuksesta erottava tekijä. Osallisuudella saadaan aikaan yhteishenkeä, yhteisöllisyyttä ja sitoutumista yhteisiin päätöksiin. Toimintatutkimuksellisessa kehittämisessä merkityksellinen toiminnan reflektointi koko prosessin ajan on mahdollinen osallisuuden kautta (Kemmis & McTaggart 2005; Rautio 2004). Aidon osallisuuden varmistaminen on toimintatutkijan tehtävä.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin kehittämistoiminnan valmisteluvaiheessa varmistamaan kaikkien työyhteisön jäsenten mahdollisuus olla mukana kehittämistoiminnassa. Osassa työyhteisöjä tämä onnistui lähes täydellisesti, osassa oli vaikeuksia saada kaikki mukaan. Vaikeudet johtuivat suureksi osaksi kolmi-vuorotyöstä, jossa osan henkilökunnasta täytyy aina olla työpaikalla. Vakituisille työntekijöille saatiin järjestetyksi mahdollisuuksia osallistua kehittämistoimintaan ottamalla sijaisia töihin. Sallassa vuonna 2008 tehdyn työtyytyväisyyskyselyn mukaan sosiaali- ja terveystalon työntekijöistä sijaisia oli 21 prosenttia (Kempainen 2008). Ongelmaksi muodostuu näin ollen sijaisten hatarampi sitoutuminen tehtyihin suunnitelmiin, jos he eivät pääse mukaan kehittämistyöhön. Itsenäisiin kehittämistehtäviin, kuten häiriökartoituksiin, historiakartoituksiin ja työn kohteiden määrittelyyn, oli useimmilla mahdollisuus osallistua työpäivien aikana. Kehittämiskokouksiin osallistujat tutkivat vakituisten työntekijöiden poissaolot haluttomuudeksi osallistua yhteiseen kehittämistoimintaan.

Arvioin tämän tutkimuksen mahdollistamaa osallisuuden tasoa Davidsonin (1998) osallistumisen renkaan mukaisesti. Sen mukaan osallisuudessa on neljä tasoa: tiedottaminen, konsultointi, yhteistoiminta ja valtauttaminen (empowerment). Tässä kehittämistoiminnassa toiminnan osallistavuus oli enemmän kuin vain tiedottamisen tai konsultoinnin tasoa. Tulkitseen, että toiminnan osallistavuus oli vähintään yhteistoiminnan tasolla, koska työhyvinvoinnin kehittämiseksi työskenneltiin yhdessä, pyrittiin ottamaan toisten näkemykset huomioon ja ratkaistiin ongelmia yhdessä. Toiminnassa oli myös osaksi syvintä osallistumisen tasoa eli valtauttamisen tasoa, jossa työyhteisö tekee päätöksiä yhdessä. Niitä tehtiin esimerkiksi kehittämiskohteita valittaessa ja uusia toimintatapoja kokeiltaessa.

Osallistujien valtauttaminen on emansipatorisen toimintatutkimuksen tavoite. Pelkästään mukana oleminen ei merkitse sitä, että olisi osallinen. Osallisuus edellyttää kuulluksi tulemisen kokemusta sekä yhteistä keskustelua, toiminnan suunnittelua ja päätöksentekoa. Jaetun vision luominen niin, että osallistuja voi nähdä henkilökohtaisen visionsa osana yhteistä visiota, tuottaa osallisuuden kokemuksen ja sitouttaa toimintaan kohti vision saavuttamista.

Yhteistoiminnallinen ja valtauttava osallisuus näytti toteutuvan niiden kohdalla, jotka olivat mukana kehittämistoiminnassa. Osallistujat kokivat tulleen kuulluksi ja olivat mukana päätösten teossa ja toiminnan suunnittelussa. Asukkaiden, asiakkaiden, potilaiden ja omaisten suora osallistuminen kehittämistoimintaan vahvistaisi toiminnan asiakaslähtöisyyttä ja valtauttaisi juuri heitä, jotka ovat palvelujen piirissä. Työyhteisöjen tavoite on tehdä hyvää hoitotyötä. Palvelujen saajat ovat avainasemassa kertomassa, mikä on heidän kokemuksensa mukaan laadukasta hoitotyötä (esim. Wadsworth & Epstein 1998). Sallan vanhusneuvosto osallistuu vanhusten palveluiden suunnitteluun ja arviointiin aktiivisesti. Ikäihmisten palveluiden laatusuosituksen (2008) mukaan edustuksellisen osallisuuden lisäksi on vahvistettava palvelun käyttäjien suoraa osallisuutta palvelujen kehittämisessä. Tässä tutkimuksessa asiakaslähtöisyys ilmeni työntekijöiden puheissa, ei asiakkaiden suorana osallistumisena kehittämistoimintaan. Kehittämistyön lähtökohtana ollut työhyvinvointi miellettiin työyhteisön sisäiseksi asiaksi. Työyhteisön ja asiakkaiden yhteinen kehittämisfoorumi lisäisi molemminpuolista ymmärrystä hyvästä hoidon laadusta. Lisäksi ylempien esimiesten ja luottamushenkilöiden osallistuminen kehittämistoimintaan toisi päättäjien näkökulman hyvän hoidon suunnitteluun (Kalliola & Nakari 2004b). Osallisuuden laajentaminen palvelujen käyttäjien, ylempien esimiesten ja luottamushenkilöiden suuntaan on erittäin tarpeellinen, seuraava askel vanhus- ja vammaispalvelujen kehittämisessä.

### Innostava kehittämisprosessin aloitus

Kehittämisprosessin aloituksella on suuri merkitys sille, miten osallistujat innostuvat kehittämisestä ja haluavat olla siinä mukana. Kirkpatrickin ja Kirkpatrickin (2005) kehittämisprosesseja koskeva nelitasoisen arviointimallin mukainen ensimmäinen arvioinnin taso on aloituskokemuksen välittömän reaktion arviointi. Tämän tutkimuksen kehittämisprosessit alkoivat tulevaisuusdialogilla. Välitön palaute tulevaisuusdialogeista oli samansuuntainen kuin perheiden Tulevaisuuden muistelu -palaverissa (Kokko & Koskimies 2007) eli kokemukset palaverista olivat hyvin myönteisiä. Innostusta herättivät kuulluksi tuleminen, osallisuuden kokemus ja yhteisen tulevaisuusvision tuottaminen. Ensimmäisestä kokoontumisesta mieleen jäänyt miellyttävä kokemus innostaa jatkamaan kehittämistoimintaa



(Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005). Myönteinen ensikokemus auttaa saavuttamaan myöhemmin prosessin aikana muita Kirkpatrickin ja Kirkpatrickin mallin mukaan kehittämisprosesseissa arvioitavia ilmiöitä eli oppimista, käyttäytymisen muutosta ja kehittämistuloksia.

#### Kehittämiskohteen valinta

Yksittäisen työyhteisön asettama kehittämisen tavoite tulisi olla kunnan strategian ja tavoitteiden suuntainen, jotta se motivoisi työntekijöitä kehittämään työtään (Simelius 2003). Osa tämän tutkimuksen työyhteisöistä koki, että toiminnan johtotähteenä on vaikea löytää, kun ei tiedetä, miten sosiaali- ja terveystalvet kunnassa tulevaisuudessa järjestetään. Yhteiskunnallisen epävarmuuden ja muutosten uhan koettiin tässä tutkimuksessa vähentävän kehittämistä työpaikoilla. Hoitotyöhön ei kuitenkaan kohdistu suoranaista työpaikan menettämisen pelkoa, koska hoidettavia riittää ja hoitotyötä tarvitaan kuntien yhdistymisestä ja muista yhteiskunnallisista muutoksista huolimatta. Jokaisessa työpaikassa ovat joka tapauksessa omat perustehtävään liittyvät tavoitteet, joita kirkastettiin arvoja ja toiminta-ajatusta pohtimalla.

Kehittämiskohde valittiin tässä tutkimuksessa joko välittömästi tulevaisuusdialogin loppuvaiheessa tai sovitusti myöhempänä ajankohtana. Myöhempi ajankohta osoittautui hedelmällisemmäksi ajankohdaksi päättää kehittämiskohdeesta. Tulevaisuusdialogissa kuultujen ajatusten pohtiminen pidempään antoi aikaa muotoilla kehittämiskohteet täsmällisiksi ja laajemmiksi kuin välittömästi tulevaisuusdialogin yhteydessä sovitut kehittämisehdotukset. Tulevaisuusdialogissa kerätyn tiedon analysointi ja siihen palaaminen myöhemmin on tärkeää kehittämiskohteita valitessa, jotta kaikki eri näkökulmat säilyvät kehittämistoiminnan edetessä eikä tuotettua runsasta tietoa kadoteta.

#### Joustava eteneminen

Toimintatutkimus mielletään usein säännöllisissä sykleissä eteneväksi (Argyris, Putnam & McLain Smith 1987; Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007; Kemmis & McTaggart 2005; Lewin 1951). Tämänkin toimintatutkimuksen kehittämisprosesseissa oli havaittavissa joitakin syklejä. Syklit eivät olleet säännöllisiä eivätkä vaiheesta seuraavaan suoraviivaisesti eteneviä kauniita janoja tai spiraaleita. Kehittämistyön aikana palattiin välillä pohtimaan teorioita, työpaikan arvoja ja toiminta-ajatuksia. Niihin perustuen löydettiin uusia kehittämiskohteita. Arviointia tehtiin prosessin aikana ja sen lopussa. Arvioinnin mukaan muutettiin kehittämisen suuntaa tai painopistettä. Yhteisen tavoitteen löytäminen muutoksessa vaati aikaa

ja kypsyttelyä. Kehittämisprosesseista muodostui enemmän spagettimaisia kiemuroita kuin kehämäisiä syklejä tai suoraan eteneviä janoja kuten esimerkiksi Kemmis ja McTaggart (2005) sekä Toikko ja Rantanen (2006) kuvaavat.

Kehittämisprosessin joustavuus vaati kehittäjä-tutkijalta epävarmuuden tunteen ja hallinnan menettämisen pelon sietämistä. Työyhteisöjen tarpeiden mukaan eteneminen edellytti neuvottelua työntekijöiden ja esimiesten kanssa, ehdotusten tekemistä jatkamisesta ja sopimista siitä, mitä seuraavaksi on tarpeellista tehdä. Joustavuus vaatii myös erilaisten kehittämismenetelmien hallintaa ja kykyä havaita niiden tarkoituksenmukaisen käytön tilanteet.

### Säännöllinen seuranta

Kehittämisen tulokset jäivät helposti huomaamatta, ellei niitä pysähdytä arvioimaan (Jones 1976). Tämän tutkimuksen kehittämisprosessien päätösvaiheessa dialogisissa seurantapalaverissa käsiteltiin prosessien aikana tapahtunutta kehitystä. Sen avulla saatiin näkyväksi tapahtuneet myönteiset ja kielteiset asiat. Tilaisuuksissa annettiin kiitosta muille osallistujille tuesta ja onnistuneesta toiminnasta lämpimiä tunteitakin ilmaisten. Myönteisen kehityksen toteaminen ja myönteisen palautteen antaminen toisille toi silminnähden iloa ja intoa työyhteisöön. Lisäksi tekemättömät, aiemmin sovitut työt muistui mieleen ja niitä suunniteltiin uudelleen. Arvioinnin jälkeen otettiin esille seuraavat uudet kehittämisen kohteet ja tehtiin suunnitelma seuraavien askeleiden ottamisesta kohti uusia tavoitteita. Uusien suunnitelmien tekeminen näytti olevan seurantapalaverissa helpompaa ja tuottoisampaa kuin tulevaisuusdialogin jälkeen. Mielestäni se ilmensi kehittämisen oppimista.

Säännöllisen seurannan merkitys näyttää työyhteisöjen kehittämistoiminnassa olevan samanlainen kuin perheiden pulmatilanteissa. Tarvitaan kehittämistä ja sitoutumista tukevaa kontrollia (Eriksson & Arnkil 2005). Pelkkä hyvän tulevaisuuden suunnittelu ei riitä, vaan tarvitaan konkreettisia muutoksia suunnitellun toiminnan seurauksena. Tämä sallalaistenkin työyhteisöjen toivoma toimintamalli muistuttaa Jonesin (1976) elämällä oppimisen mallia, jossa systemaattisesti pysähdytään ja arvioidaan toimintaa ja taas eletään hetki eteenpäin. Seurantapalaverit ovat pysähdyksiä, joissa arvioidaan toimintaa. Seurannan säännöllisyys jämäköittää kehittämistoimintaa, jolloin jää pois epäily siitä, tapahtuuko jotain konkreettista vai unohdetaanko suunnitelmat. Osallistujien vastuu omasta toiminnastaan vahvistuu. Kehittämistoiminnan onnistumista epäiltiin, jos seurantapalaveria ei järjestetä tulevaisuudessakin kehittämisen tueksi.

### Kehittämistoiminnan jatkuminen

Työyhteisön pysyvä kehittämis toiminta on tällaisen ulkopuolisen kehittäjä-tutkijan ohjaaman kehittämisprosessin yksi tavoite (Seppänen-Järvelä 2009). Työyhteisön kehittämiskyvyykkyyden ja -innon vahvistuminen näkyi osallistujissa kiinnostuksena tehdä itsenäisiä kehittämistehtäviä, aktiivisena osallistumisena keskusteluihin kehittämispalaverissa ja uusien suunnitelmien tekemisen oppimisena. Jokaisessa työyhteisössä suunniteltiin kehittämistoiminnan jatkamista säännöllisenä työyhteisön toimintana.

### Esimiehen vastuu kehittämisestä

Esimiesten roolia voi verrata Lewinin (1947) kuvaamaan portinvartijaan, jonka arvot ja uskomukset mahdollistavat tai estävät kehittämistoimintaa. Sallalaisten sosiaali- ja terveysalan yksiköiden esimiehet olivat aktiivisia ja tarttuivat mahdollisuuteen käynnistää kehittämisprosessi työyhteisössään (vrt. Kalliola 1996). Ylempien esimiesten mukana oloa kehittämistoiminnassa tai kiinnostuksen osoitusta kehittämisen etenemiseen toivottiin kuitenkin enemmän.

Esimies on vastuussa työyhteisön kehittämisprosesseista ja hän voi olla myös prosessien vetäjä. Tutkimuksessa syntyneessä toimintamallissa tulevaisuusdialogissa ja seurantapalaverissa on ulkopuoliset vetäjät, mutta esimies huolehtii kehittämisprosessin etenemisestä. Esimiehen vastuurooli osallistavan kehittämisprosessin ohjaajana edellyttää jämäkkyyttä ja tavoitteellisuutta johtamisessa sekä halua ottaa koko työyhteisö mukaan kehittämään työtä. Tarvittaessa ulkopuoliset asiantuntijat voivat olla tukena, esimerkiksi kouluttajina ja erilaisten kehittämismenetelmien asiantuntijoina. Esimiesten kehittämismenetelmien osaaminen helpottaisi jatkuvan kehittämistoiminnan ylläpitoa työyhteisöissä, koska silloin ei olisi tarvetta rekrytoida ulkopuolisia kehittämiskonsultteja. Toisaalta kehittämisprosessin vetäjän ulkopuolisuudella on joitakin hyviä puolia. Esimies voi olla itsekkin tasa-arvoisesti mukana suunnittelussa silti säilyttäen asemansa esimiehenä. Ulkopuolinen prosessin ohjaaja herättää osallistujissa luottamusta olemalla puolueeton kaikkien osapuolten kuuntelija.

### 10.1.2 Työhyvinvoinnin tekijöiden osallistujalähtöinen määrittely

Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä edellyttää tutkimuksen tekemistä yhdessä osallistujien kanssa. Tutkimuksen ja kehittämisen lähtökohtina ovat osallistujien tarpeet. Tätä periaatetta noudattaen tässä tutkimuksessa työyhteisöt kuvasivat itse työhyvinvoinnin nykytilansa ja kehittämistarpeensa tulevaisuusdialogeissa.

Dialogeissa syntyneet ajatukset olivat kehittämistehtävän ja toimintasuunnitelman laatimisen lähtökohta.

Tulevaisuusdialogin kirjatulla ajatuksilla oli käytännön toiminnan suunnittelun lisäksi tässä tutkimuksessa toinenkin tehtävä. Käytin tulevaisuusdialogia tiedonkeruumenetelmänä eläytymismenetelmän tapaan. Analysoin kirjatut ajatukset sisällönanalyysillä muodostaakseni työyhteisöjen käsityksen niiden työhyvinvointiin yhteydessä olevista tekijöistä. Käytin tätä aineistolähtöisen analyysin pohjalta syntynyttä määrittelyä seurattessani työhyvinvoinnin muutoksia työyhteisöissä kehittämisen prosessin lopussa. Tulevaisuusdialogia on käytetty ennen tätä tutkimusta tiedonkeruumenetelmänä lasten äänen kuuluviin saamiseksi pohjoismaisessa läheisneuvonpidon kehittämistä koskevassa tutkimuksessa (Heino 2009). Tällä tavoin kerätystä tiedosta tutkijat saivat käsityksen siitä, millaisia odotuksia lapsilla oli lähiaikoina tulossa olevasta läheisneuvonpidosta ja mitä lapset toivoivat tulevaisuudelta. Tietoa ei käytetty lasten elämänmuutosten seurannan perusteena siihen tapaan kuin tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin seurannan perusteena.

Tämä työhyvinvoinnin tekijöiden aineistolähtöinen analyysi ja siihen perustuva työhyvinvoinnin muutosten seuranta voi verrata Leimanin kuvaamaan (2008) tapausformuloinnin menetelmään, jossa psykologi ja asiakas muotoilevat yhdessä tavoitteet, joihin interventiolla pyritään. Sovitun ajan kuluttua he myös arvioivat tavoitteisiin pääsemisen toteutumistayhdessä.

Analyysi työhyvinvoinnin tilaa kuvaavasta puheesta heijastaa työyhteisöjen työhyvinvointikäsitystä tulevaisuusdialogin hetkellä. Osallistujien tehtäväksi ei annettu pohtia, mitä on työhyvinvointi yleensä, vaan kuvata toivottua työhyvinvoinnin tilannetta sekä siihen liittyviä huolia ja tekoja omassa työyhteisössään. Jos työyhteisöjen tehtäväksi olisi annettu esimerkiksi ryhmätyönä määritellä, mitä työhyvinvointi on yleensä, tulos olisi mahdollisesti ollut erilainen. Se olisi todennäköisesti ollut yleisemmällä tasolla oleva kuvaus työhyvinvoinnista olemassa olevia työhyvinvointikäsitteitä muistellen eikä niinkään työyhteisön nykytilannetta peilaava käsitys työhyvinvoinnin tekijöistä.

Syntynyt kuva työhyvinvoinnin tekijöistä sisältää monissa aiemmissa malleissa olevia tekijöitä, mutta se ei ole täsmälleen minkään olemassa olevan mallin mukainen. Sen osatekijät ovat juuri tulevaisuusdialogin hetkellä ajankohtaisia, käytännön toiminnassa ilmenneitä tekijöitä. Yksittäisissä työyhteisöissä korostuivat eri asiat eli jokaisessa työyhteisössä on oma käsitys työhyvinvoinnin tekijöistä. Siinä tulivat esille kunkin työyhteisön sillä hetkellä ajankohtaiset asiat.

Työhyvinvoinnin edistäminen on tämän tutkimuksen analyysin mukaan sekä yksittäisen työntekijän että koko työyhteisön vastuulla. Työntekijä huolehtii omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan sekä omasta osuudestaan työyhteisön ilmapiirin luomisessa ja työtovereiden kohtelussa. Työyhteisöissäkin työntekijä vastaa lop-

ulta kuitenkin itse omista päätöksistään (Syvänen 2003). Työyhteisön, käytännössä esimiehen vastuulla on järjestää säännöllisiä kehittämispalavereita, kannustaa työntekijöitä kehittämiseen ja kontrolloida sovittujen kehittämistoimien toteutumista. Työkyky-talomallissa työkyvyn edistämisen vastuut on myös jaettu työntekijän ja esimiehen kesken, mutta vastuualueita on useampi (Ilmarinen 2006). Työlähtöinen työhyvinvointi -mallissa vastuu työhyvinvoinnista on koko työyhteisöllä (Lainis ym. 2010). Työhyvinvoinnin portaat -mallissa joka portaalla on vastuuta sekä työntekijällä että organisaatiolla (Rauramo 2008).

Tämän tutkimuksen kokemusten perusteella voin todeta, että tulevaisuusdialogilla saadaan laaja käsitys työyhteisön kokemista hyvinvoinnin tekijöistä. Työyhteisöissä nämä käsitykset poikkesivat toisistaan työyhteisön tilanteen mukaan. Myös työhyvinvoinnin tila oli jokaisessa työyhteisössä erilainen. Jokainen työyhteisö teki oman suunnitelmansa työhyvinvoinnin tilan parantamiseksi oman työhyvinvointikäsitöksensä perusteella. Työhyvinvoinnin muutosten seuranta oli mahdollista ja tarkoituksenmukaista perustuen osallistujien itsensä tuottamaan käsitykseen työhyvinvoinnin tekijöistä. Syntynyt käsitys työhyvinvoinnin tekijöistä ei kuitenkaan ole yleistettävissä laajemmin eikä yleistäminen ollut tämän tutkimuksen tavoitteenakaan. Osallistujalähtöisen määrittelyn tehtävänä oli olla työväline työhyvinvoinnin muutosten seuraamiseksi työyhteisöjen omassa kontekstissa.

### **10.1.3 Sallan vanhus- ja vammaispalveluja tuottavien työyhteisöjen hyvinvointi ja sen muutokset intervention seurauksena**

Tutkimuksessa mukana olleet sallalaiset työyhteisöt toivat työhyvinvoinnistaan esille useita tekijöitä, joiden on aiemmissakin tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä työhyvinvointiin hoitoalalla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tuottaa esimerkiksi vertailtavaa tietoa työhyvinvoinnin määrästä sallalaisissa työyhteisöissä, vaan työyhteisöjen käsityksiä omasta työhyvinvoinnistaan ja sen muutoksista kehittämisprosessien aikana. Tässä alaluvussa kuvaan näitä työyhteisöjen tuottamia käsityksiä työhyvinvoinnin tekijöistä ja niiden muutoksista.

Työtä ja työhyvinvointia kehitettäessä lähtökohtana tulisi olla työyhteisön perustehtävä. Työhyvinvoinnin parantaminen ei ole itseisarvo, jota tulisi parantaa keinolla millä hyvänsä, vaan kehittämistyö on suhteutettava siihen, mitä varten työyhteisö on olemassa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet Sallan vanhus- ja vammaispalvelujen työyhteisöt puhuivat perustehtävästään jossain vaiheessa tulevaisuusdialogia, mutta eivät välttämättä ensimmäiseksi. Oma hyvinvointi on helposti ensin mielessä, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Perustehtävän kirkastaminen

vaati pysähtymistä ja arvojen määrittelyä myöhemmin. Mahdollisuus tehdä hyvää hoitotyötä eli perustehtävää ilmeni kuitenkin tässäkin tutkimuksessa työn mielekkyyden tuottajana (myös esim. Utriainen 2009).

Työntekijöiden määrällä suhteessa asiakas- tai potilasmäärään on yhteys mahdollisuuteen onnistua työyhteisön perustehtävän tekemisessä ja saada työssä onnistumisen kokemuksia. Useimmissa työyhteisöissä toivottiin lisää henkilökuntaa työkuormituksen vähentämiseksi. Koska työyksiköissä oli Ikäihmisten palvelujen laatusuosituksen (2008) mukainen vähimmäismäärä henkilökuntaa, kehittämistoiminnassa puhuttiin työprosessien sujuvuudesta mahdollisena kuormituksen tunteen lisääjänä. Prosesseja tarkasteltiin tarkoituksena niiden sujuvuuden parantaminen ja sitä kautta tehokkuuden lisääminen. Henkilöstön määrän riittävyttä on joka tapauksessa arvioitava asukkaiden ja potilaiden toimintakyvyn mukaan, ei ainoastaan heidän lukumääränsä mukaan (Ikäihmisten palveluiden laatusuositus 2008).

Työtiloista keskusteltiin paljon ja niiden viihtyisyyttä ja käytännöllisyyttä parnnettiin prosessien aikana mahdollisuuksien mukaan. Osassa työyksiköitä työtilojen koettiin olevan epäkäytännöllisiä, ahtaita ja epäviihtyisiä. Epäkäytännöllisyys vaikeutti toiminnan sujumista ja oli osittain myös työturvallisuutta vaarantava tekijä. Työympäristö osana työhyvinvointia sisältyy useisiin työhyvinvointimalleihin (esim. Husman 2010; Ilmarinen ym. 2006; Rauramo 2008). Riittävää määrää ajanmukaisia työvälineitä kuten tietokoneita kaivattiin useassa työyhteisössä. Niitä saatiinkin joitakin lisää prosessin kuluessa. Henkilökunta toivoi koulutusta välineiden käyttöön. Tietotekniikkaan liittyvää koulutusta ja perehdyttämistä järjestettiin kehittämisprosessien päätösvaiheessa.

Työntekijät pääsivät vaikuttamaan myös työnjakoon liittyviin tekijöihin ja työvuorojen suunnitteluun. Vuorotyön kuormittavuus ja etenkin yövuoroihin liittyvät työvuorojärjestelyt tulivat esille joka työyhteisössä. Työvuorojärjestelyjä kritisoitiin ja uusista ehdotuksista työvuorojärjestelyiksi oltiin montaa mieltä. Äkilliset muutokset työvuoroissa esimerkiksi sairauspoissaolojen takia rasittivat, kuten esimerkiksi Winwoodin ym. (2006) tutkimuksissa on todettu. Työvuorojärjestelyiden uudistamisesta kaikissa kunnan kolmivuorotyötä tekevissä työyksiköissä kohti ergonomista työvuorosuunnittelua aloitettiin myöhemmin erillinen kehittämisprosessi, joka lähti liikkeelle vuodeosaston sairaanhoitaja Annukka Marjalan ylemmän ammattikorkeakoulutuksen tähän aiheeseen liittyvästä opinnäytetyöstä.

Hoitotyöntekijät pitivät matalaa palkkaa tässäkin tutkimuksessa työhyvinvointia vähentävänä tekijänä (myös esim. McVicar 2003; Suhonen ym. 2012) ja osoituksena siitä, että työtä ei arvosteta. Työn arvostukseksi työnantajan taholta paremman palkan lisäksi tulkittiin esimerkiksi työnantajan järjestämät säännölliset virkistyspäivät ja ilmaiset uimaliput. Myös kiinnostuksen osoittaminen meneillään

olleeseen työn kehittämistoimintaan viestitti työyhteisön kehittämisen arvostuksesta.

Työsuhteen määräaikaisuus voi olla työhyvinvoinnin uhkatekijä (Virtanen ym. 2005). Tässäkin tutkimuksessa sijaisten kokema epävarmuus työsuhteen jatkumisesta oli työhyvinvointia heikentävä tekijä. Uusiin toimiin valituilla oli huoli toimen saamisen varmistumisesta valintaprosessin valitusajan umpeutumiseen saakka.

Työyhteisöissä toivottiin vahvaa hoitotyön johtajuutta, jollaista esimerkiksi Kanste (2005) ja Laaksonen (2008) kuvaavat. Johtamisen toivottiin olevan kannustavaa, toimintaa valvovaa, kehittämiseen aktivoivaa ja työntekijöitä tukevaa. Työntekijät toivoivat, että esimiehet saisivat tukea tehtäviinsä toisilta esimiehiltä ja kunnan ylemmältä johdolta. Sosiaali- ja terveysministeriön linjauksen mukaan johtajuus on työhyvinvoinnin kulmakivi, jota tulee vahvistaa yhteistyön ja viestinnän avulla (Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020, 2011). Myös Ikäihmisten palveluiden laatusuositus (2008) pitää työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta huolehtimista johtamisen vastuulla olevana.

Työn sujuvuus on erityisesti työlähtöisen työhyvinvointiajattelun mukainen työhyvinvoinnin tekijä ja osa työn hallittavuuden kokemusta (Launis ym. 2010). Työn sujuminen kertoo toimivista työprosesseista ja työn hallinnasta. Jokaisessa työyhteisössä oli työprosesseja, joita haluttiin selkeyttää ja sujuvoittaa. Työprosessien sujuminen tuotti eniten huolta ja työhyvinvoinnin kokemuksen heikentymistä. Toiminta selkeytyi, kun siitä puhuttiin yhteisesti ja sovittiin toimintatavoista. Niiden parantamiseksi sovittiin konkreettisia toimintatapojen kokeiluja tai pysyviä muutoksia. Perusrakenteiden muutokset ovat myös usein yhteydessä toiminnan sujumiseen. Toimintaa saatiin sujumaan paremmin esimerkiksi lääketilausten, lääke- ja lääkeainemäärysten, aamutöiden, yövuorojen, saattohoidon ja viikko-ohjelmien toteuttamisessa. Kotihoidossa tehtiin uusia yhteistyökokeiluja ja työnjakosuunnitelmia. Kehittämisprosessien aikana eniten muutoksia tapahtui työtoiminnan sujuvuudessa. Toiminnan parempi sujuvuus koitui asukkaiden ja potilaiden parhaaksi. Seurantapalaveri- ja kokouksissa tehtiin uusia ehdotuksia ja suunnitelmia yhteistyön ja toiminnan parantamiseksi. Yhteisillä keskusteluilla tulee olla myös seurauksia. Keskusteluihin turhautuu, jos mikään ei muutu. Muutosten näkyväksi tekemisen merkitys korostui kehittämisen motivoinnin tekijänä.

Tässä tutkimuksessa toiminnan sujumisen edellytyksenä pidettiin mahdollisuutta yhdessä keskustella työstä, kuten elämällä oppimisen mallissa vahvasti esitetään (Jones 1976; Murto 1992). Keskustelumahdollisuuksien lisäksi toiminnan sujuminen edellyttää hyviä yhteistyötaitoja työtovereiden, potilaiden, asukkaiden, asiakkaiden ja omaisten kanssa. Avointa ja hyväksyvää työilmapiiriä sekä yhteishenkeä pidettiin työhyvinvointia tuottavana. Näitä yhteistyötaitoja edistävänä tekijänä haluttiin arvostaa työtoveria, pitää tasa-arvoisena, ottaa huomioon ja ku-

unnella. Toisin sanoen haluttiin oppia dialogitaitoja (esim. Bakhtin 1984; Isaacs 2001; Seikkula 1994). Antila (2006) on todennut, että työn mielekkyyteen vaikuttavat yksinkertaiset asiat kuten toinen toisensa inhimillinen ja kunnioittava kohtelu. Dialogitaidot eivät ole erityisesti työhön liittyviä taitoja, vaan niitä opitaan ja tarvitaan kaikessa vuorovaikutuksessa. Ihmisellä on tarve tulla hyväksytyksi, kuuluksi ja arvostetuksi kaikissa elämän ympäristöissään.

Toimintatutkimuksellisen kehittämisprosessin seurauksena todetaan usein myönteisiä muutoksia työntekijöiden välisissä suhteissa ja yhteishengessä (esim. Kivimäki ym. 2006; Lehtonen 2004; Nakari 2003). Yhdessä tekemisen seuraukset näkyivät tässäkin tutkimuksessa monessa työyhteisössä yhteishengen vahvistumisena ja työntekijöiden välisten suhteiden paranemisena. Työntekijöiden ja esimiesten väliset suhteet lähentyivät. Ihmissuhteiden paraneminen helpotti yhteistyötä omassa työyksikössä ja toisten työyhteisöjen kanssa. Muutokset heijastuivat yhteistyön tekemiseen ja ilmapiiriin myöhemminkin. Tutkimuksen yhtenä tuloksena oli se, että kokemus dialogisesta yhteistyöpalaverista muutti toimintakäytäntöjä dialogisemmiksi myös myöhemmissä muissa keskinäisissä kokoontumisissa. Yhteistyötaitoja, kuuntelemista ja avoimuutta voi oppia. Kun yhteistyötaitoja opitaan, on mahdollista oppia työssä muutenkin.

Muutosprosessit tuottivat sekä uutta intoa että epävarmuutta työhön. Muutos aiheuttaa usein stressiä ja työkuormituksen lisääntymistä (Mäkitalo 2010). Työntekijät olivat innokkaasti mukana meneillään olleissa muutosprosesseissa sekä kotihoidossa että osaksi vielä muutosprosessissa olevassa uudessa palvelukodissa. Muutosprosessit koettiin pääasiassa myönteisinä mahdollisuuksina, mutta myös muutoksen vastustusta ja pelkoa oli havaittavissa.

Työntekijän fyysinen terveydentila oli tulevaisuusdialogien tuottaman työhyvinvointikäsitteen ainut yksilön ominaisuuksiin suoranaisesti liittyvä työhyvinvoinnin tekijä. Terveys vaikuttaa yksilön toimintakykyyn ja sitä kautta työhyvinvointiin. Työntekijöillä oli huoli ikääntymisen mukanaan tuomista muutoksista ja toimintakyvyn alenemisesta. Työntekijät tunsivat vastuuta oman kunnan hoitamisesta ja toistenkin terveydestä. He tekivät suunnitelmia kunnan kohentamisesta ja terveyden ylläpitämisestä. Työntekijän terveys näytti olevan osa työyhteisön kokemaa hyvinvointia.

Työyhteisön ulkopuolisilla tekijöillä oli yhteys työhyvinvoinnin kokemukseen. Koulutettujen sijaisten huono saatavuus aiheutti sällalaisissa työyhteisöissä huolta. Etenkin pienellä paikkakunnalla koulutettujen sijaisten puute on suuri ongelma ja tulevaisuudessa todennäköisesti vain vaikeutuu kunnan väkiluvun pienetessä. Vakituiset työntekijät joutuvat tekemään ylimääräisiä työvuoroja ja kouluttamattomia sijaisia joudutaan ottamaan töihin. Kouluttamattomien sijaisten käyttö kuormittaa ammattitaitoisia työntekijöitä, koska työnjakoa on vaikea saada tas-



apuoliseksi (Sinervo 2000). Yhtenä ratkaisuna koulutettujen hoitotyöntekijöiden pulaan on Lapissa järjestetty lähi- ja sairaanhoitajien koulutusta helposti saataville joko paikkakunnalla toteutettuna tai osittain verkko-opetuksena. Sallassa on suunnitelmallisesti lisätty ammattitaitoisten lähihoitajien määrää oppisopimuskoulutuksella. Hoitotyöntekijöiden pysymiseen paikkakunnalla vaikuttavat kuitenkin monet tekijät, esimerkiksi työntekijän puolison työtilanne. Työpaikan vetovoimaisuus on tekijä, johon esimerkiksi aktiivisella työntekijöiden hyvinvointiin panostamisella voidaan vaikuttaa (Meretoja & Koponen 2008). Sijaiset hakeutuvat mielellään työpaikkaan, jossa työntekijöistä pidetään huolta, ja jossa omaan työhön voi vaikuttaa. Sijaisten ottaminen mukaan kehittämistoimintaan sitouttaa heidät työhön, työyhteisöön ja sovittuihin kehittämistoimenpiteisiin.

Kunnallinen päätöksenteko vaikuttaa terveydenhuollon palveluiden järjestämiseen ja esimerkiksi työntekijämäärään sekä asukkaiden ja potilaiden sijoittelun periaatteisiin kunnassa. Kuntien tai palvelujen mahdollinen yhdistyminen aiheutti sallalaisissa vanhus- ja vammaispalvelujen työntekijöissä yleistä epävarmuutta, huolta ja työmotivaation alenemistä. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteiden muutos koettiin uhkana, ei mahdollisuutena parempaan. Toisaalta työntekijät pelkäsivät työpaikan menetystä, toisaalta uskoivat hoitotyön joka tapauksessa jatkuvan. Mahdollista lääkäripalvelujen siirtymistä kauemmas pidettiin palvelujen laatua ja työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Työntekijät kokivat palvelurakenteiden muutoksen suunnittelun vähentävän innokkuutta asettaa kestäviä tavoitteita työlle, koska muutosten suunta ja ajankohta eivät olleet tiedossa. Muutosten pitäminen uhkaavana saattaa johtua myös uuden, epävarman ja tuntemattoman pelosta.

Shotterin (1993) mukaan ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa tuotamalla yhteistoiminnalla on sekä aiottuja että ei-aiottuja seurauksia. Tässä tutkimuksessa ei-aiottu kielteinen kehitys liittyi työn tekemisen perusrakenteisiin tai ulkoisiin tekijöihin, joihin työntekijät eivät voineet itse vaikuttaa ja joihin kehittämistoiminnalla itsellään ei ollut yhteyttä. Niitä olivat esimerkiksi työtilojen rapistuminen tai lääkäreiden vähyyys.

Ei-aiottuna seurauksena yhden työyhteisön työntekijät olivat jakaantuneet kahteen leiriin. Tilannetta puitiin seurantapalaverissa ja sen käsittelyä jatkettiin myöhemmin yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Ristiriitatilanteen esille tuomista pidettiin myönteisenä, koska häiritsevään tilanteeseen oli mahdollisuus tarttua ja ryhtyä korjaamaan sitä välittömästi. Kielteiseksi kehitykseksi voi ajatella myös sen, että kehitystä ei huomattu tapahtuneen. Myönteisiä ei-aiottuja seurauksia oli esimerkiksi vanhainkodissa työntekijöiden luoma kampaamo ja terapiatila asukkaille. Tähän työyhteisöön saatiin kehittämisprosessin aikana väliaikaisesti yksi työntekijä lisää ja hoidettavien määrä pieneni. Kiireen väheneminen näkyi tässä

työyhteisössä toiminnan parempana sujumisena ja työhyvinvoinnin kokemuksen vahvistumisena. Voimavaroja riitti hoidettavien kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin lisäämiseen.

Työyhteisön kehittämistoiminnan seurauksia arvioitaessa on myös hyvä muistaa, että pelkästään huomion kiinnittäminen työyhteisöön ja sen toimintaan on havaittu sinänsä aiheuttavan työmotivaation kasvua niin sanotun Hawthorne-ilmiön mukaan (Ylöstalo 2009). Mahdollisuus tulla kuulluksi ja puhua omasta työstä on myönteinen, innostava ja arvostava kokemus, joka tuottaa hyvinvointia.

### 10.1.4 Dialogisuuden merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä

Tämä tutkimus vahvisti aikaisempien tutkimusten (mm. Loppela 2004) tuloksia, joiden mukaan dialogisilla keskusteluilla työyhteisöissä saadaan aikaan kuulluksi tulemisen kokemusta. Moniäänisesti tuotettu yhteinen visio ja siihen tähtäävä toiminta sitouttavat työyhteisöön ja parantavat työmotivaatiota. Työyhteisön oppimisen mahdollisuudet lisääntyvät. Toiveikkuus ja keskinäinen luottamus vahvistuvat. Työyhteisön ilmapiiri ja yhteishenki paranevat.

Tulevaisuusdialogien osallistujilta kerätyn välittömän palautteen mukaan niistä saadun myönteisen kokemuksen tärkein elementti oli kuulluksi tuleminen. Mahdollisuutta kuulla muiden ajatuksia pidettiin myös erittäin hyvänä. Kuulluksi tulemisen kokemus näyttää olevan niin hyvä tunne, että koko palaveri tuntuu sillä hetkellä erittäin hyödylliseltä ja hyvältä. Hetkellinenkin kuulluksi tulemisen kokemus tuottaa myönteisiä vaikutuksia (Bakhtin 1984). Kuulluksi tuleminen ja toisten ajatusten kuuleminen on osallisuuden kokemuksen perusta (Gill & Krieger 2000). Tässä tutkimuksessa tehokkainta kuulluksi tuleminen tulevaisuusdialogissa oli pienessä työyhteisössä, jossa oli mahdollista haastatella jokainen työntekijä vuorollaan yksitellen muiden kuunnellessa. Muissa työyhteisöissä haastateltiin pienryhmiä heidän keskinäisessä keskustelutuokiossaan puhutuista asioista. Perheiden palaverieissa haastattelu tapahtuu aina yksitellen toisten kuunnellessa. ”Työyhteisöperheet” ovat useimmiten niin suuria, ettei yksitellen haastattelu ole mahdollista. Kuulluksi tulemistä painotetaan ryhmäkeskusteluja ohjeistettaessa niin, että jokainen saa niissäkin puheenvuoron, ja kun yksi puhuu, toiset kuuntelevat.

Keskusteluissa työstä ja sen kehittämisestä kuulluksi tuleminen sitouttaa työyhteisöön ja parantaa työmotivaatiota (Murto 1992; Syvänen 2003). Tässä tutkimuksessa mukana olleet työyhteisöt pitivät yhteisiä keskusteluja kehittämisprosessien parhaimpana antina. Kehittämisprosessin aikana vahvistui luottamus siihen, että yhteisellä keskustelulla voidaan vaikuttaa omaan työhön ja toimintatapoihin työyhteisössä. Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös aiemmissa osallistavissa

menetelmiä käyttäneissä toimintatutkimuksissa (esim. Lehtonen 2004; Loppela 2004).

Kun keskustelu on dialogista, oppimisen ja jaetun asiantuntijuuden mahdollisuudet lisääntyvät (Aarnio 1999; Poikela & Järvinen 2007; Senge 1990). Ymmärän kehittämisprosessien kokoontumiset Nonakan ja Konnon (1998) kuvaamana tiedon luomisen tilana, ba:na, joissa jaettiin kokemuksia, ajatuksia ja tunteita toisten kanssa kasvokkain. Uuden tiedon luomisen edellytyksenä olevaa luottamusta, huolenpitoa toisista ja sitoutumisen tunnetta syntyi useimmissa työyhteisöissä. Myös Isaacs (2001) kuvaa oppimisen tilaa turvalliseksi ja häiriöttömäksi säiliöksi, jossa puhuminen, kuunteleminen ja kasvotusten kohtaaminen on mahdollista. Kehittämisprosessit voivat muodostua sosiaalisiksi oppimisprosesseiksi (Kemmis & McTaggart 2005; Tikkamäki 2006). Niissä opitaan kehittämistä yhdessä. Samalla rakentuu työyhteisön yhteinen sosiaalinen todellisuus (Borgman & Packalen 2002; Gergen 1999; Multanen, Brendenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pakkin 2004; Murto 1992).

Tulevaisuusdialogissa osallistujien sisäisen dialogin (Andersen 1994; Leontjev 1977; Vygotski 1982) lisäämiseksi puhuminen ja kuuntelu erotetaan toisistaan. Puhuttujen ajatusten kirjaaminen näkyville on omiaan selkeyttämään omia ajatuksia ja puheena olevaa kokonaistilannetta. Tulevaisuusdialogin arvioinnin mukaan asiat selkiytyivät ja toiveikkuus lisääntyi. Selkiytyminen tarkoitti asioiden jäsentymistä ja uutta ymmärrystä tilanteesta. Myös työkonferensseista saadun kokemuksen mukaan osallistujien ymmärrys kyseessä olevan tilanteen kokonaisuudesta parani (Lehtonen 2004). Räsänen (2004) mukaan narratiivisuus, dialogisuus ja kriittinen reflektio tuottavat työkonferenssin oppimiskokemukset. Osallistujien kertomukset, niiden kuunteleminen ja soveltaminen omiin näkökulmiin luovat uutta ymmärrystä. Tulevaisuusdialogissa kerrotut kuvaukset hyvästä tulevaisuudesta, siihen johtavista teoista ja nykypäivään liittyvistä huolista olivat tarinoita, työyhteisöjen tai yksilöiden kertomuksia, joita kuunneltiin ja refleктоitiin. Tulevaisuusdialogikin näyttää olevan kriittisen reflektion (Mezirow 1998) edellyttämä pysähtymisen mahdollisuus, jolloin yksilö voi arvioida uudelleen omia asenteitaan, toimintaansa ja merkitysperspektiivejään.

Oppiminen on yksi kehittämisprosessin arvioinnin kohteista (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005; Seppänen-Järvelä 2004). Tässä tutkimuksessa oppiminen ilmeni uusien ajatusten syntyisenä, toimintamahdollisuuksien huomaamisena, ajatusten selkiintymisenä ja dialogisen toimintatavan oppimisena. Yhteinen jaettu visio on työyhteisön oppimisen edellytys (Senge 1990). Kehittämisprosessien aluksi muodostettiin työyhteisön yhteinen visio keskustellen ja kuunnellen toisten ajatuksia. Tulevaisuuteen suuntautuminen liitettyä dialogiseen toimintatapaan luo toiveikkuutta. Pulmallisenkin tilanteen pohtiminen ratkaistuna tai ratkaisujen

suunnasta tuo ajatuksiin toivoa paremmasta (de Schazer 1995). Toiveikkuus on perusteltua, kun suunnitteluun liitetään todelliset teot, joiden avulla toivottuun tulevaisuuteen on todella mahdollista päästä. Toiveikkuutta piti yllä tulevaisuusdialogin jälkeinen toiminta, jolla suunnattiin yhdessä kohti parempaa tulevaisuutta.

Toiveikkuuden vahvistumisen voi ajatella olevan oppimista tulevaisuusdialogikokemuksesta. Kun hyvä tulevaisuudenkuva uskalletaan päästää ajatuksiin, muutokset sitä kohti alkavat toteutua (Kelly 1955; Shotter 1977). Toiveikkuuden ilmenemisessä voi nähdä samoja elementtejä kuin Kokon (2006) analyysissä perheiden tulevaisuuden muistelu -palavereista. Sen mukaan toiveikkuutta synnyttävät tulevaisuuteen ja ratkaisuihin suuntautumisen lisäksi luottamus omiin voimavaroihin ja verkoston antamaan tukeen yhteiseen tavoitteeseen pääsemissä.

Kokemusten reflektointi yhdessä vaatii rohkeutta ja ammatillista kasvua. Työntekijöiden rohkeus ilmaista itseään lisääntyi havaintojeni mukaan kehittämisprosessien edetessä. Myös tunteista puhuminen on tärkeää, koska esimerkiksi ihmisuhteisiin liittyvät voimakkaat tunteet vaikuttavat työhön keskittymiseen (Borgman & Packalen 2002). Kehittämisprosessien edetessä myös tunteista puhuminen lisääntyi ja viimeisissä kokoontumisissa tunteita näytettiin ilmaistavan alkuvaihetta avoimemmin ja ihmissuhdeasioita otettiin rohkeammin esille. Kehittämisprosessit saivat kehittävän työnohjauksen piirteitä. Dialogiset kokoontumiset voivat olla mallina myös muihin elämäntilanteisiin siitä, miten asioita voi käsitellä ja hoitaa yhdessä ja miten toisia otetaan huomioon ja kuunnellaan.

Kehittämisprosessia voidaan arvioida välittömän kokemuksen ja oppimisen lisäksi kehittämistoiminnan tuottamina käyttäytymisen muutoksina (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005). Tosin oppimista ja käyttäytymisen muutosta on vaikea erottaa tarkkaan toisistaan. Oppiminen voi näkyä vain käyttäytymisen muutoksena, koska tiedon lisääntymistä ei ole aina mahdollista muuten havaita. Tässä tutkimuksessa tuli esille, että dialogisen toimintatavan oppiminen muutti käyttäytymistä eli kohtaamisen laatua myös muissa kehittämispalavereissa avoimempaan, kuuntelevampaan ja aktiivisempaan suuntaan. Mattilan, Elon, Kuosman ja Kylä-Setälän (2003) tutkimuksessa työkonferenssien vaikutuksesta saatiin samansuuntaisia tuloksia. Työn tavoitteet selkenivät ja ilmapiiri muuttui avoimemmaksi ja keskusteleavammaksi.

Työtoiminnan kehittymisen lisäksi säännölliset henkilökunnan dialogiset keskustelut vahvistavat keskinäistä luottamusta ja vuorovaikutusta työyhteisössä (Jones 1976; Multanen ym. 2004; Murto 1992). Kehittämisprosessiin osallistumista pidettiin yhteishenkeä parantavana kokemuksena. Tulevaisuusdialogissa puhutaan toivotusta yhteisestä tulevaisuudesta ja omista teoista sitä kohti. Yhteishenkeä voi lisätä ylipäätään se, että tehdään suunnitelmia yhdessä. Lisäksi pyydetään toisten tukea omille teoille. Se osoittaa, että kukaan ei selviä yksin eikä kenenkään tarvitse

tehdä yksin hyvään tulevaisuuteen vieviä tekoja. Työyhteisö on yhdessä menossa kohti parempaa tulevaisuutta ja työhyvinvointia.

Demokraattisen dialogin periaatteisiin nojautuvassa työkonferenssissa on samoja piirteitä kuin tulevaisuusdialogissa. Erona on se, että työkonferensseissa aloitetaan pohtimalla kehittämiskohteita ja sen jälkeen ratkaisuja ja esteitä kehittämiseksi (Lehtonen 2004). Tulevaisuusverstaiden teemat etenevät samalla rakenteella kuin työkonferensseissa (Jungk & Müllert 1987). Tulevaisuusdialogissa kuvataan ensin toivottu hyvä tulevaisuus ja siihen johtavat teot mahdollisimman henkilökohtaisella ja konkreettisella tasolla. Sen jälkeen mietitään toimintaan liittyviä huolia, mutta huolia helpottavia asioita samaan aikaan kuvaten hyvästä tulevaisuudesta käsin. Painotus on osallistujien keskinäisen dialogin turvaamisessa. Hyvään tulevaisuuteen eläytyminen heti alussa nostaa mielialaa, lisää toiveikkautta ja avaa uusia mahdollisuuksia toimia ja ymmärtää muiden osallistujien näkökulmia.

Tulevaisuusdialogi ja dialoginen seurantalaveri osoittautuivat antoisiksi tiedonkeruumenetelmiksi. Niiden avulla saatiin lyhyessä ajassa analysoitavaksi puhuttu ja julkisesti kirjattu runsas, moniääninen aineisto. Aineiston perusteella voitiin tuottaa työyhteisön käsitys työhyvinvoinnin tekijöistä, arvio työhyvinvoinnin nykytilasta ja toimintamahdollisuuksista sekä kehittämissuunnitelma kohti parempaa työhyvinvointia. Aineistosta saadaan sitä rikkaampi, mitä paremmin osallistujat kykenevät eläytymään hyvään tulevaisuuteen. Vuoropuhelun vetäjällä on siksi merkittävä tehtävä johdattaa osallistujat hyvään tulevaisuuteen. Kehittämistoiminnan arvioinnissa seurantalaverissa saatiin aineisto sekä myönteisestä että kielteisestä kehityksestä kehittämistoiminnan ajalta.

### **10.1.5 Osallistavien menetelmien yhdistäminen kehittämismallissa**

Kehittämistoiminnassa käytettiin erilaisia kuhunkin tilanteeseen sopivia dialogisia menetelmiä. Käytetyissä menetelmissä oli yhteistä työntekijöiden osallistuminen toimintaan. Lähtökohtina olivat lisäksi ratkaisukeskeisyys ja tulevaisuuteen suuntautuminen. Muutospajamenetelmistä historiakartoituksessa katsottiin myös menneisyyteen. Kehittämisprosessin aikana ja jälkeenpäin pohdin, miten eri menetelmät olisi hyvä yhdistää prosessiksi niin, että ne hyödyttäisivät kehittämistä tarkoituksenmukaisesti.

Prosessit aloitettava menetelmä oli tulevaisuusdialogi. Sen strukturoitu dialoginen toimintamalli tuotti lyhyessä ajassa paljon tietoa työyhteisöjen toimivista ja toimimattomista prosesseista. Siitä saatiin runsaasti aineksia kehittämistehtävän sopimiseksi. Kehittämistehtävistä osa oli pieniä, helposti toteutettavia ja osa suuria

ja enemmän työstämistä vaativia. Näiden monimutkaisempien kehittämistehtävien ratkaisemiseksi tarvittiin tulevaisuusdialogin jälkeen lisää työkaluja.

Työprosessien mallintaminen työmenetelmänä toi uusia oivalluksia siitä, mitä esimerkiksi aamuvuorossa tapahtuu, mitä toiset ammattiryhmät tekevät, ja mitkä ovat työskentelyn solmukohdat. Mallintamiseen sisältyvät keskustelut ja prosessin kuvaaminen vaativat aikaa yllättävän paljon, kuten Leppänenkin (2000) on todennut. Mallintamisen loppuun vieminen ei esimerkiksi onnistunut työpäivän ohessa, kuten suunniteltiin, vaan se tehtiin myöhemmin yhteisessä kehittämiskokouksessa. Työprosessin mallintaminen on hyvä menetelmä sen tarkentamisessa, miten toiminta tarkalleen tapahtuu ja miten sen toivotaan tapahtuvan.

Työprosessien tarkasteluun saatiin uusia näkökulmia muutospajan menetelmistä. Niistä käytettiin historiakartoituksia, työn kohteen määrittelyä ja häiriökartoituksia, joita on kuvattu Muutospajaohjaajan oppaassa (Launis ym. 2010). Osassa työyhteisöjä työntekijät tekivät oman työnsä historiakartoituksia työpaikan menneisyyden kautta nykytilanteen ymmärtämiseksi. Työn kohteen yhteinen määrittely auttoi muutoksessa olevia työyhteisöjä uuden yhteisen toiminnan suunnittelussa. Teoriatiedon yhdistäminen käytännön kokeiluihin vaikutti antoisalta, koska se teki mahdolliseksi omien kokemusten ja käsitysten liittämisen laajempaan viitekehykseen ja sitä kautta tilanteen hahmottamisen uudella tavalla. Häiriökartoituksia tehtiin kotihoidon, vuodeosaston sekä kehitysvammaisten ja dementiaa sairastavien palvelukodin työyhteisöissä osana hyvinvointivalmentajakoulutusta. Kartoitusten avulla päästiin tarkastelemaan työpaikan toimintakäytäntöjä tarkemmin. Niiden avulla vahvistui käsitys kehitettävistä toimintakäytännöistä ja niiden yhteydestä työpaikan historiaan. Esimerkkinä kehitettävistä työprosesseista olivat raportointikäytännöt, työvuorojärjestelyt, lääkärintokikäytännöt ja yhteistyö työyksiköiden kesken.

Tulevaisuusdialogin ja muutospajamenetelmien hyödyllistä käyttöä pohtiesani vertasin osallistujalähtöisesti muodostettua käsitystä työhyvinvoinnin teki-  
jöistä kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän malliin. Pohdin, voiko tulevaisuusdialogilla saada välittömästi tietoja muutospajamenetelmän käyttöä varten. Analysoin tulevaisuusdialogin lausumat uudelleen, nyt teorialähtöisesti työlähtöisen työhyvinvoinnin mallin mukaan. Analyysi vaati tulkintaa enemmän kuin aineistolähtöinen analyysi. Työhyvinvointipuheesta oli kuitenkin mahdollista erottaa puhetta työn tekemisen välineistä, työnjaosta, säännöistä ja toimintatavoista. Ajatuksia työn sujuvuudesta oli hyvinkin löydettävissä. Huolta aiheuttavat toimintatavat ja puutteet työn sujuvuudessa olivat lähes samoja asioita. Henkilökohtaisia työn mielekkyyden kokemuksen ilmaisuja saattoi havaita jonkin verran, mutta pienryhmissä tuotettuina ne eivät tulleet yksilötasolla selvästi esille. Toiminnan merkityksellisyydestä yhteiskunnan tai organisaation tasolla puhuttiin

vain vähän. Monissa työyhteisöissä esiin tulleen työnantajan järjestämän virkistystoiminnan, jonka koettiin vahvistavan hyvinvointia, voi tulkita työn merkityksellisyden osoitukseksi työnantajan taholta. Työympäristöä työhyvinvoinnin osatekijänä kuvattiin kaikissa työyhteisöissä. Työhuoneita, niiden viihtyvyttä ja käytännöllisyyttä voidaan avarasti tulkiten pitää työn tekemiseen liittyvinä työvälineinä.

Työn kuormittavuuden kokemus on työlähtöisen työhyvinvoinnin teorian mukaan seurausta työn sujuvuudesta tai sujumattomuudesta. Sijaisten puute tai muuten liian pieni henkilöstömäärä voidaan tulkita olevan työnjakoon tai työyhteisöön liittyviä asioita. Puhe työn kuormittavuudesta työhyvinvoinnin perustekijänä ei silloin tule selvästi kuuluviin. Kuormittavuus voi olla normaalikuormitusta, joka johtuu liian vähästä henkilökunnasta asiakasmäärään nähden. Se voi olla myös häiriökuormitusta, joka johtuu ristiriidoista toimintajärjestelmässä. Kuormituspuheen kohdalla on syytä siksi miettiä, mihin tilanteisiin kokemus liittyy ja eritellä kyseisiä tilanteita tarkemmin.

Työilmapiiri voi olla työlähtöisen työhyvinvoinnin mallin mukaan työyhteisöön ja työntekijään liittyvä työhyvinvoinnin tekijä, mutta huono ilmapiiri voi olla myös seurausta toiminnan häiriöistä. Työntekijöiden keskinäiset ristiriidat, jotka vähentävät usein ja voimakkaasti työhyvinvoinnin kokemusta (esim. Riikonen ym. 2002), eivät ole suoraan osa työlähtöisen työhyvinvoinnin mallia. Mallissa sivuutetaan työilmapiiri erillisenä ilmiönä. Kuitenkin esimerkiksi Utraisen (2009) tutkimuksen mukaan ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin keskeisin tekijä on arvostava vastavuoroisuus, joka ilmenee sekä hoitajien keskinäisissä että hoitajien ja potilaiden välisissä vuorovaikutussuhteissa. Työn rakenteet ja sujuvuus voivat olla yhteydessä myös työntekijöiden keksinäisiin suhteisiin. On mahdollista ajatella, että toisten ihmisten kohtelu on yleensä käyttäytymiseen ja hyviin tapoihin kuuluva asia, joka huonossa tapauksessa ilmenee työyhteisössä kenties ristiriitoina, kiusaamisena tai muuten huonona kohteluna ja ilmapiirinä. Myöskään työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten terveydentilaa, ei tässä mallissa pidetä työhyvinvoinnin tuottajina eikä työhyvinvoinnin malliin kuuluvana, vaan yleisesti ihmisen hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä.

Yhteenvetona tulevaisuusdialogin tuotosten teorialähtöisestä analysoinnista toimintajärjestelmän malliin perustuen voidaan todeta, että työyhteisöjen puheet ja malli eivät suoraan kohtaa. Mallin tarkoitus on käsitteellistää työn toimintajärjestelmää, työhyvinvointia ja työn kehittämistä. Tämän analyysikoikeilun perusteella on ymmärrettävää, että mallin käsitteellistäminen voi olla vaikea ymmärtää ja siihen voi olla hankala saada konkreettista kosketuspintaa omista kokemuksista. Usein puhutut tekijät, kuten työn kuormittavuus, työilmapiiri, terveys, tilojen käytännöllisyys ja keskinäinen vuorovaikutus, jäävät vaille suoraa vastinetta mal-

lissa. Niiden sijoittuminen työlähtöiseen työhyvinvoinnin ajattelumalliin vaatii koulutuksen tai ohjauksen mallin ymmärtämiseksi kokonaisuudessaan.

Tulevaisuusdialogilla saadaan kuitenkin paljon aineksia esimerkiksi muutospajatyöskentelyn pohjaksi. Nykyistä toimintaa koskevat huolet kertovat toiminnan sujumattomuudesta. Suoraan, ilman erillistä häiriökartoitusta voidaan ottaa tarkasteltaviksi tulevaisuusdialogissa kuvattuja ongelmallisia työprosesseja ja niiden tuottamia häiriöitä. Tarttumalla työn sujuvuutta, välineitä, sääntöjä ja työnjakoa koskeviin tulevaisuusdialogin mainintoihin voidaan alkaa puida työtoiminnan ristiriitoja ja häiriöitä. Niiden taustaa voidaan ymmärtää työpaikan historiaan perehtymällä. Häiriöille voidaan ikään kuin etäämmältä tarkastellen löytää syitä toiminnan muutoksesta, jolloin välttyään mahdollisilta työtovereiden syytelyltä. Niiden ymmärtämisen avulla voidaan pohtia työn muutoksia ja kehittämistarpeita. Ymmärrys työn toimintajärjestelmästä lisääntyy tarpeen mukaisella analyysillä ja keskustelulla esimerkiksi häiriökuormitukseen liittyen kehittämisprosessin jatkuessa. Toiveikkausta herättävässä tulevaisuusdialogissa saadaan näkyväksi työyhteisön mielissä oleva tavoite hyvästä työn sujumisesta kehittämisprosessin alussa.

Osallistavien menetelmien yhdistämisestä kehittämisprosesseissa tulkinnakseni jää se, että tulevaisuusdialogilla saadaan aikaan toiveikkautta ja innostusta herättävä kehittämisprosessin aloitus. Sen avulla osallistujat tulevat kuulluiksi ja kehittämistä varten kertyy runsaasti kehittämiskohteiksi helposti muunnettavaa tietoa. Tulevaisuusdialogin tuotosten perusteella voidaan valita menetelmät, jotka näyttävät hyödyllisimmiltä siinä tilanteessa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työtoiminnan käsitteellistäminen sopivassa kohti ja sopivassa määrin näyttää tukevan työn kehittämistä. Dialoginen seurantapalaveri on tarpeen järjestää määräajoin toiminnan arvioimiseksi ja mahdollisesti uuden suunnan löytämiseksi. Muutospajan menetelmien käyttö vaatii kehittämisprosessin ohjaajalta hyvää perehtymistä kehittävän työntutkimuksen teoriaan ja muutospajaohjaajan koulutusta, mikä rajoittaa menetelmien käyttöä. Se vaatii myös uskallusta irrottautua muutospajamenetelmien stukturoidusta prosessista, ottaa käyttöön siitä sopivia osia ja kytkeä ne meneillään olevaan kehittämisprosessiin. Tulevaisuusdialogin käyttö puolestaan edellyttää koulutettujen vuoropuhelun vetäjien saatavuutta paikkakunnalla.

Tässä tutkimuksessa yhdistettiin erilaisia osallistavia työlähtöisiä kehittämismenetelmiä Työläs-hankkeiden arviointiraportin (Spangar ym. 2011) ehdottaman tapaan. Työläs-hankkeiden arvioijat suosittelevat, että kytketymisalustoja tulisi rakentaa yhteistuotannon, yhteisjohtamisen sekä yhteisen toimintapolitiikan ja hallinnan tasoilla. Tämän tutkimuksen toimintataso oli yhteistuotannon alueella, koska kehittämismenetelmiä sovellettiin palvelujen tuottamisessa. Yhteistuotannon osallisuutta on jatkossa syytä laajentaa koskemaan myös palveluiden käyttäjiä ja heidän lähipiiriään.



Kehittämismenetelmien yhteen kytkeminen paikallisesti oli mahdollista kahden erillisen kehittämisprosessin yhtymäkohdassa. Hyvinvointivalmentajien koulutukseen sisältyvät työlähtöiset menetelmät tulivat tutuiksi itselleni, useille työyhteisöjen edustajille ja työterveyshuollolle Sallassa. Lisäksi sain tietoa ja laajempaa ymmärrystä työlähtöisistä menetelmistä Hyvinvointivalmennushankkeen toiminta-aikana toteutetusta pohjoisten ammattikorkeakoulujen Työläs-hankkeesta, johon osallistuin. Yhdistin kehittämisprosesseissa osaamiseni vuoropuhelun vetäjänä ja tietouteni Työläs-hankkeesta käytetyistä menetelmistä. Tulkintani mukaan menetelmien yhdistämisen ansiosta kehittämisprosessien vahvoja puolia olivat dialogisuus, toiveikkuus, joustavuus ja ymmärryksen lisääntyminen työhyvinvoinnin työlähtöisestä perustasta.

Kehittämistyössä syntyneen toimintamallin levittämistä olisi syytä pohtia jo toimintaa kehitettäessä, jotta toimintamallin kehittämisestä kiinnostuneita saataisiin mahdollisimman paljon mukaan jo kehittämisen aikana (Alasoini 2011). Tähän tutkimukseen liittyvä kehittämis toiminta oli kuitenkin paikallista, suunnittelu- ja prosessitietoa tuottanutta toimintaa, ei niinkään tietoisesti toimintamallin levittämiseen pyrkivää ainakaan kehittämisen aikana. Suunnittelutietona saatiin tietoa siitä, miten eri kehittämismenetelmät voivat täydentää toisiaan eli olla komplementaarisia. Syntynyt konfiguraatio eli käytäntöjen yhdistelmä näytti tässä kokeilussa toimivalta tavalla kehittää työtoimintaa ja sitä kautta työhyvinvointia. Prosessitietoa saatiin tällaisten käytäntöjen yhdistämisestä ja onnistumisesta. Siinä ovat nähdäkseni avainasemassa kehittäjien ja tutkijoiden ennakkoluulottomuus ja uteliaisuus muiden edustamia kehittämismenetelmiä kohtaan, rohkeus soveltaa menetelmiä ja aito halu tuottaa kehittämismenetelmien avulla hyvinvointia työyhteisöille riippumatta siitä, mitä ”koulukuntaa” itse edustaa.

## 10.2 Kehittäjä-tutkija ulkopuolisena ja osallisena

Käsitykset toimintatutkijan positiosta suhteessa toimintaan ja osallistujiin vaihtelevat toimintatutkimuksen eri suuntauksissa. Toimintatutkijan roolin ristiriitaisuus ilmeni tässä tutkimuksessa etenkin kehittämisprosessin vaiheesta toiseen siirryttäessä. Tulevaisuusdialogin ohjaajan eli verkostokonsultin rooliin kuuluu olla mahdollisimman ulkopuolinen vuoropuhelun mahdollistaja, fasilitaattori. Rooliin sisältyy usein jännitteitä juuri pidättäytymisessä fasilitaattorin roolissa välttämättä asiantuntijan roolia (Rautava 2011). Kehittämisprosessien edetessä oli otettava osallistuvamman toimintatutkijan rooli. Varsinkin ensimmäisen työyhteisön kehittämisprosessissa uudessa roolissa oli vaikea löytää sopiva tasapaino oman näkemyksen ilmaisemisen ja työntekijöiden mielipiteiden ja toivomusten

esille saamisen välillä. Olin vahvasti sisäistänyt fasilitaattorin roolin vuoropuhelun vetäjänä ja siitä oli vaikea luopua.

Ajatus suuntautumisesta kehittämisestä tutkimukselliseen kehittämistyöhön syntyi ensimmäisen prosessin kuluessa. Idean kehittyminen näkyi toiminnassani haparointina ja impulsiivisuutena. Lisääntynyt aktiivisuuteni näkyi esimerkiksi ehdotusten tekemisenä prosessin jatkamisen tavoista. Lisäksi toin esille teoriatietaoa työlähtöisestä työhyvinvoinnista ja havainnollistin työprosesseja kuvaamalla niitä ProcessGuide-ohjelmaan. Pyrin edelleenkin kuuntelemaan osallistujien tarpeita ja näkemyksiä työhyvinvoinnin kehittämisessä sekä välttämään neuvomista. Parhaimmillaan koin, että teimme työtä yhdessä. Jälkeenpäin ajatellen myös ensimmäisessä prosessissa olisi selkeämpi näkemys omasta roolista ja mahdollisesta pidemmästä kehittämisprosessista sekä rohkeampi ehdotusten tekeminen toiminnan suunnittelussa johtanut mahdollisesti näkyvämpiin tuloksiin. Toisaalta Yoland Wadsworthin (2001) kuvaama fasilitaattorin rooli toteutui monilta ominaisuuksiltaan. Kehittämistoiminta auttoi osallistujien mahdollisuutta puhua ja tulla kuulluiksi. Sitouduin henkilökohtaiseen prosessiin osallistujien kanssa. Osallistujat hyötyivät tuloksista ja ne voitiin soveltaa käytäntöön välittömästi.

Myöhemmin alkaneissa neljässä kehittämisprosessissa otin rohkeammin kantaa käsiteltäviin asioihin, tein ehdotuksia ja yhteenvedoja sekä kerroin johtopäätöksiani prosessin aikana. Sovelsin osassa työyhteisöjä muutosparamenetelmiä, joille on tunnusomaista kehittäjän aktivoituvaa roolia prosessin loppua kohti edetessä. Siirryin ikään kuin rajan toiselle, aktiivisemmalle puolelle roolissani (esim. Huzzard, Ahlberg & Ekman 2010). Kannanottoni perustuivat kuitenkin osallistujilta prosessin aikana saamiini käsityksiin työyhteisön mahdollisuuksista ratkaista ongelmatilanteitaan, kuten Hyötyläinen (2007) kuvaa tutkimusavusteisessa kehittämisessä olevan mahdollista.

Kehittämisprosessit rakentuivat kunkin työyhteisön tarpeiden mukaan. Lyhyimmillään prosessiin liittyviä yhteisiä kokoontumisia oli vain kolme: tulevaisuusdialogi, itsenäinen kehittämispäivä ja dialoginen seurantapalaveri. Prosessien arvioinnissa ilmeni, että pitempi prosessi olisi tuonut lisää luottamusta työyhteisön ja tutkija-kehittäjän välille, jolloin prosessi olisi muuttunut enemmän työnohjauksen suuntaan. Useammat tapaamiset olisivat mahdollisesti rohkaisseet henkilökuntaa aktiivisempaan ja rohkeampaan osallistumiseen. Olisin tutkija-kehittäjänä päässyt paremmin perehtymään työyhteisön toimintaan.

Ulkopuolisen vetäjän merkitys työyhteisön kehittämisprosessissa voi olla kaksitehoinen: tuntematonta ihmistä voidaan vierastaa, mutta toisaalta työyhteisön ulkopuolinen vetäjä pystyy näkemään tilanteen etäämpää uudella tavalla (Kananen 2009). Tässä tutkimuksessa ulkopuolisen kehittäjän tuoma tuki syntyi kokoontumisten vetämisestä, virikkeiden antamisesta, kysymysten ja yhteenvedojen tekemis-

estä sekä työyhteisön tilanteen selkeyttämisestä.

Sisä- ja ulkopuolella olemisen ristiriitaa voi mielestäni ainakin osittain ratkaista ulkopuolisten vuoropuhelun vetäjien käytöllä. Ulkopuoliset vetäjät ovat mukana vain tulevaisuusdialogissa ja seurantalaverissa pysytellen täysin ulkopuolisena käsiteltävään asiaan nähden tai, jos jatkavat prosessin kuljettamista, tiedostavat roolinsa ja osallisuutensa prosessissa. Työyhteisön esimies voi ottaa vastuulleen kehittämisen prosessin muilta osin.

### 10.3 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointia

Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointia ohjaavat valtakunnallisesti Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen 2002). Arvioin tässä omia toimintatapojani näihin ohjeisiin perustuen. Olen parhaani mukaan pyrkinyt rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tulosten arvioinnissa. Tutkimus on suunniteltu toimintatutkimukselle ominaisen antaen mahdollisuuden tarpeen mukaiselle joustamiselle tutkimuksen etenemisessä. Tiedonhankintamenetelmät ovat olleet osittain yleisesti käytettyjä kuten teemahaastattelu ja lomakekysely, mutta käytössä on ollut myös tulevaisuusdialogeissa ja muissa ryhmätöissä syntynyt tieto. Lupa käyttää tietoja tutkimuksessa saatiin osallistujilta kirjallisena.

Tutkimuksen raportointi on niin yksityiskohtainen kuin se eettisesti kestävästi voidaan tehdä. Vältin yksittäisten työyhteisöjen tietojen ja tulosten raportointia niiltä osin kuin se olisi ollut liian tunnistettavaa ja paljastavaa. Tulosten julkaisussa noudatin avoimuutta tiedostaen eettiset rajoitukset työyhteisöjen yksityisyyden osalta. Vertasin ja pohdin työyhteisöjen yksityisyyttä yksityishenkilöiden yksityisyyteen ja sen suojelemiseen tutkimuksessa erityisesti raportointivaiheessa. Tutkimuksen kehittämisprosessit toteutettiin julkisilla varoilla rahoitetun julkisen hankkeen aikana. Näin ollen oli tiedossa, minkä kunnan työyhteisöt olivat mukana tutkimuksessa. Koska pienissä kunnissa on vain yksi jokaista sosiaali- ja terveysalan tietyn tyyppistä työyksikköä, on helppo tunnistaa tarkalleen, mitkä työyhteisöt olivat tutkimuksessa mukana. Jos olisin täysin häivyttänyt työyhteisöjen erityispiirteet ja tunnistettavuuden, tutkimus olisi menettänyt osan merkityksestään. Lukijalle ei olisi esimerkiksi selvinnyt millaisille työyhteisöille syntynyt toimintamalli soveltuu. Valitessani työyhteisöjen tunnistettavuuden luotin Kuulan (2006) tunnistettavuutta koskevaan ohjeeseen, jonka mukaan on tärkeää, miten asioista kirjoitetaan tunnistettavista henkilöistä. Kunnioittava ja eettinen kirjoittaminen ei yleensä tuo julkisuudesta haittaa yksilölle tai yhteisölle.

Tutkimuksentekijän edellytetään arvostavan muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia ja tuovan niitä esille. Pysin etsimään viimeisimmät ja luotettavat tutkimukset aihepiiristä ja toin niitä esille raportissa. Arvostan Suomessa tehtyä vahvaa työhyvinvointiin ja työn kehittämiseen liittyvää valtakunnallisten organisaatioiden tekemää tutkimustoimintaa jopa siinä määrin, että arvioin tämän tutkimuksen paikkaa muiden joukossa hyvin kriittisesti. Tämän tutkimuksen taustalla ei ole tutkijaryhmää eikä tutkimusorganisaatiota, vaan se on yksittäisen vuoropuhelumenetelmistä, osallisuudesta ja työhyvinvoinnista kiinnostuneen tutkijan tekemä yritys ymmärtää työhyvinvoinnin kehittämisen ja tiedon tuottamisen mahdollisuuksia käytännössä. Toiveenani oli mahdollistaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa myös pienissä, kaukana tutkimusorganisaatioista sijaitsevilla työyhteisöissä. Toisaalta tässä tutkimuksessa kokeiltiin, mitä näillä resursseilla on mahdollista tehdä.

Toimintatutkimuksen arviointia on mahdollista tehdä usealla tavalla. Koska toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaan muutoksia jollakin interventioilla, kiinnitetään arvioinnissa huomiota siihen, millaista muutosta on tapahtunut ja mitä uutta tietoa tutkimuksessa on saatu aikaan. Intervention seurauksena syntyneiden muutosten arviointi voidaan tehdä perinteisellä koeasetelmalla, jossa muutoksia seurataan koe- ja kontrolliryhmässä. Ihmisten toimintaan liittyvissä tutkimuksissa on kuitenkin vaikea löytää kahta eri ominaisuuksiltaan samanveroista ryhmää verrattavaksi (Kivipelto 2008; Warpenius 2007). Mäkitalo ja Turunen (2008) suosittelevatkin arvioimaan vaikuttavuutta tutkittavan ilmiön ja kehittämistoimenpiteen luonteen mukaisesti (ks. myös Järvikoski 2008). Muutosta voidaan arvioida pyytämällä osallistujia kuvaamaan kokemuksiaan ja käsityksiään toiminnan vaikutuksista (Kananen 2009). Työyhteisön kehittämistoiminnan tuottaman muutosten arviointi on verrattavissa psykologisten interventioiden vaikutusten arviointiin (Leiman 2008). Tässä tutkimuksessa osallistujat muodostivat toiminnan tavoitteet ja arvioivat niihin pääsemistä itse eli arviointi muistuttaa läheisesti tapausformulointia työyhteisössä.

Tässä tutkimuksessa arvioitiin työyhteisöissä tapahtuneita muutoksia kehittämisprosessien aikana ja välittömästi niiden jälkeen. Dialogisissa seurantapalaverissa arvioitiin sekä ennakoituja että ennakoimattomia seuraamuksia, kuten seuraamustutkimuksessa ehdotetaan (Engeström, Kerosuo & Kajamaa 2008). Arvioinnissa käytettiin nelitasoisen Kirkpatrickin ja Kirkpatrickin (2005) mallin mukaisia arvioinnin tasoja. Seuraamusten myöhempi arviointi antaisi lisätietoa pitemmän aikavälin muutoksista.

Toimintatutkimuksen luonteeseen sopii mielestäni hyvin myös Kivipellon (2008) kuvaama osallistava arviointi, jossa toimintaan osallistuneet arvioivat toiminnan kulkua ja sen vaikutuksia. He osallistuvat myös arviointisuunnitelman tekemiseen ja keskusteluun arvioinnin tuloksista. Toimintatutkimuksellisia

menetelmiä voidaan soveltaa myös toiminnan arviointiin. Tässä tutkimuksessa tulevaisuusdialogi oli intervention lisäksi työtoiminnan nykytilan arvioinnin väline ja seurantapalaveri muutosten arvioinnin väline. Kehittämistoiminnan aikana käydyt keskustelut olivat myös toiminnan arviointia. Tulevaisuusdialogia ja seurantapalaveria arvioitiin välittömän palautteen kyselylomakkeilla. Seurantapalaverin arvioinnin yhteydessä kysyttiin palautetta myös koko prosessin kulusta ja tapahtuneista muutoksista. Kivipellon kuvaama osallistava arviointi ei toteutunut tässä tutkimuksessa täysin aidosti, koska arviointisuunnitelmaa ei tehty yhdessä osallistujien kanssa, vaan suunnitelman teki kehittäjä-tutkija.

Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin eivät sovellu sellaisenaan kvantitatiivisen eivätkä kvalitatiivisen tutkimuksen arviointimenetelmät. Kananen (2009) ehdottaa, että kvantitatiivisilla menetelmillä tutkittuja toimintatutkimuksen osia arvioidaan siihen tarkoitetuilla mittareilla ja kvalitatiivisilla menetelmillä analysoituja osia siihen tarkoitetuilla mittareilla. Käytettyjen analyysimenetelmien osalta tukeudun tähän Kanasen ehdotukseen tutkimuksen arvioinnissa.

Mäkelän (1998) mukaan kvalitatiivisen aineiston analyysiä voidaan arvioida aineiston merkittävyyden ja yhteiskunnallisen paikan, aineiston riittävyden, analyysin kattavuuden ja analyysin arvioitavuuden ja toistettavuuden perusteella. Aineiston merkittävyyttä voidaan arvioida esimerkiksi sen aitoudella, alkuperäisyydellä. Mäkelä suosittaa pohtimaan aineiston luonnollisuutta yhtä hyvin kuin sen totuudellisuutta. Myös Hirsjärvi ym. (2004) pitävät laadullisen tutkimuksen tyypillisinä piirteinä sitä, että tutkimuksessa hankitaan tietoa kokonaisvaltaisesti ja aineisto kootaan todellisissa, luonnollisissa tilanteissa. Ihmisten arkielämässä syntyvät aineistot ovat sosiaalisesti luonnollisia ja siten autenttisia, ilman tutkijan väliintuloa syntyneitä. Aineiston riittävyden mittarina kylläntyminen on paljon käytetty. Tässä tutkimuksessa aineisto oli runsas ja monipuolinen. Koko aineisto oli kuitenkin tarpeen, koska tarkoituksena oli arvioida kehittämisprosessia ja sen aiheuttamia muutoksia työyhteisöjen hyvinvoinnissa. Prosessin arviointiin tarvittiin omia aineistoja ja hyvinvoinnin arviointiin omia.

Kehittäjä-tutkija päiväkirja oli aineistosta ehkä luonnollisin, koska siinä on havaintoja, kuvauksia ja ajatuksia todellisista kehittämistilanteista. Myös muita aineistoja pidän aitoina, koska ne on kerätty kehittämistilanteissa ja ovat osallistujien omia puheita ja kuvauksia työstään ja kehittämisestä. Analyysi kattoi kaiken kerätyn haastatteluaineiston mukaan lukien tulevaisuusdialogien ja seurantapalaverien kirjaukset. Analyysi on kuvattu ja arvioitavissa kehittämisprosessien kuvauksissa. Luokittelun ja tulkinnan voi toistaa analyysikuvauksen perusteella. Tutkimukseen osallistuneiden osallisuutta olisi vielä vahvistanut heidän itse tekemänsä analyysi esimerkiksi työhyvinvointikäsityksistä. Tulevaisuusdialogien perusteella kehittämiskokteen valitseminen vaati osallistujien omaa analyysiä kuulemastaan dialogista.

Aineistonkeruuta tapahtui koko kehittämisprosessien ajan. Aineistoa kertyi runsaasti ja monenlaista kuten toimintatutkimukselle on tyypillistä. Sain työheisöjen jäseniltä kirjallisen luvan käyttää syntynyttä materiaalia tutkimuksessa. Koko tutkimuksen tekemiselle oli lupa Sallan sivistyslautakunnalta. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi aineiston monipuolisuus. Pääaineistoina käytin tulevaisuusdialogien ja seurantapalaverien tuotoksia ja arviointihaastatteluja sekä välittömiä palautteita. Aineistoja käytettiin toiminnan kehittämiseen, sen arviointiin ja ohjaamiseen kehittämistoiminnan aikana ja sen jälkeen. Aineistojen perusteellisempi hyödyntäminen jo kehittämistoiminnan aikana olisi vaatinut enemmän aikaa ja väljempää aikataulua tälle kehittämistoiminnalle. Esimerkiksi työhyvinvointikäsitusten analysointi tapahtui pääasiassa vasta kehittämistoiminnan jälkeen. Myös kehittämisen aikana tapahtuneiden muutosten analysointi ja käytettyjen menetelmien syvämpi analyysi tapahtui kehittämistoiminnan jälkeen.

Tiedonkeruussa teema- tai fokusryhmähaastattelun käyttäminen toimintatutkimuksessa, jossa haastattelija on itse ollut osallisena kehittäjän ja tutkijan roolissa, herättää kysymyksen haastattelijan vaikutuksesta haastattelusta saataviin tietoihin. Voidaan kysyä, miten haastateltavat näkevät haastattelijan. Pidetäänkö häntä ulkopuolisena vai osallisena? Tuttu haastattelija vähentää haastattelun jännittävyttä, mutta voi toisaalta suunnata keskustelun sisältöä ja kehittämistoiminnan arviointia myönteisemmäksi kuin vieraan haastattelijan tekemässä haastattelussa. Kehittämistoiminnassa mukana olleena haastattelijana olin erittäin tietoinen roolistani arviointihaastattelujen kysymyksiä tehdessäni. Pidin kysymykset avoimina ja johdin tarkentavat kysymykset haastateltavan puheesta. Tässä tutkimuksessa oli lisäksi käytettävissä nimettömänä annettua kirjallista palautetta, joka tukee haastattelussa saatua tietoa ja helpottaa myös negatiivisen palautteen antamista. Kuitenkin on otettava huomioon, että etenkin haastattelussa kehittämisprosessien arvioinnit saattoivat olla myönteisempiä verrattuna siihen, että haastattelija olisi ollut tuntematon. Tosin ryhmähaastattelussa myös negatiiviset arvioinnit tulevat paremmin kuuluville kuin yksilöhaastattelussa. Kehittämisprosessin lopussa kerätty kirjalliset arvioinnit kompensoivat mahdollista liian myönteistä haastattelussa tuotettua arviointia.

Tulevaisuusdialogien ja seurantapalaverien tuotokset kirjattiin kaikkien näkyville paperitauluille. Samalla varmistettiin, että kirjaukset ovat puhujan ajatusten mukaiset. Kirjaukset lähetettiin puhtaaksikirjoitettuina työyhteisön käyttöön. Näillä toimenpiteillä kirjausten luotettavuus analysoitaessa lisääntyi ja tulkintojen mahdollisuus väheni. Kirjaukset olivat tiivistettyjä lauseita, joten niitä analysoitaessa oli mahdollista tulkita niitä väärin. Tulkintaa vähensi se, että itse analysoijana olin mukana tiedon tuottamistilanteessa eli ymmärsin ulkopuolista paremmin, mistä oli kyse.

Raporttia kirjoittaessani kuvasin aluksi kaikkien työyhteisöjen kehittämisprosessit erikseen yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta. Kuvasin ja pohdin myös työhyvinvointikäsitteitä, prosessien seurauksia ja kokemuksia prosesseista työyhteisöittäin. Kahta samanlaista kehittämisprosessia ei ollut. Prosessit etenivät kunkin työyhteisön tarpeiden mukaisesti ja kokemukset olivat erilaisia. Eettisten syiden takia en raportoinut tuloksia työyhteisöittäin. Työyhteisöt kokivat olevansa kuin perheitä, joiden yksityisasiat olivat puheena. Yhteisessä analyysissä menetetään mahdollisuus nähdä työyhteisöjen moninaisuus ja kokemusten kirjo, mutta eettisyyden vuoksi tämä asia täytyy vain todeta ilman analysoitua näyttöä.

Analyysin luotettavuutta ja tutkimuksen eettisyyttä voi parantaa antamalla tutkimukseen osallistuneiden lukea analyysin tulokset ja siten varmistaa, onko tutkija ymmärtänyt heidän antamansa tiedon oikein (Kananen 2009). Tosin Ruusuvoori, Nikander ja Hyvärinen (2011) ovat eri mieltä asiasta todeten, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavien tulkinnat ja intressit eivät voi olla yhteneviä eikä siten tällaisella niin sanotulla jäsenvalidoinnilla ole merkitystä. Mielestäni toimintatutkimuksessa tilanne on toinen. Osallistujat voivat hyvinkin vahvistaa tai kyseenalaistaa tutkimuksen tulokset kertomalla niistä oman näkemyksensä, koska ovat olleet mukana tutkimuksessa. Tästä syystä lähetin keväällä 2012 tutkimuksen tulokset mukana olleille työyhteisöille luettavaksi ja kommentoitavaksi. Sain kommentteja kaikista työyhteisöistä. Vastauksissa muisteltiin ja kerrattiin prosessien kulkua ja kerrottiin kuulumisia nykytilanteesta. Tein raporttiin joitakin muutoksia saamieni tarkennusten perusteella huomattuani asian todella olevan niin kuin kommentoija asian ilmaisi. Vastaukset vahvistivat analyysin tuloksia esimerkiksi työyhteisöissä tapahtuneiden muutosten suhteen.

Tutkimuksella on vahva yhteiskunnallisen paikkansa. Työhyvinvointitutkimusta on tehty Suomessa ja ulkomailla runsaasti ja eri näkökulmista, mutta aihe on edelleen erittäin ajankohtainen. Työurien pidentämiseen tähtäävä työhyvinvoinnin edistäminen on yhteiskunnallisesti välttämätöntä. Tarvitaan malleja siihen, miten yksittäinen työyhteisö voi edistää työhyvinvointiaan itsenäisesti ja vähin ulkopuolisin resurssein. Tarvitaan malleja myös siihen, miten jo kehitettyjä menetelmiä voidaan tarkoituksenmukaisesti yhdistää ja siten tuottaa suurempia hyötyjä työyhteisöille. Tätä mallia kokeiltiin vanhus- ja vammaistyön palveluja tuottavissa yksiköissä pienellä paikkakunnalla. Vanhuspalvelujen tarpeen lisääntyessä ja työvoiman vähetessä on tarpeen huolehtia palvelujen laadusta, henkilöstön hyvinvoinnista ja koulutetun työvoiman saannista myös pienille paikkakunnille. Työhyvinvoinnistaan huolta pitävä työyhteisö tuottaa laadukkaita palveluja ja on työntekijän näkökulmasta vetovoimainen (Meretoja & Koponen 2008). Työterveyshuolto etsii uusia työyhteisötyössä käytettäviä toimintamalleja yksilöihin kohdistuvan työn lisäksi. Tämä tutkimus tarjoaa mielestäni yhden käytännönläheisen mallin,

jota voi edelleen kehittää ja soveltaa vanhus- ja vammaispalveluja tuottavien työyhteisöjen käyttöön. Mallia voidaan toki testata myös muunlaisissa työyhteisöissä.

Toimintatutkimuksessa tutkija vaikuttaa luonnollisesti tutkimustuloksiin, koska hän on paljon tekemisissä tutkimuksiin osallistujien kanssa (Kananen 2009). Tässäkin tutkimuksessa kehittäjä-tutkijana toteutin intervention, ohjasin kehittämisen prosessin, keräsin arviointitietoa, analysoin tulokset ja kirjoitin raportin. Reaktiivisuutta eli omaa vaikutusta tutkimustuloksiin pyrin vähentämään ensinnäkin tiedostamalla oman roolini ja sen vaikutuksen. Tiedostin myös omat kehittämismenetelmien valintani ja niiden käytön tavoitteet, kuten Pohjola (2003) suosittelee. Tutkimuksen aihe, kehittämis-, tiedonkeruu- ja arviointimenetelmät pohjautuvat dialogisiin arvoihin. Tavoitteenani oli niiden mukaisesti antaa osallistujille mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja tulla kuulluksi sekä lisätä tasa-arvoisuutta ja toinen toisensa kunnioitusta työyhteisössä.

#### **10.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen tulosten ja niiden tulkinnan perusteella keskeisimmät johtopäätökset ovat:

1. Vanhus- ja vammaispalveluja tuottava työyhteisö voi edistää hyvinvointiaan osallistavalla, perusteltua toiveikkautta herättävällä eri kehittämismenetelmiä yhdistävällä työn kehittämismallilla.
2. Työhyvinvoinnin kehittämisprosesseissa voidaan hyödyllisesti yhdistää erilaisia dialogisuuteen pyrkiviä, toisiaan täydentäviä kehittämismenetelmiä kuten tulevaisuusdialogi, muutospajamenetelmät, työprosessien mallintaminen ja dialoginen seurantapalaveri.
3. Työhyvinvoinnin kehittämisprosessin kriittiset kohdat ovat ajan varaaminen, osallisuuden varmistaminen, innostava aloitus, kehittämiskohteen määrittely, joustava eteneminen, säännöllinen seuranta, kehittämistoiminnan jatkuvuus, työnohjauksellisuus ja esimiehen vastuu kehittämistyöstä.
4. Osallistujälähtöisesti muodostettu käsitys työhyvinvoinnin tekijöistä on hyvä perusta työyhteisön hyvinvoinnin muutosten seuraamiselle.
5. Työyhteisön yhteistyötä ja sen suunnittelua on mahdollista oppia osallistavilla ja dialogisilla kehittämismenetelmillä.



6. Yhteinen keskustelu työhön liittyvistä asioista niin, että kaikki työyhteisön jäsenet tulevat kuulluiksi, tuottaa yhteishengen ja ilmapiirin paranemista.

7. Tulevaisuusdialogilla saadaan eläytymismenetelmän tapaan kerätyksi lyhyessä ajassa runsaasti tietoa työyhteisön tavoitteista, kehittämistarpeista ja toimintamahdollisuuksista kohti parempaa työhyvinvointia.

Tässä tutkimuksessa saatiin viitteitä siitä, että dialogisen työtavan käytön seurauksena vuorovaikutus työyhteisössä muuttui kuuntelevammaksi ja myönteisemmäksi. Jatkotutkimusaiheena olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin dialogisen työtavan seurauksena syntyviä muutoksia työyhteisön toiminnassa ja vuorovaikutuksessa eli dialogisen toimintatavan oppimisen mekanismeja tarkemmin. Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy vanhus- ja vammaispalvelujen käyttäjien osallisuuteen. Asukkaiden, asiakkaiden, potilaiden ja omaisten systemaattinen mukaan ottaminen vanhus- ja vammaispalvelujen kehittämiseen työyhteisötasolla sekä tämän osallisuuden yhteys palvelujen laatuun olisi kiinnostava tutkimuskohde. Kolmanneksi, tutkimuksessa syntynyttä toimintamallia olisi kiinnostavaa kokeilla ja kehittää edelleen vanhus- ja vammaispalvelujen lisäksi muissa työyhteisöissä.

## 11 LÄHTEET

- Aarnio, H. 1999. Dialogia etsimässä. Opettajaopiskelijoiden dialogin kehittyminen tieto- ja viestintäteknistä ympäristöstä varten. Väitöskirja, Acta Uni-versitatis Tampereensis 676, Tampereen yliopisto.
- Aarnio, H. & Enqvist, J. 2001. Dialoginen oppiminen verkossa. – DIANA-malli ammatillisen osaamisen rakentamiseen. Kehittyvä koulutus 2/2001. Helsinki: Opetushallitus.
- Ahonen, G. 2010. Työkyvyn taloudellinen merkitys. Teoksessa K-P. Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: WS Bookwell Oy, 36–46.
- Ahonen, H. 2008. Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys. Teleyrityksen asiakaspalvelun työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen uudistaminen osana teknologiset-taloudellista kumousta. Väitöskirja, Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 218, Helsingin yliopisto.
- Ala-Laurinaho, A. 2004. Jatkuvan parantamisen rajat? – toimintatutkimus jatkuvan parantamisen ja organisaation toimintamallin yhteyksistä. Työ ja ihminen 18 (1), 31–49.
- Alasoini, T. 2009. Alternative paths for working life reform? A comparison of European and East-Asian development strategies. International Journal of Action Research 5 (2), 155–183.
- Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolo barometrin aineistoihin perustuva analyysi. Helsinki: Tykes.
- Alasoini, T. & Ramstad, E. 2007. Johdanto. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Helsinki: Tykes, 3–14.
- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Andersen, T. 1994. Samtal och samtal om samtal. Stockholm: Mareld.
- Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.
- Anttila, P. 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Tallinna: AS Pakett.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työ-terveyslaitos. Helsinki: Multiprint Oy
- Argyris, C., Putnam, R. & McLain Smith, D. 1987. Action Science. Concepts, methods and skills for research and intervention. London: Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1996. Organisational learning II. Theory, methods and practice. Reading, MA: Addison-Welsey.
- Arnkil, E. 1992. Sosiaalisuuden rajasysteemit ja kehitysvyöhyke. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto.
- Arnkil, R. 2008. Remembering the future: future dialogue and the future of dialogising. Teoksessa J. Lehtonen & S. Kalliola (toim.) Dialogue in working life research and development in Finland. Frankfurt am Main: Peter Lang, 131–134.

- Arnkil, T., Eriksson, E. & Arnkil, R. 2003. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Stakes raportteja 253. Neljäs painos. Saarijärvi: Gummerus.
- Arnstein, S. 1969. Eight rungs on a ladder of citizen participation. *Journal of the Institute of American Planners* 35, 216–224.
- Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2011. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011. Tutkimusraportti. Helsinki: Excenta Oy.
- Bakhtin, M. M. 1984. Problems of Dostoevsky's poetics. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- The Bangkok Charter for Health Promotion in a Globalized World. 2005. 6th Global Conference on Health Promotion, Bangkok Thailand 11.8.2005.  
[www.who.int/healthpromotion/conferences/6gchp/hpr\\_050829\\_%20BCHP.pdf](http://www.who.int/healthpromotion/conferences/6gchp/hpr_050829_%20BCHP.pdf) (Luettu 12.8.2012).
- Barnett, R. 2007. A will to Learn. Being a student in an age of uncertainty. Poland: OZ Graf SA.
- Barnett, R. 1992. Improving higher education. Total quality care. Buckingham: Open University Press.
- van Beinum, H., Faucheux, C. & Vlist, R. 1996. Reflections on the epigenetic significance of action research. Teoksessa S. Tolumin & B. Gustavsen (toim.) Beyond theory. Changing organizations through participation. Amsterdam: John Benjamin's Publishing Company, 179–201.
- Berger, P. L. & Luckman, T. 1994. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Helsinki: Gaudemus.
- Bishop, R. 2005. Freeing ourselves from neocolonial domination in research. A kaupapa maori approach to creating knowledge. Teoksessa N. Denzin & Y. Lincoln (toim.) The Sage handbook of qualitative research. Kolmas painos. Thousand Oaks, CA: Sage, 109–139.
- Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Lopuksi. Teoksessa R. Blom & A. Hautaniemi (toim.) Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Hakapaino, 220–226.
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M. & Robson, K. 2001. Focus groups in social research. Toinen painos. London: Sage.
- von Bondsdorff, M. E. 2009. Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees. *Studies in business and economics*. Jyväskylän: University of Jyväskylä.
- Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Bråten, S. 2009. Intersubjective mirror in infant learning and evolution of speech. Amsterdam: John Benjamin's Publishing Company.
- Buber, M. 1993. Minä ja Sinä. Juva: WSOY.

- Burbules, N. 1993. *Dialogue in teaching: theory and practice*. New York, NY: Teachers College Press.
- Burr, V. 1995. *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Carr, W. & Kemmis, S. 1986. *Becoming critical. Educational knowledge and action research*. London: Falmer Press.
- Castle, N. G., Degenholtz, H. & Rosen, J. 2006. Determinants of staff job satisfaction of caregivers in two nursing homes in Pennsylvania. *BMC Health Services Research* 24 (6), 60.
- Chalofsky, N. 2003. An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International* 6 (1), 69–83.
- Cockburn, M. Irastorza, X. & Milczarek, M. (toim.) 2011. Työterveyden ja työturvallisuuden, psykososiaalisten riskien ja työntekijöiden osallistumisen hallinta ESENER-tutkimusta soveltamalla. Tiivistelmä neljästä toissijaista analyysihanketta koskevasta raportista. Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto. <http://osha.europa.eu/fi/publications/reports/esener-summary> (Luettu 4.5.2012).
- Corey, S. 1954. Action research in education. *The Journal of Educational Research* 47 (5), 375–380.
- Davidson, S. 1998. Spinning the wheel of empowerment. *Planning* 1262, 14–15.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. 2005. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. Teoksessa N. Denzin & Y. Lincoln (toim.) *The Sage handbook of qualitative research*. Kolmas painos. Thousand Oaks, CA: Sage, 1–32.
- Dewey, J. 1916. *Democracy and education*. New York, NY: Macmillan.
- Dewey, J. 1999. *Pyrkimys varmuuteen*. Suom. P. Määttänen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Dey, I. 1993. *Qualitative data analysis: a user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.
- Dimitrov, D. 2012. Sources of meaningfulness in the workplace: a study in the US hospital-ity sector. *European Journal of Training and Development* 36 (2), 351 – 371.
- Ehrnrooth, J. 1998. Intuitio ja analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Saarijärvi: Gummerus, 30–41.
- Elo, A.-L. & Feldt, T. 2005. Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt, & S. Mauno (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 311–331.
- Engeström, Y. 1987. *Kehittävä työntutkimus*. Helsinki: Painatuskeskus.
- Engeström, Y. 2004. *Eksansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Engeström, Y., Kerosuo, H. & Kajamaa, A. 2008. Vaikuttavuuden arvioinnista seuraamusten tutkimukseen Teoksessa J. Mäkitalo J. Turunen & I. Vilkkumaa (toim.) *Vaikuttavuus muutoksessa*. Oulu: Kalevaprint Oy, 19–48.

- Eriksson, E., Arnkil, T. E. & Rautava, M. 2006. Ennakointialoite huolen vyöhykkeillä. Verkostokonsultin käsikirja – ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Helsinki: Stakes.
- Eriksson, E. & Arnkil, T. E. 2005. Huoli puheeksi. Opas varhaisista dialogeista. Saarijärvi: Gummerus.
- Ervasti, J., Eloranta, T., Lehtinen, H., Nykyri, E. & Elo, A-L. 2006. Yhteistoiminnallisen kehittämishankkeen yhteydet hyvinvointiin ja tuottavuuteen. *Työ ja ihminen* 20 (4), 269–291.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. 2001. Valtiovarainministeriö. Suomen kuntaliitto.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/04\\_hallinnon\\_kehittaminen/3625/3627\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/3625/3627_fi.pdf) (Luettu 18.6.2012)
- Faragher, E. B., Cass, M. & Cooper, C. L. 2005. The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational & Environmental Medicine* 62, 105–112.
- Farin, E., Meixner, K., Follert, P., Jäckel, W. H. & Jacob, A. 2002. Job satisfaction in rehabilitation clinics—Development of the "MiZu-Reha" questionnaire and its use in quality assurance. *Die Rehabilitation* 41 (4), 258–267.
- Fontana, A. & Frey, J. H. 2005. The Interview. From neutral stance to political involvement. Teoksessa N.K. Denzin & Y. Lincoln (toim.) *The sage handbook of qualitative research*. Kolmas painos. Thousand Oaks, CA: Sage, 695–727.
- Freire, P. 2005. Sorrettujen pedagogiikka. Jyväskylä: Gummerus.
- Gergen, K. J. 1999. *An Invitation to Social Construction*. London: Sage.
- Gill, C. & Krieger, H. 2000. Recent survey evidence on participation in Europe: Towards a European model? *European Journal of Industrial Relations* 6, 109–132.
- Goldenberg, I. & Goldenberg, H. 2000. *Family therapy. An overview*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Grundy, S. 1997. Participatory educational action research in Australia: The first wave—1976 to 1986. Teoksessa R. McTaggart (toim.) *Participatory action research. International contexts and consequences*. Albany, NY: State University of New York Press, 125–151.
- Gustavsen, B. 2001. Theory and practice: the mediating discourse. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury (toim.) *Handbook of action research. Participative inquiry & practice*. London: Sage, 17–26.
- Haarakangas, K. 2011. *Voimistava läsnäolo. Mielen tiet lapsuudesta vanhuuteen*. Juva: Bookwell.
- Habermas, J. 1978. *Knowledge and human interests*. London: Heinemann.

- Habermas, J. 1989. The theory of communicative action. Vol 2: Lifeworld and system: The critique of functionalist reason. Cambridge: Polity press.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 27. Tampere: Työterveyslaitos.
- Hankamäki, J. 2008. Dialoginen filosofia. Teoria, metodi ja politiikka. Helsinki: Books on Demand.
- Hart, E. & Bond, M. 1995. Action research for health and social care: a guide to practice. Buckingham: Open University Press.
- Hayes, E. & Flannery, D. 2002. Women as learners. The significance of gender in adult learning. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, H. 2010. Työterveyshuolto työpaikan kehittämisvoimavarana. Teoksessa M. Virkajärvi (toim.) Työelämän tutkimuspäivät 2009 Tampere. Työn ja elämän laatu. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskuksen konferenssijulkaisuja 1/2010, 707–717.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – avain innovatiivisuuteen. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Heikkinen, H. L. T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark, 16–38.
- Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark, 78–93.
- Heikkurinen, M. 2009. Sallan terveyskeskuksen vuodeosaston hoitohenkilökunnan työmotivaatio. AMK-opinnäytetyö, Rovaniemen ammattikorkeakoulu.
- Heino, T. 2009. Family group conference from a child perspective. Nordic research report. National Institute for Health and Welfare, Report 13/2009. Jyväskylä: Gummerus.
- Heponiemi, T., Sinervo, T., Räsänen, K., Vänskä, J., Halila, H. & Elovainio, M. 2008. Lääkärien ja sairaanhoitajien hyvinvointi ja terveys – laaja kohorttitutkimus -hankkeen loppuraportti. Helsinki: Stakes.
- Heponiemi, T., Sinervo, T. & Elovainio, M. 2009. Sairaanhoitajien ja lääkärin määräraikaisten työsuhteiden vaikutukset työn stressitekijöihin. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 46, 184–195.
- Heron, J. & Reason, P. 2001. The practice of co-operative inquiry: Research 'with' rather than 'on' people. Teoksessa P. Reason, & H. Bradbury (toim.) Handbook of action research. Participative inquiry & practice. London: Sage, 179–188.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. 1959. The motivation to work. New York, NY: Wiley.

- Hinno, S. 2012. The professional practice environment hospital nurses' perspectives in three European countries. *Dissertations in Health Sciences 107*, Itä-Suomen yliopisto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004 Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.
- Hobföll, S. 1989. Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing the stress. *American Psychologist* 44 (3), 513–524.
- Homan-Helenius, P. & Aho, S. 2010. Hoitohenkilökunnan työssä voimaantumiseen yhteydessä olevat tekijät: kirjallisuuskatsaus. *Tutkiva hoitotyö* 8 (1), 12–19.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark, 94–113.
- Huzzard, T, Ahlberg, B. M. & Ekman, M. 2010. Constructing interorganizational collaboration : The action researcher as boundary subject. *Action Research* 8, 293–314.
- Husman, K. 2010. Suomalaisen työterveyshuollon kehitys. Teoksessa K-P. Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: WS Bookwell Oy, 56–68.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. 2002.  
[http://www.tenk.fi/hyva\\_tieteellinen\\_kaytanto/kaytanto.html](http://www.tenk.fi/hyva_tieteellinen_kaytanto/kaytanto.html)  
 (Luettu 12.2.2012).
- Hyötyläinen, R. 2007. Tutkimusavusteisen kehittämisen metodologinen kaksoisluonne. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Helsinki: Tykes, 364–388.
- Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. 2008. Julkaisuja 2008:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä: Gummerus.
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen ulottuvuuksia. Helsinki: Hakapaino Oy, 17–34.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerus.
- Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa: Dark Oy.
- Jokinen, E., Heiskanen, T. & Nakari, R. 2011. Henkilöstö PARAS-uidistuksessa. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia 8. Kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Jones, M. 1976. Beyond the therapeutic community: social learning and social psychiatry. New Haven and London: Yale University Press.
- Julkunen, R. 2007. Työ – talouden ja minän välissä. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY, 18–48.
- Jungk, R. & Müllert, N. R. 1987. Tulevaisuusverstaat. Suom. K. Vaara. Karkkila: Waskipaino.

- Jussila, S. 2007. Hyvinvointivalmennus. Esiselvitys uudenlaisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen valmennusmallin rakentamisesta yhteistyöverkostolla. Salla: moniste.
- Järvikoski, A. 2008. Kuntoutuskäsityksen muutos ja kuntoutuksen vaikuttavuuden tutkimus. Teoksessa J. Mäkitalo, J. Turunen, & I. Vilkkumaa (toim.) Vaikuttavuus muutoksessa. Oulu: Kalevaprint Oy, 111–122.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Porvoo: WSOY.
- Jääskeläinen, A. 2011. Hyvää elämää etsimässä. Sallan hyvinvointivalmennushanke ja sen tulokset. Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Jyväskylä: Kopijyvä.
- Kaartinen, R., Forma, P. & Pekka, T. 2011. Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi 2011. Kevan tutkimuksia 2/2011. Vantaa: Nykypaino Oy.
- Kalliola, S. 1996. Lewiniläinen ryhmäpäättös kunnallishallinnon työyhteisöissä. Väitöskirja, Tampereen yliopisto.
- Kalliola, S. & Nakari, R. 2008. Dialogue as a method of research and development and as a promoter of action research. Teoksessa J. Lehtonen & S. Kalliola (toim.) Dialogue in working life research and development in Finland. Frankfurt am Main: Peter Lang, 109–130.
- Kalliola, S. & Nakari, R. 2004a. Yhteistoiminta ja kuntien työpaikkojen kehittäminen. Laatu-verkoston arviointitutkimus. Raportteja 38. Helsinki: Tykes.
- Kalliola, S. & Nakari, R. 2004b. Dialogiset menetelmät kuntien toimintatapojen muutostyössä. Teoksessa J. Lehtonen (toim.) Työkonferenssi suomessa, Vuoropuheluun perustuva työyhteisön kehittämismenetelmä. Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä. Helsinki: Edita Prima Oy, 189–200.
- Kamberelis, G. & Dimitriadis, G. 2005. Focus groups. Strategic articulations of pedagogy, politics, and inquiry. Teoksessa N. Denzin & Y. Lincoln (toim.) The Sage handbook of qualitative research. Kolmas painos. Thousand Oaks, CA: Sage, 887–907.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kankaanranta, T. 2008. Factors influencing physicians' and nurses' labour supply decisions. Acta Universitatis Tamperensis 1357, Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print
- Kannisto, J. 2012. Eläkkeelle siirtymisikä Suomen työeläkejärjestelmässä 2011. Eläketurvakeskuksen tilastoraportteja 2/2012. Eläketurvakeskus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja, Oulun yliopisto.
- Kanste, O., Kyngäs, H., Lipponen, K. & Ukkola, L. 2008. Terveydenhuollon työntekijöiden työhyvinvointi kunnallisessa perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa. Hoitotiede 20 (5), 278–288.



- Karasek, R. & Theorell, T. 1990. *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life.* New York, NY: Basic Books.
- Karvinen-Niinikoski, S., Rantalaiho, U.-M. & Salonen, J. 2007. *Työnohjaus sosiaalityössä.* Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kaskiharju, E., Oesch-Börman, C. & Sarvimäki, A. 2006. *Samassa veneessä – apua arkeen vertaisilta. Opas fokusryhmän ohjaajille. Hyvät käytännöt 1/2006.* Ikäinstituutti. Helsinki: Kopio Niini Oy.
- Kasvio, A. & Räikkönen, T. 2010. *Kohti kestävä työlämää.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kelly, G. A. 1955. *The psychology of personal constructs. Volume one. A theory of personality.* New York, NY: W. W. Norton & Company.
- Kemmis, S. 1991. *Improving education through action research.* Teoksessa O. Zuber–Skerritt (toim.) *Action research for change and development.* Aldershot: Avebury, 57–78.
- Kemmis, S. & McTaggart, D. 2005. *Participatory action research.* Teoksessa N. Denzin & Y. Lincoln (toim.) *The Sage handbook of qualitative research.* Kolmas painos. Thousand Oaks, CA: Sage, 559–604.
- Kemmis, S. & Wilkinson, M. 1998. *Participatory action research and the study of practice.* Teoksessa B. Atweh, S. Kemmis & P. Weeks (toim.) *Action research in practice: Partnership for social justice.* London: Routledge, 21–36.
- Kempainen, L. 2008. *Työtyytyväisyyskysely.* Salla: Moniste.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. 2005. *Stressi työlämässä.* Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet.* Jyväskylä: PS-kustannus, 13–37.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. 2005. *Evaluating training programs. The four levels.* Kolmas painos. San Francisco, CA: Berret-Kochler.
- Kitzinger, J. & Barbour, R. 1999. *Introduction: the challenge and promise of focus groups.* Teoksessa R. Barbour & J. Kitzinger (toim.) *Developing focus group research.* London: Sage, 1–20.
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Elovainio, M., Väänänen, A., Keltikangas-Järvinen, L. & Vahtera, J. 2006. *Prevalent cardiovascular disease, risk factors and selection cut off of shift work.* *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 32, 204–208.
- Kivimäki, R. 2011. *Työhyvinvointi on tehtävä. Terveystieteiden tutkimuskeskus.* Työraportteja 87/2011. Tampere: Työelämän tutkimuskeskus.
- Kivimäki, R., Karttunen, A., Yrjänheikki, L. & Hintikka, S. 2006. *Hyvinvointia sairaalatyöhön. Terveystieteiden tutkimuskeskus 2004–2006.* Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Kivipelto, M. 2008. *Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin.* Helsinki: Stakes.

- Koistinen, K. & Kangasoja, J. 2001. Uusmediatyö innostaa ja uuvuttaa: ”Tunnen huonoa omaatuntoa, kun en ollut viime yönä töissä”. Teoksessa J. Mäkitalo, E. Paso & J. Palonen (toim.) Viimeinen työkirja. Kokkola: Art Print Oy, 61–67.
- Kokko, R.-L. & Koskimies, M. 2007. Ennakointidialogit moniammatillisena yhteistyömuotona. Dialogisten verkostopalaverien välitön palaute. Helsinki: Stakes.
- Kokko, R.-L. 2006. Tulevaisuudenmuistelu. Ennakointidialogit asiakkaiden kokemina. Vaajakoski: Gummerus.
- Koskinen, L., Hietanen, A., Herve, R., Hietämäki, M. & Hongisto, L. 2008. MUUVI - muutoksella vireyttä ja innovoimaa työyhteisöön: 1.5.2005 - 30.4.2008: Loppuraportti. Kuopio: Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri.
- Kotter, J. P. 1996. Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Krueger, R. A. 1994. Focus groups. A practical guide for applied research. Toinen painos. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt. Suositus kunta-alalle. [www.kuntatyöntantajat.fi](http://www.kuntatyöntantajat.fi) (Luettu 28.12.2009).
- Kunta-alan eläkepoistumaennuste 2012–2030. Helsinki: Keva. <http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tilastojulkaisut.aspx> (Luettu 13.1.2013).
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus.
- Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuva voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementia-työntekijöissä. Acta Wasaensia No 187, Vaasan yliopisto.
- Lahtonen, M. & Syvänen, S. 2004. Demokraattinen dialogi – vastaus työelämän yhteistoiminnan ja tuottavuuden haasteisiin. Teoksessa J. Lehtonen (toim.) Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus. Raporttisarja 2004/1. Helsinki: Edita Prima, 75–87.
- Laine, M. 2005. Hoitajana huomennakin. Hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen. Väitöskirja, Turun yliopisto.
- Laine, M., Wickström, G., Pentti, J., Elovainio, M., Kaarlela-Tuomaala, A., Lindström, K., Raitoharju, R. & Suomala, T. 2005. Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Laki työterveyshuoltolain muuttamisesta 2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120020> (Luettu 12.8.2012).
- LaMontagne, A. D., Keegel, T, Louie, A. M., Ostry, A. & Landsbergis, P. A. 2007. A Systematic Review of the Job-stress Intervention Evaluation Literature, 1990–2005. International Journal of Occupational and Environment Health 13, 268–280.

- Landsbergis, P. 2009. Interventions to reduce job stress and improve work organization and worker health. Teoksessa P. L. Schnall, M. Dobson & E. Rosskam (toim.) *Unhealthy work: Causes, consequences, cures. Critical approaches in the health social sciences series.* Amityville, NY: Baywood Publishing Co, 193–209.
- Launis, K., Lehto, A.-M., Mäkitalo, J., Räsänen, K. & Ylikoski, M. 2001. *Työkykytutkimuksen ja -tiedon katvealueet.* Helsinki: Oy Edita Ab.
- Launis, K. & Rokkanen, T. 2007. Työhyvinvointipajassa työterveyshuolto kohtaa työorganisaation kehittämisen haasteet. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita.* Helsinki: Tykes, 209–229.
- Launis, K., Schaupp, M., Koli, A. & Rauas-Huhtanen, S. 2010. *Muutospajaohjaajan opas.* Helsinki: Tykes.
- Lave, J. & Wenger, E. 1991. *Situated learning. Legitimate peripheral participation.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawler III, E. E. & Finegold, D. 2000. Individualizing the organization: Past, present, and future. *Organizational Dynamics* 29 (1), 1-15
- Lawler III, E. E. & Hackman, J. R. 1971. Corporate profits and employee satisfaction: Must they be in conflict? *California Management Review* 14 (1), 46–55.
- Lawler, E. E. & Hall D. T. 1970. Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology* 54 (4), 305-312.
- Lehtonen, J. 2004. Työkonferenssi–dialoginen metodi. Teoksessa J. Lehtonen (toim.) *Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi.* Työturvallisuuskeskus. Raporttisarja 2004/1. Helsinki: Edita Prima, 15–55.
- Leiman, M. 2008. Psykologisten interventioiden vaikuttavuus. Teoksessa J. Mäkitalo, J. Turunen & I. Vilkkumaa (toim.) *Vaikuttavuus muutoksessa.* Oulu: Kalevaprint Oy, 127–142.
- Leontjev, A. N. 1977. *Toiminta, tietoisuus, persoonallisuus.* Helsinki: Kansankulttuuri.
- Leppänen, A. 2000. Työprosessin mallintaminen tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Leppänen, A. 2002. Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi.* Helsinki: Työterveyslaitos, 36–44.
- Leppänen, A., Ala-Laurinaho, A. & Lehtinen, H. 2007. Työprosessin mallintaminen työn kehittämisessä monimutkaisissa tuotantoprosesseissa. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita.* Helsinki: Tykes, 89–103.
- Lewin, K. 1946. Action research and minority problems. *Journal of Social Issues* 2 (4), 34–46.

- Lewin, K. 1947. *Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; Social planning and action research.* *Human Relations* 1 (2), 143–153.
- Lewin, K. 1951. *Field theory in social sciences.* New York, NY: Harper & Brothers.
- Levinas, E. 1996. *Etiikka ja äärettömyys. Keskusteluja Philippe Nemon kanssa.* Tampere: Tammer-Paino.
- Lindström, K. 2002a. *Työyhteisön terveyden ja hyvinvoinnin näkökulman kehittyminen Suomessa.* Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi.* Helsinki: Työterveyslaitos, 24–35.
- Lindström, K. 2002b. *Työyhteisön osallistava –kehittämismalli.* Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi.* Helsinki: Työterveyslaitos, 170–179.
- Loppela, K. 2004. *Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon.* Väitöskirja, Acta Universitatis Tamperensis 1003, Tampereen yliopisto.
- Luria, A. R. 1978. *The making of mind: a personal account of Soviet psychology.* Cambridge: Harvard University Press.
- The Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union. 1997. Updated 2005. Luxembourg: ENWHP [http://www.tumori.net/eurochip/material/Prevention/Occupational\\_exposure/ENWHP-Luxembourg\\_Declaration\\_05.pdf](http://www.tumori.net/eurochip/material/Prevention/Occupational_exposure/ENWHP-Luxembourg_Declaration_05.pdf) (Luettu 17.5.2012).
- Mamia, T. 2009. *Mistä työhyvinvointi syntyy?* Teoksessa R. Blom & A. Hautaniemi (toim.) *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Hakapaino: Helsinki, 20–55.
- Mattila, P., Elo A.-L., Kuosma, E. & Kylä-Setälä, E. 2003 *Työkonferenssien vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Työ ja ihminen. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja 4/2003.* Helsinki: Työterveyslaitos, 318–332.
- Maxwell, J. 2010. *Using numbers in qualitative research.* *Qualitative Inquiry* 16 (6), 475–482.
- McNiff, J., Lomax, P. & Whitehead, J. 2002. *You and your action research project.* London: Routledge.
- McNiff, J. & Whitehead, J. 2000. *Action research in organizations.* London: Routledge.
- Meretoja, R. & Koponen, L. 2008. *Vetovoimainen sairaala.* Teoksessa L. Koponen & H. Hopia (toim.) *Vetovoimainen terveydenhuolto. Hoitotyön vuosikirja 2008.* Helsinki: Sairaanhoidtajaliitto, 9–20.
- Metsämuuronen, J. 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja.* Jyväskylä: Gummerus.
- Mezirow, J. 1998. *Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä.* Teoksessa J. Mezirow (toim.) *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa.* Helsinki: Painotalo Mikkor, 17–37.
- Miller, C. S. 2008. *Meaningful work over the life course.* ProQuest Dissertations and Theses. CA: Fielding Graduate University.

- Multanen, L., Brendenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L.-M. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö. Työterveyslaitos. Helsinki: Otamedia Oy.
- Murto, K. 1992. Proessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.
- Mäkelä, K. 1998. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Saarijärvi: Gummerus, 42–61.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 56–74.
- Mäkitalo, J. 2001. Mitä on työhön liittyvä hyvinvointi? Teoksessa J. Mäkitalo, E. Paso & J. Palonen (toim.) Viimeinen työkirja? Kokkola: Art Print Oy, 15–55.
- Mäkitalo, J. 2005. Work-related Well-being in the Transformation of Nursing Home Work. Oulu: Oulu University Press.
- Mäkitalo, J. 2008. Vaikuttavuuden arviointi kehittyvissä järjestelmissä. Teoksessa J. Mäkitalo, J. Turunen & I. Vilkkumaa (toim.) Vaikuttavuus muutoksessa. Oulu: Kalevaprint Oy, 111–122.
- Mäkitalo, J. 2010a. Työkyvyn ulottuvuudet. Teoksessa K.-P. Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: WS Bookwell Oy, 162–169.
- Mäkitalo, J. 2010b. Työn muutos ja työhyvinvointi. Teoksessa K.-P. Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: WS Bookwell Oy, 180–194.
- Mäkitalo, J. & Paso, E. 2008. Työ, työ ja työ. Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. Oulu: Kalevaprint Oy.
- Mäkitalo, J. & Turunen, J. 2008. Johdanto. Teoksessa J. Mäkitalo, J. Turunen & I. Vilkkumaa (toim.) Vaikuttavuus muutoksessa. Oulu: Kalevaprint Oy, 9–14.
- Nakari, M.-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto.
- Nakari, R. & Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Nakari, R. & Sjöblom, S. 2009. Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio. Työelämän laadun, asiakastyytyväisyyden ja palvelukustannusten väliset yhteydet strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Nederström, R. 2004. Moniääninen joukko yhteisymmärrystä rakentamassa. Teoksessa J. Lehtonen (toim.) Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Helsinki: Edita Prima, 163–174.
- Nielsen, K. A. & Nielsen, B. S. 2006. Methodologies in action research. Teoksessa K. A. Nielsen & L. Svensson (toim.) Action research and interactive research. Beyond practice and theory. Maastricht: Shaker Publishing BV, 63–87.

- Nielsen, L. D. 2006. The methods and implications of action research. Teoksessa K. A. Nielsen & L. Svensson (toim.) Action research and interactive research. Beyond practice and theory. Maastricht: Shaker Publishing BV, 89–116.
- Niemelä, A.-L. 2006. Kiire ja työn muutos. Tapaustutkimus kotipalvelutyöstä. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 206. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Niskala, A. 2010. Mallinnus sosiaalityön kehittämisen välineenä. Teoksessa M. Laitinen & A. Pohjola (toim.) Asiakkuus sosiaalityössä. Tallinna: Raamatutrukikoda, 277–308.
- Noblet, A. & LaMontagne, A. 2006. The role of workplace health promotion in addressing job stress. *Health Promote International*. 21 (4), 346–353.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The Concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review* 40 (3), 40–54.
- Oettingen, G., Pak, H. & Schnetter, K. 2001. Self-regulation and goal-setting: turning free fantasies about the future into binding goals. *Journal of Personality and Social Psychology* 80 (5), 736–753.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ottawa Charter for Health Promotion. 1986.  
[http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa\\_charter\\_hp.pdf](http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa_charter_hp.pdf) (Luettu 17.5.2012).
- Paso, E. 2007. Työkyky merkitsee. Työkyvyn merkityksen ja maailman rakentuminen lehtiteksteissä. Väitöskirja, Oulun yliopisto.
- Paukkonen, M., Pohjonen, T., Hakola, T., Lindholm, H., Sistonen, H. & Simoila, R. 2007. Terveet työajat –kehittämisen- ja tutkimushankkeen loppuraportti. Helsingin kaupungin terveyskeskuksen raportteja 2007:7. Helsinki: Helsingin kaupunki.
- Paunonen-Ilmonen, M. 2005. Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.
- Penn, P. 1985. Feed-forward: Future questions, future maps. *Family Process* 24, 299–311.
- Perkiö-Mäkelä, M., Kauppinen, T. & Hirvonen, M. 2011. Suomalaisten työssä jatkamisen harkitseminen ja eläkeajatukset. Teoksessa M. Perkiö-Mäkelä & T. Kauppinen (toim.) Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy–Juvanes Print, 6–26.
- Perälä, M.-L., Grönroos, E. & Sarvi, A. 2006. Kotihoidon henkilöstön työ ja hyvinvointi. Helsinki: Stakes.
- Pietilä, I. 2011. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa J. Ruusuvoori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 212–241.
- Pohjola, A. 2003. Tutkijan eettiset sitoumukset. Teoksessa A. Pohjola (toim.) Eettisesti kestävä sosiaalitutkimus. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino, 53–67.

- Poikela, E. & Järvinen, A. 2007. Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 178–197.
- Pålshaugen, Ö. 2001. The use of words: improving enterprises by improving their conversations. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury (toim.) Handbook of action research. Participative inquiry & practice. London: Sage, 209–218.
- Ramstad, E. & Alasoini, T. 2007. Tutkimus- ja kehittämissyksiköt osana työelämän innovaatiojärjestelmää. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) Työelämän tutkimus-avusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Helsinki: Tykes, 16–39.
- Rantalaaho, K. 1996. Kontaktin osaamisesta. Joensuu: Joensuun yliopisto, Kasvatustieteellisen tiedekunnan selosteita 59.
- Rauas-Huuhtanen, S., Launis, K., Martimo, K.-P. & Pursio, H. 2008. Muutospaja työhyvinvoinnin edistäjänä – esimerkki sahalla toteutetusta muutospajasta ja pajan kehittelystä. Helsinki: Tykes.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Rautava, M. 2011. Asiantuntijasta fasilitaattoriksi. Verkostokonsultin roolin jännitteet koulutettavien kertomana. Lisensiaatintutkimus, Jyväskylän yliopisto.
- Rautio, M. 2004. Muuttuva työelämä haastaa työterveyshuollon kehittämään menetelmiään ja osaamistaan. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja A, Tutkimuksia 9.
- Rautio, M., Väisänen, A., Mäenpää-Moilanen, E., Rokkanen, T., Manninen, P. & Jalonen, P. 2011. Työyhteisön toimivuuden edistäminen työterveyshuollon toimintana. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 40. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino–Juvenes Print.
- Redfern, S., Hannan, S., Norman, I. & Martin, F. 2002. Work satisfaction, stress, quality of care and morale of older people in a nursing home. *Health & Social Care in the Community* 10 (6), 512–517.
- Riikonen, E., Makkonen, M. & Villkumaa, I. 2002. Hullun työn tauti. Lukemisto tulevan työhyvinvointikeskustelun pohjaksi. Jyväskylä: Gummerus.
- Rissanen, P., Pitkänen, S. & Arnkil, R. 2002. Oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Työelämän kehittämisohjelman projektien pysyvien vaikutusten arviointi. Työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 24. Helsinki: Painopörssi.
- Roman, J. 2005. A study of organizational dialogue. Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization. Espoo: Monikko Oy.
- Rommetveit, R. 1998. Intersubjective attunement and linguistically mediated meaning in discourse. Teoksessa S. Bråten (toim.) Intersubjective communication and emotion in early communication. UK: Cambridge University Press, 354–371.

- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2011. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–36.
- Räihä, K. 2004. Learning Cafe uuden tiedon synnyttämisen työkaluna. Teoksessa Sisäasiainministeriö (toim.) Tasa-arvosta lisäarvoa alueiden hyvinvointiin. Kokkola: ArtPrint Oy, 69–72.
- Sallan kunnan ikäihmisten palvelujen strategia vuosille 2010-2015. 2010. Sallan sosiaali- ja terveyslautakunta. Moniste.
- Sallan kunta 2012. [www.salla.fi](http://www.salla.fi) (Luettu 10.3.2012).
- Salminen, H. 1997. Ryhmäanalyysin perusteet. Jyväskylä: Gummerus.
- Saltychev, M. 2012. The effectiveness of vocationally oriented medical rehabilitation (ASLAK®) amongst public sector employees. Turku: Panorama Oy.
- Sandelin, P. 2007. Kertomuksia psyykkisestä väkivallasta terveydenhuollon työ- ja opiskeluyhteisöissä. Väitöskirja, Acta Universitatis Ouluensis D Medica 931, Oulun yliopisto.
- Sanerma, P. 2009. Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla. Toimintatutkimus kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistymisestä. Väitöskirja, Acta Universitatis Tamperensis 1458, Tampereen yliopisto.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M. & Bakker, A.B. 2002. Burnout and engagement in university students. A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 33 (5), 464-481.
- Schön, D. 1983. The reflective practitioner. How professionals think in action. New York: Basic Books.
- Seikkula, J. 1994. Sosiaaliset verkostot. Ammattiauttajan voimavara kriiseissä. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Seikkula, J. 2001. Menetelmistä dialogiin perheterapiassa. *Perheterapia* 1, 34–47.
- Seikkula, J. & Arnkil, T. 2005. Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Tammi.
- Semmer, N. K. 2009. Stress management and well-being interventions in workplace. Teoksessa C. Cooper, J. Field, U. Goswami, R. Jenkins & B. J. Sahakian (toim.) *Mental capital and wellbeing*. Singapore: Blackwell, 681–688.
- Senge, P. 1990. The fifth discipline. The art and the practice of learning organization. New York, NY: Doubleday Currency.
- Seppänen-Järvelä, R. 1999. Luottamus prosessiin. Jyväskylä: Gummerus.
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämisprojektissa. Opas käytäntöihin. *Fin-Soc Arviointiraportteja 4/2004*. Helsinki: Stakes.
- Seppänen-Järvelä, R. 2006. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin – Kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) *Kehittämistyön risteyskohtia*. Vaajakoski: Gummerus, 17–33.



- Seppänen-Järvelä, R. 2009. Työpaikka-yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell Oy, 31–50.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on? Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell Oy, 13–29.
- Setälä, M.-L. & Ala-Tuuhonen, K. 2010. Työyhteisön toiminnan kehittäminen. Teoksessa K-P. Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: WS Bookwell Oy, 255–261.
- de Shazer, S. 1995. Ratkaisevat erot: ratkaisukeskeinen terapia auttamistyössä. Tampere: Vastapaino.
- Shotter, J. 1993. Conversational realities. Constructing life through language. London: Sage.
- Shotter, J. 1977. Psykologian ihmiskäsityksiä. Espoo: Weilin+Göös.
- Siegrist, J. 1998. Adverse health effects of effort-reward imbalance at work. Theory, empirical support, and implications for prevention. Teoksessa C. L. Cooper (toim.) Theories of organizational stress. New York, NY: Oxford University Press, 190–220.
- Simelius, K. 2003. Henkilöstön kehitystyön strategiat työyhteisön oppimisen mahdollistajana. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sinervo, T., Heponiemi, T., Elovainio, M., Tynkkynen, L.-K., Noro, Finne-Soveri, A. & Aalto, A.-M. 2011. Henkilöstön hyvinvointi ja työyhteisön toimivuus yksityisissä ja kunnallisissa ikäihmisten asumispalveluissa. Teoksessa T. Sinervo & H. Taimio (toim.) Ikäihmisten asumispalveluiden järjestäminen. Yksityisen ja kunnallisen tuotannon vertailua sekä kokemuksia kilpailuttamisesta. Raportti 9/2011. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 69–89.
- Sinervo, T. 2000. Work in care for the elderly. Combining theories of job design, stress, information processing and organizational cultures. Väitöskirja, Helsingin yliopisto.
- Spangar, T., Arnkil, R., Jokinen, E., Jääskeläinen, P. & Keskinen, A. 2011. Työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveyshuollon lupaavista käytännöistä viisaaseen toisen asteen levittämiseen. Työläs- ja iTyöläs-hankeiden ulkoisen arvioinnin loppuraportti. Tampere: Työelämän tutkimuskeskus.
- Suhonen, R., Stolt, M., Gustafsson, M.-L., Katajisto, J. & Puro, M. 2012. Ikääntyneiden ihmisten hoitotyössä työskentelevien hoitajien työtyytyväisyys. Hoitotiede 24 (1), 27–37.
- Sulkunen, P. 1998. Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Saarijärvi: Gummerus, 264–285.
- Suonsivu, K. 2003. Kun mikään ei riitä. Hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin. Väitöskirja, Tampereen yliopisto.

- Sveinsdóttir, H. 2006. Self-assessed quality of sleep, occupational health, working environment, illness experience and job satisfaction of female nurses working different combination of shifts. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 20, 229–237.
- Syväjärvi, A., Lehtopuu, H., Perttula, J., Häikiö, M. & Jokela, J. 2012. *Inhimillisesti tehokas sairaala – työn mielekkäisyys henkilöstön kokemana*. Tampere: Juvenes Print.
- Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkikohteena kuntien sosiaali-toimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Väitöskirja, Acta Universitatis Tamperensis 942, Tampereen yliopisto.
- Syvänen, S., Erätuli, P., Kokkonen, A., Nederström, R. & Strömberg, S. 2008. Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. Tykes raportteja 61. Helsinki: Tykes.
- TEDI-työryhmä 2011. *Terveyttä edistäväksi työpaikaksi (TEDI). Yhteiskehittämisen prosessi ja juurtuminen työpaikan arkeen*. Tampere: Työterveyslaitos.
- Tenkanen, T. 2006. *Ennakointialogioiden käyttö päihdestrategiatyössä*. Helsinki: Stakes.
- Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. *Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Väitöskirja, Tampereen yliopisto.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Trevarthen, C. 1998. The concept and foundations of infant intersubjectivity. Teoksessa S. Bräten (toim.) *Intersubjective communication and emotion in early communication*. New York: Cambridge University Press, 15–46.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuottavuuden pyöreä pöytä. 2010. *Seuraava askel – tuottavuus ja työelämän laatu suomalaisilla työpaikoilla. Katsaus tuottavuuden ja työelämän laadun kehittymiseen Suomessa 16.3.2010*.  
[http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat\\_ym/liitteet/seuraava\\_askel.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/liitteet/seuraava_askel.pdf)  
 (Luettu 12.8.2012).
- Turner, N., Barling, J. & Zacharatos, A. 2002. Positive psychology at work. Teoksessa C. R. Snyder & S. J. Lopez (toim.) *Handbook of positive psychology*. New York, NY: Oxford University Press, 715–728.
- Työterveys 2015. 2004. *Työterveyshuollon kehittämissinjat*. Valtioneuvoston periaatepäätös. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6terveyshuolto> (Luettu 13.2.2012).

- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki> (Luettu 13.2.2012).
- Työuraryhmä. 2011. Työurat pidemmiksi – työeläkejärjestelmän kehittämisvaihtoehtojen tarkastelua. Valtioneuvoston julkaisusarja 4/2011. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. 2011. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki: Työväestöliiton julkaisu 2011:3. Tampere: Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino.
- Utriainen, K. 2009. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Väitöskirja, Oulun yliopisto.
- Vartiainen, M., Pirskanen, S., Palva, A. & Simula, T. 2000. Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 10. Helsinki: Työministeriö.
- Venkula, J. 2005. Epävarmuudesta ja varmuudesta. Jyväskylä: Gummerus.
- Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. 1999. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Vološinov, V. 1990. Kielen dialogisuus. Marxismi ja kielifilosofia. Tampere: Vastapaino.
- Wadsworth, Y. & Epstein, M. 1998. Building in dialogue between consumers and staff in acute mental health services. *Systemic Practice and Action Research* 11 (4), 353–379.
- Wadsworth, Y. 2001. The mirror, the magnifying glass, the compass and the map: facilitating participatory action research. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury (toim.) *Handbook of action research. Participative inquiry & practice*. London: Sage, 420–432.
- Warpenius, K. 2007. Näkymätön näyttö – vaikuttavuusarvioinnin pulmat paikallisprojekteissa. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen (toim.) *Projektityhteiskunnan kääntöpuolia*. Tampere: Tammer-Paino, 143–160.
- Warr, P. 1990. The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology* 63, 193–210.
- Weckroth, J. 1986. Tapahtuman ennakointi psykologin yksilötutkimuksen menetelmänä. Oulun yliopiston työtieteen laitoksen tutkimuksia 6. Oulu: Oulun yliopisto. Verve. [www.verve.fi](http://www.verve.fi)
- Vesa, P. 2009. Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Väitöskirja, Tampereen yliopisto.
- Westlander, G. 2006. Researches roles in active research. Teoksessa K. A. Nielsen & L. Svensson (toim.) *Action research and interactive research. Beyond practice and theory*. Maastricht: Shaker Publishing BV, 45–62.
- Wertsch, J. V. 1991. *Voices of the mind. A sociocultural approach to mediated action*. London: Harvester Wheatsheaf.

- White, K. 2002. Nursing as vocation. *Nursing Ethics* 9 (3), 279–290.
- McVicar, A. 2003. Workplace stress in nursing: a literature review. *Journal of Advanced Nursing* 44 (6), 633–642.
- Virtanen, M., Kivimäki, M., Joensuu, M., Virtanen, P., Elovainio, M. & Vahtera, J. 2005. Temporary employment and health: a review. *International Journal of Epidemiology* 34, 610–622.
- Winwood, P. C., Winefield, A. H. & Lushington, K. 2006. Work-related fatigue and recovery: the contribution of age, domestic responsibilities and shiftwork. *Journal of Advanced Nursing* 56 (4), 438–449.
- Vygotski, L. S. 1982. *Ajattelu ja kieli*. Espoo: Weiling+Göös.
- Vygotsky, L. S. 1978. *Mind in society: The psychology of higher mental functions*. Cambridge: Harvard University Press.
- Vygotsky, L. 1988. *Thought and language*. London: MIT press.
- Vähämäki, M. 2008. *Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä*. Väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu.
- Väestörekisterikeskus. Asukasluvut. <http://vrk.fi/default.aspx?docid=711&site=3&cid=0> (Luettu 31.8.2012).
- Yksilölliset palvelut, toimivat asunnot ja esteetön ympäristö. Vammaisten ihmisten asumis- palveluiden laatusuositus. 2003. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2003:4. Helsinki: Edita Prima.
- Ylöstalo, P. 2009. Mielekäs ja menestyvä työpaikka. Teoksessa R. Blom & A. Hautaniemi (toim.) *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Helsinki: Hakapaino, 78–102.
- Ylöstalo, P. & Jukka, P. 2011. *Työolobarometri – lokakuu 2010*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

**VERKOSTOPALAVERIN PALAUTELOMAKE****2009**

- Verkostopalaverin osallistujat täyttävät

sivu 1

Toivomme Sinun arvioivan nyt pidettyä palaveria ja sen työskentelytapaa.  
Pyrimme kehittämään palaveria niihin osallistujille mahdollisimman hyödylliseksi.

**Tämä verkostopalaveri pidettiin (pvm):** \_\_\_\_\_

**Vastaaaja**

Rastita oikea vaihtoehto

**Asiakas/asiakasparhe ja läheiset**

1. Aikuinen

2. Lapsi / nuori (alle 18 v)

Lapsen/nuoren ikä: \_\_\_\_\_

3. Asiakkaan, perheen läheinen (esim. mummo, poikaystävä, työtoveri, jne.)

**Työntekijät**

4. Työntekijä

Nimike: \_\_\_\_\_

Toimipaikka: \_\_\_\_\_

Olen palaverin tilaaja

**Arvio seuraavia asioita asteikolla 1-10.**

Ympyröi sopivin vaihtoehto

**1. Miten hyödylliseksi koit tämän tilaisuuden?**

Täysin hyödytön	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin hyödyllinen
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------

**2. Oliko sinulla mielestäsi riittävä mahdollisuus kertoa omat ajatukset?**

Erittäin huonosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin hyvin
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

**3. Pystyitkö mielestäsi kertomaan omat huolenaiheet?**

Erittäin huonosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin hyvin
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

**4. Koitko, että sinua kuunneltiin?**

Erittäin huonosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin hyvin
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

**5. Oliko sinulla mielestäsi riittävä mahdollisuus kuulla muiden ajatukset?**

Erittäin huonosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin hyvin
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

**6. Saitko uutta ymmärrystä siltä, mitä eri osallistujat ajattelevat asioista?**

Erittäin huonosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin hyvin
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

**7. Selkinnyttikö palaveri omia ajatuksiasi?**

Erittäin huonosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin hyvin
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

**8. Selkinnyttikö palaveri eri osallistujien osuutta?**

Erittäin huonosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin hyvin
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

**9. Miten pystyit eläytymään hyvään tulevaisuuteen?**

Erittäin huonosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin hyvin
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

**10. Koitko, että ajatuksesi / ehdotuksesi otettiin riittävästi huomioon?**

Erittäin huonosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin hyvin
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

**11. Koitko, että palaveri lisäsi luottamustasi asioiden järjestykseen?**

Erittäin vähän	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin paljon
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------

**12. Havaitko tilanteessasi uusia vaihtoehtoja tai mahdollisuuksia toimia?**

Erittäin huonosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin hyvin
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

**13. Koitko saaneesi tukea omaan tilanteeseesi / toimintaasi?**

Erittäin huonosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin hyvin
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

**14. Millainen olo sinulla oli tilaisuuden päättyessä?**

Erittäin toivoton	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin toiveikas
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------

**15. Kuinka paljon luotat palaverissa tehdyn suunnitelman toteutumiseen?**

Hyvin vähän	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Hyvin paljon
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------

**16. Jos muistele aiempia palavereja, neuvotteluita tai muita tapaamisia, joissa olet ollut, niin miten tämä palaveri mielestäsi erosi niistä? Oliko siinä jotain erilaista tai uutta?**

**17. Olisitko valmis suosittelemaan ystäville osallistumista tällaiseen palaveriin?**

Kyllä

Ei

Miksi?

**18. Muut kommentit ja/tai ehdotukset?**

**KIITOS!**

Lomake 3.2, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, THL

**SEURANTAPALAVERIN PALAUTELOMAKE****2009**

- Seurantapalaverin osallistujat täyttävät

sivu 1

Toivomme Sinun arvioivan nyt pidettyä seurantapalaveria ja sen työskentelytapaa sekä edellisessä verkostopalaverissa tehdyn suunnitelman toteutumista. Pyrimme kehittämään palaverieja niihin osallistujille mahdollisimman hyödyllisiksi.

Tämä seurantapalaveri pidettiin (pvm): \_\_\_\_\_

**VASTAAJA** (Rastita oikea vaihtoehto)**Asiakas/asiakasperhe ja läheiset**

1. Aikuinen

2. Lapsi / nuori (alle 18 v)      Lapsen/nuoren ikä: \_\_\_\_\_

3. Asiakkaan, perheen läheinen (esim. mummo, poikaystävä, työtoveri, jne.)

**Työntekijät**

4. Työntekijä      Nimike: \_\_\_\_\_      Toimipaikka: \_\_\_\_\_

Olen palaverin tilaaja

**Arvio seuraavia asioita asteikolla 1-10.**

Ympyröi sopivin vaihtoehto

<b>1. Onko edellisestä verkostopalaverista ollut mielestäsi hyötyä elämäntilanteesi/työskentelytilanteesi selkiytymiseen?</b>											
Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin paljon
<b>2. Miten hyvin edellisessä verkostopalaverissa tehdyt suunnitelmat ovat mielestäsi toteutuneet?</b>											
Erittäin huonosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin hyvin
<b>3. Miten hyvin edellisessä verkostopalaverissa sovittu yhteistyö on mielestäsi toteutunut?</b>											
Erittäin huonosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin hyvin
<b>4. Koitko saaneesi edellisestä verkostopalaverista lisää toimintamahdollisuuksia ja voimavaroja?</b>											
Erittäin vähän	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin paljon
<b>5. Miten hyödylliseksi koit tämän tänään pidetyn tilaisuuden?</b>											
Täysin hyödytön	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin hyödyllinen
<b>6. Koitko, että sinua kuunneltiin?</b>											
Erittäin huonosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin hyvin

## 7. Millainen olo sinulla on nyt tämänpäiväisen tilaisuuden päättyessä?

Erittäin toivoton	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin toiveikas
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

## 8. Miten luottavasti suhtaudut tänään sovitujen asioiden järjestymiseen jatkossa?

Erittäin epäilevästi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin luottavai sesti
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------------------

## 9. Mitä mieltä olet tämän muotoisesta seurantalaverista? Haluaisitko muuttaa sitä? Miten?

KIITOS!