
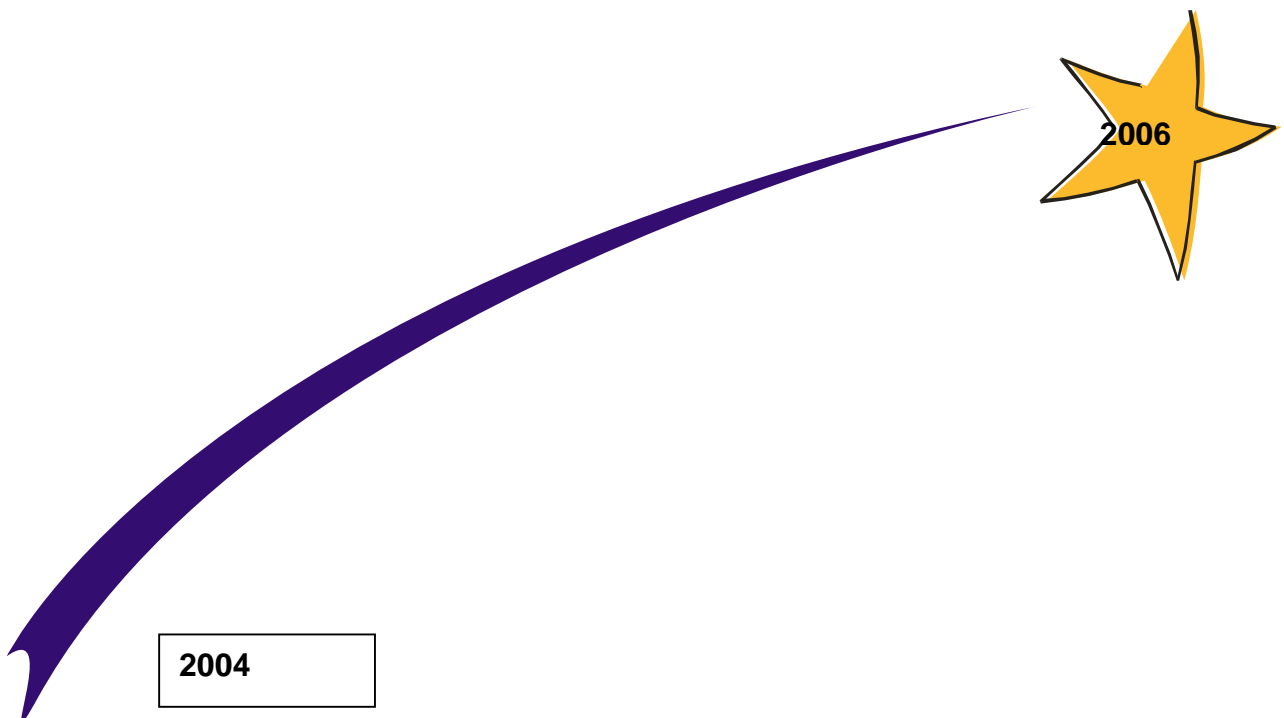
 <p>Tampereen yliopiston KAUPPAKORKEAKOULU Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos</p>	31.3.2006 
--	--

Marja-Liisa Manka ja Pia Siekkinen:

UUSI TYÖKUNTO – TIKERINLOIKKA TYÖNILOON JA TULOKSEEN



LOPPURAPORTTI

SISÄLTÖ

1. Teoreettinen kehittämisen tausta.....	4
1.1. Kehittämisen tarve.....	4
1.1.1. Työn muutos.....	4
1.1.2. Työn kuormitustekijät.....	5
1.1.3. Johtaminen	7
1.1.4. Lyhytjänteinen henkilöstöpolitiikka	10
1.2. Muutostarpeisiin vastaaminen.....	12
1.2.1. Uusintava oppiminen	13
1.2.2. Uudistava oppiminen muutoksen mahdollistajana	16
2. UUSI TYÖKUNTO -Tiikerinloikka työniloon ja tulokseen.....	20
2.1. Tavoite	20
2.2. Kehittämisen malli	22
2.2.1. Uudistavan oppimisen edistäminen	22
2.2.2. Sosiaalinen verkostotutkimus.....	26
2.3. Mukana olevat tahot ja kehittämistarpeet	27
2.3.1. Mukana olevat organisaatiot	27
2.3.2. Osallistujien taustatiedot	28
2.3.3. Työn koettu rasittavuus.....	31
2.3.4. Yrityksen johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus	32
2.3.5. Kuinka pitkään jaksaa työssään?	33
2.3.6. Tietojen saaminen kehittämishankkeista ja aloitteellisuus	35
2.3.7. Palkitseminen	36
2.3.8. Vastaajien klusterointi	36
2.3.9. Kehittämistoimien kohdistaminen.....	38
2.3.10. Haastattelujen perusteella tehty yhteenveto kehittämistarpeista	41
2.4. Projektin toteutus.....	42
2.4.1. Dialogisuus ja kehittämisen tasot	42
2.4.2. Työpajat	43
2.4.3. Työhyvinvointivalmentaja -koulutus	55
2.4.4. Muu koulutus.....	58
2.5. Tulokset	63
2.5.1. Vuoropuhelu käynnistyi.....	66
2.5.2. Avoimuus kasvoi	66
2.5.3. Työn mielekkyys lisääntyi	66
2.5.4. Tiedostaminen mahdollistui	66
2.5.5. Luottamus kasvoi, mutta rikkoutuivatko pelisäännöt sen jälkeen?	67
2.6. Pohdintaa ja jatkotoimet	67
2.7. Tiivistelmä	70
2.7.1. Lähtötilanne.....	70
2.7.2. Keskeiset tavoitteet.....	71

2.7.3. Projektin toteutus.....	71
2.7.4. Käytetyt menetelmät.....	71
2.7.5. Projektin tulokset ja opit	72

1. Teoreettinen kehittämisen tausta

1.1. Kehittämisen tarve

1.1.1. Työn muutos

Tulevaisuuden maailma on jatkuvassa muutoksessa. Kehityksen suuret aallot¹ – megatrendit, joiden uskotaan jatkuvan myös tulevaisuudessa, kertovat, että teknologia kehittyi edelleenkin vauhdikkaasti ja globalisoituminen vaikuttaa työn tekemiseen ja jakautumiseen. Näiden ansiosta myös työ muuttuu muotoaan: toistotyö vähenee, projektimaisuus lisääntyy ja vaatii tekijältään uudenlaisia taitoja kuten oma-aloitteisuutta ja innovatiivisuutta.

Verkostoituminen ja reaaliaikaisuus vaikuttavat työtekkoon vähentäen hierarkkisuutta ja lisäten nopeutta. Verkostomainen toimintatapa perustuu luottamukseen, koska yksittäinen toimija ei voi hallita kokonaisuutta. Verkostojen johtaminen edellyttää jaetun johtamisen taitoja, johon kuuluu organisaation sosiaalisten prosessien ymmärtäminen. Työ toteutuu organisaation jäsenten välisissä verkostosuhteissa, joista hierarkkiset suhteet antavat kapean käsityksen. Organisaation oppimiseen, organisaation jäsenten hyvinvointiin ja ongelmien ratkaisuun vaikuttaa suuresti se, miten toimiviksi verkostot ovat rakentuneet. Verkostojen toimivuuden ymmärtämisessä on oleellista selvittää, mitkä ovat verkoston kriittiset toimija-asetat, miten tieto välittyy verkostossa ja miten verkostoa tulisi kehittää tulevaisuuden ennakoimattomia haasteita varten.

Kehityksen vaikutusten tulkitseminen on ensiarvoisen tärkeää niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta, koska oikeansuuntaisilla valinnoilla voidaan tietoisesti vaikuttaa tulevaisuuteen. Myös kehitykseen liittyvien uhkien tunnistaminen helpottaa tulevaisuuteen varustautumista, koska kehityksestä voi seurata myös kielteisiä ilmiöitä. Esimerkiksi mekanistiseen ihmiskäsitykseen perustuva johtaminen ja henkilöstöpolitiikka, kiire sekä jumiutuneet ajattelumallit ja organisaatiokulttuuri voivat hankaloittaa niin työyhteisöjen kuin sen jäsentenkin hyvinvointia.

1.1.2. Työn kuormitustekijät

Kiire ja aikapaineet ovat lisääntyneet viimeisen kymmenen vuoden aikana kymmenellä prosenttiyksiköllä. Miltei 60 % eurooppalaisista kokee työssään jatkuvaa kiirettä ja aikapainetta.²

Työterveyslaitoksen tutkimuksen³ mukaan Suomessa työnsä koki **henkisesti erittäin tai melko rasittavaksi** 35 % työssäkäyvistä. Naisilla työn koettu henkinen rasittavuus näyttää lisääntyvän iän mukana. Toimialoista henkisesti rasittavinta oli koulutuksessa työskentelevillä, joista 52 %, ja sosiaali- ja terveystalveissa, joista 49 % koki työnsä erittäin tai melko rasittavaksi. Ammattiryhmistä nousivat esille terveys- ja sosiaalialan työt (51 %), työnantajista kunnat (47 %) ja sosioekonomisen aseman mukaan ylemmät toimihenkilöt (47 %).

Stressiä koki työssäkäyvistä naisista 14 % ja miehistä 11 %. Stressillä tarkoitettiin yleisiä oireita kuten hermostuneisuutta, ahdistuneisuutta ja nukkumisvaikeuksia.

Työolobarometri⁴ puolestaan kertoo, että kaikista palkansaajista 57 prosenttia koki työnsä henkisesti rasittavaksi ja 38 prosenttia katsoo työnsä olevan fyysisesti rasittavaa vuonna 2005. Barometrin tulokset kertovat huomattavasti suuremmasta henkisen rasituksen määrästä kuin Työterveyslaitoksen tutkimuksen luvut. Vertailtavuus on sikäli vaikeaa, että työolobarometri koskee vain palkansaajia, kun taas Työterveyslaitoksen haastattelussa ovat mukana kaikki työssäkäyvät, myös yrittäjät.

Kunnissa työ on selvästi muita sektoreita rasittavampaa sillä kunnissa yli 70 % palkansaajista oli henkisesti melko tai erittäin rasittuneita ja yli puolet heistä koki fyysisestikin työnsä melko tai erittäin kuormittavaksi.

Henkinen rasittavuus onkin lisääntynyt enemmän kuin fyysinen kuormitus. Tästä ei voida kuitenkaan tehdä sitä päätelmää, että työ ei enää olisi fyysisesti raskasta. Kolmannes palkansaajista nimittäin kokee työn edelleen raskaaksi ja joka seitsemäs erittäin raskaaksi.

Työn henkistä kuormittavuutta lisää **epävarmuus**, josta näyttää tulleen pysyvä olotila. Tämä ilmeni oman työpaikan taloutta tai odotuksia koskevissa kysymyksissä. Moni arvioi työnteon mielekkyyden olevan muuttumassa huonompaan suuntaan. Mielen-terveyshäiriöt, niistä erityisesti masennus, näyttävät olevan lisääntymässä. V. 2003 myönnettyistä

työkyvyttömyyseläkkeistä 30 % myönnettiin mielenterveyssyistä. Tuki -ja liikuntaelinsairaudet pitivät kuitenkin ykkössijaa 31 %:lla eläkkeen saamisen perusteena.

Vaikka kiireen kasvu oli hidastunut työpaikoilla edellisestä työolobarometrasta vuodelta 2002, niin yhä useampi on **tavoitettavissa myös työajan ulkopuolella**. Työn ja vapaa-ajan välille on muodostunut harmaa vyöhyke. Palkansaajista lähes puolet teki myös yllitöitä kuukausittain. Pisin työviikko – 48 tuntia - oli maatalousyrittäjillä. Myös yrittäjät tekivät 45 -tuntista työviikkoa.

Uusina työn kuormitustekijöinä selvitettiin Työterveyslaitoksen vuoden 2003 haastattelussa⁵ työhön liittyvää tunnekuormitusta, jota esiintyi useimmin samoilla ihmissuhdealoilla, joissa oli kiusaamistakin. Toinen uusi selvitetty kuormitustekijä oli meneillään olevien työtehtävien keskeyttäminen väliin tulevien tai kiireisempien töiden takia. Ne olivat yleisempiä palvelusektorilla sekä hallinnollisessa ja toimistotyössä. Usein tai jatkuvasti tapahtuvista keskeytyksistä ilmoitti näillä aloilla 50–60 % vastaajista.

Sairauspoissaolot ovat lisääntyneet viimeisten vuosien aikana. Poissaoloja oli työolobarometrin (2005) mukaan keskimäärin 9,3 päivää henkeä kohden. Edelliseen vuoteen verrattuna poissaolot oman sairauden takia ovat pidentyneet 1,3 päivällä. Valtaosa poissaoloista on ollut parin kolmen päivän mittaisia, mutta palkansaajien ikääntyminen lisää pitkiä poissaoloja. Toisaalta 38 prosenttia palkansaajista ei ole ollut vuoden aikana päiväkkään poissa työstä. Eniten tällaisia työntekijöitä on vanhimmissa ja nuorimmissa ikäluokissa. Sairauspoissaolot ovat vuoden aikana lisääntyneet kunnissa ja teollisuudessa.

Sairastaminen näyttää olevan yhteydessä työilmapiiriin. Jännittyneessä ja kaavoihin kangistuneessa työilmapiirissä koetaan paljon enemmän niin psyykkisiä kuin fyysisiäkin vaivoja kuin mukavaksi koetussa ja uusien ideoita sallivassa ilmapiirissä⁶. Työn aiheuttamat oireet jakautuivat seuraavasti ilmapiiriin mukaan:

- jännittynyt ja kaavoihin kangistunut, 49 %:a psyykkisiä tai fyysisiä vaivoja,
- jännittynyt, mutta uusia ideoita tukeva, 39 %,
- mukava, mutta kaavoihin kangistunut, 27 % ja
- mukava ja uusia ideoita tukeva, 23 %.

Erityisesti psyykkiset vaivat olivat kolme kertaa yleisempiä jännittyneessä ja kaavoihin kangistuneessa ilmapiirissä verrattuna hyvään ilmapiiriin. Sairauspoissaolojen määrä oli niin ikään 70 % suurempi.

Tilanne heijastuu myös eläköitymishalukkuuteen. Varsin pieni joukko työllisistä on valmiita jatkamaan kokopäivätyössä eläkeikään asti. Tämä ilmenee myös Uusi työkunto – tutkimuksesta⁷, jossa vastaajista (N=1244) vain vajaat 7 % arvioi jaksavansa kokopäivätyössä 65-vuotiaaksi. Väestön ikääntymisestä johtua poistuma työmarkkinoilta on puolestaan ylittänyt jo työmarkkinoille tulevan määrän. Nämä kaksi tekijää kertovat, että työvoimapula on varsin todennäköinen lähivuosina.

Tekemämme selvityksen⁸ pohjalta näyttää siltä, että erityisesti pk-yrityksistä jäädään kaikista nuorimpana työkyvyttömyyseläkkeelle (50,3 -vuotiaina). Selvitys tehtiin Pirkanmaan TE-keskuksen hallinnoiman Collabora –projektin ja Tampereen kaupungin Seutuverkko –projektin pyynnöstä. Määrällisesti eniten työkyvyttömyyseläkkeelle jääviä on kuitenkin ryhmässä 55-59 –vuotiaat. Eläkkeiden myöntämisen suurin peruste ovat mielenterveyshäiriöt ja toisena tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Kuinka paljon eläköitymisajatuksia ja eläkkeelle jäämistä voitaisiin siirtää kehittämällä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä?

Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja kiristyneet talousnäkymät koskevat myös kuntien toimintaa. Osaavien henkilöiden pula sekä kiire ja aikapaineet kohdistuvat erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon alueille. Toisaalta käynnissä oleva keskustelu kuntarakenteen uudistamiseksi aiheuttaa epävarmuutta kunnan palveluksessa oleville.

1.1.3. Johtaminen

Työyhteisön hyvinvointia uhkaavat myös johtamiseen ja esimiestoimintaan liittyvät tekijät. Ne voivat aiheuttaa niin psyykkistä kuin fyysistäkin kuormitusta. Erityisesti johtamisen oikeudenmukaisuus sekä palautteellisuus ovat viimeaikaisessa tutkimuksessa nousseet tärkeiksi hyvinvointia lisääviksi tekijöiksi. Kehittämisen painopisteen pitäisikin näin ollen siirtyä asiajohtamisesta ihmisten johtamiseen.

Johtamisen oikeudenmukaisuus on tärkeä työntekijöiden terveyttä suojaava tekijä. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan 29 % työntekijöistä koki ainakin jonkin verran epäoikeudenmukaista kohtelua. Määrä oli lisääntynyt viimeisen kolmen vuoden aikana. Naiset ilmoittivat kokevansa sitä enemmän kuin miehet molempina mittauskertoina.

Oikeudenmukaiseksi koetussa työyksikössä työskentelevän sairastumisriski voi jäädä jopa puoleen verrattuna niihin, jotka kokevat oikeudenmukaisuuden heikoksi⁹.

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön kokemuksia päätöksenteon periaatteista, tutkimuksen kohteena oli runsas 4000 sairaalassa työskentelevää vakinaista tai määräaikaista ihmistä.

Oikeudenmukaisuus vähensi selvästi sairastumisriskiä sekä miehillä että naisilla. Tulos toistui kaikilla käytetyillä terveyden mittareilla ja se säilyi, vaikka laaja kokoelma muita tunnettuja terveyteen vaikuttavia tekijöitä otettiin huomioon. Miehillä oikeudenmukaiseksi koettu päätöksenteko vähensi itsearvioitun heikentyneen terveyden riskiä 52 % ja riskiä kärsiä psyykkisistä rasitusoireista 73 % verrattuna niihin, jotka kokivat oikeudenmukaisuuden heikoksi. Naisilla yhteydet olivat samansuuntaiset.

Oikeudenmukainen kohtelu vähensi psyykkisten rasitusoireiden riskiä yli puolella sekä miehillä että naisilla. Oikeudenmukaiset päätöksentekoperiaatteet ja kohtelu olivat yhteydessä 13-48 % matalampaan sairauspoissaolorisktiin.

Havaitut yhteydet johtamisen oikeudenmukaisuuden ja henkilöstön terveyden välillä eivät rajoitu ainoastaan sairaaloissa työskenteleviin. Alustavat tulokset muulta julkiselta ja myös yksityiseltä sektorilta tukevat nyt julkaistuja havaintoja.

Oikeudenmukaisen päätöksenteon periaatteita tutkimuksessa määrittivät:

- työntekijän oikeus tulla kuulluksi omassa asiassaan,
- johdonmukaiset säännöt: ihmisiä kohdellaan samojen periaatteiden mukaan,
- samat säännöt pätevät tänään ja huomenna,
- päätöksenteon pohjaksi pyritään hankkimaan mahdollisimman oikeata tietoa,
- päätöksiä korjataan tarvittaessa sekä
- selkeät päätöksentekoperiaatteet on kerrottu niille, joita päätökset koskevat.

Oikeudenmukaista kohtelua mitattiin seuraavilla työntekijöiden kokemuksilla:

- kohtelevatko esimiehet työntekijöitä kunnioittavasti, rehellisesti ja ystävällisesti?
- voivatko työntekijät luottaa työpaikkansa päätöstentekijöihin?

Aiemmissa tutkimuksissa oikeudenmukaisuuden on havaittu voivan lisätä työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan, parantavan yhteistoiminnan edellytyksiä sekä vähentävän kitkaa henkilöstöryhmien välillä. Monimutkainen organisaatorakenne, puutteelliset resurssit ja suuret muutokset ovat puolestaan lisänneet epäoikeudenmukaiseksi koetun päätöksenteon todennäköisyyttä. Oikeudenmukaisella kohtelulla on osoitettu olevan yhteys myös ihmisten tunteisiin. Nämä kaikki asiat voivat olla osaselitys nyt havaittujen terveysvaikutusten taustalla.

Syvänen¹⁰ puolestaan selvitti, mitkä tekijät henkilöstö koki **tehottomuutta** aiheuttaviksi. Tehottomuusilmiötä avaavana teoriana käytettiin X-tehokkuusteoriaa, jossa yksittäiset ihmiset mielletään tärkeimmiksi tehokkuustekijöiksi. Teorian mukaan ihminen tekee päätöksiä sekä järjen että tunteen varassa. Yhteistoiminta ja johtaminen vaikuttavat yhteisön tasolla tehokkuuteen. Pääosin laadulliset empiiriset tutkimusaineistot kerättiin sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavista työyhteisöistä kotipalvelusta ja vanhainkodeista.

Tehottomuus kietoutui organisaatiokulttuurin kielteisiin piirteisiin eli 11P-oireyhtymään, jonka keskeisin piirre oli puuttumattomuus. Se näkyi mm. puuttumattomuutena ristiriitoihin, kiusaamiseen, liian matalaan tai heikkoon työpanokseen, alentuneeseen työkykyyn, huonoon työmoraaliin, töiden laiminlyönteihin, vanhusten kaltoin kohteluun, resurssien ja osaamisen tuhlaukseen. Muita piirteitä olivat palautteettomuus, panettelu, paneutumattomuus, pehmoilu, peittely, piilottelu, piittaamattomuus, pomottelu, puhumattomuus ja päättämättömyys, joita esiintyi eri tavoin painottuneina yksilö-, ryhmä- ja yhteisötasolla.

Työn standardeilla, rutiineilla ja talon tavoilla sekä porukan paineilla pyrittiin muovaamaan työ samankaltaiseksi ja ryhmän jäsenet tasapäisiksi. Erilaisuutta ei koettu rikkautena. Johtamisen ongelmia, joiden vuoksi tehottomuus lisääntyi, olivat heikko ei-johtaminen ja autoritaarinen, johtajakeskeinen "pomotus". Demokraattinen johtajuus oli harvinaista - valtapelit sen sijaan hyvin yleisiä.

Edellä mainitut tekijät aiheuttivat sisäistä tehottomuutta monella eri tavalla. Henkilöstön osaaminen oli osin vajaakäytössä ja osin riittämätöntä. Työtä tehtiin tehottomissa rakenteissa ja tehottomin, epätaloudellisin ja tuottamattomin työtavoin, koska rutiinit, standardit ja talon tavat alensivat työn tuottavuutta. Eri yksilöiden työsuoritukset, työmäärä, työtahti ja työn laatu vaihtelivat eri yksilöiden kesken huomattavasti ja aiheuttivat keskinäisiä paineita sekä yhteisten pelisääntöjen ja normien sopimisen tarpeen. Ryhmäpaineet alensivat työn tuottavuutta, vaikuttavuutta ja laatua.

Tehottomuustekijöiden lisäksi henkilöstölle paineita ja kuormittavuutta aiheutti se, työtä tehtiin ainainen riittämättömyyden tunne ja kiire seuralaisina. Henkistä kuormittavuutta lisäsi tunne siitä, että työssä jouduttiin tinkimään sekä määrällisistä että eettisistä ja laadullisista tavoitteista.

Organisatorinen tehottomuus syntyy näin ollen yksittäisten ihmisten ja ryhmien työkäyttäytymisestä. Siksi tehokkuuden parantamisessa on syytä entistä enemmän kiinnittää huomiota yksilö- ja ryhmätason sosiaalisiin prosesseihin ja johtamiseen kohdistuviin psykologisiin odotuksiin. Samankaltaisia tuloksia saatiin Joensuun yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa¹¹, jossa selvitettiin työyhteisön jumitilannetta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että erityisesti esimiestyön oikeudenmukaisuuden ja palautteellisuuden kehittämällä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin.

1.1.4. Lyhytjänteinen henkilöstöpolitiikka

Vuoden 2006 työmarkkinat ovat alkaneet varsin pyörteisissä merkeissä. Erityisesti teollisuusyritykset ovat saneeranneet toimintaansa, mikä on merkinnyt myös laajoja irtisanomisia.

Lyhytjänteinen henkilöstöpolitiikka voi aiheuttaa organisaation köyhtymistä, mikä ilmenee taloudellisten ja henkisten voimavarojen vähenemisenä. Tämä voi puolestaan johtaa saneeraamiseen, mikä puolestaan saattaa lamaannuttaa ainakin vähäksi aikaa koko työyhteisön toimintakyvyn. Toistuvissa saneerauksissa ihmiset pyrkivät säilyttämään työpaikkansa ja vähentämään ahdistusta käyttämällä erilaisia selviytymiskeinoja¹².

Henkilöstöryhmien keinot poikkeavat toisistaan em. tutkimuksen mukaan. Johto pyrki selviytymään asemansa turvaamisella, asiantuntijat puolestaan turvasivat ammattitaitoonsa ja teollisuustoimihenkilöt omaan tarpeellisuuteensa. Luottamushenkilöt pyrkivät saamaan vaikutusvaltaa. Lisäksi kaikille yhteisiä strategioita olivat sitoutumisen vähentäminen, lohkominen ja taustan varmistaminen. Lohkomisella tarkoitetaan tunteiden jakamista hyviin ja pahoihin. Tämän seurauksesta organisaatio jakautuu monella tavalla: kerroksittain, yksiköittäin, hyviin ja pahoihin. Näin syntyy sosiaalinen puolustusjärjestelmä, joka on tarpeellinen negatiivisten tunteiden kanavoimiseksi. Ihmiset puolustautuvat näin omia tunteitaan vastaan ja siirtävät niitä syntipukkeihin. Henkilö voi saada hankalan leiman, jota työyhteisön jäsenet vahvistavat erilaisilla tarinoilla.

Selviytymisstrategioiden noudattaminen suuntasi ihmisten voimia muuhun kuin perustehtävään ja yhteistoiminnallisuus oli vähäistä. Jäljellä jäävän henkilöstön energia kohdistui keskinäiseen kilpailuun työpaikoista, pätevyyden ja tarpeellisuuden osoittamiseen sekä ahdistuksen vähentämiseen. Tunnevaltaisuus kasvoi, syntyi ristiriitoja ja syyllistämistä. Osa henkilöstöstä vähensi sitoutumistaan ja vetäytyi. Yleisesti koettiin toivottomuutta eikä muutokseen enää uskottu. Muutosten aikaansaaminen kriisiytyneessä, primitiivisiin puolustautumismekanismeihin turvautuvassa organisaatiossa ei onnistu ja johtaminen menettää otteensa.

Myös kunta-alalla¹³ laman jälkeen nähtiin samanlaisia kriisiin johtavia tapahtumakulkuja. Osassa työpaikoista lama laukaisi hyvin kielteisenä koetun työyhteisön hajoamisen sosiaalista tukea antavana järjestelmänä. Se aiheutui työpaikan menetyksen aiheuttamasta uhasta. Sitä luonnehtivat työntekijöiden keskinäinen kilpailu työpaikan säilyttämisestä, huhut ja huono tiedonkulku, arvostuksen ja luottamuksen vaihtuminen ristiriitoihin ja epäluottamukseen sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien heikentymisen.

Saneerauksen myötä myös *fyysiset oireet* voivat lisääntyä kuten Työterveyslaitoksen Kunta 10 -tutkimuksessa¹⁴ saatu tulokset osoittavat. Suuret henkilöstösupistukset lisäävät ainakin työhön jääneiden sydän- ja verisuonitautikuolleisuutta. Tutkimuksen mukaan yli 18%:lla henkilöstövähennysten jälkeen työhön jääneillä oli kaksinkertainen vaara kuolla sydän- ja verisuonitauteihin verrattuna niihin, joiden työpaikoilla ei henkilöstöä vähennetty. Suurimmillaan kuolemanvaara oli välittömästi supistusta seuranneina vuosina. Tällöin

sydän- ja verisuonikuolleisuus nousi suurten supistusten ryhmässä jopa viisinkertaiseksi. Kun henkilöstösupistuksista oli kulunut muutama vuosi, ei vaara enää ollut havaittavissa. Todennäköisimpänä syynä kuolemanvaaran kasvuun tutkijat pitävät lisääntyntä työstressiä, joka vaikuttaa haitallisesti sydän- ja verisuonisairauksien taudinkulkuun. Henkilöstösupistukset eivät olleet missään vaiheessa yhteydessä muista kuolinsyistä johtuvaan kuolleisuuteen.

Suuret henkilöstösupistukset lisäsivät myös vakinaisen henkilöstön lääkärintodistusta edellyttävien sairauspoissaolojen määrää. Henkilöstösupistuksista aiheutui tutkimuksen kohteena olleille kunnille noin 1400 ylimääräistä yli kolmen päivän pituista poissaolokertaa vuosittain. Tutkimuksessa seurattiin Espoon, Turun, Vantaan ja Raision kaupunkien palveluksessa olleita 22 430 kokoaikaista työntekijää.

Suomalaisten palkansaajien käsitykset työnteon mielekkyyden muutoksesta olivat 2000-luvun alussa kääntyneet negatiivisemmaksi¹⁵. Muutosta tulkittiin sillä, että palkansaajat katsovat uusien uhkaavaksi koettavien toimintamallien yleistyvän suomalaisessa työelämässä talouden globalisoitumisen ja ylikansallisen verkostoitumisen myötä. Palkansaajat kokevat nämä uhkaaviksi erityisesti siksi, että he tulkitsevat niiden heikentävän mahdollisuuksiaan saada tulevaisuudessa luottamuksen, arvostuksen ja turvallisuuden kannalta tärkeitä palkkioita. Heidän ns. psykologinen sopimuksensa työnantajan kanssa on näin ollen uhattuna.

1.2. Muutostarpeisiin vastaaminen

Työelämän muutokset edellyttävät reagointia organisaatiotasolla, jotta niiden mukanaan tuomat haitalliset ilmiöt eivät johtaisi sekä ihmisten hyvinvoinnin että tuloksen heikkenemiseen. Henkilöstön tyytyväisyys on merkittävästi yhteydessä mm. johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja asiakastytyväisyyteen¹⁶. Jo yksin sillä, missä määrin palkansaajilla on mahdollisuuksia osallistua suoraan tai oman tiiminsä kautta päätöksentekoon, on suuri merkitys työn mielekkyyden muutosta koskevien kokemusten kannalta.¹⁷

Siksi onkin erittäin tärkeitä etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten työyhteisöjä pitäisi kehittää muuttuvissa olosuhteissa?

- Mitkä tekijät lisäävät yksilön näkökulmasta hyvinvointia?

Työyhteisöjen kehittämisessä on perimmältään kysymys oppimisen aikaansaamisesta: opitaanko toimimaan uudella tavalla, jotta nykyiseen toimintatapaan liittyvät niin organisaation kuin sen jäsentenkin hyvinvointia estävät ongelmat saataisiin korjattua. Oppimisessa voidaan erottaa useita tasoja, jotka vaihtelevat vaikutuksen asteeltaan toisistaan. Hyvin usein kehittämistoimilla aikaansaadaan vain ensimmäisen asteen oppimista¹⁸, mikä ei riitä aikaansaamaan varautumista uudenlaisiin olosuhteisiin.

1.2.1. Uusintava oppiminen

Rutiininomaiselle perinteiselle oppimiselle on tyypillistä, että todettu virhe oikaistaan vain toimintoja muuttamalla, so. asettamatta kyseenalaisiksi tai muuttamatta opitun ilmiön tai asian takana olevia arvoja tai syy- ja seuraussuhteita. Oppimisen tuloksena voi olla kehittynyt suoritus, mutta opittua tapaa ei osata siirtää uusiin tai erilaisiin olosuhteisiin. Perinteisen oppimisen heikkoudeksi on myös havaittu sen hitaus, aikaisempien kokemusten estämä uusien näkökulmien löytyminen ja kyvyttömyys käsitellä isoja ja tärkeitä asioita¹⁹.

Perinteisen oppimisen tehottomuutta on selitetty sillä, että oppijan paradigma ei muutu. Paradigma on todellisuutta koskeva peruskomus, joka toimii tiedostamattoman suodattimen tavoin jäsenettäessä uutta tietoa ja kytkettäessä sitä vanhoihin tietorakenteisiin²⁰. Inhimillisen tiedon prosessointia rajoittavat paradigmat eivät sisällä vain loogis-rationaalisia oletuksia, vaan myös arvoja ja tunnetiloja sekä kokemusperäistä tietoa^{21 22}. Paradigmaan sisältyvien peruskomusten lävitse yksilöt tulkitsevat menneisyyttä ja rakentavat myös tulevaisuutta.

Menneisyyden kokemuksiin perustuvat johtopäätökset saattavat olla perusteiltaan vääriä, koska nykyisyyden ja eritoten tulevaisuuden syy- ja seuraussuhteet voivat poiketa aikaisemmista. Samaan ilmiöön viitataan puhuttaessa ns. hallitsevan yleisjohdon logiikasta, jonka perusteella mm. rakennetaan strategioita²³. Johdon paradigma voi toimia myös muutoksen jarruna²⁴.

Ensimmäisen asteen oppimiseen sisältyy arkista tiedostamatonta käyttäytymistämme hallitsevien puolustavien rutiinien käsite²⁵. Erityisesti uhkaavissa ja noloissa tilanteissa

nämä juurtuneet ajattelumallit (so. paradigmat) nousevat käyttäytymisen ohjaajiksi. Suojaavat rutiinit johtavat helposti tiedon panttaamiseen, kilpailuun ja kontrollointiin. Ne estävät myös kehittymisen, koska ihminen on sokea tälle mekanismille. Samalla defensiivinen käyttäytyminen etäännyttää työntekijät perustehtävistä.

Puolustautumisrutiinit suojaavat ihmistä hämmennykseltä. Näiden avulla hän kykenee ylläpitämään psyykkistä tasapainoaan. Hän saattaa tietää tehneensä virheen, mutta on keksinyt tavan saada tilanne näyttämään ikään kuin siltä, että virhettä ei olisi tapahtunutkaan. Näin hän ei osaa katsoa totuutta silmiin, oppia tilanteesta ja korjata käyttäytymistään. Tämän ilmentymä on myös syyn vierittäminen toisen niskoille: epäpätevän työtoverin tai esimiehen harteille. Näistä tulee syntipukkeja omaan taitamattomuuteen.

Ryhmälläkin voi olla omat puolustavat rutiininsa, jolloin se kohdistaa ahdistuksena johonkin ulkopuoliseen kohteeseen, joskus myös johonkin ryhmän jäseneseen, josta tulee syntipukki. Työorganisaatio saattaa hallita hämmennystä esimerkiksi byrokratialla sekä rituaaleihin turvautumalla. Näistä esimerkkinä voivat olla muodolliset palaverit. Johdon valta-aseman turvaaminen ja koskemattomuus voivat myös olla puolustautumisen merkkejä.

Argyriksen²⁶ mukaan työyhteisön defensiivinen, puolustava toimintamalli muodostaa **estävän kehän** uudistumiselle ja oppimiselle. Oma osaamattomuus on yritettävä kätkeä, jotta oma asema turvaantuisi. Taitavan pätemättömyyden tuottamien rutiinien ilmenemismuotoja ovat sekavat viestit, peittäminen, hyökkäävä puhuminen ja löysääminen. Tämä johtaa taitavaan luovimiseen ("fancy footwork"), josta seuraa väsymistä. Työyhteisön toiminta häiriintyy ja näkyy myös tuottavuuden laskuna sekä kehittymisen estymisenä.

Sekavat viestit ilmenevät selkeältä tuntuvien, mutta tarkemmalta sisällöltään hyvin epämääräisten ohjeiden antamisena. Neuvon antaja ei avoimesti halua näyttää ajan tasalla olemattomuuttaan, vaan peittää sen ovelasti monella tavalla tulkittavaan sanomaansa. Viestiin halutaan usein myös upottaa haluttomuus kannanottoon tai asian käsittelyyn: "meidän pitää tutkia sitä myöhemmin" tai "perustamme sitä varten työryhmän".

”Sehän on kiinnostavaa” – ilmaisulla puolestaan viestitään välinpitämättömyyttä tai erimielisyyttä..

Puolustavia rutiineja ovat myös organisaation valheet, joilla halutaan *peitellä* taustalla oleva todellisuus. Juhlapuheissa usein käytetty ”ihmiset ovat tärkein voimavara” esitetään usein ajankohtana, jolloin sitä ei ole tarkoitukseen pitää totena. Esimies voi olla tyytymätön alaiseensa, kutsua tämän luokseen ja tarjota hänelle ”mahdollisuutta kehittyä” jossakin toisessa tehtävässä. Näin esimiehen kasvot säilyvät, mutta toisaalta alaiselta estyy kehittymisen mahdollisuus.

Hyökkäävyys ilmenee puheessa ehdottomuuksina, jolloin asiasta ei voi lainkaan enää keskustella. ”Jos palkka ei riitä, tulijoita on kyllä jonossa oven takana.” Hyvä ei ole myöskään se tapa, että asiat kerrotaan epäsuorasti vihjaillen olettaen, että henkilö lukee rivien välistä viestijän tarkoituksen. Viestin *löysyydellä* ei saada aikaan muutoksia, koska keskusteluosapuoli ei välttämättä edes tiedä, mitä häneltä odotetaan. Pahimmassa tapauksessa hän saa kuulla vihjailuista toisen kautta.

Taitava pätemättömyys on Argyriksen mielestä puolustavien rutiinien keskeisin aiheuttaja. *Taitavuus* tarkoittaa sitä, että ihmiset ovat erittäin hyviä noudattamaan rutiineita, jotka ovat automaattisia. Niitä pidetään itsestäänselvyyksinä ja järkevinä. Tiedon vääristäminen ja toisten manipulointi omien tavoitteiden taakse koetaan käytännöllisiksi tavoiksi sopeutua todellisuuteen. Arkikäyttäytyminen toisaalta tapahtuukin niin nopeasti, ettei ajatteluun juuri jää aikaa. Arviointi, ns. reflektointi, häiritsisi ja hidastaisi toimintaa, koska havaitsemisen ja toiminnan saumaton yhteys auttavat selviytymään kiireessä. Yhteys on kuitenkin rakentunut tiedostamattomien ennako-oletusten varaan, jotka vääristävät todellisuutta. Ihminen ei esimerkiksi osaa kertoa, mihin hänen voimakkaat kannanottonsa perustuvat! *Pätemättömyys* tarkoittaaakin niitä negatiivisia seurauksia, joihin oman käyttäytymismallin tiedostamattomuus johtaa.

Taitava luoviminen liittyy niin ikään puolustavien rutiinien toimintamekanismeihin. Se tarkoittaa kaikkien mahdollisten keinojen käyttämistä välimatkan säilyttämiseksi ja itsensä etäännyttämiseksi ongelmasta. Työyhteisön näkökulmasta esimerkiksi ”ei kuulu meille” – ajattelu on tästä hyvä esimerkki. Järvinen²⁷ kuvaa ilmiötä siirtymisenä työn maailmasta

sisäiseen maailmaan, joka elää omaa elämäänsä ja helposti kasvaa. Itse työ jää silloin tekemättä.

Puolustavaan käyttäytymiseen turvautuva työyhteisö ajautuu helposti umpikujaan, koska kipeitä asioita ei voida ratkaista. Avoimen keskustelun puute synnyttää ”kaappiin luurankoja”, jotka estävät myös tehokkaan toiminnan. Peitteleminen kuluttaa voimavaroja. Todellinen ongelma, josta tilanne lähti liikkeelle, saattaa jopa unohtua. Työyhteisön jäsenet tuntevat, että jotain on vialla, mutta sitä ei enää osata ilmaista. Avuttomuuden tunne ja kyynisyys nousevat esille: ”ei täällä kuitenkaan mikään muutu, kukaan ei minua kuuntele, on ihan turha yrittää”.

1.2.2. Uudistava oppiminen muutoksen mahdollistajana

Ennen pitkää kuitenkin ongelmat kasaantuvat ja tilanne saattaa karata hallinnasta. Siksi puolustavien rutiinien tunnistaminen on tarpeellista, vaikkakin aina riskialtista. Se voi horjuttaa vuorovaikutussuhteita ja jopa järkyttää työyhteisön jäseniä. Omien ajattelumallien ja työyhteisön toimintamallien yhdessä pohtiminen johtaa uudistumiseen ja toisen asteen oppimiseen.

Mezirow²⁸ jakaa toisen asteen oppimiseen kahteen osaan: kommunikatiiviseen ja transformatiiviseen. Kommunikatiivinen eli dialoginen oppiminen on omien yksilöllisten merkitysperspektiivien (ts. paradigmojen) asettamista vuorovaikutukseen muiden sosiaalisesti syntyneiden merkitysten kanssa. Tällöin oppiminen keskittyy koherenssin saavuttamiseen pyrkimällä ymmärtämään ja tulkitsemaan toisten puhetta, kirjoituksia ja mm. organisaation kulttuuria. Koska ihminen on omien merkitysperspektiivinsä vanki, hän ei voi koskaan tulkita kokemusta täysin puolueettomasti. Näin ollen tietyn ajatuksen tai toiminnan alistaminen reflektiiviseen keskusteluun on keino saavuttaa mahdollisimman suuri varmuus sen objektiivisuudesta. Transformatiivinen oppiminen puolestaan tarkoittaa henkilökohtaisten viitekehysten muuttamista kriittisen reflektion kautta kyseenalaistamalla omia käsityksiä. Sen ansiosta oma merkitysperspektiivi muuttuu niin, että yksilö voi luoda kattavamman ja johdonmukaisemman käsityksen omasta kokemuksestaan.

Transformatiivisen oppimisen tavoitteena on siis ihmisen havaitsemisen viitekehysten, paradigman tai merkitysperspektiivien näkyväksi saaminen, jolloin ihminen voi toimia

enemmän itseohjautuvasti. Ahteenmäki-Pelkonen on tutkinut Mezirowin itseohjautuvan ihmisen piirteitä ja päätynt seuraaviin ominaisuuksiin²⁹:

- omien käsitysten tutkiminen ja kyseenalaistaminen eli hän kykenee ymmärtämään käsityksiään, pystyy hahmottamaan ne eri tavoin ja siten vapautumaan niiden vallasta. Ajattelua leimaa joustavuus ja sen mukanaan tuoma vapaus.
- dialogiin osallistuminen eli hän suuntautuu dialogiin valmiina ilmaisemaan itseään. Samalla hän on herkkä kuulemaan ja ymmärtämään toisten käsityksiä. Hän ottaa osaa dialogiin vapaana vääristymistä. Osallistumista leimaa siten kommunikatiivinen pätevyys, johon kuuluvat itseilmaisuus, toisten ymmärtäminen, yhteinen tutkiminen ja neuvottelemisen.
- suhde omaan itseen: hän tuntee itsensä, tunnistaa oman tilanteensa, tietää elämänsä tarkoituksen ja osaa ohjata elämäänsä. Hän tuntee neuroottiset vääristymänsä.
- suuntautuminen ympäristöön on autonominen ja aktiivinen. Hän pystyy toimimaan tuottavasti kontrolloidakseen ympäristöään ja vaikuttaakseen siihen. Hän ei ole vallitsevan tilanteen vanki.
- hän osaa määritellä omia oppimistarpeitaan ja tehdä päätöksiä, jotka eivät koske vain oppimisprosessia vaan ovat luonteeltaan laaja-alaisia. Opiskelu mahdollistaa riskinotto- ja harjoittelun.

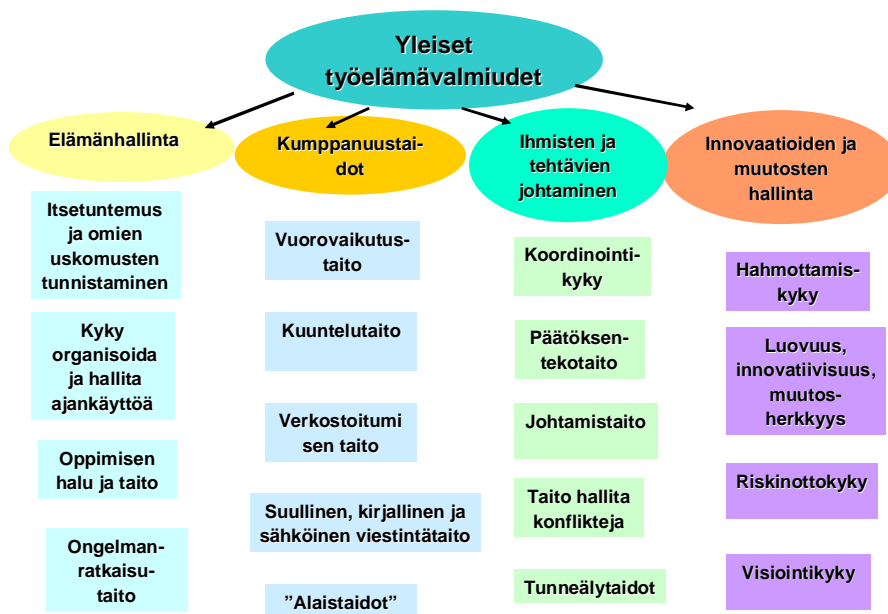
Itseohjautuvuuden ja hyvinvoinnin välillä on positiivinen riippuvuus. Mitä enemmän ihminen kokee olevansa elämänsä ohjaksissa (ns. elämönhallinnan käsite), sitä parempi terveys hänellä on, sitä korkeampi kasvumotivaatio ja sitä sitoutuneempi hän on työhönsä³⁰.

Elämönhallinnan käsite on kytketty myös varhaista eläköitymistä koskevien ajatusten muita vähäisempään määrään³¹, vähäisempään alttiuteen sairastua stressisairauksiin³² ja yleensäkin kuormitustekijöiden parempaan kohtaamiseen niin työssä kuin koko elämässäkin³³. Vahvan hallinnan tunteen omaavat kärsivät vähemmän psykosomaattisista oireista kuten päänsäryistä, unihäiriöistä sekä ahdistuneisuus- ja masentuneisuusoireista. Lisäksi he välttyvät muita useammin työuupumukselta ja kestävät paremmin kiirettä ja kovia aikapaineita. Elämönhallinta kehittyy myöhemmälläkin iällä, ikää merkittävämpi vaikuttaja olivat työympäristö ja työ. Sitä vahvistavia tekijöitä olivat työpaikan hyvät

ihmissuhteet, esimieheltä saatu tuki, arvostus ja rakentava palaute. Työnantajien kannattaisikin panostaa avoimeen tiedottamiseen epävarmuuden vähentämiseksi sekä työntekijöiden huomioon ottamiseen yksilöinä.

Elämänhallintataidot on yhdistetty yleisiin työelämävalmiuksiin, ns. metataitoihin, joita ovat myös kommunikointitaidot, ihmisten ja tehtävien johtaminen sekä innovaatioiden ja muutosten vauhdittaminen³⁴. Näillä taidoilla varustettu ihminen pystyy paremmin selviämään muutosten keskellä.

Kuvio 1: Työelämässä tarvittavat metataidot



Elämänhallintataidoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä kykyä kehittää omia rutiinejaan siten, että ne auttavat selviytymään epävarmassa maailmassa. Hallintataidon tärkeä alue on itsensä ja omien uskomustensa tunteminen. Päivittäisessä työssä selviämistä helpottavat myös myönteisen asenteen säilyttämisen, itsensä motivoimisen ja itsenäisen työskentelyn osaaminen.

Ajankäytön hallinta auttaa tekemään valintoja kiireisessä ympäristössä. Kiireessä havaintokyky helposti supistuu ja lyhytkestoisen muistin kapasiteetti pienenee. Jatkuva kiire voi puolestaan aiheuttaa ihmisen elimistölle monenlaisia oireita, jotka pahimmillaan voivat johtaa uupumusasteiseen väsymykseen.

Kriittisen palautteen vastaanottamisen kyky auttaa tunnistamaan kehittymisen kohteet, jotta ihminen oppisi toimimaan vastedes paremmin. Ongelmanratkaisutaito sisältää kyvyn havaita, priorisoida ja analysoida ongelmia. Se ilmenee myös oikeiden kysymysten esittämisenä. Jatkuvan oppimisen valmius ja halu ovat niin ikään selviytymisen keinoja nykyaikana: mitä enemmän henkilöllä on osaamista, sitä suuremmat vaihtoehdot hänellä on kriisitilanteissa kuten työttömyyden uhatessa toimimiseen.

Verkostoituminen edellyttää meiltä *kumppanuustaitoja*. Se on taitoa tulla toimeen erilaisten ihmisten ja ryhmien kanssa. Tähän sisältyvät vuorovaikutustaidot, mitkä ilmenevät kykyinä olla avoimesti tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa, heidän tarpeidensa ymmärtämisenä ja omien näkemysten muuttamisena saadun palautteen pohjalta. Toisen kuunteleminen keskeyttämättä on sekin oma lajinsa. Näitä taitoja voidaan kutsua myös dialogin tai neuvottelun taidoiksi. Kumppanuustaidot edellyttävät myös sähköisen viestinnän osaamista, siis ymmärrystä valita oikeat viestimisen muodot erilaisille sanomille. Varsin usein kuulee kerrottavan tarinoita siitä, että naapurihuoneeseen ollaan yhteydessä sähköpostin välityksellä, vaikka asian hoitaminen onnistuisi hetkessä piipahtamalla huoneessa. Sähköisesti otetaan myös hyvin helposti kantaa kriittisiin asioihin, jotka ratkeavat paremmin suoraan neuvottelemalla. Tällöin on käytössä huomattavasti laajempi viestintämuotojen valikoima, mikä vähentää väärinymmärryksen mahdollisuutta.

Esimiestaitojen on katsottu useissa tutkimuksissa vaikuttavan oleellisesti työhyvinvointiin. Jonkun on osattava huolehtia siitä, että työt tulevat hoidetuiksi ajallaan ja riittäväillä resursseilla. Niinpä esimiehen on osattava koordinoida resursseja, tehdä päätöksiä oikeudenmukaisesti, ohjata toisia ja saada kukin panemaan parastaan. Hänen on myös kyettävä tunnistamaan konflikteja, puututtava niihin ja löydettävä keinoja tasapainon palauttamiseksi. Ihmisten ja tehtävien johtamisen taitoihin lisäksi myös *alaistaidot*. Jaetun johtajuuden aikana esimies ei ole kaiken toiminnan keskipiste, vaan myös hänen alaitensa on otettava vastuu omasta työstään.

Innovaatioiden ja muutosten vauhdittamisen taito on kykyä havaita ympäristöstä heikkoja signaaleja, ravistella luutuneita ajatustottumuksia ja hahmottaa asioita uudesta näkökulmasta. Pelkkä havaitseminen ei kuitenkaan riitä, vaan ideat on myös saatava

toimimaan käytännössä. Se edellyttää uskallusta riskinottoon ja kykyä saada toisetkin toimimaan siten, että visiot voisivat toteutua.

Näiden yleisten työelämävalmiuksien käyttäminen edellyttää organisaatiolta joustavuutta: päätöksenteonkin on siirryttävä sinne, missä työtä tehdään.

2. UUSI TYÖKUNTO -Tiikerinloikka työniloon ja tulokseen

2.1. Tavoite

Kehittämisellä haluttiin lisätä mukana olevien työyhteisöjen kilpailukykyä vaikuttamalla hyvinvointia uhkaaviin tekijöihin ja kasvattamalla samanaikaisesti työyhteisöjen jäsenten henkilökohtaista hyvinvointia. Organisaation tuloksellisuuden ja työyhteisön jäsenten hyvinvoinnin välillä on selkeä yhteys. Niinpä tavoitteen saavuttaminen edellyttää vaikuttamista niihin tekijöihin, jotka edistävät työntekijöiden tyytyväisyyttä.

Hyvinvoinnin uhkat ovat selkeät: kiire ja aikapaineet, työn henkinen kuormittavuus, heikko esimiestyö puuttumattomuuden ja palautteettomuuden vuoksi sekä jumiutuneet toimintatavat ja ajattelumallit, jotka rasittavat työn mielekkyyden kokemista. Uhkatekijät ovat niin työyhteisöstä kuin yksilöistä itsestäänkin johtuvia.

Projektin konkreettisena tavoitteena on ollut työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden lisääminen saamalla aikaan harppauksellisia muutoksia työyhteisöjen toimintatavoissa:

1. luomalla rakenteita, jotka estävät rutiinien muodostumisen ja tekevät tilaa avoimelle viestimiselle kuten tiimiorganisaatio, osallistava johtaminen ja työhön vaikuttamismahdollisuus.
2. uudistavan oppimisen edistäminen eli tilanteista oppiminen, kyseenalaistaminen ja puolustavien rutiinien tiedostaminen, mm. dialogin taitojen opetteleminen ja omien ajattelumallien tiedostaminen yksin/ryhmässä.

Tavoiteltavaa hyvinvoivaa työyhteisöä voidaan kuvata seuraavasti:

- *yhteinen visio*: sillä on tulevaisuudesta yhteinen visio sekä strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Se suhteuttaa strategioitaan jatkuvasti tuleviin viesteihin ympäristöstä (ympäristön arviointitaito) ja tekee siten

tulevaisuuttaan. Henkilöstö osallistuu mahdollisimman laajasti tavoitteiden luomiseen. Se näkee oppimisen strategisena kilpailutekijänä ja kykenee määrittelemään nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan ydinosaamisensa. Arvot toimivat kompassina.

- *joustava rakenne*: se omaa joustavan ja tietotekniikkaa hyväksi käyttävän organisaatorakenteen, joka liittyy osittain ympäristönsä kanssa. Kaikki pääsevät tiedon lähteille ja voivat arvioida omaa onnistumistaan. Työtä tehdään useimmiten tiimeissä, jotka voivat ulottua oman organisaation ulkopuolella toimiviin verkostoihin. Jokaisella siihen haluavalla on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä pelisääntöihin niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin. Päätöksenteko on siirretty mahdollisimman lähelle työntekoa.
- *muutoksen johtamisen taito ja jatkuva kehittyminen*: sillä on oppimisen kyky ja tietämyksen luomisen taito, jotka edellyttävät oppimisen infrastruktuuria. Se hallitsee jatkuvan muutoksen johtamisen sekä evolutionäärisen, asteittaisen että transformatiivisen, harppauksittaisen kehittämisen rinnakkain. Esimiehet arvostavat työntekijöitään ja kohtelevat heitä oikeudenmukaisesti.
- *uudistumista tukeva avoin organisaatiokulttuuri*: sillä on ymmärrys omista uskomuksista, erinomaisuuteen perustuva ihmiskäsitys ja refleктоivat käytännöt. Avoin vuorovaikutus merkitsee niin kielteisen ja myönteisen palautteen antamista ja mahdollisuutta ilmaista tunteita sekä hyötyä erilaisuudesta. Epävarmuuden sietäminen ja spontaani toiminta virheiden uhallakin rikkovat rutiineita ja aikaansaavat uudistumista. Ihmiskäsitys ja oletukset toiminnan luonteesta tukevat itseohjautuvuutta, autonomisuutta ja jatkuvaa oppimista.
- *kasvuhaluiset ja jaksavat ihmiset*: työyhteisön jäsenet omaavat ns. yleisiä työelämävalmiuksia, joiden avulla he kykenevät vaikuttamaan omaan elämäänsä, työhönsä ja ajankäyttöön. He ovat positiivisesti itseohjautuvia eivätkä kohtalonsa vankeja. He myös huolehtivat omasta terveydestään ja fyysisestä kunnostaan.

Tavoiteltava tila määriteltiin kunkin työpaikan visiotyöpajoissa tarkemmin, koska organisaatiokohtaiset tarpeet vaihtelivat.

2.2. Kehittämisen malli

Kehittäminen on ollut hankkeessa innovatiivista, koska sillä on haluttu saada harppauksellisia muutoksia niin organisaatiokulttuurissa kuin yksilöiden ajattelumalleissakin. Tavoitteisiin uskottiin päästävän käyttämällä seuraavassa luvussa kuvattua uudistavan oppimisen kehittämisen ja verkostotutkimuksen yhdistelmää. Alun perin oletettiin, että projektiin voitaisiin saada rahoitusta kolmeksi vuodeksi, mitä sovellettava kehittämismalli olisi edellyttänyt. Tällä tavoin lähdettiin kuitenkin liikkeelle uskoen, että kehittämistä voidaan jatkaa projektin päättymisen jälkeenkin muissa puitteissa.

2.2.1. Uudistavan oppimisen edistäminen

Uudistavan, toisen asteen oppimisen edistämiseksi on ehdotettu kahdenlaisia toimenpiteitä:

1. sellaisten rakenteiden luominen, jotka estävät rutiinien muodostumisen ja tekevät tilaa avoimelle viestimiselle. Tällaisia ovat mm. tiimiorganisaatio, osallistava johtaminen ja mahdollisimman suuren itsenäisyyden tarjoaminen työntekijöille. Se edellyttää myös päätöksentekoon osallistumista omaa työtä koskevissa asioissa.
2. opetellaan oppimaan tilanteista, kyseenalaistamaan ja puhumaan aroistakin asioista. Mm. dialogin taitojen opetteleminen, palautteen antaminen, itsereflektointi ja ryhmäreflektointi helpottavat asioiden tiedostamista. Tällä tavoin voidaan vaikuttaa myös oppimista estäviin kehiin, jotka ovat syntyneet vuosien varrella puolustavan käyttäytymisen seurauksesta.

Uutta luova oppiminen on kaksikehäistä, missä organisaatio korjaa virheitään, mutta samalla kyseenalaistaa ja muuttaa omia perusolettamuksiaan ja normejaan.

Engeströmin³⁵ kuvaa tällaista oppimista ekspansiiviseksi, joka etenee syklisesti:

1. Ensimmäinen vaihe on **tarvetila**, jossa toimintajärjestelmän tasolla alkaa esiintyä erillisiä kitkatilanteita ja vielä vailla selvää kohdetta olevaa tarvetta aikaansaada muutos. Tälle vaiheelle on ominaista epämääräinen tyytymättömyys, joka usein kohdistetaan henkilöihin tai henkilöryhmiin rakenteellisten piirteiden asemasta.
2. Kaksoissidos merkitsee vaihetta, jossa toimintajärjestelmän osatekijöiden välille on muodostunut kärjistävä **ristiriita**. Tällöin koetaan, että esimerkiksi uusi toimintatapa

on ylivoimainen, mutta vanhaankaan ei katsota voivan palata. Kaksoissidoksen ratkaiseminen edellyttää analyysiä ja ristiriitojen käsitteellistä hallintaa. Analyysissä pyritään löytämään laadullisesti uudenlaiset ratkaisut ”ponnahduslaudalla” ajatuskokeiden ja väittelyiden avulla.

3. **Uuden kohteen ja motiivin hahmottaminen** sekä uuden toimintatavan muodostaminen merkitsevät vaihetta, jossa työyhteisön jäsenet hahmottavat uuden ratkaisun ristiriitoihinsa. Uusi toimintatapa ei ole vain korjausten kokoelma, vaan laadullisesti uusi kokonaisuus.
4. Uusi toimintatapa siirretään **käytäntöön**, jolloin syntyy häiriöitä ja konflikteja, ns. muutosvastarintaa.
5. Uuden toimintamallin **vakiinnuttaminen ja arviointi** merkitsevät siirtymistä uusien käytäntöjen systemaattiseen soveltamiseen. Tässä vaiheessa työyhteisö voi pysähtyä myös arvioimaan omaa muutostaan

Ekspansiivisen oppimisen sykleihin perustuva kehittämismalli on konkretisoitunut ns. muutoslaboratoriossa, josta on saatu varsin myönteisiä tuloksia.³⁶ Oleellista toisen asteen oppimiseen perustuvassa kehittämisessä on, että työyhteisön jäsenet ovat **itse mukana kehittämässä**, jolloin koko organisaatio kehittyy. Organisaation oppiminen alkaa siitä, että vallalla olevaan paradigmaan sisältyneet syvään juurtuneet oletukset, mielikuvat ja yleistyksiset (vrt. organisaation muisti) tuodaan päivänvaloon. Tätä voidaan rinnastaa myös ns. hiljaisen kokemusperäisen tiedon esille nostamiseen.³⁷ Tärkeitä kollektiivisen reflektoinnin kysymyksiä ovatkin³⁸:

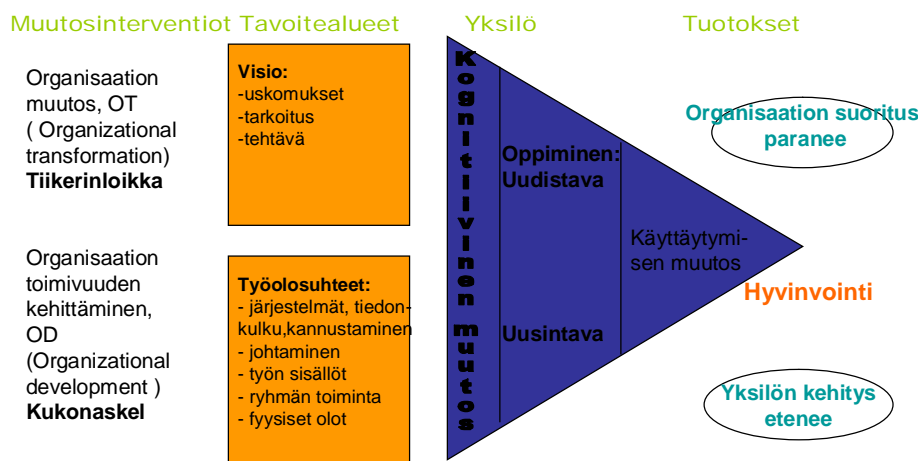
- mitä kulttuuri pitää totena: kullakin organisaatioilla on omat oletuksensa oikeista tavoista yhteisymmärryksen saavuttamiseen,
- mitä uskotaan ihmisen kyvykkyydestä: pystyykö ihminen kehittymään koko elämänsä ajan vai ovatko hänen kehittymismahdollisuutensa rajalliset,
- mitä uskotaan ihmisestä (ihmiskäsitys): voidaanko häneen luottaa vai tarvitseeko hän valvontaa ja
- mitä uskotaan yhteistyöstä ja työyhteisön sosiaalisesta rakenteesta.

Toisaalta huomiota on kiinnitettävä myös ajattelumallien vastakohtille, jolloin voidaan tiedostaa nykyisestä paradigmasta poissuljetut ajattelun tavat ja antaa tilaa uusille vaihtoehdoille. Tämän jälkeen voidaan alkaa rakentaa uudenlaista todellisuutta luomalla

visio, sen toteuttamiseksi tarvittavat strategiat, toimintamallit ja rakenteet unohtamatta kulttuuriin sisältyviä arvoja.

Kehittämistoimet voidaan jakaa selkeästi kehittäviin (Organization Development) ja muuttaviin (Organization Transformation)³⁹. Tämä ns. suunnitellun muutoksen malli muodostuu neljästä toistaan seuraavasta komponentista: muutosinterventio muuttaa organisaation avaintavoitemuuttujia (visiota ja työn teon tapoja), mitkä sitten vaikuttavat organisaation yksilöihin ja heidän työkäyttäytymiseensä. Tämä puolestaan aiheuttaa muutoksia organisaation tuotoksissa ja yksilöiden kehityksessä.

Kuvio 2. Suunnitellun muutoksen malli (vrt. Porras & Silvers, Manka)



Mallia on sovellettu muutamissa suomalaisissakin kehittämisprosesseissa hyvin tuloksin⁴⁰
⁴¹. Ns. Toptiimiprojektin tuloksia on arvioitu neljä vuotta sen päättymisen jälkeen⁴².

Arvioinnin mukaan hankkeessa oli onnistuttu luomaan käytäntöjä, jotka jäivät elämään työyhteisöön ja lisäsivät sen hyvinvointia sekä tuottavuutta.

Kehittämisessä on oleellista, että työntekijät otetaan kehittämiseen mukaan. Näin he voivat muuttaa toimintaansa oppimalla tarkastelemaan toimintaympäristöään ja itseään ohjaavia uskomuksia kognitiivisella tasolla eli tiedostamalla organisaatiokulttuurin ja omat affektiiviset alueensa. Tulemalla tietoisiksi itsestään ja toimintaympäristöstään he pystyvät vaikuttamaan elämäänsä (elämänhallinta), ponnistelemaan haluamiaan tavoitteita kohti (kasvumotivaatio ja sitoutuminen), kehittämään itseään päästäkseen tavoitteisiinsa (ammattillinen kompetenssi) sekä kehittämään omaa työtään ja vaikuttamaan siihen

(työhallinta). Näin ollen itseohjautuvuuden näkökulma korostuu yksilön muutoksessa ja sen aikaansaaminen johtaa transformatiivisiin muutoksiin. Kognitiivisen muutoksen näkyminen käyttäytymisessä edellyttää transformatiivista oppimista.

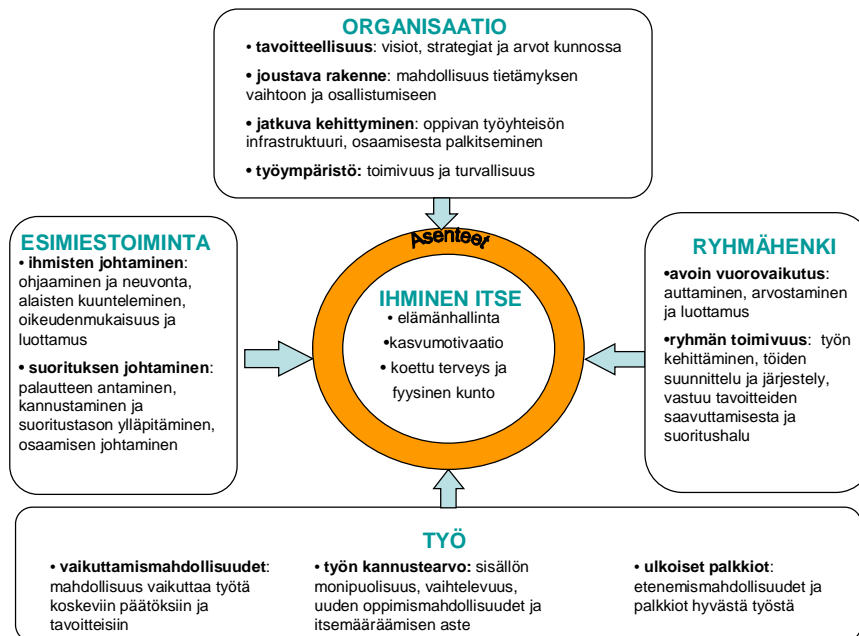
Pelkästään työntekijöiden mukaan ottaminen ei riitä, vaan myös johdon on oltava aktiivisesti mukana kehittämistyössä.

Kehittämisessä ovat oleellisia seuraavat seikat:

- se on osallistavaa eli työyhteisön jäsenet eri tasoilta otetaan mukaan suunnittelemaan ja kehittämään omaa työtään.
- se kohdistuu käytäntöihin, joista hankitaan tietoa kehittämisen pohjaksi tutustumalla erilaisiin esimerkkeihin.
- se on uudistavaa, koska sillä pyritään muuttamaan toimintatapoja, mutta myös käsityksiä ihmisestä, työstä ja vuorovaikutuksen luonteesta.
- se on otteeltaan kriittistä ja reflektointia, millä pyritään analysoimaan vallitsevia käytäntöjä ja aikaansaamaan oppimista, jolla pystytään varautumaan muuttuviin olosuhteisiin ja vaatimuksiin.
- se on syklistä eli vaihe vaiheelta toimintatapoja kehitetään paremmiksi eli koko ajan opitaan enemmän ja sitä mukaa kehitetään toimintaakin. Näin ollen suunnitelmaa ei tässä vaiheessa voida tiukasti lyödä lukkoon, koska se voi tarkentua tarpeiden mukaan matkan varrella.

Oheiseen kuvioon on koottu alueet, joilla kehittämistyötä voidaan tehdä riippuen kunkin työpaikan tilanteesta.

Kuvio 3 Kehittämisen alueet



2.2.2. Sosiaalinen verkostotutkimus

Kehittämisen mallia haluttiin laajentaa sosiaalisella verkostotutkimuksella, joka kohdentaa huomion organisaation toimijoihin ja heidän välisiin sosiaalisiin suhteisiin hierarkkisten suhteiden ohella⁴³. Verkostojen analyysin kohteena ovat toimijat ja heidän väliset suhteensa sekä se, minkälaisia asemia näissä suhteissa toimijoille muodostuu⁴⁴.

Verkostosuhteet voivat liittyä esimerkiksi neuvonantoon, tiedon ja ideoiden siirtämiseen, ystävyyteen, henkilökohtaisiin ja luottamuksellisiin tietoihin, työn kulkuun tai tiimien ja ryhmien kokoamiseen. Toimijan verkostoasema määrittyy sen mukaan, kuinka moneen verkoston muuhun toimijaan yksittäisellä toimijalla on sidoksia ja kuinka tiiviisti tai löyhästi toimija on kytkeytynyt verkoston kaikkiin toimijoihin.

Verkostosuhteiden tarkastelu tuo esiin sen, miten organisaation toimijat ovat yhteydessä monella tapaa ja miten organisaation sosiaaliset prosessit muotoutuvat ja vaikuttavat sekä organisaation jäsenten hyvinvointiin että organisaation oppimiseen⁴⁵. Organisaation kehittämistyön menetelmänä verkostotutkimus on vielä nuorta. Menetelmällä on vahva teoreettinen perinne sosiologisten ilmiöiden tarkastelussa 70-luvulta asti ja sen on todettu

soveltuvan erinomaisesti sosiaalisten prosessien tutkimiseen⁴⁶. Tässä hankkeessa hyödynnetään erityisesti organisaatiotutkimuksen ja liiketaloustieteen verkostotutkimusta ja kehitetään edelleen verkostotutkimuksen käytännön sovelluksia.

Sosiaalisten verkostojen tutkiminen kehittämistyön menetelmänä mahdollistaa tehokkaiden työryhmien ja tiimien muodostamisen, ongelmakohtien löytämisen, johtamisen uudistamisen siten, että se pohjaa lähtökohtaisesti jo olemassa olevaan organisaatiotodellisuuteen ja sen vahvuuksiin⁴⁷. Sosiaalisten suhteiden kartoitus ja analysointi kuvaa organisaation toimintaa organisaation jäsenten näkökulmasta. Verkostotutkimus kohdentaa huomion työn tekemisen käytäntöihin muutoinkin kuin vain virallisten tai hierarkkisten suhteiden kuvaamana. Näin saadaan esille suhteisiin liittyviä tekijöitä, jotka lisäävät hyvinvointia yksilöiden näkökulmasta. Lisäksi saadaan esille se, miten suhteiden rakenne edistää tai estää organisaation toisen asteen oppimista. Nykyisessä työelämässä verkostoissa toimiminen on osa yleisiä työelämävalmiuksia eli metataitoja, joiden avulla ihminen pystyy paremmin selviytymään työelämän muuttuessa yhä tietointensiivisemmäksi⁴⁸

2.3. Mukana olevat tahot ja kehittämistarpeet

2.3.1. Mukana olevat organisaatiot

Valkeakoskella aloitti vuoden 2003 alusta Työorganisaatioiden toimintakuntoinstituutti, joka toimii Tampereen yliopiston Liiketaloudellisen tutkimus- ja koulutuskeskuksen osana. Alueen yritykset ovat lahjoittaneet yliopistolle professuurin vuosille 2002-2006. Instituutin tavoitteena on Etelä-Pirkanmaan alueella toimivien työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen ja työyhteisöjen toimivuuden kehittäminen. Instituutti yhdistyi v. 2005 syksyllä Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin osaksi, työhyvinvoinnin johtamisen osaamisalueeksi.

Mukana ovat olleet seuraavat työyhteisöt:

1. Valkeakosken kaupungin seuraavat yksiköt: hallintokeskus, tilapalvelu, kunnallistekn. tsto, vanhusten laitoshoido, vanhusten kotihoito ja lasten päivähoito
2. Tervasaari UPM-Kymmene: PK 6 sekä Sellu ja energia
3. Walki Wisa Oyj Valkeakoski: Sali 2,

4. Etepa: Konepajat Oy ja Teollisuuspalvelut Oy, myöhemmin nimenmuutoksen jälkeen TS-Steel Oy ja Teollisuuspalvelut Oy
5. S-Market Valkeakoski ja S-Market Toijala
6. Kuljetusliike Tyvi Oy
7. Kymppi-Maukkaat Oy
8. Raflatac Oy
9. Liha-Saarioinen Oy: leipomo ja toimihenkilöt
10. Nordea: Valkeakoski ja Akaa
11. Metso Paper Oy Valkeakoski
12. Säteri Oy
13. Konepaja-Santalahti Oy
14. Viialan kunta: vanhainkoti, kotipalvelu, tekninen osasto
15. Peterson Packaging Oy

Walki Wisasta eivät mukana ole olleet markkinointi ja materiaalitoiminnot, koska organisaatiojärjestelyjen vuoksi niiden mukanaolo ei ole ollut perusteltua. Viialasta jätettiin visiotyöpajassa ulkopuolelle sivistystoimi. Henkilömäärä on käytännössä kuitenkin pysynyt suurin piirtein samana, koska toimenpiteiden piirissä on muista organisaatioista ollut enemmän henkilöstöä kuin alun perin suunniteltiin.

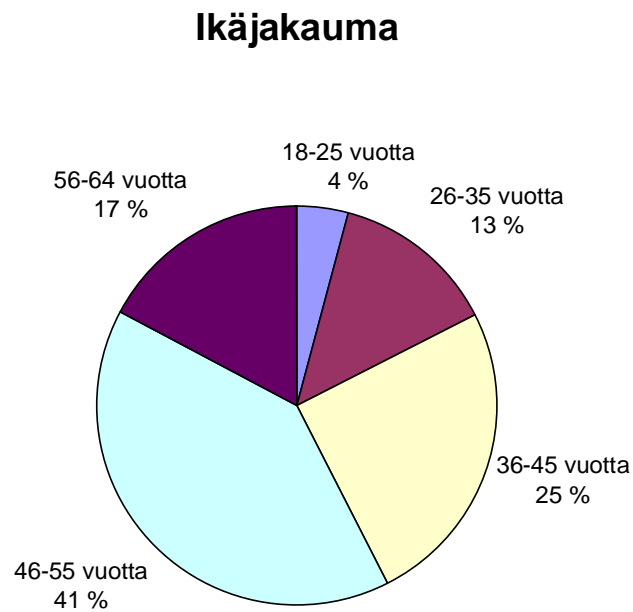
Mukana projektissa oli kaikkiaan noin 30 eri työpaikkaa. Seuraavassa on kuvattu projektiin osallistuneiden taustatietoja tehdyn kyselytutkimuksen perusteella.

2.3.2. Osallistujien taustatiedot

Hankkeen taustalla on ollut Instituutin organisoima Uusi työkuunto –projekti, jossa em. mukana olleiden organisaatioiden keskuudessa tehtiin v. 2003 kyselytutkimus (N=1500)⁴⁹. Sen tarkoituksen oli saada tietoa kehittämisen tarpeista. Kyselyn vastausprosentti oli 82. Tutkimista täydennettiin noin 100 henkilön haastatteluilla.

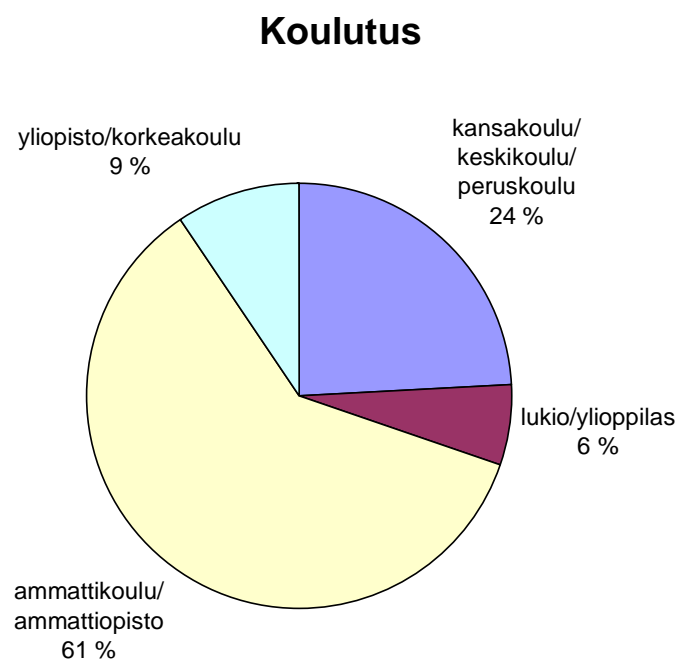
Kyselyyn vastanneista nuorin oli 18-vuotias ja vanhin 64-vuotias. Kaikkien vastaajien iästä laskettu keskiarvo oli 46 vuotta. Organisaatioittain tarkasteltaessa ikärakenteessa oli myös eroja, osa tutkimukseen osallistuneista organisaatioista oli kohdentanut tutkimuksen vain yli 50-vuotiaille työntekijöilleen.

Kuvio 4: Vastaajien ikäjakauma



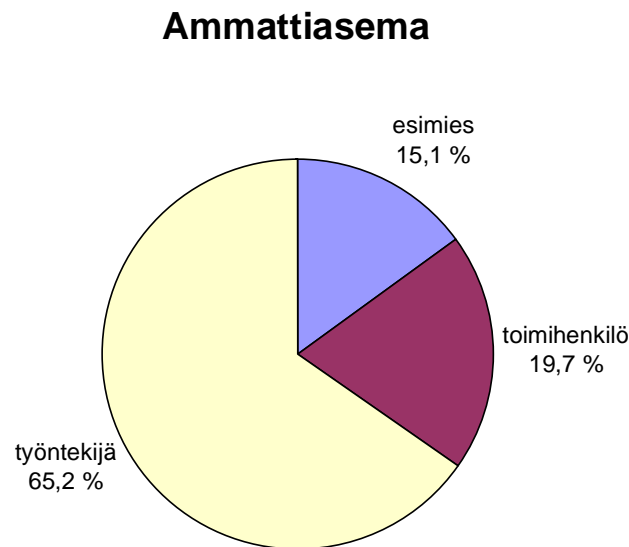
Kyselyyn osallistujista vastaajista oli naisia 47 % ja miehiä 53 %. Koulutustaustan isoimman ryhmän 61 % muodostivat ammatillisen koulu- tai opistoasteen suorittaneet. Kansakoulu- tai vastaava pohjakoulutus löytyi 24 %:lta, ylioppilastutkinto 6 %:lta ja yliopistotausta 9 %:lta.

Kuvio 5: Vastaajien koulutustausta



Ammattiasemaltaan vastanneista oli työntekijöitä 65 %, toimihenkilöitä 20 % ja esimiehiä 15 %.

Kuvio 6: Vastaajien ammattiasema



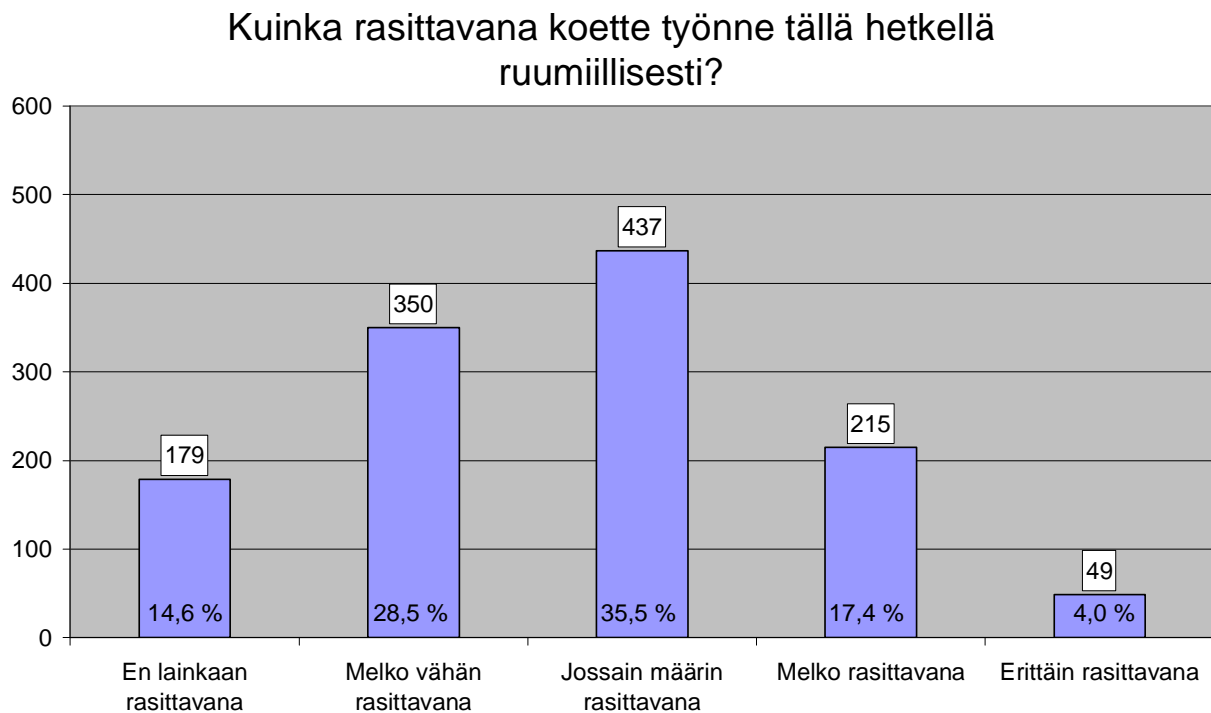
Ammattiasemaa ja työmuotoa verrattaessa voidaan todeta, että päivätyötä ja satunnaisesti tai säännöllisesti ylitöitä teki esimiehistä peräti 51 prosenttia, toimihenkilöistä 25 prosenttia ja työntekijöistä 16 prosenttia. Vuorotyötä taas teki lähes puolet (49 %) työntekijöistä, 11 prosenttia esimiehistä ja vain 6 prosenttia toimihenkilöistä.

Samana työnantajan palveluksessa oltiin oltu varsin pitkään: yli 15 vuotta oli ollut 60 %, näistä **runsas puolet yli 25 vuotta**. Tutkimukseen osallistuneiden 31 työpaikan joukosta löytyi yksi, jossa kaikki vastaajat olivat työskennelleet nykyisen työnantajan palveluksessa vähintään 15 vuotta. Kahdessa tutkimukseen osallistuneessa organisaatiossa kaikki vastaajat olivat olleet vähintään 10 vuotta saman työnantajan palveluksessa. Yhteensä seitsemässä organisaatiossa yli 25 vuotta työskennelleiden vastaajien osuus oli vähintään puolet, kun taas alle 5 vuotta työskennelleiden osuus oli yli puolet vain neljässä organisaatiossa. Vain yhdessä organisaatiossa kaikki vastaajat olivat työskennelleet nykyisen työnantajan palveluksessa alle 5 vuotta.

2.3.3. Työn koettu rasittavuus

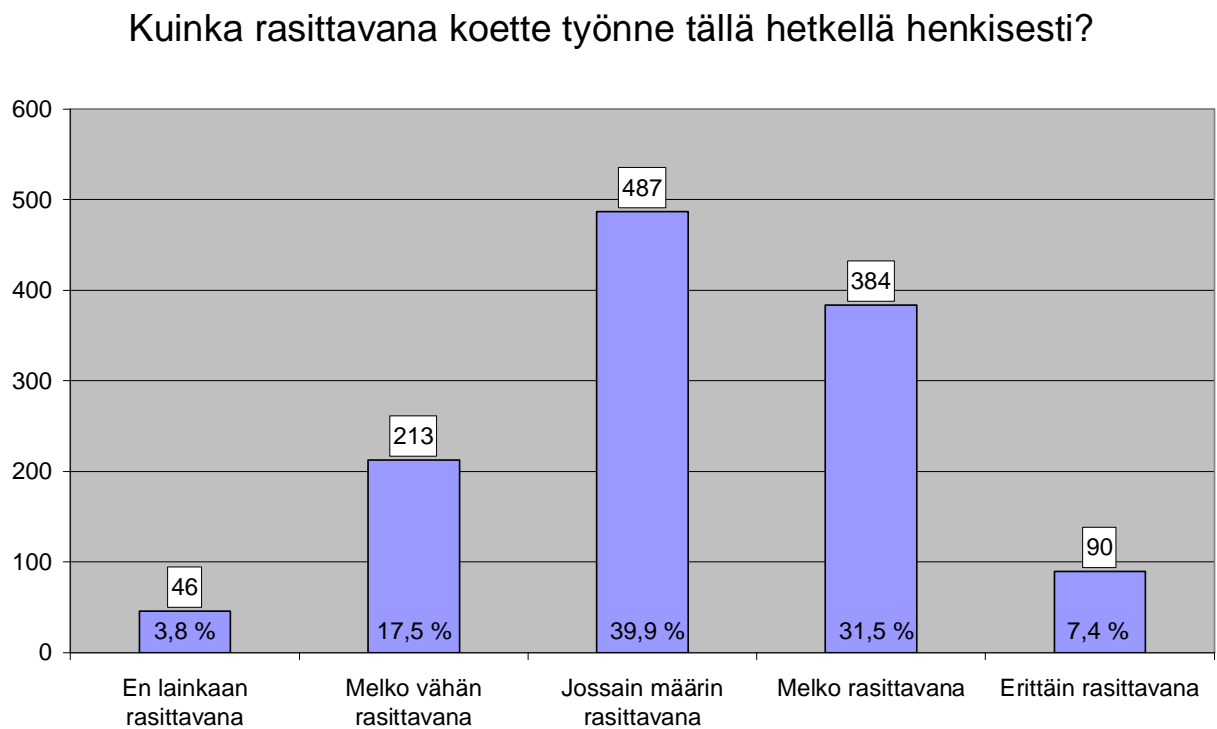
Kysyttäessä tämän hetkistä työn ruumiillista rasittavuutta 1230 vastaajasta yli kolmannes (36%) koki työnsä jossain määrin rasittavana ja 21 prosenttia vastaajista ruumiillisesti melko tai erittäin rasittavana.

Kuvio 7: Työn fyysinen rasittavuus



Kysyttäessä työn tämän hetkistä henkistä rasittavuutta kävi ilmi, että työn henkinen rasittavuus koettiin keskimäärin suuremmaksi kuin ruumiillinen rasittavuus. Vastaajista vain 4 prosenttia ei pitänyt työtään henkisesti lainkaan rasittavana. Henkisesti erittäin tai melko rasittavaksi työnsä koki miltei 39 prosenttia vastaajista.

Kuvio 8: Työn henkinen rasittavuus



Ammattiasema vaikutti selvästi vastaajien kokemaan työn henkiseen rasittavuuteen.

Työnsä henkisesti melko rasittavana tai erittäin rasittavana koki noin puolet esimiehistä (50 %), reilu kolmannes toimihenkilöistä (35 %) ja työntekijöistä (38 %). Vain yksi esimies ei kokenut työtään henkisesti lainkaan rasittavana.

2.3.4. Yrityksen johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus

Yrityksen johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta koskevien väittämien vastauksissa hajonta oli suurta. Johdon ja henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen on kuitenkin keskimäärin hieman runsaslukuisemmin tyytyväisiä kuin tyytymättömiä vastaajia. Alla ovat väittämät, joihin oli eniten negatiivisia vastauksia.

- Yrityksen johto keskustelee riittävästi henkilökunnan kanssa, jokseenkin tai täysin eri mieltä 45 % vastaajista
- Yrityksemme johto antaa yleensä hyvin tietoa tulevaisuudesta ja sen vaatimista muutoksista jokseenkin tai täysin eri mieltä 32 %
- Yrityksemme johto on aidosti kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista, jokseenkin tai täysin eri mieltä 29 %

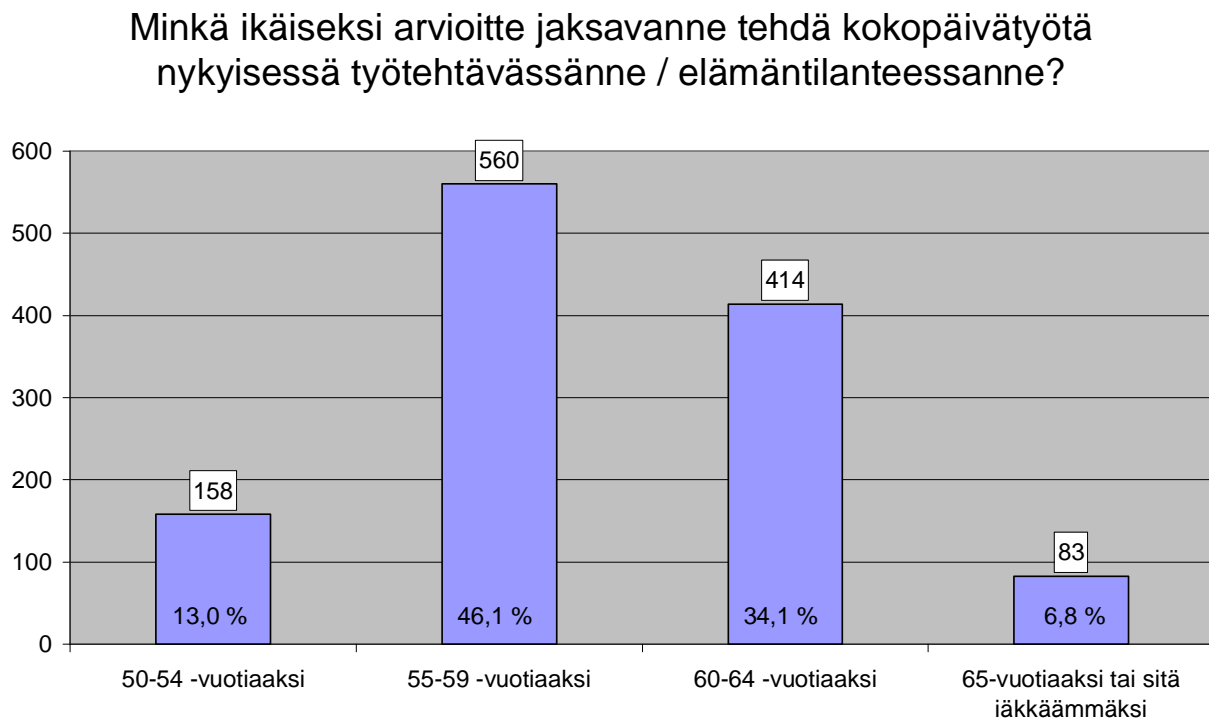
2.3.5. Kuinka pitkään jaksaa työssään?

Työstä palautuminen vapaa-ajalla ennen seuraavaa työpäivää tai työvuoroa sujui kokonaisuudessaan melko hyvin. Lähes seitsemän kymmenestä vastaajasta (68 %) koki palautuvansa työstään hyvin tai erittäin hyvin. Kuitenkin noin viidennes vastaajista (20 %) koki palautuvansa työstään huonosti tai ei palautunut työstään lainkaan vapaa-ajallaan ennen seuraavaa työpäivää tai työvuoroa. Vastausten jakaumat on esitetty seuraavassa taulukossa tarkemmin. Työstä palautumisessa ei ollut merkittävää eroa ikäluokan, sukupuolen tai ammattiaseman mukaan.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan sitä, minkä ikäiseksi he jaksavat tehdä kokopäivätyötä nykyisessä työtehtävässään tai elämäntilanteessaan. Vastaajia pyydettiin valitsemaan annetuista vaihtoehtoista sopivin. Vastaajilta tiedusteltiin myös keinoja, joiden avulla he arvioivat jaksavansa paremmin jatkaa työntekoa pidempään.

Vastaajista 13,0 prosenttia katsoi jaksavansa tehdä nykyisiä työtehtäviään 50-54 –vuotiaiksi. Kokopäiväisesti nykyisissä työtehtävissään 55-59 –vuotiaaksi asti uskoi jaksavansa hieman alle puolet (46 %) vastaajista. Kolmannes vastaajista (34 %) arvioi jaksavansa tehdä töitä kokopäiväisesti nykyisessä työtehtävässään tai elämäntilanteessaan 60-64 –vuotiaaksi. Vastaajista 7 prosenttia arvioi jaksavansa tehdä töitä kokopäiväisesti nykyisessä työtehtävässään tai elämäntilanteessaan 65-vuotiaaksi tai sitä iäkkäämmäksi asti.

Kuvio 9. Vastaajien arvio kokopäivätyön jaksamisesta (N=1215)



Ikäluokkien välillä oli selviä eroja arvioissa siitä, mihin asti he katsoivat jaksavansa tehdä kokopäivätyötä nykyisessä työtehtävässään tai elämäntilanteessaan. Kahdessa **nuorimmassa ikäluokassa** peräti yli 70 prosenttia vastaajista arvioi jaksavansa nykyisissä työtehtävissään korkeintaan 59-vuotiaaksi asti. 36-45 –vuotiaista nykyisissä työtehtävissään korkeintaan 59-vuotiaaksi asti arvioi jaksavansa 66 prosenttia vastaajista.

Kysyttäessä vastaajilta keinoja työnteon jatkumiseen pidempään, tärkeimmäksi koettiin mielekäs työ, lyhennetty työaika tai muut työaikajärjestelyt, työnantajan järjestämä kuntoutus, kannustus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen sekä työyhteisön kehittäminen. Myös työn kuormittavuuden vähentäminen pidentäisi työssäoloaika.

Taulukko 1: Keinot työnteon jatkamiseen pidempään

Keinot työnteon jatkumiseen pidempään	Mainintojen lukumäärä	%-osuus vastaajista
Mielekäs työ	567	47,6 %
Lyhennetty työaika tai muut työaikajärjestelyt	490	41,1 %
Työnantajan järjestämä kuntoutus	329	27,6 %
Kannustus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen	328	27,5 %
Työyhteisön kehittäminen työntekijää tukevaksi	313	26,3 %
Työn henkisen kuormituksen vähentäminen	289	24,3 %
Työn fyysisen kuormituksen vähentäminen	230	19,3 %
Muu, mikä?	3	0,3 %

Vastaajista vähän reilut 30 prosenttia kaipasi muutosta työtehtäviinsä, noin 20 prosenttia vastaajista suhtautui työtehtäviensä sisältöön neutraalisti ja jotakuinkin nykyiset työtehtävänsä haluaisi säilyttää hieman yli 45 prosenttia vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän ”Koen nykyiset työtehtäväni yksitoikkoisiksi” kanssa oli noin neljännes vastaajista (25,8 %). Yli kaksi kolmannesta vastaajista (67,7 %) koki olevansa jokseenkin tai täysin ikäänsä ja kokemustaan vastaavassa tehtävässä.

2.3.6. Tietojen saaminen kehittämishankkeista ja aloitteellisuus

Tietojen saamisessa työyhteisön kehittämishankkeista oli runsaasti parannettavaa. Vastaajista 30 prosenttia koki työntekijöiden yleensä saavan melko hyvin tietoa työyhteisön kehittämishankkeista. Yli kaksi kolmannesta vastaajista koki työntekijöiden yleensä saavan tietoa työyhteisön kehittämishankkeista jossain määrin, melko huonosti tai erittäin huonosti.

Vastaajilta kysyttiin myös, kuinka vapaasti yrityksen henkilöstö on voinut esittää aloitteita ja toiveita henkilöstön osaamisen, työkunnan sekä henkilöstön ja johdon välisen yhteistyön kehittämiseksi pyytämällä valitsemaan sopivin vastausvaihtoehto. Vastaajista 43 prosenttia koki henkilöstön voivan esittää erittäin vapaasti tai melko vapaasti aloitteita ja toiveita henkilöstön osaamisen, työkunnan sekä henkilöstön ja johdon välisen yhteistyön kehittämiseksi. Vastaajista lähes 20 prosenttia koki henkilöstön voivan esittää kyseisiä aloitteita ja toiveita melko huonosti tai erittäin huonosti.

Kuinka vapaasti sitten yrityksen henkilöstö on voinut esittää aloitteita ja toiveita henkilöstön osaamisen, työkunnan sekä henkilöstön ja johdon välisen yhteistyön kehittämiseksi pyytämällä valitsemaan sopivin vastausvaihtoehto. Vastaajista 43 prosenttia koki henkilöstön voivan esittää erittäin vapaasti tai melko vapaasti aloitteita ja toiveita henkilöstön osaamisen, työkunnan sekä henkilöstön ja johdon välisen yhteistyön kehittämiseksi. Vastaajista lähes 20 prosenttia koki henkilöstön voivan esittää kyseisiä aloitteita ja toiveita melko huonosti tai erittäin huonosti.

Henkilöstön mielenkiinnon määrään myönteisesti vaikuttaneiden seikkojen joukosta eniten mainintoja sai halu kehittää työyhteisön toimintatapoja, jonka mainitsi peräti 70 prosenttia

vastaajista. Toiseksi eniten mainintoja sai vaihtoehto ”henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa projektin sisältöön”, jonka toi esiin 31 prosenttia vastaajista.

2.3.7. Palkitseminen

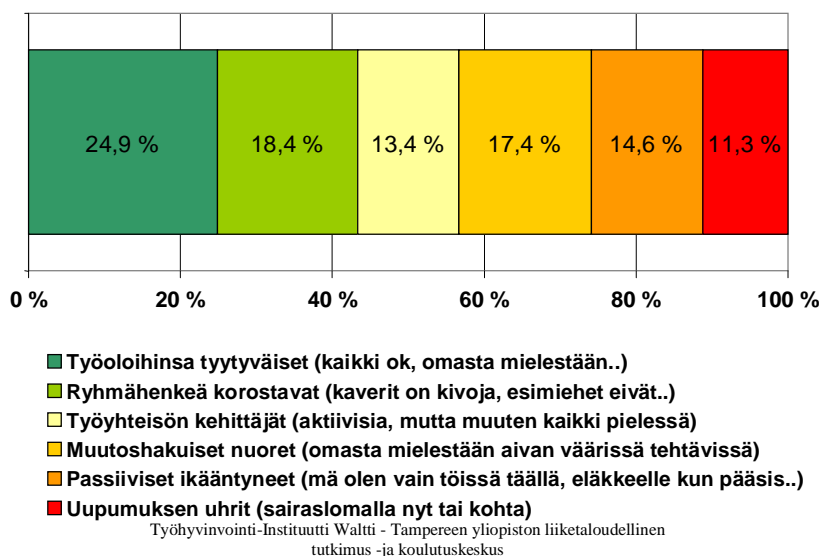
Vastaajien joukossa oli keskimääräisesti enemmän palkitsemisjärjestelmiin tyytymättömiä vastaajia kuin tyytyväisiä vastaajia. Erittäin tyytyväisiä palkitsemisjärjestelmään oli noin kahdeksan prosenttia vastaajista. Palkitsemisjärjestelmään erittäin tyytymättömien vastaajien osuus oli sen sijaan yli 20 prosenttia.

Naiset olivat keskimäärin selvästi miehiä tyytymättömiä palkitsemisjärjestelmään. Keskimäärin noin 30 prosenttia naisista vastasi olevansa täysin eri mieltä palkkausta koskevien positiivisten väittämien kanssa, kun miesten kohdalla vastaava osuus oli keskimäärin hieman alle 20 prosenttia.

2.3.8. Vastaajien klusterointi

Vastauksista muodostettiin kuusi ryhmää työilmapiiriä ja työssä jaksamista koskevien mielipiteiden ja asenteiden perusteella, joita selvitettiin noin 120 väittämän avulla. Alla on kuvattu ns. vastaajaklusterit.

Kuvio 10. Vastaajaryhmät ja osuudet (N=1244)



Työoloihinsa tyytyväiset

Suurimpaan kyselytutkimuksen perusteella muodostetuista ryhmistä kuului 310 vastaajaa, mikä on lähes neljännes kaikista vastaajista (25 %). Nämä vastaajat ovat tyypillisesti hyvin koulutettuja, yli 45-vuotiaita esimiehiä tai toimihenkilöitä, jotka ovat työskennelleet hyvin pitkään nykyisen työnantajan palveluksessa. He tekevät tyypillisesti päivätyötä ja kokevat työnsä sekä ruumiillisesti että henkisesti melko kevyeksi. He kokevat yleensä johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen erittäin hyväksi omassa työyhteisössään. Tähän ryhmään kuuluvat ovat varsin tyytyväisiä myös saamaansa palkkaan.

Ryhmähenkeä korostavat

Tämän ryhmän vastaajat olivat tyypillisesti yli 45-vuotiaita duunarimiehiä, jotka tekivät vuorotyötä. Työ on ruumiillisesti raskasta, mutta silti heillä ei ole fyysisiä oireita kovinkaan paljoa ja he kokevat työn vastaavan omia edellytyksiään. Nämä miehet pitävät työntekijöiden keskinäisiä suhteita yleensä erittäin hyvinä ja työyhteisön ilmapiiri auttaakin heitä jaksamaan työssään. Suhteet johdon ja henkilöstön välillä eivät ole kovinkaan hyvät. Tähän ryhmään kuuluvat haluavat pysyä nykyisissä työtehtävissään.

Muutoshakuiset nuoret

Tämän ryhmän vastaajat oli tyypillisesti alle 40-vuotias nainen, joka on ammattiasemaltaan työntekijä. Hän tekee tyypillisesti vuorotyötä ja on ollut nykyisen työnantajan palveluksessa alle 10 vuotta. Hänen työnsä on yleensä sekä ruumiillisesti että henkisesti melko raskasta ja henkinen väsymys on melko yleistä. Hän on palkkaukseen hyvin tyytymätön ja kokee, ettei työ vastaa hänen edellytyksiään ja odotuksiaan ja haluaakin vaihtaa työtehtäviä. Tämän ryhmän vastaajat ovat vaarassa uupua.

Passiiviset ikääntyneet

Tämän ryhmän vastaajat olivat tyypillisesti yli 50-vuotiaita vähän koulutettuja työntekijöitä. Tyypillinen asenne työtä kohtaan on näillä vastaajilla korostetun neutraali ”mää oon vaan töissä täällä”. Tähän ryhmään kuuluvat vastasivat hyvin neutraalisti lähes kaikkiin kysymyksiin ja väittämiin, eivätkä he ottaneet vahvasti kantaa oikeastaan mihinkään asiaan. He eivät myöskään ole juurikaan kiinnostuneita kehittämään työyhteisöään tai omaa työpanostaan ja pitävät omaa työtään melko yksitoikkoisena.

Työyhteisön kehittäjät

Tähän ryhmään kuuluva vastaaja oli tyypillisesti noin 45-vuotias toimihenkilö, joka tekee päivätyötä. Hänen työnsä on ruumiillisesti melko kevyttä, mutta henkisesti melko rasittavaa. Työntekijöiden väliset suhteet työpaikalla ovat huonot ja myös suhteet johdon ja henkilöstön välillä ovat huonot. Siltikään fyysisiä oireita ei tyypillisesti ole kovinkaan paljon ja kiinnostusta työyhteisön ja oman työpanoksen kehittämiseen on sen sijaan paljon. Esimiestoimintaan suhtaudutaan tässä ryhmässä hyvin kriittisesti. Kuitenkaan ryhmän ihmiset eivät ole menettäneet toivoaan, vaan he uskovat että huonoa työilmapiiriä voidaan parantaa ja he haluavat olla tässä kehittämisprosessissa aktiivisesti mukana.

Uupumuksen uhrit

Tämän ryhmän vastaajat olivat tyypillisesti noin 50-vuotiaita työntekijöitä, jotka ovat vähän koulutettuja ja työskennelleet yli 25 vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa. Nämä vastaajat kokevat työnsä sekä henkisesti että ruumiillisesti hyvin raskaaksi ja kärsivät paljon fyysisistä oireista. He palautuvat työstä vapaa-ajalla huonosti ja kokevat töihin lähtiessään melko usein henkistä väsymystä ja haluttomuutta. Nämä vastaajat ovat rasittuneita ja uupuneita. Heidän kohdallaan tilanne on erittäin huono ja vaatii toimenpiteitä.

2.3.9. Kehittämistoimien kohdistaminen

Työoloihinsa tyytyväisten suhteen ei ole tarvetta ryhtyä pikaisiin toimenpiteisiin, sillä heidän työkuuntensa on hyvä eivätkä he koe työtään henkisesti tai ruumiillisesti rasittavaksi. Tämän ryhmän kohdalla tulisi lähinnä huolehtia siitä, että saavutettu hyvä työtyytyväisyystaso ei pääse laskemaan.

Ryhmähenkeä korostavat viihtyvät hyvin työssään eivätkä koe juurikaan fyysisiä oireita. Heidänsä kohdalla ei ole tarvetta välittömiin toimenpiteisiin. Tämän ryhmän kohdalla tulisi kuitenkin kiinnittää erityisesti huomiota siihen, miten johdon ja henkilöstön välisiä suhteita saataisiin parannettua.

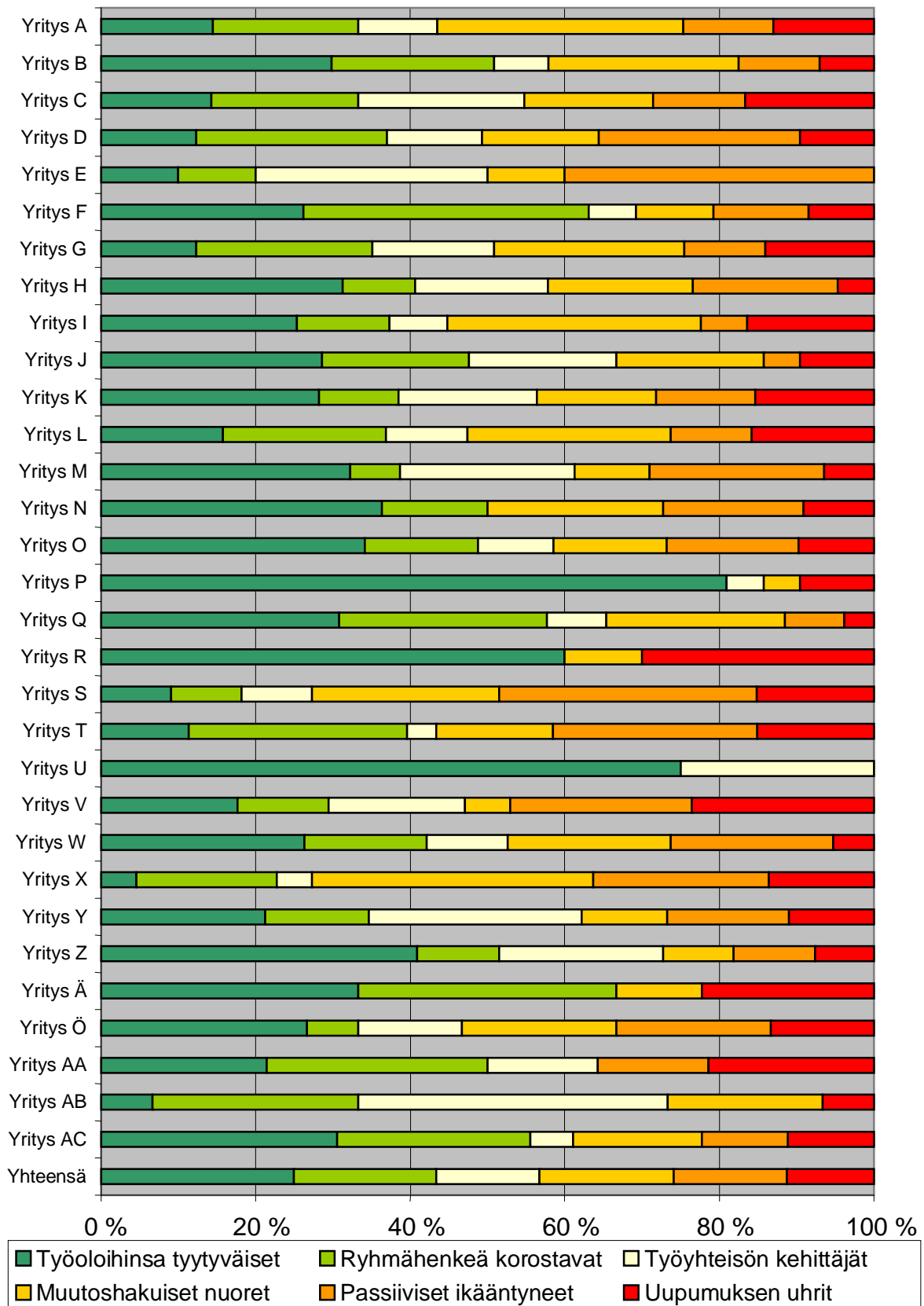
Työyhteisön kehittäjät voivat olla todellinen voimavara organisaatiossa. He kokevat nykyisen tilanteen melko huonona, mutta voivat silti vielä melko hyvin työyhteisössään ja ovat erittäin kiinnostuneita ottamaan osaa työyhteisön kehittämiseen. Vaarana on

kuitenkin se, että jos heidän potentiaaliaan ei hyödynnetä, he turhautuvat ja menettävät toivonsa työyhteisön ilmapiirin paranemisesta. Tässä tapauksessa he saattavat muuttua työyhteisön kehittäjistä passiivisiksi.

Muutoshakuiset nuoret muodostavat ryhmän, joka tekee työtään melko huonossa tilanteessa. He ovat todellisessa vaarassa uupua. Näiden vastaajien kokema henkinen väsymys ja haluttomuus sekä työn henkinen ja ruumiillinen rasittavuus on otettava tosissaan jo nyt ennen kuin he alkavat uupua todella ja oireilla pahasti myös fyysisesti.

Passiiviset ikääntyneet -ryhmältä puuttuu kiinnostus työyhteisön asioihin ja he pitävät omaa työtään yksitoikkoisena. Tämän ryhmän kohdalla tulisi ryhtyä sellaisiin toimenpiteisiin, joilla heitä saataisiin aktivoitua kiinnostumaan työyhteisöstään ja työstään. Yksi mahdollisuus voisi olla esimerkiksi työnkierto. Tämän ryhmän kohdalla on kuitenkin mahdollista, että osan kohdalla tilanne on jo menetetty, sillä heidän suurin kiinnostuksen kohteensa saattaa olla eläkepäivien läheneminen.

Uupumuksen uhrin tarvitsevat välittömästi kuntoutusta sekä työtehtävien sisällön ja määrän uudelleenarviointia. Heidän kohdallaan fyysinen oirehtiminen on jo melko voimakasta. Myös henkinen väsymys ja haluttomuus on huolestuttavan yleistä tässä ryhmässä. Tämän ryhmän kohdalla on vaarana, että heidän voimavaransa tehdä työtä loppuvat kokonaan liian raskaan työtaakan alla.



2.3.10. Haastattelujen perusteella tehty yhteenveto kehittämistarpeista

Alkukartoitukset käynnistyivät vuoden 2003 toukokuussa johdon, esimiesten ja luottamushenkilöiden haastatteluilla, joihin osallistui hieman yli 100 henkilöä.

Haastattelujen avulla luotiin kokonaiskuva työyhteisöissä vallitsevasta tilanteesta ja kartoitettiin yrityksissä olleita kehittämistarpeita. Vaikka haastateltujen joukko oli laaja ja työtehtäviltään sekä asemaltaan kirjava, niin esille nostetut kehittämistarpeet olivat yllättävästi samankaltaisia. Haastattelujen perusteella tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi koettiin:

- vuorovaikutus ja vuorovaikutustaidot (sosiaalinen työympäristö) ja
- ikääntyvästä työvoimasta seuraavat haasteet ja suurten ikäluokkien eläköitymisestä mahdollisesti seuraava työvoima- ja osaamisvaje

Vuorovaikutustaitojen puutteen katsottiin yleisesti olevan suurin yksittäinen työyhteisön toimivuutta rasittava tekijät. Sen koettiin näkyvän mm. yleisen ilmapiirin tasossa, tiedon vaihdon sujuvuudessa, esimiestyöskentelyssä ja henkisen jaksamisen kuormittajana. Myös esimiestyöskentelyn kehittämisen nähtiin olevan ensiarvoisen tärkeitä vuorovaikutuksen toimivuuden kannalta.

Ikääntyminen puolestaan nosti esille työvoiman riittävyyden, ns. hiljaisen tiedon siirtämisen, jaksamisen ja työuran pidentämisen pyrkimyksen. Suurimmaksi yksittäiseksi kehitystarpeeksi nousi sekä fyysisen että psyykkisen kunnan ylläpitäminen ja ikääntyvien vaara pudota kehityksen vauhdista.

Yhteenvetona kehittämistarpeista voidaan kyselytutkimuksen sekä haastattelujen perusteella todeta, että ne vaihtelevat työyhteisöittäin hyvinkin voimakkaasti. Tärkeäksi kuitenkin nousevat seuraavat teemat tämänhetkisen tiedon mukaan:

- vuorovaikutustaidot,
- työn mielekkyyden lisääminen,
- työn henkisen ja fyysisen rasittavuuden vähentäminen,
- työntekijöiden aktivoiminen mukaan kehittämiseen,
- esimiestoiminnan kehittäminen
- työilmapiirin avoimuuden lisääminen,
- kasvumotivaation lisääminen,
- hiljaisen tiedon siirtäminen ja
- palkitsemisjärjestelmien kehittäminen.

2.4. Projektin toteutus

2.4.1. Dialogisuus ja kehittämisen tasot

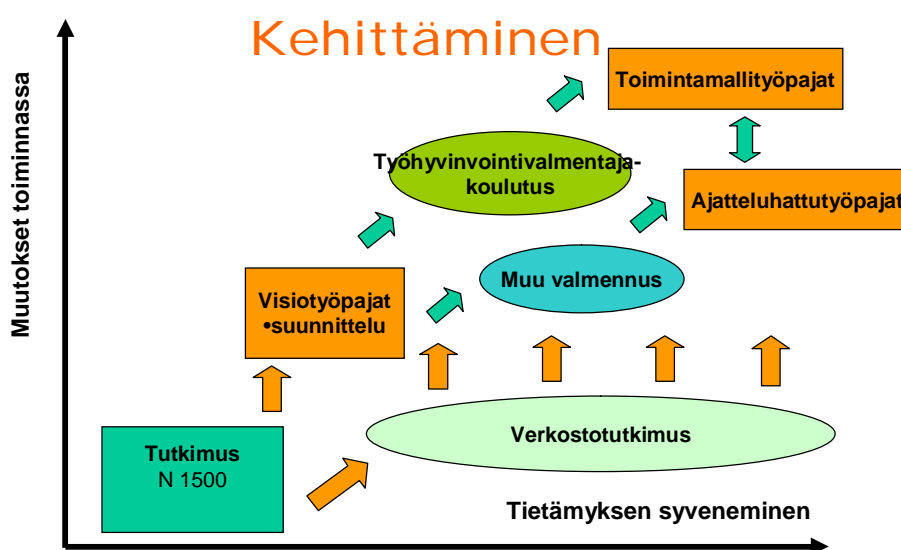
Kehittäminen on tuloksellisinta silloin, kun sitä voidaan tehdä yhdessä työpaikan henkilöiden kanssa ja prosessimaisesti kunkin tilanteet opetukset huomioon ottaen. Toiminnasta oppiminen johtaa parhaiten ns. transformatiiviseen toisen asteen oppimiseen, jolla voidaan varautua myös epäselvään tulevaisuuteen.

Kehittämisen avainsanana voidaan pitää **dialogia**, jossa nykyiset toimintatavat avataan, asetetaan kunkin omat käsitykset muiden rinnalle arvioitavaksi, selitetään, kyseenalaistetaan, kysytään, kritisoidaan sekä vastataan. Sen jälkeen voidaan siirtyä etsimään yhteistä totuutta: mitä me haluamme työyhteisöltä, sen johtamiselta ja toimintatavoilta? Onko se jaettava johtajuutta vai jotakin muuta, miten sen käytännössä halutaan näkyvän ja minkälaisilla menetelmillä se aikaansaadaan? Tätä seuraa sitoutumisvaihe eli uskomisen löydettyyn totuuteen ja käytäntöön vieminen.

Kehittämistyö kohdistui siten kolmeen tasoon:

1. visiot, strategiat ja arvot (tavoitetila),
2. toimintamallit (prosessit, rakenteet, järjestelmät ja työkalut) sekä
3. yksilöiden ajattelumallit: esimiesten kyvykkyydet (suorituksen johtamisvalmiudet sekä ns. metataidot) ja työyhteisön jäsenten kyvykkyydet (metataidot ja osaaminen)

Kuvio 12. Kehittämisen malli



Tavoitteisiin toivottiin päästävän työskentelemällä:

1. työpajoissa
2. verkostotutkimuksella, joka antaa sisältöjä työpajoihin
3. muutosvalmentajakoulutuksella, jonka avulla valmennetaan työpajojen vetäjiä toimimaan jatkuvan uudistumisen fasilisaattoreina työpaikallaan.

Muutosvalmentajakoulutuksen nimi muutettiin

työhyvinvointivalmentajakoulutukseksi, koska tämän nimikkeen katsottiin paremmin vastaavan organisaatioiden toiveita.

4. muulla koulutuksella ja konsultoinnilla tarpeiden mukaan

2.4.2. Työpajat

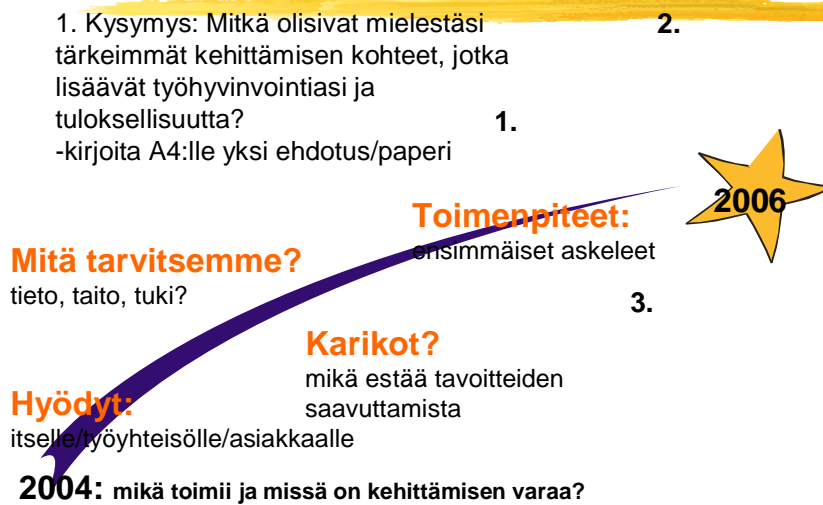
Visiotyöpajat

Kaikissa projektissa mukana olevissa organisaatioissa aloitettiin kehittämistoimet suunnittelupalaverissa, ns. visiotyöpajassa, johon otettiin mukaan henkilöstön, myös luottamusmiesten, esimiesten ja johdon edustajat. Lisäksi mukana oli vähintäänkin projektin johtaja, useimmiten myös hankkeen projektikoordinaattori sekä Uusi työkuunto-projektin projektipäällikkö. Visiotyöpajassa käytiin läpi tutkimuksen tulokset ja luotiin keskustellen yhteinen visiotavoite, johon kehittämisellä pyrittäisiin. Monessa organisaatiossa työpajoja järjestettiin useampiakin.

Kehittämisessä lähdettiin liikkeelle kunkin organisaation omasta tilanteesta käsin. Joissakin organisaatioissa (mm. UPM:n yksiköt sellu ja energia sekä PK6, Kymppi Maukkaat, Valkeakosken kaupungin sosiaali- ja terveystoimi) järjestettiin avainhenkilöistä koostuneiden visiotyöpajojen jälkeen vielä **koko henkilöstön visiotyöpajat**. Niissä pyrittiin vielä täsmentämään keskeisiä kehittämisen kohteita ja saamaan työntekijät mukaan kehittämiseen. Ideana oli nimenomaan osallistaminen. Samalla saatiin pidettyä teemaan liittyviä virikeluentoja. Kehittämisen kohteet olivat varsin samankaltaisia eri organisaatioissa.

Kuvio 13: Tiikerinloikka –kehittämisen prosessin kulku visiotyöpajoissa

Oman osaston "tavoitetähti"



Visiotyöpajojen työskentelymenetelmä on ollut seuraavanlainen. Aluksi on pidetty virikeluento, jossa on tuotu esille työpaikkaa koskevat tutkimustulokset sekä kerrottu hyvinvoivan työyhteisön ja yksilön piirteistä. Sen jälkeen on porukalla rakennettu oman työpaikan tavoitetähti käyttäen apuna seinätaulutekniikkaa.

1. Tavoitetila: mikä edistäisi hyvinvointia työpaikallasi?

- kukin miettii ensiksi itse, "jos ihme olisi tapahtunut, niin miten se näkyisi työympäristössäsi, työssäsi, ilmapiirissä, esimiestoiminnassa, itsessäsi tai muissa itsellesi tärkeiksi kokemissasi asioissa"?
- mikä lisäisi omaa työhyvinvointiasi? tussilla kirjoitetaan yksi idea yhdelle paperille
- paperi kiinnitetään seinätaululle, voi keksiä niin monta ideaa kuin syntyy
- ideat luokitellaan aiheittain ohjaajan kanssa
- yksi henkilö valitaan kertomaan tulokset muille ryhmille ja kokoonnutaan yhteen keskustelemaan, mitkä näistä ovat yhteisiä kaikille ryhmille
- kaikkien ryhmien tuotoksista valitaan kaikkien mielestä tärkeimmät 3-4 tavoitetta, joiden kunkin osalta jatketaan työskentelemällä samoissa ryhmissä seuraavien kysymysten pohjalta

2. Mitä **hyötyä** olisi tavoitteiden toteutumisesta itselle/työnantajalle/asiakkaalle (kukin tavoite käydään yksitellen läpi)

3. Mitä **tietoa, taitoa ja tukea** tarvitaan, jotta tavoitteet toteutuisivat?

3. Mikä **estää** tavoitteiden toteutumista? Karikot ja huolenaiheet?

4. Millä **toimenpiteillä** tavoitteisiin päästään? Mitä tietoa tai taitoja tarvittaisiin?

Oheisesta kuvasta näkyy kehittämisprosessin tuotos visiotavoitteineen, jotka ovat olleet samankaltaisia organisaatiosta toiseen.

Kuvio 14: Visiotyöpajan tulos, esimerkki tyypillisestä tuotoksesta



Toimintatavan kehittämiseen keskittyvät "tiikerinloikkatyöpajat" ja ajatteluhattutyöpajat

Visiotyöpajoissa nousivat esille avoin vuorovaikutus, mielekäs työ, hyvä esimiestoiminta ja tavoitteellisuuden teemat. Tavoitteet olivat yhteiset sekä työnantajalle että työntekijälle.

Oman työn merkityksen ymmärtäminen osana organisaation kokonaisuutta lisää tuloksellisuutta. Myös muutosten kohtaamisen taito nousi keskeiseksi teemaksi. Erilaiset muutokset ja niitä koskevat huhut löivät leimansa kehittämistyöhön.

Suurimmassa osassa työyhteisöjä käytettiin sekä tiikerinloikka – että ajatteluhattutyöpajoja. Ne ikään kuin lomittuivat tekemisen myötä. Näin ollen ei ole järkevää käsitellä työpajoja erikseen.

Yhteisiä kysymyksiä pohdinnoille olivat mm. :

- Minkälaisia muutoksia tarvitaan arvojen ja uskomusten tasolla organisaatiokulttuurissa, jotta tavoitteellisuus kasvaisi? Mitkä kulttuurin piirteet tukevat tavoitetilan saavuttamista ja mitkä taas estävät?
- Minkälaisilla toimilla rakenteita voidaan muuttaa työhyvinvointia tukeviksi ja edistäviksi? Miten esimerkiksi tiimityöskentelyä pitäisi kehittää, jotta työn kuorma jakautuisi tasaisemmin? Miten työnkiertoa voitaisiin edistää?
- Minkälaiset pelisäännöt tarvitaan esim. päätöksenteolle, yhteistyölle, palaverikäytännölle, työnkierrolle yms.
- minkälaisia ajattelumallien muutoksia tarvitaan, jotta kehittäminen mahdollistuu?

Toimintamallityöpajat saivat erilaisia muotoja eri organisaatioissa. Joissakin organisaatioissa ne toteutettiin antamalla henkilökohtaista ja/tai ryhmätyönohjausta. Työnohjaus alkoi yleensä avainhenkilöiden haastatteluilla ja jatkui edelleen ohjauksella. Joissakin organisaatioissa keskityttiin johtamiskulttuurin kehittämiseen ja kehityskeskusteluvalmennukseen.

Ajatteluhattutyöpajoissa käytettiin sekä Edward deBonon ajatteluhattumenetelmää että vuorovaikutustyylien⁵⁰ sekä ajattelustrategioiden tunnistamista. Samalla opeteltiin puheeksiottamista ja ratkaisukeskeistä palautteenantoa.

de Bonon mukaan ajattelun vaikeutena on sekavuus. Ihminen ei kuitenkaan pysty yhtä aikaa keskittämään huomiota moneen asiaan. Ajatteluhattu-metodissa keskitytään ajattelemaan vain "yhden hatun" alla:

- **valkoinen**: neutraali ja objektiivinen. keskittyy tosiasioihin ja numeroihin: mitä tietoa on saatavilla, mitä tietoa tarvittaisiin ja mitä kysymyksiä tilanteessa pitäisi esittää. Mitä tietoa on muutostilanteessa tarjolla, mitä tarvittaisiin lisää?
- **punainen** hattu: tunteet, intuitio, aavistukset ja mielenliikkeet, jotka voivat olla negatiivisia tai positiivisia. Mikä muutostilanteessa ihastuttaa tai vihastuttaa nostaan tunteet pinnalle?

- **musta:** ”paholaisen asianajaja”. vaikeudet ja varovaisuus korostuvat. Mikä muutostilanteessa on huonosti?
- **keltainen:** aurinkoinen ja positiivinen, korostaa hyötyjä ja etuja. Mitä iloa muutoksesta seuraa?
- **vihreä:** hedelmällinen, luova, siemenistä kasvavat kasvit, liike, provokaatio. Mitä luovia ajatuksia ja ideoita voisi muutoksesta syntyä? Millä muutosta voisi edistää?
- **sininen** - viileyttä ja kontrollia, orkesterinjohtaja, ajattelemisen ajattelua. Minkälaisia johtopäätöksiä voimme tilanteesta vetää?

Vuorovaikutustyylien tunnistamisessa käytettiin apuna testiä, jonka perusteella sitten pohdittiin oma tyyliä suhteessa muiden tyylihin, siitä aiheutuvia haasteita sekä miten itse voisi mukauttaa omaa tyyliään tullakseen paremmin toimeen muiden kanssa.

Vuorovaikutustyyli on spontaani yksilöllinen tapa reagoida tilanteisiin ja ihmisiin. Se perustuu hermoston rakenteeseen, temperamenttiin. Persoonallisuus kehittyy temperamentin ja ympäristön vuorovaikutuksen tuloksena: miten hyvin lapsen temperamentti ja ympäristön vaatimukset ja odotukset sopivat yhteen. Temperamentilla on kaksi ulottuvuutta: reagoititapa:

1. ulospäin – sisäänpäin suuntautuneisuus ja
2. assertiivisuus: voimakastahtoinen -hyväntahtoinen, käskevä-kyselevä

Näiden yhdistelmistä syntyy neljä tyyliä: analyttinen ajattelija, yhdistävä rakentaja, toimiva vauhdittaja ja ilmaiseva innostaja. Kullakin tyylillä on hyvät ja huonot puolensa, jotka näkyvät viestinnässä; lapsena temperamentti on helpoimmin havaittavissa – ujous ja impulsiivisuus säilyvät yleensä läpi elämän.

Kuvio 15: Vuorovaikutustyyli

Ajatteliija n looginen n perinpohjainen n vakava n systemaattinen n harkitseva n kriittinen	Asiat "Tosikko"	Vauhdittaja n itsenäinen n vilpitön n päättäväinen n käytännönläheinen n tehokas n objektiivinen "Jyrääjä"	Käskeminen
Kysyminen n yhteistyöhaluinen n tukea antava n diplomaattinen n kärsivällinen n lojaali n rento	"Löysäilijä"	n ulospäinsuuntautunut n innostunut n suostutteleva n iloluontoinen n spontaani n mielikuvituksekas "Hössö"	
Rakentaja	Ihmiset	Ilmaisija, innostaja	

Ratkaisukeskeisessä palautteenannossa käytettiin ns. tavoitekäsi-metodia.⁵¹ Metodin mukaan negatiivinen kritiikki pyrittiin kääntämään tavoitekielelle ja miksi -kysymyksen sijaan pyrittiin esittämään miten -kysymyksiä.

Saneeraustilanteessa kehittäminen

Eräissä organisaatioissa kehittämisprosessissa käsiteltiin henkilövaihdosten vuoksi uusien työntekijöiden toimenkuvia, hankalaksi osoittautuneen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa ja siihen liittyvää koulutusta sekä pitkäaikaisen projektin hallinnointiin liittyviä haasteita. Keskustelua väritti edelleen se, miten tasapainoillaan samanaikaisesti käynnissä olevien haasteiden, aikaa ja voimavaroja vaativien uudistusten (uusi toiminnanohjausjärjestelmä), taloudellisen tilanteen (emoyhtiön velkasaneeraustilanne ja sen heijastuminen kyseiseen yritykseen) ja perustehtävien ristipaineessa (laajat ja vaativat kentällä tapahtuvat projektit). Istuntojen aikana selkiytettiin mm. yhden pitkäaikaisen ja laaja-alaisen projektin maksuliikenteeseen liittyviä prosesseja sekä laadittiin koulutussuunnitelma sisäisen toiminnanohjausjärjestelmäkoulutuksen toteuttamiseksi.

Työnohjaus auttoi työyhteisön jäseniä hahmottamaan työyhteisön kokonaistilannetta. Se tarjosi tilan ja ajan, jossa oli mahdollisuutta jakaa työyhteisön jäsenten erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia työyhteisöstään ja sen toimintakäytännöistä. Jo nyt on selvästi

nähtävissä, että keskustelu on lisännyt toisten ymmärtämistä ja koko henkilöstön yhteisöllisyyttä; keskustelussa uskalletaan esittää eriäviä mielipiteitä ja käyttää niitä rakennusaineena uusien käytäntöjen toteuttamisessa.

Tässä organisaatiossa kehittämistä tuettiin myös esimiehen työnohjauksella, jonka tavoitteena oli edelleen oman esimiesaseman selkiyttäminen. Työskentely johti siihen, että yrityksessä aloitettiin toimitusjohtajan paikan täyttäminen, esimies siirtyi päivittäisjohtamisesta laaja-alaisten pitkäntähtäyksen strategioiden laatimiseen ja johtamiseen. Hän oli jo aikaisemmin miettinyt vetäytymistä toimitusjohtajan tehtävistä, mutta päätös jalostui projektin kuluessa.

Työprosessien hallinta ja johtajuus

Yhdessä organisaatiossa puolestaan keskityttiin työprosessien hallinnan kehittämiseen ja johtajuuden selkiinnyttämiseen. Työntekijöistä koottiin ryhmä, joka keskittyi tähän teemaan. Se kokoontui kolmeen kertaan ja mallitti prosessia sekä siihen sisältyviä epäkohtia ja parannusehdotuksia. Johtajuuteen keskittynyt esimiesryhmä puolestaan selvitteli johtamisen kehittämistä, konkreettisesti yhden esimiehen toimenkuvaa, henkilöstöstrategiaa, mm. sisäistä koulutusta ja toimenkuvien monipuolistamista. Samanaikaisesti työpaikan johtaja aloitti kehityskeskustelut henkilöstön kanssa. Koko henkilöstölle järjestettiin näiden pajojen työskentelyn päätyttyä yhteinen tilaisuus, joissa tuloksia esiteltiin.

Kehittämisen yhteydessä nousi esille ammatillisen osaamisen kehittämisen tarve. Tästä syystä luotiin yhteys toiseen projektiin, Teollisuuden naiset ja miehet tuottavaan työhön, jonka puitteissa henkilöstölle tehtiin osaamiskartoitukset. Yhdessä nämä projekti lisäsivät työyhteisön työhyvinvointia ja tehokkuutta ja auttoivat omalta osaltaan yritystä selviytymään vaikeasta taloudellisesta tilanteestaan. Vaikka työyhteisö on kovien haasteiden edessä, siellä on lähdetty tekemään työtä yhdessä. Jo näinkin lyhyen ajan kuluessa on nähtävissä, että yhteistyö tuottaa tulosta ja lisää toivottavasti sekä henkilöstön ja johdon sitoutumista että keskinäistä dialogia. Työyhteisö on halukas jatkamaan yhteistyötä. Erityisesti johtajuuden tukeminen ja edelleen kehittäminen sekä johdon ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen syventäminen ovat alueita, joihin kehittämistyötä voisi jatkossa kohdentaa.

Yhteisten pelisääntöjen kehittäminen

Kuntapuolella kokoonnuttiin kehittämistyöpajoihin, joissa pyrittiin hakemaan ratkaisuja keskeisiin visiotyöpajoissa tullessiin haasteisiin, joita olivat mm. seuraavat:

- yhteiset tavoitteet ja päämäärät, yhteiset pelisäännöt
- tiedonkulku ja palaverikäytännöt
- työnkuormituksen jakautuminen
- avoimuuden lisääminen
- toisista välittäminen
- erilaisuuden hyväksyminen

Ryhmään osallistui yleensä työhyvinvointivalmentaja-koulutuksessa oleva työntekijä.

Heidän tehtävänä oli muodostaa osaltaan kokonaiskuva käsitellyistä asioista ja kantaa vastuuta siitä, että sovitut asiat jalkautuvat myös arjen toimintamalleiksi.

Aihealueiden sisällä ryhmät käsitelivät tärkeiksi katsomiaan asioita. Osanottajat valitsivat jonkin kehittämiskohteen, johon he halusivat panostaa joko yksittäin, pareittain tai ryhmässä. Kehittämistyötä seurattiin projektin kuluksa. Näin ryhmissä tuettiin osallistujien proaktiivisuutta.

Useammassakin ryhmässä käsiteltiin avoimuutta. Avoimuudeksi koettiin mm. se, että käsitellään työyhteisön asioita siellä, minne ne kuuluvat, esim. yhteiset asiat osastokokouksessa, henkilökohtaiset asiat kahden kesken, esimiehelle kuuluvat asiat hänelle suoraan, ei takanapäin puhumalla.

Jatkokehittelyyn otettiin useammassakin ryhmässä osastokokouksen kehittäminen.

Osastokokoukset nähtiin tarpeellisina, niitä toivottiin olevan jopa nykyistä useammin.

Niiden osalta mietittiin ensin kokouskäytäntöjä haittaavia epäkohtia ja pohdittiin, miten niitä voitaisiin kehittää. Kehittämisehdotuksia tuli eri ryhmistä runsaasti. Kehittämisideat liittyivät sekä kokousten funktioon, kokousjärjestelyihin, kokousprosessiin ja keskustelun luonteeseen (monologista dialogiksi). Kokouskäytäntöjä haluttiin kehittää erityisesti dialogia kehittämällä.

Ehdotuksia tuli myös siihen, miten osanottajat saisivat esille asioita, joita haluaisivat käsitellä kokouksissa. Jatkossa osanottajat alkoivat kiinnittämään huomiota omaan rooliinsa kokouksissa; miten he itse voivat vaikuttaa dialogin syntymiseen siihen

osallistumalla ja toisia tukemalla. Esimiehet lupasivat kiinnittää huomiota siihen, että esityslistat ovat ajoissa kaikkien nähtävillä sekä osastokokouksissa että osastojen yhteisistä kokouksista. Myös yhteisten pelisääntöjen laatimista kokouksille pidettiin tärkeänä. Dementiapuolen osalta otettiin kehittämiskohteeksi selvittää tarve omien palaverien käyttöönottoon. Palaveri-idea korvautui selvityksen jälkeen tiedonkulkua parantavalla viestiviholla.

Erityisen haastavina koettiin yhteiset osastokokoukset. Niissä ei uskalleta puhua mieltä askarruttavista asioista. Niiltä toivottiin kuitenkin enemmän aikaa yhteiseen keskusteluun. Kokouksilta toivottiin, että ne aloitettaisiin asioilla, jotka ovat hyvin. Sen jälkeen voitaisiin käsitellä negatiivisiakin asioita positiivisessa hengessä. Yhdessä ryhmässä päätettiin ehdottaa, että pidettäisiin ajoittain kokouksia, joissa keskusteltaisiin työntekijöitten haluamista asioista. Tällaista kokousta ei ollut mahdollisuutta järjestää ainakaan tässä vaiheessa, mutta työntekijät voivat nyt esittää käsittelyä kaipaavia asioita etukäteen yhteisissä osastokokouksissa käsiteltäviksi. Tämä on jo toteutettu niin, että jokaisella on mahdollisuus lisätä kohtaan ”henkilökunnan aloitteesta käsiteltävät asiat” haluamansa asia. Yhteistä pohdintaa kaipaaviksi asioiksi nostettiin kirjaamista koskevat periaatteet (esim. lääkkeitä ja tutkimuksia koskevat tiedot), hoitosuunnitelman ajan tasalla pitäminen (esim. intervallihoidot, kotilomat, tutkimukset, erikoishoidot -> sovitussa paikassa hoitosuunnitelmassa), tiedot ohjelmanmuutoksista kaikille tietokoneen käyttäjille sekä se, että dementiakeskuksen olisi informoitava potilaan omaisia tulevista jatkohoitopaikoista ja niiden toiminnasta. Kehittämisasiaina mainittiin myös yhteiset käytännöt kaikille osastoille ja tiedot käytännöistä myös lääkäreille. Esimerkkinä: lääkäri tekee lääkemutokset koneelle. Kaiken kaikkiaan ryhmissä toivottiin enemmän keskustelua työyhteisön yhteisistä asioista, mm. työyhteisön tilasta, pitkän tähtäyksen suunnitelmista ja tulossa olevista muutoksista.

Avoimuutta käsiteltiin myös kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa, erityisesti työkaverien kesken. Erityisen haastaviksi koettiin vaikeat asiat ja niiden käsittely henkilökohtaisesti. Asioista puhutaan usein takanapäin, suoraan puhuminen koettiin useistakin syistä vaikeaksi. Ongelmaksi osoittautuu mm. se, ettei palautetta oteta vastaan, vuorovaikutuksessa olevien välillä ei tapahdu kohtaamista. Jotkut pelkäävät sitä, että toinen suuttuu palautteesta tai ymmärtää sen väärin. Epävarmuutta esiintyi myös siitä,

miten palaute muotoillaan. Kehittämiskohteiksi otettiin rakentavan palautteen antaminen ja palautteen antamista asiaan, ei persoonaan liittyen.

Konkreettiset kehittämisideat koskettivat työvuorojärjestelyjä, toisten auttamista, toisista välittämistä sekä toimintakäytäntöjen yhtenäistämistä. Eräässä ryhmässä käsiteltiin myös uupumusta aiheuttavia tekijöitä. Tausta-ajatuksena oli, että työssäjaksamista ehkäisevät tekijät kuuluvat huolenaiheiden piiriin. Niihin voidaan suhtautua joko reaktiivisesti tai proaktiivisesti. Reaktiivisesti suhtautuvat näkevät mahdollisuutensa vaikuttaa ko. asioihin vähäiseksi. He näkevät vaikutuspiirinsä suppeaksi. Tästä syystä he suhtautuvat huolen aiheisiin passiivisesti ja kokevat ettei niille voi tehdä mitään. Koska he eivät edes yritä vaikuttaa niihin, mikään ei muutu. Proaktiivisesti suhtautuvien lähestymistapa on aktiivinen; he miettivät, mitä asioille voi tehdä ja tarttuvat toimeen. Niihin asioihin, mitkä johtuvat itsestä, voi vaikuttaa suoraan muuttamalla omaa toimintaa. Niihin asioihin, jotka riippuvat muista, voi vaikuttaa muuttamalla vuorovaikutustapojaan. Jos aikaisemmat keinot eivät ole tuottaneet tulosta, voidaan miettiä uusia vaikutuskeinoja. Lopulta on asioita, joihin ei voi vaikuttaa, ne on vain hyväksyttävä. Tällaisessa tapauksessa tilannetta helpottaa se, että tällaisiinkin asioihin voi vaikuttaa muuttamalla omaa asennettaan niihin. Jos johonkin työtä hankaloittavaan asiaan ei voi vaikuttaa, ei kannata tuhjata energiaa asian vatvomiseen.

Kun ihminen toimii proaktiivisesti, hän usein huomaa, että hänen vaikutuspiirinsä kasvaa, hän voi vaikuttaa esim. työyhteisönsä asioihin enemmän kuin on ajatellutkaan. Erityisesti ryhmässä muodostuu synergiaetua siitä, että vaihdetaan ajatuksia ja kokemuksia ja opitaan toisilta. Ryhmässä voidaan oppia toisilta uusia näkemyksiä ja toimintatapoja tai kehittää yhdessä jotain sellaista, mitä ei ole tullut yksin ajateltua.

Uupumista aiheuttavia tekijöitä voitaisiin ehkäistä myös tiedon päivityksellä (esim. opitun siirto koulutetuilta muille), moniammatillisuuden tukemisella, sijaispankilla ja sillä, että sekä esimiehet että työtoverit antaisivat enemmän palautetta työstä. Myös perustehtävän sekä perustehtävän ja hoito- ja palvelusuunnitelman välisen suhteen yhteinen pohtiminen, avoimuuden lisääminen sekä yhteiset pelisäännöt koettaisiin työtä tukeviksi. Yksi ryhmään osallistuneista vei uupumista aiheuttavien tekijöiden listan kehityskeskustelussa esimiehelleen, joka ryhtyi miettimään, mitä asioille voitaisiin tehdä.

Ikääntyvät kehittämisen kohteina

Eräs työpaikka on visiotyöpajojen jälkeen keskittynyt kehittämisstrategian luomiseen ja siihen liittyvään tarvittavan osaamisen selvittämiseen. Haasteena on ollut eläköitymisen myötä tapahtuvan kokemustiedon siirtäminen. Uudella strategialla uskotaan voitavan vaikuttaa siten, että osaaminen ei lähde ulos eläköitymisen myötä.

Toisessa työpaikassa kokeiltiin yhteisiä istuntoja teemalla Iloa ja mielekkyyttä viimeisiin työvuosiin.

Kolmannessa työpaikassa haluttiin niin ikään ottaa huomion kohteiksi yli 50 –vuotiaat, jotta heidän arjen hallintansa lisääntyisi. Sinne luotiin innovatiivinen kehittämismalli, henkilökohtainen coachaus/työnohjaus, jonka tavoitteena oli ikääntyneiden itsetuntemuksen lisääminen ja hyvinvointi.

Lähtökohtana oli, että siihen osallistuvien olisi mahdollista liikkua henkilökohtaisella, ammatillisella ja työyhteisön tasolla. Ensin mainitulla tasolla työntekijät voisivat mm. tunnistaa omia vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan; miettiä, miten välttää työssä uupumista ja työn henkistä/fyysistä rasittavuutta; lisätä työnteon mielekkyyttä ja työhön motivoitumista. Ammatillisella tasolla he voisivat mm. selkeyttää ammatillisia tavoitteitaan ja työrooliaan, kehittää yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojaan tai kirkastaa omaa perustehtäväänsä. Työyhteisön tasolla pohdinnat voisivat liittyä siihen, miten toimia aktiivisesti oman työyhteisön kehittämiseksi. Pohdinnan aiheina voivat olla mm. sitoutuminen työyhteisöön, tavat, mahdollisuudet ja halukkuus vaikuttaa omalta osaltaan työyhteisön kehittämiseksi ja hyvinvoinnin lisäämiseksi. Yllä esitetyt esimerkit ovat mahdollisuuksia, luonnollisesti aiheet nousevat osallistujilta itseltään. Osallistujille tarjottaisiin mahdollisuus tuoda työnohjaukseen juuri itseään askarruttavia kysymyksiä, haasteita tai jännitteitä, joiden käsittelyyn ja ratkaisemiseen he haluaisivat projektissa keskittyä.

Työnohjaus oli osanottajille uusi toimintakäytäntö, eivätkä he tienneet siitä mitään ennakkoon. Osanottajat olivat ilmoittautuneet prosessiin lähinnä saadakseen itselleen jotain uutta, mitään suoranaista tarvetta tämän tyyppiseen toimintaan kaikilla ei näyttänyt olevan. Osanottajat toimivat erilaisissa tehtävissä eri puolilla organisaatiota. Ainoa yhdistävä tekijä oli, että he olivat iältään 50-60 vuoden väliltä.

Yksilöohjausten aiheet vaihtelivat hyvin paljon, joten mitään yhteistä teemaa tai kysymystä niiden pohjalta ei ollut löydettävissä. Osalla oli selkeä kysymys ja siihen liittyvä tavoite mielessään heidän tullessaan ensimmäiseen ohjaukseen, osalle tavoite muodostui ensimmäisen istunnon päätteeksi. Osa käsitteli ohjauksissa henkilökohtaisia työssä jaksamiseen liittyviä kysymyksiä (henkilökohtainen taso), osa keskittyi oman perustehtävän laajentamiseen/selkiyttämiseen tai muihin työhön liittyviin järjestelyihin (ammattillinen taso). Osa käsitteli istunnoissaan molempiin liittyviä asioita. Yksi ohjattavista kehitti ohjauksessa näkemystä koko yrityksen tasolla tapahtuvasta kehittämisideasta. Osalle ohjattavista annettiin kirjallisuusviitteitä, jolloin he jatkoivat mieltään askarruttavien kysymysten pohtimista työohjausistuntojen välillä kirjallisuuteen perehtyen.

Osa ohjattavista alkoi soveltaa heti uusia näkökulmia tai ideoita käytäntöön. Joidenkin mukaan heillä alkoi uusi suunta elämälleen. Luonnollisesti työnohjauksesta hyötyivät eniten ne, jotka osallistuivat siihen aktiivisimmin. He pitivät arvossa sitä, että kerrankin saa työssä pohtia tällaisia työssä jaksamiseen liittyviä asioita näin henkilökohtaisesti. Palautteen mukaan organisaatiossa oli panostettu liikunnallisten toimintamuotojen kehittämiseen ja sitä kautta fyysisen työkyvyn ylläpitämiseen, henkilökohtainen työnohjaus nähtiin tervetulleena lisänä työssä jaksamiseen panostettaessa. Se tarjosi osallistujien mukaan tilan miettiä omaa jaksamistaan ja siihen liittyviä tekijöitä. Joku oli yllätynyt, miten paljon piti asioidensa käsittelystä jonkun muun kanssa. Istunnot koettiin hedelmällisiksi; joku muutti sanoiksi asiat, joita ei ollut osannut itse tunnistaa. Istunnoissa oppi tunnistamaan omia rajojaan ja mahdollisuuksiaan; osalle se merkitsi työtehtävien priorisointia, osalle innostusta uusien asioiden opetteluun ja kokeiluun. Oleellista oli myös se, että osanottajat alkoivat oivaltaa, miten paljon voi itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. On paljon itsestä kiinni, miten saa äänensä kuuluviin työyhteisössään; olemalla proaktiivinen voi vaikuttaa työympäristöönsä ja siellä tehtävään työhön.

Hyvinvoiva ja muuttuva työyhteisö

Kolmessa organisaatiossa kehittämistoiminnan teemana oli muutos ja hyvinvointi. Yhdessä näistä johtoryhmä ja kaikki esimiehet sekä henkilöstön edustajat mm. luottamushenkilöt, kahdessa muussa kaupan alan työpaikassa taas koko henkilöstö.

Kehittäminen koostui sekä luento-opetuksesta että työpajoista. Teemoina olivat:

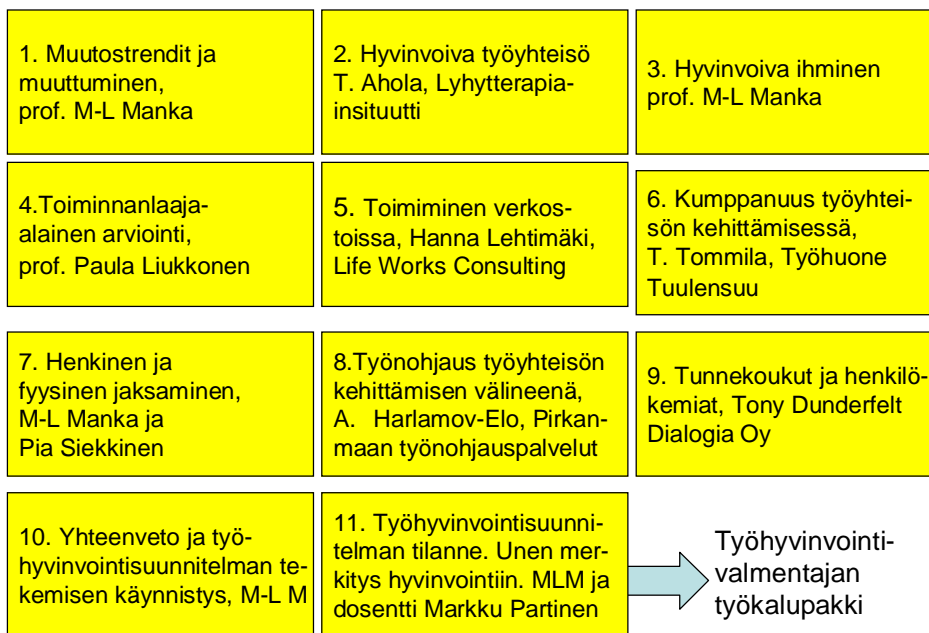
- muuttuva toimintaympäristö
- muutoksen hallinta, ajatteluhatut muutoksessa
- yhteistoiminnallisen työotteen ja hyvän ilmapiirin rakentaminen'
- erilaisten ajattelumallien tunnistaminen ja hyödyntäminen työyhteisössä

2.4.3. Työhyvinvointivalmentaja -koulutus

60 henkilöä on osallistunut työhyvinvointivalmentajien kehittämisohjelmaan 16 työpaikasta. Suunnitelmassa tätä kutsuttiin muutosvalmentaja- koulutukseksi, mutta nimi muutettiin siitä syystä, että muutos kohdistuu hyvinvoinnin teemaan ja nimi saa näin positiivisen merkityksen.

Ohjelmia oli kaksi, koska kiinnostus valmennusta kohtaan oli runsaampaa kuin etukäteen ajateltiin projektisuunnitelmassa. Valmennusohjelma suunnattiin organisaatioiden avainhenkilöille, jotta he jatkossa voisivat toimia kehityksen aktivaattoreina omilla työpaikoillaan. Tarkoituksena oli myös luoda heille verkostossa toimiva tukijärjestelmä, jonka avulla he voivat saada konsultaatiota hankalissa tilanteissa asioiden eteenpäin pääsemiseksi. Lisäksi he tuottavat työyhteisöönsä syksyllä työhyvinvointisuunnitelman. Ohjelma on sisältänyt 11 lähiopetuspäivää sekä välitehtäviä.

Kuvio 16: Työhyvinvointivalmentaja –kehittämishojelman sisältö



Työhyvinvointivalmentajien **roolista** käytiin keskustelua. Tavoitteena on ollut toimiminen ”työhyvinvointivaltuutettuna” työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Se edellyttää kuitenkin valtuutuksen saamista esimieheltä. Käytännössä tähän rooliin sisältyisi toimiminen seuraavilla alueilla:

- työntekijän ja esimiehen välinen linkki
- puheeksiottaja
- kehittämisen käynnistäjä ja tarvittaessa myös kehittäjä
- työhyvinvoinnin toteutumisen arvioija

Hyvänä perusteena on työturvallisuuslaki vuodelta 2003, joka velvoittaa työnantajan arvioimaan työolosuhteita henkisesti ja fyysiseltä kannalta. Kehityskeskustelussa näitä asioita voidaan ottaa esille. Monesti kehityskeskustelut on kuitenkin koettu jonninjoutaviksi. Jokaisen olisi uskallettava puhua, miten sen saisi aikaiseksi? Seuraavanlaista keskustelua käytiin valmentajan roolista:

- keskusteluja pitäisi käydä päivittäin, tämä vaatisi kokopäivätyöntekijän?
- pitäisi olla valtuuksia tehdä jotakin eli roolin pitäisi olla kaikkien tiedossa.
- tämä valmennus on avannut omaa ”kaalia”, tästä voi viedä joitakin elementtejä suoraan omaan työhön

- työntekijän ja esimiehen välinen linkki, voisi olla kehittämisen käynnistäjä, näin voisi lisätä avoimuutta
- jos toimii linkkinä, työntekijät ajattelevat, että on esimiehen suosikki; se pitäisi keskustella.
- työhyvinvointivalmentajuus kuuluu esimiehen rooliin? Toisaalta voisi olla hyvä, ettei olekaan esimiesasemassa, koska silloin uskallettaisiin puhua hänen kanssaan.

Työhyvinvointisuunnitelman sisältöäkin hahmoteltiin. Sen pitäisi sisältää seuraavia teemoja:

- Tilanearvio kehittämistarpeista: mikä toimii ja missä kehittämisen varaa tällä hetkellä suhteessa työhyvinvointiin.
- Vastuut: kuka huolehtii mistäkin kehittämisestä?
- Organisaation tavoitteet ja arvot; miten ne tukevat työhyvinvoinnin kehittymistä?
- Henkisen ilmapiirin sallivuus ja innostavuus.
- Työn hallinnan kehittäminen, tiimien kokoonpanojen vaihtelu ja tehtäväkierto.
- Osaamisen kehittämismahdollisuudet ja kehityskeskustelukäytäntö.
- ”Sukupolvenvaihdokseen” varautuminen ja poistuman hallinta
 - Osaamisen siirto ikäpolvien välillä ja hiljaisen tiedon talteenotto
 - Ikääntyneiden työkykyisyys
 - mahdollisuus rekrytoida korvaavaa työvoimaa ajoissa
- Eri elämänkaaren vaiheiden ottaminen huomioon työnteossa, mm. työajoissa.
- Palkitsemisen käytännöt eri uravaiheissa kannustavaksi ja ikä syrjintää estäviksi
- Yrityksen / organisaation eläkepolitiikka.
- Puuttumismenettelyn kuvaus ja vastuut työhyvinvoinnin pulmatilanteissa, tämän avuksi tarvittaisiin vielä lisätietoa.
- Fyysisen hyvinvoinnin kehittäminen.
- Työhyvinvoinnin jatkuvan arvioinnin periaatteet

Työhyvinvointivalmentajat tekivät omissa työorganisaatioissaan kehittämissuunnitelmat. Tässä on yksi esimerkki siitä, mitä kaikkea työhyvinvoinnin kehittämiseen voi kuulua:

Kuvio 17: Työhyvinvoinnin kehittämisen osapuolet Viialan vanhainkodissa



2.4.4. Muu koulutus

Muuta valmennusta järjestettiin yritysten tarpeiden mukaan.

Personal Trainer Group

Personal Trainer Group –valmennuksia järjestettiin kahdelle ryhmälle. Seuraavassa on käsitelty toista ryhmää. Tarve tämän tyyppiselle toiminnalle pk-yrityksessä oli syntynyt jo aiemman tutkimuksen valossa, josta oli ilmennyt, että työntekijöiden fyysinen kunto on keskitasoa huonompi ja toisaalta työ sisältää fyysisesti kuormittavia työtehtäviä. Personal trainer group- ohjelmaan osallistujat haettiin vapaaehtoiselta pohjalta, teemalla ”jaksamista elintavoilla”.

Ryhmään ilmoittautui 11 henkilöä (yksi nainen ja 10 miestä) 26 työntekijästä. Osallistujien keski-ikä oli 36.4 vuotta, ikäjakauma 53- 31 vuoteen. Osallistujien yhteisenä tavoitteena oli edistää omaa hyvinvointia nostamalla fyysisen kunnon tasoa (kestävyyttä, lihasvoimaa ja liikkuvuutta) ja korjaamalla omia ruokailutottumuksia. Lisäksi laihduttaminen oli kahdeksan osallistujan tavoitteena. Ryhmätoiminnan keskeisenä tehtävänä oli saada liikunta, riittävä lepo/rentoutuminen sekä terveelliset ruokailutottumukset osaksi jokaista arkipäivää.

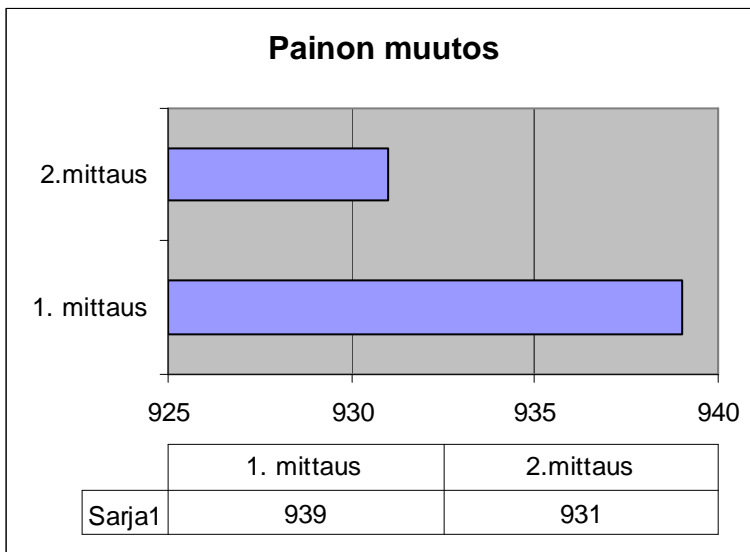
Toiminnan alussa osallistujille tehtiin UKK- kävelytesti ja TULE-seula lihaskuntotestit sekä ruokatottumuskysely että henkilökohtainen haastattelu. Haastattelussa täsmennettiin mm. omakohtaisia tavoitteita, liikunta- ja ravintotottumuksia, työn kuormittavuus tekijöitä, ajankäytön mahdollisuuksia omaan liikkumiseen sekä mitattiin selkärangan liikkuvuus että lihaskireydet. Lisäksi osallistujat pitivät kolme päivää ruokapäiväkirjaa, jotka analysointiin Nutrica- ravinto-ohjelmalla. Haastattelut ja mittaukset suoritettiin uudelleen 10- 11.1.2006. Lihaskuntotestit uusittiin jo joulukuussa. Koko toiminnan ajan osallistujat pitivät harjoituspäiväkirjaa. Jokainen osallistuja sai omasta tilanteestaan henkilökohtaisen raportin ja harjoitusohjelman 7 viikoksi.

Keskeisimmät ruokavaliomuutokset ryhmällä painottuivat seuraaviin asioihin:

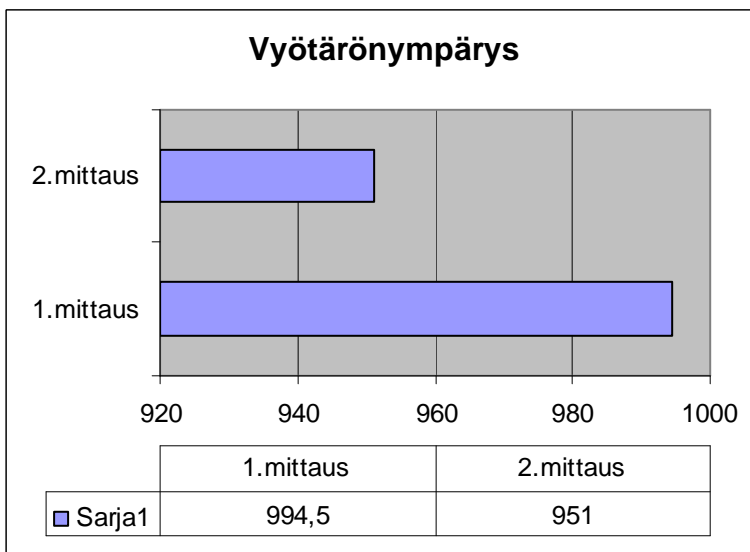
- 1) Kovien rasvojen vähentäminen
 - a) juustojen karsiminen ja kevyempien juusto vaihtoehtojen valitseminen
 - b) leivänpäällysrasvan vaihtaminen kevyempiin ja/tai vähäsuolaisimpiin vaihtoehtoihin
 - c) makkaroiden ja rasvaisten leikkeleiden vähentäminen sekä kevyempien vaihtoehtojen valitseminen kuten kalkkuna- ja vähärasvaiset lihaleikkeleet
 - d) kovien ruoanvalmistusrasvojen vaihtaminen rypsi- tai oliiviöljyksi
- 2) Leipämäärän vähentäminen; 6- 8 leipää työpäivän aikana
- 3) Ruokailujen rytmitys työpäivän aikana, yhdellä tauolla syödään enemmän ja kahdella muulla tauolla kevyemmin, työpäivän aikana ruokailussa ei ollut selkeää rytmitystä, vaan ruokailu koostui toinen toisiaan seuraavista 3- 4 samanlaisesta ruokasisällöstä
- 4) Kasviksien, marjojen ja hedelmien lisääminen aterioiden yhteyteen, eväsleipiin ja välipaloihin

Osallistujista kahdeksalla oli ylipainoa lasketun painoindeksin mukaan. Koko ryhmän painoindeksin keskiarvo oli 28, joka tarkoittaa lievää ylipainoisuutta. Vyötärön ympäryys oli yli sallitun seitsemällä. WHO:n mukaan vyötärön ympäryys miehillä pitää olla < 94 cm ja naisilla < 80 cm. Suurentunut vyötärön ympäryys lisää huomattavasti riskiä sydän- ja verisuonitauteihin sekä aikuistyyppin diabetekseen. Harjoitusjakson aikana (7 viikkoa) vyötärön ympäryys pieneni yhdeksällä osallistujalla (2,5 cm- 9 cm), kahdella vyötärönmitta pysyi ennallaan. Painoa ryhmäläisillä putosi 0,5- 3 kg:n. Jakson ajalle sattunut jouluaika oli tuonut osalle 1-2 kg lisää.

Kuvio 18. Kokonaispainon muutos kiloina lokakuusta 2005 tammikuuhun 2006.



Kuvio 19. Vyötärönympäryksen muutokset senttimetreinä koko ryhmällä. (1. mittaus lokakuu 2005 ja 2. mittaus tammikuu 2006)

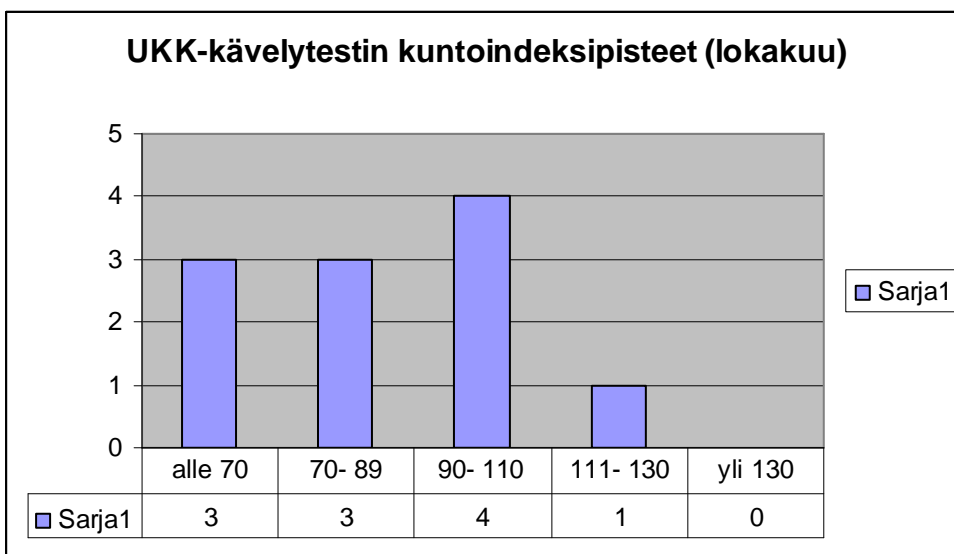


Liikunta

Ukk- kävelytestissä ryhmän kuntoindeksin keskiarvo oli 82, joka tarkoittaa että ryhmällä kestävyyskunto oli keskimääräistä matalampi. Lihaskuntotesteissä parannettavaa ryhmällä oli erityisesti selkä- ja alaraajojen lihaksissa. Kahden kuukauden harjoittelun jälkeen lihaskunto kehittyi erityisesti alaraajojen osalta, mutta myös selkä- ja vatsalihaksissa. Kestävyyskunnan osalta uusinta testi järjestettiin toukokuussa 2006.

Jokaiselle osallistujalle oli tehty oma henkilökohtainen harjoitusohjelma, joka oli suunniteltu omiin mielilajeihin ja omaan ajankäyttöön sopivaksi. Ryhmäläisten tavoitteena on noudattaa ohjelmaa kevääseen asti. Ensimmäinen harjoittelujakso (7 viikkoa) pääsääntöisesti oli sujunut ryhmäläisillä suunnitelmien mukaisesti, kuusi osallistujaa oli noudattanut ohjelmaa kiitettävän tunnollisesti. Viikoittaisiin yhteisharjoituksiin osallistuivat kaikki. Yhteisharjoituksia oli yhteensä kahdeksan.

Kuvio 20: Ryhmän UKK- kävelytestin kuntoindeksi pisteiden jakauma koko ryhmällä (11 osallistujaa)

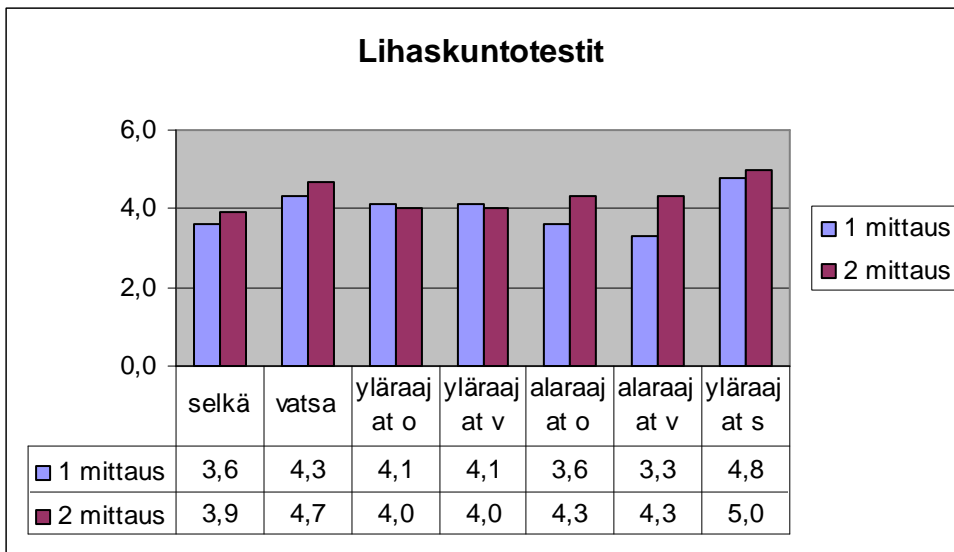


Kävelytestin selitteet:

- alle 70 keskimääräistä huomattavasti matalampi
- 70- 89 keskimääräistä hieman matalampi
- 90- 110 keskimääräinen
- 111- 130 keskimääräistä hieman korkeampi
- yli 130 keskimääräistä huomattavasti korkeampi

Toukokuussa kävelytestin uusintatesteihin pääsi osallistumaan kahdeksan ryhmäläistä. Jokaisella osallistujalla kuntoindeksipisteet nousivat. Keskiarvo ryhmällä oli 99,5 pistettä, kun se lokakuussa oli 82. Yhteenvetona siis osallistujien kestävyyskunto kehittyi merkittävästi.

Kuvio 21. Kuntoluokkien jakautuminen eri lihasryhmätesteissä.



Lihaskuntotestien selitteet 1-5:

- 1 huono
- 2 kohtalainen
- 3 keskiverto
- 4 hyvä
- 5 erinomainen

kuntoluokat 1, 2, ja 3 parannettavaa

kuntoluokat 4 ja 5 riittävät työ- ja toimintakyvyn kannalta

Työn kuormittavuustekijöiksi osallistujat mainitsivat seuraavat asiat:

- 2- vuorotyö, aikainen herääminen,
- niska-hartia -vaivat, käsien kannattelu, veivaaminen,
- selkä rasittuu, painavien taakkojen nostelu, kumartelu, nostelu, jatkuva seisominen
- kiire
- kuumuus, pöly, käry, meteli, vetoisuus

Ilmastoinnin parantamiseksi hitsauspuoli eristettiin, kulkuoviin asennettiin flanelliverhot ja hankittiin tehokkaammat poistoimurit. Myös valaistusta on tehostettu ja isoon nosto-oveen on asennettu vetoisuuden vähentämiseksi pieni kulkuovi. Lisäksi halli nykyään imuroidaan kerran viikossa päästä päähän.

Harjoittelujakson aikana ajoittaiset tuki- ja liikuntaelämistön oireilut työpäivän aikana olivat vähentyneet. Lisäksi osa haastatteluissa toi esille, että liikunnan myötä työpäivän aikana jäykistyneet lihakset ovat rentoutuneet. Erityisen suosio saavutti peruslihaskuntojumpat, jotka koettiin kehoa huoltaviksi lihasjännityksien poistajiksi.

Personal trainer - harjoitusten päätyttyä ryhmä on kokoontunut itsenäisesti yhteisharjoituksiin tammikuusta alkaen. Lisäksi myöhemmin kevään 2006 aikana ohjattu ryhmätoiminta jatkui paikallisen työterveyshuollon fysioterapeutin vetämänä.

Kaiken kaikkiaan osallistujat ovat olleet motivoituneita oman hyvinvointinsa kehittämiseen, vaikkakin työn, perheen ja oman vapaa-ajan sovittaminen on välillä koettu hankalaksi eikä harjoituksia aina ole kyetty toteuttamaan suunnitelmien mukaisesti. Loppuhaastatteluissa tuli esille, että kiinnittämällä huomio omaa jaksamista tukeviin asioihin, olo on virkistynyt sekä henkisesti että fyysisesti. Lisäksi työkavereita on opittu tuntemaan lähemmin, josta on hyötynyt myös koko työyhteisö.

2.5. Tulokset

Alun perin oletettiin, että projektiin voitaisiin saada rahoitusta kolmeksi vuodeksi, mitä sovellettava kehittämismalli olisi edellyttänyt. Kehittämistä voidaan kuitenkin jatkaa projektin päättymisen jälkeen, koska Mahdollisuuksien talo – hanke käynnistyi ESR-rahoitteisesti välittömästi tämän projektin päättymisen jälkeen.

Määrällisiin tavoitteisiin kuitenkin päästiin: projektiin on sisältynyt 2215 henkilökoulutuspäivää ja osallistujia on ollut 1013. Työyhteisöjen järjestämät omat tilaisuudet eivät sisälly lukuihin. Projektin toteutuneet kustannukset olivat 168 500 euroa. Projektin toiminta ajoittui ajalle 5.7- 31.12.2005. Projektissa toimi projektihenkilöstön lisäksi 11 erilaista asiantuntijaa.

Kehittäminen lähti liikkeelle joissakin työpaikoissa varsin nopeasti. Työntekijät olivat innokkaasti mukana vaikuttamassa omaan työhönsä. Tiikerinloikka-malli aktivoi osallistumaan. Myös työnohjauksen käyttö edisti jopa radikaalienkin muutosten aikaansaamista.

Keskeisiä tuloksia on tässä käyty läpi teemoittain.

Alla on lueteltu eri asiantuntijoiden keskeisimmät tehtävät projektissa:

Tapani Ahola (Lyhytterapiainstituutti Oy):

Valmennuksien keskeisinä teemoina olivat hyvinvoivan työyhteisön piirteet, ongelmat/konfliktitilanteet ja niistä selviäminen, palautteen antaminen ja erilaiset työyhteisön kehittämismenetelmät. Menetelmänä on ollut reteaming, joka on tiimivalmennukseen ja työyhteisön kehittämiseen soveltuva ratkaisukeskeinen menetelmä, prosessi jonka avulla ihmiset innostuvat tavoitteiden asettamisesta, motivoituvat panostamaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja jaksavat viedä prosessin myös päätökseen. Sen lisäksi reteaming on kokemus tai elämys – se antaa siihen osallistuvalla omakohtaisen kokemuksen siitä, miltä tuntuu viedä asioita eteenpäin, kun toimitaan yhteistyön, keskinäisen kunnioituksen ja myönteisyyden hengessä.

Maarit Huuskonen (Futu-Ratio Ky):

Silvamenetelmään tutustuminen; aiheena olivat erityisesti oppia rentoutumaan ja hallitsemaan stressitilanteita yksilötasolla.

Heidi Keso (Life Works Consulting Ltd):

Valmennuksen päätavoitteena oli perehdyttää työhyvinvointivalmentajat verkostotutkimukseen, joka kartoittaa organisaation jäsenten välisiä suhteita ja määrittelee toimijoiden asemia verkostoissa. Tutkimuksen avulla saadaan esille verkostorakenteen osuus työyhteisön hyvinvoinnissa ja kehittämisessä sekä voidaan nostaa esiin heikkoja ja vahvoja asemia tai etsiä kriittisiä vahvistamisen paikkoja. Verkostokuvaus paljastaa ryhmittymiä sekä informaation kulkureittejä, joihin on näin mahdollista päästä vaikuttamaan.

Verkostotutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää työnohjauksen pohjana, työtä haittaavien pullonkaulojen poistamisessa, organisaation kehittämisessä, tiedon ja osaamisen vaikuttavuuden lisäämisessä, yhteistoiminnan kehittämisessä sekä innovatiivisen toiminnan lisäämisessä.

Timo Tommila (Työhuone Tuulensuu Oy):

Toimintamallityöpajojen vetäminen ns. kumppanuus- välineistöllä, jonka avulla työpaikan pelisääntöjä voidaan sekä rakentaa että omia ajattelutapoja murtaa. Välineistö on luotu helpottamaan viestintää vaikeissa tilanteissa, kehittämään sisäisiä prosesseja sekä lisäämään yksilön näkökulmasta elämänhallintaa.

Tauno T. Mäki (Yrico Oy):

Projektissa valmennus painottui lähinnä yhden yrityksen strategiaprosessin tukemiseen ja ohjaukseen.

Paula Liukkonen:

Valmennuksen sisältö painottui yrityksen laaja-alaiseen arviointiin. Arvioinnin lähtökohtana olivat erityisesti hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden vaikutukset toisiinsa sekä perehtymistä ns. Oskar- toiminnan arviointiin (työajan käyttö, asiakastyytyväisyys, työmotivaatio ja taloudelliset tunnusluvut).

Anna Harlamov- Elo (Pirkanmaan työnohjauspalvelut):

Valmennusta ikääntyneille, jonka tavoitteena oli arjen hallinta. Lisäksi ryhmätyö- ja esimiesohjausta toimintamalli- ja ajatteluhattutyöpajoissa sekä työhyvinvointivalmentajien perehdyttäminen aiheeseen; työnohjaus työyhteisön kehittämisen välineenä.

Anita Keskinen (AKSESSIO):

Valmennuksien tavoitteena oli yhteistoiminnallisen työnotteen ja hyvän ilmapiirin kehittäminen, erilaisten ajattelu- ja toimintamallityöliien tunnistaminen ja hyödyntäminen työyhteisössä sekä omien voimavarojen kuluttajien ja lisääjien tunnistaminen työyhteisössä sekä muilla elämän alueilla.

Karl- Magnus Spiik Ky:

Valmennuksien aiheina olivat johtamiskulttuurin kehittäminen, yhteistyöllä tulevaisuuteen ja kehityskeskusteluvalmennus.

Tapio Eronen (Tapio Erosen koulutus ja kehittämis Oy):

Valmennus oli kohdennettu yli 50- vuotiaille, aiheena iloa ja mielekkyyttä viimeisiin työvuosiin.

Tony Dunderfelt (Dialogia Oy):

Valmennus kohdentui kahdelle työhyvinvointivalmentaja ryhmälle; aiheina tunnekoukut ja henkilökemiat.

2.5.1. Vuoropuhelu käynnistyi

Vuoropuhelun voidaan katsoa käynnistyneen nimenomaan visiotyöpajojen ansiosta, joissa sekä johto, esimiehet että työntekijät pääsivät puhumaan keskenään.

Työskentelymetodina käytetty tiikerinloikka-malli helpotti kaikkien osallistumista, koska aluksi työskenneltiin pienissä ryhmissä ja paperilapuille ehdotuksia tuottaen.

2.5.2. Avoimuus kasvoi

Kehittämisen aikana henkilöstö sai valmiuksia ja taitoja palautteellisuuteen ja avoimeen vuorovaikutukseen. Erityisesti työyhteisöt, jotka pienryhmissä käsittelivät omaa työyhteisöään, yhteistyön kehittämistä ja omia ajattelutapojaan, hyötyivät eniten.

2.5.3. Työn mielekkyys lisääntyi

Tiikerinloikka –työpajoissa keskityttiin työn mielekkyyttä estävien tekijöiden poistamiseen. Työnteon pelisääntöjä kehitettiin ja muutettiin varsin monessa työpaikassa.

Jatkuva kiire ja aikapaineet tuovat työhön jännitteen, sosiaali- ja terveyspuolella sitä vielä lisää sijaisten puute. Uupumista aiheuttavia tekijöitä voitaisiin ehkäistä tiedon päivityksellä (esim. opitun siirto koulutetuilta muille), moniammatillisuuden tukemisella, sijaispankillalla ja sillä, että sekä esimiehet että työtoverit antaisivat enemmän palautetta työstä. Myös perustehtävän sekä perustehtävän ja hoito- ja palvelusuunnitelman välisen suhteen yhteinen pohtiminen, avoimuuden lisääminen sekä yhteiset pelisäännöt koettaisiin työtä tukeviksi. Proaktiivisuuden lisääminen mahdollistaisi sen, että asioihin voitaisiin vaikuttaa eikä olla vain kiireen vietävinä.

2.5.4. Tiedostaminen mahdollistui

Erityisesti työnohjauksen kautta saatiin myös nostettua esille arkoja teemoja, joista oli vaiettu vuosikausia. Näkyville saamisen vuoksi niihin voitiin vaikuttaa ja saada aikaan jopa radikaaleja muutoksia toimintatavoissa sekä yksilöiden ajattelumalleissa.

2.5.5. Luottamus kasvoi, mutta rikkoutuivatko pelisäännöt sen jälkeen?

Syksyllä 2005 paperialan työselkkauksen jälkeen oli nähtävissä, että huhujen maailma valtasi alan työpaikat, jotka muodostivat ison osan kehittämisen kohteista.

Kehittämistoimien sisältö painottuikin tilanteen käsittelyyn, joskin myös muita teemoja vietiin eteenpäin. Vasta maaliskuussa huhut todentuivat: osa kehittämisen kohteista joutui lakkautusuhan alle. Tätä oli toki ennakoitu. Tämä ei tietenkään voi olla jättämättä jälkeä niihin, jotka aktiivisesti osallistuivat työyhteisönsä kehittämiseen.

Työolobarometri 2005 kertoi työn mielekkyyden menneen huonoon suuntaan lähinnä siksi, että ns. psykologinen sopimus työnantajan kanssa oli rikkoutunut eli palkansaajien mahdollisuudet saada luottamuksen, arvostuksen ja turvallisuuden kannalta tärkeitä palkkioita ovat heikentyneet.

2.6. Pohdintaa ja jatkotoimet

Projekti perustuu varsin laajaan tutkimusaineistoon. Tutkimus on toistettu syksyllä 2005, mutta huomattavasti suppeammassa muodossa. Sitä tarjottiin kaikille osallistujille, mutteivät ne halunneet sitä tehdä, koska työpaikoilla itselläänkin on monenlaisia kehittämiskyselyitä. Raportti voitiinkin tehdä vain noin 300 kyselyyn vastanneesta ja näin ollen vertailtavuus aikaisempaan on huonoa. Lisäksi joulukuussa 2006 tehtiin vielä kysely yhteen pienehköön työyhteisöön.

Uusi työkuunto –projektissa kehiteltiin tueksi sähköinen kyselylomake raportointimahdollisuuksineen. Yhteensattumien, työselkkaustoimien ja osin vastaustavan outoudenkin vuoksi sähköinen vastaaminen oli epäonnistunut eikä tuloksia voitu vähäisen vastausprosentin vuoksi analysoida. Johtopäätöksenä onkin, ettei sähköistä kyselyä kannata toteuttaa kuin silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä käyttää tietokonetta tavanomaisena työvälineenään.

Tutkimuksen aineistoa kuitenkin analysoidaan edelleen erityisesti elämänhallinnan – käsitteen näkökulmasta ja siitä on tarkoitus tehdä tieteellinen artikkeli. Kyselylomakkeesta tehdään moduloitu versio Mahdollisuuksien talo- projektiin, jotta sitä voitaisiin käyttää myös pienemmässä muodossa valikoiden kunkin tarpeen mukaan.

Projektin tuloksista tehdään muitakin tieteellisiä artikkeleita. Päivähoidosta tehty tutkimus transaktiivisen muistin merkityksestä vuorovaikutukseen, ryhmän suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen on tehty tieteellinen artikkeli, joka on hyväksytty esitettäväksi konferenssissa Academy of Management 2006, Atlantassa kesällä 2006. Artikkelin ovat kirjoittaneet professori Vesa Peltokorpi, Graduate School of International Corporate Strategy, Hitosubashin yliopisto Japanissa ja professori Marja-Liisa Manka teemalla THE ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF TRANSACTIVE MEMORY SYSTEMS IN DAYCARE WORK GROUPS. . Sitä tarjotaan myös tieteellisiin julkaisuihin.

Työhyvinvointivalmentajien ohjelmaa voidaan siirtää myös muihin työyhteisöihin. Tarkoitus on myös monistaa käytäntöä mukana olevien työorganisaatioiden sisällä, koska mukana on varsin isoja yrityksiä ja organisaatioita. Näin vaikutukset leviävät laajemmalle. Toiveena olisi, että idea voitaisiin saada eteenpäin valtakunnankin tasolla.

Hankaliin tilanteisiin toivottiin opasta, miten toimia pulmatilanteissa. Se tuotetaan niin ikään Mahdollisuuksien talo –projektissa.

Valtaosa eri tyyppiseen työnohjaukseen osallistuneista oli sitä mieltä, että työnohjaus voisi toimia yhtenä työhyvinvoinnin edistämisen keinona myös jatkossa. Työnohjaus voitaisiin organisoida joko henkilöstöhallinnon tai työterveyshuollon alaisuuteen. Myös kehityskeskustelut mainittiin väylinä, joiden kautta voitaisiin tarjota työnohjausta. Sitä voitaisiin tarjota mm. työuupumuksen ennaltaehkäisyyn tai henkilöille, jotka kokevat oman työnsä/työtehtävänsä syystä tai toisesta liian haasteellisiksi tai haasteettomaksi. Myös esimiehet ja työnjohtajat voisivat hyötyä ohjauksesta, esim. johtajuusnäkemyksensä tai vuorovaikutustaitojensa kehittämisessä. Työryhmät tai tiimit voisivat käyttää ryhmätyönohjausta yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojensa kehittämiseen. Lähtökohtana olisi aina ohjattavien itsensä kokema tarve ja tavoitteet, lopputulos hyödyntäisi sekä ohjattavia että koko työyhteisöä.

Kehittäminen on ollut haasteellista, koska ennakoimattomat muutokset ovat ravistelleet mukana olleita. Paperialan työtaistelutoimet häiritsivät kehittämistä. Se vaikutti myös kehittämismielialaan negatiivisesti. Joissakin työyhteisöissä käynnissä olleet saneeraustoimet ovat myös lyöneet leimansa kehittämiseen: sitä ei itse asiassa päästy käynnistämään visiotyöpajan jälkeen. Toisaalta myös kiireen vuoksi kehittämistarpeisiin ei

eräässä työyhteisössä päästy puuttumaan tässä projektissa, mutta se saatiin ohjattua toiseen projektiin, jossa kehittäminen on edennyt suunnitellusti. Kehittämisessä on näin ollen aina syytä varautua suunnitelmien tarkistamiseen.

Kehittäjien omaan jaksamiseenkin tulisi kiinnittää huomiota. Jos on useamman vuoden ollut kehittämässä työpaikkaa, joka sitten kehittämisen päätteeksi lopetetaan, oman työn merkitys kyseenalaistuu.

Kehittäjä kyselee, millä ihmeen konstilla työntekijät voivat panna itsensä peliin työnantajan hyväksi tänä päivänä, jolloin irtisanomiset ovat jokapäiväisiä? Vaikka itse oma työpaikka tekisi hyvää tulosta, niin se ei enää takaa sen työpaikan jatkuvuutta, koska asioita tarkastellaan maailmanlaajuisesti. Pelisäännöt ovat siis uhattuina.

Epävarmuus rassaa kaikkia työyhteisön jäseniä ja huhut estävät työntekoa. Työnantajan näkökulmasta tulosta ei synny. YT-neuvotteluvaiheessa ilmapiiri myrkyttyy helposti, koska jokainen yrittää turvata oman asemansa reviierejään varjelemalla. Toki tieto sitten helpottaa ja pitkään jatkunut huhumylly saa päätöksensä. Kuitenkin myös työyhteisöön jääneiden riski sairastua esimerkiksi sydän- ja verisuonisairauksiin kasvaa merkitsevästi. Syyllisyyden tunne on yleinen. Monesti työtaakkakin kasvaa, koska yleensä jonkun on hoidettava jäljellejäävät tehtävät.

Mistä sitten löytyvät uuden sopimuksen ainekset? Ja ketkä ylimalkaan voisivat olla sopijaosapuolia, koska omistajuus on pirstaloitunut maailmalle ja työnantajalla ei ole kasvoja? Kannattaisiko enää sitoutuakaan, vaan käydä työssä rahan ja työkavereiden vuoksi ja jättää aivot naulaan?

On tärkeätä kuitenkin uskoa edelleenkin tutkimustietojen ja kokemusten vuoksi, että vastuullinen henkilöstöpolitiikka tepsii jatkossakin. Vain sellainen organisaatio pärjää, joka kykenee luomaan työyhteisön, jossa luovuus kukoistaa ja jokainen voi panna itsensä peliin. Pelon ilmapiiri tappaa kehittämisen ja sen myötä paremman tuloksenteon. Miksikäs ei tehtäisi Suomesta nimenomaan työhyvinvoinnin mallimaata, josta kumpuaisi osaamista jakoon myös maailmalle!

Ehkäpä selviytymisen konsteja kannattaisi lähteä hakemaan myös omasta itsestä käsin. Osaamisen monipuolisuus laajentaa mahdollisuuksia, koska silloin ei ole enää yhden työnantajan varassa. Koskaan ei ole liian myöhäistä oppia uutta. Voimme myös tukea toisiamme: ottaa puheeksi vaivautuneisuuden sijaan ja kysyä, voisinko jotenkin auttaa? Avoin käsittely helpottaa myös irtisanotun tilannetta.

2.7. Tiivistelmä

2.7.1. Lähtötilanne

Projektin taustalla on Uusi työkunto-tutkimus, joka tehtiin 15 eri toimialoja edustavissa etelä-pirkanmaalaisessa organisaatiossa (N=1500, vastanneita 82 %). Kohdejoukko osallistui myös projektin kehittämistoimiin. Kyselytutkimusta täydennettiin haastatteluin. Työhyvinvointia uhkasivat työn psyykinen rasittavuus, vuorovaikutuksen toimimattomuus erityisesti johdon ja työntekijöiden kesken, ikääntymisestä aiheutuvat haasteet, työn mielekkyyden puute ja työntekijöiden passiivisuus kehittämistä kohtaan. Vastanneiden keski-ikä oli 46 vuotta ja yli 15 vuotta saman työnantajan palveluksessa oli ollut 60 %:a. Ammattiasemaltaan oli työntekijöitä 65 %, toimihenkilöitä 20 % ja esimiehiä 15 %. Vuorotyötä teki noin puolet.

Kyselytutkimukseen osallistuneet tyypiteltiin kuuteen klusteriin:

- työöloihinsa tyytyväiset (25 %), jotka olivat hyvin koulutettuja, yli 45-vuotiaita päivätyötä tekeviä esimiehiä tai toimihenkilöitä. He olivat työskennelleet pitkään nykyisen työnantajan palveluksessa.
- muutoshaluiset alle 40 -vuotiaat, jotka kokivat työnsä henkisesti ja fyysisesti raskaaksi, joiden työ ei vastannut odotuksia ja jotka halusivat vaihtaa tehtäviä (17 %),
- porukkaansa tyytyväiset yli 45 -vuotiaat vuorotyötä tekevät, jotka eivät halunneet muutoksia ja olivat tyytymättömiä johdon ja heidän väliseensä vuorovaikutukseen (18 %),
- passiiviset yksitoikkoista työtä tekevät vähän koulutetut yli 50-vuotiaat, jotka kokivat "vain olevansa työssä täällä" (15 %)
- 45 -vuotiaat toimihenkilöt, joiden työ oli henkisesti raskasta ja työilmapiiri huono, mutta he halusivat kuitenkin kehittää sitä (14 %) sekä
- uupumuksen uhrin, jotka olivat olleet yli 25 v. saman työnantajan leivissä, vähän koulutettuja ja kokivat työnsä kaikin tavoin raskaaksi ja olivat uupuneita (11 %).

2.7.2. Keskeiset tavoitteet

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden lisääminen saamalla aikaan harppauksellisia muutoksia työyhteisöjen toimintatavoissa:

- luomalla rakenteita, jotka estävät rutiinien muodostumisen ja tekevät tilaa avoimelle viestimiselle kuten tiimiorganisaatio, osallistava johtaminen ja vaikuttamismahdollisuus työhön.
- uudistavan oppimisen edistäminen eli tilanteista oppiminen, kyseenalaistaminen ja puolustavien rutiinien tiedostaminen, mm. dialogin taitojen opetteleminen ja omien ajattelumallien tiedostaminen yksin/ryhmässä. Oppimista estävien kehiin purkaminen on erityisen tärkeää tilanteessa, jossa on nopeasti pystyttävä vastaamaan toimintaympäristön muutostarpeisiin.

2.7.3. Projektin toteutus

Toteutuksesta vastasi Tampereen yliopiston Työhyvinvointi-Instituutti, joka sittemmin sulautui Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosiin. Mukana olevat organisaatiot olivat lahjoittaneet yliopistolle professuurin. Professori ja projektikoordinaattori olivat tiiviisti mukana kehittämisessä. Lisäksi palveluja ostettiin konsulteilta. Projektin ohjausryhmä koostui keskeisen toimijoiden, Tykesin, työhallinnon sekä yliopiston edustajista.

2.7.4. Käytetyt menetelmät

Kehittämisessä hyödynnettiin ns. suunnitellun muutoksen mallia täydennettynä transformatiivisen oppimisen näkökulmalla. Interventioilla pyrittiin muuttamaan organisaatioiden avaintavoitteita (visiota ja työnteon tapoja), mitkä sitten vaikuttavat yksilöihin ja heidän työkäyttäytymiseensä sekä ajattelumalleihinsa. Tämä puolestaan aiheuttaa myönteisiä muutoksia organisaation tuotoksissa ja yksilöiden kehityksessä.

Keskeistä oli osallistaminen, kehittämisen kohdistaminen omiin käytäntöihin, uudistavuus, refleктоivuus ja syklisyys eli vaihe vaiheelta oppiminen ja toiminnan kehittäminen. Kehittämistyö kohdistui kolmeen tasoon: visiot, strategiat ja arvot (tavoitetila), toimintamallit (prosessit, rakenteet, järjestelmät ja työkalut) sekä yksilöiden ajattelumallit: esimiesten kyvykkyydet (suorituksen johtamisvalmiudet sekä ns. metataidot) ja työyhteisön jäsenten kyvykkyydet (metataidot ja osaaminen).

Tavoitteisiin pyrittiin työskentelemällä muutostyöpajoissa: visio-, toimintamalli- sekä ajatteluhattutyöpajat, työhyvinvointivalmentaja-koulutuksella, jossa valmennettiin

työpaikkojen edustajia toimimaan jatkuvan uudistumisen fasilisaattoreina työpaikallaan sekä muulla valmennuksella kunkin työyhteisön tarpeiden mukaan.

Visiotyöpajoissa olivat mukana henkilöstön, luottamusmiesten, esimiesten ja johdon edustajat. Niissä käytiin läpi tutkimuksen tulokset ja luotiin keskustellen ns. tiikerinloikkamallilla yhteinen tavoitetähti kehittämiselle. Monessa organisaatiossa työpajoja järjestettiin tämän jälkeen koko henkilöstölle. Kaikissa työyhteisöissä nousivat kehittämisteemoiksi: avoimuus ja vuorovaikutus, työn mielekkyys, esimiestyöskentely sekä tavoitteellisuus. Teemojen pohjalta kussakin työyhteisössä toteutettiin ulkopuolisten vetämiä toimintamalli- ja ajatteluhattutyöpajoja. Työyhteisöt työskentelivät myös itsenäisesti. Ryhmätyönohjausta käytettiin varsin yleisesti näissä työpajoissa.

Työhyvinvointivalmentaja-koulutukseen osallistui 60 henkilöä eri työpaikoilta. Tavoitteena oli valmentaminen työskentelemään ”työhyvinvointivaltuutettuna”, jonka rooliin sisältyisi toimiminen työntekijän ja esimiehen välisenä linkkinä, puheeksiottajana, kehittämisen käynnistäjänä ja tarvittaessa myös kehittäjänä sekä työhyvinvoinnin toteutumisen arvioijana. Lähiopetukseen sisältyi 11 päivää. Lisäksi osanottajat tekivät työpaikoilleen työhyvinvointisuunnitelman.

Muu valmennus koostui muutosvalmennuksesta, ajankohtaisista työpaikkaa askarruttavista teemoista sekä rentoutusmenetelmistä. Ns. personal trainer –ohjelmaa, jossa keskityttiin fyysisen kunnan ja ravitsemustietouden lisäämiseen, järjestettiin kahdelle ryhmälle. Lopputestien perusteella osanottajien kunto koheni merkitsevästi, mutta se vaikutti myös positiivisesti henkiseen kuntoon.

2.7.5. Projektin tulokset ja opit

Alun perin oletettiin, että projektiin voitaisiin saada rahoitusta kolmeksi vuodeksi, mitä sovellettava kehittämismalli olisi edellyttänyt. Kehittämistä voidaan kuitenkin jatkaa projektin päättymisen jälkeen, koska Mahdollisuuksien talo –hanke käynnistyi ESR-rahoitteisesti välittömästi tämän projektin päättymisen jälkeen.

Määrällisiin tavoitteisiin kuitenkin päästiin: projektiin on sisältynyt 2215 henkilökoulutuspäivää ja osallistujia on ollut 1013. Työyhteisöjen järjestämät omat tilaisuudet eivät sisälly lukuihin. Kehittäminen lähti liikkeelle joissakin työpaikoissa varsin

nopeasti. Työntekijät olivat innokkaasti mukana vaikuttamassa omaan työhönsä. Tiikerinloikka-malli aktivoi osallistumaan. Myös työnohjauksen käyttö edisti jopa radikaalienkin muutosten aikaansaamista.

Työyhteisöihin on tehty työhyvinvointisuunnitelmat ja työhyvinvointivalmentajat huolehtivat sen viemisestä käytäntöön. Työhyvinvointivalmentaja-malli soveltuisi kaikkiin työyhteisöihin.

Eräs työyhteisö keskittyi yli 50 -vuotiaisiin, jotta he voisivat jatkaa mahdollisimman pitkään työelämässä. Tätä varten luotiin innovatiivinen malli, henkilökohtainen coachaus, jonka tavoitteena oli ikääntyneiden itsetuntemuksen lisääminen ja arjen hallinta. Tuloksena havaittiin, että kehittämistarpeet ovat erittäin yksilöllisiä, joten yksilötyönohjaus soveltuu menetelmällisesti tämänkaltaiseen kehittämiseen.

Eräässä taas luotiin kehittämisstrategia ja siihen liittyvään tarvittavan osaamisen selvittämiseen. Strategialla haluttiin varautua siihen, että eläköityminen tapahtuu suunnitelmallisesti.

Kehittäminen on ollut haasteellista, koska ennakoimattomat muutokset ovat ravistelleet mukana olleita. Paperialan työtaistelutoimet häiritsivät kehittämistä. Se vaikutti myös kehittämismielialaan negatiivisesti. Joissakin työyhteisöissä käynnissä olleet saneeraustoimet ovat myös lyöneet leimansa kehittämiseen: sitä ei itse asiassa päästy käynnistämään visiotyöpajan jälkeen. Toisaalta myös kiireen vuoksi kehittämistarpeisiin ei eräässä työyhteisössä päästy puuttumaan tässä projektissa, mutta se saatiin ohjattua toiseen projektiin, jossa kehittäminen on edennyt suunnitellusti.

Syksyllä 2005 tehtiin uudestaan Uusi työkuunto –tutkimus toisen projektin puitteissa, muttei kaikissa työyhteisöissä. Tuloksista on vaikea vetää johtopäätöksiä muutostilanteiden vuoksi. Lisäksi vastausprosentti jäi alhaiseksi niissä työyhteisöissä, joissa kysely tehtiin sähköisesti. Johtopäätöksenä voikin todeta, että kvantitatiivisilla kehittämiskyselyillä on vaikeaa, miltei mahdotonta arvioida kehittämisprosessien tuloksellisuutta. Lisäksi kyselyä kannattaa tehdä sähköisesti vain silloin, kun tietokone on tavanomainen työskentelyväline tutkimuksen kohteille.

Projektin aikana tehtiin myös tutkimus transaktiivisen muistin merkityksestä päivähoitoorganisaatiossa. Transaktiivisella muistilla tarkoitetaan yhteistä kokemustiedosta ja ajattelumalleista muodostuvaa muistivarastoa, jonka on oletettu edistävän osaamisen kehittymistä ja vuorovaikutusta ja vaikuttavan myös tuloksellisuuteen. Kiinnostavaa oli, että päivähoidossa muisti näyttää varsin kehittyneeltä, yhteistyö onnistuneelta ja esimiehillä oli vain vähäinen merkitys muistin kehittymiseen. Tiimit ovat siellä näin ollen hyvin omatoimisia.

Lähteet:

- ¹ **Kamppinen M., Kuusi O. & Söderlund S.** (toim.) 2002. Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Tallprint. Myös työministeriön ns. ennakkointihanke on koonnut tietoa megatrendeistä esim. <http://ennakointi.fi/tyomarkkina/megatrendi.htm>
- ² **Merllie, D. & Paoli, P.** 2000. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Ten years of Working Conditions in the European Union. Summary. Luxembourg: The Office for Official Publication for the European Communities.
- ³ **Kauppinen T, Hanhela R, Heikkilä P, Lehtinen S, Lindström K, Toikkanen J, Tossavainen A.** 2004. Työ ja terveys Suomessa 2003. Työterveyslaitos. Helsinki.
- ⁴ **Työministeriö.** Työolobarometri 2005. Ennakkotietoja. Helsinki.
- ⁵ **Piirainen H, Hirvonen M, Elo A-L, Huuhtanen P, Kandolin I, Kauppinen K, Ketola R, Lindström K, Salminen S, Reijula K, Riala R, Toivanen M, Viluksela M, Virtanen S.** 2003. Työ ja terveys - haastattelututkimus 2003. Taulukkoraportti, Helsinki: Työterveyslaitos.
- ⁶ **Piirainen, H., Räsänen, K. & Kivimäki, M.** 2003. Organizational climate, perceived work-related symptoms and sickness absence: a population based survey. *Journal of Occupational and Environmental Medicine.* 2 / 2003.
- ⁷ **Laine A., Ahoniemi L. & Willner H.** 2004. Uusi työkuunto – toimintakunnon kartoitus. Liiketaloudellinen tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampereen yliopisto.
- ⁸ **Siekkinen P., Manka M-L, Tammivuori A. & Laine A.** 2004. Työuran jatkamisen keinot – selvitys työuran jatkamisen kannustimista ja hyvistä käytännöistä sekä toimenpidesuosituksia. Työorganisaatioiden toimintakunto-instituutti. Tampereen yliopisto.
- ⁹ **Elovainio M., Kivimäki M. & Vahtera J.** 2002. Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health*, January 1. 2002; Volume 92, Issue 1: 105–108.
- ¹⁰ **Syvänen, S.** 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. Esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. *Acta Universitatis Tamperensis*; 942, Tampere: Tampereen yliopisto.
- ¹¹ **Vapaavuori J.** 2001. Dialoginen muutos ryhmäkeskusteluissa: työyhteisön jumi konsultaation kohteena. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja. 51. Joensuu: Joensuun yliopisto. www.joensuu.fi/tutkimus/index.html
- ¹² **Ranki, A.** 2000. Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. *Acta Universitatis Tamperensis* 775. Tampere: Juvens Print. Myös *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 66. <http://granum.uta.fi>
- ¹³ **Vahtera, J. & Pentti, J.** 1995. Voimavarat, terveys ja työelämän murros. Työterveyslaitos. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 7. Helsinki.
- ¹⁴ **Vahtera J, Kivimäki M, Pentti J, Linna A, Virtanen M, Virtanen P, Ferrie JE.** 2004. Organisational down-sizing, sickness absence and mortality: the 10-Town prospective cohort study. *British Medical Journal*; 325.
- ¹⁵ **Alasoini, T.** 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Tykes Raportteja 45. Helsinki.
- ¹⁶ **Ahonen, G.** 2002: Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Helsinki: Työministeriön jaksamisohjelma.
- ¹⁷ **Antila, J. & Ylöstalo P.** 2002. Proaktiivinen toimintatapa: yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus 239. Helsinki: Työministeriö.
- ¹⁸ **Argyris, C.** 1992. On Organizational Learning. Cambridge. Mass.: Blackwell Publishers.
- ¹⁹ **de Geus, A. P.** 1997. The Living Company. Boston: Harvard Business School Press.
- ²⁰ **Drucker, P.** 1999. Management Challenges for the 21 th Century. The Central Management Issues of Tomorrow. Oxford: Butterworth Heineman.
- ²¹ **Bettis, R. A. & Prahalad, C. K.** 1995. The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, 16, 5-14.
- ²² **Senge, P., Roberts, C., Boss, R. Smith, R., Roth, G. & Kleiner, A.** 1999. The Dance of Change. WSOY.

- ²³ **Lainema, M.** 1996. Monialayrityksen johtaminen: miten monialayrityksen johto voi lisätä tulosryhmiensä tai yksikköjensä arvoa. Turun kauppakorkean julkaisuja A. Turku: Turun yliopisto..
- ²⁴ **Keso, H.** 1999. Suomalaisen lentokoneiteollisuuden sankarit ja konkarit. Osaamisen diskursiivinen rakentuminen. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- ²⁵ **Argyris, C. & Schön, D.A.** 1996. On organizational learning II. Theory, Method and Practice. New York: Addison-Wesley.
- ²⁶ **Argyris, C.** 1990. Overcoming organizational defenses. Boston: Allyn and Bacon.
- ²⁷ **Järvinen, P.** 1999. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Konfliktien luomat haasteet työyhteisöissä. Helsinki: WSOY.
- ²⁸ **Mezirow, J.** 1995. Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa J. Mezirow & al. (toim.) Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki: Miktor. 17-37.
- ²⁹ **Ahteenmäki-Pelkonen, L.** 1998. Kriittinen näkemys itseohjautuvuudesta. Systemaattinen analyysi Jack Mezirowin itseohjautuvuuskäsityksistä. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 157. Väitöskirja. Helsinki: Hakapaino.
- ³⁰ **Manka, M-L.** 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Acta Universitatis Tamperensis 668. Tampere: Tampereen yliopisto.
- ³¹ **Huhtaniemi, P.** 1995. The sense of life control and thoughts of early retirement. Turun yliopiston julkaisuja B:210. Turku: Painosalama.
- ³² **Feldt, T.** 2000. Sense of Coherence. Structure, Stability and Health Promoting Role in Working Life. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- ³³ **Vahtera, J. & Pentti, J.** 1997. Uhkia vai mahdollisuuksia? Psykososiaalisten työolojen kehitys 1990-luvun alkupuolella. Helsinki: Työterveyslaitos ja työsuojeluhallinto.
- ³⁴ **Evers F.T., Rush J.C. & Berdrow I.** 1998. The Basis of Competence: Skills for lifelong learning and Employability. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- ³⁵ **Engeström, Y.** 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus.
- ³⁶ **Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle M.** 1999. Muutoslaboratorio- uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Työelämän kehittämisohjelman julkaisuja 6. Helsinki.
- ³⁷ **Nonaka, I. & Toyama R.** 2003. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process, Volume 1, Number 1, 2-10
- ³⁸ **Schein, E.** 2001. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Tammerpaino.
- ³⁹ **Porras, J. I. & Silvers, R. C.** 1991. Organization development and transformation. Annual Review of Psychology, 42, 51-78.
- ⁴⁰ **Visti, A-L.** 1996. Työyhteisön ja työn tuottavuuden kehitys organisaation transformaatiossa. Lievestuore: Jyväskylän yliopisto.
- ⁴¹ **Manka, M-L.** 2000. Transformaatioprosessi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Teoksessa Honka, J., Ruohotie, P., Ruvanto, A. & Mustonen, L. toim. Ammattikasvatuksen haasteet 2000. Hämeen ammattikorkeakoulu julkaisu D:125. Hämeenlinna: Saarijärven Offset. 78-89.
- ⁴² **Notkola V.** (toim.) 2002. Työhyvinvointi ei ole sattumaa – tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/Eisattumaa.pdf ja www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/index.htm
- ⁴³ **Brass, D.J.** 1984. Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. Administrative Science Quarterly. Vol. 24, No. 4.; **Burt, R.** 1992. Structural holes. The social structure of competition. Cambridge: Harvard University Press.
- ⁴⁴ **Scott, J.** 1991. Social network analysis. Thousand Oaks: Sage.
- ⁴⁵ **Brass, D. J.** 1992. Power in organizations: A social network perspective. Research in Politics and Society. Vol. 4.; ks. myös **Elg, U. & Johansson, U.** 1997. Decision making in inter-firm networks as political process. Organization Studies, Vol. 18, No. 3.
- ⁴⁶ **Wellman, B.** 1979. The community in question: The intimate networks of East Yorkers. American Journal of Sociology. 84.; **Teigland, R.** 2003. Knowledge networking. Structure and performance in networks of practice. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- ⁴⁷ **Lehtimäki, H.** 1996. Coordination through social networks. University of Tampere, series A1, studies 43. Tampere: University of Tampere, School of Business Administration.

⁴⁸ ks. **Nardi, B. A., Whittaker, S., Schwartz, H.** 2000. It's not what you know, it's who you know: Work in the information age. *First Monday*, Vol. 5, No. 5, May 1, 2000. Luettu 16.3.2004 osoitteessa http://www.firstmonday.dk/issues/issue5_5/nardi.

⁴⁹ **Laine, A. , Willner, H. & Ahoniemi, L.** 2004. Uusi työkuunto – projekti. Toimintakunnon kartoitus –kyselyn tutkimusraportti. Vaske. Tampereen yliopiston liiketaloudellinen tutkimus- ja koulutuskeskus.

⁵⁰ **Darling, J.R. & Fischer A.K.** 1998. Developing the management leadership team in a multinational enterprise. *European Business Review*. Vol 98.2.100-108.

⁵¹ **Fuhrman,B., Ahola T. & Hirvihuhta, H.** 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Karisto.