

Timo Spangar

Robert Arnkil

Esa Jokinen

Paul Jääskeläinen

Anita Keskinen

Työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveyshuollon lupaavista käytännöistä viisaaseen toisen asteen levittämiseen

Työläs- ja iTyöläs-hankkeiden ulkoisen arvioinnin loppuraportti



Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Työelämän tutkimuskeskus

Työraportteja 86/2011 Working Papers

Timo Spangar

Robert Arnkil

Esa Jokinen

Paul Jääskeläinen

Anita Keskinen

**Työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveyshuollon lupaavista käytännöistä
viisaaseen toisen asteen levittämiseen**

Työläs- ja iTyöläs-hankkeiden ulkoisen arvioinnin loppuraportti

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Työelämän tutkimuskeskus

© Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto

ISBN 978-951-44-8702-6

ISBN 978-951-44-8711-8 (pdf)

ISSN 0785-2657

Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere 2011

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	1
Johdanto	3
1. Arviointitehtävä ja valittu metodologia.....	5
1.1. Työläs- ja iTyöläs-hankkeet.....	5
1.2. Arviointitehtävä	7
1.3. Arviointimetodologia.....	9
1.4. Ensimmäisiä havaintoja	13
2. Työterveyden ja kuntoutuksen liikkuva maisema.....	14
2.1. Muuttunut työelämä ja Työläs-hankkeet	15
2.2. Työelämän kehittämisen evoluutio	17
2.3. Työterveyden ja kuntoutuksen lakiperusta, historia ja ajankohtaiset tuulet	21
2.4. Työläs ja muut – kohtaamisia	31
2.5. Yhteenveto	32
3. Työläs-yksiköt eri ulottuvuuksilla.....	34
3.1. Työläs-hankkeet kokonaisuutena.....	34
3.2. Havaintoja tutkan eri ulottuvuuksilla.....	38
3.3. Kokeneet ja noviisit	51
3.4. Työläs työpaikoilla	62
4. Työlähtöisyyden eri ulottuvuuksilla?	69
5. Kohti viisasta, toisen asteen työlähtöisyyden edistämistä – keskustelua ja näkökulmia ..	72
5.1. Kokonaisvoimavaran kehittäminen on kytkeytymisen rakentamista	73
5.2. Työlähtöisen toimintatavan levittämisen ekologia	74
5.3. Kohti syvempää disseminaatio-osaamista	77
5.4. Kohti ”viisasta toisen asteen levittämistä”	82
Lähteet	86
Liitteet	91

Tiivistelmä

Työläs- ja iTyöläs -työlähtöisen työterveyshuollon ja kuntoutuksen kehittämishankkeiden valmistuminen osuu mielenkiintoiseen ajankohtaan. Vaikuttaa siltä, että niin poliitikot ja kansalaiset kuin myös yrittäjät ja julkiset organisaatiot ovat kasvavassa määrin kiinnostuneita työssä jaksamisesta, sisällöllisesti laadukkaasta ja henkilökohtaisesti mielekkäästä työstä. Työlle ja sen sisällölle asetetaan selvästi aiempaa suurempia odotuksia ja toiveita. Suomen työterveyshuollolla ja kuntoutusjärjestelmällä on jo pitkä historia ja niitä pidetään kansainvälisesti huippuluokan yhteiskunnallisina innovaatioina.

Tässä tilanteessa on erityisen kiinnostavaa arvioida, millaisiin tulemiin yli kymmenen vuotta jatkunut *työlähtöinen* työterveyden ja kuntoutuksen kehittämistyö on tullut ja millaisia tulevaisuudennäkymiä sille nyt avautuu.

Työläs- ja iTyöläs-hankkeiden ulkoisen arvioinnin tehtävä on ollut arvioida toisaalta hankkeiden tuloksia eli sitä, missä määrin mukana olleet työterveyshuollon ja kuntoutuksen yksiköt ovat hankkeen myötä onnistuneet kehittämään toimintaansa työlähtöisemmäksi. Toinen arvioinnille asetettu kysymys on ollut arvioida, millä edellytyksillä työlähtöisen toimintatavan kehittämistä voidaan jatkaa.

Arvioinnin vastaus ensimmäisen kysymykseen on myönteinen. Työlähtöisyys Työläs ja iTyöläs-hankkeissa mukana olleissa työterveys- ja kuntoutusyksiköissä on lisääntynyt. Selkeimmin se näkyy siinä, että työntekijät ovat onnistuneet soveltamaan hankkeiden tukemana omaksumaansa työlähtöistä työotetta ja sen eri menetelmiä omassa työssään ja erityisesti työterveyshuollon ote työpaikkoihin ja työprosesseihin on laajentunut ja syventynyt. Työlähtöinen työote näyttää saaneen myös keskimääräistä paremman tuen johtamisen taholta. Työlähtöisyyden laajentamisessa ja vahvistamisessa on otettu askeleita myös työyksiköiden ja koko organisaatioiden suhteen ja on hankittu näyttöä siitä, että työlähtöinen toimintatapa voi merkitä myös koko toimintakulttuurin muutosta. Suhteessa asiakasorganisaatioihin on saatu aikaan vaikuttavuutta ja otettu askeleita kohti työlähtöisyyden yhteiskehittämistä. Työläs- ja iTyöläs-hankkeet ovat kehittäneet toimijoiden keskinäistä verkottumista ja oppimista.

Työlähtöisyyden edettyä positiivisesti eri ulottuvuuksilla on perusteltua jatkaa syventäen jo saavutettua. Johtamisen hyvää tukea on laajennettava kaikkiin organisaatioihin, työlähtöisyyden rahoitusperusta tulisi vakiinnuttaa ja asiakasulottuvuutta tulisi vahvistaa yhteiskehittämisen näkökulmasta. Asiakasvaikuttavuuden systemaattista osoittamista tulisi edelleen kehittää samoin kuin työlähtöisyyden vahvistamista työyksiköiden ja koko työorganisaatioiden toimintakulttuurien tasoilla. Verkostoitumista niin ”ulos” kuin toimijoiden kesken tukisi edelleen vahvistaa.

Toinen arvioinnin kysymys oli, millä edellytyksillä työlähtöisen toimintatavan kehittämistä voidaan jatkaa. Kysymys työlähtöisen toimintatavan tulevaisuudesta kytkeytyy oleellisesti Suomen työterveyden ja kuntoutuksen kompleksiin toimintakokonaisuuteen. Tulevaisuus tulee todennäköisesti säilymään edelleen hyvin monenkeskisenä. Kunkin toimijan ja lähestymistavan on osaltaan kyettävä edistämään kuntoutuksen ja työterveyden kokonaisvoimavarojen kehittymistä edellytyksenä oman näkökulman edistämiseksi. Tavoitteena tulisi olla toisia täydentävien voimavarojen yhteen kokoaminen.

Kuntoutuksen ja työterveyshuollon eri toimijat paikallis-, alue- ja valtakunnallisella tasolla muodostavat kuntoutuksen ja työterveyden ’ekologian’, johon työlähtöisyyden jatkokehittäminen tulee myös sijoittumaan.

Arviomme mukaan työlähtöisyyden jatkolle asettuu nyt työlähtöisen toimintatavan ja työlähtöisten työmenetelmien jatkokehittäminen ja levittäminen tietoisena levittämisen eli *disseminaatiostrategian* ja toisiaan täydentävien työelämän ja työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvien voimavarojen ’kytkeytymisalustoja’ kehittäen. Kytkeytymisalustoja tulisi rakentaa kaikilla kolmella tasolla: palvelujen, eli *yhteistuotannon*, eri toimijoita yhteen kytkevän johtamisen eli *yhteisjohtamisen* ja *yhteisen toimintapolitiikan ja hallinnan* tasoilla. Kaikista näistä on Työläs-hankkeiden ja sitä edeltäneen kehittämistyön aikana jo syntynyt kokemusta. Tälle kokemukselle ja sitä edelleen rikastaen ja syventäen eri tasojen strategista levittämistyötä voidaan viedä eteenpäin kehittäen sitä yhdessä muiden toimijoiden kanssa.

JOHDANTO

Työläs- ja iTyöläs -työlähtöisen työterveyshuollon ja kuntoutuksen kehittämishankkeiden valmistuminen osuu mielenkiintoiseen ajankohtaan. Vaikuttaa siltä, että niin poliitikot ja kansalaiset kuin myös yrittäjät ja julkiset organisaatiot ovat kasvavassa määrin kiinnostuneita työssä jaksamisesta, sisällöllisesti laadukkaasta ja henkilökohtaisesti mielekkäästä työstä. Työlle ja sen sisällölle asetetaan selvästi aiempaa suurempia odotuksia ja toiveita. Työn tulisi olla aidosti sen tekemiseen motivoivaa ja jos työuran varrelle sattuu keskeytyksiä terveys- tai jaksamisongelmista johtuen, odotukset kohdistuvat laadukkaaseen kuntoutukseen, jota kautta paluu työhön ja sen jatkaminen mahdollistuu.

Suomen työterveyshuollolla ja kuntoutusjärjestelmällä on jo pitkä historia, ja niitä pidetään kansainvälisesti huippuluokan yhteiskunnallisina innovaatioina. Työelämän muutos teollisesta palveluyhteiskuntaan, fyysisestä yhä enemmän psykososiaaliseksi, verkottuneeksi, ketjuuntuneeksi ja globaalisti ”herkistyneeksi”, koko Euroopan väestön ikääntyminen ja Suomessa lähivuosina erityisen haastava sukupolven vaihdos sekä työurien pidentämistavoite haastavat nyt työterveyshuollon ja kuntoutuksen kehittämään uudella tavalla suhdettaan työelämään.

Tässä tilanteessa on erityisen kiinnostavaa arvioida mitä yli kymmenen vuotta jatkunut ”työlähtöisen” työterveyden ja kuntoutuksen kehittämistyössä on saavutettu ja millaisia tulevaisuudennäkymiä sille nyt avautuu.

Tämä julkaisu on Työläs- ja iTyöläs-hankkeiden ulkoisen arvioinnin loppuraportti. Arvioinnin on toteuttanut konsortio, johon ovat kuuluneet Tmi Spangar Negotiations, Timo Spangar (vastaava, pääurakoitsija), Tmi Arnkil Dialogues, Robert Arnkil, Tmi Aksessio, Anita Keskinen, Kogni Oy, Paul Jääskeläinen ja Tmi Benefit Studies, Esa Jokinen. Arvioinnissa on myös hyödynnetty Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksessa kertynyttä arvioinnin lähestymistapojen tietämystä.

Arvioinnin loppuraportti alkaa arviointitehtävän ja arviointimetodologian kuvauksella. Toinen luku kontekstualisoi arviointikohteen eli tarkastelee Työläksen ja iTyöläksen monin tavoin liikkeessä olevaa toimintaympäristöä.

Luku 3 muodostaa arvioinnin empiirisen pääluvun, jossa Työläs-hankkeita tutkitaan eri näkökulmista vastuksena arvioinnille asetettuun tehtävään arvioida miten hyvin hanke on onnistunut edistämään työlähtöisyyttä eri näkökulmista tarkasteltuna. Luku 4 tiivistää havainnot yhteen.

Luku 5 käsittelee arvioinnin toista kysymystä työlähtöisen toimintatavan ja työlähtöisten menetelmien tulevaisuudesta. Luvussa pohditaan uusia mahdollisia lähtökohtia työlähtöisyyden edistämiseksi työterveyden ja kuntoutuksen varsin kompleksissa toimintaympäristössä.

1. ARVIOINTITEHTÄVÄ JA VALITTU METODOLOGIA

1.1. Työläs- ja iTyöläs-hankkeet

Työläs- ja iTyöläs-hankkeet ovat viimeisin vaihe noin kymmenen vuotta jatkunutta ”työlähtöisen kuntoutuksen” ja ”työlähtöisen työterveyshuollon” kehittämistäivalta. Hankkeiden taustalla on ollut Verven, Helsingin yliopiston ja Työterveyslaitoksen yhdessä kehittämä toimintakonsepti: ”työhyvinvointia edistävä työn kehittäminen”.

Hankkeiden hankesuunnitelmissa (Työläs 2008a, 2008b) tuotiin esille, että työmenetelmiä ja yhteistyömalleja on pilotoitu vuosina 2000–2007 ja niiden vaikuttavuus ” ... on osoitettu erinomaiseksi.” Työläs- ja iTyöläs-hankkeita perustellaan sillä, että uusi lähestymistapa vaatii ”... vielä tukea, menetelmäkehitystä ja sekä työterveyshuollon että kuntoutuksen nykyisen palvelukonseptin kehittämistä” (Työläs 2008a, 2008b).

Työläs-hankkeen perustaksi hankesuunnitelmissa identifioitiin Työläkselle 7 ja iTyöläkselle 6 kehittämisaluetta: pilotoitujen menetelmien käytön vakiinnuttaminen, niiden jatkokehittely, toimialakohtainen syventäminen, oppimisverkoston muodostaminen, menetelmien levittäminen uusiin yksiköihin, työterveyshuollon ja kuntoutuksen integrointi asiakasyritysten johdon visioon ja strategiaan ja Työläksessä lisäksi yhteistyö työsuojelun kanssa.

Operatiivisesti Työläs suunniteltiin koostuvaksi kolmesta ja iTyöläs kahdesta osiosta sisältönään jo lähestymistapaa käyttävien yksiköiden verkoston muodostaminen ja vakiinnuttaminen, uusien yksiköiden mukaanotto, koulutus ja ohjaus, jota nimitettiin ”2. aalloksi”, ja Työläkseseen erikseen sijoitettu kehittämisen laajentaminen koskemaan myös työsuojelua, TE-keskusta, yrittäjäjärjestöjä ja Kansaneläkelaitosta. Merkittävää hankkeisiin mukaan valikoituneiden organisaatioiden laadun suhteen oli, että hanke linjattiin kohdistuvan erityisesti sosiaali- ja terveysalan organisaatioihin. Toiseksi keskeiseksi linjaukseksi tuli tavoite niveltää kuntoutus ja työterveys asiakasyritysten strategiseen johtamiseen.

Kunkin operatiivisen osion toteuttaminen on koostunut useista konkreettisista toimenpiteistä. Lähestymistavan jo omaksuneiden verkoston muodostamista ja vakiinnuttamista on pyritty

edistämään Wiki-alustan kehittämistä¹, mukana olevien yksiköiden ohjauksella noin 1 krt/kk, niiden johdon (noin) kolmella seminaarilla vuodessa, alueellisilla verkostotapaamisilla (2 alueellista tapaamista vuosittain kullakin alueella) ja yhteisillä tapaamisilla kerran vuodessa.

Laajenemisen ”2. aaltoa” suunniteltiin ja on toteutettu intensiivisen – hankesuunnitelman mukaan 20 päivää vuodessa kestävä, 1–5 työyksikön yhteisen – koulutuskokonaisuuden kautta, jossa työlähtöisiä menetelmiä opiskellaan ja pilotoidaan tavoitteena uudenlaisen työotteen omaksuminen. Samalla tavoitteena on ollut verkostoitumisen vahvistaminen ja Wiki-alustan käyttöönotto ja hyödyntäminen.

Kaikkiaan Työläs- ja iTyöläs-hankkeet ovat siten tavoitelleet pitkään kehitellyn työlähtöiseksi nimetyn kuntoutuksen ja työterveyshuollon jatkokehittämistä, syventämistä ja laajentamista. Aiempi kehittäminen oli osoittanut lähestymistavan ”vaikuttavuuden” ja siitä tehty arviointi piti kehitettävää lähestymistapaa vahvasti perusteltuna (Kaakinen ym. 2008). Työläs ja iTyöläs orientoituivat hankesuunnitelmissaan pitkälti jo saavutetun positiivisen ”kehittämälustan” edelleen vahvistamiseen ja toiminnan laajentamiseen ottamalla mukaan uusia toimijoita.

Samalla kuitenkin Työläs- ja iTyöläs-hankkeet tematisoivat uusia kehittämishaasteita, joista verkostoitumisen vahvistamisen ja pyrkimys ulottaa vaikuttavuus myös hankkeissa mukana olevien asiakasyritysten strategiseen johtamiseen samoin kuin mukana olevien organisaatioiden kohdentuminen erityisesti sosiaali- ja terveysalan organisaatioihin, ovat olleet keskeisiä, eriasteisesti toteutuneita, haasteita hankkeiden jatkokehityksessä.

Konkreettisten interventioiden tasolla, Työläs-kehittäminen on ollut vahvimmin työterveys- ja kuntoutusyksiköiden kouluttamista, konsultointia ja ohjausta, joista ovat vastanneet Verve Consultingin ja Työterveyslaitoksen konsultit ja asiantuntijat. Uuteen teoriaperustaan pohjautuen työterveyshuoltoa ja kuntoutusyksiköitä on koulutettu ”kolmessa aallossa” yhdessä asiakascase’ien toteuttamisen kanssa, ohjattu ja valmennettu yksiköitä uusien menetelmien käyttöönotossa ja oman toiminnan kehittämisessä ja työlähtöisyyttä tukevaksi,

¹ Wiki-alustan arviointi on rajattu tämän arvioinnin ulkopuolelle, vaikkakin se tulee esille välillisesti myös tässä arvioinnissa.

käsitelty menetelmävariaatioita ja innovaatioita sekä rakenneltu verkostotapaamisten ja Wiki-alustan avulla oppimisverkostoa. (Mäkitalo 2011b).

Työläs- ja iTyöläs-hankkeet ovat kuvattavissa ”konseptilähtöisinä” (Alasoini 2011) kehittämishankkeina, joissa ytimessä on ollut kehittävän työntutkimuksen metodologian mukaisesti kehitetty toiminta-ajatus työn ja terveyden elimellisestä toisiinsa kietoutumisesta ja tuon yhteyden systemaattisesta huomioon ottamisesta työterveyshuollon ja kuntoutuksen toimintamenetelmissä. Työlähtöisyys työterveyden ja kuntoutuksen lähtökohtana edellyttää työprosessien, niiden muutosten ja kehityshistorian sekä niihin liittyen työntekijöiden ammatillisen kehityksen liittymäkohtien perusteellista analyysiä ja ymmärtämistä. Tätä ymmärtämistä edistävät intensiivinen koulutusprosessi, menetelmien omaksuminen ja kokeilu ja niiden reflektiivinen työstäminen.

1.2. Arviointitehtävä

Työläs- ja iTyöläs-hankkeiden ulkoisen arvioinnin lähtökohtina ovat olleet tilaajan arvioinnille asettamat tavoitteet. Tavoitteena on ollut hankkeiden taustalla olevan toimintakonseptin tuloksellisuuden arviointi Työläs- ja iTyöläs-hankkeissa. Tuloksellisuutta on toimeksiannon mukaisesti arvioitu kahdesta näkökulmasta.

Ensinnäkin, kyse on ollut sen arvioinnista, missä määrin Työläs-hankkeiden avulla on edistetty työlähtöisyyden voimistumista mukana olleissa kuntoutus- ja työterveysyksiköissä:

”Tehtävänä on arvioida miten erilaiset ja eri vaiheissa olevat tth- ja kuntoutusyksiköt ovat hankkeen avulla kyenneet uudistamaan palveluidensa sisältöä työlähtöisemmäksi.” (Tarjouspyyntö 2011.)

Toiseksi, kehittävän arvioinnin tavoitteena on ...

”...tuottaa tuloksenaan havaintoja, joiden avulla niin arvioinnin kohteena olevat toimijat kuin myös hankkeen sidosryhmät voivat jatkaa toiminnan ja toimintansa kehittämistä. Tällaisia havaintoja ovat erityisesti uuden toimintatavan käyttöönottoa ja laajentamista vaikeuttaneet esteet ja sitä helpottaneet ratkaisut, uusien toimintatapojen idut, uuden käyttöönotosta seuranneet vaikeudet ja haasteet sekä lähitulevaisuuden haasteet.” (Tarjouspyyntö 2011.)

Siten Työläs- ja iTyöläs-hankkeiden arviointitehtävä on kaksijakoinen:

1. Arvioidaan miten *Työläs-hankkeessa sovelletulla lähestymistavalla* on kyetty uudistamaan eri kehitystyön vaiheissa olevien työterveyshuollon ja kuntoutusyksiköiden palveluja työlähtoisemmiksi, toisin sanoen arvioidaan sitä miten ja missä määrin *kehittävän työntutkimuksen pohjalta kehitetty työlähtöinen toimintamalli on omaksuttu työyhteisöissä ja miten se on edistänyt työlähtöisyyttä*. Tavoitteena on samalla identifioida uuden toimintatavan omaksumisen tiellä kohdattuja esteitä ja toisaalta tekijöitä, jotka ovat edistäneet työlähtöisen toimintaotteen kehittämistä ja omaksumista. Tarjouspyyntö esittää myös hypoteesin siitä, että eri yksiköiden ”työlähtöisyyden” ollessa eri vaiheissa, niillä on erilainen viesti suhteessa työlähtöisyyden kehittymisen edellytyksiin ja esteisiin, mikä tulee ottaa arvioinnissa huomioon.
2. Arvioidaan suomalaista toimintapolitiikan, työelämän, työterveyshuollon kuntoutuksen ja Työläs-kokemuksen ajankohtaista kehystä vasten, mitkä ovat työelämän kehityksen ja muutoksen keskeiseksi lähtökohdakseen ottavien toimintakonseptien kehittämis- ja levittämismahdollisuudet työterveyshuollossa, kuntoutuksessa, sekä sidosryhmäyhteistyössä. Toinen *arviointinäkökulma voidaan kiteyttää kysymykseksi siitä, millä tavoin Työläs-hankkeiden toimijat voivat jatkossa proaktiivisesti katalysoida työlähtöisen terveyshuollon ja kuntoutuksen kehitystä*.

Siten arviointitehtävän ensimmäinen osa katsoo ensisijaisesti nykyiseen ja siihen kehityspolkuun jota kautta siihen on tultu ja arvioi, missä määrin työlähtöisyyden edistämisessä on onnistuttu ja missä määrin ja millaisia vaikeuksia matkalla on kohdattu.

Arvioinnin toisen osan tehtävä on, edellyttäen että hankkeissa on saatu aikaan hyviä ja lupaavia työlähtöisiä käytäntöjä, työmenetelmiä ja toimintakulttuuria, arvioida, millä edellytyksillä ja millaisin lähtökohdin voidaan katsoa ja suuntautua tulevaan, Työläs-hankkeiden jälkeiseen ”post-Työläs” -aikaan.

1.3. Arviointimetodologia

Arvioinnin tarjouspyyntö peräänkuulutti kehittävää ja ”monitahoarviointia”. ”Kehittävä” viittasi tarpeeseen ottaa arvioinnissa huomioon eri yksiköiden erilaiset hankkeissa mukanaolijat ja tässä suhteessa erilainen ”työlähtöisyyden kehitysvaihe” (”aloittelijat”, ”opettelijat”, ”laajentajat” ja ”toimintakonseptin kehittäjät”). Lisäksi ”kehittävä” viittasi arvioinnille asetettuun tehtävään luodata tulevan työlähtöisyyden edellytyksiä. ”Monitahoarvioinnilla” viitattiin osallisuuteen ja ”moniäänisyyteen” niin, että hankkeen eri toimijat ja sidosryhmät saavat äänensä kuuluviin. (Tarjouspyyntö 2011.)

”Kehittävän monitahoarvioinnin” haasteeseen on ulkoisessa arvioinnissa vastattu arviointiotteella, jota kutsuttiin ”*integratiivis-dialogiseksi*”, jossa ”integratiivisuus” viittasi ”moninäkö-kulmaisuuteen” ja ”moniäänisyyteen”, ”dialogisuus” vuorovaikutteisuuteen, jossa organisoitujen, vastavuoroista kommunikaatiota edistävien dialogisten tilojen ohella hyödynnetään myös muita kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia sekä käytettävissä olevia erilaisia sekundaariaineistoja.²

Integratiivis-dialogisen lähestymistavan keskeisinä menetelminä on käytetty moninäkökulmaisia ja vertaisoppimisen työpajoja, joita kutsutaan ytimekkäästi ”*puimaloiksi*” – metaforana oppimistiloista, joissa ”jyviä puidaan akanoista”. Puimaloissa keskeisimpänä on näkemys arvioinnin työpajoista avoimina ja ehjinä vertaisoppimisen tilana (”vertaisuudella” viitataan tässä eri näkökulmien – niin johdon työntekijöiden kuin sidosryhmienkin – tasavertaisuuteen suhteessa arvioitavaan teemaan tai haasteeseen). Puimalan keskeisiä lähtökohtia ovat moniäänisyyden ja moninäkökulmaisuuuden käyttö, kehittämiskertomusten ja erivaiheisen kokemuksen hyödyntäminen, dialogisuuden edistäminen fasilisoinnilla, puhumisen ja kuuntelemisen erottaminen toisistaan.

Puimalan keskeinen lähtökohta Työläs-hankkeiden arvioinnissa on ollut, että kunkin hankkeissa mukana olleen yksikön työlähtöisen toimintatavan omaksumisen astetta on

² Lähestymistavan teoreettisia ulottuvuuksia on käsitelty artikkelissa Arnkil, R. ja Spangar, T. (2011) Open and Integrated Peer-learning Spaces in Municipal Development teoksessa Alasoini, T., Lahtonen, M., Rouhiainen, N. Sweins, C., Hulkko-Nyman, K. & Spangar, T. (Eds.). Linking theory and practice. Learning networks at the Service of workplace innovation. Tykes-raportteja no. 75. Helsinki: Tekes. Puimalamenetelmän käytännön toteuttamisen kuvaus ja opas on julkaistu Kuntaliiton toimesta: Arnkil, R., Ihanainen, P., Jokinen, E., Rinne, T. ja Spangar, T. (2010) Matkaopas uudistumisen tielle – Puimalamenetelmä vertaisoppimisen vahvistamiseen ja kehittämistyön tulosten levittämiseen. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. (saatavana: hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p20100401084707778.pdf).

tarkasteltava *samanaikaisesti* usealla eri ulottuvuudella. Hyvä työlähtöinen työterveys- ja kuntoutuskäytäntö ymmärretään ”kymmenotteluksi”, jossa hyvä kokonaistulos edellyttää vähintään tyydyttävän tuloksen saamista kaikissa hyvän käytännön juurruttamisen kannalta keskeisissä ”lajeissa”. Puimala on sovellus 360 asteen arvioinnista, jossa arvioitavaa kohdetta tarkastellaan sekä vertikaalilla ulottuvuudella (johtaminen–asiakas) että horisontaalilla (verkottuminen ja yhteistyö kumppaneihin ja kilpailijoihin) ulottuvuudella yhtä aikaa (Arnkil & Spangar 2003). Esimerkiksi ollakseen vaikuttava hyvän asiakastyön on kytkeydyttävä asiakastyötä tukevalla tavalla aina organisaation strategiseen johtamiseen saakka, sillä täytyy olla yhteydet muihin samaa työtä tekeviin organisaatioihin ja myös kilpailijoihin ja kytkennät relevantteihin muihin toimijaverkostoihin. Vastaavasti hyvä strateginen johtaminen täytyy olla yhteydessä aina etulinjan asiakastyöhön asti välijohdon lisäksi, ja myös johtamisella tulee olla tänä päivänä hyvä verkostostrategia, joka kehittää proaktiivisesti omaa organisaatiota kumppanuudessa muihin toimijoihin ja kilpailijoihin.

Puimalan ja 360 asteen arviointi merkitsee Työläs- ja iTyöläs -hankkeiden arvioinnissa sitä, että hankkeissa mukana olevien työyksiköiden työlähtöisyyden kehittyneisyyden astetta – ja siten Työläs- ja iTyöläs-hankkeiden tavoitteiden toteutumista – arvioidaan sen mukaan, miten ne ovat onnistuneet vertikaalilla ja horisontaalilla ulottuvuuksilla ja näiden yhdistelmillä (’väli-ilmansuunnilla’). Työlähtöinen kuntoutus ja työterveyshuolto edellyttävät, toteutuakseen hyvin, tukea asiakasorganisaatioilta ja kunkin työterveys- ja kuntoutusyksikön johtamiselta, yhteistyötä, kumppanuutta ja verkottumista muiden toimijoiden kanssa.

Siten tarjouspyynnön kysymykseen siitä, miten ”... erilaiset ja eri vaiheissa olevat tth- ja kuntoutusyksiköt ovat hankkeen avulla kyenneet uudistamaan palveluidensa sisältöä työlähtöisemmäksi” vastataan tutkimalla sitä, miten eri työyksiköt ovat – oman näkemyksensä mukaan – omassa työssään ja yksikössään saaneet tukea johtamisesta, rahoitusjärjestelmistä, asiakasorganisaatioilta, Työläs-hankkeelta ja -verkostolta ja miten hyvin työlähtöiset menetelmät ovat sisäistyneet osaksi arjen työtä kunkin työntekijän omassa työssä, työyksikkötasolla ja koko organisaation tasolla. Mitä edistyneemmäksi kukin yksikkö kullakin ulottuvuudella tilanteensa arvioi, sitä työlähtöisempi on koko yksikön toimintatapa ja päinvastoin: mikäli kokonaisuutena tai jollain ulottuvuudella erityisesti toimijat arvioivat, ettei etenemistä ole tapahtunut tai sitä on tapahtunut vain vähän, sitä vähemmän tukea työlähtöinen toimintatapa on osakseen saanut ja sitä haasteellisempaa on työlähtöisyyden toteuttaminen ollut.

Puimala ja 360 asteen tarkastelu tekevät näkyväksi työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveyshuollon ja Työläs- ja iTyöläs-hankkeiden toteutuksen ”psykososiaaliset” ehdot tuomalla tietoiseen tarkasteluun arjen toimintarakenteet ja käytännöt, joista työlähtöisen toimintatavan sisäistyminen ja ennen kaikkea laajeneminen ovat kiinni. Realistisen arvioinnin kehittäjä Pawson (2009) näkee ”objektiivisen” ja myös kontrolloituihin asetelmiin perustuvan arvioinnin ongelmaksiksi sen, että niissä ei tavoiteta vaikuttavuuden kannalta keskeisiä sosiaalisia mekanismeja, vaan ne jäävät arvioinnilta piiloon – näitä Pawson nimittää ”ujoksi oloiksi”. Puimala on yrittänyt saada nuo ”ujot oliot” päivänvaloon.

Työläs-arviointi on sisältänyt kaikkiaan viisi puimala-työpajaa, joista neljä koottiin alueellisesti ja yksi – ”kehittäjäpuimala” – koostui hankkeiden konsulteista ja asiantuntijoista. Puimaloihin osallistui kaikkiaan 60 osallistujaa 17 työyksiköstä ja lisäksi Verve Consultingin ja Työterveyslaitoksen konsultteja. Arvioinnin näkökulmasta osallistujien edustavuutta suhteessa taustaorganisaatioiden eri tyypeihin voi pitää ”perusjoukon” suhteen riittävänä. Puimaloihin osallistuneiden ja itsearviointien tehneiden jakautuminen taustamuuttujittain on esitetty liitteessä 1.

Työläs-hankkeiden arvioimiseksi identifioitiin yhdessä tilaajan kanssa kahdeksan ulottuvuutta, joiden suhteen työlähtöisen työterveyshuollon ja kuntoutuksen yksiköiden tulisi ”kymmenotella” ja jotka ulottuvuudet arvioitiin keskeisiksi, kun haluttiin saada kuva niistä ulottuvuuksista, joissa hankkeisiin osallistuneet yksiköt näyttävät työlähtöisyyden kehittämisessään onnistuneen hyvin. Toisaalta näin pyrittiin tunnistamaan myös ulottuvuuksia, joiden suhteen kehitys ei ole ollut yhtä nopeaa ja joilla ulottuvuuksilla on vielä kehittämisen varaa.

Työläs-hankkeiden ulottuvuuksiksi identifioitiin (1) ’hankkeen johtaminen, strategiakytkentä ja johdon tuki’, (2) ’rahoitus- ja ohjausjärjestelmien tuki ja yhteydet niihin’, (3) ’verkostoyhteistyön kehittyminen pysyvien kumppaneiden kanssa’, (4) ’työlähtöisten menetelmien omaksuminen käytäntöön’ (joka kuvasi menetelmien omaksumista arvioitsijoiden omaan työhön, menetelmien omaksumisen ”mikrotasoa”), (5) ’työlähtöisten toimintatapojen tuloksellisuus ja vaikuttavuus asiakasyrityksissä ja asiakkaisissa’, (6) ’työlähtöisen toimintatavan juurtumisen ja vakiintumisen aste omassa yksikössä (menetelmien omaksumisen ”mesotaso”), (7) ’Työläs ja iTyöläs verkosto-oppimisen onnistuneisuus’ ja (8)

'siirtyminen uuteen toimintakonseptiin uutena toimintakulttuurina omassa yksikössä' (toimintatavan ”makrotaso”).

Identifioitujen ulottuvuuksien arvioimiseksi niistä muodostettiin visuaalinen 8-ulotteinen ”tutka” (tai kuten sitä kansainvälisessä keskustelussa on myös kutsuttu ”timanttikuvio” tai ”hämähäkkidiagrammi”, ”spidergram”). Näin kehitetty arviointiväline (ks. liite 3) toimi Työläs-yksiköiden itsearviointivälineenä, jota kautta toimijat saattoivat ”sijoittaa” itsensä eri ulottuvuuksille sen mukaan miten edistyneessä tilanteessa (arviointiasteikolla 0–5) he arvioivat oman yksikkönsä olevan). Itsearvioinnin tueksi ja eri ulottuvuuksien konkretisoimiseksi arvioitsijat laativat arviointiohjeen, joka sisälsi esimerkkejä kunkin ulottuvuuden tarkemmaksi sisällöksi painottaen vastaajien mahdollisuutta oman tulkintansa ja sisältönsä esille tuomiseen (ks. liite 2.) Kunkin ulottuvuuden numeerisen arvioinnin ohella vastaajilla annettiin mahdollisuus avovastauksiin, joissa he voivat perustella antamansa arvion ja tuoda esiin oman tulkintansa arviointiulottuvuudesta.

Itsearviointi ja puimalaprosessi integroitiin toisiinsa siten, että kuhunkin puimalaan osallistuneelle yksikölle lähetettiin itsearviointi täytettäväksi etukäteen. Itsearviointeja palautettiin kaikkiaan 24 kpl 23 eri työyksiköstä. Kunkin itsearviointilomakkeen täyttämiseen osallistui keskimäärin 4 henkilöä. Siten itsearviointien tuottamiseen osallistui noin 100 henkilöä.

Puimalassa käyty dialogi organisoitiin vuoropuheluksi eri ulottuvuuksien suhteen, jolloin saatiin tehokkaasti ja kiteytetysti kuva ”kehittyneisyydestä” eri ulottuvuuksilla. Puimaloista laadittiin keskustelumuiot, jotka toimitettiin osallistujille ja tilaajalle puimaloiden jälkeen. Puimaloiden kokoonpanot olivat hankkeita hyvin edustavia lukuun ottamatta asiakasyrityksiä, joiden suhteen arvioinnissa on tehty asiakasulottuvuuden kartoittamiseksi lisähaastatteluita.

Haastattelut ovat täydentäneet puimaloiden ja itsearviointien antamaa kokonaiskuva. Haastateltuja tahoja ovat olleet Työläs-asiakasorganisaatiot, eri sidosryhmät ja kuntoutuksen ja työterveyshuollon kehittämisestä vastaavat strategiset toimijat. (Lista haastateltavista liitteessä 4³).

³ Koska kyse on arviointiraportista eikä tutkimusraportista, eri haastatteluita ei identifioida tässä raportissa erikseen, vaan haastattelujen sisältö on integroitu raporttikokonaisuuteen.

Ulkoisen arvioinnin käytössä ovat olleet Työläs-hankkeiden runsas *dokumentaatio*, koulutusmateriaali ja erilaiset oppinäytetyöt. Koko arviointiprosessin ajan niiden läpikäynti on edesauttanut muodostamaan kuvan työlähtöisestä lähestymistavasta, sen menetelmistä ja kehittämisprosessin haasteista.

Ulkoinen arviointi on osallistunut lukuisiin Työläs-hankkeen seminaareihin ja tilaisuuksiin. Näin arviointi on päässyt kuulemaan autenttisesti itse kehittäjien ääntä ja arviointi on samalla tuonut omilla osallistuvilla puheenvuoroillaan oman äänensä arvioinnin tuloksista ja työlähtöisen toimintatavan tulevaisuudesta käytyyn keskusteluun. Kehittävä arviointi on aidoimmillaan osallistuvaa. ”On mentävä lähelle, jotta näkisi laajemmin” on ollut arviointityötä kantava periaate.

Kaikkiaan Työläs-hankkeiden ulkoinen arviointi on ollut luonteeltaan *tulkitsevaa arviointia*, jossa ulkoinen arviointi on muodostanut kuvan Työläs-kehittämisestä katsomalla sisältä ulos, toimijoiden omiin arviointeihin perustuen. Syntynyttä kuvaa on täydennetty ja tarkastettu täydentävien haastatteluiden ja sekundaarianalysien avulla sekä hankkeen eri tilaisuuksiin osallistumalla. Aktiivinen osallisuus hankkeen loppuvaiheiden tilaisuuksiin on tuonut arviointiin toimintatutkimuksellisia piirteitä.

1.4. Ensimmäisiä havaintoja

Arvioinnin rungon muodostivat siten dialogisten puimaloiden sarja ja itsearviointien ympärille tematisoitu dialogi. Arvioinnin näkökulmasta se, miten arviointimetodologia otetaan vastaan, kertoo samalla jotakin itse arvioitavasta kohteesta ja antaa samalla palautetta kehitettyjen arviointityökalujen toimivuudesta. Kutakin puimalaa varten laadittiin ennalta suunnitelma, ”käsikirjoitus”, puimalan kulusta jota itse työpajan kuluessa muunneltiin. Luotiin rakenteistettu mutta avoin dialoginen tila. Kunkin puimalan jälkeen arviointitiimi arvioi puimalan toimivuutta ja teki tarvittaessa muutoksia seuraavan puimalan toteutukseen.

Arviointitiimin vaikutelmat ensimmäisen puimalan jälkeen olivat varsin yhtenevät:

- Mahdollisuus keskusteluun ja kehittämistyön reflektointiin otettiin vastaan innostuneesti
- Osallistuminen dialogiin oli aktiivista ja autenttisen kriittistä

- Vaikutti siltä, että keskinäiseen keskusteluun ja informaationkin vaihtoon oli tarvetta
- Itsearviointien ulottuvuudet toivat arjen kehittämistyöhön näkökulmia, joiden reflektointiin oli ilmeistä tarvetta
- Puimalan kautta päästiin nopeasti kehittämishaasteiden ydinkysymyksiin
- Sisällöllisesti Työläs-hankkeet vaikuttivat innostaneen toimijoita, ja he olivat saaneet välineitä työnsä kehittämiseen. Merkille pantiin suhteellisen hyvää johtamiselta Työläkselle keskimäärin samalla kun askarruttamaan jäi ristiriitainen kuva Työläs-hankkeiden keskinäisen verkottumisen intensiivisyydestä, asiakasvaikuttavuuden problematiikasta ja uuden toimintakulttuurin omaksumisen asteesta.
- Kaikilla näillä ulottuvuuksilla voitiin todeta suurta vaihtelevuutta eri Työläs-yksiköiden välillä.
- Samalla kun itsearviointitutkat osoitti toimivuutensa, sen rahoitusta koskeva ulottuvuus osoittautui tulkituksi hyvin eri tavoin, mikä tuli ottaa huomioon siitä tehtävissä johtopäätöksissä.

Arvioinnille asetui nyt tehtävä tarkentaa ja täydentää syntynyttä kuvaa ja rikastaa sitä edelleen muiden puimaloiden, haastatteluiden ja itsearviointien jatkamisen kautta. Sitä ennen oli syytä kartoittaa, millaiseen ”sosiaaliseen tilaukseen” työlähtöiset menetelmät ovat vastaamassa.

2. TYÖTERVEYDEN JA KUNTOUTUKSEN LIKKUVA MAISEMA

Mikä on Työläksen asema ja paikka työlähtöisen työterveyshuollon ja kuntoutuksen kehityksessä Suomessa? Mihin ’työlähtöisyys’, sen kehittäminen ja sitä kohtaan tunnettu ilmeisen lisääntynyt kiinnostus kytkeytyy?

Tässä luvussa pyritään hahmottamaan sitä liikkuvaa maisemaa, joiden kautta Työläs asemoituu erilaisiin itse työelämän, työterveyshuollon ja kuntoutuksen kuin myös eri institutionaalisten toimijoiden kehityspolkuihin. Katsaus pyrkii luomaan arvioinnin kannalta riittävän kokonaisvaltaisen ja heuristisen kuvan Työläkselle relevanteista teemoista ja eri

toimijoiden näkökulmista. Kyse on katsauksesta teemoihin, jotka kukin itsessään olisivat – ja ovat olleetkin – mittavien tutkimushankkeiden laajuisia.

2.1. Muuttunut työelämä ja Työläs-hankkeet

Suomen työelämän haasteet taustana työterveyden ja kuntoutuksen kehittämiseksi

Työterveyden ja työelämään liittyvän kuntoutuksen menetelmien ja toiminnan kehittämisen taustalla ovat Suomen eurooppalaisittain katsoen poikkeuksellisen suuret työelämän haasteet. Työkyvyn, työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin edistämiseksi tulee olemaan kasvava merkitys Suomessa. Samalla suomalaisen työelämän haasteiden suuruus, merkittävyys ja kompleksisuus ovat omiaan painottamaan laajan yhteistoiminnan ja työelämään liittyvien voimavarojen mahdollisimman hyvää kytkemistä yhteen niin, että niiden yhteistoiminnasta syntyy yritysten ja organisaatioiden kannalta tarkoituksenmukainen ja käyttökelpoinen resurssi, joka on kokonaisuutena enemmän kuin vain osiensa summa.

Suomen huoltosuhde on ja tulee olemaan seuraavina vuosikymmeninä yksi Euroopan ja maailman epäedullisimmista ja todennäköisesti edessä on myös monilla aloilla ja alueilla työvoimapulaa ja sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin ja osaamisen – ja usein myös tuotteiden ja asiakassuhteiden uudistamistarpeita. Globaalista taloudesta riippuvan Suomen on pystyttävä mahdollisimman korkeaan tuottavuuteen. Tämä on mahdollista vain pidentämällä työuria, nostamalla työhön osallistuvuutta ja uudistamalla työelämää. Tässä tarvitaan teknologisia, organisatorisia ja sosiaalisia uudistuksia. Tästä muodostuu moniulotteinen yhtälö, jossa myös työterveydellä ja kuntoutuksella on tärkeä rooli, kuitenkin yhdessä muiden työelämän toimivuuteen liittyvien tahojen kanssa.

Työurien pidentäminen sen alkupäästä, lyhentämällä koulutusaikoja ei ole realistista tuotannon muuttuessa yhtä tietointensiivisemmäksi – pikemminkin on paineita koulutuksen lisäämiseen. Jäljelle jää työurien säilyttäminen ja pidentäminen, jossa puolestaan työympäristön, johtamisen, työilmapiirin ja työpaikan sosiaalisten suhteiden laatu sekä työajat ja työn sisältö – sanalla sanoen työelämän laatu – ovat tärkeimmät motivaatiotekijät. (Kauppinen ym. 2009, Tuominen ym. 2007.)

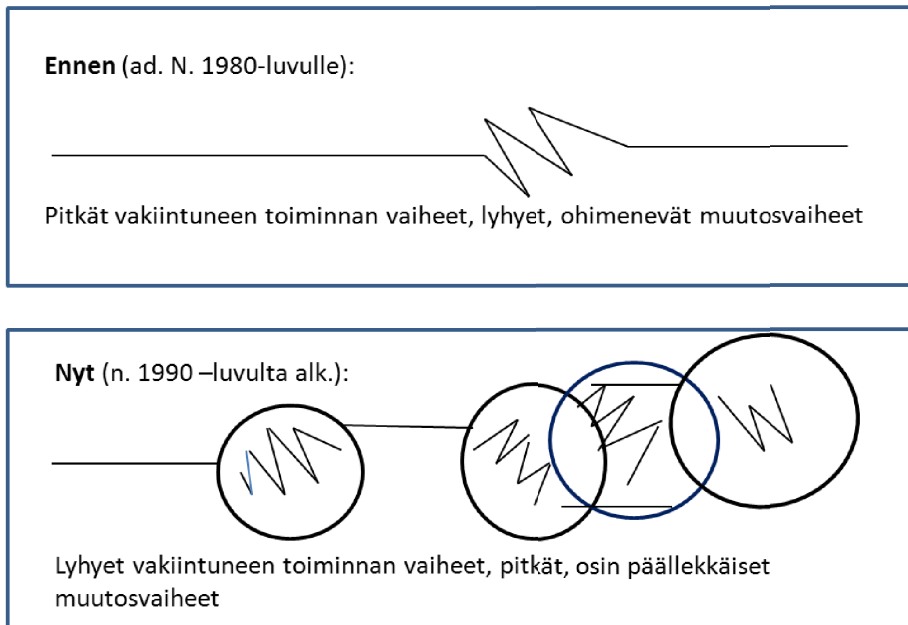
Työlähtöisen työterveyshuollon ja kuntoutuksen kehittäminen Työläs-hankkeissa on ankkuroitunut konkreettisesti keskusteluun työelämän muutoksista. Teollisuusperustaisen Modernin Suomen työn maailma on muuttunut ja muuttumassa kohti palveluyhteiskuntaa tunnuslauseinaan globalisaatio, verkostoituminen ja sosiaalinen media. Työt ja ammatit ovat kehittyneet fyysisistä ”henkisiksi” ja vuorovaikutuksellisuutta korostaviksi, ”sosiaalisiksi”.

Työlähtöinen kuntoutus ja työterveyshuolto ovat tietoisia yrityksiä kehittämään uutta toimintatapaa suhteessa ”uuteen työelämään”. Lähestymistavalle on ominaista kriittinen suhde aiempiin, teollisuusyhteiskunnalle tyypillisiin ajattelutapoihin työn ja terveyden välisistä suhteista, työelämämuutosten pirstomisesta merkityksettömästi yksittäisiin ja erillisiin muutospirteisiin.

Työläs-hankkeiden lähestymistapa vie (työ)terveyden tarkastelun itse työpaikan työprosesseihin eli tarkastelee työntekijöiden terveyttä suhteessa työn organisoimiseen ja toteuttamiseen tapaan, tuotantoon – olipa tuo tuotanto tavaroiden tai palveluiden tuottamista. Kyse ei ole yksilöiden ominaisuuksista, vaan toimintajärjestelmän kokonaisuudesta, jossa yksilön on kyettävä löytämään tyydyttävä, työhyvinvointia ja -terveyttä edistävä henkilökohtaisesti mielekäs suhde työpaikkansa tuotantoprosessiin. Tuotantoprosessia hahmotetaan ’yritysten toimintakonseptin’ kautta – ”*siinä on ydin*” – ja siinä tapahtuvien muutosten kautta. Keskeistä on nyt nähdä, että muutos on jatkuvaa ja nykyiselle työelämälle tyypillistä ja sitä luonnehtiva piirre. (Mäkitalo & Paso 2008.)

Kuvio 1. Työläs ja työelämän muutos (Kerosuo & Ylisassi 2009)

Ajan ja ajattelutavan muutos



Työlähtöisen työtteen ja työlähtöisten menetelmien kehittäminen on ehdotus uudeksi toimintakonseptiksi tavoitteenaan nykyistä työelämää aiempaa paremmin vastaava työterveyshuollon ja kuntoutuksen toimintatapa, joka toteutuessaan osaltaan edesauttaisi edellä kuvattujen Suomen makrotaloudenkin haasteiden ratkaisemisessa.

2.2. Työelämän kehittämisen evoluutio

Työlähtöisen työterveyshuollon ja kuntoutuksen kehittäminen liittyy osaltaan Suomen työelämän kehittämisen suuriin linjoihin ja nykyisiin haasteisiin.

Työelämän kehittämisen voimavarojen paremman yhteen kytkeytymisen tarve

Työelämän ja tuottavuuden kehittämisellä on Suomessa ollut varsin teknologiapainotteinen historia ja vasta 1990-luvulla, osin vuosikymmenen alun laman vauhdittamana, ovat laaja-

alaisemmat työelämän kehittämisen lähestymistavat ja ohjelmat saaneet enemmän jalansijaa. Myös työmarkkinajärjestöjen kesken ja niiden ja hallituksen välillä on sovittu monista työelämän uudistamiseen liittyvistä seikoista. Uudenlaiset osallistavat tutkimusmenetelmät, sosiotekninen systeemisuunnittelu, organisaatioiden kehittäminen, prosessien johtaminen ja kehittävä työntutkimus ovat tulleet menetelmineen mukaan työelämää kehittämään. Käynnistettiin työelämän kehittämisohjelmia, kuten TYKES, sekä erilaisia STM:n, OPM:n, Työterveyslaitoksen ja ESR:n ohjelmia ja projekteja, joissa työelämän kehittäminen on eri tavoin ollut fokuksena. TEKES:in tavoitteita laajennettiin hiljattain teknologiapainotteisuudesta yhä enemmän työorganisaatioiden, työprosessien, työmenetelmien, johtamisen ja henkilöstön voimavarojen kehittämisen kysymyksiin. Suomi ylpeilee myös 'kansallisella innovaatiojärjestelmällä', jossa tarkoituksena on kaikkien eri voimavarojen mahdollisimman hyvä kytkeminen yhteiskunnan ja työelämän uudistamiseen.

Tuottavuus, työelämän laatu, osaaminen, työelämässä jaksaminen, työkyky ja työhyvinvointi ovat siten olleet suomalaisen – ja pohjoismaisen – yhteiskuntapolitiikan kestoteemoja jo jonkin aikaa. Myös monet työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavat tekijät, kuten itsemäärääminen, vaikutus- ja oppimismahdollisuudet pohjoismaisessa työelämässä ovat korkeammalla tasolla kuin Euroopassa yleensä (European Foundation 2007). Näiden teemojen – ja niihin liittyvien toimijoiden – yhteen kytkeytyminen sen sijaan on vielä usein heikkoa. Haasteena on kuitenkin pystyä *samanaikaiseen työn operatiivisen toimintakyvyn ja työelämän laadun parantamiseen*, mukaan lukien yhä suuremmassa määrin työterveyden, työhyvinvoinnin ja ympäristölliset tekijät.

Työelämää lähestytään useasta eri näkökulmasta ja usean eri toimijan toimesta – työterveys, työhyvinvointi, johtaminen, organisaatiot, työelämän laatu, tuottavuus, henkilöstövoimavarat, rekrytointi, osaaminen, talous jne. Kaikissa näissä lähestymistavoissa ja niitä edustavissa instituutioissa on Suomessa ja kansainvälisesti havaittavissa 'laajenemista' siinä mielessä, että omaa spesialiteettia ei enää ymmärretä kapeasti, vaan yhä enemmän kytkeytyneenä monitieteelliseen ja monitoimijaiseen kokonaisuuteen. Näkemys työelämästä on kaikkialla laajentunut, syventynyt ja tullut 'systemisemmäksi'.

Mutta vaikka suomalainen (ja pohjoismainen) työelämä on yksi edelläkävijöistä Euroopassa ja maailmassa mm. ikäkysymyksen, työhyvinvoinnin, työkyvyn ja työelämän kehittämisen suhteen, on tietous ja toimintakyky niin yksityisellä kuin julkisellakin taholla työelämän

kestävästä kehittämisestä hyvin vaihtelevaa ja näitä kysymyksiä ratkovat voimavarat ovat vielä kovin erillään.

Toisin sanoen ne kokonaisvoimavarat – mukaan lukien yrityksen ja organisaation omat voimavarat ja näkemys omasta kehityksestään – ovat usein heikosti toisiinsa kytkeytyneitä. Ne eivät välttämättä tue toisiaan, ja erillisinä tehdyt toimenpiteet ajautuvat usein resurssipulaan monimutkaisempien ja pitkäkestoisempien muutosprosessien edessä. Myös poliittisen päätöksenteon tasolla on ajoittain voimakastakin ristivetoa toimenpiteistä, jotka parhaiten pidentäisivät työuria ja lisäisivät työelämän vetovoimaa ja toimintakykyä.

Miten voimavarojen yhteen kytkeytymistä voisi edistää?

Mitään yksinkertaista ratkaisua näihin haasteisiin ei tietenkään ole olemassa. Useat arviot erilaisista työelämään liittyvien ohjelmien ja projektikokonaisuuksien toteuttamisesta kuitenkin osoittavat, että niissä on hyvin usein krooninen ali-investointi hankkeissa toteutettujen menetelmien ja tulosten levittämismekanismeihin (Alasoini 2011, Arnkil 2006). Jotta voidaan tuottaa parannuksia samanaikaisesti operatiivisessa suoriutumisessa ja työelämän laadussa tarvitaan tietoa *sekä* käyttökelpoisista malleista (designeista) *että* yhteistyölähtöisistä tavoista tuottaa ja levittää niitä. Usein huomio kiinnittyy pääasiassa tai lähes pelkästään design-tietoon, eli 'hyviin käytäntöihin' ja huomio osallistamiseen ja levittämiseen jää vähemmälle. Nostaakseen esiin nämä haasteet selvemmin Alasoini (2011. *ibid.*) erottaa kolme tiedon tyyppiä, joita tarvitaan muutoksen edistämiseksi työelämässä: design-tieto, prosessitieto ja disseminaatitieto.

Design-tieto on tietoa hyvistä toimintamalleista ja käytännöistä. Vallitsee kuitenkin hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, missä määrin tällaiset mallit ovat yleisiä ja yleisesti sovellettavia tai pikemminkin tilannekohtaisia, kontingenteja ja vaativat aina paikallisen sovelluksen ja ainutkertaisen oppimisprosessin. Olennaiseksi sanomaksi viime vuosien keskustelusta näyttää muodostuvan, että mitään yhtä ja ainoa työelämän kehittämisen ja muutoksen edistämisen lähestymistapaa sellaisenaan ei ole olemassa, vaan niillä on erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia ja ne voivat täydentää toisiaan. Parhaassa tapauksessa syntyy sellaista komplementaarisuutta jossa yhden käytännön toteuttaminen lisää myös toisen käytännön toimintakykyä tavalla, johon kumpikaan ei erillään olisi yltänyt.

Pelkkä design-tietous ei kuitenkaan riitä, vaan sen tueksi tarvitaan *prosessitietoa* siitä, miten löydetään asianmukaiset tavat soveltaa osallistavia muutosprosesseja. Pohjoismailla on jo melko pitkä perinne osallistavasta kehittämisestä, joskin Suomi oli tässä suhteessa aina 1990-luvulle asti muita pohjoismaita jäljessä. Dialogisuuntautuneessa lähestymistavassa pyritään eri toimijoiden vuoropuheluun ja yhteistoimintaan, jonka tuloksena on kehittyneempiä ratkaisuja kuin kenenkään erillisen toiminnan kautta. Hyvässä tapauksessa saavutetaan siis edellä mainittua komplementaarisuutta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että dialogisen prosessin kautta toteutettu innovaation paikallinen omaksuminen ja 'uudelleenkeksiminen' ovat positiivisessa suhteessa innovaation kestävyteen (Rogers 2003).

Työelämässä pyritään kuitenkin myös laajempiin kuin mikrotason muutoksiin eli uusien designien ja prosessien levittämistä hyödyttämään myös niitä, jotka eivät ole itse osallistuneet projekteihin. Tämä on toistuvasti isojenkin ohjelmien heikko lenkki. Tässä tarvitaan Alasoinin erottelun mukaan *disseminaatiotietoa*. Tavoitteena on paitsi 'ensimmäisen asteen' muutokset, joilla on saavutettu muutoksia tuotteen laadussa, tuotantoprosessissa, organisaatiossa, työtyytyväisyydessä jne., myös 'toisen asteen' generatiivisia muutoksia eli hyötyjä niille, jotka eivät ole osallistuneet tähän suoraan. Tarjolla on erilaisia strategioita tällaisten generatiivisten muutosten tuottamiseen, jotka vaihtelevat perinteisistä lineaarisista ja vaihteittaisista malleista ei-lineaarisiin oppimisverkostoihin. Olennaista tässä on se, että mallien, ideoiden ja hyvien käytäntöjen levittämiseen tarvitaan tietoa siitä, mikä tehostaa ja vahvistaa leviämistä ja oppimista ja suunnitella levittäminen tietoisesti sen mukaisesti. Myös tähän pätee, ettei yhtä ja ainoaa disseminaatio-lähestymistapaa ole olemassa, vaan ne voivat olla komplementaarisia.

Lähtökohtia Työläs-hankkeen arvioinnille edellisen valossa

Suomalaista työelämää ei voi kehittää vain yhdestä näkökulmasta käsin, olipa se kuinka käyttökelpoinen ja kehittynyt sinänsä. Työelämään, työpaikkoihin ja toisiin työelämään liittyvien resursseihin kytkeytymisen kannalta on kuitenkin edullista, jos eri tahoilla on mahdollisimman syvällinen ja laaja näkemys työelämän kehittämisen tarpeista, menetelmistä ja mahdollisuuksista. Tämä – ja tässä voi olla työlähtöisen toimintatavan yksi mahdollisuus – tekee mahdolliseksi toisaalta haastaa ja inspiroida työpaikkoja inventoimaan ja kehittämään tuottavuuttaan ja työelämän laatua samanaikaisesti ja toisaalta saavuttaa 'toisen asteen' komplementaarinen työnjako niiden resurssien kesken, joita työpaikat käyttävät ongelmiensa

ratkomiseen. Tällaisia resursseja on talouden, johtamisen, organisaation kehittämisen, henkilöstövoimavarojen osaamisen, tekniikan, terveyden ja muiden teemojen suhteen. Sen valossa, että osallistamisen ja disseminaation menetelmät ja strategiat jäävät usein 'lapsipuolen' asemaan kehittämisprosesseissa, on syytä kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten näitä kehittämisprosessien osa-alueita voisi vahvistaa. *Miten Työläs tai sen edelleen kehittäminen voisi olla positiivinen katalysoija tässä suhteessa?*

2.3. Työterveyden ja kuntoutuksen lakiperusta, historia ja ajankohtaiset tuulet

Säädöstausta

Työterveyshuolto ja kuntoutus koskevat suurinta osaa työikäistä väestöä elämän aikana. Työvoimasta 92 % kuuluu työterveyshuollon piiriin (Kauppinen ym. 2009), ja kuntoutukseen osallistuu satoja tuhansia ihmisiä vuosittain (Kela 2011, STM 2002b). Työterveyshuollon ja kuntoutuksen toimintatavat ja organisoituminen ovat viime vuosina yhä enemmän pyrkineet sopeutumaan työyhteiskunnan ja työelämän muutoksiin, ja myös lainsäädännöllä on pyritty kuroma kehitystä kiinni.

Lukuun ottamatta yleistä terveydenhuoltolakiuudistusta vuonna 2011 ovat peruslait⁴ suhteellisen vanhoja ja harvoin uudistettuja. On ilmeisesti koettu, että peruslainsäädännöllä voidaan varsin rajallisesti kehittää toimintatapoja. Vuonna 2001 uudistetun työterveyshuoltolain esitöissä (HE 114/2001) todettiin, että:

”(t)öterveyshuoltolain [aiemmasta] riskilähtöisestä työolosuhteisiin kohdistuvasta toiminnasta on työterveyshuollon tarve siirtynyt työpaikoilla terveyden ja työkyvyn edistämiseen. (...) Työterveyshuollon palvelujärjestelmältä odotetaan tehokasta ja vaikuttavaa toimintatapaa, joka pystyy ottamaan huomioon työpaikkakohtaiset muutokset ja tarpeet. (...)

⁴ Työterveyshuoltoa säätelevät yleisesti terveydenhuoltolaki (1326/2010), työterveyshuoltolaki (1383/2001), sairausvakuutuslaki (1224/2004), työturvallisuuslaki (738/2002) ja kansanterveyslaki (66/1972). Kuntoutuksesta vastuu on langetettu useille eri toimijoille, kuten kuntien sosiaali- ja terveydenhuollolle, Kansaneläkelaitokselle, Valtiokonttorille, työ- ja elinkeinohallinnolle, työeläkejärjestelmälle sekä vakuutusjärjestelmille, joita säätelee kutakin oma lainsäädäntönsä. (Miettinen ym. 2011, 7.)

Esityksellä painotettaisiin työterveyshuollon roolia osaamiseen liittyvien asioiden hoitamisessa kuten työkykyä ylläpitävän toiminnan toteuttamisessa. Esityksellä vahvistettaisiin työterveyshuollon pitkäjänteistä läpi työuran eri vaiheisiin liittyvää toimintatapaa... (HE 114/2001.)

Lainsäädännöllisen kehityksen yhtenä ytimenä on siis ollut pyrkimys eri toimintajärjestelmien rajapintojen, yhteistyön ja uudenlaisen osaamisen kokonaisvaltaiseen huomioimiseen, mikä ei ole ollut luonteenomaista lääketieteellisesti orientoituneelle työterveyshuollolle ja kuntoutukselle.

Kuntoutuksen historiaa ja haasteita

Kuntoutusmaailmassa uudistukset yleensä ja työlähtöisyyteen erityisesti liittyen ovat olleet vielä harvinaisempia kuin työterveyshuollossa. Miettisen (2011) mukaan lukuisista osajärjestelmistä koostuva kuntoutusmaailma on ollut erilaisten ristivetojen aluetta, josta on puuttunut ja jolle ei ole aktiivisesti etsitty kokonaiskoordinaatiota. Tämä on johtanut kuntoutuksen saatavuuden ja oikeuksien ongelmakohtiin (emt.). Viimeisin kuntoutusasiain neuvottelukunnan keskeisesti valmisteleva kuntoutusselonteko on tehty vuonna 2002 (STM 2002a), mutta tähän ei liittynyt kunnianhimoista uudistuspyrkimystä (Miettinen 2011).

Sittemmin keskeisimpiä uudistuksia ovat olleet osajärjestelmiin kohdistuvat lakimuutokset, esim. Kansaneläkelaitosta koskenut lakiuudistus (566/2005), jonka pääasiallisena tarkoituksena oli tukea pitkäaikaistyöttömien päihdekuntoutukseen ohjautumista ilman työterveyshuoltoedellytystä (HE 127/2005). Kuntoutuksen asiakaslähtöisyys (esim. laki kuntoutuksen asiakasyhteistyöstä 497/2003), vaikuttavuus, yhteiskunnallinen paikka ja tulevaisuus ovat olleet keskustelun alla runsaasti 2000-luvulla, ja haasteeksi on muun muassa esitetty sitä, ”miten kuntoutuksessa kyetään luomaan relevantti ja ajanmukainen suhde meneillään olevaan yhteiskunnalliseen, erityisesti työelämässä tapahtuvaan muutokseen” (Suikkanen & Lindh 2007). (Miettinen 2011, 24.)

Seuraavaan taulukkoon on koottu kuntoutuksen historiallisia vaiheita ja saumakohtia, joissa eri osajärjestelmien kokonaisuutta on pyritty saamaan paremmin hallintaan.

Taulukko 1. Kuntoutuksen kehitysvaiheita Suomessa (Miettinen 2011, 19)

Vuosikymmen	Keskeisiä tapahtumia kuntoutusjärjestelmässä
1940-luku	<ul style="list-style-type: none">• invalidihuoltolaki 1946
1950-luku	<ul style="list-style-type: none">• invalidihuolto-käsitteen kyseenalaistaminen
1960-luku	<ul style="list-style-type: none">• uusia osia kuntoutusjärjestelmään lainsäädännön kautta• Kuntoutuskomitea• kuntoutuksen tieteellinen tutkimus alkoi
1970-luku	<ul style="list-style-type: none">• kolme toimikuntaa• Kuntoutus-lehti perustettiin
1980-luku	<ul style="list-style-type: none">• ”Vammaisten vuosikymmen” 1983-1992• nk. Valtava-lainsäädäntö• Kuntoutussäätiö• uusia osia kuntoutusjärjestelmään lainsäädännön kautta• invalidihuoltolaki poistui• kuntoutusasiain neuvottelukunta asetettiin
1990-luku	<ul style="list-style-type: none">• 1991 kuntoutuslainsäädännön uudistus• kaksi kuntoutusselontekoa• yksittäisiä lakiuudistuksia
2000-luku	<ul style="list-style-type: none">• viimeinen kuntoutusselonteko• yksittäisiä lakiuudistuksia

Kehittämisen käytäntö

Työterveyshuollon (ja osittain kuntoutuksenkin) historiasta voi lukea pyrkimyksen kohti käytännön toimintatapojen korostamista ja hallintarakenteiden merkityksen vähentämistä. Tällainen kehitys ylipäätään on lainsäätäjän tavoitteiden mukaista. Kuitenkin käytännön toiminnan tasolla muodostuu samanaikaisesti tarkentavien asetusten lisäksi runsaasti toimijoiden keskinäistä osin yksityis- ja osin julkisoikeudellista standardistoa ja muuta aineistoa, joka pyrkii vaikuttamaan keskeisesti toiminnan taloudellisiin ehtoihin ja laatukriteereihin. Täten seuraavassa kuvattavilla ”käytäntöyhteisön”⁵ omilla sopimuksilla ja dokumenteilla on yhä suurempi vaikutus siihen, mitä työterveyshuollon ja kuntoutuksen toimintatapoihin edellä mainitut ovat potentiaalisia työlähtöisyyden jatkokehittämistyön kannalta.

⁵ ”Käytäntöyhteisöllä” tarkoitetaan käytännön ammattilaisten ja asiantuntijoiden omaa kehittämistyötä, joka sisältää asiantuntijoiden yhdessä luomaa käsitteistöä ja toimintakulttuuria eikä välttämättä ole yhtenevä ”virallisen” kehittämiskulttuurin kanssa (Wenger 1998).

Käytäntöyhteisön yksi ensimmäisistä oma konseptin uudistamisyritys liittyi uuden julkisjohtamisen opin (New Public Management) hengessä vuonna 1995 ”hyvän työterveyskäytännön” ja -oppaan luomiseen, jossa oli huomioitu työterveyshuollon toiminnan prosessit ja arviointi laatutyöhön perustuen (Kurki 2010, 9). Siinä pyrittiin pohjustamaan siirtymää kokonaisvaltaisempaan ja työhön paremmin kytkeytyvään toimintakulttuuriin, joka ei kuitenkaan ollut mutkaton. Muita – voimakkaampia – linjoja ovat arvioidusti olleet esimerkiksi tyky-toiminta, joka korostaa fyysistä työkyvyn ylläpitoa, työterveyshuollon sairaanhoitopainotteisuus sekä työyhteisön psykososiaalisten kuormitustekijöiden tutkiminen. Varsinaista työterveyshuollon sisällöllistä uudistamista ei täten laajassa mielessä hyvän työterveyskäytännön julkaisemisen aikaan käynnistynyt. (Mäkitalo 2006, 9–16, Husman 2003.) ”Hyvä työterveyskäytäntö” -opasta on työstetty ja päivitetty tämän jälkeen, mutta viimeksi vuonna 2007 uudistetussa oppaassa eivät työlähtöisyyden periaatteet ja menetelmät edelleenkään olleet mukana.

Kuntoutuksen ja erityisesti Kelan tukeman työikäisten ammatillisen kuntoutuksen⁶ osalta käytännön tasolla palvelujen rahoitusta ohjaa ennen kaikkea kuntoutusstandardi aikuisten ammatillisista kuntoutuskursseista (Kela 2009). Tämän standardin on osoitettu riittämättömästi tukevan kuntoutuksen työkytkentää, ja sen tulkinnassa ja kuntoutuksen vaikuttavuudessa voi täten olla suurtakin vaihtelua (Ylisassi 2009, 42–45).

Viimeaikaisten kokemusten mukaan Kela on hyväksynyt tietyin edellytyksin työlähtöisen kuntoutuksen korvauksen piiriin (Aslak ja Tyk), mutta ongelmallisempaa on ollut työterveyshuollon osalta. Kelan määritelmä ei tavallaan ole sisällyttänyt käytäntöyhteisötason kehittämää työlähtöistä palvelua virallisesti korvauksen piiriin. Vaikka Kansaneläkelaitos on sitoutunut työterveyshuollon korvauskäytännöissään Hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisen työterveyshuollon korvaamiseen, ei tätä opasta ole riittävästi päivitetty. Toisaalta jatkossa Kela joutuu tarkastelemaan myös omia standardejaan sekä reagoimaan aiempaa nopeammin myös käytäntöyhteisön varteenotettaviin kehittämissä keinoihin ja selkeästi perusteltuihin toimintamalleihin. Sinänsä työterveyshuoltolakiin tai asetuksiin työlähtöisyyden ei katsota aiheuttavan mitään muutoksia vaan toiminta sopii niiden sisään sinänsä.

⁶ ASLAK = ammatillisesti syvennetty lääketieteellinen kuntoutus. ASLAK® on ollut rekisteröity tavaramerkki vuodesta 1997. Tyk = työkykyä ylläpitävä ja parantava valmennus (Ylisassi 2009, 1).

Arvioinnin kokoaman haastattelu- ja työpaja-aineiston perusteella toimijat itse määrittelevät työterveyshuollon sisällön kannalta keskeisiksi myös työterveyshuollon koulutussisällöt ja oppikirjat. Uusi työote ja uudet työterveyshuollon menetelmät on kuvattu uusissa alan oppikirjoissa osana työn muutoksen työhyvinvointivaikutuksia ja niiden hallintaa. Toisaalta kuitenkin järjestelmällisesti työpaikkaselvitys- ja terveystarkastusmenetelmiä koskevissa osioissa ei uusia menetelmiä vielä kuvata. Työlähtöisyyden jalkauttaminen ja tuominen normaalitoiminnaksi työterveydessä edellyttää yhtäältä myös oppikirjojen seuraavien painosten tarkistamista.

Jonkin verran uutta työtettä ja uusia työterveyshuollon menetelmiä esitellään jo lyhyesti Työterveyslaitoksen järjestämällä työterveyshuollon pätevöittäville kursseilla. Erikoislääkärikoulutuksessa osallistujilla on mahdollisuus valita työterveyshuollon virtuaaliyliopistosta työlähtöisen työterveyshuollon johdantokurssi. Työterveyslaitoksella on työlähtöisiä menetelmiä koskevaa kurssitarjontaa sekä tilauskoulutusten toteutusta. Pohjois-Suomen ammattikorkeakouluissa ja oppilaitoksissa (Oulussa, Kemi-Torniossa, Rovaniemellä) on integroitu uusia sisältöjä ja menetelmiä osaksi mm. työterveysalan koulutuksia.

Toimijat itse eivät pidä myöskään koulutusponnistuksia toistaiseksi riittävinä, ja kysymyksen tulee jatkossa lisäosoiden suunnittelu työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutukseen. Laajempi koulutuksellinen ratkaisu mahdollistaisi uusien menetelmien laajamittaisemman käyttöönoton.

Kaiken kaikkiaan työlähtöisyys on liikkunut osittain informaalilla alueella, jolla sitä ei ole toistaiseksi tunnustettu tai tunnustettu koulutuksen ja korvauskäytäntöjen piiriin. Osaksi työlähtöisten menetelmien käsitteisiin ja niiden määrittelyyn liittyvät ongelmat vaikeuttavat myös toimintatapojen omaksumista ja neuvottelua ”ulospäin” käytäntöyhteisöstä. Nämä ongelmat tulevat toimijoiden mukaan ratkaistua, kun käytäntöyhteisön erilaisia materiaaleja ja sisältöjä päivitetään.

Poliittisia linjauksia

Hankemuotoisena työlähtöisten menetelmien kehitystyö alkauen ensimmäisestä ESR-hankkeesta 2005–2007 ja jatkuen levityshankkeessa 2008–2011 on sekä saanut tukea työterveyshuollon ja kuntoutuksen kehitystrendeistä että kohdannut ristivetoja, joita näihin

toimintakenttiin oli aiemminkin liittynyt. Mitään yksittäistä painopistealuetta tai strategiaa kentän kehittämiseksi ei toisin sanoen ollut olemassa hankkeen aloittaessa – olkoonkin, että esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriön rahoituspäätöksessä vuodelta 2008 perusteluna hyväksynnälle todettiin, että hanke vastaa hyvin sosiaali- ja terveysministeriön strategioihin ja silloiseen kehittämisen painopistealueeseen 2: 'työterveyshuollon ja kuntoutuksen prosessien kehittäminen' (STM 2008). Poliittikalinjaukset eivät toisaalta erityisesti tukeneet mutta eivät erityisesti heikentäneetkään työlähtöisyyden edistämistoimia.

Eläkeikäkeskustelun virittyä voimakkaasti jälkimmäisen hankekauden aikana työmarkkinajärjestöt osallistui linjausten luomiseen eduskunnan asettamien työryhmien (Ahtela, Rantala) mukana. Sosiaali- ja terveysministeriön jatkotyöryhmät (Kuuskosken ja Rantahalvarin) asettivat Ahtelan työelämätyöryhmän ehdotusten pohjalta työkykyyn keskittyvän työterveyshuoltolinjauksen (STM 2011a, STM 2011b). Kuuskosken työryhmän raportissa (STM 2011a) ehdotetaan, että

”työterveyshuollon lausunto olisi sairauspäivärahan maksamisen edellytys 90 sairauspäivärahopäivän jälkeen. Lausunto sisältäisi arvion työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä sekä selvityksen työntekijän mahdollisuudesta jatkaa työssä. Arvion jäljellä olevasta työkyvystä tekisi työterveyslääkäri ja työnantajan selvittäisi yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssä. Ehdotus koskee vain työntekijöitä.”

Työlähtöisyyden kehittäjien kriittisenä pitämässä Rantahalvarin työryhmän raportissa (2011b) puolestaan esitetään, että

”työterveyshuollon painopisteeksi otetaan työkyvyn seuranta ja edistäminen työuran eri vaiheissa. Keskeisiä ehdotuksia ovat työterveysyhteistyön vahvistaminen sekä hyvän työterveyshuoltokäytännön ja valtioneuvoston asetuksen (1484/2001) tarkistaminen ja päivittäminen tukemaan uutta painopistettä. Työkyvyn tukemiseen tarvitaan terveydenhuollon saumatonta yhteistyötä perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon, työterveyshuollon ja kuntoutuksen välillä.”

Raporteissa ei erityisesti mainita työlähtöisiä menetelmiä, mutta työlähtöiset menetelmät tuovat epäilemättä sisältöä nimenomaan edellä tarkoitettuun ”saumattomaan yhteistyöhön” useiden kumppanien – ja esimerkiksi muiden palveluntarjoajien – kanssa, jotta työryhmien ehdotukset voisivat käytännössä toteutua.

Lisäksi voidaan todeta, että sosiaaliturvan kokonaisuudistusta pohtinut SATA-komitea on esittänyt, että kuntoutustarpeen arviointiin on sisällyttävä vastuu perusteellisen arvioinnin tekemisestä, jotta asiakasta ei pallotella. Tästä selvitysvastuu on nähty työttömien osalta TE-toimistoilla ja muiden osalta Kelalla. (TEM 2011, 17.)

Uudelleenorganisoinnin haasteita

Edellä on käyty läpi sitä, missä määrin lainsäädäntö ja poliittinen organisointi ovat toisaalta *edellyttäneet* ja toisaalta *tukeneet* työlähtöisten menetelmien käyttöönottoa ja leviämistä suomalaisessa terveydenhuollossa ja kuntoutuksessa. Toisaalta voidaan kysyä, *missä määrin* kehityksessä on organisaatiotasolla edetty ja millaisia viitteitä siitä on aiempien tutkimusten valossa saatu.

Mäkitalo (2006) ja Husman (2003) sekä Suikkanen & Lindh (2007) ovat jo kauan ennakoineet työterveydenhuollon ja osin kuntoutuksenkin siirtymistä eräänlaiseen neljänteen vaiheeseen, jossa keskeistä on asiakkaiden roolin uudelleenmäärittäminen aktiiviseksi osapuoleksi sekä asiakassuhteessa että suhteessaan työhönsä ja työpaikkaansa. Tämä siirtymävaihe on kuitenkin kaikesta päätellen pitkittynyt johtuen instituutioiden ja poliittisten toimijoiden jännitteisistä suhteista. Uutta vauhtia toimijoiden uudelleenorganisointiin on tuottanut virinnyt työurien pidentämiskeskustelu ja Rantalan ja Ahtelan työryhmien ehdotukset vuonna 2010.

Voidaan todeta, että Työläs-hankkeen taustalla on sekä useita erillisiä, työlähtöisistä menetelmistä ja itse työterveyshuollostakin riippumattomia kehityskulkuja että aktiivista, pitkäaikaista yhteisten mallien rakentamista hyvin heterogeenisessä työelämän, työhyvinvoinnin sekä tutkimuksen toimintakentällä. Voidaan sanoa, että hajanaisuuden hallinnan problematiikka on ollut leimallista myös työterveys- ja kuntoutusjärjestelmien omassa kehityksessä (Miettinen 2011, Kurki 2010), jolloin työlähtöisen toimintamallin konsistenssipyrkimykset ovat jatkuvasti suhteutuneet toimintakentän omaan sisäiseen jännitteisyyteen.

Kehittävän työntutkimuksen viitekehityksessä työlähtöisyyden organisaatiotasosta kehitysvaihetta on arvioinut empiirisesti esimerkiksi Kurki (2010). Hänen tutkimuksessa selvitettiin ja analysoitiin Työläs-hankkeeseen osallistuvien työterveys-organisaatioiden johtajien käsityksiä työlähtöisten menetelmien kehitysvaiheesta kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta.

Kurjen (2010) tulosten mukana ”uudessa toimintakulttuurissa” johtamisen kohteena nähtiin tyypillisimmin *sisällöt* eli yhdenmukaisten työtapojen luominen ja varioiminen asiakastoimialoille, yhteinen suunnittelu, toimintatapakeskustelut sekä työlähtöiseen osaamiseen suuntautuminen. Tämän käsityksen dilemmana johtajien näkemysten mukaan oli, että yhteisiä sopimuksia ei aukottomasti noudateta. Tällaisia käsityksiä oli kolmanneksella analyysissa mukana olleista johtajista (n=99). (Kurki 2010, 70.)

Toiseksi tyypillisin käsitys johtamisen kohteesta oli *oppiminen yksilö(työntekijä)tasolla*, jolla on keskeistä yksilön oppimisesta huolehtiminen, nykytilanteessa vaadittavien tietojen ja taitojen hallinta ja osaamisaukkojen täyttäminen siten, että ”organisaatio kouluttaa”. Tähän käsitykseen liittyi paljon dilemmoja: koulutus on tärkeää, mutta ei tuota riittävää osaamista, on työlästä järjestää, on kallista, kaikkia ei voida kouluttaa ja haaste on myös uusien työntekijöiden tarve siirtyä nopeasti käytäntöön. Tällaisia näkemyksiä esitti 25 % analyysissa mukana olleista johtajista. (Kurki 2010, 70.)

Kurki (2010, 82) tulkitsee tulokset niin, että uusi (työlähtöinen) toimintatapa on jo valtaosassa tapauksia olemassa (johtamisen haasteena), mutta ristiriidat kertovat uusien työtapojen omaksumisen keskeneräisyydestä. Yhdistettynä työelämän kehittämistrendeihin, liikkeenjohdon uusiin oppeihin, asiakaslähtöisyyden korostamiseen ja tuotantotapojen muuttumiseen räätälöinnin suuntaan nämä ovat sellaisia kehityskulkuja, jotka ovat vaikuttaneet myös työlähtöisten työterveyshuollon ja kuntoutuksen menetelmien etenemiseen asteittain puheen tasolta myös toiminnan ja käytäntöjen tasolle.

Kurjen (2010) havainnot tukevat tämän arvioinnin myötä tullutta kuvaa organisaatioiden kehitysvaihetta ja eräänlaista Työläs-hankkeen tukemasta siirtymätilasta jostakin vanhasta, hajanaisesta järjestelmästä kohti uutta paremmin (itse)koordinoituvaa työterveyden ja kuntoutuksen sekä työelämän kumppanuutta.

Poliittisessa katsannossa työhyvinvointi on työmarkkinatyöryhmätyöskentelyn kautta saanut ylipäättään poliittista tahtoa tuekseen aiempaa enemmän. Tilanne on kuitenkin haasteellinen, sillä talouskriisi (2008) on samalla niukentanut työhyvinvointiin käytettävissä olevaa aikaa ja rahaa. Yhä useampi on jäämässä jälleen työterveyshuollon ja myös työlähtöisen kuntoutuksen

ulkopuolelle. Samalla eri kuntouttavien toimijoiden rooliin ja yhteispeliin etsitään parhaillaan ratkaisuja monien työryhmien mietinnöissä ja viranomaisselektiviteyksissä⁷.

Erilaisten kehityspolkujen risteäminen näkyy konkreettisesti paitsi työlähtöisten menetelmien omaksumisessa käytäntöön myös julkisten toimijoiden suhteiden muutoksessa. Työlähtöiset menetelmät ovat tällä hetkellä yhtenä osana keinovalikoimaa ja keskustelua, kun Kela käynnistää työhön kuntoutuksen arvioinnin uudistuskokeiluja (Ylisassi 2011), työryhmäraporttien ehdotuksesta uudistetaan työterveyshuollon yhteistyötä, Kelan kuntoutuksen standardeja uudistetaan ja kun yhteistä kuntoutuskäytäntöä etsitään kuntoutus- ja työterveyshuoltojen vertaisverkostossa.

Hallitusohjelma

Kesäkuussa 2011 valmistunut uusi hallitusohjelma⁸ sisältää viime vuosien mietintöjen ja raporttien linjausten mukaisia tavoitteita koko terveydenhuoltojärjestelmän kehittämiseksi. Työterveyshuollon ja erityisesti kuntoutuksen osalta hallitusohjelmassa on esitetty melko vahvasti ajatus *asiakaslähtöisistä hoitoketjuista*.

”Tehostetaan terveydenhuollon, sosiaalivakuutuksen ja kuntoutuksen eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja raportointia niin, että muodostetaan asiakkaiden kannalta tavoitteelliset ja toiminnalliset hoito- ja palveluketjut, joiden kokonaiskustannukset ovat järjestämisvastuussa olevilla tahoilla hallinnassa. (...) Parannetaan monialaisen kuntoutuksen (mm. ammatillinen, sosiaalinen, lääkinnällinen) asiakaslähtöisyyttä. Selkiytetään kuntoutuksen järjestämis- ja rahoitusvastuita sekä kuntoutusprosessia kuntoutujan näkökulmasta.”

Hoitoketju alkaa hallitusohjelman mukaan ”oikea-aikaisesta” ja ”viivytyksettömästä” kuntoutustarpeen tunnistamisesta sekä hoito- ja työhönpaluuprosessista. Lisäksi työpaikoilta edellytetään työn järjestämistä kuntoutujan edellytysten mukaisesti.

Työurien pidentämistoimia hallitusohjelmassa hahmotellaan kokonaisuudessaan työterveyshuollon, kuntoutuksen ja työelämän kehittämisen *yhteiselle* tehtäväalueelle.

⁷ (Esim. TEM 2011).

⁸ Neuvottelutulos hallitusohjelmasta 17.6.2011.

<http://www.valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/hallitusneuvottelut-2011/neuvottelutulos/fi.pdf>

Kyseessä nähdään olevan työkyvyttömyyden ehkäisyn sekä osatyökykyisyyden (aiempaa laajempi tai kokonaisvaltaisempi) hallinnan:

”Hallitus painottaa työkyvyttömyyden ehkäisemistä ja osatyökykyisten työmahdollisuuksien parantamista työurien pidentämisessä. Tämä edellyttää etenkin terveyden edistämisen sekä työterveyshuollon, kuntoutuksen ja työelämän kehittämistä. Erityistä huomiota kiinnitetään mielenterveys- ja päihdeongelmien ehkäisyn ja hoidon tehostamiseen, hoitoonohjaamiseen työpaikoilla ja sen toteutumiseen sekä työhön paluun helpottamiseen.”

Työpaikkojen rooli hallitusohjelmassa tulee esiin työmarkkinajärjestöjen yhteistyöhön ”sitoutuneisuuden” kautta. Hallitusohjelmassa mainitaan työpaikkojen tukeminen esimerkiksi osatyökykyisten hyödyntämisessä, mutta avoimeksi jää, miten ja kuka tätä tukemista toteuttaa. Työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyötä tarvitaan uutena tehtävänä tulevan 90 sairauspäivärahopäivän maksamisen jälkeisen lausunnon laatimisessa, mutta myös siinä, että osatyökykyisiä ja työhön palaavia varten pystytään hallitusohjelman tavoitteen mukaisesti uudelleen organisoimaan työtehtäviä.

Painopiste hallitusohjelmassa asettuikin palveluntuottajien aiempaa tiiviimpään keskinäiseen ja verkottuvaan yhteistyöhön. Työterveyshuollon ja lakisääteisen sairausvakuutuksen uudistamisen tapahtuu Työterveyshuolto- ja työhyvinvointityöryhmän ehdotusten mukaisesti. Kustannusten korvausjärjestelmältään nykyisenlaisena säilyvän työterveyshuollon oman osaamisen ja verkostoitumisen kehittämisen varaan näyttää hallitusohjelmassa lasketun melko paljon. Hallitusohjelma näyttää kutsuvan työterveyshuoltoa kehittämään osaamistaan osana työurien edistämisen politiikkaa, jossa tuon osaamisen sisältö määrittyy eri toimijoiden tiivistävässä verkostoitumisessa lähtökohtana palveluketjujen saumattomuus ja työkykyongelmien aikainen tunnistaminen sekä systemaattinen hoito.

”Työterveyshuollolla on tärkeä rooli työurien pidentämisessä. Siksi laadukkaana työterveyshuollon saatavuus on varmistettava ja työterveyshuoltoa on uudelleen suunnattava tukemaan nykyistä enemmän työurien pidentymistä. Työterveyshuollon kattavuutta, laatua ja vaikuttavuutta lisätään. Yrittäjien, maatalousyrittäjien ja lyhytaikaisissa työsuhteissa olevien työterveyshuoltoa on kehitettävä edelleen. (...) Työnantajien valmiuksia ja kannustimia palkata osatyökykyisiä edistetään ja kehitetään.”

2.4. Työläs ja muut – kohtaamisia

Millaisia kehityskulkuja ja suhtautumista työlähtöiseen toiminta- ja ajattelutapaan sekä Työläkseen on havaittavissa Työläksen ”ympäriällä”, sen potentiaaleissa kumppaneissa, poliittisessa ohjauksessa ja asiakasulottuvuudella? Mistä näkökulmista niistä kukin Työlästä katselee? Tarkastelemme seuraavassa eri näkökulmia lähinnä arviointiin liittyneiden haastatteluiden valossa.

STM ja poliittisen ohjauksen haasteet

Työterveyshuollon ja kuntoutuksen poliittinen ohjaus kuuluu Sosiaali- ja terveysministeriölle. Työterveyshuollon suhteen STM hakee välineitä työelämänäkökulman vahvistamiselle työterveyshuollossa. Työläs on potentiaalisti tällainen väline. STM:n näkökulmasta tällöin on tärkeää, että kehittämisessä otetaan huomioon sovitut linjaukset (esim. edellä kuvatut Ranta-Halvarin ja Kuuskosken työryhmä ja hallitusohjelma) ja pyritään ratkaisuihin, jotka sopivat kaikenkokoisille yrityksille. Samoin on tärkeää sovittaa yhteen niin sanottu ”terveyden managerointi” ja työlähtöiset menetelmät. *Näistä lähtökohdista nyt on tilaa uusille aloitteille.*

Kela

Kela vastaa Suomessa suurimmaksi osaksi kuntoutuksen rahoituksesta ja on merkittävä rahoittaja myös työterveyshuollon suhteen. Rahakirstun päällä istujana Kela on *de facto* merkittävä sisällön ohjaaja suomalaisessa kuntoutuksessa ja työterveyshuollossa. Samalla vaikuttaa siltä, että myös Kela on tilanteessa, jossa sen on ollakseen kompetentti ”portinvartija”, tultava lähemmäksi kehittäjiä ymmärtääkseen, mitä se portin läpi päästää tai ei. Kelalta odotetaan nyt vahvempaa kehittämisen rinnalla kulkemista.

Kela suhtautuu työlähtöisiin kuntoutusmenetelmiin periaatteessa myönteisesti⁹. Kelan suhtautuminen työlähtöisiin työterveyshuollon menetelmiin on astetta kriittisempi, ja onpa sen Työterveyshuollon neuvottelukunnan työjaosto tehnyt kielteisen päätöksen työlähtöisten

⁹ Ilmeisesti kilpailutussäädösten tulkinta ”hintapainotteisesti” johti kuntoutuksen viime kierroksella kuitenkin siihen että työlähtöisiä kuntoutusmenetelmiä käyttävät laitokset menestyivät kilpailussa vaatimattomasti.

menetelmien korvattavuudesta. Kuitenkin vaikuttaa siltä, että päätös on ehdollinen niin, että sitä voidaan tarkastella uudelleen, mikäli asiaa koskeva taustasäännöstö muuttuu¹⁰.

Työnantajat

Työnantajien intressi on etsiä työterveyshuollon ja kuntoutuksen ratkaisuja, joiden avulla yritykset voivat vähentää sairauspoissaolokuluja ja ennen kaikkea estää ennenaikaiset eläköitymiset, joiden perusteella yritysten työeläkevakuutusmaksut uhkaavat nousta. Työnantajille Työläs-menetelmät ovat yksi lähestymistapa ”työkyvyn manageroinnin” ohella tai sen osana. *Oleellista on, että työlähtöistä lähestymistapaa kehitellään edelleen ja sen vaikuttavuus voidaan osoittaa yrityksille riittävän vakuuttavasti* niin, että yritykset ostavat palvelua, vaikka eivät välttämättä saisikaan Kelaa osallistumaan kustannuksiin.

Työeläkeyhtiöt

Työeläkeyhtiöiden intressit ovat pitkälti samansuuntaiset kuin yritysten. Tavoitteena on työeläkemenojen alentaminen. Kun nyt työurien pidentäminen on asetettu aiempaa vakavammin kansalliseksi tavoitteeksi, on etsittävä keinoja päästä lähemmäksi työpaikkoja. Tässä suhteessa Työläksen kehittämä lähestymistapa ja menetelmät ovat yksi vaihtoehto. Kaikki sairaudet, jotka vaikuttavat työkykyyn, eivät ole kuitenkaan työperäisiä (esim. diabetes), joten työn ja terveyden suhdetta tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti.

2.5. Yhteenveto

Tässä luvussa tehdyt lyhyet ekskursiot Työläksen kontekstualisoimiseksi ja sijoittamiseksi työterveyden ja kuntoutuksen muuttuvaan maisemaan osoittaa työlähtöisen toimintatavan olevan perusteltu reagointitapa työelämän luonteen muuttumiseen ja itse työprosessien lisääntyneisiin muutostilanteisiin pyrkiessään kehittämään työpaikkatason toimintajärjestelmiä niin, että työntekijöiden kytkeytyminen työprosessin muutoksiin edistäisi työn mielekkyyttä ja hyvinvointia työssä työntekijöiden näkökulmasta. Organisaatioiden ja yritysten näkökulmasta Työläs on tarjonnut käsitteitä, toimintatapoja ja menetelmiä itse

¹⁰ Kelan TTH-neuvottelukunnan työjaoston pöytäkirjat, neljä kokousta ajalla 27.10.2010–16.12.2011.

työprosessin sujuvuuden kehittämiseksi ja sitä kautta välineitä myös tuottavuuden kehittämiseen.

Samalla katsaus on osoittanut, että toimintaympäristö, jossa Työlästä on kehitetty, on tuulinen ja turbulenti ympäristö, jossa kaikki elementit näyttävät olevan liikkeessä. Muutosten vauhti ja intensiteetti näyttää lisääntyneen muutaman viime vuoden aikana erityisesti työurien pidentämiskeskustelujen myötä.

Ollaan tilanteessa, jossa eri toimijat uudelleenasemoivat itseään ja hakevat uusia lähestymis- ja toimintatapoja. Työläs on monien toiveiden tynnyri. Toiveet ovat usein keskenään ristiriitaisia. ***Ristiriitaisuudestaan huolimatta arviointimme kuitenkin on, että Työläksen perusidea – työn ja terveyden elimellinen yhteys – ei ole itsessään joutunut kyseenalaistetuksi.***

Vaikuttaa päinvastoin siltä, että *Työläkseltä tai sen jatkajilta odotetaan aloitteita ja uusia avauksia.* Niitä odottavat nekin, jotka eri syistä suhtautuvat Työläksen kehittelyihin ristiriitaisesti. Kun Verve aikoinaan löysi työlähtöisyyden ja kehittävän työntutkimuksen välineekseen päästä laitospuotoisen kuntoutuksen työelämästä eristäytymisestä, samalla asialla ovat nyt monet muut toimijat, tosin ristiriitaisemmista lähtökohdista kuin Verve aikoinaan. Työelämän ja työterveyden ja kuntoutuksen merkityksen kasvu näkyy mm. Työterveyslaitoksen – keskeisimmän suomalaisen toimijan – uudistuneessa strategiassa. Työterveyslaitokselle työlähtöinen lähestymistapa on väline toteuttaa strategiaa, joka korostaa työtä hyvinvoinnin lähteenä ja työhyvinvointia osana yritysten taloudellista kilpailukykyä (Työterveyslaitos 2011).

Työläs on kohdannut nämä ristiriitaiset haasteet hankkeena, joka on kehittänyt uudenlaista lähestymistapaa konseptilähtöisesti ja pitkäjänteisesti. Toimintaympäristön muutos haastaa sen nyt keskustelemaan ja neuvottelemaan uudestaan ominaispiirteistään ja potentiaalisten neuvottelukumppaneiden määrän lisääntyessä koko ajan. Suomen työelämän kehittämistrendien tarkastelu edellä luvussa 2.2. viittaa siihen, että haasteeksi nousee Suomen työterveyshuolto- ja kuntoutusjärjestelmien voimavarojen aiempaa vahvempi yhteen kokoaminen.

3. TYÖLÄS-YKSIKÖT ERI ULOTTUVUUKSILLA

Miten Työläs ja iTyöläs -hankkeissa mukana olleet työterveys- ja kuntoutusyksiköt ovat käytännössä onnistuneet työlähtöisyyden kehittämisessä eri ulottuvuuksilla?

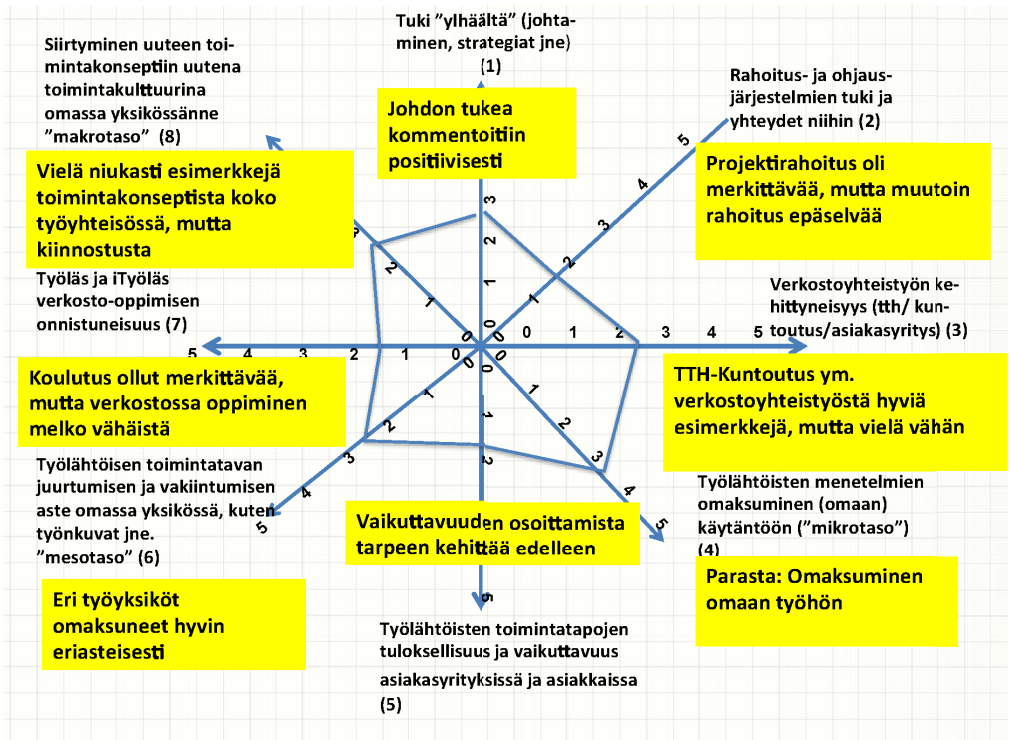
Tässä luvussa tarkastellaan aluksi itsearviointien ja puimaloiden antamaa kuvaa siitä, miten työlähtöisiä menetelmiä omaksuneet ja soveltaneet yksiköt ovat arvioineet sijoittuvansa eri ulottuvuuksilla. Sen jälkeen tarkastellaan erityisesti kokeneiden toimijoiden viestiä siitä, miten eri ulottuvuudet ovat heidän yksiköissään kehittyneet suhteuttaen havainnot soveltuvin osin työlähtöisyyden suhteen aloitteleviin yksiköihin, ”noviiseihin”.

Kunkin ulottuvuuden yhteydessä esitettävät toimijoiden autenttiset kommentit on koottu pääosin heidän tekemiensä itsearviointien avovastauksista täydennettynä tarvittaessa puimala-muistutuksilla. Eri ulottuvuuksien arvioinnit ja niiden perustelut ovat siten Työläs-toimijoiden itsensä tuottamia. Arviointihavaintojen ja johtopäätösten perustaminen työn ja kehittämisen arjen havaintojen kuulemiseen on ollut keskeinen ulkoisen arvioinnin metodologinen ohjenuora.

3.1. Työläs-hankkeet kokonaisuutena

Arviointitutkien antama kuva koko aineistosta (keskiarvoina) näyttää seuraavalta:

Kuvio 2. Kokonaiskuva Tutkan valossa



Yleisesti ottaen Työlähtöisten menetelmien näyttää edenneen jo selvästi. Ei olla enää alkupisteessä, vaan jossain "puolivälissä" matkalla kohti kehittyneempää tukea eri ulottuvuuksilla. Toisaalta Työläs-toimijat arvioivat työlähtöisyyden kehittyneisyyttä eri ulottuvuuksilla myös kriittisesti. He näkevät vielä paljon parantamisen varaa. Ehkä on niin, että arjen kehittäminen myös herkistää tunnistamaan haasteita, joita matkalla kohti tavoitetta vielä on.

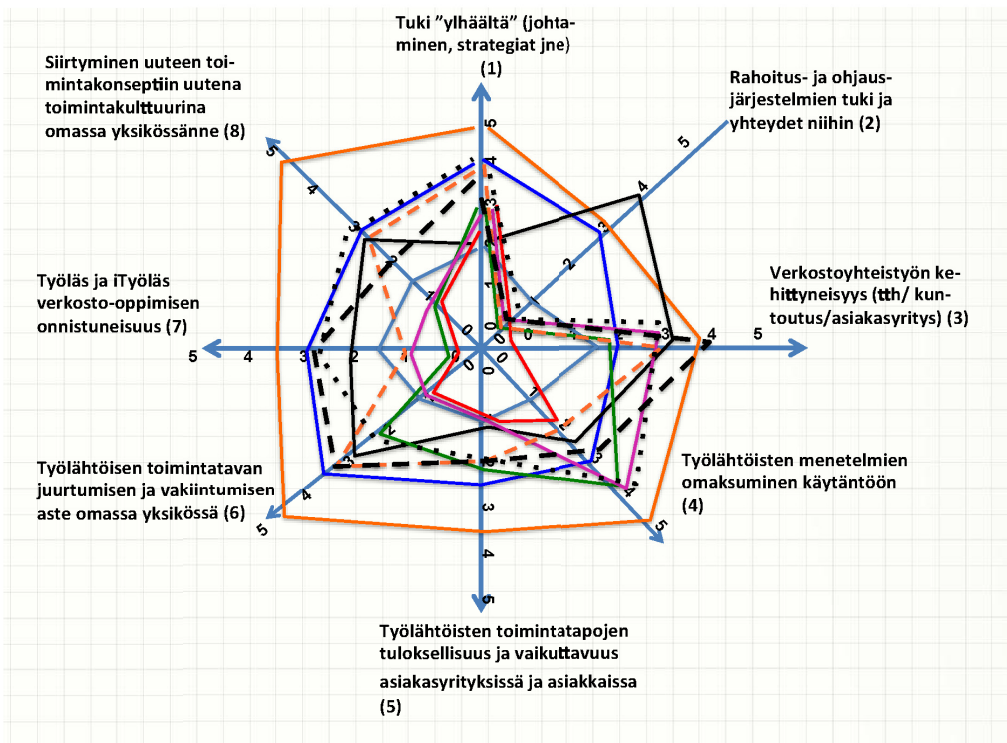
Kokonaisuutena ottaen parhaiten toteutunut ulottuvuus on toimijoiden oman arvon mukaan työlähtöisten menetelmien omaksuminen (omaan yksilö-) käytäntöön. Seuraavina ovat johdon tuki, työlähtöisen toimintatavan juurtuminen omassa yksikössä (kuten toimenkuviin), siirtyminen uuteen toimintakonseptiin ja verkostoyhteistyö.

Kriittisimpiä toimijat ovat ulottuvuuksilla "toimintatapojen tuloksellisuus ja vaikuttavuus" ja "Työläs-verkosto-oppimisen onnistuneisuus". Rahoitus-ulottuvuus saa myös "heikot

pisteet”, mutta siinä jotkut arvioivat Työläs-hankkeen rahoituksen tuen merkitystä, jotkut ylipäätään rahoituksen tukea työlähtöiselle lähestymistavalle, joten tämän tuloksen tulkinta on varauksellinen.

Keskiarvon ollessa indikaattori, johon vaikuttavat erityisesti numeeriset ääripäät, on keskiarvojen ohella on syytä tarkastella saatujen arvioiden hajonnasta.

Kuvio 3. Esimerkki itsearviointien hajonnasta

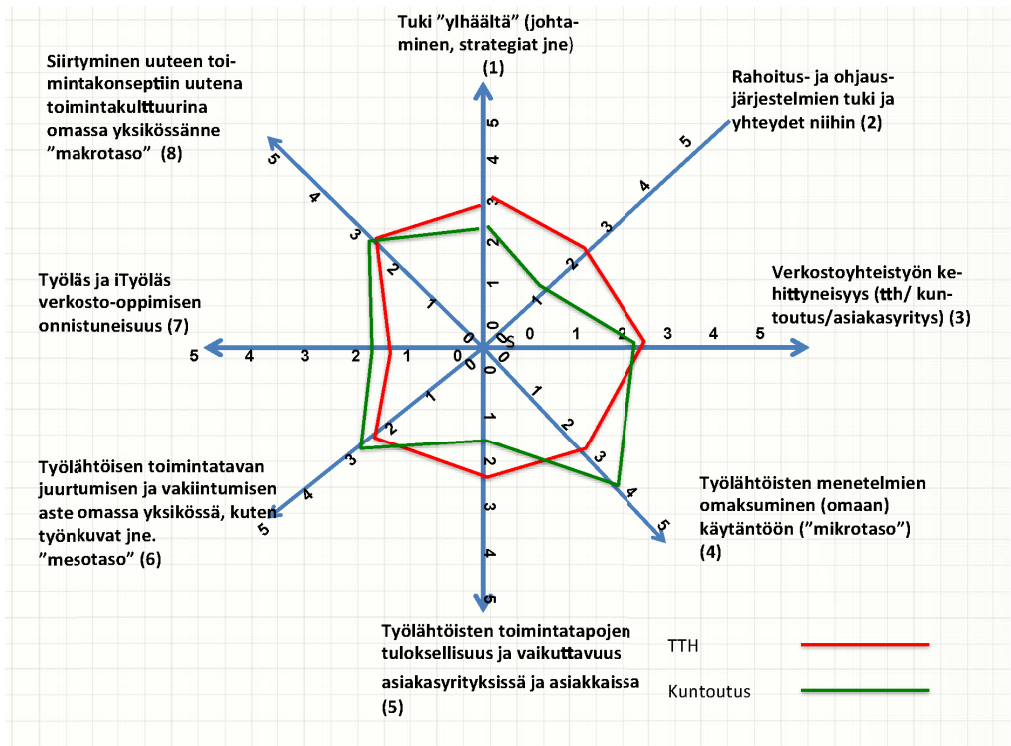


Työyhteisöt näyttäsivät tämän mukaan olevan hyvin eri vaiheissa Työläksen suhteen. Verve/Oulu työlähtöisen lähestymistavan aloittajana ja veteraanina arvioi toimintaansa hyvin positiivisesti, mutta sielläkin tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta, kuten myös rahoituksen tukea, on arvioitu kriittisimmin suhteellisesti ottaen, Verven kaikilla ulottuvuuksilla sinänsä muita yksiköitä positiivisemmän arvion mittakaavassa.

Pienimmät hajonnat näyttäisivät olevan johtamisen tuessa, yhteistyössä, työlähtöisten menetelmien omaksumisessa, eli niissä, joissa arvio on myös positiivisin. Suurta hajontaa on toimintakulttuurin omaksumisessa, verkosto-oppimisessa, juurtumisessa ja myös vaikuttavuudessa. Rahoituksen hajonta johtuu myös tulkintaeroista.

Työterveyden ja kuntoutuksen tuottajien välillä ei ollut suuria eroja. Työterveyden ja kuntoutuksen arvioiden keskiarvot muodostavat alla olevan tutkakuvion:

Kuvio 4. Työterveyden ja kuntoutuksen toimijoiden keskiarvot tutka-ulottuvuuksilla



3.2. Havainnotja tutkan eri ulottuvuuksilla

Tuki ”ylhäältä” -hankkeen strategiakytkentä, johtaminen ja johdon tuki

Sekä Tutka-arvioinnissa että Puimalakeskusteluissa oman työyksikön johdon tukea arvioitiin ja kommentoitiin yleensä varsin positiivisesti, joskin hyvin intensiivinen johdon sitoutuminen ja työlähtöisyyden vieminen organisaation toimintastrategiaan oli harvinaista muilla kuin Verven omaan organisaatioon kuuluvilla pioneereilla. Tuki on ollut useimmiten sitä, että työlähtöistä lähestymistapaa on saanut kehittää ja toteuttaa ”yhtenä lähestymistapana”.

Pioneerioorganisaatioissa strategisella johtamisella on ollut ratkaiseva merkitys yhtenäisen toimintakulttuurin rakentamisessa ja toimintamallin juurruttamisessa. Johto on nähnyt työlähtöisyyden sekä liiketoiminnan että sisällöllisen kehittämisen kannalta strategisena mahdollisuutena ja sitoutunut tähän. Selkeän strategisen linjauksen myötä johto on ollut valmis luomaan uuden toimintatavan edellytyksiä, muokkaamaan sisäistä organisointia, luomaan kehittämisfoorumeita ja tukemaan kouluttautumista, tutkimustyötä jne. Johto tukee ja samalla vaatii yhtenäisen toimintamallin omaksumista ja kehittämistä. Myös resurssit on suunnattu tämän linjauksen mukaisesti. Tiukka linjaus on johtanut myös henkilöstön vaihtuvuuteen; työlähtöiseen toimintamalliin sitoutumattomia on lähtenyt ja rekrytoitu tilalle uusia toimintamallin hyväksyviä henkilöitä. Johdon linjaus kiteytyi seuraavassa kommentissa:

”Kehittämiseen on mahdollisuus ja myös velvoite. Luotetaan, myöskään linjasta ei lipsuta.”

Noin neljäsosalla tutka-arviointiin osallistuneista ”noviiseista” työlähtöisen konseptin omaksuminen on kirjattu strategiaan:

”Strategiassa on näkynyt työlähtöisyys. Olemme kehittäneet toimintakonseptia kohteen näkökulmasta johdonmukaisesti: kuntoutus, myynti, markkinointi – ollut yhteistä kehittämistä, yhteistyön tiivistämistä, koulutusta, työlähtöisyyden soveltamista oman organisaation toiminnan kehittämiseen – mm. hotran myyntilabra.”

Johdon sitoutuminen näkyy myös siinä, että johto on itse perehtynyt työlähtöisiin menetelmiin ja niiden taustalla olevaan teoreettiseen viitekehykseen:

”Johto on hankkinut laaja-alaisen koulutuksen, mikä on tth:n toiminnan kehittämiskoulutuksiin verrattuna ollut mittavin, mitä tth:ssa on aiemmin

toteutettu. Tuki on olemassa. Vakiinnuttaminen ja systemaattisuus vie aikaa ja vaatii kehittämistä. Työlähtöinen toiminta on kirjattu yhdeksi työterveyden keihäänkärjessä olevaksi alueeksi.”

Strategisissa linjauksissa on vaihtelua sen suhteen kuinka kattavasti työlähtöistä konseptia aiotaan jatkossa käyttää. Seuraavat esimerkit kuvaavat tätä vaihtelua:

”Toiminta on sisällytetty toimintasuunnitelmaan ja sen käyttöä pyritään asteittain laajentamaan. Mutta se ei tule korvaamaan muita menetelmiä.”

”Työlähtöiset menetelmät on kirjattu työterveyshuoltoyksikön strategiaan, ei kuitenkaan koko organisaation, käytäntöön viemisessä kuitenkin paljon kehitettävää.”

Strategisista linjauksista huolimatta johdon tuki voi olla puutteellista:

”Strategiassamme työlähtöisyys on, mutta tuki menetelmän levittämisestä puuttuu. Edellyttää tukea ja ajankäytön suunnittelua.”

Noin neljäsosa Tutka-arviointiin osallistuneista kuvasi johdon tuen vahvaksi, vaikka konseptin kehittämistä ei ole strategiaan kirjoitettu. Johto mahdollistaa työlähtöistä toimintaa kannustamalla moniammatilliseen yhteistyöhön sekä järjestämällä ajankäyttöä:

”Asiaa ei ole kirjoitettu strategiaan, mutta toiminnan kehittäminen on osana jokapäiväistä työtä. Asia on laitettu hyvän toiminnan käsikirjaan.”

”Toimintakonsepti ei ole osa toimintastrategiaa, mutta vakiinnuttamista ja levittämistä on lähdetty toteuttamaan systemaattisesti johdon tuella.”

”On tuote, on saatu koulutusta, kannustetaan tekemään, markkinoidaan.”

”Koulutukseen ja hankkeeseen on ollut työterveyshuollon johdon tuki. Henkilöstölle on tarjottu mahdollisuus hakeutua koulutuksiin, joissa käsitellään työlähtöisiä menetelmiä. Työläs-hankeessa olevat työntekijät ja esimiehet ovat käyttäneet menetelmiä työssään ja ovat jakaneet osaamista työyhteisössä ja kannustaneet hyödyntämään menetelmää.”

”Johto on ollut erittäin hyvin tukemassa. Yli ammattirajojen lupa ja mahdollisuus tehdä tätä työtä. Muutakin sarkaa on, mutta siitäkin huolimatta voi irrottaa aikaa. Se on oleellista.”

Monien organisaatioiden kohdalla vain osa työyhteisöstä on kokeillut ja soveltanut työlähtöistä konseptia:

”Oma yksikkömme saa opiskella ja käyttää menetelmää, muihin yksiköihin ei haluta menetelmää.”

Näissä organisaatioissa myöskään johto ei aina tunne työlähtöistä toimintatapaa eikä sen tuomia mahdollisuuksia:

”Ensimmäiset neljä on koulutettu eikä johto tiedä meillä miksi olemme niin innoissamme.”

Muilla johtamisen tasoilla, eli STM:n, KELAN, vakuutuslaitosten, työterveyslaitoksen, työmarkkinaosapuolten ja poliittisen päätöksenteon suhtautuminen ja tuki työlähtöiselle lähestymistavalle on osin kiinnostunutta, mutta myös ristiriitaista ja ambivalenttia. Todennäköisesti tässä ei ole kysymys vain Työläs-konseptista ja työlähtöisyydestä. Poliitiikan ja toimintapolitiikan tasoilla Suomen työelämän suurissa strategisissa haasteissa, kuten työelämän ja tuottavuuden kehittämisessä, työhyvinvoinnissa, työterveydessä, työelämässä jaksamisessa, työurien pidentämisessä ja osaamisen kehittämisessä, on tultu murroskauteen, jossa vanhat konseptit ja yhteistyörakenteet eivät enää riitä, mutta uusiakaan ei paljoa ole ilmaantunut.

Rahoitus- ja ohjausjärjestelmien tuki ja yhteydet niihin

Tämän ulottuvuuden tulkinta työyhteisöissä vaihteli. Sitä oli tulkittu niin, että se tarkoittaa Työläs-projektin antamaa tukea, jota kaikki pitivät merkittävänä, osa hyvin merkittävänä:

”Ainutlaatuinen tilaisuus. Hankekaudella on ollut hyvä kouluttautua. Omarahoitus on ollut noin 20–25 % luokkaa.”

”Tuki projektin muodossa, kuitenkin käytännön ristiriitaa esim. kelakorvausten suhteen.”

Myös kriittisyyttä tässä suhteessa ilmeni:

”Työläsrahoitteinen koulutus on mielestämme ollut vähäistä. Koulutukset ovat olleet yksittäisiä tapahtumia ja yksittäisiin työntekijöihin kohdistettuja, eikä kokonaisuus ole selkeästi hahmottunut.”

Sen sijaan yleisempi näkökulma, eli miten kansalliset tahot ylipäätään ovat tukeneet työlähtöistä lähestymistapaa, arvioitiin heikoksi tai jäi epäselväksi. Erityisesti tämä koskee Kelan linjausten ja tuen tulkintaa, josta eri työyhteisöillä oli hyvinkin erilaisia käsityksiä:

”Muutoin kyllä, mutta Kelan kanta on vielä hakusessa, se kuitenkin ohjaa toimintaamme. Kelan osalta ”nolla”. Toisaalta ne jotka eivät ole innostuneet työlähtöisyydestä, menevät Kelan kannan taakse.”

”Kansalliset ohjausjärjestelmät ovat tukeneet hanketta, mutta se ei ole vielä vakiintunut yleisesti hyväksytyksi menetelmäksi eli esim. korvattavuuden suhteen on epätietoisuutta.”

”Kela rahoittaa merkittävästi työterveyshuoltoa ja tässä suhteessa on kehittämisen varaa työlähtöisten menetelmien osalta. Miten voi kirjata, että korvaus hyväksytään.”

Nämä rahoitusepäselvyydet heijastanevat osittain edellä mainittua yleisempää ambivalenssia ja kuten johdon ja toimintapolitiikan tuenkin osalta, on selvää että on varsin haasteellista kehittää toimintaa epäselvissä rahoitusympäristöissä. Lisäksi kilpailun ja kilpailutuksen lisääntyessä työyhteisöt ovat vähemmän halukkaita jakamaan ideoitaan ja hyviä käytäntöjään ja ovat luonnollisesti myös huolissaan rahoituksensa turvaamisesta.

Verkostoyhteistyön kehittyneisyys (tth/kuntoutus/asiakasyritys)

Verkostoituminen ei ole suurella osalla Työläs-hankkeen työyhteisöjä ollut erityisen laajaa, vaan käsittää yleensä muutamia tapauksia. Siellä missä mallia on päästy kokeilemaan julkisissa ja yksityisissä työyhteisöissä, kokemukset vaikuttivat positiivisilta. Dilemmoja tuntui olevan resurssien suhteen (sekä omien että asiakkaiden), sillä Työläs on työläs. Myös se, milloin tällainen ote ja palvelutuotteet milloinkin ovat paikallaan, askarruttaa. Ylipäänsä tuotteistus ja varsinkin pitkäaikaisempi yhteiskehittely asiakkaan kanssa oli vielä harvinaista.

”Pitäisi voida kysytellä, että esimerkiksi historiallinen työyhteisön kehityksen analyysi kiinnostaisi.”

Tärkeiltä vaikuttivat toteamukset että Työläs ”tarjoaa foorumin, missä on mahdollista pysähtyä pohtimaan työyhteisön tilaa” ja että ”usein on hyvinkin yksinkertaisia asioita, mutta ne eivät vaan tule työpaikalla esiin”. Työlähtöisyydellään Työläs on toisin sanoen tarjonnut työyhteisöille uudenlaisen ”havaintopaikan”, jonka tulosten perusteella voisi jatkoa sitten suunnitella tarpeen mukaan. Selkeä tarvelähtöinen palvelujen tuotteistus kartoitusten ja seulojen jälkeen on vielä harvinaista.

Työterveyshuollon työyhteisöjen keskinäinen kuten myös kuntoutustyöyhteisöjen keskinäinen ja työterveyshuollon ja kuntoutuksen keskinäinen verkottuminen ja vertaisoppiminen olivat vielä harvinaista. Erilaiset viitekehykset ja ymmärrykset työhyvinvoinnista, yksilön ja työn välisistä suhteista hankaloittavat työlähtöistä yhteistyötä työterveyshuollon ja kuntoutuksen kesken:

”Haasteellisempaa on, jos vastapuoli ei tunne näitä välineitä. Mietimme, että aina ei satu ne henkilöt asiaan jotka ovat kouluttautuneet.”

Yhteistyön toimivuusongelmat ovat osin palveluketjukysymyksiä, jos ei toimita samalla viitekehyksellä. Toisaalta koko lähestymistavan keskeinen uusi haaste on asiakkaan ottaminen kuntoutuksen ja työterveyshuollon yhteiseksi kohteeksi, jolloin konkariinkin havaitsevat tarvetta toimintaansa ohjaavan käsikirjoituksen kyseenalaistamiseen ja kohteen mukaisen yhteistoiminnan kehittämiseen:

”Lähestymistapa ja välineet laitoksessamme ovat olleet käytössä jo ennen Työläs-hanketta. Välineistön käytössä olemassa ritualisoitumisen vaara. Tarvittaisiin toimintaa ohjaavan käsikirjoituksen kyseenalaistamista, lisää vuorovaikutusta eri yksiköiden kesken ja asiakasyhteistyön kautta syntyvää uuden kehittämistä ja yhteiskehittelyä (kohteen mukaisesti). Työlähtöisen verkostoyhteistyön lisäämisessä on vielä paljon kehitettävää. Kohteenmukainen työn organisointi ja kohteen uudelleen konstruointi tarpeen yhdistymistilanteen, kilpailutusten jne. myötä.”

Erityisesti konkarien mielestä Työläksen jälkeen tapahtuva kehittämistyö tulisi suunnata nimenomaan tämän rajapinnan kehittämiseen:

”Minusta ei voi ajatella, että on jo valmis konsepti jos on kahdella koulutetulla taholla yhteinen asiakas, sillä juuri siihen tarvitaan kehittämistä. Mitä vaatii yhteistyö ympärilleen, ei vain asiakkaan lähetystä ja palautusta, vaan on

rakennettava jotain... tässä tapauksessa yhteistyötä tiiviimmin ja yrityksen suuntaan esimiesyhteistyötä. Uudenlaisia palikoita ketjuun.”

Siellä, missä verkottumista oli tapahtunut, sitä kommentoitiin positiivisesti ja pidettiin tulevaisuuden kannalta tärkeänä sekä palveluprosessien jatkuvuuden, että yhteisen kielen ja toiminnan kehittämisen kannalta:

”Oppimisverkostossamme on tehty yhteistyötä ja yhteisten välineiden kehittämistä; rakennettu yhteisen oppimisen ja verkostoitumisen mallia. Työterveyshuollon ja kuntoutuksen yhteistyöllä ollaan rakentamassa /hakemassa aktiivista kehittämistyötä. mm. uudenlaista YTP-mallia. Tarve yhteistyölle on tunnistettu. On ollut myös erinäisiä yrityksiä rakentaa yhteistyötä eri kuntaorganisaatioiden kanssa.”

Toisaalta, kuten rahoituksen yhteydessä todettiin, kilpailun ja kilpailutuksen lisääntyessä työyhteisöt ovat vähemmän halukkaita jakamaan ideoitaan ja hyviä käytäntöjään. Tällaista asiantilaa voidaan kuitenkin pitää vielä Suomen kehittymättömän kilpailuympäristön tilanteena ja suhtautumisena ja tulevaisuudessa tarvittaisiin varmaankin sekä työyhteisöjen verkostoja että eri verkostojen kilpailua. Sekä työterveyshuollon, että kuntoutusorganisaatioiden tulisi nykyistä huomattavasti selkeämmin asemoida itsensä proaktiivisesti Suomen (ja kansainvälisen) kilpailun todennäköiseen ympäristöön.

Työlähtöisten menetelmien omaksuminen oman työn käytäntöön (”mikrotaso”)

Työlähtöisten menetelmien omaksuminen omaan (yksilö- ja pari) työhön sai parhaat arviot. Ne, jotka ovat saaneet koulutusta ja tukea ja päässeet käytännössä menetelmää käyttämään kommentoivat kokemuksiaan hyvin positiivisesti ja pitivät työlähtöistä menetelmää inspiroivana, joskin usein pitivät sitä myös aikaa ja resursseja vaativana ja että arjen käytännön paineissa on sovelluksia jouduttu modifioimaan.

Yleisimpiä käyttöön otettuja työlähtöisiä menetelmiä ovat olleet työpaikkaselvityksistä paikallisen muutoksen malli sekä työlähtöiset terveystarkastukset, ”työhyvinvointitapaamiset”. Näihin on kehitelty omia versioita ja kevennettyjä malleja. Menetelmien omakohtainen kehittäminen omaan toimintaympäristöön sopiviksi, erilaisten variaatioiden tuottaminen on luonut omalta osaltaan mielekkyyttä ja samalla juurtumisen syvyyttä:

”Jatkuvaa välineiden (tai ainakin niitä tukevien operationalisoivien välineiden kuten lomakkeistojen, laatukansion jne.) kehittämistä, tälle johdon tuki ja vaatimus.”

Omaksumisen asteesta kertoo sekin, että oikeaoppisuuden orjallisesta noudattamisesta päästään omien työtapojen pohdintaan, menetelmien soveltamiseen omassa kontekstissa ja erilaisten variaatioiden laatimiseen:

”Pohditaan niitä työtapoja. Opin sisällä aletaan varioida. Heti alussa ei ole itsestään selvää ollut tällainen avoin ”tyhmä” kysyminen. Hyvällä tavalla. Silloin kun on juuri opittu, on vielä erilaista, mutta siitä on askel siihen että vähän pohditaan. Esim. kolmiomalli avautuu ihan uudella tavalla nyt.”

Uuden lähestymistavan omaksumista ja kehittämistä konkreettisiksi menetelmiksi kuvataan isoksi ponnistukseksi:

”Ei vain lomake tai väline. Pitää uudistaa ohjelmat, välineet, työnjaot. Eli aika iso ponnistus on ensimmäinen pilotti.”

”Hirveän työn ja tuskan takana, väännettiin... .”

”Ei mennyt jotenkin helposti – pelättiin että viedäänkö jotain ihmisiltä pois jne. Poiskin lähdettiin. Sisäänajo kesti pitkään. ”

Kitkatta yhtenäistä toimintatapaa ei ollut omaksuttu, vastarintaa on kohdattu niissäkin veteraani-organisaatioissa, joissa nyt vallitsee yhtenäinen toimintatapa:

”Yhteinen kuntoutuksen tapa toimia oli jotenkin vieras ammatti-ihmisille, jotka olivat tottuneet toimimaan omalla tavallaan. Yksi osa konseptimuutosta.”

Alkukitkan ja vastarinnan voittaminen on edellyttänyt johdolta määrätietoista ja pitkäjänteistä otetta, vaativuutta, perusteluja ja tukea:

”Johto oli takana eikä ollut vaihtoehtoja. Pakotettiin sitoutumaan ja mukaan. Perehdytetään rinnalla kulkien. Vuodessa pystyy perehdyttämään. Osa lähti silloin pois. Aika raaka peli, mutta moni sanoo saaneensa uuden elämän tässä työssä. Jos ajatellaan, että osa tekisi tällä ja osa vanhalla tavalla, niin kuntoutuksessa tulisi paha maine meidänlaisellemme kuntouttajalle, joka laittaa asiakkaat tekemään oikeasti hommia.”

Työyhteisöt ovat hyvin monessa tapauksessa jakautuneita työlähtöisten menetelmien omaksumisessa: on niitä, jotka ovat menetelmää toteuttaneet ja ovat siitä innostuneita, ja niitä, jotka eivät lainkaan tai hyvin vähän ovat siihen perehtyneet, tai suhtautuvat jopa torjuvasti. Kysyttäessä miten tällaisesta asiantilasta aiotaan edetä laajemmalle työyhteisöön, työntekijöillä ei useinkaan ollut tietoista etenemis- tai muutossuunnitelmaa.

Työlähtöisten toimintatapojen tuloksellisuus ja vaikuttavuus asiakasyrityksissä ja asiakkaissa

Tätä ulottuvuutta toimijat arvioivat kriittisesti. Keskustelu vaikuttavuudesta osoitti, ettei vaikuttavuuden osoittamista tai sen menetelmiä ole systemaattisesti työstetty tässä hankkeessa. Niitä kuitenkin kaivattiin huolimatta siitä, että teema ei ole ilmeisestikään ollut keskeinen kehittämisen kohde Työläs-hankkeessa.

Puimakeskusteluiden mukaan kestäviä muutoksia asiakkaiden omassa toimintatavassa ei oltu systemaattisesti dokumentoitu tai koottu. Joitakin havaintoja oli tehty:

”Juurtuneisuus... en ole vielä juurikaan ituja nähnyt. Yksi yksikkö oli kuulemma ottanut häiriöpäiväkirjan käyttöön. Että jotakin.”

”Kun tavoite on, että työyhteisö itse oppisi siellä, niin ei olla niin pitkällä.”

”Asiakkaat kysyvät kyllä vaikuttavuutta. Ovat tietoisia.”

Vaikuttavuuden kannalta puimaloissa nousi esiin tärkeänä haasteena johdon mukaan saaminen sekä kehittäjä- että asiakasorganisaatioissa. Työläs-prosesseihin on aktiivisesti osallistunut keskijohdo eikä Työläs ole kohdannut strategista tasoa, jolloin pidemmän tähtäimen vaikutukset ovat voineet jäädä vähäisiksi:

”Kuntoutuksen näkökulmasta yksittäiset TYK/ASLAK-kurssilaiset kuten esimieskuntoutujat ovat vieneet työn tutkimisen välineitä/malleja mukanaan omiin yksiköihinsä. Kuntoutujien viesti usein on, että tätä lähestymistapaa näitä välineitä pitäisi soveltaa nimenomaan organisaation johdon/heidän esimiestensä kanssa, yhteistyöpäivissä on koitettu esitellä. Yhteistyöpäivissä on näkynyt ja kuulunut tarve asiakasorganisaatioiden työn kehittämiseksi.”

Vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden osoittaminen työelämän kehittämiseen – tai muihin moniulotteisiin kysymyksiin – liittyvissä palveluissa ja töissä on todella haasteellista, joten se,

että tämä on suhteellisen heikosti toteutunut ulottuvuus Työläs-hankkeessa, ei ole poikkeuksellista. Vaikuttavuuden mittaamisen ja osoittamisen tapojen kehittäminen on erittäin usein kroonisen ali-investoinnin kohde.

Organisaatiot kuitenkin tulevat tulevaisuudessa peräämään todisteita vaikuttavuudesta voidakseen punnita eri lähestymistapojen välillä. Kilpailu- ja rahoitusympäristön todennäköinen kiristyminen on myös omiaan lisäämään paineita uusien askelien ottamiseen tällä suunnalla.

Puimaloissa nousi esille vahva tarve kehittää omaehtoisia vaikuttavuuden arviointitapoja. *Tarvittaisiin hyvin monenlaista vaikuttavuuden osoittamista ja 'mittaamista': tapauspohjaista, temaattista, terveyteen ja hyvinvointiin liittyvää ja myös organisaation tulokseen ja talouteen eri tavoin liittyvää.* Perinteiset vaikuttavuuden indikaattorit nähtiin vajavaisiksi:

"Onko ainoa vaikutus tämä sairauspoissaolo, ehkä työtyytyväisyys, ilmapiiri? Meidän keississä ei mitattu poissaoloja, mutta työilmapiiri parantui selvästi kokeilujen kautta. Kun pitäisi osoittaa rahalla ja poissaolo on helpointa. Onko se ainoa? Onko hyviä vinkkejä?"

"Sairauspoissaolot ei ole ehkä paras mittari, seurataan ennen ja jälkeen. Työpaikkojen oma työhyvinvointikartoitus olisi ehkä parempi. Seurantapalaveri olisi hyvä."

Vaikuttavuuden osoittamisessa kaivattiin pidempää aikajännettä, konkreettisten muutosten osoittamista työtoiminnassa sekä kokemuksellista ulottuvuutta ja oman työn analysointia mahdollistavien tilojen ja puitteiden tarjoamista:

"Ja riittävä aikajänne. Työssä pysyminen ja muu. Konkreettiset muutokset työtoiminnassa pitää mainita."

"On verrattava aiempaan työhön. Työnantaja pelkää kustannuksia vanhan päälle. Emme voi lyhyellä aikavälillä todistaa mitään."

"Jos mietitään vaikka kotihoidontiimiä, kiireisiä, paljon työtä, pakataan lisää asiakkaita, on vähän yhteisiä tilaisuuksia, joissa voi ikään kuin vapaasti puhua työstä. Olla koolla. Tämä on jo sinänsä, puitteiden tarjoaminen."

"Työssöolemisen kokemukset muuttuneet."

Työlähtöisen toimintatavan juurtumisen ja vakiintumisen aste omassa yksikössä (”mesotaso”)

Tämä ulottuvuus sai ”keskimääräiset” pisteet, ja siihen pätee sama kuin työlähtöisten menetelmien omaksumiseen omassa yksilötyössä. Työyhteisöjen tilanne tässä suhteessa vaihteli varsin paljon – oli joitakin, joilla työlähtöiset menetelmät on viety toimenkuviksi ja laatukäsikirjoihin ja niitä – valtaosa – joissa tällaista ei ole vielä tehty. Suurimmassa osassa hankkeen työyhteisöjä tällaista kehitystä oli vain osassa työyhteisöä.

Konkarit antoivat vahvat positiiviset arvioinnit työlähtöisen toimintatavan juurtumisesta omassa organisaatiossa:

”Vakiintunut käytäntö jo pitkään, jatkuva systemaattinen kehittäminen, jota Työläs on tukenut.”

Vakiintumista on edistänyt vahva mielekkyyden kokemus:

”Meillä työläs on vakiintunut, on hienoa ollut olla mukana tässä projektissa.”

Juurtuminen on edellyttänyt vahvaa sisäistä kehittämistyötä:

”Meillä on oman työn kehittämiseen esim. Aku-foorumeissa kehitelty malleja: hyödynnetään työrukkasia, ryhmä-/pienryhmätyöskentelyä, jossa käydään läpi ja tarkennetaan ja koulutetaan henkilöstöä kuntoutuksen ammatillisten osioiden sisältöihin, teoria ja käytäntö tulevat tutuiksi ja on saatu tehokkaasti aikaiseksi uusia sovelluksia (esim. lomakkeet, malliohjelmat jne.).”

Juurruttamisessa keskeisenä edellytyksenä on ollut johdon systemaattinen tuki ja samalla velvoittavuus toimintatavan ja sitä mahdollistavan organisaation ja työkuulttuurin pitkäjänteiselle kehittämiselle:

”Johto seuraa työlähtöisten välineiden käyttöä ja edellyttää aktiivista kehittämistä. Välineitä kehitetään jatkuvalla sisäisellä koulutuksella, nyt myös yhteistyössä muiden työlähtöisten organisaatioiden kanssa.”

Työlähtöisen toimintakonseptin ylläpito ja kehittäminen on haaste myös konkariorganisaatioissa. Toimintakulttuuriaan muuttaneissakin yksiköissä koetaan myös

rapautumisen pelkoa ja omaksutun toimintamallin jatkuvan vaalimisen ja vahvistamisen tarvetta:

”... nyt ehkä rapautumassa (?). Meillä olisi olemassa teoreettiset välineet, joilla konstruoida kohdetta, niitä ei nyt käytetä aktiivisesti. Työlääseen liittyvä sisäinen kokemusten vaihto ja tiedon siirto on ollut vähäistä. Ei ole riittävän selkeästi sovittu ja vastuutettu, kuka /mitä tuo Työläästä esim. AKU-foorumille.”

Huolta tulevaisuuden kehittämisen mahdollisuuksista ja foorumeista koetaan vahvassakin juurtumisen tilassa:

”Henkilökunta tarvitsee edelleen myös omia sisäisen kehittämisen ja kouluttautumisen foorumeita. Tällainen foorumi tarvitsee vetäjän / vetäjät, joille varataan riittävä resurssi valmistella foorumi (tämä toiminut hyvin tähän asti).”

Noviisiorganisaatioissa juurtumisen edellytykset eivät ole päässeet kehittymään:

”Työlähtöisen toimintatavan juurtumisen ja vakiintumisen aste omassa yksikössä on vasta alkuvaiheessa.”

”Hankkeessa olevien työntekijöiden työskentelytavassa on nähtävissä toimintatavan juurtumista ja ajatusmalli käytössä. Työskentelymallia ei ole vielä huomioitu ajankäytössä, mutta on todettu, että vie aikaa enemmän kuin muunlainen toiminta. Koulutuksia aiheeseen liittyen tuetaan ja kannustetaan henkilöstöä menetelmäkoulutuksiin.”

Juurtumista on tapahtunut yksittäisten työntekijöiden tai tiimien ajattelumalleissa ja toimintatavoissa, mitä tuetaan menetelmäkoulutuksella. Sen sijaan toiminnan rakenteelliset puitteet eivät ole rakentuneet turvaamaan uutta toimintakonseptia, mikä aiheuttaa suuria ponnistuksia sen käytäntöön viemisessä:

”Meidän ajanvarausrakenteissa ei ole vielä aikaa ja toimintatapaa esim. kiinteille tiimijoukkoille, jotta asiaa voitaisiin käydä läpi ns. ei-työläiden kanssa, tai työläs porukankaan kesken suunnitella toimintoja. Toiminta ei siis ole vielä vakiintunut, mutta osataan jo ajoittain työpaikkojen kanssa neuvotella tarjota tätäkin vaihtoehtoa”

”Työlähtöiset työpaikkaselvitykset ovat juurtuneet pysyväksi käytännöksi, ajankäytössä ja toimenkuvissa kehittämishaasteita, esteenä työyksikön pienuus.”

Konkariorganisaatioillakin on jatkuvan sisäisen koulutuksen haaste mm. henkilökunnan vaihtuvuuden takia. Tuoreemmilla konkareilla vain osa henkilökunnasta on omaksunut työlähtöisen toimintamallin. Organisaatioissa on otettu käyttöön erilaisia sisäisen

perehdyttämisen ja koulutuksen tapoja, joilla työlähtöistä viitekehystä ja menetelmiä levitetään: sisäisiä koulutuksia, tutorointia, ”vierihoitoa” ja vastuuttamista. Kaivataan kuitenkin systemaattisempaa otetta, johon aika- ym. resurssit asettavat esteitä. On työlästä ja hidasta kouluttaa henkilökuntaa omin voimin tähän uuteen ajattelu- ja toimintatapaan. Tässä yhteydessä johtamisen merkitys nousee vahvasti esiin:

”Riippuu omasta lähiesimiehestä ja hänen asenteestaan. Toisaalta vapaus on, mutta aikataulu tuo rajoituksia. Vaatisi johdollamme periaatteellista päätöstä. Ilman suunnitelmaa ja resursseja on pelko menetelmän hiipumisesta.”

Pohdittavaksi nousee, missä määrin toimintakonseptin ”osittaisomaksuminen” jarruttaa työlähtöisyyden juurtumista ja koko työkuulttuurin muuttumista – vai jääkö se yksittäisten kiinnostusten varaan? Vai onko hyvä, että sallitaan monenlaisia viitekehyksiä ja toimintamalleja samassa organisaatiossa; kehittykö toimintatapa tällaisessa ”monikulttuurisessa” ympäristössä monipuolisemmaksi ja joustavammaksi kuin yhtenäisyyttä ja ”puhdasoppisuutta” vaalivassa organisaatiossa?

TYÖLÄS- ja iTYÖLÄS-verkosto-oppimisen onnistuneisuus ja hyödyntäminen

Työyhteisöjen saamaa tukea menetelmän kouluttajilta ja yhteisiä palavereita ja työpajoja kommentoidaan positiivisesti, mutta kuten verkostoyhteistyön yhteydessä jo kävi ilmi, verkosto-oppiminen, vertaisoppiminen ja virtuaalinen oppiminen (iTyöläs) eivät ole olleet tehokkaita ja yleisiä:

”Periaatteessa Työlääseen osallistuneilla kuntoutuksen työntekijöillä on mahdollisuus tutustua TYÖLÄS-verkon (wiki-alusta) kautta materiaaliin, jota on paljon ja hyvää, ja osallistua keskusteluihin verkossa, mutta käytännössä työaika/ rohkeus ei aina oikein tahdo riittää (tai sitten tämä on defensiivinen rutiini). ”

”Wikiä ajattelimme, meillä on neljää erilaista ohjelmaa käytössä päivittäin. Ei ole sinne ehditty, eikä se ole visuaalisesti erityisen käytettävä. Yleensä materiaalit ovat tulleet muulla tavalla. Aluetapaamiset ovat olleet hyviä ja avoimia. Ei ole säännöllistä sparrausta.”

”Oppimisverkon käyttö kaiken kaikkiaan on ollut vähäistä; aikapula, alustan rakenteen hajanaisuus ja vaikeakäyttöisyys, sisällölliset painotuksen, käyttö-tottumuksen puute jne.”

”Lähikonsultti on tärkein. Oma työryhmä kerran kuussa ja X vetoapuna kehittämissä.”

Verkostoituminen ja vertaisoppiminen eivät vaikuta konkareillakaan kovin tehokkailta muutoin kuin Verven sisällä. Tässä toistuu sama, mikä muillakin ulottuvuuksilla: on joitakin hyviä työterveyshuollon keskinäisiä ja työterveyshuollon ja kuntoutuksen keskinäisiä yhteistyön ja oppimisen esimerkkejä, mutta ne ovat vielä harvinaisia ja niitä haluttaisiin lisätä. Joillakin on hyviä ja intensiivisiä kokemuksia lähinnä koulutuksen ja konsultoinnin aikaisesta vertaisoppimisesta jokin tai muutaman muun organisaation kanssa.

Omin voimin verkostojen rakentaminen ja ylläpitäminen on ollut vaikeaa:

”Itseksemme olemme toimineet nyt. Mahdollisuudet verkostotyöhön hyvät, mutta aika rajallinen. Aluetapaamisissa on pyritty käymään. Ihan ensimmäisessä aallossa oltiin ja se oli tehokasta. Jatkossakin varmaan tarpeen. Kun kuulen että ollaan eri vaiheissa, niin löytää samantapaisia kumppaneita. Joskus on turhauttavaa käydä läpi asioita jotka jääneet taakse. Kolmannessa aallossa olisi hyvä huomioida erilaisuutta.”

”Hyvin voitaisiin yhdessä kokoontua keissien ääreen. Pienet työpaikat, tiiviimpi prosessi ym. teemoja.”

Vaikutelmaksi tulee myös, että Työläs-hankkeen päättymisen jälkeiseen tilanteeseen ei ole olemassa moniulotteista ja tietoista ’verkosto-oppimisen’ suunnitelmaa, vaan ollaan tultu eräänlaiseen tienhaaraan, pitäisi levittää menetelmiä laajemmalle, vahvistaa onnistuneita prosesseja, yhteistyötä, keskinäistä oppimista ja kehittelyä, mutta millaisella konseptilla ja missä rakenteessa on avoin kysymys.

Siirtyminen uuteen toimintakonseptiin uutena toimintakulttuurina

Vaikka tämäkin ulottuvuus saa melko hyvät ”keskiarvopisteet”, on ulottuvuudella on suurta hajontaa. Työyhteisöt ovat hyvien eri vaiheissa. Vain Työläs-hankkeen ”emo”, Verve Oulusta arvioi päässeensä koko työyhteisön tasolla uuteen toimintakonseptiin, joka on vakiintunut. Muualla on pikemminkin kyse siitä, että työlähtöistä menetelmää on kehitetty osassa työyhteisöä, usein johdon kiinnostuneella, mutta enemmänkin ’laissez-faire’ otteella kuin aktiivisella osallistumisella:

”Työkalu toimii, mutta on pitkä matka toimintakonseptin muutokseen ja uuteen toimintakulttuuriin.”

Puimalakeskusteluissa syntyi vaikutelma voimakkaista ja karismaattisista johtajapersonista, jotka ovat omalla otteellaan saaneet muutkin vakuuttuneiksi ja sitoutuneiksi koko toimintakulttuurin muuttamiseen. Tässä muutostyöskentelyssä on sovellettu työlähtöistä lähestymistapaa myös omassa organisaatiossa:

”Johtaja avasi toiminnan teorian lähestymistapaa, jalkautti kehittävän työntutkimuksen menetelmiä, edellytti ja vaati työlähtöistä kuntoutusotetta ja jopa opetti kuntoutumislaboratorion osioiden toteuttamista. Johtaja teki koko ajan läpinäkyväksi ja piti henkilökunnan ajan tasalla yhteiskunnallisesta toimintaympäristöstä, kuntoutus- ja hotra-maailman ajankohtaisista haasteista, taloudellisista haasteista ja tulevaisuuden kuvista ja visioi näitä. Myös oman organisaation toiminnan tarkastelua työlähtöisesti on tehty.”

Toimintakulttuurin rakentaminen on edellyttänyt strategisen painotuksen ja sen toteutumisen seurannan sekä jatkuvan arvioinnin vahvuutta ja systemaattisuutta. Tuoreemmat Työläs-organisaatiot tavoittelevat vähitellen uutta toimintakonseptia: Kehittämisen teemoiksi tässä yhteydessä mainittiin mm. yhtenäistäminen, tuloksellisuuskysymys, ajankäyttö, oman työn uudelleenorganisointi, suunnitelmallisuus ja ”asenteelliset häiriötekijät” Lisäksi mainittiin strateginen tuki, oppimisjärjestelmä, joka ”pakottaa” Työläs-menetelmien käyttöön, vaikuttavuuden esiin saaminen, arviointimenetelmien kehittäminen; mm. laadullinen, kokonaisvaltainen, paikallinen, tarinallinen arviointitapa.

3.3. Kokeneet ja noviisit

Tutka-arviointiin osallistuneiden organisaatioiden erot juurtumisen ja levittämisen asteessa kytkeytyivät työlähtöisen toimintamallin kokemuksen pituuteen (’konkarit’ vs. ’noviisit’). Sen sijaan muut muuttajat – esim. organisaation koko tai liiketoimintamuoto – eivät erotelleet osallistujia. Seuraavassa tarkastellaan konkareiden erityispiirteitä suhteessa muihin työterveyshuollon ja kuntoutuksen organisaatioihin.

Työlähtöisen toimintatavan ensimmäiset konkarit ovat aloittaneet kehittävän työntutkimuksen konseptiin perustuvan toimintamallin kehittämisen vuosituhaten alussa. Oulun Verve on ollut varsinainen pioneeri, työlähtöisyyden ”äiti”. Muut Verven yksiköt ovat seuranneet näitä jalanjalkia. Niissä ollaan työlähtöisessä mallissa pitkällä ja se on ainoa käytössä oleva toimintatapa. Perusajatuksena on ollut omaksua yhtenäinen viitekehys ja toteuttaa työlähtöistä konseptia kattavasti ja aukottomasti:

”Riski on, jos otetaan vain osia sieltä täältä ideasta.”

”Eri asia, jos tämä on vain väline muiden joukossa. Silloin se jää innostuneiden varaan ja tilanne on eri vakiinnuttamisessa.”

Strategisen johtamisen ratkaisevaa merkitystä yhtenäisen toimintakulttuurin rakentamisessa ja toimintamallin juurruttamisessa kuvataan mm. seuraavasti:

”Satsauksethan on tosi isoja, tohtorikoulua ja kaikkea. Iso porukka oli tekemässä työohjetta. Tehtiin paljon työtä siinä ensimmäisessä vaiheessa vuonna 2001. Osa asioista on mennyt eteenpäin, jotain jäänyt pois, osaamista kuitenkin hankittiin.”

”Johdon tuki on ollut vahvaa, on näkynyt strategiassa. On ollut sisäisen kehittämisen foorumeita ja ulkoisiakin. 2004 kuntoutumislaboratorio, ammatillisen kuntoutuksen foorumeita, lähestymistapaa käyty läpi. Kehittämisklinikkaa, tohtorikoulutuksia ym. eli satsattu paljon kehittämiseen.”

”Johdon tuki, historian liikkeelle paneva voima, työntekijät kaipasivat välineistöä, mutta johto voimallisesti myös ohjasi kehittämään. Tämän talon etu. Kehitystä pantu liikkeelle. Ja raamit työlle. Pitkäänhän alku on kestänyt, ja koulutusta on järjestetty voimallisesti. Ja talon tutkimusjohtaja on ollut tutkimassa näitä asioita ja tuonut taloon.”

”Strateginen painopiste on vahvasti tähän suuntaan, sen huomaa kaikista ryhmistä siinä, että johto on läsnä ja kannustaa, tuottaa pohdiskelevaa kyseenalaistusta. Jotta voi tehdä, tarvitaan kalentereihin ajallista väljyyttä. Missä tapahtuu ennakkosuunnittelu? Tai autopalaveri ei riitä kuten perinteisesti työterveydessä. On vaara palata vanhaan jos ei mennä tiukasti.”

Yhtenäisen työlähtöisen toimintamallin taustamotiivina on ollut se, että työkytkentää on haluttu vahvistaa aiemmin käytössä olleiden kirjaviiden käytäntöjen sijaan. On tarvittu uusia työn analysointivälineitä perinteisen yksilöpainotteisen ja oirekeskeisen orientaation tilalle. Tämä tarve on korostunut työelämän vauhdikkaan muutosvaiheen aikana; työtoiminnan ja toimintajärjestelmien muutokset kytkeytyvät vahvasti työhyvinvointiin ja -pahoinvointiin. On havaittu, että perinteinen työterveyshuollon ja kuntoutuksen ote ei enää riitä työhyvinvoinnin edistämässä ja psykososiaalisen kuormituksen käsittelyssä:

”Diagnoosit ovat perusta, mutta esille tulee silti työelämän murros ja jaksaminen. Diagnoosi oikeuttaa usein kuntoutuksen, mutta emme voi sivuuttaa ratkaisujen tekoa työelämässä.”

”Perinteisillä työkaluilla ei pysty työhyvinvointiin vastaamaan. Työpaikkaselvitykset ovat avuksi. Ei arvioida vain melua, valoa, lämpöä. Vähemmän perinteisiä selvityksiä.”

Kitkatta yhtenäistä toimintatapaa ei olla omaksuttu, vastarintaa on kohdattu:

”Yhteinen kuntoutuksen tapa toimia oli jotenkin vieras ammatti-ihmisille, jotka olivat tottuneet toimimaan omalla tavallaan. Yksi osa konseptimuutosta.”

”Johto oli takana eikä ollut vaihtoehtoja. Pakotettiin sitoutumaan ja mukaan. Perehdytetään rinnalla kulkien. Vuodessa pystyy perehdyttämään. Osa lähti silloin pois. Aika raaka peli, mutta moni sanoo saaneensa uuden elämän tässä työssä. Jos ajatellaan, että osa tekisi tällä ja osa vanhalla tavalla, niin kuntoutuksessa tulisi paha maine meidänlaisellemme kuntouttajalle, joka laittaa asiakkaat tekemään oikeasti hommia.”

Verven jalan jälkiä seuranneet ”tuoremmat” pioneerit ovat osallistuneet työlähtöisen toiminnan omaksumiseen ESR-hankkeesta asti, jolloin osa henkilöstöstä on hankkinut peruskoulutuksen, osa myöhemmin myös syventävät opinnot ja nyt jatkaneet kehittelyään edelleen. He ovat pyrkineet levittämään osaamista omassa organisaatiossaan muille tiimeille ja uusille työntekijöille, esim. olemalla kummeina tiimeissä. Näissä organisaatioissa tyypillistä on, että osalla henkilöstöstä on Työläs-osaamista ja –kokemusta, ja osalla ei osaamista tai halua omaksua työlähtöistä menettelyä:

”Meillä on tiimiorganisaatio, vanhat kolme tiimiä ja 2011 alussa tulleet kolme lisää. Yksi uusista on tehnyt Työlästä, mutta ei vielä koulutettuja. Vanhat ovat. Työkalu joka toimii ja varmaan jää ja kehittyy. On epäilevääkin porukkaa, mutta on yritetty sitä, että tiimeissä tuotaisiin esiin onnistumisia. Valitettu ajan viemisestä, on pohdittu tuloksellisuutta. Innokkuutta, markkinointia, ja onnistumisten kautta sana kiirii.”

Näissäkin organisaatioissa johto mahdollistaa työlähtöistä toimintaa kannustamalla moniammatilliseen yhteistyöhön sekä järjestämällä ajankäyttöä. Johto on ollut vahvasti mukana, vaikka strategiset linjaukset eivät yhtä vahvoja kuin Vervessä:

”Johto on paljon mukana. Edellinen johtaja on käynyt itse koulutukset ja uusi johtaja on tosi innostunut, kysyi esim. mitä arvelet jos laitettaisiin kaikki työpaikkaselvitykset osallistavalla tavalla. On koulutusta, rahoitus niihin, kannustetaan tekemään. Johto markkinoi, tuotekansiossa omana tuotteenaan.”

Noviisiorganisaatioissa johdon asennoituminen on osin kriittistä työlähtöisiä menetelmiä kohtaan:

”Johdon asennoituminen on ehkä turhan kriittisiä, tukea on myös levittämislle, mutta ei ole strateginen hanke eikä muuta konseptia kokonaan. Vain yksi lähestymistapa jota voidaan käyttää, ei läpäisevä. Johtoryhmän kanssa on keskusteltu kuinka laajasti tätä konseptia käytetään.. Todettu että henkilöstö ei ole vielä valmis. Valmius kuitenkin myös resursointiin. Haluamme olla kehittäjiä uusissa menetelmissä. Ei ole levitetty terveystarkastuksiin tai toimintasuunnitelmatasolle. On alustava tuote tehty tästä. Ei ole asiakkaille markkinoitu.”

Verta, hikeä ja kyneleitä

Uuden lähestymistavan käyttöönotto ja menetelmien kehittäminen on ollut vaativa urakka ja johdon rooli on ollut tärkeä sitkeyden ja päättäväisyyden ylläpitämisessä:

”Kontrolloitiin myös tiiviisti, laatujärjestelmää, auditointia. Arvioitu, kuntoutusjohtajan kyselyt, kehittämisfoorumit. Yhteinen työohjeisto intrassa on tärkeä, ja sitä katsotaan säännöllisesti. Consultingin väki, jatkuvan kehittämisen foorumit Työläksessä jatkuivat. Verve Oulu ja Mikkeli mukana.”

Noviisien osalta levittämisen kannalta jää pohdittavaksi, löytyykö laajassa mittakaavassa samanlaista päättäväisyyttä? Ponnisteluista huolimatta konkareiden motivaatio on pysynyt korkealla, ollaan innostuneita ja ”hurahtaneita”. Samanlaista innostusta on myös noviiseilla lyhyemmällä aikaperspektiivillä. Sitä selittää onnistumisen ja mielekkyyden kokemukset, yhdessä oppiminen ja luova kehittäminen. Mielekkyyttä ja samalla juurtumisen syvyyttä luo myös menetelmien omakohtainen kehittäminen ja soveltaminen omaan toimintaympäristöön sopiviksi, erilaisten variaatioiden tuottaminen:

”Psykososiaalisten kuormitustekijöiden suhteen hyvä menetelmä ja halutaan niissä käyttää.”

”Hankkeet ovat vieneet eteenpäin, itse opittiin paljon ja välineet kehittyivät, sovelletaan itseemme myös. Välineiden käyttö auttaa pidemmällä jännteellä. Kun se pohjatyö tehtiin, nyt se on paljon valmiimpi. On se nytkin vielä valmiimpana iso ponnistus, mutta ehkä helpompaa kuitenkin. Silloin elettiin myös eri kuntoutusmaailmassa. Silloin oli liikkumavaraa paljon enemmän kuin nyt. Nyt jos pitäisi ruveta, en tiedä...”

Työlähtöisen toimintatavan kattavuus

Verveä lukuun ottamatta työlähtöinen toimintamalli on yksi muiden joukossa. Silloinkin kun jokin työlähtöinen menetelmä on laajassa käytössä vain osa henkilöstöstä hallitsee ja käyttää sitä. Tilanne on tämä tuoreemmilla konkareillakin:

”Me olimme jo ensimmäisessä aallossa, opiskelimme silloiset henkilöt yli vuoden koulutuksen Verven kanssa, ja osa on opiskellut työpaikalla. Osa osaa jo muokatakin välineitä ettei mennä pelkästään protokollan mukaan. Oppimisvaiheessa muutaman prosessin tehneitä on myös. Tavoite on, että hekin saisivat kokemusta ja oppisivat käyttämään tätä yhtenä työkaluna... Ei ehkä olla niin pitkällä kuin voisi olettaa. On paljon niitä työntekijöitä, jotka eivät paljon työlähtöistä ole tehneet, kuka henkilö missäkin tilanteessa on paikalla niin vaikuttaa jonkin verran. Kaikki tietää mistä puhutaan. Kokemus vaihtelee.”

”Työlähtöisiä terveystarkastuksia tehdään koko ajan. Kaupungin tarkastukset tehdään kokonaan uudella työhyvinvointitapaamisen nimellä. Terveystapaamisissa on yksi 1,5 t tapaaminen ja tarvittaessa uusi aika. Kyselyt etukäteen ja tuo tullessaan. Täytyy olla rutiini ja osaaminen tietysti, satoja varmasti tehty.”

Noviisit ovat ottaneet työlähtöisen toimintamallin osittain muiden palveluittensa joukkoon tutkien lähestymistavan käyttökelpoisuutta:

”80 lääkärin ja yli 100 hoitajan yksikössä on työlähtöisyyteen on koulutettu yksi tiimi alun perin ja muutamia yksittäisiä henkilöitä. Kehittämistä on vastuutettu valitsemalla työfysioterapian kehittämisspääällikkö ja työterveyslääkäri, jotka vastaamme muuten kehittämisestä. Tavoitteena on ollut tutkia, onko tästä toimintatavaksi.”

”Ei vielä muuteta koko konseptia työlähtöiseksi. Osia on hyödynnettävissä. Paikallisen muutoksen malli on yksi käyttökelpoinen työpaikkaselvityksen muoto toisin kuin suunnattu työpaikkaselvitys, ja nyt koulutamme henkilökuntaa laajemmin tähän malliin. Ei vielä mietitä suunnattua selvitystä eikä edes sen osia. Ei myöskään terveystarkastusta sellaisenaan. On annettu vapaat kädet käyttää mitä haluavat.”

”Mitään 5-vuotissuunnitelmaa ei ole, mutta tavoitteena on levittää kolmeentoista toimipisteeseen.”

Pohdittavaksi nousee, missä määrin tämä ”osittaisomaksuminen” jarruttaa työlähtöisyyden juurtumista ja koko työkuulttuurin muuttumista – jääkö yksittäisten kiinnostusten varaan. Vai onko hyvä, että sallitaan monenlaisia viitekehyksiä ja toimintamalleja samassa organisaatiossa; kehittykö toimintatapa tällaisessa ”monikulttuurisessa” ympäristössä

monipuolisemmaksi ja joustavammaksi kuin yhtenäisyyttä ja ”puhdasoppisuutta” vaalivassa organisaatioissa?

Levittämisen keinot

Konkariorganisaatioillakin on jatkuvan sisäisen koulutuksen haaste, mm. henkilökunnan vaihtuvuuden takia. Tuoreemmilla konkareilla on vasta osa henkilökunnasta omaksunut työlähtöisen toimintamallin. Organisaatioissa on otettu käyttöön erilaisia sisäisen perehdyttämisen ja koulutuksen tapoja, joilla työlähtöistä viitekehystä ja menetelmiä levitetään: sisäisiä koulutuksia, tutorointia, ”vierihoitoa” ja vastuuttamista. Kaivataan kuitenkin systemaattisempaa otetta, johon aika- ym. resurssit asettavat esteitä. On työlästä ja hidasta kouluttaa henkilökuntaa omin voimin tähän uuteen ajattelu- ja toimintatapaan:

”Eka ryhmä on koulutettu, 4 psykologia ja 4 hoitajaa eri asemilta, eri puolilta kaupunkia, levittäjiksi omiin yksiköihin. Syksyllä tarkoituksena on kouluttaa toinen ryhmä. Yhteensä on 13 lääkäriasemaa. Tavoitteena on, että joka yksikössä pystytään mallilla tekemään työpaikkaselvityksiä. Psykologi on sellainen joka toimii tukena sisäisesti.”

Työlähtöisyyden tunnettuus ja kysyntä asiakasorganisaatioissa

Tyypillistä on, että asiakkaista lähinnä kunnalliset organisaatiot ovat lähteneet työlähtöiseen toimintamalliin työterveyshuollossa, yksityissektorilla vasta jonkin verran. Pidempään työlähtöisesti toimineilla kysyntä voi jo paikoin ylittää resurssien mahdollistaman tarjonnan ja joudutaan miettimään, miten priorisoida työlähtöisten menetelmien käyttöä:

”Kaupungilla huhu kiertää yksiköstä toiseen.”

”Puskaradiot ovat tehokkaita... Aika harvoin asiakkaat enää tulevat väärillä odotuksilla. 10 v. sitten työasiat koettiin oudoiksi. 2/3 jo odottaa, että käsitellään jaksamisongelmia. Vapaamatkustajia tietysti joukossa.”

”Asiakaskysyntä alkaa olla jo varmaa, tämän kevään juttu, taitekohta... aletaan tietää tästä, osataan kysyä. Aletaan ymmärtää, että työlähtöinen toimintamalli menetelmien ei ole yksittäinen hanke, vaan jatkuva prosessi, jota tehdään koko ajan.... Terveysasemalla voi olla jo liikaakin muutosta, mutta kun haluttiin niin ruvettiin. Vähän mietittiin milloin on viisasta käyttää ja puhuimme Verven kanssa missä tilanteissa tätä välinettä on tarpeen käyttää.”

Työterveyshuollossa konkareiden alueella on asiakasorganisaatioita, jotka ovat oppineet toimimaan työlähtöistä toimintatapaa ja siihen liittyviä yhteisiä valmennuksia:

”Yhden yksikön päällikkö kysyi, että onko työterveydellä mitään millä vastata työelämän muutoksiin, ja kun pidin esitykseni, niin sanoi että hyvä että tekin muututte.”

Oleellista työlähtöisen toimintatavan laajenemisen kannalta onkin se, miten työpaikat itse tulkitsevat työhyvinvoinnin merkityksen ja mitä he odottavat työterveydenhuollolta ja kuntoutukselta. Tähän tulkintatapaan vaikuttaminen on tärkeä laajentamisen ja vakiinnuttamisen keino. Myös konkareilla on pohdittavaa, mikä on työterveyshuollon ja kuntoutuksen rooli markkinoinnissa ja viestinnässä, yleisen tietoisuuden lisäämisessä tällaisen lähestymistavan olemassaolosta. Valistuneisuus on alkanut lisääntyä:

”Ymmärrystä yrityksissä ja työpaikoilla on tullut asiaa kohtaan, osaavat ottaa yhteyttäkin enemmän näillä tiimoilla. Uudet keissit ovat käynnistyneet työnohjauspyynnöllä. Ilmeisen tyytyväisiä asiakkaita. Yhteistyö on syventynyt. Ei erityisiä mittareita.”

Kun markkinoinnin merkitys on tiedostettu, on havaittu johdon roolin tärkeys sekä omassa että asiakasorganisaatiossa:

”Nyt on päästy enemmän markkinoimaan pelkästään kaupungille ja ääntä saatu kaupungin johtoon saakka. Kirjattu työsuunnitelmaan työpaikkasuunnitelma ja yksilöllinen kartoitus. Ensisijaisesti tavoitteena on lähiesimies. Arjen työn sujumista pohditaan lähinnä.”

Kuntoutuksessa haaste on siinä, että työn problematiikka tulee käsittelyyn yksilöasiakkaiden kautta työorganisaation esimiehineen ollessa etäällä. Yhteydenpidossa asiakasorganisaatioiden esimiehiin yhteistyö työterveyden kanssa on ratkaisevan tärkeää:

”Esimiesten sitouttaminen onnistuu, kun yhdessä työterveyden kanssa työsteetään.... Selkeä jatko ja yhteys on vahvempi nyt kuin ennen, silloin ei jalkautunut. Esimies ei ollut ennen sitoutunut.”

Nyt asiakasorganisaatiotkin ovat osin heränneet näkemään kuntoutuksen mahdollisuudet koko työpaikan kehittämisen kannalta:

”Asiakasyritys toi esiin, että ei halua lähettää yksilöitä kuntoutukseen vaan koko työpaikan on hyödyttävä kuntoutuksesta.”

Kokonaisuutena markkinoinnin haastetta on paljon, mm. työlähtöinen lähestymistapa koetaan kalliiksi ja tarjolla on monia eri vaihtoehtoja.

Verkostoyhteistyö

Työterveyshuoltojen verkostoituminen on ollut problemaattista osin keskinäisen kilpailuasetelman takia. Verven omat organisaatiot ovat keskenään verkostoituneet, mutta muut konkarit eivät ole Työläksen myötä verkostojaan rakentaneet:

”Ei uusia verkostoja Työläksen ajatusmaailman ympärille.”

”Oli yhteispalaverit tavoitteena aluksi, mutta todettiin että se ei ollut realistista.”

Työlähtöisyyteen liittyvä verkostoituminen ei ole konkareillakaan mitenkään erityisen laajaa, vaan käsittää muutamia tapauksia joidenkin työterveyshuoltojen ja kuntoutusyksiköiden ja yritysten kesken:

”Asiakaskumppanuuteen ei sinänsä vaikutuksia, välineitä kyllä.”

Toisaalta on myös myönteisiä kokemuksia kumppanuuden kehittymisestä ja syventymisestä asiakasyritysten kanssa ovat olleet myönteisiä:

”On tuonut uudenlaista kumppanuutta asiakasyritysten kanssa. Hyvä väline siihen.”

Erilaiset viitekehykset ja ymmärrykset työhyvinvoinnista, yksilön ja työn välisistä suhteista hankaloittavat työlähtöistä yhteistyötä työterveyshuollon ja kuntoutuksen kesken:

”Kuntoutuksellehan tulee asiakkaat työterveyden kautta työlähtöiseen... Miten se meneekään, kun herkästi on painotus fyysisellä kuntoutuksella... Odotukset vs. todellisuus. Haasteellisempaa on, jos vastapuoli ei tunne näitä välineitä. Mietimme, että aina ei satu ne henkilöt asiaan jotka ovat kouluttautuneet.”

Yhteistyön toimivuusongelmat ovat osin palveluketjukysymyksiä, jos ei toimita samalla viitekehyksellä. Toisaalta koko lähestymistavan keskeinen uusi haaste on asiakkaan ottaminen kuntoutuksen ja työterveyshuollon yhteiseksi kohteeksi:

”Työterveyshuolto olisi avaintaho joka tukee kuntoutujia ja työpaikkaa jatkossa.”

Konkarit näkevätkin, että Työläksen jälkeen tapahtuva kehittämistyö tulisi suunnata nimenomaan tämän rajapinnan kehittämiseen:

”Minusta ei voi ajatella, että on jo valmis konsepti jos on kahdella koulutetulla taholla yhteinen asiakas, sillä juuri siihen tarvitaan kehittämistä. Mitä vaatii yhteistyö ympärilleen, ei vain asiakkaan lähetystä ja palautusta, vaan on rakennettava jotain... tässä tapauksessa yhteistyötä tiiviimmin ja yrityksen suuntaan esimiesyhteistyötä. Uudenlaisia palikoita ketjuun.”

”Haastattelussa kuntoutuslaitosten johtajat kaikki halusivat tiiviimpää yhteistyötä työterveyden kanssa. 1. aallossa yhteistyö oli työnimenäkin, nyt ei enää niin voimakkaasti. 3 aallossa aika varmaan tätä tulee taas.”

Työterveyshuollon ja kuntoutuksen yhteistyön kehittämisestä työlähtöisyyden pohjalta on myös alustavia hyviä kokemuksia. Valmentajan kuvauksen mukaan:

”He kehittävät yhteistyömallia ja totesivat, että on teorian syklin mukaista, että sitten kun on sisäistänyt itse, alkaa syntyä törmäyksiä kumppaneiden kanssa. On rakennettu uutta kohtaamistapaa. Tulee kysymys miten yhdistetään eri näkökulmat.”

”Valmentajan kannalta ruhtinaallinen tilanne, että on molemmin puolin innostuneita ja kehitetään uutta. Luovia tilaisuuksia. Poikkeaa monista muista valmennuksista.”

Tuoreemmilla konkareilla yhteistyö lähikuntoutuslaitoksen kanssa on vireillä. Haasteena on asiakkaiden paluu kuntoutuksesta kotipesään, jatkotuki siellä ja esimiehen mukaan saaminen

Vaikuttavuus – Työlähtöisten toimintatapojen tulos asiakkaissa

Tulosten ja vaikuttavuuden havainnointi, mittaaminen ja tulkinta ovat vielä ohuella pohjalla myös konkareilla, eikä niitä ole juurikaan työstetty tässä hankkeessa:

”Palvelujen toteuttamisessa on useita järjestelmiä ja muutoksia on vaikea saada nopeasti aikaan. Tulokset vaihtelevat laidasta laitaan. Vaikuttavuutta on vaikea mitata.”

”Siellä missä selvityksiä on tehty, on kaikki tyytyväisiä. Arki on jotenkin muuttunut, mutta kaipaan enemmän volyymia tässä. Ei vielä oikein lähdetty asiakasyrityksissä omatoimisuuteen.”

”Tulokset ovat usein pieniä ja konkreettisia juttuja... joskus on ajateltu että eikö näitä olisi keksitty ilman osallistavaa, mutta me ajatellaan, että me tavallaan tarjotaan foorumi, jossa työyhteisöllä on mahdollisuus pysähtyä tarkastelemaan omaa tilannettaan.”

”Mahdollistettiin että kaikki pääsevät haastatteluihin ja pienryhmiin. Ihmiset kokivat, että kerrankin kaikki pääsevät puhumaan omasta työstään. Ja kysytään samoja asioita. Sitten omanmallinen kehittämisiltapäivä kolme kertaa, että kaikki pääsevät. Seuranta sovittu esim. vuoden päästä. Osalla on johtanut johonkin, osalla ei mihinkään...”

Konkareillakin tulosten ja työn vaikuttavuuden arviointi herättää pohdintaa erilaisista niiden esille saamisen keinoista:

”Joskus jäädään irrallisiksi asiakkaasta. Yksittäisasiakkaat tulevat alueelta tai koko valtakunnasta, tai ammatin perusteella, niin linkki työpaikkaan jää nimelliseksi. Riippuu ihmisen aktiivisuudesta. Jos yhteistyötä ei ole, ei voi mitata. Viimeisellä jaksolla arvioidaan vuoden prosessia.”

”Joskus on pidetty arviointipalaveri työpaikan kanssa. Yleensä esimiehiä. Keskustellaan kuntoutusjakson lopun arvioiden ja tavoitteiden ja suunnitelmien pohjalta.”

”Silloin on helppo näyttää, kun työhön saadaan muutoksia aikaiseksi. Vaatii paljon työtä saada esimiehet ja johto avoimeen kehittämistyöhön. Että he eivät koe että heidän toimintaansa arvioidaan. Herkästi koetaan arvosteluksi. Väijäämättä joutuu joskus arvostelemaan, pyrimme kääntämään työtoimintaan.”

”Vaikuttavuus näkyy meillä työterveyshuollossa, seurantatilaisuus kuntoutuksen jälkeen. Keskustelua tavoitteista ja siitä mitä on tehty ja onko kesken. Huomaan, että siitä puuttuu meidän väliltä linkki kuntoutukseen päin. Eikä siinä mittareita ole.”

Työlähtöisten menetelmien juurtuminen ja toimintakulttuurin muutos omassa yksikössä

Konkarit antavat vahvat positiiviset arvioinnit työlähtöisten menetelmien omaksumisesta ja kehittämisestä omassa organisaatiossaan. Vakiintumista on edistänyt vahva mielekkyyden kokemus:

”Vakiintunut käytäntö jo pitkään, jatkuva systemaattinen kehittäminen, jota Työläs on tukenut.”

”Meillä työläs on vakiintunut, on hienoa ollut olla mukana tässä projektissa.”

Juurruttamisen osalta kehitettävää nähtiin työterveyshuollon ja kuntoutuksen yhteistyössä:

”Yhteistyön syventäminen ja kuntoutusprosessin kehittäminen samassa. Että saataisi vielä yhdessä toimimaan. Erilaisia juttuja itse kullakin.”

Konkareilla yhtenäinen toimintakulttuuri on vahva, mikä kertoo strategisen painotuksen ja sen toteutumisen seurannan sekä jatkuvan arvioinnin vahvuudesta ja systemaattisuudesta.

”Nuoremmat konkarit” ovat siirtymässä vähitellen uuteen toimintakonseptiin:

”Työkalu toimii, mutta on pitkä matka toimintakonseptin muutokseen ja uuteen toimintakulttuuriin.”

Kehittämisen teemoiksi tässä yhteydessä mainittiin mm. yhtenäistäminen, tuloksellisuus-kysymys, ajankäyttö, oman työn uudelleenorganisointi, suunnitelmallisuus, ”asenteelliset häiriötekijät”. Lisäksi mainittiin strateginen tuki, oppimisjärjestelmä, joka ”pakottaa” työläs menetelmien käyttöön, vaikuttavuuden esiin saaminen sekä arviointimenetelmien kehittäminen laadulliseen, kokonaisvaltaiseen, paikalliseen ja tarinalliseen suuntaan.

Työläs-verkosto

Verkostoituminen ja vertaisoppiminen eivät näytä edenneen kovin pitkälle konkareillakaan muutoin kuin Verven sisällä. Oppimisverkon käyttö kaiken kaikkiaan on ollut vähäistä; aikapula, alustan rakenteen hajanaisuus ja vaikeakäyttöisyys, sisällölliset painotuksen, käyttötottumuksen puute jne.

”Oma sisäinenkin keskustelu kun pitäisi saada vahvistumaan saati ulkoinen.”

”Ei ole paljon oltu keskenämme. Kilpailukysymys nousi aiemmin esiin, nyt se ei ole ajankohtainen. Mutta näkyy näissä jutuissa.”

3.4. Työläs työpaikoilla

Koska puimaloihin ei osallistunut asiakasyritysten edustajia, olemme arviointia varten haastatelleet neljää Työläkseen osallistunutta työpaikkaa ja yhtä suurta työnantajaa, joka ei ole ollut Työläksen asiakas, mutta joka edustaa hyvin aktiivista organisaatiota työhyvinvoinnin edistämisessä. Haastattelemalla ”ei-asiakasta” arviointi pyrkii terävöittämään kuvaa hyvästä työterveyshuollosta ja reflektoimaan Työläs-havaintoja ulkopuolisestakin näkökulmasta.

Työlään työmenetelmät työpaikoilla ovat prosessimenetelmiä, jossa asianosaiset yhdessä työterveyshuollon kanssa ryhtyvät kehittämisprosessiin työprosessin, sen historian ja toimintakonseptin analysoimiseksi, työn häiriöiden kirjaamiseksi ja oman ammatillisen kehityksen tutkimiseksi yhteydessä työn muutoksiin Kyse on ajallisesti viikkojen, kuukausien tai joskus jopa lähes vuoden mittaisesta prosessista.

Työlähtöiset menetelmät ovat nykyisiltä nimityksiltään Työn sujuvuuden ja työn muutosten kartoitusmenetelmät (aikaisemmin työlähtöinen työpaikkaselvitys), henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmä (aikaisempi nimitys työlähtöinen terveystarkastus) ja työote (aikaisemmin työlähtöinen ote) (Mäkitalo 2011). Menetelmien sisältö on koottu vuonna 2008 ilmestyneeseen Työ, työ ja työ -kirjaan (Mäkitalo & Paso 2008). Työlähtöisen terveystarkastuksen (Pihlaja 2009) ja Työlähtöisen työpaikkaselvityksen (Keränen 2009) toteuttamisen tueksi on laadittu yhtenäiset työohjeet.

Työpaikka A (metallialan yritys)

Yritys on useita kymmeniä vuosia toiminnassa ollut metallialan yritys. Tehtaassa valmistetaan sairaalapesukoneita, teräsaltaita, tiskipöytiä yms. Yhtiö on vastikään fuusioitunut kansainväliseen suuryritykseen. Sen ei sanota kuitenkaan juurikaan vaikuttaneen työn tekemisen arkeen. Hitsaajat on tärkeä henkilöstöryhmä. Työnjohtajia on kaksi ja toimihenkilöitä kaksi.

Yritys on ollut työterveyden asiakkaana ja siellä on kokeiltu Työläs-lähestymistapaa (työpaikkaselvityksiä, terveystarkastuksia). Metallityöläisten lähiesimiehenä toimiva työnjohtaja kertoi Työläs-vaikutelmistaan.

Jo ennen Työlästä yrityksellä on pitkä ja positiivinen kokemus yhteistyöstä työterveyden kanssa. Työlään alkuvaiheessa kävi ilmi, että jotain oli muuttunut: työterveyden edustajien mielenkiinto työtä ja työhyvinvointia kohtaan oli paljon laaja-alaisempaa kuin ennen. Työterveyshoitajat käyttivät myös uusia työn muutosta jäsentäviä välineitä.

Työläässä **mielenkiintoista oli uusi kokonaisnäkemys, joka ”lisäsi tietoa”**. Toisaalta välillä työnantajan edustajana tuli mieleen kysymys **”Kummalla puolella työterveys on?”** Uuden kokonaisnäkemysten myötä työterveys joutuu ottamaan huomioon aikaisempaa enemmän työpaikan jännitteet (mm. työnantaja/henkilöstö).

Työnjohtaja oli pohtinut myös työlähtöisyyttä ja pohti, että **joskus ihmisen sairautta/terveyttä lähestytään liiankin työlähtöisesti**. Työ on kuitenkin vain osa elämäkokonaisuutta. Työntekijät (myös työnantaja) hyötyisivät sellaisesta terveysneuvonnasta/ohjauksesta, joka auttaisi heitä elämään terveemmin.

Kysyttäessä Työlään välineiden toimivuudesta, työnjohtajan vastaus oli hieman välttelevä: **”Hitsaajien ajatusmaailma on vähän kapea, pitäisi ottaa huomioon, miltä tasolta lähdetään liikkeelle”**. Kaiken kaikkiaan yrityksessä oltiin vaikuttuneita työterveyden uudesta kokonaisvaltaisemmasta lähestymistavasta työhyvinvoinnin kysymyksiin.

Työpaikka B (terveyskeskus)

Haastateltu hoitaja kertoi heti alussa, että on skeptinen kehittämistyön vaikuttavuuteen nähden nykyisessä työtilanteessa. Terveyskeskuksessa **”tehdään työtä äärrajoilla”**, **”työ on yksin tekemistä”**, vaikka virallisesti toimitaan työpareina.

Työläs esiteltiin aikanaan suuressa kokouksessa, jossa työterveyden edustajat kertoivat uudesta työhyvinvoinnin lähestymistavasta. Työntekijöiltä kysyttiin, ovatko he kiinnostuneita lähtemään mukaan hankkeeseen. Kunnon keskustelua ei asiasta syntynyt, **”ihmiset eivät vastustaneet”**.

Työlästä tarjottiin tilanteessa, jossa usko kehittämistoimintaan oli hiipunut, kun yhteistä aikaa asioiden pohtimiseen ei ole. Tähänkään hankkeeseen sitä ei ollut varattu. Niinpä työpaikkaselvityksestäkin tuli hajanainen prosessi, koska ryhmän kokoonpano vaihteli niin paljon eri kerroilla, että prosessia ei päässyt syntyämään. Työpaikkaselvityksen tekeminen olisi

voinut olla hyvä prosessin alku, jos siihen osallistuminen olisi mahdollistettu ja varmistettu. Työläs olisi voinut olla mielenkiintoinen asia, jos siihen olisi voinut yhdessä paneutua.

Työpaikka C (palvelukoti, ent. vanhainkoti)

Syksyllä 2010 työterveys teki työpaikkaselvityksen, jossa kokoonnuttiin 5 kertaa. Työyhteisön jäsenet osallistuivat aktiivisesti kaikkiin viiteen istuntoon. Asian mahdollisti se, että työvuorot oli järjestetty niin, että osallistuminen oli normaalia työaika, eikä se ollut osallistujille vapaaehtoista.

Vastaava hoitaja kertoi, että Työlästä oli heidän työyhteisölleen suuri hyöty.

”Työterveys näkee laajemman arjen.”

”Keskustelua työterveyden kanssa tarvitaan, vaikka asiasta voi olla muitakin tunteuksia, joku ei halua vanhojen asioiden kaivelua.”

Työyhteisössä oli paljon kipuja, joiden taustalla oli käsittelemättömiä asioita. Vanhoja, ahdistavia asioita saatiin käsiteltyä.”

Myös tällä työpaikalla oli kiinnitetty huomiota työterveyden uuteen, kokonaisvaltaisempaan lähestymistapaan.

Työn kokonaisuuden käsittelyn kautta on pystytty vähentämään työn kuormittavuutta, sovittiin toimintatapojen muuttamisesta (esim. muiden kuin oman osaston taukotilojen käytöstä sovittiin). Työlään välineistä ei sanottu muuta kuin että ne ”olivat työterveydelle itselleenkin uutta”.

Ylemmän johdon sitoutumisen puute haittaa kehittämistyötä:

”Tuntuu siltä, että sille henkilöstö on vain kuluerä.”

”Ei ymmärrä arkea.”

”Tulisivat katsomaan, mitä kentällä tehdään.”

Jatkossa työterveydeltä toivotaan enemmän apua tilanteissa, joissa työntekijän elämäntavat vaikuttavat hänen työkykyynsä ja työhyvinvointiin. Esim. kun sama työntekijä on usein maanantaisin ”vatsataudissa”, asian puheeksi ottaminen on vaikeata. Tai työntekijä savustaa

itsensä tupakalla työmatkalla autossa (tupakointi on kielletty koko työpaikan alueella) ja työvaatteiden vaihdosta huolimatta haisee häiritsevästi tehdessään hoitotyötä.

Työpaikka D (kotihoito)

Kotihoidosta vastaava hoitaja kertoi, että he ovat erittäin tyytyväisiä Työläs-prosessiin. Kotihoidossa pilotoitiin Työlästä syksyllä 2009.

Työpaikalla oli ollut vaikeita ihmissuhdeongelmia. Odotettiin, että Työläs toisi suoranaista apua näiden ongelmien ratkaisuun. Aluksi oltiin pettyneitä, kun työterveys ei vaikuttanut kiinnostuneelta ihmissuhdeongelmista. Prosessi tuntui ainakin aluksi liiankin työlähtöiseltä. Ihmissuhdeongelmat otettiin suoraan puheeksi kuin vasta viimeisellä kerralla.

Ongelmiin löytyi kuitenkin ratkaisu, jossa työnjakoa muutettiin. Työnjaon muutoksessa auttoi työtoiminnan mallinnus, jota prosessissa käytettiin. Työlähtöisyys sittenkin toi ratkaisun henkilökemiaongelmiin.

Kotihoidossa on tehty suuria organisaationmuutoksia (yhdistetty kotipalvelu ja kotisairaanhoido) ja Työläs sattui sopivaan vaiheeseen. Työpaikkaselvitykseen sisältyi 5 istuntoa. Työvuorot oli järjestetty niin, että koko työyhteisö osallistui (oli pakkokin osallistua).

Työyhteisö alkoi nopeasti käydä sellaista keskustelua, joka ei ennen ollut tapana. Erityisen hyödyllistä oli historian käsittely: oivallettiin, miten erilaisesta ajatusmaailmasta työyhteisön jäsenet ovat tulleet. Historiallisesti tehtävät ovat vaihdelleet lehmien lypsystä kotisairaanhoidon näytteiden ottoon:

”Ymmärrys työyhteisössä kasvoi molempiin suuntiin.”

Toiminnan mallinnus toimi, eikä kolmiomallia ollut vaikea omaksua. Tuntui kuitenkin, että siihen jäätii liian pitkäksi aikaa polkemaan paikalleen. Johdon tuki oli tärkeä. Esimies oli mukana prosessissa melkein koko ajan ja tuki muutenkin.

Mitä jäi käteen?

Opittiin asennoitumaan työterveyteen uudella tavalla: Nyt osataan odottaa muutakin kuin sairaanhoitoa. Henkinen puoli on työterveyden toiminnassa uudella tavalla mukana.

”Historian käsittelyä kannattaa jatkaa, se lisää työyhteisön jäsenten ymmärtämystä.”

Häiriöpäiväkirjat osoittautuivat hyödyllisiksi, niitä aiotaan käyttää jatkossakin.

Juurtumisen puutteellisuutta haastateltava itsekin ihmetteli. Hän totesi, että vaikka prosessi oli hyvä, se on aivan liikaa painunut unohduksiin.

”Prosessia kannatti kaivella mieleen, vanhaan tahtoo lipsahtaa kovin helposti takaisin.”

Näyttäisi siltä, että onnistuneeksi koetussa Työläs-prosessissa on pystytty tuottamaan onnistunut luonteeltaan työnohjauksellinen prosessi. Sen keskeinen edellytys on ollut, että työvuorot on onnistuttu järjestämään niin, että kaikki ovat voineet osallistua joka kerta.

Työlään välineiden toimivuudesta tulee tässä työpaikassa epämääräisempi kuva, mutta työterveyden kokonaisvaltaisempi lähestymistapa on tehnyt positiivisen osallistujiin vaikutuksen.

Työlähtöisyys yritysnäkökulmasta, ”ei-asiakas” -näkökulma

Hyvin yleisellä tasolla yritysten ja työorganisaatioiden kannalta minkä tahansa ulkoisen palveluntarjoajan tai sopimuskumppanin keskeisiä ominaisuuksia ovat a) kustannustehokkuus ja b) hallittavuus. Puhutaan esimerkiksi arvoketjuista ja palveluiden rajapinnoista ja saumakohdista, jotka sisältävät mahdollisuuksia – mutta myös haasteita – sekä palvelun tilaajalle että tuottajalle. Lisäksi kustannustehokkuuden etsinnässä jatkuvat kilpailuttamiskierrokset ovat usein raskaita molemmille osapuolille ja tuottavat ylimääräisiä kustannuksia, joten kolmantena keskeisenä näkökulmana voidaan tulevaisuudessa yhä enemmän olettaa olevan myös c) pysyvyyden tai pitkäaikaisten sopimusten tarpeen.

Myös haastattelemamme työlähtöisyyden kehittämishanketta sivusta seuranneen yrityksen asiantuntija toi esiin edellä kuvatut seikat keskeisinä omaa palveluntarjoajakuviota koskevinä seikkoina. Työterveyshuolto muodostaa heille yhden mahdollisen kumppanin, mutta tosiasia on, että yrityksen tarpeet ovat monessa mielessä laajemmat kuin mitä yksi palvelusopimus pystyy mahdollistamaan. Tämän vuoksi yritys on päätenyt monivuotiseen omaan kehitysprosessiin ja strategiaan uudistuksiin ulkoisten palveluiden käytössä. Kestämättömänä oli päädytty pitämään tilannetta, jossa sopimukset eivät olleet enää hallittavissa ja jo pelkästään kustannusvaikutusten arviointi muodostui ylivoimaiseksi.

Työlähtöisyys sinänsä merkitsi haastatellulle yritykselle kahta keskeistä ajatusta. Ensinnäkin se samastui pitkälti *ratkaisukeskeisyyteen*, joka haastateltavan näkemyksen mukaan oli jossain määrin ristiriidassa (toistaiseksi) ajatuksen käytännön toteutuksen kanssa. Yrityksen edustajan mielestä hyvää menetelmässä voi olla se, että se pureutuu juuri työntekijöiden potentiaalini ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen etsimiseen työn uudelleenorganisoinnin ja kuntoutuksen välimaastossa. Käytännössä ongelmallisena hän piti kuitenkin sitä, että työkykyongelmien ilmaantuessa toiminnan pitäisi olla huomattavasti nopeampaa, kuin mihin nykyjärjestelmät antavat mahdollisuuksia. Lisäksi Kelan korvausmekanismit muodostavat pullonkaulan ”yrityskohtaistamiselle”.

Olennaista – ja jo melko itsestään selvää – on haastateltavan mukaan myös se, että yrityksellä on palveluprosessissa sanansa sanottavana aktiivisena osapuolena, ja että työterveyshuollon tai kuntoutuksen on kyettävä ottamaan vastaan *toimeksiantoja* yleisen palvelusopimuksen piirissä. Työlähtöisyyden osalta keskeiseksi haastateltavan mielestä näyttäisi muodostuvan se, missä määrin työterveyshuolto, kuntoutus ja eri toimijoiden mahdollisesti muodostama verkosto noudattaa *samaa selkeää asiakaslähtöistä logiikkaa* ja toimintakäytänteitä, jolloin yrityksen kannalta yksi palvelusopimus mahdollistaisi pääsyn eräällä tavalla laajemman resurssin äärelle.

Se, miten kyseinen yritys itse on ratkaissut tilanteen, on ollut hyvin sidonnainen sen omaan tilanteeseen ja strategiseen uudelleenorganisointiprosessiin. Hieman pelkistäen voidaan sanoa, että työlähtöisyyden kaltainen palvelukonsepti on yrityksen näkökulmasta erinomainen, mutta tuote on vielä niin sanotusti prototyyppivaiheessa. Selvää on myös se, että yrityksen oma aktiivisuus painaa työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämisen vaakakupissa joka tapauksessa huomattavasti, eikä tässäkin tapauksessa yritys ollut luopunut omasta

koordinaatiostaan vaan pikemminkin vahvistanut sitä useita uusia toimintakonsepteja järkevämmiin yhdistämällä. Työterveyshuollolla ja kuntoutuksella on tällaisessa kokonaan uudenaikaisessa toimintakulttuurissa oma tärkeä mutta vielä vakiintumaton paikkansa.

Työpaikkojen viestit

Työlääseen osallistuneet työpaikat vahvistavat osaltaan kuvaa, joka muodostui puimaloiden ja itsearviointien myötä. Parhaimmillaan Työläs on onnistunut varustamaan työterveyshuollon välineillä, joiden kautta työpaikan työprosesseja ja työntekijöiden suhdetta niihin on kyetty työstämään tavalla, joka on tuonut uusia työn organisoimisen tapoja.

Onnistunutkin työlähtöinen prosessi on työpaikkojen näkökulmasta ollut usein aikaa vievä ja työntekijöiden näkökulmasta joskus liian käsitteellinen. Toisaalta silloin kun työpaikalla on onnistuttu järjestämään aikaa systemaattisen prosessin läpikäymiseksi, osallistujat ovat tyytyväisiä ja kokevat oppineensa uuden, laajemman tavan kehystää omaa työtään. Oleellista onnistumisen prosessille on, että ”Työläs-työterveyshuolto” on kyennyt reagoimaan esille nousseisiin akuutteihin kysymyksiin, vaikka viiveelläkin, esim. ”Työlähtöisyys sittenkin toi ratkaisun henkilökemiaongelmiin.”

Sinänsä haastateltujen työpaikkojen viesteistä ei selkeästi erotu sanomaa siitä, mikä on niissä nimenomaisesti ollut Työläs-prosessin ja terveyden välinen suhde. Puimalat ja itsearvioinnit kertovat kuitenkin siitä, että se on ollut tietoisesti keskiössä Työläs-hankkeisiin osallistuneiden yksiköiden pilotoinneissa. Silti mielenkiintoista on, että metallityöntekijä pohti sitä, että lähestytäänkö ”joskus ihmisen sairautta/terveyttä lähestytään liiankin työlähtöisesti”. Pohdinta problematisoi terveyden ja työn välisen suhteen ja kritikoiti liikaa työkeskeisyyttä. Kun Työläs syntyi vastapainona sille, että terveyden ja työn välisissä suhteissa itse työprosessi ja sen muutokset jäivät huomion ulkopuolelle, metallimiehemme ikään kuin kehottaa laajentamaan katsetta elämään kokonaisuutena, josta työ joka tapauksessa on vain osa. Välähtääkö tässä kritiikissä jotain, jota voisi kutsua ”elämänperustaiseksi” käsitykseksi terveydestä, jossa peruslähtökohta ’elämä kokonaisuutena’¹¹, jossa eri

¹¹ Analogisesti tämän kanssa esim. oppimisen alueella on alettu puhumaan ’life-based learningistä’, ja ammatinvalinnan- tai ”uraohjaus” on aikaa sitten siirtynyt pohtimaan ”työn paikkaa elämän kokonaisuudessa” aiemman työn vaatimusten ja yksilön ominaisuuksien vertailun sijaan.

”elämänsektorit” tulisi ottaa pöydälle tarvittaessa samanaikaisesti ja määritellä tarvittavat interventiot tuon kokonaisuuden kartoituksen jälkeen?

”Ei-asiakasyrityksen” viesti korostaa sen tärkeyttä, että yritys itse ryhtyy toimimaan proaktiivisesti työntekijöidensä hyvinvoinnin puolesta tavoitteena selkeä taloudellisen tuloksen ja tuottavuuden paraneminen. Tavoitteeseen ryhdyttyään yritys itse kokoaa ne voimavarat ja toimijat, joiden yhteen kokoaminen on välttämätöntä paremman työhyvinvoinnin aikaansaamisessa. Työterveyshuolto on yksi tärkeimmistä kumppaneista tässä suhteessa, mutta ellei se kykene reagoimaan riittävällä herkkyydellä ja nopeudella, sen ”momentum” menee ohi. ”Ei-asiakasyrityksen” viesti työterveyshuollolle näyttää olevan, että oleellista on yritysten ja organisaatioiden virittäminen ja katalysoiminen ”itsegeneroitumisen” (Alasoini 2006) tilaan, jossa niiden oma motivaatio on riittävän voimakas ja joka lähtee yrityksen omista taloudellisista tavoitteista.

4. TYÖLÄHTÖISYYDEN LISÄÄNTYMINEN?

Työläs- ja iTyöläs-hankkeiden ulkoisen arvioinnin toimeksiannon ensimmäisen osan peruskysymys oli, onko Työläs onnistunut kehittämään mukana olleiden työterveyshuollon ja kuntoutusyksiköiden palveluja työlähtöisemmiksi.

Edellä kuvatun puimaloiden, itsearviointien ja täydentävien haastatteluiden perusteella kysymykseen *voidaan perustellusti vastata myöntävästi*. Työläs on kiistatta tuonut kuntoutukselle ja erityisesti työterveyshuollolle keinoja ja välineitä päästä paremmin sisään työpaikoille.

Arvioinnin havainnot ja suoritettavat työpaikkahaastattelut antavat samansuuntaisen kuvan kuin Työläs-hankkeen päätöstilaisuuksissa esille tuodut onnistuneet asiakasorganisaatiotapaukset. Esim. Nieminen, Ikonen & Arrimo (2011) kiteyttävät työlähtöiset menetelmien merkityksen työterveyshuollon näkökulmasta kuuteen kohtaan:

- ”1. Työlähtöiset välineet mahdollistivat syvemmän tiedon keräämisen arkityöstä koko henkilöstöltä;
2. työlähtöisillä välineillä voitiin hahmottaa mistä työn häiriöissä on kysymys ja miten ne liittyvät työn muutokseen;

3. työpaikan ongelmat saavat uudenlaisen selityksen; osallistava työpaikkaselvitys oli työpaikan ja työterveyshuollon yhteinen oppimiskokemus. Kenelläkään ei ollut valmiita vastauksia, vaan vastaukset ja ratkaisut löytyivät prosessin aikana;
4. yhteisestä tekemisestä muodostui uudenlainen kumppanuus;
5. työterveyshuollossa oleva myytti siitä että pienyritykset kokevat osallistavan työpaikkaselvityksen kalliina osoittautui vääräksi; ja
6. työterveyshuollon kokemus siitä että työllä on uudenlaista vaikuttavuutta.”

Työterveyshuolto on Työläs-menetelmien kautta saavuttanut aiempaa vahvemman ”puheoikeuden” myös työpaikan arkeen. Onnistunut vaikuttavuus asiakasorganisaatioissa on perustunut aitoon tarvelähtöisyyteen, palveluiden räätälöintiin ja kykyyn muunnella joustavasti toimintatapoja prosessin kuluessa ilmaantuvien ennakoimattomienkin teemojen noustessa esille.

Onnistuneisuus on näkynyt osallistujien kokemuksissa siitä, että he ovat saaneet uuden ja laajemman näkökulman omaan työhönsä, Työläs on ”uudelleen kehystänyt” aiempaa työtä – ”työpaikan ongelmat saivat uudenlaisen selityksen” – ja tuonut uusia välineitä työn arkeen. Työterveyshuollon työ kehittynyt perinteisestä yksilötyöstä neuvottelevampaan, ohjauksellisempaan ja systeemisempään työotteeseen.

Hyvä työlähtöinen työpaikkaprosessi on työterveyshuollon ja työpaikan oppimisprosessi, jossa oppiminen tapahtuu tuottamalla jaettua ymmärrystä työpaikan työprosesseista ja työntekijöiden liittymisestä sen kehitykseen ja haasteisiin. Kyse on yhdessä oppimisesta yhdessä tuottamalla (learning by making), prosessista, jossa syntyy *yhteisvoimavara* työpaikan ja työterveyshuollon kesken, jonka avulla työpaikan työprosessien sujuvuuden ja tuottavuuden paraneminen yhdistyy työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittymiseen.

Arvioinnin aikana toteutetut puimala-työpajat ja itsearvioinnit ja niistä käyty dialogi auttoivat identifioimaan toisaalta Työläs-hankkeisiin osallistuneiden työterveys- ja kuntoutusyksiköiden tilaa eri ulottuvuuksilla ja toisaalta niitä haasteita, joihin jatkossa on syytä kiinnittää huomiota, kun Työläs-hankkeet ovat nyt erillisinä hankkeina päättyneet. Havainnot, joihin olemme keskustelun perustaksi liittäneet lyhyet luonnehdinnat haasteista ja mahdollisista tavoista kehittää tilannetta eteenpäin, voidaan koota yhteen seuraavasti:

Taulukko 2. Työlähtöisyyden tila ja kehittyminen työterveys- ja kuntoutusyksiköissä eri ulottuvuuksilla

	Tilanteelle nyt ominaista	Haasteet	Tilanteen kehittämiseksi?
Tuki johtamiselta, ”ylhäältä”	Keskimäärin suhteellisen hyvää, osin jopa erinomaista, kuitenkin epätasaista	Laajentaa ja syventää työlähtöisyyden strategista asemaa organisaatioissa	Proaktiivinen vaikuttaminen johtamisen kaikkiin tasoihin työlähtöisyyden näkökulmasta
Kansalliset ja muut rahoitusjärjestelmät	Työläs-hankerahoitus vahvaa, muiden rahoitusjärjestelmien tuki epäsystemaattista tai puuttuu	Työlähtöisen toimintatavan rahoitusperustan vakiinnuttaminen	Välttömästi: työlähtöisen työterveyshuollon Kela-korvattavuus kuntoon, Kelan kuntoutusrahoitus vakaammalle pohjalle. Jatkossa: Yritysten omarahoituksen osuuden kasvattaminen?
Yksiköiden verkostoituminen asiakasyritysten suuntaan	Yhteyksiä on, mutta epätasaista ja yhteiskehittely vasta tuloillaan.	Laajentaa, syventää ja vahvistaa edelleen verkottumista asiakasyritysten suuntaan yhteiskehittämisen näkökulmasta.	Jo kehitettyjen hyvien ja lupaavien käytäntöjen hyödyntäminen ja laajentaminen eri organisaatioista ja yksiköistä toiseen
Työlähtöisten menetelmien omaksuminen omaan työhön (”mikro”)	Onnistunut ulottuvuuksista parhaiten ja innostanut ja katalysoinut koko työlähtöisyyden kehittämistä	”Hengen” ylläpito	’Innostuneiden’ ja ’uusien’ keskinäisen oppimisprosessin edelleen vahvistaminen
Tuloksellisuus asiakasulottuvuudella	Vaikuttavuutta ja hyviä esimerkkejä olemassa, vaikuttavuuden osoittaminen alussa sen menetelmien systemaattisemmalle kehittämiselle tarvetta	Vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden menetelmien systemaattisemmalle kehittämiselle tarvetta	Työlähtöisen työtavan kehittämiseen sisällytetään samanaikainen vaikuttavuuden osoittamisen menetelmäkehittely
Työlähtöisten menetelmien juurtuminen työyksikötasolla (”meso”)	Suhteellisen epätasaista	Laajentaa ja vakiinnuttaa työlähtöisyyttä ”mesotasolla”	Työmenetelmien omaksumis- ja kehittämisprosessiin sisällytetään toimintasuunnitelma työlähtöisyyden edistämisestä mesotasolla.
Työläs-verkosto-oppimisen onnistuneisuus	Positiivisia kokemuksia face-to-face -verkostoista Työläs-hankkeiden aikana, halutaan kuitenkin lisää	Jatkaa ja vahvistaa verkostomaista kehittämistä Työläs-hankkeiden jälkeen.	Verve kuntoutuksen verkoston ja Työterveyslaitos työterveyden verkostovastuullisiksi
Siirtyminen työlähtöiseen toimintakulttuuriin koko organisaatiossa (”makro”)	Yksittäinen tapaus (Verve-Oulu) ”ylitse muiden”, muutoin epätasaista	Riittävän pitkäjänteisen työlähtöisen kehittämiskulttuurin luominen työlähtöisyyttä soveltaviin työterveyden ja kuntoutuksen organisaatioihin	Kehittämisen pitkäjänteisyyttä tukevien puitteiden systemaattinen rakentaminen.
Viestit työlähtöiselle konseptille?	Työprosessikeskeiset työlähtöiset menetelmät toimivat työterveyshuollossa, kuntoutuksessa ontuvammin	Työlähtöisyyden laajenevat kontekstit vs. ”riittävä” käsitteellinen koherenttius?	Tukea menetelmien räätälöitymistä ja ”versioitumista” ja samanaikaista ammatillista dialogia kehittäjien kesken

Siten voidaan tulla myös johtopäätökseen, että ”*kyllä, mutta ei vielä riittävästi*”. Kaikilla ulottuvuuksilla on parantamisen varaa – mikä tietenkin sinänsä on luonnollista ja suotavaakin kehittämistyössä ylipäättään. Eri ulottuvuuksilla kehittämishaasteet ovat erilaisia ja eriasteisia

ja niiden tarkemmasta toteuttamisesta on jatkossa syytä käydä keskustelua toimijoiden kesken.

Edellä kuvattu arviointiaineisto antaa kuvan Työläs-hankkeisiin osallistuneiden yksiköiden arjesta. Silti vaikuttaa siltä, että yksiköt olisivat mielellään kokeneet, että työlähtöinen toimintatapa olisi saanut selkeämpää tukea myös kansalliselta ja strategiselta tasolta.

Työlähtöisyyttä ja sen eri menetelmiä kohtaan tunnetun kiinnostuksen kasvaessa Työläksessä kehitettyjen työlähtöisten toimintatapojen ja menetelmien edelleen laajentaminen ja levittäminen edellyttävät ehkä nyt uuden vaiheen omaksumista itse kehittämiskonseptin suhteen. Itse konsepti tulee kohtaamaan erilaistuvien soveltamiskontekstien haasteen, jossa diversiteetti konseptin toteuttamisessa kasvaa, mutta jonka koherenttiuden kehittymistä voidaan tukea edistämällä kehittäjien keskinäistä dialogia ja yhteiskehittämistä. Lisäksi on perusteltua arvioida, että edessä on työlähtöisen toimintakonseptin avautuminen ja laajeneminen kohti vahvempaa strategista vaikuttavuutta, systemaattisempaa vaikuttavuustyötä asiakasulottuvuudella ja tehostettua verkostoitumista niin ”sisälle” kuin ”ulos”.

5. KOHTI VIISASTA TOISEN ASTEEN TYÖLÄHTÖISYYDEN EDISTÄMISTÄ – KESKUSTELUA JA NÄKÖKULMIA

Ulkoisen arvioinnin tehtäväksiannon toinen osa asetti kysymyksen siitä, miten työlähtöiseen työotteeseen ja työmenetelmien kehittämistä voidaan edelleen jatkaa. Samalla kun arviointiaineisto osoitti monia hyviä ja lupaavia käytäntöjä, joita Työläs-hankeiden aikana ja sitä ennen toteutetussa kehittämisprosessissa on saatu aikaan, *se osoitti myös tarpeen siirtyä myös kehittämistavassa askeleen eteenpäin niin, että työlähtöisyyden strateginen asema, kyky verkottua ja asiakasvaikuttavuuden systemaattinen osoittaminen edelleen paranisivat.*

Tässä luvussa haemme uudenlaisia aineksia työlähtöisyyden tulevaisuudelle. Näkökulmamme on ensisijaisesti heuristinen, jossa liitämme työterveyshuollon ja kuntoutuksen jatkokehittämisen keskusteluihin, joita viimeaikainen työelämän kehittämiskeskustelu ja keskustelu verkostoista on nostanut esiin.

5.1. Kokonaisvoimavaran kehittäminen on kytkeytymisen rakentamista

Tämän arvioinnin yhdeksi päätulokseksi on muodostunut käsitys, että työlähtöistä työterveyshuoltoa ja kuntoutusta on kehitettävä monenkeskisesti. Kysymys on työterveyden ja kuntoutuksen eri voimavarojen paremmasta yhteen kytkeytymisestä ja sen kautta kokonaisvoimavarojen paremmasta käytöstä. Tällainen voimavarojen yhteen kytkeytyminen on aina viime kädessä paikallinen, konkreettinen ja ainutkertainen prosessi. Niinpä myös ne voimavarat, joita eri alueilla ja paikkakunnilla voidaan kytkeä, vaihtelevat.

Työelämään, työpaikkoihin ja muihin työelämään liittyvien resursseihin kytkeytymisen kannalta on tietenkin edullista, jos eri tahoilla (mukaan lukien tietenkin työpaikat itse) on mahdollisimman syvälinen ja laaja näkemys työelämän kehittämisen tarpeista, menetelmistä ja mahdollisuuksista. Tämä tekee mahdolliseksi toisaalta haastaa ja inspiroida työpaikkoja – ja parhaimmillaan arvioinnissa esille tulleet Työläs-hankkeiden hyvät ”työpaikkacaset” ovat esimerkkejä juuri tästä – inventoimaan ja kehittämään tuottavuuttaan ja työelämän laatua samanaikaisesti ja *toisaalta saavuttaa ’toisen asteen’ komplementaarinen työnjako niiden resurssien kesken, joita työpaikat käyttävät ongelmiensa ratkomiseen.*

Tähän sisältyvän mahdollisuuden voi ymmärtää niin, että työelämän kehittämiseen liittyvät tahot (työterveystoimijat, työelämän tutkijat, johtamis- ja organisaatiokonsultit, tuottavuuden kehittäjät, henkilöstövoimavarojen kehittäjät ja kouluttajat – mukaan lukien organisaatioiden omat resurssit, erityisesti henkilöstövoimavarojen kehittäjät) voivat kukin periaatteessa tuoda kiinnostavia, kehittyneitä ja kokonaisvoimavaroja yhteen kytkeviä näkemyksiä, konsepteja ja menetelmiä ja toimia organisaatiolle inspiroivana ja haastavana ’herättäjänä’. Tässä mielessä on samantekevää mistä ”kulmasta” tämä heräte tulee. Se voi aivan hyvin olla työterveyskartoitus tai jokin muu.

Tämän jälkeen on tarjolla voimavarojen taitavan käytön haaste ja tämän prosessin kuluessa – ei ennen sitä – eri tahojen panos ja työnjako ja yhteistyömahdollisuudet selviävät. Käynnistyy parhaassa tapauksessa eräänlainen positiivinen kilpailu, jossa eri näkemykset ja menetelmät tulevat tarjolle ratkaisemaan käsillä olevia haasteita. Tässä suhteessa voisi olla hedelmällistä käsittää tämä kytkeytyminen siten kuin Bruno Latourin edustama *Actor-Network Theory* (ANT) sen ymmärtää (Cox 2000). Se korostaa kytkeytymisen ainutkertaisuutta, konkreettisuutta ja kilpailua siitä, mikä toimijoiden yhteen kytkeytyminen muodostuu

hedelmällisimmäksi, tavalla tai toisella välttämättömäksi ratkaisualustaksi, käsillä olevaan ongelmakokonaisuuteen. Tämän 'yhteenkytkeytymän' tai 'ratkaisualustan' kautta tulee mahdolliseksi hyödyntää tarjolla olevia resursseja paremmin kuin erillään. Ratkaisualustaa, jossa kytkeytyminen tapahtuu, kutsumme *kytkeytymisalustaksi*.

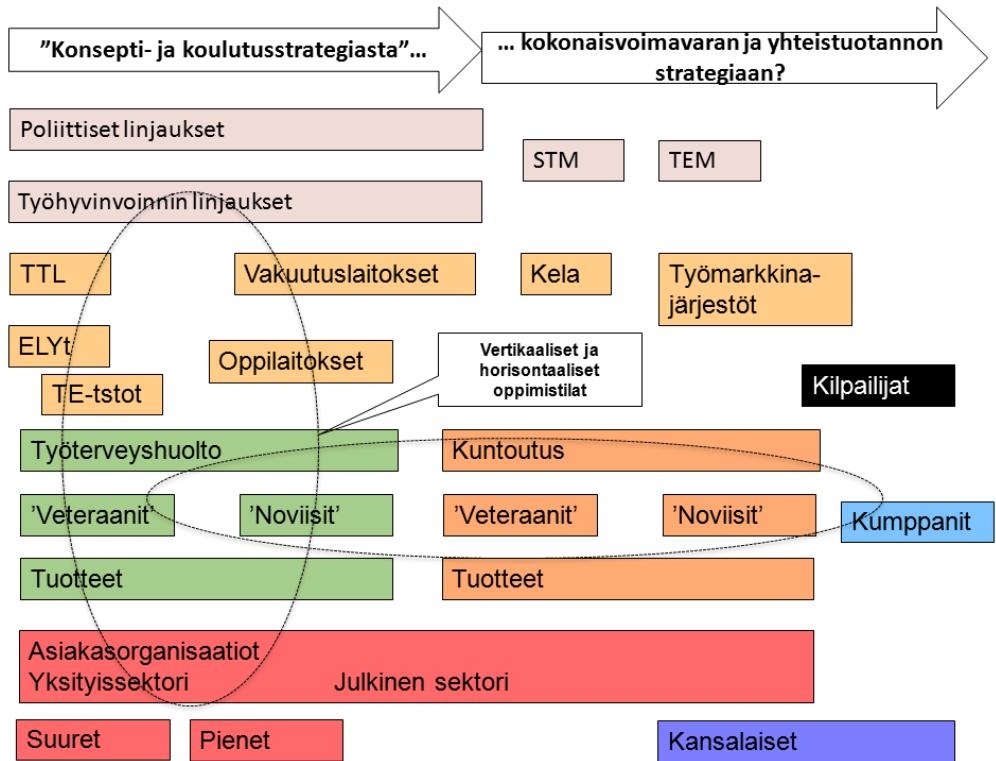
5.2. Työlähtöisen toimintatavan levittämisen ekologia

Arviointimme keskeinen johtopäätös siis on, että Työläs- tulosten ja työterveyden ja kuntoutuksen kehittämisen tulevaisuus liittyy keskeisellä tavalla parempaan kokonaisvoimavarojen kytkeytymiseen.

Edellä on perusteltu näkemystä, että suhteutettuna Alasoinin kolmeen 'tietämyksen tyyppiin' – designtietoon, prosessitietoon ja disseminaatiotietoon – on arviointimaailman erittäin yleinen havainto, että prosessitieto ja varsinkin disseminaatiotieto – ja näistä vastaavat strategiat – jäävät hankkeissa vähemmälle. Näin on asianlaita myös Työläs-hankkeessa. Työläs on jatkanut työlähtöisen hankkeen aikaisempien vaiheiden perusstrategiaa, jota voi nimittää konsepti- ja koulutusstrategiaksi', joka on ollut design-painotteinen, sisältäen kuitenkin paljon prosessielementtejä. Sen sijaan disseminaatiolta on puuttunut tietoisempi strategia ja se on jäänyt vähemmälle huomiolle.

Työterveyden ja kuntoutuksen 'kokonaisekologia' – eri toimijoiden muodostama kokonaistoimintajärjestelmä – on hyvin monitoimijainen ja –kerroksinen kokonaisuus. Työterveyden ja kuntoutuksen kokonaisvoimavarojen ja disseminaation hahmottamisessa olemme käyttäneet alla olevan kuvion mukaista 'ekologiakarttaa':

Kuvio 5. Työterveyden ja kuntoutuksen kehittämisen kokonaisvoimavara



Alimpana kartassa ovat asiakkaat ja kansalaiset. Seuraavan kerroksen muodostavat työterveys- ja kuntoutuspalveluja tuottavat yhteisöt, joissa on työlähtöisiä lähestymistapoja soveltavia 'veteraaneja' ja 'noviiseja' sekä näiden erilaisia kumppaneita ja kilpailijoita. Kytkeytymisen näkökulmasta näiden kerrostumien keskeisenä haasteena on mahdollisimman hyvä *yhteistuotanto (co-production)*¹² Ylipäänsä kehitys on kulkenut niin innovaatiopolitiikassa, yritysten toiminnassa kuin julkisissa palveluissakin siihen suuntaan, että 'käyttäjä' ja 'asiakas' on yhä enemmän yhteistuottaja eikä 'kohde' ja että myös kilpailussa on pyrkimys hyvien koalitioiden muodostamiseen pelkän yksittäisen kilpailun sijaan. Myös työterveyden ja kuntoutuksen osalta kehitys kulkee – kuten Mäkitalo (2006) ja Husman (2003) ovat ennakoineet – siihen suuntaan, että yhteistyö laajenee näiden välillä sekä kumppanuuksiin asiakkaiden kanssa.

¹² Eri tasojen ja niiden yhteistyön hahmottamisessa yhteistuotannon (co-production), yhteisjohtamisen (co-management) ja yhteishallinnointi (co-governance) käsitteitä on käyttänyt mm. Pestoff, V. ja Brandsen, T. (2008) Co-production, Routledge, sekä Boyle, D. ja Harris, M. (2008) The Challenge of Co-production, Nesta.

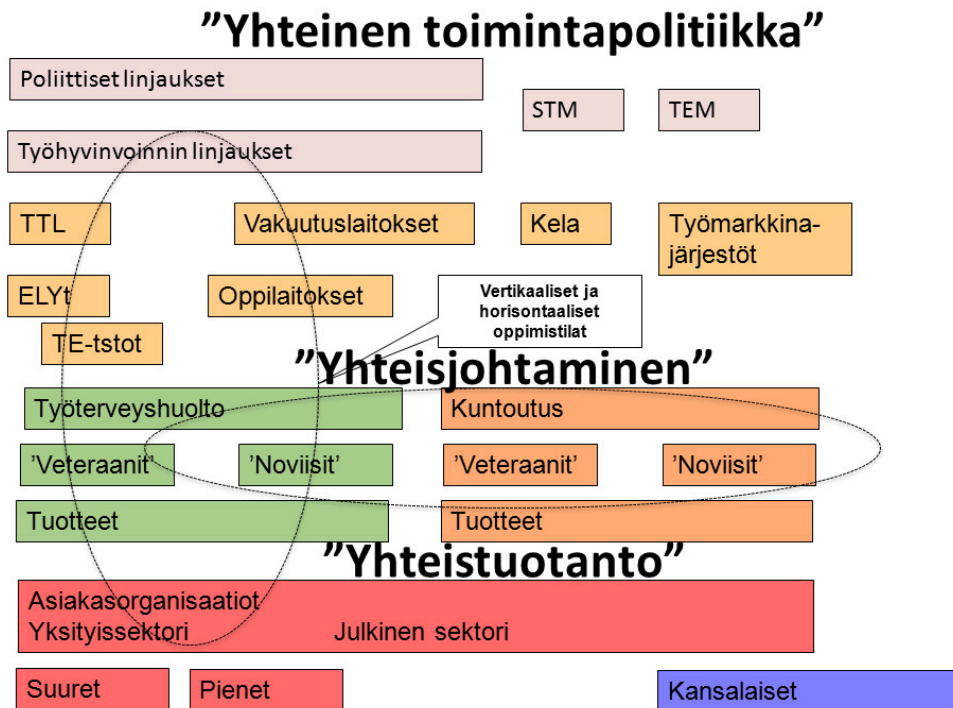
Seuraava kerros muodostuu erilaisista työterveyteen ja kuntoutukseen liittyvistä organisaatioista, kuten työterveyslaitos, työ- ja elinkeinoministeriön alueellinen ja paikallinen toiminta, oppilaitokset, vakuutuslaitokset, Kela ja työmarkkinajärjestöjen alueellis-paikallinen toiminta, joilla on kullakin tärkeä rooli työterveys- ja kuntoutustoiminnan tukemisessa, kehittämisessä, levittämisessä, rahoittamisessa jne. Tämä on hyvin monimutkainen kokonaisuus, jossa on hyvin erilaista perustehtävää toteuttavia tahoja. Kytkeytymisen näkökulmasta tämän kerrostuman keskeisenä haasteena on mahdollisimman hyvä **yhteisjohtaminen (co-management)**, niin että se tukisi yhteistuotantoa.

Kolmantena kerrostumana on toimintapolitiikan ja politiikan muotoilun kerros, johon kuuluvat politiikan ja työhyvinvoinnin linjaukset, kolmikantayhteistyö ja siihen liittyvät neuvottelukunnat ja ministeriöiden toiminta. Kytkeytymisen näkökulmasta tämän kerrostuman keskeisenä haasteena on mahdollisimman hyvä **yhteishallinnointi tai yhteinen toimintapolitiikka (co-governance)**. Kuten tässä raportissa aiemmin on todettu, on toimintapolitiikan muotoilun tasolla Suomessa ajankohtaisesti monenlaista ristivetoa, mutta strategisena haasteena Suomessa on mahdollisimman hyvän yhteistyön aikaansaaminen.

Kuvioon on kuvattu myös horisontaalisen ja vertikaalisen kytkeytymisen ja oppimisen 'tilat'. Näitä on Työläässä ollut monenlaisia ja ne on koettu hyödyllisiksi, joskaan virtuaalinen oppimisalusta ei lunastanut lupauksiaan ja arvioinnin puimaloissa syntyi vaikutelma, että vertaisoppimista olisi kaivattu lisää. Tietoisempi disseminaatiostrategia, jolla kyseisessä ekologiassa olisi syytä operoida Suomen muuttuvissa tilanteissa, on jäänyt vähemmälle huomiolle.

Todennäköisesti työterveyden ja kuntoutuksen ekologia myös jatkuu tulevaisuudessakin varsin monimutkaisena, eikä siihen ole odotettavissa myöskään yhtä keskusta tai yhtä toimintapolitiikkaa, jolla sitä ohjattaisiin, vaikka parempi koordinaatio saavutettaisiinkin. Ekologia jatkuu monenkeskisenä, ristiriitaisenakin ja tämä tulisi ottaa disseminaatiostrategioissa huomioon. Yhdessä työterveyden ja kuntoutuksen kokonaisvoimavaran ekologian ja edellä kuvatut eri tasojen kytkeytymisalustojen rakentamishaasteet voidaan koota yhteen seuraavasti:

Kuvio 6. Yhteistuotanto, yhteisjohtaminen ja yhteinen toimintapolitiikka



5.3. Kohti syvempää disseminaatio-osaamista

Useat arviot erilaisista työelämään liittyvien ohjelmien ja projektikonaisuuksien toteuttamisesta osoittavat, että niissä on hyvin usein investoitu suhteellisesti ottaen liian vähän hankkeissa toteutettujen menetelmien ja tulosten levittämismekanismiin (Alasoini 2011; Arnkil 2006). Tämän vuoksi on tarpeen hieman tarkemmin eritellä niitä mahdollisuuksia, joita kytkeytymisen ja levittämisen edistämiseksi voisi olla tarjolla. Tämän vuoksi on tarpeen hieman tarkemmin eritellä niitä mahdollisuuksia, joita kytkeytymisen ja levittämisen edistämiseksi voisi olla tarjolla myös työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveyshuollon jatkokehittämiselle.

Nostaakseen esiin nämä haasteet selvemmin Alasoini (2011) erottaa kolme tiedon tyyppiä, joita tarvitaan muutoksen edistämiseksi työelämässä: design-tieto, prosessitieto ja disseminaatiotieto.

Design-tieto

Design-tieto on tietoa hyvistä toimintamalleista ja käytännöistä. Vallitsee kuitenkin hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, missä määrin tällaiset mallit ovat yleisiä ja yleisesti sovellettavia tai pikemminkin tilannekohtaisia, kontingenteja ja vaativat aina paikallisen sovelluksen ja ainutkertaisen oppimisprosessin.

Voidaan erottaa kolme erityyppistä lähestymistapaa, joilla aikaansaadaan haluttuja muutoksia yrityksissä:

Universalistinen lähestymistapa (Appelbaum ym. 2000): Korkea toimintakyky saavutetaan henkilöstön osaamisen ja kompetenssien turvaaminen, kannusteiden ja merkityksellisen osallistumisen turvaamisella työhön liittyvissä asioissa.

Kontingenssi-lähestymistapa taas olettaa, ettei ole mitään erityisiä, yleisesti sovellettavia organisatorisia ja HRM periaatteita tai käytäntöjä, vaan sen sijaan on relevanttia miten yhteensopivia ne ovat yhtiöiden toimintaympäristöjen kanssa ja erityisesti business-strategian valintojen kanssa. Voi olla useita hyviä tai parhaita käytäntöjä (Boxall & Purcell 2003, Gual & Ricart 2001).

Konfiguraationaalisessa lähestymistavassa, käytännön ja strategian ulkoisen sopivuuden lisäksi kiinnitetään huomiota näiden käytäntöjen sisäiseen sopivuuteen. Käytännöistä syntyy enemmän tai vähemmän ainutlaatuisia kombinaatioita, joita voi kutsua konfiguraatioiksi. Näiden konfiguraatioiden toimivuus riippuu sen elementtien komplementaarisuudesta. Tästä komplementaarisuudesta puolestaan voi syntyä suurempi kokonaisuus, kuin omaksumalla kukin käytäntö erikseen. Parempi toimintakyky voidaan toisin sanoen saavuttaa useilla eri kombinaatioilla. Konfiguraatiokäsitys painottaa enemmän toimijoiden paikallistietoutta kuin käyttökelpoisia designeja ja analyttistä tietoa.

Lähestymistavat perustuvat siten eri oletuksiin. Ne ovat kuitenkin toisiaan täydentäviä, eivätkä poissulkevia.

Suhteessa arviointihavaintoihin Työläs-hankkeesta, sen painopiste on ollut suhteellisen universalistinen, jossa keskeistä on ollut työlähtöisen toimintatavan ja työmenetelmien kehittäminen, innovointi ja osaamisen kehittäminen. Lähestymistavan levitessä laajemmalle ja uusin organisaatioihin, syntyy tarvetta muunnella ja varioida peruslähtökohtia kunkin organisaation tilanteisiin sopiviksi, syntyy erilaisia paikallisia ja tilannekohtaisia sovelluksia. Mukaan tulee kontingenteja ja konfiguraationaalisia elementtejä, universalistinen lähestymistapa kontekstualisoituu.

Olenneiseksi sanomaksi viime vuosien keskustelusta näyttää muodostuvan, että eri työelämän kehittämisen ja muutoksen lähestymistavoilla on erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia ja ne voivat täydentää toisiaan. Parhaassa tapauksessa syntyy sellaista komplementaarisuutta jossa yhden käytännön toteuttaminen lisää myös toisen käytännön toimintakykyä tavalla, johon kumpikaan ei erillään olisi yltänyt. *Mielestämme on perusteltua olettaa, että myös työlähtöisten menetelmien kehittämisessä hedelmällinen lähtökohta voisi olla tällaisen komplementaarisuutta hakevan lähestymistavan vahvistaminen.*

Prosessitieto

Pelkkä design-tietous ei kuitenkaan riitä, vaan sen tueksi tarvitaan *prosessitietoa* siitä, miten löydetään asianmukaiset tavat soveltaa osallistavia muutosprosesseja. Dialogisuuntautuneessa lähestymistavassa pyritään eri toimijoiden vuoropuheluun ja yhteistoimintaan, jonka tuloksena on kehittyneempiä ratkaisuja kuin kenenkään erillisen toiminnan kautta. Hyvässä tapauksessa saavutetaan siis edellä mainittua komplementaarisuutta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että dialogisen prosessin kautta toteutettu innovaation paikallinen omaksuminen ja 'uudelleenkeksiminen' ovat positiivisessa suhteessa innovaation kestävyYTEEN (Rogers 2003). Työlähtöisten menetelmien kehittämisessä on ollut varsin paljon dialogisia elementtejä ja toteutustapoja. Dialogisuutta – kuten vertaisoppimista – on silti kaivattu lisää, heijastaen työlähtöisen toimintatavan soveltamisympäristöjen kompleksisuutta, joten dialogisuuden ja osallisuuden kaikinpuolinen vahvistaminen edelleen jatkossa on perusteltua.

Disseminaatiotieto

Työelämän kehittämisessä pyritään kuitenkin myös laajempiin, kuin mikrotason muutoksiin, eli uusien designien ja prosessien levittämistä hyödyttämään myös niitä, jotka eivät ole itse osallistuneet kehittämiseen. Tämä on toistuvasti isojenkin ohjelmien heikko lenkki. Tässä tarvitaan Alasoinin erottelun mukaan *disseminatiotietoa*. Tavoitteena on paitsi 'ensimmäisen asteen' muutokset, joilla on saavutettu muutoksia tuotteen laadussa, tuotantoprosessissa, organisaatiossa, työtyytyväisyydessä jne., myös *'toisen asteen' generatiivisia muutoksia*, eli hyötyjä niille, jotka eivät ole osallistuneet kehittämiseen välittömästi. Tarjolla on erilaisia strategioita generatiivisten muutosten tuottamiseen, jotka vaihtelevat perinteisistä lineaarisista ja vaiheittaisista malleista ei-lineaarisiin oppimisverkostoihin. Olennaista tässä on se, että mallien, ideoiden ja hyvien käytäntöjen levittämiseen tarvitaan tietoa siitä, mikä tehostaa ja vahvistaa leviämistä ja oppimista ja levittäminen suunnitellaan ja toteutetaan tietoisesti sen mukaisesti. Myös tähän pätee, ettei yhtä ja ainoaa disseminaatio-lähestymistapaa ole olemassa, vaan ne voivat olla toisiaan täydentäviä, komplementaarisia.

Disseminaatiostrategioissa on lineaarisia prosesseja, joissa ensin luodaan malli/hyvä käytäntö ja sitten erilaisin kohdennetuin keinoin ja tiedottamalla faktoista ja tuloksista vahvistetaan levittämistä erilaisille kohderyhmille ja mallia 'toisessa aallossa' omaksuville tahoille. Tämä on perinteistä levittämistä. Levittämistä voi tehostaa laittamalla mallin luominen ja levittäminen 'päällekkäin', niin että 'ensimmäinen' ja 'seuraavat' aallot, konkarit ja noviisit jne. osallistuvat reaaliaikaisesti mallien kehittelyyn ja kritiikkiin. Samalla myös malleista ja hyvistä käytännöistä kertomisen tapoja rikastetaan käyttämällä moniulotteisia demonstraatioita, elämänläheisiä tarinoita ja työpajatyöskentelyä. Työläs-itsearviointit ja niistä puimaloissa käydyt keskustelut toivat esiin sen, että 'kokoneiden' ja 'noviisien' toisilta oppimisen organisointi on haasteellista 'noviisien' koettua joskus itsensä 'liian noviiseiksi' oppiakseen 'konkareilta'. Oppimisverkostoperustaisessa disseminaatiostrategiassa kaikki levittämisen keinot kulkevat rinnakkain, eli eri tahot kytketään toisiinsa yhteiskehittämisen/yhteistuotannon prosessiin ja disseminaatio tapahtuu prosessiin integroidusti, ei erillisenä prosessina.

Vaikka työlähtöisten menetelmien kehittämisessä Työläs-hankkeessa onkin ollut tiedottamista, tietojen levittämistä, työpajoja, konferensseja, Wiki-alusta, on hankkeelta

kokonaisuutena ottaen puuttunut tietoinen levittämisstrategia (jonka tarve on realisoitunutkin vasta projektin loppuvaiheissa), jossa kaikki eri elementit – design-tieto, prosessitieto ja disseminaation erilaiset strategiavaihtoehdot – olisi kytketty yhteen tukemaan seuraavia vaiheita. Työlään disseminaatiostrategia oli hyvin samanlainen kuin sitä edeltäneiden hankevaiheiden strategia, joka oli design- ja koulutuspainotteinen. Ottaen huomioon työhyvinvoinnin edistämisen hyvin monitoimijaisen ekologian, on perusteltua olettaa, että jatkossa tarvitaan eriytyneempi ja tietoisempi disseminaatiostrategia.

Erilaiset disseminaatiostrategiat ja menetelmät voidaan koota seuraavasti:

Taulukko 3. Disseminaation perusstrategiat ja menetelmät Alasoinia (2011) mukailten.

Strategia	Hyvän käytännön/innovaation luomisen, siirron ja vastaanoton suhteet	Miten hyvän käytännön/innovaation luomista voidaan edistää	Miten hyvän käytännön/innovaation siirtämistä ja vastaanottoa voidaan edistää
Siirtämisen keinojen tehostaminen	Lineaarinen/ Vaiheittainen	Ei muutoksia hyvän käytännön omaksumiselle	Selektiiviset ja räätälöidyt keinot kohderyhmille ja potentiaalisille omaksujille
Siirretään resursseja luomisesta vastaanottamiseen ("takapainotus")	Lineaarinen/ Vaiheittainen	Fokusoidumpi ja resurssoidumpi lähestymistapa hyvän käytännön omaksumiselle	Lisää tukea 'toisen aallon' omaksujille
Esimerkkien kausaalisten mekanismien elaborointi	Lineaarinen/Vaiheittainen	Enemmän tutkimuspanosta hyvän käytännön 'mekanismien' ymmärtämiselle	Enemmän evidence-based argumentaatiota
Esimerkkien käsittelyn rikastaminen	Osittain päällekkäinen	Hyvän käytännön ymmärtämisedellytyksiä rikastetaan ja validoinnin perustaa laajennetaan	Silloitetaan hyvien käytäntöjen luomisen ja vastaanottamisen sosiaalista ja kulttuurista kuilua
Oppimisverkostot	Rinnakkainen	Vastavuoroinen oppiminen oppimisverkostossa vuorovaikutuksen ja yhdessä luomisen kautta, parantaa luomista ja muodostaa laajemman validoinnin ja siirtämisen perustan	

Työläs-arviointihavainnot kertovat kauttaaltaan, että edellä kuvattu disseminaatiostrategioiden jäsenyys voisi hyödyttää työlähtöisen toimintatavan levittämistä ja jatkokehittämistä. Jo tähänastisen kehittämisen myötä on aktualisoitunut tarve räätälöidä työlähtöistä toimintatapaa ja menetelmiä toteuttamisorganisaation ja asiakasyritysten mukaan, 2. aallon omaksujat, siis ylipäätään uudet mukaan tulijat, tarvitsevat todennäköisesti jatkossa vahvempaa tukea,

vaikuttavuusargumentaatiota tulee edelleen vahvistaa ja on ilmeistä tarvetta vahvistaa vuoropuhelua ja yhteiskehittämistä niin ulospäin suhteessa asiakasyrityksiin kuin myös työlähtöisten menetelmien kehittämisessä mukana olevien työyksiköiden kesken.

5.4. Kohti ”viisasta toisen asteen levittämistä”

Arviointiraporttimme otsikko on ”työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveyshuollon lupaavista käytännöistä viisaaseen toisen asteen levittämiseen”. Miltä arviointijohtopäätösten valossa näyttävät käsitteet ”toisen asteen”, ”levittäminen” ja ”viisas levittäminen”? Miten työlähtöistä toimintatapaa voidaan kehittää – tämän arvioinnin näkökulmasta – edelleen?

Työläs-hankkeiden nyt päätyttyä Mäkitalo (2011b) on pohtinut työlähtöisen toimintaotteen valtavirtaistamisen ja jatkamisen haasteita. Mäkitalo näkee valtavirtaistamiselle keskeisenä ”toimintaympäristönä” työelämätyöryhmien linjaukset työterveyshuollon kehittämiseksi työkyvyn tai terveyden ja työkyvyn edistämisenä eli vaikuttamisena ennen kaikkea yksilöiden sairauspoissaoloihin, hyvän työterveyshuoltokäytäntö-oppaan uusimisen, Kelan työlähtöisiä menetelmiä koskevan korvauskäytännön muuttamisen, työlähtöisen toimintatavan koulutuksen ja osaamisen vahvistamisen sekä työterveyshuollon tutkimuksen ja kehittämisen edelleen jatkamisen ja vahvistamisen Työterveyslaitoksen ja muiden toimijoiden toimesta.

Työlähtöinen näkökulma joutuu siten nyt neuvottelemaan positionsa uudelleen suhteessa yksilö-näkökulmaan, jonka suhteen se on ollut varsin kriittinen. On ilmeistä tämänkin arvioinnin valossa, että työlähtöiselle toimintaotteelle avautuu vahvempi asema myös kun ammattikäytäntöä ja ohjaava ohjeistus ja osaamista tukeva koulutus vahvistuvat. Kelan korvauskäytäntöjen merkitys on tullut ilmeiseksi arvioinnin kuluessa.

Samalla voi todeta, että Työläs-arvioinnin näkökulmasta työlähtöisen toimintatavan ”valtavirtaistaminen” asettuu taitekohtaan, jossa työterveyden ja kuntoutuksen liittäminen työurien pidentämiseen ja työssä jatkamiseen lisää selvästi teemojen poliittista merkittävyyttä. Yhdessä työelämän sisällöllisten muutosten ja yritysten ja organisaatioiden uudentasoisen tuottavuus- ja tehokkuusvaatimusten kanssa niin julkiset kuin yksityisetkin työeläkevakuuttajat, alan kuntoutus- ja tutkimuslaitokset kurottavat kohti vankempaa ”työelämäotetta”.

Tämän arvion pääsanoma työlähtöisten menetelmien tulevaisuuden kehittämisestä on, että siinä on kysymys voimavarojen paremmasta yhteen kytkeytymisestä ja sen kautta kokonaisvoimavarojen paremmasta käytöstä.

Todennäköistä ehkä on, että jatkossa tarvitaan useita ja erilaisia 'kytkeytymisalustoja'. Edellä kuvattu 'työterveyden ja kuntoutuksen ekologia' osoittaa sen maaston, jossa työlähtöisen työterveyden ja kuntoutuksen jatkamisen suhteen tulee niitä rakentaa. Työläs-hankkeen aikana esille tulleet huolet ja dilemmat (kuten ”*kuuluuko työprosessien kehittäminen työterveydenhuollon rooliin*”, ”*Työläs ei ole ainoa työlähtöinen lähestymistapa*”, ”*Työläs-lähestymistavan suhde perinteisiin työterveyshuollon menetelmiin*”, ”*Työläs sopii vain suurille yrityksille*” jne.¹³) osoittavat osaltaan teemoja, joiden ympärille 'kytkeytymisalustoja' voidaan virittää ja katalysoida.

Vaikka 'kytkeytymisalustojen' sisältöä ja muotoa on mahdoton määritellä vain teoreettisesti – ne on rakennettava tilannekohtaisesti ja paikallisesti, niin niille on ominaista tietyt yleiset piirteet.

Jotta voidaan virittää ”toisen asteen komplementaarista työnjakoa” toimijoiden kesken, niiden tulee ensinnäkin sallia kunkin osapuolen kytkeytyminen alustalle ”sellaisena kuin on”, toisin sanoen kullekin toimijalle ominaisin osaamisin, toimintakulttuurein ja perintein. Kullakin toimijalle on sille ominainen, usein pitkän toimintahistorian aikana muodostunut ”käyttöliittymä” – kehityspolut, viitekehykset ja intressit – suhteessa toiminnan kohteeseen.

'Kytkeytymäalustat' rakentuvat vertaisuuden periaatteelle. 'Vertaisuus' merkitsee tasavertaisuutta yhdessä ratkaistavan tai kehitettävän asian suhteen. Samanaikaisesti se merkitsee erilaisuuden ja erilaisen osaamisen tunnustamista yhteistoiminnan perustaksi. Kokonaisvoimavara rakentuu erilaisista ”osavoimavaroista” ja niiden liittymisestä toisiinsa.

'Kytkeytymisalusta' on tilana luonteeltaan dialoginen, toisin sanoen se tarjoaa eri toimijoille tasavertaisesti ja yhtä aikaa mahdollisuuden tulla kuulluksi omalla äänellään. Samalla dialogi mahdollistaa haastetuksi tulemisen, jolloin vastavuoroinen yhteiskehittyminen tulee

¹³ Konsensus-seminaarin muistiinpanot.

mahdolliseksi. Vastavuoroinen yhdessä kehittyminen on vertaisuuden ja erilaisuuden ykseyttä.

'Kytkeytymisalustat' voivat organisoitua sarjaksi tai prosessiksi, jossa kukin 'kytkeytymälusta' on osa laajempaa ja ajallisesti pitkäkestoisempaa prosessia.

"Toisen asteen" levittämällä työlähtöisen toimintatavan konteissa tarkoitetaan siten ensinnäkin sitä, että nyt Työläs ja iTyöläs-hankkeiden päätyttyä tarvitaan joka tapauksessa "uutta alkua" – sillä, kuten arviointi on osoittanut, työlähtöisyyden keskeiselle ajatukselle työprosessin ja (työ)terveyden väliselle yhteydelle on ilmaantumassa yhä kasvavaa kysyntää.

"Toisen asteen" levittämällä tarkoitamme tässä arvioinnissa myös sitä, että työlähtöisen toimintatavan tullessa nyt uuteen alkuun, sen haaste on laajentaa ja kehittää edelleen itse kehittämiskonseptiaan eteenpäin siitä, mitä se Työläs-hankkeiden aikana on ollut.

Ehdokkaaksi tulevasta suunnasta voisi – itse substanssin eli työlähtöisen toimintatavan ja menetelmien edelleen kehittämisen ohella – tarjoutua tässä luvussa kuvatut jäsenyykset ja hahmotukset tietoiseksi levittämisen eli disseminaatiostrategiaksi.

"Viisaudella" tarkoitamme kolmea näkökulmaa. Ensinnäkin, työlähtöisyydenkin menestyksellisen jatkokehittämisen kannalta keskeistä on, miten se rakentaa aktiivisesti kytkeytymisalustoja työterveyden ja kuntoutuksen kokonaisvoimavarojen kehittämiseen Suomessa.

Toiseksi, kytkeytymisalustoja tulisi rakentaa kaikilla kolmella tasolla: yhteistuotannon ('co-production'), yhteisjohtamisen ('co-management') ja yhteisen toimintapolitiikan ja hallinnan ('co-governance') tasoilla. Kaikista näistä tasoista on Työläs-hankkeiden ja sitä edeltäneen kehittämistyön aikana jo syntynyt kokemusta: työlähtöisten menetelmien soveltamiskokemus yritysten sisällä on esimerkki 'yhteistuotanto'-ulottuvuudesta, "summit-kokoukset" ovat esimerkkejä yhteisjohtamisulottuvuudesta ja ns. "konsensus-seminaari" yhteisen toimintapolitiikan ja hallinnan ulottuvuudesta. Tälle kokemukselle ja sitä edelleen rikastaen ja syventäen eri tasojen strategista levittämistyötä voisi viedä eteenpäin.

Kolmanneksi, kyse on viisaudesta tai pikemminkin sen kehittämisestä merkityksessä, että kenelläkään ei ole olemassa valmista tietoa ja osaamista, jonka voisi ottaa työlähtöisyyden käyttöön sellaisenaan. Kyse on osaamisesta, joka rakentuu yhteisessä kehittämistyössä muiden toimijoiden kanssa.

Lähteet

- Alasoini T. (2001) A concept-driven model for workplace change – Evidence from 54 Finnish case studies. Paper presented at the 6th European IIRA Congress, Oslo, 25–29 June 2001.
- Alasoini T. (2006) In Search of Generative Results: A New Generation of Programmes to Develop Work Organisation. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 27, No. 1, 9–37.
- Alasoini T. (2011) Workplace Development as Part of Broad-based Innovation Policy: Exploiting and Exploring Three Types of Knowledge. *Nordic Journal of Working Life Studies*, Vol. 1, No.1, 23–43, available at <http://ej.lib.cbs.dk/index.php/nordicwl>
- Alasoini T., Lahtonen M., Rouhiainen N., Sweins C., Hulkko-Nyman K. & Spangar, T. (eds) (2010) Linking Theory and Practice – Learning Networks at the Service of Workplace Innovation. TEKES raportteja no. 75.
- Arnkil R. & Spangar T. (2003) Emergent evaluation and learning in Multi-stakeholder Situations. Paper presented at the Fifth European Conference on Evaluation of the Structural Funds, Budapest, Hungary, 26–27 June.
- Arnkil R. (2006) Hyvien käytäntöjen levittäminen EU:n kehittämissstrategiana. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) *Kehittämistyön risteyskiä*. Stakes.
- Arnkil R., Ihanainen P., Jokinen E., Rinne T. & Spangar T. (2010) Matkaopas uudistumisen tielle – Puimalamenetelmä vertaisoppimisen vahvistamiseen ja kehittämistyön tulosten levittämiseen. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p20100401084707778.pdf>
- Arnkil R. & Spangar T. (2011) Open and Integrated Peer-learning Spaces in Municipal Development. In Alasoini, T., Lahtonen, M., Rouhiainen, N., Sweins, C., Hulkko Nyman, K. and Spangar, T. (eds) *Linking Theory and Practice – Learning Networks at the Service of Workplace Innovation*. TEKES 2011.
- Boxall P. & Purcell J. (2003) *Strategy and Human Resource Management*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Boyle, D. & Harris, M. (2009) *The Challenge of Co-Production*. Nesta.
- Cox, S. (2000) Communities of Practice, Foucault and Actor-Network Theory. *Journal of Management Studies* 37:6, September 2000.
- Delery J.E. & Doty D.H. (1996) Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.

- Edquist C. & Hommen L. (1999) Systems of innovation: Theory and policy for the demand side. *Technology in Society* 21, 63–79.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007) Fourth European Working Conditions Survey. Dublin.
- Gerlander E-M. & Launis K. (2007) Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. *Työelämän tutkimus* 3/2007, 202–212. http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TT073_verkkoversio.pdf
- Gual, J. & Ricart, J.E. (eds) (2001) *Strategy, Organization and the Changing Nature of Work*. Cheltenham: Edward Elgar.
- HE (114/2001) Hallituksen esitys Eduskunnalle työterveyshuoltolaiksi sekä laiksi työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa annetun lain 4 ja 11 §:n muuttamisesta. <http://www.edilex.fi/virallistieto/he/20010114>
- HE (127/2005) Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista annetun lain 18 §:n muuttamisesta. <http://www.edilex.fi/virallistieto/he/20050127>
- Husman K. (2003) Työterveyshuolto prosessina. Teoksessa Antti-Poika M., Martimo K-P. & Husman K. (toim.) *Työterveyshuolto*. Jyväskylä: Kustannus Oy Duodecim.
- Kaakinen, J., Nieminen, J., Pitkänen, S. & Rissanen, P. (2008) Yhteistyötä, työvälineitä ja toimintakonseptia kehittämässä. Verven ESR-hankkeen Työhyvinvointia edistävä työn kehittäminen työterveyshuollon ja kuntoutuksen yhteistyönä arviointi.
- Kauppinen T., Hanhela R., Kandolin I., Karjalainen A., Kasvio A., Perkiö-Mäkelä M., Priha E., Toikkanen J. & Viluksela M. (toim.) (2009) *Työ ja terveys Suomessa 2009*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kela (2009) Kelan laitospuolitoisen kuntoutuksen standardi. Versio 17/11.5.2009 (Täsmennetty 4.12.2009) [http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/041209150653AM/\\$File/Standardiversio17,11.5.2009,t%C3%A4smennetty4.12.2009.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/041209150653AM/$File/Standardiversio17,11.5.2009,t%C3%A4smennetty4.12.2009.pdf?OpenElement)
- Kerosuo, H. & Ylisassi, H. (2009) Työlähtöisen kuntoutuksen peruskoulutus. Tampere, 21.1.2009.
- Keränen, L. (2009) Työlähtöinen työpaikkaselvitys. Verve: Koulutusmateriaalia.
- Kinnunen, O. (2010) Työlähtöisen työterveyshuollon toimintamallin kehittäminen Raahen työterveyshuollossa. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.
- Kurki, A-L. (2010) Työlähtöiset menetelmät työterveyshuollossa. Oppimisen johtaminen uuden konseptin käyttöönotto ja -vakiinnuttamisvaiheessa. Pro gradu -työ. Helsingin yliopisto.

- <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19922/tyolahto.pdf?sequence=1>
- Larsen, F. & Van Berkel, R. (2009) *The New Governance and Implementation of Labour Market Policies*. Copenhagen: Djöf Publishing.
- Latour, B. (2005) *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network Theory*. New York Oxford: University Press.
- Lehtonen, J. & Kalliola, S. (eds) (2008) *Dialogue in Working Life Research and Development in Finland*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Lundvall, B-Å. (ed.) (1992) *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter.
- Miettinen, S. (2011) *Muutoksen mahdollisuus Suomen kuntoutusjärjestelmässä*. Acta Universitatis Tamperensis 1625, Tampere University Press, Tampere 2011.
<http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-8478-0.pdf>
- Miettinen S., Ashorn U. & Lehto J. (2011) *Monta erityistä vai yksi kokonainen kuntoutuspolitiikka? Yhteiskuntapolitiikka 2011 76(3)*.
- Mäkitalo, J. (2006) *Onko työterveyshuollon toimintakonsepti muuttumassa? KONSEPTI-toimintakonseptin uudistajien verkkolehti 1/2006*.
http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Onko_tyoterveyshuollon_toimintakonsepti_muuttumassa.pdf
- Mäkitalo, J. & Paso, E. (toim.) (2008) *Työ, työ ja työ. Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus*. Oulu: Kalevaprint Oy.
- Mäkitalo, J. & Paso, E. (toim.) (2011) *Muutostyössä. Työterveysyhteistyö muuttuvissa töissä*. Oulu: Kalevaprint Oy.
- Mäkitalo, J. (2011a) *Muutostyössä-kirjan esittely. Työläs-hankkeen päätösseminaari Finlandia-talolla 08.09*.
- Mäkitalo, J. (2011b) *Työläs-hankkeen esittely. Työläs-hankkeen päätösseminaari Finlandia-talolla 08.09*.
- Nieminen, T., Ikonen, A. & Arrimo, C. (2011) *Kuntosali ja työterveyshuolto punnersivat työhyvinvointia työpaikan toimintaa kehittämällä. Työläs-hankkeen päätösseminaari Finlandia-talolla 08.09*.
- O'Dell C. & Grayson, C. Jackson Jr. (1998) *If We only Knew What We Know*. New York: Free Press.
- Osborne, S.P. (ed.) (2010) *The New Public Governance?* London: Routledge.
- Pawson, R. (2009) *Reducing Plague by Drowning Witches: Locating the Real Mechanisms of Change in Social and Health Interventions*.

- Pestoff V. & Brandsen T. (eds) (2009) Co-Production. The Third Sector and the Delivery of Public Services. London: Routledge.
- Pihlaja, J. (2009) Työlähtöinen terveystarkastus. Verve: Koulutusmateriaalia.
- Rogers E.M. (2003) Diffusion of Innovations. Fifth edition. New York: Free Press.
- Salmi M. (2010) Työn ja työhyvinvoinnin kehittäminen työpaikan, työterveyshuollon ja kuntoutuksen yhteistyönä. Yhteistyötä mahdollistaneet ja hankaloittaneet tekijät sekä toimijoiden näkökulmat työlähtöisessä kuntoutusyhteistyössä. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto.
http://www.tyolas.fi/download/attachments/557183/Mari_Salmi_pro_gradu_2010.pdf
- STM (2002a) Valtioneuvoston selonteko kuntoutuksesta. Sosiaali- ja terveysministeriö, Julkaisu No. 6. Helsinki.
- STM (2002b) Kuntoutuksen kustannuksista ja vaikuttavuudesta. Tausta-aineisto valtioneuvoston kuntoutusselontekoon. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:5. Helsinki.
<http://pre20031103.stm.fi/suomi/eho/julkaisut/kuntselonteko2002/taustaraportti/kukus02.pdf>
- STM (2008) Työläs-hankkeen rahoituspäätös. Julkaisematon asiakirja.
- STM (2011a) Työhyvinvointityöryhmän raportti. (Kuuskosken työryhmä) Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2011. Helsinki.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2872962&name=DLFE-15002.pdf
- STM (2011b) Työterveyshuolto ja työkyvyn tukeminen TYÖTERVEYSYHTEISTYÖNÄ. Työryhmän loppuraportti. (Rantahalvarin työryhmä) Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2011:6. Helsinki.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2872962&name=DLFE-14934.pdf
- Suikkanen A. & Lindh J. (2007) Rehabsaurus – lajinsa viimeinen? Keskustelun avauksia kuntoutuksen tulevaisuuden haasteisiin. Kuntoutus 30(2):4–8
- Tarjouspyyntö 31.1.2011. TYÖLÄS- ja iTyöläs-hankkeiden arviointi.
- TEM (2011) Työttömien työkyvyn arviointi- ja terveyspalvelut. Työryhmän raportti. TEM-raportteja 10/2011. Helsinki. http://www.tem.fi/files/29341/TEM_raportti_10_2011.pdf
- TYÖLÄS (2008a) *Työlähtöisen työterveyshuollon ja kuntoutuksen oppimisverkosto sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvien työorganisaatioiden ja pk-yritysten tukena.* HANKESUUNNITELMA päivitetty 15.8.2008.

TYÖLÄS (2008b) *Työlähtöisen työterveyshuollon ja kuntoutuksen oppimisverkosto sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvien työorganisaatioiden ja pk-yritysten tukena*. HANKESUUNNITELMA 1.9.2008.

Työterveyslaitos (2011) Hyvinvointia työstä Työterveyslaitoksen strategia 2011–2015. http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/suunnittelu_ ja_seuranta/strategia_arvot_visio/Documents/Strategia_2011_2015.pdf.

Wenger E. (1998) *Communities of Practice – Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Wenger E., McDermott R. & Snyder W.M. (2002) *A guide to managing knowledge. Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.

Ylisassi H. (2009) *Kehittävän kuntoutuksen mahdollisuudet. Tutkimus Aslak-kuntoutuksen työkytkennän ja asiakkuuden rakentumisesta. Akateeminen väitöskirja*. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19729/kehittav.pdf?sequence=1>

Ylisassi H. (2011) GAS:N (GOAL ATTAINMENT SCALING) KÄYTTÖ AMMATILISESSA (TYÖHÖN LIITTYVÄSSÄ) KUNTOUTUKSESSA. Tutkimus- ja kehittämishanke Aslak-kuntoutuksessa. [http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/%28WWWAllDocsById%29/04D2B4F68C30DDD3C225789300426C7C/\\$file/Verve-loppuraportti%2012.4.2011.pdf](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/%28WWWAllDocsById%29/04D2B4F68C30DDD3C225789300426C7C/$file/Verve-loppuraportti%2012.4.2011.pdf)

Spidergrammista: <http://www.michaelonmindmapping.com/blog/mind-maps/spidergrams-and-mind-mapping-whats-the-difference/>.

LIITTEET

Liite 1. Puimaloihin osallistuneet ja itsearviointin tehneet työyksiköt

Yksikkö/Ominaisuus	Puimalat	Itsearviointi	Perusjoukko 1)
TTH	13	16	34/38 2)
Kuntoutus	4	7	8
Koko – iso	5	7	12
Koko – keskisuuri	7	12	20
Koko – pieni	5	4	10
Oy	2	4	6
Ry	2	4+	6
Liikelaitos	11	11	23
Ei tietoa org.muodosta	2	4	7
KV – koulutuksessa	2	1	5
KV – pilotoineet	5	12	19
KV – laajentamassa	4	5	12
KV – vakiintunut	4	4	5
KV – aktiivista muuntelua, seuraavan sukupolven menetelmät	2	1	1
Osallisia henkilöitä	60	n. 100 arvio 3)	

- 1) Perusjoukon luokitukset ovat tuottaneet Työläs-toimijat maaliskuussa 2011
- 2) Kokonaismäärä riippuu siitä luokitellaanko Helsingin hankkeet (5 kpl) yhdeksi kokonaisuudeksi vai tarkastellaanko niitä erillisinä hankkeina.
- 3) Kyseessä on arvio, koska kaikki itsearvioinnin palauttaneet eivät maininneet henkilöiden lukumäärää, jotka olivat arvioinnin tekemiseen osallistuneet. Arvio on tehty vastanneiden määrän ilmoittaneiden perusteella, joka oli keskimäärin 4 hlöä/itsearviointi.

Liite 2

ARVIOINTITUTKA- Itsearviointiväline Työläs ja iTyöläs –hankkeeseen osallistuneille, huhti-toukokuu 2011

Itsearviointin tavoite: Arvioida Työläs- ja iTyöläs –kehittämistyötä erityisesti työlähtöisen toimintatavan vakiinnuttamisen ja juurruttamisen näkökulmasta.

Miten? Arviointi on tarkoitus tehdä *yhdessä keskustellen*. Arvioinnin ja keskustelun välineenä käytetään erillistä ”arviointitutkaa” (power point -tiedosto ’Työläs-tutka 08-04-11’). Tutka koostuu neljästä ”pääilmansuunnasta” ja neljästä ”väli-ilmansuunnasta”.

Tehtävänne on keskustellen tuottaa yhteinen – holistinen ja kokonaisvaltainen - arviointinne siitä, miltä juuri teidän näkökulmastanne asiat näyttävät juuri nyt.

Kullakin ulottuvuudella käytetään arviointiasteikkoa 0–5:een. Asteikolla 5 merkitsee erinomaista tai erittäin hyvää tai peräti erinomaista asioiden tilaa, 0 erittäin huonoa ja kehittämätöntä tilannetta, 1 hyvin alkuvaiheessa olevaa tilannetta, jossa on otettu vasta ensiaskeleita, 2 edellistä astetta kehittyneempää tilannetta, 3 kohtalaista, ”keskimääräistä” tilannetta, jossa on kuitenkin selvästi vielä parannettavaa, 4 hyvää tilannetta, jossa on vielä jonkin verran kehitettävää. Visuaalisesti arviointitutkassa voitte sijoittaa arviointinne myös jonnekin edellä kuvattujen luokkien väliin.

Arviointitutkan ulottuvuuksien alla on konkretisoitu joillakin **esimerkinomaisilla kuvauksilla** kunkin ulottuvuuden sisältöjä. Voitte sisällyttää eri ulottuvuuksille muitakin teemoja ja tuoda ne esiin ”lyhyet perustelut” -kohdissa.

Itsearviointin toteuttamistapa on vapaa. Ehdotuksemme on, että teette ensin alla olevan kirjallisen arvioinnin ja siirrätte asettamanne arvion visuaaliseen arviointitutkaan. Pyydämme toimittamaan arviointisijoille kunkin tiimin arviointitutkan sekä visuaalisesti (em. Power Point -tiedosto täydennettynä tiimin vastauksilla) että kirjallisesti alla oleva asteikko täydennettynä.

Vastaukset pyydetään toimittamaan meilinä osoitteisiin: anita.keskinen@aksessio.fi ja timo.spangar@kolumbus.fi. Kiitokset jo etukäteen!

1. Tuki ”ylhäältä” - hankkeen strategiakytkentä, johtaminen ja johdon tuki

Esimerkiksi:

- Onko työlähtöisen toimintakonseptin ja uudet menetelmät sisällytetty yksikön liiketoimintastrategiaan ... ?
- Toimintakonseptin vakiinnuttamista ja levittämistä johdetaan systemaattisesti ... ?
- Kehittämisen- ja vakiinnuttamistyöllä on johdon tuki ... ?

Oma arvionne: 0 1 2 3 4 5

Lyhyet perustelut arvioille:

Siirtäkää arviointinne arviointitutkaan ”pohjoiseen, ulottuvuudelle 1.

2. Kansallisten ohjausjärjestelmien tuki ja yhteydet niihin

Esimerkiksi:

- Työterveyshuollon ja kuntoutusalan kansalliset rahoitus/ohjaustahot (esim. STM, työeläkeyhtiöt) ovat tukeneet työlähtöisen toimintakonseptin levittämistä ... ?

Oma arvionne: 0 1 2 3 4 5

Lyhyet perustelut arvioille:

Siirtäkää arviointinne arviointitutkaan ”koilliseen, ulottuvuudelle 2.

3. Verkostoyhteistyön kehittyneisyys (tth/kuntoutus/asiakasyritys)

Esimerkiksi:

- Uusien toimintakonseptien levittämisen tarpeisiin on rakennettu uusia verkostoja ja kumppanuuksia (tth:n ja asiakasyrityksen välisen yhteistyön kehittyminen, tth:n ja kuntoutuksen yhteistyön kehittyminen, asiakasyrityksen, tth:n ja kuntoutuksen kolmiyhteistyön kehittyminen)
- Verkostotyön toimivuus kokonaisuutenaan

Oma arvionne: 0 1 2 3 4 5

Lyhyet perustelut arvioille:

Siirtäkää arviointinne arviointitutkan 'itään', ulottuvuudelle 3.

4. Työlähtöisten menetelmien omaksuminen käytäntöön

Esim:

- Uusia työlähtöisiä palveluita on otettu käyttöön ...
- Henkilöstö on omaksunut uusia menetelmiä ja niitä käytetään laajasti
- Prosesseja on uudistettu (sekä sisäisiä että yhdessä muiden org. kanssa)
- Palveluita tukevia välineitä (lomakkeita, ohjeita jne.) on otettu käyttöön
- Uuden toimintatavan käyttöönottoa ja laajentamista vaikeuttaneita esteitä on kyetty poistamaan

Oma arvionne: 0 1 2 3 4 5

Lyhyet perustelut arvioille:

Siirtäkää arviointinne arviointitutkan 'kaakkoon', ulottuvuudelle 4.

5. Työlähtöisten toimintatapojen tuloksellisuus ja vaikuttavuus asiakasyrityksissä ja asiakkaissa

Esimerkiksi:

- Asiakasyritykset ovat olleet mukana uusien toimintamallien kehittämisessä
- Uudet toimintamallit ovat juurtuneet työpaikkojen omiin toimintatapoihin, johtamiseen jne, hyvinvoinnin lisäämiseksi työlähtöisen otteen avulla ...
- Työpaikoilla on ilmennyt uutta työlähtöisen otteen osaamista ja sen soveltamista

Oma arvionne: 0 1 2 3 4 5

Lyhyet perustelut arvioille:

Siirtäkää arviointinne arviointitutkaan 'etelään', ulottuvuudelle 5.

6. Työlähtöisen toimintatavan juurtumisen ja vakiintumisen aste omassa yksikössä

Esimerkiksi:

- Miten hyvin työlähtöinen toimintatapa on jo nyt juurtunut ja vakiintunut omassa yksikössä?
- Miten hyvin uusi toimintatapa on otettu huomioon esim ajankäytössä, toimenkuvissa, koulutuksessa jne?

Oma arvionne: 0 1 2 3 4 5

Lyhyet perustelut arvioille:

Siirtäkää arviointinne arviointitutkaan 'lounaaseen', ulottuvuudelle 6.

7. TYÖLÄS- ja iTYÖLÄS verkosto-oppimisen onnistuneisuus ja hyödyntäminen

Esimerkiksi:

- Oppimisverkosto toimii uutta luovana, generatiivisena rakenteena (paikallistason toimijat vaihtavat kokemuksia ja ideoita, luovat yhdessä, oppivat toisiltaan)...
- Verkostossa oppiminen ja verkostona oppiminen on kehittynyt (uusien keskinäisen oppimisen muotoja, foorumeita, menetelmiä?)
- Vakiinnuttamiseen liittyviä kokemuksia ja hyviä käytäntöjä on vaihdettu yli organisaatio- ja aluerajojen?
- On syntynyt uutta oppimisverkostoa (uusien ja/tai pilottiyksiköiden kesken)

Oma arvionne: 0 1 2 3 4 5

Lyhyet perustelut arvioille:

Siirtäkää arviointinne arviointitutkaan 'länteen ', ulottuvuudelle 7.

8. Siirtyminen uuteen toimintakonseptiin uutena toimintakulttuurina omassa yksikössäne?"

Esimerkiksi:

- Missä nyt mennään työlähtöisen toimintatavan omaksumisessa uutena toimintakulttuurina ?
- Ilmaantuneita esteitä ja toisaalta onnistuneita ja hyviä käytäntöjä...?
- Uuden toimintakulttuurin näkyminen esim. työnjaoissa, suunnittelu- ja oppimiskäytäntöjen uudistamisessa, ajankäytössä, resursoinnissa, asiakkuuden hallintaprosesseissa jne)..?

Oma arvionne: 0 1 2 3 4 5

Lyhyet perustelut arvioille:

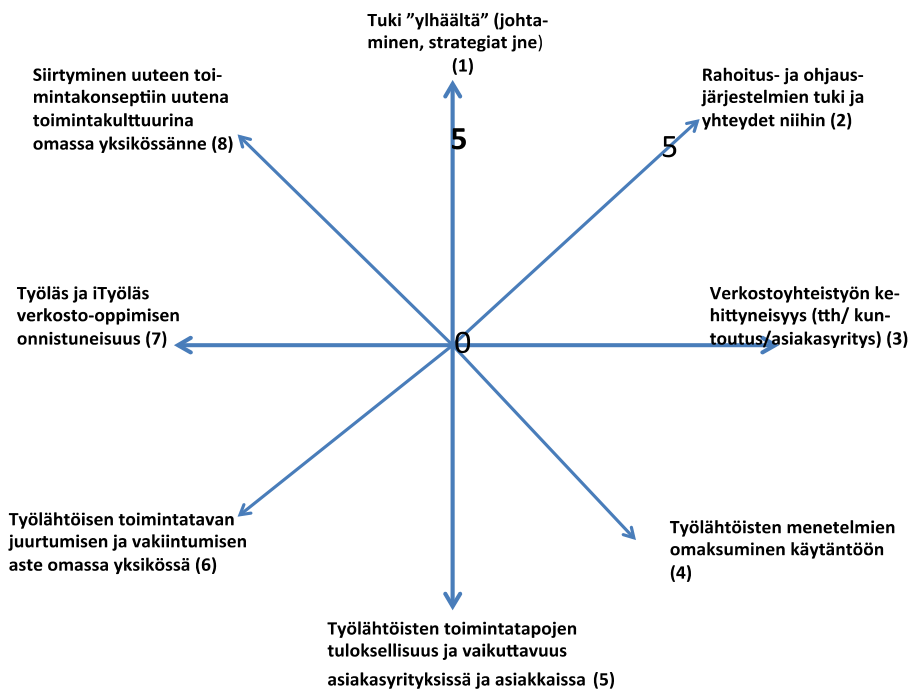
Siirtäkää arviointinne arviointitutkaan 'luoteeseen ', ulottuvuudelle 8.

Lopuksi: Kertokaa oliko yhteisarvion tuottaminen vaivatonta vai tuliko esille hajontaa arvioissa? Jos hajontaa tuli esille, millä ulottuvuudella/ulottuvuuksilla erityisesti?

Tämän Itsearvioinnin täytti(vät)

Taustaorganisaatio(t)/tehtävä

Liite 3: Arviointitutka



Liite 4. Arviointiin liittyneet haastattelut

Nimi

Miettinen Sari
Kaj Husman
Guy Ahonen
Anneli Leppänen
Pirjo Manninen
Jorma Mäkitalo
Matti Anttonen
Kristiina Mukala
Arto Laine
Jukka Kivekäs
Kirsi Koistinen
Jaakko Virkkunen
Jan Schugk
Hanna Kankainen
Keijo Laatikainen
Heli Salo
Eija Tikkanen
Helena Tullinen

Organisaatio

Tampereen Yliopisto
Työterveyslaitos
Työterveyslaitos
Työterveyslaitos
Työterveyslaitos
Työterveyslaitos/Verve
Verve
STM
Kela
Varma
Verve Consulting
Helsingin Yliopisto
EK
Lassila & Tikanoja Oy
Francke-Finland
Pieksämäen pääterveysasema
Pieksämäen kotihoito
Kerttulan palvelukoti

Työelämän tutkimuskeskuksen julkaisuja

Julkaisuja – Sarja T

- 1/1988 **Kasvio, Antti:** Teollisuuden rakennemuutos ja naistyöntekijät. Tutkimus kevyen teollisuuden naistyöntekijöiden asemasta ja sen muuttumisesta 1980-luvun tuotannollisen murroksen oloissa. Tampere 1988. 142 s.
- 2/1989 **Kinnunen, Merja:** Työt, toimet ja luokittelut. Tampere 1989. 80 s.
- 3/1989 **Juhela, Arto:** Teknologinen kehitys ja työelämän koulutus. Tarkastelua uuden teknologian käyttöönoton vaikutuksista teollisuustyöntekijöiden työhön ja koulutukseen. Tampere 1989. 132 s.
- 4/1990 **Kasvio, Antti:** Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Kirjallisuuskatsaus. Tampere 1990. 206 s.
- 5/1990 **Filander, Karin, Heiskanen, Tuula & Kirjonen, Juhani:** Tutkimuksen ja koulutuksen strategiavalinnat työelämän kehittämisessä. English summary. Tampere 1990. 95 s.
- 6/1990 **Korvajärvi, Päivi:** Toimistotyöntekijäin yhteisöt ja muutoksen hallinta. Tampere 1990. 190 s.
- 7/1990 **Korvajärvi, Päivi, Järvinen, Riitta & Kinnunen, Merja:** Muutokset kiireen keskellä. Seurantatutkimus muutoksista toimihenkilöiden työpaikoilla 1980-luvulla. Työsuojelurahaston rahoittama seuranta-raportti. Tampere 1990. 207 s.
- 8/1991 **Kasvio, Antti:** Tulevaisuuden vaatetustehdas. Vertaileva tutkimus vaatetus-teollisuuden organisatorisista innovaatioista 1990-luvulla. Tampere 1991. 286 s.
- 9/1991 **Saari, Juho:** Rajan takaa, hämärästä. Kypsiä palkkatyön yhteiskuntien epävirallinen talous. Tampere 1991. 238 s.
- 10/1991 **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Sosiaalialan työn kehittäminen: tutkimus sosiaalialan työn yhteiskunnallisista ehdoista ja työn sisällöstä. Loppuraportti. Tampere 1991. 200 s.
- 11/1992 **Salonemi, Antti:** Kampanjan mahdollisuudet ja rakentamisen turvallisuus. Rakenna turvallisesti -kampanjan toimintaympäristössään. Tampere 1992. 234 s.
- 12/1992 **Martikainen, Riitta & Yli-Pietilä, Päivi:** Työehdot ja sukupuoli – sokeat sopimukset. Tampere 1992. 307 s.
- 13/1994 **Koistinen, Pertti & Ostner, Ilona (eds.):** Women and Markets. Learning of the Differences in the Finnish and German Labour Markets. Tampere 1994. 385 p.
- 14/1994 **Kasvio, Antti, Nakari, Risto, Kalliola, Satu, Kuula Arja, Pesonen, Ilkka, Rajakaltio, Helena & Syvänen, Sirpa:** Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampere 1994. 419 s.
- 15/1996 **Kalliola, Satu:** Lewiniläinen ryhmäpäättös kunnallishallinnon työyhteisöissä. Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätöystä. Tampere 1996. 222 s.
- 16/1997 **Lavikka, Riitta:** Big Sisters. Spacing Women Workers in the Clothing Industry. Tampere 1997. 238 s.
- 17/1998 **Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Joustamisen monet muodot. Pukineteollisuus etsimässä tietä huomiseen. Tampere 1998. 310 s.
- 18/1999 **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustus ja refleksiivinen oikeus. Henkilöstön edustus yritysten päätöksenteossa refleksiivisen oikeuden kannalta. Tampere 1999. 483 s.

Työraportteja

- 1/1989 **Aro, Jari:** Fordismin kriisi ja joustavatuotantostrategia. Tampere 1989. 33 s.
- 2/1989 **Arnkil, Robert:** Työvoimatoimiston kehittämissännitteet muuttuvilla työmarkkinoilla. Tapausesimerkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1989. 60 s.
- 3/1989 **Aro, Jari:** Massatuotannosta muodin tekemiseen? Hong Kongin vaatetusteollisuuden kehityspiirteitä. Tampere 1989. 27 s.
- 4/1989 **Saloniemi, Antti:** Näkökohtia Rakenna turvallisesti -kampanjasta ja rakennusteollisuuden töistä ja työsuojelusta. Väliraportti. Tampere 1989. 116 s.
- 5/1989 **Martikainen, Riitta:** Hyvän naisen lisä. Työehdot, sopimustoiminta ja sukupuoli-järjestelmä. Esitutkimus. Tampere 1989. 83 s.
- 6/1989 **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Tietoperusta ja työtehtävät sosiaalialan keskiasteen ammateissa. Käsitteellistä kehittelyä. Tampere 1989. 70 s.
- 7/1990 **Kasvio, Antti:** Recent Work Reforms, Their Social and Political Context and the Development of Social Scientific Work Research in Finland. Tampere 1990. 28 p.
- 8/1990 **Koivisto, Tapio:** Työsuojelu kunnissa. KTV:läisten työsuojeluaktiivien näkemyksiä organisaatiokohtaisten työsuojelukäytäntöjen kehittämisestä. Tampere 1990. 139 s.
- 9/1990 **Kirjonen, Juhani:** Työelämän tutkimus Suomessa jatkokoulutuksen näkökulmasta. Tampere 1990. 20 s.
- 10/1990 **Kivimäki, Riikka:** Työmarkkinoille paluu ja työuran murros. Keski-ikäisen naisen koulutus- ja työllistymissuunnitelmat. Tampere 1990. 86 s.
- 11/1990 **Arnkil, Robert:** Ikkunoita työvoimatoimiston toimintaan. Tapausesimerkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1990. 115 s.
- 12/1990 **Saloniemi, Antti:** Construction, Safety and Campaigns. Some Notes on Finnish Construction Industry, Its Safety Problems and Possibilities of Campaigns. Tampere 1990. 65 p.
- 13/1990 **Laiho, Marianna:** Tulevaisuuden toimitusta tekemässä. Raportti Journalististen organisaatioiden ja työkuultuurin muutos -seminaarista Tampereella 2.-3.3.1990. Tampere 1990. 47 s.
- 14/1990 **McDaid, Mike:** The Economic and Social Dimensions to European Integration: An Interpretation of 1992 and Its Implications for Finland. Tampere 1990. 33 p.
- 15/1990 **Martikainen, Riitta:** Gender and Women's Interests in Collective Bargaining. Tampere 1990. 25 p.
- 16/1990 **Kevätsalo, Kimmo:** Kunnallishallinnon työelämän laadun ja palvelutuotannon tuloksellisuuden kehittämisen tutkimusohjelma. Tampere 1990. 148 s.
- 17/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Gendered Practices in Working Life. Project Outline. Tampere 1990. 37 p.
- 18/1990 **Tolppanen, Marjo:** Työhön palaavat ja ammattiaan vaihtavat aikuiskoulutuksellisenä haasteena. Esitutkimusraportti. Tampere 1990. 49 s.
- 19/1990 **Heiskanen, Tuula (toim.):** Työelämän muuttuvat ehdot – kohti 1990-luvun työpolitiikkaa. Raportti Työelämän muutoksen asiantuntijaseminaarista Tampereella 9.-10.1.1990. Tampere 1990. 203 s.
- 20/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Työelämän sukupuolistuneet käytännöt. Tutkimussuunnitelma. Tampere 1990. 56 s.

- 21/1991 **Kuitunen, Kimmo:** Toimintatutkimuksen tulosten arviointi- ja mittaamisongelmat: Esimerkkitapauksena henkilöstön kehittäminen kuntasektorilla. Tampere 1991. 101 s.
- 22/1991 **Lumijärvi, Ismo:** Tulosarvioinnin kehittämisen tutkimisesta. Näkökulmia viitekehityksen ja tutkimusmetodiikan täsmentämiseksi liittyen kunnallisten palveluorganisaatioiden työelämän laadun tutkimushankkeeseen. Tampere 1991. 51 s.
- 23/1991 **Kasvio, Antti:** Taloudellisen rationaliteetin rajat. Markkinayhteiskunnallistumisen ja sosiaalisen integraation yhteyden pohdintaa viimeaikaisessa sosiologisessa ja taloustieteellisessä kirjallisuudessa. Tampere 1991. 63 s.
- 24/1991 **Heiskanen, Tuula:** The Relationship of Theory and Practice from the Viewpoint of the Learning Process: an Assessment of an Extension Training Programme for Public Administrators. Tampere 1991. 45 p.
- 25/1991 **Kasvio, Antti, Mak, Csaba & McDaid, Michael (eds.):** Work and Social Innovations in Europe. Proceedings of a Finnish-Hungarian Seminar in Helsinki, 11–13 September 1990. Tampere 1991. 394 p.
- 26/1991 **Ketola, Outi (toim.):** Näkökulmia kunnallisten organisaatioiden kehittämiseen. Tampere 1991. 219 s.
- 27/1992 **Koistinen, Pertti, Poikkeus, Leena, Sihto, Matti & Suikkanen, Asko:** Finnish Labour Market Policy in Trial – Evaluation on the 1980's. Tampere 1992. 91 p.
- 28/1992 **Pesonen, Ilkka:** Hyvän keittiön salaisuus. Asiantuntijanäkemykset ruokapalvelujen kehitysvaiheista Suomessa. Tampere 1992. 49 s.
- 29/1992 **Lavikka, Riitta:** Ryhmätyö tulee vaatetusteollisuuteen. Tutkimus vaatetusyritysten siirtymisestä vaihetyöstä ryhmätyöhön perustuviin työorganisaatioihin. Tampere 1992. 240 s.
- 30/1992 **Kuula, Arja:** Tulosta, säästöä ja kannustusta? Tutkimus kunnallisen sektorin tulos-palkkioiden ongelmista ja mahdollisuuksista. Tampere 1992. 108 s.
- 31/1992 **Pesonen, Ilkka:** Työkonferenssimenetelmä työn tutkimisen ja kehittämisen välineenä. Tampere 1992. 106 s.
- 32/1992 **Kalliola, Satu:** Henkilöstön kuulemisesta yhteispäätämiseen. Tampere 1992. 134 s.
- 33/1992 **Partanen, Sirpa:** Tuloksellisuuden arviointi kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 34/1992 **Nakari, Risto:** Työelämän laatu kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 35/1992 **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustuksen toteutuminen yritysten hallintoelimissä. Esitutkimusraportti. Tampere 1992. 128 s.
- 36/1992 **Kasvio, Antti (ed.):** Industry without blue-collar workers – Perspectives of European clothing industry in the 1990's. Tampere 1992. 441 p.
- 37/1993 **Kyllönen, Riitta:** Work/Family Interface: Perspectives and Solutions. A Literature Review. Tampere 1993. 35 p.
- 38/1993 **Kasvio, Antti:** Action research for improved performance and quality of working life in Finnish municipal service organizations. A project description. Tampere 1993. 28 p.
- 39/1993 **Alasoini, Tuomo:** Ohut tuotanto ja antroposentrinen tuotanto tulevaisuuden tehtaana malleina. Näkökulmia kansallisen FAST-tutkimusprojektin kannalta. Tampere 1993. 95 s.
- 40/1993 **Saari, Juho:** Markkinayhteiskunta, työmarkkinat ja sosiaalipolitiikka. Karl Polanyin 'suuren murroksen' yhteiskuntateoriasta ja sen ajankohtaisuudesta. Tampere 1993. 71 s.

- 41/1993 **Martikainen, Sinikka, Riikonen, Eila & Vuorisalo, Irmeli:** Siivoustyötä tekevien alueellinen varhaiskuntoutustarve. Tampere 1993. 97 s.
- 42/1993 **Kovanen, Helena:** Sosiaalityöntekijöiden ja heidän lähijohtajiansa käsityksiä johtamisesta alueellisessa sosiaalitoimistossa. Tampere 1993. 78 s.
- 43/1993 **Koistinen, Pertti:** Lama ja työvoimapolitiikan linjavalinnat Suomessa. Tampere 1993. 44 s.
- 44/1994 **Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Tehdas laboratoriona. Työ, kulttuuri ja teknologia - tutkimusprojektin väliraportti. Tampere 1994. 142 s.
- 45/1994 **Kasvio, Antti (ed.)** Research on Consumer-oriented Action in Public Services. Materials from a European Workshop in Helsinki, 12 March 1993. Tampere 1994. 104 p.
- 46/1994 **Saari, Juhon:** Sosiologinen rationaalinen valinnan teoria ja uusi taloussosiologia. Tampere 1994. 100 s.
- 47/1994 **Kasvio, Antti:** Action-oriented work research in Finland: The development of a multiparadigmatic research programme in the midst of an employment crisis. Tampere 1994. 38 p.
- 48/1994 **Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Manufacturing change. Interdisciplinary research on new modes of operation in Finnish industry. Tampere 1994. 135 p.
- 49/1994 **Lavikka, Riitta, Teder, Juhon & Varendi, Merle:** Viron vaatetusteollisuus tienhaarassa. Yhteiskunnan muutosten heijastuminen Viron vaatetusteollisuudessa. Eesti Roivatööstus teelahkmed. Ühiskonnas toimivate muutuste kajastumine Eesti roivatööstuses. Tampere 1994. 200 s.
- 50/1995 **Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Puhe on muutoksesta. Tutkimus yhteistyöstä ja muutoksen hallinnasta pukinetehaissa. KULTA-projektin raportti. Tampere 1995. 164 s.
- 51/1995 **Koivisto, Tapio:** PL-verstaan uudet toimintatavat. Analyysi osallistavan uudelleensuunnittelun prosessista. Tampere 1995. 95 s.
- 52/1996 **Aho, Simo:** Kotitalouksien työ ja keskinäinen apu. Tampere 1996. 33 s.
- 53/1997 **Aho, Simo & Vehviläinen, Jukka:** Activating the Young Unemployed into Education? Studies on the Effects of a Recent Policy in Finland and on the Hidden Rationalities among Uneducated Young People. Tampere 1997. 29 s.
- 54/1998 **Aho, Simo, Piliste, Toomas & Teder, Juhon:** Private Entrepreneurship in Estonia 1989-1996. Experiences and Challenges in a Transitional Economy. Tampere 1998. 163 p.
- 55/1998 **Koivisto, Tapio & Koski, Pasi:** Terveysteknologiayritys ja innovaatiojärjestelmä. Verkostanalyysi suomalaisesta teknologiaprojektista. Tampere 1998. 68 s.
- 56/1998 **Kautonen, Mika, Schienstock, Gerd, Sjöholm, Harri & Huuhka, Pekka:** Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut. Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut (TOP) -projektin loppuraportti. Tampere 1998. 66 s.
- 57/1999 **Saloniemi, Antti & Oksanen, Hanna:** Two Studies on the Structural Background of Industrial Accidents. Tampere 1999. 45 p.
- 58/1999 **Koivisto, Tapio, Ahmaniemi, Riikka & Koski, Pasi:** Uudelleenmuotoutuvat alihankintaverkostot. Analyysi toimittajasuhteiden laadullisista muutoksista. Tampere 1999. 91 s.

- 59/2000 **Kautonen, Mika & Tiainen, Mari:** Regiimit, innovaatioverkostot ja alueet. Vertaileva tutkimus Pirkanmaalla ja Keski-Suomessa. Tampere 2000. 80 s.
- 60/2001 **Kivimäki, Riikka:** Hoitovapaat työpaikan ja perheen arjessa. Tampere 2001. 106 s.
- 61/2001 **Järvensivu, Anu:** Lääketoimialan osaamisintensiivisten palvelujen kuvaus sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Tampere 2001. 34 s.
- 62/2001 **Kolehmainen, Sirpa:** Work Organisation in High-Tech IT Firms. Tampere 2001. 104 p.
- 63/2001 **Ahmaniemi, Riikka, Kautonen, Mika & Tulkki, Pasi:** Tietointensiiviset yritysverkostot Porin alueella. Tampere 2001. 85 s.
- 64/2001 **Schienstock, Gerd, Rissanen, Tapio & Timonen, Henni:** Pirkanmaalaiset yritykset matkalla tietoyhteiskuntaan. Yritysten teknologiset käytännöt eurooppalaisessa vertailussa. Tampere 2001. 110 s.
- 65/2001 **Tulkki, Pasi & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulu innovaatiojärjestelmässä. Osa 1. Alueelliset innovaatioverkostot. Väkiraportti. Tampere 2001. 85 s.
- 66/2003 **Lyytinen, Anu, Kuusinen, Riitta & Niemonen, Heidi:** Näkökulmia ammattikorkeakoulun rooliin innovaatiojärjestelmässä. Tampere 2003. 133 s.
- 67/2003 **Hakola, Paula:** Bioenergia-alan innovaatiojärjestelmän kehitys Tampereen seudulla. Tampere 2003. 64 s.
- 68/2003 **Hytönen, Sanni & Kolehmainen, Jari:** Tietämyksenhallinta uusmedia- ja ohjelmistoyritysten innovaatiotoiminnassa. Tampere 2003. 102 s.
- 69/2004 **Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Yritysten ja ammattikorkeakoulujen T&K -yhteistyö. Ammattikorkeakoulut alueellisessa innovaatiojärjestelmässä: koulutuksen ja työelämän verkottumisen mallit, osaprojekti III. Tampere 2004. 143 s.
- 70/2004 **Filander, Karin & Jokinen, Esa:** Tekemällä oppimisen kokeita – Ammattiopettajat työssäoppimisen kentillä. Toimintatutkimus Opekon kehittämishankkeista. Loppuraportti. Tampere 2004. 117 s.
- 71/2004 **Virjo, Ilkka:** The Ageing and the Labour Market in the Nordic Countries: A Literature Review. Tampere 2004. 49 p.
- 72/2004 **Lavikka, Riitta:** Verkostosihteerien oppiva yhteisö – Yhdessä unelmaa toteuttamaan. Tampere 2004. 89 s.
- 73/2005 **Kolehmainen, Sirpa (ed.):** Research and Development of Gender Equality in Working Life. Tampere 2005. 101 p.
- 74/2005 **Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Ammattikorkeakoulujen T&K-toiminta: T&K-yksiköt koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämistyön rajapinnassa. Tampere 2005. 45 s.
- 75/2005 **Jokinen, Esa & Luoma-Keturi, Natalia:** Koulutuksesta välineitä yksilön työuran pidentämiseen. Koulutuksen ajallisten vaikutusten tarkastelu. Tampere 2005. 89 s.
- 76/2006 **Valkama, Päivi & Järvensivu, Anu:** Osaamisen kehittämis- ja kierrättämisverkostojen hyviä käytäntöjä. Tampere 2006. 79 s.
- 77/2006 **Suvinen, Nina, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi, Marttila, Liisa & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulujen ja uusien osaamisalojen kohtaaminen. Kontekstianalyysi: Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä -hanke. Osaraportti I. Tampere 2006. 100 s.
- 78/2007 **Marttila, Liisa, Andolin, Mikael, Kautonen, Mika, Lyytinen, Anu & Suvinen, Nina:** Uutta luomassa. Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä. Tampere 2007. 80. s.

- 79/2007** **Cömertler, Necmiye:** Integration of Turkish women in Finland into Finnish society. Tampere 2007. 61 p.
- 80/2008** **Jääskeläinen, Paul, Jokinen, Esa & Spangar, Timo:** Työvoimakoulutuksen yhteiskehittäminen, henkilökohtaistamisen kolme vaihetta ja hankintamenettely. Tampere 2008. 77 s.
- 81/2008** **Kempe, Jouni, Kivimäki, Riikka & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Työn ja perheen yhteen sovittamisen kehittäminen työpaikoilla. Enemmän joustoa yrityksiin. Tampere 2008. 80 s.
- 82/2008** **Arnkil, Robert, Heiskanen, Tuula, Jokinen, Esa, Nakari, Risto & Piispa, Leena:** Työurien pidentäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Valtionhallinnon työhyvinvointiohjelman arviointi. Tampere 2008. 107 s.
- 83/2009** **Santamäki, Kirsti, Kankaanranta, Terhi, Henriksson, Lea & Rissanen, Pekka:** Sairaanhoidtaja 2005. Perusraportti. Tampere 2009. 46 s.
- 84/2009** **Järvensivu, Anu & Koski, Pasi:** Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä. Tampere 2009. 123 s.
- 85/2010** **Arnkil, Robert, Järvensivu, Anu, Koski, Pasi & Piirainen, Tatu:** Exploring Quadruple Helix. Outlining user-oriented innovation models. Tampere 2010. 113 p.

Myyntijakelu:
Tampereen yliopisto
Tiedekirjakauppa TAJU
Kalevantie 5
33014 Tampereen yliopisto

Puh. 03 3551 6055
Fax 03 3551 7685
Email: taju@uta.fi
Nettikirjakauppa: <http://granum.uta.fi>



Työelämän tutkimuskeskus

Postiosoite

33014 Tampereen yliopisto

Käyntiosoite

Kanslerinrinne I

Tampere

Puhelin 03 3551 7021

Faksi 03 3551 7265

Julkaisujen myynti

Tampereen yliopisto

Tiedekirjakauppa TAJU

Kalevantie 5

33014 Tampereen yliopisto

Puh. 03 3551 6055

taju@uta.fi

<http://granum.uta.fi/>

ISBN 978-951-44-8702-6

ISBN 978-951-44-8711-8 (pdf)

ISSN 0785-2657