



KAIJA LOPPELA

# Ihminen ja työ - keskustellen työkuuntoon

## Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä



AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Esitetään Tampereen yliopiston  
kasvatustieteiden tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi Mediwest Terveysteknologiakeskuksessa,  
Koskenalantie 16, Seinäjoki.  
7. päivänä toukokuuta 2004 klo 12.

English abstract

*Acta Universitatis Tampereensis 1003*

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA  
Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos  
Työsuojelurahasto  
Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri

Myynti



Tampereen yliopiston  
Tiedekirjakauppa TAJU  
PL 617  
33014 Tampereen yliopisto

Puh. (03) 215 6055  
Fax (03) 215 7685  
taju@uta.fi  
<http://granum.uta.fi>

Kannen suunnittelu  
Juha Siro

Painettu väitöskirja  
Acta Universitatis Tamperensis 1003  
ISBN 951-44-5948-2  
ISSN 1455-1616

Sähköinen väitöskirja  
Acta Electronica Universitatis Tamperensis 336  
ISBN 951-44-5949-0  
ISSN 1456-954X  
<http://acta.uta.fi>

Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print  
Tampere 2004

## Esipuhe

Noin viisi vuotta sitten keväällä ollessani äitiyslomalla, sain kotiini puhelun, jossa minulta kysyttiin kiinnostustani lähteä seuraavana syksynä mukaan työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämishankkeeseen toiseksi projektityöntekijäksi, terveydenhoitajan työpariksi. Tällöin puhuttiin alustavasti yhden lukukauden kestävästä hankkeesta. Vastasin myöntävästi juurikaan empimättä, koska kiinnostukseni aiheeseen oli virinnyt jo noin 10 vuotta aikaisemmin syventyen ja laajentuen vuosien varrella erilaisten työtehtävieni myötä. Tehtäväni työkyvyn ylläpitämisen parissa ja työyhteisöasioiden pohtiminen mm. työterveyshuollon ja työsuojelun näkökulmista olivat luoneet pohjan, minkä varassa oli mahdollista osallistua ison yrityksen kehittämishankkeeseen ja hiukan myöhemmin paneutua myös tutkimuksen maailmaan. Näille, tämän väitöskirjan tekemisen alkumetreille minua kannustivat tuolloin kollegani Marja Mäkinieni sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan tutkimusyksikön silloinen johtaja Paula Risikko. Kiitos teille.

Olen aina mieltänyt ihmisen toimintakyvyn ja hyvinvoinnin kokonaisvaltaisena asiana ja usein olen tuntenut olevani myös hieman yksin ”holististen” ajatusteni ja näkökulmieni kanssa. Tässä kehittämishankkeessa ja tutkimustyössä minun oli mahdollista yhdistää minulle tärkeät ammatilliset asiat ja monitieteinen lähestymistapani asiaan. Tässä tutkimuksessa kehittämässäni toimintamallissa: työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä –syklissä näkökulmani saivat myös tutkimukseen perustuvan vahvistuksen.

Kiitokset tutkimustyön mahdollistumisesta kuuluvat Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalle, sen johdolle ja muille työntekijöille, jotka toimivat myös informanteina tässä tutkimuksessa. Osallistumiseni kolme vuotta kestäneeseen Eepeen Työvire-projektiin mahdollisti tämän tutkimuksen tekemisen. Tuon kolmen vuoden aikana opin paljon yhteistyöstä yritysmaailman kanssa, kuten myös valtavan määrän uusia asioita tutkittavasta ja kehitettävästä aiheesta. Projektityö ei kuitenkaan ollut aina pelkkää alamäkeä tai edes tasaisella kulkemista. Joukkoon mahtui myös ylämäkiä. Mutta niinhän on asian laita elämässä yleensäkin; ”kuoppateoria” toteutuu useimpien ihmisten elämässä, niin myös työelämässä.

Niin ikään Työministeriön Tyke -ohjelma mahdollisti tämän tutkimuksen tekemisen. Työvire-projekti laajentui, syveni ja siihen yhdistettiin tieteellinen tutkimus Tyke -ohjelman myöntämän asiantuntijatuen turvin. Projektitiimi uskoi toimintatutkimuksellisen kehittämisen ideaan, jossa keskiössä on työntekijöiden itsearviointi ja myönsi asiantuntijatukea Työvire-projektin toteuttamista ja

edelleen kehittämistä varten kahdeksi vuodeksi. Tyke -ohjelmalta sain myös ensimmäisen henkilökohtaisen tutkimusstipendin. Kiitos siitä.

Lämmin kiitos tutkimustyön ohjaamisesta kuuluu professori Annikki Järviselle, joka kiinnostui alustavasta tutkimussuunnitelmastani heti alun alkaen. Annikin kanssa käydyt ohjauskeskustelut ovat auttaneet ajatusteni kirkastumista ja tutkimuksen sisällön jäsentymistä merkittäväällä tavalla. Hänen lausuntonsa apurahahakemuksiini ovat todennäköisesti vaikuttaneet myös siihen, että olen saanut riittävästi rahoitusta mahdollistaakseni ajoittaiset virkavapausjaksot lehtorin työstäni. Apurahoja ovat myöntäneet Tyke -ohjelman lisäksi: Työsuojelurahasto, Etelä-Pohjanmaan liitto, Tampereen yliopisto, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, Suomen Fysioterapeuttiliitto ry. sekä Pohjanmaan Fysioterapeutit ry. Kiitos kaikille rahoittajille.

Esitarkastajia, professori Johanna Lasosta ja dosentti Tuomo Alasoinia kiitän monipuolisista lausunnoista. Niihin tukeutuen työn viimeistely onnistui kohtuullisin ponnisteluin. Juha Katilaa kiitän teknisestä tuesta käsikirjoituksen viimeistelyssä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun rehtoria Tapio Varmolaa ja tutkimusjohtaja Asko Peltolaa haluan lisäksi kiittää lämpimästi myös muusta tuesta kuin ammattikorkeakoulun myöntämästä taloudellisesta tuesta tutkimusmatkani varrella.

Unohtaa ei sovi Anita Keski-Hirveä, työpariani projektissa, jonka kanssa työskentely kolmen vuoden aikana oli ”yhtä juhlaa”. Anita on ollut myös henkilökohtainen työnohjaajani ja tärkeä kuuntelija sekä hyvinä että huonoina hetkinä. Oli onni tutustua Anitaan; sain myös uuden sydänystävän! Onnekseni olen saanut nauttia myös muiden läheisten työkavereiden, ystäväni ja sukulaisteni seurasta ja myös heidän tuestaan väitöskirjatyössäni. Kiitos teille.

Erityiskiitokset kuuluvat kuitenkin omalle perheelleni: Jaakolle, Viiville ja Matille. Ilman teidän olemassaoloa tämä tutkimus ei ehkä olisi valmistunut. Te olette muistuttaneet minulle, mikä on tärkeää elämässä ja antaneet mielekkyyden sekä ilon tutkimusta suuremmalle elämälle!

Seinäjoella 25. 3. 2004

Kaija Loppela

## TIIVISTELMÄ

Tutkimus käsittelee työkyvyn ylläpitämistä ja työyhteisön kehittämistä, niiden vuorovaikutteisuutta sekä niiden samanaikaisen kehittämisen mahdollisuutta osana arkityötä. Tutkimus on poikkitieteellinen sisältäen kasvatustieteen näkökulman lisäksi tutkimusaiheen tarkastelua myös psykologian, terveystieteen ja hallintotieteen näkökulmista. Lisäksi siinä yhdistetään eri tutkimusotteita ja –traditioita (toimintatutkimus, arviointitutkimus ja kehittävä työntutkimus). Tutkimuksen toimintaympäristönä oli Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa (Eepee) ja erityisesti marketkaupan toimiala. Yrityksessä toteutettiin kolmen vuoden aikana (1999-2002) ns. Työvire-projekti, mikä puolestaan liittyi yrityksen ylimmän johdon jo aiemmin käynnistämään edelleen jatkuvaan laajaan työkykyä ylläpitävän toiminnan hankkeeseen, ns. Työvire-prosessiin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli rakentaa toimintamalli työyhteisön kehittämisestä työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tutkimusongelmien avulla pyrittiin selvittämään sitä, millaisia asioita työntekijät itse kokevat tarpeellisiksi kehittää ylläpitääkseen työkykyään ja kehittääkseen työyhteisöään. Myös kehittämistoiminnalla aikaansaatu hyötyä arvioitiin. Arviointia tekivät työntekijät ja johdon edustajat sen kohdistuessa lähinnä kehittämistyön laadullisiin vaikutuksiin. Tutkimuksen pääongelmia olivat:

- Minkälaisia tavoitteita kaupan alan työntekijät laativat ylläpitääkseen työkykyään ja kehittääkseen työyhteisöään?
- Miten työntekijöiden laatima kehittämissuunnitelma (=Työviresuunnitelma) ja laaditut tavoitteet tukevat työntekijöiden työkykyä ja työyhteisön kehittämistä työntekijöiden itsensä arvioimina?
- Miten organisaation eri tasoilla koetaan Työvire-projektin myötä syntyneen kehittämissyklin palvelevan työyhteisön kehittämistä ja työkyvyn ylläpitämistä?

Työkyky ja työyhteisön toimivuus nähdään kokonaisvaltaisina, systeemisinä ja kontekstisidonnaisina, joissa keskiössä ovat ihminen ja työ(yhteisö). Työkyky ja työyhteisön toimivuus muodostuvat useista eri osa-alueista, joita otsikkotasolla ovat: työolot ja terveydelliset tekijät, työyhteisö ja työilmapiiri sekä työntekijän voimavarat.

Tutkimustulokset perustuvat työntekijöiden Työvire-projektin eri vaiheissa tekemiin itsearviointeihin, joita on analysoitu sisällönanalyysin periaattein. Työntekijät kokivat asettamiensa tavoitteiden saavuttamisen tukeneen työkykyään ja työyhteisönsä kehittymistä mm. konkreettisten työolosuhteiden

den parannustöiden että ennen kaikkea yhteisen keskustelun, avoimuuden lisääntymisen ja yhteisen asioista sopimisen myötä. Myös itse laaditut kehittämissuunnitelmat sinänsä koettiin hyväksi, koska työntekijöille oli syntynyt tunne siitä, että heidän mielipiteitään arvostetaan ja että he saavat itse vaikuttaa omiin työasioihinsa. Systemaattinen, kirjaamisen sisältävä menetelmä koettiin tärkeäksi välineeksi, jonka avulla kehittämistoiminta saatiin käyntiin ja osaksi arkityötä.

Tutkimuksen johtopäätöksinä työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen keskeisiksi elementeiksi nousivat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työpaikan asioihin sekä vastuun saaminen ja uuden oppiminen. Näiden tekijöiden koettiin myös lisäävän työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Yhteisöllinen kehittäminen vaikuttaa tulosten mukaan positiivisesti myös työntekijöiden henkilökohtaiseen työkykyyn. Työntekijät kokivat mm. työssä jaksamisen, työn mielekkyyden ja työssä viihtymisen lisääntyneen, työmotivaation parantuneen sekä työstressin vähentyneen. Kaikkiin työkyvyn ylläpitäminen ja työyhteisön kehittäminen liittyvät tutkimuksen tulosten mukaan keskeisesti toinen toisiinsa eli niillä on vuorovaikutteinen suhde. Molempia voidaan myös kehittää osana arkityötä, mikäli kehittämiselle on luotu systemaattinen toimintamalli.

Tutkimuksen myötä syntyneessä toimintamallissa on keskeistä tasavertainen ja avoin keskustelu työolosuhteisiin ja terveydellisiin tekijöihin, työyhteisöön ja työilmapiiriin sekä työntekijän voimavaroihin liittyen. Tähän keskusteluun tulee sisällyttää reflektiivistä ajattelua, ts. erilaisten työ- ja toimintatapojen kriittistäkin pohtimista sekä työntekijöiden, yrityksen että asiakkaan näkökulmista. Keskustelun käyminen puolestaan edellyttää yhteisen ajan löytymistä ja palaverikäytäntöjen kehittämistä. Kehittämistoiminnalla on yhteys myös yrityksen toimintaperiaatteisiin ja laadun varmistukseen. Ylimmän johdon sitoutumisen lisäksi keskijohdon ja esimiesten syvälinen paneutuminen asiaan ja henkilöstövoimavarojen johtamisen arvostaminen on välttämätöntä.

**Avainsanat:** työkyvyn ylläpitäminen, työyhteisön kehittäminen, työntekijöiden itsearviointi, arviointitutkimus ja toimintatutkimus.

## ABSTRACT

This multi-disciplinary study deals with the maintenance of working capacity and improvement of work community and with their interactive quality and simultaneous development as part of routine work. The viewpoints are derived from the science of education, psychology, health science and administrative science, and several research approaches and traditions are combined (action research, evaluation research and a new approach to instruction and learning in working life). The South Ostrobothnia Cooperative (Eepee), especially its markets and stores provide the setting, where a project called Työvire was carried out during the years 1999-2002. The project was part of the ongoing Työvire process an extensive undertaking initiated by the management and designed to promote the employees' working capacity.

The purpose of the research was to create an action model for the development of work community within the framework of maintaining working capacity. The research problems formulated seek to explore what factors employees would like to develop in order to maintain their working capacity and to develop their work community. The benefits gained, especially the qualitative outcomes of the development activity were also evaluated by the employees and the management. The main research problems were:

- What kind of aims do the employees design to maintain their working capacity and to develop their work community?
- How do the development plan (= the Työvire plan) and the aims set promote the employees' working capacity and the development of the work community, as evaluated by the employees themselves?
- How do evaluators in different levels of the organization experience the contribution of the Työvire project in the development of work community and in the maintenance of the employees' working capacity?

Working capacity and a well-functioning work community are seen as comprehensive, systemic and context-bound, with the focus on the individual and the work (community). Working capacity and the efficacy of the work community consist of the following sub-areas: working conditions and health factors; work community and its social climate and the employee's resources. They also involve factors, which cannot and should not be defined in advance.

The results are based on the employees' self-evaluation, produced at various stages of the project and analysed by means of content analysis. The employees felt that the aims set by them had supported their working capacity and the development of their work community. This had been achieved by means of concrete development undertakings, for example by changes in working conditions and, especially by means of increased discussion, openness and mutual agreements. The employees also appreciated their own development plans as such; they felt that their opinions were heard and that they had some control over their own work. The systematic method, which involved documentation, was considered a valuable tool in launching the development activity and making it a part of everyday routines.

In conclusion, it seems that the possibility to influence one's work and workplace, to assume responsibility and to learn were central elements in the development of the work community and in the maintenance of working capacity. These factors were considered to increase motivation and job satisfaction. The results also show that community development affects the employees' personal working capacity positively. According to the employees, their coping at work had increased, their work had become more meaningful, their job satisfaction and motivation had increased and work-related stress decreased. All in all it seems that the maintenance of working capacity and the development of work community are interrelated in an interactive relationship. Both can be influenced as a part of everyday routines, provided that the activities are based on a systematic model of action.

The action model that emerged as a result of this study is based on democratic dialogue, or open discussion between equals on working conditions, health issues, work community and its social climate and the employee's resources. The dialogue should involve reflective thinking; in other words, alternative approaches to work and action should be addressed, sometimes critically, from the employees', the company's and the clients' perspectives. This will result in realistic development aims and ensure a connection to the company's operational principles and quality management. The dialogue is not possible, unless time is allocated for this purpose, and staff meetings arranged. Lastly, it is essential that besides top management, also middle management and immediate supervisors are seriously committed to the process, and that human resources management is appreciated.

**Keywords:** maintenance of working capacity, development of work community, staff self-evaluation, evaluation research, action research



<b>SISÄLTÖ</b>	<b>Sivu</b>
1. Johdanto	14
<b>I Tutkimuksen teoria</b>	
2. TUTKIMUKSEN TAUSTAKÄSITTEET JA AIKAISEMPIA TUTKIMUSTULOKSIA	18
2.1 Työyhteisön kehittäminen	19
2.1.1 Oppiva organisaatio	25
2.1.2 Tiimityö	29
2.1.3 Työmotivaation tukeminen	33
2.2 Työkyvyn ylläpitäminen	41
2.3 Aikaisempia tutkimuksia	50
2.4. Kehittämisen prosessin organisoinnille keskeisten käsitteiden tarkastelua	65
2.4.1 Reflektio ja kokemuksellinen oppiminen	66
2.4.2 Hiljainen tieto	70
2.5 Yhteenveto	73
3. TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAVAT	75
3.1 Arviointitutkimus	75
3.2 Toimintatutkimus	81
3.2.1 Kehittävä työntutkimus	90
3.2.2 Työkonferenssimenetelmä ja demokraattinen dialogi	93
3.3 Arviointitutkimuksen ja toimintatutkimuksen yhdistäminen	97
3.4 Tieteenfilosofinen tarkastelu ja ihmiskäsitys	98
4. TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEN JA TYÖKYVYN YLLÄPITÄMISEN SAMANAIKAISUUS JA VUOROVAIKUTTEISUUS	106
4.1 Työkyvyn ylläpitäminen työyhteisön kehittämisen osa-alueena	106
4.2 Esimiestyö ja johtaminen työyhteisön kehittämisessä ja työkyvyn ylläpitämisessä	109
4.3 Toimintaa ohjaava lainsäädäntö	117
4.4 Pyrkimys samanaikaiseen työyhteisön kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen	121
4.4.1 Työolot ja terveydelliset tekijät	128
4.4.2 Työyhteisö ja työilmapiiri	129
4.4.3 Työntekijän voimavarat	129

## II Tutkimuksen toteutus

5. TUTKIMUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	131
(Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan Työvire-prosessi)	
6. TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMAT	136
7. TUTKIJAN ROOLI	139
8. KEHITTÄMISPROSESSIN SYKLINEN ETENEMINEN	143
8.1 Syklin sisältö	145
8.1.1 Alkukartoitus	145
8.1.2 Kehittämissuunnitelman laatiminen	147
8.1.3 Työyhteisön omatoiminen kehittäminen	148
8.1.4 Prosessiarviointi	149
8.1.5 Toiminnan edelleen kehittäminen	156
8.1.6 Prosessin kokoava arviointi	156
8.1.7 Metaevaluaatio	159
9. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA SEKÄ AINEISTON KERUU JA ANALYYSIMENETELMÄ	164
9.1 Laadullinen tutkimus	166
9.2 Triangulaatio	168
9.3 Teemahaastattelu	169
9.4 Sisällön analyysi aineiston analyysimenetelmänä	172

### **III Tutkimuksen tulokset**

10. KEHITTÄMISSYKLIN ERI VAIHEET	177
10.1 Alkukartoitus	177
10.2 Kehittämistoiminnan tavoitteet ja keinot	185
10.3 Prosessiarviointi	190
10.4 Prosessin kokoava arviointi	199
10.5 Metaevaluaatio	212
11. YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA	226
12. JOHTOPÄÄTÖKSET	231
13. TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN TARKASTELU	239

### **IV Toimintamalli työyhteisön kehittämisestä työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä**

14. TOIMINTAMALLIN RAKENTAMINEN	244
15. TOIMINTAMALLI TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISESTÄ TYÖKYKYÄ YLLÄPITÄVÄN TOIMINNAN VIITEKEHYKSESSÄ	246
15.1 Kehittämissyklin vaiheet	249
15.2 Syklin toteuttamisessa tarvittavat työvälineet	251
16. LOPUKSI	253
Lähteet	255
Liitteet	266

**Tutkimuksessa esitetyt kuviot ja taulukot:** **Sivu**

Kuviot:

Kuvio 1. Motivaatiojatkumo (Jaakkola & Liukkonen 2002, 111)	34
Kuvio 2. Erilaisia motivaatioteorioita integroiva malli Porteria & Lawleria (1968, 165) mukailleen	40
Kuvio 3. Toimintaan sitoutuminen motivaation (sisäinen–ulkoisen) eri tasoilla (Jaakkola & Liukkonen 2002, 115)	41
Kuvio 4. Työkyvyn määrittäjät edistämisen näkökulmasta (Matikainen 1998, 27)	46
Kuvio 5. Työkykyä ylläpitävän toiminnan kohteet (Rasanen & Liira 1999, 11)	52
Kuvio 6. Työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavia yhteisiä tekijöitä	74
Kuvio 7. Toimintatutkimuksen vaiheet Carrin & Kemmisin (1986) mukaan	83
Kuvio 8. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 37)	84
Kuvio 9. Toimintatutkimuksen spiraali ja sivuspiraalit (Mc Niff, Lomax ja Whitehead 1996, 23)	84
Kuvio 10. Ekspansiivisen oppimisen kehä (Virkkunen ym. 1999,14)	92
Kuvio 11. Työkykytutkimuksen prosessi pitkälle yksinkertaistettuna (Rantanen 1995, 23)	108
Kuvio 12. Työkyvyn ja työyhteisön toimivuuden vuorovaikutteisuus	124
Kuvio 13. Työkyky ja työyhteisön toimivuus toiminnallisessa ympäristössä	124
Kuvio 14. Eepeen Työvire-prosessin aikajanat	133
Kuvio 15. Kehittämissyklin eteneminen Eepeen Työvire-projektissa ja tässä tutkimuksessa	145
Kuvio 16. Kiinnostuksen kohteet laadullisessa tutkimuksessa (Tesch 1992, 59)	167
Kuvio 17. Työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen keskeiset elementit	237
Kuvio 18. Reflektio kehittämissuunnitelman läpikäynnin yhteydessä	248
Kuvio 19. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä -sykli (1.kierros)	250
Kuvio 20. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä -syklin eteneminen jatkossa (1. kierroksen jälkeen)	287

Taulukot:

Taulukko 1. Organisaation oppiminen: neljä prosessia kolmella tasolla (Crossan, Lane & White 1999, 525)	72
Taulukko 2. Market-kaupan toimipisteiden (27 kpl) kirjaamat edut ja epäkohdat syksyllä 1999	179
Taulukko 3. Market-kaupan esimiesten (3 ryhmää, yht. 20 esimiestä) kirjaamat edut ja epäkohdat keväällä 2000	183
Taulukko 4. Palaverikäytäntökyselyn vastaukset	196
Taulukko 5. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä –syklin vertailu Deweyn (1933) viisivaiheiseen reflektioteoriaan	247
Taulukko 6. Vastaukset tutkimuksen alaongelmiin ja metaevaluaatioon	280

## 1 JOHDANTO

Tutkimus liittyy sekä työyhteisön kehittämiseen että työkykyä ylläpitävään toimintaan. Molemmat aiheet ovat paljon puhuttuja ja näkyvästi esillä tiedotusvälineissä lähes päivittäin. Aiheita on myös tutkittu paljon erilaisista näkökulmista ja eri tieteenalojen piirissä. Aihepiiriin liittyvä käsitteiden määrittely on hajanaista ja samoja elementtejä löytyy eri termeillä nimettyjen otsikoiden alta. Useissa tutkimuksissa tuloksena on kuitenkin todettu työyhteisön toimivuuden ja tehokkuuden kulkevan käsi kädessä työntekijöiden työkyvyn kanssa; mikä onkin ns. arkiajatteluun ja maalaisjärkeen hyvin sopiva oletus asiasta. Käsittelen aihetta koskevia aikaisempia tutkimuksia erillisessä luvussa.

Viime vuosiin saakka työkykyä ylläpitävä toiminta on kuitenkin usein mielletty suppeasti jonkun tietyn toimintakyvyn osa-alueen, usein fyysisen työ- ja toimintakyvyn tukemiseksi. Myös erilaisia henkisen kuormittumisen arviointeja, kuten esim. työstressikyselyitä ja työilmapiirin mittauksia on tehty työkykyä ylläpitävän toiminnan nimissä. Usein kyselyt ovat jääneet vaille toimenpiteitä esille nousseiden ongelmien systemaattiseksi ratkaisemiseksi. Myös Launiksen ja Karimäki-Suvannon (2000) mukaan valtaosa perinteisestä työkyky- ja terveystutkimuksesta on ollut satoihin työpaikkoihin ja tuhansiin yksittäisiin työntekijöihin kohdistuvaa, työpaikkojen tilaa ja muutosta kartoittavaa survey-tutkimusta, jossa mitataan yksittäisen työntekijän vastauksia tutkijoiden ennalta rakentamiin kuormitustekijä –väittämiin. Työkykyä ylläpitää toimintaa on usein toteutettu myös yksittäisten tapahtumien tai lyhytkestoisten projektien keinoin. Toiminnan suunnittelijoina ja toteuttajina ovat toimineet pääsääntöisesti niinkään usein muut kuin työntekijät itse; puhumattakaan toiminnan arvioinnista, joka on usein jäänyt puolitiehen tai kokonaan toteutumatta. Silloin kun arviointia on toteutettu, on se tapahtunut usein niin sanottujen kovien menetelmien keinoin, kuten esimerkiksi yrityksen tuloksellisuuden paranemisen tarkastelulla tai työntekijöiden sairauspoissaolojen seurannalla. Myös työntekijöiden fyysistä kuntoa ja sen kohentumista erilaisten testitulosten valossa on mitattu usein. Varsinaisesta työyhteisön kehittymisestä ja työntekijöiden työkyvyn parantumisesta nämä mittarit eivät välttämättä juurikaan kerro.

Tästä syystä tämän tutkimuksen pyrkimyksenä onkin tarkastella yhtäaikaaisesti sekä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämistä työkyky laaja-alaisesti ymmärrettynä että työyhteisön kehittämistä. Tutkimuksessa tarkastellaan myös niin sanottuja pehmeitä arvoja, kuten työntekijöiden omia kokemuksia ja tunteita työkyvystänsä, työstänsä ja työyhteisönsä toimivuudesta. Tutkimuksen tekemisen lähtökohdaksi on kiinnostukseni aiheeseen sekä aikaisempi työkokemus aiheen parissa useistakin eri näkökulmista, mm. työterveyshuollosta ja työfysioterapiasta, kuntoutustoiminnasta, työsuojelusta,

työkykyä ylläpitävästä toiminnasta ja opetustyöstä käsin. Tämä tutkimus liittyy niinkään käytännön työhöni eli työyhteisön tutkimusavusteiseen kehittämishankkeeseen, jonka parissa työskentelin syksystä 1999 alkaen jatkuen kesään 2002 saakka asiantuntijana ja projektitutkijana. Tarkoitus on, että tähän käytännön kehittämishankkeeseen liittyvän (toiminta- ja arviointi)tutkimuksen tuloksiin ja teoriaan perustuen voin suunnitella toimintamallin, joka tähtää työyhteisön kehittämiseen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä.

Tutkimuksen lähtökohtana on työyhteisön toimijalähtöinen kehittäminen sekä työkykyä ylläpitävä toiminta työpaikalla toteutettuna. Tutkimuksessa yhdistyvät toisiinsa työkyky laajasti ymmärrettynä ja työyhteisön kehittäminen, joka perustuu työntekijöiden itsearviointiin ja tasa-arvoiseen keskusteluun. Keskeisiä ajattelutapoja ja käsitteitä ovat mm. arviointitutkimus- ja toimintatutkimus työyhteisön kehittämisen välineenä sekä pyrkimys kohti oppivaa organisaatiota ja työmotivaation tukemista osana kehittämistyötä. Myöskin tiimityön tarkastelu liittyy työyhteisön kehittämiseen. Työkykyä tarkastellaan ns. systeemisen työkykymallin pohjalta. Lisäksi reflektion ja kokemuksellisen oppimisen sekä hiljaisen tiedon käsitteet ovat taustalla vaikuttavia ja kehittämistyön organisoinnissa tärkeitä ajattelutapoja. Myös esimiestyön ja johtamismenetelmien tarkastelu liittyy tutkimukseen siitä näkökulmasta, miten ne vaikuttavat sekä työyhteisön toimivuuteen että työntekijöiden työkykyyn ja niiden molempien samanaikaiseen kehittämiseen. Parhaimmillaan nämä käsitteet kietoutuvat yhteen ja todentuvat osana arkityötä ja henkilöstöpolitiikkaa.

Kehittämistoiminnan ja toimintamallin lähtökohtana ovat siten työyhteisössä tapahtuva vuorovaikutuksen lisääntyminen ja sen laadun parantuminen, avoimuuden lisääntyminen, tasa-arvoisen keskustelun eli demokraattisen dialogin oppiminen sekä työntekijöiden itsearvioinnin ja reflektion käyttäminen osana arkista työyhteisön kehittämistä ja työkyvyn ylläpitämistä. Kehittämistoiminta on toimijalähtöistä ja työntekijät ovat itse keskeisimmässä roolissa kehittämistoiminnan kaikissa vaiheissa. He laativat itse tavoitteet työyhteisönsä kehittämistoiminnalle ja työkykyä ylläpitävälle toiminnalle. He itse myös arvioivat tavoitteiden toteutumista ja kehittämistoiminnalla aikaansaattua hyötyä. Tavoitteiden laatimiseen ja niiden saavuttamisen arviointiin osallistuvat kaikkien organisaatiotasojen edustajat. Juuri tämä työyhteisön ja työntekijöiden työkyvyn tietoisien, yhtäaikaisen kehittämisen näkökulma on uusi ja tutkimisen arvoinen nykyajan lukuisten erilaisten, usein uuvuttavienkin kehittämisprojektien aikakautena.

Tutkimusongelmien avulla pyrin selvittämään mm. sitä, minkälaiset työoloihin ja terveydellisiin tekijöihin, työyhteisöön ja työilmapiiriin sekä työntekijän voimavaroihin liittyvät tekijät vaikuttavat

työyhteisön kehittämiseen ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen tarkasteltuna siitä näkökulmasta, mitä työntekijät itse kokevat tarpeellisiksi kehittää em. pääluokkiin liittyen. Pysin myös selvittämään sitä, miten työntekijät kokevat em. pääluokkiin liittyvien itse laatimien kehittämistavoitteiden tukevan työyhteisönsä kehittymistä ja työkykyään ja miten he kokevat itse laatimansa kehittämissuunnitelman kokonaisuudessaan toimivan. Selvitän myös sitä, mitkä em. pääluokkiin liittyvät asiat koetaan tärkeimmiksi työyhteisön kehittämisen ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisen kannalta, sekä sitä, mitkä kehittämistavoitteista ovat sellaisia, jotka työntekijät pystyvät parhaiten itse saavuttamaan ja mitkä vastaavasti sellaisia, joita he eivät pysty itse saavuttamaan työyhteisön sisällä ja miksi ei. Selvitän myös palaverikäytäntöjä sekä niiden ja niiden mahdollisen kehittämisen yhteyttä työyhteisön kehittämiseen ja työntekijöiden työkykyyn. Niinikään selvitän yhteisöllisen kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen yhteyttä työntekijöiden kokemaan henkilökohtaiseen työkykyyn.

Tutkimukseen sisältyy myös ns. metaevaluaatiota eli arviointia toiminta- ja arviointitutkimukseen pohjautuvan Työvire-projektin kuluessa kehittyvän kehittämissyklin toimivuudesta ja sen myötä tapahtuneesta oppimisesta ja vaikutuksista työyhteisön kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen organisaation eri tasojen näkökulmasta tarkasteltuna. Esimiesten ja johdon edustajien näkökulmien tutkiminen antaa tietoa menetelmän soveltuvuudesta esimiestyön ja johtamisen yhdeksi konkreettiseksi apuvälineeksi pyrkimyksenä kehittää työyhteisöä ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä.

Tutkimuksen tulokset ovat usealla tasolla ilmeneviä. Ensinnäkin tutkimus tuottaa konkreettisia muutoksia tutkittavien työtoiminnoissa, toiseksi se tuottaa laadullista tietoa työyhteisön kehittämisen ja työkykyä ylläpitävän toiminnan yhtymäkohdista ja niistä tekijöistä, joita työntekijät itse kokevat keskeisiksi kehittää. Kolmanneksi se tuottaa tietoa työntekijälähtöisestä työyhteisön ja työkyvyn samanaikaisen kehittämisen mahdollisuuksista. Neljäntenä, tutkimuksen tarkoitukselliseksi kirjattuna, tutkimus tuottaa toimintamallin työyhteisön kehittämisestä työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä, jota on mahdollista soveltaa myös muilla toimialoilla kuin kaupan alalla. Mahdollisuus soveltamiseen syntyy etenkin siitä, että kehittämistoiminta on toimija- ja työyhteisölähtöistä, jossa toiminnan sisällön määrittävät osalliset itse. Mallista on tarkoitus tulla laaja, yleisiä työyhteisön kehittämistoiminnan ja työkyvyn ylläpitämisen yhdistäviä asioita sisältävä ”viitekehys” kehittämistoiminnalle ja sen arvioinnille, ei yksityiskohtainen ohjeistus tietylle toimialalle.

Tutkimusmenetelminä ovat toiminta- ja arviointitutkimus. Menetelmillä on paljon yhteneväisyyksiä, mutta myös omia tyypillisiä piirteitä. Yhtenä tutkimustehtävänä voin pitää myös arviointi- ja toimintatutkimuksen käytön yhdistämistä työyhteisön kehittämisessä ja työkyvyn ylläpitämisessä.



Aineiston keruumenetelminä ovat ryhmämuotoiset teemahaastattelut, eräänlaiset tutkimuskeskustelut ja lomakekyselyt pääasiassa avoimine kysymyksineen. Analyysi on pääasiassa laadullista, joskin käytän myös yksinkertaista määrällistä, frekvensseihin perustuvaa analyysia useissa osa-alueissa. Tutkimus on poikkitieteellistä sisältäen kasvatustieteen, psykologian ja terveystieteiden näkökulmat. Myös hallintotieteiden näkökulma on mukana esimiestyötä ja johtamista tarkasteltaessa.

Tutkimuksen toimintaympäristönä on Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan (Eepee) marketkaupan toimiala. Tutkimuskohteena on 27 S-markettia Etelä-Pohjanmaan maakunnassa. Joissakin analyysivaiheissa toimipisteistä muutama ei ole mukana. Henkilökuntaa S-marketeissa on ollut 30.6.1999 päivitetyn tilaston mukaan 252 henkilöä. Tämä luku koostui 54 kokoaikaisesta ja 198 osa-aikaisesta työntekijästä. Työntekijöiden lukumäärä on noussut jonkin verran vuosi vuodelta ja kokoaikaisten osuus on hieman lisääntynyt. Jatkossa en esitä päivitettyjä henkilöstön lukumääriä arviointien yhteydessä.

Tutkimuksen raportoinnin olen jakanut neljään osaan: tutkimuksen teoria, tutkimuksen toteutus, tutkimuksen tulokset ja toimintamalli työyhteisön kehittämiseksi työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä.

## I TUTKIMUKSEN TEORIA

### 2. TUTKIMUKSEN TAUSTAKÄSITTEET JA AIKAISEMPIA TUTKIMUSTULOKSIA

Tarkastelen tässä luvussa sellaisia taustakäsitteitä, mitkä ovat liittyneet oman työhypoteesini muodostamiseen. Tarkoitus on myös luoda katsaus siihen teoreettiseen kenttään, johon tutkimukseni liittyy. Olen siten tietoisesti valinnut sekä tutkimuksen taustakäsitteet että kehittämisprosessin organisoinnille keskeiset käsitteet kuten myös muut teoriataustaan sisältyvät asiat oman esiyymmärrykseni perusteella ja sen syventämiseksi.

Tutkimuksen varsinaisia keskeisiä taustakäsitteitä ovat työyhteisön kehittäminen ja työkyvyn ylläpitäminen. Työyhteisön kehittämisen alakäsitteinä tarkastelen oppivaa organisaatiota, tiimityötä ja työmotivaation tukemista. Tutkimusaiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia käsittelen omassa luvussaan. Reflektiota ja kokemuksellista oppimista sekä hiljaista tietoa tarkastelen kehittämisprosessin organisoinnille keskeisinä käsitteinä.

Edellä kuvattu taustakäsitteiden jaottelutapa ei ole ehdoton eikä yksiselitteinen, koska toimintatutkimuksen ideologian mukaisesti tutkimus ja kehittämisprosessi kulkevat käsi kädessä, ne yhdistyvät tutkimus- ja kehittämishankkeeksi, jolloin myös taustakäsitteiden luokittelua voisi tehdä useallakin tavalla tai olla luokittelematta niitä lainkaan. Niin ikään tutkimuksen lähestymistapa-luvussa esiteltävät arviointitutkimus ja toimintatutkimus voisivat myös sisältyä tutkimukselle keskeisiin käsitteisiin, koska niiden sovellukset toimivat työyhteisön kehittämismenetelminä, samalla kun ne ovat tässä tutkimuksessa myös tutkimusmenetelmien asemassa.

Laadullisen tutkimuksen ja ns. induktiivisen eli tutkimusaineistosta nousevan teorianmuodostuksen yhteydessä on esitetty myös kritiikkiä ennakkoon valittua teoreettista viitekehystä kohtaan mm. siitä näkökulmasta, että se ohjaa tutkijaa liiaksi tiettyjen oletusten suuntaan. Teoriataustan pitäisi olla niukka, väljä katsaus keskeisimpiin taustakäsitteisiin. Jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että teoreettista viitekehystä ei tarvita lainkaan laadullisessa, aineistolähtöisessä, toimintatutkimuksen periaatteen nojaavassa tutkimuksessa. Tutkijan aikaisempi perehtyneisyys aiheeseen ja aikaisemmat kokemukset samoin kuin myös tutkijan persoonallisuus ja toimintakonteksti ohjaavat joka tapauksessa tutkimusta. Miksi sitä ei sitten tulisi tehdä tietoiseksi myös lukijoille, jolloin sekä tutkimuksen arviointi kokonaisuudessaan että etenkin luotettavuuden kannalta on kenties helpompaa. Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on myös toimintamallin laatiminen työyhteisön kehittämisestä työ-

kykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä, on mallin rakentamisessa tutkimustulosten lisäksi myös teorialla ja aikaisemmilla tutkimuksilla merkitystä. Tutkimus on siis osittain aineistolähtöistä ja osittain teoriasidonnaista. Teoreettisella osiolla pyrin jäsentämään tutkittavaa ilmiötä.

Olen perehtynyt tulevaisuuden alalujuissa käsittelemääni teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin samanaikaisesti tutkimuksen empiirisen osan toteuttamisen eli tutkimuksen etenemisen kanssa siten, että käytännössä esiin tulleet asiat ovat osaltaan ohjanneet teoriaan perehtymistä.

## **2.1 Työyhteisön kehittäminen**

Tarkastelen tässä luvussa sitä, miten työyhteisön kehittämistä on käytännössä toteutettu ja miten sitä voidaan toteuttaa. Nykyisin työyhteisön kehittämistoiminnassa pyritään ainakin teoriassa yhdistämään työn taloudellinen tuottavuus ja työntekijöiden työhyvinvointi. Usein näiden yhdistäminen ei ole kuitenkaan onnistunut, vaan on jouduttu aiheuttamaan inhimillistä kärsimystä taloudellisen voiton tavoittelun myötä. Nämä kaksi päälinjausta ovat myös taustalla puhuttaessa historiallisestikin työn ja työyhteisön kehittämisen koulukunnista. Karkeasti ottaen ne voidaan jakaa kahteen pääsuuntaukseen: työn tuotantotekniseen rationalisointiin ja työn humanisointiin eli inhimillistämiseen. Näiden suuntausten takana on erilainen käsitys työn tuottavuuden saavuttamisesta ja henkilöstön korkeasta työmotivaatiosta ja työtyytyväisyydestä. (Bratton 2000, 99-106; Vartiainen 1994, 7)

Työyhteisön kehittämiskäsitettä lähellä olevia käsitteitä ovat mm. yrityksen, organisaation, työyhteyden tai työryhmän kehittäminen, kuten myös työn tai henkilöstön kehittäminen. Vaikka käsitteet liittyvät osittain toisiinsa, on niillä kuitenkin myös eroavaisuuksia. Olen valinnut tämän tutkimuksen keskeiseksi käsitteeksi juuri työyhteisön kehittämisen, jossa keskitytään mm. juuri työntekijöiden ja työn tekemisen muodostaman kokonaisuuden tarkasteluun. Siten se pitää sisällään mm. työn organisoinnin, työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet sekä työympäristöön liittyvät tekijät. Myös tutkimuksen toinen pääkäsite työkyky liittyy työyhteisön kehittämisen tarkasteluun. Koko yrityksen tai organisaation kehittämiseen sisältyisi myös laajempaa organisaation toimintaperiaatteiden tarkastelua, kuten esim. organisaation rakenteen, johtamisjärjestelmien, liiketaloudellisten tavoitteiden tai ns. työmarkkinapoliittisten tekijöiden tarkastelua. Henkilöstön kehittämisessä keskiössä on enemmänkin henkilöstön osaamisen ja koulutustarpeiden kartoittaminen ja kehittäminen. Työn kehittäminen keskittyy työprosessien kehittämiseen. Käsitteiden määrittely on hajanaista ja eri lähteissä erilaista. Katson kuitenkin, että tähän tutkimukseen ja teoriaosuuteen sisältyvää kehit-

tämistä voidaan tarkastella työyhteisön kehittäminen -otsikon alla. Esimerkiksi juuri organisaation toimintaperiaatteiden tai johtamismenetelmien arviointia ei ole tarkoitus sisällyttää tähän tutkimukseen muuta kuin siltä osin, miten ne tulevat esille työntekijöiden itsearviointeissa.

Vaikka varsinaista liiketoimintojen kehittämistä en ole tietoisesti tarkastellut teoriaosuudessa enkä tutkinut, oma oletukseni on aikaisempiin tutkimustuloksiinkin pohjautuen, että mikäli työyhteisöä pyritään kehittämään työntekijöiden työkyky keskeisesti huomioiden ja työmotivaatiota tukien, vaikuttaa se positiivisesti myös liiketoiminnan kehittymiseen. Tämä on ollut sekä organisaation johdon että tutkijan näkemys.

Tässä tutkimuksessa työyhteisöä tutkitaan ja kehitetään nimenomaan työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Koska työkykyyn käsitteenä sisältyy niin ikään paljon erilaisia tekijöitä, on kyseessä joka tapauksessa hyvin moniulotteinen tarkastelu. Tulevassa luvussa 4.4 määrittelen oman lähestymistapani työyhteisön kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen.

## **Työn rationalisointi**

Rationalisointi korostaa työvälineiden, teknologian, työnkulun ja työmenetelmien kehittämistä sekä palkkauksen työmotivaatiota lisäävää merkitystä. Usein tämän ajattelutavan yhteydessä puhutaan rationaalis-ekonomisesta ihmiskuvasta. Työn humanisointi sen sijaan korostaa työn sisällön, vuorovaikutuksen ja kommunikaation kehittämistä työssä sekä toimivien ihmissuhteiden merkitystä. Nämä suuntaukset ovat kehittyneet omiin tieteellisiin argumentaatioihin perustuen 1900-luvun alusta lähes viime vuosikymmeniin asti. Nykyisin näitä suuntauksia pyritään yhdistämään ja poistamaan näkemysten vastakkaisasettelua perustuen siihen väittämään, että työn tuottavuus ja työntekijöiden hyvinvointi liittyvät toisiinsa. Työn tuotannon rationaalisuuden perusteet löytyvät ennen kaikkea kolmen amerikkalaisen henkilön ja heidän ajatustensa takaa: Frederick W. Taylor (1856-1917) ja hänen ”tieteellinen liikkeenjohto” -ajatus, Frank B. Gilbreth (1868-1925) ja työliikkeiden tutkimusmalli sekä Henry Ford (1863-1947) ja liukuhihna-ajattelu. Juuri näiden miesten edustamaa ihmiskuvaa kutsutaan taloudellis-rationaaliseksi. (Bratton 2000, 99-106; Vartiainen 1994, 7,11)

Rationalisoitu eli ”fordistinen” tai ”taylorisoitu” työ- ja organisaatiotyypit muodostui hallitsevaksi teollistumisen ja massatuotannon myötä. Koneellistuminen lisäsi toimintajärjestelmien monimutkaisuutta ja työnjako vietiin mahdollisimman pitkälle. Suunnitteleva ja suorittava työ erotettiin toi-

sistaan. Työn rationalisoinnilla on yhteyttä ns. byrokraattiseen organisaatioon, jolle on tyypillistä funktionaalinen rakenne, jossa eri toiminnot on jaettu eri toimialoiksi ja osastoiksi ja joiden sisällä vallitsee tiukka päälliköiden valtaan perustuva hierarkia. Tällaiseen ”pirstottuun” organisaatiomuotoon liittyy reviirikilpailu sekä tiukat menettelytapoihin, ajankäyttöön, tuotannon määrään ja kustannuksiin liittyvät normit. (Bratton 2000, 104-106; Engeström 1995, 23)

Tieteellisen liikkeenjohdon perusajatuksen voi kiteyttää siihen, että johdon pitää tietää täsmälleen, mitä työntekijöiden toivotaan tekevän ja sen jälkeen tulee valvoa, että niin tehdään parhaalla ja halvimalla tavalla. Työntekijät haluavat vain mahdollisimman korkeaa palkkaa ja työnantaja haluaa saada mahdollisimman pienin kustannuksin työn tehdyksi. Näin voidaan saavuttaa tyytyväisyyttä sekä työntekijöiden että työnantajan keskuudessa ja saada siten työt tehdyksi ainakin yhtä hyvin kuin kilpailijat tai mielellään paremmin. Työntekijöiden työpanoksen väliset erot ovat tieteellisen liikkeenjohdon ajatuksiin ja tutkimuksiin perustuen suuret. Palkkaus on se työntekijöitä motivoiva tekijä, mikä aikaansaa korkeamman työpanoksen. (Taylor 1974, 21-22)

## **Työn humanisointi**

Humanisoitu työ pyrkii lievittämään rationalisoidussa työssä usein syntyviä motivaatio-ongelmia ja vieraantumista. Pyrkimyksenä on lisätä työntekijöiden autonomiaa mm. työryhmiä perustamalla, työnkierron ja työn rikastamisen avulla sekä työn pakkotahtisuutta purkamalla. Lisäksi esim. laatu-  
piirien avulla on pyritty lisäämään työntekijöiden tietoa työn kohteesta ja lisäämään heidän aloitteellisuuttaan. (Bratton 2000, 104-106; Engeström 1995, 23)

Human relations eli ihmissuhdekoulukunta syntyi Elton Mayon (1880-1949) johtamien Hawthorne-tutkimusten (1927-1932) myötä. Ihmissuhdekoulukunta on keskittynyt työpaikan ilmapiiriin ja mm. johtamismenetelmien tutkimukseen. Kun tutkimuksessa pyrittiin selvittämään fyysisten työolojen merkitystä työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen, voitiin tutkimustulosten pohjalta todeta, että varmaa yhteyttä fyysisten työolojen kehittämällä ja tuottavuuden lisääntymisellä ei ollut, mutta sen sijaan esille nousi voimakkaasti ns. inhimillisen tekijän vaikutus. Esimerkiksi väsyneisyyden vähentyminen ei selittänyt tuottavuuden nousua. Niin ei tehnyt myöskään palkkausjärjestelmä, jonka merkitystä myös tutkittiin. Todettiin, että yhteisen palkkakannustimen omaavan pienryhmän muodostumisella oli merkitystä työtuloksen lisääntymiselle. Palkkaus ei kuitenkaan selittänyt läheskään kaikkea, sillä työtulos vakiintui hyvinkin pian tietylle tasolle. Tutkijat totesivat, että

työntekoon motivoivana tekijänä pidettiin sitä, että kokeeseen osallistuneista työntekijöistä muodostui tiiviissä vuorovaikutuksessa oleva ryhmä, jonka jokaisesta jäsenestä, heidän asenteistaan ja mielipiteistään oltiin kiinnostuneita ja heidän terveyttään tutkittiin. Ryhmä tunsu ylpeyttä hyvistä suorituksistaan ja he saivat suorituksistaan positiivista ja kannustavaa palautetta. Työnjohdon ja työntekijöiden kesken syntyi tunne aidosta ja toimivasta yhteistyöstä. Ns. Hawthorne-effektillä tarkoitetaan juuri tätä asiaa. (Vartiainen 1994, 28-29; Bratton 2000, 106)

Ihmissuhdekoulukuntaa ja sen näkemyksiä työn suunnitteluun ja kehittämiseen myös kritisoitiin paljon. Kritiikki kohdistui mm. siihen, että ajattelutavassa ei huomioitu lainkaan perinteisenä pidettyä ristiriitaa työntekijöiden ja työnantajien välillä liittyen taloudellisiin tekijöihin. Myös laajempien sosio-ekonomisten tekijöiden huomiotta jättäminen on kritisoitu. Kritiikistä huolimatta ihmissuhdekoulukunnalla oli vaikutuksia toisen maailmansodan jälkeisen aikakauden johtamismenetelmien kehittämiseen työelämässä. Ihmissuhdekoulukunnan ajatusten myötä alkoi esiintyä myös uudempia, samansuuntaisia näkemyksiä työelämän kehittämisestä. Muun muassa uudesta ihmissuhdekoulukunnasta puhuttiin 1960- ja 1970-luvuilla. Suuntauksen edustajina pidettiin esim. Maslowia, Mc Gregoria ja Herzbergiä, jotka keskittyivät työmotivaatiota ylläpitävien tekijöiden tarkasteluun. Tavoitteena oli sosiaalisten tarpeiden huomioiminen, minkä avulla pyrittiin hyvittämään pirstaloituneesta työstä aiheutuneita haittoja. Myös työelämän laatuliikkeen ajatukset levisivät laajalle. Näitä erilaisia koulukuntia kutsutaan myös työn uudelleen suunnittelun koulukunniksi tai menetelmiksi. (Bratton 2000, 106-107)

Hyvälle työn suunnittelulle voidaan määrittää viisi peruseriaatetta, jotka ovat:

1. Työprosessin kokonaisuuden suunnittelu siten, että työntekijät voivat kokea olevansa merkittävä osa kokonaisuuden rakentamisessa ja tavoitteen saavuttamisessa.
2. Tehtävien valvontaa ja tarkkailua sisällytetään työtehtäviin siten, että yksittäisillä työntekijöillä tai ryhmillä on vastuu laadusta.
3. Työtehtävien vaihtelun mahdollistaminen työtaitoja monipuolistamalla, jotta työnkuvaa voi vaihdella ja työnkierto mahdollistuu.
4. Työtahdin itsemääräämisoikeus ja mahdollisuus ainakin osittain vaikuttaa työmenetelmien valintaan.
5. Työn rakenteen suunnittelu sellaiseksi, että myös sosiaalinen kanssakäyminen työntekijöiden kesken on mahdollista.

Tyypillisimpiä esimerkkejä ko. menetelmistä ovat mm. työn rikastaminen ja työmotivaation tarkastelu. (Littler & Salaman 1984, 80-81)

Nakari ja Valtee (1995, 33) toteavat, että menestyvät ja toimintakykyiset sekä kriisiytyneet työyhteisöt poikkeavat selvästi toisistaan mm. sen suhteen, minkälainen suhde työntekijöillä on omaan työhönsä työyhteisössään. Menestyvien työyhteisöjen työntekijät pitävät omia vaikutusmahdollisuuksiaan työhönsä suurempina kuin kriisiytyneiden työyhteisöjen jäsenet. Menestyvissä työyhteisössä työntekijöillä on myös selkeämpi kuva omasta roolistaan ja asemastaan työyhteisössä sekä työyhteisön kokonaisuudesta ja niistä odotuksista, joita heidän omaan työskentelyynsä kohdistuu työyhteisössä.

### **Psykologian ja ergonomian soveltaminen**

Psykologiaa alettiin soveltaa voimakkaasti työelämässä 1900-luvun alkupuolella. Psykologisen tiedon käyttöä työelämässä alettiin nimittää psykotekniikaksi, mikä jaettiin vielä subjektipsykotekniikkaan ja objektipsykotekniikkaan. Subjektipsykotekniikan tavoitteena oli ihmisen sopeuttaminen työoloihin mm. ammatinvalinnanohjauksen, valinnan, koulutuksen ja opastuksen avulla. Objektipsykotekniikan tavoitteena oli puolestaan työolojen ja työvälineiden sopeuttaminen ihmiselle sopivaksi. Mm. ergonomian kehittyminen liittyy juuri objektipsykotekniikkaan. Ergonomia kehittyi toisen maailmansodan aikana; siinä yhdistettiin alusta alkaen teknologiaa, psykologiaa ja fysiologiaa. Ergonomian avulla pyritään muokkaamaan työoloja, -välineitä ja -menetelmiä ihmisen fyysisiä ja psyykkisiä ominaisuuksia vastaaviksi. (Vartiainen 1994, 26-27)

Ergonomiassa pyritään tarkastelemaan kokonaisia järjestelmiä: Ei riitä, että työvälineet ovat ergonomisia, vaan on tarkasteltava työntekijän tekemää työtä kokonaisuudessaan. Makroergonomias- ta puhutaan, kun tarkoitetaan ja tarkastellaan työntekijän toimintaa sekä teknisessä järjestelmässä että organisaatiossa. Toiminta-alue ulottuu yhteiskunnan tasolle asti. Suomessa ergonomia käsitellään kuitenkin yleensä huomattavasti rajoitetummin kuin muualla maailmalla. Ergonomia voidaan määritellä olevan sellainen tiedon alue, jolla ihmistä koskeva psykologinen ja fysiologinen tieto sovelletaan työvälineiden, työympäristön ja tuotteiden suunnitteluun. Tavoitteena ergonomisen tiedon soveltamisessa on työntekijän terveys, hyvinvointi ja tehokkuus. (Luoma 1991, 93)

## **Työyhteisön kehittämisen haasteet**

Työn ja työyhteisöjen kehittämisen haasteena on se, miten saadaan työntekijät itse kehittämään ja järjeistämään omaa työtään osana arkityötä. Työtapojen kehittäminen muiden kuin työntekijöiden omasta halusta ja toimesta on niin ikään osoittautunut vaikeaksi. (Vartiainen 1994, 25) Usein puhutaan kuitenkin työntekijöiden sitouttamisesta kehittämistyöhön; mieluummin pitäisikin puhua työntekijöiden sitoutumisesta, koska lähtökohtana ja pyrkimyksenä kuitenkin lienee työntekijöiden omaehtoinen, vapaaehtoinen sitoutuminen, eikä ulkopuolelta pakotettu toiminta, sitouttaminen. Etenkin motivaation kannalta tarkasteltuna ero sitoutumisen ja sitouttamisen käsitteiden välillä on suuri.

Koska kehittämistyötä käytetään sekä muutoksenhallinnan että muutoksen tuottamisen välineenä on niiden suhde otettava huomioon kehittämistyössä ja pohdittava kehittämisen syitä ja sitä onko jatkuva kehittäminen tarpeen. Yhdeksi kehittämisen syyksi mainitaan talouden kasvun turvaaminen. Myös siitä on keskusteltu paljon, miten työvoimapula on uhkaamassa Suomea tämän vuosikymmenen lopulta alkaen, koska väestö ikääntyy. Alasoini ym. (2002, 9-10) toteavat, että keskeinen keino kompensoida työpanoksen pienenemistä on lisätä tuottavuutta. Vastaavasti niillä keinoilla, joilla tuottavuutta pyritään lisäämään, voi kuitenkin olla kielteisiä vaikutuksia ihmisten työkykyyn, työssä jaksamiseen ja työmotivaatioon. Tällaisia tilanteita syntyy etenkin silloin, jos tuottavuutta pyritään kasvattamaan kiinnittämättä riittävästi huomiota henkilöstön tarpeisiin ja näkemyksiin mm. erilaisia muutoksia toteutettaessa. Haasteena työelämän kehittämisessä onkin löytää sellaisia ratkaisuja, joiden avulla tuottavuuskehitystä lisätään siten, että samanaikaisesti huolehditaan myös työpaikkojen henkilöstön hyvinvoinnista ja sitä kautta edellytyksistä pysyä työelämässä työkykyisinä.

Jatkuva muutostyö on tärkeä ymmärtää siten myös esim. työn tekemisen parempana organisointina, työergonomian kehittämisenä, työvuorojen järjeistämisenä sekä muiden, erilaisten, usein pientenkin työntekijälähtöisten kehittämisehdotusten toteuttamisena tai ainakin kokeilemisena. Jatkuva muutosvaatimus voidaan nimittäin jo terminä kokea ongelmalliseksi, koska siinä on sellainen sävy, että muutosvaatimukset tulevat ulkoapäin, joihin tulee pakosta sopeutua. Puhutaan paljon myös muutoksen hallinnasta; mikäli termi käsitetään samalla tavalla kuin esim. työn hallinta, voidaan tulkitä, että työntekijöillä tulee olla tunne siitä, että he voivat itse vaikuttaa tulevien muutosten täytäntöönpanoon ja itse myös aikaansaada ja vaatia muutosta. Karasek (1979, 290) määrittää työn hallinnan tarkoittavan yksilön mahdollisuutta hallita työtehtäviään sekä menettelytapojaan omassa työssään työpäivän kuluessa. Hänen näkemyksensä on, että toisaalta työn vaatimukset ja toisaalta hallin-



ta määrittävät työntekijän hyvinvointia. Työn vaatimukseen vaikuttaa mm. se, kuinka paljon ja kuinka nopeasti työtä on tehtävä, onko aikaa riittävästi tehtävien tekemiseen ja onko työhön liittyen ristiriitaisia vaatimuksia. Oletetaan, että ihminen rasittuu ja stressaantuu siitä, jos vaatimukset työssä ovat korkeat ja vastaavasti hallinnan mahdollisuudet ovat alhaiset. Tällä on myös vaikutusta työntekijöiden työkykyyn.

Tarkastelen seuraavassa alaluvussa oppivan organisaation käsitettä, mikä on ollut viime vuosina usein esillä työyhteisön ja työntekijöiden kehittämisen yhteydessä. Työyhteisön kehittämisellä voidaan tavoitella ns. oppivan organisaation muodostumista. Sitä voidaan tarkastella yhtenä uudentyyppisenä pyrkimyksenä yhdistää työyhteisön kehittämisessä työn tuottavuuden lisääntymistavoitteet, työntekijöiden oppimiseen liittyvät kehittämistarpeet ja -tavoitteet kuten myös työntekijöiden työkyky ja hyvinvointi. Myös tiimityön kehittämisen ja työmotivaation tukemisen, joita tarkastelen tulevaisuudessa, voi nähdä pyrkimyksinä yhdistää työntekijöiden ja työnantajan tavoitteita ja vähentää perinteistä ristiriitaa työn rationalisoinnin ja humanisoinnin väliltä. Oppimista voidaan tarkastella yksilön, tiimien ja työryhmien sekä koko organisaation kehittymisen näkökannalta.

### **2.1.1 Oppiva organisaatio**

Oppivan organisaation määrittelyn lähtökohtana on usein organisaation kyky muuttaa rakenteensa, kulttuurinsa ja strategiansa itseuudistuviksi oppimisjärjestelmiksi kokonaisvaltaisen uudistumisen avulla (Kuittinen ja Salo 1997, 201). Launiksen (1997, 132) mukaan oppivan organisaation käsite liitetään uusiin tuotantotapoihin, kuten esimerkiksi erilaisiin joustavan tuotannon ja kevyttuotannon ratkaisuihin sekä tiimi- ja verkosto-organisaatioihin. Periaatteena on esitetty mm. organisaation yhteisten mallien ja visioiden rakentamista, dialogiin ja vuorovaikutukseen perustuvaa joukkueoppimista sekä oppimisen ja kehittymisen uudenlaista yhdistymistä. Ojala (1997) toteaa, että oppivan organisaation käsitteelle ei ole olemassa yhtä ainuttakaan oikeaa määritelmää, vaan sitä kuvataan monilla erilaisilla määritelmillä. Työyhteisön kehittämisellä kohti oppivaa organisaatiota pyritään siihen, että organisaatio osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien koko oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppiva organisaatio kykenee myös luomaan sellaisen ilmapiirin, joka kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen. Argyris (1993) määrittää oppivan organisaation sellaiseksi, jossa sen jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintaansa, havaitsevat virheitä tai poikkeavuuksia ja korjaavat niitä itse uusimalla sekä organisaation toimintoja että omia toimintojaan.

Marsick ja Watkins (1999, 209-211) puhuvat organisaation oppimisesta vertauskuvien kautta; he puhuvat ”konemallista, avoimen systeemin mallista, aivo / hologrammi-mallista ja kaaos / kompleksisuus –mallista”. Organisaation oppimista alkaa tapahtua vasta avoimen systeemin tasolla. Konevertauskuva puolestaan ei mahdollista sitä, koska työntekijät kyllä pyrkivät oppimaan sen mitä käsketään, mutta ”ylimääräistä” oppimista ei sisälly tähän malliin. Tämä toimii edelleen useissa työpaikoissa, joissa työt ovat rutiiniluonteisia, eikä uuden oppimista juurikaan tarvita. Työntekijöitä kohdellaan konemaisesti, heille ei anneta muuta kuin sellaista tietoa, jota he tarvitsevat juuri rutiininomaisesta työstä selviytyäkseen. Ei työntekijät itse, eivätkä esimiehet kannusta uuden oppimiseen. Organisaation ja työntekijöiden tavoitteet ovat usein ristiriitaisia ja tästä syystä voi aiheutua myös taistelua oikeuksien puolesta. Avoimelle systeemille on tyypillistä verkostomainen rakenne, jossa on toimivat neuvottelusysteemit työntekijöiden ja työnantajan välillä työntekijöiden ollessa itse kiinnostuneita oppimisestaan. Myös palautetta siitä, miten oppiminen vaikuttaa, haetaan mm. muilta työntekijöiltä. Aivo-vertauskuvan myötä organisaatiossa otetaan askel eteenpäin. Organisaatiossa kannustetaan luomiseen ja innovaatioihin. Työntekijät ja johtajat etsivät yhdessä mahdollisuuksia sille, että jokaiselle työntekijälle mahdollistuu aktiivinen rooli tuotteiden ja palvelujen kehittämisenä. Työntekijät ovat yhtä aktiivisia kuin esimiehensä koulutus-, oppimis-, ja kehittämistarpeiden määrittelyssä. Hierarkioita puretaan suunnittelevan ja toteuttavan työn tekemisen väliltä. Kaaos / kompleksisuus –vertauskuva tarkoittaa sitä, että edellistä mallia on viety yhä pidemmälle niin, että työntekijöitä kannustetaan ottamaan erilaisia riskejä uutta luodessa, työntekijöille annetaan yhä enemmän vapautta ja valtuuksia ideoida uutta. Johtajat huolehtivat siitä, että organisaatiossa on syvälliset mahdollisuudet nopeaan reagointiin ja uuden oppimiseen sekä yksilöiden että koko organisaation tasolla.

Nämä kaikki edellä kuvatut mallit voivat esiintyä myös yhtä aikaisesti samassakin organisaatiossa. Organisaation edustajilla voi olla myös keskenään erilaisia näkemyksiä siitä, miten organisaatiossa toimitaan. Nämä erilaiset näkemykset voivat johtaa eri osapuolet konfliktiin keskenään. Olisikin syytä yhteisesti arvioida oppimista ja tarvittaessa luoda systeemi oppimistarpeen määrittelemiselle ja sen toteuttamiselle. (Emt)

Marton ja Ramsteden (1988, 271) ovat todenneet että oppiminen pitäisi nähdä laadullisena muutoksena henkilön tavassa nähdä, kokea, ymmärtää ja käsitteellistää asioita todellisessa maailmassa. Oppimista ei siten tule yrittääkään määrittää ympäristöstään riippumattomana tapahtumana, koska oppimisympäristöllä ja sillä, miten yksilö oppimisen itse ymmärtää on aina merkitystä oppimistapahtumassa. Emery & Thorsrud (Matthewsin & Candyn 1999, 60 mukaan) toteavat, että työympä-

ristö pitää pyrkiä luomaan sellaiseksi, jotta jatkuvaa organisationaalista oppimista voisi tapahtua. Keskeisiä tekijöitä siinä ovat autonomia, sopiva vaihtelu, merkitykselliset työtehtävät, molemminpuolinen kunnioitus ja tuki.

Valtuuksien antaminen työntekijöille tukee myös työyhteisön kehittymistä oppivaksi organisaatioksi. Vanhakantaisessa organisaatiossa tiedon koetaan olevan valtaa ja sitä kautta tiedon jakamisen uskotaan vähentävän tätä valtaa, mistä syystä tietoa ei mielellään jaeta toisille. Oppiva organisaatio puolestaan edellyttää tiedon vapautta ja kaiken saatavilla olevan tiedon jakamista tiimien ja sen jäsenten käyttöön. Esimiesten keskeisenä tehtävänä on siten helpottaa oppimista, luoda työyhteisöön rakentavia ihmissuhteita ja jakaa vastuuta sekä kannustaa työntekijöitä jatkuvaan oppimiseen ja tiedon jakamiseen. (Ruohotie 1996, 106-107)

David Beckett (1999, 86) toteaa, että elämä työssä koetaan tyypillisimmillään ajattelun, tunteiden ja tekemisen yhdistelmänä. Työpäivä muodostuu lukuisista tapahtumista, jotka tapahtuvat tiettyssä sosiaalisessa ympäristössä, kontekstissa. Organisationaalinen oppiminen tuo tietoisuuteen ne asiat, mitä opitaan työpäivän kuluessa työtä tekemällä. Näitä asioita käsitellään usein esim. kahvipöytäkeskusteluissa ja erilaisissa konfliktitilanteissa. Silloin, kun työntekijät ovat itse tietoisia siitä, että he oppivat tällaisten kokemusten ja tapahtumien sekä keskustelujen kautta on kyseessä organisationaalinen oppiminen. Oppimisesta tulisi seurata jonkintasoista muutosta joko yksilöllisesti että usein myös organisaation tasolla. Organisaatio haluaa luonnollisesti tukea positiivista kehittymistä. Myös Ruohotie (1996, 107) toteaa oppivan organisaation perustana olevan ihmisten kollektiivinen oppiminen, jossa ihmiset oppivat toisiltaan ja yhdessä yhteistoiminnan kautta. Jatkuvan kehittymisen edellytyksenä yksilötasolla ovat oppimaan oppimisen taidot. Yhteistoiminnallisuuteen puolestaan liittyy keskeisesti vuoropuhelun, dialogin harjoittelu. Dialogissa pohditaan yhdessä monimutkaisia ja vaikeasti määriteltäviä kysymyksiä ja ongelmia, jossa tärkeää on toisen ajatusten syvällinen kuuntelu ja omien näkemysten kyseenalaistaminen. Keskusteluun osallistuvat henkilöt voivat tuoda esille erilaisia näkemyksiä ja puolustaa niitä. Päätöksenteon pohjaksi pyritään yhdessä löytämään paras mahdollinen näkemys. Oppimisstrategiana dialogi auttaa ihmisiä löytämään uusia ajatuksia, joita he eivät olisi välttämättä oivaltaneet yksinään. Dialogi auttaa pääsemään uuteen ja rikkaampaan ymmärrykseen käsiteltävistä asioista ja ongelmista. Tällainen dialogi on mahdollista vain ryhmissä, joissa ihmiset ovat tasavertaisia ja luottavat toisiinsa. (vrt. Gustavsen 1992 ja Habermas 1987)

Myös Schein (1988, 166-170) korostaa sitä, että toistensa aito kuunteleminen ja empatian tunteminen toisia kohtaan työyhteisössä on tavoiteltavaa mm. yhteisen oppimisen kannalta. Hän myös toteaa aidon kuuntelemisen olevan hyvin vaikeaa ja että paljon pettymyksiä voi syntyä juuri siitä syystä, että emme osaa kuunnella toisiamme. Ryhmän toiminnan kannalta on tärkeää tunnistaa ryhmässä vallitsevia erilaisia tilanteita. Myös konsensukseen pyrkimistä tulee opetella päätöksiä tehtäessä. Kokemuksellinen oppiminen voi tarjota hyvän mahdollisuuden ryhmän kehittymiselle, yhdessä oppimiselle. Kokemuksellisen oppimisen taustalla vallitsevia käsityksiä ovat: Ihmiset oppivat parhaiten analysoimalla omaa tässä ja nyt kokemustaan, välittömiä ajatuksiaan. Parhaiten tällaiseen oppimiseen sopivia tilanteita nousee omista tunteista, erilaisista reaktioista erilaisiin asioihin, tarkastelemalla toisia ihmisiä ja toisten toimintaa, ja ryhmätasolla myös ns. hyvistä käytänteistä oppimisen myötä. Ryhmän jäsenillä on yleensä enemmän monenlaisia tietoja ja taitoja tuotaviksi päätöksenteon tueksi kuin yksittäisellä työntekijällä. Jotta ryhmä toimisi tehokkaasti, tulee sen ilmapiiri olla avoin ja tietoa tulee jakaa ja toisten mielipiteitä kuunnella ja myös kritiikkiä tulee voida esittää. Konsensukseen pyrkiminen ja pääseminen ovat siis edellytyksinä ryhmän kehittymiselle. Mikäli ryhmän vetäjä ei ole kykenevä järjestämään riittävästi aikaa ja tukemaan ryhmää näissä kehittämissä pyrkimyksissä, ei ryhmätyöskentely ole kenties paras mahdollinen keino toimia. Ryhmän vetäjän on todella annettava mahdollisuus kaikille tuoda mielipiteitään esiin eikä hänen tule toimia siten, että ryhmässä syntyy näennäinen yksimielisyys usein jo pitkälle valmistellun ja jo osittain päätetynkin asian tiimoilta. Myös ryhmäajattelun vaarat tulee tunnistaa. Ryhmän johtajan on saatava keinoja johtaa ryhmää yhteistoiminnalliseen suuntaan.

Beckettin, Ruohotien ja Scheinin ym. em. määritelmiin tukeutuen voi todeta, että mikäli yrityksessä pyritään kohti oppivaa organisaatiota ja työyhteisön kehittämistä, tulee yhteiselle keskustelulle ja kokemusten analysoinnille eli reflektiolle löytyä työyhteisössä aikaa ja halua muutoinkin kuin ns. käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluissa tai kaupan alan termin ilmaistuna ”hyllyjen välissä keskustelen”. Tällaisten puitteiden luomisessa esimiestyöllä on keskeinen merkitys.

Mm. tiimityötä kehittämällä on pyritty kohti oppivaa organisaatiota ja tiedon tehokasta hyötykäyttöä. Tiimityötä on tutkittu laajasti osana työyhteisön kehittämistä. Seuraavassa luvussa tarkastelen tiimityötä liittyen sekä oppimisnäkökulmaan että työyhteisön kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen. Tiimityön tarkastelu on tärkeää myös siksi, että tässä tutkimuksessa arviointia tehdään pääsääntöisesti juuri työryhmätasolla, eräänlaisissa tiimeissä.

## 2.1.2 Tiimityö

Tiimin ja tiimityön teoreettiset määritelmät ovat moninaisia mm. siksi, koska määritelmistä puhuvat useimmiten käytännön kehitystyötä tekevät henkilöt. Tiimiksi kutsutaan joukkoa ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite ja yhteinen käsitys siitä, miten se saavutetaan. Tiimiä määritellään myös sellaiseksi työryhmäksi, jolla on jaettu vastuu ongelmanratkaisusta, päätöksenteosta ja työjärjestelyistä. Tiimeissä toteutuu siten osallistavan työskentelytyön piirteet. (Lindqvist ja Kiviranta 1996) Tiimityöhön siirtyminen on alkanut tehtaista, joissa siirryttiin tuotantosolustiimeihin liukuhihnatyön haittojen poistamiseksi ja joustavuuden lisäämiseksi. Sittemmin tiimit ovat levinneet tehtaista 1980-luvun puolivälistä alkaen voimakkaasti myös tukitoimintoihin, asiantuntijatehtäviin, palvelualalle, johtamiseen ja moniin muihin tehtäviin. Nykyään tiimityötä esiintyy lähes kaikilla aloilla. Katzenbach ja Smith (1993) esittävät tiimin olevan pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tehtävään, suoritustavoitteeseen ja yhteiseen toimintamalliin. Lisäksi he ovat yhteisvastuussa suorituksestaan. Tiimityöskentelyssä tarvitaan taitoja seuraavissa asioissa: tekninen tai toiminnallinen asiantuntemus, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot ja vuorovaikutustaidot.

Mc Gregor (1960, 232-235) toteaa, että tehokkaaseen työskentelyyn kykeneviä ryhmiä tarkasteltaessa on löydetty useita yhteneviä piirteitä. Nämä piirteet ovat tärkeitä pyrittäessä ratkaisemaan niitä jännityksiä, joita jokaisessa ryhmässä esiintyy. Jotta ryhmätyössä päästäisiin seuraavassa kuvattuun toimintatapaan, tulee ryhmän jokaisella jäsenillä, ei pelkästään esimiehellä olla riittävästi herkkyyttä, ymmärrystä ja taitoja. Onnistuneen ryhmä- / tiimityön piirteitä kuvataan seuraavasti:

- Tunnelma tiimissä on ei-muodollinen, miellyttävä, rentoutunut. Työntekijät ovat kiinnostuneita ja sitoutuneita, eivätkä vaikuta kyllästyneiltä.
- Ryhmässä käydään paljon keskustelua, joka liittyy kuitenkin kyseessä olevan työtehtävään tai sen aihepiiriin.
- Työntekijät kuuntelevat toisiaan, ja uskalletaan esittää ”hullujakin”, loppuun hiomatomia ja keskeneräisiäkin ajatuskulkuja.
- Ryhmässä ollaan asioista eri mieltä ja se uskalletaan näyttää ja se sallitaan. Erimielisyyden taustalla olevat syyt pyritään selvittämään huolellisesti. Hyväksytään myös se tosiasia, että kaikkia asioita ei aina voida ratkaista, vaan joidenkin asioiden kanssa tulee pystyä elämään.
- Useimpien päätösten takana on konsensus, jossa suurin osa työntekijöistä hyväksyy päätöksen. Joskus jotkut kieltäytyvät ilmaisemasta omaa näkemystään ja hyväksyvät

”vasten tahtoisesti” konsensuksen. Muodollista äänestystä ei yleensä kuitenkaan suositeta.

- Kritiikki on avointa ja suoraa, usein toistuvaa; mutta se on enimmäkseen asiallista, henkilökohtaisia ”hyökkäyksiä” ei harrasteta.
- Ihmiset ovat yhtäläillä vapaita ilmaisemaan myös tunteitaan kuin ideoitaan liittyen työn tekemiseen ja toimintoihin; jokainen tuntuu tietävän, mitä mieltä toinen on käsiteltävästä asiasta.
- Toimintaa varten tehdään selkeät määräykset ja ne hyväksytään.
- Ryhmän johtaja ei dominoi toimintoja, vaan sen sijaan johtajuuskin tavallaan vaihtuu sen mukaan, kenen asiantuntijuutta kulloinkin eniten tarvitaan. Se kuka kontrolloi ei ole pääasia, vaan se, että työt saadaan tehtyä.
- Ryhmä on itseohjautuva, se ratkaisee itse sisäiset ongelmansa.

Tiimityöhön kytkeytyy osaltaan myös ajatus laadun kehittamisestä. Jokaisen työntekijän työpanos on myös osa laadun varmistamista tai kehittämistä osana omaa arkityötään. Laatua ei tulisi siten irrottaa joksikin erityiskäsitteeksi. Lumijärven ja Jylhäsaaren (1999, 51 ja 59) mukaan puhuttaessa laatujohtamista nähdään palvelun laatu usein perustuvan asiakasnäkökulmaan. Tästä huolimatta tulisi myös prosessien kehittämisen merkitys huomioida oleellisena osana laadun kehittämisessä. Sitä esimerkiksi työympäristön laatu, viihtyvyys, työturvallisuus ja luottamukselliset henkilöstösuhteet yhdistyvät oleellisesti juuri laatuun. Laatujohtamisajattelun keskiössä on ryhmissä tai tiimeissä aikaansaadun jatkuvan parantamisen periaate, jonka mukaan juuri henkilöstöllä on ideoita siitä, kuinka laatua parannetaan. Myös tietoa on eniten siellä, missä uudistettava toiminta tapahtuu, eli käytännössä. Myös Safizaden (1992) toteaa, että laatujohtamisen periaatteen mukaisesti jokainen työntekijä osallistuu aktiivisesti laadun kehittämiseen. Laadun kehittäminen on siten myös osa jatkuvan kehityksen filosofiaa. Joustava toimintatapa edellyttää henkilöstöltä monipuolista ammattitaitoa, koska työtehtävät muuttuvat joustavan työskentelyn myötä entistä monipuolisemmiksi. Tästä syystä esimiehet eivät voi enää määrätä sitä tapaa, millä tavoin työt tehdään. Tästä seuraa myös se, että monet perinteiset esimiestehtävät ovat työntekijätiimien vastuulla. Laadun parantamisella pyritään luonnollisesti myös liiketoimintojen kehittämiseen ja tuloksellisuuden paranemiseen.

Tiimityöskentelyn lisääntyessä voivat tiimit ottaa yhä suuremman vastuun päivittäisistä työtoiminnoista, jolloin väistämättä organisaation kaikilla tasoilla, ei vain johtajilla, on mahdollisuus osallistua sellaisiin tehtäviin, joita aikaisemmin on hoitanut ylempi organisaatiotaso. Tämä mahdollistaa osittain työntekijöiden itsensä toteuttamisen, kehittämisen ja kasvun tarpeiden tyydyttämisen.

Zengerin ym. (1992, 11) mukaan johtamistaidoista puhuttaessa voidaan käyttää ns. kolmen kerroksen mallia, jossa ensimmäisessä kerroksessa (A-tyyppi) olevat taidot toimivat ainoastaan jäykän perinteisessä toimintaympäristössä. Toisen kerroksen (B-tyyppi) taitoja tarvitaan edellisen taitotason lisäksi hieman edistyneisemmässä työympäristössä. Kolmannen kerroksen (C-tyyppi) johtamistaitoja tarvitaan edellisten lisäksi juuri tiimiorganisaation rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Tällaisia taitoja ovat ihmisten ohjaaminen motivoimaan itse itseään, asettamaan omat tavoitteensa ja arvioimaan omia saavutuksiaan. Erilaisista ihmisistä kootut ryhmät tulee saada ideoimaan uutta ja toteuttamaan parhaita ideoita käytännössä. Keskeistä on myös sellaisten ryhmien muodostaminen, jotka suorittavat aikaisempaa itsenäisemmin omat päivittäiset tehtävät ja erilaisten ryhmien välisten rajojen ylittäminen laadun, palvelun ja tuottavuuden parantamiseksi. Myös organisaation ulkopuolelta lähtöisin olevien muutosten ennakointi ja kohtaaminen on tavoitteena. Siirryttäessä C-tyyppiseen toimintatapaan, korostetaan ihmisten kehittymistä, oppimista ja oman toiminnan kehittämistä yhä enemmän.

Mikäli organisaatiossa siirrytään tiimityöskentelyyn tai tiimipohjaiseen organisaatorakenteeseen, tulee sivusuuntaisia eli horisontaalisia kytkentöjä lisätä. Tiimien avulla pyritään yleensä lisäämään toiminnan nopeutta, pienentämään kustannuksia, kehittämään laatua ja oppimista sekä lisäämään innovaatioita. Käytännössä on kuitenkin huomattu, että tiimeihin siirtyminen ja tiimien hyväksikäyttäminen organisaation kehitystyössä ei ole pelkästään kivuton prosessi. Yksilökeskeisestä ajattelutavasta siirtyminen yhteisölliseen ja yhteiseen jakamiseen perustuvaan toimintatapaan on työyhteisöille usein vaikeaa. Myös silloin, mikäli tiimityöhön siirryttäessä ei kyetä luopumaan linjaorganisaatioon rasitteista, ei tiimi sinänsä välttämättä tuota parempaa tulosta. Rasitteita saattavat olla esim. kritiikin kokeminen negatiivisena ja sen välttäminen, pyrkimys kompromisseihin sekä taipumus toistaa vanhoja toimintamalleja. Näitä ongelmia voidaan voittaa kouluttamalla tiimin jäseniä myönteisten toimintatapojen luomiseen, ristiriitojen ratkaisemiseen, yksimielisyyteen pääsemiseen ja työskentelyyn yhdessä erilaista työskentelytyyliä edustavien ihmisten kanssa. Avoimuuden, tunteiden ja ihmisten kohtaamisen hyväksyminen on keskeisin kynnys, haaste ja mahdollisuus. (Viitala 2002, 119 ja 122)

Työssä ja tiimeissä tapahtuvaa oppimista määrittävät työn rakenteelliset ja kontekstuaaliset tekijät. Työntekijät eivät voi kehittyä luoviksi, aktiivisiksi ja joustaviksi, ellei oppimista koskevaa näkökulmaa oteta keskeisesti huomioon mm. työnjaossa, henkilöstöhierarkiassa, johtamisessa sekä toiminta- ja kehittämistavoitteiden asettelussa. Ulkoapäin ohjatusta koulutuksesta on edettävä oppimiskeskeisyyden korostamiseen. Oppimisen on myös kiinteästi liityttävä työn kehittämiseen. Niin-

ikään yksilön oppimista korostavasta näkökulmasta on edettävä yhteistoiminnalliseen oppimiseen ja koko organisaatiota koskevaan jatkuvaan muutostyöhön. Tiimioppimista edistää motivaation näkökulmasta tarkasteltuna se, että ryhmä on ryhmänä tulosvastuullinen aikaansaannoksistaan; ryhmä pyrkii saamaan aikaan toteutuneita kehittämishankkeita. Tiimioppimista estää puolestaan se, mikäli esimies on yksin vastuussa aikaansaannoksista. Kehittämishankkeet jäävät tällöin usein kesken. Oppimisen näkökulmasta tarkasteltuna tiimioppimista puolestaan edistää se, että kehittämistyö johtaa lisätiedon hankintaan, asioiden käsitteellistämiseen ja refleктоivan, kriittisen työotteen syntyymiseen. Tällöin myös halu laaja-alaisempaan asioiden oppimiseen ja opiskeluun voi herätä. Tiimioppimista estää puolestaan se, että oppiminen on satunnaista ja pelkästään arkikokemuksiin perustuvaa. (Sarala & Sarala 1997, 194)

Sengen (1994, 353 ja 356) mukaan tiimin oppimista kuvaavat seuraavat piirteet: on olemassa tilanne, joka halutaan ratkaista, on yhteinen päätös haluta kehittää jotain uutta, tai tarve kehittää yhteistyötä esim. johonkin muuhun organisaatioon tai toiseen tiimiin organisaation sisällä. Keskeistä on dialogi, jonka avulla pyritään tutkimaan niitä asioita, joita jokapäiväisessä työssämme ja elämässämme koemme, sekä niihin liittyviä kokemuksia ja tuntemuksia, joita pidämme ehkä liiankin itseltään selvinä. Dialogin oppiminen on nopeampaa ja joskus sen onnistuminen myös edellyttää ulkopuolista tukijaa, joka ohjaa neuvottelua ja reflektiota ja joka ulkopuolisena näkee oppimisen esteet paremmin kuin työntekijät organisaation sisällä itse näkevät. (vrt. tutkijan rooli, luku 7)

Tiimityöprojektien vaikutuksia on tutkittu Kansallisen työelämän kehittämisohjelman rahoittamissa kehittämishankkeissa. Loppuraporteista saatujen tietojen perusteella todettiin, että tiimityöprojektien avulla saavutettiin parempia tuloksia kuin mitä etukäteen oli asetettu tavoitteiksi. *Työtoiminta ja organisaatio* kehittyi 95 prosentissa organisaatioita. Yhteistyövalmiuksien, työn uudelleen organisoinnin, tiedotuksen sekä henkilöstön osallistumisen koettiin kehittyneen. Myös osaamisen todettiin lisääntyneen ja johtajuuden kehittyneen. *Työelämän laatu* parani 49 prosentilla organisaatioita. Työmotivaation ja asenteiden, työilmapiirin, palkitsemis- ja palkkausjärjestelmien todettiin kehittyneen sekä henkilöstön hyvinvoinnin, työympäristön ja työtyytyväisyyden parantuneen. *Kannattavuuden paranemiseen* ylsi 40 prosenttia organisaatioista. Kannattavuuden paranemisen yhteydessä mainittiin asiakastytyväisyyden, tehokkuuden ja tuottavuuden parantumisesta sekä laadun kehittämisestä. *Organisaatioiden innovatiivisuutta* paransi 20 prosenttia organisaatioista. Innovatiivisuutta määritellään prosessi-innovaatioilla ja teknisillä innovaatioilla. Innovatiivisuudella tarkoitetaan hyödyllistä uuden luomista. Kyseessä on uusi idea, käytäntö, tuote, prosessi tai yleensäkin lopputulos. Tutkimuksellisinä kehittämismenetelminä olivat mm. toimintatutkimus 12 % ja sen sisällä



etenkin diskursiivinen vuoropuhelu ja työkonferenssi, kehittävä työntutkimus 7 % (kehittävän työntutkimuksen teoria taustana, muutoslaboratorio konkreettisena menetelmänä), kokeellinen kehittämistutkimus 7 %, oppiva organisaatio 7 % (ryhmäbenchmarking, oman työn analysointi, arviointi ja koulutus). (Vartiainen ym. 2002)

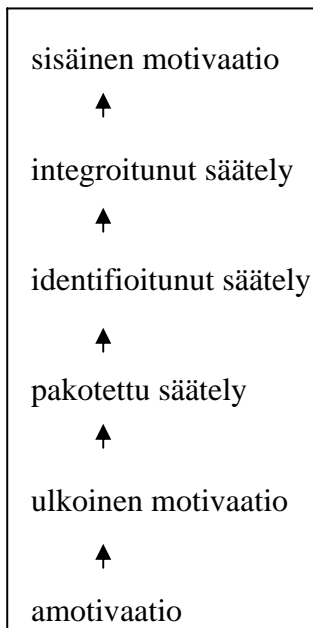
Mielenkiintoinen ja tärkeä kysymys on mielestäni se, miten yhteistä oppimista tukevia tekijöitä, kuten tiimin tai työryhmän jäsenten avointa keskustelua sekä kykyä käsitellä konflikteja voidaan konkreettisesti parantaa käytännön kehittämistyössä. Keskeistä on myös tarkastella oppimisen mukanaan tuomia hyötyjä työntekijöiden työkyvyn kannalta, ei pelkästään organisaation tuloksen ja muutoksen hallinnan tai sen tuottamisen välineenä. Myöskään työmotivaation näkökulmaa ei tulisi unohtaa oppimista ja kehittämistä tarkasteltaessa. Työmotivaatio on merkittävä tekijä myös työkyvyn tarkastelun ja työkyvyn ylläpitämisen kannalta. Koska motivaatiosta on olemassa useita erilaisia teorioita ja sitä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista, on tässä tutkimuksessa tarpeen paneutua käsitteen tarkasteluun juuri sen kautta, miten motivaatio liittyy työntekijään, työhön ja työyhteisöön sekä sitä kautta työyhteisön toimivuuteen ja työntekijöiden työkykyyn.

### **2.1.3 Työmotivaation tukeminen**

Työmotivaation tarkastelu liittyy oleellisesti sekä työyhteisön kehittämiseen että työkyvyn ylläpitämiseen. Tässä tutkimuksessa työmotivaatio on ollut yhtenä itsearviointin kohteena alkukartoituksessa työntekijän voimavarat –osiossa. Työmotivaation merkitys tuli kuitenkin esille myös työntekijöiden vastauksissa useissa muissakin kohdissa; työntekijät totesivat tiettyjen tavoitteiden saavuttamisen vaikuttaneen positiivisesti työmotivaatioon. Tästä syystä tarkastelen käsitettä eri teoriasuunnauksista käsin. Työmotivaation tarkastelua on sisällynyt 1960- ja 1970 –luvulla mm. uuden ihmisen suhdekoulukunnan ja työelämän laatu –ajatteluun.

Jaakkola & Liukkonen (2002, 109-110) tarkastelevat motivaatiota ns. motivaatiojatkumo-käsitteen avulla. Motivaatiojatkumo muodostuu kuudesta eri ulottuvuudesta. Ulottuvuudet eroavat toisistaan toiminnassa ilmenevän autonomian eli itsemääräämisen määrän suhteen. Amotivaatiossa autonomia on vähäisintä ja sisäisessä motivaatiossa korkeinta. Pyrkimys henkilökohtaiseen autonomiaan ja sen löytymiseen oletetaan olevan yksi ihmisen tärkeimmistä psykologisista tarpeista, joita yritämme tyydyttää jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa. Siten sellainen toimin-

ta, joka tyydyttää autonomian kokemuksia, tukee kokonaisvaltaista hyvinvointiamme (vrt. työn hallinnan käsite). Seuraavassa kuviossa esitetään ns. motivaatiojatkumo, joka tiivistää edellä todetun.



Kuvio 1. Motivaatiojatkumo (Jaakkola & Liukkonen 2002, 111)

Työmotivaatiota selittäviä teorioita on useita; sitä selitetään sekä ns. ekonomisten että psykologisten teorioiden avulla. Huomattava on, että useimmat näistä teorioista on kehitetty ns. yleisinä motivaatioteorioina, joita sitten on alettu soveltamaan työelämään. Pääsääntöisesti eri motivaatioteoriat eivät ole keskenään yhteneviä mutta eivät myöskään ristiriitaisia. Monen teorian empiiriset ”todisteet” eivät ole kovinkaan vahvoja. Itse asiassa teorian empiirisyyden ja suosion välillä ei näytä olevan mitään logiikkaa. On monia todistettavissa olevia tekijöitä siihen, että ihmiset työskentelevät: työ tarjoaa toimeentulon lähteen, se aktivoi ja stimuloi työntekijää, se tarjoaa sosiaalisia kontakteja, se raamittaa ajankäyttöä ja lisäksi se voi olla itsensä toteuttamisen ja kehittämisen lähde. Joka tapauksessa eri ihmisillä työn motivaatio on erilainen. Esimerkiksi raha työmotivaation lähteenä on puhuttanut tutkijoita paljon. Tutkimusten mukaan raha ei ole motivaatiotekijöiden listan ensimmäisillä sijoilla. Ennen sitä listalla ovat mm. sellaiset tekijät kuin turvallisuus, tunnustuksen saaminen ja mahdollisuudet ylenemiseen. Rahan motivoiva merkitys vaihtelee eri henkilöiden kesken samoin kuin muutkin motivaatiotekijät. (Furnham 1999, 246-248)

Olen valinnut tarkastavaksi lukuisista työmotivaatiota tarkastelevista teorioista muutaman sellaisen, joiden ymmärtämisellä ja huomioimisella on mielestäni tärkeä merkitys sekä työyhteisön kehittämistoiminnassa että työkykyä ylläpitävässä toiminnassa ja joilla katson olevan eniten merkitystä tutkimukseni kannalta.

## Tarveteoriat

Tarveteorioista tunnetuin lienee Maslowin tarvehierarkia, jonka mukaan ihmisen tarpeet ovat järjestyneet hierarkkisesti siten, että alemman tarpeen tyydyttäminen on ensisijaista ja vasta sen jälkeen voi siirtyä seuraavalle tarvetasolle. Tarvetasot ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet eli ns. perustarpeet, joista Maslow on todennut, että mikäli ne eivät tyydyty, ihminen ei voi kehittyä terveeksi persoonaksi, ei fyysisesti eikä psyykkisesti arvioituna. Seuraavina, korkeamman asteen tarpeina ovat ns. kasvun tarpeet, joita ovat arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Maslow korostaa teoriassaan ihmisen kokonaisvaltaisuutta ja toteaa, että koko ihminen on motivoitunut, ei vain jokin osa ihmisestä. (Maslow 1970, 15-23)

Mc Gregor (1960, 47-57) kutsuu teoria Y:ksi Maslowin tarvehierarkiaan perustuvaa ajattelutapaa liittyen ihmisen työmotivaatioon ja työtyytyväisyyden kokemiseen; mikäli alimmat tarpeet tulevat tyydytetyiksi työssä, kaipaa ihminen tyydytystä myös ns. ylimmille tarpeilleen. Teoria Y:n mukaan organisaatiolle aiheutuu menetyksiä, mikäli työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ja päämääriä ei tunnusteta. Tällöin yritys ei myöskään pysty hyödyntämään inhimillisiä resursseja tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Työntekijän ja työnantajan tarpeet tulisikin integroida toisiinsa, minkä vuoksi molempien tarpeet tulee ensin tunnustaa. Teoria X:ksi hän (1960, 33-43) puolestaan kutsuu sellaista ajattelua, jossa katsotaan, että vain työntekijän alimmat tarpeet tulee huomioida ja pyrkiä tyydyttämään työelämässä ja että työntekijät pohjimmiltaan ovat työtä vieroksuvia, eivätkä ole innostuneita työnteosta, eivätkä sitoudu organisaation tavoitteisiin. Tästä syystä heitä tulee ohjata ja johtaa ”keppiä ja porkkanaa” -tyylillä. Tässä näkemyksessä on yhtymäkohtia tieteelliseen liikkeenjohtoajatukseen mukaiseen käsitykseen työn tekemisen motiivista. Motiivina toimii raha, jolla pyritään korvaamaan se, että työssä ei voi tyydyttää tarvehierarkian mukaisia ylempiä tarpeita. Mc Gregor viittaa Argyriksen tutkimuksiin siitä, että tällöin organisaatiossa aikuisia työntekijöitä kohdellaan kuten lapsia.

Argyris toteaa, että mikäli työntekijöitä kohdellaan kuin lapsia, alkavat he myös käyttäytyä kuten lapset: puolustellen, kapinamielisesti ja defensiivisesti, jolloin työntekijät eivät ilmaise avoimesti näkemyksiään mahdollisista ongelmista ja mieltä vaivaavista asioista. Tällöin myöskään todellisten tunteiden ilmaiseminen ja käsittely organisaatiossa ei mahdollistu. Tämä puolestaan johtaa malli I-mukaiseen toimintaan, jolloin malli II:een eli kaksikehäiseen oppimiseen pääseminen ehkäistyy. Mitä enemmän organisaatiota johdetaan siten, että tietoisesti pyritään ongelmien avoimeen ja tuottavaan ratkaisuun ja yksikehäisestä oppimisesta kohti kaksikehäistä oppimista, sitä enemmän defen-

siivistä käyttäytymistä voidaan estää. (Argyris 1993, 51; Argyris 1990, 157) Katso kaksikehäinen oppiminen; luku 4.2 esimiestyö ja johtaminen työyhteisön kehittämisessä ja työkyvyn ylläpitämisessä.

### **Motivaatio-hygienia –teoria**

Herzbergin (1966, 1959) motivaatio-hygienia –teoriassa, ns. kaksifaktoriteoriassa, joka on yksi työn rikastamisen teorioista, pidetään työtyytyväisyyden lähteinä sisäisiä motivaatiotekijöitä, eli työhön liittyviä tekijöitä, joita ovat mm. työsaavutus, työstä saatu tunnustus, työ sinänsä, vastuun saaminen, osallistumismahdollisuudet, edistyminen ja henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuus työssä. Työtytymättömyyttä aiheuttavat Herzbergin mukaan eri tekijät kuin työtyytyväisyyttä. Näitä tekijöitä ovat ulkoiset olosuhteet, ns. hygienia- eli toimeentulotekijät, kuten esim. yrityksen toimintaperiaatteet, hallintomenettelytapa, työnjohdon toimintatavat, taloudelliset tekijät kuten palkkaus ja eläkkeet, henkilösuhteet sekä esimiehiin, alaisiin että vertaisiin, fyysiset työolot ja turvallisuus, kuten esim. työsuhteen pysyvyys ja oikeudenmukaisuusperiaatteen toteutuminen. Koska ihmisellä on tarve välttää epämiellyttävää, johtavat kielteiset kokemukset työtytymättömyyteen. Motivoivat tapahtumat sen sijaan johtavat työtyytyväisyyteen, koska ihmisellä on tarve kehittyä ja toteuttaa itseään työssä.

Lisäämällä motivaatiotekijöitä esim. työtä rikastamalla ja laajentamalla saadaan Herzbergin teorian mukaan sekä motivaatio että työtyytyväisyys kohoamaan. Motivaatiotekijät ja hygientekijät ovat Herzbergin mukaan toisistaan riippumattomia. Hygientekijöiden parantaminen ei siten vielä lisää motivaatiota, mutta vähentää kuitenkin tyytymättömyyttä. Esimerkiksi palkkaus nimetään useimmin tyytymättömyyden kuin tyytyväisyyden aiheuttajaksi työssä. Myös tässä teoriassa hygientekijät voidaan nähdä samansuuntaisina kuin Maslowin tarvehierarkiassa ns. perustarpeet ja vastaavasti motivationaaliset tekijät yhtenevinä Maslowin teoriassa esitetyille itsensä toteuttamisen tarpeille. Teoriaa on kritisoitu suppean aineiston vuoksi (200 insinööriä oli haastateltu ja heiltä oli kysytty niitä tekijöitä, jotka johtavat työtyytyväisyyteen sekä niitä, jotka johtavat tyytymättömyyteen). Lisäksi kritiikkiä on esitetty myös sen vuoksi, että ihmisellä on taipumus sijoittaa hyviä ominaisuuksia, kuten onnistumista ja tyytyväisyyttä omien suoritusten tiliin eli tässä tapauksessa ns. (sisäisten) motivaatiotekijöiden aikaansaamiksi ja vastaavasti tyytymättömyyden syyt sijoitetaan usein ulkopuolelle ympäristöön eli tässä tapauksessa ns. hygientekijöihin. Kritiikistä huolimatta jaottelu si-

säisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin toistuu jonkinasteisena myös monissa muissa tutkimuksissa ja teorioissa. (Herzberg 1966, 1959)

## **Odotusteoria**

Ns. *odotusteorian* mukaan ihmiset ovat motivoituneita työskentelemään, mikäli he luottavat siihen, että heidän on mahdollista saavuttaa sellaisia asioita työssään, joita he haluavatkin saavuttaa ja joita he pyrkivät saavuttamaan. Ihminen nähdään rationaalisenä, loogisena ja kognitiivisena olentona, joka ajattelee sitä, mitä hänen täytyy tehdä tullakseen palkituksi ja kuinka paljon tämä palkkio hänelle merkitsee. Teorian mukaan motivaatio on tulosta kolmentyyppisistä tekijöistä:

- siitä odotuksesta, että oma ponnistelu johtaa tulokseen
- odotuksesta, että oma työ palkitaan
- ja että tämä palkkio on vastaanottajalle arvokas. (Furnham 1999, 269-270)

Lawler III & Nadler (1995, 126) toteavat, että odotusteoria on osoittautunut tarkoituksenmukaiseksi ja käyttökelpoiseksi sekä luotettavaksi välineeksi työmotivaation ymmärtämisessä ja sen tukemisessa perustuen useisiin tutkimuksiin. He määrittelevät neljä keskeistä teoriaa kuvaavaa tekijää:

- Työntekijöiden käyttäytymistä määrittävät sekä sisäiset että ympäristöstä tulevat tekijät, joista kummatkaan eivät yksinään määrää käyttäytymistä; työntekijöillä on aikaisempia kokemuksia ja oma kehityshistoriansa, mikä määrittää heidän tarpeitaan, maailmankatsomustaan ja odotuksia organisaatiota kohtaan ja sitä kohtaan, miten organisaatio heitä kohtelee. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat siihen, miten työntekijät sopeutuvat työympäristöönsä. Työympäristössä on puolestaan ne rakenteet, jotka vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen. Erilaiset ympäristöt aikaansaavat samoissa ihmisessä erilaista käyttäytymistä samoin kuin erilaiset ihmiset käyttäytyvät eri tavoin samassa ympäristössä.
- Ihmiset tekevät itse päätöksensä omasta käyttäytymisestään organisaatioissa. Vaikkakin organisaatio asettaa työntekijöilleen monenlaisia vaatimuksia, tekevät yksilöt yleensä kuitenkin omat päätöksensä käyttäytymisensä suhteen. Ensinnäkin työntekijät tekevät ratkaisuja työyhteisöön kuulumisesta sen jäsenenä, toisin sanoen he itse päättävät työhön tulemisestaan, siellä pysymisestään ja muusta organisaation toimintaan osallistumisesta. Toiseksi ihmiset tekevät päätöksiä työn tekemiseen liittyvissä asioissa, esim. kuinka tehokkaasti työskentelevät ja minkä "laatuista" työtä tekevät.

- Erilaisilla työntekijöillä on erilaisia tarpeita, toiveita ja tavoitteita. Heillä on myös erilaisia toiveita saamiensa kannustusten ja palkkioiden suhteen. Nämä erot eivät ole umpimähkäisiä, sattumanvaraisia, vaan niitä voi systemaattisesti tutkia ja ymmärtää ymmärtämällä ihmisten erilaisia tarpeita.
- Ihmiset tekevät valintoja vaihtoehtoisten toimintasuunnitelmien välillä perustuen heidän odotuksiinsa siitä, miten hyvin käyttäytyminen johtaa toivottuihin tuloksiin, toisin sanoen ihmiset toimivat sen perusteella, minkä he odottavat johtavan toivottuun tulokseen ja välttävät sellaista toimintaa, joka johtaa tuloksiin, joita he eivät ole toivoneet.

### Yhteenveto ja teorioiden sovelluksia

Mullins (1985, 259) toteaa, että organisaation ja sen jäsenen välistä vuorovaikutusta ohjaa juuri motivaatio työhön ja työstä saatu tyydytys. Johtajan ja esimiehen tulee ymmärtää, kuinka työntekijöitä voi motivoida siten, että he työskentelisivät mielellään ja tehokkaasti niin, että yhteisymmärrys löytyisi ja että siten saavutettaisiin myös organisaation tavoitteet parhaiten.

Erilaisia motivaatioteorioita työhön sovellettaessa on usein kuitenkin naivisti ja virheellisestikin tukeuduttu seuraavaan kolmeen tekijään:

1. Kaikki työntekijät ovat samankaltaisia. Erilaiset teoriat tarkastelevat erilaisista näkökulmista käsin ihmisen motivaatiota ja motivoitumista, mutta jokaisessa teoriassa silti oletetaan työntekijät samankaltaisiksi, joko siten, että he odottavat hyvää palkkausta, hyvää ilmapiiriä tai kaikki toivovat itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia jne.
2. Kaikki tilanteet ovat samanlaisia. Useat teoriat olettavat, että johtamis- ja esimiestyöhön liittyvät tilanteet ovat samanlaisia ja että johtajan tai esimiehen tietty tapa toimia työmotivaation tukemiseksi on sopiva kaikkiin tilanteisiin.
3. Yksi ainoa ja paras tapa toimia –periaate, mikä tarkoittaa sitä, että jos ajatellaan ja toimitaan vain yhteen totuttuun tapaan tukeutuen, tulee varmasti vastaan myös tilanteita, missä kyseinen tapa ei toimikaan tarkoituksenmukaisella tavalla. (Lawler III & Nadler 1995, 123)

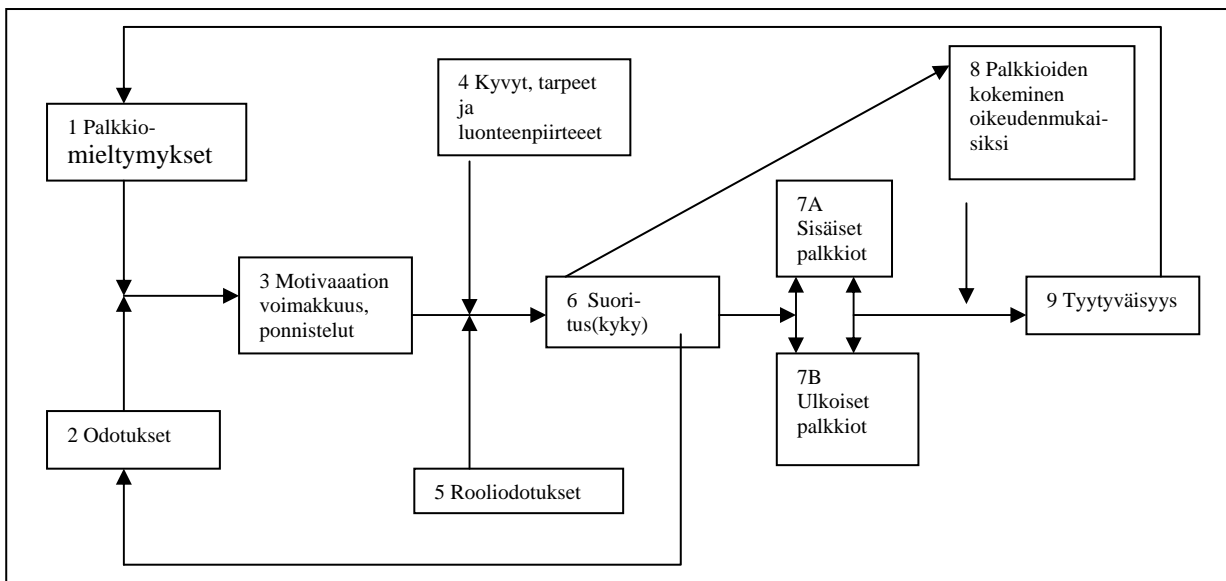
Argyriksen (1964, 1990) mukaan yksilö etsii työssään kypsyyttä ja on halukas toimimaan ”kypsästi”, mikäli hänelle suodaan riittävästi vapautta ja itsenäisyyttä sekä tilaisuus harjoittaa ja kehittää tiettyjä taitojaan ja kykyjään työtään vastaaviksi. Ihmiset ovat pääasiallisesti itseään motivoivia ja kontrolloivia. Ulkoisella pakolla enemmänkin heikennetään ihmisen motivaatiota ja sitoutumista työhön kuin lisätään sitä. Työntekijöiden itsensä toteuttamisella ja organisaation tavoitteilla ei ole

todellista ristiriitaa keskenään. Mikäli työntekijöille annetaan mahdollisuus, he yleensä vapaaehtoisesti integroivat omat tavoitteensa organisaation tavoitteisiin, koska näin he voivat parhaiten saavuttaa myös omat päämääränsä. Tämä integraation periaate seuraa teoria Y:n toteutumisesta. (Mc Gregor 1960, 49) Scheinin (1988, 68-69) mukaan tärkeää on myös muistaa, että läheskään kaikissa töissä ei kuitenkaan ole sellaisia tehtäviä, jotka houkuttelisivat ihmiset sitoutumaan suuresti työhönsä; tällöin merkitykselliseksi työmotivaation lähteeksi voi nousta sosiaaliset suhteet työpaikalla ja luonnollisesti myös työstä saatu palkka. Kolme keskeistä tekijää, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä liittyvät Katz & Van Maanen (1977) mukaan työhön itseensä, työssä ilmeneviin vuorovaikutussuhteisiin ja organisaation toimintatapoihin.

Teorioista voi muodostaa yhteenvedon tai synteessin, jota johtaja ja esimies pyrkivät huomioimaan työssään. Esimerkiksi edellä kuvattu odotusteoria tarjoaa syvällisen ja kompleksisen tavan kohdata ihmisiä ja johtaa heitä. Tämä on tarpeen, koska ihmiset ovat kompleksisia ja keskenään erilaisia ja siten vaikeammin johdettavia kuin muut resurssit; vrt. henkilöstövoimavarojen johtamisen erityispiirteet tulevassa luvussa 4.2. Ihmisten käyttäytyminen ja työmotivaatio ovat kriittisiä tekijöitä pyrittäessä saamaan organisaatio toimimaan ja työskentelemään tehokkaasti. Siitä syystä johtajien ja esimiesten tulee ymmärtää motivaatioteorioita ja yksilöllisiä motivaatiotekijöitä. Ihmisen toiminnan psykologiaa ja etenkin juuri motivoitumista ”hyvään ja laadukkaaseen” työntekoon tulee ymmärtää erilaisten yksilöiden näkökulmasta, jotta heitä voi siinä kannustaa ja tukea. Vaikka työmotivaatiota tarkasteltaessa liikkeelle lähdettäisiin yksilöstä, ei ryhmän merkitystä työyhteisössä tule unohtaa. Sekä viralliset että epäviralliset ryhmät liittyvät vahvasti yksilöiden asettamien toiveiden ja päämäärien toteuttamiseen. Katso myös Lawler III & Nadler (1995).

Porter ja Lawler III (1968, 159-166) ovat rakentaneet erilaisia motivaatioteorioita yhdistäen mallin, joka tarjoaa laajemman näkökulman motivaation ymmärtämiseen ja tukemiseen kuin mikään yksittäinen teoria. Tämän erilaisia motivaatioteorioita integroivan mallin mukaan työntekijän arvostukset ja odotukset määrittävät yhdessä motivaation voimakkuutta ja tuottavat ponnisteluja ja yrityksiä. Odotusteorian mukaisesti kuitenkin ponnistelut eivät yksin määrää käyttäytymisen ja toiminnan suuntaa, mutta yhdessä työntekijän kykyjen ja muiden ominaisuuksien sekä työntekijän havaintojen ja rooliodotusten kanssa tuottaa toiminnan ja käytöksen työssä. Tämä ns. työtoiminta puolestaan voi johtaa joko sisäisiin tai ulkoisiin palkkioihin, jotka taas voivat vaikuttaa tuleviin odotuksiin. Oikeudenmukaisuusteoriaan nojaten palkkioita vertaillaan ja arvotetaan siitä näkökulmasta, mikä koetaan oikeudenmukaiseksi ja hyväksi itselle. Tämä arvottaminen ja vertailu puolestaan voi vaikuttaa joko

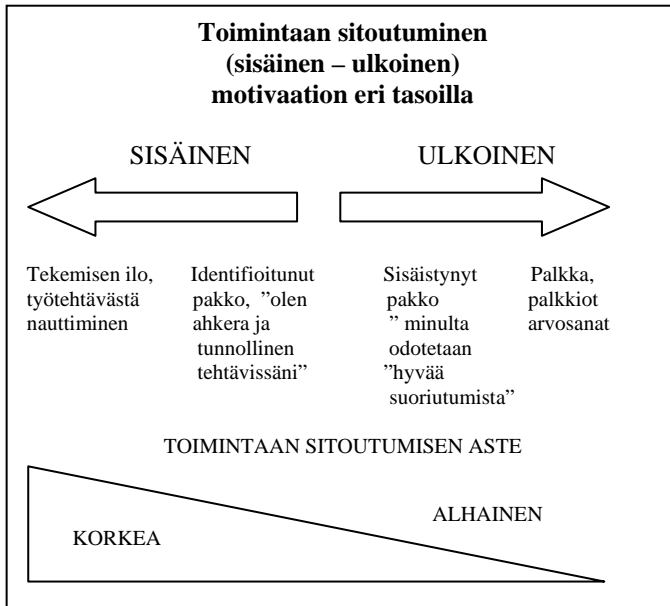
negatiivisesti tai positiivisesti työtyytyväisyyteen ja jatkossa niihin palkkiomieltymyksiin, joita työntekijälle syntyy. Mallia havainnollistaa seuraava kuvio:



Kuvio 2. Erilaisia motivaatioteorioita integroiva malli Porteria & Lawleria (1968, 165) mukaillen

Se, että työmotivaatiota tarkastellaan yksilöllisestä näkökulmasta, ei sulje pois sitä, etteikö sitä ja siihen vaikuttavia tekijöitä voisi käsitellä myös työryhmätasolla. Työntekijöiden autonomiaa korostava ilmapiiri parantaa kaikkien samalla työpaikalla työskentelevien ihmisten työmotivaatiota. Tällöin motivaatiota voidaan tarkastella myös ryhmätasolla, sillä keskimääräinen työmotivaatio voi siirtyä autonomiajatkumolla mitattuna kohti sisäistä motivaatiota. Päinvastaisessa tilanteessa kontrolloiva ilmapiiri saattaa laskea kaikkien työntekijöiden motivaatiota, jolloin sekä työryhmän motivaatio että sen jäsenten motiivit heikkenevät ja muuttuvat enemmän ulkoisiksi. Tähän perustuen esimiesten tulisi kehittää menetelmiä ja työvälineitä sekä käyttää aikaa selvittääkseen henkilöstönsä persoonallisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, koska siitä olisi suurta käytännön apua ihmisten ymmärtämisessä ja autonomiajatkumon toteutuksessa kohti sisäistettyä motivaatiota. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 114- 115) Autonomiajatkumoa selventää seuraava kuvio:





Kuvio 3. Toimintaan sitoutuminen motivaation (sisäinen–ulkoinen) eri tasoilla (Jaakkola & Liukkonen 2002, 115)

## 2. 2 Työkyvyn ylläpitäminen

Toista tämän tutkimuksen pääkäsitettä, työkykyä ja käsiteparia työkyvyn ylläpitäminen on määritelty useista eri näkökulmista ja tieteenaloista käsin. Tarkastelen tässä luvussa työkyky-käsitettä sinänsä ja työkykyä ylläpitävää toimintaa työpaikoilla. Lainsäädännössä työkyvylle ei ole virallista määritelmää. Työkyvyttömyydellä sen sijaan tarkoitetaan yleensä sairautta, vikaa tai vammaa, joka estää toimeentulon hankkimisen entisessä tai sitä vastaavassa työssä. Mikäli tämä työkyvyttömyyden määritelmä käännetään suoraan työkyvyn määritelmäksi, voitaisiin työkyvyn ja sen ylläpitämisen käsittää tarkoittavan jossain määrin myös sairauksien, vikojen tai vammojen puuttumista ja niiden ehkäisyä. Tutkimusten mukaan kuitenkin työn sisällöllä sekä fyysisellä, psyykkisellä ja sosiaalisella työympäristöllä on olennainen vaikutus työkykyyn. Lisäksi tiedetään, että myös elintavat joko kulluttavat tai lisäävät sitä.

### Työkyky-käsite

Alasoinin ym. (2002, 57) mukaan näkemykset siitä, mitä työkyvyllä tarkoitetaan ja miten sitä ylläpidetään, ovat muuttuneet ajan myötä. Työkyky-käsite on alunperin otettu käyttöön arvioitaessa yk-

silön työkyvyttömyyden perusteita. Työntekijän yksilölliset ominaisuudet korostuivatkin pitkään erilaisissa työkyky-malleissa ja –mittareissa. Myös käytännössä tapahtuneet kehittämistoimenpiteet olivat näiden mallien mukaisia ja ne kohdistuivat yksilöihin ja yksilöllisiin ominaisuuksiin. Vasta 1990-luvulla ryhdyttiin painottamaan yleisemmin sitä, ettei työkyky ole pelkästään yksittäisen työntekijän henkilökohtainen ominaisuus, vaan työkykyyn vaikuttavat myös työolot, työn sisältö, työn organisointi ja koko työyhteisö, viime kädessä työpaikan koko toimintatapa.

Leppänen ym. (2001, 8) toteavat, että työkyvyn käsitelmääritys on kesken. Matikainen (1995, 49) puolestaan toteaa, että työkyky käsitteenä ei ole kaikissa tilanteissa sama, vaan se riippuu siitä näkökulmasta, mistä sitä kulloinkin tarkastellaan. Käsitelmä työkyvystä vaikuttaa siihen, miten työkykyyn kohdistuvaa toimintaa, siten esimerkiksi työkykyä ylläpitävää toimintaa toteutetaan. Työkyvyn käsitettä käytetään ainakin kahdessa eri yhteydessä: arvioinnin kontekstissa ja edistämisen kontekstissa.

Mäkitalon ja Palosen (1994, 156-157) mukaan työkyky-käsitteen historia liittyy arvioinnin kontekstiin. Tällaisessa arvioinnin kontekstissa työkyvyn käsitettä käytetään hallinnollisen päätöksenteon välineenä ja sille on ominaista yksilökeskeisyys, jonka mukaan kyvyn tehdä työtä määrää lähes yksinomaan yksilölliset kyvyt ja ominaisuudet. Ominaista on myös sairauskeskeisyys eli sairaus ja terveys määrittelevät yksilön työssä selviytymistä ja työmahdollisuuksia. Kolmantena keskeisenä seikkana on asiantuntijakeskeisyys eli pyrkimys määrittää työkyky objektiivisesti kliinisenä asiantuntijatyönä ja pyrkimys sulkea pois työntekijän subjektiiviset, kokemukselliset tekijät. On huomattava, että silloin kun työkyky-käsitettä tarkastellaan arvioinnin kontekstissa, korostuu työkyky hallinnollisen päätöksenteon välineenä, lähinnä kliinisen lääketieteen edustajan päättäessä hakijasta eli yksilöstä ja yhteiskunnasta eli maksajasta riippumatta työkyvyttömyyseläkkeiden myöntämisestä ihmisille. Työkyvyn sisältöä määrittelevät tällöin hallinnollis-juridiset ja lääketieteelliset seikat. Työkyky nähdään yksilön ominaisuutena ja keskeisimpinä työkykyyn vaikuttavina tekijöinä pidetään yksilön sairautta, vikaa tai vammaa. Keskiössä on pyrkimys objektiiviseen asiantuntijatyöhön, jossa yksilön itsensä rooli on hyvin passiivinen. Vastaavasti työkyvyn edistämisen kontekstissa työkyvyn käsite on yksilölle työssä selviytymisen mahdollisuuksia kuvaava väline, työkyvyn sisältöä säätelevät tällöin työssä selviytymistä kulloinkin todellisesti säätelevät tekijät. Työkykyä määrittää yksilön, yhteisön ja ympäristön muodostaman toiminnallisen kokonaisuuden ominaisuus. Työntekijään liittyvien rajoitusten lisäksi myös yksilön, yhteisön ja ympäristön mahdollisuudet ja voimavarat huomioidaan. Pyrkimyksenä on korostaa yksilön ja yhteisön subjektiivisyyttä, työntekijöiden omia toiveita ja tavoitteita, jolloin asiantuntijan rooli on tukea antava.

Mäkitalo ja Palonen (1994, 155-158) ovat muodostaneet eri käsitysten pohjalta kolme erilaista käsitystyyppiä työkyvystä. Nämä käsitystyytit ovat: lääketieteellinen, tasapainomallin mukainen ja integroitu käsitystyyppi. Määritelmien perusteina ovat työkyvyn määritelmien sisältämät käsitykset ihmisestä, työstä sekä ihmisen ja ympäristön välisestä vuorovaikutuksesta. Työssä selviytymisen mahdollisuuksia ja ehtoja kuvataan Suomessa yhä useammin työkyvyn käsitteellä. Kuitenkin työkyvyn käsite kuten myös toimintakyvyn sekä terveyden että sairauden käsitteet ovat sopimuksenvaarisia, abstrakteja käsitteitä, vailla yksiselitteisesti ja objektiivisesti mitattavaa vastinetta todellisuudessa. Tästä syystä ei ole myöskään mahdollista luonnontieteellisen, positivistisen tieteenkäsityksen mukaisin menetelmin vastata kysymykseen: mitä työkyky on. Sen sijaan voidaan kysyä: minkälaisia käsityksiä työkyvystä esiintyy ja miten ne ovat syntyneet. Suomenkielisestä kirjallisuudesta löytyykin merkkejä tietystä historiallisesta kehityskulusta liittyen työkyvyn käsitteeseen. Alussa sekä työkyvyn arviointi että edistäminen liittyivät biolääketieteellisesti määriteltyjen sairauksien tutkimiseen ja hoitoon, minkä taustalla on lääketieteellinen työkyvyn käsite. Tässä käsityksessä tieteellinen perusta on luonnontieteissä, lähinnä lääketieteellisesti määräytyvässä sairaus- ja terveystieteissä. Tällöin lähtökohtana on hyvin pitkälle yksilön psykofyysisen järjestelmän kliinisesti määritelty tila, jossa ihmisen kyvyt ja taidot nähdään annettuina, ympäristöstä riippumattomina. Käsitys työstä tai sen analysointi ei sisälly tähän määritelmään.

Lääketieteellistä näkökulmaa seurasi yksilön toimintakykyä suhteessa työn vaatimukseen painottava lähestymistapa eli ns. työkyvyn tasapainomalli. Tässäkin tieteellisenä perustana on luonnontieteet, joskin lääketieteen lisäksi keskeisiä tekijöitä ovat fysiologia, psykologia ja ergonomia. Taustalla vaikuttaa ammatillinen työkyvyttömyyden määritelmä. Tämä ajattelutapa on syntynyt samoin kuin lääketieteellinen malli alun perin arvioinnin kontekstissa. Lähtökohtina tässä ajattelutavassa ovat yksilön psykofyysinen järjestelmä sekä muut yksilölliset tekijät kuten ikä, koulutus, motivaatio ja työn vaatimukset. Käsitys ihmisestä on edelleen individualistinen; kyvyt ja ominaisuudet nähdään annettuina, ympäristöstä riippumattomina. Työstä huomioidaan sen vaatimustaso ja kuormitustekijät. Yksilön ja ympäristön välinen suhde nähdään melko yksisuuntaisena vuorovaikutuksena näiden erillisten tekijöiden välillä. Yksilölliset ominaisuudet sekä kykyjen riittävyys ja soveltuvuus työn ominaisuuksiin nähden on keskiössä. (Emt, 157-158)

Integroidussa työkyky-käsitteessä työkyvyn edistämisen periaatteena on yksilön, hänen toimintansa ja toimintaympäristönsä muodostama systeemi. Käsitys ihmisestä on biopsykososiaalinen. Työntekijän kyvyt ja ominaisuudet riippuvat yksilöllisten edellytysten lisäksi situaatiosta ja yhteisöllisistä edellytyksistä. Työ nähdään toimintajärjestelmänä, jossa työn vaatimusten lisäksi keskeistä on mah-

dollisuudet, sosiaaliset suhteet sekä työnantajan ja työyhteisön toimintatavat. Yksilön ja ympäristön suhde nähdään yksilön toimintana yhteisössä. Suhde on dynaamista, usean toimijan ja olosuhteiden välistä vuorovaikutusta. (Emt, 159-160)

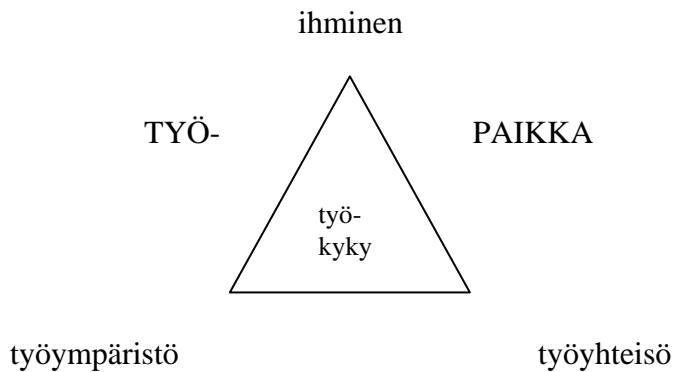
Edellä kuvattuihin käsitteisiin kohdistuvaa kritiikkiä on alkanut kuitenkin viime vuosina yhä enemmän ilmaantua sekä työkykyä ylläpitävän toiminnan että kuntoutuksen yhteydessä. Keskustelu ulottuu jossain määrin myös työyhteisöjen kehittämiseen ainakin asiantuntijoiden ja tutkijoiden keskuudessa. Kritiikin kohteena on lähinnä sosiaalisten tekijöiden merkitysten aliarvioiminen tai kokonaan huomiotta jättäminen. Edellä mainittu integroitu eli ns. systeeminen käsitys työkyvystä on esimerkki ajattelutavasta, joka sisältää luonnontieteellisten tieteiden lisäksi niin sanottuja ihmistieteitä, kuten sosiaalitieteitä ja käyttäytymistieteitä. Tässä ajattelutavassa työkyvyn edistäminen ja työkyvyn alentumisen ennaltaehkäiseminen on keskeistä. Tällöin täytyy pyrkiä ihmisen kokonaisvaltaisuuden ymmärtämiseen työelämässä, sillä työkykyyn vaikuttavia tekijöitä löytyy useilta ihmisen toimintaympäristön alueilta. Yksinkertaistetusti voisikin todeta kaiken vaikuttavan kaikkeen, jolloin mitään osa-aluetta ei saisi sulkea pois ihmisen työkykyä tarkasteltaessa. Systeemisen ajattelun idea on yleisestikin juuri se, että jonkin osatekijän muuttuessa, muuttuu koko toimintajärjestelmä. Tällöin muutokset jossain työkyvyn osatekijässä muuttaa työkyvyn ”tilaa” kokonaisuudessaan. Rantanen (Rasasen & Liiran 1999 mukaan) toteaa, että vaikka työkyky on käsitetty monella eri tavalla, oli ihmisten työssä pitämiseksi sosiaalinen tilaus ja sen vuoksi 1990 -luvulla on käynnistetty useita ohjelmia ja toimenpiteitä työkykyä ylläpitäväksi toiminnaksi. Leppäsen ym. (2001, 8) mukaan työkykyä ylläpitävistä hankkeista ja ohjelmista on kirjoitettu useita raportteja, mutta tieteellisissä lehdissä ja julkaisusarjoissa niistä on julkaistu vain muutamia.

Työkyvyn määritelmiä näyttää olevan yhtä monta kuin on määrittäjiäkin. Työkyvyn voidaan katsoa olevan osa laajempaa toimintakyvyn käsitettä, mutta ei kuitenkaan synonyymi sille. Toimintakyvyllä tarkoitetaan usein ihmisen valmiuksia selviytyä jokapäiväisen elämän asettamista tehtävistä kotoon, työssä ja vapaa-aikana. Myös toimintakyvyn määrittely vaihtelee lähestymistavan mukaan. Esimerkiksi lääketieteessä toimintakyky nähdään terveyden ja sairauden käsitteiden kautta. Annikki Järvisen (1985, 78) mukaan terveyden määrittelyssä voidaan erottaa esimerkiksi seuraavat peruselementit: ihmisen fyysinen olemus, psyykkinen olemus sekä sosiaalinen ympäristö ja fyysinen ympäristö. Suppeimmillaan erilaiset määritelmät kuvaavat vain edellä mainittujen käsitteiden tilaa eli ominaisuutta. Laajemmat käsitteet kuvaavat puolestaan näiden eri kohteiden välisiä toimintoja ja vuorovaikutusta eli suhteita, ts. toimintakykyä.

Työkyky koostuu monista tekijöistä. Siihen vaikuttavat sekä perinnölliset ominaisuudet että koulutuksella ja työkokemuksella hankitut valmiudet suoriutua sekä tiedollisesti että taidollisesti työelämässä. Ihmisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kasvu, kehitys ja kouliintuminen muodostavat osaltaan työkyvyn perustan. Vaikka fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat useine eri tasoineen työkyvyn perustan, ne eivät kuitenkaan sellaisenaan riitä kuvaamaan kaikkia työkykyyn tarvittavia edellytyksiä. Toimintakykypainotteiselle työkyvyn näkökulmalle on ominaista se, että siinä työkyky nähdään yksilön toimintaedellytysten ja työn vaatimusten välisenä vastavuutena. On kuitenkin huomattava, että muun muassa motivaatio ja työhalukkuus vaikuttavat olennaisesti työsuoritukseen ja työtulokseen. Tutkimusten mukaan myös työn sisällöllä sinänsä sekä työn fyysisellä, psyykkisellä ja sosiaalisella ympäristöllä on olennainen vaikutus työssä suoriutumiseen. Myöskin ihmisen elintavat joko luovat tai kuluttavat ihmisen voimavaroja ja vaikuttavat siten myös kykyyn tehdä työtä. Työkykyä tulisikin tarkastella laajasta näkökulmasta, jossa terveyden ohella työ ja työympäristö sekä elintavat ja ikääntyminen vaikuttavat suoriutumiseen työelämässä. Ilmarinen määrittelee käsitteen työkyky työn, elämäntyylin, terveyden ja biologisen ikääntymisen vuorovaikutuksena. Työkyky asettuu edellä mainittujen käsitteiden polttopisteeseen. Ihmisen ikääntyessä työkyvyn muutoksiin vaikuttavat hänen mukaansa voimakkaasti elämäntyyli, työ ja terveydentila. (Ilmarinen 1995, 31-32)

Työkykyyn vaikuttavat tutkimusten mukaan siis monet muutkin tekijät kuin työntekijän fyysinen tai psyykinen toimintakyky tai kunto. Työtä tehdään nykyään enemmän yhteisöissä, vuorovaikutus lisääntyy ja tämä heijastuu myös siihen, miten työkyky henkilökohtaisesti koetaan. Työkykyyn vaikuttavat mm. terveys, kunto, ammattitaito, työn vaatimukset, työyhteisö, sosiaaliset suhteet, eläkelainsäädäntö ja työnantajan henkilöstöpolitiikka. Myös työyhteisön ja johdon tuki vaikuttavat suuresti työkykyyn. Tärkeintä on huomioida itse työpaikka, joka varsinaisesti sanelee työkyvyn ylläpitämisen mahdollisuudet ja muodot. Tuloksellinen työkyvyn ylläpito muodostuu työpaikan ja ihmisten tarpeista lähtevästä toiminnasta. (Matikainen 1995, 47-58)

Matikainen (1998, 27) määrittää työkyvyn muodostuvan yksilöön liittyvistä tekijöistä (esim. terveys, toimintakyky, osaaminen jne.), työympäristöön liittyvistä tekijöistä ja ihmissuhteista. Työkyvyn ylläpitämisen mahdollisuudet ja muodot sanelee kuitenkin työpaikka. Työpaikka on ratkaisevan tärkeä työkyvyn kannalta. Tuloksellinen työkyvyn ylläpito muodostuu työpaikan ja ihmisten tarpeista lähtevästä toiminnasta, jonka kohteena ovat seuraavassa kuviossa esitetyn kolmion kärjet.



Kuvio 4. Työkyvyn määrittäjät edistämisen näkökulmasta (Matikainen 1998, 27)

Järvisalo (1996, 70) on esittänyt luettelonomaisen määritelmän työkyvystä sisällyttäen luetteloön työkykyä kuvaavia laadullisia määreitä. Hän toteaa, että määrittely ei ole kattava, mutta se on koottu siten, että sitä voidaan arvioida käytännössä erilaisiin tietolähteisiin perustuvilla mittareilla. Näin määriteltynä työkyky kuvaa hyvinvointia työssä. Määritelmän mukaan työkyky on:

- subjektiivista toimintakykyä ja terveyttä
- sopivaa objektiivista toimintakykyä ja terveydentilaa
- työn vaatimusten ja tekijän edellytysten sopusuhtaa tavanomaisissa (kuormitus)tilanteissa
- työelämään osallistumisen osuutta henkilökohtaisessa arvomaailmassa ja elämän vaihtoehtoisissa
- työelämän kulttuurin ja arvojen sopusuhtaa omien arvojen kanssa
- riittävää sopeutumista työyhteisöön, osallistumismahdollisuuksia, vaikutusmahdollisuuksia ja ihmissuhteita

Soinin ym. (1997, 12) mukaan puhuttaessa työkyvystä käytetään usein myös termiä työn hallinta, mikä on työmotivaation, työn tuottavuuden ja työntekijän terveyden kannalta merkittävä tekijä. Tutkimusten mukaan hyvään hallintaan liittyvät mm. työtyytyväisyys, sitoutuminen työhön, hyvä työsuoritus, hyvä työmotivaatio, ruumiillisten ja henkisten oireiden vähäisyys, vähäiset poissaolot ja pieni työntekijöiden vaihtuvuus. Karasek (1979, 290) määrittää työn hallinnan tarkoittavan yksilön mahdollisuutta hallita työtehtäviään sekä menettelytapojaan omassa työssään työpäivän kuluessa. Hänen näkemyksensä on, että toisaalta työn vaatimukset ja toisaalta hallinta määrittävät työntekijän hyvinvointia.

Henkilökohtaisen kokemuksen merkitys työkyvyn määrittelemisessä tulee esille monissa määritelmässä, teorioissa ja tutkimuksissa. Esimerkiksi työmotivaatio, etenkin sisäinen motivaatio, tunne työn motivoivasta vaikutuksesta, samoin kuin työn hallinta sekä työssä viihtyminen perustuvat subjektiiviseen kokemukseen, joita on lähes mahdotonta mitata objektiivisesti. Tästä syystä tulisi sekä yksilön, että myös työryhmän kokemuksia työstä, työyhteisöstä sekä niihin liittyvistä tekijöistä käyttää hyödyksi työkykyä ylläpitävää toimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa.

### **Työkykyä ylläpitävä toiminta työpaikoilla**

Työkykyä ylläpitävän toiminnan käsite tuli yleisesti tunnetuksi jo vuoden 1990 tulossopimuksen yhteydessä työmarkkinaosapuolten keskinäisessä suosituksessa. Sen käsite ja sisältö ovat vähitellen 1990-luvun alusta alkaen selkiytyneet. Tällöin käyttöön vakiintui myös lyhenne tyky –toiminta tarkoittamaan juuri työkykyä ylläpitävää toimintaa. Myös lainsäädäntö (mm. työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki; katso luku 4.3) määrittelee työnantajalle useita velvollisuuksia, jotka liittyvät suoraan työkyvyn ylläpitämiseen.

Työkykyä ylläpitävän toiminnan perimmäinen tarkoitus onkin toteuttaa toimintaa juuri siellä, missä ihmiset pääasiallisesti aktiivisen aikansa viettävät eli työpaikalla. Työkyvystä voidaan kokemusten mukaan huolehtia aktiivisemmin, taloudellisimmin ja tehokkaammin työpaikalla, omassa työympäristössä, omaehtoisesti toteutettuna toimintana. Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) työterveyshuollon neuvottelukunta on määritellyt työkykyä ylläpitävän toiminnan seuraavasti: ”Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan kaikkea toimintaa, jolla työnantaja ja työntekijät sekä työpaikan yhteistoimintaorganisaatiot yhteistyössä pyrkivät edistämään ja tukemaan jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyä hänen työuransa kaikissa vaiheissa.” (Matikainen 1998, 47-58)

Työpaikkojen työkykyä ylläpitävän toiminnan yleisenä tavoitteena on, että työyhteisöjen jäsenet kykenevät hallitsemaan ja kehittämään omatoimisesti työtään, työkykyään ja terveyttään. Toiminnalla pyritään yksilöiden ja työyhteisöjen toimintakyvyn paranemiseen, jolloin myös työpaikan toimivuus ja tuottavuus paranevat. Nykyisin alati muuttuvassa työelämässä ammatillisen osaamisen lisääminen ja yhteistyötaidot ovat tärkeitä työkykyyn vaikuttavia osatekijöitä. Työkyvyn ylläpitämisen tulisi olla jatkuvaa ja kehittyvää ja sen pitää kohdistua koko yritykseen, ja yritysjohdon ja henkilöstön on sitouduttava siihen. Työkykyä ylläpitävä toiminta on työtoimintoja kehittävää ja tuke-

vaa toimintaa. Se on aina yhteistoimintaa. Tyky –toiminnan vaikuttavuuden arviointi mahdollistuu helpommin, jos toimintaa toteutetaan projekteina. (Rissa 1996)

Toisaalta esimerkiksi Aro (1988, 20-21) toteaa, että projektimaisten hankkeiden asemasta tai lisäksi tulisi pyrkiä jatkuvaan henkilöstön työkyvyn ylläpitoon. Työkykyä ylläpitävä toiminta tulee olla myös suunnitelmallista ja tavoitteista. Sen tulisi perustua riskien kartoituksen avulla saatujen tietojen ja tunnuslukujen avulla tunnistettuihin työkyvyn riskitekijöihin ja kehittämistarpeisiin. Henkilöstöhallinnon, työsuojelutoiminnan ja työterveyshuollon toimintasuunnitelmien tavoitteiden tulee olla yhteistyössä laadittuja ja yhdensuuntaisia. Kanerva ym. (1998, 80) toteavat, että työpaikoilla voidaan perustaa työkykyä ylläpitävän toiminnan koordinoijaksi tyky –työryhmä, jossa toimii mm. työnantajan edustaja, työterveyshuollon asiantuntija, työsuojeluvaltuutettu ja / tai muu työntekijöiden edustaja. Myös ulkopuolisia asiantuntijoita voidaan käyttää toiminnan käynnistämisessä ja toteuttamisessa. Työkykyä ylläpitävä toiminta ei kuitenkaan voi olla vain työryhmän vastuulla, vaan vastuu on koko työyhteisöllä. Tyky -työryhmän ja koko työyhteisön on seurattava työkykyä ylläpitävän toiminnan toteutumista. Toiminnan hyödyllisyyttä, vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Näistä saatujen tulosten perusteella toiminnan tulee olla jatkuvaa työyhteisöjen ja työntekijöiden toimintakyvyn ylläpitämistä ja työpaikan toimivuuden ja tuottavuuden parantamista. Toimintaa ohjataan ja kehitetään tulosten mukaan. Uudistettu työturvallisuuslaki edellyttää juuri edellä mainittuja toimenpiteitä työnantajalta.

Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla pyritään siis aikaansaamaan hyvinvointia, laatua ja tuottavuutta työpaikoilla. Havaittuja puutteita korjaamalla ja ennakolta ehkäisemällä saadaan kohennetuksi sekä turvallisuustasoa että tuotantoa. Siten työkykyä ylläpitävä toiminta parantaa henkilöstön hyvinvoinnin lisäksi myös työpaikan kannattavuutta ja palvelukykyä. Henkilöstön työkyvyn ylläpito vaatii pitkäjänteistä ja aktiivista työtä.

Mäkitalo (1999, 22-23) toteaa, että erilaisten menetelmien käyttöä tulee tarkastella kriittisesti mietittäessä tyky -toiminnan tuloksellisuutta, mitä on pyritty tähän saakka osoittamaan pääasiassa epäsuorien ja epäspesifien mittareiden avulla. Tällaisia ovat mm. sairauspoissaolot, työkykyindeksilukemat, muutokset työstressikyselyissä ja erilaisissa suorituskyky- ja kuntotesteissä. Mittaritulosta paljon tärkeämpää tyky -toiminnan kehittymisen kannalta olisi tietää, mitä työpaikalla on hankkeen aikana muuttunut tai realistisemmin, mitä on alkanut muuttua ja miten muutos saatiin aikaan. Mittaritulos voi jopa muuttua merkityksettömäksi. Tärkeä kysymys on se, mitä tiedämme siitä, miksi mittareilla saatu tulos muuttuu tai ei muutu. Mm. liikunnan edistämisen osalta testitulokset ja har-



rastuskyselyt lienevät informatiivisia, mutta varsinaisesta työkyvyn lisääntymisestä ne eivät välttämättä juurikaan kerro. Kriittisesti tulee suhtautua myös siihen, että sekä työterveyshuollossa että yritysten omana toimintana liikunnan edistämistä on käytetty määrällisesti eniten työkyky-toimintana. Tämän yhtenä syynä on kenties se, että alun perin kunta-alan eläkeikätkimukseen yhtenä suosituksena oli ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen säännöllisen kuntoilun avulla. Vaikkakin tiedetään, että liikunnalla on positiivisia terveysvaikutuksia, sen usein lähes yksinomainen käyttö työkykyä ylläpitävänä toimintana ei ole riittävää.

Rissa (1996, 8) puolestaan toteaa työkykyä ylläpitävän toiminnan tavoitteena olevan yksilön ”kompetenssin” säilyttäminen koko työelämän ajan aina vanhuuseläkeikään saakka. Kompetenssilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä fyysistä että henkistä kykyä sekä ammatillista pätevyyttä työhön. Kompetenssi sisältää myös yksilön suhteen työyhteisöön, itse työhön sekä työympäristöön. Tästä syystä työyhteisön, työn ja toimintaympäristön kehittäminen on tärkeä osa yksilön työ- ja toimintakyvyn ylläpitämistä. Laineen ja Lambergin (1993) mukaan työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämisen alku työpaikoilla liittyy Kansainvälisen työjärjestön (ILO) vuonna 1985 hyväksymään työterveyshuoltoa koskevaan sopimukseen, jonka Suomi ratifioi vuonna 1988. Tässä sopimuksessa määriteltiin työterveyshuollon keskeiseksi toimintasisällöksi työolojen sopeuttamisen työntekijöiden terveydellisiin edellytyksiin sopiviksi. Mäkitalon (1999, 23-24) mukaan työkykyä ylläpitävän toiminnan keskittyminen työntekijöiden liikuttamiseen ja testaamiseen on johtanut lähes päinvastaiseen toimintamalliin: työntekijöiden sopeuttamiseen työoloille sopiviksi. Työterveyshuolloista puuttuu todennäköisesti myös laaja-alaisen työkyky-toiminnan toteuttamiseen tarvittavaa tieto-taitoa ja aikaresursseja. Kuitenkaan ei ole yhdentekevää, miten sairauspoissaolojen, eläköitymisen tai stressioireiden vähentyminen saadaan aikaan. Tarkoitus ei siis pyhitä keinoja. Vaikka lisääntyneellä liikunnan harrastamisella sairauspoissaolot vähenisivätkin tai työkykyindeksi kohoaisi osalla työntekijöistä, ei tätä tule yksinkertaisesti pitää osoituksena valitun linjan oikeellisuudesta. Työn vaatimukset lisääntyvät jatkuvasti. Tarkoittaako se sitä, että silloin vastaavasti tulee ”juosta” yhä enemmän, jotta työkyky säilyisi?

Tarkastelen seuraavassa luvussa tutkimuksia, jotka liittyvät joko työyhteisön kehittämiseen, työkyvyn ylläpitämiseen tai molempiin. Ainakin tuloksista heijastuu em. asioiden yhteen kietoutuminen; useissa tuloksissa ja johtopäätöksissä otetaan kantaa myös johtamisen ja esimiestyön merkitykseen osana kehittämistyötä ja työkykyyn ylläpitämistä.

### 2.3 Aikaisempia tutkimuksia

Käsittelen tässä luvussa lähinnä suomalaisia tutkimuksia. Tämä on perusteltua mm. siksi, että tutkimukseni kohdistuu suomalaiseen yritykseen. Työkykyä ylläpitävä toiminta ja työyhteisön kehittämistoiminta ovat myös kulttuuriin sidottuja ja toimintaa ohjaa osittain juuri suomalainen lainsäädäntö. Taustakäsitteiden yhteydessä viitataan myös ulkomaisiin tutkimuksiin. Niin ikään toimintatutkimuksen yhteydessä käsittelen pohjoismaissa ja etenkin Ruotsissa kehitettyä ja toteutettu kehittämisohjelmaa. Myös tässä luvussa viitataan pohjoismaiseen tutkimukseen kaupan alalta.

*Kyösti Wariksen (1999) väitöskirjan* mukaan työyhteisön kehittäminen on mahdollista työyhteisön sisältä käsin, omin voimin. Kehittämisen onnistumisen edellytyksenä kuitenkin on, että esimies on organisointikykyinen, motivoitunut työhönsä, osallistumista salliva ja että hän ottaa vastuun kehittämistyöstä. Muita tärkeitä edellytyksiä työyhteisön omatoimiselle kehittämiselle ovat hyvät työolosuhteet, kuten toimiva työyhteisö ja myönteiset työn piirteet, jotka lisäävät työntekijöiden itsearvostusta ja halua kehittää omaa työtään ja työolojaan. Tähän asti työyhteisöjen kehittämistyö on liittynyt etupäässä yksilöllisten voimavarojen ja ominaispiirteiden mahdollisimman tehokkaaseen hyväksikäyttöön; vähemmän on tarkasteltu työolosuhteiden rakenteellisten tekijöiden, kuten työn itsensä vaikutusta työntekijään.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä ehdoilla työyhteisöt voivat kehittää työolojaan ilman ulkopuolisia asiantuntijoita, miten työympäristö vaikuttaa ihmiseen ja miten ihmisen psyykkiset prosessit vaikuttavat ympäristön havaitsemiseen. Lisäksi tutkittiin sitä, millaisia yhteyksiä voidaan löytää ympäristön, yksilöllisten tekijöiden ja terveyden välillä. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää tutkimuksessa käytettyjen menetelmien: Job Diagnostic Surveyn (JDS) ja Eingenzustand (EZ) –menetelmien luotettavuutta. JDS mittaa koettuja työn subjektiivisia piirteitä, jälkimmäinen koettua työn aiheuttamaa lyhytkestoista henkistä kuormittuneisuutta. Työyhteisön toimivuutta mitattiin tutkijan laatimilla kysymyksillä, jotka koskivat yhteistyötä esimiesten ja alaisten kesken, yhteistyötä työntekijöiden kesken, työsuojelun ja työterveyshuollon toimivuutta, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia ja halukkuutta kehittää työoloja. Itsearvostusta mitattiin M. Rosenbergin kehittämällä itsearvostusmittarilla. Työviihtyvyyttä tutkittiin M. Ojasen kehittämällä työviihtyvyyksmittarilla. Myös sairauspoissaoloja selviteltiin. Tutkimuksessa oli mukana 15 työyhteisöä Posti- ja Telelaitoksen sekä työsuojeluhallinnon piiriorganisaatioista. Aineisto käsitti sekä ns. pitkittäisettä poikkileikkausaineiston. Aineisto kerättiin vuosina 1989-90. Kyselylomakkeita lähetettiin 1333, joista palautui 755. Kokonaisvastausprosentti oli n. 57. (Emt)

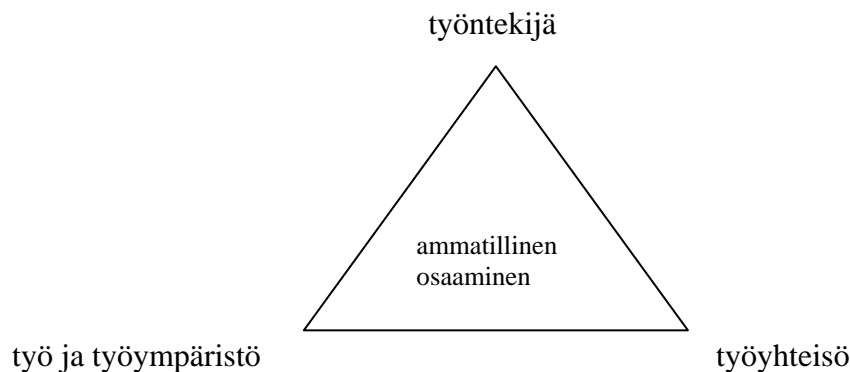
Tutkimus osoitti työolojen merkityksen suureksi työntekijän henkiseen hyvinvointiin, jaksamiseen ja terveydelle. Kun työ on myönteisesti haasteellista ja kun se koetaan sosiaalisesti merkittäväksi, on sairauspoissaoloja vähemmän. Myös työssä viihtyminen on tärkeä työolojen kunnon mittari. Toimivaksi koettu työyhteisö lisää henkilöstön työssä viihtyvyyttä ja vähentää työstressiä. Työntekijät jaksavat paremmin ja heidän työmotivaationsa kohenee, kun yhteistyö esimiesten ja alaisten kesken sujuu, työsuojelu toimii ja työntekijät saavat vaikuttaa työoloihinsa. (Emt)

*Työpsykologian tutkijan Taru Feldtin (1999) väitöskirja* osoittaa, että vahvan elämän hallinnan omaavat työntekijät kärsivät vähemmän psykosomaattisista stressioireista kuin heikon elämänhallinnan omaavat henkilöt. Elämänhallinta tarkoittaa kykyä ja taipumusta kokea elämässä tapahtuvat asiat ennakoitavina, hallittavina ja mielekkäinä. Elämänhallinnan kehittymiseen vaikuttavat oleellisesti työpaikan ilmapiiri, ihmissuhteet, esimieheltä ja johdolta saatu tuki, arvostus ja rakentava palaute. Elämänhallinta kehittyy vielä keski-ikässäkin eikä se ole pysyvä, muuttumaton ominaisuus, vaan se kehittyy kaiken aikaa. Feldt tarkasteli 3000 työntekijää eri puolilla Suomea vuosien 1992-1997 aikana. Osa tutkituista osallistui vuoden ja osa viiden vuoden seurantatutkimukseen, jonka aikana he täyttivät erilaisia työolo-, työhyvinvointi- ja elämänhallintakyselyjä. Tutkitut olivat pääasiassa teollisuuden esimiehiä, teknisiä suunnittelijoita, opettajia, pankkitoimihenkilöitä ja kunnan sosiaalitoimen työntekijöitä. Tutkijan mukaan suurin haaste on esimiesten ihmissuhdetaitojen kehittämisessä. Työntekijät tulisi huomioida yksilöinä. Esimerkiksi työn sisällöllinen vaativuus voi olla vahvan elämänhallinnan tunteen omaaville työntekijöille stressioireita vähentävä voimavaratekijä, kun se heikon elämänhallinnan omaavalle voi päinvastoin aiheuttaa lisää oireilua. Työpsykologinen lisäkoulutus olisi tutkijan mukaan tarpeen monille johtotehtävissä toimiville.

*Valtion työkykyä ylläpitävän toiminnan koulutushanke on toteutettu osana Huomisen työkyky -projektia.* Valtionkonttorin henkilöstöpalvelut -yksikkö on käynnistänyt työkyky -koulutuksen v. 1996. Toiminta-ajatuksena on ollut, että tieto leviää suuremmista organisaatioista tai keskushallinnosta pienempiin yksiköihin. Tutkimuksen kohteena on ollut kesään 1998 mennessä koulutetut työryhmät (N=217) sekä johdon edustajat. Kohdevirastoissa on perustettu työkyky -ryhmiä, jotka ovat osallistuneet koulutukseen. Lisäksi valtioneuvoston on tukenut virastojen ja laitosten omia toimenpiteitä ja tarjonnut asiantuntija-apua työkykyä ylläpitävää toimintaa käynnistettäessä. (Rasanen & Liira 1999)

Huomisen työkyky -projektissa työkyky määriteltiin laaja-alaisena käsitteenä ja työkyky -koulutuksessa työkykyä ylläpitävän ja edistävän toiminnan perustana on ns. kolmiostrategia, jonka mukaan työky-

vyn kulmakiviä ovat: 1. yksilöön, 2. työhön ja työympäristöön sekä 3. työyhteisöön liittyvät tekijät. Yksilöllisillä tekijöillä tarkoitetaan tässä mallissa fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn edistämistä, terveempien elintapojen omaksumista tai kuntoutuksellisia toimenpiteitä. Työtä voidaan kehittää työmenetelmien ja suunnittelun alueilla; työympäristöä etenkin ergonomisten ja turvallisuustekijöiden osalta. Työyhteisön kehittäminen on laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään mm. johtamisen, ilmapiirin ja vuorovaikutuksen. Ammatillinen osaaminen mielletään usein omaksi alueekseen, johon vaikuttavat sekä yksilölliset että työyhteisöön liittyvät tekijät.



Kuvio 5. Työkykyä ylläpitävän toiminnan kohteet (Rasanen & Liira 1999, 11)

Valtiokonttorin tyky -koulutuksessa tarkasteltiin myös työssä selviytymisen ja työkyvyn psykososiaalisia tekijöitä. Moniulotteinen työkyky nähtiin koostuvan Härkäpäästä (1997) mukailleen:

- jaksamisulottuvuudesta, mikä pitää sisällään psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat, terveyden ja työn
- hallintaulottuvuudesta, mikä pitää sisällään ammatillisen osaamisen, työn asettamat vaatimukset ja työn hallinnan
- sosiaalisen kontekstin, mikä puolestaan sisältää sosiaaliset valmiudet, töiden järjestelyn ja työilmapiirin

Työkykyä ylläpitävä toiminta nähdään osana työpaikan normaalia, jatkuvaa henkilöstön kehittämistoimintaa. Se voidaan yhdistää esim. laatujohtamiseen, jolloin tyky –toimintaa voidaan käyttää työpaikan henkilöstövoimavarojen kehittämisen työkaluna. Jotta toiminta olisi tuloksellista, on johdon sitouduttava siihen. Työterveyshuolto voi olla mukana tiedon keruun, tarveharkinnan, suunnittelun ja toteutuksen aikana. Tyky –toiminnan organisoimiseksi perustettiin ns. tyky -työryhmiä, joissa on jäseninä työsuojelu- ja kuntoutusyhdyshenkilöitä, työterveyshuollon asiantun-

tijoita sekä linjajohdon ja henkilöstön edustajia. Ryhmän jäsenillä oli jo ennestään tietoa ja osaamista, koulutusta ja henkilökohtaista mielenkiintoa henkilöstön hyvinvointia kohtaan, mutta tyky -hankkeen myötä heille annettiin enemmän tilaa ja toimintavaltuuksia omissa työyhteisöissään. (Rasanen ja Liira 1999, 12; Wikström 1998)

*Kyseisen koulutushankkeen vaikutuksia selvitettiin arviointitutkimuksella, joka koostui koulutukseen osallistuneille lähetetystä postikyselystä sekä haastattelututkimuksena tehdystä syventävästä kehityksen seurannasta kolmella valtionhallinnon alalla. Tutkimuksen tehtävänä oli ollut selvittää tyky -toiminnan toteutumista tukevia ja estäviä tekijöitä valtionsektorin työpaikoilla ja tyky -koulutuksen osuutta toiminnan käynnistymisessä. (Emt)*

Tutkimus toteutettiin siten, että alussa tehtiin alkuhaastattelut tyky -ryhmille. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli saada kuva työkykyä ylläpitävän toiminnan prosessista sellaisena kuin työyhteisöt sitä itse kuvaavat ja toteuttavat. Johdon, henkilöstön ja työterveyshuollon haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tyky -toiminnan arviointimenetelmänä oli prosessievaluuatio. Arvioinnin kohteena on tällöin varsinaisen toiminnan tuloksellisuuden lisäksi koko kehitysprosessi. Pelkästään seurausten ja tulosten arviointi ei kerro onnistumiseen tai epäonnistumiseen johtaneista tekijöistä. (Lindström 1994 ja 1995) Prosessin analyysin tarkoituksena on tuottaa nimenomaan toimintakäytäntöjä valaisevaa ja edelleen hyödyttävää tietoa (vrt. Patton 1997).

Koulutus oli pystynyt tehokkaasti välittämään laaja-alaisen työkyky-käsitteen ja toimintamallin. Keskeisiä ongelma-alueita olivat organisaation muutos ja henkilöstön ikääntyminen sekä kiire ja stressi. Seurannan keskeinen havainto oli se, että keskijohdon sitoutuneisuus tyky -toimintaan ylimmän johdon lisäksi on ehdoton edellytys toiminnan saamiseksi osaksi arkikäytäntöä. Tiedonkeruun ja seurantatapojen jäsenyntyisyys ohjaa hyvin paljon tyky -prosessia, mistä syystä toiminnan tarvearvion tulisi olla jatkuvaa, normaalia toimintaa työpaikoilla. Yhteisöllisyyden periaate tunnustetaan tyky -toiminnan perustaksi, mutta periaatteen ja käytännön toiminnan yhteensovittaminen on todettu vaikeaksi. Työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittyminen eläväksi toimintatavaksi riippuu paljolti johdosta ja toiminnan toteuttajien yhteistoiminnan laadusta sekä osallistumista tukevien, voimavaralähtöisten ajattelu- ja toimintatapojen oivaltamisesta ja käyttöön saamisesta työpaikoilla. Organisaation ja työyhteisön kannalta työkykyä ylläpitävä toiminta voidaan ymmärtää innovaatioksi: se on organisaatiolle uusi, hyötyä tuottamaan tarkoitettu suunnitelmallisen toiminnan tuloksena syntynyt menettelytapa. Organisaation ilmapiiri on kulttuurin ilmentymä. Innovatiivinen ilmapiiri tarkoittaa mm. sitä, että uuden kokeiluun ja työn parannusehdotusten esittämiseen kannustetaan,

kokeiluista kerrotaan avoimesti ja erilaisia mielipiteitä saa ilmaista vapaasti. Tällainen ajattelutapa kuvastaa myös tervettä ja oppivaa organisaatioita. (Rasanen & Liira 1999)

Tutkimuksen pohdintaosuudessa todettiin myös, että työkykyongelmien kartoittamisessa on parantamisen varaa. Tiedonkeruu rajaa työntekijöiden ilmaisumahdollisuuksia, jos kyselyn vastausvaihtoehdot eivät kata kuin tietyt alueet (kärjistetysti ilmaisten: ”vatsatanssi vai kuntopiiri”). Valmiin tarjonnan sijasta tärkeää olisi kartoittaa, mitkä ovat koetut työkyvyn haasteet ja siltä pohjalta miettiä, miten niihin voisi vastata. Kyselyjen rinnalla olisi hyvä käyttää muitakin tiedonkeruun menetelmiä, kuten esim. erilaisia seminaareja, yhteisiä keskusteluja ja ryhmätyömenetelmiä. Sitoutumista ja motivaatiota kehittämiseen lisäksi, jos henkilöstöllä olisi jo tiedonkeruu- ja suunnitteluvaiheessa mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa asioihin. Tilannekartoitusta varten tyky –ryhmät ja työjohto tarvitsevat systemaattisesti myös henkilöstöhallinnon, työsuojeluorganisaation ja työterveyshuollon keräämiä tunnuslukuja sekä tietoja henkilöstön muuttuvista tukitarpeista. Jotta tarpeen arviointi saataisiin liitettyä osaksi normaalia henkilöstövoimavarojen johtamista, tulisi johdon ja esimiesten tai muiden avainhenkilöiden luoda sellaiset olosuhteet ja sellaisia tilanteita, joissa tarvearvioita voisi toteuttaa työn lomassa. Mikäli toiminta onnistutaan istuttamaan osaksi esimiestyötä ja päätöksentekoa, on hankkeella paremmat mahdollisuudet muuttua jatkuvaksi normaaliksi toiminnaksi työpaikoilla. Myös toteutusvaiheessa hyvinvointitavoitteiden ja työkäytäntöjen täytyy kohdata toisensa koko ajan ja siten tyky -toiminnan tulee elää, jotta se ei jää irralliseksi työpaikan muusta toiminnasta (Emt, 75)

Edellä kuvatun tutkimuksen johtopäätökset ovat yhteneviä oman tutkimukseni tarkoituksen kanssa. Em. tutkimuksesta ei paljastunut kuitenkaan niitä konkreettisia kehittämistapoja, miten työpaikoilla pyrittiin saamaan kehittäminen osaksi normaalia toimintaa. Tutkimus tuotti tiedon asian tarpeellisuudesta sekä erilaisia tavoitteita, jotka ilmaistiin melko yleisellä tasolla. Toimintojen kuvauksesta paljastui myös se, että tyky -toiminta miellettiin erillisenä hankkeena, tempauksena tai vastaavasti jonain abstraktina ylevänä tavoitteena, mutta ei konkreettisenä toimintatapana tai mallina, jonka olisi voinut pukea sanoiksi. Tyky -ryhmien merkityksen korostamisessa piilee mielestäni se vaara, että myös se erottaa toiminnan omaksi, erilliseksi osa-alueekseen työpaikan normaalikäytännöistä ja siitä tulee ikään kuin jonkun ryhmän etuoikeus ja myös vastuu toiminnasta silloin väistämättömästi ainakin osittain kuuluu kyseiselle ryhmälle.

*”Tyky -hankkeiden oivallukset ja esteet työyhteisön hyvinvoinnin edistämisessä” -tutkimusraportti* esittelee vuoden 1998 tyky -barometrin pohjalta tehtyyn tutkimukseen perustuen, mitä voidaan pää-

tellä menestyksekkään työyhteisön hyvinvoinnin ja tyky -toiminnan edellytyksistä. Tutkimuksen kohteena olivat sellaiset työpaikat, jotka olivat kyselyssä ilmaisseet saavuttaneensa tyky -toiminnalla tai muuksi kutsutulla työyhteisön kehittämistoiminnalla työyhteisön kannalta myönteisiä tuloksia. Tutkimuksen hypoteesina oli, että työhyvinvointi edistyy sellaisilla työpaikoilla, joissa työn ja tuotannon kehittäminen on dynaamisessa ja arvostavassa suhteessa henkilöstön kehittämiseen. Tutkimuksen operatiivisina tavoitteina oli selvittää tutkimukseen valittujen työyhteisöjen toiminnasta kyselytutkimuksen avulla seuraavia asioita:

- Millaisia työyhteisön ja organisaation kehittämiskeinoja on käytetty niillä toimipaikoilla, jotka olivat aktiivisia tyky -toiminnassaan ja jotka ilmoittivat työyhteisön ilmapiirin ja yhteistyökyvyn parantuneen?
- Mitä yhteisiä piirteitä on löydettävissä erilaisten toimipaikkojen onnistuneista työyhteisöön ja –organisaatioon kohdistuneista tyky -toimintahankkeista?

Keskeistä on se, miten näillä ”satunnaisilla” työpaikoilla ja eri menetelmin toteutuneissa tyky -hankkeissa koetut yhteisöllisyyttä parantavat, työntekijöiden työkykyä vahvistavat tekijät ovat tulokittavissa ja yleistettävissä. (Rasanen & Liira 2002)

Kehittämistyön kuvaus perustuu 17 aktiivisen ja tuloksia saavuttaneen (= ”tuloksellisen”) ja 9 tuloksia saavuttamattoman (=”verrokin”) toimipaikan vastauksiin. Kysely osoitettiin syksyllä 2000 toimipaikan henkilöstöasioista vastaaville. Kokonaisvastausprosentti oli 43, siten, että tuloksellisten vastausprosentti oli 55 ja verrokkien 30. Kyselyjen perusteella ne työpaikat, joissa oli aikaansaatu hyviä tuloksia kehittämistoiminnalla, olivat pyrkineet aktiivisesti kehittämään esim. yhteistyötä, palkitsemista, arvostamista ja tiedottamista. Niin ikään työn organisointia oli muutettu, työn itsenäisyyttä lisätty, työnjakoa kehitetty, tavoitteita kirkastettu ja tiimityötä kehitetty. Kehittämistyön sisältöjen ei todettu ulkoisesti tarkasteltuna eroavan toisistaan tuloksellisten ja verrokkien suhteen, mutta eroja sen sijaan oli kehittämisen aktiivisuudessa ja kehittämisotteessa. Muutoksia oli tapahtunut kaikilla työpaikoilla, mutta verrokkityöpaikoilla nämä muutokset oli koettu usein negatiivisina. Verrokkiryhmissä oli myös tapahtunut mm. saneeraustoimenpiteitä. Tutkijat esittivätkin ajatuksen siitä, onko menestyksekkään kehitystyön taustalla tietty organisaation ”kehityskypsyyss” tai kehittämis-kyky. Jos tällaista on, on sen aineksina ainakin yhteisöllisyyden lisääntyminen ja työn organisoinnin muutokset, jotka lisäävät sekä tuottavuutta että hyvinvointia. (Emt)

Tutkimuksen haastatteluosuus tehtiin neljässä tuloksellisessa työpaikassa, joista kaksi edusti teollisuutta ja kaksi julkisia palveluita. Yritykset olivat käyttäneet erilaisia kehittämisstrategioita. Henkilöstöjohtamisen ideoissa toistuivat yhteisöllisyyden lisääntyminen, yhteistyö, yhteistoiminnallisuus,

osallistuminen ja henkilöstön arvostaminen. Tällaista ideologiaa oli toteutettu pääsääntöisesti maldamilla organisaatiota. Tämä puolestaan edellyttää esimiehiltä ihmisiin luottamista ja heidän rohkeaa kohtaamista; työntekijöille tulee myös antaa mahdollisuuksia ja tilaa. Tuloksellisilla työpaikoilla työtä siis kehitetään ja työprosesseja uudistetaan yhteisöllisellä prosessilla. Hyvä vuoro-vaikutus ja ilmapiiri ovat tällöin kehittämisen edellytyksiä. Työn palkitsevuuden tulisi löytyä niin ikään työn tekemisestä, sisältäpäin. (Emt)

*Helsingin yliopiston toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikössä toteutetussa tutkimus- ja kehittämishankkeessa* oli tarkoitus selvittää miksi ja millaisiksi työyhteisön arkiset toimintamallit muuttuvat siirryttäessä uudenlaisiin tuotanto- ja kustannusrakenteisiin sekä markkina- ja asiakaslähtöisiin toimintamalleihin ja millaisia yhteyksiä muutoksilla tai niiden tukemisen tavoilla on työntekijöiden työhön liittyvään hyvinvointiin. Syynä tällaiseen tutkimukseen on ainakin se, että suomalaisessa työelämässä on meneillään samanaikaisesti sekä työn muutos että muutokseen liittyvien toimintatapojen uudistaminen. Muutos on usein sekä uhka että mahdollisuus. Tutkimuksessa oli mukana neljä muutostilanteessa olevaa erilaista organisaatiota. Kolmivaiheinen tutkimus on kohdistunut organisaation ja sen työyhteisöjen muutoksen kolmeen solmukohtaan: muutoksen suunnitelmat ja niiden tukeminen, uuden toimintatavan käyttöönotto ja kehittämishankkeet muutoksentekemisen hallinnan lisäämiseksi. Tutkimuksessa kuvataan työn muutosta, sen tekemisen malleja, välineitä sekä työntekijöiden kokemaa hyvinvointia. Jos työkyky mielletään etupäässä työntekijän yksilölliseksi ominaisuudeksi, tulee työkyvyn ylläpitämisestä ja työkyvyn kehittämistä helposti yksilön voimavarojen kehittämistä ja muutokseen sopeuttamista. Tämän tutkimuksen mukaan tällainen vallitseva työkykyä ylläpitävä toiminta ehkäisee varsinaisen työtoiminnan kehittymistä. Sen sijaan se pyrkii valmentamaan ja sopeuttamaan yksittäistä työntekijää huonoissakin tilanteissa. Työkykykampanjat tuottavat niinikään usein kehittämisestä irrallista toimintaa ja irrottavat työhön liittyvän hyvinvoinnin työn kehittämisestä. (Launis ja Karimäki-Suvanto 2000)

Tutkimuksessa selvitettiin sitä, millaisia ovat suunnitellun toimintamallin ja arkisen työn väliset jännitteet. Muutokset eivät etene suunnitelmallisesti, vaan ns. normaali muutos on sarja jatkuvia häiriöitä, muutoksen muutoksia, useiden muutosten yhteenkietoutumia, mutta myös oivalluksia ja uusien välineiden keksimistä. Kaikkiin muutoksiin liittyy myös sekä onnistumisia että epäonnistumisia. Tutkimustuloksista välittyi kaikille organisaatioille yhteisenä piirteinä kiire, asiakasvirran hallitsemattomuus, joka aiheutti ajoittain ruuhkaa ja kiiretilanteita. Koska kiireen ja kiireettömyyden syyt olivat syntyneet toimintatapojen kehittymisen myötä, oli historiallisen taustan selvittely tärkeää. Se toi ymmärrystä nykyiselle toimintatavalle ja perusteita sille, miksi toimitaan niin kuin



toimitaan. Myös sen ymmärtäminen, että yksi työntekijä ei voi yksin kiireeseen vaikuttaa, vaan kiireen ratkaisuehdotukset ovat yhteisöllisiä, koko työyhteisöä koskevia. Tästä syystä dialogin käyminen kaikkien niiden kanssa, jotka työhön vaikuttavat, asiakkaat mukaan lukien, on tarpeen. (Emt)

*Tampereen yliopiston terveystieteiden laitoksen tutkijat ovat tehneet toimintatutkimuksen työkyvyn edistämisestä elintarviketehtaassa.* Tutkimushanke seurasi ja arvioi työkyvyn edistämisen suunnitteluryhmien toimintaa ja merkitystä työkykyä ylläpitävän toiminnan organisoijana kahdessa samaan konserniin kuuluvassa elintarviketehtaassa vuosina 1997 – 2001. Yrityksissä oli pidetty yhteistyössä eläkevakuutusyhtiön kanssa seminaari- ja neuvottelupäivät, joiden jälkeen tyky -ryhmät oli perustettu. Neuvottelupäivien yhtenä tavoitteena oli eläkekustannusten alentaminen. Tutkimuksen kohteena olevissa tyky -ryhmissä olivat edustettuina yrityksen johto, työntekijät, työterveyshuolto ja työsuojelu. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tyky -ryhmien toiminnan ja roolin kehittymistä yrityksissä, millaisiksi tyky -ryhmien toimintaedellytykset ja –mahdollisuudet nähdään, mikä on sen tehtävä ja rooli yrityksessä ja millaisia odotuksia sille asetetaan. Myös sitä haluttiin selvittää, miten työkykyä ylläpitävän toiminnan suunnittelu, ohjaus ja arviointi etenevät tyky -ryhmässä sekä miten sitä voidaan kehittää suunnitelmalliseksi ja jatkuvaksi. Haluttiin tietää, integroituu ko toiminta osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja tuotantoa vai jäävätkö tyky -hankkeet erillisiksi projekteiksi. Niini ikään haluttiin selvittää, mitä asioita tyky -ryhmässä käsitellään ja millaisin toimenpitein asetettuihin tavoitteisiin pyritään. Myös tyky -toiminnan vaikuttavuutta oli tarkoitus arvioida eli tutkia sitä, millaisia vaikutuksia ryhmän organisoimalla toiminnalla saadaan aikaan ja millaisia vaikutuksia ryhmien jäsenet toiminnallaan näkevät. Tutkimusaineistona on ryhmien kokousmuistioita ja tutkijan laatimia muistiinpanoja kokouksista, tyky -ryhmien jäsenten teemahaastattelut, kaksi ilmapiirikyselyä toisessa tehtaassa, tyky -ryhmien yhdessä laatima arviointi toiminnan etenemisestä ja vaikutuksista molemmissa tehtaissa. (Pitkänen ym. 2001)

Tehtaassa A tavoitteiksi asetettiin 1. työilmapiirin jatkuva seuranta ja kehittäminen, 2. terveenä työssä, 3. terveenä eläkkeellä, 4. yksilöllisyyden ja erilaisuuden huomioiminen työhön sijoituksessa, 5. työympäristön systemaattinen seuranta ja kehittäminen, 6. työtaturmien vähentäminen ja 7. ammattitautien vähentäminen. Tehtaassa B tavoitteeksi asetettiin: 1. työviihtyvyyden ja työmotivaation parantaminen,, 2. sairauspoissaolojen vähentäminen, 3. omatoimisuuden lisääminen, 4. työkierro lisääminen ja 5. työn sisällön kehittäminen. Seurantajakson aikana tyky -ryhmät kehittivät ja organisoivat toimintaa, joka painottui mm. sairauspoissaolojen vähentämiseen, ikääntyvien työntekijöiden tukemiseen, osaamiseen ja perehdyttämisen kehittämiseen, tapaturmien vähentämiseen sekä esimiestoiminnan ja työyhteisön ilmapiirin kehittämiseen. (Emt)

Työyhteisön ilmapiirissä tapahtui tehtaassa A myönteisiä muutoksia kahden vuoden seurannan aikana. Työntekijöiden arviot ryhmähengestä ja työryhmän toiminnasta paranivat. Myös työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet sekä koettu työn hallinta lisääntyivät kahden vuoden aikana. Myös stressin tuntemukset vähenivät. Tutkimus paljasti, että onnistunut työ -toiminta edellyttää työ -ryhmässä olevan mukana kaikki keskeiset intressiryhmät. Siellä tulee myös olla riittävästi asiantuntemusta ja osaamista sekä päätösvaltaa. Jatkuvan ja suunnitelmallisen työ -toiminnan keskeisiksi tekijöiksi osoittautuivat mm. ylimmän johdon osallistuminen sekä ryhmän kokoonpanon pysyvyys. Toisessa ryhmässä johtoa edusti toimitusjohtaja ja toisessa tuotannosta vastaava johtaja. Yrityksen toimitusjohtajan osallistuminen ryhmän toimintaan kokousten puheenjohtajana toi ryhmään mukaan päätösvaltaa ja viestitti osaltaan myös johdon sitoutumisesta henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseen. (Emt)

Tässäkin tutkimuksessa työ -ryhmä oli saanut keskeisen ja tärkeän tehtävän; suunnitella ja koordinoita työ -toimintaa ja arvioida toiminnan toteutumista. Ryhmään kuuluvien kehittämisen ja työkyvyn asiantuntijoiden merkitys oli tärkeä. Myös johtajan läsnäoloa korostettiin, mikä on mielestäni erittäin keskeistä. Henkilökunnan edustus on niinkään erittäin tärkeää. Henkilöstön arvioiteja ei kysytty suoraan heitä haastatteleamalla, vaan ilmapiirikyselyn kautta tehtaassa A. Olisin kaivannut hieman enemmän suoria toimijoiden eli työntekijöiden kommentteja ja arvioita työ -ryhmän toiminnasta ja etenkin työ -toiminnalla aikaansaadusta hyödystä. Tutkimukseen oli valittu työntekijöiden edustus ja tutkimuskohteena oli edustuksellisesti valittu työ -ryhmä.

*Elovainion ym. (2002) tekemän tutkimuksen mukaan oikeudenmukainen päätöksentekojärjestelmä ja työpaikan vuorovaikutussuhteet ovat merkittäviä psykososiaalisten tekijöiden vaikutusten osoittajia suhteessa työntekijöiden terveyteen. Tutkimus kohdistui sairaalahenkilökuntaan, mutta myös muuhun henkilöstöön kuin hoitohenkilöstöön. Tutkimuksessa oli mukana 506 miestä ja 3 750 iältään 19-63 -vuotiasta naista. Sairauspoissaolot olivat suurempia sellaisten työntekijöiden joukossa, jotka kokivat, että oikeudenmukaisuus toteutui huonosti päätöksiä tehtäessä kuin niillä, jotka kokivat oikeudenmukaisuuden toteutuvan hyvin. Ero oli 1.2 - 1.9 -kertainen. Erot olivat suuremmat miehillä kuin naisilla. Miesten asema organisaatiossa on yleensä korkeampi kuin naisten, jolloin myös merkitys oikeudenmukaisuuden kokemukselle voi olla miehillä erilainen kuin naisilla, jotka työskentelevät alemmalla hierarkiatasolla. Itseraportoitu huono terveydentila ja psykiatriset oireet olivat puolestaan 1.7 - 2.4 kertaa yleisimpiä sellaisten työntekijöiden parissa, jotka kokivat epäoikeudenmukaisuutta päätösten teossa.*

**Yhteenvedona** kaikista edellä esitetyistä tutkimuksista välittyy mm. esimiehen ja johdon sitoutuminen edellytyksenä työ -toiminnan onnistumiselle. Työntekijöiden kuuleminen, heidän omien näkemystensä tarkastelu jo toiminnan suunnitteluvaiheessa on tärkeää. Yhteistoiminta ja kehittämistoiminnan saaminen osaksi arkista kehittämistyötä koetaan niinkään keskeisiksi tavoitteiksi. Johtopäätöksenä voi todeta, että työkykyä määrittää pitkälle työolosuhteet sekä hyvinvoinnin ja työssä viihtymisen käsitteet, jotka sisältävät useita osa-alueita. Terveys, terveelliset elämäntavat tai esimerkiksi työstä saatava palkka eivät tule suorasti esille em. tutkimuksissa työkyvyn osoittajina.

### **Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä kaupan alalla**

Kaupan alan henkilöstön työoloja ja hyvinvointia on tutkittu Suomessa 10 vuoden välein vuodesta 1978 lähtien. Tutkimukset ovat toteuttaneet Työterveyslaitos ja Liikealan ammattiliitto yhteistyönä. Tutkimuksellinen yhteistyö on laajentunut myös kehittämistyöksi, jossa on ollut mukana myös kaupan alan työnantajaliitto. Tutkimussarjan kolmas, tähän asti viimeisin kysely on toteutettu v. 1998. Kaupan alalla on viime vuosikymmenen aikana tapahtunut monenlaisia uudistuksia ja muutoksia. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia olivat kaupan alan henkilöstön näkemykset työstään, työn sisällöistä, työyhteisön toimintatavoista sekä työoloista ja ergonomiasta tutkimusajankohtana. Lisäksi tutkimuksessa on tarkasteltu työn fyysisen kuormittavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin muutoksia eri tutkimusajankohtien, vuosien 1978, 1989 ja 1998 välillä. Tutkimuksen myötä on nostettu esille henkilöstön hyvinvoinnin kannalta keskeisiä ja ajankohtaisia kehittämiskohteita.

(Kylä-Setälä ym. 2000, 2)

Kaupan alalla tapahtuneita keskeisimpiä muutoksia 1990-luvulla olivat Kylä-Setälän ym. (2000, 4) mukaan mm. työntekijöiden määrän väheneminen lamavuosina, ketjuuntumisen lisääntyminen, myymäläkoon kasvu, toiminnan keskittyminen kauppakeskuksiin, logistiikan kehittyminen, aukioloaikojen vapautuminen, tietotekniikan voimakas kehittyminen ja sen myötä ammattitaitovaatimusten lisääntyminen. Vuoden 1989 kaupan alan tutkimuksessa tuli esille seuraavia muutoksia vuoden 1978 tutkimukseen verrattuna: Osa-aikaisessa työsuhteessa olevien määrä oli kaksinkertais- tunut vuoteen 1978 verrattuna, kiireen kokemukset olivat lisääntyneet, väkivallan uhka tuli esille v. 1989 kyselyssä. Vuoden 1998 kysely lähetettiin 4 300:lle myymälässä, 1 100:lle varastossa ja 1 000:lle konttorissa työskentelevälle. Palautusprosentti oli yht. 56; vastaajista 74 % työskenteli myymälässä, varastossa 11 % ja konttorissa 13 %. Vuonna 1998 toteutetussa kyselyssä myymälässä

työskentelevien ikärakenne oli nuorentunut v. 1989 tutkimukseen verrattuna. Osa-aikaisuus oli edelleen lisääntynyt.

Kiire on arkipäivää kaupan alalla. Tutkimuksen mukaan lähes 69 % arvelee kiirehtivänsä melko usein tai jatkuvasti suoriutuakseen työstään. Myymälöissä työskentelevien välillä on suuria eroja siinä, kuinka paljon työssä on vaikutusmahdollisuuksia ja kuinka paljon työ tarjoaa mahdollisuuksia hyödyntää omaa osaamistaan. Myymälähenkilökunnan työtehtävien haasteellisuuden erojen perusteella voidaan puhua kaupan alan töiden polarisaatiosta, töiden jakautumisesta ns. parempiin ja huonompiin töihin. Myymälänhoitajien työssä on selvästi eniten sekä vaikutusmahdollisuuksia että myös tilaisuuksia hyödyntää tietoja ja taitoja sekä oppia uutta. Myös päivittäistavara kauppojen vastaavat myyjät pitävät työtään haasteellisempänä kuin kaupan työntekijät keskimäärin. Päivittäistavara kauppojen kassojen työ poikkeaa muista myymälöiden töistä yksitoikkoisuuden vuoksi sekä vähäisten oppimismahdollisuuksien vuoksi. Kassatyöntekijät eivät myöskään odota työtehtävien muuttuvan tulevaisuudessakaan monipuolisimmiksi, vaan pikemminkin päinvastoin. Lisäksi vain 14 % kassatyöntekijöistä katsoi voivansa vaikuttaa omaa työtään ja itseään koskeviin asioihin, vastaavasti joka toisen mielestä vaikutusmahdollisuuksia on erittäin tai melko vähän. (Emt, 8-14)

Kyseisen tutkimuksen (Emt, 16-18) mukaan vajaa puolet työntekijöistä pitävät tiedonkulkua riittävänä omassa työyksikössään ja joka kolmas arvioi sen riittämättömäksi. Noin puolet kaupan alalla työskentelevistä arvioi esimiehensä tukevan ja auttavan tarvittaessa. Palautetta työstä esimiehiltä saadaan melko harvoin. Yli puolet työntekijöistä kokee työpaikkansa ilmapiirin ensisijaisesti myönteiseksi. Myymälöissä yli puolet henkilökunnasta saa tarvittaessa tukea ja apua työtovereilta. Kaupan alan vahvuus on se, että alalla viihdytään hyvin. Myymälähenkilökunnasta 68 % arvioi viihtyvänsä työssään melko tai erittäin hyvin. Neljä viidestä myymälässä työskentelevästä tuntee työskentelevänsä omalla alallaan. Myös sitoutuminen omaan työhön on voimakasta.

### **Työn fyysinen kuormittavuus ja stressioireet**

Työn fyysisestä kuormittavuudesta myymälöissä pahimpana koetaan vetoisuus ja kylmyys sekä lämpötilanvaihtelut. Työympäristön rauhattomuus ja melu häiritsevät enemmän isoissa päivittäistavara kauppoissa kuin pienissä. Käsien tehtävät nostot ja kantamiset ovat yleisiä kaupan töissä. Myymälöissä neljäsosa työntekijöistä nostaa taakkoja yli puolet työajastaan. Myymälöissä ja varastoissa nostetaan jopa 45 kg painavia taakkoja. Myymälöissä nostot ja kantaminen lisääntyivät vuodesta

1989 vuoteen 1998, mutta eivät vastaavasti vuodesta 1978 vuoteen 1989 välisenä aikana. Toistoliikkeet ovat yleisiä kaupan alan kaikissa ammattiryhmissä. Koko kaupan alan henkilöstöstä puolet arvioi tekevänsä toistoliikettä yli puolet työajastaan. Erityisesti päivittäistavarakauppojen kassatyöntekijät joutuvat tekemään toistoliikkeitä runsaasti; kolme neljästä koko työajan ja 90 % vähintään puolet työajastaan. (Emt, 21-23)

Kaupan alan työntekijät kärsivät useista tuki- ja liikuntaelinten vaivoista. Kyseisten tutkimusten mukaan vuodesta 1978 vuoteen 1989 välisenä aikana mm. niska-hartiaseudun oireet olivat vähintään kaksinkertaistuneet kaikissa kaupan alan ammattiryhmissä. Sen sijaan vuoteen 1998 tultaessa ei ollut tapahtunut suuriakaan muutoksia. Niska-hartiaseudun ja ristiselän oireet olivat lähes yhtä tavallisia kuin kymmenen vuotta aiemmin. Ranteiden ja käden oireet olivat lisääntyneet päivittäistavarakauppojen kassoilla. Myös työn henkinen kuormittavuus ja stressi olivat lisääntyneet; joka kolmas kaupan työntekijä arvioi työnsä olevan henkisesti melko tai erittäin raskasta. Joka viidennellä kaupan työntekijällä oli stressioireita melko tai erittäin paljon. Stressillä tarkoitetaan sellaista tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, ahdistuneeksi, levottomaksi tai hermostuneeksi. Usein stressitilanteeseen liittyy myös unihäiriötä; on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Vuodesta 1989 jatkuvan väsymyksen tunteet ovat lisääntyneet kaikissa kaupan ammattiryhmissä. Lähes joka kolmannella on jatkuvan väsymyksen tunteita usein. Väsymyksen tunteet ovat lisääntyneet eniten isojen päivittäistavarakauppojen kassoilla ja vastaavilla myyjillä, joilla niitä on myös eniten. Työasiat myös ärsyttävät enemmän kuin aikaisemmin; joka viidettä työntekijää työasiat ärsyttivät vuonna 1998 usein. Päivittäistavarakauppojen kassoja työasiat ärsyttävät eniten. (Emt, 23- 26)

Tutkimuksen mukaan (Emt, 27-28) henkisen väsymyksen taustalla myymälähenkilökunnalla on mm. jatkuva kiire, huono henki työpaikalla, taukojen jääminen lyhyemmäksi tai kokonaan pitämättä, heikkenevä näkemys työstä ja ajatus siitä, että työ muuttuu yksitoikkoisemmaksi tulevaisuudessa. Myös vähäiset vaikutusmahdollisuudet sekä riittämätön esimieheltä saatu tuki ja palaute ovat yhteydessä väsymysoireisiin. Työntekijöillä, jotka ovat tehneet työajan ulkopuolella työtä ilman korvausta ja niillä, jotka ovat kokeneet työssään väkivallan uhkaa on enemmän väsymysoireita. Ärtävyyttä lisää huono ilmapiiri ja jonkin verran myös kiire. Kiire tosin lisää väsymisen tunnetta enemmän kuin ärtymystä. Nuorilla työntekijöillä esiintyy enemmän ärtymystä kuin vanhemmilla. Ärtynisyyttä aiheuttavat myös yksitoikkoinen työ, vähäiset mahdollisuudet hyödyntää tietojaan ja taitojaan sekä oppia uutta. Niin ikään riittämätön tiedonkulku lisää ärtynisyyttä.

## **Kehittämiskohteita**

Erilaisia kehittämishankkeita ja työkykyä ylläpitävää toimintaa on toteutettu useissa kaupan alan työpaikoissa, mutta sekä töiden että työyhteisöjen kehittämistyötä tarvitaan yhä. Tärkeää olisikin saada tutkimustuloksista välittyvät tiedot käytäntöön. Kehittämistyössä on hyvä lähteä liikkeelle paikallisista, työpaikan omista tarpeista. Kaupan alalla on kuitenkin yhteisiä alueita, joihin on syytä kiinnittää huomiota kehittämishankkeita suunniteltaessa. Edellä mainittujen tutkimusten mukaan (Emt, 31) kaupan alan tärkeimpiä kehittämiskohteita ovat:

- ergonomian parantaminen, työn fyysisen kuormittavuuden vähentäminen
- työympäristön haittojen, kuten kylmyyden ja vetoisuuden vähentäminen
- kiireen ja korvauksettomien työtuntien hallinta
- työn sisältöjen monipuolistaminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen
- tiedonkulun parantaminen
- esimiestyön vahvistaminen
- hyvän työilmapiirin vahvistaminen
- uhkatilanteiden ehkäisy myymälöissä

Työpaikan hyvä ilmapiiri ja hyvinvoiva työyhteisö heijastuvat myös asiakkaalle hyvänä ja laadullisena palveluna. Työyhteisön kehittäminen ja työntekijöiden hyvinvointi ovat yhteydessä myös asiakastyytyväisyyteen ja taloudelliseen tuottavuuteen. Työpaikan johdon aito sitoutuminen ja henkilökunnan osallistuminen mielellään jatkuvaan kehittämistyöhön ovat merkityksellisiä tulosten saavuttamisessa. Parhaimpiin tuloksiin päästään yleensä juuri siten, että koko työpaikan henkilöstö otetaan mukaan suunnittelemaan ja kehittämään yhdessä. (Emt, 35)

## **Yhteenvetoraportti kotimaisesta ja pohjoismaisesta ergonomiatutkimustiedosta**

Palvelualojen (kaupan-, majoitus- ja ravitsemusalan) työympäristön ja työkyvyn kehittämishankkeeseen liittyen Työministeriön työsuojeluosasto on teettänyt alaa koskevan yhteenvetoraportin kotimaisesta ja pohjoismaisesta ergonomiatutkimustiedosta. Palvelualojen hankkeen tavoitteena on alan ergonomian parantaminen, työperäisten sairauksien vähentäminen, työkykyä ylläpitävän toiminnan, henkisen hyvinvoinnin ja työterveyshuollon kehittäminen. Yhteistyötahoina ovat Työterveyslaitos, alan järjestöt ja työsuojelupiirit. Palvelualan olot ovat Pohjoismaissa vähäisten kulttuurierojen

vuoksi varsin samankaltaiset. Myös pohjoismainen ergonomiakäsitys ja sitä kautta ergonomiatutkimus pohjautuu pitkälle yhtenevään terveystieteeseen ja yhteiskuntamalliin. (Juvaksen 1997, 7)

Yksitoikkoisesta kassatyöstä on muodostumassa uhka aikaisemmin monipuoliselle myymälätyölle. Ruotsissa on tutkittu erityisen paljon juuri kassatyötä. Tutkittaessa pinta-EMG:n ja haastattelujen avulla kuormitusta havaittiin, että teknisesti kehittynyt kassatyö ei ole aina parantanut työoloja. Kehontuntemusta tulisi voida opettaa työntekijöille. Työn monipuolistamista suositeltiin vähentämään yksipuolisesta kuormittumisesta johtuvia haittoja. Työn rikastaminen ja työkierto ovat hyviä esimerkkejä työn monipuolistamisesta. Yksilöiden välisten erojen ja psykososiaalisen kuormituksen merkitys kuormitustasoon tuli esille raportissa. Wenander toteaa (Juvaksen 1997, 16 mukaan), että Västernorrlandissa vuonna 1994 tehty kassatyöntutkimus käsitti 40 liikettä / tavarataloa. Tutkimuksessa todettiin, että pelkkä kassatyöpisteen tekninen parantaminen ei riitä työterveydellisten ja työsuojelullisten epäkohtien poistamiseen, vaan tarvitaan organisatorisia muutoksia. Tutkimuksen mukaan yli puolet kassatyöntekijöistä istuu kassalla yli 6 t / päivä huolimatta tiedoista tällaisen työjärjestelyn aiheuttamista haitoista. Tutkijat peräänkuuluttivatkin positiivista asennoitumista työkiertoon. He rajoittaisivat kassatyöskentelyn osuuden neljään tuntiin työpäivässä. Eräässä ruotsalaisessa tutkimuksessa todettiin uusien kassapöytien ja lisääntyneen vastuun saamisen tuottaneen kassatyöntekijöille paremman työympäristön. Kassatyöpisteen uusimisen lisäksi jokainen kassatyöntekijä sai oman vastuunsa kassatyön lisäksi. Kassatyö oli näiden toimenpiteiden seurauksena tullut tehokkaammaksi, työ monipuolistunut ja sairauspoissaolot olivat vähentyneet.

Juvaksen (1997, 17) mukaan Arbetslivsfonden on julkaissut tapausselostesarjassaan kuvauksen ICA Big Inn –päivittäistavarakaupan kassojen ergonomiaongelmista liikkeelle lähteneestä koko liikkeen organisaation muuttaneesta hankkeesta. Alun perin oli ollut tarkoitus uusia kassatyöpisteet vähemmän kuormittaviksi ja samalla työkierron avulla laajentaa työnkuvaa, lisätä vastuuta ja vähentää stressiä. Hanke laajentui koskemaan laajasti koko organisaatiota. Kassatyö muutettiin tapahtuvaksi itseohjautuvissa ryhmissä ja kassakalusteet uusittiin. Kuntoutustoimenpiteitä käytettiin muodostuneiden ongelmien korjaamisessa. Liike kävi läpi organisaatiomuutoksen työyhteisön yhteenkuuluvuuden parantamiseksi. Työn luonne muuttui vaihtelevammaksi, osastojen väliset rajat madaltuivat ja henkilöstöä koulutettiin. Uudistusten tuloksena kuormittumisesta aiheutuvia uusia ongelmia ei ole syntynyt. Vajaakykyiset työntekijät on sijoitettu uusiin tehtäviin. Henkilöstö pitää nykyistä työtään mukavampana mielenkiintoisempien työtehtävien vuoksi. Joustavuus on niin ikään lisääntynyt samoin kuin kokonaisnäkemys. Liike on vähemmän haavoittuva aikaisempaan verrattuna.

## **Yhteenvedo esitetyistä aikaisemmista tutkimuksista**

Edellä käsitellyissä tutkimuksissa osan aineisto oli analysoitu laadullisin menetelmin, osan tilastotieteellisin. Kaikista tutkimuksista välittyi työolojen merkitys työkyvyille sekä ihmisen hyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle. Myös työolojen merkitys tuottavuuteen tulee epäsuorasti esille tutkimuksista. Tuloksista myös paljastuu yhteisöllisyyden, arvostuksen sekä ns. demokraattisten ja osallistavien johtamismenetelmien merkitys sekä työkyvyn ylläpitämisessä että työyhteisön kehittämisessä. Niin ikään tutkimustuloksista voi päätellä työkyvyn ylläpitämisen sisältyvän oleellisena osana työyhteisön menestykselliseen kehittämistoimintaan, vaikka sitä ei olisi varsinaisesti selvitetty tutkimuksen tavoitteena tai tarkoituksena. Työkykyä ei siten voi kehittää irrallaan työstä ja työoloista sekä koko työn ja työyhteisön kehittämisestä. Se ei siis ole pelkästään yksilön kehittämistä, kärjistetyksi ilmaisten yksilön sopeuttamista vallitseviin työoloihin. Vastaavasti voidaan tulkita asiaa myös toisinpäin: työyhteisöä ei voi kehittää ilman että kehitetään tai ainakin ylläpidetään samalla työntekijöiden työkykyä.

Kehittämistoiminnalla pyritään sekä saamaan aikaan muutoksia että hallitsemaan niitä. Edelleenkin konkreettiset kehittämismenetelmät ja työntekijöiden omat laadullisesti arvioidut kokemukset kehittämistoimintaan liittyen jäävät mielestäni vähäisiksi. Myös käsitteiden hajanaisuus paljastuu käsitellyistä tutkimuksista. Työkykyä ei mielletä varsinaiseksi yläkäsitteeksi, koska esimerkiksi työkyky – termiä käytetään ristiriitaisesti joskus tarkoittamaan laajaa kokonaisuutta ja joskus taas jonain epämääräisenä, suppeana käsitteenä tai vastaavasti synonyymina toimintakyky-käsitteelle. Yhdessä tutkimuksessa työkyky -käsitettä ei oltu määritelty riittävästi, koska kysyttäessä otsikkotasolla ilmaistuna työkykyyn liittyviä ongelmia oli listalle kirjattu myös itse työkyky sellaisten määreiden kanssa rinnastettavana käsitteenä kuin esim. työn määrä, kiire ja ikääntyminen. Vaikka tutkijoille työkyky -käsite onkin jo avautumassa laajana yläkäsitteenä, joka sisältää useita eri osa-alueita, tuntuu käsite olevan hyvin epämääräinen ja vaikeasti avautuva suurelle joukolle ns. tavallisia ihmisiä ja työntekijöitä.

Työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta tehdyt tutkimukset ovat kohdistuneet ennen kaikkea muutoksen kokemiseen yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna. Myös työkyky-käsite on ymmärretty lähinnä yksilön ominaisuudeksi. Tutkijat toteavat neljää muutosvaiheessa olevaa organisaatioita koskevassa tutkimuksessaan, että organisaatioiden muutossuunnitelmat eivät perustuneet vallitsevien toimintatapojen analyysiin, vaan enemmänkin valtakunnallisten, yleisten muotitermien, kuten esim. moniammatillisuuden, verkostotyön tai asiakaslähtöisyyden kautta il-



maistuihin tavoitteisiin. Tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot ja niiden johto tuntuivat usko-  
van enemmän ”konsulttien muotitermejä” kuin oman henkilöstön tekemiä analyysyjä. (Launis ym.  
1998, 119) Tällaisen tutkimuksen puutteena Kasvio (1994, 131) näkee sen, että työntekijöitä tutki-  
taan toisistaan irrallisina yksilöinä sen sijaan, että heidän näkemyksiään tutkittaisiin työpaikan  
konkreettiseen muutokseen ja sosiaaliseen todellisuuteen yhdistettynä. Tällaista koko työyhteisön  
muutosta ja arkitodellisuutta ei tavoiteta perinteisen hyvinvointitutkimuksen menetelmin, jossa  
arvioidaan lähinnä yksittäisiä kuormitustekijöitä kyselylomakkeiden avulla. Lehto (1996) pitää ky-  
selyjen ongelmana myös sitä, että tutkijoiden määrittelemät ja käyttämät käsitteet kyselylomakkeis-  
sa poikkeavat usein ihmisten arkikäsitteistä. Näiden arkisten toimintatapojen muutoksen ymmärtä-  
miseksi tarvitaan laadullisia ja osallistuvia lähestymistapoja. Mm. näihin haasteisiin pyrkii tämä  
tutkimus vastaamaan.

Tarkastelen seuraavissa luvuissa taustakäsitteitä, jotka ovat keskeisiä kehittämisprosessin organi-  
soinnin kannalta. Tämän otsikon alle voisivat kuulua niin ikään arviointi- ja toimintatutkimus, joi-  
den avulla kehittämisprosessia on myös organisoitu. Tarkastelen niitä kuitenkin tutkimusmenetel-  
minä, joita ne myös tässä tutkimuksessa ovat, erikseen luvussa 3: Tutkimuksen lähestymistavat.

## **2.4 Kehittämisprosessin organisoinnille keskeisten käsitteiden tarkastelua**

Käsittelen seuraavissa alaluvuissa niitä käsitteitä ja teorioita, jotka ovat taustakäsitteinä vaikutta-  
massa siihen, miten tutkimuksen kohteena oleva työyhteisön kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitämi-  
seen tähtäävä kehittämissykli on muotoutunut. Vaikka käsitteet eivät suoranaisesti ilmene tutkimus-  
ongelmissa, on niiden sisältö osaltaan ohjannut sekä kehittämisprojektin että tutkimuksen etenemis-  
tä.

Sekä työyhteisön kehittämisen että työkyvyn ylläpitämisen yhteydessä puhutaan usein vuorovaiku-  
tuksesta, kasvusta, kehitymisestä sekä osaamisesta. Oppiminen liittyy mainittuihin asioihin oleelli-  
sesti; kuitenkin sitä ei kovin systemaattisesti tarkastella työkyvyn yhteydessä. Tarkastelu liittyy  
pikemminkin työntekijöiden koulutus- ja kehittämisnäkökulmaan, kuten myös koko työyhteisön  
kehittämiseen mm. oppivan organisaation käsitteen tarkastelussa. Mielestäni oppimista ja etenkin  
kokemuksellista oppimista sekä siihen oleellisesti liittyvää reflektiota tulee tarkastella ja ottaa niihin  
liittyvät teoriat ”hyötykäyttöön” sekä työyhteisön kehittämisen että myös työkyvyn ylläpitämisen  
yhteydessä. Tarkastelen seuraavassa luvussa reflektiota ja sen yhteyttä kokemukselliseen oppimi-

seen sekä niiden liittymistä työyhteisön kehittämistoimintaan ja työkyvyn ylläpitämiseen. Esimerkiksi juuri reflektion avulla työyhteisön kehittäminen ja työkyvyn ylläpitäminen pyritään yhdistämään toisiinsa ja saamaan osaksi arkitoimintaa. Tällöin myös oppimisnäkökulma voidaan yhdistää edellisiin.

### **2.4.1 Reflektio ja kokemuksellinen oppiminen**

Oppiminen esiintyy usein jossakin muodossa tarkasteltaessa työyhteisön kehittämistä ja joskus myös työkyvyn ylläpitämisen yhteydessä. Molempia saatetaan kutsua oppimisprosesseiksi tai todetaan niiden sisältävän oppimisnäkökulman. Kuitenkaan reflektion käsitettä tai kokemuksellista oppimista ei kovin systemaattisesti useinkaan tarkastella. Oppivasta organisaatiosta puhutaan usein työyhteisön kehittämisen yhteydessä, mutta juuri reflektiota on tarkasteltu vähemmän. Reflektio liittyy keskeisesti kokemukselliseen oppimiseen sekä kehittämisenäkökulmaan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen tarkasteluun laajemminkin. Tässä tutkimuksessa reflektiolla on keskeinen sija kehittämissyklin kaikissa vaiheissa.

John Deweyn, (1933; 1966) pragmatismien nimellä tunnetun filosofisen suuntauksen keskeisen edustajan, mukaan oppiminen on ajattelemaan oppimista ja nimenomaan reflektiivisen ajattelun oppimista. Hän on korostanut jo ennen 1900-luvun puoliväliä oppimisen keskeisenä lähtökohtana kokemuksen merkitystä. Hän korostaa voimakkaasti toiminnan ja tiedon sekä kokemuksen ja ajattelun yhteyttä. Hänen mukaansa keskeistä on se, miten yksilö kykenee hyödyntämään kokemuksensa ja käyttämään niitä oppimisen voimavarana. Kokemusta tutkiva ja reflektiivinen prosessi on oppimisen kannalta keskeinen. Pelkkä kokeilu ja toiminta ei kuitenkaan ole riittävää oppimisen kannalta. Jotta oppimista tapahtuisi, tulee myös pohtia ja arvioida niitä seuraamuksia, joita toiminnasta aiheutuu. Tätä kutsutaan reflektiiviseksi ajatteluksi. Vastakohtana jatkuvuutta korostavalle, reflektiiviseen ajatteluun perustuvalle toiminnalle on esim. rutiininomainen tai hetken mielihoiteisiin perustuva toiminta. Rutiininomaisessa toiminnassa nimensä mukaisesti toimitaan jo aikaisemmin opittuja, tuttuja ja totuttuja tapoja toistamalla. Tällöin toimintaa ei huomioida tilannesidonnaisena eikä siten huomioida ympäristön vaikutusta kulloiseenkin tilanteeseen ja toimintaan. Asiat ja toiminta jatkuvat entiseen tapaan, vaikka entiset toimintamallit eivät päisisikään muuttuneessa, uudessa ja erilaisessa tilanteessa. Dewey (1951, 26-30) korostaa myös kokemusten liittymistä toisiinsa ja sitä, että jokainen yksilön kokemus vaikuttaa hänen toimintaansa ja asenteisiinsa. Koska muutosta tapahtuu,

voidaan uudet kokemukset kohdata uudesta näkökulmasta käsin muutoksen myötä. Inhimillistä kehittymistä, kasvua ja oppimista tapahtuu juuri jatkuvien kokemusten ja niiden reflektoinnin kautta.

Dewey (1933; 1951, 54-66) toteaa, että reflektiivisen ajattelun pyrkimyksenä on muuntaa epämääräiseksi tai ristiriitaiseksi koettu tilanne tai tapahtuma selkeäksi ja johdonmukaiseksi. Deweyn esimerkit koulumaailmasta soveltuvat mielestäni hyvin myös työyhteisön toimintaan, jolloin esimiehen toimintaa voi verrata opettajan toimintaan. Sosiaalinen kontrolli koulussa perustuu pääasiassa yhteisenä hankkeena tehtyyn työhön, johon jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa ja josta jokainen tuntee myös vastuuta. Opettajalla on oma vastuunsa mm. oppiaineen sisällöstä, mutta pääasiassa vastuun kantavat kaikki yhdessä. Opettajan tehtävänä ei ole siten toimia etäisenä auktoriteettina tai lähes diktaattorina, vaan hän toimii mieluummin ryhmän ohjaajana tai valmentajana. Mikäli on välttämätöntä, opettaja voi toimia myös auktoriteettina, mutta se tapahtuu silloin ryhmän toiminnan tai tavoitteiden takia, ei opettajan henkilökohtaisen aseman tai vallan halun vuoksi.

David Kolbin kokemuksellisen oppimisen mallissa toistuvat Deweyn esittämät ideat kokemuksen, tiedon, ajattelun ja toiminnan välisistä suhteista kuten myös kokemuksellisuuden ja inhimillisen kehittymisen jatkuvuudesta. Mallista välittyy myös yhteys Kurt Lewinin sosiaalipsykologiseen, oppimisen ja toiminnan dynamiikkaa korostavaan ryhmädynaamiseen ajatteluun. Kolbin (1984, 42) mallissa keskeistä on myös konkreettisen kokemuksen ja tajuamisen jälkeinen reflektointi ja pohtiminen, mitä seuraa abstrakti käsitteellistäminen ja ymmärtäminen ja jälleen aktiivinen kokeilu ja soveltaminen käytäntöön eli varsinainen toiminta. Reflektiiviselle ajattelulle on tyypillistä näkemys oppimisprosessin syklisyydestä, koska siinä korostetaan opiskeltavien uusien asioiden ja entisen tietoperustan sekä toisaalta kokemuksen ja tiedon jatkuvaa vuorovaikutteisuutta. Arvioimalla kriittisesti sekä entisiä että uusia ajattelu- ja toimintamalleja voidaan jatkuvasti kehittää sitä perustaa, jonka avulla tietoa ja erilaisia työtehtäviä käsitellään.

Dewey (1933, 107-116) erottaa teoriassaan viisi reflektiivisen ajattelun tasoa tai näkökulmaa, joiden avulla systemaattinen ongelmatilanteiden ratkaisu tulee mahdolliseksi. Eri vaiheet eivät seuraa toisiaan tarkassa järjestyksessä, vaan kyse on enemmänkin limittäisestä prosessista, jossa vaiheet muotoutuvat vähitellen vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

1. Ensimmäisessä vaiheessa on kysymys siitä, että mikäli sellaiseen luonnolliseen tilanteeseen, missä ihminen on ja missä hän pyrkii eteenpäin, tulee jokin hämmentävä tilanne tai epätie-toisuutta, keskeytyy aktiivinen toiminta hetkeksi, mutta silti pyrkimys aktiiviseen toimintaan

säilyy. Tässä vaiheessa ihmiselle syntyy ns. ensimmäiset olettamukset ja ajatukset siitä, mistä käsin mahdollisiin ratkaisuihin voidaan pyrkiä.

2. Toisessa vaiheessa koettua hämmennystä ja epätietoisuutta yritetään paikantaa ja ratkaista, missä ongelma oikeastaan on. Erilaiset tilanteeseen liittyvät olettamukset auttavat arvioimaan ja tutkimaan uudelleen kohtaamiemme ongelmallisia olosuhteita. Ongelma tulee Deweyn mukaan näin paikannetuksi ja tiedostetuksi ja siitä tulee vähitellen intellektuaalinen ongelma sen sijaan, että kokisimme häiriön vain toimintamme aikana ilmenevänä mielipahana. Kyse on siis tilannetta alun perin koskeneen emotionaalisen tuntemuksen ”intellektualisoitumisprosessista”. Tässä muuntamisessa on tärkeää analysoida niitä olosuhteita, jotka ovat aiheuttaneet toiminnan häiriintymisen. Deweyn mukaan intellektuaalinen ongelma voidaan muodostaa oikeastaan vasta samanaikaisesti kun olemme jo löytämässä ratkaisun siihen.
3. Kolmannessa vaiheessa kerätään tilannetta koskevaa aineistoa käyttäen erilaisia olettamuksia hypoteeseina, jotka ohjaavat aineiston keruuta tai havainnointia. Ensimmäiset olettamukset juolahtavat mieleen usein automaattisesti, ilman että niiden esiin tuloon liittyisi mitään ”intellektuaalia”. Intellektuaalistuminen tarkoittaa sitä, että ideoita käsitellään kontrolloidusti. Kerätään sellaista faktatietoa ja aineistoa, joka auttaa korjaamaan, muotoilemaan ja laajentamaan alkuperäisiä olettamuksia. Siten olettamus tulee vähitellen täsmällisemmäksi, siitä muotoutuu hypoteesi. Kyseessä on siten idean ja siihen liittyvän ratkaisuehdotuksen kontrolloinnista eräänlaisen diagnoosin avulla.
4. Neljännessä vaiheessa hypoteesista kehitellään idea johdonmukaisen päättelyn avulla. Päättelyn myötä alun perin mieleen juolahtaneet ideat ja aikaisemmat kokemukset sekä alkuaan kenties umpimähkäiseltäkin vaikuttaneet olettamukset voidaan muuntaa uuteen ja käyttökelpoiseen muotoon.
5. Viidentenä vaiheena hypoteesia testataan kokeellisesti. Joskus vahvistus tehdylle johtopäätökselle voidaan saada suoran havainnoinnin avulla, mutta usein Deweyn mukaan tarvitaan idean testaamista kokeellisin järjestelyin. Koejärjestelyn tulokset voivat sitten olla joko myönteisiä tai kielteisiä. Keskeistä on, että epäonnistumisista tulisi oppia, koska epäonnistuminen saattaa osoittaa henkilölle, mitä jatkohavaintoja tulisi tehdä tai se auttaa tarkastelemaan niitä hypoteeseja uudelleen, joiden pohjalta toimittiin. Reflektio ei nouse Deweyn mu-

kaan tyhjästä, vaan se on riippuvainen aikaisemmista kokemuksista. Reflektiossa kohdenneetaan huomio menneeseen. Toisaalta reflektiivinen ajattelu on myös tulevaisuuteen suuntautunutta.

Myös Mezirow (1991 ja 1995) nostaa uudistavan oppimisen teoriassaan reflektoinnin oppimisprosessin keskiöön. Hänen mukaansa reflektio voi kohdentua joko toiminnan sisältöön, prosessiin tai perusteisiin. Mikäli reflektiota ei esiinny, on toiminta rutiininomaista ja automatisoitunutta, jolloin siihen ei myöskään sisälly oppimista. Kognition muodostukseen verrattuna reflektio on ensisijainen, koska oppimisen myötä oppijan toiminta tai persoonallisuus voi uudistua myös ennakoimattomalla tavalla. Mezirowin mukaan transformatiivinen eli uudistava oppiminen edellyttää kriittistä reflektiota. Reflektiivisyydessä voidaan erottaa erilaisia tasoja riippuen oppimisen muodoista. Mikäli kyseessä on tekninen ongelmaratkaisutilanne, reflektio kohdistuu toiminnan sisältöön ja toimii annettujen tavoitteiden suuntaisesti. Kommunikatiivisen oppimisen tasolla reflektio kohdistuu myös prosessiin. Uudistavan oppimisen tasolla reflektio kohdistuu myös toiminnan perusteisiin.

Ruohotie (1996, 107) toteaa, että ihmiset eivät opi, ennen kuin he oppivat refleктоimaan kriittisesti omia toimintojaan ja ymmärtävät omia kognitiivisia sääntöjä ja päätöksentekoa (= kaksikehäinen oppiminen). Reflektion kautta ihmiset tulevat myös tietoisiksi oman käyttäytymisensä motiiveista. Järvisen ym. (2000, 109-110) mukaan työssä oppimisen yksilöllisen ja yhteisöllisen syklin välillä on vastaavuus, jossa on kyse yksilön ja ryhmän oppimisen välisestä muuntelusta. Nämä syklit eivät ole erillisiä, vaan pikemminkin sisäkkäisiä. Yksilöllinen kokemus tekee mahdolliseksi yhteisen kokemuksen vaihdon, jolloin myös kokemusten yhteinen reflektointi tulee mahdolliseksi. Yksilöille tulee mahdollisuus oppia sekä omista että muiden kokemuksista joko toiminnan aikana tai toiminnan jälkeen tapahtuvassa reflektoinnissa. Reflektointi johtaa käsitteellistämiseen, jossa kollektiivisella reflektoinnilla on yksilön oppimisen kannalta ratkaiseva merkitys. Yksilön on hyvin vaikeaa, ehkä jopa mahdotonta, tuottaa tai oppia uusia käsitteitä kokonaan itsensä varassa. Yhteinen oppiminen on nopeampi tie uusien asioiden oppimiseen.

Kokemuksellinen oppiminen työorganisaatiossa voidaan kiteyttää sellaisen prosessikuvauksen muotoon, jossa sosiaaliset, reflektiiviset, kognitiiviset ja toiminnalliset prosessit seuraavat toisiaan. Ne myös vaikuttavat toisiinsa ja muokkaavat toisiaan jatkuvan oppimisen prosessissa. Aktiivinen keuhilu ja tekemällä oppiminen liittyvät organisaation työtoiminnan prosesseihin. Näin organisaatio voidaan nähdä muodostuvan prosesseista eri tasojen ja hierarkioiden sijasta. Tämä ajattelu mahdol-

listaa siten myös näiden prosessien ymmärtämisen, käsittelemisen, yhdistämisen ja johtamisen niiden vaatimalla tavalla. (Järvinen & Poikela 2000, 32)

Kontekstin eli kulloisenkin toimintaympäristön merkitys tunnustetaan sekä työn humanisointiliikkeessä, työmotivaation tarkastelussa että oppivan organisaation periaatteissa. Venäläinen psykologi Vygotsky oli ensimmäisiä, jotka kuvasivat oppimista dynaamiseksi prosessiksi, joka tapahtuu ihmisen välittömässä toimintaympäristössä. Hän kutsui tätä ajattelutapaa lähikehityksen vyöhykkeeksi. Se ympäristö, konteksti, jossa ihminen elää, tarjoaa mahdollisuudet kehittymiselle. Hänen mielestään ihmisen tietoisuus on oppimisen tuotos, koska aiemmasta oppimisesta syntyy ”työkalut” uuden oppimiselle ja uudelle ajattelulle. Vygotskyn ajattelutavassa on kaksi keskeistä puolta: ensinnäkin ympäristön, oppimiskontekstin korostaminen ja toiseksi sen merkityksen ymmärtäminen, mitä tapahtuu itse oppimisprosessissa, koska oppimisprosessi sinänsä mahdollistaa edelleen oppimisen. Kyse on siis oppimaan oppimisen merkityksen korostamisesta. (Vygotsky 1978, 86; Moll 1990) Marton & Ramsden 1988, 271 puolestaan toteavat, että oppimisen tulee nähdä laadullisena muutoksena ihmisen tavassa nähdä, kokea ja ymmärtää asioita todellisessa maailmassa.

David Beckettin (1999, 86) mukaan elämä työssä koetaan tyypillisimmillään ajattelun, tunteiden ja tekemisen yhdistelmänä. Yksilöiden hiljaista tietoa voidaan muuttaa kollektiiviseksi, äänelliseksi tiedoksi kokemusten eli juuri ajattelun, tunteiden ja tekemisen jakamisen avulla. Puhuttaessa kokemuksista ja niiden jakamisesta sekä kokemuksista oppimisesta tulee myös tietoa sekä tiedon käsitystä tarkastella. Etenkin sellainen tieto, mikä ei ole vielä jaettua eli ns. hiljainen tieto on puhututtanut työyhteisön ja etenkin oppivan organisaation tutkijoita. Myös tässä tutkimuksessa sivutaan väistämättä tiedon merkitystä osana yhteistä oppimista ja kehittämistä. Tarkastelenkin seuraavassa luvussa tiedon ja hiljaisen tiedon merkitystä työyhteisön kehittämisessä ja työkyvyn ylläpitämisessä.

## **2.4.2 Hiljainen tieto**

Oppimista tarkasteltaessa tulee lähes väistämättä tarkasteltavaksi myös tiedon käsitys. Tiedon merkitys yleensä ja erityisesti ns. hiljaisen tiedon merkitys on tärkeää myös työyhteisön kehittämisen kannalta. Keskeiset kysymykset liittyvät tiedon jakamiseen ja tiedon saamiseen mahdollisimman laajasti koko työyhteisön hyötykäyttöön. Frank Blackler (1995) on laatinut tiedosta viisiportaisen luokituksen. Tiedon tyypit on jaettu 1. käsitteellistettyyn tietoon, 2. toiminnallistettuun tietoon, 3. kulttuuriseen tietoon, 4. ankkuroituun tietoon ja 5. kooditettuun tietoon. Käsitteellistetty tieto eli ns.

mitä-tieto on riippuvainen käsitteellisistä taidoista ja kognitiivisista kyvyistä. Tämän tyyppinen tieto sisältää faktoja, informaatiota, vakuuttelua, käsitteitä, väittämiä tai toimintaperiaatteita. Toiminnallistettu tieto on toimintakäytäntöjen osaamiseen liittyvää tietoa, taitotietoa, suureksi osaksi piilevää tietoa eli ns. hiljaista tietoa (tacit knowlwdge) tai kuinka-tietoa. Toiminnallistettu tieto on riippuvaista ihmisten läsnäolosta, tuntoaistin informaatiosta, fyysisistä vihjeistä ja kasvokkain käytävistä keskusteluista. Kulttuurinen tieto viittaa niihin prosesseihin, joilla tuotetaan yhteisesti jaettua tietoa. Ne riippuvat yhteisestä kielestä, ovat sosiaalisesti rakentuneita ja avoimia neuvottelulle. Ankkuroitu tieto on rakennettuna koneisiin ja systeemiin rutiineihin ja kätkeytyä rooleihin. Kooditettu tieto on käsitteellistä tietoa, joka on kirjattu ja kooditettu erilaisiin tiedostoihin, ohjekirjoihin jne.

Matthewsin & Candyn (1999, 52) mukaan tiedon käsitystä voidaan määrittää myös tiedetään ”mitä” ja tiedetään ”miten” -näkökulmista. Osa tiedosta on näkyvää, eksplisiittistä, yhteisesti jaettua, osa taas ns. hiljaista, näkymätöntä, implisiittistä tietoa. Organisaationaalinen tieto nojautuu ainakin kolmeen seuraavaan tekijään: kognitiivinen ymmärrys, oppimistaidot ja syvät yksilöihin kohdistuvat uskomukset. Nonaka & Takeuchi (1995) puhuvat ns. tietoa luovasta yrityksestä. Tähän sisältyy käsitys henkilökohtaisen, hiljaisen tiedon muuttamisesta sosiaaliseksi, yhteisesti jaetuksi tiedoksi. Heidän mukaan länsimaiseen ajattelussa ja johtamiskäsityksessä on keskeistä tarkastella organisatioita konemaisina, ei inhimillisinä järjestelminä, jotka prosessoivat informaatiota. Tällaiseen ajattelutapaan liittyy väistämättömästi käsitys tiedosta eksplisiittisenä, formaalina ja systemaattisena. Eksplisiittinen tieto on sanoin ja numeroin ilmaistua tietoa, jota levitetään ja jaetaan kovan datan, tieteellisten kaavojen ja universaalien periaatteiden ja sääntöjen muodossa. Äänettömän tiedon subjektiivinen, intuitiivinen ja henkilösidonlainen luonne tekee edellä mainitun käsittelyn vaikeaksi ns. hiljaisen tiedon kohdalla. Sitä on vaikea säilöä tietokantoihin ja siirtää sähköisesti.

Uuden organisatorisen tietämyksen luominen edellyttää äänettömän yksilöllisen tietämyksen muuntamista eksplisiittiseksi, yhteisesti jaetuksi tiedoksi. Yksilöiden henkilökohtainen tietämys on jaettava muiden kanssa. Uuden kollektiivisen ja organisatorisen tietämyksen luomisen perusta on aina yksilöissä ja yksilöiden vuorovaikutuksessa ryhmässä ja työyhteisössä. Tällainen uusi tietämys voi syntyä ryhmätasolla mm. havaintojen tekemisen, keskustelujen ja kokemusten jakamisen kautta. Vuoropuheluissa syntyy helposti myös erimielisyyksiä ja konflikteja, mutta toisaalta juuri ne tarjoavat tilaisuuden kyseenalaistaa vallitsevat perusteet ja suhtautua olemassa oleviin kokemuksiin uudella tavalla. Tärkeätä on huomata, että yksittäiset osastot tai asiantuntijaryhmät eivät voi yksin vastata uuden organisatorisen tietämyksen tuottamisesta, vaan se perustuu ns. suorittavan henkilöstön, keskijohdon ja ylimmän johdon keskinäiseen dynaamiseen vuorovaikutukseen ja roolien toi-

siaan täydentävään vuorovaikutukseen. Työntekijätasolla on paljon sellaista yksityiskohtaista tietämystä työn tekemisen mahdollisuuksista, joita muilla ei ole. Ylimmällä johdolla on puolestaan visioita sekä käsitteellistettyä ja kokoavaa tietämystä. Keskijohdolla on puolestaan sellaista tietämystä, joka voi mahdollistaa visionääristen ideoiden ja ns. lattiatason usein kaoottisen todellisuuden yhdistämisen toinen toisiinsa. (Järvinen ym. 2000, 145-147)

Keskijohdolla on siten erityisen tärkeä merkitys juuri siinä, miten saada yrityksen toiminta-ajatuksen, usein ylimmän johdon kehittelemän vision ja strategian myös koko organisaatioon keskusteltavaksi ja arvioitavaksi ja jopa kriittisen uudelleenarvioinninkin kohteeksi. Mikäli näin ei tapahdu, ei työntekijöillä liene todellisia vaikutusmahdollisuuksia myöskään operatiivista toimintaa ohjaavien periaatteiden muodostamiseen. Tavoitteisiin pääsemiseen on olemassa monia eri keinoja, ja vähintäänkin keinojen miettimiseen tulee koko henkilöstön voida osallistua. Operatiivisen toiminnan analyysi ja kehittäminen pitäisi saada saumattomasti palautettua takaisin ylemmälle johdolle siellä tehtävän strategiatyön ohjeistukseksi. Vuoropuhelun tulisi olla eri organisaatiotasojen välillä jatkuvaa, systemaattista ja tasavertaista. Vain siten ns. hiljainen ja toiminnallistettu tieto saadaan laajemmin koko yrityksen hyötykäyttöön. Silloin ei enää tarvitsisi puhua hiljaisesta tiedosta, koska kaikkien tieto olisi yhtä arvokasta ja siten kuultavaksi ja jaettavaksi tarkoitettua.

Crossan, Lane ja White (1999, 525) kuvaavat organisaation oppimista ja uudistamista seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 1. Organisaation oppiminen: neljä prosessia kolmella tasolla (Crossan, Lane & White 1999, 525)

<b>Taso</b>	<b>Prosessi</b>	<b>Panokset/tuotokset</b>
yksilöllinen	intuitiivinen	kokemukset kuvitelmat vertauskuvat
	tulkinta/ selittäminen	kieli, puhe tiedolliset käsitteet, kartat keskustelu/dialogi
ryhmä	yhdistäminen	jaettu ymmärrys molemminpuol. sovittelu vuorovaikutteinen systeemi
organisaatio	yleistäminen	rutiinit arviointisysteemit säännöt ja menettelytavat



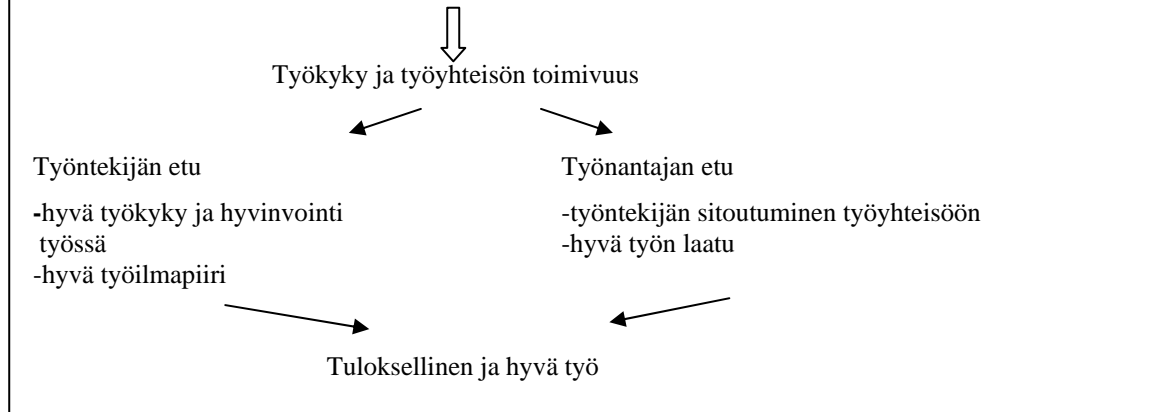
## 2.5 Yhteenveto

Yhteisenä piirteenä erilaisissa kehittämistoiminnan lähestymistavoissa on karkeasti määrittäen se, että kehittämismenetelmien avulla pyritään sekä tuottamaan taloudellista menestystä ja usein siten myös laatua työpaikoille että myös aikaansaamaan työhyvinvointia. Työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen lienee siten myös kehittämisen tarkoituksena. Työntekijöiden työkykyä ei sinänsä kuitenkaan useinkaan käsitellä eksplisiittisesti työyhteisön kehittämismenetelmien yhteydessä. Kehittämismenetelmissä ei useinkaan ole edes mainittu sanaa työkyky, joten työyhteisön kehittämistä ja työkyvyn ylläpitämistä ei julkisessa keskustelussa olla vielä systemaattisesti liitetty toisiinsa, vaikkakin se on luettavissa rivien välistä ja ilmaistakin joissakin kohdin juuri esim. työhyvinvointi-, työtyytyväisyys- tai työssä jaksamisen käsitteiden avulla. Ongelma on kuitenkin mielestäni se, että asia jätetään vain maininnan tasolle pohtimatta työkyvyn kokonaisvaltaista ja syvällistä merkitystä ja vaikutuksia varsinaisen työyhteisön kehittämistoiminnan onnistumiselle. Myös kehittämistoiminnan työntekijälähtöinen arviointi tuntuu olevan vähäistä. Työmotivaatiota koskevia teorioita ei myöskään ole tarkasteltu kovinkaan kattavasti työyhteisön kehittämistoimintaan ja työkyvyn ylläpitämiseen liittyen.

Työyhteisön kehittämisessä ja työkyvyn ylläpitämisessä esiintyy useita yhteisiä tekijöitä ja määritelmiä. Tällaisia tekijöitä ovat mm. sekä yksilöllisyyden että yhteisöllisyyden korostaminen työyhteisössä, työn tekemisen kontekstin eli työympäristön huomioiminen, työntekijän yksilöllisen kontekstin huomioiminen, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien huomioiminen, oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien huomioiminen sekä työmotivaation tukeminen. Mikäli näitä tekijöitä pystytään huomioimaan ja tukemaan, koituu se sekä työntekijöiden että työnantajan eduksi. Työnantajan kannalta ne heijastuvat työntekijöiden sitoutumisena työyhteisöön sekä organisaation tuloksellisuutena ja työntekijöiden inhimilliseltä kannalta katsottuna hyvänä työkykynä, työhyvinvointina ja työssä viihtymisenä. Näkemystä konkretisoi seuraava kuvio.

### TYÖKYKYYN JA TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUTEEN VAIKUTTAVIA YHTEISIÄ TEKIJÖITÄ

- sekä yksilöllisyyden että yhteisöllisyyden samanaikainen korostaminen työyhteisössä
- työn tekemiseen ja työntekijään liittyvän kontekstin huomioiminen
- työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien varmistaminen
- työntekijöiden ja koko työyhteisön oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien huomioiminen
- huomioiden myös kokemuksellisen oppimisen ja hiljaisen tiedon merkityksen
- työmotivaation tukeminen



Kuvio 6. Työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavia yhteisiä tekijöitä

Seuraavassa luvussa tarkastelen tutkimuksen lähestymistapoja. Arviointi- ja toimintatutkimus ovat tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmiä, mutta niiden avulla myös osaltaan organisoidaan kehittämistoimintaa. Siten ne toimivat myöskin työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen välineinä ja ”työkaluina”.

### 3. TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAVAT

Käsittelen tässä luvussa tutkimusmenetelminä käytettyjä arviointitutkimusta ja toimintatutkimusta. Pohdin myös niiden yhtäläisyyksiä ja eroja tämän tutkimuksen näkökulmasta sekä niiden yhdistämisen mahdollisuutta työyhteisön kehittämistyöhön ja työkyvyn ylläpitämiseen sekä niiden tutkimiseen liittyen. Käsittelen myös joitakin toimintatutkimuksen sovelluksia, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet tässä tutkimuksessa ja kehittämishankkeessa kehittyneeseen kehittämissyklin sisältöön. Pohdin myös tieteenfilosofisia kysymyksiä ja niihin liittyen ihmiskäsitystä, jonka voi todeta olevan taustalla vallitseva ajattelutapa tutkimustyössäni.

#### 3.1 Arviointitutkimus

Arviointitutkimuksen kenttä on laaja ja monikerroksinen, erilaisista tutkimuksen lähtökohdista ja tieteenaloista rakentuva kokonaisuus. On myöskin kiistanalaista, voidaanko arviointitutkimuksen kentästä edes puhua kokonaisuutena. Mikäli arviointitutkimus on yläkäsite, voidaan alakäsitteinä käyttää useita erilaisia tutkimussuuntauksia. Toisaalta, jos pohditaan sitä, mitä eroa on esim. arviointitutkimuksella, toimeenpanotutkimuksella, tapaustutkimuksella tai toimintatutkimuksella, joudutaan helposti loputtoman päättelyn kehään. Arvioinnista tulee arviointitutkimusta silloin, kun tietoa kerätään systemaattisesti, kun kerättyjä aineistoja analysoidaan systemaattisesti ja kun johtopäätöksiä suhteutetaan olemassa olevaan tietoon ja kun johtopäätöksiä pyritään käsitteellistämään. (Jalava & Virtanen 1998, 123-124; Patton 1990, 11)

Rossi & Freeman (1993, 5) määrittävät arviointitutkimuksen sosiaalisen tutkimuksen keinojen systemaattiseksi käyttämiseksi erilaisten sosiaalisten interventioiden ja ohjelmien käsitteellistämässä, suunnittelemisessa, toteuttamisessa ja hyödyntämisessä. Arviointitutkimus ja arviointitutkijat käyttävät sosiaalitutkimuksen metodeja arvioidakseen ja kehittääkseen niitä käytänteitä, joita esim. ihmisten hyvinvointipalvelujen tuottamisessa toteutetaan. Tällainen arviointi- ja kehittämistyö voi kohdentua sekä toimintojen suunnitteluun, käytännön toteuttamiseen ja kehittämistyöhön.

Pattonin (1990, 12) mukaan arviointitutkimus eroaa ns. perinteisestä akateemisesta tutkimuksesta siten, että sen pyrkimyksenä on auttaa inhimillisten ja yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemista, kehittää ja parantaa toimintaa. Perinteinen tutkimus pyrkii selittämään sitä, miksi asiat esiintyvät

sellaisina kuin esiintyvät. Arviointitutkimukseen liittyy aina käytännöllisyys ja hyödynnettävyyden näkökulma siihen osallistuvien näkökulmasta.

Arviointitutkimus voi liittyä joko erilaisten toimenpideohjelmien tuloksiin tai prosesseihin. Tutkimus voi keskittyä ohjelmien tavoitteiden ja tulosten väliseen suhteeseen ja suhteen tunnuslukuihin, jotka ovat usein kvantitatiivisia. Tällaista lähestymistapaa kutsutaan Suomessa ns. panos-tuotos – mittaukseksi. Toisaalta tutkimus voi myös kohdistua siihen, mitä toimenpideohjelmien ja projektien aikana tapahtuu. Tällöin tutkijasta tulee usein prosessin kehittäjä ja osallinen. Tällaista arviointia kutsutaan prosessievaluaatioksi. (Jalava & Virtanen 1998, 127)

Arviointia tulisi käyttää hyödyksi kehittämistoiminnassa, muutoksiin pyrittäessä. Usein arviointi jää irralliseksi tapahtumaksi eikä sen esille tuomia hyötynäkökulmia tai vastaavasti ongelmiksi todettuja asioita päästä joko hyödyntämään tai vastaavasti korjaamaan toiminnassa. Asioita arvioidaan paljon ja ilmiöistä tiedetään paljon, mutta tätä tietoa ei osata käyttää hyödyksi käytännön toiminnassa. Arvioinnin validiteetti perustuu siihen, että määritellään selkeästi se asia, mitä arvioidaan ja miten. Validiteetti käsittää koko arviointiprosessin, ei pelkästään aineistoa. Se sisältää mm. tutkijan asenteen, prosessin luonteen, aineiston keruun, johtopäätökset ja tulosten raportoinnin. Hyödynnettävyyteen tähtäävässä arvioinnissa korostuu toimijälähtöisyys. ”Totuudellisuuden testaaminen” pitää ymmärtää toimijoiden totuudellisuuden testaamisena, ei minkään valmiin, ennalta määrätyn, absoluuttisen todellisuuden ja totuuden testaamisena. Se, että todellisuus on syntynyt sosiaalisena konstruktiona ja on erilainen eri toimijoille, ei tarkoita sitä, että sitä ei voisi arvioida. Arviointitietoa voidaan käyttää ainakin seuraavaan kolmeen tarkoitukseen: osallisten mielipiteiden tulkintaan, kehittämiseen, (uuden) tiedon luomiseen. Arvioinnissa toimijoilla, henkilöillä, joita arviointi koskee, on yleensä kaikkein keskeisin osa arvioinnissa, heidän toiminnastaanhan on kyse ja heitä arvioinnin pitäisi myös hyödyttää. (Patton 1996)

Myös kehittävässä työntutkimukseen perustuvat hankkeet tuottavat ainakin kolmen tyyppisiä tuloksia: konkreetteja muutoksia työtoiminnoissa, ns. perinteisempiä tutkimustuloksia, kuten työn ominaispiirteitä ja niiden välisiä riippuvuuksia kuvaavia laadullisia ja määrällisiä löydöksiä sekä erilaisia käsitteitä ja malleja. (Engeström 1995, 155) Toimintatutkimus sinällään tuottaa muutoksia työkäytännöissä ja siihen oleellisena kuuluva reflektio on osaltaan juuri hyödynnettävyyteen tähtäävää arviointia.

Hyödynnettävyyteen tähtäävä arviointi perustuu Pattonin (1996, 20-22) mukaan siihen, että tuloksia sekä arvioidaan että tulkitaan niiden hyödyttäminen silmälläpitäen. Keskeistä on se, miten ihmiset todellisissa ympäristöissään voivat käyttää arviointitietoa hyväkseen. Arviointitiedolla pyritään tuottamaan konkreettista tietoa, jonka keskiössä on suunniteltu tarkoitus, esim. toiminnan kehittäminen. Hyödynnettävyyteen tähtäävä arviointi on henkilöihin ja tilanteeseen, tiettyyn kontekstiin sidottua. Arvioija ikään kuin mahdollistaa ja opettaa omalla toiminnallaan toimijoita omaan arviointiin ja arviointitiedon hyödyttämiseen. Hyödynnettävyyteen tähtäävä arviointi voi pitää sisällään erilaisia tekniikoita, metodeja ja malleja. Myös valinta laadullisen tai määrällisen analyysin välillä voi vaihdella. Tärkeintä on, että valitut metodit ja toimintatapa yleensäkin tukevat tarkoitustaan ja sopivat juuri siihen kontekstiin, jossa toimitaan. Myös Pawson & Tilley (1997, 154) toteavat, että hyödynnettävyyteen tähtäävässä, realistisessa arvioinnissa on usein eduksi käyttää monia eri menetelmiä samanaikaisesti, esim. sekä strukturoituja että avoimia haastatteluja voi toteuttaa samassa tutkimuksessa.

Patton (1996, 192-194) esittää listan erilaisista arviointityypeistä, joita arviointitutkimus voi sisältää. Tyypit voivat esiintyä yhdessä tai erikseen. Listan viimeisenä on hyödynnettävyyteen tähtäävä arviointi, jonka kohdalla todetaan, että tärkeitä on tietää, mitä informaatiota todella tarvitaan osallisten kannalta, jotta toimintaa voitaisiin kehittää ja että arviointitietoa voitaisiin käyttää hyödyksi myös päätöksenteossa. Lisäksi todetaan, että hyödynnettävyyteen tähtäävä arviointi voi sisältää kaikkia muita arviointityyppejä. Luettelen tässä vain osan Pattonin listaamista arviointityypeistä. Nämä tyypit ovat sellaisia, jotka ovat toteutuneet myös tässä tutkimuksessa.

- kehittämisarviointi, jossa arvioija on mukana suunnittelemassa kehittämisprosessin toteuttamista
- ns. voimaannuttava arviointi (empowerment evaluation), jossa pyritään toimijoiden itsemääräämisoikeuden vahvistumiseen
- laajempien vaikutusten arviointi, jossa keskitytään arviointitiedon tuottamiseen ensisijaisten toimijoiden lisäksi myös laajemman systeemin, jopa koko yhteiskunnan näkökulmasta
- sisäinen arviointi, jossa osalliset itse ovat keskiössä arviointitiedon tuottamisessa
- prosessin arviointi, jossa keskitytään osallisten kokemuksiin esim. kehittämishankkeen toteuttamisesta sekä hyödyistä ja heikkouksista ajatellen jokapäiväistä toimintaa ja sitä, kuinka toimintaa voitaisiin edelleen kehittää
- kokoava arviointi, jossa arvioidaan mm. sitä, kuinka toimintaa aiotaan jatkaa, kannattaako sitä jatkaa ja miten

- ns. meta-evaluaatio eli kokonaisuuden arviointi, jossa arvioidaan oliko hanke ja arviointi hyvin tehty, kannattaako sitä käyttää, saavutettiin hankkeella ja siihen liittyvällä arvioinnilla tavoiteltuja asioita
- hyödynnettävyyteen tähtäävä arviointi

Arviointitutkimus on eräänlaista toimintatutkimusta siten, että arviointitutkija usein osallistuu siihen kehittämistoimintaan, jonka avulla tuloksia halutaan saada aikaan. Juuri prosessin aikana tapahtuvan arvioinnin tuloksia on helpompi hyödyntää kehittämistyössä kuin, että odotetaan lopputuloksia ja todetaan vasta sitten epäkohdat ja edut. Tämähän on keskeinen ajatus myös oppimisen kannalta; arvioinnin ja palautteen tulisi olla mahdollisimman välitöntä, itsereflektion mahdollisuutta silti unohtamatta, jotta siitä olisi hyötyä oppimista ja kehittymistä ajatellen. Koska pyritään toimijalähtöiseen kehittämiseen, on tärkeää antaa osallisten myös itse arvioida toimintaa. Usein tällainen arviointi tapahtuu laadullisesti ja analyysi on laadullista. Pattonin (1996) mukaan tutkijan tehtävä on löytää laadullisesta analyysistä oleelliset ja keskeisimmät asiat, joilla on merkitystä myös muille tutkijan lisäksi. Laadullisessa analyysissä täytyy luottaa tutkijaan, koska hän esimerkiksi haastattelijana toimiessaan on samalla tutkimuksen toteuttamisessa tarvittava väline.

Patton (1987) on tarkastellut laadullisten menetelmien käyttöä arvioinnissa ja todennut, että tyypillistä on ns. naturalistinen lähestymistapa, koska arvioinnin tekijä on luonnollisesti mukana arvioitavassa prosessissa, ei manipuloiden sitä eikä myöskään toimien tiukan etukäteissuunnitelman mukaan. Laadulliselle tutkimusotteelle on myös tyypillistä analyysin induktiivisuus. Arviointi ei ole siten ennakoita ja ulkoapäin asetettujen hypoteesien testaamista. Lisäksi arvioinnin laadullisuus vaatii ihmisten lähelle, kentälle menemistä. Tätä Patton kutsuu käsien likaamiseksi. Laadullinen menetelmä perustuu lisäksi holistiseen, dynaamiseen ja kehitykselliseen näkökulmaan. Arviointi on myös sidoksissa oppimiseen.

Naturalistinen arviointi voi Pattonin (1990, 59) mukaan pitää sisällään induktiivista päättelyä, jossa alussa pyritään muodostamaan arvioita mahdollisimman luonnollisena ilmenevästä tilanteesta. Tutkimuksen edetessä siihen, että arviointitietoa annetaan palautteena toimijoille (prosessin arviointia), muuttuu kohde automaattisesti, koska tämä vaihe sisältää avustamista ja kehittämisen tukemista, eräänlaista oppimisen mahdollistamista ja tukemista niin ikään. Analyysin edetessä pidemmälle sisältyy siihen enemmän myös deduktiivista analyysiä, minkä jälkeen jälleen pyritään arvioimaan ikään kuin luonnollisesta lähtökohdasta nyt esiintyviä asioita. Tällainen laadullisen ja naturalististi-

sen arvioinnin idea toteutuu myös toimintatutkimuksessa ja ns. abduktiivisen päättelyn menetelmässä.

Guban ja Lincolnin kehittämän konstruktivistisen arvioinnin lähtökohtana on relativismi, relativistinen ontologia. Arviointi kyseenalaistaa käsityksen yhden, havainnoitsijasta riippumattoman todellisuuden olemassaolosta. Sen sijaan ajatellaan, että on olemassa useita sosiaalisesti rakentuneita todellisuuksia, joita ei voi kuvata luonnonlaeilla tai kausaalisuhteina. Konstruktivistinen paradigma pyrkii selvittämään osallisten näkemykset kulloinkin tutkittavasta asiasta. (Guba & Lincoln 1989, 79-122)

Guba & Lincoln (1989, 252-256) ovat määritelleet ns. neljännen sukupolven arviointia mielestäni hyvin kattavasti suhteessa siihen, miten arviointi ja arviointitutkimus ymmärrettiin aikaisemmin ja miten se nykyaikana ymmärretään ja mitkä ovat sen keskeisiä piirteitä. He myös määrittävät arvioijan / arviointitutkijan roolia mielestäni osuvasti. Arviointitutkimusta määrittävät nykyaikana seuraavat seitsemän tekijää:

1. Arviointi on sosiaalipoliittinen prosessi. Koska ihminen toimii kulttuurisessa, sosiaalisessa ja poliittisessa ympäristössä, ei niiden vaikutusta ihmisen toimintaan tulisi yrittää keinotekoisesti rajata pois, vaan pikemminkin huomioida niitä tarvittavin osin myös arviointitutkimusta tehdessä.
2. Arviointi on yhteistyöhön perustuva prosessi, jossa pyritään konstruoimaan osallisten kanssa konsensus arvioitavasta asiasta. Osallisia täytyy kohdella kunnioittaen ja tasavertaisesti, jotta konsensukseen voitaisiin pyrkiä ja päästä. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikissa arvioinneissa saavutettaisiin tuo määränpäänä oleva konsensus. Tärkeintä on, että kaikilla on mahdollisuus esittää oma mielipiteensä ja eriävä näkemyskin tulee osaksi arviointia, jolloin sillä on merkitystä.
3. Arviointi on opetus-oppimisprosessi, jossa molemmat osapuolet oppivat, sekä arvioija että arvioinnin kohteena olevat tai sitä tekevät osalliset. Osalliset opettavat arvioijalle ja toinen toisilleen omia konstruointejaan arvioitavista asioista ja arvioija puolestaan auttaa osallisia tuomaan näitä esille ja välittää konstruointua tietoa henkilöltä toiselle ja ryhmältä toiselle. Arvioija auttaa osallisia kirkastamaan konstruointiaan asioita ja vastaavasti itse tekee niistä johtopäätöksiä, myös arvioinnin seuraavaa vaihetta varten. (vrt. yhteinen reflektointi, tutkija toimii eräänlaisena peilinä, joka auttaa yhteistä reflektiota)
4. Arviointi on jatkuva, monimuotoisesti polveileva prosessi, jossa arviointitietoa ei oteta annettuna totuutena sinänsä, vaan kaikkein parhaiten sitä todellisuutta kuvaavana, joka tilan-

teesta on saatu muodostettua yhteisen konsensukseen pyrkivän tilanteen konstruoinnin seurausena. Tällainen arviointitieto pysyy avoimena muutoksille ja uudelleen arvioinnille.

5. Arviointi on myös ennalta arvaamaton prosessi. Arviointia ei voi suunnitella etukäteen muuta kuin yleisesti, koska arvioija ei voi etukäteen tietää, mitä osalliset tuovat esille ja miten arviointisuunnitelmaa pitää kenties muuttaa. Jokainen askel perustuu edelliselle ja arviointi voi edetä ainoastaan jaksoittain.
6. Arviointi voi tuoda esille ennustamattomia ja odottamattomia tuloksia. Arvioinnin tuloksia ei voi etukäteen ennustaa; tulokset voivat olla moninaisia, jopa ristiriitaisia keskenään, mikäli konsensusta ei saavuteta.
7. Arviointi on prosessi, joka luo todellisuutta. Termit löydökset tulee hylätä, mikäli niillä pyritään esittämään objektiivista totuutta, jonka arviointi on paljastanut. Arviointitiedolla pyritään luomaan sitä kuvaa ja näkemystä asiasta, minkä osalliset ovat tuottaneet ja konstruoineet sekä käsitelleet yhteisessä neuvottelussa.

Arviointitutkimuksen merkityksessä korostuu myös se, että maailma nykypäivänä on hyvin suhteellinen; ei ole mitään annettua totuutta, vaan toimijat ja tutkijat yhdessä voivat vaikuttaa asioihin. Keskeistä on myös ymmärtää vastuun jakaminen eri osapuolten kesken. Arviointitutkimus voi tuoda esille tärkeitä tekijöitä, jotka auttavat ymmärtämään, että asioissa on monia puolia ja että moni asia yhdessä vaikuttaa siihen, miten asiat ovat. Tärkeää on myös pyrkiä siihen, että kaikki osapuolet ”voimaantuisivat tai valtautuisivat” (empowering) ilmaisemaan asioita tavoitteena vallitsevien olosuhteiden kehittäminen ja mahdollinen muuttaminen. Neljännen sukupolven arviointitietoa on myös tarkoitus levittää laajasti, jotta se voisi palvella muitakin kuin osallisina olleita. Vaikutukset voivat välillisesti ulottua laajalle yhteiskunnalliselle ja poliittiselle tasolle. (Emt, 257-259)

Myös Pawson & Tilley (1997, 161) korostavat sitä, että jokaisella arviointitutkimuksen osallisella on annettavaa toinen toisilleen ja siksi jokainen myös oppii toiselta ja opettaa toiselle jotakin. Arviointitutkimuksessa tietoa ikään kuin konstruoidaan yhdessä, se ei ”pulpahda” esiin itsestään mistään. Seppänen-Järvelän (1999, 92) mukaan kehittämistoimintaan sisältyy aina ajatus muutoksesta ja oppimisesta. Evaluaatiolla on tärkeä merkitys tietoiselle ja muutoshakuiselle kehittämistyölle. Se on keskeinen väline kehitystyölle tyypilliselle prosessimaisen etenemisen refleктоivalle tarkastelulle. Tyypillisesti kehittämistyön evaluaatio on kohdistunut tavoitteiden saavuttamisen arviointiin, ns. tulosarviointiin. Prosessiarviointi sen sijaan tarkastelee itse toimintaa, sen luonnetta ja etenemistä. Koska kehittäminen on ennen kaikkea oppimisprosessi, tulisi evaluaationkin suuntautua tarkastelemaan summatiivisen näkökulman rinnalla prosessimaista, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen pe-



rustuvaa toimintaa. Myös Alasoini (1996, 25) on todennut, että kehittämistyössä on tärkeää oppia yhdessä ratkaisemaan ongelmia eikä tavoitteena ole siten vain saada joitakin ongelmia ratkaistuksi.

Prosessin etenemistä voitaisiin arvioida ja tunnistaa oppimistilanteita, mikäli kehittämistoimintaa tarkastellaan evaluatiivisesti ja kehittämistoiminnan kaikkiin vaiheisiin kiinnitetään tietoisesti ja systemaattisesti sellaisia toimintoja, että arviointitietoa voidaan kerätä. Arviointitiedon kattava analysointi ja raportointi mahdollistaa sen, että kerätty tieto ei jää vain kehittämishankkeen sisäiseksi pohdinnaksi. Tällöin tieto voi edistää myös kehittämistyön kokemusten ja tulosten levittämistä ja ns. hyvistä käytänteistä oppimista. (Seppänen 1997, 104) Prosessiarvioinnissa totuus perustuu aina eräänlaiseen konsensukseen, objektiiviset havainnot eivät pelkästään riitä. Kehitys ei perustu yleensä lineaarisuuteen, vaan on sen sijaan usein hyvinkin kompleksista. Arviointi tuottaa aineistoa, jossa faktat ja arvostukset linkittyvät toisiinsa. Tutkija on siten myös itse kiinteä osa tutkimuksen kohdetta, jonka tehtävänä on eräällä tavalla johtaa konsensukseen tähtäävää neuvotteluprosessia. (Jalava & Virtanen 1998, 136) Prosessievaluaation keskeisenä tehtävänä on tuoda esille hankkeen / projektin toteuttamisessa käytetty toimintatapa eli avata toiminnan ns. mustaa laatikkoa. Prosessiarvio perustuu vahvasti toimijoiden itsearviointiin ja oppimiskokemusten peilaamiseen. (Seppänen-Järvelä 1999, 92; Sihto 1997, 26-27)

Käsittelen seuraavassa luvussa toimintatutkimusta, mikä joissakin lähteissä katsotaan olevan arviointitutkimuksen yksi osa-alue tai muoto. Mielestäni molemmista löytyy niin yhteneviä kuin erilisiäkin piirteitä.

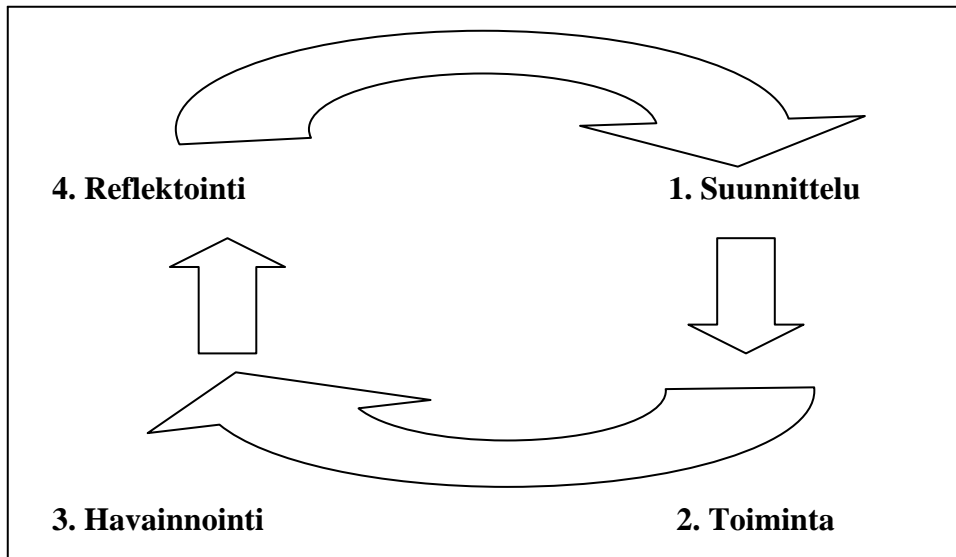
### **3.2 Toimintatutkimus**

Tarkastelen seuraavissa luvuissa toimintatutkimusta yleisesti, sen eri muotoja ja historiallista kehittymistä sekä kahta työyhteisön kehittämisessä käytettyä sovellusta. Kurt Lewin on (1946, 34-38) määritellyt toimintatutkimusta kiteyttämällä sen perusajatuksen eli käytännönläheisyyden seuraavasti: ”Research that produces nothing but books, will not suffice” Tämä ei tarkoita sitä, että tällainen tutkimus olisi jotenkin vähemmän tieteellistä tai merkityksettömämpää kuin muukaan tutkimus. Ryhmien sisäistä ja välistä toimintaa tulee myös analysoida systemaattisesti, jotta toimintaa voitaisiin kehittää ja siitä voitaisiin myös oppia. Toimintatutkimus perustuu kolmeen keskeiseen toistaan seuraavaan ideaan: suunnitteluun, tosiasioiden / tiedon löytämiseen ja käytäntöönpanoon. Löydökset puolestaan muovaavat alkuperäistä ideaa, mikä puolestaan vaatii lisää tietoa jne. kunnes

käytännön toiminnassa on toteutettu kaikki suunniteltu. Toimintatutkimus on toistuva, kehämäinen prosessi. Usein tällaisessa tutkimuksessa tarvittaisiin eri tieteenalojen välistä yhteistyötä.

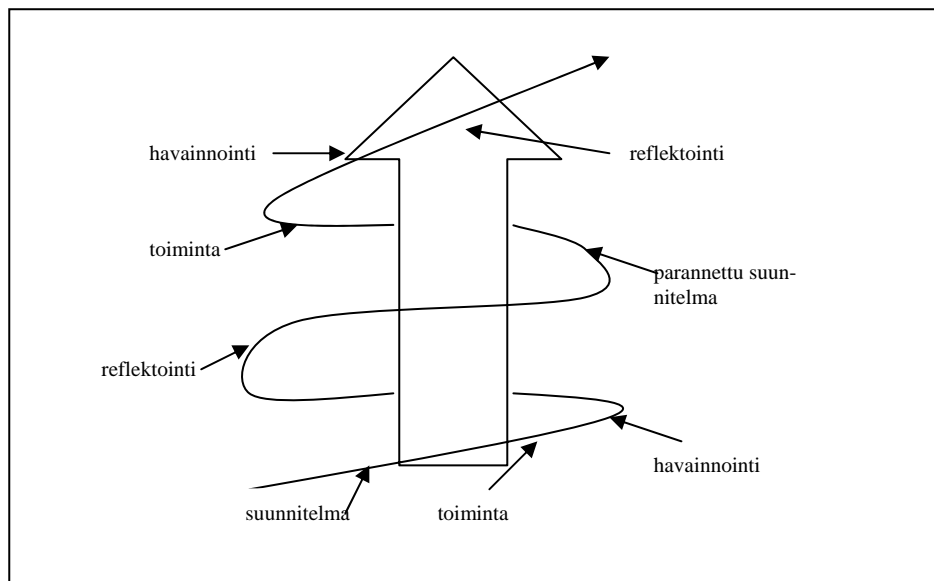
Heikkinen ja Jyrkämä (1999, 25-26) ovat pohtineet toimintatutkimuksen tehtävää myös Lewiniin tukeutuen. He ovat kääntäneet Lewinin lainauksen seuraavasti: Tieteen ei tule hautautua vain yliopistoihin, vaan sitä tulee tehdä tavallisten ihmisten parissa ja se tulee yhdistää heidän jokapäiväiseen toimintaansa. Toimintatutkimusta voi määrittää myös sellaiseksi toiminnaksi, jossa yksilöt pohtivat (reflektoivat) ja kehittävät työtään, analysoivat, mistä syystä toiminta on sellaista kuin se nyt on, kehittelevät vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuottavat toiminnasta uutta tietoa. Toimintatutkimusta sinänsä voi luonnehtia kasvatukselliseksi prosessiksi. Työelämän tutkimuksessa toimintatutkimuksella on jo perinteitä, kasvatustieteellisen tutkimuksen lisäksi se on juurtumassa myös muiden tieteenalojen käyttöön. Myös tieteellisiä opinnäytteitä on tehty toimintatutkimukseen pohjautuen.

Toimintatutkimus on tutkimustapa, jonka päämääränä on saada aikaan muutoksia sosiaalisissa toiminnoissa, sen tarkoituksena on auttaa ihmisiä tutkimaan todellisuutta, jotta sitä sen myötä kyettäisiin tarvittaessa muuttamaan. Toimintatutkimus on yhteisöllistä ja reflektiivistä toimintaa, jonka avulla yhteisön jäsenet pyrkivät kehittämään yhteisönsä toimintakäytäntöä järkevämmäksi, toimivammaksi ja oikeudenmukaisemmaksi. Tavoitteena on myös toimintatapojen ymmärryksen lisääntyminen sekä toiminnan kehittäminen ja se perustuu muutosinterventioon. Tutkimustapa muodostaa etenevän prosessin, jossa toiminta sekä sen tutkimus ja arviointi liittyvät kiinteästi toisiinsa. (Heikkinen & Jyrkämä 1999) Jarviksen (1998, 93) mukaan toimintatutkimus ei kuitenkaan välttämättä ole toimijakeskeistä, vaan se voi olla myös tutkimusta, jossa ulkopuoliset tutkijat tekevät erilaisia interventioita, joiden avulla pyritään tutkimaan ja kehittämään käytännön toimintoja. Carr & Kemmis (1986) toteavat, että toimintatutkimuksessa korostetaan kehittävän toiminnan etenemistä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin (evaluaatio, arviointi) spiraalisena kehänä.



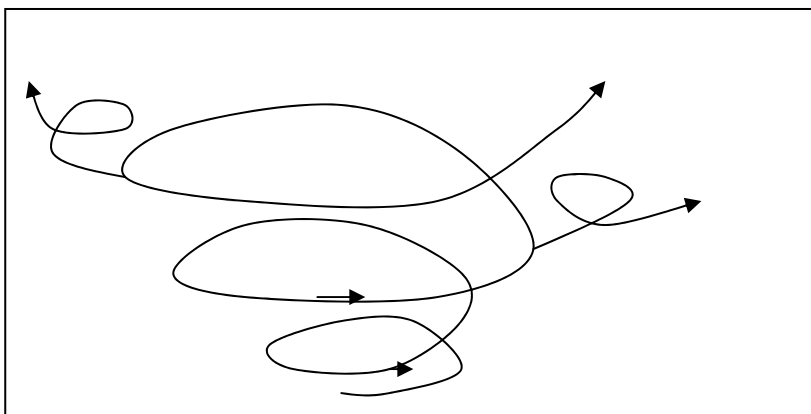
Kuvio 7. Toimintatutkimuksen vaiheet Carrin & Kemmisin (1986) mukaan

Tämänkaltaisessa kehittämistyössä tulisi olla kyse lähinnä työyhteisön itsereflektiivisestä prosessista. Toimintatutkimukselliselle työikäntöjen uudistamiselle on ominaista jatkuvuus. Ensimmäisen toteutusvaiheen tulisi olla lähinnä alkua jatkuvalle kehittämistyölle ja sen ideoinnille, miten toimintakäytäntöjä tulisi muuttaa. Jos toteutus jää ensimmäisen suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektion sykliin, kyse ei ole toimintatutkimuksesta, koska kehittämistyö jää kesken. (Kiviniemi 1999, 66) Toimintatutkimuksen keskeinen piirre onkin pyrkimys reflektiiviseen ajatteluun ja toiminnan parantamiseen sen avulla. Reflektio on ajattelua, joka katsoo itseään. Tavoitteena on, että ihminen ikään kuin etäntyy itsestään ja näkee oman toimintansa ja ajattelunsa uudesta näkökulmasta. Hän pyrkii ymmärtämään, miksi ajattelee niin kuin ajattelee ja miksi toimii niin kuin toimii. (Heikkinen & Jyrämä 1999, 36) Katso myös luku 2.1.4: reflektio ja kokemuksellinen oppiminen. Toimintatutkimusta hahmotellaan usein itsereflektiivisenä kehänä tai syklinä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. Silloin kun useita toimintatutkimuksen syklejä asetetaan peräkkäin, syntyy niistä etenevä spiraali. Spiraali kuvaa toiminnan ja ajattelun liittymistä toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleen suunnittelun sykleinä seuraavan kuvion mukaisesti.



Kuvio 8. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 37)

Mc Niff, Lomax & Whitehead (1996, 23) ovat esittäneet spiraalimallista version, jossa huomioidaan myös lukuisat luontaiset sivupolut, joita toimintaan aina liittyy. Silloin tulee paremmin huomioituksi toimintatutkimuksen projektiivisuus eli sen luontainen taipumus nostaa esiin uusia, sellaisia tutkimustehtäviä, joita ei projektin alkaessa ole välttämättä edes hahmotettu. Toimintatutkimuksessa kehkeytyy usein eräänlaisia sivuspiraaleja, uusia ja ennakoimattomia ongelmia ja tutkimustehtäviä.



Kuvio 9. Toimintatutkimuksen spiraali ja sivuspiraalit (Mc Niff, Lomax & Whitehead 1996, 23)

Juha Varto (1992) kutsuu tutkimustehtävän vähittäistä selkiytymistä tutkimuksen projektiviisuudeksi. Hänen mukaansa aito tieteellinen tutkimus on aina suunnattu kohti sellaista, jota ei vielä ole edes olemassa. Tästä syystä toimintatutkija ei tutkimuksen alussa välttämättä edes tiedä kaikkia niitä kysymyksiä, tutkimusongelmia, joihin hän tulee tutkimuksen kuluessa vastaamaan.

Toimintatutkimuksessa toimintaan pyritään vaikuttamaan tutkimuksen avulla; voidaan puhua myös interventioista eli muutokseen tähtäävästä väliintulosta. Interventio tarkoittaa sitä, että jotain tehdään eri tavalla kuin ennen on tehty ja sitten katsotaan, tutkitaan, mitä tulee tapahtumaan. Intervention ns. kaksoismerkitys avautunee paremmin, jos pohditaan sosiaalisen toiminnan luonnetta yleisemmin. Jo toiminnan käsite sinällään pitää sisällään toiminnan dynaamisuuden eli toiminta ei ole staattista, paikallaan pysyvää, vaan etenevää ja edetessään muuttuvaa. Sosiaalisella toiminnalla on kuitenkin myös tapana muuttua rutiineiksi ja itsestään selviksi käytänteiksi, jotka toisaalta helpottavat yhteistä toimintaa, sosiaalista integraatiota, mutta toisaalta taas johtavat siihen, että yhteisöön kiteytyy helposti sellaisia toimintaa ohjaavia rakenteita, joita ei voida perustella toiminnan päämäärien kannalta. Käytännöt saattavat vakiintua sellaisiksi, joita kukaan ei ole alun perin tarkoittanut tai halunnut ja jotka eivät sen hetkisessä tilanteessa ole perusteltuja toimintatapoja. Toimintatapa on saattanut olla merkityksellinen silloin kun se on muotoutunut, mutta muutosten myötä myös toimintatavan olisi ollut hyvä muuttua ja kehittyä. Työyhteisöön on kenties jäänyt tavaksi tehdä jokin asia niin kuin aina aikaisemminkin, vaikka toimintatapa ei enää olekaan mielekästä. Toimintatutkimus saattaa työpaikan rutiinit uuteen valoon. Ideana on, että kun totuttua toimintaa muutetaan, tulee työyhteisöstä näkyviin sellaisia asioita ja toimintatapoja, joita ei enemmin ollut näkyvissä. Toimintatutkimuksen päämääränä pidetään muutosta kohti parempaa, mutta siten, että tavoiteltavana tutkimustuloksena ei ole jokin uusi, tietty, pysyvä käytäntö, vaan parempi käytäntö, joka sekin on aina tilapäinen, kunnes kehitetään vielä parempi tapa toimia. Toimintatutkimuksen myönteisenä tuloksena voidaan siten pitää uudella tavalla organisoituvaa, reflektiivisesti etenevää prosessia, tavoitteiden ja toiminnan jatkuvaa pohdintaa sekä edelleen kehittämistä. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 44-45)

### **Katsaus toimintatutkimuksen historiaan ja sen eri suuntauksiin**

Toimintatutkimuksen historialliset juuret juontavat Pohjois-Amerikkaan. Amerikkalaisen pragmatismen alkuvaiheissa, 1900-luvun alussa, on todettu toimintatutkimukselle luonteenomaisia piirteitä. John Dewey (1929, 23-24; 1999) arvosteli jo tuolloin sitä, että yhteiskuntatieteissä tieto ja toiminta oli erotettu toisistaan. Pragmatistina hän korosti teorian ja käytännön suhdetta toisiinsa. Hän puhui

tutkimuksesta, joka kietoutuu yhteen yhteisön arkitoiminnan kanssa. Heikkisen & Jyrkämän (1999, 26-28) mukaan Dewey ei itse tietävästi käyttänyt sanaa toimintatutkimus, vaikka hänen ajatuksista välittyy toimintatutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimuksen varsinaiseksi ”isäksi” on nimetty amerikkalainen sosiaalipsykologi Kurt Lewin, joka toi käsitteen esille useissa kirjoituksissaan 1940-luvun lopulla, luonnosteli sen perusideat ja teki käsitteen tunnetuksi. 1950-luvulla toimintatutkimus sai jalansijaa Columbian yliopistossa, jossa sitä kehittäi erityisesti Stephen Corey. Hänen näkökulmansa toimintatutkimukseen oli erittäin käytännönläheinen. Sen mukaan toimintatutkimuksessa ei pyritä yleisiin ja yleistettäviin teorioihin, vaan ennen kaikkea käsillä olevan toiminnan ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Keskeisenä hän piti erityisesti ihmisten välisten kommunikaation ja yhteistoiminnan kehittämistä. Jo Corey totesi toimintatutkimukselle olevan tyypillistä ongelmanasettelun vähitellen tapahtuva muuttuminen tutkimuksen edetessä. 1960-luku oli hiljaiselon aikaa toimintatutkimuksen kannalta. Tutkimuksen asemaa tieteiden joukossa ei kaikkialla tunnustettu.

Heikkinen & Jyrkämä (1999, 27-28) toteavat, että toimintatutkimus alkoi elpyä 1970-luvulla etenkin Englannissa, Tavistock-instituutissa, erityisesti Lawrence Stenhausen vaikutuksesta. Hänen päämääränään oli kehittää luokkahuonetutkimusta siten, että opettajat itse alkaisivat tutkia ja kehittää omaa työtään. Häneltä on peräisin mm. ilmaisu ”opettaja työnsä tutkijana”. Hänen keskeinen ajatuksensa ja pyrkimyksensä oli, että opettajat tekisivät itselleen tietoisiksi ne piilevät uskomukset, joiden varassa he tekevät työtään ja alkaisivat tutkimuksen avulla rakentaa itselleen teoriaa. Suuntauksen todetaan saaneen uutta pontta 1980-luvun alussa kun Donald Schön oli julkaissut teoksensa ”The reflective practioner”, jossa hän tarkasteli ammattilaisen toiminnan ja ajattelun välistä suhdetta ja loi teoreettisen pohjan reflektiiviselle asiantuntijakoulutukselle. Schönin ideoita reflektiivisestä toimijasta on sovellettu erityisesti pohjois-amerikkalaisessa toimintatutkimuksessa.

Australiassa, Deakanin yliopistossa, kehittynyt toimintatutkimuksen koulukunta eroaa edellä kuvatuista suuntauksista lähinnä sen vuoksi, että suuntaus näkee toimintatutkimuksen yhteiskuntaa muuttavana voimana, kun taas edellä kuvatuissa keskiössä on reflektiivisen ammattikäytännön kehittäminen ilman laajempia yhteiskunnallisia tavoitteita. Australialaisen koulukunnan tunnetuimpia hahmoja ovat Stephen Kemmis ja Wilfred Carr. Heidän pääteoksensa on ”Becoming critical” vuodelta 1986. Heidän kehittämää toimintatutkimuksen suuntaus on saanut voimakkaasti vaikutteita kriittiseksi teoriaksi kutsutusta filosofisesta koulukunnasta. Kriittisen teorian juuret juontavat Karl Marxin ja Friedrich Engelsin teorioihin 1800-luvun lopulle. Marx on painottanut filosofiaa yhteiskunnallisen vapautumisen ja ihmisen emansipaation välineenä. Näin etsittiin ihmisille vapautusta ideologioiden avulla ylläpidetystä epäoikeudenmukaisuudesta ja tietämättömyydestä. Kriittisen teo-

rian ja toimintatutkimuksen yhteinen piirre onkin pyrkimys muutokseen teorian avulla. Vaikka kriittisen teorian juuret ovatkin marxilaisuudessa, syntyi se varsinaisesti vasta 1930-luvulla Saksassa Frankfurtin yliopiston sosiaalitutkimuksen instituutissa, jossa Max Horkheimer perusti ns. Frankfurtin koulun ja kehitti kriittisen teorian idean. Huomioitavaa on, että lähes samaan aikaan amerikkalaisen Kurt Lewin pohti niinkään yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen ja käytännön suhdetta. Lewin kehittäikin idean tutkimuksen ja käytännön samanaikaisuudesta ja tätä ideaa hän alkoi kutsua toimintatutkimukseksi. Merkittävin ero Lewinin ideoiden ja saksalaisen kriittisen teorian välillä on siinä, että Lewinin pragmatistinen filosofia löysi yhteyden käytäntöön, kun taas Frankfurtin koulu ajautui yhä kauemmaksi alkuperäisestä käytännön ihanteestaan. (Huttunen & Heikkinen 1999, 155-158)

Kriittisessä teoriassa painottuvat Frankfurtin teorian jatkajan ja edelleen kehittäjän Jürgen Habermasin tiedonintressiteoria sekä ihmisen vapautumisen, valtautumisen ja osallistumisen ideat (emancipation, empowerment, participatory action research). Yhteiskunnalliset tiedonintressit ovat Habermasin mukaan: tekninen, praktinen ja emansipatorinen intressi. Teknisen intressin tarkoitus on uusintaa oma fyysinen ja aineellinen olemassaolo. Se on välineellistä ja sen avulla tuotetaan luonnosta kaikkea sitä, mitä tarvitaan materiaalsen olemassaolon turvaamiseksi. Tieteessä se toteutuu empiiris-analyttisesti ja etenkin luonnontieteissä. Käytännössä tekninen intressi toteutuu työn kautta ihmisten käyttäessä aineellisen hyvinvointinsa turvaamisen välineenä luontoa. Praktiseen intressiin liittyvä tutkimus puolestaan luo sellaista tietoa, jonka avulla yksilö sosiaalistuu yhteiskuntaan. Se on ymmärtävää, sekä kieleen että symboleihin sidottua. Tieteessä se todentuu hermeneuttisen tai tulkitsevan otteen myötä. Emansipatorisen intressin päämääränä on toteuttaa ihmisen itsereflektiota, jonka avulla hän voi pyrkiä vapautumaan ulkoisista ja sisäisistä pakoista, kuten perinteen ohjaamasta ajattelusta ja olemisesta. Se on myös ihmisen pyrkimystä laajentaa ja säilyttää itsemääräämisoikeutta. Emansipatorista intressiä toteutetaan vallan kautta tai paremminkin se toteutuu vallasta vapautumisen myötä. (Carr & Kemmis 1986, 136; Huttunen & Heikkinen 1999, 161-163)

Habermasin tiedonintressiteoriaan pohjautuen Carr ja Kemmis määrittävät teknisen, praktisen ja emansipatorisen toimintatutkimuksen sisältöjä. Teknisen toimintatutkimuksen intressinä on useimmiten testata käytännössä jo olemassa olevaa teoriaa, jolloin perimmäisenä tarkoituksena lienee enemmänkin tutkimuskirjallisuuden tuottaminen ja lisääminen kuin varsinaisten toimintakäytäntöjen kehittäminen perustuen toimijoiden omaan työhön ja itsereflektioon. Praktisessa toimintatutkimuksessa tutkijalla on usein ns. prosessikonsultin rooli, jolloin hän pyrkii yhdessä toimijoiden, tutkittavien kanssa, heitä auttaen ja tukien, löytämään ratkaisuja ongelmien havaitsemiseen, niiden kä-

sitteellistämiseen ja toiminnan suunnitteluun sekä toiminnan arviointiin. Ulkopuolinen tutkija toimii eräänlaisena kaukupohjana tai peilinä toimijoille, jotka kokeilevat ideoitaan ja yrittävät oppia toimintansa perusteista sekä reflektion prosessista. Emansipatorisessa toimintatutkimuksessa toimijat ottavat täyden vastuun toiminnasta ja sen kehittämisestä sekä näkevät tilanteet sosiaalisesti konstruotuneina vuorovaikutteisessa prosessissa kasvatuksellisen ympäristön kanssa. Carr ja Kemmis pitävät emansipatorista toimintatutkimusta parhaiten kriittisen kasvatustieteen arvoja edustavana. Emansipatorinen toimintatutkimus on toimijoiden valtauttamista (empowering), ja se auttaa näkemään sen, mitä mahdollisuuksia on muuttaa toimintoja demokraattisemmaksi. Se on myöskin aktiivista, koska toimijoiden kriittinen reflektio johtaa toimintaan, joka tavoittelee muutosta. (Carr & Kemmis 1986, 202-203; Huttunen & Heikkinen 1999, 168-169)

Toimintatutkimuksen koulukuntamäärittelyssä voidaan nostaa esille lisäksi ainakin kaksi sellaista suuntausta, jotka ovat halunneet erottautua ”lewiniläisestä” toimintatutkimuksesta, vaikkakin toisaalta Kurt Lewinillekin toimintatutkimus merkitsi lähinnä ryhmädynamiikan soveltamista sosiaalipsykologisiin kenttäkokeisiin eikä niinkään erityistä teoriaa. William Whyteen liitetään ns. osallistava toimintatutkimus, jossa Lewinistä poiketen korostetaan kohdeyhteisön jäsenten osallistumista kanssatutkijoina varsinaisten tutkijoiden rinnalla tutkimusprosessiin. Toinen suuntaus liittyy Chris Argyriksen, joka on kehittänyt erityistä toimintatiedettä, jossa on keskeistä selvittää piiloisia käytöteorioita, joita osallistujat tuottavat. Näissä kahdessa suuntauksessa on puolestaan paljon yhtymäkohtia. Pohjoismaisessa toimintatutkimuksen kehittämisessä näkyy yhtymäkohtia kriittiseen teoriaan. Esim. demokraattiseen dialogiin perustuvaa kehittämismenetelmää Björn Gustavsen on kehittänyt juuri sellaisen toimintatutkimusorientaation mukaisesti, jossa korostetaan kommunikaation merkitystä ja osallistujien demokraattista dialogia muutoksen aikaansaamiseksi. Myös Gustavsenin ideoiden taustalla on niin ikään kriittisen teorian filosofin Jurgen Habermasin ajatukset vapaasta keskustelusta. (Heikkinen & Jyrämä 1999, 28, 51-52 ja 54)

Gustavsen on pohtinut toimintatutkimukseen kohdistunutta kritiikkiä. Välillä sitä on kritisoitu liian vähäisestä tieteellisyydestä siitä syystä, että se ei pysty säilyttämään etäisyyttä ja neutraaliutta suhteessa tutkimaansa todellisuuteen, mikä taas katsottiin varsinkin 1960- ja 70-luvuilla kuuluvan tieteellisyyden vaatimukseen. Toisaalta sitä on moitittu myös liiallisesta tieteellisyydestä, koska sen katsottiin voivan naivisti vaikuttaa poliittisten ristiriitojen ratkaisuun. Johtajuuden tutkimisen alueella sitä taas on pidetty liian radikaalina, koska katsottiin, että tutkijat osallistuvat työpaikkojen toimintoihin ja arvostelevat johtajuutta ja uhkaavat johtajan auktoriteettia. Joidenkin tutkijoiden taolta toimintatutkimusta puolestaan moitittiin konservatiivisuudesta, koska työpaikkaorientaatio ei



suuntautunut välttämättä koko organisaatioon eikä muuttanut mitään radikaalisti. Läheistä kontaktia tutkijoiden ja työntekijöiden välillä kritisoitiin mm. siksi, että sen katsottiin häiritsevän objektiivisuutta. Toisaalta taas jotkut katsoivat, että kontaktit eivät olleet riittävän läheisiä ja näin ollen systeemiteoreettinen ajattelu ei päässyt toteutumaan. Toimintatutkimusten raportteja kritisoitiin usein työntekijöiden ja johtajien taholta liian teoreettiseksi, kun taas tutkijakollegat kritisoivat niitä liian vähäisestä tieteellisyydestä. Vielä kaiken edellä mainitun lisäksi toimintatutkimusta kritisoitiin myös siitä, että se ei vastannut kritiikkiin. Viimeinen väite lienee totta, sillä olisihan ollut todella vaikeata vastata niinkin heterogeeniseen kritiikkiin kuin mitä toimintatutkimusta kohtaan esitettiin. (Gustavsen 1992, 31-32)

Arja Kuulan (2000, 23) mukaan kaikille toimintatutkimuksen suuntauksille on yhteistä se, että tutkimuksen tavoitteena on muuttaa sosiaalisia käytäntöjä sekä näkemys tutkittavien osallisuudesta tutkimusprosessissa yhdessä tutkijan kanssa. Hän myös mainitsee erilaisia suuntauksia löytyvän paljon, mutta toteaa kuitenkin myös, että suurin osa toimintatutkimusta käsittelevistä metoditeksteistä ei edusta mitään tiettyä suuntausta, vaan niissä yksinkertaisesti kerrotaan toimintatutkimuksesta lähestymistapana. Kaikki toimintatutkimuksen tekijät eivät kuitenkaan korosta prosessin yhteistoiminnallisuutta, ja yhteisön jäsenten osallistumista tutkimusprosessiin, vaan joissakin lähestymistavoissa keskitytään enemmänkin itsereflektiiviseen toimintaan, jonka subjektina on yksilö yhteisön sijaan. Kemmis on (Heikkisen & Jyrkämän 1999, 49 mukaan) todennut tämän kysymyksen tulleen jopa vedenjakajaksi eri koulukuntien välille. Hänen mukaansa Englannissa ja Yhdysvalloissa vallitseva ajattelutapa korostaa juuri itsereflektiivistä toimintaa, kun taas esimerkiksi australialaiset toimintatutkijat korostavat enemmän yhteisön toimintaa sekä tutkimuksen emansipatorista ja kriittistä luonnetta.

Käsittelen seuraavissa alaluvuissa kahta tutkimusavusteista työyhteisön kehittämismenetelmää esimerkkeinä toimintatutkimuksen sovelluksista työyhteisön kehittämisessä: kehittävää työntutkimusta sekä sen käytännön sovellusta nimeltä muutoslaboratorio ja ns. työkonferenssimenetelmää, joka perustuu ns. demokraattisen dialogin periaatteisiin. Molemmat kuvatuista menetelmistä ovat osaltaan vaikuttaneet myös tässä tutkimuksessa kehitettyyn ja käytettyyn työyhteisön kehittämissykliin myöhemmin kuvatulla tavalla.

### **3.2.1 Kehittävä työntutkimus**

Kehittävän työntutkimuksen perusta on neuvostopsykologien L.S Vygotskin, A.N. Leontjevin ja A.R. Lurian sekä heidän seuraajiensa alkuun saattamassa kulttuurihistoriallisen toiminnan teoriassa. Käyttäytymistieteissä ja osin yhteiskuntatieteissäkin on yleistä, että yksilöä tarkastellaan ns. sisäisten mekanismien ohjaamana ja vastaavasti yhteiskuntaa myös erillisenä, omana rakenteenaan, johon ihmisen toiminnalla ei ole vaikutusta. Juuri tähän ongelmaan toiminnan käsite muodostaa sillan, välittävän linkin yksilön ja yhteiskunnan välille. Yksilön teot ja ominaisuudet nähdään kollektiivisena toimintajärjestelmänä ja siten esimerkiksi työssä muodostuvina. Vastaavasti myös ihmisen toiminnot muovaavat toimintajärjestelmää. Toimintajärjestelmä puolestaan nähdään historiallisesti kehittyvänä, ristiriitaisena ja dynaamisena. Kehittävää työntutkimusta voidaan luonnehtia toiminnan teorian erityiseksi muodoksi ja sovellukseksi työn ja organisaation tutkimuksessa. Se on kuvattavissa myös muutosstrategiana, joka yhdistää käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Työntekijät ovat keskeisessä asemassa ja analysoivat sekä muuttavat itse omaa työtään. Kehittävän työntutkimuksen tarkoituksena ei siten ole tuottaa ulkoapäin valmiita ratkaisuja työpaikoille, vaan muokata yhteistyössä työntekijöiden kanssa välineitä toiminnan analysointiin ja uusien toimintatapojen ja mallien suunnitteluun. Kehittävän työntutkimuksen mallin kehittymiseen ovat vaikuttaneet mm. demokraattisen ammattikäytännön pyrkimykset, työelämän aikuiskoulutuksen didaktiikka ja siinä esiintyneet ongelmat sekä sosiologisen ja psykologisen työntutkimuksen kritiikki. (Engeström 1995, 11-12)

Kehittävässä työntutkimuksessa toiminnan kokonaiskohde ja tuotos eli se, mitä tuotetaan, kenelle ja miksi, pyritään ottamaan koko henkilökunnan käsittelyyn ja kehittelyn alaiseksi. Tämä vaatii tiukan työnjaon purkamista organisaation sisällä, monipuolisten ja toisensa korvaamaan pystyvien toimenkuvien luomista ja perinteiset ammattirajat ylittävää ryhmätyöskentelyä. Onnistuakseen tällainen yhteistyö edellyttää, että työyhteisöllä on käytössään vahva yhteinen tietoperusta, korkeatasoisia käsitteellisiä välineitä ja teoreettisia malleja. (Emt, 24)

### **Ekspansiivisesti hallittu työ ja ekspansiivinen oppiminen**

Ekspansiivisesti hallitun työn periaatteeseen liittyvät käsitteet tiimipohjaisesta ja verkostopohjaisesta työstä. Hierarkkisen organisaation julkilausumaton voimavara on työntekijöiden yhteisöllisyys, kun taas tiimi- ja verkostopohjaisessa organisaatiossa yhteisöllisyys nostetaan tietoisesti kehitettä-

väksi periaatteeksi. Yhteisöllisyys tarkoittaa ennen kaikkea hierarkkisten valvontarakenteiden korvaamista itseohjautuvilla työryhmillä, avoimen tiedonkulun maksimointia, koko toimintaa koskevan yleiskuvan ja monipuolisen ammattitaidon takaamista kaikille työntekijöille, jokaisen työntekijän vastuuta toiminnan kokonaisuudesta sekä keskinäistä auttamista ja tukemista sekä ryhmien sisällä että niiden välillä. Ekspansiivisesti hallittu työ eroaa tiimi- ja verkkopohjaisesta työstä lähinnä toiminnan kohteen ja sisällön yhteisen kriittisen arvioinnin suhteen. Arviointia tapahtuu koko henkilökunnan voimin ja keskeistä on koko toimintamallin jatkuva uudistaminen. (Emt, 33-34)

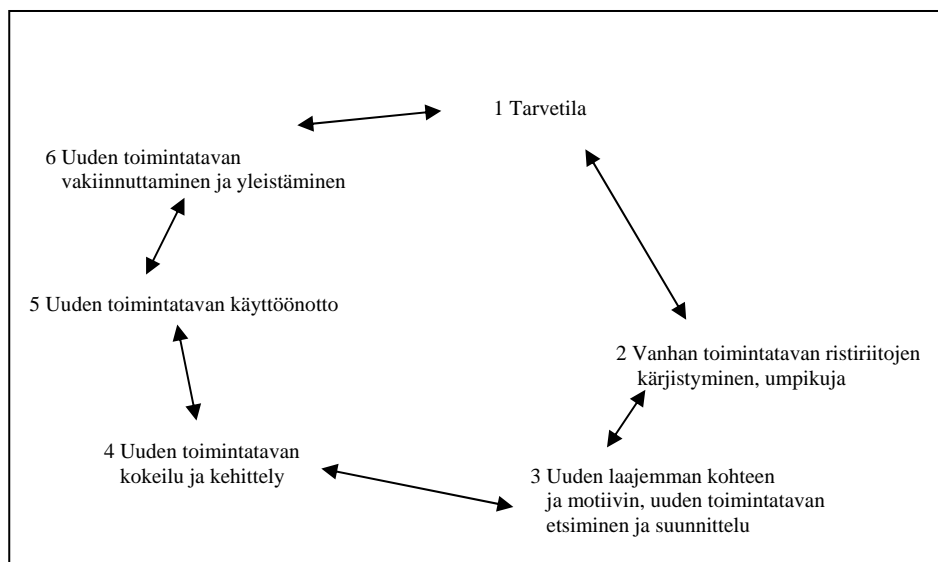
Kehittävä työntutkimus kohdistuu laadullisiin muutoksiin työssä ja työyhteisössä. Ominaista työn laadulliselle muuttumiselle on eräänlainen hyppy tuntemattomaan, joka sisältää ennalta tuntemattoman, uutta luovan puolen. Tällainen muutos puolestaan ikään kuin pakottaa työyhteisön oppimaan jotakin sellaista, mitä ei ole vielä olemassakaan. Tällaiseen oppimisajatteluun liittyy myös ekspansiivisen oppimisen käsite, jonka oleellinen tunnuspiirre on se, että oppimisen kohteena on kokonainen toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos. Oppimisprosessi on siten luonteeltaan kollektiivinen ja pitkäkestoinen tapahtuma. Ekspansiivisen oppimisen logiikka ei ole suoraviivaista, ainutkertaista ja ennalta määrättyyn kehittämistavoitteeseen etenevää, vaan se etenee avoimena syklinä tai spiraalina johtaen toimintajärjestelmän laadulliseen muuttumiseen. (Emt, 87-90)

## **Muutoslaboratorio**

Muutoslaboratorioksi kutsutaan kehittävä työntutkimuksen käytännön sovellusta. Sen avulla työyhteisö voi toteuttaa sekä syvällistä toimintatavan ja -kulttuurin muutosta että toiminnan jatkuvaa parantamista kehittävä työntutkimuksen ideologian mukaisesti. Menetelmän avulla luodaan haastava tulevaisuuden visio sekä tuotetaan sellaisia käytännön ratkaisuja nykyisiin ongelmiin, jotka ovat askelia kohti uutta toimintatapaa. Muutoslaboratorion tavoitteena on auttaa työntekijöitä hahmottamaan toimintakäytännön kokonaisuutta ja sitä, miten arkityössä esiintyvät ongelmat liittyvät toiminnan vakiintuneisiin rakenteisiin. Ongelmiin pyritään sitten etsimään toimintakäytäntöjä kehitettäviä ratkaisuja. Toiminnan kokonaisuuden hahmottamista helpotetaan käyttämällä toimintaa kuvaavia malleja. Muutoslaboratorion ja kehittävä työntutkimuksen mukaisesti häiriöiden ja ongelmien lisääntyminen työssä liittyy kiinteästi toiminnassa tapahtuviin muutoksiin. Toistuvia häiriöitä puolestaan voidaan pitää oireina muutosten luomista sisäisistä ristiriidoista toiminnan rakenteissa. Tällaisia kehitysriitoja ei voida ylittää tarkastelemalla vain työmenetelmiä ja työorganisaatiota tai sitä, tehdäänkö asiat oikein ja tarkoituksenmukaisesti. Sen sijaan on tarkasteltava myös toiminnan

tarkoitusta ja sitä, voisiko toiminta hyödyttää asiakkaita, yritystä ja yhteiskuntaa nykyistä paremmin, tehdäkö oikeita asioita. Tällainen tarkastelu edellyttää myös työn tuloksen katselemista yhteyksissään asiakkaiden, yrityksen ja koko yhteiskunnan kannalta. (Virkkunen ym. 1999, 12-13)

Työtoiminnan laadullinen kehittyminen on pitkä ja monitahoinen prosessi, jossa kehitys ei ole aina ekspansiivista. Ennen kuin halu ja valmius suunnitella uutta toimintatapaa voi edes syntyä, on toimintaan osallistuvien tiedostettava ja kohdattava muutoksen tarve ja nähtävä sen mahdollisuus. Ennen uuden käytännön vakiintumista, on kyettävä ratkaisemaan monia käytännön ongelmia ja risiriitoja, joita syntyy, kun uusia ratkaisuja otetaan käyttöön. Kehityssykli, jonka lopputuloksena on rakentunut uusi toimintatapa, saattaa kestää useita vuosia. Seuraavassa kuviossa esitetään kehityssykliä kuvaavan ekspansiivisen oppimisen kehän malli. (Emt, 13)



Kuvio 10. Ekspansiivisen oppimisen kehä (Virkkunen ym. 1999,14)

Tärkeätä on huomata, että siirtyminen uuteen toimintatapaan ei välttämättä merkitse yksiselitteistä siirtymää historiallisesta työtyypistä toiseen. Siten esim. siirtyminen byrokraattisesta organisaatiotyypistä tiimi- ja verkostotyypiseen organisaatioon ei tapahdu automaattisesti. Organisaatioissa ei yleensä esiinny puhtaita tyyppisiä, vaan vanhan ja uuden kerrostuneita yhdistelmiä. Lähikehityksen vyöhykkeen muodostuminen tapahtuu pääsääntöisesti työntekijälähtöisesti. Kuitenkin tulee muistaa, että työntekijöiden omiin ajatuksiin ja ehtoihin vaikuttaa aina myös se, millaisia tavoitteita, suunnitelmia ja esikuvia ylhäältäpäin (johdon suunnasta) tarjotaan ja edellytetään. Ne on aina huomioitava ja niihin on otettava kantaa, mikäli suunnitelmista halutaan realistisia ja toimivia. Oleellis-

ta on, että ”ylhäältä” tulevat vaatimukset osataan käsitellä ja niihin sisältyviä mahdollisuuksia hyödyntää suunnittelussa. On myös huomioitava, että lähikehityksen vyöhykkeen muodostaminen ei ole myöskään tutkijan tai konsultin vallassa, vaan kaikkien osapuolten tavoitteista tulisi kyetä muodostamaan yhteinen, samansuuntainen tavoite. Kehittävää työntutkimusta on arvosteltu mm. ”pätevän opastaja” roolin omaksumisesta suhteessa tutkittaviin sen sijaan, että tutkittaisiin ja tuettaisiin työntekijöiden voimavaroja. Arvosteluun on nähty sisältyvän näkemyksen, jonka mukaan pätevä opastaminen ja voimavarojen tukeminen ovat toisilleen vastakkaisia lähestymistapoja. Vastauksena tälle syytökselle Engeström toteaa, että kritiikki on sekä tutkittavien työyhteisöjen aliarviointia että tutkijan vastuun välttämistä. Kehittävässä työntutkimuksessa tutkijan vastuuseen sisältyy velvoite luoda uusia välineitä ja koetella niitä yhdessä työntekijöiden kanssa. (Engeström 1995, 94, 96 ja 127)

Näen ekspansiivisen oppimisen syklissä yhteyden luvussa 2.1.4 esittämäni Deweyn kehittämään viiteen reflektiivisen ajattelun tasoon. Myös Dewey korostaa sitä, että on tärkeä analysoida niitä olosuhteita, jotka ovat aiheuttaneet toiminnan häiriintymisen. Eli pyritään analysoimaan ja diagnosoimaan myös oireen syitä, ei pelkkää oiretta, samoin kuin pyritään myös vaikuttamaan oireen taustalla olevaan syyhyn, ei pelkkään oireeseen.

### **3.2.2 Työkonferenssimenetelmä ja demokraattinen dialogi**

Niin sanottu kommunikatiivinen toimintatutkimus perustuu ajatukseen kommunikaatiosta, jota voisi kutsua myös vuorovaikutukseksi, ja sen kehittymisestä edellytyksenä työorganisaation muutokselle ja työelämän innovaatioille laajemmin ajateltuna. Tätä työorganisaatioiden kehittämistyössä käytettyä toimintatutkimuksen muotoa on kehitelty 1980-luvun puolivälistä etenkin Pohjoismaissa. Aineksia ja perusteita tälle suuntaukselle löytyy etenkin fietenfilosofi ja sosiologi Jurgen Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoriasta. (Kuula 2000, 90)

Habermasin (1987, 82) mielestä kolme elämismaailman komponenttia, jotka voidaan liittää puhuttuun asiaan, ja jotka toimivat validiteetin osoittajina, liittyvät seuraaviin kysymyksiin:

- voidaanko lausetta arvioida sen totuudellisuuden mukaan suhteessa ulkoiseen maailmaan
- edustaako se pätevää normia suhteessa sosiaaliseen maailmaan
- puhuuko henkilö rehellisesti omasta puolestaan eli kuvastuuko puheesta puhujan sisäinen maailma

Nämä prosessit toteutuvat modernissa yhteiskunnassa ihannetapauksessa kommunikatiivisen toiminnan periaatteiden mukaan eli oletuksena on silloin, että ihmiset pyrkivät keskustelussa tuomaan esille todenmukaisia asioita ulkoisesta maailmasta, pitävät yllä päteviä normeja sekä puhuvat omista tunteistaan ja kokemuksistaan rehellisesti. Lisäksi he suhtautuvat toisiinsa aitoina persoonina, eivätkä pyri käyttämään toisiaan hyväksi. Tosiasiassahan ihmiset toimivat myös välineellisesti toisiaan kohtaan eli käyttävät toisiaan hyväkseen ajaen omia etujaan. Ihmiset käyttävät rahaa ja valtaa välineinään, joiden avulla he ohjailevat muiden käyttäytymistä. (Habermas 1987, 68-97; Huttunen & Heikkinen 2000, 177; Carr & Kemmis 1986, 141)

Björn Gustavsen (1992, 3-4) on todennut Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teorian olevan abstrakti ja liian etäinen käytännöstä sellaisenaan. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa siirytäänkin käytäntöön operationalisoimalla Habermasin teoriaa käytännönläheiseksi tasavertaisen keskustelun periaatteiksi eli ns. demokraattiseksi dialogiksi, jossa korostetaan keskustelun vuorovaikutteisuutta ja kaikkien asianosaisten mahdollisuutta, jopa velvollisuutta osallistua yhteiseen keskusteluun. Oikeus ja velvollisuus osallistua keskusteluun perustuvat työkokemukseen ja työkentelyyn sinänsä, ei esimerkiksi koulutukseen tai organisatoriseen asemaan. Keskustelua käydään työntekijöiden omalla kielellä, jotta kaikki ymmärtävät mistä puhutaan. Keskustelua ei siten käydä ulkoapäin kehittämistyöhön tuotujen käsitteiden varassa. Osanottajat itse päättävät keskustelun sisällöstä. Kaikki keskusteluun tuotavat asiat ovat sallittuja; esimerkiksi erilaiset työroolit, kuten esimiehen rooli, voidaan ottaa yhteisen tarkastelun ja keskustelun kohteeksi. Tarkoituksena on nostaa esille erilaisia näkökulmia, keskustella niistä avoimesti ja tuottaa sopimuksia siitä, mitä asioille käytännössä voi tehdä. Keskustelumenetelmä perustuu ajatukseen siitä, että työntekijöillä on kyky yhdessä kehittää työvälineitä oman ymmärryksen parantamiseksi ja uusienkin käytäntöjen luomiseksi.

Edellä mainitut periaatteet on kiteytetty seuraavaan 13 periaatteeseen:

1. Dialogi on ajatusten vaihtoa osanottajien välillä.
2. Kaikkien, joita käsiteltävä asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun.
3. Mahdollisuus osallistumiseen ei yksin kuitenkaan riitä, vaan kaikkien osallistujien tulee olla aktiivisia. Ja lisäksi jokaisen osanottajan velvollisuutena on oman näkökulman esittämisen lisäksi auttaa myös muita esittämään omansa.
4. Kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia
5. Työkokemus on kaikkien osanottajien osallistumisen perusta
6. Jokaisen osanottajan kokemuksista ainakin joitakin tulee pitää oikeutettuina.
7. On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät, mistä on puhe.

8. Kaikki keskusteltavaan asiaan liittyvät väitteet ovat oikeutettuja.
  9. Mielenpiteet esitetään suullisesti, kukaan ei voi osallistua pelkästään ”paperilla”.
  10. Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia peruste-luja kuin hänellä itsellään on.
  11. Osanottajien on siedettävä erilaisten mielenpiteiden esiintyminen.
  12. Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti tms. voidaan ottaa keskustelun kohteeksi.
  13. Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin.
- (Emt)

Voidaan esittää kysymys, mistä tiedämme, että juuri nämä 13 demokraattisen dialogin periaatetta ovat ”oikeita” ja oikeutettuja, mitkä ovat niiden kriteerit? Vaikkakin periaatteet olisivat kulttuurillisesti, yhteiskunnallisesti ja laillisestikin kompleksisesti muodostuneita, on tärkeää muistaa, että hyvän dialogin validiteetin määrittämisessä voidaan myös tukeutua siihen periaatteeseen, että aina kun uusi taso dialogista saavutetaan, voidaan katsoa ikään kuin taaksepäin ja arvioida aikaisempaa tilannetta kriittisesti. Esimerkiksi Ruotsissa ns. LOM –ohjelmassa tällainen tutkiskelu oli mahdollista. Tulee myös muistaa, että määriteltäessä ”totuutta” tulee jokaisella olla tiedossa ne argumentit, joiden varassa totuutta määritellään. Myös sen, joka puhuu jonkinasteisen totuuden puolesta, tulee olla todella totuuden takana, eikä vain pyrkiä manipuloimaan vuoropuhelua totuuteen vedoten. (Emt, 37-38)

Gustavsenin kehittämää demokraattiseen dialogiin perustuvaa työyhteisön kehittämismenetelmää on sovellettu Ruotsissa ns. LOM –ohjelmassa (ledning, organisation, medbestämmande) vuosina 1985-1990. Ohjelma perustui neljään keskeiseen parametriin: 1. yrityksistä muodostetut ryhmät, 2. työkonferenssien käyttö, 3. laaja-alaiset ja syvälliset osa-projektit, jotka myöhemmin levisivät laajemmin organisaatioon sekä 4. laajempien verkostojen rakentaminen. Ryhmät muodostuivat yleensä usean eri organisaation työntekijöistä. Osanottajiksi yhdestä yrityksestä toivottiin eri alueiden ja hierarkiatasojen edustajia. Kehittämistavan tulisi sitä kautta levitä laajalle organisaatioon ja kohdata erilaisia ja –asteisia ongelmia. Yhtäaikainen ja vuorovaikutteinen kehittäminen on todettu tehokkaammaksi kuin lineaarinen ja eriaikainen eri organisaatiotasojen välillä. Laajempia verkostoja pyritään rakentamaan eri yritysten työryhmien välisiä yhteyksiä tukemalla. Yritykset eivät valikoituneet yhteiseen kehittämiskonferenssiin kuitenkaan sattumanvaraisesti, vaan yrityksillä oli aikaisempaa yhteistyötä keskenään. Vaikkakin tämä yhteistyö oli syntynyt alun perin muuta tarkoitusta varten, voitiin sitä nyt laajentaa koskemaan myös yhteisiä kehittämishankkeita ja -päämääriä. (Emt, 4-9)

Tässä Työkonferenssi-menetelmäksi nimetyssä kehittämismenetelmässä ei käytetä varsinaisia luennoitsijoita. Osanottajat itse muodostavat konferenssin resurssit ja he itse laativat erilaiset ongelmat, tavoitteet ja ideat. Osallistujilla itsellään on myös tarvittava kompetenssi (ainakin lähestulkoon) ongelmien ratkomiselle. Organisaation kehittämisen edellytykset ovat kollektiivisia, ts. työskentely tapahtuu ryhmissä, mielipiteitä jaetaan ja kehitetään uusia rakenteita yhdessä. Konferenssilla on myös rajoitettu työskentelyaika, koska aika on pääresurssi kehittämistyössä. Pääresurssi, aika, tulee jakaa tasan eri osapuolten kanssa. Koska aika on rajoitettu, joutuvat osalliset käsittelemään vaikeita asioita, kuten esim. sitoutumista ja valtaa lyhyessä ajassa, koska oikeassa työelämässäkin aika on aina rajallista. Konferenssin tulokset esitellään istunnoissa, jossa kierrätetään sekä tietoa että henkilöitä, jolloin saadaan tietoa tehokkaammin levitettyä. Osanottajien on saavutettava joitain ”tuloksia”. Työskentelytapoina ovat sekä pienryhmäkeskustelut että ns. yleis- / yhteenvetokeskustelut, joissa ryhmätöiden päätelmät esitellään. Tällöin demokraattista on keskustelun lisäksi myös päätösten tekeminen. Ryhmäkeskusteluista tehdään yhteenvedot, jotta tietoja olisi helpompi soveltaa käytäntöön. Tällaiset yhteenvetokeskustelut ovat tärkeitä, koska ryhmä käy läpi demokraattista dialogia itse. Näitä edellä lueteltuja periaatteita ei esitellä osallisille ennen konferenssia, vaan vasta sen alkaessa. (Emt, 5-6)

Työkonferenssien luennottomuuden periaatteesta ei aina pidetä tiukasti kiinni. Tilaisuuden alkuun saatetaan esimerkiksi järjestää joko ulkopuolisen asiantuntijan tai työyhteisön sisältä tulevan henkilön alustus, joka toimii keskustelua virittävänä puheenvuorona. Kehittämishjelman alussa pidettävässä työkonferenssissa ohjelma muodostuu neljästä eri ryhmätyöstä, jossa ryhmäkoonpanot systemaattisesti muuttuvat matkan varrella. Ryhmätyö alkaa visiolla siitä, millainen työpaikan haluttaisiin olevan tulevaisuudessa, noin viiden vuoden kuluttua. Alussa ihmiset on sijoitettu homogeenisiin ryhmiin, mutta konferenssin edetessä ryhmiä sekoitetaan ja lopussa ryhmät on koottu työpaikoittain. Kehittämisen prosessin aikana pidetään usein myös teemoittaisia työkonferensseja, kehittämistoiminnan seurantakonferensseja sekä lopussa arviointikonferenssi. Sen lisäksi että konferensseja pidetään eri työpaikkojen kesken, voidaan niitä pitää myös yksittäisillä työpaikoilla esimerkiksi uudenlaisten kommunikaatioyhteyksien ja kehittämishjelmien rakentamiseksi. Työkonferenssit ovat kuitenkin vain yksi menetelmä keskustelun organisoitumiseksi, myös muita menetelmiä käytetään. Ruotsalaisessa LOM –ohjelmassa keskustelua käytiin myös kehittämissyhmässä, joka perustetaan yleensä heti kehittämissiirrossa alussa. Ryhmä toimii kehittämisen ohjausryhmänä ja pyrkii huolehtimaan siitä, että kehittämissiirto toteutuu laajasti organisaation eri tasoilla. Keskustelua käytiin lisäksi erilaisissa työpaikkakokouksissa, projektien koordinoitiryhmissä, opintopiireissä jne. (Lahtonen 1999, 210-212)



### 3.3. Arviointitutkimuksen ja toimintatutkimuksen yhdistäminen

Tässä tutkimuksessa ja kehittämissyklissä yhdistyvät arviointitutkimus, erityisesti ns. hyödynnettävyyteen tähtäävän arvioinnin ja prosessiarvioinnin periaatteet sekä toimintatutkimus. Mielestäni tutkimusmenetelmien kuvauksessa tuli selvästi esille ko. tutkimusmenetelmille ja lähestymistavoille yhteisiä piirteitä. Arviointi on keskeinen tekijä myös toimintatutkimuksen ideassa. Toimintatutkimuksen määritelmien yhteydessä esille tulee selkeästi kehittämis- ja oppimisnäkökulma ja siihen liittyen reflektion käsite. Myös arviointitutkimuksessa ja etenkin hyödynnettävyyteen tähtäävässä arvioinnissa korostetaan pyrkimystä muutokseen ja kehittämiseen, prosessin arviointia sekä oppimista. Reflektiivisyyttä sinänsä ei korosteta. Myös se näkökulma, että arvioija / tutkija pyrkii auttamaan osallisia oman toiminnan arviointiin ja tilanteiden, näkemysten ja mielipiteiden yhteiseen konstruointiin sekä konsensuksen muodostamiseen niistä, ovat yhteisiä piirteitä. Molemmissa myös korostuu osallisten / toimijoiden aktiivinen rooli.

Toimintatutkimuksessa tutkija on automaattisemmin mukana jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ja siten vaikuttamassa tutkimuksen etenemiseen. Arviointitutkimuksessa arviointia voidaan tehdä myös etukäteen tai jälkikäteen ja siinä arvioijalla voi olla kaikkein keskeisin rooli ja sitä voi tehdä myös ulkopuolisena henkilönä. Kuitenkin silloin, kun puhutaan prosessievaluuatiosta eli arvioidaan sitä, mitä toimenpano-ohjelmien tai erilaisten projektien aikana tapahtuu, on tutkija usein samankaltaisessa roolissa kuin toimintatutkija useimmiten eli prosessin osallisena ja kehittäjänä. Toimintatutkimukseksi katson sen, että olen osallistunut kehittämistoiminnan etenemisen suunnitteluun ja ollut mukana konkreettisesti työyhteisöjen kehittämispalaverissa sekä työntekijöiden itsereflektioon perustuvan itsearvioinnin ja omatoimisen kehittämisen. Arviointitutkimuksen määritelmiin puolestaan sopii tutkijan rooli systemaattisen prosessin arvioinnin suunnittelijana ja toteuttajana yhdessä osallisten kanssa sekä arviointien analysoijana.

Sekä kehittävän työntutkimuksen periaatteista ja muutoslaboratoriosta että työkonferenssimenetelmästä ja demokraattisen dialogin periaatteista löytyy yhteneviä piirteitä tässä tutkimuksessa ja kehittämishankkeessa kehitetylle työyhteisön kehittämissyklille. Muutoslaboratoriossa analyysi menee kuitenkin syvemmälle kuin mitä tässä tutkimuksessa ja kehittämissyklissä, missä ei ole ollut tarkoituskaan analysoida esim. organisaation toiminnan kokonaiskohdetta ja tuotosta eli sitä, mitä tuotetaan, kenelle ja miksi. Tässä tutkimuksessa ei niinkään olla pyritty muodostamaan tiimiorganisaatiota tai madaltamaan hierarkioita. Sen sijaan kehittämistoiminnan ulottaminen koko organisaatioon työkyvyn ylläpitämisen näkökannalta on keskeistä. Yhteneviä piirteitä kehittävään työntutkimuk-

seen on mm. siinä, että kehittäminen tapahtuu työssä ja tutkija osallistuu toimintaan. Myös kehittämisen syklisyys toteutuu tässä tutkimuksessa. Sen sijaan arviointi korostuu tässä tutkimuksessa ja sitä tapahtuu mielestäni kehittävää työntutkimusta ja toimintatutkimusta systemaattisemmin. Arvioinnin ja sitä tukevan reflektion tukena käytän työkonferenssimenetelmälle tyypillistä demokraattista dialogia tai ainakin pyrkimystä siihen, kun taas muutoslaboratoriossa korostuvat työnteon mallintaminen ja työväliseen mallintamisessa käytetty seinätaulusto, joka muodostuu erilaisista kentistä. Kentät muodostuvat vaakatasossa peilistä, ideasta, välineistä sekä mallista ja visiosta; Pystysuunnassa taulu jakautuu aikaulottuvuutta edustaviin kenttiin: ennen, nyt ja tulevaisuudessa (Virkkunen ym. 1999, 15).

Tässä tutkimuksessa ja kehittämissyklissä pyritään alkukartoituksen ja yhteisten keskustelujen avulla määrittämään työyhteisön toimivuutta tietoisesti työntekijöiden työkykyä vasten tarkasteltuna sekä kehittämisen kohteita keinoineen. Tämä tapahtuu tutkijan avustuksella siten, että tutkija tukee yhteisen keskustelun syntymistä ja asioiden reflektiivistä tarkastelua siten, että työryhmissä pyritään konstruoimaan yhteinen näkemys ja saavuttamaan konsensus kehittämiskohteista kirjatun tavoitteen keinoineen ja vastuuhenkilöineen kehittämissuunnitelmaan seuranta ja arviointia varten. Ennen varsinaista tutkimukseen liittyvän työhypoteesini esittämistä, tarkastelen seuraavassa luvussa tieteenfilosofisia kysymyksiä ja siihen liittyen ihmiskäsitystä, jotka ovat vaikuttaneet tämän tutkimuksen toteuttamiseen sen kaikissa vaiheissa.

### **3.4 Tieteenfilosofinen tarkastelu ja ihmiskäsitys**

Tutkimusmenetelminä tässä tutkimuksessa ovat sekä arviointitutkimus että toimintatutkimus, vaikkakin ainakin toimintatutkimuksesta on sanottu, että se ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä tai -metodi siinä mielessä kuin esimerkiksi faktorianalyysi. Se on pikemminkin väljä tutkimusstrateginen lähestymistapa, jonka sisältö määrittyy pitkälti kulloisenkin kohdealueensa mukaan. (Heikkinen & Jyrämä 1999, 35)

Luonnontieteissä, mutta myös sosiaalitieteissä on ollut noin 400 vuoden ajan vallalla positivistinen tieteen filosofia, jossa voimakkaasti yksinkertaistaen ajatellaan, että se mikä näkyy ja mitä voi konkreettisesti tavoittaa on totta. Positivismissa käsitys todellisuudesta on eräällä tavalla naivia realismia, jossa tieteen ihanteena on tutkija objektiivisena tarkkailijana ja tutkittava tarkkailtavana. Toistettavat tulokset kuvastavat totuutta. Metodologisina keinoina ovat erilaiset koejärjestelyt ja

tutkittavien muuttujien kontrollointi. Koska positivismi äärimuodoissaan on saanut paljon kritiikkiä osakseen, on sen seurauksena kehittynyt ns. postpositivistinen tieteen filosofia, jonka mukaan todellisuus on muutakin kuin nähtävää ja kosketeltavaa. Postpositivismissa käsitys todellisuudesta on kriittisen realistinen, vaikkakin siinä pyritään samoin kuin positivismissa objektiivisten havaintojen saamiseen, mutta tunnustetaan kuitenkin, että täydelliseen objektiivisuuteen ei voida päästä. Tutkimuksen tuloksia verrataan aikaisempaan tietoon ja kriittinen tiedeyhteisö arvioi tuloksia; toistetut löydökset saattavat olla totta. Metodologisina keinoina ovat kvasikoejärjestelyt eli kevyemmät tieteelliset koeasetelmat, esimerkiksi kahden aidon ihmisryhmän vertailu ja pyrkimys kontrolloida tutkittavia muuttujia. (Metsämuuronen 2000, 11-12)

Uudenlainen ajattelutapa on johtanut filosofiassa relativismiin ja käyttäytymistieteissä hermeneutiikkaan eli pyrkimykseen ymmärtää ja tulkita sosiaalisen todellisuuden syvällisiä laadullisia puolia. (Juuti & Lindström 1995, 12) Rinne (1988, 131-132) käyttää paradigman käsitettä kuvaamaan kasvatustieteen historian murroksia. Menetelmällinen kehitys on kulkenut kasvatustieteessä filosofis-teologisesta spekulatiosta tiukan empiristisen, luonnontieteitä mallittavan tutkimuksen kautta uuteen fenomenologis-hermeneuttiseen spekulatioon. Lisäksi uudempi fenomenologis-hermeneuttinen ajattelu eroaa aiemmasta, 1800-luvulla vallinneesta ajattelusta mm. siten, että aiemmin tukeuduttiin pitkälle filosofiseen pohdintaan, kun taas nykyisessä suuntauksessa on keskeistä filosofisluonteisen ajattelun ja tulkinnallisen empiirisen tutkimuksen yhdistämisyhtymys.

Eräänlaisena vastavetona positivistiselle ja postpositivistiselle tieteen filosofialle syntyi kriittiseksi teoriaksi nimetty tieteen filosofia, joka sisältää monia erilaisia filosofioita, kuten uusmarxismi, feminismi, materialismi ja osallistuvan tutkimuksen filosofia. Yhteistä näille eri filosofioille on mm. se, että todellisuus muotoutuu ja tarkentuu erilaisten sosiaalisten, poliittisten, kulttuuristen, ekonomisten, eettisten ja sukupuoliin liittyvien tekijöiden kokonaisuudessa. Toisaalta yhteistä on myös se, että tutkija ja tutkittava ovat toisiinsa sidoksissa ja että tutkijan arvot vaikuttavat aina jossain määrin tutkimuksen lopputulokseen. Konstruktivismista puhutaan silloin, kun todellisuuden ajattelun olevan suhteellista, vaikkakin osa siitä saattaa olla yhteistä monien yksilöiden kanssa. Tietoa tästä todellisuudesta saadaan siten, että tutkija ja tutkittava ovat toisiinsa vuorovaikutteisesti yhteydessä. Löydöksenä on siten se, mitä tutkija tulkitsee tutkittavasta. Metodologia perustuu tulkintaan eli hermeneutiikkaan. (Metsämuuronen 2000, 11-12) Konstruktivismissa pyritään ymmärtämään maailman ja ilmiöiden kompleksisuutta tutkimalla ihmisten kokemuksia elämisestä siinä. Tutkimuskohteen muodostavat tilannespesifit tutkittavien konstruoinnit tutkittavasta ilmiöstä, joita tutkija pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan. (Schwandt 1994, 118)

Konstruktionistisen suuntauksen perusolettamus on ajatus siitä, että tiede ja tutkimus eivät ole keino osoittaa sosiaalisen todellisuuden tai luonnon tosiasioita sellaisina, kuin niiden oletetaan olevan sosiaalisessa todellisuudessa ja luonnossa. (Kuula 1999, 15) Kallenberg (Koiviston 1997, 54 mukaan) toteaa, että konstrukttiivinen tutkimusote pyrkii toimivien vaihtoehtojen hahmottamiseen, kehittämiseen ja tuottamiseen olemassa oleville rakenteille, käytännöille ja toimijakulttuureille. Tutkimusintressi kohdistuu tällöin sellaisiin vaihtoehtoihin, jotka ovat jossakin suhteessa parempia tai kehittyneempiä kuin vallitsevat rakenteen, käytännöt ja kulttuurit ovat.

Koiviston (1997, 54-57) mukaan konstruktivisessa tutkimusotteessa maailmaa tarkastellaan sellaisena kuin se voisi olla ja kysytään, mitä voidaan ja mitä pitäisi tehdä, jotta vaihtoehtoiset toimintatavat voisivat toteutua. Siinä pyritään etsimään ja tutkimaan mahdollisia ja tarvittavia vaihtoehtoja sekä niiden toteutumisasihtoehtoja eli suuntaudutaan vallitsevien asiointilojen kehittämiseen ja muuttamiseen parempaan suuntaan. Voidaan myös tutkia sitä, onko muutos tavoittelemisen arvoisa. Konstruktivistisesti suuntautuneisiin kysymyksenasetteluihin voi pyrkiä vastaamaan mm. intervention avulla, jolloin tarkoituksena on parantaa tai muuttaa jotain asiointilaa ja samalla tutkia sitä. Pohjimmiltaan tällöin on kyse tekemällä oppimisesta. Tutkimuksellinen interventio voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Yhtä interventiostrategian tyyppiä edustaa toimintatutkimus. Edelliseen viitaten tässä tutkimuksessa toteutuu myös konstruktivistisen tutkimuksen periaatteet.

Huttusen, Kakkorin ja Heikkisen (1999, 117) mukaan saksalainen filosofi Martin Heidegger (1889-1976) kyseenalaisti filosofiaa määrittäneen subjekti-objekti –suhteen, joka perustuu dualistiseen asetelmaan, jossa vastapoolleina ovat tiedostava subjekti ja maailma subjektin kohteena, objektina. Hermeneuttisessa filosofiassa puhutaan hermeneuttisesta kehästä, jonka mukaan ymmärtäminen lähtee aina tietystä periaatteesta ja palaa takaisin niiden oivaltamiseen ja ymmärtämiseen. Hermeneutiikassa korostetaan, että tutkimustulosten tulkinnassa ja ymmärtämisessä on tärkeä pitää esillä lukuisia, erilaajuisia ymmärtämiskokonaisuuksia, joita voivat olla mm. yksilö, yksilön elämismaailma, yksilön ympäristö tai ajatusmaailma tai organisaatioiden ja rakenteiden kohdalla itse tutkittava, sidosryhmät, ideologiset yhteydet tai tavoittemaailmat. Näiden kokonaisuuksien ymmärtämisessä keskeistä on tutkijan oivalluskyky, ei mielikuvitus (Varto 1992, 63). Hermeneuttisen ajattelun keskeinen piirre eli tulkinta on dialektinen tapahtumasarja, jossa vuorovaikutus tapahtuu toisaalta tutkijan omaavan kokonaisnäkemysten ja toisaalta esille tulevien yksityiskohtien välillä. Hermeneutiikassa pyritään tulkitsemaan sitä, mitä ihmiset pitävät todellisuutena ja kuinka todellisuus siitä muodostuu. (Juuti & Lindström 1995, 13-14)

Kvalitatiivisen tutkimuksen on katsottu yleistyneen Suomessa sosiaalitieteissa 1970 –luvulta lähtien, kun taas kasvatustieteissä kvalitatiivisten metodien käytön laajeneminen sijoittuu pääsääntöisesti vasta 1980 –luvulle. (Eskola & Suoranta 1996, 17) Kvale (1989, 11-12) määrittää laadullisesta tutkimuksesta käydyn keskustelun kolmeksi kronologiseksi diskurssiksi, jotka ovat:

1. Legitimaatiodiskurssi, eli kysymys laadullisen tutkimuksen asemasta tieteenteossa, jota maailmalla on käyty jo viimeiset parikymmentä vuotta.
2. Yhteiskuntatieteiden tiedonhankinnan filosofisia perusteita koskeva diskurssi, jossa keskustelua käydään sosiaalitieteiden tuottaman tiedon luonteesta eli kyse on lähinnä ristiriidasta objektivismin ja relativismin välillä. Tässä diskurssissa todetaan filosofisten suuntausten, kuten lingvistisen tai pragmaattisen käänteen, vaikuttavan myös ns. erityistieteiden itsereflektioon.
3. Sisäisen luotettavuuden diskurssi, jossa huomioidaan laadullisille menetelmille ominaisten käsitteiden ja tutkimustekniikoiden kehittäminen; sisäisen luotettavuuden diskurssi tulee siten liitetyksi keskusteluun sosiaalisen maailman luonteesta kielellisenä konstruktiona.

Laadullisen tutkimuksen kohteena on lähes poikkeuksetta ihminen ja ihmisen maailma, joita voidaan tarkastella yhdessä ja tällöin puhutaan ns. elämismaailmasta. Elämismaailma on niiden merkitysten kokonaisuus, joka muodostuu ihmistutkimuksessa tavattavista kohteista, mm. yksilön, yhteisön, sosiaalisen vuorovaikutuksen, arvotodellisuuden ja yleisesti ihmisten välisten suhteiden kohteista. Nämä yksittäiset tutkimuksen kohteet puolestaan saavat merkityksensä ja lähtökohtansa elämismaailmasta, sellaisesta ihmisen kokemustodellisuudesta, joka on koko ajan läsnä, yhtä aikaa muuttavana ja muutettavana. Laadullisessa tutkimuksessa elämismaailmaa tarkastellaan merkitysten maailmana, jossa merkitykset ilmenevät ihmisten toimintoina, päämäärien ja tavoitteiden asettamisena, suunnitelmina, hallinnollisina rakenteina, yhteisöjen toimina ja päämäärinä sekä muina ihmisestä lähtöisin olevina ja ihmiseen päättyvinä tapahtumina. (Varto 1992, 23-24)

Myös tiedon luonnetta ja suhtautumista tietoon ja totuuteen tulee miettiä kunkin tutkimuksen kohdalla. Käsitys tiedon luonteesta muodostuu tietoteoreettisista käsityksistä ja arkipäiväisestä vakaumuksesta, jotka yhdessä vaikuttavat siihen, millainen rakenne tutkimustilanteelle muodostuu. Tällöin sellaiset kysymykset, kuten kuinka tieto rakentuu, kuinka sitä voidaan arvioida ja lisätä sekä käsitys siitä, mikä on tiedon arvo, ovat keskeisiä. (Varto 1992, 29) Totuuden ongelmaa voidaan lähestyä monista eri vaihtoehdoista käsin. Perinteinen (positivistinen) tutkimus nojaa yleensä ns. totuuden korrespondenssiteoriaan, jonka mukaan totuus on yhtä kuin väitteen ja asiantilan välinen vastaavuus, korrespondenssi. Toinen paljon sovellettu totuusteoria on ns. totuuden koherenssiteoria,

jossa totuus määritellään väitelauseiden yhteensopivuutena, koherenssina. Kolmas klassinen totuus-teoria on pragmatistinen, jonka mukaan totta on se, mikä osoittautuu toimivaksi käytännössä. Näitä kolmea totuus-kriteeriä: korrespondenssia, koherenssia ja pragmatistista totuusteoriaa käytetään usein myös eniten tutkimuksen pätevyyden eli validiteetin tarkastelussa. (Huttunen, Kakkori ja Heikkinen 1999, 113-114)

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimustulos vastaa asioiden tilaa todellisuudessa. Validiteetin käsite pohjautuu siten juuri totuuden korrespondenssiteoriaan eli ajatukseen tosiasioiden ja väitteiden vastaavuudesta. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, kuinka samana tutkimustulos pysyy, jos tutkimus toistetaan uudelleen. Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden käyttämisestä laadullisessa tutkimuksessa on käyty kriittistä keskustelua jo pitkään. Käsitteiden käyttäminen toimintatutkimuksen yhteydessä on vaikeaa useastakin eri syystä. Erityisesti reliabiliteetti ei sovi toimintatutkimuksen ideologiaan, koska toimintatutkimus itsessään on ”väliin tuleva muuttuja”, jota käytetään tarkoituksellisesti juuri muuttamaan tilannetta. Samaa tulostahan ei ole edes periaatteessa mahdollista saavuttaa uudestaan, koska tilanne on jo muuttunut ja erilainen intervention jälkeen. Tulos onkin ”totta” tietyssä ajan ja paikan määrittämässä tilanteessa. Validiteetin käsite perustuu jo lähtökohdaltaan sellaiselle ajatukselle, että erikseen on olemassa tietävä subjekti, tutkija, joka esittää väitteen ulkoisesta todellisuudesta, objektista. Väite olisi tosi, jos väitelause vastaisi ulkoisessa maailmassa olevaa tosiasioiden tilaa. Mutta mikä on tuo todellinen tosiasioiden tila ja kenellä on valta määrittää se. Tietoteoriassa onkin siirrytty yhä enemmän sellaisiin sitoumuksiin, joiden mukaan tieto ja tietävä subjekti eivät ole dualistisella tavalla erillään toisistaan (Mezirow 1995; Varto 1992).

Todellisuus on läsnä ihmiselle aina jostakin tietystä näkökulmasta, ymmärtämysyhteydestä ja merkitysperspektiivistä käsin. Tiedon pätevyys riippuu siten ajallisesta ja paikallisesta asiayhteydestä sekä tutkijan ja tutkimuskohteen välisestä suhteesta. Tieto on siis kontekstuaalista, yhteyksistä riippuvaa. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 113-114) Jensenin (1989, 93) mukaan laadullinen tutkimus ja sen yhteydessä osoitettu validiteetti perustuu kaikkein keskeisimmin kieleen, jonka avulla aineistoa kerätään ja jonka avulla sitä analysoidaan. Kieli, kommunikaatio, vuoropuhelu muodostavat tärkeän, liian vähälle huomiolle jääneen alueen laadullisessa tutkimuksessa, vaikka niiden kautta sosiaalista ”todellisuutta” pyritään hahmottamaan ja tulkitsemaan. Inhimillisten kokemusten sisälle ei voi päästä, niitä ei voi saavuttaa suoraan; ei ole muuta keinoa kuin kielen välittäminen keino.

## Ihmiskäsityksestä

Laadullisen tutkimuksen kohdalla tutkittavan erityislaadun tunnistaminen edellyttää myös sen olemassaolotavan erittelyä eli ns. ontologista erittelyä. Luonnon ilmiöt ja oliot esimerkiksi ovat olemassa omalla tavallaan ja vastaavasti ihminen elämismaailmassa omalla tavallaan. Laadullisen tutkimuksen kohdalla ontologinen erittely tähtää erityisesti paljastamaan sen, kuinka tutkittava on laadullinen. Tällaisesta erittelystä tuloksena on ihmiskäsitys. (Varto 1992, 30-31) Ontologinen analyysi, eli mitä on olemassa ja miten, tulee sisällyttää tutkimukseen. Voidakseen toimia systemaattisesti empiirisen tutkijan ei tulisi jättää ontologista ratkaisua vain metodien tehtäväksi, vaan tutkijan tulisi itse selvittää, millaiseksi tutkimuskohde on tutkimuksessa edellytetty. Käytännössä filosofis-ontologinen analyysi käy käsi kädessä empiirisen tutkimustoiminnan kanssa. Kysymys siitä, mitä ihminen on, lienee kaikkein vaikeimpia ontologisia ongelmia. Ihminen on kenties kaikkein kompleksisin tutkimuskohde, mitä universumissa voi olla. Koska empiirinen ihmistutkimus ei voi antaa vastausta kysymykseen, mitä kaikkea ihminen on ja millaista tutkimusta tarvitaan, jotta tutkijoille olisi edes periaatteellisia edellytyksiä kuvata ihmisen kokonaisuutta, tarvitaan ihmisen ongelman ontologis-filosofista analyysia vastaamaan kysymykseen: Mitä ihminen on? (Rauhala 1989, 11-13)

Meadilta (1962) on peräisin näkemys, jonka mukaan ihmiset muodostavat itse oman merkitysjärjestelmänsä toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta. Hänen mukaansa ihmiset luovat vuorovaikutuksen kautta oman todellisuutensa, jonka varaan normatiivinen järjestelmä rakentuu ja joka muovaa heidän olemustaan. Myöskään hermeneuttisen näkemyksen mukaan ihmistä eivät ohjaa tietyt lainalaisuudet, vaan ihminen luo itse omat sääntönsä. Ihmisluonne ei siten ole osa luontoa, vaikkakin toimii vuorovaikutuksessa luonnon kanssa. Ihmisen tietoisuus syntyy eleyistä kokemuksista, joita tulkitaan symbolisen kentän kautta. Järvilehto (1987, 56-57) toteaa, että mitä monimutkaisempi on sosiaalisen yhteisön rakenne, sitä korkeampi tietoisuuden aste on välttämätöntä. Monimutkaisessa sosiaalisessa yhteisössä, kuten esimerkiksi meidän yhteiskunnassamme, oman aseman arviointi ja ymmärtäminen, toisin sanoen minäkuvan muodostuminen, edellyttää laajan ihmisten välisten suhteiden verkoston hahmottamista. Toisaalta tämä merkitsee myös sitä, että mitä monimutkaisempi sosiaalisen yhteisön rakenne on, sitä selkeämmin yksilöt myös erottuvat toisistaan ja sitä selkeämmin kullakin yhteisön jäsenenä on vain hänelle tyypillinen minäkuva ja persoonallisuus.

Dunderfeldtin (1991, 202) mukaan psykofyysinen tai psykofyysis-sosiaalinen ihmiskäsitys on selvästi vallitsevin ihmiskäsitys psykologian ja hoitotieteiden piirissä. Sen mukaan ihminen on kokonaisuus, jossa fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat toisiinsa ja luovat ihmisen hy-

vinvoinnin. Mikäli tämän käsityksen yhteydessä puhutaan henkisestä ulottuvuudesta, nähdään se psyykkisen ”jalostetumpana” olemusmuotona, jolloin henkiselle ei anneta itsenäistä ja erillistä tasoa. Sana holistinen tai kokonaisvaltainen tuli psykologiaan toisen maailmansodan jälkeen. Sitä käytetään usein humanistisen psykologian tai siitä vaikutteita saaneiden teorioiden yhteydessä.

Humanistisessa ihmiskäsityksessä on keskeistä ihmisen ainutkertaisuuden korostaminen. Ihminen nähdään avoimena järjestelmänä, jossa ihmisen toiminta on itseohjautuvaa, usein ainutkertaista ja alati muuttuvaa. Ihminen avoimena järjestelmänä on etsivä, tutkiva, vaihtoehtoja punnitseva sekä muutoksiin ja yllätyksiin valmis. Hän on ymmärrettävissä parhaiten omista ainutkertaisista olemassaolonsa ehdoista käsin. Humanistisessa psykologiassa tähdennetään holistisuutta ihmisen ymmärtämiseen pyrittäessä. Ihminen nähdään lisäksi vastuullisena henkilönä, jolla on kyky kasvaa ja kehittyä ja joka voi olla myös luova ja tahtova. Siinä missä behaviorismi on hylännyt ihmisen sisäisen kokemusmaailman, on humanismi korostanut sitä. Ihmistä pitää pyrkiä ymmärtämään hänen omien subjektiivisten kokemustensa valossa ja hänen kokemuksiaan pitää tarkastella sisäisten kokemusten kautta. Humanistinen psykologia ja humanistinen ihmiskäsitys nojautuu filosofisesti lähinnä eksistentiaaliseen fenomenologiaan. Eksistentialismiin kuuluu käsitys ihmisen aktiivisuudesta ja itsemääräämisestä. Kun ihminen ymmärtää olemassaolonsa ainutkertaisuuden, hän joutuu ottamaan elämänsä ohjat omiin käsiinsä. Ihmisen on itse luotava oman elämänsä merkityksen; sitä ei ole annettu meille valmiina. Ihminen on se, mitä hän on itsestään tehnyt omien valintojensa kautta. (Rauhala 1991, 50-51)

Rauhala (1993, 69-70) toteaa, että kaikkein eniten haasteita ja vaikutteita ihmistutkimukselle on lähimenneisyydessä antanut saksalainen filosofi Martin Heidegger, jonka filosofiaan yhtyneenä puolestaan Edmund Husserlin kehittelemää fenomenologiaa kutsutaan juuri eksistentiaalseksi fenomenologiaksi. Sitä voidaan pitää myös ns. hermeneuttisen tieteenfilosofian suuntauksen päämetodinä. Eksistentiaalisessa fenomenologiassa ihmisen ongelman analyysissa kehkeytyvää ihmiskäsitystä kutsutaan eksistenssiksi, jota Rauhala itse kutsuu situationaaliseksi säätöpiiriksi. Sen mukaan ihminen reaalistuu erilaisissa olemassaolon muodoissa, joita ovat: situationaalisuus, kehollisuus ja tajunnallisuus. Nämä ovat niitä ihmisen olemassaolon perusmuotoja, joita ihminen todellisuudessa on ja joihin hänen elämänaikainen olemassaolonsa sitoutuu. Sartre toteaa (Hirsjärven 1984, 125 mukaan), että ihmisellä ei ole mitään ennalta määrättyä luontoa kuten esineillä ja siksi ihminen on tuomittu valitsemaan toimintojensa, ajatustensa ja tunteidensa kautta olemuksensa. Maailmassa ei ole mitään valmiita vihjeitä ihmisen valintojen perustaksi, vaan yksilön on itse tehtävä ratkaisunsa.



Siten mitkään ulkoiset tekijät eivätkä ihmisen menneisyys määrää hänen valintojaan, vaan hän on täysin vapaa päättämään itse tulevaisuudestaan.

Näen ihmisen myös tässä tutkimuksessa kokonaisuutena, jossa erilaiset tekijät (fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset sekä tilannekohtaiset tekijät) vaikuttavat toisiinsa ja kietoutuvat yhteen siten, että niiden vaikutusten pohtiminen erillisinä tekijöinä on lähes mahdotonta. Ne myös yhdessä luovat perustan ihmisen hyvinvoinnille. Ihminen on itse aktiivinen, päämäärähakuinen ja itseohjautuva, joka luo itse oman merkityksen asioille ja omalle elämälleen. Hän ei kuitenkaan voi toimia yksin, vaan on aina vuorovaikutuksissa ympäristöönsä ja toisiin ihmisiin, mikä puolestaan vaikuttaa hänen toimintaansa ja itseohjautuvuuteensa. Ihmistä tulee kohdella kunnioittavasti ja häntä tulee pyrkiä ymmärtämään hänen omista, henkilökohtaisista kokemuksistaan käsin. Nämä käsitykset ihmisestä ulottuvat siten myös työelämään ja työyhteisöön. Niin ikään ne ovat tärkeitä myös pohdittaessa työkykyä ja sen ylläpitämisen mahdollisuuksia.

## **4. TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEN JA TYÖKYVYN YLLÄPITÄMISEN SAMANAIKAISUUS JA VUOROVAIKUTTEISUUS**

Tässä luvussa tarkastelen sitä, miten työyhteisön kehittäminen ja työkyvyn ylläpitäminen näyttävät liittyvän yhteen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perustuen. Kuvaan sitä tilannetta tai pyrkimystä, mihin tällä hetkellä ollaan menossa työkyvyn ylläpitämisen ja työyhteisön kehittämisen vuorovaikutteisudessa. Näin myös pyrin nostamaan esiin niitä kehittämishaasteita, joihin tämä tutkimus pyrkii vastaamaan. Esimerkkejä työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen yhteen liittymisestä esiintyy teoriassa ja aikaisemmissa tutkimuksissa. Silti käytännössä työyhteisön kehittäminen ja työntekijöiden työkyky tunnutaan usein edelleenkin irrotettavan toisistaan. Myös niiden mukanaan tuomien hyötynäkökulmien vuorovaikutteisuuutta tulisi arvioida enemmän. Seuraavassa luvussa tarkastelenkin työkyvyn ylläpitämistä työyhteisön kehittämisen osa-alueena. Näin myös lähestyn tämän tutkimuksen tarkoitusta ja omaa työhypoteesiani eli niiden samanaikaisen kehittämisen mahdollisuutta.

### **4.1 Työkyvyn ylläpitäminen työyhteisön kehittämisen osa-alueena**

Mm. Rajavaara (1994, 45) on pohtinut sitä, onko kehittämistoiminnassa kiinnitetty tarpeeksi huomiota siihen, mitä kehittämisellä ja muutoksella oikeastaan tarkoitetaan ja miten muutosten ajatellaan tapahtuvan. Usein kehittämisen kautta toivotaan saavuttavan muutoksia, joiden toivotaan tuottavan samalla oppimista, joka puolestaan avaisi uusia kehittämis- ja muutuskulkuja. Kehittämistyötä käytetäänkin sekä muutoksen hallinnan että muutoksen tuottamisen välineenä. Alasoini ym. (2002, 60) toteavat, että koska työpaikoilla on eletty jatkuvan muutoksen aikaa, on uuden oppiminen ja kehittäminen pitänyt kytkeä kiinteäksi osaksi itse muutosta. Samoin kuin oppiminen, myös työkyvyn ja työhyvinvointiin kohdistuvat kehittämistoimenpiteet tulisi olla kiinteä osa koko työpaikan kehittämisstrategiaa. Työkykyä ja työhyvinvointia ei voi siten edistää vain joidenkin erillisten, abstraktien periaatteiden siivittämänä ja irrallaan työpaikan jatkuvan muutoksen todellisuudesta

Kehittämistoiminnassa ajatellaan tyypillisesti, että tarve kehittämiseen tulee organisaation ulkopuolelta muutoksen vaatimuksen muodossa. Ulkopuolelta tulevan kehittämistarpeen lisäksi kehittämistarve voi olla ja usein sen myös tulisi olla toimijalähtöistä tai vastaavasti, mikäli tarve tulee ulkopuolelta, tulee toimijoiden olla tietoisia siitä, mihin muutoksen tarve pohjautuu ja miksi se on tarpeellinen esim. johdon näkökulmasta. Työntekijöiden mukaan ottaminen kehittämistoiminnan

suunnitteluun on merkityksellistä työntekijöiden työkyvyn kannalta. Näin välttyttäisiin sellaiselta motivaatiota sekä myös kehittämistä ja työkyvyn ylläpitämistä rajoittavalta tekijältä ja tuntemukselta, että kehittämisen ja oppimisen tarpeet tuodaan työyhteisöön perustelematta muualta kuin toimijoista lähtöisin ja että toimijoilla itsellään ei ole vaikutusmahdollisuuksia kehittämis- ja oppimistarpeen määrittelylle. Tämä tarkoittaa myös strategisen johdon ja operatiivisen toiminnan sekä sen johtamisen entistä systemaattisempaa yhdistämistä.

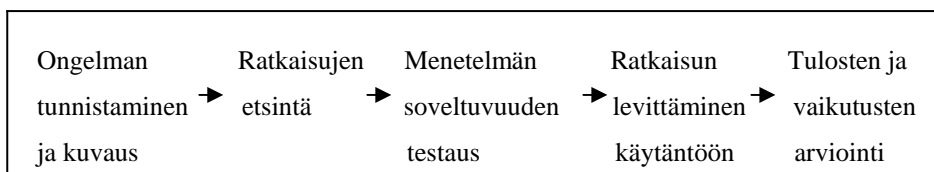
Kehittämisen tarvetta syntyy usein myös ns. ruohonjuuritasolla eli toimijoista lähtien. Jokin työvaihe tai jokin työn organisointitapa saattaa tuottaa erilaisia ongelmia ja aiheuttaa mielipahaa työntekijöissä, mikä puolestaan heijastuu myös heidän työkykyynsä. Organisaation johto ei välttämättä tiedosta tällaisia kehittämistä vaativia asioita, koska sillä ei ehkä ole riittävää yhteyttä arkityöhön ja työn tekijöihin. Mikäli organisaatiossa ei ole kehitetty systemaattista menetelmää työyhteisön sisäisten kehittämistarpeiden esille nostamiseen ja niiden käsittelyyn, on muutostarpeiden esille tulo hyvin sattumanvaraista ja satunnaista ja paljon sellaisia asioita, joita voitaisiin kehittää, jää kehittämättä. Tähän liittyy oleellisesti myös ns. hiljaisen tiedon äänelliseksi tekemisen mahdollisuus.

Tästä syystä tärkeää onkin sen tutkiminen, miten tällaista työntekijälähtöistä kehittämistä voidaan toteuttaa työpaikoilla ja miten työntekijät kokevat kehittämisen. Koska tiedetään ja kliseisesti todetaan, että henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara, tulee henkilöstö huomioida aina kehittämistyötä organisoitaessa. Mielestäni tämä toteutuu juuri silloin, jos työyhteisöä pyritään kehittämään huomioiden samanaikaisesti työntekijöiden työkyky laaja-alaisesti tarkasteltuna. Myös Mäkitalon (1999, 30) mukaan parhaat mahdollisuudet vastata todellisiin työkyvyn ylläpitämisen haasteisiin olisi työhön ja työn muutoksiin integroituneilla tyky -hankkeilla. Hänen mielestään tällaisen lähestymistavan jatkokehittely edellyttää nykyistä määrätietoisempaa suunnan valintaa niin työterveysyksiköiltä kuin kouluttajiltakin.

Jorma Rantanen (1995, 22-23) on todennut, että työkykyä ylläpitävässä toiminnassa tarvitaan kokonaisvaltaisia, monitieteisiä työyhteisön kehittämishankkeita, joiden sisään rakennetaan työkyvyn ylläpitoon tähtääviä osioita. Tällaisten lähestymistapojen kehitystyö ja kokeilutoiminta onkin Suomessa käynnistynyt, mutta tutkimuksellisen seurannan ja arvioinnin tarvetta vielä on. Työterveyslaitoksen strategioissa ja ohjelmissa omaksuttu ns. kolmiostrategia, jonka mukaan työkykyä ylläpitävät toimenpiteet kohdistetaan samanaikaisesti yksilöön, työympäristöön ja työyhteisöön, on hyvä esimerkki pyrkimyksestä kokonaisvaltaiseen, monitieteiseen lähestymistapaan. Työkyvyn ylläpitämisen ja edistämisen kokonaisvaltaisuutta ja laaja-alaisuutta Rantanen kuvaa useiden eri tasojen

avulla. Hän toteaa, että uloimpina tasoina ovat yrityksen toimintaperiaatteet, johtamiskulttuuri, arvot ja osallistuminen. Yrityksen rakenteet ovat ikään kuin välitasona vaikuttamassa siihen, miten uloimmat rakenteet ja sisemmät rakenteet, joita ovat: ehkäisy ja säätely, työyhteisön kehittäminen, työterveyshuolto ja koulutus todentuvat työkyvyn ja terveyden edistämisessä.

Rantanen kuvaa työkykyprosessia seuraavan, karkeasti yksinkertaistetun kuvion avulla:



Kuvio 11. Työkykytutkimuksen prosessi pitkälle yksinkertaistettuna (Rantanen 1995, 23)

Työkyvyn ylläpitämisessä on tärkeitä huomioida sekä työyhteisö, itse työ, työympäristö sekä työntekijä kokonaisvaltaisesti omine ympäristöineen. Luonnollisesti koko ympäröivä yhteiskunta vaikuttaa vielä yrityksenkin toimintaperiaatteiden, arvojen ja johtamiskulttuurin ohella systemaattisesti ajateltuna myös työyhteisöön ja sitä kautta työntekijään. Oleellista on, että työkykyä ylläpitävällä toiminnalla pyritään lisäämään niin työntekijöiden työkykyä, hyvinvointia kuin työyhteisön toimivuutta sekä työpaikan tuottavuutta ja laatua. Työpaikan sosiaaliset vuorovaikutussuhteet ja yhteisöllisyys korostuvat työkykyä ylläpitävässä toiminnassa. Keskeisessä merkityksessä on myös työntekijän ammatillinen osaaminen ja sitä kautta sekä yksilön että koko organisaation oppiminen. Unohtaa ei sovi kuitenkaan myöskään työntekijän yksilöllisiä edellytyksiä ja voimavaroja työn tekemiseen. Oppimisen tulisi siis kohdistua työn organisoinnin ja työyhteisön kehittämisen lisäksi myös omien voimavarojen tunnistamiseen ja niiden tukemiseen. Tärkeää on, että työkykyä ylläpitävä toiminta perustuu systemaattiseen suunnitelmaan ja tilanteen arviointiin. Myös varsinaista työkykyä ylläpitävää toimintaa ja toiminnalla aikaansaatua hyötyä tulee arvioida säännöllisesti.

Myös Mäkitalo (1999, 28) toteaa, että työkykyä ylläpitävän toiminnan tulisi kohdistua sekä työntekijöihin, työyhteisöön, työhön että työympäristöön. Se tekijä, mikä integroi kaikkia näitä osa-alueita on itse työ. Tästä syystä sellainen työkykyä ylläpitävä toiminta, jonka kohteena on juuri työ, koskettaa väistämättä ja luontevasti kaikkia em. osa-alueita. Jos ja koska työ on työkyky-käsitteessä integroivana tekijänä, tulee työkykyä ylläpitävä toiminta ja työyhteisön kehittäminen nähdä vuorovaikutteisina. On vaikea kuvitella tilannetta, jossa työntekijöiden työkykyä voitaisiin ylläpitää ja parantaa kehittämättä ja parantamatta myös työyhteisön toimivuutta. Vastaavasti työyhteisöä lienee vaikeaa

kehittää huomioimatta työn tekijöitä ja heidän työkykyään. Viime vuosina onkin tapahtunut muutosta yhä enemmän työyhteisön kehittämistoiminnan ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisen integroitumisen suuntaan erilaisissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa. Oma osuutensa tähän lienee myös valtiovallan tukemilla ohjelmallisilla kehittämistoimenpiteillä, kuten esim. kansallisella työelämän kehittämisohjelmalla sekä työssä jaksamisen ohjelmalla, joiden puitteissa em. asiat ovat nostettu näkyvästi esiin ja laaja-alaisia, tutkimusavusteisia kehittämishankkeita on tuettu monin tavoin.

Kuten Rantanenkin (1995) toteaa tulisi työnkykyä ylläpitäviä toimenpiteitä kohdistaa samanaikaisesti yksilöön, työympäristöön ja työyhteisöön; työyhteisön kehittämishankkeiden sisään tulisi rakentaa työkykyä ylläpitävän toiminnan osioita. Itse näen asian siten, että työyhteisöä ja työkykyä voi ja tulee kehittää yhtäaikaaisesti ja siten asioita ei tarvitsisi eikä tulisikaan tarkastella välttämättä lainkaan erikseen. Tällöin työkykyä ei tarvitsisi edes tarkastella erillisenä osa-alueena, vaan työkykyä ylläpidetään automaattisesti silloin kun työyhteisön kaikissa kehittämistoiminnoissa ja johtamisessa huomioidaan systemaattisesti ja laaja-alaisesti työntekijöiden työkyky ja siten myös esim. työturvallisuuslain mukanaan tuomat suositukset, ohjeet ja määräykset työn turvallisuudesta, terveellisyydestä ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisestä. Tarvitaankin sellaisten ajattelu- ja toimintatapojen yleistymistä, joissa työkykyä ei eroteta omaksi, irralliseksi osa-alueekseen työyhteisön kehittämistoiminnasta. Niin ikään työyhteisön kehittäminen ja työkykyä ja ylläpitävä toiminta voisivat olla osa arkityötä ja normaalia henkilöstöpolitiikkaa, jolloin se olisi myös jatkuvaa, sekä yritystä että työntekijöitä tukevaa toimintaa. Toiminnan saaminen osaksi arkityötä ja henkilöstöpolitiikkaa vaatii myös esimiestyön ja johtamisen merkityksen tarkastelua työyhteisön kehittämistyössä ja työkyvyn ylläpitämisessä.

#### **4.2 Esimiestyö ja johtaminen työyhteisön kehittämisessä ja työkyvyn ylläpitämisessä**

Tarkastelen johtamista erityisesti ns. ihmisten johtamisen näkökulmasta käsin, koska näkökulmalla on suuri merkitys sekä työkyvyn ylläpitämiseen että työyhteisön kehittämiseen. Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu johtamistapojen vaikuttavan oleellisesti mm. työpaikan ilmapiiriin, yhteisen oppimisen mahdollistumiseen, työn hallinnan tunteeseen ja sitä kautta työntekijöiden kokemuksiin työkyvystään ja työhyvinvoinnistaan. Johtamistavoilla on todettu olevan ainakin välillinen yhteys myös työntekijöiden terveyteen ja sairauspoissaoloihin. Näillä tekijöillä on puolestaan vaikutusta työn sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Myös aikaisemmin käsiteltyjen motivaatioteorioiden

mukaan johtajien ja esimiesten toiminta vaikuttaa myös siihen, miten työntekijät motivoituvat työhönsä.

Koska käyttäytyminen ja toiminta työssäkin ovat sekä henkilöön itseensä että ympäristöön sidottua, tulee johtamisessakin huomioida nämä molemmat. Työntekijöiden omien tavoitteiden ja päämäärien tiedostaminen on merkityksellistä. On vaikeampi muuttaa ihmisten tahtoa, kuin selvittää sitä, mitä he tahtovat. Siksi työntekijöiden tarpeita ja toivomuksia olisikin hyvä kuunnella. Tärkeää on myös, että työnantajan vaatimukset ovat riittävän selkeitä ja yksilöityjä, jotta työntekijät ymmärtävät, mitä heidän tulee työnantajan taholta ja näkökulmasta tavoitella. Mikäli tavoitteet ovat keskenään ristiriitaisia, aiheuttaa se ristiriitaa myös työntekijöissä. Mikäli tavoitteiden asettamiseen tai niiden saavuttamiseen liittyy konflikteja, tulisi niiden syyt selvittää ja pyrkiä ratkaisemaan ne sekä yhdenmukaistaa tavoitteita. Työnantajan ja työntekijöiden tarpeita tuleekin pyrkiä sovittamaan yhteen silloin kun pyritään sekä kehittämään työyhteisöä että ylläpitämään työntekijöiden työkykyä. Liian korkeat tulostavoitteet ja sellaiset tavoitteet, joihin pääseminen on epärealistisia, eivät motivoi työntekijöitä. Palkitsemisessa ja kannustamisessa työntekijät arvostavat tasapuolisuutta, mikä ei kuitenkaan tarkoita samanlaista palkitsemista kaikille, vaan nimenomaan yksilöllisyyden huomioimista. (Lawler III & Nadler 1995, 126)

Myös Scheinin (1988, 63) mukaan ihmisten omat tarpeet ovat merkittäviä työyhteisössäkin ja ne tulisi huomioida myös johtajien ja esimiesten taholta. Työntekijöiden osallistumista tehtävien suunnitteluun ei myöskään tulisi rajoittaa; vrt. tiimityön periaatteet. Tärkeä on myös kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvointiin sekä hyväksymisen ja osallistumisen tunteisiin, koska huomioimalla työntekijöiden omia kokemuksia, voidaan tukea kunkin työntekijän sisäistä työmotivaatiota. Koska työntekijät työskentelevät kuitenkin työryhmissä, tulisi heidät kohdata myös ryhmänä, ei pelkästään yksilöinä. Esimiehen tulisi niin ikään toimia työntekijöiden tuntemusten ja tarpeiden järjestelijänä, koordinoijana ja viedä viestiä sekä ylöspäin että alaspäin. Hänen tehtävänä ei ole siten toimia kontrolloijana, työnantajana ja motivaattorina, vaan enemmänkin työntekijöiden tukijana, erilaisten toimintojen mahdollistajana ja asioiden ”helpottajana”, eräänlaisena työntekijöiden auttajana ja antaa heille sympaattista tukea työtehtävien hoitamisessa.

Työmotivaation kannalta on tärkeää, että työntekijät löytävät sellaisen merkityksen työssään ja työelleen, joka antaa heille ylpeyden ja itsearvostuksen tunteen. Ajatuksena on luonnollisesti myös se, että työntekijöiden motivaatio saataisiin valjastettua organisaation tavoitteiden suuntaisiksi. Tärkeätä olisi saada ylläpidettyä sisäisiä palkkiotekijöitä, kuten tunnetta saada toteuttaa itseään ja tehdä

kykyjään vastaavia tehtäviä. Tämä puolestaan aiheuttaa enemmänkin moraalista kuin laskennallista sitoutumista työhön ja työyhteisöön. Vallan tasaaminen on myös tärkeä tehtävä johtotehtävissä oleville. Ns. osallistava johtaminen, jossa työntekijät saavat olla mukana päätöksenteossa, ja jossa päätösvaltaa tasataan muillekin kuin esimies- ja johtotehtävissä oleville, on tärkeää työmotivaationkin tukemisen kannalta. Työmotivaation kannalta tärkeää on myös se, että työntekijät voisivat olla sitoutuneita ”sisäلتäpäin” niihin päätöksiin, joita tehdään ja jotka vaikuttavat myös heidän työhönsä. Toinen vaihtoehto on se, että työntekijöitä kohdellaan kuten lapsia, heille sanellaan ehtoja, heidän odotetaan tottelevan kiltisti ja toimivan annettujen ohjeiden mukaan, joihin he eivät saa itse vaikuttaa. Seurauksena on myös lapsenomainen käyttäytyminen; kapinamielinen ja tunneperäisen korostunut, mistä seuraa sitoutumattomuutta organisaation tavoitteisiin. (Emt, 69-70) Koska kontrolloiva työympäristö ei tue työntekijöiden pyrkimystä henkilökohtaiseen autonomiaan, tulisi esimiesten analysoida oman työympäristönsä motivaatioilmapiiriä ja niitä arkipäivän työnteon periaatteita, joiden mukaan he tukevat työntekijöiden autonomiaa. (Liukkonen ym. 2002, 110)

### **Oppimista ja kehittämistä tukeva johtaminen**

Mikäli johtaja osallistuu johtamiskoulutukseen ja saa mielestään sieltä hyviä oppeja, hän voi luulla toimivansa niiden mukaisesti ja pitää omaa toimintaansa muuttuneena. Tosiasiassa hänen toimintansa ei kenties olekaan muuttunut siinä kontekstissa, jossa sen pitäisi muuttua. Todellinen osallistuminen ja osallistaminen vaatii avoimuutta sekä omien tunteiden kokemiseen ja esittämiseen että toisten tunteiden kuulemiseen. Tällaisen avoimuuden saavuttaminen organisaatiossa on vaikeata sekä johtajien että työntekijöiden keskuudessa. Usein työyhteisössä ja johtajilla on toimintaa ohjaamassa kahdenlaiset teoriat; toinen on ns. ilmaistu teoria ja toinen ns. käyttöteoria. Ilmaistulla teorialla tai julkiteorialla (espoused theory), joksi sitä myös kutsutaan, tarkoitetaan sitä, miten ihmiset sanovat toimivansa. Sen avulla usein ilmaistaan toivottua käyttäytymistä, eräänlaista ideaalimallia. Käyttöteoria (theory in use) eli se teoria, jonka mukaan todellisuudessa käyttäydytään, puolestaan usein eroaa tästä ideaalimallista. Ilmaistu teoria voi sisältää sekä autoritaarisia että demokraattisia piirteitä. Usein käyttöteorian toimii kuitenkin tietynlaiset johtoajatukset, jotka Argyris on nimenyt ns. Malli 1:ksi. (Argyris & Schön 1996, 92-95; Argyris 1993, 51)

Argyriksen ja Schönin kuvaus perustuu Batesonin yksikehäisen (single-loop) ja kaksikehäisen (double-loop) oppimisen malliin. Sitä voi täydentää vielä ns. monikehäisellä oppimisella (deutero-learning) Malli 1:tä voidaan kutsua ns. single-loop learningiksi eli yhden palautekytkennän oppimi-

seksi. Siinä on keskeistä sellainen palautteesta oppiminen, joka korjaa vain toimenpiteitä olemassa olevien ehtojen ja asetettujen normien mukaan. Oppiminen tapahtuu silloin vallitsevan strategian puitteissa ja sillä tavoitellaan työn ja organisatorisen tehokkuuden lisääntymistä. Malli 1 rakentuu neljästä peruskäsitteestä: yksilön täytyy saavuttaa oma maalinsa omalla tavallaan, täytyy mieluumin voittaa kuin hävitä, täytyy minimoida negatiivisten tunteiden ilmaisua vuorovaikutussuhteissa, täytyy toimia rationaalisesti ja vähentää tunnepohjaista käyttäytymistä. Tällainen ajattelu johtaa itsekkääseen, toisia kontrolloivaan toimintaa ja se puolestaan synnyttää defensiivistä käyttäytymistä. Tällaista käyttäytymistä ei pyritä selvittämään ja ymmärtämään. Julkinen käyttäytyminen saattaa olla täysin vastoin yksilön omia sisäisiä tunteita. Argyris esittääkin, että työyhteisössä pitäisi tuntea enemmän psykologian lainalaisuuksia ja pyrkiä siirtymään kohti ns. malli 2:n mukaista toimintaa. Malli 2:ta kutsutaan puolestaan ns. double-loop learningiksi eli kaksinkertaisen palautekytkennän oppimiseksi. Sitä voidaan kutsua myös ns. virheistä oppimisen malliksi tai kyseenalaistamalla oppimiseksi. Kyseenalaistaminen edistää tiedon yhteistä tulkintaa. Kaksinkertaisen palautekytkennän oppimista tapahtuu etenkin silloin, kun korjaustoimenpiteitä ei tehdä pelkästään korjattavaan asiaan, vaan myös toimintaohjeisiin ja normeihin. Tällöin ihmiset alkavat kyseenalaistaa annettuja toimintaohjeita ja muuttavat niitä tarvittaessa. Tällaisessa oppimisessa analysoidaan niitä syitä, miksi virhe tehtiin eikä tyydytä pelkästään korjaamaan virheitä. Malli 2 sisältää seuraavat näkökulmat: toiminta pitää perustua pätevään informaatioon, vapaaseen ja ei-muodolliseen valintaan sekä sisäiseen sitoutumiseen. (Argyris & Schön 1996, 92-95; Järvinen ym. 2000, 101)

Pyrittäessä kohti malli 2:n mukaista toimintaa organisaatiossa pitää käynnistyä oppimisprosessi. Työyhteisössä tulee työskennellä kohti avoimuutta ja ongelmien ja pelkojen käsittelyä. Myös omaa käyttäytymistä ja toimintaa tulee analysoida ja arvioida. Oppimisen oppiminen puolestaan merkitsee sellaisten olosuhteiden aikaansaamista, mitkä mahdollistavat avoimuuden lisääntymisen, tunteiden jakamisen sekä havaintojen ja tulkintojen tekemisen, jotka perustuvat oikealle ja aidolle tiedolle. Kaikkien tunteiden, myös arkikielessä usein ns. negatiivisiksi luokiteltujen tunteiden, ilmaisemisen tulee sallia. (Argyris & Schön 1996, 117-118)

Argyris (1993, 61) toteaa, että tunteiden ilmaisemiseen tulee liittyä niiden kunnioittaminen ja toisen tunteisiin tulee voida samaistua. Tämä ei tarkoita sitä, että toisen ihmisen tietynlaiseen tunteen ilmaisuun tiettyä asiaa kohtaan tulisi yhtyä. Sen sijaan tulisi pyrkiä siihen, että tunteita ymmärrettäisiin ja opittaisiin löytämään tunteiden aiheuttajat. Usein tunteiden taustalta saattaa löytyä defensiivistä ongelmiin reagoimista. Vuoropuhelun kautta voitaisiin päästä käsiksi tiettyjä tunnetiloja aiheuttaviin syihin. Argyris (1987, 39) toteaa myös, että konfliktien ratkaisemista ei tulisi pyrkiä vält-



tämään siinä toivossa, että välttyttäisiin ikävyyksiltä; koska mikäli ihminen käyttää epäsuoria ratkaisukeinoja, ts. defensiivisiä puolustusmekanismeja, saattaa niistä olla enemmänkin haittaa persoonallisuudelle ja sen kehittymiselle. Sen sijaan erilaiset konfliktit ja niiden ratkaisuyritykset ja ratkaisut mahdollistavat uuden oppimisen ja kehittämisen; siksi niitä ja niiden käsittelyä ei tulisi työyhteisöissäkään pelätä. Vrt. reflektion käyttö yhteisessä keskustelussa ja ongelmien ratkaisemisessa.

Pyrittäessä yhteisymmärrykseen ongelmat ja konfliktit nähdään luonnollisena osana elämää ja kanssakäymistä toisten ihmisten (työntekijöiden) kanssa. Työstämällä konfliktia ja pyrkimällä yhteisymmärrykseen, voidaan päästä sekä organisaation että yksilöiden kannalta parhaimpaan mahdolliseen ratkaisuun ja tulokseen. Yhteisymmärrykseen pääseminen mahdollistaa sekä ongelman ratkaisun että kehittää usein vuorovaikutustaitoja ja -suhteita ryhmän jäsenten (konfliktin eri osapuolten) kesken. (Adler 1992, 123-124) Ratkaisemattomat konfliktit myöskin kuluttavat psyykkistä energiaa, eivätkä säästä sitä, kuten joskus kuvitellaan.

Johtamiseen ja esimiestyöhön yksi- ja kaksikehäinen oppiminen ja ongelmien ratkaiseminen liittyy siltä osin, että mikäli johtamiskulttuuri on autoritaarinen ja vaikutusmahdollisuuksia on vähän, eivät työntekijät voi käyttää työssään kaikkia kykyjään, vaan he joutuvat alistumaan kontrolliin, josta seuraa puolustautuvaa ryhmädynamiikkaa, mistä puolestaan seuraa toimintahäiriöitä ja siitä edelleen kontrollin lisääntymistä. Tämä johtaa siihen, että virheitä mieluummin kätketään kuin ratkotaan. Lopputuloksena saattaa olla kyvyttömyys keskustella ongelmista ja jähmettyminen paikoilleen. Tällöin oppimista ja siten kehittymistä rajoittaa ekologisen sopeutumisen periaate, jossa yksilöt suojautuvat toisiltaan ja valvonnalta, oppivat pelaamaan valtapelejä ja vaikenemaan ongelmista ja virheistä, joita eivät voi tuoda päivänvaloon, koska niiden käsittelylle ei ole olemassa kanavaa ja toimintakulttuuria. Monikehäinen oppiminen on kykyä liikkua eri kehillä ja siten yksilöt ja organisaatio eivät opi pelkästään ratkaisemaan tiettyjä yksittäisiä ongelmia, vaan he myös oppivat oppimaan. (Järvinen ym. 2000, 101-102; Argyris & Schön 1996)

Organisationaalinen todellisuus merkitsee eri asioita eri hierarkiatasoilla toimiville työntekijöille. Työntekijöiden pyrkiessä toimimaan yhteisen työn kontekstin perusteella, toimivat esimies ja johtaja samassa tilanteessa yksilöllisen työn kontekstin perusteella. Esimiehet ja johtajat saattavat kokea henkilöstöltä tulevan palautteen koskevan persoonaansa eikä niinkään yhteisiä työprosesseja. Seurauksena saattaa olla esimerkiksi johtamistapoihin kohdistuvan keskustelun ehkäistyminen ja loppuminen. Työntekijöiden mielestä johdon edustajat saattavat olla enemmänkin hierarkia- ja valtajärjestelmän edustajia kuin toimia aidosti työyhteisön vastuuhenkilöinä. Samanlainen ajattelutapa

toistuu kaikkien hierarkiatasojen välillä. Tästä voi seurata, että työntekijät eivät kykene jakamaan ja arvioimaan avoimesti työstään saamaa palautetta, koska he kokevat olevansa kontrollin kohteena ja tuntevat siten tarvetta suojautua sitä vastaan. Tällöin yhteinen oppiminen ehkäistyy ja rajautuu yksilöllisen työn konteksteihin. Oppimista kuitenkin tapahtuu, työyhteisö kehittyy ja organisaation osaaminen lisääntyy, mutta kaikki tämä tapahtuu satunnaisesti ja pääsääntöisesti epävirallisen organisaation yksityisillä foorumeilla. Oppimista ja kehittämistä voitaisiin tehdä tietoisemmaksi ja tehokkaammaksi, mikäli eri organisaatiotason välisiä raja-aitoja ylitetään. (Järvinen ym. 2000, 126-127)

Työyhteisön toiminnan ja johtamisen kannalta on tärkeää huomioida, että ihmistä ei voi muuttaa ulkoapäin, vaan vaikuttamisessakin on aina kyse vuorovaikutussuhteesta, johon osallistuvat molemmat osapuolet. Ihminen ohjautuu itsestään käsin eli sisältäpäin ja pyrkii pitämään yllä mahdollisimman eheää ja mielihyvän sävyistä kokemusta itsestään. Ihminen toimii työelämässä siten, että hän pyrkii löytämään mielekkyyden työlleen ja siinä tapahtuville muutoksille. Ihminen kamppailee työssään itsenäisyytensä ja itsemääräämispyrkimystensä puolesta; hän ei siis halua alistua toisten määrällänsä. Jokainen myös yrittää tulla toimeen oman itsetuntonsa ja haavoittuvuutensa kanssa. Koska ihminen on sosiaalinen olento, hän tarvitsee toisten ihmisten huomiota, tukea ja apua ja siksi hän voi myös työyhteisössään helposti pettyä ihmissuhteissaan. Työyhteisön jäsenet tarvitsevat toisiaan oman minuutensa ja psyykkisen tasapainon ylläpitämiseksi. Työyhteisössä ihmisten erilaisuus, erilaiset tiedot, taidot ja kyvyt sekä myös työntekijöiden itsemääräämispyrkimykset tulisi nähdä yrityksen voimavarana eikä sen esteenä. (Järvinen 1998)

Koska työyhteisön jäsenten erilaisuus ja erimielisyydet ovat yhteistyön ydin, voidaan asioihin löytää paras ratkaisu, jos niitä käsitellään yhdessä erilaisista näkökulmista, kaikkien mielipiteitä ja näkemyksiä kuunnellen ja kunnioittaen. Mikäli johtaja puhuu avoimen keskustelun puolesta, tulee hänen itsekin toimia siten, eikä toimia ristiriitaisesti suhteessa puheisiinsa. Sekä työntekijät että esimies tarvitsevat palautetta ympäristöltään eli toisiltaan. Työyhteisön ongelmatilanteet on hyvä ottaa ajoissa avoimeen käsittelyyn ja asioille pitää antaa ”oikea nimi”; myös siis sellaisille ongelmille, jotka ovat tunnetasolla tiedossa, mutta joita ei haluta lausua ääneen. Jokaisen työntekijän tulee myös tuoda omat näkemyksensä esille mahdollisimman aktiivisesti ja ymmärtää, että kaikki eivät automaattisesti ”innostu” ajatuksista, mutta mikäli työntekijä pitää niitä tärkeinä, tulee hänen pontevasti esittää asiansa ja perustella näkemyksensä. Esimiehen tehtävä on tukea työntekijöitä heidän omien näkemystensä esille tuomisessa. (Emt)

Tarkasteltaessa termiä henkilöstövoimavarojen johtaminen, tulee esille se, miten ihmisten johtaminen eroaa muiden organisaation resurssien johtamisesta. Käytännössä se, että resurssina on elävät ihmiset, vaikuttaa monin eri tavoin. Ihminen resurssina on luova ja monimutkainen, jonka käyttäytymiseen ja toimintaan vaikuttavat monet erilaiset, joko yksilöön itseensä tai ympäristötekijöihin liittyvät, seikat. Mc Shane (Brattonin 2000, 11 mukaan) listaa tällaisiksi vaikuttaviksi tekijöiksi ainakin työntekijän kyvyt, motivaation, roolin tuomat havainnot ja odotukset sekä tilannekohtaiset tekijät ja mahdollisuudet. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tekee vaikeaksi myös se tosiasia, että ihmiset eroavat toisistaan suuresti mm. tietojen, taitojen, persoonallisuuspiirteiden, rooliensa ja erilaisten kokemustensa myötä. Myös heidän motivaationsa ja sitoutumisensa työhön on keskenään erilaista. Se, että ihmiset pystyvät arvioimaan ja kyseenalaistamaan johtajien ja esimiesten työskentelytapoja ja toimintaperiaatteita, tekee tilanteen monimutkaiseksi verrattuna perinteiseen johtamiskäytännöön, jonka peruspilareina olivat: suunnittelu, organisointi, koordinointi, vaatimusten esittäminen ja kontrollointi. Johdettaessa ihmisiä tulee heidän luottamuksensa, sitoutuminen ja yhteistyö aina voittaa omalla toiminnalla puolelleen.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen voi katsoa eroavan perinteisestä henkilöstöjohtamisesta myös siten, että se integroi enemmän henkilöstövoimavaroja strategiseen johtamiseen. (Bratton 2000, 12) Sen pyrkimyksenä on löytää organisaatiosta keinoja siihen, miten henkilöstö sitoutuisi organisaation päämääriin yksilön ollessa kuitenkin keskiössä (Bratton 2000, 21). Guest (Brattonin 2000, 47 mukaan) toteaa, että koska henkilöstövoimavarat ovat kaikkein moninaisimpia ja vaikeimmin ymmärrettävissä olevia ja vaikeimmin hallittavia kaikista johdettavista asioista, voi tehokas henkilöstövoimavarojen hyödyntäminen antaa yritykselle myös merkittävän kilpailuedun suhteessa muihin yrityksiin. Tästäkin syystä henkilöstövoimavarat tulisi integroida täysipainoisesti myös strategiseen suunnitteluun.

Myös Porter ym. (1975, 188-190) toteavat, että siinä, missä ihmiset yrittävät kehittää uraansa, niin organisaatio yrittää vaikuttaa ihmisten kehittymiseen. Nämä tekijät kulkevat käsi kädessä ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Mutta koska ihmiset resursseina ovat muista resursseista poikkeavia, on heidän kehittäminen ja hyödyntäminen usein vaikeaa. Ihmisillä on omat suunnitelmansa ja toiveensa työelämää kohtaan ja aina ne eivät välttämättä kohtaa organisaation lyhyen- tai pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa. Kehittämisyritykset voivat epäonnistua joko sen vuoksi, että ihmiset eivät kehity toivotulla tavalla tai että kehittämismenetelmä on huonosti suunniteltu ja johdettu. Ihmiset myös kehittävät itseään oman arvostuksensa pohjalta; joskus tämä tapahtuu sidoksissa työhön, mutta usein työn ulkopuolella. Useimmat ihmiset haluavat hyödyntää työssään omia kykyjään ja taitojaan

ja mikäli tämä ei onnistu, he saattavat jättää työpaikan. Mikäli organisaatiossa ei pystytä sovittamaan yhteen työntekijän (kehittymis)tavoitteita ja organisaation tavoitteita, seuraa siitä organisaation toiminnan tehottomuutta ja työntekijän tyytymättömyyttä.

Brull (Lumijärven ja Jylhäsaaren 2000, 47 mukaan) on todennut esimiehen roolin laatujohtamisympäristössä olevan moninaisempi kuin perinteisessä hierarkiaan perustuvassa johtamisessa. Blackburn & Rosen puolestaan ovat edellisten mukaan sitä mieltä, että esimiehen pitää pystyä delegoimaan tehtäviä ja antaa henkilökunnalle myös vapauksia hoitaa omat velvoitteensa ja ehdottomasti myös tavoitteiden toteuttamiseen tarvittavaa valtaa. Työntekijöille tulee myös taata kaikki kehittämistyössä tarvittava informaatio. Esimiehiltä edellytetään henkilöstöjohtamisen valmiuksia, yhteistyö- ja kommunikointitaitoja, kykyä tiimien organisointiin sekä kykyä asettua valmentajan, tukijan, kannustajan ja sitouttajan rooleihin. Mielestäni se, että jälleen kerran henkilöstön sitoutumisesta puhuttaessa käytettiin muotoa sitouttaa, osoittaa sen, että motivaation merkitystä ei ole tarkasteltu syvemmin osana johtamisen tarkastelua. Työntekijöiden motivoitumisen ja sitoutumisen tulisi tapahtua sisältäpäin, vapaaehtoisesti, ei ulkoisen painostamisen tai ”pakottamisen” seurauksena. Edellä käytetty termi: ”sitouttajan rooli” on myös ristiriidassa samassa yhteydessä esitettyjen tukijan ja kannustajan roolien kanssa.

Mikäli organisaatioita madalletaan, ei organisaation rakenteellinen muutos mahdollista vain nopeampaa reagointia asioihin, vaan myös työntekijöille yhä enemmän mahdollisuuksia kehittää ja käyttää taitojaan monipuolisesti. Se mahdollistaa myös vastuun ottamisen ja sitoutumisen organisaatioon entistä hierarkkista rakennetta paremmin. Osallistava johtaminen mahdollistaa työntekijöille laajentuneita työtehtäviä ja uusia mahdollisuuksia sekä uusien roolien ottamista työssä. Auktoriteetti työssä ja työyhteisössä tulee siten perustumaan enemmän tehtäviin ja siihen liittyvään vastuuseen ja osaamiseen kuin johonkin annettuun tai saavutettuun organisationaaliseen statukseen ja hierarkiaan. (Casey 1999, 22)

Sirpa Syvänen (2003) toteaa väitöskirjassaan, että organisatorinen tehottomuus syntyy yksittäisten ihmisten ja ryhmien työkäyttäytymisestä. Siksi tehokkuuden parantamisessa on hänen mukaansa syytä entistä enemmän kiinnittää huomiota yksilö- ja ryhmätason sosiaalisiin prosesseihin ja johtamiseen kohdistuviin psykologisiin odotuksiin. Johtamisessa ilmenee ongelmia mm. autoritaarisuuden ja johtajakeskeisen ”pomotuksen” muodossa. Demokraattinen johtajuus oli harvinaista hänen tutkimuksensa kohteena olevissa julkisen sektorin eli kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavissa työyhteisöissä. Tutkimuksesta ilmeni, että työn standardeilla, rutiineilla ja talon tavoilla sekä

työntekijöiden paineilla työ pyrittiin muovaamaan samankaltaiseksi ja ryhmän jäsenet tasapäisiksi. Erilaisuutta ei myöskään koettu rikkautena. Muutokset koettiin vaikeina ja vanhoista käytänteistä ja toimintatavoista oli myös vaikea luopua; muutosvastarinta oli yleistä. Defensiiviset rutiinit olivat keskeisiä, jolloin omia käytänteitä ei kyetty asettamaan kriittisen tarkastelun kohteeksi. Syväsen mukaan työyhteisöissä tarvitaankin huomattavasti laajempia osallistumismahdollisuuksia. Tehokas johtaminen voi olla demokraattista johtamista. Tuotannon keskeinen tekijä on ihminen ja siksi ihmisen työhyvinvointi on ratkaisevan tärkeää yrityksen tehokkuuden ja menestymisen sekä työn laadun kannalta.

Tarkastelen seuraavassa luvussa työkyvyn ylläpitämiseen ja työyhteisön kehittämiseen välillisesti liittyvää ja toimintaa ohjaavaa lainsäädäntöä. Lainsäädännön uudistaminen on merkittävä todiste ja esimerkki siitä, miten tärkeänä asiana työkyvyn ylläpitämistä pidetään. Aihetta käsitellään sekä työturvallisuuslaissa että työterveyshuoltolaissa, jotka molemmat ovat uudistettu äskettäin (v. 2002 ja 2003) Lakien henki tukee tämän tutkimuksen tarkoitusta ja siten sitä ajatusta, että työkyvyn ylläpitäminen tulisi huomioida keskeisenä tekijänä myös työyhteisön kehittämistoiminnassa.

### **4.3 Toimintaa ohjaava lainsäädäntö**

#### **Työturvallisuuslaki**

Uusi työturvallisuuslaki on tullut voimaan 1.1.2003. Edellinen laki oli vuodelta 1958. Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitautteja sekä muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja eli terveyshaittoja. Lain 2. luvussa säädetään työnantajan yleisistä velvollisuuksista, jossa todetaan, että työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajan on niin ikään suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet. Työnantajan on myös jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on lisäksi tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyysyteen. Tämä tarkoittaa, että toimintaa tulee myös arvioida systemaattisesti.

Työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset (työsuojelun toimintaohjelma). Toimintaohjelmasta johdettavat tavoitteet turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa ja niitä on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa. Uutena velvoitteena työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä, mikäli niitä ei voida poistaa, arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Lain mukaisesti haitalliset tekijät tulee poistaa tai jos se ei ole mahdollista, tulee työnantajan ryhtyä tarpeellisiin toimenpiteisiin niiden vähentämiseksi. Työnantaja voi käyttää tähän toimintaan myös ulkopuolisia asiantuntijoita, mikäli sillä itsellään ei ole riittävää asiantuntemusta. Työnantajalla tulee olla hallussaan tehty selvitys ja arviointi ja niitä on tarkistettava olosuhteiden muuttuessa ja muutoinkin ne on pidettävä ajan tasalla. Työympäristön suunnittelun suhteen, samoin kuin työn suunnittelusta on omat säädöksensä. Työn suunnittelusta mm. todetaan, että siinä ja mitoituksessa on otettava huomioon työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset, jotta työn kuormitustekijät aiheuttaisivat mahdollisimman vähän haittaa tai vaaraa, mikäli niitä ei voida kokonaan välttää. Työympäristön suunnittelussa työnantajan on huomioitava erilaisten ympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen. Työntekijää on myös opastettava ja perehdytettävä työtehtäviinsä sekä erilaisten siihen liittyvien laitteiden käyttöön ennen uuden työn aloittamista tai uusien laitteiden käyttöönottamista.

Työntekijöiden ja työnantajan välisestä yhteistoiminnasta todetaan, että osapuolten on yhteistoiminnassa ylläpidettävä ja parannettava työturvallisuutta työpaikalla. Erikseen todetaan ergonomiaa, fyysistä, henkistä ja sosiaalista kuormittavuutta sekä eräitä muita työn vaaroja koskevia säädöksiä. Työpisteen rakenteet ja käytettävät työvälineet on valittava, mitoittettava ja sijoitettava työn luonne ja työntekijöiden edellytykset huomioon ottaen ergonomisesti asianmukaisella tavalla. Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissä olevin keinoin ryhdyttävä toimenpiteisiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi. Väkivallan uhkaa tulee pyrkiä torjumaan ennakolta, työpaikalla tulee olla tarkoituksenmukaiset väkivallan torjumiseen tai rajoittamiseen tarvittavat turvallisuusjärjestelyt. Mikäli työntekijä joutuu työskentelemään yksin, tulee järjestää mahdollisuuksia yhteydenpitoon muiden työntekijöiden kanssa. Myös turvallisuudesta on huolehdittava ja järjestettävä mahdollisuus avun hälyttämiseen. Työn tauottamisesta on säädetty, että mikäli työ

on yhtäjaksoista paikallaoloa vaativaa tai yhtäjaksoisesti kuormittavaa, työn lomaan on järjestettävä mahdollisuus taukoihin, jotka sallivat lyhytaikaisen poistumisen työpisteestä. Lisäksi työturvallisuuslaki sisältää useita yksityiskohtaisempia velvoitteita erilaisista työturvallisuuteen ja työntekijöiden työkykyyn liittyvistä asioista. (Suomen säädöskokoelma, N:o 738 Työturvallisuuslaki) Tärkeää lakiuudistuksessa on juuri se, että ylikuormituksen syyt on selvitettävä ja sen jälkeen niitä on pyrittävä vähentämään eikä vain todettava tilanne.

## **Työterveyshuoltolaki**

Uusi työterveyshuoltolaki on tullut voimaan 1.1.2002. Laissa säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta. Lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää:

- työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveyttä ja turvallisuutta
- työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä
- työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa
- työyhteisön toimintaa

Laissa on määritelty työkykyä ylläpitävän toiminnan tarkoittavan yhteistyössä toteutettua työhön, työoloihin ja työntekijöihin kohdistuvaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jolla työterveyshuolto omalta osaltaan edistää ja tukee työelämässä mukana olevien työ- ja toimintakykyä. Yhteistoiminnasta on erikseen säädetty lain 8. pykälässä seuraavaa: Kun työnantaja valmistelee työterveyshuollon toteuttamiseksi tarpeellisia päätöksiä, työnantajan tulee toimia yhteistoiminnassa työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa asioissa, jotka liittyvät työpaikan työterveyshuollon järjestämisen yleisiin suuntaviivoihin ja toiminnan suunnitteluun mukaan lukien työterveyshuollon toimintasuunnitelma, sisältö, laajuus sekä työterveyshuollon toteutus ja vaikutusten arviointi samoin kuin antaa työntekijöille tai heidän edustajilleen riittävän ajoissa asioiden käsittelyn kannalta tarpeelliset tiedot. Työntekijöillä ja heidän edustajillaan on lisäksi oikeus tehdä ehdotuksia työterveyshuollon toiminnan kehittämiseksi.

Lain 12 §:ssä määritellään työterveyshuollon sisältöä hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti seuraavasti:

1. Työn ja työolosuhteiden terveyden ja turvallisuuden selvittäminen ja arviointi toistuvien työpaikkakäynnein ja muita työterveyshuollon menetelmiä käyttäen ottaen huomioon työpaikan altisteet, työn kuormittavuus, työjärjestelyt sekä tapaturma- ja väkivaltavaara samoin kuin näiden tekijöiden huomioon ottaminen työtä, työmenetelmiä ja työtiloja suunniteltaessa sekä työolosuhteiden muutostilanteissa.
2. Työperäisten terveysvaarojen ja –haittojen, työntekijöiden terveydentilan sekä työ- ja toimintakyvyn selvittäminen, arviointi ja seuranta mukaan lukien työstä ja työympäristöstä aiheutuva erityinen sairastumisen vaara sekä edellä mainituista seikoista johtuvat terveystarkastukset ottaen huomioon työntekijän yksilölliset ominaisuudet.
3. Toimenpide-ehdotusten tekeminen työn terveellisyyden ja turvallisuuden parantamiseksi, tarvittaessa työn sopeuttamiseksi työntekijän edellytyksiin, työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi sekä toimenpide-ehdotusten toteutumisen seuranta.
4. Tietojen antaminen, neuvonta ja ohjaus työn terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden terveyttä koskevissa asioissa mukaan lukien työntekijän perustellusta syystä työkuormituksestaan pyytämä selvitys.
5. Vajaakuntoisen työntekijän työssä selviytymisen seuranta ja edistäminen työntekijän terveydelliset edellytykset huomioon ottaen, kuntoutusta koskeva neuvonta sekä hoitoon tai tarvittaessa lääkinnälliseen tai ammatilliseen kuntoutukseen ohjaaminen.
6. Yhteistyö muun terveydenhuollon, työhallinnon, opetushallinnon, sosiaalivakuutuksen ja sosiaalihuollon sekä työsuojeluviranomaisen edustajien kanssa; tarvittaessa yhteisen työpaikan työnantajien työterveyshuollon palvelujentuottajien ja muiden tarvittavien tahojen kanssa.
7. Osallistuminen työturvallisuuslaissa säädetyn ensiavun järjestämiseen.
8. Velvoite omalta osaltaan suunnitella ja toteuttaa osana tässä laissa määriteltyjä työterveyshuollon tehtäviin kuuluvia työkykyä ylläpitäviä ja edistäviä toimenpiteitä, joihin sisältyy tarvittaessa kuntoutustarpeen selvittäminen.
9. Työterveyshuollon toiminnan laadun ja vaikuttavuuden arviointi ja seuranta.

(Suomen säädöskokoelma, N:o 752 / Työterveyshuoltolaki)

Molemmissa laeissa korostetaan yhteistoimintaa työnantajan ja työntekijän (sekä työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation) välillä. Tärkeää on siten huomioida myös työntekijän velvollisuudet ja vastuu osaltaan laeissa käsiteltävien asioiden toimeenpanossa ja noudattamisessa. Lait sinänsä eivät



luonnollisestikaan takaa hyvää toimintakäytäntöä ja lakien soveltamista käytännön työelämässä. Jotta työkykyä ylläpitävä toiminta lain hengen mukaisesti toteutuisi työpaikoilla, tulisi se sisällyttää osaksi arkista toimintakulttuuria ja henkilöstöpolitiikkaa ja siten liittää myöskin osaksi työyhteisön kehittämistoimintaa.

Seuraavassa luvussa tarkastelen sitä, miten tässä tutkimuksessa ja tutkimuskohteena olevassa kehittämishankkeessa on pyritty työyhteisön ja työkyvyn ylläpitämisen samanaikaiseen kehittämiseen.

#### **4.4 Pyrkimys samanaikaiseen työyhteisön kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen**

Tässä tutkimuksessa työkyvyn ylläpitämistä ja työyhteisön kehittämistä tarkastellaan yhteisöllisenä, pääsääntöisesti työssä tapahtuvana toimintana, koska katson, että yksilöllistä toimintakykyä voi tukea myös muualla kuin työyhteisössä; sen sijaan työntekijöiden työkykyä ja työyhteisön toimivuutta on vaikea edistää pelkästään yksilöiden omakohtaisen toimintakyvyn parantamisen kautta, vaikkakin molemmilla tekijöillä onkin mitä todennäköisemmin vuorovaikutteinen suhde toisiinsa. Myöskään työkyvyn ylläpitämisen näkökulmaa ei pystytä liittämään osaksi koko työyhteisön kehittämisenäkökulmaa, mikäli sitä ei tarkastella yhteisöllisesti (yksilöiden näkökulmista käsin) ja työssä tapahtuvana toimintana.

Kehittämisprojektin menetelmälliseksi ratkaisuksi ei valittu mitään valmista mallia, vaan se rakentui vähitellen yhteistyössä organisaation johdon kanssa. Tutkimuksellisesta ja tieteellisestä näkökulmasta tarkasteltuna se perustuu sekä arviointitutkimukseen, etenkin ns. hyödynnettävyyteen tähtäävää arviointia ja prosessievaluaatiota korostavaan näkemykseen, että toimintatutkimuksellisen kehittämissyklin ideaan. Lähestymistavan tavoitteena oli samanaikainen työyhteisön kehittäminen ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen. Yrityksen johdollahän oli jo alun alkaen tavoitteena työkykyä ylläpitävän toiminnan saaminen osaksi arkitoimintaa sekä kehittämistoiminnalla aikaansaadun hyödyn ja vaikuttavuuden arvioiminen. Näihin lähtökohtiin perustuen pystyin rakentamaan myös tutkimukseen liittyvän työhypoteesini, jonka esittelen tässä luvussa, ja sen mukaisen käytännöllisen lähestymistavan työntekijöiden itsearviointi keskiössä huomioiden yrityksen kehittämistoiminnalle asettamat tavoitteet. Tarkoitus oli olla avoin siten, että toimijoiden arvioinnit osaltaan suuntaavat kehittämistyötä ja jatkoarvioiteja ja siten kehittämissyklin muotoutumista yhä tarkemmaksi ja toimijoiden sekä kehittämistyön kannalta merkityksellisemmäksi. Mikäli kehittämismenetelmäksi (ja tutkimusaineiston keruumenetelmäksi) olisi valittu valmis malli, olisi se rajannut liikaa

sekä organisaation johdon näkemysten esille tulemista että omaa tutkimuksellista lähestymistapaani. Koska tutkimuksen tarkoituksena on myös laatia malli työyhteisön kehittämisestä työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä, toimii mallin laatimisen pohjana juuri itse rakennettu työhypoteesi, joka perustuu lähtökohdiltaan yrityksen johdon tavoitteisiin sekä tehtävääni projektissa niiden konkretisoimisessa ja käytäntöön viemisessä Työvire-prosessissa. Tutkimuksen yhdistyessä kehittämishankkeeseen on kyse ns. tutkimusavusteisesta kehittämistyöstä.

Tutkimukseni työhypoteesissa työyhteisön kehittämisellä ja työkyvyn ylläpitämisellä on vuorovaikutteinen suhde toisiinsa. Ne sisältävät useita yhteisiä tekijöitä, joita ovat mm. yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden samanaikainen korostaminen työyhteisössä, työn tekemisen ja työntekijän henkilökohtaisen kontekstin huomioiminen, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien varmistaminen työyhteisössä, oppimis- ja kehittämismahdollisuuksien varmistaminen sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta tarkasteltuna huomioiden myös kokemuksellisen oppimisen ja hiljaisen tiedon merkityksen sekä työmotivaation tukeminen (katso kuvio 6). Tällöin työyhteisön kehittämisessä painottuu työn humanisoinnin näkökulma ja työkyvyn määrittelyssä ns. systeeminen eli integroitu työkyky-käsitys. Työyhteisöä ja työkykyä tulee voida kehittää samanaikaisesti, siten, että työntekijät ovat itse keskeisessä asemassa kehittämistavoitteiden laatimisessa, varsinaisessa kehittämisessä ja kehittämistoiminnan arvioinnissa. Tämä voi mahdollistua avoimen vuorovaikutuksen ja tasavertaisen keskustelun avulla. Reflektiolla ja oppimisella on siinä keskeinen merkitys. Niiden lisäksi toiminta- ja arviointitutkimusta käytetään hyväksi toimintaa organisoitaessa.

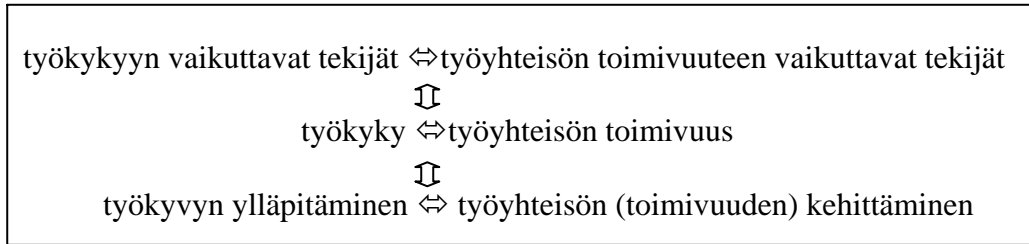
Tärkeää on, että koko organisaatio, sen eri hierarkiatasojen edustajat, alkaen työntekijöistä ja lähijohtajasta eli esimiehistä jatkuen keskijohtoon ja siitäkin ylempään johtajistoon, on mukana yhteisessä kehittämistyössä. Näin kehittämisestä tulee myös realistista. Tällöin tietoa ja kokemuksia kehittämisestä välittyy eri tasojen välillä ja eri tasojen tuottamat kehittämistavoitteet voidaan huomioida tarvittaessa myös strategiatyössä. Tärkeää ihmisten johtamisen näkökulmasta on se, että eri tason johtajat keskustelevat myös eri tasojen työntekijöiden kanssa, eivät ainoastaan eri tasojen johtajien kanssa keskenään. Myöskin tiimityön tyypisiä piirteitä voidaan pyrkiä kehittämään ilman että siirryttäisiin ns. tiimiorganisaatioon. Useinhan organisaatiot ovat nykyaikana sekoituksia ns. tiimiorganisaatiosta että perinteisestä hierarkiaan perustuvasta organisaatiosta.

Tässä tutkimuksessa ja kehittämissyklissä ihmiset alkavat analysoida kokemuksiaan ja tuntemuksiinsa johonkin asiaan ja etenkin johonkin ristiriitaan liittyen. Toisaalta tällaisia kokemuksia voivat tuoda myös toisten työryhmien tai toisten työpaikkojen toiminta ja ns. hyvät käytänteet, joita pyri-

tään analysoimaan ja soveltamaan omaan työhön. Lisäksi on tärkeää, että analyysissä huomioidaan myös ne asiat, jotka ovat hyvin. Sekä Engeström (1995) että jo aikaisemmin Dewey (1933) toteavat, että ongelma tai toimintahäiriö koetaan aluksi häiriönä tai mielipahana. Tällaisen tilanteen kohdassa ihminen pysähtyy ainakin hetkeksi miettimään tilannetta. Ongelma paikallistuu ja siitä tulee vähitellen ns. intellektuaalinen ongelma. Engeström kutsuu tällaista kärjistyvää ristiriitaa joidenkin toimintajärjestelmän osatekijöiden välillä kaksoissidokseksi. Ongelmaa analysoidaan ja muodostetaan ns. ensimmäinen idea eli ponnahduslauta (Engeström). Dewey kutsuu samankaltaista vaihetta hypoteesista muodostettavaksi johdonmukaiseksi ideaksi. Uutta toimintaa kokeillaan ja arvioidaan. Reflektio käsitteenä kuvaa tällaista aikaisemmista kokemuksista yhdessä pohdiskellen oppimista ja uuden toimintatavan ja sen systemaattisen kokeilemisen ideointia sekä kokeilun arvioinnin ja siten kehittämisen mahdollistamista. Mezirowin (1995) mukaan uudistava oppiminen edellyttää kriittistä reflektiota ja se voi kohdentua toiminnan sisältöön, prosessiin eli itse toimintaan tai sen perusteisiin. Vrt. praktinen ja emansipatorinen toimintatutkimus luvussa 3.2 sekä ns. yksi- ja kaksikehäinen oppiminen luvussa 4.2.

### **Työkyvyn ja työyhteisön toimivuuden vuorovaikutteisuus ja kontekstisidonnaisuus**

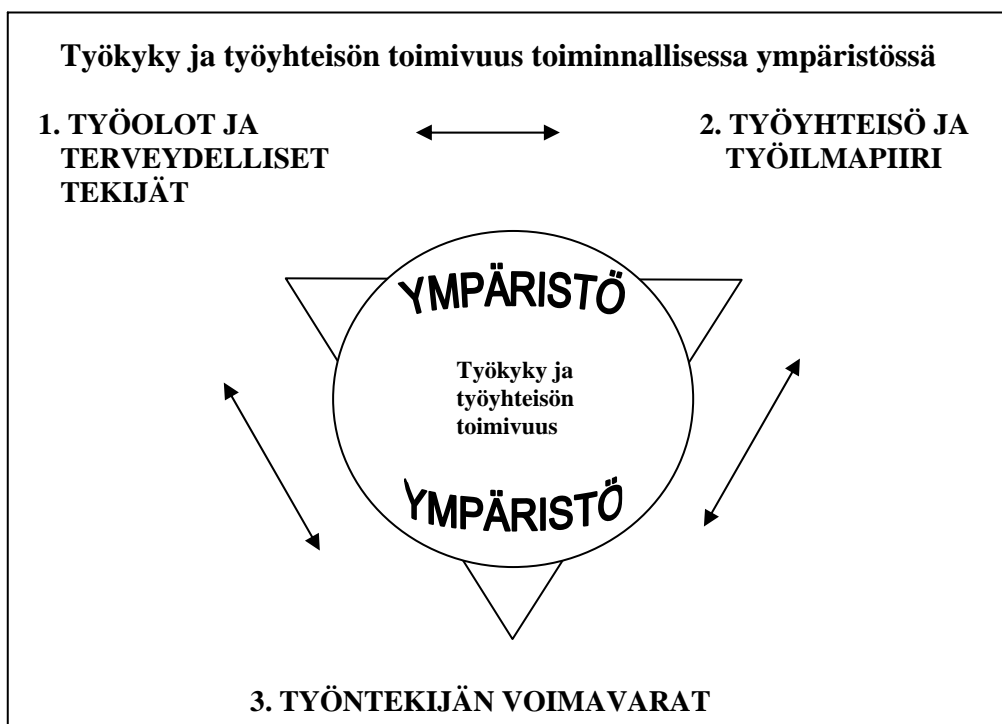
Työhyvinvointi -termi on vakiintumassa työyhteisöjen kehittämiskäytäntöihin melko laajalti juuri siinä tarkoituksessa, että tarkastellaan kulloinkin tietyssä työssä ja työyhteisössä ilmenevää työntekijöiden kokemaa subjektiivista tuntemusta työkykyynsä, työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. Kyseessä ei siis ole objektiivisiin mittauksiin perustuva arvio henkilön kyvystä tehdä työtä tai työyhteisön tilanteesta. Vaikka työhyvinvointi -käsitettä käytetään joissakin yhteyksissä lähes synonyyminä työkyky-käsitteelle, käytän tässä tutkimuksessa termiä työkyky. Koska työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavat tekijät ovat osittain yhteisiä (vrt. kuvio 6), ovat myöskin käsitteet työkyky ja työyhteisön toimivuus keskenään vuorovaikutteisessa suhteessa, mistä puolestaan seuraa työkyvyn ylläpitämisen ja työyhteisön (toimivuuden) kehittämisen vuorovaikutteisuus seuraavasti:



Kuvio 12. Työkyvyn ja työyhteisön toimivuuden vuorovaikutteisuus

Omassa lähestymistavassani (ja työhypoteesissani) työkyky nähdään kontekstisidonnaisena eli työntekijän työkyky liittyy aina siihen kontekstiin, missä sitä tarkastellaan. Ihminen voi siis mielestäni kokea työkykynsä hyvinkin erilaiseksi eri työpaikoissa ja samassakin työpaikassa eri aikaan, eri työtehtävissä ja eri työympäristössä, eri henkilöiden kanssa yhteistyössä toimiessaan. Tällöinhän työn tekemisen konteksti muuttuu ja se vaikuttaa systeemisesti ajateltuna myös yksilöön ja tässä tapauksessa myös työntekijän työkykyyn. Samoin voi työntekijän henkilökohtaisen elämän konteksti muuttua ja sillä on myös vaikutusta yksilöön, mikä jälleen systeemisen ajattelun mukaisesti vaikuttaa edelleen työkykyyn, vaikka työssä tai työyhteisössä ei olisikaan tapahtunut muutosta.

Kuvaan omaa ajattelutapaani työkyvyn ja työyhteisön toimivuuden kontekstisidonnaisuudesta seuraavan kuvion avulla:



Kuvio 13. Työkyky ja työyhteisön toimivuus toiminnallisessa ympäristössä

Työkyky ja työyhteisön toimivuus ovat dynaamisessa ja vuorovaikutteisessa suhteessa toisiinsa tietyssä toiminnallisessa ympäristössä. Toiminnallisuus-sana otsikossa viittaa tässä ajattelutavassa siihen, että ympäristökin on dynaaminen, mikä osaltaan vaikuttaa myös työntekijään ja työyhteisöön. Työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavat hyvin monet erilaiset tekijät, jotka saavat eri ympäristöissä erilaisen merkityksen. Ympäristöllä voidaan tarkoittaa laajaa yhteiskunnallista ympäristöä, yksittäistä organisaation tai työpaikan ympäristöä ja yksittäisen työntekijän työympäristöä sekä ihmisen henkilökohtaisen elämän ympäristöä.

Olen jakanut työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavat osa-alueet kolmeen pääluokkaan, jotka ovat: työolot ja terveydelliset tekijät, työyhteisö ja työilmapiiri sekä työntekijän voimavarat. (Vrt. työn tekemisen ja työntekijän konteksti) Jokainen pääluokka sisältää useita erilaisia tekijöitä, joilla on aikaisempien tutkimusten sekä oman esiyymmärrykseni että työkokemukseni mukaan yhteyttä sekä työntekijän kokemaan työkykyyn että työyhteisön toimivuuteen. Systemisen ajattelun mukaisesti myös em. pääluokat ja niiden sisältämät alaluokat vaikuttavat toisiinsa. Tätä eri tekijöiden välistä dynaamista vuorovaikutusta kuvaa kuviossa 13 esitetyt kaksisuuntaiset nuolet tekijöiden välillä. Koska työkyky ja työyhteisön toimivuus eivät ole staattisia tiloja, vaan alati muuttuvia kokemuksia (vrt. toiminnallinen ympäristö), ei työkykyä ja työyhteisön toimivuutta voi tästä syystä myöskään arvioida kertaluonteisesti, vaan seurannan ja arvioinnin tulee olla säännöllistä ja systemaattista, jotta arviointitieto olisi ajan tasalla ja että sitä voitaisiin käyttää hyödyksi kehittämistoiminnassa.

Juutin ja Lindströmin (1995, 17) mukaan systeemiteoreettinen organisaationäkökulma ei pidä organisaatioita osista koostuvina kokonaisuuksina kuten mekanistinen organisaatiokäsitys tekee, vaan jatkuvasti käynnissä olevina prosesseina. Organisaation osien välillä samoin kuin organisaation ja sen ympäristön välillä tulee vallita tietynlainen tasapaino. Mikäli organisaation ja sen ympäristön välinen tasapaino tai organisaation osajärjestelmien välinen tasapaino järkkyy, ilmenee organisaatiossa vaikeuksia. Tiuranniemi (1993, 64) puolestaan toteaa, että mikäli organisaation toimintojen tarkastelu perustuu systeemiseen malliin, voidaan organisaatiota silloin tarkastella avoimena järjestelmänä, jonka suhteet ympäristöön muodostavat laajimman systeemin tason. Järjestelmän avoimuus tarkoittaa sitä, että organisaatio pyrkii vaikuttamaan ympäristöön ja ympäristö puolestaan vaikuttaa organisaatioon. Systemisen ajattelun voidaan ymmärtää myös jatkuvana eliön ja ympäristön välisenä vuorovaikutuksena, jolloin tämä jatkuva vuorovaikutus määrittää organismia. (Järvilehto 1987)

## Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys

Työkykyä voidaan kartoittaa joko yksilöllisesti tai ryhmämuotoisesti. Useissa erilaisissa barometreissä ja esim. työterveyslaitoksen työkyky-indeksi ja työstressi-kyselyissä arvioinnit ovat henkilökohtaisia. Tässä tutkimuksessa lähes kaikki arvioinnit ja kehittämistoiminta tapahtuvat työryhmätasolla, joskin yksilö pohtii työyhteisön toimivuuteen ja työkykyyn vaikuttavia tekijöitä sekä henkilökohtaisesta, työryhmän ja koko organisaation että myöskin asiakkaan näkökulmista. Päätökset tehdään kuitenkin ryhmätasolla ns. konsensus –periaatteeseen pyrkien (vrt. aikaisemmat luvut: arviointi- ja toimintatutkimus).

Myös yksilölliset voimavarat ja niiden vaikutukset työkykyyn huomioidaan pääasiassa yhteisöllisestä näkökulmasta käsin. Tällä tarkoitan sitä, että jokaisen työntekijän yksilöllisiä voimavaroja voidaan tarkastella työyhteisössä suhteessa työn vaatimuksiin ja työryhmän toimivuuteen sekä miettiä, miten voimavaroja voisi ylläpitää tai parantaa. Myös yksilöllisten ominaisuuksien (fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten), kiinnostuksen kohteiden ja osaamisen sekä toiveiden merkitys tulee huomioida työyhteisön toiminnassa, esim. suhteessa työtehtävien ja vastualueiden jakautumiseen. Myös mahdollinen voimavarojen puute voidaan ottaa yhteiseen keskusteluun työkyvyn ja työn sujumisen näkökulmasta. Työyhteisössä työntekijän voimavarat todentuvat työryhmän toiminnassa ja myös ryhmän toimintatapoja kehittämällä voidaan osaltaan kehittää myös työntekijöiden voimavaroja. Luonnollisesti työntekijä on myös itse vastuussa omista voimavaroistaan. Esimerkiksi hyvä fyysinen kunto on yksi työssä toimimisen ja työkyvyn perusta, mutta ei välttämättä sen edellytys useimmissa töissä. Huomioitaessa työ ja sen tekemisen konteksti, voidaan todeta, mikäli työtehtävien hoitaminen edellyttää nimenomaan tietynlaista fyysistä tai psyykkistä toimintakykyä tai jotain muuta ominaisuutta. Joissakin töissä voidaan edellyttää esim. hyviä vuorovaikutustaitoja.

Ihminen ei voi myöskään jakaa itseään keinotekoisesti ”työ- ja kotiminään”, vaan kotiasiatkin aina jossain määrin vaikuttavat ihmisen työkykyyn. Sama vaikutus on myös työasioilla ns. kotiasioiden suhteen. (Vrt. systeeminen näkemys työkyvystä sekä työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavien tekijöiden dynaaminen ja vuorovaikutteinen suhde.) Tosiasiahan on myöskin ihmisen kokonaisuuden kokemus ja pyrkimys kokonaiseksi, eheäksi ja autonomiseksi ihmiseksi. Tästä syystä tulisi työkykyyn vaikuttavat henkilökohtaisetkin asiat ainakin jollain tasolla ottaa puheeksi työpaikallakin. Sen, minkälaiset henkilökohtaiset asiat ja missä vaiheessa asiat otetaan puheeksi, voisi määritellä vaikkapa siten, että mikäli työntekijä kokee sen itse luontevaksi tai / ja tarpeelliseksi tai

mikäli esimies tai työkaverit haluaisivat keskustella asiasta, koska he katsovat asialla olevan vaikutusta työntekoon ja koko työyhteisön toimintaan.

Henkilökohtaisten asioiden huomioiminen on tärkeää myös siksi, että työyhteisössä ymmärrettäisiin työntekijän elämäntilanteeseen kytkeytyviä, mahdollisesti käyttäytymiseen vaikuttavia muutoksia. Näin voitaisiin kenties antaa myös tukea sitä tarvitsevalle työkaverille ja huomioida työntekijän erilaisten elämäntilanteiden vaikutus työkykyyn ja siten myös tukea hänen työkykyään esimerkiksi erilaisin työjärjestelyin. Työntekijän henkilökohtaisten asioiden kuunteleminen on siis tärkeää sekä työntekijän työkyvyn että työyhteisön toimivuuden kannalta. Tarvittaessa työkaverit tai esimies voivat toimia henkilökohtaisten asioiden ja ongelmien tunnistamisen apuna ja tukena sekä ohjata työntekijää tarvittaessa myös saamaan ulkopuolista ammattiapua. Oleellista on luonnollisesti myös työntekijöiden oma vastuu henkilökohtaisten voimavarojen tunnistamisesta, ylläpitämisestä ja voimavarojen merkityksen ymmärtämisestä suhteessa työhön ja työyhteisöön.

Koska työyhteisö ei useinkaan voi eikä sen ole tarkoituskaan hoitaa tai terapoida työntekijää työssä, on tärkeää erottaa yksilöllinen, henkilökohtainen työterveyshuolto tai muun ammattiapu ja työpaikalla tapahtuva työkyvyn ylläpitäminen toisistaan. Erottamisella tarkoitan juuri sitä tapaa, miten työntekijän asioita missäkin yhteydessä käsitellään. Työterveyshuollosta löytyy tai ainakin tulisi löytyä apua yksilön työ- ja toimintakykyä uhkaaviin kokonaisvaltaisiin ongelmiin, niin fyysisiin kuin henkisiin oireisiin ja niiden taustalla vaikuttaviin tekijöihin ja etenkin niiden yhteen kietoutumiseen sekä mahdollisiin sairauksiin, jotka ovat työkyvyn uhkana. Tällainen yksilöllisten työ- ja toimintakykyyn liittyvien tekijöiden ymmärtäminen ja huomioiminen ja niiden kanssa selviytymisen tukeminen edellyttää avoimuutta sekä työntekijöiden kesken että esimiehen ja työntekijän välillä. Avoin ja luottamuksellinen suhde on tärkeää myös työterveyshuollon ammattilaisten ja työntekijän välillä. Hyvän yhteistyön tulisi lisäksi ulottua myös työterveyshuollon sekä yrityksen johdon ja esimiesten väliselle tasolle. Tukea on vaikea antaa ja saada, jos ongelmille ei osata antaa oikeaa nimeä ja pohtia myös yhdessä työn ja työpaikan olosuhteiden vaikutusta niihin ja toisinpäin.

### **Kolme pääluokkaa**

Kaikissa kolmessa työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavissa pääluokissa esiintyy sekä ensivaikutelmaltaan henkilökohtaisilta että yhteisöllisiltä tuntuja tekijöitä. Työolot ja terveydelliset tekijät sekä työyhteisö ja työilmapiiri –pääluokkien tekijät ovat kenties enemmän yhteisöllisiltä tun-

tuvia tekijöitä kuin mitä ovat työntekijän voimavarat –pääluokkaan kuuluvat tekijät. Jokainen työntekijä virittäytyy yhdessä käsiteltävään aiheeseen ensin yksilöllisesti. Vasta yksilöllisen virittäytymisen ja ensivaikutelman muodostamisen jälkeen edetään yhteiseen reflektoivaan keskusteluun työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Kuvaan ja perustelen seuraavissa alaluvuissa tarkemmin niitä työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä, joita olen sisällyttänyt esitetyn kuvion 13 mukaisesti kolmen pääotsikon alle (katso myös liite 2). Jotkut valinnoista ovat sellaisia, joihin organisaation edustajat ovat vaikuttaneet siksi, että ko. asian huomioiminen on erityisen tärkeää työnantajan näkökulmasta liittyen juuri kyseiseen toimialaan tai koko kehittämishankkeelle asetettuihin ns. yleisiin tavoitteisiin tai strategiaan suunnitelmiin. Suuri osa valinnoista perustuu erilaisiin esitettyihin malleihin ja teorioihin, aikaisempiin tutkimuksiin, käytännön kokemukseen sekä edellä esiteltyjen työturvallisuus- ja työterveyshuoltolain esille tuomiin asioihin. Jotkut tekijät ovat sellaisia, että ne olisi voinut sijoittaa muunkin pääotsikon alle, kuin mihin olen ne sijoittanut. Erittäin tärkeää on myös käytännössä huomioida kohta: muuta, jonka olen sisällyttänyt jokaiseen pääluokkaan kuluvaiksi avoimeksi kohdaksi. Se on kirjattu siksi, koska katson työkykyyn ja työyhteisön toimivuuden olevan kontekstisidonnaista, mistä johtuen ei kaikkia niihin vaikuttavia tekijöitä voi määrittää etukäteen ulkopuolisen henkilön toimesta. Tärkeää on huomata myös se, että jotkut tekijöistä ovat pelkästään paperilta luettuina hyvin moniselitteisiä ja -tulkintaisia. Tästä syystä tutkijan tulee olla paikalla arviointia tehtäessä.

#### **4.4.1 Työolot ja terveydelliset tekijät**

Työolot ja terveydelliset tekijät pääluokassa todentuu etenkin työn tekemiseen liittyvän kontekstin huomioiminen. Pääluokka pitää sisällään seuraavat tekijät: työtilat ja -välineet, työasennot, altisteet, työnkierto, työn tauotus ja elpymisliikunta, työvaatetus, työpaikkaruokailu, sairaudet ja sairauspoissaolot, työsuojelun toteutuminen, työterveyshuollon toteutuminen, työpaikan savuttomuus sekä kohdan muuta, johon työntekijä / työryhmä voi itse valita sellaisen tekijän, joka tämän otsikon alla ilmentäisi heidän työkykynsä ja työyhteisönsä toimivuuteen vaikuttavaa tekijää.

Edellä mainitut tekijät liittyvät työpaikan työolosuhteisiin ja niiden terveydellisiin ja työkykyä ylläpitäviin tekijöihin. Lähes kaikki mainitut tekijät ovat ns. fyysisiä tekijöitä, jotka tulevat esille myös lakisääteisesti juuri joko työterveyshuoltolain tai työturvallisuuslain puitteissa. Mukana on yksittäisiä, yksiselitteistä asiaa kuvaavia tekijöitä kuten esim. altisteet ja työpaikkaruokailu. Mukana on



myös vastaavasti laajempia ja moniselitteisempiä tekijöitä kuten esim. työnkierto ja työterveyshuollon ja työsuojelun toteutuminen. Työnkierrolla voidaan tarkoittaa sekä systemaattista työnkiertoa että satunnaisempaa toisen työntekijän tehtävien tilapäistä hoitamista tai jotain siitä väliltä. Työterveyshuolto ja työsuojelu voi niinkään toteutua joko jotenkin, hyvin tai ei ollenkaan. Samoin esim. sairaudet / sairauspoissaolot on hyvinkin moniselitteinen käsite. Se voi tarkoittaa sekä sairauksien että sairauspoissaolojen määrää, sitä miten työntekijät ja esimies kokevat sairauspoissaolot ja miten työt organisoidaan poissaolojen aikana, palkataanko tilalle sijainen jne.

#### **4.4.2 Työyhteisö ja työilmapiiri**

Työyhteisö ja työilmapiiri –pääluokassa todentuu sekä yksilöllisyyden että yhteisöllisyyden samanaikaisen korostamisen tarkastelu kuten myös työntekijän vaikutusmahdollisuuksien varmistamisen tarkastelu sekä työn tekemiseen ja työntekijään liittyvän kontekstin huomioiminen. Tämä toinen pääluokka pitää sisällään seuraavat tekijät: Ihmissuhteet, asiakassuhteet, johtaminen ja esimiestyö, sisäinen tiedonkulku, yhteistyö, työn itsenäisyys ja vastuu, ajankäytön hallinta ja kiire, tietoisuus yrityksen hallinnosta sen kaikilla tasoilla, työntekijöiden työn ulkopuolella tapahtuva yhteistoiminta ja niin ikään kohdan: muuta.

Nämä tekijät puolestaan liittyvät pääsääntöisesti ns. henkisen työsuojelun alueelle. Keskiössä ovat työpaikan vuorovaikutussuhteet ja tiedonkulku sekä työn hallintaan vaikuttavat tekijät kuten vaikutusmahdollisuudet omaan työhön esimiestyötä ja johtamismenetelmiä tarkastellen. Työn organisointia tässä ei terminä esiinny, vaikka tämä pääluokka olisi ollut kenties mahdollisesti sille sopivin paikka, mikäli se olisi omana käsitteenä sijoitettu tähän työkykyä ja työyhteisön toimivuutta kuvaavaan malliin. Toisaalta työn organisointi on eräällä lailla yläkäsite, jonka alle sopisi useita eri tekijöitä.

#### **4.4.3 Työntekijän voimavarat**

Työntekijän voimavarat –pääluokassa todentuvat puolestaan työntekijöiden ja koko työyhteisön oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien huomioiminen (huomioiden myös kokemuksellisen oppimisen ja hiljaisen tiedon merkityksen), työmotivaation tukemisen tarkastelu, yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden samanaikainen korostaminen työyhteisössä sekä työn tekemiseen ja erityisesti työnteki-

jään liittyvän kontekstin huomioiminen. Kolmas pääluokka pitää sisällään seuraavat tekijät: Oma peruskoulutus ennen työn aloittamista, perehdytys, osaaminen, työmotivaatio ja oman työn kehittäminen, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, oman ammattitaidon kehittäminen ja koulutus, työntekijän ikääntyminen, sitoutuminen työhön ja koko työyhteisöön, yksilötasoinen vastuunottaminen, tietoisuus työn jatkumisesta, terveelliset elämäntavat (esim. hyöty- ja vapaa-ajan liikunta, ruokailutottumukset), omasta ulkonäöstä huolehtiminen, hygienia, sosiaalinen verkosto (perhe, sukulaiset, ystävät, harrastustoiminta) riskitekijät (esim. perussairaus, tupakointi, päihteiden väärinkäyttö) ja kohta: muuta.

Vaikka pääluokan otsikkona on työntekijän voimavarat, sisältyy tähän luokkaan sekä pääsääntöisesti yksilöllisesti että yhteisöllisesti määräytyviä tekijöitä. Myös näistä tekijöistä jotkut ovat hyvin yksiselitteisiä, kuten esim. peruskoulutus ennen työn aloittamista ja toiset taas hyvinkin moniselitteisiä tekijöitä, kuten esim. osaaminen, työmotivaatio tai työntekijän ikääntyminen. Niinikään vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työyhteisöön selittää yksilöllisiä voimavaroja, mutta toisaalta se on myös hyvin yhteisöllinen käsite ja sen voisi sijoittaa myös edellisen pääotsikon alle.

Tulevassa luvussa 8.1 ”kehittämissyklin sisältö” selvitän sitä tapaa, miten tätä ”Työkyky ja työyhteisön toimivuus toiminnallisessa ympäristössä” -määritelmää on tarkoitettu sovellettavaksi arvioinnissa ja miten sitä on käytetty kehittämishankkeen alkukartoituksessa. Seuraavassa pääluvussa II siirryn tarkastelemaan tämän tutkimuksen konkreettista toimintaympäristöä ja tutkimuksen toteutusta.

## II TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5. TUTKIMUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

#### (Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan Työvire-prosessi)

Tutkimus on toteutettu liittyen Etelä-Pohjanmaan osuuskaupan (Eepeen) ”Työvire-prosessiin”, joka käynnistyi keväällä 1999 valmistelujen alettua Eepeen johdossa jo vuosina 1997 ja 1998. Nimi ”työvire” tuli Eepeen prosessiin koko S-ryhmässä käynnistetystä työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämishankkeesta ”työvire 2000”, joka oli käynnistynyt juuri Eepeen johdossa käynnistettyjen aiheeseen liittyvien pohdintojen ja ideointien myötä. Työvireellä tarkoitetaan työkykyä laajasti ymmärrettynä. Yritykselle kyseessä on prosessi, ulkopuolisille työntekijöille määräaikainen projekti. Työvire-projektiksi kutsuttiin myös sitä aikaa prosessista, jolloin yrityksen palveluksessa oli yrityksen ulkopuolisia projektityöntekijöitä suunnittelemassa ja toteuttamassa kehittämistoimintaa. Yrityksen johdolla oli tavoitteena laaja-alaisen, syvällisen ja tasavertaisen työkykyä ylläpitävän toiminnan käynnistäminen yrityksen kaikilla toimialoilla koskien jokaista työntekijää. Tästä syystä yritys halusi ulkopuolisen, asiantuntevan yhteistyökumppanin käynnistämään ja toteuttamaan kyseistä toimintaa.

Eepeen toimintaan sisältyy viisi eri toimialaa: marketkauppa, maatalouskauppa, hotelli- ja ravintolakauppa, liikennemyymäläkauppa ja autokauppa. Kaikki toimialat olivat mukana Työvire-projektissa. Työntekijöitä yrityksessä oli syksyllä 1999 projektin alkaessa hieman vajaa 700, keväällä 2002 noin 800. Yrityksen noin 70 toimipistettä sijaitsevat 30 eri kunnassa Etelä-Pohjanmaalla. Keväällä 1999 päätettiin yhteistyön käynnistämisestä Eepeen ja työpaikkani, Seinäjoen ammattikorkeakoulun välillä, minkä myötä päädyin toiseksi osa-aikaiseksi projektityöntekijäksi. Myöhemmin nimikkeinäni oli Tyke -ohjelmaan pääsyn myötä projektiasiantuntija ja tieteellisen tutkimuksen mukaan liittämisen myötä projektitutkija. Näitä nimikkeitä käytettiin Tyke -ohjelmassa sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämistoiminnan yksikössä (SoTe-yksikössä), minkä kautta projekti organisoitiin ja toteutettiin. Toiseksi projektityöntekijäksi / -asiantuntijaksi palkattiin oppilaitoksen ulkopuolelta työterveyshoitaja, joka sittemmin toimi projektipäällikkönä (SoTe-yksikön nimike). Näin mahdollistettiin laaja-alainen näkemys työkykyyn ja työyhteisön kehittämiseen liittyvissä asioissa. Koulutustaustojen perusteella näkökulma sisältää terveystieteiden (työterveyshuolto / työfysioterapia), kasvatustieteen ja psykologian näkökulmat.

Eepeessä Työvire-prosessin suunnittelua ja koordinoitua varten perustettiin projekti- ja johtoryhmät, jotka kokoontuivat säännöllisesti. Johto- eli koordinaatioryhmässä, jota johti toimitusjohtaja, päätettiin toiminnan linjauksista vaiheittain. Projektiryhmässä viimeisteltiin ja päätettiin käytännön toteutuksesta. Näissä työryhmissä päätettiin v. 2000 tieteellisen tutkimuksen liittämistä projektiin. Tämä myös kirjattiin Tyke -ohjelmalle tehtyyn asiantuntijatuon hakemukseen. Todettiin, että kehittämistoiminta toteutuu siten ns. tutkimusavusteisen kehittämistoiminnan periaatteen mukaisesti.

Työvire-prosessin yleisiä tavoitteita olivat: työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen, työntekijöiden työssä jaksamisen tukeminen, lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi vapaaehtoisen toiminnan käynnistäminen ja laajentaminen, yhteistyökumppaneiden hyödyntäminen monipuolisesti, työkykyä edistävien palveluiden tuottaminen mahdollisimman samanlaisina ja -tasoisina yrityksen eri toimipisteissä koskien jokaista työntekijää. Tavoitteena oli myös saada työ -toiminta prosessin kautta osaksi arkitoimintaa. Eepeen Työvire-prosessin etenemistä sekä sen monivaiheisuutta ja pitkäkestoisuutta pääpiirteissään, kuten myös tämän tutkimuksen liittymistä ko. prosessiin, kuvaavat tiivistetysti kuviossa 14 esitetyt aikajanat. Lisäksi Eepeen Työvire-prosessin taustatekijöitä ja eri osallisten toimintoja prosessissa kuvataan tarkemmin liitteenä 1 olevassa taustoittavassa tiivistelmässä: Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan Työvire-prosessi, käynnistyminen ja yhteistyö eri sidosryhmien kanssa.

## EEPEEN TYÖVIRE –PROSESSIN AIKAJANAT

1997/1998	Kevät 1999	Syky 1999	2000	2001	kevät 2002
<b>Eepeen</b> toiminta-ajatus Työvire –prosessille, projektihenkilön palkkaamisen suunnittelu	Yhteistyön käynnistäminen Seamk:n Terveysalan yksikön kanssa K. Lähdesmäen taholta	Yhteistyön käynnistymisen SoTe –yksikön kanssa, vastuuhenkilönä K.Mäkelä/Eepee, koordinaatio- ja projektiryhmien muodostaminen, tiedottaminen	Yhteistyön käynnistyminen TYKE-ohjelman ja TTH-yksikköjen kanssa, TTH-verkostopalaverien käynnistyminen, koordinaatio- ja projektiryhmien palaverit, tiedottaminen	Henkilöstöpolitiikan päivitys, koordinaatio- ja projektiryhmien palaverit, tiedottaminen ja prosessin esittelyä mm. Opitaan yhdessä –foorumissa, TTH-verkostopalaverit	Projektiryhmän palaverit, yhteistyön päättymisen SoTe-yksikön kanssa, Työvire-prosessin esittelyä TYKE-julkaisuissa, TTH-verkostopalaverit
		<b>SoTe –yksikön</b> projektityöntek. A. Keski-Hirvi ja K. Loppela, Työvirekartoituksen suunnittelu, toteutus ja raportointi, em. ryhmien palaveriisiin osallistuminen	Työvire-prosessin eteneminen: Työvire-suunnitelma: suunnittelu, toteutus, toiminnan raportointi, asian tuntijatuon hakeminen ja saaminen TYKE-ohjelmalta	Työvire-prosessin arvioinnin käynnistymisen 1)prosessiarviointi; suunnittelu, toteutus, toiminnan raportointi	2) vaikuttavuuden arviointi; toteutus, toiminnan raportointi, lisäksi esimiehille ja tulosryhmäjohtolle arviointipalaverit
			<b>Kaija Loppelan</b> jatko-opinnot, väitöskirjatyö: lupa K.Lähdesmäeltä tutk.suunnitelman laatimiseen liittyen Työvire-projektiin ja sen arviointiin, tutkimussuunnitelman hyväksyminen ja jatko-opinto-oikeus Tampereen yliopistoon ohjaajana prof. Annikki Järvinen; tieteellisyyden ja tutkimuksellisuuden tuonti projektiin	Tutk. suunnitelman tiivistelmän esittely K.Lähdesmäelle ja K.Mäkelälle, jatko-opinnoissa saadun tiedon hyödyntäminen projektin toteuttamisessa ja projektissa kerätyn tiedon tarkastelu ja sen raportointi Eepeelle	Ammatillisesti suuntautuneen lisensiaatin tutkimuksen valmistuminen välitutkintona jatkuen väitöskirjatyönä sis. em. arviointien lisäksi projektin kokonaisarviointia ja vaikutusta työntekijöiden henk.koht. kokemaan työkykyyn

Kuvio 14. Eepeen Työvire-prosessin aikajana

### Tutkimuksen osanottajat

Tutkimukseen osallistuivat Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan marketkaupan työntekijät ja esimiehet sekä tulosryhmäjohto ja johtajisto. Tutkimuskohteena oli 27 S-markettia työntekijöineen ja esimiehinä 30 eri paikkakunnalla Etelä-Pohjanmaan maakunnassa. Joissakin analyysivaiheissa toimipisteistä muutama ei ole mukana. Marketit eli toimipisteet muodostavat alueelliseen, maantieteelliseen jakoon perustuen kolme eri aluetta, joilla jokaisella on oma aluepäällikkönsä. Heidän esimiehenään toimii toimialajohtaja. Henkilökuntaa S-marketeissa on ollut 30.6.1999 päivitetyn tilaston mukaan

252 henkilöä. Tämä luku koostui 54 kokoaikaisesta ja 198 osa-aikaisesta työntekijästä. Henkilöstömäärä on noussut projektin ja tutkimuksen edetessä jonkin verran, mutta päivitettyjä henkilöstömääriä en esitä tässä tutkimusraportissa.

Kehittämisprojektiin liittyvä alkukartoitus toteutettiin yrityksessä toimipisteittäin. Otos eli se ryhmä, joka tuli haastatteluun / tutkimuskeskusteluun, muodostui osasta kyseisen päivän työvuorossa olevista työntekijöistä. Otoskoon lähtökohtana alkukartoituksessa oli 20 - 30 % koko toimipisteen henkilöstömäärästä. Se, miksi käytettiin otosta ei perustu siihen, että otannasta pyrittiin tekemään ns. satunnainen, vaan siihen, että kaupan alalla ei ollut tuolloin mahdollista saada kaikkia työntekijöitä yhtä aikaa osallistumaan tutkimuskeskusteluun, mikä olisi ollut paras vaihtoehto. Kehittämisprojektin ja tutkimuksen edetessä luotiin menetelmiä myös siihen, miten kaikkien tai ainakin lähes kaikkien työntekijät yhtäaikaan osallistuminen kehittämispalaveriin mahdollistui. Siitä syystä kehittämissyklin myöhemmissä vaiheissa onkin saatu lähes koko kunkin toimipisteen henkilökunta samanaikaisesti kehittämispalaveriin ja siten myös myöhemmän aineiston keruun osallistumisprosentti tutkittavien osalta on huomattavasti korkeampi. Kehittämissyklin eri vaiheissa on tulososiossa kerrottu myös vastaajien osallistumisprosentti.

Toimipisteiden esimiehille, tulosryhmäjohdolle ja johtajistoon kuuluville henkilöille järjestettiin omat palaverit ja kartoitukset samalla periaatteella kuin työntekijöille. Heille esitettiin myös henkilökohtaisia avoimia, kirjallisia kysymyksiä. Tärkeää oli saada arviointitietoa myös esimiesten ja johtajien näkökulmasta, koska heidän näkökulmansa on erityisen oleellinen arvioitaessa toimintamallin soveltuvuutta työyhteisön kehittämismenetelmäksi sekä esimiestyön apuvälineeksi pyrittäessä samanaikaisesti kehittämään työyhteisöä ja ylläpitämään työntekijöiden työkykyä. Myöskin keski johdon, samoin kuin esimiestenkin eli lähijohdon sitoutuminen kehittämistyöhön on aikaisemmissa tutkimuksissa todettu ylimmän johdon sitoutumisen lisäksi avaintekijäksi toiminnan onnistumiselle.

Vaikka tässä tutkimuksessa ylin johto olikin jo lähtökohtaisesti erittäin sitoutunut kehittämishankkeeseen ja toimi aloitteentekijänä (vrt. liite 1), oli tärkeää, että myös johtajistoon kuuluvat henkilöt osallistuivat samalla tavalla kehittämissyklin eri vaiheisiin kuin työntekijätasokin, koska näin he saivat ensinnäkin omakohtaisen kokemuksen toteutetusta ja kehittyvästä kehittämissykklistä ja toiseksi oli tärkeää saada arviointitietoa organisaation kaikilta tasoilta. Johdolta voi usein myös puuttua ulkopuolinen tuki työkykyasioiden suhteen, koska katsotaan, että johtajat eivät tarvitse muuta kuin virallisen työterveyshuollon panostuksen, koska he ovat päättävässä asemassa olevia. Johtajat

kaipaavat kuitenkin samalla tavalla tukea ja toimenpiteitä työkyvyn tukemiseksi ja työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi kuin ns. suorittavan tason työntekijät. Pekka Järvinen (1998) on todennut, että johtajat ovat usein suuren vastuunsa, vaatimustensa ja mahdollisten ongelmiansa kanssa yksin työyhteisössä.

Ennen tutkimustulosten käsittelyyn siirtymistä, tarkastelen seuraavassa luvussa tutkimuksen metodologisia ratkaisuja sisältäen niin laadullisen tutkimuksen kuin tutkimusaineiston hankinnan ja analyysimenetelmien yleistä pohtimista kuin myös tässä tutkimuksessa käytettyjen menetelmien kuvauksen.

## 6. TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa toimintamalli työyhteisön kehittämisestä työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tavoitteena on laadullisen tiedon saaminen työyhteisön kehittämisessä ja työkyvyn ylläpitämisen vuorovaikutteisuudesta ja niiden samanaikaisen kehittämisen mahdollisuudesta. Tavoitteena on myös sellaisen työntekijöiden itsearviointiin ja reflektioon perustuvan kehittämissyklin suunnitteleminen ja toteuttaminen, jonka avulla työntekijät voivat arvioida työkykyään ja työyhteisönsä toimivuutta sekä niiden kehittämisen tarvetta, suunnitella kehittämistavoitteita ja pyrkiä toteuttamaan niitä sekä arvioida tavoitteiden toteutumista ja kehittämistoiminnalla aikaansaatu hyötyä.

Tutkimuksen pääongelmina ovat:

1. Minkälaisia tavoitteita kaupan alan työntekijäryhmät laativat ylläpitääkseen työkykyään ja kehittääkseen työyhteisöään?
2. Miten kehittämissuunnitelma (=Työviresuunnitelma) ja laaditut tavoitteet tukevat työntekijöiden työkykyä ja työyhteisön kehittymistä?
3. Miten organisaation eri tasoilla koetaan arviointi- ja toimintatutkimukseen sekä työntekijöiden itsearviointiin perustuvan Työvire-projektin myötä syntyneen kehittämissyklin palvelevan työyhteisön kehittämistä ja työkyvyn ylläpitämistä? = ns. metaevaluaatio

Seuraavat alaongelmat täsmentävät tutkimuksen pääongelmia:

1. pääongelmaan liittyvät alaongelmat, joihin vastataan ns. alkukartoituksesta kerätyn aineiston avulla, ovat:
  - Mitä eri osa-alueisiin (työolot ja terveydelliset tekijät, työyhteisö ja työilmapiiri sekä työntekijän voimavarat) liittyviä tekijöitä kaupan alan työntekijät ja esimiehet kokevat etuina ja mitä vastaavasti epäkohtina, kehittämistä vaativina asioina liittyen työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen?
  - Minkälaisia työoloihin ja työolojen terveydellisiin tekijöihin, työyhteisöön ja työilmapiiriin sekä työntekijän voimavaroihin liittyviä tavoitteita ja keinoja kaupan alan työntekijäryhmät laativat kehittääkseen työyhteisöään ja ylläpitääkseen työkykyään?



2. pääongelmaan liittyvät alaongelmat, joihin vastataan sekä ns. prosessiarvioinnista että prosessin kokoavasta arvioinnista kerätyn aineiston avulla, ovat:

- Miten työntekijät kokevat asettamiensa tavoitteiden tukeneen työkykyä ja työyhteisön toimivuutta?
- Miten työntekijät kokevat itse laaditun, kirjallisen Työviresuunnitelman toimivan työkyvyn ylläpitämisen ja työyhteisön kehittämisen välineenä?
- Miten työntekijät kokevat Työviresuunnitelman käytön tarpeellisuuden jatkossa?
- Millaiseksi työntekijät arvioivat työyhteisön palaverikäytännön Työvireprojektin oltua käynnissä n. vuoden ajan?

(Prosessin kokoava arviointi)

- Mitkä työoloihin ja terveydellisiin tekijöihin, työyhteisöön ja työilmapiiriin sekä työntekijän voimavaroihin liittyvät tavoitteet koetaan tärkeimmiksi työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen kannalta ja miksi?
- Mitkä laadituista tavoitteista ovat sellaisia, jotka työryhmät pystyvät saavuttamaan parhaiten ja miksi?
- Mitkä ovat sellaisia tavoitteita, joiden saavuttaminen ei onnistu työyhteisön sisällä ja miksi ei?
- Miten työntekijät arvioivat palaverikäytännön muuttuneen Työvireprojektin toteuttamisen aikana ja mitä vaikutusta mahdollisella muutoksella on ollut työkykyyn ja työyhteisön kehittämiseen?
- Millainen yhteys yhteisöllisellä kehittämisellä on työntekijöiden kokemaan henkilökohtaiseen työkykyyn?

Tutkimukseen sisältyy lisäksi ns. metaevaluaatiota eli kokonaisarviointia Työvire-projektissa kehitetyn ja käytetyn kehittämismenetelmän, kehittämissyklin toimivuudesta työkyvyn ylläpitämisen ja työyhteisön kehittämisen välineenä sekä sen toteuttamisen myötä tapahtuneesta muutoksesta ja oppimisesta. Tämä arviointi kohdentuu sekä työntekijöille, esimiehille että johtohenkilöstölle. Ns. metaevaluaation myötä kertyneen aineiston avulla vastataan tutkimuksen 3. pääongelmaan.

Kuten John Dewey (1933, 108) on esittänyt, ei tutkimusongelma ole itsestään selvä, se ei ole olemassa valmiina, vaan se avautuu vähitellen. Hän on myös todennut, että mikäli tietäisimme, missä

ongelma on, reflektiolle jäävä tehtävä olisi paljon helpompi kuin mitä se todellisuudessa on. Dewey esittääkin, että ongelma on tiedettävissä täsmällisesti oikeastaan vasta silloin, kun löydämme keinon vastata siihen. Tavallaan tutkimusongelma ja sen ratkaisu tulevat täydellisiksi yhtäaikaaisesti. Siihen asti ymmärryksemme ongelmasta on enemmänkin epämääräinen ja hypoteesin omainen. Näin myös tässä tutkimuksessa on käynyt. Tutkimusongelmat ovat muotoutuneet nykyiseen asuunsa vasta tutkimusprosessin kuluessa. Alussa ne muodostivat vain joukon arveluja ja ajatuskulkuja tutkittavasta asiasta kysymysten muodossa. Nämä ongelmat ikään kuin jatkavat ja syventävät aiheen selvittelyä. Koska kysymyksessä on tutkimus, jonka tavoitteena on tutkimustiedon tuottamisen lisäksi myös työyhteisön kehittäminen, tapahtuu tutkimusongelmiin vastaaminen kehittämistoiminnan vaiheittaisen etenemisen ja eri vaiheisiin liittyvien arviointien pohjalta (vrt. alkukartoitus, prosessiarviointi, prosessin kokoava arviointi). Eri vaiheet ovat siis myös muovanneet tutkimusongelmien lopullista muotoa ja aineiston keruuta. Tarkoitus on, että samalla kun kehittämistoiminnasta saadaan tutkimuksen kannalta merkittävää arviointitietoa, niin arviointi myös tukee kehittämistoiminnan onnistumista.

Tiedon keruu toteutuu tässä tutkimuksessa ryhmäkeskusteluina toteutettavien teemahaastattelujen / tutkimuskeskustelujen ja lomakekyselyjen yhdistelmänä. Pääpaino on avoimissa kysymyksissä, joskin myös määrällisesti analysoitavaa aineistoa kertyy. Näin myös aineiston monipuolinen analyysi mahdollistuu. Tutkimuksessa on useita vaiheita: Ensiksi pyrin etsimään vastauksia tutkimuksen alaongelmiin. Pääongelmiin vastaaminen kokoaa alaongelmien vastaukset yhteen. Samanaikaisesti pyrin hakemaan ratkaisua tutkimustavoitteeseen eli suunnittelemaan kartoitusmenetelmää, jonka avulla tietoa kerätään.

Tutkimustulosten myötä saadaan uutta laadullista tietoa työyhteisön kehittämisestä ja työkykyä ylläpitävästä toiminnasta sekä niiden vuorovaikutteisesta suhteesta toisiinsa ja samanaikaisen kehittämisen mahdollisuuksista. Lopuksi pyrin varsinaiseen tutkimuksen tarkoitukseen tutkimustavoitteiden saavuttamisen ja tutkimusongelmiin vastaamisen avulla. Toimintamallin rakentamiseen vaikuttavat siten sekä omat tulkintani tutkimusongelmien vastauksista että toimijoiden arvioinnit kehitetyn ja käytetyn menetelmän toimivuudesta eli ns. metaevaluaatio. Lisäksi teoriaosuus ja työhypoteesini sekä aikaisempien tutkimustulosten tarkastelu vaikuttavat toimintamallin laatimiseen. Tässä tutkimusraportissa tutkimus on jaettu neljään osaan: tutkimuksen teoria, tutkimuksen toteutus, tutkimuksen tulokset sekä toimintamallin rakentaminen. Seuraavassa luvussa tarkastelen sekä tutkijan roolia yleisesti että omaa rooliani tässä tutkimuksessa ja toimintatutkimuksen ollessa kyseessä myös kehittämishankkeessa eli Työvire-projektissa.

## 7. TUTKIJAN ROOLI

Samoin kuin toimintatutkimusta määritetään sinällään kasvatukselliseksi prosessiksi ja oppimisprosessiksi, on se myös tutkijalle oppimisprosessi, koska tutkimuksen edetessä hän koko ajan oppii uusia asioita sekä tutkittavista että tutkimuksen tulevista vaiheista. Tutkija on itsessään myös tutkimusväline. Kiviniemen (1999, 75) mukaan tutkijaa voisi toimintatutkimuksen kyseessä ollessa nimittää eräänlaiseksi prosessikonsultiksi, koska tutkimusaineisto kerätään prosessiluonteisesti ja koska toimintatutkimukselle on ominaista korostaa osallistujien omaa merkitystä tutkijajohtoisuuden sijasta. Myös Stringerin (1999, 25) mukaan toimintatutkija on ”fasilitaattori”, toiminnan tukija ja konsultti, joka toiminnallaan auttaa ja tukee osallisia heidän ongelmiansa ja kehittämistarpeidensa näkemisessä ja auttaa heitä löytämään erilaisia keinoja ja toimenpiteitä esiintyvien ongelmien ratkaisemiseksi. Patton (1996) toteaa, että tutkijan omat havainnot, kokemukset ja tunteet ovat olennainen osa tutkimusaineistoa. Suora yhteys ja kontakti tutkittavaan ja arvioitavaan asiaan on tärkeää, eikä mitenkään siis haittaa tehtävän suorittamista, sitä vastoin ”kädet likaiseksi” –periaate on lähes edellytys kehittämistyössä ja sen arvioinnissa. Rajavaara (1999, 49) vertaa tutkijan roolia moniäänisen orkesterin johtamiseen, koska sellaisessa tutkimuksessa, jossa arviointien tekeminen ja arvottaminen ovat toimijoiden tehtäviä, on tutkijan tehtävä orkesterin johtajan tavoin nostaa esille erilaiset näkemykset ja edistää yhteisymmärryksen syntyä. Siten arvioinnista voi muodostua myös yhteinen, vuorovaikutuksellinen oppimisprosessi tutkijan ja muiden toimijoiden kesken.

Guba & Lincoln (1989, 259-260) toteavat, että arviointitutkijan rooliin kuului aikaisemmin eräänlainen teknikkona toimiminen, jolloin hänen piti hallita useita erilaisia mittaus- ja testimenetelmiä. Nykyään arviointitutkijan tulee hallita laadullisia menetelmiä sulkematta pois tiettyjä määrällisiäkin arviointitapoja silloin, kun niiden käyttö on perusteltua huolehtien kuitenkin siitä, että ei käytä keskenään ristiriitaisia analyysitapoja (vrt. esim. kausaalinen selittäminen ja konstrukttiivinen fenomenologinen arviointi). Neljännen sukupolven arviointitutkijan tulee, sen lisäksi että esittää vain vahvuuksia ja heikkouksia, käsitellä paljon laajemmin sitä kontekstia, mistä tiedot on kerätty ja tehdä tulkintoja toimijoiden kokemuksista ja arvioida sitä, mitkä esille tulleista tekijöistä ovat keskeisiä missäkin tilanteessa. Tutkijan tulee auttaa toimijoita konsensukseen pääsemisessä ja lisäksi hänen tulee tehdä yhteistyötä eri osapuolten kanssa. Tutkijan rooli on enemmänkin oppijan ja opettajan rooli kuin tutkijan rooli perinteisessä mielessä.

Patton (1996, 58) listaa hyödyntämättömien arviointitutkimusten seitsemän ”kuolemansyntiä” seuraavasti:

1. Arvioinnin tekijät näkevät itsensä keskeisimpinä päätöksentekijöinä ja siten myös arviointitulosten käyttäjinä.
2. Osalliset ovat epämääräisiä, tuntemattomia ja passiivisia, yleisön asemassa olevia, ei aitoja, todellisia ihmisiä.
3. Abstraktit organisaatiot ovat tutkimuksen kohteina, ei henkilöt organisaatioiden sisällä.
4. Keskiössä ovat päätökset, eivät niiden tekijät.
5. Arvioinnin rahoittajaa pidetään ensisijaisena osallisena.
6. Tuloksia ei käsitellä riittävän ajoissa.
7. Vallalla on asenne, jonka mukaan arvioija voi jättäytyä ns. tavallisten ihmisten ja poliitikkojen välisten arvioinnin kohteena oleviin asioihin ja ihmisiin liittyvien riitojen ulko- ja yläpuolelle.

Tutkijan roolia voi tarkastella myös kysymällä, onko tutkijan tehtävä vain ilmiöiden ja ideoiden tutkiminen ja kuvaaminen, vai sisältyykö tutkijan rooliin myös osallistuminen uusien ideoiden ja olemassa olevien ilmiöiden esille tuontiin luomalla tutkittaviin, etenkin ryhmän ollessa kyseessä, sellainen ilmapiiri, joka luo positiivista vuorovaikutusta ja auttaa mielipiteiden ja ideoiden esille tuontia ryhmässä. (Steyaert & Bouwen 1994, 125) Lawler III (1985, 11-13) toteaa, että organisaatiotutkimuksen yksi ongelma ja syy siihen, miksi tutkimus ei välttämättä hyödynnä organisaatioita, on se, että organisaatioita tutkivat usein tutkijat, jotka eivät ole nähneetkään kyseisiä organisaatioita eli tutkimusta tehdään paljolti etäältä, ”ulkoapäin” menemättä lähelle tutkimuskohdetta tai jopa organisaation toimintaan mukaan. Mikäli organisaatiotutkimuksen halutaan hyödyttävän ja myös kehittävän organisaatioita, tulee myös muutosta tutkia. Siitä syystä tutkijalla täytyy olla tutkijan tietojen ja taitojen lisäksi myös tiettyjä konsultoivia taitoja. Mikäli tutkijalla on sekä tutkijan että ns. konsultin taitoja ja hän sitoutuu organisaatioon tutkiakseen sen muutos- ja kehitysprosessia, todennäköisyys siihen, että tällöin tutkitaan merkittäviä ongelmia tuloksia tuottavalla tavalla on korkea. Myös Stringer (1999, 26) toteaa, että tutkimus, jossa tutkijalla on ns. autoritaarinen rooli, eikä tutkimuskohdettaan ja siellä toimivia ihmisiä tukeva ja kannustava, kehittämiseen pyrkivä rooli, on edelleen valitettavan yleistä organisaatioiden ja instituutioiden tutkimuksessa.

Kuula (1999, 170) toteaa, että toimintatutkimukselle tyypillisessä pyrkimyksessä aitouteen ja tasa-vertaisuuteen on kyse moraalisesti eheän ja empaattisen tutkijahahmon luomisesta ja käytännön tasolla yhteistyön edellytysten turvaamisesta. Nämä tutkijan ominaisuudet pyrkivät myös avaamaan

tien aitoon ja todelliseen tutkimusaineistoon. Kuvaamalla tutkimussuhde avoimeksi, välittömäksi ja luottamukselliseksi, pyritään varmistamaan ja välittämään myös sitä, että tutkimusaineisto on luotettavaa ja että tutkija on päässyt ihmisten ja tutkittavan todellisuuden kanssa aitoon kosketukseen ja että hänelle ei ole siten esitetty mitään pelejä tai valheita aineistoa kerätessään.

Seppänen-Järvelä esittää väitöstutkimuksessaan mallin kehittäjän työn vaihtuvista rooleista ja niiden perustasta. Keskiössä tässä mallissa on toimijalähtöinen prosessikehittäminen, jossa kehittäjän rooleiksi luetaan mm. virikkeiden kylväjä, prosessin katalysaattori, kysyjä, tilanteiden luoja ja vetäjä, toimijoiden tukija, tutkimuksen ja kehittämisen välittäjä. Roolien perusta puolestaan rakentuu vuorovaikutuksellisuudesta, neutraalisuudesta, toimintaan orientoitumisesta, sitoutumisesta, roolin vaihtamisesta, ei operoimisesta substanssitasolla ja toimijoiden oman ajattelun ja ratkaisujen tukemisesta. (Seppänen-Järvelä 1999, 174) Työyhteisö tarvitsee usein ”eteenpäintönäisijää” kehittämisprosessin edetessä, etenkin silloin, jos työyhteisö ei ryhdy toimintaan, jonka se on jo tiedostanut tärkeäksi ”Ikkunanpesijä” auttaa näköalojen ja visioiden kirkastamisessa sekä ideoi yhdessä työntekijöiden kanssa erilaisia vaihtoehtoja, joiden avulla tavoitteita voidaan helpommin saavuttaa. (Hurme 1997, 217)

Olen osallistunut sekä projektityöntekijän, asiantuntijan että projektitutkijan rooleissa Eepeen Työvire-prosessiin syksystä 1999 alkaen. Osallistuin prosessin projekti- ja johtoryhmien toimintaan sekä eri sidosryhmien, mm. työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation kanssa toteutettuun yhteistyöhön. Tehtävänäni projektityöntekijänä oli suunnitella ja toteuttaa Eepeen johdon asettamien tavoitteiden mukaista käytännön työkykyä ylläpitävää toimintaa yhdessä toisen projektityöntekijän kanssa. Myöhemmin toimin edellisen lisäksi asiantuntijan ja projektitutkijan roolissa, jolloin tehtäväkseni kirjattiin lisäksi mm. tutkimuksellisuuden ja tieteellisyyden tuominen projektiin, käytännön toimenpiteiden ja tieteellisyyden yhdistäminen, arviointien toteuttamisen suunnittelu sekä tulosten käsittely ja syventäminen tieteelliseen suuntaan sekä esimiesten, tulosryhmäjohton ja johtajiston Työvire-palavereiden toteutus pohja- ja jälkitöineen.

Tutkimus ja kehittämistoiminta kulkivat käsi kädessä toimintatutkimuksen ideologian mukaisesti; sekä tutkijan että kehittäjän roolissani korostui pitkäjänteinen vuorovaikutus työyhteisön (Eepeen eri toimipisteiden ja sidosryhmien) kanssa. Tehtäväni oli myös olla mukana Työvire-palavereissa ja ohjata sekä kannustaa työryhmiä avoimeen keskusteluun ja omatoimiseen kehittämistyöhön projektin eri vaiheissa.

Edellä mainittuihin määritelmiin viitaten voi todeta, että arviointitutkimuksen ja toimintatutkimuksen yhteydessä esitetyt tutkijan roolit ovat yhteneväisiä keskenään. Tukeutuen mainittuihin määritelmiin voin myös todeta, että ainakin edellytykset sekä perinteistä tutkimustietoa tuottavalle että organisaatiota hyödyttävälle tutkimukselle ovat olemassa tässä tutkimuksessa. Monien eri roolien yhdistäminen on ollut haastavaa, mutta ei aina helppoa eikä ongelmaton. Omalla monitieteellisellä koulutuksellani (fysioterapia, kasvatustiede ja psykologia) sekä aikaisemmalla työkokemuksellani työterveyshuollosta, työsuojelutehtävistä, työkykyä ylläpitävästä kuntoutuksesta, työkykyä ylläpitävän toiminnan suunnitteluryhmiin kuulumisesta sekä opetustyöstä on ollut tärkeä merkitys monenlaisissa rooleissa toimimiselle. Tutkimusyhteisönä SoTe -yksikkö oli vastaperustettu, joten sieltä saamaani tukea täydensi merkittäväällä tavalla osallistumiseni jatkokoulutusryhmäni tutkimusseminaareihin yliopistossa sekä jatko-opintoihini liittyvät työ- ja organisaatiopsykologian sekä organisaation oppimiseen ja kehittämiseen liittyvät kasvatustieteen opinnot. Tarkastelen tutkijan roolia lisää tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun yhteydessä luvussa 16.

## 8. KEHITTÄMISPROSESSIN SYKLINEN ETENEMINEN

Työyhteisön kehittämissykli alkaa **alkukartoituksella**, jonka avulla pyritään saamaan selville toimipistekohtaisesti eli työryhmittäin oleellimmat työyhteisön toimivuuteen ja työntekijöiden (yhteisölliseen) työkykyyn vaikuttavat tekijät. Tarkoitus on, että tästä alkutilanteen analyysistä edetään arviointi- ja toimintatutkimuksen sekä kokemuksellisen oppimisen periaatteiden mukaisesti vastausten yhteiseen käsittelyyn, reflektiovaiheeseen ja sitä kautta omista vastauksista oppimiseen. Seuraavana vaiheena on **kehittämissuunnitelman laatiminen**. Kehittämissuunnitelman laatimista seuraa jälleen reflektointivaihe ja sitä kautta oppimisvaihe ja laadittujen tavoitteiden eli uuden kokeilu käytännössä ja jälleen reflektointi sekä oppiminen ja kehittämissuunnitelman ja –toiminnan edelleen kehittäminen niinkään reflektioon perustuen. Edelleen kehittäminen pohjautuu yhteisten reflektiokeskustelujen lisäksi systemaattisesti toteutettuun **prosessiarviointiin** ja **prosessin kokoavaan arviointiin**, jolla pyritään arvioimaan mm. kehittämistoiminnalla siihen saakka aikaansaatu hyötyä.

Reflektiolla tarkoitan tässä yhteydessä ryhmämuotoista, tasavertaiseen keskusteluun pohjautuvaa asioiden systemaattista pohtimista, joka sisältää myös kriittisen näkökulman (katso aikaisemmat luvut reflektiosta ja kokemuksellisesta oppimisesta sekä toimintatutkimuksesta). Keskeistä tässä vaiheessa on esimiehen sekä tutkijan ja asiantuntijan roolit. Käsittelen ryhmäkeskustelua tarkemmin luvussa 9.3 Teemahaastattelu. Pyrkimys on, että yhteisen, tasavertaisen keskustelun pohjalta tapahtuu kokemuksellista oppimista arkisen työn tekemisen kehittämiseen ja työntekijöiden työkykyyn liittyen. Keskustelun tukena käytetään reflektion ja demokraattisen dialogin periaatteita (vrt. Dewey ja Gustavsen). Tarkoituksena on, että työryhmän käytyä koko kehittämissykli läpi ensimmäisen kerran tutkijan tai asiantuntijan johdolla, tulisi tällaisesta ajattelu-, toiminta- ja oppimistavasta ja siten kehittämissyklin käytöstä osa työryhmän / työyhteisön arkitoimintaa, jonka avulla voidaan samanaikaisesti kehittää työyhteisöä ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä. Samalla, kun opetellaan ja opitaan analysoimaan ja arvioimaan työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen liittyviä etuja ja epäkohtia sekä laatimaan arvioinnin pohjalta kehittämistavoitteita keinoineen, opitaan myös keskustelemaan ryhmässä ja tekemään konsensukseen perustuvia päätöksiä. On tärkeää oppia avoimuutta ja omien mielipiteiden sekä tunteiden ilmaisemista osana niitä kuten myös omien mielipiteiden perustelua. Yhteisöllisen reflektiivisen arvioinnin ohella myös oman toiminnan reflektointia ja arviointia eli itsereflektiota tulee kehittää.

Kehittämissykli sisältää systemaattista arviointia kehittämistoiminnan eri vaiheissa. Sekä alussa tapahtuva alkukartoitus, sen pohjalta laaditut ensimmäiset kehittämistavoitteet keinoineen, niiden kokeilu käytännössä, toiminnan reflektointi, uusien tavoitteiden laatiminen ja prosessiarviointi voivat tuottaa uusia tavoitteita uusine keinoineen eli uusia kokeiluja, interventioita työyhteisön sisällä. Näitä uusia interventioita ja arviointeja voi kutsua myös ns. sivupolkujen syntymiseksi. Näitä sivupolkuja ei voi etukäteen suunnitella valmiiksi, joten vasta analysoitaessa kutakin syklin vaihetta ja ko. vaiheen tutkimusaineistoa, voi lopullisesti päättää, mitä jatkossa seuraa. Syklin lopussa toteutetaan ns. prosessin kokoava arviointi, joka sisältää mm. siihen saakka tapahtuneella kehittämistoiminnalla aikaansaatuja hyötyjen arviointia. Sen avulla saadaan tietoa toiminnan toteutumisesta kehittämissyklin ensimmäisen kokonaisen kierroksen aikana. Myös tämän, prosessin kokoavan arvioinnin, eli ns. syklin loppuarvioinnin sisältö muotoutuu prosessin aikana lopulliseen muotoonsa.

Sekä prosessiarvioinnista että varsinkin prosessin kokoavasta arvioinnista voidaan myös ennustaa kehittämistoiminnan toteutumista jatkossa ja tulosten valossa pyrkiä antamaan tukea sitä tarvitseville työyhteisöille kehittämistoiminnan itsenäisessä edelleen toteuttamisessa osana arkityötä. Tarkoitus siis on, että kehittämistoiminta etenee uuden syklin merkeissä ja että työyhteisön sisällä tullaan jatkossa toteuttamaan säännöllisesti omatoimista arviointia kehittämisprosessiin ja sen vaikuttavuuteen liittyen ilman tutkijan / asiantuntijan läsnäoloa. On myös tarkoitus, että joko toimiala- tai aluejohtaja osallistuu myös jatkossa säännöllisin väliajoin Työvirepalaveriin. Myös eri asiantuntijoita voi tarvittaessa pyytää mukaan palaveriin.

Kuvaan kehittämissyklin etenemistä Epeen Työvire-prosessissa ja tässä tutkimuksessa seuraavan kuvion avulla. Kuviossa esitetään syklin vaiheet sekä niiden toteuttamisajankohta vuosina 1999-2002. Kuviossa esitetyt nuolet kuvaavat kehittämistoiminnan syklisyyttä. Vaikka arviointi on kirjattu erillisinä kohtina prosessi- ja prosessin kokoava arviointi nimikkein, tapahtui reflektointia myös jokaisessa muussa kehittämispalaverissa.





⇒ perustelut:

- 1) Työntekijöiden kokemukset, tunteet ja mielipiteet huomioidaan aidosti ja tuetaan ns. hiljaisen tiedon esille saamista, koska työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita.
- 2) Arvioinnissa huomioidaan eri näkökulmat (työntekijän, työnantajan ja asiakkaan), mikä kytkee laadun arvioinnin mukaan kartoitukseen.
- 3) Perusta luodaan ”ruohonjuuritasolta”.
- 4) Tutkija ja / tai asiantuntija ohjaa ja kannustaa yhteiseen, avoimeen keskusteluun ja ohjaa ryhmäpäätöksen syntymistä.

Työvirekartoitus toteutetaan ryhmämuotoista teemahaastattelua mukailleen. Haastattelun tueksi laaditaan työvirekartoitus- ja yhteenvetolomakkeet, johon työntekijät itse kirjaavat vastauksensa haastattelun pohjalta. Työvirekartoituksen kolmena pääteemana ovat: Työolot ja terveydelliset tekijät, Työyhteisö ja työilmapiiri sekä Työntekijän voimavarat. Jokaiseen pääluokkaan sisältyy useita asioita, joista katson työkyvyn muodostuvan ja jotka liittyvät oleellisesti myös työyhteisön toimivuuteen. (Katso aikaisemmin esitetyt perustelut luvusta 4) Jokaisessa osioissa on myös mahdollisuus kirjata jokin muu asia, kuin mitä on valmiiksi kysytty. Tähän mahdollisuuteen myös kannustetaan ja ohjataan työntekijöitä.

Työvirekartoituslomakkeen (liite 2) tarkoitus on virittää työntekijöitä ajattelemaan työkykyä ja työyhteisön toimivuutta laajana kokonaisuutena. Haastatteluissa jokainen työntekijäryhmän jäsen täyttää henkilökohtaisesti Työvirekartoituslomakkeen. Heitä kehoitetaan täyttämään kyseinen lomake +/- -merkinnöillä (edut / epäkohdat) ensivaikutelman perusteella. Tällä henkilökohtaisella osuudella pyritään sekä siihen, että yhteisen keskustelun aloitus helpottuisi ja että jokaisella työntekijällä olisi helpompi ilmaista oma kantansa asiasta ryhmäkeskustelussa, jos sitä on joutunut ensin yksin pohtimaan sekä oman itsen että koko työyhteisön kannalta. Myöskin ns. ryhmäpainetta voidaan ehkäistä sillä, että jokainen on ensin tietoisesti itse miettinyt omaa näkemystään asiasta ja myös kirjannut sen. Tämä henkilökohtainen virittäytyminen ja asioiden kirjaaminen auttaa myös tutkijaa yhteisen keskustelun ohjaamisessa ja tasavertaiseen vuoropuheluun kannustamisessa. Keskustelussa voi johdattaa työntekijöitä henkilökohtaisen mielipiteen reflektointiin vedoten henkilökohtaisesti tehtyyn valintaan yhteistä mielipidettä muodostettaessa ja konsensukseen pyrittäessä.

Tämän jälkeen työntekijäryhmän jäsenet arvioivat yhdessä keskustellen tutkijan tai asiantuntijan tukemana työyhteisölähtöisesti työyhteisön toimivuutta ja työkykyään. Ryhmä sopii yhteisesti tärkeimmiksi kokemansa edut ja epäkohdat ja kirjaavat ne yhteenvetolomakkeelle (liite 3). Yhteenvetolomaketta täyttäessään työntekijät pohtivat kyseiseen asiaan vaikuttavia tekijöitä, mahdollisia seurauksia työntekijän, asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta, mahdollisen epäkohdan suuruutta (asteikolla 1-3) ja toimenpiteitä edun ylläpitämiseksi/epäkohdan korjaamiseksi. Tällainen arviointi mahdollistaa reflektiivisen keskustelun ja ikään kuin huomaamatta opettaa reflektiivistä ajattelua. Seurauksien pohtiminen eri osapuolten näkökulmista yhdistää kehittämistyön osaksi laatutyötä, josta tiimityön idean perusteella on vastuussa jokainen työntekijä. Lopuksi työntekijäryhmän kanssa keskustellaan siitä, mitä muuta he toivoisivat kehittämistoiminnalta jo kirjaamiensa asioiden lisäksi.

### **8.1.2 Kehittämissuunnitelman laatiminen**

Alkukartoituksen jälkeen työntekijät laativat yhdessä keskustellen toimipistekohtaiset kehittämissuunnitelmat eli Työviresuunnitelmat. Työviresuunnitelmaa laadittaessa läsnä ovat toimipisteen esimies, työntekijät, toimiala- ja aluejohtaja, mahdollisesti työsuojeluvaltuutettu sekä tutkija / asiantuntija. Kaikkien edellä mainittujen avainhenkilöiden osallistuminen suunnitelman laatimiseen mahdollistaa kehittämistoimintaan sitoutumisen ja yhteisten pelisääntöjen noudattamisen. Suunnitelman tekeminen on vaikeata ja epärealistista ellei esimerkiksi työnantajan edustaja (toimialapäällikkö tai aluejohtaja) ole konkreettisesti paikalla. Periaatteena on, että tärkeitä, työyhteisön yhteisiä asioita ei voida hoitaa pelkän paperitiedotteen välityksellä. Oleellista on myös se, että johtohenkilöt keskustelevat myös kaikkien työntekijöiden kanssa eikä pelkästään esimiesten kanssa. Näin mahdollistuu myös johdon edustajien tietojen ja näkemysten ”ajantasalla” pysyminen siitä, mitä ”kentällä” tapahtuu, minkälainen tunnelma siellä vallitsee ja minkälainen vuorovaikutus työntekijöillä ja esimiehillä on keskenään. Myös ns. hiljaisen tiedon merkitys työyhteisön kehittämisessä ja työkyvyn tukemisessa avautuu johdon edustajalle konkreettisemmin oman kokemuksen kautta hänen ollessa itse mukana palaverissa, missä työntekijöiden omia kokemuksia ja heidän tietojaan ja taitojaan nimenomaan pyritään saamaan esiin kehittämistavoitteita laadittaessa ja niihin toteuttamiskeinoja mietittäessä. Läsnäolo työntekijöiden palaverissa mahdollistaa myös ns. ruohonjuuritason kehittämissuunnitelmien liittämisen myös strategiatyöskentelyyn, mikäli niin halutaan.

Työviresuunnitelma kirjataan etukäteen laaditulle Työviresuunnitelmalomakkeelle (liite 3). Tässä lomakkeessa on myös kohta toiminnan toteutumisen kirjaamiselle, jolloin suunnitelmaa itseään voi-

daan käyttää arvioinnin tukena. Suunnitelman laatiminen tapahtuu siten, että aluksi nimetään suunnittelupalaverille puheenjohtaja (tutkija tai asiantuntija) ja sihteeri (esimies tai joku työntekijöistä). Seuraavaksi käydään läpi koko toimialan tulokset kartoitusvaiheesta, keskustellaan yhdessä toimipistekohtaiseen yhteenvetoon kirjatusta eduista ja epäkohdista sekä esimiesten tuloksista puheenjohtajan johdolla. Tämän keskustelun pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelma, jonka on tarkoitus olla realistinen ja toimiva apuväline kehittämistoiminnalle; siihen kirjataan mahdollisimman konkreettiset tavoitteet, vielä konkreettisemmat keinot tavoitteen saavuttamiseksi sekä vastuuhenkilöt ja toteutuksen aikataulusuunnitelma. Tiedotus suunnitelmasta tapahtuu automaattisesti välittömästi, koska kaikki avainhenkilöt ovat läsnä tilaisuudessa. Kirjallinen tuotos toimitetaan luettavaksi tilaisuudesta poissa olleille henkilöille.

### **8.1.3 Työyhteisön omatoiminen kehittäminen**

Tarkoitus on, että työyhteisö toteuttaa omatoimisesti tai konsultoiden tarvittavia asiantuntijoita, niitä tavoitteita, joita se on laatinut. Kehittämissalavereissa ideoidaan toimintamalleja ja keinoja sekä jo laadittujen sellaisten tavoitteiden saavuttamiseksi, joita ei olla vielä saavutettu joko lainkaan tai on saavutettu vain osittain että uusien tavoitteiden laatimisen yhteydessä. Tavoitteiden läpikäynti, niillä saavutettujen hyötyjen arviointi sekä mahdollisten jatkotavoitteiden ja kokonaan uusien tavoitteiden laatiminen edellyttää toteutustapojen reflektointia, tilanteen uudelleen arviointia jokaisessa kehittämissalaverissa. Kaikissa näissä palavereissa tutkijan tai asiantuntijoiden läsnäolo ei ole välttämätöntä, mutta tarvittaessa mahdollista. Palavereissa myös kirjataan jo saavutettujen tavoitteiden kohdalle merkiksi tavoitteen saavuttamisesta se päivämäärä, jolloin tavoite on saavutettu. Tällainen kirjaaminen mahdollistaa työntekijöiden omatoimisen tavoitteiden saavuttamisen seurannan.

Työyhteisöjä kehoitetaan säilyttämään Työviresuunnitelma sille varatussa kansiossa ja kansio esillä yhteisessä tilassa tai sellaisessa paikassa, mistä kaikki työntekijät sen löytävät. Työviresuunnitelma voi toimia samalla tulevien kehittämissalavereiden esityslistan osana siten, että suunnitelmalomakkeen tyhjään ruutuun työntekijät voivat kirjata ehdotuksia sellaisista asioista, joita he toivoisivat käsiteltävän tulevassa palaverissa. Kun asia on kirjattu etukäteen suunnitelmaan, voivat muutkin työntekijät ja esimies miettiä etukäteen omia näkemyksiään ja kehittämissuunnitelmiaan ko. asiaan liittyen. Näin keskustelu asian tiimoilta tulee helpommaksi. Aihe, joka on kirjattu etukäteen lomakkeeseen ja esityslistaan, toimii samalla tavalla keskustelun virittäjänä ja oman mielipiteen ajattelun pohjana kuin alkukartoituksessa käytetty ns. virittäytymislomake, jonka jokainen työntekijä täytti

henkilökohtaisesti. Tämä myös mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen yhteisten työasioiden kehittämiseen myös aloitteentekijöinä. Ehdotuksista voidaan sitten tulevassa palaverissa tarvittaessa laatia uusi kehittämistavoite keinoineen, vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen.

#### **8.1.4 Prosessiarviointi**

Prosessiarvioinnin keskeinen tarkoitus on arvioida varsinaista kehittämisprosessia sen ollessa parhaillaan meneillään, jolloin sekä toimijat itse että organisaation johto kuten myös tutkija ja asiantuntija saavat sellaista tietoa, jota voi käyttää hyväksi toimintaa edelleen kehitettäessä. Juuri näin saadaan laadullista tietoa siitä, mitä on alkanut muuttua, miten ja miksi. Ja jos kehittymistä ei ole tapahtunut tavoitteiden laadimisesta ja niiden toteuttamisyrityksistä huolimatta, tulee työntekijöiden systemaattisesti pysähtyä pohtimaan syytä siihen joko itseohjautuvasti tai mahdollisesti tutkijan tai asiantuntijan johdolla. Tällainen pohdinta on jälleen ryhmämuotoista asioiden reflektointia. Tarkoituksena on, että kehittämistoiminta jatkuu osana työyhteisön arkitoimintaa kehittämis- ja tutkimushankkeen päättyessä siltä osin, että tutkija ja asiantuntija jättävät prosessin.

Koska työyhteisön toimivuudesta on vastuussa jokainen työntekijä ja koska kehittämistoiminnan yksi tarkoitus on, että työntekijät sekä saavat vastuuta kehittämiseen että ottavat vastuuta siitä, tulee osallisten arvioida myös omaa toimintaa ja osallistumistaan yhteisissä kehittämispalaverissa. Niin ikään jo alkukartoituksen yhteydessä esiin nousi palautteen antamisen ja vastaanottamisen merkitys ryhmän toiminnassa. Näistä syistä prosessiarviointiin kuuluu myös työntekijöiden itse- ja vertaisarviointi omasta käyttäytymisestä ja toiminnasta kyseisessä palaverissa.

Mainitsin jo aiemmin esimerkkinä tiedonkulun ja palaverikäytännön kehittämisen tarpeen ja sitä sivuten palaverikäytäntöjen tutkimisen tarpeen. Tästä syystä palaverikäytäntöjen arvioinnin 1. osa toteutuu osana prosessin arviointia. Prosessiarviointi sisältää siten useita erilaisia arvioinnin kohteita. Jokainen niistä toteutuu työntekijöiden ryhmämuotoisen itsearviointin periaatteella, ryhmän toimintaa ja omaa toimintaa tutkimuskeskustelussa reflektoiden. Arvioinnit myös kirjataan valmiiksi laadituille lomakkeille.

Prosessiarvioinnin osat ovat:

- A Kysely työntekijäryhmälle kehittämissuunnitelman toimivuudesta työyhteisön kehittämisen välineenä sekä siitä, miten laaditut tavoitteet ovat tukeneet työyhteisön kehittymistä ja miten työryhmät kokevat Työviresuunnitelman käytön tarpeellisuuden jatkossa (liite 4)**

Työryhmä sekä tutkija ja / tai asiantuntija keskustelevat aiheista ja työryhmä täyttää kyselylomakkeen (avoimet kysymykset)

- ⇒ analyysi laadullista
- ⇒ raportointi yhdessä keskustellen (reflektointi) ja kirjallisesti

⇒ perustelut:

- 1) Mahdollistaa kehittämistoiminnan tukemisen, seurannan ja edelleen kehittämisen.
- 2) Antaa alustavaa tietoa siitä, miten Työviresuunnitelman käyttö työyhteisön kehittämisen välineenä on ”juurtumassa” osaksi työyhteisön arkitoimintaa.

- B Työntekijöiden itsearviointi työyhteisön palaverikäytännöstä viimeisen ½ vuoden aikana (liite 5)**

- ⇒ työntekijät ja esimies täyttävät erikseen arviointilomakkeen
- ⇒ analyysi sekä määrällistä että laadullista (yhteen nivominen), luokittelu
- ⇒ toistetaan noin puolen vuoden - vuoden kuluttua, jolloin saadaan selville palaverikäytännöissä tapahtunut mahdollinen muutos Työvire-projektin toteuttamisen aikana sekä sen vaikutuksia työyhteisön kehittymiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen.

⇒ perustelut:

- 1) Työntekijät havaitsevat itse oman työyhteisönsä palaverikäytännön edut ja epäkohdat vastatessaan palaverikäytäntöään koskeviin kysymyksiin, minkä

pohjalta työyhteisö voi kehittää toimintaansa reflektioon ja kokemukselliseen oppimiseen perustuen.

- 2) Analyysin myötä tulokset tarkentuvat, jolloin seuraavassa kehittämissalaverissa voidaan käsitellä työntekijöiden ja esimiesten tekemissä arvioinneissa mahdollisesti esiin tulleita eroavuuksia, pohtia ja reflektoida niiden merkitystä työyhteisön toimivuuden kannalta.
- 3) Esimies saa tietoa siitä, miten työntekijät kokevat yhteiset palaverit ja vastaavasti työntekijät siitä, miten esimies kokee palaverit; tällainen arviointi antaa vinkkejä palaverikäytännön kehittämiseen sekä työntekijöiden että esimiehen näkökulmat huomioiden.
- 4) Yrityksen johto saa oleellista tietoa sekä esimiesten että työntekijöiden osallistuvuuden laadusta palavereissa ja sitä kautta työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksista työyhteisönsä kehittämiseen.
- 5) Seuranta tuo tietoa palaverikäytännön kehittämisestä.

Kysely palaverikäytännöstä toteutetaan samanlaisena sekä työntekijäryhmälle että esimiehille. Kyselyssä arvioidaan viimeisen puolen vuoden ajalta palaverikäytäntöä yleisesti, työntekijöiden ja esimiehen osallistuvuutta ja käyttäytymistä palavereissa sekä työntekijäryhmää kokonaisuutena. Esimies täyttää oman lomakkeen fyysisesti eri paikassa kuin työntekijäryhmä. Tuloksia ei käydä läpi kyseisessä palaverissa, vaan vastaukset analysoidaan ensin ja niistä tehdään johtopäätökset. Vaikka työryhmät eivät saa tuloksiaan heti, voivat he halutessaan myös välittömästi kyselyn pohjalta käydä yhteistä keskustelua ja luoda uusia ideoita toimipisteiden palaverikäytäntöjen kehittämiseksi.

Palaverikäytäntökysely (katso liite 5) sisältää seuraavat osiot: *Työvire- / henkilöstöpalaveri, työntekijät, esimies ja työntekijäryhmä*. Aikaisemmista kyselyistä poiketen tämä osio sisältää monivalintavaihtoehtoja, joista vastaajaa pyydetään valitsemaan sopivin tai sopivimmat vaihtoehdot ympäröimällä vaihtoehtoa vastaava numero. Esitän seuraavassa perusteluita kysymyksille ja vastausvaihtoehdoille. Perustelut pohjautuvat pääsääntöisesti jo aiemmin teoriaosuudessa esitettyihin asioihin ja aikaisempiin tutkimustuloksiin. Jo aiemmin esitetty teoretieto on sovellettu palaverikäytäntöä selvittäviin kysymysvaihtoehtojen perusteluihin. Myös Murto (1992) toteaa, että työyhteisön kokouksia voisi arvioida kiinnittämällä huomio mm. seuraaviin tekijöihin: käsiteltiinkö oikeita asioita, jos ei niin miksi ei?, mistä keskusteltiin, miksi?, minkälainen kokouksen ilmapiiri oli?, päätettiinkö jos-

takin, mistä?, saiko jokainen sanotuksi mitä halusi, jos ei niin miksi ei?, tuliko jokainen kuulluksi, jos ei niin miksi ei?, jäikö jokin tärkeä asia käsittelemättä, jos jäi niin miksi?

- *Työvire- / henkilöstöpalaveri -osio*

Tässä osiossa selvitetään yleisiä kokouskäytäntöön liittyviä asioita sekä mm. teemojen ja alustusten käyttämistä palaverissa. Hyvään palaverikäytäntöön kuuluu, että palaverit pidetään säännöllisesti, yhdessä sovitun suunnitelman mukaisesti. Tällöin kaikki tietävät, koska on seuraava palaveri. Näin jokainen työntekijä voi valmistautua yhteiseen tapaamiseen ja valmistella mahdollisia yhteiseen keskusteluun tulevia asioita. Palaverimuistion avulla varmistetaan, että jokainen saa tiedon palaverissa päätetyistä ja yhdessä keskustelluista asioista. Lisäksi aikaisemmin kirjattuihin asioihin voidaan palata ja tarkistaa, miten jokin asia oli päätetty ja miten se on hoidettu vai tarvitaanko lisäselvitystä tai muuta vastaavaa. Esityslistan esitleminen palaverissa kuuluu kokouskäytännön peruseriaatteisiin. Vielä tärkeämpää työkyvyn ylläpitämisen ja työyhteisön kehittämisen kannalta sekä osallistavan johtamisen ja työmotivaation tukemisen kannalta olisi kuitenkin se, että jokainen työryhmään kuuluva jäsen saisi systemaattisesti tuoda esille niitä asioita, joita hän toivoisi yhdessä käsiteltävän. Siten esityslistana tai sen laatimisen pohjana voisi toimia esimerkiksi Työviresuunnitelmalomake tai yhdessä sovittu ”ehdotuksia palaverin aiheiksi” -paperi, johon jokainen työntekijä voisi kirjata asioita, joita toivoisi yhdessä käsiteltävän. (katso myös Kallio 1993)

Mikäli kokouksen puheenjohtaja on sovittu olevan aina sama, esim. esimies, hän voisi etukäteen tarkistaa Työviresuunnitelman tai ”ehdotuksia palaverin aiheiksi” -paperin ja ottaa huomioon työntekijöiden tuomia ehdotuksia käsiteltävistä asioista esityslistaa laatiessaan. Esityslistan ollessa etukäteen nähtävillä jokaisella työntekijällä on mahdollisuus orientoitua ja valmistautua palaverissa käsiteltäviin asioihin. Tällöin voidaan olettaa, että palaverissa syntyy helpommin keskustelua ja mahdollisesti myös eriäviä mielipiteitä ja näkökulmia perusteluineen asian tiimoilta. Kaikilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet esittää tärkeiksi kokemiaan asioita sekä osallistua ja vaikuttaa yhteiseen päätöksentekoon.

Mikäli puheenjohtajana ja sihteerinä toimii aina sama(t) henkilö(t), voidaan yhdessä miettiä, voisiko tästä käytännöstä joskus vaikkapa kokeilumielessä poiketa. Uusien asioiden opettelu voisi tuoda haastetta jokapäiväisiin työtehtäviin. Mikäli kokeiluun päädytään, tulisi yhdessä miettiä keino, miten henkilöiden valinta tapahtuisi. Puheenjohtajan vastuulla on huolehtia mm. siitä, että asioiden käsittely etenee esityslistan ja sovitun aikataulun mukaan. Hän jakaa puheenvuorot tai antaa luvan



vapaaseen keskusteluun. Sihteerin vastuulla on käsiteltävien asioiden ja päätöksien kirjaaminen. Jos sihteeri vaihtuu palavereittain, on jokaisella myös mahdollisuus osallistua keskusteluun tasapuolisesti.

Palavereita voi myös teemoittaa. Teemaksi voidaan valita esim. Työviresuunnitelmaan tavoitteeksi kirjattu asia tai siihen liittyvä asiakokonaisuus. Jos joku työntekijöistä on perehtynyt kyseiseen aiheeseen tai johonkin muuhun työn kannalta tärkeään aiheeseen tai hän on kiinnostunut aiheesta, voidaan se ottaa teemaksi Työvirepalaveriin (esim. koulutukseen, kuntoutukseen, uusiin tuotteisiin tai hyväksi koettuun toimintatapaan liittyvä asia). Kyseinen työntekijä voisi toimia palaverissa alustajana asian esittelyn yhteydessä. Yhdessä voidaan myös sopia siitä, että kukin vuorollaan tai työparina perehtyy johonkin teemaksi sovittuun asiaan ja alustaa aiheesta tulevassa palaverissa, minkä jälkeen asiasta keskustellaan yhdessä ja käydään läpi jokaisen omia kokemuksia ja mielipiteitä asiasta.

Edellä kuvatuilla menettelytavoilla voidaan ”rikastaa” työtä eli lisätä työntekijöiden osallistumista laajemminkin työtehtävien hoitamiseen ja työyhteisön kehittämiseen kuin vain tarkasti hänelle ennalta määrättyjä, tiettyyn, rajattuun kokonaisuuteen liittyviä tehtäviä suorittamalla. Tällainen käytäntö tukee myös koko työyhteisön oppimista ja ns. oppivan organisaation syntyä.

- *Työntekijät-osio*

Työntekijät-osiossa selvitetään sitä, kuinka aktiivisesti työntekijät osallistuvat yhteiseen keskusteluun palavereissa ja tuovatko he oma-aloitteisesti mielipiteensä esiin. Myös sitä, miten he kuuntelevat toistensa mielipiteitä ja kannustavat toisiaan vuorovaikutukseen ja keskusteluun selvitetään. Lisäksi toistensa tuntemista ja kokonaisvaltaista huomioimista kysytään. Työntekijät voivat huomioida toisensa paremmin, mikäli he tuntevat toisensa kokonaisvaltaisesti. Kun työntekijät tietävät toistensa elämäntilanteista, ymmärtävät he helpommin toistensa käyttäytymistä ja voivat siten antaa myös tukensa sitä tarvitsevalle työkaverilleen. Yleensäkin työpaikkojen vuorovaikutussuhteet ovat merkittävä tekijä mm. työmotivaation ja sitä kautta myös työkyvyn ja työyhteisön toimivuuden kannalta.

Aiemmin esitellyn Gustavsenin (1992) tunnetuksi tekemän demokraattisen dialoginkin mukaisesti kaikkien työntekijöiden osallistuminen yhteiseen keskusteluun työyhteisöön liittyvissä asioissa on

tärkeää. Ihanteellista on, jos työntekijät kannustavat toisiaan vuorovaikutukseen ja keskusteluun, pyrkivät saamaan hiljaistenkin työntekijöiden mielipiteet selville ja kuuntelevat aidosti toistensa mielipiteitä sekä tuovat oma-aloitteisesti oman mielipiteensä esiin. Pahimmassa tapauksessa työntekijät vetäytyvät lähes täysin taustalle yhteiseksi tarkoitettuun keskusteluun. Tällöin asiasta on pikaisesti keskusteltava ja pohdittava, mistä vetäytyminen johtuu.

Myös työntekijöiden tietoisuutta työyhteisön kehittämisen mahdollisuuksista; esimerkiksi hallinnollisista ja taloudellisista asioista kysytään. Esimiehellä on viime kädessä velvollisuus ja vastuu työyhteisön kehittämiseen liittyvien asioiden selvittelystä ja eteenpäin viemisestä, mutta myös työntekijöillä tulee olla tietoa ko. asioista. Myös tässä korostuu kaikkiin suuntiin tapahtuvan tiedottamisen merkitys.

- *Esimies-osio*

Esimies-osiossa selvitetään esimiehen toimintaa palavereissa kuten myös sitä, kannustaako hän työntekijöitä keskusteluun, kuunteleeko ja huomioiko hän esitettyjä mielipiteitä yhteisessä päätöksenteossa. Esimiehen työntekijöille antama tuki ja kannustus avoimeen vuorovaikutukseen ja keskusteluun on tärkeää. Lisäksi ns. osallistavan johtamisen, tiimityön ja oppivan organisaation sekä demokraattisen dialogin periaatteiden mukaan esimiehen tulisi pyrkiä saamaan kaikkien työntekijöiden mielipiteet selville ja kuunnella aidosti niitä sekä myös huomioida työntekijöiden mielipiteitä yhteisessä päätöksenteossa. Palaverissa yleensä puheenjohtajana toimivan esimiehen tulisi johtaa keskustelua demokraattisesti. Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet omaan työhönsä ja päätöksentekoon ovat keskeisiä asioita myös työn hallinnan, työmotivaation sekä työhön sitoutumisen kannalta. Myös se, että esimies kohtelee työyhteisön jäseniä tasapuolisesti huomioiden työntekijät kunnioittavasti ja kokonaisvaltaisesti omina persoonina tukee em. asioita.

- *Työntekijäryhmä-osio*

Tässä osiossa selvitetään koko työryhmän osallistumista yhteiseen keskusteluun palavereissa. Koko työntekijäryhmän osallistuminen aktiivisesti keskusteluun on tärkeää. Työntekijäryhmässä on usein mukana myös ”hiljaisia” työntekijöitä. Persoonallisuuden piirteet tulee huomioida myös kokouskäyttäytymisessä muistaen kuitenkin ”hiljaistenkin” kannustamisen ajatustensa ilmaisemiseen. Mi-

käli muutama työntekijä hallitsee toistuvasti keskustelua, olisi työntekijäryhmän hyvä joskus pohtia sitä, miksi näin on. Mikäli työntekijäryhmä ei toistuvasti vaikuta olevan kiinnostunut käsiteltävistä asioista tai on täysin passiivinen, tulisi sitä käsitellä pikimmiten yhdessä.

Jokaisen työntekijän osallistuminen työyhteisön yhteiseen kehittämiseen on työntekijän oikeus; toisaalta osallistumista kehittämistyöhön voi pitää myös jokaisen työntekijän velvollisuutena. Palaverikäytäntökyselyn yhtenä tarkoituksena onkin myös herättää työntekijät huomaamaan se, kuinka tärkeää on oppia esittämään asiat ja mielipiteet juuri palaverissa eikä vasta palaverin jälkeen ”valit-taen ja moittien”. Osallistavaa johtamista ja työntekijöiden yksilöllisyyttä huomioiva ja samanaikaista yhteisöllisyyttä ja tiimityömaistä työskentelyä ei esimies yksistään pysty luomaan työyhteisöön. Jokaisen työntekijän omaa aktiivisuutta ja kehittämismyönteisyyttä sekä vastuun ottamista tarvitaan.

### **C Työntekijöiden itse- ja vertaisarviointi osallistuvuudesta kyseisessä kehittämispalaverissa**

Työyhteisössä tarvitaan kykyä myös oman toiminnan reflektointiin, jonka harjoittelemista kuvataan prosessiarvioinnin seuraavassa osiossa. Tätä osiota prosessiarvioinnista ei varsinaisesti analysoida, eli siitä tutkija tekee ainoastaan omiin havaintoihinsa perustuvaa analyysia. Itse- ja vertaisarviointikierros toimii juuri oman toiminnan reflektoinnin oppimisen apuvälineenä samoin kuin palautteen antamisen ja vastaanottamisen harjoitteluna työyhteisössä.

- ⇒ Tapahtuu kehittämispalaverin lopuksi verbaalisesti siten, että jokainen osallistuja vuorollaan arvioi lyhyesti omaa toimintaansa kyseisessä palaverissa, minkä jälkeen muut työntekijät arvioivat kyseisen työntekijän toimintaa, eli antavat palautteen työkaverin osallistumisesta ko. palaverissa.
- ⇒ Tätä vaihetta ei analysoida, mutta tutkija ja / tai asiantuntija toimivat ohjaajina ja tukijoina ja korostavat sitä, että jokainen työntekijä on oma, itsenäinen, erilainen persoonansa, joten kaikkien osallistuvuus ei suinkaan tarvitse olla samanlaista, ts. samantasoista esim. yleisen aktiivisuuden, toiminnan analysoinnin ja kehittämis-ehdotuksien tekemisen suhteen. Tärkeintä on ymmärtää jokaisen oma panos ja merkitys työyhteisön toiminnassa, olipa henkilö sitten ns. puhelias tai hiljainen. Harjoitus palvelee myös toinen toisensa tuntemaan oppimista.

⇒ perustelut:

- 1) Harjoitellaan palautteen antamista ja vastaanottamista.
- 2) Harjoitellaan avoimuutta.
- 3) Opitaan huomaamaan oman toiminnan merkitys koko työyhteisön toiminnan ja sen kehittymisen kannalta, on eräänlaista peiliin katsomista eli oman toiminnan reflektointia (=itsereflektio).

### **8.1.5 Toiminnan edelleen kehittäminen**

Prosessiarvioinnin tulokset viedään jälleen yhteiseen kehittämispalaveriin ja niistä keskustellaan yhdessä. Näin mahdollistuu prosessiarvioinnin mukanaan tuoman arviointitiedon hyödyntäminen ja reflektointi, minkä myötä työyhteisön kehittämistyö voi yhä syventyä. Palaverissa keskustellaan palaverikäytäntökyselyn vastauksista ja siitä, miten esimies ja työntekijäryhmä olivat vastanneet kysymyksiin sekä pohditaan, mistä mahdolliset erot vastauksissa johtuvat. Tässä vaiheessa tutkija myös perustelee työntekijöille kysymysten merkitystä työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen kannalta. Samalla ideoidaan uusia käytänteitä tulevia palavereita ajatellen. Näiden ideoiden pohjalta voidaan laatia myös kehittämistavoitteita Työviresuunnitelmaan.

Jälleen läpikäydään myös kehittämissuunnitelma, siihen kirjatut jo joko kokonaan tai osittain saavutetut tavoitteet sekä tavoitteet, joita ei ole saavutettu lainkaan tai on saavutettu vain osittain. Jälleen pohditaan myös syitä siihen, miksi jotain tavoitetta ei ole saavutettu.

### **8.1.6 Prosessin kokoava arviointi**

Prosessin kokoavaa arviointia voi tarkastella sekä prosessin arviointina siinä vaiheessa, kun tutkija on jättämässä prosessin (loppuarviointi) että ns. summatiivisena, kokoavana arviointina. Myös eräänlaisesta vaikuttavuuden arvioinnista on kyse, kuten oli jo edellä kuvatussa prosessiarvioinnissakin. Vaikuttavuutta arvioidaan siitä näkökulmasta, mitä hyötyä osalliset itse kokevat aikaansaadun kehittämistoiminnan myötä. Summatiivisesta arvioinnista tai loppuarvioinnista voidaan puhua siksi, että arviointi tapahtuu syklin 1. vaiheen / tutkimuksen lopussa ja siinä ikään kuin todetaan tutkimusprosessin aikana tapahtuneet muutokset. Toisaalta se, että kehittämistoiminnan on tarkoitus

jatkua osana arkityötä myös tästä eteenpäin, kuvastaa puolestaan sitä, että kyseessä on tavallaan vain tähän asti toteutuneen prosessin arviointi, ei mikään varsinainen loppuarviointi tai jälkikäteisarviointi.

Tätä prosessin kokoavaksi arvioinniksi kutsuttua arviointia tehtäessä mukana on myös johdon edustaja; joko tulosryhmäjohtaja tai toimialajohtaja. On tärkeää, että johdon edustaja saa jälleen konkreettisen kokemuksen työyhteisön kehittämispalaverista projektin oltua käynnissä jo noin 2,5 vuotta. Näin hän voi myös verrata palavereiden tunnelmaa projektin alkuaikaan nähden, jolloin hän viimeksi itse on ollut mukana kehittämispalaverissa Työviresuunnitelmia 1. kertaa laadittaessa. Hän saa myös konkreettista tietoa siitä, miten kehittämistyössä on edistytty.

## **A Tavoitteiden saavuttamisen arviointia**

Tavoitteiden saavuttamisen arviointi sisältää:

- a) Kysely työntekijäryhmälle siitä, mitkä asetetut tavoitteet se on kokenut tärkeimmiksi työyhteisön kehittämisen ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisen kannalta.
- b) Kysely työntekijäryhmälle siitä, mitkä kirjatuista tavoitteista on kyetty parhaiten saavuttamaan ja miksi.
- c) Kysely työntekijäryhmälle siitä, mikä kirjatuista tavoitteista ei ole pystytty saavuttamaan ja miksi ei?

(liite 6)

Työryhmä sekä tutkija ja / tai asiantuntija keskustelevat aiheista ja ryhmä täyttää kyselylomakkeen / avoimet kysymykset.

- ⇒ analyysi laadullista ja määrällistä
- ⇒ raportointi sekä yhdessä keskustellen (reflektointi) että kirjallisesti
  
- ⇒ perustelut:

- 1) Saadaan tietoa siitä, miten työntekijät ovat onnistuneet asettamiensa tavoitteiden saavuttamisessa käytetyn menetelmän avulla.

- 2) Saadaan tietoa siitä, mitkä työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen liittyvät osa-alueet koetaan työkyvyn ylläpitämisen ja työyhteisön kehittämisen kannalta tärkeimmiksi ja miksi.
- 3) Saadaan tietoa siitä, millaisia tavoitteita voidaan saavuttaa parhaiten ja millaisia ei voida saavuttaa työyhteisön sisältä käsin ja miksi tai miksi ei.

## **B Kysely palaverikäytännön muuttumisesta**

Työntekijöiden itsearviointi työyhteisön palaverikäytännön mahdollisesta kehittymisestä viimeisen ½-1 vuoden sisällä ja sen vaikutuksista työyhteisön kehittämiseen ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen. Kysely toteutetaan jälleen haastattelun / tutkimuskeskustelun periaatteen mukaisesti kuitenkin siten, että työntekijät itse kirjaavat vastauksensa kyselylomakkeelle (liite 7). Ensimmäinen kysymys on valintakysymys siitä onko palaverikäytäntö työryhmän mielestä muuttunut viimeisen noin puolen vuoden aikana: on / ei. Loput kysymyksistä koskevat muutosta sinänsä ja perusteluja / syitä mahdolliselle muutokselle tai sille, että muutosta ei ole tapahtunut. Tähän kyselyyn vastaavat työntekijät ja esimies yhdessä.

⇒ perustelut:

- 1) Saadaan konkreettista tietoa palaverikäytännön mahdollisesta kehittymisestä ja mahdollisen muutoksen tuomista vaikutuksista työyhteisön toimivuuteen ja työntekijöiden työkykyyn.

## **C Yhteisöllinen kehittäminen ja koettu työkyky**

Kehittämissykli alkaa alkukartoituksella, minkä yhteydessä työntekijät arvioivat aivan aluksi henkilökohtaisesti työkykyyn ja työyhteisöön vaikuttavia tekijöitä. Alkukartoituksen yhteydessä henkilökohtainen arviointi toimii eräänlaisena virittäytymisenä työkyvyn tarkasteluun ja auttaa omien mielipiteiden esille tuomista ryhmämuotoisessa keskustelussa, koska syklin toteutus etenee yhteisöllisinä arviointina ja kehittämisenä. Syklin loppupuolella palataan jälleen henkilökohtaisiin mielipiteisiin ja tuntemuksiin siitä näkökulmasta, miten yhteisöllinen kehittäminen on vaikuttanut työntekijöiden henkilökohtaisesti kokemaan työkykyyn. Tässä syklin vaiheessa siis arvioidaan sitä, onko

yhteisöllinen työyhteisön kehittäminen ja työkyvyn ylläpitäminen vaikuttanut työntekijöiden henkilökohtaisesti kokemaan työkykyyn ja jos on, miten ja miksi, ja jos ei miksi ei (liite 8).

Prosessin kokoavan arvioinnin kokonaisuhyödyt palvelevat tutkimustiedon saamisen lisäksi sekä työntekijöitä, esimiehiä että organisaation johtoa. Arviointitieto kannustaa työyhteisöjä jatkamaan itseohjautuvaa kehittämistyötä sekä ohjaa työyhteisöjä ryhtymään vaihtoehtoisiin toimenpiteisiin, mikäli tärkeiksi koettuja kehittämistavoitteita ei kyetä saavuttamaan omaehtoisen kehittämisen keinoin. Tässä vaiheessa on myös joko tulosryhmäjohtaja tai toimialajohtaja mukana palaverissa, mikä mahdollistaa johdon pysymisen ajan tasalla siitä, miten kehittämistyö on edennyt toimipisteissä. Tärkeää on saada myös tietoa siitä, kokevatko työntekijät yhteisöllisen kehittämisen vaikuttavan myös henkilökohtaisesti koettuun työkykyynsä. Samalla saadaan myös tietoa siitä, mistä syystä henkilökohtaisesti koettu työkyky koetaan parantuneen tai mistä syystä vastaavasti ei.

### **8.1.7 Metaevaluaatio**

Metaevaluaatio tarkoittaa tässä tutkimuksessa ja Työvire-projektissa arviointia käytetyn, kehittämistoiminnan sekä tutkimuksen myötä kehittyneen kehittämismenetelmän eli kehittämissyklin toteuttamisesta, sen toimivuudesta ja vaikutuksista kokonaisuudessaan organisaatiossa sekä työntekijöiden, esimiesten, tulosryhmäjohtajan ja johtajiston näkökulmasta. Metaevaluaatio on tärkeä etenkin tämän tutkimuksen kannalta, vaikkakin sillä on merkitystä myös varsinaiseen kehittämishankkeeseen. Tämä ns. metaevaluaatio päättää samalla tutkimus- ja kehittämisprosessin tutkijan ja asiantuntijan osallistumisen osalta. Arvioinnin tarkoituksena on jäsentää syklin ja projektin toteuttamisen myötä tapahtunut oppiminen ja toimipisteiden suunnitelmat jatkon suhteen; eli sen suhteen, miten toimipisteissä aiotaan jatkaa syklin toteuttamista sen jälkeen kun tutkija ja asiantuntija jättävät prosessin. Tätä vaihetta voi kutsua myös ns. itseohjautuvuuteen saattelemiseksi sekä sen arvioimiseksi ja varmistamiseksi. Se, että arviointia tehdään organisaation eri tasoilla (johtajisto, tulosryhmäjohto, esimiehet, toimipisteet työntekijöineen) mahdollistaa menetelmän toimivuuden arvioinnin koko organisaation näkökulmasta tarkasteltuna ja antaa johdolle tärkeää tietoa menetelmän / syklin käyttökelpoisuudesta esimerkiksi esimiestyön yhtenä välineenä.

Patton (1996, 192-194) toteaa, että yksi arviointitutkimuksen muoto on ns. metaevaluaatio eli kokonaisuuden arviointi, jossa arvioidaan mm. sitä, oliko hanke ja arviointi hyvin tehty, saavutettiin hankkeella ja siihen liittyvällä arvioinnilla tavoiteltuja asioita. Myös sitä, kannattaako hankkeen

myötä syntynyttä toimintatapaa käyttää, voidaan arvioida. Määritelmää väljästi tulkittuna tätä kehittämisprojektin loppuvaiheen arviointia voi kutsua juuri metaevaluaatioksi.

### **Metaevaluaatioon liittyvät seuraavat tutkimuskeskustelut / kyselyt:**

⇒ Tutkimuskeskustelu / kysely toimipisteissä:

- Mitä toimipisteessä on opittu työyhteisön kehittämisestä ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisestä Työvire-projektin toteuttamisen myötä?
- Miten Työvire-projekti jatkuu tästä eteenpäin osana arkityötä?

⇒ Kysely esimiehille Työvire-projektin myötä tapahtuneista muutoksista.

⇒ Kysely tulosryhmäjohdolle Työvire-projektin myötä tapahtuneista muutoksista.

⇒ Kysely johtajistolle Työvire-projektin myötä tapahtuneista muutoksista.

Syklin päättymiseen liittyy edellä kuvatun metaevaluaation lisäksi myös ns. itseohjautuvuuteen kannustamista ja tukemista prosessin jatkototeutuksen suhteen. Tällainen ns. päätöspalaveri pidetään metaevaluaation toteuttamisen yhteydessä organisaation eri tasoilla ja se sisältää seuraavia asioita:

- Toimipistetasolla:

⇒ Kehittämissyklin eri vaiheiden ja niihin liittyvien kyselyjen ja tutkimuskeskustelujen tulosten läpikäynti: keskustellaan sekä kysymyksistä että vastauksista toimipistekohtaisesti.

⇒ ”Materiaalipaketin” kokoamisen ja toimipisteeseen vieminen syklin myötä kertyneistä kyselyistä ja vastauksista sekä pidetyistä alustuksista.

⇒ Työviresuunnitelmien kopioimisen kokonaisuudessaan (kopiot henkilöstöpäällikölle ja tutkijalle).

⇒ Alustus

- ”Miten ergonomiasta huolehtiminen liittyy työkykyyn?”
- ”Miten voit oppia kuuntelemaan kehoasi ja mieltäsi sekä huoltamaan niitä omatoimisesti?”

- Esimiestasolla:

⇒ Pienryhmissä tapahtuvaa sekä yhteistä keskustelua Työvire-projektin myötä tapahtuneesta oppimisesta ja muutoksista.

⇒ Hyvien käytänteiden jakamista.



⇒ Arviointia prosessin jatkototeutuksesta.

⇒ Alustus

- ”Näkökulmia ihmisten johtamiseen”

- Tulosryhmäjohtoon tasolla:

⇒ Yhteistä keskustelua Työvire-projektin myötä tapahtuneesta oppimisesta ja muutoksista

⇒ Hyvien käytänteiden jakamista.

⇒ Arviointia prosessin jatkototeutuksesta.

⇒ Alustus

- ”Näkökulmia ihmisten johtamiseen”

- Johtajiston tasolla:

⇒ Yhteistä keskustelua Työvire-projektin myötä tapahtuneesta oppimisesta ja muutoksista.

⇒ Arviointia prosessin jatkototeutuksesta.

## **Kehittämissyklin toteutuminen Työvire-projektissa ja tässä tutkimuksessa**

Kehittämissykli toteutui edellä kuvatun mukaisesti. Palavereita, joissa tutkija ja / tai asiantuntija oli paikalla ja joissa arviointia tehtiin, pidettiin noin puolen vuoden välein. Palavereita olisi voitu pitää useamminkin, mutta koska kaikki toimialat olivat mukana hankkeessa, asetti aika tekniset rajoitukset palavereiden pitämisen tiheydelle. Sellaisissa toimipisteissä, joissa koettiin lisätuen tarvetta, käytiin kuitenkin useammin. Toimipisteissä pidettiin tämän noin puolen vuoden aikana myös itsenäisesti toteutettuja Työvirepalavereita kullekin toimipisteelle sopivin väliajoin. Myös muita palavereita pidettiin oman tarpeen mukaan.

Yhtenä keskeisenä esimerkkinä ns. sivupoluista Työvire-projektissa ja tässä tutkimuksessa oli palaverikäytäntöjen systemaattinen arviointi ja kehittäminen. Vaikka yrityksen johdolla oli jo aikaisemmin ollut yhtenä tavoitteena vuorovaikutuksen lisääminen prosessin myötä, kirkastui idea palaverikäytäntöjen arvioinnista lopullisesti vasta sen jälkeen, kun olin analysoinut toimipisteissä kirjatut kehittämistavoitteita. Koska niissä nostettiin tiedonkulun ja palavereiden kehittämisen tarve esiin sekä työntekijöiden että esimiesten taholta, konkretisoitui ajatus palaverikäytäntöjen systemaattisen arvioinnin liittamisestä sekä prosessiarviointiin että myöhemmin tapahtuvaan prosessin kokoavaan arviointiin.

Kiviniemikin (1999, 74) toteaa, että erilaiset tutkimuksen etenemiseen ja toteuttamiseen liittyvät ratkaisut tulevat tutkimusprosessin kuluessa ja tutkimusasetelmien muotoutuessa vähitellen selkeämmiksi ja vähitellen tarkentuvat myös ne asiat, mitkä vaativat tarkempaa perehtymistä tai analysoimista kuin mitä alustavassa työhypoteesissa oli suunniteltuna. Aineistonkeruu onkin yhteydessä kehittymässä olevaan teoriaan, joka kuvastaa tutkittavaa ilmiötä. Kehittymässä oleva teoria siten määrittää sitä, mitä aineistoa seuraavaksi kerätään.

Myös vuorovaikutuksen ja tiedonkulun kehittämistarve nostettiin niin ikään yhteisesti esille. Tästä syystä myöskin ns. demokraattisen dialogin periaatteiden toteutumista osana arkisia työyhteisön palavereita oli mielestäni tärkeä tutkia. Juuri yhteiset kokoontumiset eli palaverit olivat mielestäni sellainen tilanne, jossa vuorovaikutusta oli mahdollista tutkia ja pyrkiä kehittämään. Demokraattisen dialogin periaatteiden työyhteisöön ja palaveriin soveltamisen tarkoituksena oli juuri vuorovaikutuksen ja avoimuuden lisääntyminen.

Se tapa, miten palaverikäytännön ja demokraattisen dialogin toteutumisen arviointia toteutettiin, liittyy siihen oletukseen, että työntekijöiden pohtiessa itse aihepiiriin liittyviä kysymyksiä omassa työyhteisössään palaverikäytäntöön liittyen; ja kun vastaukset käydään läpi yhteisessä reflektiokeskustelussa, tapahtuu samalla myös kokemuksellista oppimista. Työntekijät oivaltavat itse asioiden merkityksen oman työyhteisön toimintakäytäntöjen arvioimisen ja yhteisen keskustelun pohjalta. Tutkijan tukemien palaverikäytäntöön liittyvien reflektioivien ryhmäkeskustelujen avulla huomataan palaverikäytännön ja siinä ilmenevän vuorovaikutuksen edut ja epäkohdat sekä jokaisen työntekijän oman käyttäytymisen ja toiminnan merkitys työyhteisössä.

Käytännön toteutuksessa oli tärkeitä huomioida systemaattisesti organisaation kaikki tasot. Siksi työyhteisön kehittämispalavereita pidettiin myös johdon edustaja mukaan kutsuttuna, jolloin tietoa ”ruohonjuuri- / lattiatason” kehittämistarpeista välittyi suoraan johdolle. Lisäksi kehittämissuunnitelmista välittyi myös esimiehen kautta tietoa systemaattisesti mm. alue- ja toimialajohtajalle sekä henkilöstöpäällikölle. Kehittämispalavereita pidettiin niinikään myös esimiesten ja tulosryhmäjohtajien sekä toimialajohtajien omina ryhminä, jolloin oli mahdollista saada kaikkien organisaatiotasojen edustajien näkemykset ja arvioinnit kehittämistoiminnasta esille. Esimiesten ja tulosryhmäjohtajien omat kehittämispalaverit mahdollistivat yhteistoiminnan, eräänlaisen verkostoitumisen, edelleen kehittymisen eri toimipisteiden esimiesten ja eri alueiden tulosryhmäjohtajien, ns. aluepäälliköiden, kesken. Esimiehet ja aluepäälliköt välittivät toisilleen tietoja hyvistä käytännteistä, joita toimipisteissä oli luotu kehittämiseen liittyen. Kaikkiaan esimiehillä ja myös keskijohdolla on

yleisesti ja oli myös tässä projektissa keskeinen merkitys työyhteisön kehittämisessä sekä toimipisteiden sisällä että koko organisaatiossa. Heidän keskinäinen yhteistyönsä tukee myös sitä, että yksiköiden välille ei synny kehittämistä rajoittavaa kilpailua, vaan pikemminkin yhteisen vision pohjalta tapahtuvaa yhteistä kehittämistä ja hyvien käytänteiden jakamista eli toinen toisiltaan oppimista myös työryhmätasolla. Yrityksen johto kannusti ja jopa velvoitti työryhmiä pitämään säännöllisiä palavereita.

Esimiehille on järjestetty lisäksi muutaman päivän mittaista esimiesvalmennusta myös S-ryhmän / Jollas-instituutin taholta. Työntekijöitä on niin ikään osallistunut ASLAK –kuntoutuskursseille. Monia muitakin työyhteisön kehittämiseen liittyviä tapahtumia on mahtunut kolme vuotta kestäneeseen Työvire-prosessin toteutusvaiheeseen, jossa tutkija ja asiantuntija ovat olleet mukana. Osa tapahtumista on kirjattu myös Työviresuunnitelmiin, vaikkakin aloite niihin on tullut yleensä johdon taholta. Ne ovat olleet osaltaan työkyvyn ylläpitämistä ja työyhteisön kehittämistä samalla tavalla kuin sellaiset kehittämistavoitteet toteutussuunnitelmien ja keinoineen, joita työntekijät ovat laa-tineet omaehtoisesti. Kaikki tällaiset asiat eivät tule esille tässä tutkimusraportissa, koska niiden tarkastelu ei liity varsinaisesti tämän tutkimuksen tutkimusongelmiin.

## 9. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA SEKÄ AINEISTON KERUU JA ANALYYSIMENETELMÄ

Käsittelen tässä luvussa aluksi tämän tutkimuksen metodologisia ratkaisuja yleisesti sekä erikseen omina alalukuinaan laadullista tutkimusta, triangulaatiota, teemahaastattelua ja sisällön analyysia.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelmaa ei voi välttämättä ilmaista täsmällisesti vielä tutkimuksen alussa, vaan se täsmentyy koko tutkimuksen ajan. Voidaan puhua erilaisista työhypoteeseista ja johtolangoista, joiden varassa tutkimuksen kulkuun liittyviä ratkaisuja tehdään. Koska toimintatutkimus on luonteeltaan yhteisöllistä, on luonnollista, että siinä korostuu kohderyhmän omat tavoitteet tutkimustoiminnan suuntaamisesta alkaen, ei pelkästään tutkijan tavoitteet. Toimintatutkimuksessa on kyse vaiheittain tapahtuvasta tutkittavan ilmiön käsitteellistämistä, ei niinkään etukäteen selviteltyyn ja asetetun teorian testauksesta empiirisen kenttäkokeen kautta. Tutkimuksen logiikka on siten enemmänkin induktiivista vastakohtana deduktiivisuudelle. Toimintatutkimus on aineistolähtöistä sikäli, että usein toimintatutkimuksella pyritään juuri tiettyjen työkäytäntöjen taustalla vaikuttavien seikkojen ja usein myös piilevien ja tiedostamattomien näkemysten käsitteellistämiseen. Näin pyritään tekemään käytänteet näkyviksi ja enemmän tietoisiksi, jolloin niiden vaikutuksia mm. työkykyyn ja koko työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin voidaan tarkastella ja mahdollistaa siten myös työkäytäntöjen kehittäminen. (Kiviniemi 1999, 69-71)

Aineistokeskeisyydestä huolimatta tutkija ei suinkaan ole tutkimusprosessin alkuvaiheessakaan mikään ns. näkemyksetön ja mielipiteetön tyhjä taulu. Enemmänkin tutkijan etukäteen omaavat teoreettiset tiedot ja käytännön kokemukset ja vähitellen käsitteellistyvät näkemykset tutkimuskohteenä olevasta ilmiöstä suuntaavat tutkimuksen kulkua omalta osaltaan. Siten tutkimuksen induktiivista luonnetta voidaankin pikemmin siirtyä tarkastelemaan ns. abduktiivisen päättelyn näkökulmasta. Tällöin tutkijan näkökulmat ja kentältä nousevat näkökulmat toimivat vuorovaikutteisesti. Tällöin otetaan huomioon se, että tutkijan kiinnostus saattaa suuntautua tiettyihin tärkeiksi oletettuihin seikkoihin tutkijan johtoajatusten mukaisesti, mutta toisaalta johtoajatusten uskotaan tuottavan uusia näkemyksiä ja uutta teoriaakin tarkasteltavana olevasta ilmiöstä kentältä esiin nousevien käännteiden mukaisesti. (Emt, 72)

Tässä tutkimuksessa ja kehittämissyklissä työntekijöiden arvioinnit toteutuvat ryhmätasolla. Vartiainen (1994, 180) ja monien muiden tutkijoiden mukaan ryhmä ongelmanratkaisijana on myös oppimisyksikkö. Ryhmätoimintaa on käytetty paljon työyhteisöjen kehittämistyössä; tyypillinen esi-

merkki on Japanissa jo 1960 –luvulla käyttöön otetut laatupiirit. Laatupiirien kehittäjät uskoivat, että ongelman ratkaisuun pääseminen on mahdollista vain työnjohdon ja työntekijöiden yhteisen ongelmanratkaisun avulla. Ongelmien käsittelyssä voidaan erottaa kaksi vaihetta: analyysi ja synteesi. Analyysissa analysoidaan, kuvataan ja eritellään lähtötilanne ja tosiasiat. Tuloksena syntyy ongelmanmäärittely. Ratkaisulla on myös omat vaiheensa sisältäen ideointia, erilaisten vaihtoehtojen arviointia ja lopulta keinojen valinnan. Niinikään valittua keinoa kokeillaan käytännössä ja sen vaikutuksia arvioidaan. Päälähtökohdiltaan ja osavaiheiltaan samankaltaisia ryhmän ongelmaratkaisutilanteita olen kuvannut aikaisemmin tarkemmin mm. kehittävän työntutkimuksen, kokemuksellisen oppimisen ja reflektion, toimintatutkimuksen ja työkykytutkimuksen prosessin kuvauksissa. Erottavia tekijöitä näiden eri menetelmien välillä ovat mielestäni erilaiset painotukset esimerkiksi reflektion suhteen ja työtoiminnan historiallisen analyysin merkittävyyden suhteen. Mistään uudesta ja erityisestä ilmiöstä ryhmämuotoisessa ongelmaratkaisuun perustuvassa kehittämismallissa ei siis ole kyse.

Tässä tutkimuksessa käytetty lähestymistapa pyrkii integroimaan kehittämiseen ja ongelmanratkaisuun työkyvyn käsitteen laaja-alaisesti tarkasteltuna juuri siksi, että sen huomioimisesta tulisi osa arkityötä ja organisaation muuta kehittämistyötä. Kehittämisen tarpeen ja sisällön sekä keinojen määrittelystä tulisi niin ikään jokaiselle työntekijälle sekä oikeus että velvollisuus asemasta riippumatta. Vartiainen (1994, 180) toteaa, että ongelmien käsittelyn luonne vaihtelee sen mukaan, onko kysymyksessä avoin, määrittelemätön vai suljettu, annettu ongelma. Tässä tutkimuksessa voidaan ajatella käsiteltävän avoimia ongelmia, joiden mahdolliseen esiintymiseen on virittäytytty etukäteen annettujen vaihtoehtojen avulla. Annetut vaihtoehdot eivät kuitenkaan saa rajata kehittämisen tarpeen määrittelyä vain esitettyihin asioihin. Pelkkiä ongelmia ei myöskään kehittämisen tarpeen määrittelyssä tule etsiä, vaan huomioida myös hyvät asiat eli työyhteisössä jo vallitsevat edut.

Koska ryhmäpäätöksetkin pohjautuvat yksilöiden näkemyksiin, on tärkeää, että kehittämissyklin alussa yksilöt saavat mahdollisuuden tarkastella työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen liittyviä asioita ja tunteita omasta, yksityisestä näkökulmasta. Jokaisen on helpompi ryhmässä keskustella omista näkemyksistään ja perustella niitä, kun niitä on voinut ensin miettiä yksin. Yhteisen keskustelun pohjalta voidaan päästä konsensukseen siitä, mitkä asiat ovat merkityksellisiä koko työyhteisöä ajatellen. Tällöin joku yksilö voi tarkastaa omaa kantaansa peilaten sitä toisten näkemyksiin. Myös terävimmät kritiikin kärjet yleensä hioutuvat hiukan, kun asiaa joutuu tarkastelemaan myös muiden ryhmässä toimivien yksilöiden, kuten myös koko organisaation näkökulmien ja siten kokonaisuuden kautta. Ryhmäpäätöksessä tärkeää on valita sellainen vaihtoehto, joka kuvastaa

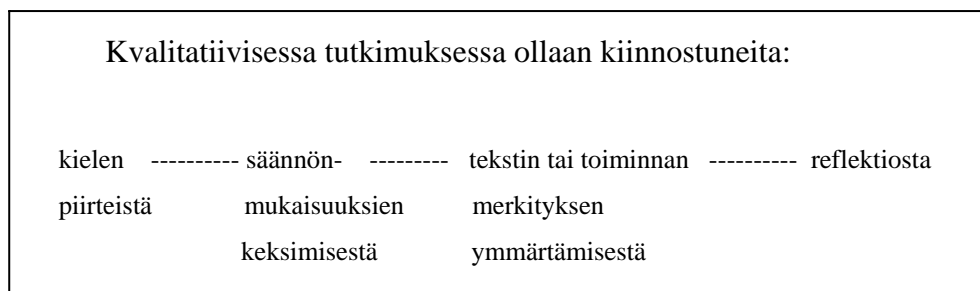
keskimäärin jokaisen toimijan mielipidettä ja näkemystä. Useinkaan asioista ei tarvitse äänestää, vaan pyritään yhdessä sovittuun kompromissiin, mikäli yhteistä päätöstä ei muuten synny. Silloin kun tällainen yhteinen keskusteluun perustuva päätöksentekotapa on työyhteisössä uusi, tulee sitä opetella ja tällöin ryhmää on hyvä ohjata ryhmien ohjaamiseen perehtynyt tutkija tai asiantuntija. Tutkijan tai asiantuntijan tehtävänä on varmistaa jokaisen läsnäolijan mahdollisuus osallistua yhteiseen keskusteluun sekä varoittaa ryhmäpaineesta ja pyrkiä estämään sitä eli toisten ryhmän jäsenten liian suurta vaikutusta päätöksentekoon. Ihmisiä ei voi kuitenkaan ulkoapäin pakottaa keskusteluun; heitä tulee kannustaa siihen esim. kertomalla jokaisen osallisen mielipiteen arvokkuudesta sekä siitä, että mikäli haluaa vaikuttaa, on osallistuttava yhteiseen keskusteluun.

## 9.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote pohjautuu fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan (Eskola & Suoranta 1996, 18). Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote puolestaan pohjautuu positivistiseen tai postpositivistiseen tieteen ihanteeseen. Eroja näiden kahden pääsuuntauksen välillä on niin paljon, että on mielekästä valita jompikumpi metodologia ainakin pääsuuntaukseksi tutkimukseen, vaikkakin useat metodioppaat huomauttavat, että kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen välillä ei ole syytä tehdä vastakkain asettelua tai joko / tai -valintaa. (Metsämurtonen 2000, 13-14)

Suomessa, varsinkin yhteiskunta- ja kasvatustieteellisessä keskustelussa on melko yleisesti käytetty synonyymeinä käsitteitä laadullinen, pehmeä ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Grönforsin (1982, 11) mukaan termien käytössä piilee ainakin se vaara, että pehmeäksi kutsuttu menetelmä voidaan nähdä myös tieteelliseltä tasoltaan ”pehmeämpänä” ja siten vähemmän tieteellisenä kuin tilastolliset menetelmät. Karkeimmillaan laadullinen menetelmä voidaan määrittää aineiston muodon ja analyysin ei numeraaliseksi kuvaukseksi. Laadullista tutkimusta määritellään usein myös suhteessa määrälliseen tutkimukseen ja siihen, miten se eroaa siitä ja mitä se ei ole. Mc Laughlin (1991) luettelee joukon sellaisia termejä, jotka kuvaavat laadullista tutkimusta parhaiten: subjektiivinen, induktiivinen, osallistuva havainnointi, naturalismi, ymmärtäminen, teleologinen, hermeneuttinen ja fenomenologinen. Lisäksi laadullista tutkimusta kuvaavia tunnusmerkkejä ovat aineistot, jotka ovat usein ilmiänsuhtaan tekstiä tai puhetta, tutkittavien näkökulman painottuminen, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, aineiston laadullis-induktiivinen analyysi, hypoteesittomuus ja tut-

kijan keskeinen asema. Tesch (1992, 59) luokittelee kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä jakamalla ne karkeasti neljään ryhmään seuraavalla, kuviossa esitetyllä tavalla:



Kuvio 16. Kiinnostuksen kohteet laadullisessa tutkimuksessa (Tesch 1992, 59)

Luokat on esitetty ulottuvuuksina eikä pelkkänä luettelona tarkoituksellisesti. Kuvio symbolisoi jatkumoa, jossa tutkimustyyppi muuttuu vasemmalta oikealle päin siirryttäessä vähemmän strukturoiduksi ja enemmän kokonaisvaltaiseksi, mikä puolestaan viittaa siihen, että aineistoa käsitellään syvällisesti ja sellaisen näkemyksen valossa, joka on syntynyt yksityiskohtaisen perehtymisen avulla. Myöskään intuition merkitystä ja vaikutusta aineiston käsittelyssä ei tarvitse sulkea pois.

Tutkimusmenetelmien valinta sekä niihin liittyvät kuvaukset kuten myös lukujen: tieteenfilosofia ja ihmiskäsitys sekä tutkijan rooli ovat jo osaltaan selvittäneet sitä ajattelu- ja suhtautumistapaa, mikä minulla on tutkimuskohdettani kohtaan. Kaikki laadullinen tutkimus tapahtuu elämismaailmassa, joten tutkijana olen osa sitä merkitysyhteyttä, jota tutkin. Varton (1992, 26) mukaan erilaisten laatu- jen ymmärtäminen on mahdollista vain siinä kontekstissa, joissa ne tapahtuvat ja joissa niillä on merkitystä. Ihminen ei voi päästä elämismaailman ulkopuolelle, joten tutkijan tapa ymmärtää ne kysymykset, joita hän muiden kohdalla tutkii, vaikuttaa oleellisesti koko hänen tutkimiseensa ja tutkimukseensa. Mahdollisuutta toimia ulkoisena tarkkailijana ihmistä tutkittaessa ei ole. Koska pyrin ymmärtämään tutkittavien näkemyksiä ja tekemään niistä tulkintoja, käytän tutkimuksessa ns. ymmärtävää metodia. Lähtökohtana on näkemys, jonka mukaan inhimillistä, merkityksistä koostuvaa maailmaa voidaan tutkia parhaiten tulkitsevan otteen avulla (Hämäläinen 1987, 1).

Hämäläinen (1987) määrittää ymmärtämisen tulkinnan avulla tapahtuvaksi merkitysten oivaltamiseksi. Varton (1992, 64) mukaan tulkinnalla tarkoitetaan empiirisesti tavoitettujen merkityssuhteiden aukikerimistä. Hän myös jatkaa, että tulkintaa tulee seurata ymmärtäminen, jotta tutkimuskoh- teesta voidaan muodostaa kokonaisuus. Tulkinnan myötä esille nousevat osat ja tasot eivät nivoudu itsestään yhteen, vaan ne on erikseen, tarkoituksella ja aikeellisesti yhdistettävä yhdeksi kokonai-

suudeksi, merkitysyhteydeksi, josta lopulta syntyy tutkimuskohteesta saatu mieli. Tässä tutkimuksessa tulkinta ja ymmärtäminen tapahtuvat pääasiassa ryhmän haastattelujen, eräänlaisten tutkimuskeskustelujen ja lomakekyselyjen eli kirjallisten ilmaisujen perusteella ilmaisun sisältöä eritellen. Minulla on tutkijana teoreettiseen viitekehykseen, omaan hiljaiseen tietooni sekä työhypoteesiini pohjautuva esiyymmärrys tutkittavasta asiasta. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä on esitetty erilaisia näkökantoja teoreettisen viitekehyksen tarpeellisuudesta. Hämäläisen (1987, 12-13) mukaan jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että tiukka teoreettinen viitekehys saattaa haitallisesti suunnata tutkijan havaintojen tekemistä. Jos viitekehystä käytetään, tulee sen yleensä sisältää tutkittavan kohteen avaintekijät. Teoriaosuudessa olen käsitellyt juuri näitä, tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpiä avaintekijöitä.

## 9.2 Triangulaatio

Triangulaatiolla tarkoitetaan joko erilaisten aineistojen, teorioiden tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Lisäksi samaa kohdetta voi tutkia useampi tutkija. Triangulaation käyttöä perustellaan sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä on vaikea saada kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta. (Eskola & Suoranta 1996, 40) On myös toisella lailla suhtautuvia tutkijoita, mm. professori Hukkinen on (Metsämuurosen 2000, 65 mukaan) todennut, että positivistinen ja fenomenologinen tutkimus ovat toistensa poissulkevia. Tutkimus ei voi yhtä aikaa olla sekä positivistista että fenomenologista.

Denzin (1978); kts. myös Eskola & Suoranta (1996, 40-42) erottaa neljä erilaista tapaa toteuttaa triangulaatiota tutkimuksessa: aineistotriangulaation, tutkijatriangulaation, teoriatriangulaation ja menetelmätriangulaation. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että yhdessä tutkimuksessa yhdistellään useita erilaisia aineistoja keskenään. Tällaisia aineistoja voi olla mm. haastattelut, lehtitiedot, kuvanauhoitukset sekä tilastotiedot. Tutkijatriangulaatiossa puolestaan samaa ilmiötä tutkii useampi tutkija, jolloin tutkijoiden on neuvoteltava havainnoistaan ja näkemyksistään suhteellisen paljon. Tutkijoiden tulee tällöin myös päästä yksimielisyyteen erilaisista tutkimuksen tekemiseen ja eri vaiheisiin liittyvistä ratkaisuksista kuten aineiston hankinnasta, sen luokittelusta ja tulkinnasta sekä myös raportin kirjoittamisesta. Teoriatriangulaatiossa tutkimusaineistoa tulkitaan erilaisten teorioiden avulla. Esimerkiksi ihmisen toimintaa voidaan tulkita mm. tarveteorian, humanistisen teorian tai psykoanalyttisen teorian käsitteiden valossa. Menetelmätriangulaatiossa tutkimuskohtetta tutkitaan usean eri tutkimusmenetelmän avulla. Siljander (Eskolan & Suorannan 1996, 40-42 mukaan)



toteaa, että esimerkiksi työrauhaongelmia voidaan tutkia kyselylomakkeilla, joiden avulla saadaan kartoitettua ilmiön yleisyyttä, havainnoinnin avulla voidaan tutkia ongelman esiintymismuotoja ja haastattelulla paneutua häirikön omiin selityksiin ja tulkintoihin toimintansa syistä. Tässä tutkimuksessa toteutuu menetelmätriangulaatio siten, että käytän laadullisen analyysin ja luokittelun ohessa yksinkertaista määrällistä, frekvensseihin perustuvaa luokittelua. Myöskin aineisto on kerätty monipuolisesti organisaation eri tasojen edustajilta, jolloin tutkittavaa ilmiötä on tarkasteltu useiden eri asemassa olevien toimijoiden näkökulmista. Tämä toteuttanee ainakin jossain määrin myös aineis-totriangulaation periaatetta.

### 9.3 Teemahaastattelu

Tutkittaessa ihmisiä ja heidän mielipiteitään lienee parasta antaa ihmisten itse kertoa heitä koskevista asioista. Valittaessa haastattelu tutkimusmenetelmäksi sitä perustellaan usein seuraavilla seikoilla: Ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina, jolle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti, tutkimuksen kohteena on vähän kartoitettu alue, puhe eli tuotos halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiinsa; haastatteliija voi tulkita sanatonta viestintää, mikä on usein jopa tärkeämpää kuin verbaalinen tuotos, haastateltava voi kertoa aiheesta laajemmin kuin mitä tutkija pystyy ennakoimaan, haastatellen saadaan syvällistä tietoa mahdollisesti myös arkaluonteisista asioista. Lisäksi haastatelluksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä helposti paikalle. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa teemat ovat tiedossa, mutta tarkka järjestys ja muoto puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2001, 192-193)

Ryhmähaastattelu on tehokas keino saada tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa. Sulkunen (1992, 264) toteaa ryhmähaastattelun olevan mielekästä etenkin silloin, kun tutkitaan ryhmien kulttuureja ja niissä vallitsevia näkemyksiä ja arvoja. Ryhmähaastattelussa puheen lähteenä voidaan pitää yksilöiden sijasta ns. kollektiivisubjektia, koko ryhmää ja sen edustamaa pienoiskulttuuria. Myös Grönfors (1982, 109) toteaa haastateltavien usein olevan ryhmähaastattelussa vapautuneempia puhumaan kuin jos haastateltavana olisi vain yksi henkilö. Vartiainen (1994, 180) puolestaan korostaa, että ryhmä ongelmanratkaisijana on myös oppimisyksikkö. Analysoidessaan erilaisia tilanteita ja ratkoessaan ongelmia ryhmän tiedot ja taidot kasvavat liittyen varsinaiseen asiaan ja sen lisäksi myös ryhmätyötaitoihin.

Goldstein (1991, 521) on pohtinut erilaisten tiedon keruun menetelmien etuja ja haittoja työyhteisöä kehitettäessä. Haastattelu voi hänen mukaansa kohdentua joko otokseen tietystä työryhmästä tai kokonaiseen ryhmään, se voidaan tehdä joko henkilökohtaisesti tai esim. puhelimitse, työpaikalla tai jossain muualla ja haastattelu voi olla joko muodollinen, säännötön tai jotain siltä väliltä. Haastattelun etuina ovat mm. se, että sen avulla päästään helpommin käsiksi haastateltavien todellisiin tunnelmiin ja mahdollisiin ongelmien ratkaisuyrityksiin, haastattelun myötä haastateltava voi myös ilmaista itseään spontaanisti omin sanoin etenkin jos kysymykset ovat avoimia. Huonoja puolia haastattelussa on sen vaatima runsas ajankäyttö, tulosten analysointi ja kvantifiointi voivat olla vaikeita tehdä, etenkin, jos on käytetty strukturoimattomia kysymyksiä. Haastattelijan tulee olla tehtäväänsään pätevä ja taitava, jotta haastateltaville ei tule vaivautunutta oloa, epäilyä tms.

Ryhmäkeskustelu tutkimusaineiston keruun menetelmänä mahdollistaa kasvotusten tapahtuvan tiedon välittämisen. Käsiteltävät asiat voivat kohdentua työroolien analysointiin, ryhmän ongelmien analysoimiseen, tavoitteiden asettamiseen tai mihin tahansa työryhmän toimintaan liittyviin asioihin tai teemoihin kuten esimerkiksi johtamismenetelmien tarkasteluun. Ryhmäkeskustelussa voi käyttää erilaisia tekniikoita apuna keskustelun virittämiseksi. Tällaisia ovat esim. aivoriihityöskentely, konsensuksen etsiminen, työyhteisön peilaaminen tai kuvaileminen. Etuina ovat mm. synteesin muodostamisen mahdollisuus erilaisten näkökulmien pohjalta, työntekijöiden luottamuksen lisääntyminen, koska aineiston hankinta ja analyysikin, ainakin osittain, on yhteisesti jaettu. Ryhmäkeskustelut sinänsä kehittävät osallistujia paremmiksi ongelmien analysoijiksi, kuuntelijoiksi ja keskustelijoiksi. Haittoina tässäkin ovat ajankäyttö ja runsaan ajankäytön vuoksi menetelmä tulee kalliiksi yritykselle, koska se vaatii sekä työntekijöiltä että tutkijalta tai konsultilta runsasta ajankäyttöä keskusteluihin osallistumista varten. Niinikään aineiston analyysi voi olla vaikeaa verrattuna esimerkiksi määrällisesti analysoitavissa olevaan aineistoon. (Emt)

Vaikkakin ryhmät muodostavat luonnollisen kontekstin organisaatioiden tutkimisessa, samoin kuin sosiaalipsykologisissa muissa tutkimuksissa, on yllättävää, että tutkimus, jossa aineiston keruu tapahtuu juuri ryhmiä, esim. työryhmiä, tutkimalla on silti melko tuntematonta ja vähän käytettyä. Organisaatiossa on jatkuvasti meneillään neuvotteluprosesseja, joissa ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat toinen toistensa mielipiteisiin luoden sosiaalista todellisuutta yhteisesti. Ryhmän jäsenet muodostavat yhdessä käsityksiä siitä, mikä työyhteisössä on keskeistä ja mitä on meneillään milloinkin. Täten organisaatio muodostuu sosiaalisista konstruoinneista sen jäsenten parissa, eikä se siis ole mikään objektiivinen, objektiivisesti analysoitava todellisuus. (Bouwen & Steyaert 1994, 123-124)

Keskeisin piirre laadullisessa tutkimushaastattelussa / tutkimuskeskustelussa on haastateltavan ja haastattelijan välinen suhde. Siinä, missä määrällisessä tutkimuksessa haastattelija pyrkii minimoimaan omaa vaikutustaan haastateltavien ja itsensä välisessä vuorovaikutuksessa, ei haastattelija laadullisessa tutkimuksessa usko siihen mahdollisuuteen, että voisi olla jonkinlainen vuorovaikutuksesta vapaa haastattelu. Sen sijaan vuorovaikutus tunnustetaan osaksi tutkimusprosessia, eikä sitä pyritäkään irrottamaan siitä. Haastattelija nähdään osallisena, joka aktiivisesti muotoilee haastattelun suuntaa omalta osaltaan sen sijaan, että passiivisesti vain vastaanottaisi haastateltavien vastaukset kysymyksiin. (King 1994, 15)

Koska tässä tapauksessa kysymyksessä on tutkimus, jonka tavoitteena on tutkimustiedon tuottamisen lisäksi myös työyhteisön kehittäminen, tapahtuu tutkimusongelmiin vastaaminen kehittämistoiminnan vaiheittaisen etenemisen ja eri vaiheisiin liittyvien arviointien pohjalta. Tiedon keruu toteutuu siten tässä tutkimuksessa ryhmäkeskusteluina toteutettavien temahaastattelujen ja kontrolloitujen lomakekyselyjen yhdistelmänä, joista voi myös käyttää nimitystä tutkimuskeskustelu. Pääpaino on avoimissa kysymyksissä, joskin jossakin yhteydessä myös valintakysymyksiä esitetään. Aineisto on pääasiallisesti laadullisesti analysoitavaa, ja analyysi tapahtuu sisällön analyysin periaatteen mukaisesti. Käytän myös yksinkertaista määrällistä analyysiä useiden aineistojen kohdalla, jolloin aineiston monipuolinen tarkastelu ja triangulaation periaate mahdollistuu.

Kysymällä ihmisen omia arviointeja työstään ja sen kuormittavuudesta saavutetaan mm. seuraavanlaisia etuja:

- Koska esimerkiksi henkinen kuormitus syntyy yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksesta, pystyy ihminen yleensä haastattelussa tai vastatessaan avoimiin kysymyksiin kyselylomakkeessa kertomaan suoraan tällaisista tuntemuksista.
- Kun ihminen arvioi kyselylomakkeessa omaa työtään, muokkaa hän samalla sisäistä malliaan työstään ja oppii siitä jotakin uutta samanaikaisesti.
- Mikäli työpaikalla pyritään muuttamaan työtä ja työoloja, on tärkeää saada kaikki asianosaiset mukaan muutokseen ja myös vallitsevan tilanteen arviointiin. (Elo 1995, 198)

Tässä tutkimuksessa on ollut tärkeää juuri vuorovaikutus ja aktiivinen tutkimuskeskusteluihin osallistuminen myös tutkijan ja asiantuntijan taholta, ei manipuloiden tilannetta, vaan tukien ja kannustuen haastateltavia mahdollisimman avoimiin ja rehellisiin vastauksiin selkiyttäen samalla niitä asioita, mitä pyritään saamaan selville. Kuten jo aikaisemmin tutkijan roolin yhteydessä olen maininnut, olen tutkijana toiminut eräänlaisena kapellimestarina, joka on pyrkinyt auttamaan erilaisten ää-

nien kuulumisen esille saattamista ja yhteisen sävelen löytymistä vastauksiksi tutkimuskysymyksiin; vrt. Seppänen - Järvelä, luvussa 7.

#### **9.4 Sisällön analyysi aineiston analyysimenetelmänä**

Sisällön analyysi tai sisällön erittely, jota nimeä myös käytetään tästä metodista, on joukko menetelytapoja, joiden avulla dokumenttien sisällöstä voidaan tehdä havaintoja ja kerätä tietoja tieteellisiä pelisääntöjä noudattaen. (Pietilä 1973, 4) Sisällön erittely tuottaa eräänlaiset raaka-aineet teoreettiseen pohdintaan, mutta itse pohdinta tapahtuu tutkijan järjellisen ajattelun keinoin. Sisällön analyysin avulla saadaan kerätty aineisto järjestettyä johtopäätösten tekemistä varten, mutta yksinomaan aineiston järjestelyn avulla johtopäätöksiä ei voida tehdä. Sisällön erittelyllä ja siihen mahdollisesti yhdistetyllä kontekstianalyysillä voidaan tuottaa vain kuvailevaa tietoa, mutta teoreettisella tasolla tapahtuvaan päättelyyn päästään vain sosiologisen mielikuvituksen avulla. (Grönfors 1982, 161)

Käytännössä tutkimusmateriaali on järjestettävä luokkiin johtopäätösten tekemistä varten (Emt). Näitä luokkia kutsutaan sisältöluokiksi. Sisältöluokka-käsite viittaa niihin sisällöllisiin ilmiöihin, joista tutkimuksessa kerätään tietoa. Sisältöluokkien valintaa ja määrittelyä voidaan pitää tärkeimpänä sisällön erittelyä käyttävän tutkimuksen vaiheena. Lähtökohdan sisältöluokkien valinnalle ja määrittelylle muodostaa tutkimuksen tutkimusongelmat. Pääsisältöluokat voidaan määritellä ennen kuin analysoitava teksti on luettu, jolloin aineiston analyysi tapahtuu johonkin aikaisemmin luotuun käsitejärjestelmään nojautuen (= ns. deduktiivinen analyysi) tai niiden voidaan antaa ”nousta” luetusta tekstistä (= ns. induktiivinen analyysi) tai voidaan myös yhdistellä molempia edellä mainittuja keinoja pääsisältöluokkia määriteltäessä. (Pietilä 1973, 96-97)

Mm. Catanzaro (Kyngäksen & Vanhasen 1999, 5 mukaan) on todennut, että ennen analyysia on päätettävä analysoidaanko dokumentista vain ilmisisältö vai myös piilossa olevat viestit, jolloin käytetään myös tulkintaa. Tällöin analyysi ei voi olla objektiivista, vaan osittain tutkijan omaan ymmärrykseen perustuvaa tulkintaa. Analyysin tekemiseksi ei ole olemassa yksityiskohtaisia sääntöjä, vaan tiettyjä ohjeita analyysiprosessin etenemiseen. Aineistosta lähtevä eli ns. induktiivinen analyysiprosessi kuvataan aineiston pelkistämisenä, ryhmittelynä ja abstrahointina eli käsitteellistämisenä. Mm. Downe - Wamboldt ja Dey sekä Marshall & Rossman (Kyngäksen ja Vanhasen 1999, 5-6 mukaan) kuvaavat pelkistämisen tarkoittavan sitä, että aineistosta koodataan ilmaisuja, jotka liittyvät tutkimustehtävään. Sivun marginaaliin voidaan esimerkiksi kirjata asiat, jotka aineis-

tosta löytyvät vastauksina tutkimustehtävään tai –ongelmiin. Pelkistetyt ilmaisut kirjataan mahdollisimman samoin tavoin kuin mitä ne on ilmaistu aineistossa. Pelkistetyt ilmaisut kerätään listoiksi, joita voidaan kutsua vaikkapa aineiston tarkistuslistoiksi.

Downe - Wamboldt ja Dey (Kynäksen & Vanhasen 1999, 6-7 mukaan) toteavat, että ryhmitellessä aineistoa tutkija yhdistää pelkistetyistä ilmaisuista sellaiset asiat, jotka näyttävät kuuluvan ja mitkä tutkijan tulkintaan perustuen hänen mielestään kuuluvat yhteen. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan (luokkaan) ja annetaan kategorialle sen sisältöä hyvin kuvaava nimi. Jo tähän vaiheeseen sisältyy aineiston abstrahointia eli käsitteellistämistä. Analyysia jatketaan yhdistämällä samansisältöiset kategoriat toisiinsa muodostaen niistä yläkategorioita. Myös yläkategorialle annetaan nimi, joka kuvaa hyvin sen sisältöä eli niitä alakategorioita, joista se on muodostettu. Kategorioiden nimeäminen voi olla hankalaa ja siitä syystä usein käytetäänkin myös deduktiivista päättelyä, eli kategorialle annetaan sellainen nimi, joka on aikaisemmin tuttu käsite kyseisessä asiayhteydessä. Abstrahoinnissa muodostetaan syntyneiden yleiskäsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta. Vaikka aineiston analyysi on tässä tutkimuksessa pääsääntöisesti induktiivista, olen käyttänyt osittain juuri edellä kuvattua deduktiivista päättelyä antaessani nimet pääkategorioille eli yläluokille, koska käsitteet ovat tulleet tutuiksi sekä itselleni että raportin lukijoillekin jo ns. teoriaosuudesta. Tällöin myös aikaisempaa teoriaa on helpompi yhdistää varsinaisiin tutkimustuloksiin, mikä puolestaan auttaa abstrahoinnissa eli tutkimustulosten lopullisessa kuvauksessa ja johtopäätösten tekemisessä.

Dey (1993, 30-31) myös toteaa, että kategorioiden muodostaminen on jatkuvaa vuoropuhelua aineiston ja muodostettujen tai juuri muodostumassa olevien kategorioiden välillä. Hän kuvaa analyysiprosessin etenemistä jatkuvana prosessina, jossa ilmiön kuvailu, luokittelu ja yhdistely (kategoriat) seuraavat toisiaan. Vanhasen & Kynäksen (1999, 10) mukaan kategoriat yhdistävät aineistoa ja mahdollistavat osaltaan abstrahoinnin sekä tutkittavan ilmiön käsitteellistämisen. Tutkija on myös eettisesti vastuussa siitä, että tutkimustulos vastaa aineistoa. Marshall & Rossman (1995, 117) toteavat, että tutkimuksen tuloksena raportoidaan analyysissä muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitekartta tai kategoriat. Tuloksissa kuvataan lisäksi kategorioiden sisällöt eli selvitetään se, mitä kategoriat tarkoittavat. Sisältö kuvataan alakategorioiden ja pelkistettyjen ilmaisujen avulla.

Deyn (1993, 28) mukaan kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineisto ja analyysi voivat olla dynaamisessa vuorovaikutuksessa ja tasapainossa keskenään. Hänen mukaansa ne ovat jopa molemminpuolisesti riippuvaisia toisistaan siten, että numerot ovat riippuvaisia tarkoituksesta kuten myös tarkoi-

tukset riippuvat numeroista. Molemmat täydentävät toisiaan. Myös Eskolan & Suorannan (1996, 127) mukaan laadulliseen aineistoon ja siten myös sisällön analyysia teknisenä työkaluna käyttävään aineiston analyysiin voi soveltaa myös määrällistä analyysia. Alkeellisimmillaan aineiston määrällinen käsittely on esiintymismäärien eli frekvenssien laskemista ja erilaisten tekijöiden mukaan luokkiin sijoittamista ja niiden määrien laskemista. Kvantifiointi ei ehkä ole paras mahdollinen tapa analysoida laadullista aineistoa, mutta sillä tavalla on suhteellisen helppoa päästä liikkeelle usein laajankin laadullisen aineiston käsittelyssä. Itse käytän analyysissa frekvenssien ja laadullisten tulkintojen yhdistämistä.

Metsämuurosen (2000, 65) mukaan tutkimus- ja analyysimenetelmää valittaessa ”päämenetelmäksi” kannattaa valita joko määrällisen tai laadullisen menetelmän. Mikäli peruslähtökohtana on tehdä laadullista tutkimusta, on tulosten analyysiin kuitenkin mahdollista liittää pienimuotoinen kvantitatiivinen mittaus jostakin kiinnostavasta seikasta. Tämä toimii laadullisen raportin ”ryytinä” ja hyvänä havainnollistajana. Triangulaation periaatteenkin mukaan on selvää, että mitä useampaa tutkimusmenetelmää käytetään, sen varmempaa on saatu tieto.

Sisällön analyysi on paljon aikaa vievä ja huolellisuutta vaativa prosessi. Nykyisin on käytössä jo useita tietokoneohjelmiakin laadullisen aineiston analyysiä varten. Itse en ole kyseisiin ohjelmiin edes tutustunut. Jokainen tutkija voi kehittää ja käyttää itselleen sopivia apuvälineitä ja –keinoja aineistoa analysoidessaan. Itse olen käyttänyt listauksia ja värikoodeja sisältöluokkia muodostaessani. Sisällön analyysin luotettavuudesta samoin kuin yleensäkin laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta on käyty ja yhä käydään paljon keskustelua eri tutkijoiden ja erilaisten koulukuntien kesken. Mm. sisällön analyysin kannalta ongelmallisena voidaan pitää sitä, että tutkija ei pysty tarkastelemaan analyysiprosessia objektiivisesti, vaan tulos perustuu tutkijan subjektiiviseen näkemykseen asiasta. Juuti ja Lindström (1995, 14) toteavat, että tulkintaa voi suorittaa lukuisista teoreettisista suuntauksista käsin.

Perttula (1995, 43,45) on todennut kvalitatiivisen tutkimusprosessin keskeisiksi rakennetekijöiksi neljä tekijää, jotka ovat: 1. toisen ihmisen kokemus, 2. hänen tapansa ilmaista kokemuksensa, 3. tutkijan kokemus toisen ihmisen kokemuksesta ja sen ilmaisusta sekä 4. tutkijan tapa ilmaista kokemuksensa toisen kokemuksesta. Fenomenologinen tutkimus tavoittelee merkityksiä, jotka ovat mahdollisimman riippumattomia tutkijan niihin liittämistä merkityksistä (Varto 1992). Koska tutkimusprosessi ymmärretään kahden ihmisen merkityssuhteiden kohtaamisena, tiedostetaan tavoitteen absoluuttisen toteutumisen mahdottomuus. Fenomenologisen erityistieteellisen tutkimuksen

metodisten menettelytapojen avulla, kuten sulkeistamisella, pyritään minimoimaan tutkijan teoreettisten ja henkilökohtaisten ymmärtämysyhteyksien vaikutus tapaan, jolla tutkittavan kokemus hänelle ilmenee. Sulkeistaminen liittyy tavallisesti juuri fenomenologiseen analyysiprosessiin ja myös tutkimusaineiston hankintaan. Koska tässä tutkimuksessa en ole tietoisesti pyrkinyt sulkeistamiseen eikä tutkimuksessa muutoinkaan käytetä fenomenologisia erityistieteellisiä metodeja, en tarkastele analyysin luotettavuutta sulkeistamisen näkökulmasta, vaan yleensä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja yleistettävyyden näkökulmasta. Tämä tarkastelu tapahtuu tulososiossa luvussa: tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu.

Kiviniemen (1999, 70-78) mukaan tutkimuksen tekeminen on selkeästi myös kirjallinen ja tutkijan tulkintoihin perustuva tuotos. Aineistolähtöisessä otteessakin aineiston analyysia ja laadittua tutkimusraporttia voi luonnehtia tutkijan henkilökohtaiseksi konstruktioksi tutkittavana olevasta ilmiöstä. Tutkija ei siis ole tutkimusprosessin alkuvaiheessakaan perspektiivitön ”tyhjä taulu”, vaan tutkijan etukäteen omaavat teoreettiset näkökulmat ja vähitellen käsitteellistyvät näkemykset tarkasteltavana olevan ilmiön luonteesta ovat osaltaan suuntaamassa tutkimuksen kulkua; siten käytännön kentästä nousevien näkökulmien suhdetta tutkimusta käsitteellistäviin teoreettisiin näkökulmiin voi pitää vuorovaikutteisena. Siten kvalitatiivisenkin tutkimuksen yhteydessä voitaisiin puhua induktiivisen päättelyn sijasta abduktiivisesta päättelyn muodosta. Mielestäni em. sulkeistamisen ideaa ei voi ainakaan täysin sovittaa yhteen ns. abduktiivisen aineiston keruun ja päättelyn idean kanssa.

Varto (1992, 69) toteaa, että tutkijan lukutapa on hänen omansa siten, että hän pystyy erottamaan tutkimuskohteen ja oman tematisointitapansa toisistaan sekä raportoimaan näiden suhteen. Hermeneuttisen kehän avulla voi kuvata tapaamme ymmärtää. Siinä on kyse kehästä, koska ymmärtäminen aina lähtee tietyistä lähtökohdista ja palaa takaisin niiden oivaltamiseen ja ymmärtämiseen. Omien lähtökohtien ymmärtäminen voi jossain määrin vapauttaa niiden orjuudesta. Tällöin uutena lähtökohtana on näiden lähtökohtien ymmärtäminen ja niihin palaaminen, jotta siitä voisi taas vapautua. Tutkimuskohteen mielen saavuttamisessa tämä tarkoittaa, että ymmärtämisemme on kohteen lukutavan hidasta ja jaksottaista irrottamista niistä piirteistä, jotka lukutavassa ovat vain tutkijan omia piirteitä, eivätkä siis liity itse tutkimuksen kohteeseen.

Hermeneuttinen kehä ei ole umpeutuva kehä, jossa ei edetä mihinkään. Tutkijan ymmärtäessä, että ensimmäinen aineiston lukutapa tai esimerkiksi ensimmäinen intuitiivinen tematisointi kertoi kenties vain tutkijasta itsestään ja esteistä ymmärtää tutkimuskohde, toinen lukukerta on periaatteessa jo vapaa tästä ja etäännyntä lähtökohdista. Jokainen uusi lukutapa paljastaa siten kaksi eri asiaa: se

vie lähemmäksi tutkimuskohteen mieltä ja kerii auki koko ajan myös tutkijaa itseä ja syventää hänen itseymmärrystään. Kun nämä kaksi puolta kehittyvät hermeneuttisessa tarkastelussa käsi kädessä, ne myös tekevät selväksi ja mahdolliseksi hermeneuttisen ohjeen: tutkimuskohteen ja oman lukutavan erottamisen, ja samalla mahdollistaa sen, että tutkija ymmärtää myös muita lukutapoja. (Varto 1992, 69)

Tässä tutkimuksessa toteutuu hermeneuttisen kehän periaatteet tulkintaa tehtäessä sisällön analyysiä teknisenä työkaluna käyttäen. Myös abduktion periaate toteutuu tässä tutkimuksessa. Se, että tutkijana erotan oman ”lukutapani” tutkimuskohteen lukutavasta, ei sulje pois sitä, että johtopäätöksiä tehdessä pyrin yhdistämään tutkimuskohteen lukutavan ja oman lukutapani sallien ja pyrkien tulosten ja teorian väliseen vuoropuheluun, josta käsin on mahdollista tarkastella tutkimustuloksia yleiselläkin tasolla. Seuraavassa pääluvussa III, tutkimuksen tulokset, tarkastelen tutkimuksen tuloksia pääsääntöisesti kohteen lukutavasta käsin. Johtopäätöksissä liitän tarkasteluun mukaan enemmän myös omaa lukutapaani sekä aiheeseen liittyvää teoriaa.



### III TUTKIMUKSEN TULOKSET

## 10. KEHITTÄMISSYKLIN ERI VAIHEET

### 10.1 Alkukartoitus (syksy 1999)

Alkukartoitusvaiheen tuloksista muodostuu vastaus tutkimuksen ensimmäiseen alaongelmaan: **Mitä työkyvyn eri osa-alueisiin liittyviä tekijöitä kaupan alan työntekijät kokevat etuina ja mitä vastaavasti epäkohtina, kehittämistä vaativina asioina omassa työssään?**

Tulokset esitetään luokiteltuina valmiin, kartoituksessa käytetyn luokitusrungon mukaisesti ja määrällisesti ilmaistuna (katso liite 2). Koska toimipisteitä on 27 kpl, olisi jokaista markettia mahdoton käsitellä tapauskohtaisesti. Näin myös muodostuu kuva kokonaistilanteesta marketkaupan toimialalla. Otos eli se ryhmä, joka tuli haastatteluun, muodostui osasta kyseisen päivän työvuorossa olevista työntekijöistä. Otoskoon lähtökohtana oli noin 20-30 % koko toimipisteen henkilöstömäärästä. Työvirekartoitukseen osallistui 26 % marketkaupan henkilökunnasta yhteensä 27 toimipisteessä. Esimiehille toteutettiin oma alkukartoitus.

Työntekijöiden arviointitulokset esitetään taulukossa 2 ja esimiesten arvioinnit taulukossa 3 siten, että edut ja epäkohdat ilmoitetaan Työvirekartoituslomakkeen (katso liite 2) kolmen pääteeman mukaisesti. Tuloksina ovat kaikki edut ja epäkohdat, jotka haastatteluihin osallistuneet työntekijäryhmät ovat kirjanneet yhteenveto-lomakkeille (katso liite 3). Tuloksia ei siis ole nostettu henkilökohtaisesti täytetyistä Työvirekartoituslomakkeista. Esille tulleet edut esitetään ensin. Edun perässä suluissa on luku, joka ilmaisee, kuinka monta kertaa kyseinen etu on kirjattu yhteenvetolomakkeille. Kaikkein useimmin kirjattu etu on korostettu alleviivaten. Edut ja epäkohdat on kirjattu määrällisessä järjestyksessä siten, että ylimpänä taulukon kussakin ryhmässä on eniten esiintyneet edut / epäkohdat ja alimpana vähiten esiintyneet. Tuloksia ei siis ole kirjattu samassa järjestyksessä kuin miten asiat kartoituslomakkeessa oli kirjattuna.

Esim.1. *Marketkaupan toimipisteiden (27 kpl) edut: Työolot ja terveys: työvaatetus (13)* merkintä tarkoittaa, että marketkaupan toimipisteistä, joita oli yhteensä 27 kpl syksyllä -99, työvirekartoituslomakkeen Työolot ja terveys -teeman alta kolmetoista toimipistettä (toimipisteen työntekijäryhmä) koki työvaatetuksen yhdeksi eduksi.

Epäkohdat on kirjattu siten, että suluissa oleva ensimmäinen luku ilmaisee, kuinka monta kertaa kyseinen epäkohta on kirjattu yhteenvetolomakkeille. Suluissa oleva jälkimmäinen luku ilmaisee, kuinka monta kertaa kyseinen epäkohta on painotettu kolmosen arvoiseksi. Asteikko on 1-3, jossa luku yksi kuvaa lievää ja kolme vastaavasti suurta epäkohtaa. Kolmosen arvoiset epäkohdat on korostettu myös alleviivaten.

*Esim. 2. Marketkaupan toimipisteiden (27 kpl) epäkohdat: Työolot ja terveys: työtilat ja -välineet (18/13)* merkintä tarkoittaa, että marketkaupan toimipisteistä, joita oli yhteensä 27 kpl, Työolot ja terveys -teeman alta 18 toimipistettä (toimipisteen työntekijäryhmä) koki työtilat ja työvälineet epäkohdaksi. Näistä 18 toimipisteestä 13:ssa kyseinen epäkohta oli koettu kolmosen arvoiseksi.

Työntekijät mieltivät lisäksi jo kartoitusvaiheessa toimenpide-ehdotuksia esille nostamiinsa, epäkohdiksi kokemiinsa asioihin. Tässä tutkimuksessa raportoidut työntekijöiden toimenpide-ehdotukset perustuvat kaikkiin heidän yhteenvetolomakkeille kirjaamiin kolmosen arvoisiin epäkohtiin.

Taulukko 2. Market-kaupan toimipisteiden (27 kpl) kirjaamat edut ja epäkohdat syksyllä 1999:

EDUT	EPÄKOHDAT
<p><b>Työolot ja terveys</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>työvaatetus</u> (13)</li> <li>- työterveyshuollon toteutuminen (4)</li> <li>- työtilat ja –välineet, työasennot (3), (uudet tilat)</li> <li>- työnkierto (3)</li> <li>- työn tauotus/ elpymisliikunta (2)</li> <li>- sairaudet/ sairauspoissaolot (2)</li> <li>- työpaikan savuttomuus (1)</li> <li>- altisteet (1)</li> </ul>	<p><b>Työolot ja terveys</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>työtilat ja –välineet, työasennot</u> (18/13)</li> <li>- <u>työsuojelun toteutuminen</u> (8/6)</li> <li>- <u>työterveyshuollon toteutuminen</u> (7/7)</li> <li>- <u>työn tauotus/ elpymisliikunta</u> (5/1)</li> <li>- <u>sairaudet / sairauspoissaolot</u> (4/3)</li> <li>- työpaikkaruokailu (2)</li> <li>- työnkierto (2)</li> <li>- altisteet (2)</li> </ul>
<p><b>Työyhteisö ja työilmapiiri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>ihmissuhteet</u> (14)</li> <li>- asiakassuhteet (9)</li> <li>- johtaminen ja esimiestyö (5)</li> <li>- yhteistyö (4)</li> <li>- sisäinen tiedonkulku (3)</li> <li>- työntekijöiden työn ulkopuolella tapahtuva yhteistoiminta (2)</li> <li>- tietoisuus yrityksen hallinnosta sen kaikilla tasoilla (2)</li> <li>- työn itsenäisyys, vastuu (1)</li> </ul>	<p><b>Työyhteisö ja työilmapiiri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>ajankäytön hallinta, kiire</u> (16/4)</li> <li>- <u>sisäinen tiedonkulku</u> (13/5)</li> <li>- työntekijöiden työn ulkopuolella tapahtuva yhteistoiminta (5)</li> <li>- ihmissuhteet (2)</li> </ul>
<p><b>Työntekijän voimavarat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>työmotivaatio</u> (7)</li> <li>- <u>oman ammattitaidon kehittäminen, koulutus</u> (7)</li> <li>- osaaminen (5)</li> <li>- sitoutuminen työhönsä ja koko työyhteisöön, yksilötasoinen vastuun ottaminen (5)</li> <li>- vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (3)</li> <li>- työntekijän ikääntyminen (3)</li> <li>- perehdytys (2)</li> <li>- tietoisuus työn jatkumisesta (2)</li> <li>- terveelliset elämäntavat (2)</li> <li>- riskitekijät (1)</li> </ul>	<p><b>Työntekijän voimavarat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>oman ammattitaidon kehittäminen, koulutus</u> (8/2)</li> <li>- <u>perehdytys</u> (3/1)</li> <li>- työntekijän ikääntyminen (3)</li> <li>- <u>tietoisuus työn jatkumisesta</u> (2/1)</li> <li>- terveelliset elintavat (2)</li> <li>- <u>osaaminen</u> (1/1) (atk –perehdytys)</li> <li>- sitoutuminen työhönsä ja koko työyhteisöön, yksilötasoinen vastuun ottaminen (1)</li> <li>- työmotivaatio (1)</li> </ul>

## Yhteenveto

Edellä esitettyssä taulukossa 2, pääluokittain kirjatuissa tuloksissa, voi määrällistä esiintymistä tarkastella esitettyjen lukujen valossa. Kaikkein eniten etuina esiintyviä tekijöitä olivat työvaatetus, jonka koettiin luovan yhteenkuuluvaisuuden tunnetta henkilökunnan kesken. Työvaatteet koettiin lisäksi mukaviksi ja helpoiksi käyttää. Niitä oli myös riittävästi ja uusia sai tarvittaessa. Työterveyshuollon toteutuminen koettiin muutamassa toimipisteessä etuna jo ennen työterveyshuoltokäytännön uudistamista, toisaalta useammassa marketissa se koettiin epäkohtana useammin kuin etuna. Ihmissuhteet ja asiakassuhteet koettiin lähes yksinomaan etuina. Vain kahdessa toimipisteessä ihmissuhteet koettiin epäkohdaksi. Johtaminen ja esimiestyö koettiin etuna viidessä marketissa, epäkohdaksi sitä ei nostanut yksikään toimipiste. Työmotivaatio koettiin lähes yksinomaan etuna eli työmotivaation koettiin olevan hyvä. Osaaminen koettiin etuna useammin kuin epäkohtana. Oman ammattitaidon kehittäminen ja koulutus koettiin sekä eduksi että epäkohdaksi lähes samassa suhteessa.

Epäkohdiksi eniten ja kolmosen arvoisena kirjattuja asioita olivat työtilat ja -välineet sekä työasennot, työsuojelun ja työterveyshuollon toteutuminen, ajankäytön hallinta, kiire, työn tauotus ja elpymisliikunnan järjestäminen, sairauspoissaolojen selvittely ja sijaisjärjestelyt, sisäinen tiedonkulku, edellä mainittu oman ammattitaidon kehittäminen ja siihen liittyvä koulutus. Perehdytys ja tietoisuus työn jatkumisesta nostettiin vain kerran kolmosen arvoisina epäkohtina esille. Myös osaaminen koettiin vain yhden kerran kolmosen arvoisena epäkohtana ja silloin se nimettiin nimenomaan atk –osaamisen puutteeksi.

Tärkeä on huomioida, että työntekijän ikääntymistä ei kirjattu kertaakaan kolmosen arvoiseksi epäkohdaksi eli tämä tarkoittaa sitä, että ikääntymistä tai siihen liittyviä tekijöitä, kuten esim. ikääntymisen mahdollisesti mukanaan tuomia työrajoitteita tai eri ikäisten työntekijöiden keskinäistä ristiriitaa, ei koettu kolmosen arvoisena työntekoa, työkykyä ja työyhteisön toimivuutta kokonaisuudessaan haittaavana tai heikentävänä tekijänä. Se nostettiin ei kolmosen arvoiseksi epäkohdaksi ainoastaan kolmessa toimipisteessä.

Toimipisteiden erilaisuuden huomaa tuloksista hyvin; vaikka esimerkiksi yleiset koulutusperiaatteet ovat melko samanlaiset eri toimipisteissä samassa organisaatiossa, on toimintakäytännöt erilaisia. Koska työntekijät ovat erilaisia, samoin kuin esimiesasemassa olevat henkilöt, ovat myöskin johtamiskäytännöt ja yhteistoiminnan tavat luonnollisesti hyvinkin erilaisia. Alkukartoitusta tehtäessä

yhteiseen keskusteluun perustuva toimintatapa oli työntekijöille uutta ja erilaista. Tutkijan ja asiantuntijan rooli oli hyvin merkittävä tässä alkuvaiheessa. Tehtävänäimme oli johtaa keskustelua, toimia tasapuolisena kuuntelijana ja puheenvuorojen jakajana sekä auttaa työntekijöitä tuomaan erilaisia näkemyksiään esille ja auttaa niiden yhteensovittamisessa. Työntekijöiden rohkeus ja valmius työyhteisön toimivuuteen ja työkykyyn liittyvien, usein vaikeidenkin asioiden esille tuontiin oli jokaisella erilainen. Yleisesti ottaen tässä syklin alkuvaiheessa oltiin melko varovaisia kannanotoissa ja luonnollisestikin tilanteen outous ja uutuus sekä tutkijan ja asiantuntijan vieraus vaikuttivat tilanteeseen. Kaikki työntekijät saivat kuitenkin mahdollisuuden tuoda esille juuri ne asiat, jotka he itse kokivat tarpeellisiksi ja joihin he halusivat puuttua. Tutkijan tehtävänä oli myös huolehtia siitä, että ryhmäpainetta ei päässyt syntymään eli että kukaan työntekijöistä ei muuttanut mielipiteitään liiaksi toisten ajatusten suuntaisesti. Tilanteen uutuuteen, vierauteen ja vaativuuteen nähden vuorovaikutus syntyi kuitenkin melko helposti ja keskusteluun päästiin suhteellisen vaivattomasti.

Epäkohdan arvottaminen 1-3 asteikkoiseksi oli hyvä ratkaisu. Usein työntekijät olisivat ensivaikutelman perusteella saattaneet arvottaa jonkun asian suoraan 3:n arvoiseksi epäkohdaksi, mutta tarkemmin yhdessä asiaa pohdittuaan he huomasivatkin usein, että kyseinen asia ei itse asiassa olekaan niin vakava ja usein joku työntekijöistä huomasi oman sen hetkisen mielentilansa vaikuttaneen tiettyyn suuntaan asiaa arvottaessaan. Asian pohtiminen yhdessä työkavereiden kanssa sai usein asian näyttämään erilaiselta. Tämä ei tarkoita sitä, että omia mielipiteitään olisi tarvinnut muuttaa, mutta koska työtä tehdään työryhmänä, tulee yhteiset päätökset perustua myös työryhmän yhteiseen päätökseen ja silloin aina terävämpien kritiikin kärkien on hiouduttava pyöreimmiksi, jotta yhteinen päätöksenteko olisi ylipäättään mahdollista. Tämä vaihe todisti kaikille konsensuksen saavuttamisen mahdollisuuden ja sen, miten oman (työyhteisön) työkyvyn ja työyhteisön toimivuuden sen hetkisen tilanteen määrittely muodostuu yhteisestä sosiaalisen todellisuuden konstruoinnista.

### **Market-kaupan työntekijät kirjasivat seuraavia toimenpide-ehdotuksia esille tulleisiin epäkohtiin liittyen:**

- työtilojen suunnittelu- ja muutostöissä työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen
- ergonomiaselvityksiä, ohjausta ja neuvontaa esim. nosto-, siirto- ja kassatyössä
- työterveyshuoltokäytännön ja työsuojelutoiminnan selkiyttäminen työntekijöille: työterveyshuoltokäytännöistä tiedottaminen, terveystarkastusten järjestäminen, työsuojeluvaltuutetun mahdollinen esittäytymiskäynti työpaikalla
- huomion kiinnittäminen iltatuntien miehitykseen, hälytysjärjestelmän toimivuus ja riittävän selvän ohjeistuksen luonti mahdollisten hätätilanteiden varalta
- työn tauottamisesta ja elpymisliikunnasta tietoa ja käytännön ohjausta; miten mahdollistetaan?

- sairauspoissaolokäytännön selvittely: minne otetaan sairastuessa yhteyttä, syyllisyyden tunteen väheneminen ja häviäminen työntekijältä, joka on sairaalomalla, osaavia ja ammattitaitoisia sijaisia, omien työntekijöiden käyttö sijaisena mahdollistuisi monitaitoisuuden myötä esim. kassalla työskentelyssä
- ajankäytön hallintaan ja kiireeseen vaikuttaminen: esim. mahdollistetaan työvuoroon sisältyvät tauot, järjestetään työvuorot huomioiden ruuhka- ja muut kiireelliset tilanteet mm. kuormien purkuhetket ja tavaratilaukset. Lisäksi jotkut työntekijät toivoivat enemmän työtunteja tai vastaavasti lisää työntekijöitä.
- palaverikäytännön kehittäminen liittyen sisäiseen tiedonkulkuun, yhteistyöhön ja työntekijöiden kuulemiseen; lisäksi sovitaan ilmoitustaulun käytön periaatteista ja sovitaan, mitä välinettä tiedonkulkuun kulloinkin käytetään
- koulutuksen ja perehdytyksen kehittäminen kohderyhmän tarpeen mukaan: toimipisteisiin, oikeaan aikaan, esim. atk-koulutusta työpaikalle; perehdytykseen varattava riittävästi aikaa
- työn jatkumiseen liittyvien asioiden tarkentaminen

Useimmat kirjatuista toimenpide-ehdotuksista liittyivät konkreettisiin, fyysispainotteisiin kehittämisideoihin tai työn organisointiin liittyviin käytännön järjestelyihin. Näiden toimenpide-ehdotusten yhteinen pohtiminen ja päättäminen sekä niiden kirjaaminen oli ensimmäinen askel yhteiselle, kokemukselliselle oppimiselle ja refleктоivalle ongelmien ratkaisemiselle. Vaikka tässä vaiheessa ei vielä varsinaisesti laadittu konkreettisia kehittämistavoitteita eikä mietitty keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi, aloitettiin joissakin toimipisteissä konkreettisten keinojen etsiminen toimenpide-ehdotuksiin liittyen jo tässä vaiheessa.

Seuraavassa taulukossa (3) esitetään marketkaupan esimiesten vastaukset alkukartoitukseen.

Taulukko 3. Market-kaupan esimiesten (3 ryhmää, yht. 20 esimiestä) kirjaamat edut ja epäkohdat keväällä 2000:

<b>EDUT</b>	<b>EPÄKOHDAT</b>
<p><b>1. Työolot ja terveys</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työnkierto (1)</li> <li>- <u>Työvaatetus</u> (2)</li> </ul>	<p><b>1. Työolot ja terveys</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työpaikkaruokailu (2)</li> <li>- <u>Työterveyshuollon toteutuminen</u> (1)</li> <li>- Työn tauotus / elpymisliikunta (1)</li> </ul>
<p><b>2. Työyhteisö ja työilmapiiri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ihmissuhteet (1)</li> <li>- Yhteistyö (1)</li> <li>- <u>Työn itsenäisyys, vastuu</u> (1)</li> </ul>	<p><b>2. Työyhteisö ja työilmapiiri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajankäytön hallinta, kiire (2)</li> <li>- Työntekijöiden työn ulkopuolella tapahtuva yhteistoiminta (1)</li> </ul>
<p><b>3. Työntekijän voimavarat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Työmotivaatio, oman työn kehittäminen</u> (2)</li> <li>- Oman ammattitaidon kehittäminen, koulutus (1)</li> </ul>	<p><b>3. Työntekijän voimavarat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Terveelliset elämäntavat</u> (1/1)</li> <li>- Perehdytys (1)</li> </ul>

Yhteenveto:

Esimiehet vastasivat alkukartoitukseen kolmessa toimialueiden mukaiseen jakoon perustavassa ryhmässä. Etuina esiintyviä tekijöitä olivat työvaatetus (samoin kuin työntekijöilläkin) sekä työnkierto. Työntekijäryhmistä työnkierron nosti etuna esille vain 3 toimipistettä (3/27). Myös ihmissuhteet, yhteistyö sekä työn itsenäisyys ja vastuu –kohdat kirjattiin eduiksi. Myös toimipisteistä 14 (14/27) kirjasi yhteistyön eduksi. Työmotivaatio, oman työn kehittäminen sekä oman ammattitaidon kehittäminen ja koulutus todettiin niin ikään eduiksi. Myös toimipisteissä kirjattiin kyseiset asiat eduksi 7 kertaa (7/27), joskin toimipisteistä 8 (8/27) kirjasi kohdan: oman ammattitaidon kehittäminen, koulutus myös epäkohdaksi. Sama asia voidaan myös samassakin työyhteisössä kirjata sekä eduksi että epäkohdaksi, koska eri näkökulmista katsottuna sama asia voi näyttäytyä joko etuna tai epäkohtana. Juuri tästä syystä onkin erittäin tärkeää, että arvioon johtaneet syyt ja selitykset käy-

dään läpi työryhmässä yhdessä pohtien. Mikäli tämä kysely olisi jäänyt kirjallisen ja määrällisen arvioinnin tasolle, emme (tutkija ja työyhteisöt) olisi päässeet käsiksi työyhteisössä vallitsevien työkykyyn vaikuttavien tekijöiden eli etujen ja epäkohtien taustalla vaikuttaviin tekijöihin, jolloin kartoitus olisi ollut pelkästään toteavaa ja jäänyt täysin alkutekijöihin. Tässä raportissa en käy läpi eduksi ja epäkohdiksi kirjattujen asioiden taustatekijöitä, mutta tärkeä on huomata, että tässä vaiheessa arvioitiin myös etujen ja epäkohtien vaikutuksia kolmesta eri näkökulmasta: työntekijöiden ja esimiesten itsensä, työnantajan ja asiakkaan näkökulmasta (katso myös yhteenvetolomake, liite 3). Juuri näin päästiin arvioimaan myös työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavien tekijöiden suhdetta organisaation tavoitteisiin ja asiakkaan näkökulmaan, jotka puolestaan ovat yhteydessä laatutekijöihin.

### **Marketkaupan esimiehet kirjasivat seuraavia toimenpide-ehdotuksia esille tulleisiin epäkohtiin liittyen:**

- työpaikkaruokailuun toivotaan asianmukaisia tiloja; ajankäytön suunnittelu ja monitaitoisuus parantaisivat mahdollisuuksia pitää ruoka-/kahvitaurot
- työterveyshuollon toteuttamisesta toivottiin tietoa, käytännön yhtenäistämistä ja omaa lääkärää sekä säännöllisiä terveystarkastuksia
- ajankäytön hallintaan, kiireeseen vaikuttavina tekijöinä koettiin mm. puutteellinen perehdytys ja sairauslomat. Esimiehet ehdottivat lisähenkilöstön saamista tarvittaessa
- sisäisen tiedonkulun parantaminen esim. säännöllisillä palavereilla, lehtisillä jne
- huomion kiinnittäminen terveellisiin elämäntapoihin ja jaksamiseen, aikaa tulisi jäädä oman terveyden hoitamiseen; voidaan mahdollistaa esim. töiden ja vastuun jakamisella sekä lomat lomina ja vapaat vapaina –periaatteen muistaen

### **Marketkaupan esimiehiltä kysyttiin lisäksi heidän toivomuksiaan ja ehdotuksiaan työkykyä ylläpitäväksi toiminnaksi, mihin he vastasivat seuraavasti:**

- vapaa-ajan harrastusten, liikunnan tukeminen (uimahalli, kuntosali)
- psykologiset luennot esim. johtamisesta, asiakastyöstä
- ihmissuhdeasiat (kuppikunnat), keskustelua työpaikan ulkopuolella (palaveri)
- esimiehille aikaa keskustella yhdessä => teemat => ideat käytännön työhön
- Työviereprosessi => ennaltaehkäisyä työuupumuksen syntymiselle, uuden oppimisen helpottamiseksi (ikäntyneet)
- yhteistä toimintaa esim. kevätretki työporukan kanssa (työntekijöiden lainaaminen toisesta toimipisteestä)
- huvitoimikunta



## Yhteenveto työntekijöiden ja esimiesten vastauksista

Kaupan alan työntekijöiden ja esimiesten etuina ja epäkohtina kokemat asiat olivat lähes samoja keskenään. Tosin se, että työntekijäryhmiä oli vastaamassa 27 ja esimiesten vain 3 kpl, vaikuttaa osaltaan siihen tulokseen, että esimiesten vastauksissa on paljon vähemmän valintoja sekä eduiksi että epäkohdiksi kuin työntekijäryhmillä. Vastauksia voikin tarkastella niin päin, että ne asiat, joita esimiehet pitävät etuina ja epäkohtina olivat yhteneviä ainakin joidenkin työntekijäryhmien vastausten kanssa (vrt. taulukot 2 ja 3)

Yhteisinä kehittämissuunnitelmina esille nousivat mm. työterveyshuollon toiminnan kehittäminen sekä palaverikäytännön kehittäminen liittyen mm. sisäisen tiedonkulkuun. Työntekijäryhmät toivoivat palaverikäytännön kehittämisen lisäävän myös yhteistyötä ja työntekijöiden kuulemistä. Ajankäytön hallintaan ja kiireeseen vaikuttamista toivottiin molemmissa ryhmissä. Toimenpiteiksi esimiehet ehdottivat perehdytyksen kehittämistä ja lisähenkilöstön saamista tarvittaessa. Työntekijät ehdottivat työvuorojen järjestämistä siten, että niissä huomioitaisiin tehokkaammin ruuhka-ajat ja muut kiireelliset tilanteet, kuten kuormien purkutilanteet ja tavaratilaukset.

Työntekijät toivat lisäksi esille tarpeen saada osallistua työtilojen suunnitteluun, mikäli tiloja uudistetaan. Myös ergonomiaoapastukseen koettiin olevan tarvetta. Huomioitava on myös se, työntekijät ja esimiehet tuottivat osittain erilaisia toimenpide-ehdotuksia samoihin epäkohdiksi kokemiinsa asioihin. Näkökulmien yhdistäminen oli tärkeää työkyvyn ylläpitämistä ja kehittämistoimintaa suunniteltaessa. Näkökulmat yhdistettiin varsinaista kehittämissuunnitelmaa eli Työviressuunnitelmaa laadittaessa.

### **10.2 Kehittämistoiminnan tavoitteet ja keinot**

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen toiseen alaongelmaan eli siihen **minkälaisia työoloihin ja työpaikan terveydellisiin tekijöihin, työyhteisöön ja työilmapiiriin sekä työntekijän voimavaroihin liittyviä tavoitteita ja keinoja kaupan alan työntekijät laativat kehittääkseen työyhteisöön ja ylläpitääkseen työkykyään?**

Koska jokaisella toimipisteellä on omat erityispiirteensä, jotka vaikuttavat kunkin toimipisteen ja työryhmän kehittämistarpeisiin, ei mikään valmis kehittämissuunnitelma olisi voinut palvella eri

toimipisteitä, vaikka kaikki kuuluvatkin samaan organisaatioon ja samaan toimialaan ja vaikka kehittämisen kohteet olisivatkin saman suuntaisia. Jokainen työyhteisö on kuin yksilö, joka tekee oman kehittämissuunnitelmansa lähtökohtana omat tarpeet ja mahdollisuudet. Olen kirjannut kaikki työryhmien laatimat kehittämistavoitteet, minkä jälkeen olen pelkistänyt niitä siten, että olen voinut luokitella samaa tarkoittavat asiat yhteen alaluokiksi. Ne asiat olen sitten järjestänyt ns. pääluokkien alle, eli antanut alaluokille vielä paremmin niitä kuvaavan nimen, otsikon. Määrällistä analyysia kehittämistavoitteista en ole tehnyt. Esitettyjen alaluokkien eli kehittämiskohteiden ja esitettyjen keinojen määrä kertoo kuitenkin myös jotakin tavoitteen ”laajuudesta”. Pääluokkana on kehittämisen kohde, joka on merkitty ympyrällä ja korostettu lihavoinnilla sekä kursivikirjaimilla, ranskalaisiin viivoin on esitetty ne konkreettiset kohteet eli alaluokat, missä kehittämisen tarve on erityisen ilmeinen ja nuolilla havainnollistetaan keinoja. Olen kirjannut tähän keskeisimmät alaluokat, jotta lukija pääsee paremmin käsitykseen siitä, millaisia konkreettiset, kirjatut kehittämistavoitteet olivat (esimerkiksi ajankäytön hallinnan suhteen). Kirjaan myös työntekijöiden laatimia keinoja näkyviin, jotta lukijat saavat mahdollisimman konkreettisia esimerkkejä tuloksista.

Nämä tavoitteet on kirjattu laadittaessa Työviresuunnitelmaa ensimmäistä kertaa eli ne ovat kunkin toimipisteen ensimmäisiä Työviresuunnitelmiin kirjaamia tavoitteita. Työviresuunnitelmaa 1. kertaa laadittaessa paikalla olivat toimipisteen esimies, työntekijät, toimiala- ja tai aluejohtaja sekä tutkija ja / tai asiantuntija. Kaikkien edellä mainittujen henkilöiden osallistuminen suunnitelman laatimiseen mahdollisti erilaisten näkökulmien yhteen sovittamisen, kehittämistoimintaan sitoutumisen ja yhteisten pelisääntöjen noudattamisen. Tärkeää on huomata, että työryhmät ovat pitäneet jatkossa säännöllisesti kehittämis- eli Työvirepalavereita, joissa on tarkasteltu jo saavutettuja tavoitteita tai analysoitu toteutumattomia tavoitteita. Samalla on laadittu uusia tavoitteita Työviresuunnitelmaan. Näitä uusia, myöhemmin laadittuja tavoitteita ei analysoida tässä tutkimuksessa. Viittaan niihin kuitenkin lyhyesti tulevassa luvussa.

### **Marketkauppojen toimipisteissä keväällä 2000 laadittuja kehittämistavoitteita luokiteltuna sisältönsä mukaan:**

- ***ajankäytön hallinta***
  - ruuhka-aikojen, tilausten tekemisen, kuormien purkutilanteiden parempi suunnittelu
  - taukojen ja ruokailun mahdollistuminen kiireestä huolimatta
  - sijaisen saaminen sairaslomien ajaksi
  - ⇒ työvuorojen järjeistäminen huomioiden kiirehviiput mahdollisuuksien mukaan
  - ⇒ huolellinen perehdytys sekä työssä oppiminen liittyen esim. monitaitoisuuteen
  - ⇒ toisen huomioiminen systemaattisesti sekä pelisääntöjen luominen tauotukseen

⇒ sairausloma-ajan sijaistyöntekijän saamisen mahdollistuminen esim. ”sijaispankki – järjestelmän” avulla tai omien työntekijöiden monitaitoisuuden lisääntymisen myötä

- ***monitaitoisuuden lisääminen***

- osaamisalueiden lisääminen
- erilaisten välineiden hallinta
- kassatyöskentely, atk-työskentely
- asiakasomistajuusasiat
- ⇒ osaava opettaa (toimipisteen sisäinen tai tarvittaessa muu koulutus)
- ⇒ työvuorolistaan varataan aikaresurssit uuden oppimiselle
- ⇒ perehdytys systemaattiseksi
- ⇒ työntekijät listaavat omia koulutus- / osaamistarpeitaan

- ***sisäisen tiedonkulun parantaminen***

- palaverit säännöllisiksi (esim. 1 kertaa / -2 kk)
- avoimuus tiedonkulussa
- ilmoitustaulun käyttöperiaatteet
- muista tiedonkulun kanavista sopiminen
- ⇒ kussakin toimipisteessä työryhmän jäsenet valitsevat yhdessä heille parhaiten sopivan, toimivan, konkreettisen keinon sisäisen tiedonkulun toteuttamiseen ja sopivat yhteiset pelisäännöt tiedonkulkuun liittyen
- ⇒ tehostetaan työvuorojen välistä tiedottamista sekä vapaapäivien/lomien aikana tulleista muutoksista tiedottamista

- ***työvälineiden kunnostaminen tai uusiminen***

- kassapöytien ja –tuolien uusiminen
- työssä päivittäin käytössä olevien välineiden kunnostus
- ⇒ korjataan huonosti toimivat tai hankitaan uudet ja opetellaan käyttämään oikein

- ***yhteistoiminnan lisääminen työntekijöiden kesken***

- virkistysiltapäivä (voi sisältää myös palaveriasiaa)
- ⇒ mahdollistuu työntekijöiden ”lainaamisella” toisesta yksiköstä vastavuoroisesti
- ⇒ viikoittain tapahtuva yhteistoiminta vapaalla olevien työntekijöiden kesken

- ***oman kunnon ylläpitäminen***

- yhteiset liikuntahetket
- painonhallinta
- omaehtoinen liikkuminen ja hyötyliikunnan huomioiminen
- ⇒ kävelytestit (yhteys työterveyshuoltoon)
- ⇒ työnantajan kannuste esim. kustannuksiin osallistumalla

- ***ergonomiasta käytännön tiedon saaminen***

- ohjausta, neuvontaa työasunnoista
- taukoliikuntaohjeita
- kirjallisen ohjeistuksen lisäksi ”kädestä pitäen” –ohjaus
- ⇒ työfysioterapeutin ohjauskäynnit toimipisteisiin

## Yhteenveto

Laaditut Työviuresuunnitelmat pohjautuivat osittain alkukartoituksessa esiin nousseisiin asioihin. Pohjatyötä oli tehty jo kartoitusvaiheessa työntekijöiden miettiessä kehittämisehdotuksia kokemiinsa epäkohtiin liittyen. Tavoitteita ei kuitenkaan muodostettu suoraan silloin kirjatusta asioista, vaan sen tilanteen mukaan, mikä oli suunnitelman laatimishetkellä. Osa kartoitushetkellä kehittämistoimenpiteitä vaativiksi kirjatusta asioista olivat jo kehittyneet parempaan suuntaan eikä kehittämistavoitetta tarvinnut laatia ko. asiasta.

Kehittämistavoitteiksi kirjattiin seuraavia otsikoin ilmaistuja konkreettisia asioita pääluokkien sisälle sijoitettuina:

Työolot ja terveydelliset tekijät:

- työvälineiden kunnostaminen ja / tai uusiminen
- käytännön tiedon saaminen ergonomiasta

Työyhteisö ja työilmapiiri:

- sisäisen tiedonkulun parantaminen
- ajankäytön hallinta
- yhteistoiminnan lisääminen työntekijöiden kesken

Työntekijän voimavarat:

- monitaitoisuuden lisääminen
- oman kunnon ylläpitäminen

Kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi laaditut konkreettiset keinot on esitetty edellä.

## **Katsaus Työvirepalavereihin ja Työviuresuunnitelmiin**

Tarkastelen seuraavaksi kehittämissuunnitelman laatimista seuraavan puolen vuoden aikana pidettyjä Työvirepalavereita sekä Työviuresuunnitelmiin myöhemmin kirjattuja uusia tavoitteita sekä jo toteutuneita että toteutumatta jääneitä tavoitteita. Katsaus näihin kirjattuihin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen tuo lisävaloa vastatessa pääongelmaan: Minkälaisia tavoitteita kaupan alan työntekijäryhmät laativat ylläpitääkseen työkykyään ja kehittääkseen työyhteisöään sekä miten laaditut tavoitteet tukevat työyhteisön kehittymistä ja työntekijöiden työkykyä?

Kaikissa pidetyissä Työvirepalavereissa tutkija tai asiantuntija eivät olleet mukana. Toimipisteet ovat pitäneet palavereita heille sopivan rytmin mukaisesti. Tarkoitus oli, että toimipisteet opettelevat pitämään itsenäisesti sellaisia kehittämispalavereita, joissa käydään läpi yhteisesti keskustellen

ja reflektoiden asetettuja tavoitteita, arvioidaan niiden saavuttamista ja laaditaan uusia tavoitteita tai jatkotavoitteita osittain saavutetuille tavoitteille. Aluksi jokaisessa Työvirepalaverissa keskusteltiin siitä, mitkä tavoitteet ovat toteutuneet ja miten jo kehittyneet asiat ovat vaikuttaneet työyhteisön toimintaan ja työkykyyn. Joissakin toimipisteissä koko työryhmän osallistuminen säännöllisesti Työvirepalaveriin on saatu toteutumaan käyttäen apuna joko toisen yksikön työntekijöitä tai sijaisia. Tämä ns. sijaismarketti-systeemi on kehittynyt Työvire-projektin myötä sen seurauksena, että yhdessä on mietitty keinoja, miten mahdollisimman moni työntekijä voisi osallistua yhtä aikaa palaveriin tai yhteisiin virkistysiltapäiviin. Sijaismarkettista tulee muutama työntekijä tietyksi ajaksi paikkaamaan omien työntekijöiden poissaoloa tarvittaessa. Sijaismarketti toimii molemminpuolisen vaihdon periaatteen mukaisesti.

Toteutuneet tavoitteet liittyivät mm. tiedonkulun parantamiseen erilaisin keinoin. Tiedottamiseen liittyen keskusteltiin myös kaikkiin suuntiin tapahtuvan tiedonkulun merkityksestä. Lisäksi sellaisen palaverien merkitystä, joissa kaikki työntekijät ovat paikalla, pidettiin yhtenä tärkeimpänä tiedonkulkuun vaikuttavana tekijänä. Säännölliset palaverit nostettiin edelleen kehitettävien asioiden joukkoon niissä yksiköissä, joissa palavereita pidettiin satunnaisesti tai tarvittaessa.

Muut edistyneet asiat liittyivät mm. laite- ja välinehuoltoon ja niiden uudistamiseen. Työterveyshuollon toimintaan oltiin tyytyväisiä johdon taholta uudistettujen ja laajennettujen työterveyshuoltosopimusten myötä. Monitaitoisuus oli lisääntynyt toimipisteissä; vastuualueita oli jaettu, jolloin osaamista oli siirtynyt useamman työntekijän hallintaan ja yhden ihmisen ”vastuuntaakkaa” oli voitu samalla näin keventää. Työvuorosunnittelulla oli pyritty vaikuttamaan mahdollisuuksien mukaan ruuhkahuippuihin ja siten osaltaan helpottamaan epäterveen kiireen tuntua.

Myös toteutumatta jääneistä tavoitteista keskusteltiin ja pohdittiin, miksi jokin tavoite ei ollut toteutunut ja mitkä tekijät olivat olleet vaikuttamassa asiaan. Toteutumattomat tavoitteet liittyivät mm. rakennusten uudistustyön myötä korjaantuviin asioihin. Tällaiset muutokset tapahtuvat joskus odotettua hitaammin; tällaiset hitaat muutokset myös muiden kehitettävien asioiden kohdalla aiheuttavat työntekijöissä helposti turhautumisen ja pettymyksen tunteita. Myös asioiden muuttuminen tai muuttaminen sinällään voivat aiheuttaa (muutos)vastarintaa. Tällaisia turhautumien tunteita voidaan ehkäistä ajantasaisella tiedottamisella ja avoimella, myös tunnetasolla tapahtuvalla keskustelulla. Esimerkiksi uudistustöihin liittyen esimieheltä ja johdolta toivotaan tietoa työntekijöille asti mm. uudistustöiden muutoksiin liittyvistä aikataulumuutoksista. Esimiehen vastuulla on toimia tiedonvälittäjänä. Usein tiedottamista vaikeuttaa johtotasollakin olevat lukuisat keskeneräiset päätökset tai

suunnitelmien muutokset. Keskeneneräisistä asioista ei mielellään tiedoteta organisaatiossa. Yhteisten pelisääntöjen luominen myös tämänkaltaisessa tiedottamisessa on tarpeen.

Monitaitoisuuteen pyrkimys nousi edelleen kehitettävien asioiden joukkoon. Monitaitoinen henkilöstö pystyy helposti joustamaan työtehtävien hoitamisessa, mikä on erityisen tarpeellista esim. äkillisissä henkilökunnan poissaoloissa mm. sairauslomien vuoksi. Myös perehdytyksen merkitys korostui vuosilomien ja muiden sijaisjärjestelyjen hoitamisessa.

### 10.3 Prosessiarviointi

Tässä prosessiarvioinnin tuloksia käsittelevässä luvussa vastataan seuraavaan neljään tutkimuksen alaongelmaan:

- **Miten työntekijät kokevat asettamiensa tavoitteiden tukeneen työyhteisön kehittämistä ja työkykyä?**
- **Miten työntekijät kokevat itse laaditun, kirjallisen kehittämissuunnitelman toimivan työkyvyn ylläpitämisen ja työyhteisön kehittämisen välineenä?**
- **Miten työntekijät kokevat kehittämissuunnitelman käytön tarpeellisuuden jatkossa?**
- **Millaiseksi työntekijät arvioivat työyhteisön palaverikäytännön Työvireprojektin oltua käynnissä noin vuoden ajan?**

Työviresuunnitelmien toimivuuteen liittyvän kyselyn tarkoituksena oli saada työyhteisön kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen liittyvän laadullisen tutkimustiedon lisäksi sellaista tietoa, jolla suunnitelmien toimivuutta voisi edelleen kehittää osallisten kokemusten kautta. Tavoitehan on koko ajan ollut, että Työviresuunnitelmat jäävät elämään työntekijöiden ja koko työyhteisön arkeen työkyvyn ja työyhteisön kehittämisen välineenä. Tavoitteena oli myös kysymysten avulla helpottaa työntekijöiden reflektointia sen suhteen, mitkä asiat todella kehittävät työyhteisöä ja ylläpitävät työntekijöiden työkykyä ja miten jokainen työntekijä voi ja tulee olla osaltaan vastuussa tästä kehittämistyöstä. Kysely sisälsi avoimia kysymyksiä toimipisteen asettamien tavoitteiden vaikutuksesta työyhteisön kehittymiseen ja työntekijöiden työkykyyn. Lisäksi selvitettiin Työviresuunnitelman toimivuutta työyhteisön kehittämisen välineenä sekä työntekijöiden mielipidettä Työviresuunnitelman käytön tarpeellisuudesta jatkossa. Kysymykset esitettiin *miten-* muotoisina ja vastauksiin pyydettiin myös perusteluita. Palaverikäytäntökyselyn idea ja tarve nousi esille ns. sivupolkuna alkukartoitusten yhteydessä, jolloin sekä työntekijät että esimiehet esittivät toiveita palaverikäytännön

kehittämisestä ja tiedonkulun parantamisesta. Viestinnän ja kommunikoinnin hallintakyvyn kehittyminen oli myös johdon tavoitteena. Johto myös kannusti ja jopa velvoitti toimipisteitä pitämään säännöllisesti kehittämispalavereita. Työvirepalaveriin, jossa prosessiarviointia toteutettiin, osallistui syksyllä 2000 n. 80 % marketkaupan työntekijöistä.

## A Kysely Työviresuunnitelman toimivuudesta

Prosessiarvioinnin ensimmäiseen kysymykseen: **Miten työntekijät kokevat asettamiensa tavoitteiden tukeneen työyhteisön kehittämistä ja työkykyä?** saatiin vastauksia, joiden perusteella voidaan todeta asetettujen tavoitteiden ja pyrkimyksen saavuttaa niitä yhdessä mietittyjen keinojen avulla tukeneen työyhteisön kehittymistä ja työntekijöiden työkykyä monin eri tavoin.

### Asetetut tavoitteet tukevat työkykyä ja työyhteisön kehittymistä

Työyhteisön asettamat tavoitteet olivat tukeneet työkykyä ja työyhteisön kehittymistä seuraavaan listaan kirjattujen syiden perusteella. Pääluokka eli varsinainen vaikuttava tekijä on merkitty ympyrällä, kursiivilla ja tummennettu. Suluissa oleva lukumäärä ilmaisee niiden toimipisteiden lukumäärän, joiden vastaukset sisältyvät ko. pääluokkaan. Pääluokkaa eli vaikuttavaa tekijää selittävä alaluokka, perustelu tai syy, on merkitty ranskalaisella viivalla pääluokan alapuolelle.

- ***käytännön työn tekemiseen liittyvien konkreettisten parannusten (esim. työvälineissä ja työn organisoinnissa) myötä koetaan työasioiden hoituvan paremmin*** (12 toimipistettä)
  - on saavutettu joko kokonaan tai osittain laadittuja tavoitteita liittyen sekä pienempiin että isompiin konkreettisiin, lähinnä ns. fyysisiin työolosuhteiden paranemiseen
- ***työilmapiiri on parantunut ja avoimuus lisääntynyt, minkä johdosta yhteishenki on parantunut ja työntekijät ovat myöskin aktiivisempia ja joustavampia*** (9 toimipistettä)
  - yhteinen keskustelu on lisääntynyt
  - yhteinen asioista sopiminen on lisääntynyt
- ***työmotivaatio on parantunut*** (8 toimipistettä)
  - vastuun saaminen ja uuden oppiminen on lisääntynyt, joiden kautta puolestaan
  - monitaitoisuus on lisääntynyt; mikä puolestaan tuntuu hyvältä, koska nyt osaa tehdä muitakin tehtäviä paremmin kuin oman vastualueeseen kuuluvia töitä

Erikseen kirjattuja, yksittäisiä tekijöitä, jotka koettiin vaikuttaneen työyhteisön kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen olivat seuraavat asiat:

- tiedonkulun parantuminen
- ihmissuhteiden parantuminen
- yhteinen käytäntö raskaiden taakkojen nostamisessa
- työterveyshuollon parempi toteutuminen
- uimahallilippujen saaminen alennettuun hintaan

Kolmessa toimipisteessä (3/27) asetetut tavoitteet eivät olleet kehittäneet työyhteisön toimivuutta ja työntekijöiden työkykyä. Syiksi todettiin, että suunnitelmat ovat kyllä hyviä, mutta toteutus vielä ontuu, tavoitteiden ei koettu tuoneen konkreettista muutosta työyhteisöön tai työntekijöiden työkykyyn. Yhdessä toimipisteessä fyysisen kunnan kohentamiseen liittyvistä tavoitteista oli tullut työntekijöille stressiä, koska toteutussuunnitelma oli laadittu liian tiukaksi.

Pääsääntöisesti työntekijät siis kokivat asettamiensa tavoitteiden tukeneen työyhteisön kehittymistä ja työkykyä. He kokivat asioiden hoituvan nyt aikaisempaa paremmin ja erilaisia fyysisiä parannuksia oli tullut tavoitteiden asettamisen myötä. Työilmapiiriin koettiin parantuneen, avoimuuden lisääntyneen ja yhteishengen parantuneen mm. yhteisen keskustelun ja yhteisen päätöksenteon lisääntymisen vuoksi. Myös motivaatio oli lisääntynyt mm. vastuualueiden jakamisen, työssä oppimisen ja monitaitoisuuden lisääntymisen myötä. Nämä koetaan lisääntyneenä työn ilona ja työn haluna.

Ennen prosessiarviointia Eepeen johto oli uudistanut, yhdenmukaistanut ja laajentanut työterveyshuoltosopimuksiaan sekä nimittänyt yhden vastaavan työterveyshoitajan, jonka tehtävänä on koordinoida koko Eepeen toimialueen työterveyshuollon toteutumista. Tästä uudistuksesta myös tiedotettiin Eepeessä systemaattisesti useaa eri kanavaa käyttäen. Työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan kirjattiin ensimmäiseksi painopistealueeksi ergonomia. Tarkoitus on, että painopistealueeksi kirjataan vuosittain jokin keskeinen, tärkeäksi todettu ja koettu työterveyshuollon toimialueeseen kuuluva työntekijöiden työkykyä ja työyhteisön toimivuutta tukeva tema.



## **Työviresuunnitelma toimii työkyvyn ylläpitämisen ja työyhteisön kehittämisen välineenä**

Kysyttäessä: **Miten työntekijät kokevat itse laaditun, kirjallisen Työviresuunnitelman toimivan työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen välineenä?**, saatiin tuloksiksi seuraavia, neljään pääluokkaan ja yhteen ”keräilyluokkaan” luokiteltuja asioita, joita kuvataan ympyrällä, kursivilla ja tummennuksella sekä perusteluja (alaluokkia) ranskalaisin viivoin:

- ***työviresuunnitelman myötä pystytään itse vaikuttamaan yksikön omiin asioihin, jolloin myös työilmapiiri paranee ja työmotivaatio lisääntyy*** (26 toimipistettä)
  - pystyy vaikuttamaan myös itse mm. oman oppimistarpeen määrittelyyn,
  - asiat nostetaan esille ja niiden käsittelemiseksi on luotu tietty systeemi
  - asioista keskustellaan ja sovitaan yhdessä
  - omien mielipiteiden esittäminen on mahdollistunut ja niitä otetaan myös huomioon yhteisessä päätöksenteossa
  - kirjaamisen myötä asioita myös käsitellään systemaattisesti
  - yhteiset palaverit mahdollistavat kehittämisen
- ***työviresuunnitelma toimii*** (9 toimipistettä)
  - työviresuunnitelma toimii, koska se koetaan hyväksi ja hyödylliseksi
- ***ulkopuolisen tuen merkitys tärkeää*** (3 toimipistettä) -
  - ulkopuolisten myötä on saatu uusia näkökulmia, jotka ovat antaneet ajattelemisen aihetta itse kullekin

Lisäksi Työviresuunnitelman todettiin toimivan hyvin kehittämisen välineenä, koska:

- työterveyshuollon toimivuus on parantunut
- on saatu uimahalli- ja kuntosalilippuja sen myötä

Vastaavasti Työviresuunnitelma ei yhdessä toimipisteessä toimi sillä tavalla kuin olisi tarkoitus ja yhdessä toimipisteessä sitä ei koeta tärkeäksi.

Pääsääntöisesti Työviresuunnitelma oli siis koettu hyväksi, hyödylliseksi ja toimivaksi työyhteisön kehittämisen välineeksi. Työntekijät olivat kokeneet, että he ovat itse voineet vaikuttaa toimipisteen omiin asioihin, mikä on parantanut työilmapiiriä ja lisännyt työmotivaatiota. Yhteinen keskustelu, jossa jokaisella on mahdollisuus esittää omia mielipiteitä, ja joita myös huomioidaan aiempaa enemmän päätöksenteossa, oli koettu tärkeäksi. Lisäksi työryhmät olivat sitä mieltä, että kirjaamisen myötä asioita hoidetaan ja käsitellään siten, että asioista ei enää pelkästään puhuta.

## Työviresuunnitelman käyttö todettiin tarpeelliseksi myös jatkossa

Kysyttäessä: **Miten työntekijät kokevat Työviresuunnitelman käytön tarpeellisuuden jatkossa?**

todettiin kaikissa vastauksissa menetelmän toteuttamisen tarpeellisuus, joka ilmaistaan ympyrällä, kursiiivilla ja tummennuksella merkittynä pääluokkana sekä ranskalaisella viivalla merkittynä, selitettävänä alaluokkana ja lisäksi yksittäisinä erillisinä vastauksina, ns. keräilyluokkana:

- **tarpeellinen kirjaamisen ja palaverikäytännön kehittymisen vuoksi** (4 toimipistettä)
  - koska täytyy olla seuranta ja asiat täytyy saada osaksi palaveria
  - asiat selkiytyvät Työviresuunnitelmassa
  - jokainen voi myös tuoda asioita yhteiseen keskusteluun kirjaamalla käsiteltäviä aiheita etukäteen ”lakanalle” eli Työviresuunnitelmalomakkeelle tai muulle palaverin etukäteen esillä olevalle esityslistalle
  - ollaan hyvässä alussa ja sisäistetty asia
- **tarpeellinen myös jatkossa** (6 toimipistettä)
  - koska mahdollistaa yhteen kokoontumisen ja yhteisen keskustelun tärkeistä työasioista
- **tarpeellinen kokonaisvaltaisen työkyvyn ylläpitämisen kannalta** (2 toimipistettä)
  - koska positiivisia vaikutuksia kokonaisvaltaiseen työkykyyn: fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työvireeseen sekä osaamiseen
- **jatketaan, koska ollaan osa suurempaa kokonaisuutta; yhteisyyden ja jatkuvuuden tunne lisääntynyt** (1 toimipiste)
- **n. 2 kertaa vuodessa yhteinen palaveri** (1 toimipiste)
- **tehdään jotain hauskaa yhdessä** (1 toimipiste)
- **jatketaan samankaltaisena, mutta enemmän meidän näköisenä** (1 toimipiste)

Työviresuunnitelman käyttö jatkossa koettiin tarpeelliseksi ja siihen suhtauduttiin positiivisesti. Jokainen toimipiste kirjasi jatkavansa Työviresuunnitelman käytön toteuttamista. Hyväksi koettiin mm. Työviresuunnitelman käytön mukanaan tuoma systemaattisuus sekä asioiden kirjaamisen myötä tuleva tavoitteiden saavuttamisen seurannan mahdollisuus. Työviresuunnitelman laatimisen myötä tärkeiden, joskus vaikeidenkin asioiden esille ottamisen koettiin helpottuneen. Työvire-projektin ja Työvirepalavereiden pitämisen myötä on mahdollistunut asioiden yhteinen pohdinta. Juuri Työvirepalavereihin (lähes) koko henkilökunta on saatu saman pöydän ääreen miettimään yhteisiä työkyvyn vaikuttavia asioita.

**B Työntekijöiden itsearviointi palaverikäytännöstä viimeisen ½ vuoden aikana  
(syksyllä 2000)**

Työntekijäryhmä ja esimies täyttivät kyselylomakkeen (katso liite 5) erikseen. Ohjeena oli ympyröidä sopivin / sopivimmat vaihtoehdot esitetyistä kohdista. Kohdat oli jaoteltu neljään eri osaluokkaan:

- A. Työvire- / henkilöstöpalaveri
- B. Työntekijät
- C. Esimies
- D. Työntekijäryhmä

Vastauksista on analysoitu määrällisesti ne valinnat, joista työntekijäryhmä ja esimies olivat samaa mieltä, jolloin molempien vastaus esitettyyn vaihtoehtoon oli siis joko samaa mieltä, kyllä (ympyröity vaihtoehto) tai samaa mieltä, ei (ei ympyröity vaihtoehto). Lisäksi on analysoitu ne vastaukset, joista työntekijäryhmä ja esimies olivat keskenään eri mieltä. Vastaajien määrä oli 23 (työntekijäryhmää ja esimiestä). Seuraavalla sivulla esitettyssä taulukossa on kirjattu tämän tutkimuksen kannalta oleellisimpia kohtia palaverikäytäntökyselyjen määrällisestä, frekvensseihin perustuvasta analyysistä. Esitän myös omaa, laadullista tulkintaani määrällisesti analysoidun aineiston osalta yhteenvedon yhteydessä.

Taulukko 4. Palaverikäytäntökyselyn vastaukset

OSIO/KYSYMYS	Esimiehet ja työntekijät / Kyllä	Esimiehet ja työntekijät / Ei	Esim. ja työntek./ Eri mieltä
<b>A. Työvire- / henkilöstöpalaveri</b>			
- esitelläänkö esityslista palaverissa	5	15	3
- onko esityslista etukäteen nähtävillä		22	1
- voisiko esityslistan käyttöä kokeilla siten, että se olisi etukäteen nähtävillä	15	5	3
- onko teema/alustukset etukäteen suunniteltuja	8	6	9
<b>B. Työntekijät</b>			
- kannustavat toisiaan vuorovaikutukseen ja keskusteluun	11	10	2
- pyrkivät saamaan hiljaistenkin mielipiteet esille	5	16	2
- kuuntelevat aidosti toistensa mielipiteitä	17	1	5
- jokainen tuo oma-aloitteisesti oman mielipiteensä esiin	6	9	8
- ovat tietoisia työyhteisön kehittämisen mahdollisuuksista (esim. hallinnolliset ja taloudelliset mahdollisuudet)	7	12	4
- tuntevat toisensa kokonaisvaltaisesti	16	7	
- vetäytyykö työryhmä palaverissa taustalle	4	19	
<b>C. Esimies</b>			
- kannustaa vuorovaikutukseen ja keskusteluun	19	3	1
- pyrkii saamaan hiljaistenkin työntekijöiden mielipiteet selville	7	14	2
- kuuntelee aidosti työntekijöiden mielipiteitä	17	5	1
- huomioi työntekijöiden mielipiteitä yhteisessä päätöksenteossa	15	5	3
- kysyy työntekijöiden mielipiteitä, mutta ei huomioi niitä riittävästi yhteisessä päätöksenteossa	3	16	4
- valmentaa, kannustaa ja johtaa demokraattisesti työyhteisön jäseniä	8	13	2
- huomioi työntekijät kokonaisvaltaisesti ja tasapuolisesti	12	5	6
<b>D. Työntekijäryhmä</b>			
- osallistuu aktiivisesti keskusteluun	10	10	3
- on aktiivisesti mukana keskustelussa, mutta joukossa on muutama hiljainen työntekijä	9	5	9
- osallistuu keskusteluun, mutta ei ole kovin aktiivisesti mukana	3	18	2
- muutama työntekijä hallitsee keskustelua	5	17	1
- työntekijäryhmä ei vaikuta olevan kiinnostunut asiasta		22	1

## Yhteenveto

Joissakin tutkimuksissa on todettu vastaajien pyrkimys arvioida omaa toimintaansa hieman positiivisemmassa valossa kuin mitä se ehkä todellisuudessa on. Tämän tyyppinen tilanne on todettu tyyppilliseksi itsearvioinneissa ja sitä on pidetty jopa luotettavuuden kannalta ongelmallisena. Tämän voisi kuvitella olevan näkyvissä erityisesti esimiestyötä arvioitaessa. Palaverikäytäntökysely liittyy oleellisesti juuri esimiestyöhön, joskin tässä kyselyssä on korostettu myös työntekijöiden osallisuutta ja sen merkityksen arviointia. Tässä tutkimuksessa työntekijäryhmän ja esimiehen vastaukset olivat hyvinkin samansuuntaisia kaikissa osioissa. Vain yksittäisissä kysymyksissä oltiin selkeästi eri mieltä. Vastauksia voisi tulkita myös rehellisen tuntuiseksi. Rehellisyyteen pyrkimystä (itsereflektiossa) on myös korostettu kyselyä tehtäessä.

Tutkija ja / tai asiantuntija ovat olleet mukana kyselyn toteuttamisessa ja tutkimuskeskustelussa työryhmän kanssa auttaen ryhmäpäättöksen syntymistä ja tukenut mahdollisimman avointa keskustelua. Myös esimiehen tukena oltiin kyselyyn vastaamisen alkuvaiheessa ja myöhemminkin esimiehellä oli mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä tutkijalta tai asiantuntijalta, mikäli niihin liittyi tulkintavaikeuksia. Kyselyn alussa käytiin tarkasti läpi kysely ja sen tarkoitus. Tässä tutkimuksessa tärkeää oli juuri vertailu työntekijöiden ja esimiehen vastausten välillä, jolloin eriävien vastausten avulla kyseinen asia voitiin ottaa yhteiseen keskusteluun ja tarkasteluun ja miettiä, mistä näkemuserot kenties johtuvat. Tämä oli hyvä keino päästä kiinni tärkeään ja joskus arkaankin keskusteluaiheeseen, esimiestyön ja johtamisen kannalta merkittävälle alueelle eli työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien varmistamiseen ja ns. demokraattisen dialogin toteutumiseen työpaikalla, mikä mahdollistaa osallistavan johtamisen, mikä teorian ja aikaisempien tutkimusten mukaan tukee työmotivaatiota ja työkykyä. Myös niitä asioita tarkasteltiin, joista molemmat osapuolet olivat samaa mieltä ja keskusteltiin sen positiivisesta merkityksestä työyhteisölle.

Tuloksissa esimies ja työntekijäryhmä olivat enimmäkseen samaa mieltä mielestäni kaikkein oleellisimmista asioista esimiestyön ja työntekijöiden vuorovaikutuksen kannalta. Se, että työntekijäryhmä ja esimies ovat samaa mieltä asioista, osoittaa jo sinänsä eräänlaista toimivuutta. Toisaalta joistakin tärkeistä asioista voidaan olla samaa mieltä siten, että molemmat toteavat, että jokin asia ei toimi. Tällöin sen lisäksi, että on hyvä, että molemmat osapuolet sen tiedostavat, on tärkeä ryhtyä kehittämään toimintaa. Päätös kehittämisestä on kuitenkin oletettavasti helpommin toteutettavissa, mikäli osapuolet ovat asian yhdessä todenneet olevan tietyllä, kehittämistäkin vaativalla tavalla. Mikäli vastauksissa on ristiriitoja, on tärkeä pohtia sitä, mistä näkemuserot johtuvat. Tällöin kysy-

mykseen voi tulla käsitteen tarkempi määrittelemine ja yhteisen sisällön ymmärtämisen varmistaminen. Seuraava askel on yhteinen refleктоiva keskustelu aiheuttavasta tekijästä eli syystä ristiriitaiseen näkemykseen. Siitä seuraava vaihe on yhteisen tahtotilan muodostaminen asian suhteen ja mahdollisesti kehittämistavoitteen asettaminen ja konkreettisten keinojen miettimine yhdessä laaditun tavoitteen savuttamiseksi.

Yleisestä palaverikäytännöstä todettakoon se, että esityslistaa ei ollut tapana esitellä palaverin alussa eikä sitä myöskään ollut esillä ennen palaveria missään muussakaan muodossa. Työntekijöillä ei ole siten mahdollisuutta orientoitua ja valmistautua käsiteltäviin asioihin etukäteen. Tämä saattaa osaltaan vaikeuttaa omien mielipiteiden esittämistä. Esityslistan käyttöä siten, että se olisi etukäteen nähtävillä oltiin halukkaita kokeilemaan useimmissa toimipisteissä. Esimies ja työntekijäryhmä vastasivat keskenään ristiriitaisesti (9 kertaa) liittyen teemojen ja alustusten suunnitteluun etukäteen. Esimies vastasi useammin, että ne eivät ole etukäteen suunniteltuja, kun taas työntekijäryhmät kokivat, että ne ovat. Tästä vastauksesta välittyy se, että työntekijät ajattelevat tai kuvittelevat esimiehen suunnitelleen palaverin teeman ja sisällön tarkemmin etukäteen, kun taas esimiehet itse tietävät, että niin ei ole.

Lähes puolessa tutkituista toimipisteistä työntekijät kannustivat omien arvioidensa mukaan toisiaan vuorovaikutukseen ja keskusteluun. Myös toisten mielipiteiden kuuntelu näyttää toteutuvan enemmistössä toimipisteitä. Kuitenkaan ns. hiljaisten työntekijöiden kannustaminen omien mielipiteiden esittämiseen ei näytä olevan kovinkaan yleistä. Mielipide siitä, tuovatko työntekijät mielipiteensä esille oma-aloitteisesti jakautuivat siten, että samaa mieltä ei oltiin hiukan enemmän kuin samaa mieltä kyllä. Esimies oli työntekijöitä useammin sitä mieltä, että näin ei asia ole. Enemmistössä toimipisteissä vastattiin, että työntekijät tuntevat toisensa kokonaisvaltaisesti.

Tyypillistä näyttää olevan se, että esimies pyrkii kannustamaan vuorovaikutukseen ja keskusteluun, samoin kuin työntekijätkin toisiaan, mutta hiljaisten työntekijöiden mielipiteitä ei pyritä saamaan selville myöskään esimiehen taholta (molempien ryhmien vastauksissa). Esimiehen arvioitiin pääsääntöisesti kuuntelevan työntekijöiden mielipiteitä ja myös ottavan niitä huomioon yhteisessä päätöksenteossa.

Yhteenvetona koko työntekijäryhmän osallistumisaktiivisuudesta palaverissa voi todeta, että yhteinen näkemys asettuu jonnekin aktiivisen osallistumisen ja sellaisen aktiivisen osallistumisen välille,

jossa joukossa on muutama hiljainen työntekijä. Esimies koki työntekijöitä useammin, että joukossa on hiljaisia työntekijöitä, jotka eivät oma-aloitteisesti ilmaise omia näkemyksiään.

Kysely ja vastausten läpikäynti yhdessä keskustellen ja pohtien mahdollistivat ja käynnistivät itsereflektiivisen prosessin. Tukena tässä menetelmässä käytettiin lisäksi itse- ja vertaisarviointikierrosta palaverin lopussa sekä demokraattisen dialogin periaatteiden läpikäyntiä kysymysvaihtoehtojen perustelun lisäksi. Mikäli samat asiat oltaisiin esitetty ulkokohtaisesti luentona, ei tällaista yhteistä keskustelua oman työyhteisön tilanteesta olisi todennäköisesti käynnistynyt ja silloin olisi myös turhan optimistista olettaa, että hyvät käytänteet siirtyisivät ikään kuin itsestään ”luennoitsijan päästä kuulijan päähän”.

#### 10.4 Prosessin kokoava arviointi

Tässä kokoavaa arviointia koskevassa luvussa vastataan viiteen seuraavaan tutkimuksen alaongelmaan:

- **Mitkä työoloihin ja terveydellisiin tekijöihin, työyhteisöön ja työilmapiiriin sekä työntekijän voimavaroihin liittyvät tavoitteet koetaan tärkeimmiksi työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen kannalta? (Perustele, mikä on tärkein ja miksi.)**
- **Mitkä laadituista tavoitteista ovat sellaisia, jotka työntekijät pystyvät saavuttamaan parhaiten ja miksi?**
- **Mitkä vastaavasti ovat sellaisia tavoitteita, joiden saavuttaminen ei onnistu työyhteisön sisällä ja miksi ei?**
- **Onko palaverikäytäntö muuttunut viimeisen noin puolen vuoden aikana syksyllä 2000 tehdyn palaverikäytäntökyselyn jälkeen? Jos muutosta on tapahtunut, mitä vaikutusta sillä on ollut työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen kannalta?**
- **Millainen yhteys työyhteisön yhteisöllisellä kehittämisellä ja työkyvyn ylläpitämisellä on työntekijöiden kokemaan henkilökohtaiseen työkykyyn?**

Syksyllä 2001 vastattiin kaikkiin muihin edellä mainittuihin tutkimuksen alaongelmiin, paitsi kysymykseen yhteisöllisen kehittämisen yhteydestä henkilökohtaisesti koettuun työkykyyn, mitä selvitettiin vasta keväällä 2002 yhtäaikaisesti ns. metaevaluaation kanssa. Prosessin kokoavaan arviointiin osallistui 25 toimipistettä. Työvire-projekti oli ollut käynnissä tällöin jo kahden vuoden ajan, joten toimipisteet olivat pitäneet jo useita Työvirepalavereita, joissa oli laadittu uusia tavoitteita ja

arvioitu aikaisemmin asetettujen toteutumista. Arviointitieto oli siten syventynyt edellisestä, ns. prosessiarvioinnista, koska toimipisteissä oli sen jälkeen toteutettu useita omia arviointi- ja reflektiokeskusteluja. Työvirepalaveriin, jossa prosessin kokoavaa arviointia toteutettiin osallistui n. 80 % marketkaupan työntekijöistä.

## **A Kysely Työviresuunnitelmaan kirjattujen tavoitteiden saavuttamisesta**

Käsittelen seuraavassa omina kokonaisuuksina vastaukset kysymyksiin tärkeämmäksi koetuista tavoitteista, parhaiten saavutetusta tavoitteesta ja tavoitteesta, jota ei ole kyetty saavuttamaan.

### **Työn organisointiin ja tiedonkulkuun liittyvät tavoitteet koettiin tärkeimmiksi**

Tärkeimmiksi tavoitteiksi työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen kannalta oli koettu seuraavaan listaan kirjattuja asioita. Ympyrällä, tummennetulla ja kursiivilla on merkitty sisällön analyysin tuottama yleisempi käsite, yläluokka. Ranskalaisilla viivoilla merkittyinä alaluokkina on varsinaisia työyhteisöjen kirjaamia konkreettisia tavoitteita ja nuolilla ilmaistaan työntekijöiden perusteluja juuri kyseisen tavoitteen valinnalle tärkeimmäksi tavoitteeksi. Tavoitteiden perässä suluisa oleva lukumäärä ilmaisee tavoitteiden määrällisen painottumisen. Tein analyysin ja luokittelun saman periaatteen mukaisesti kuin aikaisemmin kuvatun prosessiarvioinnin tulosten yhteydessä.

- **työn organisointiin liittyvät tavoitteet** (8 toimipistettä)
  - tavarakuormien jakaminen eri päiville
    - ⇒ vaikuttaa jaksamiseen, varasto on järjestyksessä, vaikuttaa positiivisesti mm. hävikkiin ja tilausten tekemiseen
  - toimituspäivien tasaaminen
    - ⇒ tilaaminen on helpompaa, tietää aina, mitä on odotettavissa aamulla, tavarantulo jakautuu usealle päivälle, mikä helpottaa työtä
  - työporukan jakaminen oikeille päiville ja oikeisiin aikoihin
    - ⇒ oman osaston vastaavat ehtivät tehdä tilauksensa, työn sujuvuus lisääntyy
  - vastuun jakaminen
    - ⇒ mm. tilaukset sujuvat paremmin, vastuun jakamisella on vaikutus työssä jaksamiseen ja stressin vähenemiseen, myös osaaminen lisääntyy
  - työn sujuvuus
    - ⇒ sisältää vuorovaikutuksen paranemisen ja konkreettisen työn tekemisen sujuvuuden lisääntymisen



- tasaisen työrytmin saavuttaminen
  - ⇒ mm. kuormien purkuun liittyvä työpaine pahentunut, mistä seurannut stressiä; sairauslomat lisääntyneet
  - ruokatunnin poistaminen lyhyiltä päiviltä
  - ⇒ työ sujuu paremmin ja jaksetaan paremmin
  - pelisääntöjen kertaus ja niistä tiedottaminen kaikille
  - ⇒ koskee kaikkia työntekijöitä ja vaikuttaa työn sujuvuuteen ja työssä jaksamiseen
- ***tiedonkulkuun liittyvät tavoitteet*** (6 toimipistettä)
    - tiedonkulku paremmaksi
    - ⇒ työn sujuvuus lisääntyy, monitaitoisuus mahdollistuu, asiakaspalvelu paranee, lisää työn joustavuutta ja sujuvuutta sekä viihtyvyyttä työssä, auttaa jaksamaan, nopeuttaa tehtävien hoitamista ja vähentää stressiä
    - palaverien kehittäminen
    - ⇒ tiedonkulku paranee, yhdessäolo ja kuulumisten vaihto tärkeää
- ***osaamiseen liittyvät tavoitteet*** (3 toimipistettä)
    - atk-aidot
    - ⇒ tärkeää työn sujuvuuden kannalta
    - atk/kassakoneen käyttöaidot
    - ⇒ kaikkien osattava työn sujuvuuden kannalta
    - monitaitoisuus
    - ⇒ työ ei ole yksipuolista, oppii uutta, vaikuttaa työn mielekkyyteen ja työviihtyvyyteen, saa vastuuta ja mahdollisuuden vaikuttaa, sairauslomien sattuessa osataan tehdä toisen työt
- ***virikistytymiseen liittyvät tavoitteet*** (3 toimipistettä)
    - virikistytymisen erilaisin toimenpitein
    - ⇒ parantaa yhteishenkeä ja sitä kautta työt sujuvat paremmin
    - työajan ulkopuolella tapahtuva yhteistoiminta
    - ⇒ työilmapiiriin positiivisesti vaikuttava tekijä, josta seuraa työssä jaksamista, tuetaan toisia ilossa ja surussa
    - virikistytymisreissut
    - ⇒ yhteenkuuluvuus lisääntyy, muutoksia arkirutiineihin, jonka jälkeen jaksaa paremmin työssä
- ***huoltotöihin liittyvät tavoitteet*** (2 toimipistettä)
    - pienet huoltotyöt
    - ⇒ työt sujuvat paremmin, tehokkuus lisääntyy, vähentää ärsyyntymistä
    - pullokoneen huolto
    - ⇒ pullokoneen reistailu ollut stressaavaa ja työrytmi ollut sekaisin jatkuvan huollon vuoksi, asiakkaat myös hermostuneet odotteluun.
- ***ihmissuhteisiin liittyvät tavoitteet*** (1 toimipiste)
    - ihmissuhteiden parantuminen
    - ⇒ kun ihmissuhteet toimivat, kulkee tietokin paremmin, myös viihtyvyys lisääntyy
- ***asiakasomistajuuteen liittyvä tavoite*** (1 toimipiste)
    - asiakasomistajakysymykset selitettävä kaikille työntekijöille
    - ⇒ on tärkeä imagokysymys, joka tulee saada kuntoon

- **ergonomiaan liittyvä tavoite** (1 toimipiste)

- kassatyön ergonomia
- ⇒ kassatuolien säädöt kuntoon

- yksi toimipiste ei kirjannut erityistä yksittäistä tavoitetta, koska myymälään tulossa kattava uudistus v. 2002, jolloin moni tavoitteeksi kirjattu asia korjaantuu.

Johtopäätöksenä voi todeta, että tärkeimmiksi koetut tavoitteet liittyivät samoihin asioihin kuin mitä jo prosessiarvioinnissa nostettiin esiin kysyttäessä miten Työviere-suunnitelmat olivat tukeneet työyhteisön kehittämistä ja työkyvyn ylläpitämistä. Keskeisimpinä ja määrällisesti eniten esille nousivat työn organisointiin ja tiedonkulkuun liittyvät tavoitteet. Myös osaamiseen, virkistäytymiseen ja huoltotöihin liittyviä tavoitteita nostettiin esille. Ihmissuhteisiin, asiakasomistajakysymykseen sekä ergonomiaan liittyviä tavoitteita kirjattiin tärkeimmäksi ainoastaan yhden kerran. Merkille pantava on etenkin se vastaus, että vain yksi ergonomiaan liittyvä tavoite kirjattiin tärkeimmäksi, kun ergonomia oli aiemmin noussut esille useammin.

### **Parhaiten saavutetut tavoitteet enimmäkseen yhteneviä tärkeimmiksi koettujen kanssa**

Kysyttäessä mikä asetetusta tavoitteesta on toteutunut parhaiten saatiin määrälliseksi arvioksi tulos, jonka mukaan 17 parhaiten toteutunutta tavoitetta olivat samat kuin mitä oli tärkeimmäksi koettu tavoite. Eli 17/25 toimipistettä oli saavuttanut parhaiten juuri tärkeimmäksi kokemansa tavoitteen. Kahdeksan toimipistettä oli siten kirjannut parhaiten saavutetuksi eri tavoitteen kuin mitä olivat kirjanneet tärkeimmäksi tavoitteeksi. Parhaiten toteutuneet tavoitteiden aihepiiri eli pääluokka kuvataan ympyrällä merkittynä, kursiiivilla ja tummennettuna, varsinainen kirjattu tavoite eli alaluokka ranskalaisella viivalla ja perustelut nuolella. Ensiksi esitän ne tavoitteet, jotka ovat samoja kuin tärkeimmiksi koetut tavoitteet.

- **työn organisointiin liittyvät tavoitteet** (6 toimipist. => 6/8, luku ilmaisee sitä, että kuusi niistä kahdeksasta, jotka olivat kirjanneet tavoitteen tärkeimmäksi, oli sen myös saavuttanut parhaiten)

- perehdyttäminen (pelisäännöt ja vastualueet)
- ⇒ työn sujuvuuden kannalta on tärkeää, että jokainen perehdyttää uudelle henkilölle tai vanhalle työkaverille oman vastualueensa
- vastuun jakaminen
- tavarakuormien jakaminen eri päiville
- työn sujuvuus
- toimituspäivien tasaaminen

- ***tiedonkulkuun liittyvät tavoitteet*** (4/6)
  - tiedonkulku
  - ⇒ ilmoitustaulun käyttö on tehostunut, sovittu selvät toimintaperiaatteet ja -ohjeet tiedottamiseen, laadittu kansioita eri asioita varten
  - ⇒ tiedottamisen kehittyminen vaikuttanut myös monitaitoisuuden lisääntymiseen
- ***huoltotöihin liittyvät tavoitteet*** (2/2)
  - pienet huoltotyöt
- ***osaamiseen liittyvät tavoitteet*** (2/3)
  - monitaitoisuus
  - ATK- ja kassatyötaidot
  - ⇒ monitaitoisuus on nostettu usein esiin tavoitteeksi ja myös tärkeimmäksi tavoitteeksi ja siitä on keskusteltu paljon; nyt työkiertoa toteutetaan ja kolme työntekijää suorittaa lisäksi myyjän ammattitutkintoa
- ***virikistytymiseen liittyvät tavoite*** (1/3)
  - virikistytymistapahtumia on järjestetty, joskaan kaikki eivät ole olleet mukana
- ***ihmissuhteisiin liittyvät tavoite*** (1/1)
  - ihmissuhteet
  - ⇒ avoimuus on lisääntynyt ja henkilöstön vaihtuminen parantanut myös osaltaan ihmissuhteita
- ***ergonomiaan liittyvä tavoite*** (1/1)
  - kassatyön ergonomia paremmaksi

Muita parhaiten toteutuneita tavoitteita, jotka olivat eri tavoitteita kuin tärkeimmiksi kirjatut, olivat:

- ***palaverikäytäntöön liittyvät tavoitteet*** (2 toimipistettä)
  - palaverikäytännön kehittäminen
  - ⇒ asiat valmisteltu paremmin etukäteen, palaverit säännöllisesti, tuuraajat toisesta toimipisteestä, jotta kaikki pääsevät mukaan
  - ulkopuoliset asiantuntijat mukana palaverissa
  - ⇒ tänä vuonna saatu kolme ulkopuolista asiantuntijaa mukaan
- ***ajankäytön hallintaan liittyvä tavoite*** (1 toimipiste)
  - ⇒ ajan myötä toteutuu vieläkin paremmin, nyt jo hyvässä alussa
- ***ergonomiaan liittyvä tavoite*** (1 toimipiste)
  - kassatuolit uusittu
- ***työterveyshuoltoon liittyvä tavoite*** ( 1 toimipiste)
  - työterveyshuolto toimivammaksi
  - ⇒ saatu aikaan uusi sopimus, joka sisältää mm. sairaanhoitosopimuksen

- ***asemaan ja menestymiseen liittyvä tavoite*** (1 toimipiste)
  - johtava asema ko. paikkakunnalla
  - ⇒ saatu uusi market, jonka myötä valikoima suurentunut, kaikkien työpanosta tarvitaan nyt aiempaa enemmän
- ***liikuntaan liittyvä tavoite*** (1 toimipiste)
  - terveyttä edistävän liikunnan harrastaminen
  - ⇒ työnantaja mahdollistanut järjestämällä tapahtumia ja antamalla taloudellista tukea
- ***työn organisointiin liittyvä tavoite*** (1 toimipiste)
  - tärkeät puhelinnumerot ovat kaikkien tiedossa
  - ⇒ luotu systeemi puhelinnumeroita varten

Parhaiten saavutetut tavoitteet olivat enimmäkseen yhteneviä tärkeimmiksi koettujen tavoitteiden kanssa, mikä on kehittämisen kannalta hyvä tilanne. Parhaiten saavutetut tavoitteet liittyivät siis myös useimmiten työn organisointiin ja tiedonkulkuun. Myös yksittäiset virkistytymiseen, osaamiseen, ihmissuhteisiin, ergonomiaan ja huoltotöihin liittyvät tavoitteet koettiin parhaiten saavutetuiksi.

### **Lähes puolet toimipisteistä saavuttaneet kaikki tai melkein kaikki asettamansa tavoitteet**

Kysyttäessä sitä, mitä asetettua tavoitetta ei ole Työvire-projektin myötä kyetty saavuttamaan saatiin vastaukseksi määrällisenä arviona 12 toimipistettä (12/25), jotka vastasivat, että kaikki tavoitteet olivat toteutuneet joko osittain tai kokonaan tai jotkut totesivat, että omaa saamattomuutta jokin pieni konkreettinen asia ei ole vielä toteutunut. Yksi toimipiste totesi, että tavoitteeksi asetetut yhteiset liikuntatapahtumat kerran kuukaudessa eivät toteutuneet; mutta he olivat myöskin luopuneet tavoitteesta, koska se ei tuntunutkaan viisaalta, vaan he huomasivat yhdessä keskusteltuaan, että tavoitteesta olisi tullut stressaava ja että tavoitteellinen, säännöllinen yhdessä liikkuminen olisi ollut väkisin tekemistä.

Tavoitteet, joita ei oltu saavutettu (13 toimipistettä) kuvataan seuraavassa siten, että pääluokka eli aihepiiri kuvataan ympyrällä, tummennuksella ja kursiivilla sekä sitä selittävä alaluokka eli varsinainen kirjattu tavoite ranskalaisella viivalla ja perustelut nuolella.

- **työn organisointiin liittyvät tavoitteet** (3 toimipistettä)
  - korkeat pinot kuormissa matalammiksi
  - ⇒ ei yksistään yksiköiden asia; lähinnä tavarantoimittajien asia, viestiä viety toimittajille
  - taukojen pitäminen
  - ⇒ täytyy itse pitää huolta, kaikilla ei ole tahtoa päästää tauolle johtuen esim. monitaitoisuuden puutteesta (varsinkaan kassatyö ei suju kaikilta); yhteisen systeemin luonti tähän asiaan on vielä kesken
- **palaverikäytäntöön liittyvät tavoitteet** (2 toimipistettä)
  - palavereiden säännöllisyys
  - ⇒ palavereiden pitämisessä vielä kehittämistä
  - ⇒ aikataulu ollut tiukka, ei ole asetettu etusijalle
- **tiedonkulkuun liittyvä tavoite** (2 toimipistettä)
  - tiedonkulun parantaminen
  - ⇒ oma aktiivisuuden puute, tietoa ei osata hakea oikeasta paikasta
  - tieto tulevaisuudesta
  - ⇒ vähän mennyt eteenpäin, mutta edelleen paljon kysymyksiä, liittyen lähinnä marketin uudistuksen aikataulukysymyksiin
- **pieniin huoltotoihin ja työn organisointiin liittyvät tavoitteet** (2 toimipistettä)
  - pullokoneiden käyttö ja toiminta
  - ⇒ pullokoneen käyttö ja huolto työllistää liiaksi, muut työt jäävät tekemättä joskus koneen vuoksi, stressiä aiheuttaa
- **ergonomiaan liittyvä tavoite** ( 1 toimipiste)
  - ergonomian parantaminen
  - ⇒ ei ole toteutunut vielä siksi, koska marketin uudistustyöt vasta tulossa; toivotaan, että henkilökuntaa kuullaan uudistusvaiheessa ja että poimittaisiin eri toimipisteistä parhaat ideat
- **osaamiseen liittyvä tavoite** (1 toimipiste)
  - ATK:n opetteleminen ja osaaminen
  - ⇒ tarvitaan oma-aloitteisuutta ja lisää aikaa perehdyttämiseen
- **asiakasomistajuuteen liittyvä tavoite** (1 toimipiste)
  - asiakasomistajuusasioiden selkiyttäminen
  - ⇒ edelleen keskeneräistä
- **asemaan ja menestymiseen liittyvä tavoite** (1 toimipiste)
  - tavoite olla ”paikkakunnan ykkönen”
  - ⇒ puuttuu veikkauspiste ja itsestään avautuvat ovet

Lähes puolet toimipisteistä oli saavuttanut kaikki asettamansa tavoitteet. Tavoitteet, joita ei oltu saavutettu, liittyivät yksittäisiin, melko konkreettisiin asioihin, joiden saavuttamattomuuteen tiedostettiin ja mainittiin myös selkeä, usein yksittäinen, syy. Yhteenvedona voi todeta, että asetetut tavoitteet pystyttiin saavuttamaan erittäin hyvin.

## **B Kysely palaverikäytännön muuttumisesta**

Ensimmäisen palaverikäytäntökyselyn jälkeen, noin puolen vuoden päästä siitä, tehtiin kysely palaverikäytäntöjen mahdollisesta muuttumisesta. Aluksi kysyttiin sitä, onko palaverikäytäntö toimipisteen työntekijöiden (työntekijät + esimies yhdessä) mielestä muuttunut viimeisen noin ½ vuoden aikana. Jatkokysymyksenä kysyttiin, miten palaverikäytäntö on muuttunut, jos se on muuttunut, ja jos ei ole muuttunut, miksi ei. Myös palaverikäytännön mahdollisen muutoksen vaikutusta työyhteisön kehittymiseen ja työkykyyn selvitettiin. Lisäksi selvitettiin sitä, oliko Työviresuunnitelmaan kirjattu tavoitteita palaverikäytäntöihin liittyen, ja jos on kirjattu, mikä tavoite on ja onko se toteutunut. Myös avoin vaihtoehto: ”muuta” esitettiin, johon sai kirjata muita mieleen tulevia asioita palaverikäytännön mahdolliseen muuttumiseen liittyen. Tämä kysely toteutettiin samalla periaatteella kuin aikaisemmatkin, eli kyseessä oli ns. tutkimuskeskustelu teemahaastattelun ideaa mukaillen kuitenkin niin, että vastaajat itse kirjasivat keskustelun pohjalta vastaukset lomakkeelle (katso liite 7), joka sisälsi tässä tapauksessa sekä vaihtoehtokysymykset: on / ei että avoimia kysymyksiä. Vastajina oli 23 marketkauppaa ja henkilökunnan osallistumisprosentti oli 81 %.

### **Palaverikäytäntö kehittyy vähitellen**

Määrällisissä, frekvenssein ilmaistuissa vastauksissa palaverikäytäntöjen muuttuminen on kirjattu suhteessa siihen oliko toimipisteessä kirjattu tavoitteita palaverikäytäntöön liittyen kyselyajankohdan mennessä. Vastaukseksi saatiin siten neljä luokkaa:

- a) on muuttunut – on kirjattu           => 6 (8) toimipistettä
- b) on muuttunut – ei ole kirjattu       => 3 toimipistettä
- c) ei ole muuttunut – on kirjattu       => 4 (2) toimipistettä
- d) ei ole muuttunut – ei ole kirjattu   => 10 toimipistettä

Eniten oli sellaisia toimipisteitä, joissa ei ole tapahtunut kyselyn mukaan muutoksia, eikä olla myöskään kirjattu tavoitteita (10/23). Syyksi tähän ilmoitettiin, että ei ole ollut tarvetta muuttaa käytäntöä. Ne toimipisteet, joissa oli kirjattu tavoitteita, mutta joissa käytäntö ei ollut muuttunut, olivat kirjanneet tavoitteiksi seuraavia: alustuksen pitäminen koulutustapahtumista, palavereiden säännöllisyys (2 toimipistettä) ja esityslistan pitäminen nähtävillä etukäteen. Näissä toimipisteissä oli kuitenkin toteutunut toinen kirjatuista tavoitteista, kahdessa toimipisteessä palavereiden säännöl-

lisyys ja asetettu tavoite palavereiden pitämistiheydelle ei ollut toteutunut. Näistä toisessa paikassa oli toteutunut kuitenkin toinen kirjatuista tavoitteista. Tästä syystä edellä ilmoitetuissa luvuissa on suluissa vaihtoehdoisen tulkinnan osoittamat frekvenssit.

Muutoksia oli siis tapahtunut sekä sellaisissa yksiköissä, joissa tavoitteita oli kirjattu että sellaisissa, jossa niitä ei oltu kirjattu. Muutokset, joissa oli asetettu tavoitteet ja jotka olivat toteutuneet, olivat joko esityslistan käyttö siten, että se laitetaan etukäteen esille ja siihen voi kirjata tavoitteita, keskustelun lisääntyminen tai palaverien pitämisen tiheyteen liittyvät muutokset. Muutokset, jotka olivat tapahtuneet ilman kirjaamista tavoitteeksi, olivat keskustelun lisääntyminen ja palavereiden pitäminen ylipäättään, koska yhdessä toimipisteessä ei oltu aikaisemmin pidetty lainkaan palavereita. Oli myös yksiköitä, jotka olivat kirjanneet tavoitteeksi palavereiden säännöllisen tai useammin tapahtuvan pitämisen, mutta jotka olivatkin käytännössä todenneet, että eivät kuitenkaan tarvitse muuttaa palavereiden pitämisen tiheyttä. Yhteenvetona voi todeta, että noin puolessa marketeista oli tapahtunut muutoksia palaverikäytäntöön liittyen ja noin puolessa ei.

Saavuttamattomiksi tavoitteiksi kirjattiin lähes ainoastaan palavereiden säännöllisyys, mikä on kuitenkin järjestettävissä oleva asia. Hyviä käytänteitä palavereiden säännöllisen pitämisen mahdollistamiseen on saatu projektin aikana. Esim. henkilökunnan lainaaminen sijaismarketeista palaverin ajaksi tai palavereiden sijoittaminen aamuun tai iltaan tai työvuorojen vaihtumiseen. Palavereiden pitäminen vaatii organisointikykyä, koska kauppa on auki usein aamuseitsemästä iltayhdeksään, kesäaikana myös sunnuntaisin.

Avoimeen kysymykseen: ”muuta” kirjattiin melko paljon asioita. Selvästi eniten esille nostettiin juuri palavereiden ajankohtiin ja pitämistiheyteen liittyvää suunnittelua. Vaikuttaa siltä, että vasta näiden palaverikäytäntökyselyjen jälkeen on yhdessä koko työyhteisön kesken pohdittu perusteellisesti sitä, miten ja milloin palaverit olisi järkevintä pitää. Useassa toimipisteessä ideoitiin esim. yhteisiä aamukahvituokioita ennen marketin avaamista. Tällaisilla tuokioilla koettiin olevan ns. sosiaalista tilausta. Työntekijät tuntevat tärkeäksi yhteisen kuulumisten vaihdon. Kuulumisten vaihto koskee niin tulevaan työpäivään liittyviä tapahtumia kuin myös omiin asioihin liittyvää vapaata keskustelua. Myös esityslistan käyttöä ideoitiin liittyen mm. juuri siihen, että esityslista olisi etukäteen nähtävillä ja jokainen voisi kirjata siihen ehdotuksia käsiteltävistä asioista.

Kysymykseen palaverikäytännön mahdollisen muutoksen vaikutuksesta työyhteisön kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen saatiin seuraavia luokittelemattomia vastauksia:

- esimies saanut uusia näkökulmia ja tukea päätöksenteolle, työntekijöillä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa päätöksiin
- palavereiden pitäminen mielekkäämpää, ei enää ”pakkopullaa”
- yhteishenki parantunut, keskustelu lisääntynyt
- tiedonsaanti lisääntynyt, vaikutusmahdollisuudet työhön ja sen kehittämiseen lisääntyneet
- kehitetty ja kehitteillä erilaisia työvaihtoehtoja, avoimuus lisääntynyt, palavereiden teemoitusta; tärkeistä asioista sitä kautta tietoa
- palavereiden sisältö on kehittynyt, palavereista tullut rauhallisempia
- hyvä että kaikki ovat paikalla nykyään yhtä aikaa; luo me-henkeä
- pystytään keskustelemaan ajankohtaisista asioista ja erityisasiosta, sosiaalista vuorovaikutusta
- kaikki osallistuvat nyt palaveriinkin ja uskalletaan kertoa oma mielipide
- esityslista laitetaan nähtäväksi viikkoa ennen palaveria ja jokainen kirjaa siihen asiat, joista haluaa keskusteltavan yhdessä
- ei erityistä vaikutusta (1 toimipiste)

Yhteenvedon voi todeta useamman työntekijän läsnäolon, avoimuuden, keskustelun ja päätöksentekoon vaikuttamisen lisääntyneen palavereissa. Nämä tekijät ovat keskeisiä työyhteisön toimivuuteen ja työkyvyn ylläpitämiseen vaikuttavia tekijöitä. Motivaation ylläpitämiselle em. tekijöillä on niin ikään vaikutusta aikaisempien teorioiden mukaan, vaikka tässä ei erikseen nostettukaan esille työmotivaatiota. Aikaisemmassa prosessiarvioinnissa sen sijaan keskustelun ja osallistuvuuden lisääntyminen koettiin tärkeäksi samoin kuin se, että systemaattisen seurannan ja arvioinnin lisäksi asioita hoidetaan ja käsitellään siten, että enää niistä ei pelkästään vain puhuta. Tämän koettiin myös parantavan työmotivaatiota. Juuri palaverikäytännön kehittymisen myötä tällaista systemaattista seurantaa ja arviointia voidaan toteuttaa. Toisin sanoen Työviresuunnitelmien (tavoitteiden laadinta, keinojen suunnittelu ja tavoitteiden saavuttamisen arviointi) ja koko kehittämissyklin toteuttaminen konkretisoituu käytännön toimintojen kehittymisen lisäksi juuri palavereissa yhteisten reflektiivisten keskustelujen ja systemaattisen asioiden kirjaamisen kautta, mikä puolestaan johtaa käytännössä työtoimintojen kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen. Palaverikäytäntöjen kehittämisellä on siten keskeinen merkitys työyhteisön kehittämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiselle.



Jotkut yksiköistä kirjasivat heti kyselyn jälkeen jatkotavoitteita tai uusia tavoitteita Työviresuunnitelmaan palaverikäytäntöön liittyen. Niitä kirjattiin myös myöhemmin prosessin kuluessa. Esim. esityslistan käyttöä, teemoja ja alustuksia on monessa toimipisteessä suunniteltu kokeiltavan. Toisin sanoen se, että palaverikäytäntöjä on arvioitu ja kyselyjen vastaukset käyty keskustellen läpi, tehty kysely palaverikäytännön mahdollisesta muuttumisesta sekä keskusteltu siitä kuten myös muiden toimipisteiden kirjaamista tavoitteista, on herättänyt pidemmällä aikavälillä ajatuksia toimipisteen palaverikäytäntöjen kehittämisen mahdollisuudesta. Toisaalta palaverikäytäntöjään on kehitetty koko prosessin ajan juuri kehittämissyklin toteuttamisen kautta ja sen kautta, että tutkija ja / tai asiantuntija ovat olleet mukana tuomassa uusia käytänteitä palaveriin juuri reflektiokeskustelujen sekä kehittämistavoitteiden laatimisen ja niiden kirjaamisen myötä.

Alkukysely palaverikäytännöistä paljasti sen, että perusasiat ovat kunnossa. Ehkä eniten kehittämistä kaipaavat juuri koko työyhteisön keskinäiset vuorovaikutukselliset taidot ja keinot. Myös esimiesten osalta nämä keinot ovat erittäin tarpeellisia. Tätä esimiehet myös toivat esille omissa alkuarvioinneissaan varsin avoimesti. Niin ikään juuri esimiehet ovat kenties saaneet eniten konkreettisia ”työkaluja” kehitetyn ja toteutetun kehittämissyklin (sisältäen palaverikäytäntökyselyt perusteluineen) myötä.

Palaverikäytäntöjä ja niiden kehittymisen tarvetta on siis systemaattisesti arvioitu useaan eri kertaan, joten palaverikäytäntöjä voidaan katsoa kehitetyn kunkin yksikön tarpeen mukaan. Mielenkiintoista oli huomata, että eniten muutoksia oli tullut keskustelun lisääntymiseen, sekä sellaisissa yksiköissä, joissa tavoite oli kirjattuna, että myös sellaisissa, joissa sitä ei oltu kirjattukaan. Edelliseen kappaleeseen viitaten tämä on kyllä varsin luonnollista ja oikeastaan ihmeellistä ja hälyttävääkin olisi, jos näin ei olisi tapahtunut. Varsinaisen palaverikäytäntöjen muutoksen havaitseminen voikin jäädä projektin kuluessa taka-alalle, koska juuri kyseisenä ajankohtana muutos on kenties liiankin konkreettinen ja meneillään oleva. Tärkeää olisikin jatkotutkimustakin ajatellen selvittää vielä pidemmällä aikavälillä, muutaman vuoden kuluttua kehittämisprojektin ja tutkimuksen päätymisen jälkeen, sekä koko kehittämissyklin toteuttamista että palaverikäytäntöjen muutosta juuri siltä osin, toteutuuko kehittämissykli työyhteisön sisällä omaehtoisesti toteutettuna systemaattisesti.

## C Arvio yhteisöllisen kehittämisen vaikutuksista henkilökohtaisesti koettuun työkykyyn

Keväällä 2002 toteutettiin kysely siitä, **onko Työvire-projekti ja sen myötä tapahtunut työyhteisön kehittyminen vaikuttanut henkilökohtaiseen työkykyyn**? Vastajia pyydettiin lisäksi erittelemään: Jos on, miten ja miksi? Jos ei, miksi ei?

Tähän kysymykseen jokainen työntekijä vastasi henkilökohtaisesti ja kirjallisesti. Esitän analyysin tulokset siten, että esimiehiä ja muita työntekijöitä ei ole eritelty toisistaan. Kirjaan pääluokkana eli yläluokkana sen tekijän, joka kuvaa sitä Työvire-projektin aikana tapahtunutta muutosta, jonka työntekijät kokivat vaikuttaneen myös henkilökohtaiseen työkykyynsä. Tämä pääluokka merkitään ympyrällä, tummennuksella ja kursiiivilla. Alaluokkia eli pääluokkaa selittäviä yksittäisiä tekijöitä kuvataan ranskalaisin viivoin. Nuoli kuvaa varsinaisen koetun vaikutuksen henkilökohtaiseen työkykyyn. Viimeisenä luokkana on ns. keräilyluokka, johon tuli muutamia yksittäisiä vaikuttavia tekijöitä. Vastajina oli 163 työntekijää 25 toimipisteestä. Näistä vain kolmessa vastauksessa Työvire-projektin ei koettu vaikuttaneen henkilökohtaiseen työkykyyn. Kaksi vastauslomaketta palautettiin tyhjänä. Kaikissa muissa vastauksissa (158/163) koettiin vaikutusta olevan ja se oli koettu positiiviseksi. Esitän pääluokkien perässä myös vastausten määrällisen jakautumisen ko. luokkiin. Useat vastaajista kirjasivat useampia kuin yhden tekijän vastaukseksi miten ja miksi –kysymyksiin. Muutamat eivät perustelleet mielipidettään, vaan totesivat pelkästään, että on vaikuttanut positiivisesti työkykyyn.

- **keskustelun ja avoimuuden lisääntyminen** (99)

- yhteinen keskustelu on lisääntynyt
- myös vaikeista asioista osataan keskustella
- tutustunut työkavereihin paremmin ja ymmärrys työkavereita kohtaan on lisääntynyt, osaa ottaa toiset paremmin huomioon
- uskaltaa ja haluaa tuoda mielipiteet paremmin esille, koska on huomannut, että niillä on vaikutusta
- ilmapiiri ja yhteishenki sekä ”yhteen hiileen puhaltaminen” ja yhteenkuuluvaisuuden tunne on parantunut työntekijöiden kesken
- tiedonkulku on parantunut
- ⇒ näillä tekijöillä on ollut vaikutus työmotivaation parantumiseen, työssä jaksamiseen, työssä viihtymiseen, työn mielekkyyteen ja siihen, että on tuntunut ylipäättään hyvältä tulla töihin

- **työn organisoinnin parantuminen** (47)

- vastuun jakaminen on parantunut
- monitaitoisuus on lisääntynyt
- pelisääntöjen kertaaminen
- palavereita on lisätty

- työvuorojen järjeistäminen ja niihin vaikuttaminen
  - ajan käytön parempi ja tehokkaampi suunnittelu
  - voimavarat oikeaan paikkaan
  - asioiden hoitamiseen syntynyt ”sabluna”, mikä vapauttanut energiaa
  - työn tekeminen tullut helpommaksi ja joustavammaksi
  - ⇒ selkiyttänyt työnkuvaa ja lisännyt itseluottamusta sekä työmotivaatiota
  - ⇒ helpottanut työn suorittamista
  - ⇒ tieto ja taito lisääntynyt
  - ⇒ lisännyt työn mielekkyyttä
  - ⇒ lisännyt halua ottaa enemmän vastuuta kaupan kehittämisestä
  - ⇒ helpottanut jaksamista
  - ⇒ vähentänyt työstressiä
- ***fyysisen (sekä henkisen) kunnon ylläpitäminen ja ergonomian parantaminen (33)***
    - henkilökohtaisen kunnon ylläpidon taito ja tahto lisääntynyt
    - ulkoillaan enemmän
    - työmatkat hyötyliikuntaa
    - fyysinen kunto on parantunut säännöllisen liikkumisen johdosta
    - ymmärtää fyysisen / psyykkisen kunnon kokonaisvaikutuksen
    - ASLAK -kuntoutus on antanut kipinää omaan liikkumiseen
    - kuntokortti on laittanut liikkumaan enemmän ja motivoi huolehtimaan kunnosta
    - liikunta monipuolistunut
    - on opittu kiinnittämään huomiota työasentoihin
    - huolehtii terveydestä paremmin
    - työterveyshuolto toimii hyvin
    - ⇒ vaikuttanut positiivisesti työssä jaksamiseen
    - ⇒ on yleisesti virkeämpi olo
    - ⇒ vähemmän sairaslomia
- ***työskentelyolosuhteiden paraneminen(27)***
    - erilaiset uudistukset ja korjaustyöt
    - ⇒ tuonut parannusta työtappoihin
    - ⇒ helpottanut työn tekemistä
    - ⇒ lisännyt työnhalua
- ***uuden oppiminen, koulutus (22)***
    - on oppinut uusia asioita ja tullut rohkeutta myös toteuttaa niitä
    - työssä oppiminen on hyvä asia, mutta siihen kaipaisi vieläkin enemmän aikaa
    - joka päivä oppii jotakin uutta
    - opiskelua ja koulutusta tarvitaan
    - ⇒ lisää varmuutta työskentelyyn
    - ⇒ työ monipuolisempaa
    - ⇒ on saanut lisää vastuuta oppimisen kautta
    - ⇒ tiimityö parantunut
    - ⇒ lisännyt motivaatiota
- ***yhteiset vapaa-ajan tapahtumat ja virkistäytyminen (5)***
    - ⇒ lisänneet yhteishenkeä

- *muuta* (5)
  - työterveyshuollon toimivuus
  - aslak-kuntoutus
  - vaikuttanut positiivisesti ikääntyvään työntekijään
  - vaikuttanut positiivisesti ja tunneperäisesti

Yhteenvedona voi todeta, että lähes kaikki (158 / 163) työntekijät arvioivat yhteisöllisen kehittämisen vaikuttaneen positiivisesti henkilökohtaisesti koettuun työkykyyn. Otsikkotasolla eniten vaikuttavaksi tekijäksi mainittiin keskustelun ja avoimuuden lisääntyminen, joka korostui selkeästi muihin tekijöihin verrattuna sekä työn organisoinnin parantuminen. Myös fyysisen ja henkisen kunnan ylläpitämisen lisääntyminen, työolosuhteiden ja ergonomian parantuminen, uuden oppiminen ja koulutus sekä yhteiset vapaa-ajan tapahtumat ja virkistäymistilaisuudet mainittiin syiksi henkilökohtaisen työkyvyn parantumiseen. Näiden tekijöiden myötä puolestaan koettiin työmotivaation, työssä viihtymisen ja työssä jaksamisen lisääntyneen. Työstressin koettiin vähentyneen. Työnkuva oli selkiytynyt, tieto ja taito olivat lisääntyneet. Työn suorittamisen / työn tekemisen oli koettu helpottuneen. Itseluottamus oli lisääntynyt ja työn mielekkyys kasvanut. Työvire-projekti oli niinkään lisännyt halua ottaa enemmän vastuuta työpaikan kehittämisestä.

### **10.5 Metaevaluaatio**

Metaevaluaation avulla pyrittiin arvioimaan Työvire-projektissa ja tutkimuksessa kehitetyn ja käytetyn toimintatavan eli kehittämissyklin toimivuutta kokonaisuudessaan työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen välineenä. Arviointia tekivät sekä työntekijät, esimiehet että johtohenkilöstö.

Johtajistolle, tulosryhmäjohdolle ja esimiehille esitettiin kysymys liittyen Työvire-projektin myötä tapahtuneisiin muutoksiin. Toimipisteet arvioivat Työvire-projektin aikana tapahtunutta työyhteisön kehittämiseen ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen liittyvää oppimista. Lisäksi toimipisteissä selvitettiin sitä, miten he aikovat jatkaa Työvire-prosessin toteuttamista tästä eteenpäin osana arkityötä. Tutkimuskeskustelut toteutettiin keväällä 2002. Tällöin Työvire-projektiin liittyvän kehittämissyklin käynnistämisestä tuli kuluneeksi lähes kolme vuotta.

Luokittelun toimipisteiden ilmaisemia asioita aiemmin esitetyn sisällön analyysin periaatteiden mukaisesti. Vastaajina olivat työntekijät ja esimies yhdessä, vaikkakin esimiehille toteutettiin lisäksi

oma kysely. Muodostin analyysista 5 yläluokkaa eli pääluokkaa, jotka on ilmaistu ympyrällä, kurssiivilla ja tummennuksella sekä niitä selittävät alaluokat ranskalaisin viivoin. Yläluokan perässä on sulussa ilmaistu se lukumäärä, kuinka monta ilmaisua ko. luokkaan on tullut. Vastaajien kokonaislukumäärä oli 27.

**Market-kaupan toimipisteissä vastattiin seuraavasti kysymykseen: mitä olette oppineet työyhteisön kehittämistä ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisestä Työvire-projektin toteuttamisen myötä?**

- ***avoimuus & yhteinen keskustelu lisääntynyt (22)***
  - jokainen tai lähes jokainen ilmaisee omat näkemyksensä asioista
  - asioita ilmaistaan avoimemmin, uskallus avoimuuteen on lisääntynyt
  - opittu tuntemaan, ymmärtämään ja kunnioittamaan toisia
  - opittu ymmärtämään asioita paremmin
  - tiedonkulku on parantunut
  - palavereiden tarpeellisuus huomattu
  
- ***työn organisointi on parantunut (14)***
  - käytännön asioita kehitetty yhdessä pohtimisen myötä
  - töitä ja vastuuta jaettu
  - omatoimisuus tehostunut
  - monitaitoisuus lisääntynyt
  - tarkennettu selkeitä pelisääntöjä arkisiin työrutiineihin
  
- ***työasentojen ja ergonomian huomiointi sekä omatoiminen fyysisen kunnon ylläpitäminen (7)***
  - työasennot vaikuttavat osaltaan työkykyyn
  - vapaa-ajan liikunta ja lepo tärkeää
  
- ***yhteistyön ja johtamisen merkitys (4)***
  - työnantaja-työntekijä -välisen yhteistyön merkityksen ymmärtäminen; Työvire-suunnitelmien myötä alettu kuuntelemaan enemmän työntekijöitä ja sitä kautta on voitu vaikuttaa omiin työasioihin
  - yksikön kehityksen merkityksen ymmärtäminen
  - aluejohdon merkitys
  - esimies kuuntelee työntekijöitä
  
- ***yksittäisiä asioita (4)***
  - asioista keskusteleminen johtaa toimintaan
  - työn tekemistä pitää hoitaa, samoin kuin me-henkeä
  - työmotivaation merkitys tärkeää
  - merkittävää, että tieto asioista saadaan omalla äidinkielellä

## Yhteenveto:

Toimipisteiden metaevaluaatiosta esille nousee jälleen saman tyyppiset asiat kuin jo aiemmin tehdyssä prosessiarvioinnissa sekä ns. prosessin kokoavassa arvioinnissa. Eniten Työvire-projektin ja kehittämissyklin toteuttamisen myötä on opittu yhteisen keskustelun ja avoimuuden merkityksestä. Se tulee esille myös henkilökohtaisesti koetun työkyvyn arvioinnin yhteydessä. Syventyneiden vaiheiden jälkeen yhteisen keskustelun ja avoimuuden lisääntyminen koetaankin selvästi keskeiseksi ja tärkeäksi työyhteisön kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen vaikuttavaksi asiaksi. Tästä seuraa lisäksi useita muita hyödyllisiä vaikutuksia, kuten tiedonkulun parantumista, toistensa tuntemaan oppimista, vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä ja laajempaan kokonaisuuteen se vaikuttaa työmotivaation parantumiseen.

Toiseksi eniten esille nousee työn organisoinnin oppiminen ja sen merkityksen huomioiminen työyhteisön toiminnan ja työkyvyn ylläpitämisen kannalta. Työn organisointi on niin ikään noussut esille jo aikaisemmissa arvioinneissa yhtä selkeästi ja se onkin ollut yhdessä avoimuuden ja yhteisen keskustelun kanssa kaikkein keskeisimmän esillä myös muissa arviointivaiheissa. Niin ikään ergonomian huomioiminen ja omien työasentojen tarkkailu sekä omasta fyysisestä kunnosta huolehtiminen nousevat esille opittuina asioina. Tämä asia nousee enemmän esille nyt arvioitaessa oppimista kuin aikaisemmin arvioitaessa prosessia.

Osana metaevaluaatiota, Työvire-projektin oltua aktiivisesti ”käynnissä” lähes kolme vuotta ja tutkijan sekä asiantuntijan jättäessä prosessin pyrin selvittämään toimipisteiden työntekijöiden näkemyksiä siitä, miten he aikovat jatkaa prosessin omatoimista, itseohjautuvaa toteuttamista jatkossa. Jo prosessiarvioinnin yhteydessä oli kysytty Työviresuunnitelman käytön tarpeellisuudesta jatkossa ja silloin kaikki toimipisteet vastasivat, että se on tarpeellinen ja että aikovat jatkaa sen toteuttamista. Nyt siis arvioitiin samaa asiaa uudestaan n. 1,5 vuoden kuluttua edellisestä arvioinnista.

Vastaukset kysymykseen, **miten Työvire-prosessi jatkuu toimipisteessä tästä eteenpäin osana arkityötä?** on luokiteltu kuuteen yläluokkaan eli pääluokkaan, jotka on merkitty ympyrällä, kursivilla ja tummentaan. Yläluokkia selittävät alaluokat on merkitty ranskalaisin viivoin. Pääluokan perässä sulussa oleva lukumäärä ilmoittaa vastausten määrän ko. luokassa.

- *palavereiden pitäminen* (14)
- vaihtelevia viittauksia palavereiden pitämiseen ja niiden säännöllisyyteen tai tiettyyn esiintymistiheyteen

- ***keskustelun ja avoimuuden ylläpitäminen*** (11)
  - jatkossakin keskustellaan
  - päivittäiset keskustelut
  - kehitetään avointa keskustelua
  - rohkeutta tuoda asiat esille
- ***työn organisointi*** (6)
  - kierrätetään työtehtäviä, tehdään kimppatyötä, esim. kuormien purut yhdessä
  - yhteisesti sovittuja asioita noudatetaan
  - monitaitoisuus
  - selkeitä pelisääntöjä arkisiin rutiineihin
  - työvuorolistat aikaisin jakoon
- ***jatketaan*** (6)
  - jatketaan, on jo osa arkea
  - jokaisen motivoitava itsensä työvireen jatkamiseen
  - jatketaan tarpeen tullen
- ***ergonomiasta huolehtiminen ja fyysisen kunnon ylläpitäminen*** (5)
  - työterveyshuollon kanssa yhteispalaveri
  - kuntokortin täyttämistä
  - kävelytesti
  - itsensä huoltaminen ja hoitaminen
- ***yhteishengen ylläpitäminen*** (5)
  - ilmapiirin parantaminen, hengen ylläpito
  - yhteistyö, jokainen ottaa vastuuta asioista
- ***vapaa-aikana tapahtuva virkistäytyminen yhdessä*** (5)
  - spontaanit virkistäytymisasiat
  - yhteiset vapaa-ajan kokoontumiset
  - virkistäytymisreissut
  - erilaisia virkistäytymismalleja

### Yhteenveto

Kysymykseen, miten Työvire-prosessia aiotaan jatkaa toimipisteissä eteenpäin osana arkityötä, saatiin eniten vastauksia palaverien pitämiseen liittyen. Palaverit nousivat jatkosuunnitelmien kohdalla enemmän esille kuin kysyttäessä oppimista. Tosin oppimiskysymyksessä eniten esille nousut keskustelun ja avoimuuden lisääntyminen liittyy melko suoraan juuri palaveriin ja niiden pitämiseen tapahtuneeseen kehittymiseen ja toimintakulttuurin muutokseen. Ehkäpä juuri se, miten saada palaverit jatkossakin pyörimään säännöllisesti, on jatkossa haasteena ja se, että juuri niissä toteutuisi yhteinen keskustelu ja avoimuus eli kaksi edellistä luokkaa yhdistyy käytännössä toisiinsa. Myös sen suuntaiset ajatukset ovat tulleet yhteisissä keskustelussa esille useasti. Myös sen huomaaminen,

että Työvire-projektin toteuttaminen ja kehittämissyklin mukainen eteneminen perustuu juuri palaveriin, on ajankohtaista tässä vaiheessa kun tutkija ja asiantuntija ovat jäämässä pois prosessista ja silloin palaverien pitämisen varmistaminen koetaan tärkeänä haasteena jatkototeutusta ajatellen.

Lähes yhtä paljon tuli vastauksia keskustelun ja avoimuuden ylläpitämiseen jatkossakin. Useissa vastauksissa molemmat asiat olivat mainittu ja lisäksi myös juuri palaverit; keskustelu, avoimuus ja palaverit kietoutuivatkin yhteen useissa vastauksissa. Niin ikään työn organisointiin, yhteishenkeen, ergonomiaan ja fyysisen kunnon ylläpitämiseen liittyviä asioita kirjattiin jatkossakin toteutettavan. Myös yleisiä vastauksia, kuten ”jatketaan, kun on alkuun päästy ja työvire on jo osa arkitoimintaa” oli jonkin verran.

Kaikkiaan voi todeta, että vastaukset olivat saman suuntaisia kuin mitä olivat Työvire-projektin myötä syntyneet opit. Eli opittuja asioita aiotaan jatkaa. Itseohjautuvuuteen saattaminen tuntuu siten onnistuvan helposti ja onnistuneen, koska asioita on sisäistetty ja kokemuksellisesti opittu ja ne on koettu nimenomaan ”sisäisesti” tärkeiksi; siksi niitä aiotaan myös jatkossa toteuttaa.

## **Esimiesten, tulosryhmäjohdon ja johtajiston arviointeja**

### **Market-kaupan esimiesten arviointeja**

Market-kaupan esimiehiltä (N=23) kysyttiin niin ikään keväällä 2002 Työvire-projektin myötä tapahtuneista muutoksista. Kyselyssä oli kaksi kysymystä:

- 1. Onko Työvire-projektin aikana mielestäsi tapahtunut muutosta osallistumisessa työyhteisön kehittämiseen ja sitä kautta työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen – aluejohtotasolla, työntekijätasolla?**
- 2. Onko oma esimiestyöskentely muuttunut Työvire-projektin aikana? Jos on miten ja miksi? Jos ei, miksi ei?**

Kyselyssä saatiin vastauksiksi neljään pääluokkaan kirjattuja asioita. Pääluokkaa selittää alaluokka. Merkintätapa on edellisten tulosten kaltainen eli ympyrä, kurssiivi ja tummennus kuvaa pääluokkaa ja ranskalainen viiva sitä selittävää alaluokkaa. Vastaukset on analysoitu alueittain eli kunkin alue-



johtajan toimialueen mukaisesti. Vastaustilanteessa esimiehet kokoontuivat ryhmiin juuri alueen mukaisesti. Tällöin heillä oli mahdollista keskustella oman toimialueensa asioista yhdessä ja samalla vertailla tapahtuneita muutoksia keskenään ja mahdollisesti myös oppia kollegojen toimintakäytännöistä. Jokaisen alueen esimiehet tekivät yhteenvedon kirjaamistaan vastauksista ja esittivät ne muille. Tällöin mahdollistui aluejaon ylittävä keskustelu. Mm. erilaisista toimintakäytänteistä vaihdettiin mielipiteitä. Juuri tämä puolestaan mahdollistaa toinen toistensa kokemuksista oppimisen. Tässä raportissa käsittelem kuitenkkin kaikkien esimiesten vastauksia yhteisesti jaottelematta niitä alueisiin. Todeta voi kuitenkin sen, että alueissa oli eroja etenkin juuri aluejohtotasolla. En esitä tässä määrällisiä tuloksia, mutta vastaukset jakoutuivat tasaisesti kolmen eri luokan kesken, joissa muutosta oli tapahtunut ja vain muutamia vastauksia tuli kohtaan: ei muutosta.

Kysymykseen: **Onko Työvire-projektin aikana mielestäsi tapahtunut muutosta osallistumisessa työyhteisön kehittämiseen ja sitä kautta työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen – aluejohtotasolla** saatiin seuraavia vastauksia:

- ***avoimuus on lisääntynyt***
  - avoimuus kertoa asioista on lisääntynyt
  - avoimuus lisääntynyt ja tultu tutuimmiksi koko alueella tulosryhmätasolla, avoimuuden kautta myös työyhteisössä avoimuus ja luottamus lisääntynyt
  - asioista on puhuttu avoimesti niiden oikeilla nimillä, toimintatapoja on peilattu aluejohtajan kanssa
  - asioiden perustelun myötä kuuntelu erilaisia tarpeita kohtaan on parantunut
  
- ***aluejohtotasolla huomioidaan hyvin työyhteisön kehittämiseen liittyvät tarpeet ja sitoudutaan kehittämistyöhön***
  - kehittämis- ja työyhteisön toteuttamiseen saanut apua
  - tulosalueen esimiehillä enemmän yhteisiä kokoontumisia, ovat tarpeellisia
  - asenne aluejohtotasolla positiivinen, tukee työntekijöiden ja esimiehen jaksamista
  - aluejohto hyvin asialla, kun tavoite on yhteinen, hyvin sitoutunut kehittämiseen
  - rohkaisee ja kannustaa työvireasioissa
  
- ***taloudellinen tuki ja muu konkreettinen tuki lisääntynyt***
  - jo alkukartoitusvaiheessa tuli esille konkreettisia kehitystarpeita, joihin on reagoitu
  - saanut luvan yhteisten palaverien pitämiseksi, liikunta- ja muiden toimintapäivien järjestämiselle rahallista tukea sekä uudet työtuolit kassalle
  - uudistusten ja parannusehdotusten täytäntöönpanoon tullut kehitystä, asiat viedään ripeämmin käytäntöön
  - lisätty henkilökunnasta huolehtimista esim. ASLAK –kuntoutuksen muodossa, myös kuntoilu-mahdollisuudet lisääntyneet; silti tarvittaisiin vieläkin enemmän rahaa toteutukselle
  - mahdollisuuksia ja toteuttamiseväitä on tullut enemmän

- ***muutosta ei ollut tapahtunut***

- on ja ei tapahtunut muutosta
- ei olla huomattu (3 esimiestä)
- osallistuminen minimaalista, turhan harvoin paikalla yhteisissä kokoontumisissa ja palavereissa

Kysymykseen: **Onko Työvire-projektin aikana mielestäsi tapahtunut muutosta osallistumisessa työyhteisön kehittämiseen ja sitä kautta työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen – työntekijätasolla?** saatiin seuraavia vastauksia:

- ***avoimuus on lisääntynyt*** (selvästi eniten mainintoja)

- asioita tuodaan paremmin esille palavereissa, avoin keskustelu on lisääntynyt, samoin toisten huomioiminen on parantunut
- aktiivisuus on lisääntynyt; kun on huomattu, että muutoksia tulee, on se lisännyt tahtoa tuoda asioita myös enemmän ja avoimemmin julki
- avoimuus on lisääntynyt, mutta silti ongelmallisia asioita nousee yhä esille ”kiertoteitä” eikä suoraan palavereissa, joissa kaikki on läsnä
- avoimuus on lisääntynyt, yhteishenki on parantunut, toisen kunnioittaminen on lisääntynyt
- asioita nousee useammin esille, keskustelu lisääntynyt
- avoimuus epäkohtien parantamiseen on helpottunut
- ongelmistakin on uskallettu keskustella avoimuuden lisääntymisen myötä
- avoimuuden lisääntymisen myötä ongelmakohtia tuodaan esille; huomattu, että myös kuunnellaan ja korjataan mahdollisuuksien mukaan

- ***työntekijät ovat sitoutuneita Työvire-prosessiin***

- työntekijät kokevat työvireen hyvänä asiana
- kiinnostus työvirettä kohtaan on lisääntynyt
- mm. oma liikkuminen on lisääntynyt
- työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita työvireasioista, omatoiminen työkyvyn ylläpito on lisääntynyt, työntekijöiden motivaatio ja jaksaminen on kohentunut

- ***työn organisointi***

- kullekin työntekijälle on räätälöity tehtävät ja vastuut työntekijän ominaisuuksien mukaan
- osaaminen on parantunut
- monitaitoisuus on lisääntynyt
- monitaitoisuuskoulutusta on lisätty

Kysymykseen: **Onko oma esimiestyöskentelysi mielestäsi muuttunut Työvire-projektin aikana? Jos on miten ja miksi? Jos ei, miksi ei?** saatiin seuraavia vastauksia:

- ***avoimuuden merkityksen huomioiminen ja siihen kannustaminen***

- työntekijöiden kuunteleminen on lisääntynyt
- avoimuus lisääntynyt, itsestä johtuva tiedonkulku on parantunut
- kannustanut avoimeen keskusteluun
- kiinnitän enemmän huomiota tiedon kulkuun, kannustan ja rohkaisen työntekijöitä avoimuuteen
- keskustelu avoimempaa ja tiedottaminen parantunut
- halu kehittää ja keskustella asioista on lisääntynyt
- avoimuus ja kuuntelu on lisääntynyt

- kuuntelen enemmän alaisia, kyselen heidän tuntemuksia, yhteisistä asioista pyritään löytämään yhteisymmärrys, mikä on hyväksi molemmille osapuolille
- ”kissan nostaminen pöydälle” on tullut toimintatavakseni
- kuuntelen työntekijöitä paremmin ja myös vaadin, että epäkohdista puhutaan avoimesti, muuten on vaara, että tärkeitä asioita jää pimentoon
- avoimuus lisääntynyt, koska kritiikkiäkin tulee nyt helpommin
  
- ***sitoutuminen Työvire-prosessiin on lisääntynyt ja sitä kautta oma esimiestyö on kehittynyt siihen suuntaan, että työyhteisön kehittäminen ja työntekijöiden työkykyä ylläpitävä toiminta on parantunut***
  - saatuani työntekijöiltä palautetta itsestäni ja työskentelytavoistani, koen ottaneeni ne huomioon ja muuttaneeni työskentelyä niissä rajoissa, jotka itse koen oikeiksi siten ettei tule teeskentelyn tuntua
  - Työvire-prosessin aikana työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeintä
  - oma työni on kehittynyt ja olen mielestäni pystynyt paremmin kannustamaan myös työntekijöitä yhteistyöhaluisempi ja -kykyisempi asenne esimiestyöhön
  - olen tuonut esille työkyvyn merkitystä, liikunnan merkitystä jaksamiseen, yrittänyt luoda hyvää ilmapiiriä, että töihin olisi mukava tulla, lisännyt kahdenkeskisiä keskusteluja myös
  - rohkeutta tarttua asioihin käytännössä, lupa välittää omasta ja työyhteisön jaksamisesta
  - innostus lisääntynyt, oman itsensä kunnioittaminen lisääntynyt
  - enemmän nyt tietoa työvireasioista: jaksaminen, työkyvyn ylläpitäminen, työterveyshuolto
  - huomioin nyt yksilön yksilönä
  - prosessi pakottaa hyvässä mielessä sitoutumaan paremmin työvire-asioihin ja niiden asioiden parantamiseen, joita työntekijät tuovat esille
  - asioita on tullut pohdittua enemmän eri näkökulmista, enemmän infon jakamista
  
- ***työn organisointi on kehittynyt***
  - jaksotan vapaat ns. pitkiä vapaita huomioiden työntekijöiden pyynnöt, myös työvuorojen vaihtuvuuteen kiinnitän enemmän huomiota samoin kuin työtehtävien kierrättämiseen
  - ajankäytön suunnittelu on parantunut
  - työn organisointi yleensä on parantunut
  - kannustan työn kiertoon, monitaitoisuuteen, käyttöön on otettu vihko, mihin voi kirjata risut ja ruusut, tiedotetaan asiat systemaattisesti niille, joita ei työvuoron aikana nähdä
  - työvälineitä on parannettu
  - ylityöt järjestetty kohtuullisiksi
  - työergonomian parantaminen on tuonut mielekkyyttä työhön
  - jaan vastuuta muille aiempaa enemmän, monitaitokoulutusta
  
- ***palaverikäytäntö on kehittynyt***
  - palaerikäytäntöä olen kehittänyt ja pyrin pitämään palaverin säännöllisesti väh. 1 x / kk ja asialista etukäteen esille, johon saa tuoda ehdotuksia palaverissa käsiteltävistä asioista
  - palaverit tulleet tavaksi
  - palaverit säännöllisempiä kuin aikaisemmin, palaverikäytäntö myös enemmän vuorovaikutteista suunnittelun asioita perusteellisemmin palaveriin
  - palaverikäytäntö on muuttunut mm. siten, että esityslista tulee riittävän ajoissa tiedoksi kaikille

Myöskään tässä kyselyssä en analysoinut tarkemmin vastausten tarkkoja lukumääriä, mutta kahteen ensimmäiseen luokkaan eli avoimuuden ja sitoutumisen lisääntymiseen tuli tässä osiossa selvästi eniten vastauksia.

Yhteenvedona esimiesten arvioinnista voi todeta, että heidän arvionsa mukaan Työvire-projektissa oli tapahtunut muutoksia kaikilla niillä organisaation tasoilla, joita arviointi koski, eli heidän omalla esimiestasolla eli aluejohtotasolla, työntekijätasolla sekä heidän omassa työskentelyssään. Muutokset olivat lähes poikkeuksetta positiivisia. Ainoastaan tulosryhmäjohtotasolla esille tuli yksittäisiä sellaisia mainintoja, joiden mukaan muutosta positiiviseen ei ollut tapahtunut. Muutokset olivat myös samansuuntaisia kaikilla arvioiduilla alueilla. Eniten muutosta oli tapahtunut avoimuuden lisääntymisessä, sitoutumisessa työyhteisön kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen sekä työn organisoinnin kehittymisessä.

### **Marketkaupan tulosryhmäjohtoon arviointeja**

**Marketkaupan tulosryhmäjohtolle** eli aluejohtolle on tehty niin ikään alkukartoitus ja he ovat laatineet sen pohjalta oman Työviresuunnitelman. Kartoituksen yhteydessä heille esitettiin lisäksi avoimia kysymyksiä Työvire-projektiin liittyen. Tämä kartoitus tehtiin keväällä 2001, jolloin Työvire-projekti oli ollut käynnissä toimipisteissä jo 1,5 vuotta. Keväällä 2002, prosessin päättyessä tutkimuksen osalta, heiltä kysyttiin niin ikään Työvire-projektin mukanaan tuomista vaikutuksista. Tämä kysely on juuri ns. metaevaluaatiota eli arviointia kehitetystä ja käytetystä kehittämissykleistä tulosryhmäjohtoon osalta. Vastauksiksi esitettyihin kysymyksiin saatiin seuraavaa:

Marketkaupan tulosryhmäjohtolle keväällä 2001 esitettyyn avoimeen kysymykseen (vastaajien lukumäärä 4): **Miten koet Työvire-projektin palvelevan työkykyä ja työyhteisösi sekä koko organisaation kehittymistä?** saatiin seuraavia vastauksia:

- toimipisteissä antanut uusia virikkeitä, elävöittänyt toimintaa (2)
- hyvin
- lisännyt keskustelua
- lisännyt tunnetta, että ei ole yksin
- työntekijät kokeneet erittäin positiivisena

1. Kysyttäessä Marketkaupan tulosryhmäjohtolta (N=5) keväällä 2002: **Onko Työvire – projektin aikana mielestäsi tapahtunut muutosta osallistumisessa työyhteisön kehittämiseen ja sitä kautta työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen** saatiin vastaukseksi seuraavaa:

### **a) Johtajiston tasolla**

- asia esillä paljon, kaikki aidosti kiinnostuneita, tulosryhmäjohdon sisällä edelleen kehitytty ja asian tärkeys tiedostettu, johtajisto on aidosti paneutunut työvireasiaan

### **b) Esimiestasolla**

- aroistakin asioista opittu keskustelemaan, esimiesten välinen keskinäinen keskustelu, vertaaminen sekä oma-aloitteisuus ja aktiivisuus on lisääntynyt, palavereita pidetään nyt säännöllisemmin

### **c) Toimipistetasolla (työntekijät ja esimies ryhmänä)**

- keskustelu työryhmissä lisääntynyt, avoimuus ja vuorovaikutus lisääntynyt, hieman vaihtelua toimipisteittäin, kaikki kuitenkin kehittyneet

Kysyttäessä marketkaupan tulosryhmäjohdolta: **Onko oma johtamistyöskentelysi muuttunut Työvire-projektin aikana? Jos on, miten ja miksi? Jos ei, miksi ei?** saatiin seuraavia vastauksia:

- johtoryhmätasolla ok, tuntuu kuitenkin, että vaatimukset lisääntyvät, tukea vaatimusten toteuttamiselle tarvitaan myös, suhtautuminen työntekijöiden esille ottamiin epäkohtiin on muuttunut, asiat otetaan nyt vakavasti, keskinäinen keskustelu kollegoiden kanssa on lisääntynyt, kun asiasta on puhuttu paljon, on se vienyt mukana, hyvää asiaa tullut kerrattua ja uutta tullut paljon, tyky -toiminta on kuitenkin ollut jo aiemminkin mukana toimintatavoissa

## **Johtajiston arviointeja**

Kun Työvire-projektin käynnistymisestä oli kulunut lähes kaksi vuotta, aloitettiin johdon omat Työvirepalaverit. Johtajisto kokoontui omana ryhmänään Työvirekartoituksen merkeissä. Tällöin ryhmä täytti, kuten työntekijä- ja esimiesryhmät sekä tulosryhmäjohto jo aiemmin, aluksi henkilökohtaisen Työvirekartoituskokouksen ja yhdessä keskustellen valitsivat tärkeiksi kokemiaan etuja ja epäkohtia kirjaten ne yhteenvetolomakkeelle. Lisäksi jokaiselta kysyttiin henkilökohtaisesti avoimia kysymyksiä johtajuudesta sekä mielipiteitä Työvire-projektin toimivuudesta työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen kannalta. Johtajistolle tehdyn Työvirekartoituksen yhtenä tarkoituksena oli se, että myös johtajat saivat henkilökohtaisesti kokemuksen siitä menetelmästä miten alkukartoitus on tehty toimipisteissä. Myöhemmin johtajiston kanssa on käyty mittavat keskustelut prosessin ja kehittämissyönteiden etenemisen joka vaiheessa.

Osana metaevaluaatiota oli tärkeä saada tietää myös johtajiston mielipide siitä, miten Työvire-prosessi oli toteutunut ja onnistunut tavoitteissaan heidän näkökulmasta tarkasteltuna. Johtajiston

kanssa on käyty luonnollisesti useita muitakin arviointikeskusteluja projektin johtoryhmän puitteissa.

Metaevaluaatioon liittyvänä kysymyksenä johtajistolle esitettiin keväällä 2001 kysymys: **Miten koet Työvire-projektin palvelevan työkykyä ja työyhteisösi sekä koko organisaation kehittymistä?**

Johtajistossa koettiin Työvire-projektin palvelevan hyvin työyhteisön ja koko organisaation kehittymistä ja esimerkiksi juuri niitä tavoitteita, joita marketkaupan toimialalla on ollut avoimuuden ja keskustelun lisääntymisen suhteen jo ennen projektin varsinaista alkuakin. Haasteena koettiin saada jokaisessa yksikössä toiminta oma-aloitteiseksi. Avoimuuden ja keskustelelevan työskulttuurin koettiin lisääntyneen. Toisaalta on koettu Työvire-projektin kehittäneen hyvin koko työyhteisöä ja eri toimipisteitä. Toisaalta taas todettiin prosessin olevan eri vaiheessa eri toimialoilla ja saman toimialan eri toimipisteissä. Esimiehille Työvire-prosessi on suuri ja vaativa haaste. Projektin myötä on huomattu myös se, että elämässä on muitakin tärkeitä asioita kuin työ ja että työyhteisön kehittämistä voi toteuttaa pienin askelin.

Keväällä 2002 johtajistolle toteutettiin kysely Työvire-projektin myötä tapahtuneesta muutoksesta, mikä on osa metaevaluaatiota.

Vastauksiksi seuraaviin kysymyksiin saatiin:

**1. Onko Työvire-projektin aikana mielestäsi tapahtunut muutosta osallistumisessa työyhteisön kehittämiseen ja sitä kautta työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen?**

**a) Aluejohtotasolla**

- on, prosessitekemisten lisäksi johtaminen ja vuorovaikutustaidot ovat olleet keskeisiä kehittämisen kohteita, tietoisuus asiasta on lisääntynyt

**b) Esimiestasolla**

- on, prosessitekemisten lisäksi johtaminen ja vuorovaikutustaidot ovat olleet keskeisiä kehittämisen kohteita, kehittämistä on tapahtunut vaihtelevasti riippuen esimiesten sitoutumisesta prosessiin, henkilöstön kuunteleminen ja palautteen vastaanottaminen ovat lisääntyneet

### c) **Toimipistetasolla** (työntekijät ja esimies ryhmänä)

- on, keskustelu lisääntynyt ainakin keskiarvona, ongelmistakin puhutaan avoimemmin, kaikissa toimipisteissä on tapahtunut edistymistä, joissakin hyvinkin paljon konkreettisia parannuksia saatu aikaan, henkilöstö ottaa aiempaa enemmän kantaa asioihin ja tekee kehittämissuhteita

## 2. **Onko oma johtamistyöskentelysi muuttunut Työvire-projektin aikana? Jos on, miksi? ja jos ei, miksi ei?**

- ei ehkä muuttunut varsinaisesti, mutta auttanut ja tukenut asioiden eteenpäin vientiä; aikaisemminkin näkemys hyvästä työvireestä on ollut johtamisen perustana, herkempi kuulo ja nopeampi reagoitakyky, avointa ja luottamuksellista tiedottamista alaisille, kyllä, jotkin ohjeistukset muuttuivat prosessin myötä, ei varsinaisesti kuitenkaan suurta muutosta ole tapahtunut

### **Toimitusjohtajan arviointi**

Etelä-Pohjanmaan osuiskaupan **toimitusjohtaja** on ollut mukana kehittämisprosessin toteuttamista varten perustetussa johto- eli koordinaatioryhmässä toimien sen puheenjohtajana. Hänen arviointinsa ovat luonnollisesti sitä kautta tulleet esille useasti matkan varrella. Hän on toiminut koko prosessin suunnittelijana ja sen johtajana alusta alkaen. Olen käynyt hänen kanssaan henkilökohtaisen tutkimuskeskustelun Työvire-prosessin vaikutuksiin liittyen Työvire-prosessin jo päättyttyä tutkijan / asiantuntijan osallistumisen osalta (kesällä 2003). Tässä tutkimuskeskustelussa tuli esille seuraavia asioita:

Eepeen toimitusjohtajana vuodesta 1985 saakka toiminut Kalle Lähdesmäki toi esille Työvire-prosessin oltua käynnissä 4 vuotta mm. seuraavia asioita: Taustatyö Työvire-prosessille on ollut erittäin merkittävä ja keskeistä prosessin onnistumisen kannalta. Johtajia ja esimiehiä oli ”valmennettu” jo pitkään ennen varsinaista projektin käynnistymistä koko organisaatiossa. Hän oli käynnistänyt laajan arvokeskustelun sekä korostanut inhimillisten voimavarojen ja oppimisen merkitystä työyhteisön toiminnassa. Hän korosti sitä, että koko johdon ymmärrys ja sitoutuminen siihen, mitä ollaan tekemässä on tärkeää. Varsinaisen ”työvire” -toiminnan eli laaja-alaisen työkykyä ylläpitävän toiminnan käytännön organisoijaksi ja toteuttajiksi haluttiin ulkopuolinen henkilö uskottavuuden ja puolueettomuuden vuoksi; näin mahdollistettiin ja tuettiin työntekijöiden luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä. Organisaation ulkopuolelta tuotiin prosessiin sekä tietoa että luottamusta. Yrityksen sisältä esim. johtajien taholta olisi ollut vaikea toteuttaa näin laajamittaista hanketta jo

resurssipulan ja heidän asemansa vuoksi. Työterveyshuoltoyksikkö olisi voinut olla yhteistyökumppanina laajemminkin, mutta pienillä työterveyshuoltoyksiköillä ei ole Lähdesmäen mukaan mahdollisuutta toteuttaa laajamittaista ennaltaehkäisevää työkykyä ylläpitävää toimintaa. Tämän mahdollistamiseksi tarvittaisiinkin seutukunnallista työterveyshuoltoyksiköiden yhteistyötä.

Työvire-prosessin myötä mm. työterveyshuoltosopimuksia on laajennettu, yhdenmukaistettu ja päivitetty. Vapaaehtoinen työterveyshuolto on otettu käyttöön, mikä on lisännyt huomattavasti työntekijöiden työterveyshuollolta saamia etuuksia. Vapaaehtoisen työterveyshuollon laajentamisessa ei ole välttämättä aina kysymys edes rahasta. Myöskin viestinnän pelisäännöt on päivitetty Työvire-prosessin aikana. Viestinnän pelisäännöissä korostetaan mm. sisäisen viestinnän merkitystä esim. siten, että jokainen työntekijä vastaa tiedon kulkemisesta vuorovaikutteisesti kaikilla organisaatiotasoilla, huolehtii avoimuudesta tiedonvälityksessä sekä vastaa oman panoksensa esiin tuomisesta niin oman työnsä kuin työyhteisönsäkin kehittämisessä.

Lähdesmäki totesi, että useita työkykyä ylläpitäviä toimenpiteitä voi tehdä myös ilman suuria kustannuksia, mikäli tahtoa löytyy. Prosessin vaikutuksista hän totesi mm., että keskustelu tuntuu lisääntyneen työyhteisössä ja että tämä näkyy siinä, että vaikeistakin asioista osataan nyt paremmin keskustella. Hän näkee myös muita positiivisia tuloksia ja paljon tavoitteita saavutetun, mutta toisaalta on myös hieman huolissaan siitä, miten Työvire-prosessi kantaa jatkossa ja miten matkavauhti kestää. Tärkeää olisikin luoda arviointijärjestelmä juuri sille, miten saavutetut asiat pysyvät. Tässä yhteydessä hän viittasi myös Seinäjoen ammattikorkeakoulun SoTe -yksikön roolin; sen yksi tuote voisikin olla ns. jälkikäteisarviointien toteuttaminen.

Yhteistyöhön sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan yksikön että työterveyshuoltoyksiköiden ja yritysmaailman kesken hän kaipaa yhteisen kielen löytymistä. On tärkeää, että eri toimijat puhuvat samaa kieltä ja esim. yritysmaailman yhteistyökumppaneiden tulee osata kääntää oma ammattikieli myös yrityksen kielelle, jotta yhteistyö mahdollistuu ja yhteisiin hankkeisiin ja sopimuksiin päästään.

Lähdesmäki tiivistä Työvire-prosessin keskeiset, kriittiset tekijät seuraavaan kuuteen kohtaan:

- sitoutuminen / sitouttaminen
- viestintä / tiedotus
- validit kysymykset toimintaa arvioitaessa, mikä tarkoittaa mm. myös etujen huomioimista organisaation toimintaa arvioitaessa



- luottamuksellinen ilmapiiri
- organisaation arvot
- KELA:n lainsäädäntö liittyen vapaaehtoiseen työterveyshuoltoon

Seuraavissa luvuissa kerron tutkimustulosten käsittelystä osallisten kanssa ja kokoan tulokset vastauksiksi tutkimusongelmiin. Laadin tuloksista yhteenvedon, jonka pohjalta muodostan johtopäätökset tutkimustuloksista.

## 11. YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA

Kuvaan tässä luvussa aluksi sen, miten tutkimustulokset on käsitelty osallisten kanssa vaihe vaiheelta. Esitän tutkimustulokset niin ikään vaihe vaiheelta kehittämissyklin etenemisen mukaisessa järjestyksessä taulukkoon 6 (liite 9) tiivistettynä. Taulukossa esitetään vastaukset tutkimuksen alaongelmiin (11 kpl) ja metaevaluaatioon. Kokoan tulokset yhteen vastauksiksi tutkimuksen pääongelmiin, mitkä esitän tässä luvussa. Lisäksi tutkimustulokset ja teoria käyvät vuoropuhelua siten, että kyseinen vuoropuhelu johdattaa yhteenvedosta johtopäätöksiin.

Osallistujat ovat hyväksyneet tutkimustulokset syklin jokaisessa vaiheessa käytyjen reflektointikeskustelujen muodossa. Jokaisen kyselyn / tutkimuskeskustelun jälkeen olen tehnyt alustavaa analyysia tuloksista ja myös kirjalliset alustavat yhteenvedot. Nämä analyysit ovat toimineet myös seuraavien Työvirepalaverien reflektiokeskustelujen pohjana. Mikäli osallistujilla on ollut eriäviä näkemyksiä, on nämä näkemykset kirjattu asiakirjoihin ja sitä kautta mahdolliset väärinymmärrykset on tullut korjattua. Tulokset on käsitelty myös Työvire-projektin projekti- ja koordinaatioryhmissä.

Tutkimuksen pääongelmina olivat:

1. Minkälaisia tavoitteita kaupan alan työntekijät (=työryhmät) laativat ylläpitääkseen työkykyään ja kehittääkseen työyhteisöään?
2. Miten laaditut tavoitteet ylläpitävät työntekijöiden työkykyä ja tukevat työyhteisön kehittämistä?
3. Miten organisaation eri tasoilla koetaan Työvire-prosessin myötä kehittyneen arviointi- ja toimintatutkimukseen sekä työntekijöiden itsearviointiin perustuvan kehittämissyklin palvelevan työyhteisön kehittämistä ja työkyvyn ylläpitämistä? = ns. metaevaluaatio

Kaupan alan työntekijäryhmät laativat ajankäytön hallintaan, monitaitoisuuden lisäämiseen, sisäisen tiedonkulun parantamiseen, työvälineiden kunnostamiseen tai uusimiseen, työntekijöiden välisen keskinäisen yhteistoiminnan lisäämiseen, oman kunnan ylläpitämiseen ja käytännön ergonomiatiedon saamiseen liittyviä kehittämistavoitteita. Nämä luokat ovat pääluokkia, joiden alla esiintyi konkreettisempia tavoitteita, kuten esim. ruuhka-aikojen, tilausten tekemisen ja kuormien purkutilanteiden parempi suunnittelu, ruokailun ja taukojen mahdollistaminen kiireestä huolimatta, osaamisalueiden lisääminen, erilaisten työvälineiden hallinta, palavereiden säännöllinen pitäminen, avoimuuden lisääminen tiedonkulussa, kassapöytien ja -tuolien uusiminen, virkistysiltapäivien pitäminen, omaehtoisen liikkumisen ja hyötyliikunnan huomioiminen.

Tavoitteiden laatimisessa on tärkeää työntekijöiden ja esimiesten näkemysten yhdistäminen. Myöskin ylemmän johdon tai vähintään keskijohdon edustajan on tärkeää olla paikalla tutkijan ja / tai asiantuntijan lisäksi laadittaessa kehittämissuunnitelmaa ensimmäistä kertaa. Tällöin voidaan varmistaa yhteiset pelisäännöt, suunnitelmiin sitoutuminen eri tahoilla sekä tavoitteiden realistisuus. Tavoitteiden saavuttamiseksi mietitään yhdessä myös konkreettiset keinot ja laaditaan toteutusaikataulu vastuuhenkilöineen.

Edellä mainitut tavoitteet olivat niitä tavoitteita, joita laadittiin ensimmäisellä kerralla eli silloin kun Työviuresuunnitelmat otettiin käyttöön. Sen jälkeen suunnitelmia on täydennetty jokaisessa kehittämisspalaverissa ja laadittu uusia tavoitteita. Toimipisteet ovat pitäneet palavereita joko itsenäisesti tai tutkijan ja / tai asiantuntijan ollessa paikalla. Keskijohdon edustajaa ei ole jokaiseen palaveriin ollut tarkoituskaan pyytää.

Työviuresuunnitelma koettiin pääsääntöisesti hyväksi ja hyödylliseksi työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen välineeksi. Työntekijät kokivat, että Työviuresuunnitelman myötä he voivat itse vaikuttaa työyhteisön omiin asioihin, jolloin myös työilmapiiri paranee ja työmotivaatio lisääntyy. Esimerkkeinä Työviuresuunnitelman käytön myötä tulleista eduista mainittiin mm. vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisen sekä oman oppimistarpeen itsenäisemmän määrittelyn, asioiden käsittelyn tietyn systeemin mukaan, yhteisen keskustelun ja yhteisen sopimisen sekä omien mielipiteiden esittämisen mahdollistumisen lisääntyminen ja mielipiteiden huomioiminen myös päätöksiä tehtäessä. Työntekijät kokivat, että kirjaamisen myötä asioita myös käsitellään systemaattisesti ja yhteiset kehittämisspalaverit sinällään mahdollistavat kehittämisen. Yleisesti Työviuresuunnitelmat todettiin tarpeellisiksi ja toimiviksi. Myös ulkopuolisen tuen merkitys koettiin tärkeänä vaikuttavana tekijänä.

Työntekijät kokivat asettamiensa yksittäisten tavoitteiden tukeneen työkykyään ja työyhteisön kehittymistä. Tähän vaikutti se, että toimipisteet olivat saavuttaneet joko kokonaan tai osittain useita laadittuja tavoitteita, jotka liittyivät erilaisiin konkreettisiin, lähinnä fyysisten työolosuhteiden parantamiseen. Lisäksi työilmapiirin oli koettu parantuneen ja avoimuuden lisääntyneen, koska yhteishenki oli parantunut, yhteinen keskustelu ja yhteinen asioista sopiminen oli lisääntynyt. Niin ikään työmotivaation koettiin parantuneen, koska oli saatu lisää vastuuta ja uuden oppiminen oli lisääntynyt, mikä puolestaan on lisännyt monitaitoisuutta ja sen myötä osaa tehdä muitakin kuin vain omaan vastuualueeseen kuuluvia töitä ja tehtäviä paremmin, mikä puolestaan lisää työn mielekkyyttä.

Lisäksi tiedonkulun parantumisen sekä ihmissuhteiden parantumisen, yhteisen käytännön luomisen raskaiden taakkojen nostamiseen sekä työterveyshuollon toiminnan uudistamisen kuten myös uimahallilippujen saamisen alennettuun hintaan todettiin vaikuttaneen positiivisesti.

Työviuresuunnitelman käyttö koettiin tarpeelliseksi myös jatkossa ja siihen suhtauduttiin positiivisesti jokaisessa toimipisteessä. Hyväksi koettiin mm. Työviuresuunnitelman käytön mukanaan tuoma systemaattisuus sekä asioiden kirjaamisen myötä tuleva tavoitteiden saavuttamisen seurannan ja arvioinnin mahdollisuus. Työviuresuunnitelman laatimisen myötä vaikeidenkin asioiden esille ottamisen koettiin helpottuneen. Työvire-projektin ja Työvirepalavereiden pitämisen myötä on mahdollistunut asioiden yhteinen pohdinta. Juuri Työvirepalavereihin (lähes) koko henkilökunta on saatu saman pöydän ääreen keskustelemaan ja miettimään yhteisiä työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavia asioita.

Työn organisointiin, tiedonkulkuun ja osaamiseen liittyvät tavoitteet koettiin tärkeimmiksi työkykyyn ja työyhteisön kehittämisen kannalta. Muut tärkeiksi koetut tavoitteet liittyivät virkistytymiseen, huoltotoihin, ihmissuhteisiin, asiakasomistajuusasian selkiyttämiseen ja ergonomiaan. Parhaiten toteutuneet tavoitteet olivat pääsääntöisesti samoja kuin tärkeimmiksi todetut. 17 / 25 toimipistettä arvioi saavuttaneensa parhaiten juuri tärkeimmäksi kokemansa tavoitteen. Nämä tavoitteet liittyivät siten myös eniten juuri työn organisointiin, tiedonkulkuun ja osaamiseen. Lisäksi muita parhaiten saavutettuja tavoitteita olivat virkistytymiseen, ihmissuhteisiin, ergonomiaan ja huoltotoihin liittyvät tavoitteet.

Toimipisteistä 12 / 25 arvioi saavuttaneensa joko kokonaan tai osittain kaikki asettamansa kehittämistavoitteet. Yksittäiset tavoitteet, joita ei oltu saavutettu liittyivät yksittäisiin konkreettisiin asioihin, kuten korkeisiin pinoihin tavarakuormissa, pullokoneen toiminnan häiriöihin jne. Ainoastaan palavereiden pitämisen säännöllisyyteen liittyvä toteutumaton tavoite oli yleisluontoinen.

Kaikki ryhmät arvioivat lähimmän esimiehensä työskentelyä työkykyyn liittyvien asioiden näkökulmasta positiivisesti. Työntekijäryhmä arvioi palaverikäytäntöjä arvioitaessa, että esimies kannustaa keskusteluun ja huomioi mielipiteitä yhteisessä päätöksen teossa. Esimiehet arvioivat omien esimiestensä olevan aidosti sitoutuneita työkyvyn ylläpitämiseen ja kokivat avoimuuden lisääntyneen. Samoin keskijohto arvioi omien esimiestensä aidosti sitoutuneen työkykyasioihin. Arviointi oli samansuuntaista myös toisinpäin eli ylemmät johtajat arvioivat seuraavan tason johtajien ja esi-

miesten toimintaa työvireasioiden suhteen aktiiviseksi ja onnistuneeksi. Eri ryhmät kokivat keskinäisen mielipiteiden vaihdon tärkeäksi.

Se, että tällaiseen arviointiin oltiin halukkaita osoittaa sen, että myös esimiehet ja johdon edustajat olivat valmiita arvioimaan työkykyyn vaikuttavia asioita ja kehittämistoimintaa kokonaisuudessaan ja lisäksi he olivat valmiita myös itse asettumaan arvioinnin kohteeksi ja arvioimaan myös omaa toimintaansa. Kaikilla tasoilla todettiin Työvire-projektin vaikuttaneen ainakin jollakin tavalla positiivisesti myös omaan esimiestoimintaan, vaikka se ei olisi välttämättä varsinaisesti muuttunutkaan. On myös huomioitava se, että vaikka arvioinnit olivatkin positiivisia, koettiin silti yhteisen keskustelun ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen tärkeäksi ja useita konkreettisia parannuksia kehitettiin mm. palaverikäytäntöihin liittyen.

Tulosten perusteella voi todeta, että Työviresuunnitelmaan laaditut tavoitteet olivat realistisia ja toteuttamiskelpoisia. Ne oli saavutettu hyvin ja niiden saavuttamisella oli positiivista vaikutusta sekä työntekijöiden työkyvyn että työyhteisön toimivuuden kannalta keskeisiin tekijöihin, kuten työn organisoinnin parantumiseen, yhteisen keskustelun ja avoimuuden lisääntymiseen, yhteishengen ja työilmapiirin parantumiseen, yhteisen asioista sopimisen lisääntymiseen ja työmotivaation parantumiseen, mikä oli seurausta muiden, em. tekijöiden kehittymisestä.

Verrattaessa näitä Eepeen marketkaupan toimipisteiden laatimia kehittämistavoitteita aiemmin esitellyn kaupan alaa koskevan tutkimuksen välittämiin kaupan alan yleisiin kehittämisehdotuksiin voidaan todeta, että monet kehittämiskohteista ovat yhteisiä. Molemmissa tutkimuksissa nousivat kehittämisen kohteiksi mm. ergonomian parantaminen, työn fyysisen kuormittavuuden vähentäminen, kiireen hallinta, työn sisältöjen monipuolistaminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja tiedonkulun parantaminen. Uhkatilanteiden ehkäisyä myymälöissä ei nostettu Eepeellä kehittämiskohteiden joukkoon kuin muutamassa yksittäisessä toimipisteessä. Eniten erona näiden kahden tutkimuksen välillä korostuu se, että tässä tutkimuksessa on kirjattu kehittämisehdotuksiksi konkreettimpia tavoitteita keinoineen kuin mitä ”Terveenä kaupan töissä” -tutkimuksessa esitettiin. Keskeimpänä, yhteisenä pyrkimyksenä voidaan kuitenkin pitää toteamusta, mikä myös viitatussa tutkimuksessa (Kylä - Setälä ym. 2000, 35) nousi esille eli että työpaikan johdon aito sitoutuminen ja henkilökunnan osallistuminen mielellään jatkuvaan kehitystyöhön ovat merkityksellisiä tulosten saavuttamisessa. Parhaimpiin tuloksiin päästään juuri siten, että koko työpaikan henkilöstö otetaan mukaan suunnittelemaan ja kehittämään yhdessä.

Lähes kaikki (158 / 163) työntekijät arvioivat yhteisöllisen kehittämisen vaikuttaneen positiivisesti henkilökohtaisesti koettuun työkykyyn. Selvästi eniten tähän vaikuttaneeksi tekijäksi mainittiin keskustelun ja avoimuuden lisääntymisen. Toisena keskeisenä tekijänä pidettiin työn organisoinnin parantumista. Näiden tekijöiden myötä puolestaan koettiin työmotivaation, työssä viihtymisen ja työssä jaksamisen lisääntyneen. Työstressin koettiin vähentyneen. Työnkuva oli selkiytynyt, tieto ja taito olivat lisääntyneet. Työn tekemisen oli koettu helpottuneen. Itseluottamus oli lisääntynyt ja työn mielekkyys kasvanut. Työvire-projekti oli niinikään lisännyt halua ottaa enemmän vastuuta työpaikan kehittämisestä.

## 12. JOHTOPÄÄTÖKSET

Huomioitava seikka tutkimustuloksissa on se, että vaikka alkukartoitusvaiheessa epäkohdaksi ja kehittämisen kohteiksi nostettiin määrällisesti eniten työtilat ja –välineet –kohtaan kuuluvia asioita, ja vaikka niitä koskevia tavoitteita myös laadittiin, ei niitä koettu kuitenkaan tärkeimmiksi tavoitteiksi. Toisaalta työn organisointi nimettiin yhdeksi tärkeimmäksi tavoitteeksi ja ainakin jotkut työtiloihin ja –välineisiin liittyvistä tavoitteista liittyvät jollakin tavalla työn organisointiin. Myös ergonomiaan ja omaan fyysisen kunnon ylläpitämiseen liittyviä tavoitteita laadittiin, joskin määrällisesti vain vähän. Myöskään niitä ei kuitenkaan myöhemmin arvioitu tärkeimpien tavoitteiden joukkoon (ergonomia vain yhdessä toimipisteessä). Tätä voi osittain selittää se, että syklin toteuttamisen alussa keskustelumenetelmän ja arvioinnin ollessa uutta ja outoa, oli ehkä helpompaa tuoda esille konkreettisia fyysisiä tekijöitä kuin esimerkiksi vuorovaikutussuhteisiin liittyviä asioita. Vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiin liittyvät tekijät ovat moniulotteisia ja vaikeammin analysoitavia ja siitä syystä niiden yhteinen käsittely ja kehittämistavoitteiden laatiminen niiden pohjalta oli helpompaa prosessin edetessä keskustelukulttuurin kehityttyä ja avoimuuden lisääntyttyä.

Toisaalta kysyttäessä myöhemmin yhteisöllisen kehittämisen vaikutuksista henkilökohtaiseen työkykyyn nostettiin ergonomian parantaminen sekä fyysisen ja henkisen kunnon ylläpitäminen esille uudelleen useitakin kertoja. Tätä voi selittää esimerkiksi se, että työterveyshuoltosopimusten laajentamisen yhteydessä ergonomia oli otettu painopistealueeksi työterveyshuoltoon. Ehkä ergonomian kehittäminen katsottiin kuuluvan niin kiinteästi työterveyshuollon toimintaan, että sitä ei mielletty erityisen tärkeäksi arvioitaessa asetettuja tavoitteita ja niiden saavuttamista nimenomaan työyhteisön sisällä. Ergonomiaohjausta osana työterveyshuoltopalveluja alettiin ehkä pitää jo lähes itsentäänselvyytenä. Kuitenkin ergonomiaohjauksen merkitys tuli uudelleen esille silloin, kun työntekijät miettivät kehittämistoiminnan vaikutuksia nimenomaan henkilökohtaisista ja yksilöllisistä kokemuksista käsin. Myös henkilökohtaisen (fyysisen ja henkisen) kunnon ja hyvinvoinnin merkitys nousi tässä yhteydessä esille, vaikkei sitä oltu aikaisemmissa arvioinneissa korostettukaan.

Työntekijöiden kanssa keskusteltiin kehittämispalavereissa ergonomian ja fyysisen kunnon merkityksestä työkykyyn. Kuntoa ei kuitenkaan testattu eikä kunto-ohjelmia laadittu. Työntekijöille korostettiin oman itsensä kokonaisvaltaisen tuntemisen sekä oman kehon ja mielen viestien kuuntelemisen ja ymmärtämisen tärkeyttä sekä itsensä huoltamisen merkitystä. Heille myös kerrottiin ja heidän kanssaan keskusteltiin liikunnan vaikutuksista kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja korostettiin sellaisen liikunnan harrastamista, josta tulee hyvä olo ja joka ei johda liiallisiin suorituspainei-

siin. Lisäksi heille kerrottiin myös esim. fyysisen kunnon ja ikääntymisen välisestä suhteesta. Työnantaja tuki taloudellisesti vapaa-ajalla tapahtuvaa liikunnan harrastamista. Se, että fyysinen ja henkinen kunto nostettiin henkilökohtaisissa arvioinneissa esille, kertonee myös siitä, että ilman ohjattua liikunnan harrastamista ja fyysisen kunnon testaamista, yhteisten aiheeseen liittyvien pohdiskelevien keskustelujen myötä, fyysisen ja henkisen kunnon ylläpitämistä on tehostettu ja sen merkitys on (myös kokemuksellisesti) ymmärretty hyvän olon, jaksamisen ja työkyvyn lisääntymisen yhtenä lähteenä. Työntekijöiden fyysisen kunnon ja sen ylläpitämisen merkitystä ei tule vähätellä työyhteisön kehittämisessä ja työkyvyn ylläpitämisessä. Se on tärkeä työntekijän voimavara, jota jokaisen tulisi oma-aloitteisesti ylläpitää ja ymmärtää sen merkitys myös kokonaisvaltaiseen toimintakykyyn ja hyvinvointiin.

Fyysisten työolosuhteiden, ergonomian parantumisen, ergonomiohjauksen ja työterveyshuollon toimivuuden parantumisen yhteydessä ei nostettu esiin niiden vaikutusta tai yhteyttä työmotivaatioon. Myöskään työn organisointia ei suoraan liitetty työmotivaation parantumiseen (perustelujen yhteydessä). Sen sijaan uuden oppimisen ja vastuun lisääntymisen koettiin lisäävän työmotivaatiota. Uuden oppimisen ja vastuun saamisen myötä työtä kuitenkin myös organisoidaan uudelleen. Mielestäni se, että ikääntymiseen liittyviä tavoitteita ei laadittu, osoittaa, että mikäli työntekijän henkilökohtainen konteksti huomioidaan, ei ikääntymistä tarvitse erikseen tarkastella. Ikääntyminen tuo mukanaan yksilöllisiä muutoksia työntekijän elämään, joten yhtenä yleisenä tekijänä sitä ei mielestäni edes voi tarkastella. Samoin eri ikäisten työntekijöiden yhteistyö; siihen mahdollisesti liittyvät edut ja epäkohdat tulee tarkasteltavaksi asetettujen kehittämistavoitteiden muodossa, mikäli siihen on aihetta työyhteisössä.

### **Työyhteisön toimivuuteen ja työkyvyn ylläpitämiseen vaikuttavien yhteisten tekijöiden huomioiminen**

Tutkimustulosten mukaan Työvire-projektissa syntyneen kehittämissyklin toteuttamisen myötä työyhteisössä voidaan kehittää niitä tekijöitä, jotka liittyvät keskeisinä sekä työkykyyn että työyhteisön toimivuuteen ja niiden samanaikaiseen kehittämiseen. Näitä tekijöitä ovat mm.:

- yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden samanaikainen korostaminen työyhteisössä
- sekä työn tekemisen että työntekijän henkilökohtaisen kontekstin huomioiminen
- työntekijän vaikutusmahdollisuuksien varmistaminen



- oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien varmistaminen sekä työntekijän että työnantajan näkökulmista tarkasteltuna huomioiden myös kokemuksellisen oppimisen ja hiljaisen tiedon merkitys
- työmotivaation tukeminen, mihin puolestaan sisältyy edellä mainittuja tekijöitä

Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden samanaikainen huomioiminen toteutuu jo alkukartoituksessa, jossa tarkastellaan työyhteisön asioita yhteisöllisesti yksilöllisten arviointien pohjalta. Kartoituksessa arvioidaan niin ikään sekä varsinaisia työyhteisöllisiä asioita että työntekijän voimavaroja. Yhteisissä kehittämispalaverissa, joissa pyritään toteuttamaan demokraattisen dialogin periaatteita ja joissa pyrkimyksenä on kehittämistavoitteiden laatimisen lisäksi ryhmän vuorovaikutuksen kehittyminen ja toistensa tuntemaan oppiminen, tapahtuu sekä yksilöllisyyden että yhteisöllisyyden samanaikaista huomioimista systemaattisesti. Toinen toistensa tuntemaan oppimista tapahtuu myös pyrittäessä siihen, että jokainen esittää oman mielipiteensä perusteluineen avoimesti ja tukee myös toista esittämäänsä omansa. Tämä kehittää myös yhteisöllisyyttä ja ryhmän jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta.

Työn tekemisen konteksti tulee huomioiduksi silloin, kun jokaisessa työryhmässä laaditaan oma ja riittävän konkreettinen kehittämissuunnitelma, jota päivitetään riittävän usein eli tehdään säännöllisesti ja systemaattisesti arviointia reflektiokeskustelujen avulla siitä, mitä tulisi kehittää ja miten sekä arviointia siitä, onko asetetut tavoitteet saavutettu, ja jos ei, miksi ei ja mitä uusia keinoja voitaisiin kokeilla tai miten tavoitetta voisi muuttaa ja keneltä tai mistä saataisiin apua mahdollisten ongelmien ratkaisemiseen.

Työntekijän henkilökohtainen konteksti tulee yhteiseen käsittelyyn edellä kuvatun mukaisesti silloin, kun omia mielipiteitä opitaan esittämään avoimesti ja perustelemaan näkemyksiä. Myös tunteiden osoittamisen salliminen ja siihen kannustaminen lisää henkilökohtaisten tilanteiden huomioimista ja toinen toistensa tuntemaan oppimista. Työyhteisössä on tärkeää keskustella myös sellaisista henkilökohtaisistakin asioista, joilla on merkitystä työkyvylle tai työyhteisön toimivuudelle. Luonnollisesti toisten mielipiteiden kuuntelemisen ja kuulemisen oppiminen on edellytys dialogin syntymiselle. Esimerkiksi työtehtäviä jaettaessa ja vastuuhenkilöitä yhdessä valittaessa opitaan tuntemaan toinen toistensa kiinnostuksen kohteita, kykyjä ja taitoja, mikäli henkilöiden valinta perustuu vapaaehtoisuuteen ja tapahtuu yhteisen keskustelun pohjalta, eikä siten, että esimies pelkästään ehdottaa tai määrää henkilöitä tehtäviin. Myös vapaamuotoisten keskustelujen salliminen ja niihin kannustaminen, esim. ns. aamukahvipöytäkeskustelut tai yhteinen viikon aloituspalaveri, kuten

myös yhteiset vapaa-ajanviettotilaisuudet mahdollistavat toisiinsa tutustumisen ja työntekijöiden elämäntilanteiden huomioimisen. Luonnollisesti myös työntekijän ja esimiehen väliset kahdenkeskiset (kehitys)keskustelut lisäävät esimiehen ja työntekijän välistä tuntemista ja työntekijän työmotivaation ymmärtämistä esimiehen taholta.

Vaikutusmahdollisuuksien varmistaminen toteutuu niinikään kehittämissykliä toteutettaessa, mikäli esimies kannustaa työntekijöitä mielipiteiden esittämiseen ja huomioi niitä yhteisessä päätöksenteossa. Koko työyhteisön oppimis- ja kehittymistarpeita ja -mahdollisuuksia tulee niin ikään arvioida säännöllisesti kehittämissalavereissa. Laaditut kehittämissuunnitelmat ohjaavat osaltaan oppimisen tarpeen määrittelyssä. Ryhmässä tapahtuvien yhteisten reflektiivien keskustelujen, joita voisi nimittää vaikkapa työryhmän reflektiivisiksi kehityskeskusteluiksi, myötä siirrytään yhä enemmän kohti tiimimäistä työskentelyä ja oppivaa organisaatiota, missä tunnustetaan myös kokemuksellisen oppimisen ja hiljaisen tiedon merkitys. Näin vahvistetaan toinen toisiltaan oppimista sillä periaatteella, että ”tietävä” jakaa tietämystään muillekin ja ”osaava” opettaa myös muita. Teemojen suunnittelu ja alustusten pitäminen palavereissa tai muuten sovittuna aikana toimii konkreettisesti tämän pyrkimyksen tukena. Työryhmän reflektiivisiä kehittämissalavereita voidaan käydä juuri kehittämissalavereissa, mikä edellyttää luonnollisesti myös palaverikäytäntöjen kehittämistä.

Työmotivaation tukeminen sisältää edellä käsiteltyjä tekijöitä ja siten sitä voisi tarkastella jopa työkyvyn ylläpitämistä ja työyhteisön toimivuutta eräällä tavalla integroivana käsitteenä. Etenkin juuri työntekijän henkilökohtaisen kontekstin huomioiminen, eli työnantajan kiinnostus siihen, millaiseksi työntekijä kokee työmotivaationsa ja mikä hänen motivaatiotansa tukee, on tärkeää. Työnantajan ja työntekijän tavoitteiden yhteensovittamisen onnistuminen tukee sekä työntekijän motivaatiota ja työkykyä että yrityksen menestymistä.

### **Esimiestyön ja johtamisen merkitys**

Teoriaosuudessa esittämistäni tutkimuksista välittyi johdon ja esimiehen sitoutumisen tärkeys kehittämistoimintaan työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työyhteisön kehittämistoiminnan onnistumisen edellytyksenä. Työntekijän autonomian korostaminen, työn hallinnan tunteen lisääntyminen sekä osallistava johtaminen ovat keskeisiä esimiestyössä ja johtamisessa huomioitavia tekijöitä pyrittäessä tukemaan työkykyä ja työntekijöiden hyvinvointia. Johtajille ja esimiehille on monen tutkimuk-

sen johtopäätöksenä suositeltu lisättävän vuorovaikutustaitoja, kuten juuri ihmisten johtamisen taitoja ja tietämystä työntekijöiden työmotivaation tukemisesta.

Argyriksen & Schönin (1996, 117-118) mukaan organisaatiossa tulee käynnistyä oppimisprosessi ja työyhteisössä tulee pyrkiä kohti avoimuutta sekä ongelmien ja pelkojenkin eli vaikeiden asioiden käsittelyä. Myös omaa käyttäytymistä ja toimintaa tulee voida analysoida ja arvioida. He kutsuvat tällaista toimintaa työyhteisössä ns. double-loop learningiksi eli kaksikehäiseksi oppimiseksi. Oppimisen oppiminen puolestaan merkitsee sellaisten suhteiden aikaansaamista, mitkä mahdollistavat juuri avoimuuden lisääntymisen, tunteiden jakamisen sekä havaintojen ja tulkintojen tekemisen. Tärkeää on muistaa, että myös ns. negatiivisten tunteiden ilmaisemisen tulee sallia. Myös Alasoini (1996, 25) on todennut, että kehittämistyössä on tärkeää oppia yhdessä ratkomaan ongelmia eikä tavoitteena ole siten vain saada joitakin ongelmia ratkaistuksi.

Johtajien osallistuminen ns. ruohonjuuritason kehittämispalaveriin lisää johtajien ymmärrystä siitä, minkälaisia asioita työntekijät kokee keskeiseksi kehittää. Myös työyhteisön tunnelma ja ilmapiiri välittyvät konkreettisen osallistumisen ja läsnäolon myötä johtajalle; tunnelmaa eivät paperit pysty edelleenkaan välittämään. Tärkeää onkin se, että johtajat kommunikoivat myös työntekijöiden kanssa eivätkä vain toisten johtajien kanssa. Tätä on Eepeessä tehty jo ennen Työvire-projektiakin; projektin aikana johtajat ovat osallistuneet myös sellaisiin palaveriin, joissa on sekä laadittu Työviresuunnitelma että systemaattisesti käsitelty toimipisteiden Työviresuunnitelmaan myöhemmin laatimia tavoitteita ja keinoja. Tämän asian työntekijät kokivat erittäin hyväksi.

### **Reflektion merkitys ja tutkijan rooli**

Oman toiminnan kriittinenkin arviointi (itsereflektio) tulee olla mahdollista organisaation kaikilla tasoilla, mikäli todellista yhteistä kehittymistä halutaan saada aikaan. Tärkeää on myös huomata, että myös sellaisten asioiden edelleen kehittäminen, jotka jo ovat kohtalaisen hyvin, voi aikaansaada merkittävää työyhteisön kehittymistä ja työkyvyn parantumista. Joskus kehittämishankkeen alussa annetut positiiviset arvioinnit voivat johtua siitä, että ei tiedetä paremmasta, jolloin sitä ei osata myöskään tavoitella. Ongelmana voi olla epämääräinen pahanolon ja tyytymättömyyden tunne, jota ei osata tarkemmin määritellä eikä perustella. Ongelma ei ole siten vielä ns. intellektualisoitunut (vrt. Dewey). Juuri tällaisissa tilanteissa tutkijan rooli on erittäin keskeinen. Tutkijana voin todeta, että kauttaaltaan melko positiiviset arvioinnit juuri esimiestyöhön ja johtamiseen liittyen helpottivat

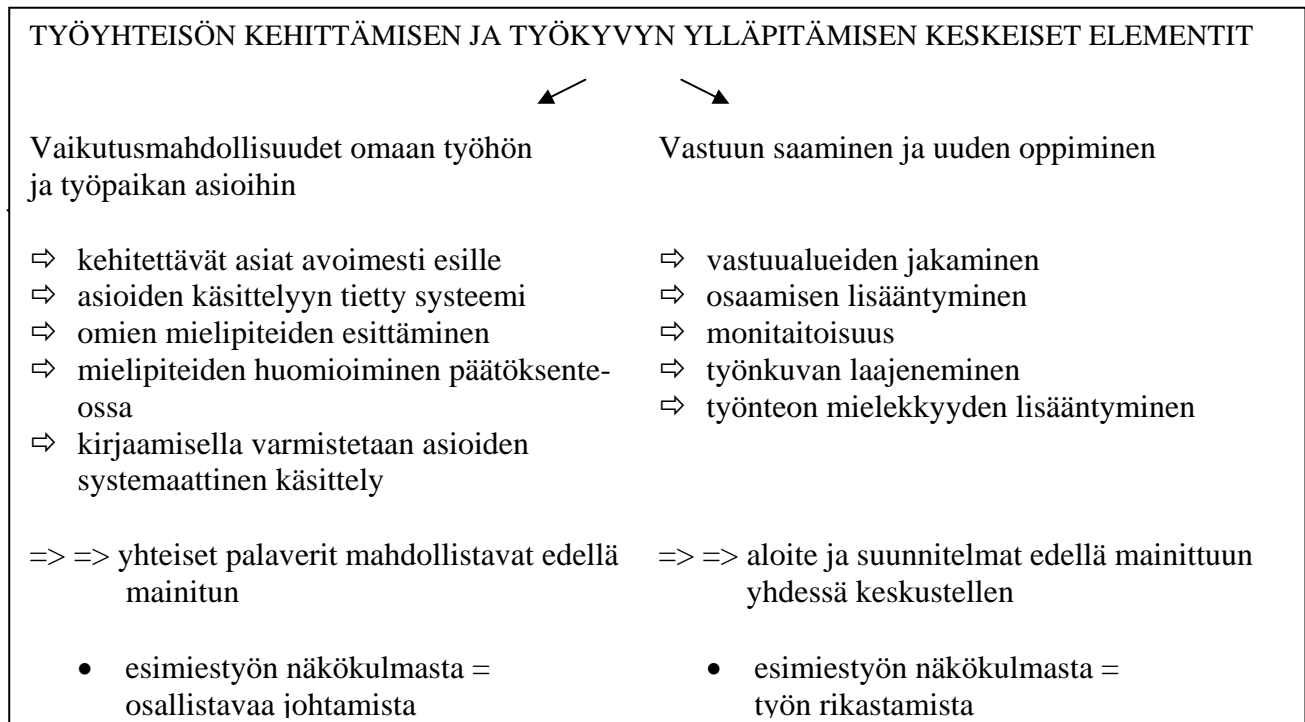
reflektiokeskustelujen ohjaamista. Tehtävä olisi huomattavasti vaikeampi, mikäli arvioinnit olisivat hyvin negatiivisia juuri tällä alueella. Kriisiytyneessä organisaatiossa saatettaisiinkin tarvita spesifiä konsultaatioapua vaikeiden ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. Tutkijan tai asiantuntijan ja työyhteisön keskusteluissa tällainen tarve voidaan tunnistaa ja hakea tarvittavaa apua, mikäli asiaa ei kyetä ratkaisemaan jo käytössä olevien voimavarojen avulla. Toimintatutkimuksessahan tutkijan yhdeksi rooliksi tunnustetaan juuri kehittäjän ja eräänlaisen konsultin rooli. Käyttäytymistieteellinen ja terveystieteellinen koulutus on merkittävä apu tällaisessa tehtävässä toimimisessa ja esille mahdollisesti tulevien vaikeidenkin asioiden käsittelemisessä.

Vaikka kehittämistoimintaa on ohjaamassa tutkija tai asiantuntija, on avoimen keskustelun ja vuorovaikutuksen oppiminen vaiheittain etenevä oppimisprosessi. Koska se on myös onnistuneen kehittämistoiminnan edellytys, ei tuloksekas kehittämistoiminta siten ole mahdollista kovin lyhyellä aikavälillä toteutettuna. Ei siis riitä, että kehittämistarvetta analysoidaan vain kertaluonteisesti, koska tällöin vaikeimmin ilmaistavat ja ongelmallisimmat asiat saattavat jäädä kokonaan vaille huomiota, koska tarvittavaa avoimuutta ei ole vielä riittävästi opittu. Mikäli asioita kysyttäisiin lomakekyselyjen muodossa henkilökohtaisesti, saattaa puolestaan ilmetä liian voimakasta reagointia, koska tällöin asioita tarkastellaan helposti vain omasta näkökulmasta käsin, eikä koko työryhmän tai yrityksen näkökulmia huomioida lainkaan, puhumattakaan asiakkaan tai muiden sidosryhmien näkökulmista. Juuri yrityksen ja asiakkaiden näkökulmien huomioiminen arvioinnissa mahdollistaa laadun arvioinnin ja sen parantamisen osana kehittämistyötä. Se, että työkyky ja työyhteisön toimivuus ovat kontekstisidonnaisia ja dynaamisia, edellyttää jatkuvaa arviointia.

### **Työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen keskeiset elementit**

Tutkimuksen tuloksissa korostuu erityisesti vuorovaikutuksen lisääntymisen: yhteisen keskustelun, avoimuuden ja yhteisen sopimisen tärkeys. Työntekijöiden tunne siitä, että heistä välitetään aidosti ja että he itse pystyvät vaikuttamaan omiin työasioihinsa on keskeistä. Nämä tekijät puolestaan koetaan lisäävän myös työmotivaatiota. Se, mitä ei ole aikaisemmissa tutkimuksissa niinkään korostettu, on systemaattisen menetelmän, lomakkeiden käytön ja siten asioiden ylös kirjaamisen merkitys. Vastuun saaminen ja uuden oppiminen puolestaan mahdollistavat monitaitoisuuden ja siten työnku- van laajenemisen, mikä koetaan työnteon mielekkyyden ja niin ikään työmotivaation lisääntymise- nä.

Tulosten tiivistettynä johtopäätöksenä voi todeta, että työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen kaksi pääelementtiä ovat työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työpaikan asioihin sekä vastuun saaminen ja uuden oppiminen. Nämä tekijät sisältävät useita konkreettisia osatekijöitä, joita systemaattisesti huomioimalla ja kehittämällä voidaan samanaikaisesti ylläpitää työntekijöiden työkykyä ja kehittää työyhteisön toimivuutta. Näiden tekijöiden toteutuminen tukee myös työntekijöiden työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Seuraava kuvio konkretisoi työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen keskeisiä elementtejä.



Kuvio 17. Työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen keskeiset elementit

### Kehittämissyklin toimivuus

Työyhteisöä voi sekä teorian että aikaisempien ja tämän tutkimuksen tulosten pohjalta kehittää siten, että kehittäminen tukee samanaikaisesti työntekijöiden työkykyä tai toisinpäin ilmaistuna työkyvyn ylläpitäminen (mikäli työkyky huomioidaan kokonaisvaltaisesti, myös työyhteisön toimivuuden sidoksissa olevana tekijänä) kehittää samanaikaisesti työyhteisöä. Asiaa voi mielestäni tarkastella molemmin päin. Itse päädyin käyttämään toteamusta *työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä*, koska katson työyhteisön kehittämisen olevan yläkäsite, jota tar-

kastelemalla ”päästään käsiksi” myös ns. systeemiseen työkyky –käsitteeseen. Työyhteisön kehittämistä tarkastellaan nimenomaan työkyvyn ylläpitämisen käsitettä vasten (eli viitekehyksessä).

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella molempia tekijöitä voi ja tulee kehittää samanaikaisesti, koska toisen kehittyminen on edellytys toisen tekijän kehittymiselle. Tällöin se, usein pelkäsi kliiseksi tyypistyvä sanonta, että työntekijät ovat organisaation tärkein voimavara, toteutuu; kuten se Eepeessä toteutuu. Työntekijöiden työkykyä ja työyhteisön kehittämisen tarvetta voi arvioida ja työyhteisöä voi kehittää työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan (Eepeen) Työvire-projektissa, yhteistyössä johdon kanssa ja tässä tutkimuksessa kehitetyn kehittämissyklin avulla. Myös metaevaluaation tulosten mukaan eli sen mukaan, miten sekä työntekijät, esimiehet, keskijohto ja ylin johto arvioivat projektissa kehittyneen toimintatavan eli kehittämissyklin palvelevan työntekijöiden työkyvyn ylläpitämistä ja työyhteisön kehittämistä, tapa on toimiva koko organisaation näkökulmasta arvioituna. Sen lisäksi, että metaevaluaation tulokset varmentavat kehittämissyklin toimivuutta, osoittavat ne, että johdon ja työntekijöiden kehittämisen päämäärät ovat yhteneviä silloin, kun pyrkimyksenä on työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä.

Seuraavassa luvussa arvioin tutkimustulosten ja johtopäätösteni luotettavuutta tarkastelemalla tutkimuksen luotettavuuden arviointia yleisesti ja etenkin laadullisessa tutkimusotteessa sekä nimen omaan juuri tässä tutkimuksessa. Viimeisessä pääluvussa keskityn tämän tutkimuksen varsinaiseen tarkoitukseen eli toimintamallin: työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä rakentamiseen.

### 13. TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN TARKASTELU

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimustulos vastaa asioiden tilaa todellisuudessa. Validiteetin käsite pohjautuu näin ollen ajatukseen tosiasioiden ja väitteiden vastaavuudesta, korrespondenssista. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, kuinka samana tutkimustulos pysyy, jos tutkimus toistetaan uudelleen. Näillä keinoilla pyritään tarkastelemaan sitä, onko tutkimuksen tulokseen mahdollisesti vaikuttanut jokin ns. satunnaistekijä eli väliintuleva muuttuja, jolloin tutkimuksen tulos olisi häiriintynyt. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 113) Koska laadullisessa tutkimuksessa ja toimintatutkimuksessa voidaan ajatella koko tutkimusprosessin ja siten myös tutkijan olevan eräänlainen väliintulo ja koska tutkijan osuus tutkimusprosessiin tunnustetaan, ei nämä kriteerit sellaisenaan sovi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden osoittamisen mittariksi.

Laadullisessa tutkimuksessa validiteettia pidetäänkin usein ongelmallisena. Laadullista tutkimusta on arvosteltu mm. subjektiivisuudesta ja vähäisemmästä tieteellisyydestä kuin mitä kvantitatiivista, tilastollisia menetelmiä käyttävällä tutkimuksella on. Validiteettia arvioidaan tällöin kvantitatiivisen menetelmän luotettavuuden kriteereiden perusteella. (Grönfors 1982, 173) Olen pohtinut validiteettiin liittyviä kysymyksiä välillisesti jo aikaisemmissakin luvuissa, joissa käsiteltiin arviointitutkimusta, toimintatutkimus, tutkijan roolia ja tutkimuksen metodologiaa sekä aineiston keruuta ja analyysimenetelmää. Luotettavuuden arviointi koskeekin laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessia, ei vain tuloksia.

Perttula (1995, 40) toteaa, että ihmistieteellisessä tutkimustavassa luotettavuuden tarkastelun lähtökohtana on tutkittavan ilmiön perusrakenteen ja tutkimusmenetelmän vastaavuus. Hänen mukaansa tutkimusmenetelmä sinänsä ei ole joko luotettava tai epäluotettava, vaan luotettavuus määräytyy suhteesta tutkittavaan ilmiöön; katso myös esim. Varto 1992 ja Rauhala 1993. Grönforsin (1982, 178) mukaan tulkitsevalla ja ymmärtävällä tutkimusotteella tehdyssä tutkimuksessa on luotettavuutta koskevalla arvioinnilla luonnollisesti yhtä tärkeä merkitys kuin positivistiseen tieteentraditioon nojautuvassa tutkimuksessa. Validiteetin kriteerit ja sen osoittamismenetelmät vain ovat erilaiset kuin esimerkiksi kokeellisessa tutkimuksessa. Esimerkiksi hermeneuttinen tulkinta ei ole pelkästään reproduktiivista vaan myös produktiivista eli uutta merkitystä luovaa. Tekstin merkitys määräytyy osaltaan myös kunkin tulkitsijan historiallisen elämäntilanteen mukaan. Tästä syystä kahta täysin samanlaista tutkimustulosta ei voi syntyä.

Varsinaisia sääntöjä laadullisesta aineistosta tehtyjen johtopäätösten validiuden arvioimiseksi ei ole. Laadullisen analyysin onnistumista voidaan arvioida vain peilaamalla johtopäätöksiä aineistoon tai hankkimalla palautetta tehdyistä johtopäätöksistä niiltä ihmisiltä, jotka ovat ”tuottaneet” aineiston. (Hämäläinen 1987, 58) Myös Syrjälä ym. (1995, 129-130) toteavat johtopäätösten eli tulkittujen merkitysten ja merkityskategorioiden olevan valideja silloin, kun ne vastaavat sitä, mitä tutkittavakin tarkoittivat. Tärkeää on siten, että tutkija ei ole esimerkiksi ylitulkinnut aineiston ilmaisuja. Johtopäätösten validiteetti riippuu myös tulkittujen merkitysten relevanssista tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien suhteen. Jännittävätkään kategoriat eivät ole valideja, jos ne poikkeavat liiaksi tutkimuksen teoreettisesta linjauksesta. Toisaalta useat asiantuntijat toteavat, että induktiivinen aineiston tulkinta edellyttää vain hyvin väljää teoreettista viitekehystä, jonka ei saisi kahlita aineistosta nousevia johtopäätöksiä.

Grönforsin (1982, 178) mukaan validiteetin osoittaminen laadullisessa tutkimuksessa perustuu tutkimusprosessin eri vaiheiden tarkkaan kuvaamiseen. Lukijan mahdollisuudet arvioida laadullista tutkimusta riippuvat paljon siitä, millä tavoin tutkimusprosessi ja johtopäätökset on raportoitu. Laadulliselle tutkimukselle ei ole olemassa samanlaista raportoinnin kaavaa, jota käytetään kvantitatiivisen tutkimuksen raportoinnissa. Laadullisen tutkimuksen arvioimista varten sen raportissa tulee kuvata melko yksityiskohtaisesti, miten tutkija on koennut aineistonsa ja miten hän on päätenyt esittämiinsä johtopäätöksiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sen kertomista, miten tutkimusprosessissa on askel askeleelta edetty ja miksi tutkija on päätenyt tekemiinsä ratkaisuihin (Hämäläinen 1987, 65-66).

Olen kuvannut yksityiskohtaisesti tutkimuksen etenemisen aineiston hankinnasta sen analyysiin sekä oman työhypoteesini ja sen perustumisen teoreettiseen viitekehykseen ja omiin kokemuksiini. Tämä ei tarkoita, etten olisi pyrkinyt analyysivaiheessa tietoisesti huomioimaan oman esiyymmärrykseni mahdollisen vaikutuksen tutkimustuloksiin. Olen pohtinut induktiivisuuden ja deduktiivisuuden sekä aineiston analyysin luotettavuutta mm. hermeneuttisen tulkintaproessin kautta ja päätenyt ns. abduktiivisen tulkinnan mahdollisuuteen ja ehkäpä myös välttämättömyyteenkin. Olen kuitenkin tiedostanut sen tosiasian, että tutkimuksen intersubjektivisuus eli se, että merkitysten tulkintaan vaikuttavat paitsi tutkittavan myös tutkijan mielessä vaikuttavat merkitykset, voi olla tulkinnan ja päättelyn validiteetin riskitekijä, mikäli tutkija ei tiedosta ja käytä hallitusti omia merkityksiään. (Syrjälä ym. 129-130) Tämän olen huomionut tietoisesti aineistoa analysoidessani ja johtopäätöksiä muodostaessani.



Varsinaisesta analyysivaiheesta olen myös kirjannut työntekijöiden esille nostamia asioita melko kattavasti lähes ilmiänsijensa mukaisesti myös tähän raporttiin vastatessani tutkimusongelmiin. Näin lukijat voivat itsekin arvioida tutkimuksessa esitettyjä johtopäätöksiä esitetyn aineiston pohjalta. Aivan suoria lainauksia osallisten vastauksista en systemaattisesti kuitenkaan esitä, mutta asiasisältö on sama ja osittain ilmiänsikin on alkuperäinen esittäjien ilmiänsijien kanssa yhteneväinen. Toki jo ensimmäiset aineistosta tehdyt pelkistykset ovat useiden asiantuntijoiden mielestä tulkintaa. Analyysin kohteena on kuitenkin lähinnä kirjalliset ilmiänsijat, lauseet ja lausumat, ei lausumien piilossa olevat sisällöt varsinaisesti. Joskin ajatussisältö lauseiden takaa on löydyttävä, muutenhan kyse ei ole tulkinnasta lainkaan. Ainoastaan sellaisissa tapauksissa, että kirjallinen ilmaus kyselylomakkeessa oli hyvin epätarkka, mutta keskustelussa esille tullut tarkoitus oli selkeä ja vastaavasti vaikeasti tulkittavissa suorasta tai lähes suorasta ilmiänsijasta, on varsinaisesti ”piilossa” ollut sisältö analysoitu tutkijan omiin muistiinpanoihin tukeutuen.

Luotettavuutta lisää myös se, että olen tehnyt jokaisen tutkimuskeskustelun jälkeen alustavaa analyysia ja yhteenvetoja osallisten vastauksista yhdessä toisen asiantuntijan kanssa ja seuraavassa kehittämispalaverissa nämä yhteenvedot on käyty läpi osallisten kanssa yhdessä keskustellen. Syklin ja tutkimuksen loppuvaiheessa on vielä kertaalleen koottu kaikki vastaukset ja yhteenvedot ja käyty kaikki kerätty tieto läpi yhdessä keskustellen toimipisteissä. Myös esitetyt määrälliset analyysit (frekvenssit) lisäävät luotettavuutta menetelmätriangulaation muodossa.

Luotettavuutta voidaan tarkastella myös totuuden määrittelyn kautta. Esimerkiksi perinteinen positivistinen tutkimus tukeutuu totuuden korrespondenssiteoriaan, minkä mukaan totuus on yhtä kuin väitteen ja asiantilan vastaavuus eli korrespondenssi. Toinen totuusteoria on totuuden koherenssiteoria, jonka mukaan totuus määritetään väitelauseiden yhteensopivuutena, koherenssina. Kolmas klassinen totuusteoria on pragmatistinen, minkä mukaan totta on se, mikä osoittautuu toimivaksi käytännössä. (Aaltola & Syrjälä 1999, 19-20) Huttunen, Kakkori & Heikkinen (1999, 111-112 ja 132) toteavat Heideggerin esittämään kritiikkiin viitaten, että korrespondenssiteorian mukainen väitteen ja sen kohteen välinen vastaavuus edellyttää perinteistä subjekti-objekti –suhdetta. Totuuden koherenssiteoriassa tutkimustuloksia puolestaan verrataan jo olemassa oleviin käsityksiin ja teorioihin. Jos epäkoherenssia havaitaan, joudutaan kyseenalaistamaan joko olemassa olevat käsitykset tai saadut tutkimustulokset. Koska toimintatutkimuksessa pyritään muuttamaan tai kehittämään jotakin seikkaa yhteisön toimintatavassa, arvioidaan tutkimuksen merkitystä ja totuutta silloin yleensä pragmatistisesta näkökulmasta. Voidaan kysyä, auttoiko toimintatutkimus muuttamaan yhteisön toimintatapoja.

Toimintatutkimuksen validiteetin eli luotettavuuden arvioinnin kohdalla luotettavuuden-käsitteen tarkastelun sijasta voitaisiinkin käyttää myös vaikkapa pätevyyden, laadun, uskottavuuden, oikeudenmukaisuuden tai käyttökelpoisuuden käsitteitä. Se, minkä käsitteen valossa ns. validiteettia tarkastellaan riippuu myös siitä, mikä katsotaan toimintatutkimuksen tavoitteeksi ja perustehtäväksi. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 111-112)

Tutkimuksen luotettavuus (tai esim. pätevyys / käyttökelpoisuus) voi siis riippua siitä, millainen käytännöllinen merkitys tutkimuksella on eli auttoiko tutkimus kehittämään toimintatapaa. Tällainen pragmatistisen käsityksen kriteeri totuudesta on käyttökelpoinen myös tässä tutkimuksessa, koska juuri kehittämistoiminnan ja tutkimuksen käytännöllistä merkitystä on arvioitu eri toimijoiden näkökulmista.

Eskolan & Suorannan (1996, 167) mukaan luotettavuutta voidaan tarkastella myös tutkimuksen uskottavuuden, vahvistettavuuden ja siirrettävyyden käsitteiden valossa. Uskottavuus tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkastettava vastaavako hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Tämän kriteerin toteutumista tarkastelin jo edellä. Tutkimuksen vahvistavuus tarkoittaa sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista (vrt. totuuden koherenssiteoria). Tutkimuksen siirrettävyys on mahdollista laadullisessa tutkimuksessa tietyin ehdoin, vaikkakin yleisesti ns. naturalistisessa paradigmassa ja laadullisessa tutkimusotteessa katsotaan, ettei yleistyksyet ole mahdollisia sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen. Syrjälä (1995, 130) toteaa, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voi tarkistaa tutkimusta toistamalla, koska tutkija itse on ”tutkimusmittari” teoreettisen perehtyneisyytensä ja intersubjektiivisuuden vuoksi.

Tutkimustulosten yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä tarkasteltaessa on tärkeää huomioida kuvatulle toimintatutkimukselle ja kehittämishankkeelle vaadittavat sekä konkreettiset, aineelliset puitteet että myös ns. henkiset puitteet. Tässä Työvire-projektissa ja tutkimuksessa näitä keskeisiä puitteita olivat mm. yhteisiin palavereihin varattu aika, työntekijöiden, esimiesten ja johtajiston edustajien sekä tutkijan ja asiantuntijan yhteinen osallistuminen palavereihin. Luonnollisesti johdon aloite ja sitoutuminen kehittämishankkeeseen oli kaikkein keskeisin henkinen puite. Yrityksen vakavaraisuudella ja taloudellisella menestymisellä lienee myös osaltaan osuutta siihen, että tulokset ovat näin myönteisiä sekä työntekijöiden että koko organisaation kannalta. Sellainen yritys, joka ei olisi voinut panna nostaa yhteisiin palavereihin esim. juuri työajan ja asiantuntijatuen muodossa, tuskin pääsisi samantapaisiin lopputuloksiin.

Toisaalta myös tutkijan ja asiantuntijan persoonallisuus, asenteet ja toimintatavat vaikuttivat luonnollisesti tutkimustuloksiin. Näinhän on yleensäkin laadullisen tutkimuksen laita ja etenkin laadullisen toimintatutkimuksen, jossa edellä kuvatun mukaisesti yleisesti tunnustetaan tutkijan suuri merkitys ja vaikutus tutkimusprosessin kaikkiin vaiheisiin. Yleistettävyyden kannalta tuleekin huomioida juuri toimintakontekstin vaikutus kokonaisuudessaan tutkimustuloksiin. Kontekstin ja ympäristön merkitys koko tutkimuksen tarkastelussa tulisi ymmärtää samoin kuin se on ymmärretty tässä tutkimuksessa tarkastellun työkyvyn ja työyhteisön toimivuuden suhteen. Jokainen toimija ja toimintaympäristö ovat olleet muovaamassa tutkimusta ja siten myös tutkimustuloksia kaikissa sen vaiheissa tutkijan toiminnan ja tulkintojen ohella.

Tutkimuksesta välittyviä yleistyksiä sekä seuraavassa luvussa kuvattua toimintamallia työyhteisön kehittämisestä työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä, on mahdollista soveltaa eri toimintaympäristöissä muistaen kuitenkin ympäristön eli toiminnan kontekstin merkityksen niin koko tutkimusprosessiin kuin tuloksiinkin vaikuttavana tekijänä. Samanlaisia tuloksia ei luonnollisestikaan voi syntyä uudessa toimintaympäristössä. Yleistettäväksi ja siirrettäväksi kelpaakin siten muodostetun toimintamallin soveltaminen. Mallin tarkoitus on olla väljä, eräänlainen kehittämistä mallintava viitekehys, ei tarkka metodi tai työkalu, joka takaisi tietynlaisia tuloksia eri toimintaympäristössä.

## IV TOIMINTAMALLI TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISESTÄ TYÖKYKYÄ YLLÄPITÄVÄN TOIMINNAN VIITEKEHYKSESSÄ

### 14. TOIMINTAMALLIN RAKENTAMINEN

Kuten jo totesin johtopäätöksissä, voi työyhteisöä (sekä teoriaosuuden, aikaisempien tutkimustulosten, työhypoteesini sekä tämän tutkimuksen tulosten pohjalta) kehittää työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehysessä. Kehittynyt toimintamalli on siten myös yksi tämän tutkimuksen tuloksista ja vastaa tutkimuksen varsinaiseen tarkoitukseen. Viitekehysellä tarkoitetaan taustaa, jota vasten tiettyä asiaa halutaan tarkastella (Hirsjärvi 1992, 205). Työyhteisön kehittämistä voidaan tarkastella työkyky-käsitettä ja nimenomaan työkyvyn ylläpitämisen käsitettä vasten. Työyhteisön kehittämisen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehysessä tarkastelee ja määrittää niitä mahdollisuuksia, miten työyhteisöä voi kehittää siten, että kehittämistoiminta samanaikaisesti ylläpitää työntekijöiden työkykyä. En siis keskity esim. sen tarkastelemiseen, miten jotkut työyhteisön kehittämisen vuoksi tehdyt toimenpiteet voivat puolestaan vaikuttaa negatiivisesti työkyvyn ylläpitämiseen, vaan nimenomaan siihen, miten työyhteisön kehittäminen voi parhaimmillaan myös ylläpitää työntekijöiden työkykyä.

Mallin ideologinen tausta liittyy jo ns. ihmissuhdekoulukunnan tutkimustuloksista juurensa juontavaan näkemykseen, joka korostaa työn humanisointia ja työntekijän kokonaisvaltaista huomioimista työssä ja työyhteisössä. Työkyvyn ylläpitämisessä korostuu laaja-alainen, ns. systeeminen työkyky-käsitys. Tutkimus- ja kehitystyössä korostuu laadullinen tutkimus sekä arviointitutkimuksen ja etenkin hyödynnettävyyteen tähtäävän prosessiarvioinnin ja toimintatutkimuksen periaatteet. Työntekijöiden reflektio ja kokemuksellinen oppiminen sekä itsearviointi ovat keskeisiä piirteitä ja tiedon keruun lähtökohtia. Ihmiskäsitys on humanistinen ja holistinen.

Kriittiset tekijät, jotka ovat olleet edellytyksinä toimintamallin kehittymiselle ja jotka ovat edellytyksiä mallin soveltamiselle muissa organisaatioissa ovat:

- organisaation arvomaailman vastaavuus kehittämismallin ideologian kanssa
- ylimmän johdon aloite kehittämistoiminnan käynnistymiselle ja sitoutuminen siihen tai vähintään toimintaan sitoutuminen
- keskijohdon, esimiesten ja työntekijöiden sitoutuminen
- taloudelliset resurssit
- ulkopuolinen tutkija

Edellä mainituista kaikki tekijät eivät tarvitse olla valmiina olemassa, esimerkiksi juuri työntekijöiden ja esimiesten sitoutuminen kehittämistoimintaan tapahtuu yleensä toiminnan edetessä. Ihmisen on vaikea sitoutua etukäteen johonkin asiaan, josta ei vielä tiedä juuri mitään. Sitoutuminen tapahtuu kokemuksen ja motivoitumisen myötä. Arvomaailmaan ja johdon sitoutumiseen liittyviä keskeisiä periaatteellisia tekijöitä ovat mm. ihmisten näkeminen organisaatiossa todellisuudessa voimavarana, ei pelkästään menoeränä. Ns. henkilöstövoimavarojen johtaminen, ihmisten johtaminen, tulee olla johtamisessa keskeisesti huomioituna ja olisi hyvä, jos sen edelleen kehittämiseen olisi halukkuutta. Työkyky tulee ymmärtää laaja-alaisena, ei pelkästään yksilön ominaisuutena, jota voi ulkopuolisesti ja objektiivisesti arvioida ja mitata. Organisaatiossa tulee olla halukkuutta käynnistää tutkimusavusteinen kehittämis- ja oppimisprosessi, jossa on alussa mukana ulkopuolinen tutkija, jolle tulee antaa riittävästi toimintavapautta ja johon tulee myös luottaa. Tutkijan tulee luonnollisesti olla luottamuksen arvoinen ja tehtävänsä pätevä.

Nämä tekijät voidaan katsoa kriittisiksi tekijöiksi pyrittäessä siirtämään tai yleistämään mallin käyttöä muihin työyhteisöihin. Kuten olen jo aikaisemmin todennut, että vaikka mallia pystyttäisiinkin siirtämään ja yleistämään tietyt kriteerit (vrt. edellä esitetty) huomioiden, ei tuloksia voi luonnollisestikaan etukäteen tietää. Sen sijaan syklin edetessä kehittämistoiminnan tuloksista saadaan yhä syvenevää tietoa. Siis vain toimintatapa väljästi sovellettuna ja omanlaiseksi muotoutuneena voi toimia muissakin organisaatioissa. Vaikka tässä tutkimuksessa ei ole käsitelty Eepeen muiden toimialojen kehittämistä, on samaa toimintatapaa käytetty onnistuneesti myös muilla toimialoilla, esim. hotelli- ja ravintolatoimialalla, joka eroaa monilta osin kaupan alasta.

Kuvaan seuraavassa luvussa niitä näkemyksiä, jotka kehittämissyklin pohjalla ovat sekä sen jälkeen varsinaisen syklin eri vaiheineen. Koska Työvire-projektin arvioinneissa ja metaevaluaatiossa eli tämän tutkimuksen muissa tuloksissa saatu tieto tukee kehitettyjen arviointien ja toimintatapojen tarpeellisuutta ja myös syntyneiden ns. sivupolkujen tärkeyttä, muotoutuu syklin sisältö pääpiirteisään samanlaiseksi kuin miksi se Työvire-projektissa muotoutui. Metaevaluaatiota en sellaisena enkä yhtä laajana kuin se tässä tutkimuksessa toteutui sisällyttä varsinaiseen kehittämissykliin. Sen tekeminen antaa kuitenkin oleellista lisätietoa syklin 1. kierroksen toteuttamisen onnistumisesta ja mahdollisesti huomioitavista muutostarpeista, joten myös sen tekemistä hieman kevyemmällä ja suppeammalla, organisaatiolle sopivalla tavalla voin suositella.

## **15. TOIMINTAMALLI TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISESTÄ TYÖKYKYÄ YLLÄPITÄVÄN TOIMINNAN VIITEKEHYKSESSÄ**

Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehysessä -toimintamallin lähtökohtana on näkemys siitä, että työyhteisön kehittämisellä ja työkyvyn ylläpitämisellä on yhteisiä tekijöitä ja tavoitteita. (vrt. kuvio 6). Niiden samanaikaisesta kehittämisestä hyötyvät sekä työntekijät että työnantaja.

Työkykyä ja työyhteisön toimivuutta tarkastellaan kontekstisidonnaisena asiana ja sitä arvioidaan yhteisöllisesti, koska työkyky ”realisoituu” ennen kaikkea työyhteisössä ja työssä vuorovaikutuksessa toisten työntekijöiden ja ympäristön kanssa. Yhteisöllinen arviointi ei sulje pois yksilöllisten näkökulmien huomioimista, koska juuri ne muodostavat pohjan yhteisön näkökulman konstruoinnille. Tässä mallissa yksilöt pyrkivät muodostamaan yhteisen näkemyksen, eräänlaisen konsensuksen työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavista asioista työyhteisössä. Työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavat tekijät jaetaan kolmeen pääluokkaan, joita ovat: työolot ja terveydelliset tekijät, työyhteisö ja työilmapiiri sekä työntekijän voimavarat. Nämä pääluokat sisältävät useita tekijöitä, joita kaikkia ei voida määrittää ”etukäteen”, irrallaan siitä kontekstista, missä työkykyä ja työyhteisön toimivuutta arvioidaan. Tekijöiden välillä esiintyy vuorovaikutusta siten, että mikäli jokin tekijä muuttuu, muuttuu myös muut tai ainakin jokin muista tekijöistä jollakin tavalla. Tekijät ovat myös dynaamisia siten, että ne eivät pysy koko ajan samana, vaan ympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset vaikuttavat systeemisesti ajateltuna niihin jatkuvasti. (vrt. kuvio 13).

Varsinaisessa kehittämissyklissä keskeistä on sekä reflektio että kokemuksellinen oppiminen. Myös demokraattinen dialogi ja sen opetteleminen ja toteutuminen mm. palaverikäytännössä on syklin onnistuneen toteuttamisen tarkoitus ja edellytys. Esimiehet ovat keskeisessä asemassa, mutta pelkästään esimiehen vastuulla syklin toteuttaminen ei ole. Vastuun saamisen toinen puoli eli vastuun ottaminen on myös onnistuneen kehittämistoiminnan edellytys. Siten jokainen työntekijä on osaltaan vastuussa työyhteisönsä ja samalla itsensä sekä työkykynsä kehittämisestä. Yhdessä tapahtuvan reflektion lisäksi on tärkeä huomioida myös itsereflektion merkitys, jota tulee tapahtua organisaation kaikilla tasoilla, jotta positiivisiin tuloksiin voitaisiin päästä. Tämä puolestaan edellyttää nöyryyttä ja rehellisyyttä sekä toisten huomioon ottamista ja kykyä nähdä, miten oma toiminta vaikuttaa myös muihin työyhteisön jäseniin ja toimintoihin kuin vain itseen. Esimiehiltä ja johtajilta edellytetään liiketoimintataitojen lisäksi myös ihmisten johtamisen taitoja. Kuitenkaan ei ole tarkoitus, että ns. osallistava johtaminen vähentää esimiestyön ja johtajuuden merkitystä ja tärkeyttä. Johtajan

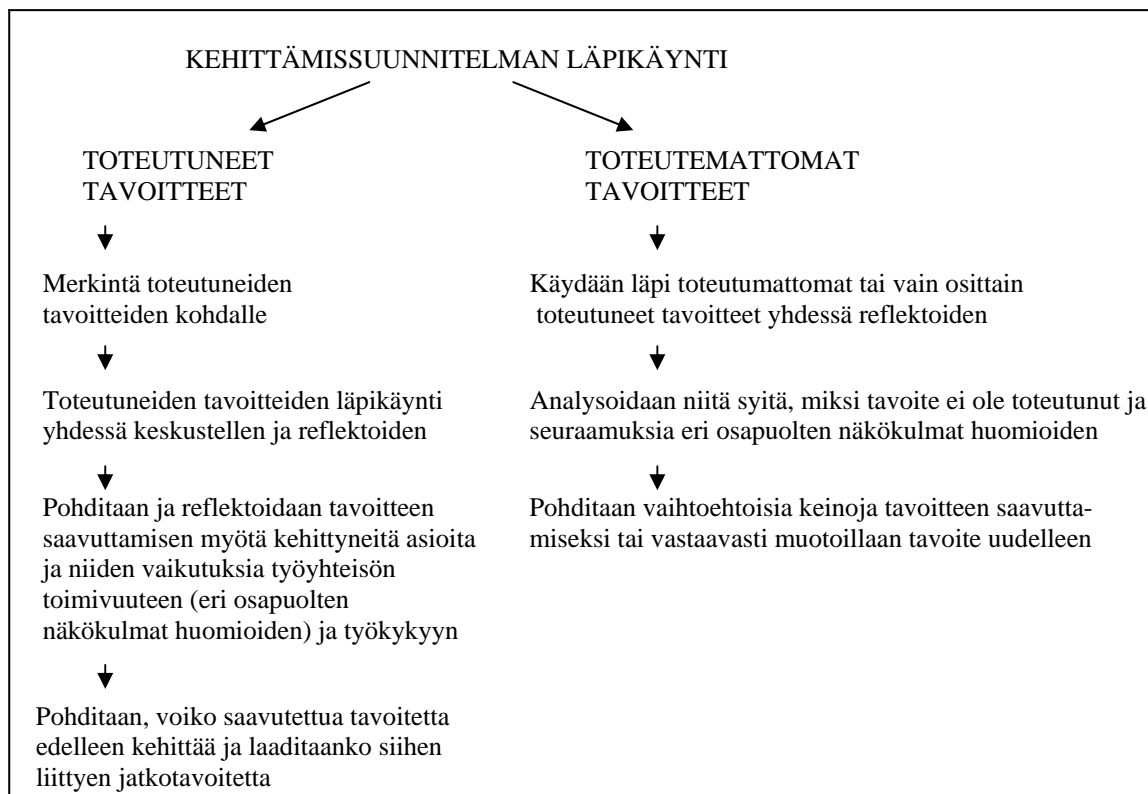
ja esimiehen rooli ei tässä toimintamallissa heikkene; päinvastoin se muuttuu yhä tärkeämmäksi ja haasteellisemmaksi, kenties myös vaikeammaksi, koska ihmiset resurssina ovat usein vaikeammin johdettavia kuin muut resurssit organisaatiossa.

Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä kiteytyy kehittämissykliin, joka kuvataan seuraavassa luvussa. Syklin kaikki vaiheet perustuvat työntekijöiden itsearviointiin ja ryhmämuotoiseen (tutkimus)keskusteluun, josta voi käyttää myös nimeä *työryhmän reflektiivinen kehittämiskeskustelu*. Tutkijan rooli on merkittävä toteutettaessa sykliä 1. kertaa. Rooliin kuuluu mm. eri vaihtoehtojen ”kirkastaminen”, demokraattiseen dialogiin sekä reflektointiin ohjaaminen ja kannustaminen. Reflektion toteutumista tässä syklissä voi tarkastella pohjautuen Deweyn teoriaan reflektion viisivaiheisesta etenemisestä.

Taulukko 5. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä -syklin vertailu Deweyn (1933) viisivaiheiseen reflektioteoriaan:

<b>Deweyn viisi reflektiivisen ajattelun tasoa / näkökulmaa:</b>	<b>Reflektio ”Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä” -syklissä (kartoitusvaiheessa, kehittämissuunnitelman laatimisvaiheessa sekä arvioitaessa tavoitteiden saavuttamista)</b>
1. Mikäli toimintaan tulee jokin hämmentävä tilanne tai epätietoisuutta, pysähtyy toiminta hetkeksi, mutta pyrkimys aktiiviseen toimintaan säilyy; syntyy ensimmäiset olettamukset siitä, mistä käsin mahdollisiin ratkaisuihin voisi pyrkiä	1. Voimavarakartoituksen yhteydessä palautetaan mieleen hämmentäviä tilanteita ja joskus syntyneitä olettamuksia siitä, miten asioita voisi kehittää. (= ensivaikutelmaan luottaminen)
2. Arvioidaan ja tutkitaan uudelleen kohdattuja ongelmallisia tilanteita. Koetusta häiriöön liittyvästä epätietoisuudesta muodostetaan intellektuaalinen ongelma.	2. Arvioidaan uudelleen yhteisessä keskustelussa mieleen tulleita ongelmallisia tilanteita ja täsmennetään ajatusta ongelman tasosta, pyritään intellektuaalisempaan ja kriittisempään pohdintaan tekijästä. Tässä auttaa toisten kanssa keskusteleminen muistaen kuitenkin ryhmäpaineen vaarat.
3. Syntyneitä, usein spontaaneja ideoita käsitellään kontrolloidusti, kerätään faktoja ja aineistoja sekä pohditaan ja laajennetaan alkuperäisiä olettamuksia, muodostetaan hypoteesi.	3. Työryhmän jäsenten ideoita tarkastellaan yhdessä valiten niistä yhteiseen päätökseen pohjautuen keskeiset tekijät. Alkuperäisiä olettamuksia laajennetaan pohtimalla voimavaroja kuluttavaan tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä sekä tilanteesta aiheutuvia seuraamuksia eri osapuolten näkökulmista sekä arvioidaan tekijän kuormittavuus. Pohditaan toimenpide-ehdotuksia eli aloitetaan hypoteesin laatiminen.
4. Hypoteesista kehitetään johdonmukainen idea.	4. Alustavien pohdintojen ja toimenpide-ehdotusten pohjalta laaditaan yhteistyössä kehittämistavoitteet keinoineen, vastuuhenkilöineen ja toteutusajankautuineen.
5. Hypoteesia testataan kokeellisesti, tulokset voivat olla myönteisiä tai kielteisiä, tehdään jatkohavaintoja ja pyritään oppimaan myös virheistä.	5. Pyritään saavuttamaan laadittu tavoite käytännössä laadittuja keinoja toteuttamalla. Arvioidaan tavoitteen saavuttamista ja kirjataan se saavutetuksi. Mikäli tavoitetta ei saavuteta, arvioidaan siihen vaikuttaneita tekijöitä. Arvioidaan tavoitteen saavuttamisesta seuranneita hyötyjä ja mahdollisia muita seuraamuksia ja tarvittaessa laaditaan jatkotavoite tai kokonaan uusi tavoite.

Deweyn kuvaus reflektiivisen ajattelun vaiheittaisesta etenemisestä toteutuu edellä kuvatusti syklin etenemisessä. Sen lisäksi, että syklin etenemisessä toteutuu reflektiivinen ajattelu eri vaiheineen, tapahtuu reflektiota myös jokaisessa yksittäisessä kehittämisspalaverissa arvioitaessa saavutettuja tai saavuttamattomia tavoitteita ja pohtien niiden vaikutuksia sekä niitä syitä, miksi jokin tavoite ei ole toteutunut ja laadittaessa uusia toteuttamiskeinoja ja jatkotavoitteita tai kokonaan uusia tavoitteita keinoineen.



Kuvio 18. Reflektio kehittämissuunnitelman läpikäynnin yhteydessä

Reflektio tarkoittaa tässä mm. sen pohtimista, miksi jokin asia on niin kuin se on tai miksi jokin ajattelee niin kuin ajattelee ja toimii niin kuin toimii; arvioidaan tilanteeseen vaikuttaneita tekijöitä monipuolisesti ja myös kriittisesti eri näkökulmat (työntekijöiden, työnantajan, asiakkaan) huomioiden. Reflektio voi kohdentua joko toiminnan sisältöön, prosessiin tai toiminnan perusteisiin (vrt. mm. Dewey 1933; Heikkinen & Jyrämä 1999; Mezirow 1991)

Jotta kehittämistoiminnan hyödyllisyydestä ja vaikuttavuudesta saataisiin systemaattisempaa tietoa, tulee tavoitteiden laatimisen ja saavuttamisen reflektoinnin lisäksi tehdä myös systemaattisempaa arviointia. Arvioida tulee sekä prosessin toteutumista sinänsä että kehittämisellä aikaansaatuja hyö-



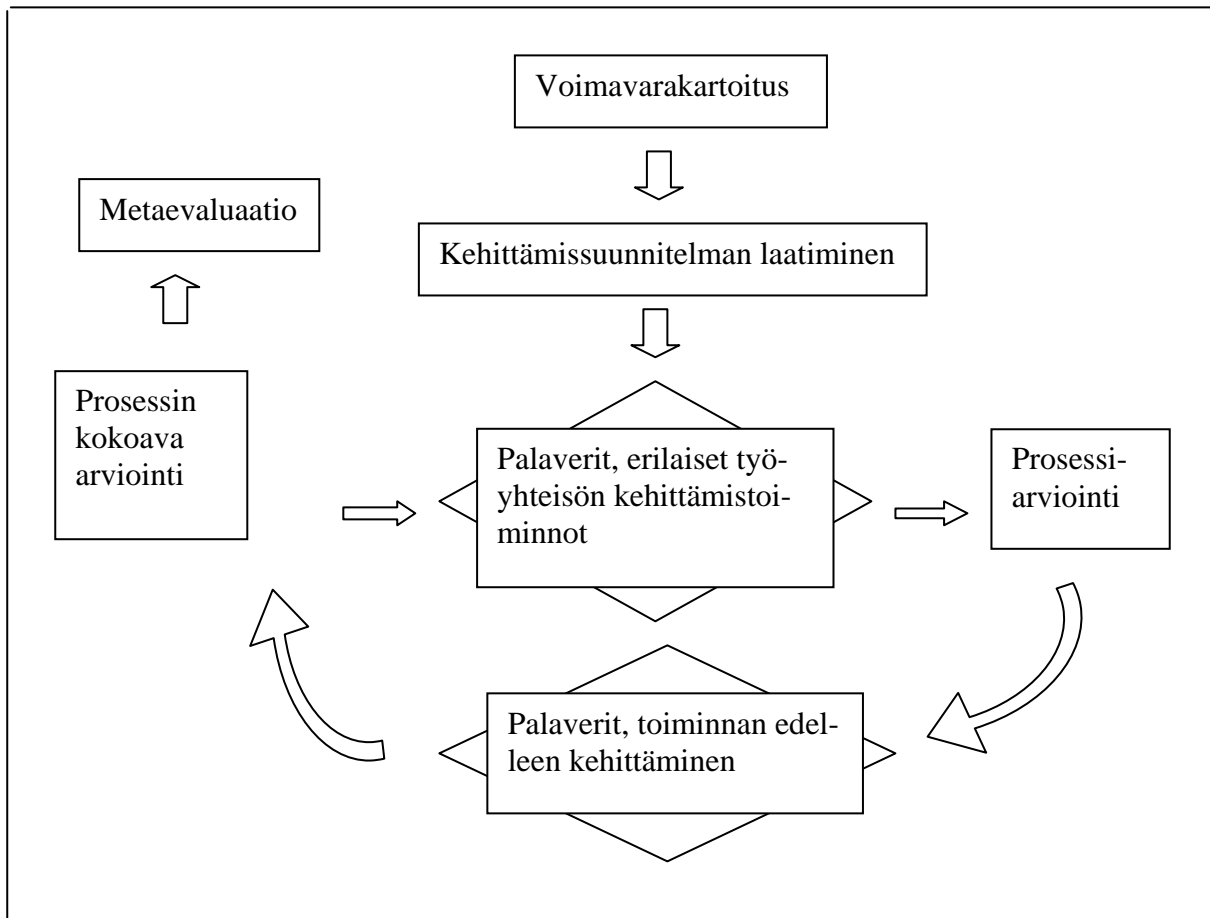
tyjä. Tästä syystä sykli sisältää sekä varsinaista prosessin (toteuttamisen) arviointia että prosessin kokoavaa arviointia, jotka myös perustuvat työntekijöiden itsearviointiin ja reflektioon, mutta jossa tutkijan osuus on merkittävä. Hän analysoi tulokset, tekee niistä yhteenvedot (riippuen organisaation koosta) ja käy niiden pohjalta reflektiokeskusteluja sekä työryhmän että johdon edustajien kanssa.

Palaverikäytäntöjä arvioidaan systemaattisesti sekä osana prosessiarviointia että kokoavaa arviointia, koska juuri palaverikäytäntöjä arvioimalla voidaan arvioida vuorovaikutuksen laatua ja osallistuvuutta, kuten myös muita työyhteisön toimivuuden ja työkyvyn kannalta keskeisiä tekijöitä.

Arviointitulokset antavat sekä toimijoille itselleen että tutkijalle tietoa menetelmän toimivuudesta ja siitä, mitä on alkanut muuttua ja miksi. Sen avulla myös syvenee sen arviointi, mikä todella koetaan tärkeimmäksi työkyvyn ylläpitämisen ja työyhteisön toimivuuden kannalta. Se myös ohjaa tarvittaviin jatkotoimenpiteisiin kehittämisen suhteen, jolloin erilaisia toimenpiteitä ja resursseja voidaan suunnata niitä eniten tarvitseviin kohteisiin. Juuri systemaattisen, kehittämissuunnan edetessä useaan kertaan tapahtuvan arvioinnin liittäminen kehittämissykliin tuo mukanaan toimintatutkimuksen ja sille tyypillisen reflektion lisäksi arviointitutkimukselle tyypillisiä elementtejä (vrt. luku 7, arviointitutkimus)

### **15.1 Kehittämissyklin vaiheet**

Seuraavassa kuviossa esitän toimintamallin toteuttamista kuvaavan työyhteisön kehittämissyklin työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Jokainen otsikoitu vaihe pitää sisällään useita eri osavaiheita. Koska kyseessä on toimintatutkimukseen pohjautuva malli, on mahdollista, että mallia ja sykliä toteutettaessa esille saattaa eri kohteissa nousta uusia, erilaisia sivupolkuja, jotka tulee huomioida myös toteutuksessa ja arvioinnissa. Tämä sykli on tarkoitettu väljäksi ohjeistukseksi ja toimintamalliksi työyhteisön kehittämiselle työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä.



Kuvio 19. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä -sykli (1. kierros)

Kuvaan syklin sisällön vaiheittain sisältäen myös toimintaohjeet kunkin vaiheen toteuttamiselle liitteessä 10. Samassa liitteessä kuvataan myös työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä -syklin eteneminen jatkossa ensimmäisen kierroksen jälkeen (kuvio 20). Jokaiseen vaiheeseen liittyy arviointeja, joiden apuvälineinä käytetään ennalta laadittuja lomakkeita. Joissakin vaiheissa lomakkeet ovat keskeisiä ja niiden käyttö on välttämätöntä, joissakin vaiheissa lomakkeiden sijasta voi käyttää niin halutessa esim. haastatteluja, jotka nauhoitetaan.

## 15.2 Syklin toteuttamisessa tarvittavat työvälineet

Lomakkeet liittyvät edellä esitettyihin syklin niihin vaiheisiin, joissa tapahtuu systemaattista ja tutkimuksellista arviointia. Osa lomakkeista, kuten kehittämissuunnitelma jää työyhteisön käyttöön heti sen laatimisen jälkeen ja tällöin tutkija ottaa siitä itselleen kopion. Osa lomakkeista tulee ensin tutkijan käyttöön yhteenvetojen ja raporttien tekemistä varten ja ko. lomakkeet tai kopiot niistä palautetaan myöhemmin työyhteisöön. Vaikka tutkijan sekä osallisten käyttöön tulevaa arviointitietoa saadaan ns. tutkimuskeskustelujen muodossa, mahdollistaa kirjaaminen sisällön analyysin tekemisen kirjallisten dokumenttien pohjalta. Myös toimijoilla itsellään on mahdollista palata kirjallisesti tehtyihin arviointeihinsa myöhemmin.

Osa prosessiarviointiin ja prosessin kokoavaan arviointiin liittyvästä tiedosta voidaan vaihtoehtoisesti kerätä esimerkiksi haastattelemalla. Metaevaluaatio voi muotoutua erilaiseksi eri organisaatioissa ja työyhteisöissä sen mukaan, millaiset tavoitteet ja minkälainen tarkoitus kehittämistoimintaa ohjaa; siksi en esitä siihen liittyen tarkkoja ohjeita. Esimiesten ja johdon osalta on kuitenkin oleellista selvittää heidän kokemuksiaan kehittämissyklin käytöstä kokonaisuudessaan ja sen mukanaan tuomia vaikutuksia johdon näkökulmasta arvioituna. Myös metaevaluaatiota koskeva tieto voidaan kerätä eri tavoin; esim. tutkimuskeskustelun ja lomakekyselyn yhdistelmänä tai myös varsinaisen haastattelun avulla.

Huomioitava on, että lomakkeistoakaan ei ole tarkoitettu käytettäväksi ensimmäistä kertaa ilman tutkijaa. Työyhteisöjen toteuttaessa kehittämissykliä itsenäisesti (1. kierroksen jälkeen), voidaan työyhteisössä hyödyntää lomakkeiden käyttöä uudelleen. Tällöin esimiehen tulee ottaa se rooli, mikä tutkijalla oli 1. kierroksella. Vaikkakin pyrkimyksenä on siirtyä tiimimäiseen työskentelyyn, tulee jonkun olla muita enemmän vastuussa sen huolehtimisesta, että kehittämissalavereissa toteutuu demokraattisen dialogin periaatteet ja että yhteisesti sovitut asiat kirjataan kehittämissuunnitelmaan. Yhteiseen sopimiseen pääseminen voi myös edellyttää eräänlaista ”kapellimestaria” edelleen. Useinhan palavereissa juuri puheenjohtaja toimii tällaisena henkilönä. Työyhteisöissä palavereissa puheenjohtajana toimii usein esimies tai tiiminvetäjä. Mikäli näin ei ole tai mikäli työyhteisössä on kypsyttä ja halua kokeilla puheenjohtajan kierrätystä, voi jokainen työntekijä vuorollaan ottaa vastuun neuvotteluprosessin ohjaamisesta.

Prosessiarviointi ja prosessin kokoava arviointi toteutuvat erilaisina toteutettaessa sykliä toisen kerran tai useamman kerran riippuen jälleen työyhteisön omista tarpeista ja tavoitteista. Arvioinnit voi

yhdistää määrääjoin, esim. kaksi kertaa vuodessa tapahtuvaksi kokoavaksi arvioinniksi, johon osallistuu johdon edustaja ja / tai työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation edustaja. Tällöin arvioidaan yhdessä sekä kehittämissuunnitelman toimivuutta että kehittämistavoitteiden saavuttamista ja niiden mukanaan tuomaa hyötyä työkyvyn ylläpitämisen ja työyhteisön kehittämisen kannalta. Noin kerran vuodessa työyhteisössä voitaisiin lisäksi päivittää voimavarakartoitus ja verrata tuloksia edelliseen kartoitukseen. Kartoitusta olisi hyvä olla tekemässä ulkopuolinen henkilö; joko syklin 1. vaiheessa mukana ollut tutkija tai esimerkiksi työterveyshuollon tai työsuojeluorganisaation edustaja. Sykliin voi liittää muitakin arviointeja sen mukaan, millaisia ”sivupolkuja” kussakin työyhteisössä nousee esille. Varsinainen kehittämissuunnitelma lomakkeineen on tarkoitettu elämään työyhteisön arjessa ja kehittämistoiminnassa jatkuvasti mukana edellä kuvatun kaltaisesti. Yksityiskoh-  
taisia ohjeita ja lomakkeistoa voi tiedustella tämän tutkimuksen tekijältä.

## 16. Lopuksi

Tätä tutkimusta tehdessä sekä minä että tutkittavien työyhteisöjen jäsenet ovat oppineet työyhteisön kehittämisestä ja työkyvyn ylläpitämisestä. Oppimista onkin kuvattu laadulliseksi muutokseksi henkilön tavassa nähdä, kokea, ymmärtää ja käsitteellistää asioita todellisessa maailmassa (Marton & Ramsteden 1988). Tällaista näkemistä, kokemista ja ymmärtämistä voi tehdä samanaikaisesti sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti, jolloin keskiössä ovat yksilöt, mutta jolloin toimintaa tarkastellaan koko työyhteisön näkökulmasta käsin. Tutkimus osoittaa, että reflektio ja sen systemaattinen opettelu ja hyödyntäminen työyhteisössä mahdollistaa sekä työkykyyn että työyhteisön toimivuuteen liittyvien asioiden tarkastelun siten, että yhteisesti kyetään määrittämään keskeiset kehittämis- ja oppimistarpeet sekä laatimaan niiden pohjalta tavoitteita konkreettisine keinoineen. Myös laadittujen tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista.

Jatkotutkimushaasteena olisi selvittää sitä, miten kehittynyt toimintatapa on jäänyt elämään työyhteisön arkeen sen jälkeen kun tutkija ja asiantuntija ovat jättäneet prosessin.

Eepe kasvatti v. 2001 myyntiään 11 prosentilla. Myynnin kasvu oli silloin paras viimeiseen viiteen vuoteen. Myös Eepeen tulos parani vuonna 2001 ja ylitti asetetut tavoitteet. (Sanomalehti Ilkka 2002) Eepeen talousjohtaja K. Mäkelä (2002) totesi, että liiketoimintayksiköiden määrä kasvoi projektin aikana seitsemällä yksiköllä. Hänen mukaansa myös työn tuottavuus parantui projektin aikana useallakin mittarilla mitattuna. (Mäkelä 2002)

Vaikka tutkimuksessa ei pyritty analysoimaan yrityksen tulosta kuten ei myöskään esim. sairauspoissaoloja, joiden vähäisyys ei mielestäni aina kerro pelkästään työntekijöiden hyvästä työkyvystä ja hyvästä työilmapiiristä; joissakin tapauksissa taustalla voi sen sijaan olla työnantajan kielteinen suhtautuminen sairauspoissaoloihin ja työntekijällä voi olla siitä syystä jopa pelko työpaikan menettämisestä, mikäli on poissa työstä. Edellä mainitun kaltaiset tulokset kuvastanevat myöskin omalta osaltaan henkilöstön hyvää työkykyä ja sitä, että toimipisteiden oma aktiivinen kehittämistyö itse laadittujen kehittämistavoitteiden pohjalta kuten myös kehittämistyön arviointi ovat yhteydessä liiketoiminnan kehittymiseen. Tämän tutkimuksen välittämät tiedot siitä, mitkä tekijät ovat tukeneet työntekijöiden työkykyä ja työyhteisöjen toimivuutta työntekijöiden itsensä arvioimina ovat merkityksellisiä. Ne tekijät eivät myöskään ole ristiriidassa yrityksen (johdon) tavoitteiden kanssa. Tosin Eepeessä on todettu, että tietty tulokunto tulee olla ennen kuin pystytään täysipainoisesti satsaamaan työntekijöiden työkykyyn.

Kysymys on yhtä ongelmallinen kuin munan ja kanan suhde–kumpi oli ensin? Työkykyinen ja motivoitunut henkilöstö vai menestynyt työyhteisö. Siihen tämä tutkimus ei pyrikään vastaamaan. Olettaa voi, että ne todentuvat useimmiten samanaikaisesti. Henkilökohtaisesti myös ajattelen, että missä tahansa yrityksen ”elämäkaaren” vaiheessa tämän tyyppisen kehittämissyklin toteuttaminen olisi mahdollista ja paikallaan.

Kehittämistyössäkin on keskeistä muistaa Antoine De Saint – Exuperyta (1960) mukailleen:

*” Jos haluat rakennuttaa laivan, älä jaa miehille komentoja, käskyjä ja määräyksiä, vaan kerro heille, millaista on ikävöidä ääretöntä merta .”*

## LÄHTEET:

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Kirjassa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. ATENA –kustannus. Juva: WSOY, 11-24.

Adler, R. B. 1992. *Communicating at Work. Principles and practices for business and the professions*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Alasoini, T. 1996. Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen oppivassa yhteiskunnassa. Näkökulmia uuteen työpoliittiseen ajatteluun. Työpapereita 1. Helsinki: Työministeriö.

Alasoini, T., Lifländer, T., Rouhiainen, N. & Salmenperä, M. 2002. Innovaatioiden lähteillä. Miksi ja miten suomalaista työelämää kannattaa kehittää? Työelämän kehittämisohjelma. Helsinki: Työministeriö.

Argyris, C. 1964. *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley .

Argyris, C. 1987. *Personality and Organization. The Conflict Between System and the Individual*. New York: Garland Publishing, Inc.

Argyris, C. 1990. *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn and Bacon.

Argyris, C. 1993. *Knowledge for action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Argyris, C. & Schön, D.A. 1996. *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. New York: Addison-Wesley publishing company.

Aro, T. 1998. Työkyvyn ylläpidon suunnitelma käytännön toiminnaksi. Kirjassa Aro, T. & Matikainen, E. (toim.) Työkyky hallintaan - suunnitelmat käytännön toiminnaksi. Helsinki: Työterveyslaitos. Keskinäinen vakuutusyhtiö Ilmarinen, 16-25.

Beckett, D. 1999. Past the guru and up the garden path. The new organic management learning. Kirjassa Boud, D. & Garrick, J. (Eds.) *Understanding learning at work*. London: Routledge, 83-97.

Blackler, F. 1995. Knowledge, knowledge work and organizations: On overview and interpretation, *Organization Studies* 16, No 6, 1021-1046.

Bouwen, R. & Steyaert, C. 1994. Group Methods of Organizational Analysis. Kirjassa Cassel, C. & Symon, G. (Eds.) *Qualitative methods in Organizational Research. A Practical Guide*. London: Sage. 122-146.

Bratton, J. 2000. Restructuring work: Fordism and re-engineering. Kirjassa Bratton, J. & Gold, J. *Human Resource Management. Theory and practice*. New Jersey: Macmillan Business, 99-126.

Carr, W. & Kemmis, S. 1986. *Becoming critical. Education, knowledge and action research*. London: Falmer Press.

- Casey, C. 1999. The changing context of work. Kirjassa Boud, D. & Garrick, J. (Eds.) Understanding learning at work. London: Routledge, 15-28.
- Crossan, M.A., Lane, H.W. & White; R.E. 1999. An Organizational Learning Framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*. Vol. 24. No. 3, 522-537.
- Denzin, N. 1978. *The research act*. Chicago: Aldine.
- Dewey, J. 1929. *The quest for certainty*. Boston: D.C. Heath & Co.
- Dewey, J. 1933. *How we think. A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. 2. uudistettu painos. Alkuper. julkaisuvuosi 1909. Boston: D. C. Heath and Company.
- Dewey, J. 1951. *Experience and education. An introduction to the philosophy of education*. New York: Macmillan.
- Dewey, J. 1966. Democracy and education: An introduction to the philosophy of education to the special issue. *Human Relations* 46 (2).
- Dewey, J. 1999. *Pyrkimys varmuuteen*. 1999. Helsinki: Gaudeamus.
- Dey, I. 1993. *Qualitative data analysis. A user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.
- Dunderfeldt, T. 1991. *Elämänkaaripsykologia*. Porvoo: Wsoy.
- Elo, A.-L. 1995. Stressin ja psyykkisen kuormituksen arviointi työssä. Teoksessa Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. (toim.): *Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos ja Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 194-205.
- Elo, A.-L. & Leppänen, A. 1996. *Kuntaesimies työkyvyn tukena*. Helsinki: Työterveyslaitos, Kuntien eläkevakuutus.
- Elovainio, M., Kivimäki, M. & Vahtera, J. 2002. Organizational Justice: Evidence of New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health*, Jan. 2002, Vol. 92 Issue 1.
- Engeström, Y. 1995. *Kehittävä työntutkimus*. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Feld, T. 1999. *Sense of Coherence: Structure, Stability and Health Promoting Role in Working Life*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.
- Furnham, A. 1999. *The psychology of behavior at work. The individual in the organization*. East Sussex: Psychology Press.
- Goldstein, 1991. Training in work Organization teoksessa Dunnette & Hough (Eds.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 2. USA: Consulting Psychologists Press.



- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätöyömenetelmät. Juva: WSOY.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y. S. 1989. Fourth Generation Evaluation. Newbury Park: Sage.
- Gustavsen, B. 1992. Dialogue and Development. Social Science for Social Action: Toward Organizational Renewal. Volume 1. Stockholm: Arbetslivs centrum & Assen: Van Gorcum.
- Habermas, J. 1987. Kommunikatiivisen toiminnan käsitteen tarkastelua. Kirjassa Kotkavaara, J. (toim.) Järki ja kommunikaatio. Jurgen Habermas. Tekstejä 1981-1985. Helsinki: Gaudeamus, 68-97.
- Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Kirjassa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. ATENA –kustannus. Juva: WSOY, 25-56.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. 1959. The motivation to work. New York: John Wiley.
- Herzberg, F. Work and the nature of man. 1996. Cleveland. USA: World Publishing Co.
- Hirsjärvi, S. 1983. (toim.) Kasvatustieteen käsitteistö. Helsinki: Otava
- Hirsjärvi, S. 1984. Kasvatusfilosofia ja ihmiskäsitys. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja. B 5/1984.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Hurme, M. 1997. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos.
- Huttunen, R. & Heikkinen, H. 1999. Kriittinen teoria ja toimintatutkimus. Kirjassa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. ATENA –kustannus. Juva: WSOY, 155-184.
- Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen, T. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Kirjassa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. ATENA –kustannus. Juva: WSOY, 113-134.
- Hämäläinen, J. 1987. Laadullinen sosiaalitutkimus käytännössä. Johdatus laadulliseen sosiaalitutkimuksen ”käsityötaitoon”. Kuopion yliopiston julkaisuja. Yhteiskuntatieteet. Tilastot ja selvitykset 2.
- Härkäpää, K. 1997. Psykososiaaliset tekijät työssä selviytymisen ja työkyvyn kannalta. Kirjassa Kukkonen, R. ym. (toim.) Työfysioterapia. Yhteistyötä työ- ja toimintakyvyn hyväksi. Helsinki: Työterveyslaitos, 203-209.
- Ilmarinen, J. 1999. Työkykyä edistävät ja heikentävät tekijät. Kirjassa Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. (toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos. Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen, 31-46.

- Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2002. Itsemääräämismotivaatio. Teoksessa Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy, 109-120.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 1998. *Tietoa luova projekti – polku oppivaan organisaatioon.* Tampere: Kirjayhtymä Oy.
- Jarvis, P. 1998. *The Practitioner-Researcher. Developing Theory from Practice.* San Francisco: Jossey - Bass Publishers.
- Jensen, K. B. 1989. Discourses of Interviewing: Validating Qualitative Research Findings Through Textual Analysis. Kirjassa: Kvale, S. (Ed.) *Issues of validity in qualitative research.* Lund: Studentlitteratur, 93-107.
- Juuti, P. & Lindström, K. 1995. *Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 4.* Helsinki: Työterveyslaitos ja johtamistaidon opisto.
- Juvas, K. 1997. *Palvelualojen ergonomia – kauppa, majoitus, ravitsemus. Yhteenveto pohjoismaisista tutkimuksista. Työsuojelujulkaisuja No 5.* Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö, työsuojeluosasto.
- Jyrkämä, J. 1999. *Toimintatutkimus ja sosiaaliset toimintakäytännöt – giddensiläisiä näkökulmia toimintatutkimukseen.* Kirjassa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä.* ATENA –kustannus. Juva: WSOY, 137-153.
- Järvilehto, T. 1987. *Missä sielu sijaitsee? Psykkisen toiminnan hermostollinen perusta.* Oulu: Pohjoinen.
- Järvinen, A. 1985. *Lääketieteen opiskelijoiden tieteellisiä ja ammatillisia käsityksiä koskeva seuranta-tutkimus. Väitöskirja.* Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis, ser A vol 197.
- Järvinen, A. & Koivisto, T., Poikela, E. 2000. *Oppiminen työssä ja työyhteisössä.* Juva: WSOY.
- Järvinen, A. & Poikela, E. 2000. *Työssä oppimisen reflektiivisyys ja kontekstuaalisuus. Aikuiskasvatus 4/2000, 316-324.*
- Järvinen, P. 1998. *Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä.* Porvoo: WSOY.
- Järvisalo, J. 1996. *Työkyvyn ylläpitäminen terveyttä edistämällä.* Kirjassa Järvisalo, J., Laine, A., Lamberg, M, Matikainen, E. & Yrjönheikki, E. (toim.) *Tositarinoita työkyvyn ylläpitämisestä.* Helsinki: Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö, 65-97.
- Kallio, H. 1993. *Esiintymis- ja neuvottelutaito. Sihteerikirjat n:o 1.* Yrityskirjat Oy.
- Kanerva, S., Pasanen, A., Riekkinen, S. & Tuhkanen T. 1998. *Hyvä työterveyshoitajan työ.* Helsinki: Hygieia.
- Karasek, R. 1979. *Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign.* Administrative Science Quarterly, 24: 285-308.

- Kasvio, A. 1994. Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämisen mahdollisuudet. Helsinki: Gaudeamus.
- Katz, R. & Van Maanen, J. 1977. The loci of work satisfaction. *Human Relations*, 1977, 30, 469-486.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Weilin & Göös.
- Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Kirjassa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. ATENA –kustannus. Juva: WSOY, 63-84.
- King, N. 1994. The Qualitative Research Interview. Kirjassa Cassel, C. & Symon, G. (eds.) *Qualitative methods in Organizational Research. A Practical Guide*. London: Sage. 14-36.
- Kolb, D. 1984. *Experimental learning. Experience as The Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Koivisto, T. 1997. Uudistuva metallialan tuotantolaitos: osallistuva uudelleensuunnittelu mahdollisuuksien areenana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Kokko, M. 2003. Kyliltä keskuksiin. Eteläpohjalaisista osuuskaupoista alueosuuskaupaksi. Eepee 1903-2003. Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa. Jyväskylä: Gummerus.
- Koskensalmi, S., Lauttio A.-M. & Lindström, K. 2000. Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Krafcik, J.F. 1988. Triumph of the lean production system. *Sloan Management Review*, Fall 1988, 41-52.
- Kuittinen, M. & Salo, P. 1997. Voiko asiantuntijaorganisaatio olla oppiva organisaatio? *Hallinnon tutkimus* 3, 201-208.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kylä-Setälä, E., Lindström, K., Kandolin, I. & Ketola, R. 2000. Terveenä kaupan töissä – näkökulmia työolojen ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos, Liikealan ammattiliitto ja Kaupan työnantajaliitto.
- Kvale, S. 1989. Introduction. Kirjassa Kvale, S. (Ed.) *Issues of validity in qualitative research*. Lund: Studentlitteratur, 7-12.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* Vol. 11, no 1/99, 3-12.
- Lahtonen, M. 1999. Keskustellen parempaan työyhteisöön. Kirjassa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. ATENA –kustannus. Juva: WSOY, 201-220.
- Laine, A. & Lamberg, M. 1993. Työikäisten työkyvyn ylläpitäminen. *Sosiaalinen aikakauskirja* 1, 4-8.

- Launis, K. 1997. Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa: Kirjonen, Remes & Eteläpelto (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 122-132.
- Launis, K., Kantola, T., Niemelä A.-L. & Engeström, Y. 1998. Työyhteisöt vanhan ja uuden murroksessa Helsinki: Työterveyslaitos.
- Launis, K. & Karimäki - Suvanto, P. 2000. Työyhteisöt vanhan ja uuden murroksessa, vaihe 3. Helsinki: Helsingin yliopisto / Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö.
- Lawler III, E. E. 1985. Challenging Traditional Research Assumptions. Kirjassa: Lawler III, E. E., Mohrman, Jr. A. M., Ledford, Jr. G. E., Gummings, T. G. and associates (eds.) Doing Research That is Useful for Theory and Practice. San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1-17.
- Lehto, A.-M. 1996. Työolot tutkimuskohteena. Tutkimuksia 222. Helsinki: Tilastokeskus.
- Leppänen, ym. 2001. Parempaa työkykyä tavoittelemassa. Kolmivuotisen työkykyohjelman evaluointi. Työ ja ihminen tutkimusraportti 19. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lewin, K. 1946. Action research and minority problems. Journal of Social Issues 2 (4), 34-46.
- Lindström, 1994. Työyhteisön kehittämistoiminnan arviointi. Teoksessa Lindström, K. (toim.) Terve Työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos, 229-242.
- Lindström, K. 1995. Työyhteisön kehittäminen. Kirjassa Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. (toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos ja Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 371-438.
- Lindström, K. & Kiviranta, J. 1995. Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 6. Helsinki: Työterveyslaitos, Työministeriö.
- Littler, C.R. & Salaman, G. 1984. Class at work: The Design, Allocation and Control of Jobs. London: Batsford.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.
- Luoma, J. (toim.) 1991. Johdatus työpsykologiaan. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Marton, F. & Ramsden, P. 1988. What does it take to improve learning? Kirjassa Ramsden, P. (Ed.) Improving learning: New perspectives. London: Kogan Page.
- Marshall, S. & Rossman, G. B. 1995. Designing qualitative Research. Second edition. Thousand Oaks: Sage
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. 1999. Envisioning new organizations for learning teoksessa Boud. D. & Garrick, J (Eds.) Understanding learning at work. London: Routledge, 199-215.
- Maslow, A. 1954. Motivation personality. New York: Harper & Row.

- Matikainen, E. 1995. Työkykyä ylläpitävän toiminnan organisointi ja käytännön toteutus työpaikalla. Kirjassa Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. (toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos ja Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen, 47-59.
- Matikainen, E. 1998. Työkykyä ylläpitävän toiminnan organisointi ja periaatteet. Kirjassa Aro, T. & Matikainen, E. (toim.) Työkyky hallintaan - suunnitelmat käytännön toiminnaksi. Helsinki: Työterveyslaitos. Keskinäinen vakuutusyhtiö Ilmarinen, 26-32.
- Matthews, J. H. & Candy, P. C. 1991. New dimensions in the dynamics of learning and knowledge. Kirjassa Boud, D. & Garrick, J. (Eds.) Understanding learning at work. London: Routledge,
- McGregor, D. M. 1960. The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.
- McLaughlin, E. 1991. Oppositional poverty: the quantitative / qualitative divide and other dichotomies. The sociological Review 39 (2), 292-308.
- McNiff, J., Lomax, P. & Whitehead, J. 1996. You and your action research project. London: Routledge.
- Mead, G.H. 1976. Medvetandet, jaget och samhället. Från socialbehavioristisk ståndpunkt. Kalmar: Argos.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia – sarja 4. International Methelp Ky. Viro: Jaabes OU.
- Mezirow, J. 1991. Transformative Dimensions of Adult Learning. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. 1995. Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Kirjassa Mezirow (toim.) uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 17-37.
- Moll, L.C. 1999. (Ed.) Vygotsky and Education: Instructional Implications and Applications of Sociohistorical Psychology. New York: Cambridge University Press.
- Mullins, L. J. 1985. Management and Organizational Behaviour. London: Pitman.
- Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Saarijärvi: Jyväskylän koulutuskeskus Oy.
- Mäkitalo, J. 1999. ”Pankaa ne kuntoon” – arviointia valtakunnallisten työterveyshuollon kokeilujen tyky -hankkeista. Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus, Oulu. Helsingin yliopisto, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö. Kirjassa Aaltonen, T. (toim.) Tyky -toiminnan tositapauksia työterveyshuollossa. Helsinki: Työterveyslaitos, 13-30.
- Mäkitalo, J. & Palonen, J. 1994. Mitä on työkyky: Lääketieteellinen, tasapainomallin mukainen ja integroitu käsitystyyppi. Työ ja ihminen 8:3, 155-163.
- Nadler, S. A. & Lawler III, E.E. 1995. Motivation: A diagnostic Approach. Kirjassa Kolb, D. A., Osland, J. S. & Rubin, I. R. (Eds.) The organizational behavior Reader. New Jersey: Prentice Hall, 125-135.

- Nakari, R. & Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö: yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Helsingin kaupunki.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge- Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Otala, L. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 1997. Porvoo: Wsoy.
- Patton, M. 1996. Utilization-Focused Evaluation. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Patton, M. 1987. How to Use Qualitative Methods in Evaluation. Newbury Park: Sage.
- Patton, M. 1990. Qualitative evaluation and research methods. Newbury Park: Sage.
- Pawson, R. & Tilley, N. 1997. Realistic Evaluation. London: Sage.
- Perttula, J. 1995. Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. Kasvatus 1/99, 39-47.
- Pietilä, V. 1973. Sisällön erittely. Helsinki: Gaudeamus.
- Pitkänen, M., Nygård, C.-H., Arola, H. & Manka, M.-L. 2001. Työkyvyn edistäminen elintarviketehtaassa. Tampere: Tampereen yliopisto, terveystieteen laitos.
- Porter, L. & Lawler, E. 1968. Managerial attitudes and performance. Homewood, Illinois: Dorsey.
- Rajavaara, M. 1994. Kaikenlaisia kehittäjiä ja kehittämisajatteluja. Teoksessa: Lindqvist & Rajavaara (toim.) Kehittämistyö itseanalyysiin. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja 8 ja Stakesin raportteja 147. Helsinki: Helsingin yliopisto ja Stakes, 45-56.
- Rantanen, J. 1995. Tutkimuksesta työkyvyn ylläpitoon – tutkimuslaitoksen mahdollisuudet. Kirjassa Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. (toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos ja Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen, 17-24.
- Rasanen, M.-L. & Liira, J. 1999. Edistyykö hyvinvointi? Valtion työkykyhankkeen arviointitutkimus. Helsinki: Työterveyslaitos. Valtionkonttori.
- Rauhala, L. 1989. Ihmisen ykseys ja moninaisuus. Helsinki: Sairaanhoidajien koulutussäätiö.
- Rauhala, L. 1991. Humanistinen psykologia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala, L. 1993. Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.
- Rinne, R. 1988. Kasvatustieteen tiedetradition vaikutus olemassa olevaan tutkimuskäytäntöön. Teoksessa Immonen, K. (toim.) Tieteen historia – tieteen kritiikki. Turun yliopiston historian laitos. Julkaisuja n:o 19. Turku, 119-137.
- Rissa, K. 1996. Panosta työkykyyn. Helsinki: Työeläkelaitosten liitto. Työturvallisuuskeskus.

- Rossi, P. H. & Freeman, H. E. 1993. *Evaluation. A Systemic Approach 5*. Newbury Park: Sage.
- Ruohotie, P. 1996. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Edita.
- Safizadeh, M. 1992. Tiimityö tuotantotoiminnan välineenä. *Yritystalous* 5/92:76-85. Artikkelin perustuu teokseen: Safizadeh, M. The case of Workgroups on Manufacturing Operations. *California management Review*, Summer 1991.
- Saint-Exupery, A. 1960. *Siipien sankarit – yölento*. Helsinki: Tammi.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. *Oppova organisaatio*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Schein, E. 1988. *Organizational psychology*. Prentice-Hall International Editions. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Schwandt, T. A. *Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry*. 1994. Kirjassa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 118-137.
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. & Kleiner, A. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Seppänen, R. 1997. Evaluatiivinen näkökulma kehittämistyöhön. *Hallinnon tutkimus* 2, 100-107.
- Seppänen-Järvelä, R. 1999. Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveystalalla. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta. *Stakes. Tutkimuksia* 104.
- Seppänen-Järvelä, R. 1999. Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa Eräsaari, R., Lindqvist, T., Mäntysaari, M. & Rajavaara, M. (toim.) *Arviointi ja asiantuntijuus*. Helsinki: Gaudeamus, 90-105.
- Sihto, M. 1997. Terveyspoliittisen ohjelman vastaanotto – tutkimus Suomen terveyttä kaikille vuoteen 2000 –ohjelman toimeenpanosta terveydenhuollossa. *Tutkimuksia* 74. Helsinki: Stakes.
- Soini, S., Vahtera, J., Joki, M., Aaltonen, J., Bifedt, L., Lähteenmäki, S. & Utriainen, A. 1997. *Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen*. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö, työsuojeluosasto.
- Stringer, E. T. 1999. *Action research. Second edition*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Sulkunen, P. 1992. Ryhmähaastattelujen analyysi. Kirjassa Mäkelä, K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 264-285.
- Suomen säädöskokoelma, N:o 738 Työturvallisuuslaki ja N:o 752 Työterveyshuoltolaki.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. Esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Taylor, F.W. 1974. Scientific management. Westport, Connecticut: Greenwood Press.

Tesch, R. 1992. Qualitative research. Analysis types & software tools. London: The Falmer Press.

Tiuranniemi, J. 1993. Yksilö, ryhmä, organisaatio. Sosiaalipsykologian perusteita. Turku: Täydennyskoulutuskeskus. Turun yliopisto.

Vartiainen, M. 1994. Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Tampere: Tammer - Paino Oy.

Vartiainen, M., Pirskanen, S. & Palva, A., Simula, T. 2000. Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen. Helsinki: Kansallinen Työelämän kehittämisohjelma. Työministeriö.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. 1999. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Työministeriön raportteja 6. Helsinki: Oy Edita Ab.

Vygotsky, L. 1978. Mind in society. The development of higher psychological process. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Waris, K. 1999. Mental well-being at work. A sign of a Healthy Organisation and a Necessary Precondition for Organisational Development. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Zenger, J., Musselwhite, E., Hurson, K. & Perrin, G. 1992. Tiimiorganisaation johtaminen. Yrittäjä 5/1992; 9-13.

### **Ei-tieteelliset lehdet ja julkaisemattomat lähteet:**

Eepe – henkilöstöpolitiikka. Päivitetty v. 2001, vahvistettu Eepeen hallituksessa 22.2.2001 ja Eepeen hallintoneuvostossa 16.3.2001

Lampinen, K. (toim.) 2000. Eepeen Työvire malliesimerkiksi. S-ryhmän ammattilehti Ässä-lehti 10/2000, 46-47.

Lähdesmäki, K. 1999. Toimitusjohtajan katsaus. Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan henkilöstölehti Eepeeläinen 5/1999, 3.

Lähdesmäki, K. 2003. Tutkimuskeskustelussa 6/2003 toimitusjohtajan antamat oheismateriaalit: Työvireprosessin eteneminen ja alustus johtamisesta.



Mäkelä, K. 1999. Työkykyä ylläpitävää toimintaa kehitetään. Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan henkilöstölehti Eepeeläinen 2/1999, 18-19.

Mäkelä, K. 2002. Sähköpostitiedote Eepeen tuloksellisuuden kehityksestä.

Puhto, S. 1999. Väki virkeäksi. S-ryhmän ammattilehti Ässä-lehti 8/1999, 32-33.

Sanomalehti Ilkka nro 45. 16.2.2002

## LIITE 1

### **ETELÄ-POHJANMAAN OSUUSKAUPAN TYÖVIRE –PROSESSI - käynnistyminen ja yhteistyö eri sidosryhmien kanssa**

Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan työkykyä ylläpitävä toiminta eli Työvire-prosessi on käynnistetty Eepeen ylimmän johdon taholta vuosina 1997 ja 1998. S-ryhmässä vuoden 2000 Sinulle Asiakas –valmennuksen teemana oli työkyky ja hankkeen nimenä oli Työvire 2000 (Puhto 1999, 32-33). Sana ”työvire” on siis tullut S-ryhmässä käytetystä nimestä työkykyä ylläpitävälle toiminnalle. Eepeen toimitusjohtajan Kalle Lähdesmäen Työvire-prosessiin liittyvä taustatyö ja kollegojen kanssa toteutettu pohdinta ja kehittäminen puolestaan oli johtanut koko S-ryhmän tasolla toteutettuun ”Työvire 2000” –ohjelmaan. Tästä syystä Eepeen Työvire-prosessi toimikin pilottihankkeena S-ryhmässä (Lähdesmäki 1999, 3.) S-ryhmän koulutusyksikön, Jollas-instituutin ja heidän kouluttajiensa kanssa tehtiin yhteistyötä Työvire-prosessiin liittyen. Eepeen Työvire-prosessiin on vaihteittain otettu mukaan myös useita muita kumppaneita, mm. Seinäjoen Työterveyskeskus Oy, Seinäjoen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehitystoiminnan yksikkö (SoTe), kuntien työterveyshuoltoyksiköt ja Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Näiden kumppaneiden mukaantulo ja tehtävät esitetään tässä yhteenvedossa. Eepeen Työvire-projekti oli myös S-työvire 2000 opaskirjaisen laatimistyössä mukana pilottiryhmän ominaisuudessa. SoTe -yksikölle tarjottiin mahdollisuutta osallistua ko. oppaan varsinaiseen kirjoitustyöhön; resurssipulan vuoksi tämä mahdollisuus jäi kuitenkin käyttämättä. V. 2003 julkaistussa (Marja Kokko, 2003) ”Kyliltä keskuksiin – Eteläpohjalaisista osuuskaupoista alueosuuskaupoiksi, Eepee 1903-2003” mainitaan Eepeen Työvire-prosessista todeten sen sisältäneen mm. työkykyä ylläpitämiseen liittyviä seminaareja, joissa on kartoitettu eri osastoittain mm. työpaikan ilmapiiriä, ihmissuhteita, sisäistä tiedonkulkua, fyysisiä työolosuhteita ja henkistä jaksamista.

## **I EEPEEN TOIMINNAT**

### **1. Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan toiminta-ajatus**

Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan henkilöstö työskentelee toiminta-ajatuksen toteuttamiseksi:

”Eepee on Etelä-Pohjanmaalla toimiva maakunnallinen yritys. Eepeen päämäärä on kilpailukykyisesti palvella asiakkaitaan ja asiakasomistajiaan harjoittamalla kaupallista palvelutoimintaa. Toimialat ovat päivittäis- ja käyttötavara-kauppa, maatalouskauppa, liikennemyymäläkauppa, hotelli- ja ravintolakauppa sekä autokauppa. Eepee pyrkii pitkällä aikavälillä ylläpitämään johtavan asemansa kaikilla toimialoillaan sekä turvaamaan kannattavalla toiminnalla jatkuvuutensa. Eepee uudistaa ja kehittää toimintaansa ja aluettaan yhteiskunnan kehityksen, asiakaskunnan ja asiakasomistajien tarpeiden mukaisesti.” (Eepee – henkilöstöpolitiikka 2001, 1.)

### **2. Eepeen henkilöstöpolitiikka**

Eepeen henkilöstöpolitiikka –kirjasessa (2001, 1) on kirjattu hallituksen vahvistamiksi arvoiksi neljä seuraavaa asiaa, jotka osaltaan ovat yhteydessä työkykyä ylläpitävän toiminnan periaatteisiin.

1. Asiakaslähtöisyys  
Asiakasomistajien ja asiakkaiden etu edellyttää tavaroiden ja palveluiden oikeaa hintaa verrattuna laatuun. Annetut asiakaslupaukset, laatu, tuoreus, oikea hinta ja bonus täytetään asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi. Yrittävä, hyvin peruskoulutettu, jatkuvasti työssä oppiva sekä uutta koulutusta saava, osaava henkilöstö varmistaa asiakaslupausten toteutumisen, jatkuvan uudistumisen sekä kehittymisen asiakkaiden odotusten ja tarpeiden mukaisesti. Uudistumisen ja kehittämisen lähtökohdista ovat asiakkaiden tarpeiden ja kulutustottumusten muutokset, ennakkoluulottomuus ja yhteiskunnan kehitys.
2. Maakunnallisuus  
Eepee on alueellinen yritys, joka kehittää kaikilla resursseillaan palveluja, kaupaa ja yritystoimintaa. Alueellinen omistus ja hallinto varmistavat, että päätöksenteko tapahtuu maakunnassa ja alueen omista lähtökohdista. Maakunnan etu on myös Eepeen etu.
3. Tulos  
Tuloksellinen toiminta takaa jatkuvuuden, kehittymisen ja etujen tuottamisen asiakasomistajille. Kustannustehokkuus, osaaminen sekä aktiivinen hyvä markkinahallinta ja tinkimätön ketjutoiminta luovat tuloksellisen toiminnan perustan. Valikoima sekä palvelutarjonta muodostetaan kysyntälähtöisesti.
4. Yksilön kunnioittaminen  
Aktiiviset asiakasomistajat ja yrittävä henkilöstö ratkaisevat menestymisen. Eepeen tavoitteena on hyvä kilpailukyky sekä asiakaspalvelussa että työnantajana. Avoin tiedottaminen, keskustelu ja vuorovaikutus ylläpitävät hyvää ilmapiiriä, luovat yhteishenkeä, kannustavat yrittämiseen ja varmistavat tavoitteisiin sitoutuneen toimintatavan.

Henkilöstö on Eepeen liiketoiminnan tärkein voimavara. Henkilöstön arvostus korostuu kehittyvän henkilöstöpolitiikan kautta. Henkilöstöpolitiikka tukeutuu voimassa olevaan työlainsäädäntöön ja työehtosopimuksiin sekä S-ryhmässä tehtyihin ratkaisuihin. Tarkoituksena on ohjata henkilöstöhallinnollisia ratkaisuja, joista yksityiskohtaiset ohjeet toimitetaan henkilöstölle sisäisen tiedotuksen kautta. Eepeen henkilöstöpolitiikalle on ominaista sisäinen etenemismahdollisuus, pysyvät työsuhteet sekä tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Keskeisiä kehityssuuntia ovat johtamismenetelmien jatkuva kehittäminen, aktiivinen sisäinen tiedottaminen sekä henkilökohtaisten ammatillisten valmiuksien jatkuva kehittäminen.

Henkilöstöpolitiikan toteutuminen ja jatkuva kehittäminen edellyttää Eepeen johdon, esimiesten, luottamusmiesten, yhteistyöelinten ja yleensä koko henkilöstön aktiivisuutta ja yhteistoimintaa sen soveltamisessa. Jokaisella henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa työpaikallaan yhteistyössä esimiehen kanssa henkilöstöpolitiikan toteuttamiseen ja kehittämiseen. Henkilöstö voi vaikuttaa myös valittujen edustajiensa kautta Eepeen henkilöstöpolitiikkaan ja sen toteuttamiseen. Tällaisia vaikutusmuotoja ovat mm. luottamusmiesjärjestelmä, työsuojeluorganisaatio sekä henkilöstöedustajat toimialojen johtoryhmissä ja osuuskaupan hallintoneuvostossa. (Eepee – henkilöstöpolitiikka 2001, 1-4.)

### **3. Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan Työvire-prosessin tausta**

Etelä-pohjanmaan Osuuskaupan eli Eepeen työkykyä ylläpitävä toiminta on käynnistynyt laajana kokonaisuutena vuosina 1997/1998. Ensimmäinen, noin yhden vuoden pituinen vaihe keskittyi laajaan johdon informointiin ja asiaan perehdyttämiseen sekä sitouttamiseen. Vuosisuunnitteluunsa liittyen Eepeen hallitus päätti ”TyKy 99 –ohjelman” rakentumisesta kolmen pääkohdan mukaisesti:

- kaikilla toimialoilla tapahtuu Eepeen yhteisten tapahtumien ja tekemisten lisäksi omat valmistelut
- tyky –toimintaan liittyen kehitetään yhteistyötä työterveyspalvelujen kanssa
- hankitaan projektihenkilö koordinoimaan toimintaa ja vastaamaan siitä (SoTe –yksikkö)

Eepeeessä on pohdittu sitä, mitä työkyvyn ylläpitäminen ja sen kohentaminen tarkoittavat. Kun työkyvyn kohentaminen on perinteisesti ymmärretty lähinnä työpaikkaliikuntana ja fyysisenä suorituksena, on Eepeeessä haluttu korostaa niiden lisäksi myös osaamisen kohentamista ja motivaation ylläpitämistä. Eepeen tyky –prosessin kehittämisen tukena on käytetty mm. Merikosken kuntoutuskeskuksessa työskentelevän J. Palosen ajatuksia työkyvyn ylläpitämisestä. Hänen mukaansa työkykyä voi kohentaa vain työssä, ei yksistään lihaksissa ja aivoissa. Työkyky liittyy työn kehittämiseen työn sisällön muuttuessa henkilökohtaisen ja yhteisöllisen oppimisen kautta. (Mäkelä 1999, 18-19.)

Toimitusjohtaja Lähdesmäki totesi vuoden 1999 lopussa Työvire-prosessin oltua käynnissä aktiivisesti runsaan vuoden ajan, että Eepeeessä on varauduttu jatkossa panostamaan henkilöstön työkykyyn liittyviin asioihin siten, että työkyky asiat ovat aktiivinen osa normaalia toimintaa. Hän uskoi vahvasti, että Eepeeessä pystytään kehittämään myös työkykyyn vaikuttavia olosuhteita ja ylläpitämään hyvää työvirettä. Hän myös rohkaisi ja kannusti Eepeen henkilökuntaa tyky –toimintaan toteamalla, että jokaisen panosta tarvitaan. (Lähdesmäki 1999, 3.) Lähdesmäki on kirjannut työyhteisön menestymisen periaatteiksi mm. seuraavia tekijöitä: tunnesiteet yritykseen eli koko Eepeehen, sen toimintaan ja yksikköön; työntekijöiden on tunnettava ja hyväksyttävä toimintamallit yritys-, toiminta ja yksikkötasolla. Keskeistä on tuloksenteleminen, liiketoimintakonseptin hallinta, osaaminen ja kommunikoinnin hallintakyky sekä uuden hyväksymiskyky. Myös koulutushalukkuus ja asiantuntijuus ovat keskeisiä tekijöitä. Yrityksissä olisikin käytettävä aikaa inhimillisten voimavarojen pohtimiseen, valmentautumiseen ja oppimiseen sekä käytännössä harjoitteluun laajasti koko organisaatiossa. Keskeisiksi toimintaa ohjauksiksi asioiksi hän kiteyttää organisaatiopsykologian, käyttäytymistieteet, vuorovaikutustilanteiden hallitsemisen ja arvot. Hän toteaa myös, että epävirallinen ja virallinen organisaatio on saatava toimimaan yhteistyössä. Yrityksessä tulee aikaansaada nykyaikainen työvire-työkyky prosessi ja se etenemään siten, että fyysisen kunnan ja terveyden mittauksesta päästään paljon syvemmälle.

Lähdesmäen mukaan johtamisessa on keskeistä sekä asioiden että ihmisten johtaminen sekä korkea moraalit. Hän on todennut v. 2000 pitämässään esitelmässä ”Johtaminen eri vuosituksilla”, että organisaatioiden palautejärjestelmiä rakennettaessa on tärkeää varmistaa, että palautteet ja viestit kulkevat organisaatioilta ja siinä työskenteleviltä yksittäisiltä ihmisiltä. Työyhteisössä on oltava sisäänrakennettu vuorovaikutusmalli niin, että motivoitunut ilmapiiri säilyy myös silloin, kun jonkun esitykset eivät toteudu. Johtamiskeskustelun pitää toimia niin epävirallisen kuin virallisenkin keskustelun tasolla. Hänen mukaansa se aika on ohi, että ihmisillä tai heidän tekemisillään olisi organisaatioasemasta seurautava eriarvoisuus. Johtamiskulttuurin pitää olla sellainen, että jokainen tuntee ja tietää, että hänen työnsä on tärkeää.

Eepeeessä Työvire-prosessin taustalla ovat juuri Lähdesmäen ajatukset työkyvystä, johtamisesta ja työvireen tarkastelusta sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Keskeistä on kunkin työntekijän oman tulosyksikön ja työryhmän tarkastelu. Näiden ajatusten käytäntöön viemiseksi työryhmätasolla Eepeeessä päätettiin hankkia ulkopuolinen henkilö, koska yrityksen taholta näiden asioiden vieminen työryhmätasolle olisi ollut vaikeaa.

#### **4. Projektin yhteistyöryhmät**

Työvire –projektin suunnitteluun, seurantaan ja tiedottamiseen liittyen perustettiin johto- ja projektiryhmät. Johtoryhmässä olivat mukana Eepeen edustajina johtajisto, SoTe –yksikön edustajina asiantuntijat ja yksikön johtaja sekä terveysalan yksiköstä työterveyshuollon asiantuntija. Ryhmän puheenjohtajana toimi Eepeen toimitusjohtaja Kalle Lähdesmäki.

Projektiryhmään kuuluivat Eepeeltä talousjohtaja ja henkilöstövastaava sekä nimetty henkilöstön edustus, Seinäjoen ammattikorkeakoulusta mukana ovat olleet samat henkilöt kuin johtoryhmässäkin. Tämän ryhmän puheenjohtajana toimi Eepeen talousjohtaja Kaj Mäkelä. Lisäksi tarvittaessa molempiin ryhmiin osallistui esim. Työterveyskeskus Oy:n edustaja/-t.

Johto- ja projektiryhmät kokoontuivat säännöllisesti prosessin alkuvaiheessa. Projektin viimeisen toimintavuoden aikana säännöllisesti on kokoontunut pelkästään projektiryhmä, jonka kokoonpano on tyypistynyt Eepeen puolelta talousjohtajaan ja henkilöstöpäällikköön, mutta vastaavasti työterveyshuollon edustus on ollut säännöllisesti mukana ryhmässä. SoTe –yksiköstä on puolestaan jäänyt johtajan edustus pois liittyen lähinnä johtajavaihdokseen.

## **II SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN SOSIAALI- JA TERVEYSALAN TUTKIMUS- JA KEHITYSTOIMINNAN YKSIKÖN TOIMINNAT JA ROOLI**

Ennen Työvire –prosessia Eepeen tyky -toiminta oli koostunut hajanaisesti ja satunnaisesti lähinnä virkistystoiminnasta sekä liikuntapäivistä riippuen myös omaehtoisen kiinnostuksen asteesta, koska joka suunnalta asiaa kohtaan ei ollut pysyvää kiinnostusta. Eepeen Työvire-prosessin tavoitteena oli tasavertainen, laaja-alainen, syvälinen ja jatkuva TYKY-toiminta koskien jokaista työntekijää kaikilla toimialoilla koko toimialueella. Tästä syystä Eepee / Lähdesmäki käynnisti neuvottelut Seinäjoen ammattikorkeakoulun terveysalan yksikön silloisen rehtorin Kaija Mannisen kanssa mahdollisen yhteistyön käynnistämistä asian tiimoilta. Samaan aikaan oli ammattikorkeakouluun perustettu sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehitystoiminnan yksikkö (SoTe) johtajanaan Paula Risikko. Toimitusjohtaja Lähdesmäki oli tuohon aikaan Ammattikorkeakoulun hallituksen jäsen ja oli myös päättämässä SoTe –yksikön perustamisesta. Eepee solmi yhteistyösopimuksen SoTe –yksikön kanssa varsin pian. Yksikön työntekijät nimettiin toteuttamaan Työvire-prosessia. Alkuvaiheessa Eepeen odotuksena oli saada osaamista terveyden sekä fysioterapian alueilta prosessiin. Tavoitteena oli myös saada syventävää osaamista, tämän päivän ja huomisen tietoa.

Eepee kustansi ensimmäiseksi vuodeksi täysin omarahoitteisesti kaksi asiantuntijaa, Kaija Loppelan (fysioterapian ja käyttäytymistiet.aineiden opettaja) ja Anita Keski-Hirven (työterveyshoitaja). Aluksi molemmat työskentelivät osa-aikaisesti, myöhemmin toinen kokoaikaisena projektin loppuun saakka ja toinen edelleen osa-aikaisena. Syksystä 2000 kesään 2002 prosessi oli mukana Työministeriön hallinnoimassa Kansallisen työelämän kehittämisohjelmassa (TYKE – ohjelma). Ohjelma rahoitti kyseisenä aikana molempien asiantuntijoiden 50 %-sen työpanoksen sekä matka- ja materiaalikuluja. Työvire-projekti täytti ohjelmaan pääsyn kriteerit, mm. tutkimusavusteisen kehittämistyön toteuttamisen myötä. Myös Eepeen kehittämistoiminnalle asetetut tavoitteet sopivat yhteen ohjelman tavoitteiden kanssa.

Koska ammattikorkeakoulu on myös työelämää palveleva oppilaitos, sen tutkimus- ja kehitystoiminnan yksikölle sopi hyvin yhteistyö maakuntaan vahvasti kiinnittyneen osuuskoupan kanssa. Monen eri tahon eri intressit kohtasivat tässä prosessissa. Eepee haki Työvire-prosessillaan mm. kilpailukykyä, kun taas SoTe –yksikölle hanke oli tärkeä asiantuntijuuden kehittämisen ja tutkimuksellisen aseman vahvistamisen kannalta. (Lampinen 2000, 46 – 47.)

### **1. Projektityöntekijöiden osuus ja rooli**

Projektityöntekijät suunnittelivat ja toteuttivat yhdessä Eepeen johdon sekä koordinaatio- ja projektiryhmien kanssa työntekijöiden itsearviointiin ja teemahaastatteluun perustuvan alku- eli työvirekartoituksen yrityksen työntekijöille ja esimiehille. Yrityksen johdon nimenomainen tarkoitus oli, että kartoituksen tekee ulkopuoliset henkilöt. Haastattelut toteutettiin toimialoittain. Kartoitus toteutettiin syksyllä 1999. Seuraavassa vaiheessa keväällä 2000 työntekijät laativat yhdessä esimiehen, alue- ja toimialajohtajien kanssa asiantuntijoiden avustuksella Työvirekartoituksen tuloksiin pohjautuvan Työviresuunnitelman toimipisteittäin. Syksyllä 2000 toteutettiin prosessiarviointi, mikä tähtäsi tulosten hyödyntämiseen projektin aikana. Keväällä 2001 prosessiarvioinnin tulokset käsiteltiin systemaattisesti jokaisessa toimipisteessä sekä kysyttiin lisätuen tarvetta Työvire–prosessin itsenäisessä toteuttamisessa. Syksyllä 2001 toteutettiin projektin kokoava arviointi. Kevään 2002 tavoitteena oli jäsentää toimipisteittäin projektin aikana tapahtuneet vaiheet ja oppiminen. Tavoitteena oli myös prosessin itseohjautuvaan jatkoon saattaminen ja tukeminen.

Keskeistä koko Työvire-projektissa toimipisteiden tasolla oli työntekijöiden ja esimiesten aktiivinen rooli kehittämistavoitteiden laatimisessa, konkreettisten keinojen valinnassa, tavoitteiden toteuttamisessa sekä tavoitteiden avulla aikaansaatujen vaikutusten arvioinnissa. Kaikki yrityksen johdon käynnistämät toiminnot tähtäsivät siihen, että työvire-toiminta saataisiin prosessin kautta osaksi arkitoimintaa. Organisaatiossa toteutettiin kyseisenä aikana muitakin työkykyä ylläpitäviä toimintoja: henkilöstöä mm. kannustettiin pitämään säännöllisiä palavereita, esimiehille järjestettiin valmennusta, työterveyshuoltosopimuksia laajennettiin ja liikuntaharrastuksia sekä erilaisia virkistätymistilaisuuksia tuettiin taloudellisesti.

Projektityöntekijät kuuluivat sekä projekti- että koordinaatioryhmään (=johtoryhmä) ja osallistuivat säännöllisesti koordinaatioryhmien palaveriin. Heidän tehtävänsä oli valmistella ja esitellä toiminnan konkreettiset suunnitelmat, jolloin niistä voitiin yhdessä keskustella. Johtoryhmä linjasi ja päätti keskustelujen pohjalta prosessin etenemisestä aina vaiheittain.

Projektityöntekijät ovat olleet mukana toimipisteiden Työvirepalaverissa havainnoiden ja arvioiden kehittämistoimintaa sekä osallistumalla erilaisten kehittämisvaihtoehtojen suunnitteluun. He ovat tukeneet työntekijöitä työyhteisöissä asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. He ovat myös laatineet raportit toiminnan eri vaiheista ja kirjoittaneet koko projektin ajan artikkeleita ajankohtaisista Työvire-projektin etenemiseen liittyvistä asioista mm. Eepeen henkilökuntalehteen Eepeläiseen. Myös Eepeen työntekijät kirjoittivat aiheesta artikkeleita lehteen. Kirjoittelu liittyi siihen tavoitteeseen, että toimintaa tuotiin esille ja tutuksi myös lehden välityksellä. Niin ikään esim. viestinnän pelisäännöt päivitettiin projektin kuluessa ja kirjoitettiin pieneksi julkaisuksi, joka otettiin käyttöön heti.

## **2. Tieteellisyyden ja tutkimuksen liittyminen projektiin / projektitutkijan osuus ja rooli**

SoTe -yksikön johtajan P. Risikon mukaan yksikön toiminnan käynnistymisen alkuvaiheessa sen oli tärkeää saada tutkimuslähtöisiä kehittämisprojekteja, joiden avulla oli mahdollista saada tunnettavuutta ja maakunnallista näkyvyyttä. Eepeen Työvire-projekti oli SoTe -yksikön ensimmäinen laaja-alainen kehittämis- ja tutkimusprojekti. Risikko totesi, että Eepeessä haluttiin heidän työnsä vaikuttavuutta arvioitavan tieteellisestä näkökulmasta. (Lampinen 2000, 47.) Tieteellistä näkökulmaa projektiin toi mm. K. Loppelan henkilökohtaiset jatko-opinnot ja tutkimustyö.

Keväällä 2000 K. Loppela neuvotteli tutkimuksen (lisensiaatin tutkimus/väitöskirja) liittämistä Työvire-projektiin SoTe -yksikön johtajan kanssa. Asiasta keskusteltiin ja siitä sovittiin myös koordinaatio- ja projektiryhmien palaverissa. Tämän seurauksena hänen tehtäviinsä kirjattiin kuuluvaksi myös tutkimuksellisuuden ja tieteellisyyden tuonti projektiin. Tutkimussuunnitelman laatimisen ja sen esittelemisen myötä hänelle myönnettiin tutkimuslupa ja jatko-opinto-oikeus Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa. Tieteellisestä näkökulmasta Eepeen Työvire-projektia voidaan tarkastella toiminta- ja arviointitutkimuksena. Eepeen näkökulmasta tutkimuksen hyöty on Työvire-projektin laadullisen arvioinnin syveneminen. Syksyllä 2002 valmistui välitutkintona ammatillisesti suuntautunut lisensiaatin tutkimus, jossa arviointi kohdistui lähinnä prosessin arviointiin. Työvire-projektin kokoava arviointi, eräänlainen vaikuttavuuden arviointi sisältyy väitöskirjatyöhön. Tutkimuksen myötä saadaan tietoa myös yhteisöllisen kehittämisen vaikutuksista työntekijöiden henkilökohtaisesti kokemaan työkykyyn.

## **III MUUT SIDOSRYHMÄT**

### **1. Työterveyshuollon osuus ja rooli**

Työvire-prosessin myötä Eepeessä on toteutettu prosessin alkaessa tavoitteeksi kirjattu laajamittainen työterveyshuollon uudistamis- ja kehittämishanke. Tavoitteena on ollut kehittää työterveyshuoltojen toimintaa yhteistyössä organisaation johdon kanssa päämääränä yhdenmukainen, tasavertainen työterveyshuolto uudistettuine ja laajennettuine sopimuksineen koko Eepeen toimialueella. Kehittämiseen on kuulunut niin ikään koordinoivan työterveyshoitajan palkkaaminen koko Eepeen työterveyshuoltoa toteuttavien yksiköiden välistä yhteistyötä tukemaan. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma on päivitetty ja siihen on lisätty useita vapaaehtoiseen tth:oon kuuluvia palveluita.

Tarkoituksena on sopia kullekin toimivuodelle jokin erityinen, ajankohtainen teema, jota toteutetaan tehostetusti ja toimintaa arvioiden. Yhtenä tällaisena teemana on ollut toimipistekohtaisten ergonomiaselvitysten ja ergonomiohjausten tehostaminen työfysioterapeuttien tekemänä.

Eepeen uudistustoiminnan ja Työvire-prosessin toteuttamisen myötä on tapahtunut Eepeen työterveyshuoltoa toteuttavien eri kuntien (30 kpl) työterveyshuoltoyksiköiden yhteistyöverkoston rakentuminen. Yhteistyöverkosto on kokoonnutunut säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa yhteiseen koulutus- ja keskustelutilaisuuteen Eepeen koolle kutsumana ja organisoimana. Tämä on osaltaan tukenut työterveyshuollon alueellista kehittymistä. Myös uudenlaisen yhteistyömallin rakentaminen työntekijän, työnantajan / esimiehen ja työterveyshuollon välillä on käynnistynyt Työvire-projektin myötä. Työterveyshuoltoyksiköiden ja Eepeen välisen yhteistyön sekä uusien toimintamuotojen kehittämisessä on ollut pro-

jektityöntekijöiden, Eepeen edustuksen sekä koordinoivan työterveysyksikön, Seinäjoen työterveyskeskuksen, edustajien lisäksi keskeisesti mukana lehtori Eija Kyrönlahti SoTe –yksiköstä.

## **2. Kansallinen työelämän kehittämisohjelman (TYKE –ohjelman) osuus ja rooli**

Kesällä 2000 SoTe –yksikön projektityöntekijät laativat hakemuksen yhteistyössä Eepeen kanssa Tyke -ohjelmalle asiantuntijatuen saamiseksi liittyen Eepeen Työvire –prosessiin. Samaan aikaan K. Loppela haki ohjelmalta sellaiselle tieteelliselle tutkimukselle suunnattua rahoitusta, joka liittyy ko. ohjelman tukemaan kehittämishankkeeseen. Molempiin hakemuksiin saatiin myönteinen päätös. Ohjelma rahoitti molempien asiantuntijan 50% työpanoksen, materiaali- ja matkakuluja kahdeksi vuodeksi. Sen jälkeen kun ohjelmalta saatiin rahoituspäätös, projektiasiantuntijoiden nimikkeet muutettiin SoTe –yksikössä projektipäälliköksi ja projektitutkijaksi. Tyke -ohjelmassa käytettiin asiantuntija- nimikkeitä.

Työelämän kehittämisohjelma eli TYKE oli valtakunnallisesti tunnettu yhteistyökumppani, jonka avulla työpaikat kehittivät tuloksellisuuttaan ja henkilöstönsä hyvinvointia siten, että sillä pyrittiin myös vahvistamaan työllisyyttä Suomessa. Projektien yleisimpiä tavoitteita ovat olleet työprosessien, työyhteisön toimivuuden, tiimityön, ulkoisen verkostoitumisen, henkilöstöjohtamisen, kehittämisosaamisen sekä työkyvyn ja työssä jaksamisen kehittäminen.

Projektien vaikutuksia pidetään työpaikkojen johdon ja henkilöstön sekä hankkeissa mukana olleiden asiantuntijoiden itsearviointien perusteella myönteisinä ja ohjelman on katsottu tuoneen lisäarvoa työpaikkojen kehitystoimintaan. Työn tuottavuuden, tuotteiden ja palvelujen laadun, toiminnan laadun, asiakaspalvelun ja toiminnan sujuvuuden on arvioitu parantuneen noin 80 prosentissa päättyneissä hankkeissa. Myös erityisesti tiimimäisessä työskentelyssä, kehittämisaktiivisuudessa, johdon ja henkilöstön välisessä yhteistyössä, työpaikan sosiaalisissa suhteissa, henkilöstön mahdollisuuksissa parantaa ammattitaitoaan ja henkisessä hyvinvoinnissa on saatu aikaan parannuksia valtaosassa projekteja.

Ohjelma edisti työelämän kehittämistä koskevan osaamisen levittämistä Suomessa. Tärkeimmät keinot tähän ovat olleet julkaisutoiminta, tietorekisterit, seminaaritoiminta sekä tiedotus ja markkinointi joukkotiedotusvälineissä. Toisella kaudella on mm. julkaistu raportteja useista päättyneistä innovatiivisista kehittämishankkeista, kehitetty ohjelman internetkotisivuja, toteutettu työelämän kehittämismenetelmiä esittelevä ja oppimiskokemuksien vaihtoon tarkoitettu Opitaan Yhdessä –seminaarisarja sekä tehty ohjelmaa ja sen projektien tuloksia tunnetuiksi eri tiedotusvälineiden kautta. Eepeen Työvire-projektia on kuvattu useassa ohjelman julkaisussa. Lisäksi siitä on kerrottu Opitaan yhdessä foorumissa joulukuussa 2001.

**EEPEEN TYÖVIREKARTOITUS**

EEPEEN TYÖVIRE –PROSESSI SYKSYLLÄ 1999

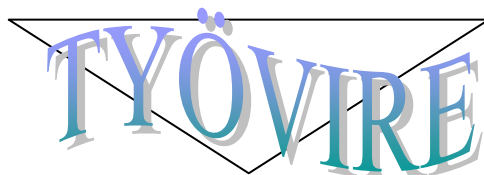
Toimiala:	Vastaaajien lukumäärä/ toimipisteen henkilöstömäärä:
Toimipiste/ paikkakunta:	Päiväys:

**TYÖOLOJEN JA TERVEYS**

- Työtilat ja –välineet, työasennot
- Altisteet (esim. pölyt, kemikaalit)
- Työnkierto
- Työn tauotus/ elpymisliikunta
- Työvaatetus
- Työpaikkaruokailu
- Työtaturmat
- Sairaudet/ sairauspoissaolot
- Työsuojelun toteutuminen
- Työterveyshuollon toteutuminen
- Työpaikan savuttomuus
- Muuta

**TYÖYHTEISÖ JA TYÖILMAPIIRI**

- Ihmissuhteet
- Asiakassuhteet
- Johtaminen ja esimiestyö
- Sisäinen tiedonkulku
- Yhteistyö
- Työn itsenäisyys, vastuu
- Ajankäytön hallinta, kiire
- Tietoisuus yrityksen hallinnosta sen kaikilla tasoilla
- Työntekijöiden työn ulkopuolella tapahtuva yhteistoiminta
- Muuta

**TYÖNTEKIJÄN VOIMAVARAT**

- Oma peruskoulutus ennen työn aloittamista
- Pehdytys
- Osaaminen
- Työmotivaatio, oman työn kehittäminen
- Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön
- Oman ammattitaidon kehittäminen, koulutus
- Työntekijän ikääntyminen
- Sitoutuminen työhönsä ja koko työyhteisöön, yksilötasoinen vastuun ottaminen
- Tietoisuus työn jatkumisesta
- Terveelliset elämäntavat (esim. hyöty- ja vapaa-ajanliikunta, ruokailutottumukset)
- Omasta ulkonäöstä huolehtiminen, hygienia
- Sosiaalinen verkosto (perhe, sukulaiset, ystävät, harrastustoiminta)
- Riskitekijät (esim. perussairaus, tupakointi, päihteiden väärinkäyttö)
- Muuta

LIITE 3

**EEPEEN TYÖVIREKARTOITUKSEN YHTEENVETO**  
**EEPEEN TYÖVIRE –PROSESSI SYKSYLLÄ 1999**

Toimiala:	Vastaajien lukumäärä/ toimipisteen henkilöstömäärä:
Toimipiste/ paikkakunta:	Päiväys: <span style="float: right;">Sivuja:</span>

Esille tulleet edut	Esille tulleet epäkohdat	Edellä mainittuun vaikuttavat tekijät	Seuraukset (työntekijän/ asiakkaan/ yrityksen näkökulmasta)	Epäkohdan suuruus (1-3)	Toimenpiteet: edun ylläpito/ epäkohdan korjaaminen	Toteutusaika-taulu/ vastuhenkilöt

**EEPEEN TOIMIPISTEEN TYÖVIRESUUNNITELMA ALKAEN VUONNA 2000**

Toimipiste \_\_\_\_\_ Päiväys \_\_\_\_\_

Läsnä \_\_\_\_\_

TAVOITTEET/päiväys	KEINOT	VASTUUHENKILÖT/ TOTEUTUS AIKATAULU
		Tavoite saavutettu (päiväys):
		Tavoite saavutettu (päiväys):
		Tavoite saavutettu (päiväys):



LIITE 4

## KYSELY EEPEEN TOIMIPISTEEN TYÖNTEKIJÄRYHMÄLLE TYÖVIRESUUNNITELMIEN TOIMIVUUDESTA

### EEPEEN TYÖVIRE –PROSESSI SYKSYLLÄ 2000

Toimipiste ja paikkakunta: \_\_\_\_\_ Päiväys: \_\_\_\_\_

Läsnäolijoiden -/työntekijöiden lukumäärä: \_\_\_\_\_

1. a) MITEN olette kokeneet työviresuunnitelman toimivan työyhteisön kehittämisen välineenä? Perustelee.

---

---

---

- b) MITEN asettamanne tavoitteet ovat tukeneet työyhteisön kehittymistä ja työssä jaksamista? Perustelee.

---

---

---

2. MITEN koette työviresuunnitelman käytön tarpeellisuuden jatkossa? Perustelee.

---

---

---

---

**KIITOS!**

## **TYÖNTEKIJÖIDEN ITSEARVIOINTI PALAVERIKÄYTÄNNÖSTÄ TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISESSÄ VIIMEISEN ½ VUODEN AIKANA**

### **EEPEEN TYÖVIRE –PROSESSI SYKSYLLÄ 2000**

**Toimipiste ja aikkakunta:** \_\_\_\_\_

Läsnäolijoiden -/työntekijöidenlukumäärä: \_\_\_\_\_

Päiväys: \_\_\_\_\_

***Ympyröikää* mielestänne sopivin/sopivimmat vaihtoehdot kustakin luettelosta.**

- Lomakkeen täytti**     esimies  
                               työntekijäryhmä

#### **• TYÖVIRE-/ HENKILÖSTÖPALAVERI**

1. esityslista esitellään palaverissa
2. esityslista on etukäteen nähtävillä, johon jokainen voi tuoda ehdotuksia käsiteltävistä asioista
3. esityslistan käyttöä voisi kokeilla siten, että se olisi etukäteen nähtävillä ja jokaisella olisi mahdollisuus tuoda siihen ehdotuksia käsiteltävistä asioista
4. puheenjohtaja ja sihteeri valitaan
5. puheenjohtajaa ja sihteerii ei valita erikseen, mutta tällaista käytäntöä voisi kokeilla
6. teema/alustukset on etukäteen suunniteltu
7. palaverit ovat säännöllisiä
8. palaveri tulisi olla n. 1x/1-2kk
9. palaverista tehdään muistio

#### **• TYÖNTEKIJÄT**

1. johtavat keskustelua
2. kannustavat toisiaan vuorovaikutukseen ja keskusteluun
3. pyrkivät saamaan hiljaistenkin työntekijöiden mielipiteet selville
4. kuuntelevat aidosti toistensa mielipiteitä
5. jokainen tuo oma-aloitteisesti oman mielipiteensä esiin
6. yksi tai muutama tuo esiin oman mielipiteensä/ näkemyksen asioista
7. ovat tietoisia työyhteisön kehittämisen mahdollisuuksista esim. hallinnollisesta ja taloudellisista asioista
8. tuntevat toisensa kokonaisvaltaisesti ja huomioivat toistensa erilaiset tiedot, taidot, kiinnostuksen kohteet, kyvyt, tunteet, yksilöllisyyden ja elämäntilanteen
9. eivät pysy käsiteltävässä asiassa vaan rönsyilevät asiasta toiseen
10. vetäytyvät taustalle

- **ESIMIES**

1. johtaa keskustelua
2. kannustaa vuorovaikutukseen ja keskusteluun
3. pyrkii saamaan hiljaistenkin työntekijöiden mielipiteet selville
4. kuuntelee aidosti työntekijöiden mielipiteitä
5. tuo vahvasti esiin oman mielipiteensä/ näkemyksen asioista
6. huomioi työntekijöiden mielipiteitä yhteisessä päätöksenteossa
7. kyselee työntekijöiden mielipiteitä, mutta ei ota niitä riittävästi huomioon päätöksenteossa
8. valmentaa, kannustaa ja johtaa demokraattisesti työyhteisön jäseniä
9. on eniten tietoinen työyhteisön kehittämisen mahdollisuuksista esim. hallinnollisesta ja taloudellisista asioista
10. huomioi työntekijät kokonaisvaltaisesti ja tasapuolisesti (tieto/taito/kyvyt, tunteet, yksilöllisyys)
11. ei pysy käsiteltävässä asiassa vaan rönsyilee asiasta toiseen
12. vetäytyy taustalle

- **TYÖNTEKIJÄRYHMÄ**

1. Työntekijäryhmä osallistuu aktiivisesti keskusteluun.
2. Työntekijäryhmä on aktiivisesti mukana keskustelussa, mutta joukossa on muutama hiljainen työntekijä.
3. Työntekijäryhmä osallistuu keskusteluun, mutta eivät ole kovin aktiivisesti mukana.
4. Muutama työntekijä hallitsee keskustelua.
5. Työntekijäryhmä ei vaikuta olevan kiinnostunut asiasta.
6. Koko työryhmä on passiivinen.

**MUUTA:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**KIITOS!**

LIITE 6

**KYSELY TYÖVIRESUUNNITELMAAN KIRJATTUJEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISESTA**

EEPEEN TYÖVIRE-PROSESSI SYKSYLLÄ 2001

Toimipiste ja paikkakunta: \_\_\_\_\_ Päiväys: \_\_\_\_\_

Läsnäolijoiden / työntekijöiden lukumäärä: \_\_\_\_\_

1. Minkä asettamanne tavoitteen olette kokeneet tärkeimmäksi työyhteisönne kehittämisen, työkyvyn ja työssä jaksamisen kannalta (1 kpl) ? Perustele, mikä on tärkein ja miksi.

---

---

---

2. Mikä asettamanne (tärkeäksi koettu) tavoite on toteutunut parhaiten työyhteisön kehittämisen, työkyvyn ja työssä jaksamisen kannalta ? Perustele, miksi tavoite on toteutunut ja miksi sen saavuttaminen koetaan työyhteisössä tärkeäksi.

---

---

---

3. Mihin asettamaanne (tärkeäksi koettuun) tavoitteeseen Työvire –prosessi ei ole kyennyt tuomaan parannusta ? Perustele, miksi tavoite ei ole toteutunut ja mitä vaikutusta sillä on työyhteisönne toiminnan kannalta.

---

---

---

KIITOS !

## KYSELY PALAVERIKÄYTÄNNÖN MUUTTUMISESTA

EEPEEN TYÖVIRE-PROSESSI SYKSYLLÄ 2001

Toimipiste ja paikkakunta: \_\_\_\_\_ Päiväys: \_\_\_\_\_

Läsnäolijoiden / työntekijöiden lukumäärä: \_\_\_\_\_

### 1. Onko palaverikäytäntö mielestänne muuttunut viimeisen ½ vuoden aikana ?

\_\_\_ on muuttunut ( vastaa kysymykseen 2.)

\_\_\_ ei ole muuttunut (vastaa kysymykseen 3.)

### 2. Miten palaverikäytäntö on mielestänne muuttunut ?

### 3. Mikäli palaverikäytäntö ei ole muuttunut, miksi ei ?

---

---

---

### 4. Mitä vaikutusta mahdollisella muutoksella on ollut työyhteisön kehittymisen, työkyvyn ja työssä jaksamisen kannalta ?

---

---

---

**Jatkuu...**

**5. Onko työviirusuunnitelmaanne kirjattu tavoitteita liittyen palaverikäytäntöihin ?**

\_\_\_ on

\_\_\_ ei

**6. Mikä tavoite on ja onko se toteutunut ?**

---

---

---

**7. Muuta**

---

---

---

KIITOS !

LIITE 8

**KYSELY TOIMIPISTEEN TYÖNTEKIJÖILLE TYÖVIRE–PROSESSIN  
MYÖTÄ TAPAHTUNEISTA MUUTOKSISTA**

EEPEEN TYÖVIRE –PROSESSI KEVÄÄLLÄ 2002

Toimipiste: \_\_\_\_\_

Päiväys: \_\_\_\_\_

Onko Työvire –prosessi ja sen myötä tapahtunut työyhteisösi kehittyminen vaikuttanut henkilökohtaiseen työkykyysi ? Jos on, miten ja miksi ? Jos ei, miksi ei ?

KIITOS !

LIITE 9

Taulukko 6: Vastaukset tutkimuksen alaongelmiin ja metaevaluaatioon.

Alaongelma	Vastaus
Mitä työkyvyn eri osa-alueisiin liittyviä tekijöitä kaupan alan <u>työntekijät</u> kokevat etuina ja epäkohtina, kehittämistä vaativina asioina omassa työssään? (syksy 1999)	<b>Edut:</b> työvaatetus, ihmissuhteet, työmotivaatio, oman ammattitaidon kehittäminen, koulutus <b>Epäkohdat:</b> (3:n arv.) työtilat ja -välineet, työasennot, työsuojelun toteutuminen, työn tauotus/elpymisliikunta, sairaudet/sairauspoissaolot, ajankäytön hallinta, kiire, sisäinen tiedonkulku, oman ammattitaidon kehittäminen, koulutus, perehdytys, tietoisuus työn jatkumisesta, osaaminen
/ <u>esimiehet</u> (kevät 2000)	<b>Edut:</b> työvaatetus, työn itsenäisyys, vastuu, työmotivaatio, oman työn kehittäminen <b>Epäkohdat:</b> (3:n arv.) työterveyshuollon toteutuminen, terveelliset elämäntavat
Minkälaisia tavoitteita ja keinoja työryhmät laativat kehittämiseen työyhteisöön ja työkykyään? (kevät 2000)	ajankäytön hallinta, monitaitoisuuden lisääminen, sisäisen tiedonkulun parantaminen, työvälineiden kunnostaminen tai uusiminen, yhteistoitominnan lisääminen työntekijöiden kesken, oman kunnan ylläpitäminen, ergonomianeuvonta Keinoina: kts.
Miten työntekijät kokevat asettamiensa tavoitteiden tukeneen työyhteisön kehittämistä ja työkykyä? (syksy 2000-kevät 2001)	On saavutettu joko kokonaan tai osittain laadittuja tavoitteita liittyen sekä pienempiin että isompiin konkreettisiin, lähinnä ns. fyysisiin työolosuhteiden paranemiseen, avoimuus on lisääntynyt, työilmapiiri ja työmotivaatio on parantunut
Miten työntekijät kokevat Työviresuunnitelman toimivan työkyvyn ylläpitämisen ja työyhteisön kehittämisen välineenä? (syksy 2000-kevät 2001)	Työviresuunnitelman myötä pystytään itse vaikuttamaan yksikön omiin asioihin, jolloin myös työilmapiiri paranee ja työmotivaatio lisääntyy, työviresuunnitelma koetaan toimivaksi, ulkopuolisen tuen merkitys koetaan tärkeäksi
Miten työntekijät kokevat työviresuunnitelman käytön tarpeellisuuden jatkossa? (syksy 2000-kevät 2001)	Tarpeellinen kirjaamisen ja palaverikäytännön kehittymisen vuoksi, tarpeellinen myös jatkossa, tarpeellinen kokonaisvaltaisen työkyvyn ylläpitämisen kannalta, jatketaan, koska ollaan osa suurempaa kokonaisuutta, yhteisyyden ja jatkuvuuden tunne lisääntynyt, n. 2 kertaa vuodessa yhteinen palaveri, tehdään jotain hauskaa yhdessä, jatketaan samankaltaisena, mutta enemmän ”oman” näköisenä
Millaiseksi työntekijät ja esimies arvioivat palaverikäytännön Työvireprosessin oltua käynnissä n. vuoden ajan? (syksy 2000-kevät 2001)	Esimies ja työntekijät olivat pääsääntöisesti keskenään samaa mieltä useimmista kysytyistä ja tärkeimmistä asioista. Hieman ristiriitaisia näkemyksiä esiintyi lähinnä palaverien teemoittamisesta sekä siitä, onko työryhmässä mukana henkilöitä, jotka eivät osallistu yhteiseen keskusteluun. Kehitettäviksi asioiksi nousivat mm. esityslistan käyttö, teemojen ja alustusten suunnittelu, ns. hiljaisten työntekijöiden kannustaminen ilmaisemaan oma mielipide sekä oman osallistumisen arviointi yhteisiä asioita käsiteltäessä.
Mitkä työoloihin ja terveydellisiin tekijöihin, työyhteisöön ja työilmapiiriin sekä työntekijän voimavaroihin liittyvät tavoitteet koetaan tärkeimmiksi työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen kannalta? (syksy 2001)	Tärkeimmiksi koettiin seuraavat pääluokkina ilmaistut tavoitteet: työn organisointiin, tiedonkulkuun, osaamiseen, virkistäytymiseen, huoltotoihin, ihmissuhteisiin, asiakasomistajuuteen ja ergonomiaan liittyvät tavoitteet. (Tavoitteet on ilmaistu siinä järjestyksessä, miten ne ovat määrällisesti painottuneet, eli eniten mainintoja on tullut ensin esitettyyn luokkaan)
Mitkä laadituista tavoitteista on sellaisia, jotka työntekijät pystyvät saavuttamaan parhaiten ja miksi? (syksy 2001)	Parhaiten on saavutettu niin ikään työn organisointiin, tiedonkulkuun, palaverikäytäntöön, osaamiseen, virkistäytymiseen, ihmissuhteisiin, ergonomiaan, huoltotoihin, asemaan ja menestymiseen, liikuntaan ja työn organisointiin liittyviä tavoitteita (Huom! vrt. edellä tärkeimmiksi koettuihin tavoitteisiin; tavoitteet on ilmaistu siinä järjestyksessä, miten ne ovat määrällisesti painottuneet, eli eniten mainintoja on tullut ensin esitettyyn luokkaan)



Mitä tavoitteita toimipisteet eivät vastaavasti pysty saavuttamaan ja miksi ei? (syksy 2001)	12/25 toimipistettä arvioi saavuttaneensa joko osittain tai kokonaan kaikki saavuttamansa tavoitteet Yksittäiset tavoitteet, joita ei oltu saavutettu liittyivät: Työn organisointiin/korkeisiin pinoihin tavarakuormissa, palaverikäytännön/palavereiden pitämisen säännöllisyyteen, tiedonkulkuun, pieniin huoltoihin/pullokoneeseen, ergonomian parantamiseen, koska marketin uudistustyö on kesken, osaamiseen/atk, asiakasomistajuuteen sekä asemaan ja menestymiseen/paikkakunnan ykkösmarketiksi pyrkimiseen. (Huom! Kaikki saavuttamattomat tavoitteet liittyivät yksittäiseen, konkreettiseen asiaan)
Miten työntekijät arvioivat palaverikäytännön muuttuneen Työvire-prosessin toteuttamisen myötä ja mitä vaikutusta mahd. muutoksella on ollut työyhteisön kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen? (syksy 2001)	Noin puolet toimipisteistä kirjasiivat muutosta tapahtuneen. Muutoksiksi kirjattiin: mm. esityslistan käyttöön otto siten, että se on etukäteen nähtävillä ja siihen voi kirjata ehdotuksia käsiteltäväksi toivotuista asioista, keskustelun lisääntyminen, palavereiden pitämisen säännöllisyys ja tiheys. Palavereita on myös teemoitettu, yhteishenki palavereissa on parantunut ja esimies on saanut uusia näkökulmia ja tukea päätöksenteolle ja työntekijöillä on vastaavasti paremmat mahdollisuudet vaikuttaa päätöksiin.
Millainen yhteys työyhteisön yhteisöllisellä kehittämisellä ja työkyvyn ylläpitämällä on henkilökohtaisesti koettuun työkykyyn? (kevät 2002)	158/163 työntekijää ja esimiestä arvioivat Työvire-prosessin vaikuttaneen positiivisesti henkilökohtaisesti koettuun työkykyyn. Vaikuttavina tekijöinä he pitivät jo aiemmin esille tulleita asioita: keskustelun ja avoimuuden lisääntymistä, mistä seuraa mm. työmotivaation parantumista, työssä viihtymistä, ja työssä jaksamista. Työn organisoinnin parantumisesta seuraa mm. työnteon helpottumista, työn mielekkyyttä, halua ottaa enemmän vastuuta työyhteisön kehittämisestä, jaksamisen parantamista, työstressin vähenemistä ja työmotivaation lisääntymistä. Ergonomian parantaminen ja sekä fyysisen että henkisen kunnon ylläpitäminen on vaikuttanut positiivisesti työssä jaksamiseen, olo on tuntunut virkeämmältä ja sairauspoissaoloja on ollut vähemmän. Työskentelyolosuhteiden parantaminen on tuonut parannusta työtapoihin, helpottanut työn tekemistä ja lisännyt työnhalua.
<b>Metaevaluaatio</b>	
<u>Toimipisteet:</u> Mitä olette oppineet työyhteisön kehittämisestä ja työkyvyn ylläpitämisestä Työvire-prosessin toteuttamisen myötä? (kevät 2002)	Opeiksi kirjattiin mm.: avoimuuden ja yhteisen keskustelun lisääntyminen, työn organisoinnin parantuminen, työasentojen ja ergonomian huomioiminen sekä omatoiminen fyysisen kunnon ylläpitäminen, yhteistyön ja johtamisen merkitys.
<u>Toimipisteet:</u> Miten Työvire-prosessi jatkuu toimipisteissä tästä eteenpäin osana arkityötä?(Kevät 2002)	Pitämällä palavereita, keskustelemalla ja ylläpitämällä avoimuutta, organisoida työtä, jatkamalla samalla tavalla, koska on jo tullut osaksi arkea, huolehtimalla ergonomiasta ja fyysisen kunnon ylläpitämisestä, ylläpitämällä yhteishenkeä, vapaa-aikana tapahtuvan virkistäytymisen myötä
<u>Esimiehet:</u> Onko Työvire-prosessin aikana tapahtunut muutosta osallistumisessa työyhteisön kehittämiseen ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen – aluejohtotasolla / työntekijätasolla? (Kevät 2002)	Aluejohtotasolla: avoimuus on lisääntynyt, huomioidaan työyhteisön kehittämiseen liittyvät tarpeet ja sitoudutaan kehittämistyöhön, taloudellinen tuki ja muu konkreettinen tuki on lisääntynyt. Kolme esimiestä ei ollut huomannut muutosta. Työntekijätasolla: avoimuus on lisääntynyt, työntekijät ovat sitoutuneita Työvire-prosessiin, työn organisointi sisältäen monitaitoisuuden ja osaamisen on parantunut
<u>Esimiehet:</u> Onko oma esimiestyöskentelysi mielestäsi muuttunut Työvire-prosessin aikana, jos on, miten ja miksi? Jos ei, miksi ei? (Kevät 2002)	Avoimuuden merkityksen huomioiminen ja siihen kannustaminen, sitoutuminen Työvire-prosessiin on lisääntynyt ja sitä kautta oma esimiestyö kehittynyt siihen suuntaan, että työyhteisön kehittäminen ja työkykyä ylläpitävä toiminta on tehostunut, työn organisointi ja palaverikäytäntö on kehittynyt.
<u>Market-kaupan tulosryhmäjohto:</u> Miten koet Työvire-prosessin palvelevan työkykyä ja työyhteisösi/koko organisaation kehittämistä? (kevät 2001)	Antanut toimipisteissä uusia virikkeitä, elävöittänyt toimintaa, lisännyt keskustelua ja tunnetta, että ei ole yksin, työntekijät kokeneet erittäin positiivisena, toiminut hyvin.

<p><u>Market-kaupan tulosryhmäjohto:</u> Onko Työvire-prosessin aikana mielestäsi tapahtunut muutosta osallistumisessa työyhteisön kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen: johtajiston tasolla, esimiestasolla ja toimipistetasolla? (kevät 2002)</p>	<p>Johtajiston tasolla: Asian esillä paljon ja kaikki aidosti kiinnostuneita, tulosryhmäjohtoon sisällä edelleen kehitytty ja asian tärkeys tiedostettu, johtajisto on aidosti paneutunut Työvire-asiaan.</p> <p>Esimiestasolla: Aroistakin asioista on opittu keskustelemaan, esimiesten välinen keskinäinen keskustelu on lisääntynyt, palavereita pidetään nyt säännöllisemmin.</p> <p>Toimipistetasolla: Keskustelu, avoimuus ja vuorovaikutus työryhmissä on lisääntynyt, hieman vaihtelua toimipisteittäin; kaikki kuitenkin kehittyneet.</p>
<p><u>Market-kaupan tulosryhmäjohto:</u> Onko oma johtamistyöskentelysi muuttunut Työvire-prosessin aikana? Jos on, miten ja miksi? Jos ei, miksi ei? (Kevät 2002)</p>	<p>Suhtautuminen työntekijöiden esille ottamiin epäkohtiin on muuttunut, asiat otetaan nyt vakavasti, keskinäinen keskustelu kollegoiden kanssa on lisääntynyt, kun asiasta on puhuttu paljon, on se vienyt mukana, hyvää asiaa tullut kerrattua ja uutta tullut paljon, tyky –toiminta on kuitenkin ollut jo aiemmin mukana toimintatavoissa</p>
<p><u>Johtajisto:</u> Miten koet Työvire-prosessin palvelevan työkykyä ja työyhteisön / koko organisaation kehittymistä? (Kevät 2001)</p>	<p>Palvelee hyvin työyhteisön/koko organisaation kehittymistä ja niitä tavoitteita, joita market-kaupan toimialalla on ollut avoimuuden ja keskustelun lisääntymisen suhteen jo ennen prosessin varsinaista alkuakin. Haasteena on saada toiminta oma-aloitteiseksi jokaisessa yksikössä. Avoimuuden ja keskustelemaan työyhteisöön todettiin lisääntyneen. Esimiehille Työvire-prosessi on suuri haaste. Työvire-prosessi on eri vaiheessa eri toimipisteissä.</p>
<p><u>Johtajisto:</u> Onko Työvire-prosessin aikana mielestäsi tapahtunut muutosta osallistumisessa työyhteisön kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen: aluejohtotasolla, esimiestasolla, toimipistetasolla? (Kevät 2002)</p>	<p>Aluejohtotasolla: On, prosessitekemisten lisäksi johtaminen ja vuorovaikutustaidot ovat olleet keskeisiä kehittämisen kohteita ja tietoisuus asiasta on lisääntynyt.</p> <p>Esimiestasolla: On, prosessitekemisten lisäksi johtaminen ja vuorovaikutustaidot ovat olleet keskeisiä kehittämisen kohteita, kehittämistä on tapahtunut vaihtelevasti riippuen esimiesten sitoutumisesta prosessiin, henkilöstön kuunteleminen ja palautteen vastaanottaminen ovat lisääntyneet</p> <p>Toimipistetasolla: On, keskustelu lisääntynyt ainakin keskiarvona, ongelmistakin puhutaan avoimemmin, kaikissa toimipisteissä on tapahtunut paljon edistymistä, joissakin on saatu hyvinkin paljon konkreettisia parannusehdotuksia aikaan, henkilöstö ottaa aiempaa enemmän kantaa asioihin ja tekee kehittämissuhteita.</p>
<p><u>Johtajisto:</u> Onko oma johtamistyöskentelysi muuttunut Työvire-prosessin aikana? Jos on, miksi, jos ei, miksi ei? (Kevät 2002)</p>	<p>Ei muuttunut varsinaisesti, mutta auttanut ja tukenut asioiden eteenpäin vientiä; aikaisemminkin näkemys hyvästä työvireestä ollut johtamisen perusta, herkempi kuulo ja nopeampi reagoitukyky, avointa ja luottamuksellista tiedottamista alaisille, jotkin ohjeistukset muuttuneet prosessin myötä</p>
<p><u>Toimitusjohtaja:</u> Tutkimuskeskustelu Työvire-prosessin toteuttamisesta (kesäkuu 2003)</p>	<p>Toimitusjohtaja tiivistä Työvire-prosessin keskeiset, kriittiset tekijät seuraaviin tekijöihin: sitoutuminen/sitouttaminen, viestintä/tiedotus, validit kysymykset toimintaa arvioitaessa (myös edut huomioitava), luottamuksellinen ilmapiiri, organisaation arvot, KELA:n lainsäädäntö liittyen vapaaehtoiseen työterveyshuoltoon</p>

## TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN TYÖKYKYÄ YLLÄPITÄVÄN TOIMINNAN VIITEKEHYKSESSÄ

### Kehittämissyklin sisältö vaiheittain kuvattuna sisältäen toimintaohjeet:

#### 1. VOIMAVARAKARTOITUS

- ⇒ Voimavarakartoituslomakkeen sisältö käydään ennen kartoituksen tekemistä läpi organisaation eri tasojen edustajien tai esim. työryhmän tai projekti- / johto- / ohjausryhmän kanssa; lomakkeeseen voi sisällyttää tiettyjä juuri ko. toimialalle tärkeitä tai erityisiä arvioitavia osaluokkia, joilla katsotaan olevan merkitystä työkyvyn ja työyhteisön toimivuuden kannalta. Myös kohta: *muuta* on tarkoitettu käytettäväksi sellaisten kontekstisidonnaisten asioiden arvioimiseen ja esiin nostamiseen, joita ei ole esitetty lomakkeessa.
- ⇒ Voimavarakartoituslomakkeen tarkoituksena on virittää työntekijät ajattelemaan työ- ja toimintakykyä laajana kokonaisuutena ja helpottaa arvioinnin käynnistymistä. Työntekijät arvioivat työkyvynsä ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä ensin henkilökohtaisesti, ensivaikutelman perusteella. Työntekijät täyttävät voimavarakartoituslomakkeen +/- -periaatteella, jossa + kuvaa sitä, että asia on kunnossa ja – sitä, että asiassa on jotain kehitettävää. Sen jälkeen työntekijät keskustelevat ryhmässä yhdessä ja pohtivat yhdessä kirjaamia asioita oman näkökulman lisäksi myös koko työryhmän näkökulmasta, sekä myös työnantajan ja asiakkaan näkökulmista, jolloin laadun ja tuottavuuden näkökulmat otetaan myös huomioon. Yhteisen keskustelun ja sopimisen perusteella työntekijäryhmä (ilman esimiestä) valitsee yhteisesti tärkeimmiksi koetut voimavarat ja voimavaroja kuluttavat tekijät sekä analysoi kyseiseen voimavaraan tai voimavaroja kuluttavaan tekijään vaikuttavat tekijät sekä seuraamukset eri osapuolten näkökulmat (työntekijän, työnantajan ja asiakkaan) huomioiden sekä voimavaroja kuluttavan tekijän kuormittavuus asteikolla 1-3 arvioituna; 3 on kuormittavin) ja kirjaa ne yhteenvetolomakkeelle, josta muodostuu kartoituksen tulokset. Yhteenvetolomakkeelle kirjataan myös toimenpideehdotuksia (voimavarojen säilyttämiseksi ja lisäämiseksi sekä voimavaroja kuluttavien tekijöiden vähentämiseksi).

Voimavarakartoituksen tekee myös esimies tai ryhmä esimiehiä, keskijohdon edustajat ja mahdollisesti myös ylin johto omina ryhminään.

Tutkijan rooli on tärkeä yhteisen keskustelun ohjaamisessa ja omien mielipiteiden ilmaisemiseen kannustamisessa. Ryhmämuotoinen arviointi on usein uutta työntekijöille eikä kaikilla ole välttämättä valmiuksia ainakaan alkuvaiheessa tuoda esille omia näkemyksiään systemaattisesti. Juuri ns. hiljaisten työntekijöiden kannustaminen on erityisen tärkeää, jolloin samalla pyritään saamaan ns. hiljaista tai piilevää tietoa esille mahdollisimman paljon jo tässä kartoitusvaiheessa. Tutkijan tehtävänä on lisäksi auttaa ryhmäpäättöksen syntymistä.

Tutkijan tehtävänä on lisäksi laatia tuloksista yhteenvedot ja kirjoittaa niistä myös raportti. Seuraavassa kehittämisspalaverissa, johon tutkija osallistuu ja jossa laaditaan kehittämissuunnitelma, käydään läpi kartoituksen tulokset yhdessä keskustellen ja reflektoiden.

## 2. TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISSUUNNITELMAN LAATIMINEN

- ⇒ Tutkija toimii sekä kartoituksesta saadun että muun työkykyyn liittyvän tiedon jäsentäjänä esitellen kartoituksen tulokset (sekä työntekijöiden että esimiesten ja mahdollisesti johtajien) tehden vastausten yhteneväisyyksistä ja eroista yhteenvedon.
- ⇒ Työntekijät, esimies, johdon edustus, sekä mahd. työsuojeluvalltuutettu laativat kehittämissuunnitelman yhdessä keskustellen tutkijan toimiessa eräänlaisena puheenjohtajana, kannustajan ja ohjaten osallistujia yhteiseen demokraattiseen dialogiin sekä auttaen yhteisen päätöksen, eräänlaisen konsensuksen syntymisessä.
- ⇒ Eri osapuolten mukana oleminen varmistaa suunnitelman realistisuuden ja tavoitteisiin sitoutumisen.
- ⇒ Kehittämissuunnitelma pohjautuu osaksi kartoituksen tuloksiin siten, että mikäli jostakin epäkohdaksi, voimavaroja kuluttavaksi tekijäksi koetusta asiasta päätetään laatia kehittämistavoite, muutetaan ko. epäkohta konkreettiseksi tavoitteeksi, johon laaditaan myös konkreettiset keinot. Myös eduksi koettua asiaa voidaan edelleen kehittää ja laatia sen pohjalta tavoite. Tavoitteet voivat olla kuitenkin muitakin kuin kartoituksessa esille tulleisiin asioihin liittyviä.

Kehittämissuunnitelmalomakkeelle kirjataan yhteisesti laaditut tavoitteet keinoineen ja toteuttamisaikatauluineen sekä vastuuhenkilöineen. Lomakkeessa on myös merkintä: Tavoite saavutettu (päiväys), mihin tavoitteen saavuttaminen tulee kirjata. Lomakkeet on tarkoitettu työryhmälle kehittämistoiminnan työkaluiksi. Suunnitelma tavoitteineen, toteutusaikatauluineen ja vastuuhenkilöineen (kirjattuina) sekä tavoitteen saavuttamisen kirjaaminen mahdollistavat kehittämishankkeen systemaattisen seurannan ja arvioinnin. Lomake on myös tarkoitettu käytettäväksi kehittämissuunnitelmalomakkeiden esityslistan laatimisen tukena siten, että työntekijöitä kehoitetaan kirjaamaan (esim. lyijykynällä) kohtaan : tavoitteet / päiväys sellainen, arkisen työnteon yhteydessä mieleen tuleva asia, josta haluaisi keskustella yhdessä työryhmän kanssa palaverissa ja joka mahdollisesti vaatisi kehittämistä ja kehittämistavoitteen laatimisen. Tällöin myös muut työntekijät voivat miettiä omaa kantaansa ko. asiaan ja valmistella oman mielipiteen esittämistä asiaan liittyen etukäteen. Esimies voi esityslistaa laatiessaan merkitä listalle ehdotetun asia. Näin kaikki työntekijät saavat jo ennen palaveria tietoa käsiteltävistä, kehittämistavoitteisiin mahdollisesti liittyvistä asioista. Kehittämissuunnitelmalomakkeet säilytetään joko seinällä nähtävillä tai mapissa, jota pidetään yhteisesti sovitussa paikassa, jossa jokaisen on mahdollista lukea mappia.

## 3. PALAVERIT, ERILAISET TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISTOIMINNOT

- ⇒ Työryhmät pitävät omia palavereitaan omassa tahdissa (miehellään kuitenkin säännöllisesti ja vähintään noin 1-2 kk:n välein). Kehittämissuunnitelma läpi, keskustellaan, reflektoidaan ja arvioidaan kehittämistoimintaa, kirjataan saavutetut tavoitteet ja pohditaan sitä, miksi jotain tavoitetta ei ole saavutettu ja laaditaan tarvittaessa joko jatkotavoitteita tai kokonaan uusia tavoitteita tai vastaavasti uusia keinoja niihin tavoitteisiin, joita ei oltu saavutettu.
- ⇒ Palaverissa voi olla tutkija mukana, mutta se ei ole jokaisessa palaverissa välttämätöntä. Myöskään keskijohdon edustajan ei ole tarkoitus olla jokaisessa kehittämissuunnitelmalomakkeissa paikalla.

#### 4. PROSESSARVIOINTI

- ⇒ Kehittämissuunnitelma käydään läpi ja siihen kirjattujen tavoitteiden toteutumisesta keskustellaan kehittämissalaverissa (kuten edellisessäkin palaverissa)
- ⇒ Palaveriin osallistuu myös tutkija, jonka rooli on keskeinen ohjatessaan tutkimuskeskusteluja ja antaessaan ohjeita arviointitiedon kirjaamiselle tai tehden haastattelua.
- ⇒ Työryhmät arvioivat kehittämissuunnitelmien toimivuutta ja sitä, miten asetetut tavoitteet ovat tukeneet työyhteisön kehittymistä ja työkyvyn ylläpitämistä.
- ⇒ Työryhmät arvioivat palaverikäytäntöään (työntekijäryhmä ja esimies täyttävät erikseen arviointilomakkeen). Arviointi tehdään täyttämällä palaverikäytäntökyselylomake, joka sisältää valintakysymyksiä, joiden avulla selvitetään yleisiä palaverikäytännön periaatteita, työntekijöiden ja esimiesten sekä koko työryhmän osallistuvuutta palaverissa. Vaikka kyseessä on valintakysymyksiä sisältävä lomakekysely, toteutuu myös sen täyttämässä tutkimuskeskustelun periaate, jolloin tutkija on mukana työryhmän kanssa ja opastaa kyselylomakkeen täytössä; hän keskustele työntekijöiden kanssa ja haastattelee heitä (tutkimuskysymysten avulla), vaikkakin työntekijät itse kirjaavat vastaukset lomakkeelle. Myös esimiehen tukena ollaan samalla tavalla.
- ⇒ Työryhmät toteuttavat myös käyttäytymisen itse- ja vertaisarviointia kyseisessä palaverissa analysoimalla omaa käyttäytymistä ja osallistumistaan ko. palaverissa, jonka jälkeen työkaverit antavat oman arviointinsa eli palautteen työntekijälle. Näin harjoitellaan sekä itsereflektiota että palautteen antamista ja vastaanottamista. Arviointi tukee myös toinen toistensa tuntemaan oppimista.

Tutkijan tehtävänä on jälleen kyselyjen tulosten käsittely, yhteenvedon ja raportin laatiminen.

#### 5. PALAVERIT, TOIMINNAN EDELLEEN KEHITTÄMINEN

- ⇒ Kehittämissuunnitelman läpikäynti yhdessä keskustellen ja reflektoiden.
- ⇒ Tutkija on paikalla.
- ⇒ Prosessiarvioinnin tulosten raportointi keskustellen ja reflektoiden työntekijöiden kanssa. Käydään läpi mm. palaverikäytäntökyselyn perustelut ja keskustellaan työntekijöiden ja esimiesten yhteisistä ja eriaavista vastauksista sekä mahdollisista syistä näkemyseroihin sekä niiden vaikutuksesta työyhteisön toimintaan ja työkykyyn. Keskustellaan prosessin toteuttamisen mukanaan tuoduista eduista ja mahdollisista epäkohdista, mitä prosessiarvioinnissa selvisi.
- ⇒ Kartoitetaan lisätuen tarvetta prosessin itsenäiseen toteuttamiseen liittyen.
- ⇒ Sovitaan mahdollisesti ja tarvittaessa seurantakäyntejä ja ideoidaan muuta tarvittavaa tukea yhdessä; esim. konsultaatiot ja vierailut eri tahoilta, esim. työterveyshuollosta.

#### 6. PROSESSIN KOKOAVA ARVIOINTI

- ⇒ Kehittämissuunnitelman läpikäynti yhdessä keskustellen ja reflektoiden.
- ⇒ Tutkija on paikalla.
- ⇒ Työryhmät arvioivat kehittämissuunnitelmaan kirjattujen tavoitteiden saavuttamista; selvittää, mitkä työkykyyn ja työyhteisön kehittämiseen liittyvät asiat koetaan työkyvyn ja työyhteisön toimivuuden kannalta tärkeimmiksi, mitkä parhaiten saavutetuiksi ja mitkä sellaisiksi,

joita ei kyetä saavuttamaan ja miksi ei; selvitystä voi tehdä joko lomakekyselyn muodossa tai tutkimuskeskusteluna (tai niiden yhdistelmänä) tai puhtaasti haastatteluna.

- ⇒ Työryhmät arvioivat palaverikäytännön muuttumista ja sen mahdollisia vaikutuksia työyhteisön toimintaan ja työkykyyn. Toteutus tapahtuu jälleen tutkimuskeskustelun periaatteen pohjalta työntekijöiden kirjatessa itse vastauksensa.
- ⇒ Työntekijät arvioivat yhteisöllisen kehittämisen vaikutuksia henkilökohtaisesti koettuun työkykyyn.

Tutkijan tehtävänä on tulosten käsittely, analyysi sekä yhteenvedon ja raportin laatiminen

## 7. METAEVALUAATIO ja itseohjautuvaan jatkoon saattaminen

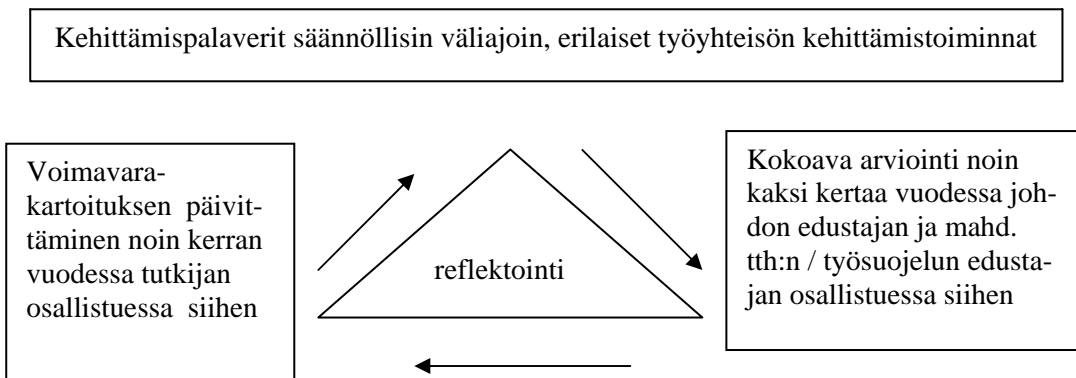
- ⇒ Tutkija on paikalla.
- ⇒ Työnantajan edustaja on paikalla.
- ⇒ Alussa käydään läpi vaikuttavuuden arvioinnin tulokset yhdessä keskustellen ja reflektoiden
- ⇒ (sekä kirjallisesti)
- ⇒ Metaevaluaation avulla on tarkoitus saada arviointitietoa toteutetusta kehittämissyklistä kokonaisuudessaan, sen toimivuudesta ja sen mukana tuomista hyödyistä ja opeista työyhteisön kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen liittyen. Metaevaluaatio kohdentuu organisaation eri tasoille, jolloin saadaan tietoa myös johdon näkökannalta. Jokainen työyhteisö ja tutkija voi suunnitella metaevaluaation tarkemman toteuttamistavan sekä kysymykset työyhteisön ja kehittämistoiminnan tarpeen ja tavoitteiden mukaan.
- ⇒ Työyhteisön saattaminen itseohjautuvaan kehittämistyöhön sisältää syklin ensimmäisen kokonaisen toteutuskierron läpikäynnin kokonaisuudessaan. Tällöin kootaan kaikki arviointitulokset yhteen ja keskustellaan niistä sekä siitä, miten työyhteisö aikoo jatkaa kehittämissyklin omatoimista toteuttamista tutkijan jättäessä prosessin. Tällöin myös ideoidaan sitä, miten jokaisessa kehittämissalaverissa toteutettujen reflektiokeskustelujen ja tavoitteiden saavuttamisen arviointien ja uusien tavoitteiden laatimisen lisäksi työyhteisössä voidaan toteuttaa systemaattista arviointia noin kaksi kertaa vuodessa sekä päivittää voimavarakartoitus noin kerran vuodessa. Yksi vaihtoehto on sellainen toimintatapa, että systemaattista arviointia toteutettaessa mukaan kutsutaan johdon edustaja ja silloin käydään läpi kootusti siihen saakka laaditut kehittämistavoitteet ja arvioidaan niillä aikaansaatuja hyötyä. Joskus palaveriin voitaisiin kutsua myös työterveyshoitaja ja työsuojeluvaltuutettu, jolloin he kuulisivat työyhteisön kehittämissessä työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä tapahtuneesta edistymisestä ja he osaltaan voisivat tuoda työterveyshuoltoon ja työsuojeluun liittyvää tietoa työyhteisön kehittämistoimintaan. Päivitettäessä voimavarakartoitusta noin kerran vuodessa, paikalle voitaisiin kutsua ulkopuoliseksi henkilöksi sama tutkija, joka oli paikalla syklin 1. toteutuskierroksella tai vastaavasti esimerkiksi työterveyshuollon edustaja.

### Sykli sisältää lisäksi:

- Tarvittavia yhteistyöpalavereita sekä esimiesten, johtajien, mahdollisesti muodostettujen projekti- tai ohjausryhmien tai muiden sidosryhmien, kuten esim. työterveyshuollon toimijoiden ja työsuojeluorganisaation kanssa; näissä palavereissa käydään läpi syklin toteuttamisen vaiheet ja niihin liittyvät arviointitulokset systemaattisesti kullekin organisaatiolle sopivan laajuisesti.
- Myös esimiehille ja johdon edustajille toteutetaan kaikki syklin em. vaiheet; ryhmien kokoonpanossa voi olla vaihtelua organisaation rakenteesta ja koosta riippuen.

- Työryhmille pidetään syklin jossakin (yhdessä sovitussa) vaiheessa alustukset ergonomiasta sekä kehon ja mielen viestien kuuntelemisesta ja itsensä huoltamisen merkityksestä; alustuksessa esille tulleista asioista keskustellaan ryhmässä alustuksen jälkeen.
- Esimiehille ja johdon edustajille pidetään syklin jossakin vaiheessa alustus ihmisten johtamisesta ja oppivasta organisaatiosta; alustuksessa esille tulleista asioista keskustellaan ryhmässä alustuksen jälkeen.
- Toteutettaessa sykliä toista kertaa, muuttuu vaiheet yksinkertaisemmiksi; pääsääntöisesti pidetään kehittämissalavereita, joissa joka kerta arvioidaan tavoitteiden saavuttamista ja laaditaan uusia tavoitteita yhdessä keskustellen ja reflektoiden (katso kuvio 18). Prosessi- ja prosessin kokoava arviointi yhdistyvät siten, että noin kaksi kertaa vuodessa toteutetaan systemaattisempi, ”kokoava arviointi”, johon osallistuu ainakin johdon edustaja ja mahdollisesti myös työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation edustaja. Arviointikysymykset ovat yhdistelmä 1. kierroksella toteutuneista arvioinneista. Organisaation edustajat voivat joko itsenäisesti tai yhdessä tutkijan kanssa suunnitella ja sisällyttää muitakin arviointeja sykliin organisaation tarpeen mukaan.

Kerran vuodessa päivitetään voimavarakartoitus. Kartoitusta olisi hyvä olla tekemässä joko syklin 1. kierroksella mukana ollut tutkija tai esim. työterveyshuollon tai työsuojeluorganisaation edustaja. Ulkopuolinen henkilö tekee kartoituksesta yhteenvedon ja vertailee tuloksia edelliseen kartoitukseen ja käy arvioinnit systemaattisesti läpi koko henkilöstön kanssa yhdessä keskustellen ja reflektoiden. Syklin eteneminen voi tapahtua jatkossa seuraavan kuvion mukaisesti:



Kuvio 20. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehysessä -syklin eteneminen jatkossa (1. kierroksen jälkeen)