



Työyhteisövalmennus Lohjan  
kaupungissa

Vaikuttavuuden näkökulmia ja  
menetelmiä

Linda Böling

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Työyhteisövalmennus Lohjan kaupungissa  
Vaikuttavuuden näkökulmia ja menetelmiä**

Linda Böling  
Johtaminen ja kehittäminen  
sosiaali- ja terveysalan muutoksessa  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2020

Linda Böling

### Työyhteisövalmennus Lohjan kaupungissa, Vaikuttavuuden näkökulmia ja menetelmiä

Vuosi 2020

Sivumäärä 53

---

Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu työyhteisövalmennusta, joka toteutuu Lohjan kaupungin mallilla. Työyhteisövalmennusmalli on ollut käytössä yli kymmenen vuoden ajan ja sitä on kehitetty ja arvioitu koko tämän käytön aikana. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli tuottaa vaikuttavuuden näkökulmasta lisää tietoa mallin käytön vaikuttavuudesta ja siinä käytetyistä menetelmistä. Opinnäytetyö on suoritettu tutkinto-ohjelmassa Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Valmennusmalli on toteutunut pääasiassa varhaiskasvatuksessa ja sen käyttö on nyt laajenemassa perusopetukseen ja iäkkäiden palvelualueelle.

Opinnäytetyössä käytettiin aineistonkeruussa monimenetelmämetodia. Teemahaastattelussa haastateltiin valmennuksessa mukana olleita esimiehiä ja kysely toteutui pääasiassa työntekijäperspektiivistä. Sekä haastattelu- että kyselyaineistosta käy ilmi että käyttämällä Lohjan kaupungin työyhteisövalmennuksen mallia on mahdollista parantaa työyhteisön sisäistä ja ulkoista vuorovaikutusta. Koettiin että valmennus antoi areenan toteuttaa sitä toisiinsa tutustumista yhteisössä sekä työntekijöiden kesken että työntekijä esimies suhteessa mitä tarvittiin, jotta saatiin luotua yhteisiä arvoja ja toimintatapoja. Harjoittelemalla vuorovaikutusta ja työyhteisötaitoja saatiin luotua yhteisölle yhteinen suunta ja parannettua työhyvinvointia. Työyhteisövalmennus on pitkä, 1-1,5 vuoden pituinen, prosessi mikä koettiin sekä rankkana että antoisana. Jos yhteisö oli hyvin valmistunut valmennukseen lähtöön ja esimies oli siihen sitoutunut oli nähtävissä, että valmennus antoi paljon hyvää yhteisölle ja moni toivoi, että sitä olisi jatkettu säännöllisenä myös valmennuksen jälkeen.

Tässä opinnäytetyössä saatiin paljon arvokasta tietoa siitä, miten työyhteisövalmennus on muuttanut vuorovaikutusta ja työyhteisötaitoja varhaiskasvatuksen henkilöstössä. Jatkossa valmennuksen käyttö laajenee iäkkäiden palvelualueelle. Tämän opinnäytetyön osalta valmennuksen vaikuttavuus on tarkasteltu henkilöstönäkökulmasta. Jatkossa kun kehitetään työyhteisövalmennuksen sisältö juuri iäkkäiden palveluiden osalta sopivaksi, olisi valittava ja testattava sopivat mittaustryökalut asiakaskokemuksen arvioimiseen. Asiakaskokemuksen muuttuminen antaa tietoa valmennuksen vaikuttavuudesta asiakasulottuvuuden osalta ja auttaa valmennuksen edelleen kehittämisessä.

Asiasanat: Työyhteisövalmennus, vaikuttavuus, työhyvinvointi

Linda Böling

Work community coaching in the city of Lohja, effectiveness perspective and methods

Year	2020	Pages	53
------	------	-------	----

---

In this master's thesis the work community coaching conducted in the city of Lohja has been reviewed. Work community coaching has been used for over ten years and has been developed and reviewed for the length of this time. In this thesis the goal was to produce more information about the coaching model from an effectiveness perspective and the methods used. The master's thesis was performed in the master's degree program Management and Development in Social and Health Care Reform. The coaching model has been used mainly in early childhood education and is now being transferred for use in basic education and for the sector of care for the elderly as well.

Mixed methods were used for the collection of data. The theme interview was done for the supervisors that participated in the coaching and the questionnaire was done mainly from the employee perspective. Both the material from the interview and the questionnaire shows that by using the model of coaching used in the city of Lohja it is possible to improve the work community's inner and outer communication skills. It was thought that the coaching created the arena necessary for getting familiar with colleagues and supervisors to be able to create shared values and modes of operation. By rehearsing the skills needed for communication and workplace skills a shared orientation was found for the workplace community and work satisfaction improved. Workplace coaching is a lengthy process, 1-1,5 years, and was perceived to be a tough but rewarding experience. If the workplace community was adequately prepped for the process and the supervisor was committed to it, it gave the community a lot of value and many wished for the coaching to continue after its completion.

This master's thesis was able to produce much valuable information on how the work community coaching has changed the communication skills and workplace skills in the early childhood education staff. In the future the work community coaching is going to be used also by the staff in the sector of care for the elderly. In this master's thesis the effectiveness has been evaluated from the employee perspective. In the future when developing the coaching to fit the sector of care for the elderly, measurement tools should be chosen and evaluated for the assessment of the user experience. The change in the user experience gives information on the effectiveness of the customer dimension and aids in the further development of the coaching.

Keywords: Work community coaching, effectiveness, wellbeing at work

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Opinnäytetyön tausta.....	8
2.1	Työyhteisövalmennuksen nykyinen malli .....	9
2.2	Työyhteisövalmennuksen käytännön toteutus .....	10
3	Työyhteisövalmennuksen käsitteistö .....	11
3.1	Työyhteisövalmennus .....	11
3.2	Vaikuttavuus .....	13
3.3	Vuorovaikutus työyhteisössä .....	14
3.4	Yhteinen suunta työyhteisössä .....	15
3.5	Työhyvinvointi .....	17
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	19
5	Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut, aineistonkeruu ja analyysi .....	19
5.1	Aineiston rajaaminen .....	20
5.2	Aineiston kerääminen teemahaastattelulla .....	21
5.3	Haastatteluaineiston analyysi .....	22
5.4	Aineiston kerääminen kyselyllä .....	24
5.5	Kyselyaineiston analyysi.....	25
5.6	Aineiston kerääminen sairaspöissaolotilastosta.....	26
6	Tulokset .....	26
6.1	Haastatteluaineiston tulokset .....	26
6.1.1	Toteutus .....	28
6.1.2	Vuorovaikutus .....	29
6.1.3	Työhyvinvointi .....	30
6.1.4	Yhteinen suunta .....	30
6.1.5	Henkilökohtainen kasvu.....	30
6.1.6	Resursointi.....	31
6.1.7	Johtaminen .....	31
6.1.8	Tulevaisuus .....	31
6.2	Kyselyaineiston tulokset .....	32
6.3	Sairaspöissaolotilastot.....	37
7	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus.....	37
8	Johtopäätökset .....	39
9	Pohdinta .....	40
	Lähteet.....	43
	Kuviot .....	47
	Taulukot .....	48

Liitteet ..... 49

## 1 Johdanto

Olemme Suomessa tilanteessa missä työyhteisöt kokevat jatkuvia myllerryksiä ja henkilöstömuutoksia. Työ on muuttumassa ja on samaan aikaan tapahtumassa eräänlainen sukupolvenvaihdos, kun suuret ikäluokat jäävät pois työelämästä. Työyhteisöt tarvitsevat keinoja, miten he voivat yhdessä kehittää työtään ja niitä vuorovaikutustaitoja mitä tarvitaan työn tekemiseen. Kasvio & Räikkönen (2010, 18) kuvailee sitä, miten tärkeää on lisätä ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka auttavat ihmisten jaksamista työelämässä ja niitä tekijöitä, jotka estävät osaamisen hyödyntämistä. Keinoja lisätä ymmärrystä ja auttaa jaksamiseen työelämässä on monia ja tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Lohjalla käytettävää työyhteisövalmennuksen mallia.

Lohjalla on yli kymmenen vuoden ajan kehitetty ja käytetty omaa työyhteisövalmennuksen mallia. Mallin on kehittänyt hyvinvointi palvelualueen asiakkuuspäällikkö Taru Rahkama. Työyhteisövalmennuksessa työyhteisöä ja esimiestä tuetaan kehittämään vuorovaikutustaitojaan, työyhteisöä autetaan löytämään yhteistä suuntaa ja työhyvinvointia pyritään lisäämään. Mallia on käytetty pääasiassa varhaiskasvatuksen piirissä, eri päiväkodeissa hyvin kokemuksin ja mallin käyttö on laajentunut myös perusopetukseen. Uusia työyhteisövalmentajia on koulutettu nyt myös ikääntyneiden palvelussa ja ensimmäinen valmennuksen pilotointi on aloitettu loppuvuodesta 2019 tällä palvelualueella.

Tämä opinnäytetyö on tehty koulutusohjelmassa Johtaminen- ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa, ammattikorkeakoulussa Laurea. Opinnäytetyön ideointivaiheessa työyhteisövalmennukseen oli uusien valmentajien rekrytointi ikääntyneiden palveluissa juuri lähtenyt liikkeelle. Tästä syntyi ajatus siitä, että työyhteisövalmennuksen kehityksessä olisi mahdollista rakentaa opinnäytetyötä ikääntyneiden palvelualueella. Aikataulullisesti tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista uusien valmentajien pitkän koulutuksen ja valmennusprosessin pitkän suoritusajan takia, joten valmennusta on tarkasteltu varhaiskasvatuksessa toteutuneen valmennuksen osalta. Ne tulokset mitä on saatu varhaiskasvatuksessa, on mahdollista käyttää tukena valmennusmenetelmän laajenevan käytön yhteydessä myös muilla palvelualueilla.

Työyhteisövalmennusta on tarkasteltu aiemmin, mutta vaikuttavuuden näkökulmasta oli olemassa tarve tuottaa enemmän tietoa. Valmennusprosessi on laaja ja monia ammattilaisia sitova ja sen vaikuttavuuden arvioiminen on perusteltua, kun suunnitellaan valmennusmenetelmän kehittämistä ja käytön laajentamista. Saadakseen paremman ymmärryksen prosessiin ja myös mielenkiinnon takia opiskelija on tämän opinnäytetyöprosessin aikana itse käynyt läpi työyhteisövalmentajan koulutuksen. Tämä on auttanut ymmärtämään aihetta syvemmin ja ollut hyödyllistä myös aineistonkeruun suunnittelun, toteutuksen ja analyysin aikana.

## 2 Opinnäytetyön tausta

Lohjalla on varhaiskasvatuksessa kehitetty oma työyhteisövalmennuksen malli, joka on menestyksellä käytetty useassa varhaiskasvatuksen työyhteisössä. Mallin kehittäjä on Lohjan Kaupungin hyvinvointi palvelualueen asiakkuuspäällikkö Taru Rahkama. Kehitystyöhön on osallistunut lukuisa joukko innostuneita yhteistyökumppaneita työelämän varrelta. Mallia on kokeiltu ja kehitetty Lohjalla jo noin kymmenen vuoden ajan ja nyt sen käyttö on laajenemassa myös muihin, kun varhaiskasvatuksen työyhteisöihin. Mallia on kokeiltu perusopetuksessa yhden koulun osalta ja nyt se myös pilotoidaan ikääntyneiden palvelualueelle.

Työyhteisövalmennuksen juuret ovat alun perin Sosiaali- ja terveysalan tutkimus ja kehittämiskeskuksen (STAKES) Kasvatuskumppanuus kannattelee lasta hankkeessa. Tässä hankkeessa tarkoituksena oli vahvistaa vanhemman ja työntekijän vuorovaikutusta, jotta olisi mahdollista toteuttaa yhteistä kasvatuskumppanuutta (Kaskela & Kekkonen 2006, 5). Rahkama (Rahkama 27.11.2019) kertoo että hän oli töissä Kirkkonummella esimiehenä varhaiskasvatuksessa, kun kasvatuskumppanuus koulutukset siellä oli mahdollista suorittaa. Koulutukseen sai hakeutua sekä esimiehet että työntekijät kiinnostuksen mukaan ja oli tarkoitus, että koulutuksen jälkeen henkilöt voisivat levittää oppimansa tiedot koulutuksesta omiin työyhteisöihinsä. Yksittäisten koulutettujen henkilöiden oli kuitenkin haastavaa saada koko yhteisö mukaan työskentelemään asian kanssa, kun aihe oli laaja ja paljon työtä vaativaa. Rahkama näki, että voidakseen näitä asioita paremmin levittää työyhteisössä, olisi tärkeää, että koko yhteisö saisi samaan aikaan koulutuksen ja mahdollisuuden työstää asioita yhdessä.

Näin syntyi ajatus siitä, että tämälapsen koulutuksen voisi toteuttaa eri tavalla, niin että se olisi kerralla koko työyhteisölle. Mukaan uuden mallin kehitykseen otettiin useampi yhteistyökumppani, esimiehiä, kasvatuskumppanuuskouluttajia, työntekijöitä ja työterveyshuolto. Suunniteltu malli kokeiltiin samanaikaisesti kahdessa päiväkodissa Kirkkonummella. Toinen päiväkotia oli hiukan pienempi yksikkö ja toinen isompi. Pienemmässä yksikössä otettiin mentoritoiminta mukaan rakenteeseen. Jokaisesta päiväkodin sisäisestä työtiimistä valittiin mentori, jonka tehtävänä oli osallistua siihen pohdintaan mitä tarvittiin, kun suunniteltiin, miten edetään. Isommassa yksikössä ei ollut pilotoinnin aikana mentorirakennetta käytössä. Koulutus toteutui sekä omien talojen sisällä, että yhteiskoulutuksina isolla porukalla molempien talojen henkilökunnan kanssa. Näiden kahden talon koko koulutusprosessi kesti 1,5 vuotta. Koulutuksesta saatiin paljon hyvää kokemusta ja tietoa, miten sen voi toteuttaa. (Rahkama 27.11.2019.)

Kun Rahkama muutaman vuoden kuluttua siirtyi takaisin Lohjan Kaupungin palvelukseen, koulutuksen kehitys jatkui, jotta se sopisi juuri Lohjan varhaiskasvatuksen tarpeisiin. Koulutuksen jatkokehittämiseen tuli alkuun mukaan pari kasvatuskumppanuuskouluttajaa ja toinen päiväkodin johtaja. Kun koulutus oli saatu alkuun, aloitettiin kasvatuskumppanuuskouluttajien ohjaaminen työyhteisökoulutusmallin käyttöön ja rakennettiin ohjausryhmäverkostoa. (Rahkama 27.11.2019.)

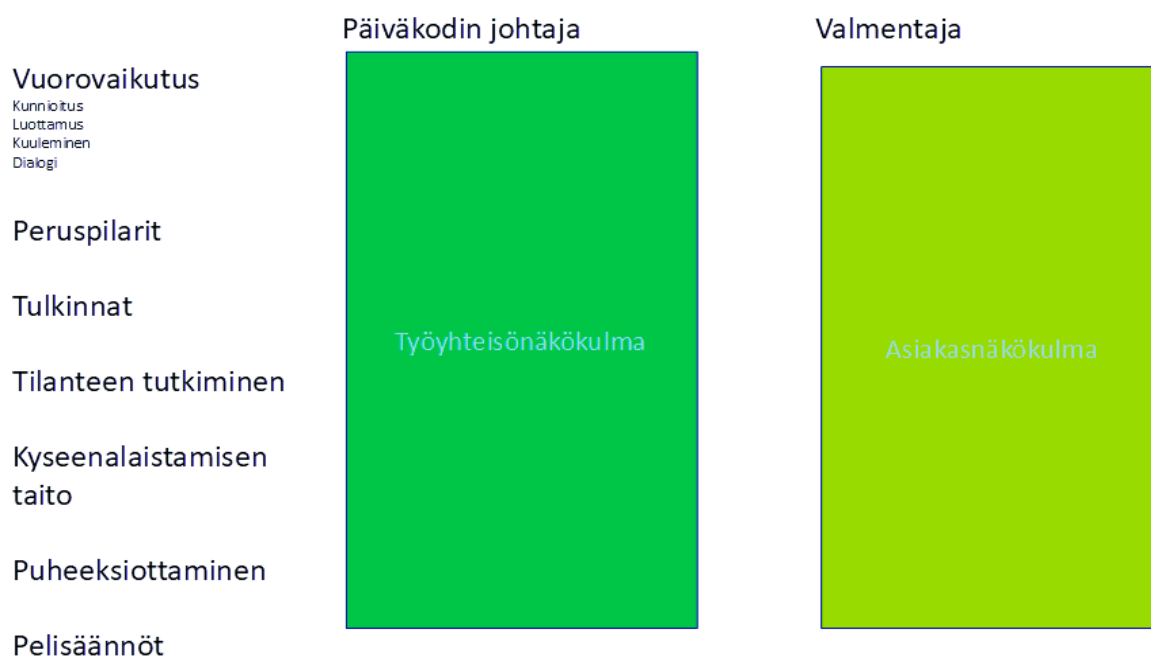


Valmennus on vuosien varrella muotoutunut moneen kertaan ja sen sisältö on päivitetty ajanmukaiseksi tarpeen vaatiessa. Varhaiskasvatuksen materiaalia on tuotu mukaan muun muassa Suomen mielenterveysseuran Lapsen Mieli materiaalista ja THL hankkeesta Luo luottamusta- suojele lasta. Vaikkakin sisältöjä tuodaan monesta suunnasta mukaan, valmennukseen peruspilarit kuitenkin pysyvät samana matkan varrella. Työyhteisöä ja esimiestä autetaan ja tuetaan tekemään se vuorovaikutustyö mitä tarvitaan, jotta asiakas saa parhaimman mahdollisen palvelun ja työyhteisö saa tehdä työtä yhteisössä missä voidaan hyvin. Kehityksen myötä tämä työyhteisön koulutusmalli on saanut nimekseen Työyhteisövalmennus ja sen runko on toteutettavissa nyt myös muissa yhteisöissä, kun varhaiskasvatuksessa. (Rahkama 27.11.2019.)

## 2.1 Työyhteisövalmennuksen nykyinen malli

Työyhteisövalmennuksessa asiasta kiinnostunut työntekijä koulutetaan valmentajan tehtäviin. Hänet koulutetaan miten eri menetelmiä käyttäen, voidaan työyhteisössä herätellä ajatuksia ja keskustelua työyhteisö- ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Henkilökohtaiseen kasvuun kannustetaan ja herätellään ja sille annetaan tilaa. Valmennuskoulutuksen saanut työntekijä aloittaa valmennusprosessia työyhteisössä, joka on samalla palvelualueella. Tällä tavalla valmentajalla on käsitys siitä työstä mitä työyhteisössä tehdään ja hänen on helpompi valmentaa tiimiä oikeiden asioiden pariin. (Rahkama 27.11.2019.)

Seuraavassa kuviossa Rahkama on havainnollistanut miten työyhteisövalmennuksessa vastuut jakautuvat.



26.1.2020

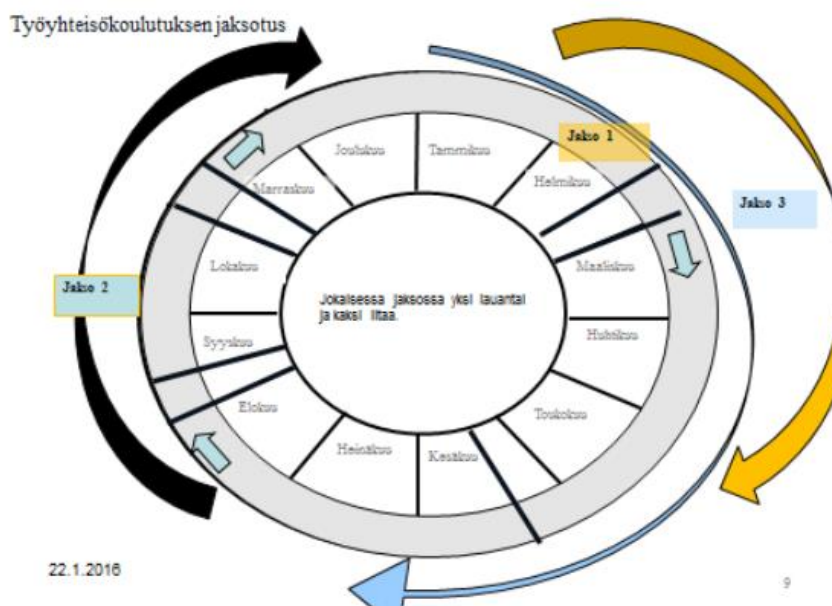
©Taru Rahkama, Lohjan kaupunki

Kuvio 1. Työyhteisövalmennuksen vastuut (Rahkama 2020)

Ennen valmennuksen aloitusta työyhteisöä valmistellaan sen aloitukseen. Heille kerrotaan milloin valmennusiltojen ja päivien on tarkoitus toteutua ja toivotaan että näihin ajankohtiin henkilökunta olisi mahdollisuuksien mukaan paikalla niin että esimerkiksi lomien ei suunnitella näihin aikoihin. Ennen valmennuksen aloitusta tehdään työyhteisön toivomusten alkukartoitus missä jokainen voi ilmaista mitä sisältöä haluaa valmennukseen. Valmennusta vetää valmentaja ja yksikön esimies yhdessä. Jokaisen yhteisön omista tarpeista käsin suunnitellaan sisältö, mutta valmennuksen peruspilareiden ympäri rakennetaan sen ydin. Peruspilarit eli peruskäsitteet ovat kunnioitus, kuuleminen, luottamus ja dialogi. Vuorovaikutus, tulkinnat ja mielikuvat, tunnetaidot, puheeksi ottaminen ja pelisäännöt ovat valmennuksen sisältöä. Työyhteisön koon mukaan valitaan työyhteisössä muutama mentori. Mentorin tehtävä on kaksisuuntainen. Hän sekä kannattelee aiheita valmennuksesta työyhteisössä että tuo yhteisöltä esimiehelle ja valmentajalle ajatukset siitä, miten valmennus on koettu ja mitä siihen toivotaan valmennuksen edetessä. (Rahkama 20.3.2019, Rahkama 27.11.2019.)

## 2.2 Työyhteisövalmennuksen käytännön toteutus

Työyhteisövalmennus on pitkä prosessi. Valmennusprosessi on minimissään vuoden mittainen mutta se on varhaiskasvatuksessa toteutunut yleensä 1,5 vuoden mittaisena. Seuraavassa kuviossa Rahkama on havainnollistanut valmennuksen perusrunkoa (Rahkama 2016). Runko on joka yksikölle suunniteltu erikseen mutta sen perusrakenne on sama jokaiselle. Valmennus toteutuu sekä koko päivän kestävinä valmennuspäivinä että muutaman tunnin iltavalmennuksina. Valmennuspäivien välillä työyhteisölle annetaan välitehtäviä, jotta asioita työstettäisiin yhdessä myös valmennuskertojen välissä ja poissaoleville annetaan korvaavia tehtäviä jotta he pysyy mukana samassa kehitysprosessissa kun muut.



Kuvio 2. Työyhteisövalmennuksen toteutus (Rahkama 2016)

Valmentaja ja esimies suunnittelee ja toteuttaa yhdessä valmennusta. Koko prosessin läpi on kuitenkin ajatuksena, että valmentaja on valmennuksen aikana tuki ja sen jälkeen esimiehelle jää valmennuksen annin kannattelu omassa yhteisössään. Alkukartoituksessa löytyneiden teemojen pohjalta suunnitellaan valmennuspäivien ja iltojen ohjelmaa. Varsinainen valmennus alkaa kuitenkin aina elämänjanatyöskentelyllä. Työyhteisössä annetaan tehtäväksi pohtia omaa elämänjanaan, sen tapahtumia ja miten ne asiat ovat voineet vaikuttaa omaan tapaan reagoida ja työskennellä. Harjoitellaan itsereflektointia missä tarkoitus on oivaltaa, että jokaisella on oma kokemusreppunsa, joka vaikuttaa tapaan reagoida ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tutkitaan omaa ammatillisuutta. (Rahkama & Kairenius 2019.)

Valmennuspäivien edetessä yhteisöltä pyydetään palautetta sekä kirjallisesti että mentoreiden kautta, jotta valmennuksen sisältö muotoituisi mahdollisimman hyödyttäväksi yhteisölle. Valmennuksen viimeisellä kerralla pidetään päätösjuhla missä tarkoituksena on reflektoida yhdessä opittuja asioita ja rennosti nauttia yhdessäolosta. Jokainen valmennukseen osallistunut saa myös todistuksen osallistumisesta. (Rahkama 27.11.2019.)

### 3 Työyhteisövalmennuksen käsitteistö

Jotta voidaan tarkastella työyhteisövalmennusta vaikuttavuuden näkökulmista ja valmennuksen menetelmiä on avattava ne käsitteet, jotka nousee esiin sitä käsiteltäessä. Seuraavassa on avattu käsitteet ovat työyhteisövalmennus, vaikuttavuus, vuorovaikutus työyhteisössä, yhteinen suunta työyhteisössä sekä työhyvinvointi. Avaamalla käsitteet luodaan aiheesta esiyymmärrys ja arvioidaan aineistonkeruumenetelmät.

#### 3.1 Työyhteisövalmennus

Kun puhutaan työelämässä *valmennuksesta*, lainataan usein englanninkielistä sanaa coaching. Tämä on työskentelymenetelmä, jota käyttäen valmentaja auttaa valmennettavaa saavuttamaan asetetut tavoitteet. Toiminnan tavoitteet siis ohjaavat valmennuksen sisältöä. Valmennuksessa voidaan sopia esimerkiksi 4-6 valmennuskertaa ja menetelmässä korostuu ratkaisukeskeinen suuntaus missä valmentaja auttaa valmennettavaa itseohjautuvuuteen. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015, 10.) Kun käytetään valmennusta työmenetelmänä sen tavoite ei ole paneutua siihen, miten joku asia tehdään vaan enemmänkin siihen sisäiseen työhön ja oivalluksiin mitä tarvitaan sen tekemiseen. Valmennuksessa korostuu ihmisten välinen kasvava työsuhde ja vuorovaikutus heidän kesken. Tavoite on parempien tulosten tekeminen, mutta pääasiassa sen kautta *miten* joku asia tehdään, kun *mitä* tehdään. (Whitmore 2018, 22.)

Tarkastellessa mitä valmennus tarkoittaa, huomaa kirjallisuutta lukiessa, että sillä usein viitataan siihen tukeen ja valmennukseen mikä annetaan henkilökohtaisesti yhdelle henkilölle, usein esimiesasemassa olevalle yksilölle. Esimies on mahdollisesti vaihtanut työpistettä tai halutaan että hän kehittyä ja menestyy tehtävässään paremmin siinä missä hän on. Yhdessä valmentajan kanssa hän käy läpi yrityksen strategiat ja asetetaan valmennustavoitteet. Prosessi on yleensä kuukausien pituinen ja siihen liittyy sekä yhdessä valmentajan kanssa tehdyt tehtävät että itsenäisesti suoritettavat osat. (Salminen 2011, 231-232.) Esimiehen valmennus siis kohdistuu epäsuorasti työyhteisöön. Esimiehen toimista kehitetään pitkäjänteisesti ja näin saadaan aikaan muutos hänen työskentelyssään ja sen kautta työyhteisöön.

Valmennuksesta lukiessaan usein myös törmää siihen, että sana mentori käytetään coaching sanan synonyymina mutta mentorointi on eri asia. Coaching toimintaa harjoittaessa tarvitsee laajan tietämyksen juuri valmennustoiminnasta, ei niinkään tietystä toiminta-alueesta. Mentoroinnissa taas kokeneempi ammattihenkilö siirtää tietämystään vähemmän kokeneelle henkilölle; kyse on substanssiedon siirrosta. (Whitmore 2018, 25.) Mentorilla on laaja ammatillinen tieto ja hän tukee ja siirtää tietoa mentoroitavalleen. Coachin tehtävä taas on synnyttää coachattavalle oivalluksia. (Carlsson & Forssell 2012, 44-45.)

*Työyhteisövalmennuksesta* kun puhutaan, niin tarkoitetaan yleensä erillistä valmennusprosessia, joka kohdistuu koko työyhteisöön mutta voidaan myös puhua myös esimiehen valmentavasta johtamistavasta. Carlsson ja Forssell (2012, 25) ovat kirjassaan määritelleet valmentavan johtamisen olevan ”*eettisesti kestävä ja ihmisen arvon, potentiaalin ja oppimiskykyyn uskova johtamista*”. Carlsson ja Forssell (2012, 40) myös kuvaavat miten coaching menetelmää voidaan käyttää eri tavoilla. Yksi niistä on laajemmat coaching projektit missä on olemassa selkeät tavoitteet ja budjetti sekä vaikuttavuusarviointi. Prosessissa voidaan käyttää ulkopuolista tai talon sisäistä coachia. On myös olemassa muita coaching ilmentymiä kuten kahdenkeskeiset coach-keskustelut, esimies-alaiskeskustelut mutta niissä kaikissa yhdistyy prosessin pitkäjänteisyys. Tapaamisia on useampi, ne ovat usein säännöllisiä ja niissä yleensä käsitellään tavoitteellisesti jotain tiettyä teemaa.

Arja Pakkala kuvaa väitöskirjassaan (2011, 18-19, 68) työyhteisövalmennusta koko työyhteisöön kohdistuvana toimintana. Eri toimintaympäristöissä voidaan lähteä prosessiin eri tavalla. Pakkala kuvaa miten erään työyhteisön kohdalla valmentaja ensin valmensi johtoa ja esimiehiä, miten käytetään osallistavia menetelmiä ja tämän jälkeen henkilöstöä valmennettiin samoissa asioissa. Tällä tavalla pyrittiin vakiinnuttamaan opittuja asioita osaksi jokapäiväistä työtä. Tässä mallissa pyrkimyksenä oli työyhteisövalmennuksen keinoin parantaa tiimityötaitoja koko työyhteisön tai tiimin osalta. Henkilöstön kehittämistä tällä tavoin voidaan Pakkalan mukaan nähdä eräänlaisena aikuiskasvatustehtävänä.

Käyttämällä työyhteisövalmennuksessa osallistavia menetelmiä on mahdollista vakiinnuttaa valittuja ja toivottuja toimintoja. Erilaisia toteutustapoja käyttämällä on mahdollista kehittää työyhteisöä; yhteistoiminnallinen oppiminen, ratkaisukeskeinen oppiminen ja toiminnallinen pedagogiikka. Valmentaja voi toimia alussa toiminnan vetäjänä ja osallistavan toiminnan kehittyessä hän antaa vastuun sekä johdolle että yhteisölle jatkaa toimintaa itsenäisesti (Pakkala 2011, 186-187.)

Valmennuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että valmennettavalla itsellä on tunne siitä että hänellä on tarvetta siihen. Ilman tarpeen tuntua ei voi tapahtua kehitystä. On myös tärkeää, että valmennettava on valmis ottamaan se henkilökohtainen vastuu omasta kehittymisestään mitä prosessiin tarvitaan. Valmentaja ei pysty valmennettavaa ohjaamaan, jos hän ei ole sitä valmis vastaanottamaan. Usein prosessi on kompromissi asetettujen tavoitteiden ja sen välillä mitä on realistisesti mahdollista saavuttaa ja valmennettavat on oltava aktiivisesti mukana päätöksentekoprosessissa. (Parsloe & Wray 2000, 44-45.)

Valmennusta työmenetelmänä voidaan siis käyttää, kun toivotaan kehitystä tai muutosta yhden henkilön toimintaan. Sitä voidaan myös käyttää menetelmänä, kun toivotaan muutosta koko työyhteisön toimintaan. Ei ole olemassa yhtä tapaa suorittaa valmennusmenetelmää. Voidaan valmentaa ensin esimies ja sitten yhteisöä, ainoastaan esimiestä tai voidaan sanoa, että esimiehellä on valmentava työtapa. Yhteistä kaikille näille ilmiöille on kuitenkin se, että valmennusprosessissa on yleensä määritellyt tavoitteet, se on pitkäjänteinen, kuukausia kestävä prosessi ja sillä pyritään pysyviin muutoksiin tavassa tehdä asioita. Tavoite on saada aikaan muutos toimintatavoissa ja ihmissuhteissa ei niinkään tuottaa yritykselle tietty määrä

voittoa, vaikka tuottavuuden lisääntyminen yleensä onkin seuraus, jos saadaan aikaan paremmin toimiva, parempaa yhteistyötä tekevä ja paremmin voiva työyhteisö.

### 3.2 Vaikuttavuus

Vaikuttavuus on ajankohtainen käsite, joka käytetään monessa eri yhteydessä. Konu mm. (2009, 292) on tuonut esiin sen laajaa käyttöä Suomen terveydenhuoltotutkimuksissa ja kritisoinut sitä, että termiä käytetään määrittelemättä mitä sillä tarkoitetaan. Heidän mukaansa usein myös jää hämärän peittoon, miten vaikuttavuutta aiotaan mitata ja osoittaa. Myös Sitran julkaisussa (Heliskoski ym. 2018, 3-5) tulee esiin vaikuttavuus käsitteen yhteisen määrittelyn puute. Tämän julkaisun mukaan olemme kuitenkin Suomessa pitkälti käyttäneet niin sanottua vaikuttavuusketjua, kun arvioimme jonkun toiminnan vaikuttavuutta. Englanniksi tämän ketjun nimi on iooi-menetelmä. Ensimmäinen askel vaikuttavuusketjussa on *input* -toimintaan käytetty panos tai resurssi, seuraava askel on *output* -toimintaan käytetty mitattava työpanos, *outcome* on vaikutus -konkreettinen aikaansaatu muutos ja *impact* -vaikuttavuus, toiminnan aikaansaama hyöty.

Kun puhutaan toiminnan vaikuttavuudesta, on siis haastavaa eritellä mitä vaikuttavuudella tarkoitetaan. Yksinkertaistaen voidaan kuitenkin todeta, että vaikuttavuus on se tavoitteiden toteutumisen aste mitä on saavutettu. Syyseuraussuhteiden osoittaminen voi olla haastavaa toiminnasta riippuen. Toiminta, joka tähtää terveyden edistämiseen esimerkiksi tapahtuu niin monien tekijöiden summana, että voi olla jopa mahdotonta todeta mitkä muuttujat ovat vaikuttaneet lopputulokseen. Verrokkiryhmien järjestyminen voi olla vaikeaa ja tulokset eri interventioista voi tulla vasta pitkän ajan kuluttua. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö toiminnalla voisi olla vaikuttavuutta. Tavoitteiden saavuttamisen mittaamisen aikana on muistettava, että kaikkia tuloksia toiminnasta ei välttämättä ole mahdollista osoittaa. (Ståhl 2017, 971-973, Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015, 17 ja Aura & Ahonen 2016, 166.)

Vaikuttavuustutkimuksiin ryhdytään monesta eri syystä. Tarkoituksena voi olla tuottaa tietoa toiminnan tuloksista, tuottaa tietoa minkä pohjata toiminnan kehittäminen on mahdollista, selvittää toimintaan käytettyjen resurssien käyttöä tai perustella toiminnan jatkamista. (Tones & Tilford 2001, 149-150.) Koulutuksen laadun arvioinnissa oleellista on, että huomioidaan että sen vaikuttavuuden arviointiin tarvittava aika on pitkä ja että tunnistetaan arvioinnin moniulotteisuus. Tarvitaan yhteistyötä sekä koulutusorganisaation että työelämän edustajien kanssa siitä, miten vaikuttavuuden arviointia voidaan toteuttaa. (Kantola ym. 2019.) Vaikuttavuus voidaan ajatella olevan hyöty, joka toiminnalla saavutetaan. Hyöty voi olla monen eri tasoista ja esimerkiksi yhteiskunnallinen hyöty saavutetaan monesti vasta useamman vuoden aikavälillä. (Heliskoski ym. 2018, 6.)

Vaikuttavuutta tarkasteltuna teorian näkökulmasta, lähtee siitä, että toiminnan tavoitteet tarkastellaan suhteessa saavutettuihin tuloksiin. Tavoitteiden ja merkityksellisten käsitteiden määrittely taas antaa suuntaa mittaus- ja tulkintamahdollisuuksille (Eliasson 2013, 12-13). Toiminnan arvioimiseksi on myös tärkeää huomioida sen kontekstia (Tones & Tilford 2001, 411). Vaikuttavuuden näkökulmasta on siis tärkeää, että tarkastettavalla toiminnalla on sellaisia tavoitteita, jotka ovat määriteltyjä ja että tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista arvioida. Mittaustapaa täytyy jokaisen tarkasteltavan toiminnan kohdalla valita huolellisesti ja arvioida niiden soveltuvuus. On myöskin pidettävä mielessä, että toiminnan vaikuttavuutta ei välttämättä pystytä jokaisesta näkökulmasta arvioimaan, vaan lähestymistapaa on rajattava tarkasti. Sitran julkaisussa (Heliskoski ym. 2018, 15-16) käsitellään vaikuttavuuden arvioimiseen

tarvittavaa mittaristoa asiana, joka pitää jokaisen toiminnan kohdalla arvioida ja rakentaa. Jotta olisi mahdollista saavuttaa mitattavaa vaikuttavuutta olisi rakennettava sen mittaustapaa silloin kun suunnitellaan toteutus pohjaa. Hyvä mittaristo seuraa toteutuksen kaikkia vaiheita ja mittaa toimintaa monesta eri näkökulmasta ja mittaa sekä subjektiiviset että objektiiviset näkökulmat, sekä määrällisellä että laadullisella mittaustavalla.

Tässä opinnäytetyössä on tuotu vaikuttavuuden näkökulmaa esiin kehittämisen näkökulmasta. Työyhteisövalmennusta ollaan laajentamassa ja vaikuttavuusnäkökulmaa tarkastelemalla on mahdollista saada tietoa sen kehittämisen ja laajentamisen tueksi. Koska kyseessä on tarkastelu, joka kohdistuu menneisyyteen ei mittaustapaa voida rakentaa toteutus pohjaan, vaan on valittava soveltuvia mittaustapoja jo toteutuneiden työyhteisövalmennuksien osalta. Menetelmäosiossa esitellään, miten tämä toteutui ja sen perustelu. Vaikuttavuus on pyritty lähestymään moniulotteisesti ja tuomaan siihen monesta näkökulmasta aineistoa, jotta tulokset olisivat luotettavia ja kehitystyössä mahdollista hyödyntää.

### 3.3 Vuorovaikutus työyhteisössä

Vuorovaikutus sisältää sekä verbaalisen että ei-verbaalisen ulottuvuuden. Työyhteisössä vuorovaikutuksella luodaan yhteisymmärrystä sekä tiedosta että yhteisistä normeista ja arvoista. (Leiviskä 2011, 104.) Vuorovaikutuksen kehittymiseen työyhteisöissä on tehtävä tietoinen ja suunnitelmallinen investointi. Työelämä on muuttumassa ja olemme vähemmän konekeskeisessä työssä ja enemmän vuorovaikutustyössä toistemme kanssa. Vuorovaikutustaidot työyhteisön sisällä työntekijöiden kesken ja esimiehen ja työyhteisön välissä voidaan sanoa olevan osa yhteisön sosiaalista pääomaa. (Dunderfelt 2012, 19-25.) Jos yhteisöllä on hyvä sosiaalinen pääoma se edistää tavoitteiden saavuttamista ja tuottavuutta. Jos yhteisö ei siedä erilaisuutta sosiaalinen pääoma voi olla myös kielteinen ja saada aikaan negatiivisia ilmiöitä kuten kiusaamista ja kateutta. (Manka 2011, 116.)

Työyhteisön jäsenet itse määrittävät mihin vuorovaikutusstruktuureihin he mieltävät kuuluvansa. Työntekijällä on luontainen kaipuu yhteenkuuluvuuteen ammattikunnissaan ja vertaissuhteiden merkitys on tärkeää työyhteisöön kuulumisen näkökulmasta. (Rajamäki & Mikkola 2017, 262.) Vuorovaikutustyyliä on monia ja vuorovaikutustaitoja on mahdollista kehittää harjoittelemalla (Luukkala 2011,229-252).

Vuorovaikutusilmiöihin työympäristössä vaikuttaa moni asia; fyysinen ympäristö, työn luonne ja organisaation vuorovaikutuskäytännöt. Vuorovaikutukseen vaikuttaa myös ne ryhmäytymiset ja vuorovaikutussuhteet, vaikuttamisen mahdollisuudet ja palautteet ja tuen kokemus mitä työntekijälle työyhteisössään tulee. (Rajamäki & Mikkola 2017, 257-261.) Yksi tärkeä osa vuorovaikutuksessa työyhteisössä on yhteisössä vallitseva palautekulttuuri. Onko palaute rakentavaa, hyvin ilmaistua ja toisen tai yhteisön kehittymiseen tavoittelevaa? Avoimessa ja kannustavassa yhteisössä uskalletaan ilmaista eriävät mielipiteet. Jos palautteen antamisen ja vastaanottamisen ympärille kasvaa oletus epäonnistumisesta, palautekulttuurista tulee negatiivinen. Esimies on merkittävässä roolissa mitä tulee palautteiden antamiseen ja vastaanottamiseen. (Leiviskä 2011, 101-102, Luukkala 2011, 253.)

Työyhteisössä pitää olla riittävän hyvä yhteinen kieli, jotta voidaan kehittää yhteistä, toimivaa tietopohjaa. Tähän on organisaatioissa alettu kiinnittämään enemmän huomioita, kun on huomattu, että käytetty kieli muokkaa tapaamme suhtautua asioihin. Dialogissa on tärkeää yhdessä luoda ymmärrystä ja harjoitella taitojaan, miten ilmaista itseään sekä miten kuunnella toista. Vuorovaikutuskäytäntöjä muuttaessa ja harjoiteltaessa on hyvä käyttää riittävästi aikaa siihen, että yhteisö ja esimies keskustelelee yhdessä työstään eikä vain yksipuolisesti puolusta omia näkemyksiään. (Manka 2011,120-123.) Dialogin tavoite on luoda parempi ymmärrys omista

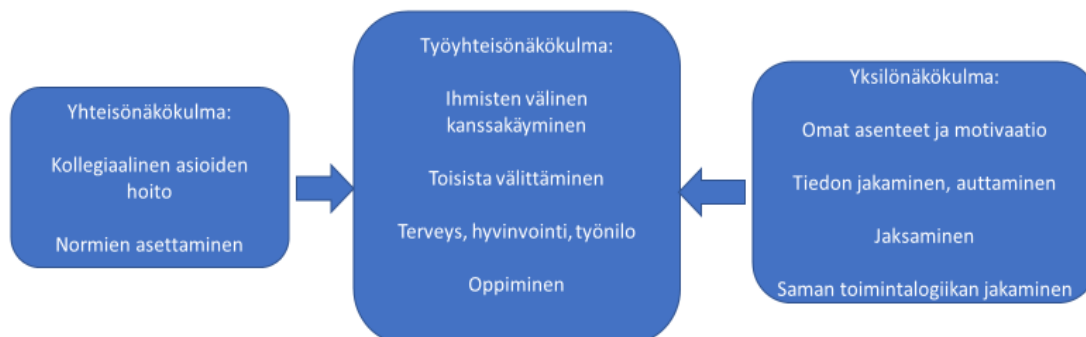
ja muiden käsityksistä. Tätä voi kuitenkin vaikeuttaa toisen tai molempien haluttomuus olla aidossa dialogissa toistensa kanssa ja joskus dialogissa oleva osapuoli voi olla niin varma omista käsityksistään, että hän yksinkertaisesti jyrää muut omalla dominoivalla käytöksellään. Voidaksemme onnistua dialogissa tarvitsemme kriittistä itsearviointia ja kriittistä suhtautumista asioihin (Stenbock-Hult 2004, 211-212).

Vuorovaikutusta tapahtuu sekä työyhteisön sisällä työntekijöiden välillä että esimiehen ja työntekijöiden välillä. Vuorovaikutusta tapahtuu myös työyhteisön ulkopuolelle asiakkaisiin. Asiakas voi olla toinen yritys, yksityishenkilö, aikuinen tai lapsi. Tässä opinnäytetyössä asiakas on sekä varhaiskasvatukseen osallistuva lapsi, vanhempi tai muu lapsen perheeseen kuuluva henkilö ja perhe kokonaisuutena. Vuorovaikutus varhaiskasvatuksessa ammattilaisen ja asiakkaan välillä on tutkittu paljon. Yksi niistä on Marja Syrjämäki (2019, 48-51) on väitöskirjassaan tutkinut, miten päiväkodissa toteutuu lasten vertaisvuorovaikutuksen vahvistavaa pedagogiikkaa. Syrjämäki havainnoi, että vertaisvuorovaikutus toteutui eri yhteisöjen jäsenien välillä eritasoisena. Hän pystyi aineistostaan tunnistamaan viisi erilaista ohjaustyyppiä lasten leikkitalanteissa. Ohjaustyyppi, joka tunnistettiin leikkikumppani, havainnoija ja kontrolloija sanoilla kuvailtiin yksilotteiseksi ja riittämättömäksi. Tämä ohjaustyyppi ei antanut lapselle tarvittavaa tukea liittyä leikkeihin ja toteuttaa tarvittavaa vuorovaikutusta niissä. Kannattelijahaja ohjaustyyppi kuvailtiin moniolotteiseksi. Hän osallistui leikkiin samalla havainnoiden ja tukien sitä vuorovaikutustarvetta mitä ilmeni, jotta koko ryhmän toiminta olisi sujuvaa. Mahdollistaja oli toinen moniolotteinen ohjaustyyppi, joka antoi tukea vuorovaikutukseen leikissä mallintamalla vuorovaikutusta ja sanoittamalla leikin kuluu välillä ulkopuolisena havainnoijana ja joustavasti leikkiin puuttuen. Yksilotteinen ohjaaja kohdisti huomionsa pääsääntöisesti yhteen lapseen kerralla ja moniolotteinen ohjaaja kohdisti huomionsa koko ryhmään kokonaisuutena.

Tukemalla varhaiskasvatukseen ammattilaista voidaan muuttaa hänen vuorovaikutusta työssään. Leena Tahkokallio (2014, 209-221) osoitti, miten tukemalla reflektiivistä havainnointia voidaan tuoda esille muutosta tavassa ajatella ja tehdä työtä. Työn tekeminen ja vuorovaikutus on mahdollista kehittää yksilötasolla ja yhteistyötä tekemällä ja yhdessä keskustelemalla on mahdollista luoda yhteistä ymmärrystä myös tiimitasolla. Tutkimusprosessi vahvisti ammattilaisen ajatuksia ja toimimista suhteessa lapseen ja toi enemmän merkitystä yhdessä tekemiseen aikuisen ja lapsen välille.

#### 3.4 Yhteinen suunta työyhteisössä

Yhteinen suunta on käsitteenä hyvin monitulkinnainen ja haastava avata. Paasivaara ja Nikkilä (2010) ovat käsitelleet työyhteisön yhteisöllisyyden muotoutumista ja tämä voidaan tulkita olevan yhteisen suunnan kanssa kyse samasta ilmiöstä. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 14-16) esittämän yhteisöllisyyden perustana on työyhteisön yhteinen arvopohja. Yhteisöllisyys käsittää ihmisten ryhmittymistä ja myös sen, miten ihmiset käyttäytyvät toisiaan kohtaan. Seuraavassa kuviossa Paasivaaran ja Nikkilän työyhteisönäkökulman muotoutuminen ja työyhteisönäkökulma voidaan tulkita käsittämään työyhteisön yhteistä suuntaa. Yhteisen suunnan löytäminen ja toteuttaminen vaatii arvostavaa vuorovaikutusta, empatiaa, hyvinvointia ja yhteistä oppimista.



Kuvio 3. Työyhteisönäkökulman muotoutuminen (Paasivaara & Nikkilä 2010, 13)

Työyhteisössä yhteisön jäsenillä on käytössään kollektiivinen muisti ja yhteisössä tärkeät tehtävät ja tieto elää ja kehittyy tässä sosiaalisessa yhteisössä. Jäsenet voivat näin delegoida tehtäviä soveltuvalle jäsenelle ja sillä tavoin vapauttaa aikaa tehdä itselleen soveltuvia tehtäviä. Jos yhteisön jäsenet tuntevat toistensa taidot hyvin, yhteisö pystyy parempiin tuloksiin. Yhdessä tehden ryhmällä on usein mahdollisuus parempiin tuloksiin, kun yksin työtä tehden mutta ilman suunnitelmallista toiminnan ohjausta on mahdollista, että yhteisön jäsenten kehittyminen jää epätasaiseksi jos tehtävät aina jaetaan niille jotka niitä jo hyvin hallitsee. Taitava ohjaaja haastaa yhteisön jäsenet kehittymään. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004, 182-184.) Työyhteisön oppimisen edellytys on myönteinen yhteisöllisyys missä hyödynnetään kaikkien osaaminen kannustavasti (Paasivaara & Nikkilä 2010, 17).

Sosiaalisten yhteisöjen tekemä työ voi myös olla rajoittava, jos jäsenet kokevat että ympäristö ei ole tasa-arvoinen eikä avoin keskustelulle (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004, 186-187). Jotta työyhteisössä voisi saavuttaa kuulumisen tunne ja vuorovaikutuksellinen osallistumien, yhteisistä vuorovaikutuskäytännöistä olisi hyvä käydä suunnitelmallinen keskustelu siitä mitä se omassa yhteisössä tarkoittaa (Rajamäki & Mikkola 2017, 263). Jokaisella työyhteisöllä on oma tapa elää ja hyvin toimivan yhteisön muutamia tunnusmerkkejä on että työyhteisö on vuorovaikutteinen, kannustava, kehitykseen innostava ja jäseniinsä luottava (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 33). Työelämä on nykyisellään jatkuvassa muutoksessa. Uuden oppiminen ja yhteisön sekä yksilön sopeutuminen näihin muutoksiin on välttämätöntä. Osaaminen on muutakin, kun työn substanssitaidot, osaaminen sisällyttää myös sen ymmärryksen mitä työ pitää sisällään, mistä se koostuu ja miksi (Leiviskä 2011, 106-107).

Yhteisön tutustumisvaiheessa on tärkeää, että löytyy yhteiset hyvät pelisäännöt, jotta työn tekeminen yhdessä on mahdollinen (Luukkala 2011, 226). Yhteisöllisyyden kokemuksella on positiivinen vaikutus meidän terveyteemme. Me myös koemme yhteisöllisyyden antavan affektiivista tukea ja olevan osa itseluottamuksen ja arvostuksen kehittymistä, joka toimii stressin kokemuksen puskurina (Manka 2011, 117). Työyhteisön onnistumiseen vaaditaan myös, että yhteisö pystyy ennakoimaan ja reagoimaan tarvittaviin muutoksiin (Paasivaara & Nikkilä 2011, 31).



Jotta työyhteisössä pystytään kehitystyöhön siihen pitää löytyä tarvittava ja riittävä valmius. Työyhteisön ilmapiiri ja toimintakulttuuri vaikuttavat paljon tähän. Kehittyminen ja oppiminen pitää olla tärkeäksi koettu sekä yksilö- että yhteisötasolla ja luontevana osana sitä toimintatapaa mitä käytetään yhteisössä. Yhteiset keskustelut ja kokemusten jakaminen ovat tärkeitä ja tunne siitä, että muutos on tarpeen ja käytännönläheinen. Työyhteisön kehitystyö onnistuu parhaiten silloin kun yhteisö on saavuttanut riittävän kypsyyden sille. Johtamiskulttuuri myös vaikuttaa kehitystyöhön. (Simelius 2003, 176-181.)

Jaetun johtajuuden näkökulmasta Tiihonen (2019, 106-112) on väitöskirjassaan käsitellyt, miten tämä on mahdollista toteuttaa varhaiskasvatuksessa. Tiihonen on kuvaillut miten sekä johtajalla ja työyhteisöllä on vastuu siitä että työyhteisön työtehtävien suorittaminen onnistuu sekä siitä että johtaminen olisi mahdollinen. Nämä asiat toteutuvat siinä vuorovaikutussuhteessa mitä luodaan työyhteisössä. Sen edellytyksenä on, että yhteisö on aktiivinen ja halukas yhdessä osallistumaan sekä ilmapiirin että jokaisen osallisuuteen edistävään vuorovaikutukseen. Päiväkodin johtajalla on jaetun johtajuuden kautta mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten työyhteisössä sitoudutaan oman toimintaan vaikuttavien päätösten tekemiseen. Syntyy luottamussuhde missä yhteisön jäsenten osaaminen tunnustetaan ja hyödynnetään. Tiivis vuorovaikutus, hyvä yhteistyö ja ilmapiiri ovat kaikki asioita, jotka edistävät hyvinvointia ja tiimin onnistumista työssään. Jotta olisi mahdollista saavuttaa tällainen hyvinvoiva ja toimiva tiimi sen eteen on pyrittävä tietoisesti tekemään työtä. Tarvitaan yhteistä tekemistä, suunnittelua ja sosiaalisten rakenteiden tukemista. Jaettu johtajuus lisää hyvinvointia mutta työyhteisössä tarvitaan myös eri konteksteissa auktoritaarista johtajuutta missä johtaja tekee päätöksiä ja työntekijät toimeenpaneuvat niitä.

### 3.5 Työhyvinvointi

Työterveyslaitoksen kotisivun etusivulla on työhyvinvointi määritelty seuraavasti: *”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntilanteensa.”* (Työterveyslaitos).

Työhyvinvointia voidaan määritellä ja pilkkoa moniin eri osa-alueisiin. Haluamme työssämme kokea, että työn tekeminen on mielekästä ja merkityksellistä, työn pitää olla osaa kokonaisvaltaisesti antoisaa elämää (Järvinen 2014, 79-80). Työhyvinvointi on tunneperäinen kokemus ja siihen kuuluu muun muassa osaamisen tunne, tunne siitä, että saa arvostusta ja vastuuta ja että vastuu ja osaaminen on tasapainossa. Tarvitsemme sen lisäksi myös työyhteisömme sosiaalista tukea. (Luukkala 2011, 31-32.) Työhyvinvointiin kuuluu osaava ja kannustava johtaminen organisaatiossa, jossa on tavoitteellinen toiminta, joustavuutta ja kehitysmuutoksia (Manka 2011, 75-76). Työhyvinvoinnin tunnetta edistää tunne siitä, että osaa työtehtäviään riittävän hyvin, että saa mahdollisuuden kehittyä työssään ja että tuntee halua tehdä niin. Työhyvinvointiin kuuluu myös tunne siitä, että työaika on riittävästi siihen, että saa työnsä tehtyä hyvin. Työhyvinvointia heikentävät tekijät ovat vastaavasti tunteet siitä, että ei osaa työtään ja se että liian pitkään joutuu tekemään liikaa töitä. (Luukkala 2011, 32-33164-165.)

Jos työntekijä kokee, että työyhteisössä on matala sosiaalinen pääoma, on todennäköistä, että hänen itse arvioima kokemus terveydestä on heikompi, kun niillä kenen työyhteisöissä on hyvä sosiaalinen pääoma. Jos sosiaalinen pääoma parani työpaikalla, se johti paremmin ylläpidettyyn terveyteen. Jos työntekijä kokee työntekijä-esimies suhteen epäluottavaiseksi tai että työyhteisöstä puuttuu luottamus tai vastavuoroisuus niin riski sairastua masennukseen kasvaa.

(Oksanen 2009, 68-69.) Hakanen (2004, 283-285) on tutkinut työhyvinvointia laajasti ja hänen tuloksistaan tulee ilmi että työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttaa myös yksityiselämän kuormittavuus mutta se on kuitenkin vähäistä työolojen kuormittavuuden merkitykseen verrattuna. Työuupumus olisi näin ollen pääasiassa työperäisistä syistä johtuvaa. Persoonallisuustekijät myös vaikuttavat työhyvinvointiin mutta työolot ovat niitä suurempi merkitykseltään. Hyväksytyksi tuleminen ja arvostuksen tunteen tunteminen työssä on tärkeää. Työhyvinvointia edistävässä toiminnassa olisi perusteltua kohdentaa toimenpiteet yhteisötasolle.

Työntekijät altistuvat työssään erilaisille riskeille. Sekä isoissa että pienissä organisaatioissa on arvioitu, että löytyy riskejä liittyen henkiseen kuormittumiseen, stressiin, ilmapiiriin, osaamiseen, poissaoloihin sekä esimies- ja johtamistyöhön. Henkilöstöriskihallinta nähdään tärkeänä asiana mutta niiden ennakoiminen ja strategia niiden hallitsemiseen jää usein vajavaiseksi. Kirjallisella riskienhallintasuunnitelmalla olisi mahdollista viestiä sekä omalle työyhteisölle että yhteistyökumppaneille että henkilöstöriskit ovat tärkeä asia, jota halutaan hallita. Jotta riskienhallinnalla olisi mahdollisuus onnistua henkilöstön osallistuminen on edellytys. Monessa organisaatiossa toiminta jää reaktiiviseksi ja satunnaiseksi mutta jos tavoite on onnistua asiassa mahdollisimman hyvin, olisi luotava yhteinen tahtotila onnistumiselle, aito vuoropuhelu ja kaikkien osallistuminen on edellytys. Roolit, vastuut ja osaaminen on tärkeää saattaa ajan tasalle, jotta olisi mahdollista tehdä tarvittava yhteistyö asian ympärillä. (Halonen 2013, 95-104.)

Ikääntyneet työntekijät kokevat, että moni asia auttaa heidän jaksamistaan työssä. Yksi niistä on se että on olemassa monia kevennysmahdollisuuksia työhön kuten vuorotteluvapaa ja osa-aikaeläke. Vaikka niitä ei työntekijä konkreettisesti käyttäisikään niiden keinojen olemassaolo tukee jaksamista työssä, kun tiedetään että kevennysmahdollisuuksia on olemassa, jos niitä haluaa käyttää. Omaa jaksamista rajoittavia tekijöitä on paljon. Osa niistä liittyy omaan ikääntymiseen mutta myös osaamisvaatimusten muuttuminen ja työelämän kiire koetaan kuormittavana. Oma panos lähipiirissä avunantajana myös saattoi kasvaa tässä ikäluokassa suureksi. Jotkut myös kuvailee kokeneensa ikääntyneen työntekijän epäreilua kohtelua, kun yksinkertaistetaan työtehtäviä, evätään koulutuksiin osallistuminen tai uuvutetaan kohtuuttoman työmäärän alle. Samalla kun ikääntynyt työntekijä on tietoinen siitä, että toivotaan työurien pidentämistä, hän samalla usein kokee myös ikäyrjintää. Eläkkeelle siirtymisen vauhdittavia asioita on monia ja yleensä päätös ei ole yksittäisen asian liittyvää vaan moninainen kokonaisuus. Voidaan kokea työhön kylläntymistä, jaksamisen kanssa voi olla haasteita tai halutaan olla paremmin omaistensa kanssa läsnä. (Halen 2019, 211-214.)

Moni osatekijä vaikuttaa siihen, miten hyvin yrityksessä onnistutaan työhyvinvoinnin edistämiseksi. Ne yritykset, jotka onnistuvat työhyvinvointihankkeissa yhdistää usein se, että johto on sitoutunut työyhteisön kehittämiseen ja työyhteisössä ollaan valmiita edistämään omaa hyvinvointiaan ja sitoutumaan kehitysprojektiin. Työntekijöiden osaamisen edistäminen ja yhteistyön kehittäminen nostaa työhyvinvointia. Myös palkitseminen työssä menestymisestä on tärkeää, kunhan myös otetaan huomioon palkitsemisen tasapuolisuus. Työtiimin Me-henkeä voidaan nostaa antamalla tiimille budjetti ja mahdollisuus itse toteuttaa yhteishenkeä nostavia tapahtumia. Myös työtehtävien vakiinnuttamista Lean-menetelmällä osoittautui onnistuneeksi. Sillä saatiin järjeistettyä työtehtäviä ja karsittu turhat työvaiheet pois. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeäksi osoittautui myös yrityksen eettinen organisaatiokulttuuri. Eettiset periaatteet olisi kirjattava ja vietävä käytäntöön näkyvällä tavalla, jotta jokainen pystyy niitä noudattamaan. Työhyvinvointia edistävää on johdon sitoutuminen ja toisinpäin sitä laskeva tekijä oli muun muassa vaihtuvat esimiehet, isot organisaatiomuutokset, henkilöstön vähentäminen ja monimutkainen organisaatorakenne. (Muinonen 2016, 92-97.)

#### 4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tarkastella Lohjan kaupungilla käytettävän työyhteisövalmennuksen mallia vaikuttavuuden näkökulmasta. Tavoite on selvittää työyhteisövalmennuksen merkitystä työhyvinvoinnille, vuorovaikutukseen työyhteisössä ja miten valmennuksessa käytetyt menetelmät ovat toimineet.

Tämän opinnäytetyötä ohjaavat tutkimuskysymykset ovat muotoiltu seuraavasti:

Millä tavalla työyhteisövalmennus on muuttanut työyhteisön vuorovaikutusta?

Millä tavalla työyhteisövalmennus on muuttanut työhyvinvointia?

Mitkä työyhteisövalmennuksessa käytetyt menetelmät ovat olleet ne, jotka ovat hyödyttäneet työyhteisöä?

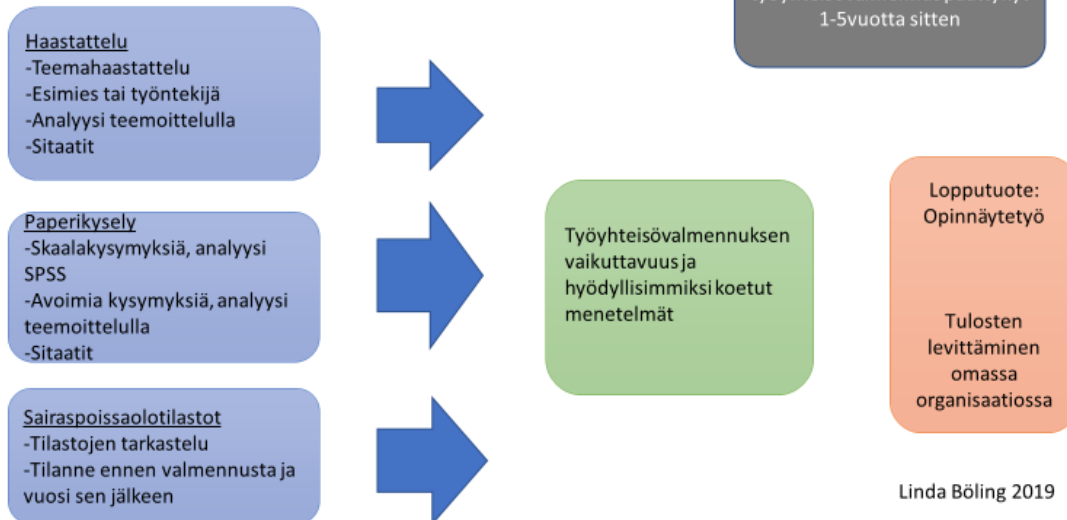
#### 5 Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut, aineistonkeruu ja analyysi

Tutkimusta muotoillessa valitaan sopivat tavat kerätä tai tuottaa aineistoa, pohditaan tulosten analyysitapoja ja tulosten käytettävyyttä (Ahrne & Svensson 2016, 18-19). Tätä opinnäytetyötä suunniteltaessa on pohdittu, miten vaikuttavuuden näkökulmasta voidaan tuottaa tietoa työyhteisövalmennuksesta ja kuvailla siinä käytettävien menetelmien kokemusta. Vaikuttavuus yksinkertaisuudessaan on tavoitteiden toteutumisen arviointi. Lohjan työyhteisövalmennuksen tavoitteet ovat parantaa vuorovaikutusta luomalla edellytykset arvostavalle dialogille sekä työyhteisön sisällä että asiakkaiden kanssa, luoda työyhteisölle yhteinen suunta ja lisätä työhyvinvointia (Rahkama 2018,1 & Rahkama 25.3.2019).

Avattujen käsitteiden ja työyhteisövalmennuksen tavoitteiden pohjalta on luotu esiyymmärrys aiheesta ennen sen tarkastelua. Tämän jälkeen on luotu struktuuri tämän opinnäytetyön aineistonkeruulle ja analyysille. Tämän opinnäytetyön aineiston kerääminen päätettiin tehdä sekä kvalitatiivisesti haastattelemalla että kvantitatiivisesti kyselyllä ja tarkastelemalla sairaspöytäkirjoja. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen menetelmän yhdistäminen antaa enemmän tietoa tarkastelukohteesta. Aineistokeruumenetelmien yhdistäminen kutsutaan monimenetelmämetodiksi (Sormunen ym. 2013, 312, 314). Monimenetelmämetodin käyttö on perusteltu, jos arvioidaan sen voivan tuottaa parempaa tietoa, kun yhden menetelmän käyttö yksinään (Johnson ym. 2007, 129).

## Työyhteisövalmennuksen arviointi

Aineiston hankinta ja analyysi:



Linda Böling 2019

Kuvio 4. Opinnäytetyön suunniteltu struktuuri

### 5.1 Aineiston rajaaminen

Työyhteisövalmennukseen liittyen aineiston rajaaminen on mahdollista tehdä monella eri tavalla. Tässä opinnäytetyössä rajausta tehtiin niihin työyhteisöihin, jotka on ollut mukana hankkeessa alle viisi vuotta sitten ja niin että hankkeen päättymisestä on vähintään vuosi. Tämä rajausta tehtiin, jotta olisi mahdollista nähdä onko yhteisöön jäänyt pysyväluonteisia tuloksia. Viiden vuoden ylärajaa taas asetettiin koska on epätodennäköistä, että voidaan kytkeä muutoksia työyhteisössä valmennuksen vaikuttavuuteen, jos aika siitä on liian pitkä. Haastattelu suunniteltiin ensisijaisesti mukana olleiden yksikköjen esimiehille. Jos yksikön esimies oli vaihtunut hankkeen jälkeen, haastattelumahdollisuus suunniteltiin tarjottavaksi pitkäaikaisille työntekijöille, jotka on ollut mukana valmennuksessa. Tämä suunniteltiin myös tehtävän myös siinä tapauksessa, että haastatteluaineisto jäisi liian pieneksi esimiehiä haastattelemaan. Seuraavat työyhteisöt täyttivät asetetut aikakriteerit (suluissa valmennuksen päättymisvuosi):

Lintulan päiväkotia (2015)

Karjalohjan päiväkotia (Päiväkotia Eulaalia) (2015)

Virkkalan päiväkotia (2015)

Päiväkotia Metsätähdet (2016)

Moision päiväkotia, vuorohoito (2017)

Niksulan päiväkotia (2018)

Muijalan päiväkotia (2018)

Vieremän päiväkotia (2018)

Aineiston rajauksen ehtoihin sopi kaiken kaikkiaan kahdeksan työyhteisövalmennukseen osallistunutta eri päiväkotien työyhteisöä. Haastateltavaksi pyydettiin työyhteisövalmennukseen osallistunut esimies. Rajauksiin sopivista työyhteisöistä yksi päiväkoti oli kokonaan lakkautettu ja esimies ei enää työskennellyt organisaatiossa. Haastatteluun kutsuttiin kuusi esimiestä ja yhden työyhteisön osalta kutsuttiin pitkäaikainen työntekijä. Kuudesta kutsutusta johtajasta haastatteluun osallistui viisi henkilöä. Yhden työyhteisön osalta esimies ei kokenut voivansa tuottaa opinnäytetyön tavoitteisiin nähden tietoa, koska ei ollut työskennellyt enää valmennuksen jälkeen yhteisössä riittävän kauan voidakseen arvioida sen vaikuttavuutta. Työyhteisö oli myös hajautettu niin laajasti, että valmennukseen osallistuneita henkilöitä ei yhteisössä enää juuri ollut. Pitkäaikaista työntekijää ei löytynyt haastatteluun sen työyhteisön osalta missä esimies ei enää ollut töissä. Haastattelukutsu lähetettiin ensin sähköpostitse ja tämän jälkeen vielä tehtiin soitto kutsutuille. Kysely levitettiin samoihin työyhteisöihin mihin tarjottiin haastattelut

## 5.2 Aineiston kerääminen teemahaastattelulla

Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen kaikkein tavallisin tapa kerätä aineistoa. Jos haastattelukysymykset ovat hyvin suunniteltuja on mahdollista saada tutkimuskysymyksiin vastaus. Tämä aineistonkeruumetodi on aikaa vievä mutta hyvin suunniteltuna se antaa paljon tietoa tutkijalle. (Ahrne & Svensson 2016, 34-35.) Käytettäessä haastattelua tapana kerätä aineistoa on tärkeää pitää mielessä, että kysymykset eivät rajaa vastauksia liikaa. Haastattelun alussa on tärkeää pitää mielessä haastattelun tunnelma ja liikaa suljettuja kysymyksiä alussa saattaa rajoittaa haastateltavan vastaukset myös haastattelun edetessä, kun hän tottuu lyhyisiin vastauksiin. (Hyvärinen ym. 2017, 25.) Haastattelu eroaa arkikeskustelussa siinä, että haastattelijalla on tavoite keskustelulle ja hän ohjaa keskustelun suuntaa kysymyksillä, jotta hän saa vastauksen, joka tyydyttää tutkimuksen tiedon tarpeen (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23). Jotta haastattelulla saadaan aineistoa, joka vastaa tutkimuksen tarpeeseen voi käyttää teemahaastattelua, jossa kysymykset ovat avoimia kysymyksiä eri aihealueista ja jos vastauksessa ei tule käsitellyksi tarvittavaa aineistoa tarpeeksi laajasti, haastattelijalla tekee lisäkysymyksiä (Rabionet 2011, 565).

Haastattelun suunnittelu alkaa haastateltavien rajaamisella ja kysymysten suunnittelulla. Toivottavaa on, että haastateltavia on tarpeeksi monta, jotta saadaan kattava materiaali tutkittavasta aiheesta (Ahrne & Svensson 2016, 41-42.) Sopivaa haastattelujen määrää ei ole mahdollista numeraalisesti määrittellä. Haastatteluaineistoa analysoitaessa puhutaan yleisesti saturaatiosta; aiheet toistuvat ja aineistoa lisäämällä ei enää saada uutta tietoa (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 34-35). Aineiston laajuuden hallinta on sen keräämisvaiheessa tärkeä huomioida, jotta aineistosta ei tule liian laaja ja vaikeasti hallittava (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 221-222).

Teemahaastattelussa on etukäteen suunniteltu kysymysten aihealueet mutta siihen ei kuulu sanatarkat kysymykset eikä järjestys niin kun strukturoidussa haastattelussa (Valli & Aaltola 2015, 29). Aineisto voidaan litteroida sanantarkasti, jotta saadaan kaikki olennainen tieto siitä (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 435). Haastatteluteemat (Liite 1) on muodostettu työyhteisövalmennuksen tavoitteiden ja käsitteiden määrittelystä, jotta saatava aineisto vastaisi tutkimuskysymyksiin.

Haastattelut toteutuivat lokakuun 2019 aikana. Haastateltavat tiesivät ennen haastattelua, että opinnäytetyössä tarkastellaan työyhteisövalmennuksen vaikuttavuutta ja menetelmiä. Heille ei etukäteen annettu teemahaastattelurunkoa. Ennen haastattelua kerrottiin, että haastattelu tullaan tallentamaan äänitallenteena ja litteroimaan analyysia varten. Kerrottiin että aineisto tullaan analysoimaan ja raportoimaan tavalla, jolla yksittäisiä henkilöitä ja yhteisöjä ei voida tunnistaa. Haastattelut olivat pituudeltaan 24-46 minuuttia ja jokaista haastattelua litteroitiin sanantarkasti mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Litteroituna haastatteluista kertyi 8-12 sivua kirjallista aineistoa. Haastateltavia ei pyydetty millään tavalla valmistautumaan haastatteluun. Pari henkilöä oli kuitenkin valmistautunut niin että oli palannut omiin muistiinpanoihin kertaamaan työyhteisövalmennuksen materiaaleja virkistääkseen muistiaan.

### 5.3 Haastatteluaineiston analyysi

Haastatteluaineiston analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelut. Litteroidessa huomattiin, että osa äänimateriaalista oli huonolaatuista. Haastateltavat valitsivat paikan missä haastattelu toteutui, ja tämä tapahtui neljän haastattelun kohdalla päiväkotien tiloissa. Tämä oli äänitallenteen osalta haastavaa koska tallentui myös osa taustäänistä. Suurin osa äänimateriaalista oli kuitenkin mahdollista litteroida ja arvioin että puuttuvan aineiston osalta ei ollut tarpeen palata selvennystä pyytämään haastateltavilta.

Teemahaastattelun aineiston analyysi voidaan tehdä teemoittelulla. Teemoittelussa etsitään aineistosta merkityksellistä sisältöä ei niinkään lukumäärällisesti eri ryhmiä. Teemat nousevat aineistosta ja saattavat seurata haastattelurunkoa mutta voi myös synnyttää ihan uusia aiheita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemoittelussa tutkija tekee aineistosta tulkintoja ja koodaa tekstiä eri teemojen alle. Kvalitatiivisen aineiston analyysi tehdään ensin lukemalla aineistoa, tämän jälkeen alkaa aineiston luokittelu ja analyysi. Analyysin jälkeen voidaan aineistosta tehdä tulkintoja. Riippuen näkökulmasta samasta aineistosta on mahdollista tehdä monenlaisia tulkintoja. Lukijalle ei voida antaa luettavaksi aineisto kokonaisuudessaan, joten hän joutuu luottamaan niihin tulkintoihin mitä on aineistosta tehty. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 144, 151-152, 173.)

Haastatteluaineisto luettiin useamman kerran ja tämän jälkeen aineiston pelkistäminen aloitettiin. Materiaalia luokiteltiin ja järjesteltiin. Näiden perusteella tuotiin sisältö alateemoihin. Alateemat ryhmitettiin ja saatiin aikaan pääteemoiksi tulkittavia kokonaisuuksia. Teemat nousivat teemahaastattelurungon mukaisesti esiin mutta myös muita pääteemoiksi tulkittavia aiheita tuli esiin. Aineiston analysoiminen oli haastavaa koska sen käsittelemät aiheet ovat niin toisiinsa kietoutuneet, että niiden käsittely olisi mahdollista tehdä monella eri tavalla. Aineiston järjestämisen jälkeen se luettiin useamman kerran ja tehtiin siitä tulkintoja. Seuraavassa esimerkkitaulukko aineiston analyysista.

Alkuperäinen ilmaisu	Ilmaisun pelkistäminen	Alaluokka	Yläluokka
”koska se voi niin kun myös palvella sitä tarkoitusta että tässä me tutustutaan ja me ymmärretään toisiamme puolin ja toisin ja mitä se esimies nyt tarkoittikaan tuolla asialla ja voidaan vielä käydä sitä uudelleen läpi”	Esimiehen ja työyhteisön välinen tutustuminen	Toisiinsa tutustuminen	Yhteinen suunta
”että keitä varten me ollaan siellä, että se näkyy myös se näkökulma siihen työhön, että oikeasti sitoutuu siihen että tehdään niin kun, se lapsen etu nousee sieltä. Se ei ole se, että mä en tee tätä työtä vaan sen takia että minulla olisi jotenkin kivaa, vaikka tottakai on kun tykkää työstä mutta, että ymmärtää sen merkityksen siihen lapseen ja, tuota, perheeseen”	Työn perustehtävän tavoite	Yhteiset tavoitteet	
”sillä lailla koska se arvomaailma on läpikäyminen on aika tärkeää”	Keskustelu yhteisistä arvoista	Yhteiset arvot	

Taulukko 1. Esimerkki haastatteluaineiston analyysista

Haastatteluista voidaan poimia sitaatteja, jotka ovat merkityksellisiä. Sitaattien käyttö pitää kuitenkin tehdä harkiten. Sitaatin pitää sisällöltään olla oleellinen ja samalla on tärkeää punnita, onko mahdollista, että ne loukkaavat haastateltavan tai yhteisön anonymiteettia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Sitaatit mitä on käytetty tässä opinnäytetyössä ovat sellaisia, että siitä ei voida tunnistaa henkilöä, joka on sen tuottanut.

#### 5.4 Aineiston kerääminen kyselyllä

Tämän opinnäytetyön laajuuteen (30op) peilaten ei ole mahdollista haastatella kaikki työyhteisövalmennukseen osallistuneita henkilöitä. Jotta aineisto ei tulisi yksipuolisesti esimiesten näkökulmasta, tehtiin myös kysely, joka oli suunnattu pääasiassa valmennukseen osallistuneille työntekijöille. Kyselyyn ei tehty rajausta siinä kuka siihen sai vastata muuta, kun että oli osallistunut työyhteisövalmennukseen. Näin oli mahdollista saada mukaan myös niiden ajatukset, jotka olivat tulleet työyhteisöön mukaan kesken valmennuksen.

Kyselyn suunnittelu alkaa siitä, että suunnitellaan kysymysten tavoite ja rajataan tutkittavien määrää. Päätetään ne demografiset tiedot mitä halutaan kerätä ja rakennetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kyselyn kysymykset tehdään harkiten ja perustellaan, miksi halutaan se tieto mitä niillä saadaan. Kyselyä on myös hyvä testata ennen sen varsinaista käyttöä. (Viinamäki & Saari 2007, 49-52). Kyselytutkimuksen kysymyksiä muotoillessa on pyrittävä olemaan huolellinen, jotta vastaaja ymmärtää sen sillä tavalla, kun kyselyn tekijä on sen suunnitellut (Valli & Aaltola 2015, 85). Kysymyksiä muotoillessa on myös tärkeää välttää kysymyksiä missä kaksi kysymystä on esitetty yhtenä, vaikeita tai tuntemattomia sanoja käytetty ja johdattelevien kysymyksien käyttö. (Viinamäki & Saari 2007, 56-62).

Kysely (Liite 3) on rakennettu niin että kysymysten aiheet korreloivat suoraan tutkimuskysymysten kanssa. Demografisia tietoja (sukupuoli, ikä ym.) ei kerätä tutkittavista koska sillä ei ole tässä yhteydessä sellaista merkitystä, jonka voisi perustella. Kyselyssä pyydettiin vastaajaa ilmoittamaan missä yksikössä työskentelee ja miten pitkään oli yksikössä ollut töissä. Tämä tehtiin ajatuksella, että olisi mahdollisesti osoitettavissa, että työyhteisövalmennus antaa erilaisen annin, jos on työskennellyt yksikössä pitkään tai vasta lyhyen aikaa.

Kyselyyn oli luotu taulukkomuotoon viiden kysymyksen mielipidekokonaisuus missä vastaaja arvioi työyhteisövalmennuksen vaikuttavuutta vuorovaikutukseen ja työhyvinvointiin. Valli (2015, 57) kuvailee miten Likertin asteikolla vastaaja saa antaa mielipiteensä asteikolla minkä luokat on nimetty. Jotta jokaiselle vastaajalle löytyisi vaihtoehto portaita on nimettävä huolellisesti ja on myös hyvä olla olemassa neutraali vastausvaihtoehto, jotta vastaaja voi käyttää sitä, jos ei osaa antaa kysymykseen mielipidettä. Tämän kyselyn asteikko on rakennettu viisiportaiseksi; Erittäin paljon, Melko paljon, En osaa sanoa, Ei juurikaan, Ei ollenkaan.

Kyselyn toiseen osioon on rakennettu avoimia kysymyksiä, jotka liittyvät yhteiseen suuntaan ja menetelmiin. Ensimmäisessä kysymyksessä pyydetään kuvailemaan, jos yhteinen suunta on löytynyt ja sen näkymistä. Toisessa kysymyksessä pyydetään vastaajaa kuvailemaan hyödylliseksi kokemat valmennusmenetelmät ja kolmannessa kysymyksessä annetaan vastaajalle vapaa sana; mahdollisuus ilmaista mielipidettään valmennuksesta tai kyselystä myös määriteltyjen aiheiden ulkopuolelta.

Kysely levitettiin niihin työyhteisöihin, jotka sopivat opinnäytetyön aineistonkeruun rajauksiin. Kysely toteutettiin paperisena. Jokaiseen kyselynpaperiin oli laitettu kirjekuori mukaan mihin sai oman vastauksensa sulkea ennen palauttamista suurempaan yhteispalautuskuoreen. Kyselyyn osallistumisen houkuttimeksi oli asetettu pienen lahjakortin arvontaan osallistuminen vastanneiden kesken. Palautuneista vastauksista eroteltiin lahjakortin lipuke ennen vastauksien käsittelyä. Näin vastausta ja henkilötiedot ei ole mahdollista yhdistää lahjakortin arvontaan jälkeen.



Suurin osa vastauksista palautui yhteiskeräyskuorissa Lohjan kaupungin sisäisessä postissa. Muutama vastaus oli myös lähetetty oma-aloitteisesti yksittäin sisäisessä postissa. Yksi yhteispalautuskuori palautui sovitusti varsinaisen postin kautta ja oli hyvin kärsineen oloinen saapuessa perille, joten yksikön esimieheltä varmistettiin, että yhteiskuoressa oli se määrä palautettuja vastuksia, kun oli lähettäessä kuoren matkaan ollut. Palautuspäivämäärän jälkeen odoteltiin vielä kaksi viikkoa, jotta mahdolliset yksittäispalautukset ehtisivät perille mutta sellaisia ei tämän aikana enää ilmaantunut. Paperisen kyselyn huonoina puolina voidaan pitää palautuskanavien epävarmuustekijät. Tämän kyselyn osalta postin kautta palautuneet vastaukset myös jäivät postilakon takia jumiin matkan varrella.

## 5.5 Kyselyaineiston analyysi

Esimiehiltä pyydettiin tietoa siitä, miten monta henkilöä oli vielä työyhteisössä töissä, jotka olivat työyhteisövalmennukseen osallistunut. Tarkkaa lukumäärää ei saatu selville joka yhteisön kohdalla, mutta kyselyyn oli noin 50 henkilön mahdollista osallistua ja näistä kyselyistä palautui 32kpl. Näistä vastauksista osa oli täytetty epätäydellisesti tai väärin, joten vastauksia ei voida huomioida analyysissa. Väärin täyttäminen oli tapahtunut siinä, että oli skaalakysymyksessä valittu kaksi vaihtoehtoa. Epätäydellisesti oli vastattu niin, että ainoastaan osaan skaalakysymykseen oli vastattu. Näissä vastauksissa on tehty niin, että ne, jotka oli vastattu kahden vaihtoehdon täyttämällä, on jätetty kokonaan pois, ja ne, jotka oli täytetty epätäydellisesti, on huomioitu siltä osin mitä on täytetty.

Kyselyn analyysi alkoi käymällä kysymykset yksi kerrallaan läpi ja kokoamalla aineisto tarkoituksenmukaisella tavalla. Vastauksien määrä oli sen verran rajallinen joidenkin yhteisöjen kohdalla, että päätettiin tässä vaiheessa, että ei ole mahdollista analysoida vastauksia yksikkötasolla vaan että ne on käsiteltävä kokonaisuutena.

Likertin mielipideasteikkoa käyttämällä ei voida laskea keskiarvoa (Heikkilä 2014, 51). Tapa kuvailla aineistoa on laskea niiden frekvenssi eli määrää (Nummenmaa 2010, 60). Koska vastaajien määrä oli suhteellisen pieni, ainoastaan 32, ei ole mahdollista prosentuaalisesti laskea vastauksien määrää. Tämän takia ainoastaan frekvenssiä on esitelty. Tämä kuitenkin antaa kuvan siitä, miten vastaajien joukon sisällä vastaukset jakautuu.

Avoimilla kysymyksillä voidaan tuottaa paljon tietoa aiheesta, mutta niissä on myös omat rajoituksensa. Vastauksia voidaan luokitella monella eri tavalla. Aineistoa analysoitaessa luokitellaan vastauksia eri vivahteita sisältäviin. Avoimilla kysymyksillä on mahdollista saada monipuolisesti vastaajien ideoita esille, mutta on myös mahdollista, että vastaaja ei vastaa kysymykseen vaan aiheen vierestä tai jättää kokonaan vastaamatta. (Valli & Aaltola 2015, 106). Kyselyn avointen kysymykset on suunniteltu analysoitavan teemoittelulla samalla tavoin, kun haastatteluaineisto.

Kaikki avointen kysymysten vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi tekstinkäsittelyohjelmalla, jotta ne olisi mahdollista analysoida. Vastauksista kertyi viisi sivua aineistoa. Aineisto luettiin monta kertaa ja aloitettiin analyysi samalla tavalla teemoittelemalla, kun aikaisemmin kuvailtu haastatteluanalyysin yhteydessä ja myös laskettiin eri vastausten esiintymistä aineistossa.

## 5.6 Aineiston kerääminen sairaspöissaolotilastosta

Haastatteluun mukaan lähteneiden työyhteisöjen osalta suunniteltiin tarkasteltavan yksiköiden sairaspöissaoloista ennen valmennuksen alkua ja vuosi sen päättymisen jälkeen. Tilastosta suunniteltiin rajattavan mahdollisuuksien mukaan pois pitkäaikaiset (yli 14pv) sairaslomat. Perusteluna tälle oli, että pitkäaikaiset sairaslomat pääsääntöisesti liittyvät pitkäaikaiseen somaattiseen sairauteen kuten tuki- ja liikuntaelinsairauteen. Nielsen ym. (2004, 329) on näyttänyt, että työpaikalla koettu psykososiaalinen hyvinvointi vaikuttaa sairaspöissaolon todennäköisyyteen. Työympäristössä koettu itsemääräämisoikeus, ennakoitavuus, esimiehen tuki, työyhteisön tuki ja työn merkityksellisyys vähensivät pöissaolojen todennäköisyyttä.

## 6 Tulokset

Opinnäytetyötä varten haettiin tutkimuslupaa Lohjan kaupungilta ja tämä myönnettiin syyskuussa alle kouluikäisten palvelupäälliköltä Anu Koivumäen toimesta (Liite 4). Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen aloitettiin aineistonkeruu haastattelulla ja kyselyllä. Saatu aineisto on määrältään sellainen, että sen käsittely on tehty yhtenä kokonaisuutena. Pienten työyhteisöjen tuloksia ei voida vertailla keskenään ja tämän tekeminen ei myöskään tuottaisi tutkimuskysymyksiin nähden oleellista tietoa. Seuraavassa on esitelty aineiston tulokset.

### 6.1 Haastatteluaineiston tulokset

Haastatteluaineisto litteroitiin ja analysoitiin teemoittelulla. Seuraavaan taulukkoon on koottu aineiston tulokset ja taulukon alle on avattu teemojen sisältöä tarkemmin

Yläteema	Alateema taso 1	Alateema taso 2
Toteutus	Käytännön toteutus	Sitoutuminen valmennukseen
		Alkukartoitus
		Aikataulut
		Työaikakorvaus
		Työjärjestely
	Kuvatuimmat menetelmät	Ulkopuolinen valmentaja ja esimies pari valmennuksen vetäjänä
		Elämänjanatyöskentely
		Mentorit
		Installaatio
		Alkurentoutus
		Pienryhmäkeskustelut
		Parityöskentely
		Toiminnalliset tehtävät
		Learning café
		Korttityöskentely
		Välitehtävä
		Korvaava tehtävä

	Valmennuksessa käsitellyt teemat	Vuorovaikutus Ammatillisuus Tunnetaidot Tulkinnat Väärinkäsitykset Pedagogiikkaa Lapsen kohtaaminen Asiakkaan kohtaaminen Työyhteisötaidot Huolen puheeksi ottaminen Päivähoidon aloitus Varhaiskasvatussuunnitelma
Vuorovaikutus	Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus	Palautteen antaminen
		Oma vuorovaikutustyyli
		Tulla kuulluksi
		Avoin dialogi
	Vuorovaikutus asiakkaan kanssa	Lapsen kohtaaminen
		Aikuisen kohtaaminen
		Perheen kokonaisuus
		Perhettä kunnioittava puhe
		Lapsen osallisuus
Työhyvinvointi	Hyvinvointi	
	Poissaolot	
Yhteinen suunta	Yhteiset arvot	
	Yhteiset tavoitteet	
	Yhteiset työskentelytavat	
	Erilaiset persoonat	
	Tutustuminen toisiinsa	
Henkilökohtainen kasvu	Oma taustan vaikutus työhön	
	Oman vuorovaikutustyylin valitseminen	
Resursointi	Taloudellinen resursointi	Ylityövapaat
		Budjetointi
	Aikaresursointi	Esimiehen aika Kouluttajan aika
Johtaminen	Roolin muotoutuminen	
	Oma esimiestyö	
Tulevaisuus	Tuloksien kannattelu	Toive mallista kannatteluun
		Toive tuesta kannatteluun
	Ehdotukset tulevaan	Tiivis kertauskurssi
		Uuden varhaiskasvatussuunnitelman teemoja mukaan
		Ajankohdan suunnittelu

Taulukko 2, Haastatteluaineiston teemat

### 6.1.1 Toteutus

Toteutuksen teeman alla löytyivät alateemat käytännön toteutus, kuvatuimmat menetelmät ja valmennuksessa käsitellyt teemat. Näistä ryhmistä pystyttiin vielä identifioimaan alateemoja.

Käytännön toteutuksessa puhuttiin haastatteluissa siitä, miten tärkeää on, että työyhteisössä tunnetaan, että päätös lähteä valmennusprosessiin on yhteisöstä lähtöisin ja että yhteisössä valmistauduttiin valmennusprosessin aloittamiseen. Sitoutuminen valmennukseen tällä tavoin etukäteen nähtiin tärkeänä siihen, miten hyvin muutosprosessiin päästiin liikkeelle. Alkukartoituksen myötä esimiehet sanoivat, että yhteisöt pääsivät vaikuttamaan sisältöön, joka lisäsi motivaatiota sen tekemiseen. Ennen valmennuksen alkua myös aikataulut, työaikakorvaukset ja työjärjestelyistä sovittiin. Käytännön toteutuksessa myös painotettiin ajoituksen suunnittelun tärkeyttä monesta eri näkökulmasta. Päiväkotien toimintaan nähden oli tärkeää ajoittaa valmennus ja sen jälkeinen kannattelu tavalla, joka sopi vuoden rytmiin mukaan. Oli valittava prosessin aloitus tavalla, joka palveli työyhteisöä parhaiten. Vuodenajan mukaan tietyt ajat ovat henkilöstön vaihtuvuuden kannalta hankalia ja myös lapsimäärä vaihtelee päiväkodissa eri ajankohdissa.

Valmennusmenetelmät muotoutuvat sen mukaan, kun esimies ja valmentaja yhdessä suunnittelevat. Esimiehellä on työyhteisönsä tuntemus ja hän arvioi mitkä menetelmät ovat omalle yhteisölleen sopivia. Haastattelussa kysyttiin mitkä menetelmät olivat jääneet parhaiten mieleen ja koettu hyödylliseksi. Haastateltavat mainitsi toisesta työyhteisöstä tulevan valmentajan käyttämiseen hyödyllisenä koska hän pystyy jäsentämään ja antaa käsiteltäviin aiheisiin uutta perspektiiviä. Mentorirakenne oli myös sellainen, joka muistettiin hyödyllisenä menetelmänä.

Jokainen valmennus alkaa sillä, että työntekijät saa pohdittavakseen omaa elämänjanaan ja sitä, miten tapahtumat ovat vaikuttaneet omaan tapaan elää, tehdä työtä ja kokea asioita. Tämä harjoitus jotka esimiehet näkivät oivalluksia herättävänä, kun työntekijät pääsivät peilaamaan omaa toimistaan taustaansa.

*” taaksepäin katsomistakin että miten minua on kasvatettu ja mitenkähän se mahdollisesti vaikuttaa ja niin kun minun nykyiseen työhön, niin tuota minä koin ainakin niin et ihmiset, niin kun halusivat puhua niistä asioista. Ne löysivät uusia oivalluksia että, ajaa, että siksiköhän? Ne on jäänyt vähän niin kun työstämäänkin sitä.”*

Jokaiseen valmennuskertaan esimies ja valmentaja suunnittelee huoneeseen installaation. Installaation tarkoitus on antaa mielikuvitukselle tilaa ja olla sellainen mitä voi katsella, kun ajatukset pyörii mielessä. Installaatio tuli esille asiana, joka koettiin toimivana ajatuksenherättäjänä. Pienryhmä- ja parityöskentely nähtiin hedelmällisenä. Näitä toteuttaessa kuitenkin oli tärkeää, että ryhmät muodostettiin monella eri tavalla, myös niin että eivät toisilleen tutuimmat ole aina samassa ryhmässä. Toisin sanoen esimies ja valmentaja päättivät ryhmät ja parit. Muita muistoon jääneitä menetelmiä oli learning café ja korttityöskentely. Valmennuskertojen välissä olivat myös välitehtävät ja niille, jotka olivat poissa oli korvaavia tehtäviä jotta he pääsisivät prosessiin mukaan. Nämä toteutuivat vaihtelevalla menestyksellä.

*”oli myös niitä välitehtäviä tiimeille, niin jotkut oli tehnyt ne oikein hyvin, niin kun yhdessä koko tiimi ja toiset niin kun tuli niihin mentoripalaveriiniin niin että, oho olikos meillä joku, mikä meillä olikaan tehtävä? (naurua) Mutta ei se, me kuitenkin yritettiin aina ajatella positiivisesti ja semmoisella myönteisellä hengellä mennä eteenpäin olla armollisia niitä työntekijöitä kohtaan koska se oli niin uusi juttu”*

Ne teemat mitä käsiteltiin, olivat sekä valmennusrakenteessa valmiina peruspilareina että työyhteisön toiveisiin perustuvat. Teemat mitä mainittiin haastatteluiden aikana, olivat vuorovaikutus, pedagogiikkaa, lapsen kohtaaminen, asiakkaan kohtaaminen, työyhteisötaidot, huolen puheeksi ottaminen, päivähoidon aloitus, varhaiskasvatussuunnitelma, ammatillisuus, tunnetaidot, tulkinnat ja väärinkäsitykset.

Kun esimiehet kuvailivat eri menetelmien käyttöä, puhuttiin sen puolesta, että on hyvää, että eri menetelmiä käytetään monipuolisesti. Löytyy tavallaan jokaiselle jotain. Vaikka joku tehtävä tuntuisi hankalalle niin seuraava voikin olla se päivän kohokohta. Tarpeeksi pitkän ajan antaminen asioille oli myös huomioitava mutta samalla nähtiin, että oli tärkeää, että aikataulusta pidettiin kiinni. Jos joku lähti liikaa aiheen ohi rönsyilemään, niin ohjattiin hienotunteisesti takaisin aiheen pariin ja pidettiin huolta siitä, että jokainen tuli huomatuksi ryhmässä, ei ainoastaan ne kenellä on luontaista olla äänessä.

#### 6.1.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutusteeman alla tunnistettiin kaksi erottuvaa alateemaa. Vuorovaikutus työyhteisön sisällä ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Molemmissa oli tullut muutosta parempaan esimiesten mukaan. Vuorovaikutustaitojen kehittäminen nähtiin tärkeänä ja koettiin että valmennus antoi työyhteisön jäsenille mahdollisuuden tulla kuulluksi.

*”kyllä vuorovaikutus on avoimempaa, hedelmällisempää ja lämpimämpää, kunnioittavampaa, rakentavampaa. Se varmaan kaikist suurin. Kun me aloitettiin se (valmennus), niin se pyöri se keskustelu, hyvin niin kun yksissä asioissa. Se junnasi semmoisissa asioissa mitä me ei voitu oikein mitään, esimerkiksi tulee äkillinen työvuoron muutos tai pitää pidentää päivää tai lyhentää päivää. Nyt se dialogi on paljon vuorovaikutteisempaa ja hedelmällisempää”*

Vuorovaikutus oli kehittynyt työyhteisössä erinäisten harjoitteluiden avulla ja sillä että asia otettiin käsittelyyn yhteisössä. Työyhteisön sisällä purettiin eri vuorovaikutustyyplejä ja niiden vaikutusta muihin ja yhdessä voitiin pohtia eri strategioita, miten asiaa voidaan tehdä paremmin. Yhdessä sovittiin muun muassa miten palautteita voidaan antaa toisilleen tavalla, jolla siitä tulee rakentavaa. Ei julkisesti nöyryytetä toista, vaan kunnioitettavasti kerrotaan palaute ja annetaan palautteen vastaanottajalle mahdollisuus rauhassa pohtia asiaa ja palata asiaan myöhemmin, jos tuntee että haluaa ensin itse työstää aihetta ennen sen purkamista palautteen antajan kanssa.

Kerrottiin että oli ollut jopa erikseen tavoitteena, että saadaan aikaan muutos missä dialogi työyhteisössä olisi avointa ja kunnioittavaa. Haluttiin tehdä työtä sen eteen, että vuorovaikutus on sellaisella tasolla, että jokainen kokee, että uskaltaa sanoa mielipiteensä ja että selän takana puhumista ei tapahtuisi.

*”ei vaan niin että se esimies kuuntelee tai se kouluttaja kuuntelee vaan niin kun kaikki kuunteli ja tulee kuulluksi ja tuota kenenkään ajatuksen ei ole mitenkään niin kun vääränlaisia tai tyhmiä tai muuta että sillä lailla kaikki tuli niin kun huomioiduksi”*

Asiakkaisiin esimiehet kokivat, että vuorovaikutus oli parantunut mutta tässä yhteydessä muutama tunnusti olevansa hiukan etäällä eikä nähnyt kovin laajasti jokapäiväistä työtä, jotta voisi arvioida vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa suoraan. Epäsuorasti kuitenkin kerrottiin, että

asiakkailta saatu palaute kohtaamiseen liittyvissä haasteissa oli vähentynyt tai loppunut kokonaan. Se dialogi mitä käytiin työntekijöiden kesken, nähtiin parantuneen niin että osattiin paremmin huomioida perheen tukemista kokonaisuutena.

### 6.1.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin muutoksesta kysyttiin teemahaastattelurungon mukaisesti mutta on haastavaa erotella aineistosta sitä mikä olisi leimattavissa olevan juuri työhyvinvointia ja sen näkymistä. Työhyvinvointi ei ole erillinen muista käsitellyistä aiheista ja näin ollen työhyvinvoinnin muutos voidaan todeta olevan yhtäläinen, kun muutos yhteisön vuorovaikutuksessa ja yhteisessä työssä ja suunnassa. Haastatteluaineistossa kuitenkin todetaan kahden haastattelun kohdalla, että on tärkeää, että yhteisössä nähdään työhyvinvointi sellaisena asiana mitä nimenomaan yhdessä luodaan yhteisössä, eikä irrallisena ilmiönä mikä annettaisiin ylhäältäpäin. Lisäkysymyksenä haastattelussa kysyttiin, näkyikö valmennuksen vaikuttaneen työstä poissaoloihin. Tässä ei ollut yksimielisyyttä oliko vaikutusta ollut vai ei. Poissaoloihin tietenkin vaikuttaa hyvinkin moni asia ja voi olla vaikeaa erotella valmennuksen vaikuttavuutta. Hyvinvointia myös nähtiin asiana mikä on itsessään hyvin henkilökohtainen ja sellainen mikä ei voi eritellä erikseen juuri työhyvinvointiin. Jos työyhteisön jäsenellä on asiat hyvin yksityiselämässä se todennäköisesti, heijastuu myös hänen hyvinvointiinsa työssä.

### 6.1.4 Yhteinen suunta

Yhteisen suunnan löytyminen tuotti paljon puhetta. Nähtiin että yhteistä suuntaa oli muotoutunut valmennuksen aikana ja sen jälkeen. Yhteisen suunnan näkyminen kuvailtiin yhteisen arvopohjan määrittämisenä ja sen pohtiminen, miten se näkyy asiakkaille. Yhteisillä työskentelytavoilla ja tavoitteilla koettiin olevan merkitystä yhteisen suunnan löytymisen kannalta. Jokainen esimies sanoi, että valmennus oli auttanut työyhteisöä siinä, että he olivat tutustuneet paremmin toinen toisiinsa ja sen ansiosta olivat paremmin kykeneviä tekemään työtä yhdessä. Erilaisten työtapojen ja persoonien hyväksyminen oli helpompaa, kun yhteisesti oli pohdittu ja sovittu toiminnan kehykset, sen tavoite. Paljon oli myös käytetty aikaa sen työstämiseen, että jokaisesta asiasta ei tarvitse olla yhteistä sääntöä, vaikka joku kokisi sen tarvetta, vaan että yhteisesti sovitut asiat on ne jotka ovat aidosti merkityksellisiä.

*”Myöskin siin koulutuksessa niin älyttömän tärkeää antaa aikaa sille keskustelulle, että ne tutustuu ne ihmiset toisiinsa. Koska sitten kun ne tutustuu toisiinsa niin se on varmaan se yksi keskeinen pointti siinä että ne rupee tekee yli ryhmärajojen työskentelyä arjessa, ja sitten se alkaa heijastua siihen yhteiseen hyvään, että tulee se me henki ja hyvä fiilis siitä tekemisestä”*

Monessa päiväkodissa työskentely tapahtuu eri ryhmissä ja eri toimipisteillä. On myös olemassa pieniä etäpisteitä. Nämä eri ryhmät ja toimipisteet eivät välttämättä tapaa niin usein ja esimiehet näkivät, että tämän valmennuksen antama tuttuus työntekijöiden kesken oli auttanut yhteisen suunnan työskentelylle erikseen ja yhdessä esimerkiksi päivystysaikoina.

### 6.1.5 Henkilökohtainen kasvu

Haastatteluissa yksilön henkilökohtainen kasvu mainittiin muutama kerta. Siinä nähtiin, että oli tärkeää että jokainen itse oivaltaa että on vastuussa omasta henkilökohtaisesta kasvustaan ja siitä miten toteuttaa itseään vuorovaikutuksessa toisiin. Tässä elämänjanatyöskentely oli ollut sellainen, joka oli herättänyt paljon keskustelua ja uuden löytäminen itsessään.

#### 6.1.6 Resursointi

Resursointi ei ollut alun perin mukana haastattelurungossa mutta se tuli puheeksi kolmessa ensimmäisessä haastattelussa ja päätettiin kysyä myös kahden viimeisen haastateltavan osalta. Resurssoinnista puhuttiin sekä aika resurssoinnista että taloudellisesta resurssoinnista. Eri esimiesten välillä oli eroavaisuutta siinä, miten työyhteisövalmennus nähtiin osana muuta työtä. Taloudellisesta näkökulmasta työyhteisövalmennukseen ei ollut budjetoitu erillistä rahaa vaan se toteutettiin osana normaalia toimintaa. Tämä aiheutti jonkin verran kuluja ja kuormitusta, kun ylityövapaat mitkä henkilökunnalle annettiin, oli pois jostain muualta. Useimmissa yksiköissä vapaat pyrittiin korvaamaan ajankohtana, milloin yksikössä oli vähemmän lapsia paikalla esimerkiksi pyhien ja lomakausien yhteydessä. Aika resurssoinnista puhuttiin siitä, miten oma aika esimiehenä oli riittänyt valmennuksen toteuttamiseen mutta pohdittiin että valmentaja ei välttämättä ollut ehtinyt työajan puitteissa kaikkea suunnittelua tekemään.

#### 6.1.7 Johtaminen

Esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta koettiin, että valmennuksesta oli hyötyä. Koettiin saavan itselleen uusia tapoja toimia henkilöstöjohtamisnäkökulmasta. Valmentajan ja esimiehen välinen tiivis yhteistyö ennen ja jälkeen valmennuksia koettiin tukevan omaa roolia. Osa näki valmennuksen olevan luontainen osa esimiestyötä, osa taas koki, että se vaati heiltä jonkun verran enemmän ponnistusta. Työyhteisön ja esimiehen välinen tutustuminen nähtiin arvokkaana ja valmennus oli arena missä saatiin käsitelty monia asioita ja yhdessä selvitetty se mitä puolin ja toisin odotetaan toisiltaan; esimies ja työntekijät.

#### 6.1.8 Tulevaisuus

Haastattelussa kysyttiin miten työyhteisövalmennusta pitäisi kehittää, mutta tulevaisuuspuhetta tuotettiin myös spontaanisti haastatteluiden aikana. Valmennus koettiin tärkeänä ja pääasiassa struktuuri koettiin selkeänä ja mielekkäänä toteuttaa. Annin kannatteluun toivottiin valmista sabluunaa, jotta se olisi helppoa toteuttaa. Toivottiin myös tukea sen kannatteluun, jotta se ei jäisi ainoastaan esimiehen vastuulle. Lyhyemmän kertauskurssiin olisi myös halukkuutta ja toivottiin että uuden varhaiskasvatussuunnitelman elementtejä voisi sisällyttää valmennuksen teemoihin. Yhdessä päiväkodissa oli valmennuksen jälkeen käytetty valmennuksessa opittu struktuuri omien kehittämispäivien runkona. Siinä ylläpidettiin kaksi kertaa vuodessa päivä, milloin koko työyhteisö sai mahdollisuuden kokoontua ja tehdä työtä valitun aiheen parissa. Aiheet tulivat suoraan henkilökunnan omista toiveista ja toiveita aiheisiin oli runsaasti. Aamupäivä oli rakennettu sisältökeskeiseksi ja iltapäivä oli varattu rentoon yhdessäoloon missä yhteisöllisyys oli mahdollisuus vahvistua.

## 6.2 Kyselyaineiston tulokset

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, miten pitkään henkilö oli työskennellyt työyksikössä. Jokainen vastaaja oli tähän kysymykseen vastannut. Ajatuksena oli, että vastaajien työkokemus yksikössä voisi heijastaa siihen, miten hyvin hänen kohdalla työyhteisövalmennus oli onnistunut mutta vastauksien pienen määrän takia ei pysty tekemään tähän mitään johtopäätöksiä muuta kun vastaajien frekvenssiä.

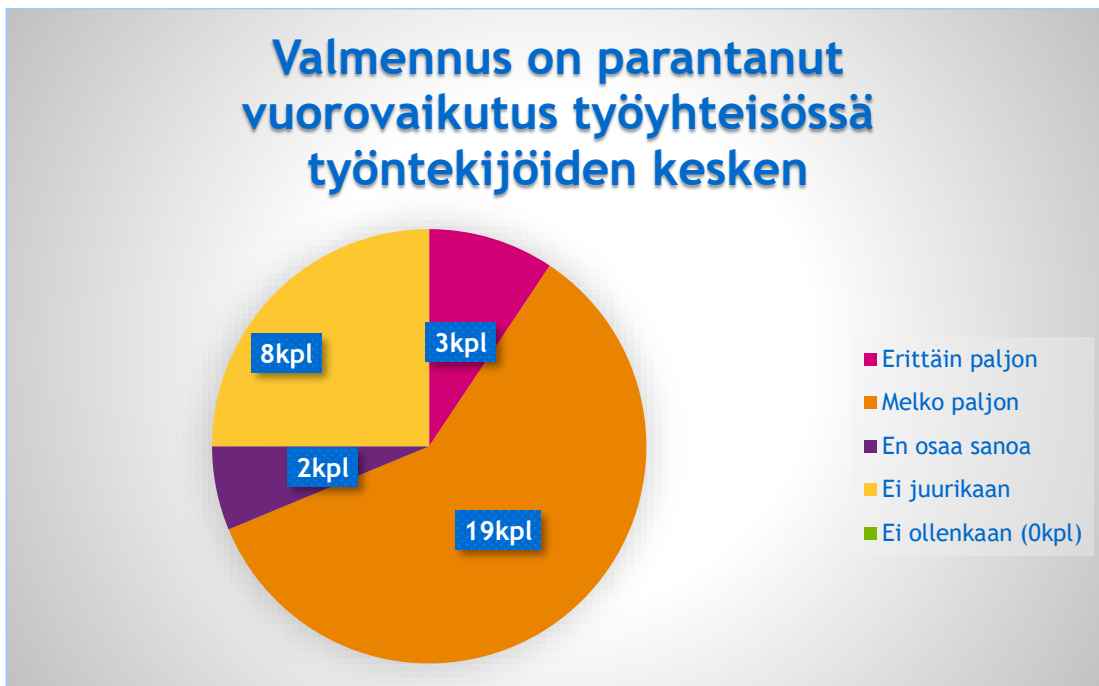
Työskentelyaika	Vastausfrekvenssi
Alle 5 vuotta	8
Yli viisi vuotta, alle 10 vuotta	5
Yli 10 vuotta, alle 15 vuotta	12
Yli 15 vuotta	8

Taulukko 3. Vastaajien työskentelyaika yksikössä (N=32)

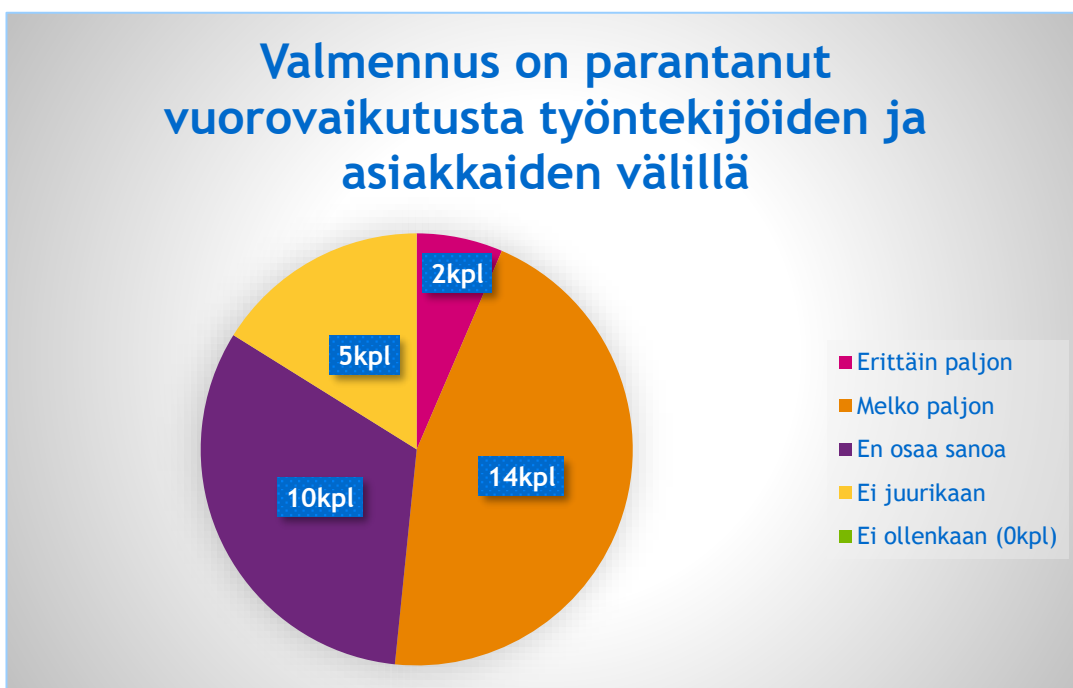
Kyselyn toisessa kysymyksessä pyydettiin vastaajan rastittaa kokemuksiaan työyhteisövalmennuksesta Likertin asteikolla.

Antaakseen nopean kuvan lukijalleen voidaan käyttää kuviota. Piirakkakuviota on mahdollista käyttää luokittelusteikkoisen tuloksen esittämiseen. (Valli 2015, 74-75.) Seuraavassa kyselyn asteikkokysymysten tulokset on havainnollistettu piirakkakuvioilla.

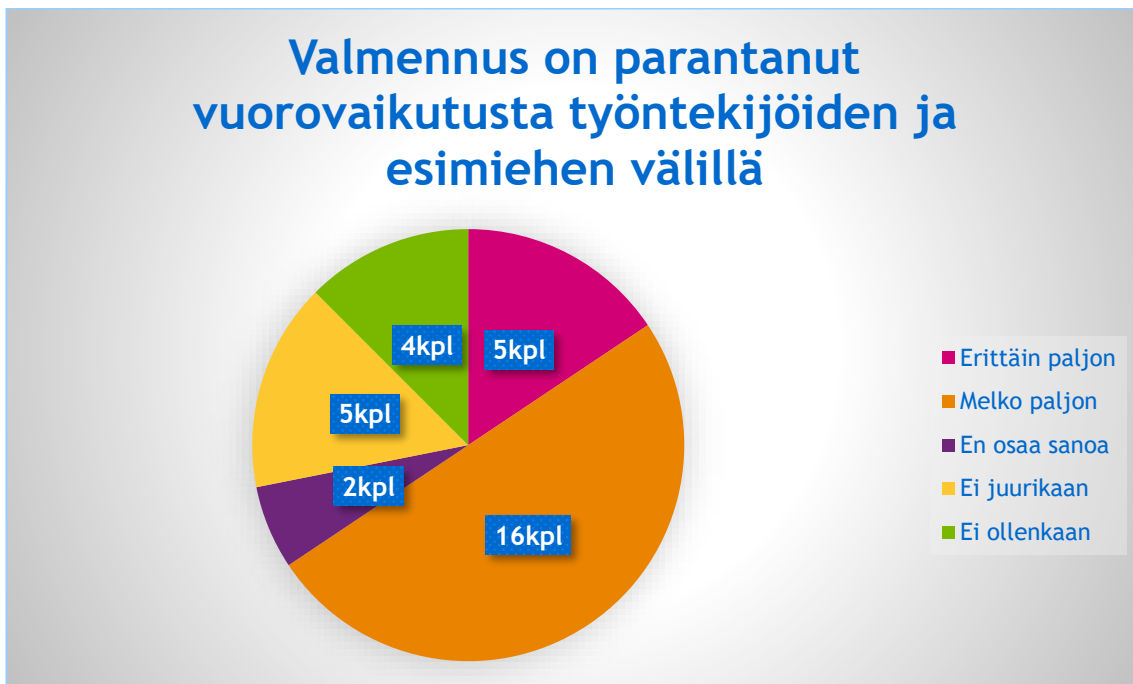




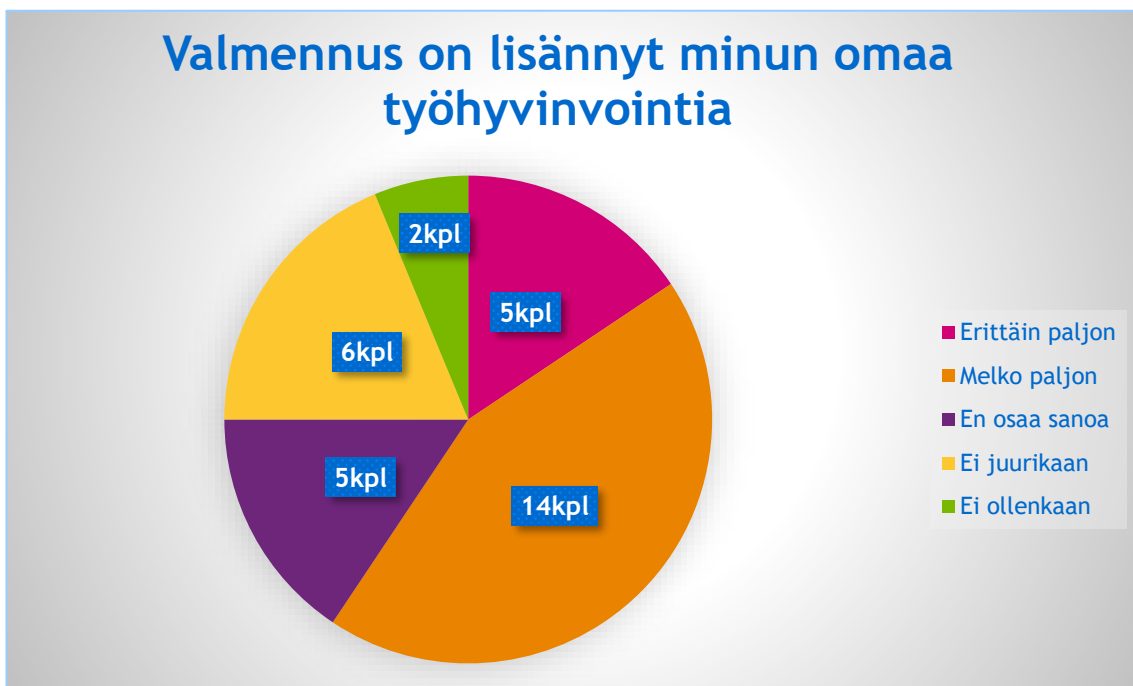
Kuvio 5. Valmennus on parantanut vuorovaikutus työyhteisössä työntekijöiden kesken (N=32)



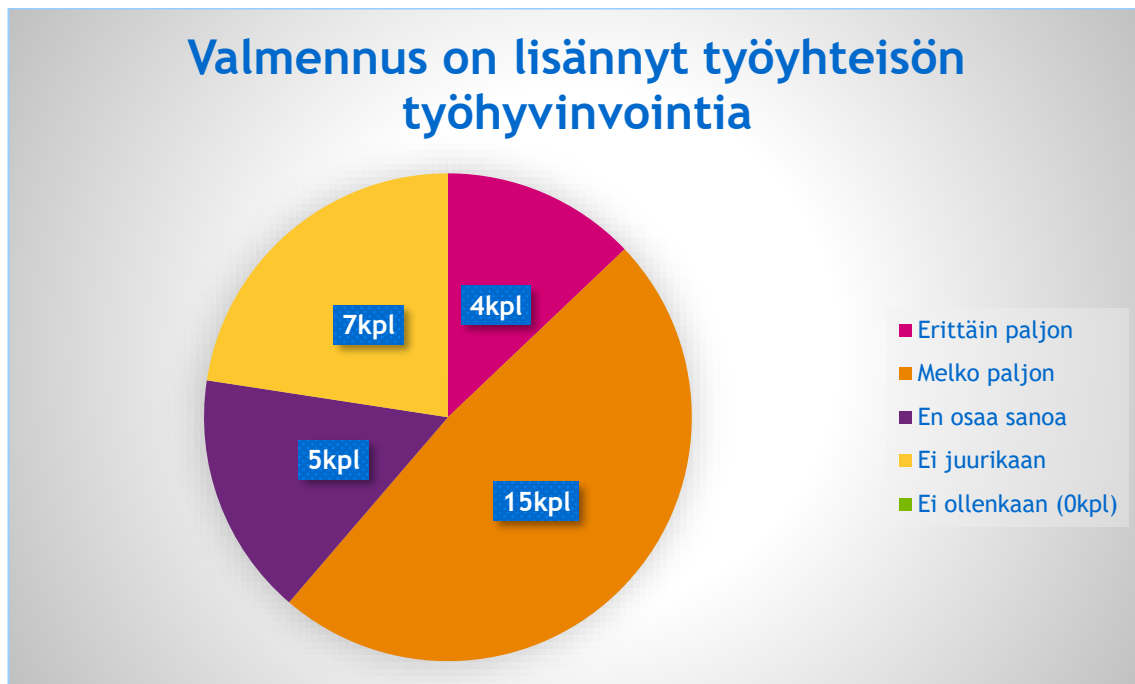
Kuvio 6. Valmennus on parantanut vuorovaikutusta työntekijöiden ja asiakkaiden välillä (N=31)



Kuvio 7. Valmennus on parantanut vuorovaikutusta työntekijöiden ja esimiehen välillä (N=32)



Kuvio 8. Valmennus on lisännyt minun omaa työhyvinvointia (N=32)



Kuvio 9. Valmennus on lisännyt työyhteisön työhyvinvointia (N=31)

Kaksi kolmasosaa vastaajista oli siis sitä mieltä, että työyhteisövalmennus oli parantanut työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta työntekijöiden kesellä. Hiukan yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että vuorovaikutus työntekijöiden ja asiakkaiden välillä oli parantunut. Kaksi kolmasosaa koki vuorovaikutuksen parantuneen työntekijöiden ja esimiehen välillä. Omaan työhyvinvointia yli puolet koki parantuneen ja työyhteisön työhyvinvointia parantui yli puolella vastaajista.

Kyselyn (Liite 3) toisella sivulla oli kolme avointa kysymystä. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, onko työyhteisö löytänyt yhteisen suunnan ja kuvailemaan sen ilmenemistä. Toisessa kysymyksessä kysyttiin mistä valmennuksen menetelmistä oli koettu olevan hyötyä. Kolmannessa kysymyksessä annettiin vastaajille vapaa sana kommentoida valmennusta ja myös itse kyselyä. Suurin osa kyselyyn vastanneista olivat tuottaneet vastauksen ainakin ensimmäiseen kahteen kysymykseen.

Ensimmäiseen kysymykseen yhteisen suunnan löytymisestä ja sen kuvaamisesta oli vastannut 28 henkilöä. Vastauksissa 19 kertoo että yhteinen suunta on löytynyt, 6 että yhteistä suuntaa ei löytynyt ja 3 vastauksen kohdalla vastaus oli neutraali. Ne vastaukset missä yhteinen suunta oli löytynyt, oli hyvin samankaltaisia asioita kuvattu, kun haastatteluaineistossa. Koettiin että yhteinen suunta löytyi, kun valmennuksen aikana oli mahdollisuus tutustua toinen toisiinsa paremmin ja luoda yhteiset arvot ja tavoitteet. Eri ryhmien välisen yhtenäisyyden tunne vahvistui ja dialogi ryhmien välillä oli avoimempaa. Kuvailtiin miten hyvän puhuminen oli lisääntynyt, ja juoruilu vähentynyt ja miten erilaisella työskentelytavalla pystyi saavuttamaan saman lopputuloksen.

*”Aiemmin tuntui että olemme enemmän ”erillään”. Nyt olemme yhtä suurta samaa. Lisäksi ryhmien yhteydenpito on parantunut”*

*”Avautunut monelle yhteinen tavoite ja miten siihen pyritään”*

Kuudessa vastauksessa ilmaistiin, että yhteinen suunta ei ollut löytynyt. Koettiin että valmennuksen aiheet olivat tärkeitä mutta niiden jalkauttaminen käytäntöön oli jäänyt vähäiseksi. Ne vastaukset missä yhteinen suunta ei ollut löytynyt olivat suppeampia, kun ne missä se kuvailtiin löytyneen.

*”Ei ole mielestäni havaittavissa mitään yht.suuntaa. Suunta on se mikä pomo määrää”*

Kolmen vastaajan kohdalla oli vastattu neutraalisti. Ei koettu, että valmennuksella olisi ollut yhteiseen suuntaan mitään vaikutusta. Yhden kohdalla oli niin paljon henkilöstösiirtoja tapahtunut, että ei voinut asiaa arvioida suhteessa koulutukseen.

Toisen avoimen kysymyksen kohdalla pyydettiin kuvailemaan hyödylliset menetelmät. Tässä tuli selkeästi esiin, että työskentely sellaisessa ryhmässä missä ei ole kaikki tuttuja antoi osallistujille paljon. Keskustelut yhdessä pareittain ja pienryhmässä oli hyödyllistä. Learning cafe menetelmää mainittiin, sekä myös keskustelukävelyt että yhteisleikit. Jotkut olivat hyötynneet draaman käytöstä menetelmänä, jotkut mainitsivat, että konkreettiset ja toiminnalliset tehtävät olivat hyviä.

*”Ryhmätehtävät ”sekaporukoissa” olivat parhaita kokemusten jakoon ja asioiden mietintään. Lisäksi se että aikaa oli ihan rauhassa kaikki yhdessä keskustella”*

Menetelmä kysymykseen oli vastattu 29 kertaa ja näistä 28 käsitteli jotain hyödylliseksi koettua menetelmää. Yhden vastauksen kohdalla kuvailtiin, miten koko valmennus oli tuntunut turhalta ja herättänyt velvoittavana toimintana negatiivisia tunteita.

Kolmannen kysymyksen kohdalla, joka antoi vastaajalle vapaan sanan, oli vastattu 19 kertaa. Monessa vastauksessa keuhuttiin valmennuskokonaisuutta ja muutamassa kuvailtiin miten se oli rankkaa mutta toisaalta myös sitä, että se oli mielenkiintoista. Kuvailtiin sitä toisiin tutustumisen tärkeyttä mitä on tullut ilmi myös yhteisen suunnan kysymyksen alla ja uuden työntekijän näkökulmasta tämä oli kuvattu erityisen tärkeäksi parin vastauksen kohdalla. Muutamassa vastauksessa toivottiin, että valmennus jatkuisi säännöllisesti sen päättymisen jälkeen. Muutamat ilmaisivat, miten pitivät osaa ohjelmasta olevan väkisin väännettyjä ja että leikit koettiin olevan turhia.

### 6.3 Sairaspoissaolotilastot

Sairauspoissaolotilastojen osalta ei ollut mahdollista tuottaa suunniteltu aineisto. Opinnäytetyön suunnitelmassa oli tarkoitus tarkastella eri yhteisöjen poissaoloja ennen työyhteisövalmennuksen alkua ja vuosi sen jälkeen. Henkilöstö- ja palkkahallinta ohjelmiston uudistuksen takia ei ollut mahdollista kyseistä tietoa tuottaa luotettavasti. Tämän takia tästä suunnitelman osasta oli luovuttava. Esimiesten haastatteluiden aikana kysyttiin, näkyikö valmennuksen vaikutus poissaoloihin mutta tässä ei saatu yksimielistä vastausta. Yhden esimiehen kohdalla subjektiivinen tunne oli, että poissaolot olivat vähentyneet mutta toisen esimiehen näkökulmasta yhteyttä ei voitu lainkaan nähdä. Kun työyhteisövalmennusta tulevaisuudessa arvioi poissaolojen vertailu voisi olla yksi vaikuttavuuden osoittamisen ulottuvuus mutta tämä on oltava määritelty keino jo ennen valmennuksen aloitusta, jotta voidaan tallentaa tarvittavat tiedot reaaliaikaisesti. Taaksepäin tarkastelu voi olla hankalaa tai niin kun tässä yhteydessä, jopa mahdotonta.

## 7 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Laureassa suoritettavassa opinnäytetyössä noudatetaan Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia, Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston Arene Ry:n julkaisusta. Tässä opinnäytetyössä huomioituja eettisiä periaatteita on tutkittavien itsemääräämisoikeus sekä yksityisyydestä ja tietosuojasta huolehtiminen (Arene 2018, 8). Osallistuminen kyselyyn ja haastatteluun oli vapaaehtoinen ja nimetön. Kyselyn kysymykset oli myös sellaisia että yksittäisiä henkilöitä ei siitä voida tunnistaa. Haastattelumateriaali on analysoitu ja raportoitu tavalla, joka ei loukkaa yksittäisten henkilöiden eikä yhteisöjen yksityisyyttä. Sitaatteja on käytetty säästeliäästi anonymiteetin takaamiseksi yhteisöjen ollessa pieniä. Saatu aineisto on säilytetty tavalla, joka takaa sen tietosuojaa ja tullaan opinnäytetyön julkaisun jälkeen hävittämään asianmukaisesti.

Jotta opinnäytetyö olisi luotettava on arvioitava mitaako se sitä mitä se väittää mitaavansa. Onko käytetty mittausten menetelmä perustellusti valittu ja niitä toistamalla olisi mahdollista saada samat tulokset. (Eliasson 2013, 14-17.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty monimenetelmämetodia, jotta olisi mahdollista lähestyä mitattavaa aihetta useasta suunnasta ja tuottaa luotettavampaa tietoa. Käsitellyt aiheet ovat monimuotoisia ja haastavia; vuorovaikutukseen ja hyvinvointiin liittyviä asioita ja niitä on mahdollista tutkia monella eri tavalla. Käytettävissä oleva aikaresurssi myös antaa tietyt rajaukset mahdollisuuksiin valita mittaustapoja. Vuorovaikutukseen liittyvät asiat olisi ollut mahdollista mitata esimerkiksi havainnoimalla muutoksia ja tämä olisi mahdollista, jos aikaresurssi olisi useamman vuoden pituinen mikä se ei tässä prosessissa ollut.

Määrällisen tutkimuksen tuloksen voidaan pitää luotettavana, jos toistettavuus onnistuu. Samaa mittaustapaa käyttäen voidaan saada aikaan samankaltaiset tulokset. Mittaus on myös mitattava sitä mitä sen on tarkoitus saada selville. (Jyväskylän yliopisto 2010.) Tässä opinnäytetyössä kysely levitettiin useampaan työyhteisöön. Vastauksien määrä ei ollut suuri mutta ne vastaukset mitä saatiin, olivat samansuuntaisia joka yhteisön osalta. Sekä haastattelun että kyselyn rakenne oli suunniteltu opinnäytetyön tavoitetta mukailleen ja tällä tavoin aineisto vastasi siihen mihin sen oli tarkoitus vastata. Skaalakysymyksessä vastausvaihtoehdot olivat: Erittäin paljon, Melko paljon, En osaa sanoa, Ei juurikaan ja Ei

ollenkaan. Tällä sanallisella skaalalla voidaan ajatella, että etäisyys vastausvaihtoehtojen välillä on epätasainen ja Erittäin paljon ja Melko paljon olisi pitänyt vastaparikseen saada väittämät Melko vähän ja Erittäin vähän. Vastauksista kuitenkin suurin osa osuu positiivisen vastauksen kategorioihin ja skaalan epätasainen jakauma ei aiheuta merkittävää vääristymää analyysissa.

Laadullisen tutkimuksen osalta luotettavuutta voidaan arvioida siihen peilaten vastaako se siihen mitä on tarkoitus. Tulokset ovat luotettavia, jos ne eivät ole sattumanvaraisia ja jos tulokset ovat luonteeltaan myös siirrettäviä tai yleistettävissä. (Jyväskylän yliopisto 2010.) Tässä opinnäytetyössä haastateltiin kaikkia niitä esimiehiä, jotka haastatteluun koki voivansa osallistua ja toistamalla jokaisessa haastattelussa samaa haastattelurunkoa saatiin joka haastattelun kohdalla vastauksia niihin teemoihin mitä oli tarkoitus tutkia. Haastatteluita oli viisi kappaletta ja niistä saatu aineisto on viitekehysten teorian kanssa yhtenevä.

Opinnäytetyössä lähestyttiin aihetta sekä kvalitatiivisesti haastatteleamalla ja kvantitatiivisesti kyselyllä. Aineistoa oli myös tarkoitus tuottaa sairaspöissaoloja tarkastelemalla mutta tämä valitettavasti osoittautui mahdottomaksi. Aineistot sekä haastatteluissa että kyselyssä tuotti samansuuntaista tietoa, joka viittaa siihen, että valitut aineistonkeruumenetelmät ovat olleet luotettavia. Jos samat aineistonkeruumenetelmät toistettaisiin ne tuottavat todennäköisesti samanlaiset aineistot mutta toki ensimmäinen mittaaminen on jo vaikuttanut tutkittaviin, kun se on herättänyt uudelleen tekemään sisäistä ajatustyötä aiheen parissa. Haastatteluiden jälkeen muutama henkilö kiitti mahdollisuudesta osallistua haastatteluun. He kokivat, että haastattelu itsessään oli mukava tilaisuus jutella kokemuksestaan työyhteisövalmennuksen parissa. Myös yhden kyselyn osalta tuli kiitosta, että sai kokemuksiinsa kyselyssä ilmaista.

Monimenetelmämetodi on monesti tapa lisätä tutkimuksen luotettavuutta mutta se ei automaattisesti takaa tätä. On valittava menetelmä huolellisesti ja monimenetelmämetodin käyttö ei saa olla itsetarkoitus, siihen pitää olla perusteltu syy. Monimenetelmämetodin käyttö on myös vaativampi, kun yhden menetelmän käyttö. (Ihantola & Kihn 2011, 18.) Tässä opinnäytetyössä tarkkaan harkittiin monimenetelmä metodin käyttöä ja arvioitiin että se soveltui aihepiiriin tarkastelemiseen. Olisi ollut mahdollista käyttää ainoastaan haastattelua menetelmänä mutta yhdistettynä kyselyyn pystyttiin tuottamaan laajempi aineisto myös toisesta näkökulmasta. Pelkästään kyselyä käyttämällä aineisto olisi ollut suppeampi, kun yhdistämällä sitä haastatteluun. Tarkastelemalla ja vertailemalla tuloksia voidaan todeta, että sekä haastattelut, joka olivat esimiesnäkökulmasta, että kyselyvastaukset jotka olivat pääosin työntekijänäkökulmasta, kertovat samoista asioista. Näin ollen haastattelu ja kysely ovat molemmat vastannut niihin kysymyksiin mitä oli tarkoitus.

Tehdyt rajaukset kohdejoukolle osoittautui sekä hyväksi että haastavaksi. Työyhteisövalmennus on vuosien aikana muuttunut ja tutkittavien rajaaminen alle viisi vuotta sitten tehtyihin valmennuksiin oli hyödyllinen koska oli mahdollista nähdä, miten pääpiirteittäin samalla kaavalla toteutunut valmennus oli vaikuttanut työyhteisöihin. Aikarajoitus osoittautui myös aika pitkäksi koska viiden vuoden aikana moni työntekijä ja esimies ehtii liikkua työpisteestä toiseen ja eri työnantajien palvelukseen. Esimiesten kohdalla saatiin kuitenkin tämän opinnäytetyön aineistonkeruuta varten tarvittava määrä haastatteluita tehty. Haastateltavaksi olisi ollut mahdollista myös kutsua valmentajia, mentoreita ja työntekijöitä mutta aikaresurssien takia ei ole mahdollista haastatella niin isoa määrää ihmisiä. Haastatteluiden suorittaminen, litterointi ja analysoimien on laajoja ja paljon aikaa vieviä tehtäviä. Kyselyiden kohdalla ei ole mahdollista arvioida onko kaikki työntekijät, jotka olisi ollut mahdollista vastata kyselyyn saaneet sen ja mikä on heidän tarkka lukumääränsä. Arvioiden kuitenkin noin kolme

viidesosaa työyhteisövalmennukseen osallistuneista vastasi kyselyyn. Vastauksien joukossa oli sekä positiiviset tulokset sekä kritiikkiä edustettuna.

## 8 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä oli kolme ohjaava kysymystä. Niistä ensimmäinen koski sitä miten työyhteisövalmennus oli muuttanut työyhteisön vuorovaikutusta. Kysymykseen lähdettiin etsimään vastausta sekä esimiehiltä että työntekijöiltä. Näistä molemmista näkökulmista koettiin, että muutosta vuorovaikutukseen oli tapahtunut ja että se oli tapahtunut sekä työyhteisön sisällä että ulospäin. Työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen kehittäminen onnistui harjoittelemalla ja sopimalla siihen yhteisiä pelisääntöjä. Vuorovaikutus tuli avoimemmaksi ja nähtiin että osattiin paremmin tuottaa sellaista arvostavaa dialogia ja palautteen antamista, joka auttoi sekä työn tekemisessä että sen kehittämisessä. Asiakaspalautteet kohtaamiseen liittyvissä hankaluuksissa olivat vähentyneet tai loppuneet. Vuorovaikutusteemoja käsiteltiin valmennuksien aikana sekä valmennuksessa valmiina olevina peruspilareina että niistä näkökulmista mitä oli noussut esiin henkilökunnan toiveista.

Opinnäytetyössä oli myös tarkoitus saada selville millä tavalla työyhteisövalmennus oli muuttanut työhyvinvointia. Työhyvinvointi oli skaalakysymyksessä selvästi parantunut työntekijöiden mielestä. Esimiehet myös näkivät, että tutustuminen toisiin ja yhteisten sääntöjen ja arvopohjan luominen oli parantanut sitä hyvän työn imua missä työtä tehtiin. Erialaisten persoonien hyväksyminen oli helpompaa, kun saatiin yhteisesti sovittua työn kehykset ja osattiin paremmin nähdä työn tavoite ja sopia mitä yhteisiä keinoja käytetään sen saavuttamiseen. Työn tekeminen yli ryhmärajojen oli helpottunut.

Käytetyt menetelmät oli tarkoitus kartoittaa ja arvioida niiden hyödyllisyys ja näin myös tehtiin. Työyhteisöitä hyödyttäneitä menetelmiä tuli esiin monta. Kaikissa työyhteisöissä valmentaja ei ole tullut yhteisön ulkopuolelta, mutta niissä missä se toteutui niin se nähtiin hyödyllisenä. Koettiin että työyhteisön ulkopuolinen henkilö pystyi antamaan hyvää näkökulmaa asioihin. Valmennuksen aloitus elämänjanatyöskentelyllä oli monelle silmiä avaava siihen, miten itse toimii oman kokemusmaailmansa perusteella työssään. Valmennuksen aikana teemoja tuotiin erittäin laajalla skaalalla eri työskentelymenetelmillä purettavaksi ja tämä on yhteisötasolla tapahtuvalle valmennukselle positiivinen asia. Omaksumistapoja on monia ja käytettävällä monia eri menetelmiä yleensä jokaiselle löytyy jotain, mikä tuntuu omalle. Joku oli sitä mieltä, että leikit ja huumori oli parasta, kun joku toinen taas oli sitä mieltä että leikit olisi voinut jättää kokonaan pois. Kaikkein tärkeimmäksi nousi se, että se että valmennus antoi areenan turvallisessa ympäristössä yhdessä keskustellen käsitellä vaikeitakin asioita. Selvästi haluttiin keskustella ja tunnettiin tarvetta ryhmänä käsitellä hyvinvointiin, vuorovaikutukseen ja yhteisen suunnan asioita.

Lohjan työyhteisövalmennuksella on tavoitteena ovat parantaa vuorovaikutusta luomalla edellytykset arvostavalle dialogille sekä työyhteisön sisällä että asiakkaiden kanssa, luoda työyhteisölle yhteinen suunta ja lisätä työhyvinvointia. Vaikuttavuuden näkökulmasta arvioidaan, onko toiminta saavuttanut asetetut tavoitteet. Peilaamalla tavoitteet saavutettuihin tuloksiin voidaan todeta, että toiminta on saavuttanut asetetut tavoitteet ja vaikuttavuuden näkökulmasta on tultu hyvään tulokseen.

## 9 Pohdinta

Tällä opinnäytetyöllä pyrittiin saamaan tietoa Lohjan työyhteisövalmennuksen mallista vaikuttavuuden näkökulmasta ja tarkastelemaan siinä käytettäviä menetelmiä. Suunnitelma eli alkuun vahvasti organisaatiossa tapahtuvien muutosten takia ja sen lopullinen muotoilu tuli sellaiseksi, että siinä kokonaisuudessaan suunnattiin katse taaksepäin, jo tehtyihin valmennuksiin. Alussa tarkoituksena oli seurata vaikuttavuutta uusien, ei vielä käynnistettyjen valmennuksien osalta, miten saavutetaan muutoksia työyhteisöissä. Ideaalitulanteessa vaikuttavuutta arvioidessa sen mittaustapa on päätetty jo ennen toiminnan aloitusta. Tässä opinnäytetyössä saatiin kuitenkin aikaisemmin suoritetuista valmennuksien kokemuksia avaamalla esiin sen, että koettiin valmennuksen tuovan sitä mitä siinä pyrittiinkin saavuttamaan.

Tämän prosessin aikana kävi selväksi, että valmennuksen tarkastelu vaikuttavuuden kannalta taaksepäin oli haastavaa. Työyhteisöissä tapahtuu paljon henkilöstömuutoksia ja yhteisöt olivat pieniä. Aineisto mitä saatiin, oli kysymyksiin vastaamiseen mielestäni riittävää mutta ei riittänyt niin laajaan tarkasteluun, kun oli ajatuksena, kun prosessi alkoi. Rajaukset olisi myös mahdollisesti voinut olla tiukemmat niin että ne yhteisöt missä valmennuksesta oli melkein viisi vuotta ei olisi tarkasteltu. Vaikuttavuutta oli näissä vaikeaa arvioida koska kulunut aika valmennuksen loppumisesta niin pitkä.

Työyhteisövalmennuksen keinoin voidaan vaikuttaa toimintatapoihin ja tapaan millä työskennellään yhteisötasolla. Lohjan työyhteisövalmennuksen mallissa on räätälöity jokaista valmennusprosessia yksilöllisesti työyhteisön tarpeita täyttämään. Kuten Parsloe ja Wray (2000, 44-45) toteavat, on tärkeää, että valmennusmenetelmää käyttäen valmennettava kokee, että hänellä on siihen tarve ja että haluaa prosessiin lähteä. Lohjan mallissa esimiehet kertoivat, että halu lähteä prosessiin kasvatti sitoutumista siihen. Koettiin myös, että oli tärkeää, että teemat ja menetelmät käsitellä niitä räätälöitiin yhteisön toiveiden mukaiseksi. Pakkala (2011, 186-187) toi esiin miten eri menetelmiä käyttäen voidaan vakiinnuttaa työyhteisöön toivottuja toimintatapoja. Näin on myös Lohjalla tehty käyttäen monipuolisesti eri menetelmiä työyhteisövalmennuksessa. Menetelmät ovat yhdessä valmentajan ja esimiehen kanssa suunniteltu yhteisölle sopiviksi. Kyselyssä käy tuloksissa ilmi, että monipuolisuudesta on ollut hyötyä. Se mitä yksi kokee parhaimmaksi, on taas toiselle ollut se mikä on tuonut vähemmän hyötyä. Monipuolisuudella kuitenkin saadaan suurimmalle osalle aikaan myönteisiä kokemuksia.

Käytetyistä menetelmistä mikään ei jäänyt mieleen sellaisena, että se olisi kokonaan turha tai liian vaikea suorittaa. Käsitellyt teemat olivat ajoittain hyvinkin arkoja, mutta ne saatiin huolellisesti suunnitteleamalla käsitelty rakentavasti. Niin myös Parsloe & Wray (2000, 41) toteavat valmennusmenetelmistä. Ei tarvita yksimielisyyttä siitä mikä on paras tapa, kunhan oman organisaation toimijat ovat tietoisia siitä, miten se juuri heillä toteutuu. Tämä on asia mikä käy hyvin selvästi ilmi, kun hakee tietoa siitä mikä työyhteisövalmennus on teoriassa. Siitä ei ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää ja eri tavoin toimien voidaan päästä samoihin tuloksiin. On kuitenkin tärkeää, että määritellään miten omassa organisaatiossa, tullaan toimimaan. Lohjalla työyhteisövalmennus toteutuu jokaiselle työyhteisölle ainutlaatuisena ja tämä todennäköisesti tuo suurempaa vaikuttavuutta yhteisölle luomalla kokemus siitä, että siihen pystyy itse vaikuttamaan ja että ollaan aidosti tekemässä sellaista työtä millä pyritään tuomaan hyötyä juuri omalle yhteisölle. Rajamäki & Mikkola (2017, 262) kuvailee, miten työntekijöillä on tarve yhteenkuuluvuuteen omassa ammattikunnassaan ja tämä mielestäni heijastuu sekä haastatteluissa että kyselyn vastauksissa. Koetaan että on arvokasta käsitellä työyhteisöasioita omalla porukalla vertaistensa kanssa.



Työyhteisöt ja esimiehet olivat hyötyneet sekä hyvinvoinnin kannalta että vuorovaikutustaitojen kannalta valmennuksesta. Osa koki, että se oli rankka kokonaisuus mutta samalla kuitenkin, että prosessi oli sen arvoinen. Sekä uusien työntekijöiden että uusien esimiesten saama hyöty oli erityisen hyvä. He pääsivät tutustumaan kollegoihin ja pääsivät mukaan yhteisön asioihin syvällisemmin valmennuksen myötä. Muutama henkilö toi esiin, että ei kokenut työyhteisövalmennuksen tuovat hyötyä juurikaan tai jopa herättävän negatiivisia tunteita. Työyhteisövalmennuksessa Lohjalla kysytään jokaisen valmennuskerran jälkeen palautetta ja suunnitellaan seuraavaa valmennusta palautteen pohjalta. Yhteisötasoisella hyvinvointiin panostavalla toiminnalla voidaan katsoa sen olevan hyödyllinen, jos se tuo suurimmalle osalle hyötyä. On epärealistista ajatella, että jokainen olisi mahdollista kokea siitä hyötyä. Jos jokainen olisi tuonut vastauksissaan esiin ainoastaan hyötyjä ja positiivisia kokemuksia myös aineistonkeruumenetelmä olisi todennäköisesti vääristyneen tuloksen aikaansaava. Parsloe & Wray (2000, 44-45) sekä Simelius (2003, 176-181) puhuvat siitä, miten valmennus tai työyhteisön ja yksilön kehittäminen voidaan suorittaa onnistuneesti ainoastaan, jos yksilöllä itsellä on olemassa käsitys siitä että siihen on olemassa tarve johon halutaan muutos. He myös puhuvat siitä, miten on tärkeää, että valmennettavien omaa oppimistyyliä otetaan huomioon suunniteltaessa sen menetelmiä. Tähän peilaten voidaan pohtia, onko negatiivisen kokemuksen saaneet henkilöt lähtökohtaisesti olleet haluttomia osallistumaan työyhteisövalmennukseen. Työyhteisövalmennus on kuitenkin sellainen toiminta joka kohdistuu koko yhteisöön joten ei mielestäni ole myöskään mahdollista lähteä prosessiin niin että siihen haluttomat jättäisi siitä pois.

Tässä opinnäytetyössä tulokset ovat pääasiassa kvalitatiivisia ja myös ihmisten subjektiivisia kokemuksia tietystä näkökulmasta. Jatkossa työyhteisövalmennus tulee leviämään moneen eri palvelualueen käyttöön ja sen malli kehittyy sen myötä. Vaikuttavuuden näkökulmasta olisi oivallinen mahdollisuus saada enemmän tietoa määrittelemällä sen mittaustapoja jo ennen uusien valmennuksen alkua. Se antaa mahdollisuuden tehdä alkukartoitus missä samoja mittaustapoja käytetään sekä ennen valmennusta että sen jälkeen. Konkreettisia, mitattavia tuloksia on tällä tavoin mahdollista tuoda esiin.

Haastatteluista ja kyselyaineistosta tuli esiin tulosten kannattelumallin toive. Koettiin että työyhteisövalmennus oli hyödyllinen työyhteisölle mutta sen tulosten kannattelu oli haastavaa, kun itse valmennus oli saatettu loppuun. Yhden yhteisön kannattelu oli onnistunut erityisen hyvin. Tässä yhteisössä oli jatkettu valmennusta tavalla, joka oli opittu prosessin aikana. Henkilökunta toivoi käsiteltäviä aiheita ja niiden ympärille rakennettiin kahdesti vuodessa yhteispäiviä mihin koko henkilökunta kahdesta yksiköstä osallistui. Aamupäivä käytettiin toivotun aiheen käsittelyyn, ulkopuolisia asiantuntijoita käytettiin ja käsiteltiin aihetta omasta näkökulmasta käsin. Iltapäivä käytettiin rennompaan yhdessäoloon ja yhteisöllisyyden rakentamiseen. Tämä on mielestäni rakenne, joka olisi mahdollista käyttää jatkossa jokaisen työyhteisövalmennuksen läpikäyneen yhteisön osalta. Henkilökunnan jatkokehitystarpeita sekä tietopohjan kannalta on aina olemassa ja säännöllinen yhteisöjen yhteisen suunnan pohtiminen on tarpeen, jotta osataan tehdä yhdessä työtä ja että työ tuntuu mielekkäälle. Aineistonkeruuvaiheen jälkeen palattiin haastattelemaan menetelmän kehittäjää ja saatiin tietoa siitä, että kannatteluun on jatkossa tulossa esimiehille avuksi sparrauspaketti missä käsitellään samoja aiheita, kun työyhteisövalmennuksessakin.

Työyhteisövalmennus Lohjalla on toiminta, joka tulee jatkumaan ja laajenemaan lähivuosina. Uutena isona haasteena tulee olemaan ikääntyneiden palvelualueen henkilöstölle suunnattu valmennus, jonka pilotointi on käynnistynyt ja laajentaminen suunniteltu. Jatkossa on mahdollista arvioida työyhteisövalmennuksen vaikuttavuutta monesta näkökulmasta ja reaaliaikaisesti juuri tämän palvelualueen kohdalla. Olisi arvokasta saada tietoa siitä muutoksesta mitä voidaan saavuttaa henkilöstönäkökulmasta mutta myös asiakasnäkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön kohdalla käsiteltiin asiakasnäkökulmaa epäsuorasti asiakaspalautteiden vähenemisen kautta, mutta suunnitelmallinen mittaaminen antaisi paljon arvokasta tietoa. Mittaustyökalun valitseminen, testaaminen ja käyttö olisi suunniteltava niin että se hyvin soveltuu iäkkään henkilön asiakaskokemuksen dokumentoimiseen. Asiakaskokemus myös toteutuu sekä palvelun käyttäjän osalta että hänen omaisiensa kautta. Asiakaskokemuksen arvioimiseen tarvitaan myös tämä ulottuvuus, jotta olisi mahdollista arvioida muutos. Henkilöstön hyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen muutokset todennäköisesti heijastuvat hyvin asiakaskokemuksen parantumiseen ja dokumentoimalla muutos ja sen osa-alueet on mahdollista kehittää valmennus juuri iäkkäiden palvelualueelle sopivaksi.

## Lähteet

- Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) 2016. Handbok i kvalitativa metoder. Interak: Liber
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki. Talentum pro
- Carlsson, M. & Forsell, C. 2012. Esimies ja Coaching, oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tallinna: Tietosanoma
- Dunderfelt, T. 2012. Konttorikemiaa. Helsinki: Kauppakamari
- Eliasson, A. 2013. Kvantitativ metod från början. 3. painos. Lund: Studentlitteratur
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos: Työ ja ihminen tutkimusraportti 27
- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2004. Tutkiva oppiminen, Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjänä. 6. uudistettu painos. Porvoo: WSOY
- Halen, K. 2019. ”Raha ei ollut se ensisijainen, vaan ihan muut...” Työssä jatkaminen ja siirtyminen sopimuksellisuuden kehässä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellisen tiedekunnan laitos. Helsinki
- Halonen, K. 2013. PARI ASKELTA JÄLJESSÄ -tuurilla mennään. Tutkimus suomalaisten organisaatioiden ja työterveyshuollon toteuttamasta henkilöriskihallinnasta strategisen johtamisen välineenä. Väitöskirja. Aalto-yliopisto, tuotantotalouden laitos. Espoo
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita
- Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen, S. 2018. Vaikuttavuuden askelmerkit, työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Helsinki: Sitra
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu, Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino
- Ihantola, E-M & Kihn, L-A. 2011. Threats to validity and reability in mixed methods accounting research. Qualitative Research in Accounting & Management 2011, Vol. 8, No.1 ; 839-858
- Johnson, B., Onwuegbuzie, A. & Turner, L. 2007. Toward a Definition of Mixed Methods Research. Journal of Mixed Methods Research, 2007; 1; 112-133
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki: Talentum
- Kaskela, M. & Kekkonen, M. 2006. Kasvatuskumppanuus kannattelee lasta. Vaajakoski: Gummerus
- Kasvio, A. & Räikkönen, T. 2010. Kohti kestäväää työelämää. Helsinki: Työterveyslaitos
- Konu, A., Rissanen, P., Ihantola, M. & Sund, R. 2009. ”Vaikuttavuus” suomalaisissa terveydenhuollon tutkimuksissa. Sosiaaliläketieteellinen aikakauslehti 2009: 46, 285-297
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää: työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa, työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: ProTammi

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro

Muinonen, R. 2016. Työyhteisön kehittämisen yhteys työhyvinvointiin ja työkykyyn teknologiateollisuudessa. Väitöskirja. Aalto yliopisto, Tuotantotalouden yksikkö. Unigrafia: Helsinki

Nielsen, M., Rugulies, R., Christensen, K. Smith-Hansen, L. Bjorner, J. & Kristensen T. 2004. Impact of the psychosocial work environment on registered absence from work: A two year longitudinal study using the IPAW cohort. WORK & STRESS, October 2004, VOL. 18, No. 4, 323-335

Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Keuruu: Otava

Oksanen, t. 2009. Workplace social capital and employee health. Väitöskirja. Turun yliopisto, The Department of Occupational Health. Turku

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

Pakkala, A. 2011. Osallistavaksi työyhteisövalmentajaksi kehittyminen, Tapaustutkimus henkilöstökehittäjän kasvattajuuden löytymisestä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden yksikkö. Tampere

Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. 2015. Työohjaus- ja coachingtoiminnan vaikuttavuus. Helsinki: Kuma Print

Parsloe, E. & Wray, M. 2000. Coaching and Mentoring, practical methods to improve learning. London: Kogan page

Rabionet, S. 2011. How I learned to Design and Conduct Semi-structured Interviews: An Ongoing and continous Journey. The Qualitative Report 16:2, 563-566

Rajamäki, A. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. Työelämän tutkimus 15 (3)-2017. 250-265

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005 Haastattelu, Tutkimus, Tilanteet ja Vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino

Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Vantaa: Talentum

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim) 2009. Työyhteisö uusille urille, kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: PS-kustannus

Simelius, K. 2003. Henkilöstön kehitystyön strategiat työyhteisön oppimisen mahdollistajana. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta

Sormunen, M., Saaranen & T. Tossavainen, H. 2013. Monimenetelmätutkimus terveystieteessä. Sosiaalilääketieteellinen Aikakausilähti 2013: 50 312-321

Stenbock-Hult, B. 2004. Kritiskt förhållningssätt. Lund: Studentlitteratur

Ståhl, T. 2017. Terveyden edistämisen vaikuttavuus ja mittaaminen. Duodecim 2017; 133: 971-973

Syrjämäki, M. 2019. Leikkien, havainnoiden, kannatellen. Vertaisvuorovaikutusta vahvistavaa pedagogiikkaa varhaiserityskasvatuksen toimintaympäristössä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, kasvatustieteellinen tiedekunta. Helsinki.

Tahkokallio, L. 2014. Lastentarhanopettajan ammatillinen kehittyminen havainnointiin perustuvan reflektion avulla. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteen tiedekunta. Helsinki

Tiihonen, E. 2019. Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, kasvatustieteellinen tiedekunta. Helsinki

Tones, K. & Tillford, S. 2001 3. edition. Health promotion, effectiveness, efficiency and equity. Great Britain: Ashford color press

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Juva: PS-kustannus

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. 4. painos. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: PS-Kustannus

Viinamäki, L & Saari, E. (toim) 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi

Whitmore, J. 2018. 5. painos. Coaching för bättre resultat, Principer och strategier för bättre resultat. Stockholm: Natur och Kultur

Sähköiset

Arene. 2018. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 10.3.2019. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ammattikorkeakoulujen%20opinn%C3%A4ytet%C3%B6iden%20eettiset%20suositukset.pdf>

Jyväskylän yliopisto, 2010. Tutkimuksen toteuttaminen. Viitattu 8.2.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Kantola, T., Ranta, L. & Sarja, L. 2019. Näkökulmia koulutuksen vaikutuksen ja vaikuttavuuden arviointiin. Jatkuvaa oppimista työyhteisössä. Viitattu 8.2.2020. <https://blogi.savonia.fi/sotetie/2019/12/18/nakokulmia-koulutuksen-vaikutuksen-ja-vaikuttavuuden-arviointiin-jatkuvaa-oppimista-tyoyhteisossa/>

Rahkama, T. 2018. Työyhteisökoulutus. Viitattu 10.3.2019. <https://www.lapeusimaa.fi/wp-content/uploads/sites/2/2018/05/Tyoyhteisovalmennus-Lohja.pdf>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV -Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 1.4.2019. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)

Työterveyslaitos. Viitattu 2.4.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Julkaisemattomat

Rahkama, T. 26.1.2020. Työyhteisövalmennuksen vastuut.

Rahkama, T. 27.11.2019. Haastattelu, työyhteisövalmennuksen tausta

Rahkama, T. 25.3.2019 Opinnäytetyön ohjaus. S-posti linda.boling(a)lohja.fi 25.3.2019. Tulostettu

Rahkama, T. 18.2.2019.2019. Opinnäytetyön ohjaus tapaaminen

Rahkama, T. 20.3.2019 Työyhteisövalmennuskoulutus

Rahkama, T. 2016. Työyhteisövalmennus, koulutusmateriaali.

Rahkama, T. & Kairenius, P. 2019. Työyhteisövalmennuskoulutus 20.3.2019.

## Kuviot

Kuvio 1: Työyhteisövalmennuksen vastuut (Rahkama 2020).....	9
Kuvio 2. Työyhteisövalmennuksen toteutus (Rahkama 2016).....	10
Kuvio 3. Työyhteisönäkökulman muotoutuminen (Paasivaara & Nikkilä 2010,13).....	16
Kuvio 4. Opinnäytetyön suunniteltu struktuuri.....	20
Kuvio 5. Valmennus on parantanut vuorovaikutus työyhteisössä työntekijöiden kesken.....	33
Kuvio 6. Valmennus on parantanut vuorovaikutus työntekijöiden ja asiakkaiden välillä.....	33
Kuvio 7. Valmennus on parantanut vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiehen välillä.....	34
Kuvio 8. Valmennus on lisännyt minun omaa työhyvinvointia.....	34
Kuvio 9. Valmennus on lisännyt työyhteisön työhyvinvointia.....	35

## Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki haastatteluaineiston analyysistä.....	23
Taulukko 2, Haastatteluaineiston teemat.....	26
Taulukko 3. Vastaajien työskentelyaika yksikössä.....	32



## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko.....	50
Liite 2: Kyselyn saatekirje.....	51
Liite 3: Kyselylomake.....	52

## Liite 1: Teemahaastattelurunko

Miten työyhteisövalmennus toteutui teidän työyhteisössä?  
(yhteisön toivomat teemat ja lyhyesti miten ne toteutettiin,  
osallistujat ja halukkuus osallistumiseen)

Kuvaile millaisia muutoksia työhyvinvoinnissa on tapahtunut ja miten se näkyy?

Millaisia uusia tapoja on tullut työyhteisövalmennus myötä työyhteisölle?

Kuvaile vuorovaikutukseen liittyneitä muutoksia?  
(Yhteisössä, asiakkaisiin)

Yksi valmennuksen tavoitteista on ollut yhteisön yhteisen suunnan löytyminen. Millaisia asioita se sinusta tarkoittaa? Kuvaile miten tämä tavoite on teidän yksikössäne toteutunut tai vaikuttanut?

Millaisista valmennusmenetelmistä on ollut teidän työyhteisölle hyötyä?  
(vuorovaikutusharjoitukset, keskustelu, ”kokemusreppu”....)

Kuvaile jos on ollut sellaisia menetelmiä mistä ei ole ollut hyötyä.

Onko käytetty sellaisia menetelmiä mitkä olisi koettu vähemmän hyödyllisiksi?

Miten työyhteisövalmennusta voisi kehittää?  
(ehdotukset, intervalli)

Onko jotain sellaista joka tulee mieleen tähän liittyen mistä ei olla vielä puhuttu?

## Liite 2: Kyselyn saatekirje

Hei!

Seuraavalla sivulla löydät kyselyn liittyen työyhteisövalmennukseen, joka on työyhteisössasi saatettu loppuun vuonna (vuosi). Jos olet ollut osallinen työyhteisövalmennuksessa voit vastata kyselyyn ja auttaa aineistonkeruussa. Aineistonkeruu liittyy opinnäytetyöhön jonka suoritan ammattikorkeakoulu Laureassa, koulutusohjelmassa Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Opinnäytetyön tavoite on työyhteisövalmennuksen vaikuttavuuden ja menetelmien arviointi.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoinen ja nimetön. Jos haluat osallistua S-ryhmän lahjakortin arvontaan (20€) voit ottaa talteen tämän kirjeen alaosassa näkyvää lipuketta. Arvon voittajan 16.12.2019 ja ilmoitan voittajan intranetin ilmoitussivulla. Jos voittaja ei ilmoita minulle yhteystietojaan 1kk sisällä, arvon toisen voittajan. Täytetty kysely jätetään kirjekuoreeseen 15.11.2019 mennessä.

Kiitän kaikkia kyselyn vastaajia. Jos heräsi kyselyyn tai muihin asioihin liittyviä kysymyksiä, vastaan niihin mielelläni. Voit lähettää minulle sähköpostia osoitteeseen: [linda.boling@lohja.fi](mailto:linda.boling@lohja.fi) tai soittaa 0503364144.

Ystävälliset terveiset,

---

Linda

Böling

Leikkaa tämä lipuke itsellesi talteen jos haluat osallistua arvontaan

Koodi:

Kyselyyn osallistuneiden arvontalipuke.  
Arvonta suoritetaan 16.12.2019 ja voittaja  
ilmoitetaan intranetin ilmoitustaululla.

Koodi:

Liite 3: Kyselylomake

Kysely, työyhteisövalmennus

1(2)

Tämä kysely liittyy työyhteisövalmennuksen prosessiin. Voit täyttää kyselyn ainoastaan jos olet ollut siinä mukana, mutta ei ole merkityksellistä jos et olet pystynyt jokaiseen tapaamiseen osallistumaan. Kyselyyn voi osallistua kaikki työntekijät, esimies ja mentorit. Jos haluat ilmaista oma roolisi valmennuksessa, sen voi tehdä viimeisen 5. kysymyksen kohdalla, mutta tämä ei ole välttämätöntä. Kiitos vastauksestasi!

Kyselyn täyttöpäivämäärä: \_\_\_\_\_  
 Työyksikkö: \_\_\_\_\_

1. Miten pitkään olet työskennellyt työyksikössä? Rastita oikea vaihtoehto.

- Alle viisi vuotta.
- Yli viisi vuotta, alle kymmenen vuotta.
- Yli 10 vuotta, alle 15 vuotta
- Yli 15 vuotta

2. Seuraavat väittämät koskevat kokemusta työyhteisövalmennuksesta. Mitä mieltä olet?

	Erittäin paljon	Melko paljon	En osaa sanoa	Ei juurikaan	Ei ollenkaan
Valmennus on parantanut vuorovaikutusta <i>työyhteisössä työntekijöiden kesken</i>					
Valmennus on parantanut vuorovaikutusta <i>työntekijöiden ja asiakkaiden välillä</i>					
Valmennus on parantanut vuorovaikutusta <i>työntekijöiden ja esimiehen välillä</i>					
Valmennus on lisännyt minun <i>omaa</i> työhyvinvointia					
Valmennus on lisännyt <i>työyhteisön</i> työhyvinvointia					

(2/2)

3. Työyhteisövalmennuksen yksi tavoite on, että työyhteisössä löytyy yhteinen suunta. Onko Sinun mielestä löytynyt yhteinen suunta ja kuvaile miten se ilmenee?

---

---

---

---

---

4. Mitkä oli työyhteisövalmennuksessa ne menetelmät mistä koit olevan hyötyä?

---

---

---

---

---

5. Sana vapaa! Tähän saa kirjoittaa vapaasti ajatuksia työyhteisövalmennuksesta. Myös palautetta liittyen tähän kyselyyn otetaan mielellään vastaan.

---

---

---

---

---

Kiitos vastauksesta! Muista leikata talteen arvontalipuke jos haluat osallistua lahjakortin arvontaan.