

# OPPIMISVERKOSTO VOIMAANNUTTAJANA JA HYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ

*Savonlinnan osaverkoston toiminnan esittely Tykes-hankkeessa vuosina 2006-2009*



| *Sinikka Pöllänen | Leena Uosukainen* |

*Mikkelin ammattikorkeakoulu*

**A** *Tutkimuksia ja raportteja | Research Reports*

|55|



**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

**Mikkeli University of Applied Sciences**

Sinikka Pöllänen • Leena Uosukainen

# OPPIMISVERKOSTO VOIMAANNUTTAJANA JA HYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ

Savonlinnan osaverkoston toiminnan esittely  
Tykes-hankkeessa vuosina 2006–2009

Mikkelin ammattikorkeakoulu


A: Tutkimuksia ja raportteja - Research Reports

55


MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU  
A: Tutkimuksia ja raportteja - Research Reports  
PL 181, 50101 Mikkeli  
Puhelin 0153 5561

© Tekijät ja Mikkelin ammattikorkeakoulu  
Kannen kuva: Glow Images -kuvapankki  
ISBN 978-951-588-286-8 (nid.)  
ISBN 978-951-588-287-5 (pdf)  
ISSN 1795-9438  
Ulkoasu: Mainostoimisto ILME Ky

KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Päivämäärä</p> <p>17.11.2010</p>	<p>Julkaisusarja ja nro</p> <p>A:Tutkimuksia ja raportteja</p> <p>55</p>
<p><b>Tekijät</b> Sinikka Pöllänen ja Leena Uosukainen</p>		
<p><b>Nimeke</b> Oppimisverkosto voimaannuttajana ja hyvinvoinnin edistäjänä Savonlinnan osaverkoston toiminnan esittely Tykes-hankkeessa vuosina 2006-2009</p>		
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Julkaisu liittyy Etelä-Savon työelämän kehittämisverkostohankkeeseen, joka toteutettiin vuosien 2006–2009 aikana. Hankkeen toiminta jakautui foorumeihin, joista yksi oli Savonlinnan osaverkosto. Sen toiminta rakentui yhteisöllisen toiminnan myötä oppimisverkoston ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämisen periaatteille. Savonlinnan osaverkoston keskeisinä lähtökohtina olivat mukana olevien työyhteisöjen ja työntekijöiden omat kehittämistarpeet ja toiveet. Niiden pohjalta rakennettiin yhteisiä työseminaareja ja teemaryhmiä. Esiin nousseet teemat ovat konkretisoituneet myös yrityksissä ja työyhteisöissä räätälöidyissä kehittämisprojekteissa. Sekä Mikkelin ammattikorkeakoulun Savonlinnan kampuksen että Savonlinnan opettajankoulutuslaitoksen opiskelijat osallistuivat hankkeeseen sekä sen toteutukseen että tilaisuuksiin kuin myös tekemällä opinnäytetöitä.</p> <p>Julkaisussa käsitellään teoreettisia lähtökohtia voimaantumisen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmista. Lisäksi käsitellään syntyneitä uusia toimintamalleja sekä tutkimustuloksia tehdyistä opinnäytetöistä.</p>		
<p><b>Avainsanat (asiasanat)</b></p> <p>naiset, yrittäjäyys, yrittäjät, empowerment, työhyvinvointi, yhteisöllisyys, työntekijät, kehittämisprojektit</p>		<p><b>ISBN</b></p> <p>978-951-588-286-8 (nid.) 978-951-588-287-5 (pdf)</p> <p><b>ISSN</b></p> <p>1795-9438</p>
<p><b>Sivumäärä</b></p> <p>60 s. + liit. 2 s.</p>	<p><b>Kieli</b></p> <p>Suomi</p>	<p><b>Luokitukset</b></p> <p>YKL 36.13; 37.1; 69.1 UDK 331.44; 334.722; 658.3.048</p>
<p><b>Muita tietoja</b></p>		

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p><b>Date</b></p> <p>17.11.2010</p>	<p><b>Publication series and NO</b> A: Research Reports</p> <p>55</p>
<p><b>Authors</b> Sinikka Pöllänen and Leena Uosukainen</p>		
<p><b>Name of the work</b> Empowering and promoting welfare in a learning network. Savonlinna co-operative as part of Tykes-project in 2006-2009</p>		
<p><b>Abstract</b></p> <p>This publication is a part of the South Savo Workplace Development Network project in 2006-2009. The project was divided in forums, one of which was the Savonlinna network described in this publication. Its action was based on the principles of community activity and promotion of holistic well-being. In the construction of the working seminars and theme groups the needs and aspirations of the participating workplaces and employees were taken into account.</p> <p>The main themes have been implemented also in various development projects in the participating workplaces. The students of Mikkeli University of Applied Sciences, Savonlinna campus and Savonlinna Department of Teacher Education have worked in this project in the roles of experts and participants - also one thesis has been completed in this project.</p> <p>This publication discusses the theoretical framework from the perspectives of empowerment and global welfare. In addition, new models and research results from the students' thesis are introduced in this publication.</p>		
<p><b>Keywords</b></p> <p>women, entrepreneurship, entrepreneur, empowerment, occupational health, communal, employee, development project</p>		<p><b>ISBN</b> 978-951-588-286-8 (nid.) 978-951-588-287-5 (pdf) <b>ISSN</b> 1795-9438</p>
<p><b>Pages</b></p> <p>60 p.+ app. 2 p</p>	<p><b>Language</b></p> <p>Finnish</p>	<p><b>Classifications</b> YKL 36.13; 37.1; 69.1 UDK 331.44; 334.722; 658.3.048</p>
<p><b>Remarks</b></p>		

## ESIPUHE

Käsillä oleva julkaisu liittyy Etelä-Savon työelämän kehittämisen oppimisverkoston toimintaan. Julkaisussa kuvataan erityisesti hankkeen Savonlinnan osaverkoston toimintaa ja kehittämistoimenpiteitä. Savonlinnan osaverkostossa toiminta on kohdistunut erityisesti naisvaltaisiin yrityksiin ja yksin työskenteleviin yrittäjiin. Yhteensä n. 30 PK-yritystä tai työyhteisöä Savonlinnan kaupungin ja lähikuntien alueelta on ollut mukana vuosien 2006–2009 aikana osaverkoston toiminnassa.

Työyhteisön kehittämisen ja työyhteisön hyvinvoinnin lähtökohtina ovat uuden oppiminen ja hyvinvoivat työntekijät. Savonlinnan osaverkoston toiminta on rakentunut yhteisöllisen toiminnan myötä oppimisverkostomaiseksi ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin lähtökohdille rakentuvaksi. Hankkeessa keskeisenä lähtökohtina olivat mukana olevien työyhteisöjen ja työntekijöiden omat kehittämistarpeet ja toiveet. Niiden pohjalta rakennettiin yhteisiä työseminaareja ja teemaryhmiä. Esiin nousseet teemat ovat konkretisoituneet myös yrityksissä ja työyhteisöissä räätälöidyissä kehittämisprojekteissa. Hankkeeseen kytkettiin myös Mikkelin ammattikorkeakoulun (Mamk) Savonlinnan kampuksen ja Joensuun yliopiston Savonlinnan opettajankoulutuslaitoksen (SOKL) opiskelijoiden opintoihin ja opinnäytetöiden tekoon. Hankkeeseen voitiin liittää opiskelijoille aitoja, autenttisia asiakkaan kohtaamiseen liittyviä ohjaustehtäviä mm. terveyteen, ravitsemukseen ja liikuntaan liittyvissä aiheissa. Oppimisverkoston toiminnan aikana jaettiin hyviä käytänteitä, etsittiin uusia ideoita, jalostettiin sekä kokeiltiin ja arvioitiin niitä käytännössä. Useat kehittämistoimenpiteet on siirretty osaksi yritysten, työyhteisöjen ja työntekijöiden arkea.

Onnistunut kehittämistyö edellyttää tutkimuksellista otetta ja moniammatillista yhteistyötä. Hankeen lähtökohtia, tavoitteita ja toimintamalleja kuvataan luvussa 1. Luvuissa 2 ja 3 kuvataan hankkeessa hyödynnettyjä voimaantumisen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin teoreettisia lähtökohtia.

Luvussa 4 kuvataan työyhteisöjen kehittämisessä hyödynnettyjä toimia ja syntyneitä kehittämisideoita. Yhteisölliseen oppimiseen ja oppimispäiväkirjoihin liittyvää esitutkimusta sekä Mamk:n opiskelijoiden opinnäytetyön naisyrittäjien jaksamiseen ja PK-yrittäjyyteen liittyviä tutkimustuloksia kuvataan luvussa 5. Lopuksi luvussa 6 arvioidaan hanketta ja saavutettuja tuloksia.

Osaverkoston toimijat ovat muodostaneet moniammatillisen tiimin. Lisäksi tiimiin on kuulut Mamk:sta palvelupäällikkö, KM Tuula Höglund. Työelämämentorina on toiminut Olli Uosukainen Rantasalmen seurakunnasta. Kiitämme sekä tiimimme jäseniä että mukana olleita yrityksiä ja työyhteisöjä aktiivisesta toiminnasta ja idearikkaista kehittämistoimista. Hanke on saanut rahoitusta vuosina 2006–2009 Työelämän kehittämisohjelman (Tykes) kehittämisprojektirahoituksesta, mistä parhaimmat kiitoksemme.

Julkaisun avulla haluamme saattaa hankkeessa luodut kehittämistoimenpiteet avoimesti jaettavaksi mukana olleiden yritysten ja työyhteisöjen lisäksi laajemmin eri tahoille sekä mallintaa oppimisverkoston rakentamista ja toimintaa yhtenä esimerkkinä. Kuvattuja kehittämistoimia voivat hyödyntää eri työyhteisöt itsenäisesti omaan toimintaansa sovellettuina, esimerkit sopivat myös malleiksi teorian ja käytännön yhdistämisestä, jolloin opittua voidaan soveltaa suoraan käytäntöön.

Savonlinnassa 20.7.2010

*Leena Uosukainen*  
Mikkelin ammattikorkeakoulu  
linnan OKL  
yliopettaja, KT

*Sinikka Pöllänen*  
Joensuun yliopisto, Savon-  
professori, KT

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
<i>Leena Uosukainen ja Sinikka Pöllänen</i>	
1.1 Hankkeen lähtökohdat.....	1
1.2 Hankkeen tavoitteet ja toimintamallit .....	3
2 VOIMAANTUMINEN .....	8
<i>Sinikka Pöllänen</i>	
2.1 Teoreettisten lähtökohtien perustelua .....	8
2.2 Voimaantumisen määrittelyä.....	9
2.3 Voimaantuminen prosessina.....	12
2.4 Kohti voimaantumisteoriaa.....	17
2.5 Voimauttaminen kehittämistyössä.....	20
3 KOKONAISVALTAINEN HYVINVOINTI .....	22
<i>Sinikka Pöllänen</i>	
3.1 Hyvinvointi käsitteenä.....	22
3.2 Voimaantuminen osana hyvinvointia .....	24
3.3 Moniulotteinen kokonaisvaltainen hyvinvointi.....	25
4 INNOVAATIOITA JA YHTEISÖLLISTÄ TOIMINTAA.....	29
<i>Leena Uosukainen ja Sinikka Pöllänen</i>	
4.1 Savonlinnan osaverkoston taustana voimaantuminen ja kokonaisvaltainen hyvinvoinnin tukeminen yhteisöllisin keinoin .....	29
4.1.1 Arvojen päivitys tulevaisuuden muistelumenetelmää käyttäen.....	29
4.1.2 Tulevaisuuden rakennevaihtoehtojen pohdinta MR-pisteytystä käyttäen.....	31
4.1.3 Luovuusmittari apuna luovuuden kehittämiseen .....	32
4.1.4 Yhteisöllinen luova ongelmanratkaisuprosessi - kaksi esimerkkiä.....	33
4.1.5 Yhteisöllinen oppimisprosessi .....	34
4.1.6 Toimintajärjestelmän kehittämisestä PK- yrityksessä .....	36
4.1.7 Kokonaisvaltaista hyvinvointia pienyrityksille .....	38

4.2 Tuotteistaminen .....	43
5 OPITTIINKO YHDESSÄ ? TUTKIMUSTULOKSIA .....	43
<i>Leena Uosukainen</i>	
5.1 Yhteisöllisen oppimisprosessin tarkastelua ja oppimispäiväkirjojen analysointia.....	43
5.2 Tutkimustuloksia naisyrittäjien jaksamisesta ja hyvästä PK-yrityksestä.....	49
6 POHDINTA .....	52
<i>Sinikka Pöllänen ja Leena Uosukainen</i>	
LÄHTEET .....	56
LIITTEET .....	62
1 Organisaation strateginen työskentely	

## **1 JOHDANTO**

### **1.1 Hankkeen lähtökohdat**

Käsillä oleva julkaisu liittyy Etelä-Savon työelämän kehittämisen oppimisverkoston toimintaan. Savonlinnan osaverkostossa toiminta on kohdistunut erityisesti naisvaltaisiin yrityksiin ja yksityisyrittäjiin. Yhteensä n. 30 yritystä tai työyhteisöä on ollut mukana vuosien 2006–2009 aikana tämän osaverkoston toiminnassa.

Osaverkoston teoreettisena lähtökohtana on ollut voimaantuminen, yhteisöllinen toiminta sekä kokonaisvaltainen hyvinvointi. Nämä teemat ovat olleet esillä yhteisissä työseminaareissa ja teemaryhmissä. Teemat ovat konkretisoituneet myös yrityksissä ja työyhteisöissä räätälöidyissä kehittämisprojekteissa. Keskeisenä lähtökohtana voimaantumisessa on ollut hankkeessa mukana olleiden havahtumisen tukeminen, koska yksilön hyvinvointi on arvokasta hänen itsensä lisäksi myös työyhteisölle ja yritykselle. Työyhteisön hyvinvoinnin edellytyksenä ovat hyvinvoivat työntekijät. Voimaantumisen hahmotetaan liittyvän asioiden mahdollistamiseen, voimavarojen löytämiseen sekä elämänhallintaan ja toimintakykyisyyteen.

Keskeinen kehittämisen kohde PK-sektorilla on työssä jaksaminen, mikä nousi esiin selkeänä kehittämistarpeena jo hankkeen ensimmäisillä tapaamiskerroilla, kun toiminnan sisältöä pohdittiin. Kiristynyt kilpailu, taloudellinen tilanne ja henkilökunnan vähäinen määrä näkyvät kiireenä. Uusi teknologia, joka voi yhtäältä auttaa ja nopeuttaa työntekoa sekä antaa uudenlaista riippumattomuutta ajasta ja paikasta, voi toisaalta myös muodostua rasitteeksi. Moni vastaa kiireeseen omaa jaksamistaan venyttämällä. Tällöin ajanhallinnalla, osaamisen jakamisella ja omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtimisella on keskeinen merkitys niin työnteon kuin myös oman työssä jaksamisenkin kannalta. Jatkuvilla pitkillä työpäivillä ja riittävän vastapainon puutteella on selvä yhteys työssä jaksamiseen; tilanne voi äärimmillään johtaa uupumukseen. Kun uupumus näkyy kuitenkin vasta vuosien kuluttua, ei

työntekijä tai pienyrittäjä aina havahdu riittävän ajoissa huomaamaan työnsä ja itsensä kehittämisen sekä omasta itsestään huolehtimisen tärkeyttä.

Työntekijän tai yrittäjän hyvinvoinnilla on suora yhteys työn ja asiakaspalvelun laatuun sekä tuottavuuteen ja työturvallisuuteen. Laatu syntyy työtä tekevän ihmisen hyvinvoinnista. Uupuneena yksilö ei kestä muutoksia tai esim. haastavia asiakastilanteita, joiden kohtaaminen on eri ammatissa keskeistä. Myös luovuus ja ongelmanratkaisutaidot sekä vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot voivat heiketä. Työn hallinta sekä osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen ovat jaksamisen kannalta keskeisimpiä asioita. Oman ammattitaidon ja asiantuntijuuden kehittäminen edistävät jaksamista. Ammattitaidon kehittämistä puolestaan tehostaa verkostoituminen ja kollegiaalinen tiedon ja taidon jakaminen. Keskustelu toisen samalla alalla toimivan tai mentorin kanssa voi edesauttaa jaksamista.

Varsinkin naisille työn ja perheen yhteensovittaminen on erityinen koetinkivi, mikä ilmenee selkeänä haasteena myös naisyrittäjien keskuudessa. Yrity maailmaa tarkasteltaessa naisten yritykset ovat pääosin yhden hengen palveluyrityksiä, joissa työaika ja työtehtäviä on vaikea järjestellä. Työn, perheen ja omien harrastusten yhteensovittaminen vaatii organisointitaidon opettelua. Onnistunut työn ja muun elämän yhteensovittaminen auttaa jaksamaan ja vähentää henkistä kuormitusta. Harrastukset luovat työlle vastapainoa ja voimaannuttavat. Hyvän ja toimivan sosiaalisen verkoston ja terveyden välillä on todettu olevan läheinen yhteys.

Kansalaisten hyvinvointi on nostettu esiin useissa eri yhteyksissä puhuttaessa työelämästä ja työelämän kehittämisestä. Muun muassa hallitusohjelmassa (2007) mainitaan, että hallitus pyrkii edistämään työn ja muun elämän yhteensovittamista kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi. Vastaavasti EU:n vuosille 2007–2012 (ks. EU:n työsuojelustrategia 2010) asettaman työsuojelustrategian mukaan tulee pyrkiä siihen, että työ ei aiheuta vaaraa terveydelle vaan sen sijaan edistää yksilön terveyttä ja hyvinvointia. Työ nähdään usein

keskeiseksi hyvinvoinnin osatekijäksi ja parhaimmillaan työ edistää ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Keskeinen toiminnan lähtökohta Etelä-Savon työelämän kehittämisen oppimisverkostossa on ollut yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen. Savonlinnan osaverkoston työseminaareissa on tämä konkretisoitunut erilaisin yhteisöllisin työskentelymallein. Yritysten kehittämistoiminta on tapahtunut yhteisöllisenä oppimisprosessina. Näitä prosesseja tarkastellaan tarkemmin omassa luvussaan tässä julkaisussa.

## **1.2 Hankkeen tavoitteet ja toimintamallit**

### **TYKEKE- työryhmän suuntaviivat ja tarve oppimisverkostolle**

Savonlinnan osaverkosto on toiminut osana Etelä-Savon työelämän kehittämisen oppimisverkostoa, jonka lähtökohtana oli Etelä-Savon työelämän asiantuntijoista koostuneen työryhmän (TYKEKE) aktiivinen panostaminen maakunnan työelämän tilan analysointiin ja arviointiin. TYKEKE-työryhmässä pohdittiin vaihtoehtoja alueen työelämän kehittämiseksi pitkällä aikavälillä. Ryhmä hahmotteli 4 keskeistä kehittämisaluetta:

- Ihmisten johtaminen, eri-ikäisten erityistarpeet huomioiden
- Työvoiman mittava eläköityminen ja sen tuottamat rekrytointipaineet
- Työyhteisöjen hyvinvoinnin kehittäminen
- Työorganisaatioiden proaktiivisuuden ja kilpailukykyisyyden kehittäminen

Etelä-Savon nähtiin tarvitsevan kehittämisosaamista, jonka lähtökohtana oli perusteellinen alueellisten haasteiden ymmärtäminen sekä paikallisen elinkeinoelämän ja toimintaympäristön tunteminen. Alueen kehittymiseen haluttiin toimintaa, jonka tavoitteena olisi paikallisen kehittämisosaamisen lisääminen, keskittyen ensivaiheessa em. asiantuntijaryhmän hahmottelemiin aihealueisiin. Keskeiseksi päämääräksi asetettiin työntekijä-, työyhteisö- sekä aluelähtöinen asiantuntijaosaamisen kehittyminen, joka perustuisi syvälliseen paikallisolosuhteiden analysointiin ja ymmärtämiseen.

Etelä-Savossa on toiminut useita erilaisia työelämän kehittämistahoja yksittäisistä konsulteista erilaisiin koulutus-, kehittämis- ja tutkimuslaitoksiin. Työelämän kehittämistoiminta on ollut kirjavaa, hyvin erilaisilla orientaatioilla ja palvelumalleilla toteutettua. Kehittämispalvelujen tuottajien välillä ei juuri ole ollut yhteistä keskustelua eteläsavolaisen työelämän kehittämisestä ja sen tavoitteista. Samoin on puuttunut yhteiset foorumit kehittämiskokemusten ja hyvien käytäntöjen jakamiselle. Näin oppimisverkostomaiselle työskentelylle löytyi selkeä tarve ja tavoite.

### **Oppimisverkosto ja Savonlinnan osaverkosto yksi foorumeista**

Verkoston muotoutuessa on siinä toiminut erilaisia foorumeja: sisäisen kehittämisen foorumi, Savonlinnan osaverkosto, johdon verkottumisen foorumi, työelämän kehittämisen foorumi ja tutkimusfoorumi, jotka toimivat koko hankkeen ajan. Uutena foorumina perustettiin viimeisenä toimintavuonna yritysfoorumi. Kaikkien foorumien toiminnasta vastasi hankkeen ohjausryhmä ja projektipäällikkö. Foorumeilla oli myös omat vastuuhenkilönsä.

Savonlinnan osaverkosto on toiminut omana hankekokonaisuutenaan, mutta verkottuneena koko verkoston toimintaan. Osaverkostossa on hankkeen alkuvaiheessa esitetyistä tavoitteista korostunut erityisesti työyhteisöjen hyvinvoinnin ja työyhteisöjen proaktiivisuuden kehittäminen. Lisäksi henkilöstöjohtamiseen liittyviä kysymyksiä ja toimintamalleja on sekä kehitetty että pilotoitu työseminaareissa ja työyhteisöille räätälöidyissä teemaseminaareissa. Koska osallistujista osa on toiminut yksinäisinä naisryrittäjinä, on erityisesti heidän työhyvinvointinsa noussut tärkeäksi kehittämistavoitteeksi hankkeen aikana. Tähän on paneuduttu monipuolisesti käyttäen erilaisia työskentelymenetelmiä, joiden taustaorientaationa on ollut voimaantumisen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin käsitteet. Osaverkostossa on myös hyödynnetty luovia yhteisöllisiä työskentelymenetelmiä luovuuden ja proaktiivisuuden herättämiseksi. Työskentelymenetelmien kehittämisessä on hyödynnetty muun muassa tulevaisuuden tutkimuksen ja laatutyöskentelyn menetelmiä.

Osaverkoston toimijat ovat muodostaneet moniammatillisen tiimin. Toiminnan koordinoijana on Savonlinnassa ollut Mikkelin ammattikorkeakoulusta (Mamk) yliopettaja KT Leena Uosukainen yhteistyössä Joensuun yliopiston opettajakoulutuslaitoksessa toimivan professori, KT Sinikka Pölläsen kanssa. Lisäksi tiimiin on kuulut Mamk:sta palvelupäällikkö, KM Tuula Höglund. Työelämämentorina on toiminut Olli Uosukainen Rantasalmen seurakunnasta.

Hankkeessa on järjestetty kaikille yhteisiä työseminaareja ja ryhmäkohtaisia teemaseminaareja. Lisäksi hankkeen viimeisessä vaiheessa räätälöitiin mukana olleille muutamalle työyhteisölle omia yhteisöllisiä kehittämisprojekteja.

Oppimisverkoston rakentaminen alkoi 1.4.2006. Toteuttamisvaihe alkoi heti tämän jälkeen 1.1.2007 ja sen II vaihe 1.1.2008 ja jatkui vuoden 2009 loppuun. Jatkoaikaa hanke sai vielä vuoden 2010 alkuun. (Syrjälä Tuula, 2008. Toteutusvaiheen toisen toimintakauden kehityssuunnitelma 1.7.2008–31.12.2009)

Savonlinnan osaverkoston ensimmäisessä työseminaarissa haettiin osallistujille yhteisiä tavoitteita ja kehittämisalueita. Osallistujien kehittämistarpeiden avulla hahmoteltiin tulevan vuoden yhteisten työseminaarien ja räätälöitävien teemaseminaarien sisältöjä. Tältä pohjalta muodostui neljä seuraavaa teemaryhmää: yksinäisyyden hallinta yrittäjänä, luovuuden kehittäminen työyhteisön toiminnassa, työhyvinvointi ja hyvinvointiyrittäjät. Hankkeen jatkueksa yksinäisyyden hallinta- ja työhyvinvointi -ryhmät yhdistettiin, koska niiden sisällöt muotoutuivat identtisiksi ja osallistujien verkostoitumismahdollisuuksien nähtiin kasvavan. Tässä uudessa ryhmässä keskeisenä aiheena on ollut työntekijän oma jaksaminen ja siihen liittyvien keinojen kehittäminen. Hyvinvointiyrittäjien teemaryhmätoiminta muotoutui uudelleen siten, että keskityttiin kahden mukana olleen yrityksen koko henkilöstön yhteisölliseen koulutusprosessi-työskentelyyn.

**Kokoamisvaiheen aikana,** keväällä ja syksyllä 2006 pidettiin työseminaareja, joiden tarkoituksena oli hankkeen ideointi ja sen toimintamallien muotout-

taminen mukana olevien yritysten ja työyhteisöjen toiveiden mukaiseksi. Tässä vaiheessa nousi yhdeksi teema-alueeksi sukupolven vaihdokseen liittyvä problematiikka. Tähän aiheeseen liittyen pilotoitiin yhdessä matkailuyrityksessä yrityskirja, johon tallennettiin tärkeät tiedot seuraavalle sukupolvelle siirrettäväksi. Samoin pidettiin tunnepäiväkirjaa, jonka avulla mallinnettiin ja vaiheistettiin sukupolvenvaihdos tunteiden näkökulmasta. Malli esiteltiin yhteisessä seminaarissa.

### **Työseminaarien** aiheita toteutusvaiheessa:

- Verkostosta voimaa PK-sektorille, KT Sinikka Pöllänen ja KT Leena Uosukainen
- Faktoista fiktioihin ja takaisin – Draaman keinoin luovasti työhyvinvointia, THM Leena Fyhr
- Asiantuntijuus ja luovuus. KT Pirita Seitamaa-Hakkarainen
- Hyvinvointia päästä varpaisiin; luennoitsijoina yliopettaja Merja Reunanen ja shindokouluttaja Arja Immonen
- Tulevaisuustyöskentely muutoksen hallinnan välineenä; luennoitsijana tulevaisuuden tutkija FT Marja-Liisa Viherä
- Kuka minua johtaa? – toiminnallinen kokonaisuus, luennoitsijoina KT Sinikka Pöllänen.
- Enemmän kuin arki. KM Tuula Höglund, KT Leena Uosukainen ja KT Sinikka Pöllänen
- Sykettä syksyyn terveystietoa ja mittauksia UKK kävelytesti, toteuttajina terveysalan opiskelijat
- Opitaan toisiltamme – hankkeessa opitun ja kehitetyn toiminnan jakamista benchmarkkaamalla. Hankkeessa mukana olleet esittelivät kehittämistoimintaansa.
- Ihmissuhdetyötä draaman keinoin, pienryhmässä opitun soveltaminen omaan työhön. KM Hanna Nygren
- Nauruterapiaa. Nauruterapeutti Taina Huoman, opinnäytetyön esitys: Taina Salo Naisyrittäjien työssä jaksaminen
- Hankkeen päätösseminaari Työssä jaksaminen ja voimaantuminen LL, kuntoutuslääkäri Taimi Lehtelä ja KT Sinikka Pöllänen, KT Leena Uosukainen.
- Posterinäyttely hankkeessa syntyneistä tuotteista ja tuloksista sekä tutkimuksista,

## **Teemaryhmätoiminta:**

### **Yksinäisyyden hallinta yrittäjänä ja työhyvinvointi -teemaryhmät**

- Stressin hallinta, ajan hallinta
- Oma hyvinvointi, naisyrittäjän arki
- Harrastusten kautta laatua yrittäjän työhön

### **Hyvinvointiyrittäjät**

Hyvinvointiyrittäjien toiminta alkoi Rantasalmella. Kokoontumisia 5 kertaa jatkuen keväälle 2008, minkä jälkeen toiminta keskittyi kohteen mukana olleeseen työyhteisöön jatkuen vuoden 2009 syksyyn. Ryhmä järjesti 15.3.2008 Rantasalmen kirkkotorilla vaihtoehtoishoitojen esittelypäivän.

### **Työhyvinvointi**

- Uuden yhdistetyn hyvinvointiryhmän perustaminen ja toiminnan yhteisöllinen suunnittelu
- Fyysinen hyvinvointi
- Kuntokoulu, kävelytesti, omat kehittämistavoitteet
- Hyvän kunnon perusteet, personal trainerin henkilökohtaista ohjausta.
- Ryhmädynamiikka ja toiminta ryhmässä: Onnenhelma
- Ihmissuhdetyötä draaman keinoin, pienryhmässä opitun soveltaminen omaan työhön. Onnenhelman ja Kotilon henkilökunta aktiivisimmat. (Tarjottu koko Savonlinnan osaverkostolle.)
- Aivoenergia ja kevyet välipalat, opitun soveltaminen omaan arkeen ja työhön (asukkaisiin). Kotilon henkilökunta. (Tarjottu koko Savonlinnan osaverkostolle.)

### **Työyhteisön kehittäminen luovin keinoin**

Teemaryhmään sisältyy kaksi aihealuetta: toimintajärjestelmien kehittäminen ja luovien keinojen käyttö kehittämisessä. Mukana oli kaksi työyhteisöä, joiden koko henkilöstö ja myös muutamia luottamushenkilöitä osallistui kehittämistyöhön.

Kotilo ry:ssä, joka on hyvinvointialan yritys, on rakennettu toimintajärjestelmää työelämämentorin johdolla. Työskentelyssä on ollut mukana suuri osa työntekijöitä eri vaiheissa. Samalla on opiskeltu free-mind ohjelman käyttöä, jonka avulla työprosesseja on kuvattu. Tuloksena syntyi prosessikartta ja osa työprosesseista on kuvattu. Valitut kuvattavat prosessit edustavat työyhteisön kriittisempiä työprosesseja, jotka tarvitsivat kehittämistä. Rantasalmen seurakunnassa on kokeiltu tulevaisuustyöskentelyn menetelmiä arvojen päivityksessä ja tulevaisuuden rakennevaihtoehtojen tarkastelussa. Lisäksi on toteutettu kahdesti työyhteisön luovuutta kuvaava kysely.

## **2 VOIMAANTUMINEN**

### **2.1 Teoreettisten lähtökohtien perustelua**

Ihmisen voimaantumisen voidaan ajatella olevan suoraan yhteydessä ihmisen hyvinvointiin. Siitosen (1999; ks. myös Eklund 1999) mukaan voimaantumista voidaan pitää teoriataustana voimavarojen ylläpitämistä edistävissä ja uupumusta estävissä hankkeissa ja tutkimuksissa. Voimaantumisprosessien tuntemisen voidaan ajatella olevan hyödyksi mm. esimiesasemassa sekä monissa ihmissuhdeammateissa toimiville esimerkiksi vanhusten, vammaisten, syrjäytyneiden, työttömien ja pitkäaikaissairaiden parissa toimiville.

Erilaisten hyvinvointia edistävien interventioiden tutkimuksissa on tullut esille, että yhteisöjen sosiaaliset rakenteet, olosuhteet ja toiset yksilöt voivat estää joitakin ihmisiä tai ryhmiä tuntemasta itseään tai työtään arvokkaaksi (ks. Perkins & Zimmerman 1995; Riposa 1996; Siitonen 1999). Koska ihmisellä on kuitenkin luontainen tarve tuntea itsensä arvokkaaksi (Ojanen 1996), voi Siitosen (1999) mukaan vähäiselläkin tämän tunteen lisäämisellä olla uudistava vaikutus yksilöihin ja ryhmiin niin, että se voi tuottaa huomattavaa energiaa ja motivaatiota uuden oppimiseen ja kasvuun. Perkinsin ja Zimmermannin (1995, 569–570) mukaan voimaantumiseen orientoituneet interventiot lisäävät hyvinvointia, kun ne pyrkivät vähentämään ongelmia, tarjoamaan osallistujille mahdollisuuksia kehittää eri osa-alueiden tietoja ja taitoja sekä

osallistumaan tasa-arvoisina osallistujina, vaikuttajina ja yhteistyökumppaneina.

Voimaantuminen ei ole pysyvä tila yksilöissä tai yhteisöissä. Tämän vuoksi kaikissa organisaatioissa ja yhteisöissä tulisi jatkuvasti kiinnittää huomiota voimaantumisen mahdollistamiseen. (Siitonen 1999; Siitonen & Robinson 2001.) Voimaantunut ihminen voi oppia hallitsemaan aikaa, organisoimaan toimintaansa, hahmottamaan käytettävissä olevia voimavaroja ja resursseja, toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tai ymmärtämään niitä tekijöitä, jotka ovat päätöksenteon taustalla (Eklund 1999, 57). Nämä taidot voidaan oppia luonnollisissa yhteyksissään tai yhteisöllisessä toiminnassa (Rappaport 1987) Tätä prosessia voidaan tukea ohjaajien toimesta, tarjoamalla mahdollisuuksia vastavuoroiseen auttamiseen sekä sosiaalista tukea ja yhteisöllisyyttä (Eklund 1999, 57).

Siitonen, Repola ja Robinson (2003) kuvaavat työhyvinvoinnin lisäämisen keskeisimmäksi tapahtumaksi ja käsitteeksi havahtumisen. Sitä tarvitaan uupumisen vaarojen, jaksamisen ongelmien ja hyvinvoinnin merkityksen ymmärtämiseksi. Tarvitaan havahtumista omaan aikaan, tunteisiin, perusasenteen ja arvojen arvioimiseen, mahdollisuuksien kirjon näkemiseen, omana itsenä olemisen merkityksen, mahdollistavan johtajuuden sekä muiden työhyvinvoinnin kannalta keskeisten asioiden ja ilmiöiden arvioimiseen.

## **2.2 Voimaantumisen määrittelyä**

Voimaantumiseen liittyvät prosessit, siihen liittyvät tekijät ja se, millaisissa olosuhteissa voimaantumista tapahtuu, ovat kiinnostaneet jo vuosia useiden tieteiden edustajia mm. sosiaalitieteissä, sosiaalianthropologiassa, hoitotieteessä ja kasvatustieteessä (Eklund 1999; Siitonen 1999). Voimaantumisen käsitettä käytti ensimmäisen kerran 1980-luvulla Rappaport (1981) sosiaalipsykologiassa. Aluksi käsitettä käytettiin lähinnä vähemmistöryhmien vallanmahdollisuuksien puutteisiin liittyvissä yhteyksissä (esim. naiset, rotukysymykset, vammaiset). Ihmisen hyvinvointia edistävien hankkeiden kautta 1980-luvun

puolivälissä voimaantumisen käsitteeseen liitettiin myös psykologinen näkökulma. (Rappaport 1981; 1987; Eklund 1999, 39.) Siitosen (1999) mukaan 1990-luvulla käsitteen käyttö on huomattavasti lisääntynyt. Voimaantuminen on ollut 1990-luvulla keskeisenä lähtökohtana useissa kansalaisia aktivoivissa hankkeissa esim. lääketieteessä, terveydenhuollossa, oma apuryhmissä tai asuinympäristön toiminnassa (Eklund 1999, 37).

Vaikka voimaantumiseen liittyvää käsitteistöä on pyritty määrittelemään, käytetään niitä Siitosen (1999) mukaan usein löysästi ja heikon määrittelyn perusteella. Tutkijat myös lähestyvät voimaantumista monista eri lähtökohdista. Voimaantumisen keskeisenä englanninkielisenä käsitteenä voidaan pitää empowerment-käsitettä (vrt. mm. Siitonen 1999). Käsite empowerment (voima) juontuu samoista latinankielisistä sanoista kuin power ja freedom (ks. Eklund 1999, 41). Siitosen (1999) mukaan osa suomalaisista tukijoista käyttää empowerment-käsitteen suomennoksessaan perusteena valtakäsitettä ja osa voima-käsitettä. Siitonen ja Robinson (1998) kuitenkin näkevät, että suomennos voimaantuminen vastaa parhaiten empowerment-käsitteeseen keskeisesti sisältyvää ihmisestä itsestään lähtevää voimaantumisprosessin luonnetta.

Empowerment-prosessista puhuttaessa painopiste on siirtynyt valtakysymyksistä voimaantumisen ongelmaan. Tähän on ollut vaikuttamassa Siitosen (1999) mukaan erityisesti työssä uupumisen ja jaksamisen ongelmat. Myös Heikkilä-Laakson ja Heikkilän (1997, 347–348) mukaan voimaantumisen käsite yhdistetään yleisimmin organisaatioiden muutosprosesseihin ja työyhteisöjen kehittämiseen. Työhön ja työelämään liittyvät muutokset ja organisaatioiden kehittämisen, luovuuden ja innovatiivisuuden tarpeet sekä hyvinvointiyhteiskunnan ylläpidon ongelmat ovat olleet vaikuttamassa siihen, että empowerment-keskustelussa ollaan yhä vahvemmin siirtymässä voimapanotteisuuteen. Voimaantumisella voidaan katsoa olevan oleellinen asema muun muassa liike-elämän organisaatioissa sekä työyhteisöjen kehittämiseen ja kansalaisten aktiivisuutta ajavissa liikkeissä (ks. Siitonen & Robinson 1998, 176–177; Siitonen 1999; Siitonen & Robinson 2001). Heikkilä-Laakson ja

Heikkilän (1997, 347) mukaan näissä kaikissa on hahmotettavissa pyrkimys auttaa ihmisen oman voiman kehittämistä ja vastuun ottamista omasta kehityksestään ja samalla työnsä suunnittelusta.

Myös Ruohotie (1998, 28) käyttää empowerment-käsitettä oppimisen yhteydessä, kun hän pohtii oppimistilanteen ohjaajan tai johtajan tehtävää tiedon luomisen mahdollistamisessa ja edistämisessä. Hän näkee valtuuttamisen oleellisena osana prosessia. Se on vallan luovuttamista, toiminnan ja aloitteellisuuden sallimista, resurssien antamista ja luottamusta. Grossberg (1995, 23) näkee voimaantumisen käsitteen liittyvän asioiden mahdollistamiseen, voimavarojen löytämiseen sekä elämänhallintaan ja toimintakykyisyyteen, jolloin sen voi nähdä olevan ylipäättään toiminnan tai osallistumisen välttämätön ehto.

Empowerment on käsitteenä moniulotteinen konstruktio. Alsop, Bertelsen and Holland (2006) näkevät, että empowerment-käsitteellä viitataan tavallisesti sekä tulokseen että prosessiin. He pitävät tätä kuitenkin käytäntöä helpottavana tekijänä, sillä esimerkiksi terveydenhuollon ja kasvatustieteen hankkeissa tarvitaan samaan aikaan indikaattoreita osoittamaan sekä prosessia että tulosta. Näin hankkeen tuloksia osoittavat indikaattorit voivat kuvata myös saavutettua tulosta, voimaantumista.

Voimaantumisen seurauksena yksilö kykenee Siitosen (1999, 88, 117) mukaan asettamaan ja saavuttamaan päämääriä sekä tuntee oman elämänsä olevan hallinnassa ja itsetuntonsa parantuneen. Kun voimaantuminen lisää myös toiveikkuutta tulevaisuutta kohtaan, voidaan voimaantuminen nähdä tulevaisuusorientoituneena näkökulmana. Voimaantuminen on henkilökohtainen prosessi, joka on yhteydessä yksilön omaan haluun ja päämäärien asettamiseen, omiin mahdollisuuksiin luottamiseen sekä hänen näkemykseensä itsestään ja tehokkuudestaan. Voimaantumiseen liittyy vahva vastuullisuus omasta kehitymisestä sekä halu ja kyky toimia tavalla, jonka itse tietää ja katsoo oikeaksi. Voimaantumisen prosessi edellyttää lähiympäristöstä saatavaa kannustavaa palautetta ja omaa reflektointia tukevaa vuorovaikutuksellisuutta. Tä-

män lisäksi Siitosen (1999, 87–88) mukaan tarvitaan luottamusta, kunnioitusta ja tukea sekä osallistumista ja sitoutumista. Kun voimaantuminen kuitenkin nähdään yksilöllisen prosessin ylimeneväksi kontekstisidonnaiseksi prosessiksi, voidaan se Rostilan (2001) mukaan määritellä yksilön valintojen ja sosiaalisen ympäristön väliseksi ihannetilaksi.

### **2.3 Voimaantuminen prosessina**

Voimaantumisen keskeisenä haasteena pidetään sitä, miten yksilö itse kykenee saavuttamaan vahvan sisäisen voimantunteen eli miten hän itse luo voimaa itselleen (being empowered; ks Siitonen 1999). Tätä näkemystä vastaa myös Adamsin (1991, 208) ajatus siitä, että voimaantuminen merkitsee vahvaksi tulemistä (becoming powerful) niin, että sosiaalisen oikeudenmukaisuuden, yhteistoiminnallisuuden ja harmonisuuden arvot painottuvat. Terveiden edistämiseen liittyvät prosessit rakentuvat powered over- painotuksen sijaan powered with ja powered to -lähtökohdille (O'Neill 1992; ks. myös Eklund 1999). Tällöin toiminta rakentuu perinteisen hierarkkisen asiantuntija-asiakas -suhteen sijaan partnership-periaatteelle (Eklund 1999).

Toimintavapaus ja autonomisuus näyttävät olevan keskeisiä käsitteitä voimaantumisprosessissa. Tutkijoiden mukaan (mm. Fullan 1992; Garman 1995; Rappaport 1987; Zimmerman 1995) voimaantuminen ei ole useinkaan mahdollista, koska ihmisten valintoja ja toimintoja ohjataan tarpeettomasti. Oman kontrollin tunteen ohella yksilön äänen kuuleminen on keskeistä. Voimaantumisprosessin on vaikeaa toteutua ilman toimivaa yhteisöä, luottamuksellista yhteistoimintaa ja tasa-arvoisen osallistumisen mahdollisuutta.

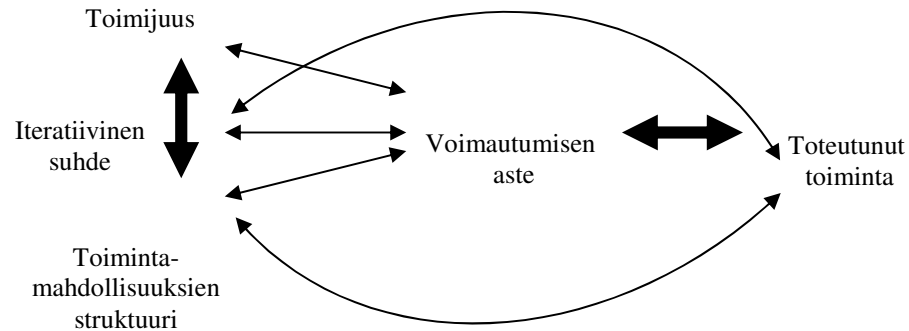
Heikkilä-Laakso ja Heikkilä (1997, 347–350, 358–371) näkevät, että empowerment-prosessi on ennen kaikkea ihmisestä itsestään lähtevä, persoonallinen ja sosiaalinen prosessi. Heidän mukaansa toisen ihmisen voimistamisen perimmäisenä tarkoituksena on lopulta se, että ihminen kokee, että paras auktoriteetti löytyy itsestä. Tämä tarkoittaa Robinsonin (1994) mukaan sitä, että ihminen kokee voiman tai vallan (power) olevan hänellä itsellään. Voimaantumisprosessin ydin muodostuu siitä, että ihminen opettelee sekä itsensä että

asioiden kontrollia ja hallintaa. Tällöin hän ymmärtää sosiaalisen tilanteen asettamat rajoitteet mutta toisaalta myös omat mahdollisuutensa. Avoin sosiaalinen kanssakäyminen ja vuorovaikutus tukevat tätä prosessia, ihmisenä kasvamista ja kehittymistä. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 29.) Myös Ceroni ja Garman (1994) yhdistävät voimaantumisen käsitteen yksilön kasvuprosessiin ja hyvinvointiin puhuessaan siitä, että voimaantumisen edellytyksenä on tunne siitä, että hän voi itse kontrolloida omaa voimaansa ja valtaansa. Zimmermann (1990) puhuukin voimaantumisesta opittuna toiveikkuutena (learned hopefulness).

Voimaantumisprosessi voidaan Heikkilä ja Heikkilän (2005, 32–22) mukaan rakentaa seuraavien peruseriaatteiden varaan: 1) yksityisyys eli jokaisella on oikeus ihmisarvoon ja yksityisyyden suojeluun, näiden arvojen kieltäminen ja kohteena oleminen lisäävät riippuvuutta, voimaantuminen perustuu itsetunnon kehittymiseen, 2) osallistuminen, mikä perustuu demokratiaan ja yhteistä vastuunkantoa, yksilöt alkavat yleensä suosia rakenteita, jotka vahvistavat voimaantumista, 3) yhteisö ja vuorovaikutuksessa oleminen.

Voimaantuminen on siis yksilön tai ryhmän kykyä tehdä valintoja ja muuntaa nämä valinnat halutuksi toiminnaksi ja tuloksiksi (ks. kuvio 1). Kuviossa sana toimijuus (agency) merkitsee yksilön kykyä tehdä tarkoituksenmukaisia valintoja. Valintojen jälkeen yksilön täytyy pystyä valitsemaan haluttuun lopputulokseen johtavat toimet. On kuitenkin havaittava, että toimijuus ei merkitse suoraan synonyymiä käsitteelle voimaantuminen, sillä vaikka yksilö pystyy tekemään valintoja, ei hän saata kyetä käyttämään omaa toimijuuttaan tehokkaasti. Toimintamahdollisuuksien struktuuri (opportunity structure), johon kuuluvat mm. institutionaaliset toimintaympäristöt, vaikuttavat siihen, miten yksilö voi muuttaa toimijuutensa toteutuneeksi toiminnaksi. Voidaan puhua näiden tekijöiden välisestä toisiinsa vaikuttavasta iteratiivisesta suhteesta. Sillä vaikka yksilö kykenisikin tekemään omia valintojaan, vaikuttaa niiden toteutumiseen myös se institutionaalinen konteksti, missä yksilö tai ryhmä asuu ja toimii. Erilaiset toimintaan liittyvät pelisäännöt vaikuttavat lopulta siihen, miten tehokkaasti yksilö voi toteuttaa toimijuuttaan. (Alsop, Bertelsen

& Holland 2006, 12.) Northin (1990) mukaan instituutiot luovat pelisäännöt. Nämä instituutiot ovat sekä muodollisia (säännöt, lait, julkiset palvelut, yksittäiset organisaatiot ja talousmarkkinat, hallinnollisten ja poliittisten toimien käytänteet) tai informaaleja (epäviralliset säännöt, jotka ohjaavat sosiaalisia suhteita, arvoja sekä kotitalouden, yhteisöjen ja ryhmien käyttäytymismalleja).



**KUVIO 1. Voimaantumisen osatekijät Alsopin, Bertelsenin ja Hollandin (2006, 10) mukaan (käännös kirjoittajan)**

Erilaiset tekijät yhdessä vaikuttavat voimaantumisen tasoon ja yhdessä vahvistavat toiminnan tuloksia. Voimaantuminen ei ole yksisuuntaista, sillä voimaantumisen osaprosessit ovat yhteydessä ja merkityssuhteessa toisiinsa (Siitonen 1999, 118). Keskeistä tässä prosessissa ovat ne toiminnot, jotka rakentavat niin yksilön omia kuin myös kollektiivisia resursseja. (Alsop, Bertelsen & Holland 2006.) Voimaantuminen on luonnostaan humaanin ja yksilöllinen prosessi (Eklund 1999, 45). Kun se on yksilöllinen prosessi, se ei ole suoraan toiseen siirrettävissä siitäkään huolimatta, että se on myös sosiaalinen prosessi (Siitonen 1999). Heikkilän ja Heikkilän (2005, 44) mukaan voimaantuminen onkin päättymätön prosessi.

Alsop, Bertelsen ja Holland (2006) kuvaavat voimaantumista symbolisilla termeillä toimijuus, toimintamahdollisuudet, tausta/käytettävissä oleva tuki, voimavarat jne. Ne merkitsevät sitä, että vaikka toimijuus merkitsee yksilön tai ryhmän kykyä tehdä merkityksellisiä valintoja, se edellyttää myös sitä,

että toimija on kykenevä näkemään mielessään eri mahdollisuudet ja tarkoituksenmukaisesti valitsemaan vaihtoehtoja. Yksilön tai ryhmän toimijuus voi olla ennustettavissa heidän taustansa tai käytettävissä olevan tuen takia. Näin tausta, käytettävissä oleva tuki ja voimavarat voivat toimia resurssina. Ne sisältävät psykologisia, informatiivisia, organisatorisia, materiaalisia, sosiaalisia, taloudellisia ja humaaneja resursseja. Ne varustavat toimijan käyttämään taloudellisia, sosiaalisia ja poliittisia mahdollisuuksia, olemaan tuottavia, ja suojaavat heitä esimerkiksi masennukselta ja uupumukselta. Resurssit ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin on tärkeää tarkastella koko toimintakokonaisuutta eikä vain yksilöä tai hänen resurssejaan. Rostila (2001) korostaa voimaantumisen mahdollistamisessa yksilön ja sosiaalisen ympäristön suhdetta.

Psykologiset toimintamahdollisuudet ovat voimaantumisessa vähiten tarkasteltu alue, vaikka ne ovat oleellinen osa sekä interventiota että tulosten arviointia (ks. Eklund 1999). Voimaantumisessa on kyse siitä, että toimija on tietoinen siitä, että hän voi muuttaa toimintamahdollisuudet aktiiviseksi toimijuudeksi. Kaikissa kulttuureissa ja yhteiskunnissa tai yhteisöissä on aina yksilöitä, jotka hyväksyvät itselleen alhaisen toimijuuden tason. Tämänkaltaisen hyväksyntä voi ilmetä esimerkiksi passiivisuutena, välinpitämättömyyden tunteena, eristäytymisenä, toivottomuutena, opittuna avuttomuutena, kontrollin tunteen menettämisenä tai sisäistettynä itsensä vähätteleminenä (Seligman 1975; Rappaport 1981; 1987; Nussbaum 2000). Voidaan sanoa, että ihmiset ohjautuvat tekemään elämässään valintoja, joita luonnehtivat mukautuvuus, praktisuus tai kapea näköalaisuus (ks. Alsop, Bertelsen & Holland 2006, 12).

Voimaantumista voidaan arvioida yksilön eri osa-alueilla (valtio, työmarkkinat, yhteiskunta) ja eri tasoilla (makrotaso, välitaso, paikallinen taso). Jokainen näistä alueista voidaan jakaa osa-alueisiin. Voimaantumisen näkökulmasta tarkasteltuna yksilö voi kokea näistä jokaisen osa-alueen eritavoin. Voimaantumista voidaan tarkastella prosessina, joka antaa yksilöille mahdollisuuden saavuttaa päämääränsä yhteistoiminnalla toisten kanssa (Perkins

& Zimmerman 1995, 574). Näin määritelmä tarkoituksellisesti painottaa yksilöllisen toiminnan lisäksi yhteisöllistä toimintaa.

Psykologisen voimaantumisen yhteydessä Zimmerman (1990) on ottanut käyttöön käsitteen opittu toiveikkuusprosessi. Kun ihminen saavuttaa kontrollintunteen, eli tunteen siitä, että hän voi vaikuttaa tapahtumiin ja käyttää tietojaan ja taitojaan ongelmien ratkaisussa, hän voimantuu. Yksilö oppii hallitsemaan aikaa, organisoimaan työtään ja työntekoaan, ratkaisemaan ongelmia, sietämään stressaavia tilanteita ja työskentelemään tavoitteellisesti muiden kanssa tai ymmärtämään sitä, millaiset tekijät vaikuttavat päätöksentekoprosessiin (Eklund 1999, 47). Kieffer (1884) näkee vapaaehtoisen ryhmän toimintaan osallistumisen vahvistavan juuri edellä mainittuja tavoitteita. Ryhmän toimintaan osallistuminen luo myös uusia yhteistyöverkkoja, mikä puolestaan vahvistaa ongelmanratkaisutaitoja ja mahdollistaa ryhmän jäsenten käyttämisen heijastuspintana omalle toiminnalle ja toimijuuden arvioinnille. Voimaantumisen periaatteelle rakentuvien oppimistilanteiden onkin havaittu parantaneen niin yksilön henkilökohtaista kuin myös ympäristön olosuhteita (Wallerstein 1992). Zimmermanin (1995) mukaan ihmisten käsitykset omasta tehokkuudestaan ja osaamisestaan ovat merkityksellinen osa voimaantumisprosessia.

Zimmerman (1995) erottaa psykologisessa voimaantumisprosessissa kolme seuraavankaltaista osaa:

1. Henkilökohtainen komponentti (Intrapersonal component): henkilökohtaisella tasolla on oleellista, että ihminen uskoo voivansa vaikuttaa asioiden kulkuun omassa ympäristössään.
2. Vuorovaikutuksen komponentti (Interactional component): Koska kontekstiuskomukset ovat keskeinen osa voimaantumisprosessia, tulisi ihmisen voida tietää ns. pelisäännöt. Toimintaa ohjaavat säännöt ja tavat ovat tärkeitä myös yhteisen toimintaan ja vuorovaikutukseen sitoutumisessa, yhteisöllisyyden kokemisen mahdollistajana sekä haluttujen päämäärien saavuttamisessa.
3. Käyttäytymisen komponentti (Behavioral component): ihmisen tulisi käyttää kontrolliaan toimintaympäristössään ja osallistua omista lähekköhdistaan.

Thomas ja Velthouse (1990, 666–681) kuvaavat voimaantumisen kognitiivisessa mallissa (cognitive model of empowerment) neljä kognitioperustaa henkilökohtaisen voimaantumisen arvioimiseksi: 1) vaikuttavuuden tunne (sense of impact), 2) kyvykkyydentunne (competence), 3) merkityksellisyydentunne (meaningfulness) ja 4) tunne valinnanmahdollisuuksista (choice). Heidän mukaansa ihmiset käyttävät näitä perusteita muodostaessaan käsitystään ympäröivästä maailmasta ja omasta minästään. Voimaantumisen ja mm. oman toiminnan suuntaamisen kannalta oleellista on myös se, kuinka ihminen tulkitsee arviointinsa tuloksia pyrkiessään muuttamaan käyttäytymistään.

## **2.4 Kohti voimaantumisteoriaa**

Siitonen (1999) on luonut yleisen, formaalin voimaantumisteoriansa empiiristen löydösten ja teoreettisen integraation synteessin avulla. Voimaantumisteoria rakentuu empowerment-käsitteen mukaisesti sille ajatukselle, että voimaantuminen on jokaisesta ihmisestä itsestään lähtevä prosessi (ks. Rappaport 1985), jota jäsentävät päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot sekä näiden keskinäiset merkityssuhteet. Nämä neljä pääkomponenttia jaetaan toisiinsa merkityssuhteessa oleviin ja toisiinsa vaikuttaviin osaprosesseihin (ks. taulukko 1)

**TAULUKKO 1. Voimaantumisen osaprosessit (Siitonen 1999, 158)**

PÄÄMÄÄRÄT	KYKYUSKOMUKSET	KONTEKSTIUSKOMUKSET	EMOOTIOT
<i>Toivotut tulevaisuuden tilat</i> - henkilökohtaisten päämäärien asettaminen - halu ymmärtämiseen - halu menestyä - osallistuminen yhteisten päämäärien asettamiseen  <i>Vapaus</i> - valinnanvapaus - vapaaehtoisuus - itsemäärääminen - autonomisuus  <i>Arvot</i>	<i>Minäkäsitys</i> - minäkuva - itsetunto - identiteetti  <i>Itseluottamus, itsearvostus</i>  <i>Tehokkuususkomukset ja itsesäätely</i>  <i>Vastuu</i>	<i>Hyväksyntä</i> - tervetulleeksi kokeminen  <i>Arvostus, luottamus ja kunnioitus</i>  <i>Ilmapiiri</i> - turvallisuus - avoimuus - ennakkoluulottomuus - rohkaiseminen - tukeminen  <i>Toimintavapaus</i> - oma kontrolli  <i>Autenttisuus</i> <i>Yhteistoiminta, kollegiaalisuus ja tasa-arvoisuus</i>	<i>Säätelevä ja energisoiva toiminta</i>  <i>Positiivinen lataus</i>  <i>Innostuneisuus</i>  <i>Toiveikkaus</i>  <i>Onnistuminen ja epäonnistuminen</i>  <i>Eettisyys</i> - ihmisen äänen kuunteleminen

Voimaantuminen on yhteydessä ihmisen omaan haluun, omien päämäärien asettamiseen, omiin mahdollisuuksiinsa luottamiseen sekä näkemykseen itsestään ja omasta tehokkuudestaan. Voimaantumisteoriassa (ks. Siitonen 1999; Siitonen, Purola & Robinson 2003) ihmistä pidetään aktiivisena, luovana ja vapaana toimijana, joka asettaa jatkuvasti itselleen pyrkimyksiä, toiveita, intentioita, haluja. Tästä huolimatta ihmisen itseä ja omia mahdollisuuksia koskevat uskomukset rakentuvat keskeisiltä osin sosiaalisessa kanssakäymisessä. Näin yksilön voimaantumiseen vaikuttavat niin toiset ihmiset, olosuhteet kuin myös sosiaaliset rakenteet. Siitonen (1999, 119; 2007) toteaa, että voimaantumisen osaprosessien tekijöitä ei tule kuitenkaan ymmärtää sellaisina yleispätevinä tekijöinä, jotka poikkeuksetta vaikuttaisivat kaikissa yhteyksissä kaikkiin ihmisiin samalla tavalla.

Siitonen (1999) muistuttaa voimaantumisteoriassaan myös siitä, että ihminen voi jäädä voimaantumattomaksi (disempowered), jos hänellä on ympäristössään vaikeuksia joidenkin osaprosessien alueella. Voimaantuminen vaikuttaa

hänen mukaansa katalyytin tavoin sitoutumisprosessiin ja näin heikko voimaantuminen johtaa heikkoon sitoutumiseen ja vahva voimaantuminen johtaa vahvaan sitoutumiseen. Voimaantumista voidaan kuitenkin yrittää tukea esimerkiksi avoimuudella, toimintavapaudella, rohkaisemisella sekä turvallisuuden, luottamukseen ja tasa-arvoisuuteen pyrkimisellä. Lopulta on kuitenkin muistettava, että voimaantumien ei ole pysyvä tila. Ihmisen elämäntilanteet muuttuvat elämänkulun aikana, myös ihminen itse muuttuu niin fyysisesti kuin psyykkisestikin. Lisäksi niin aika kuin kontekstitkin muuttuvat. Hyvinvoinnin tunteen saavuttamiseksi on välttämätöntä kyetä muuttamaan myös omia käsityksiään itsestään.

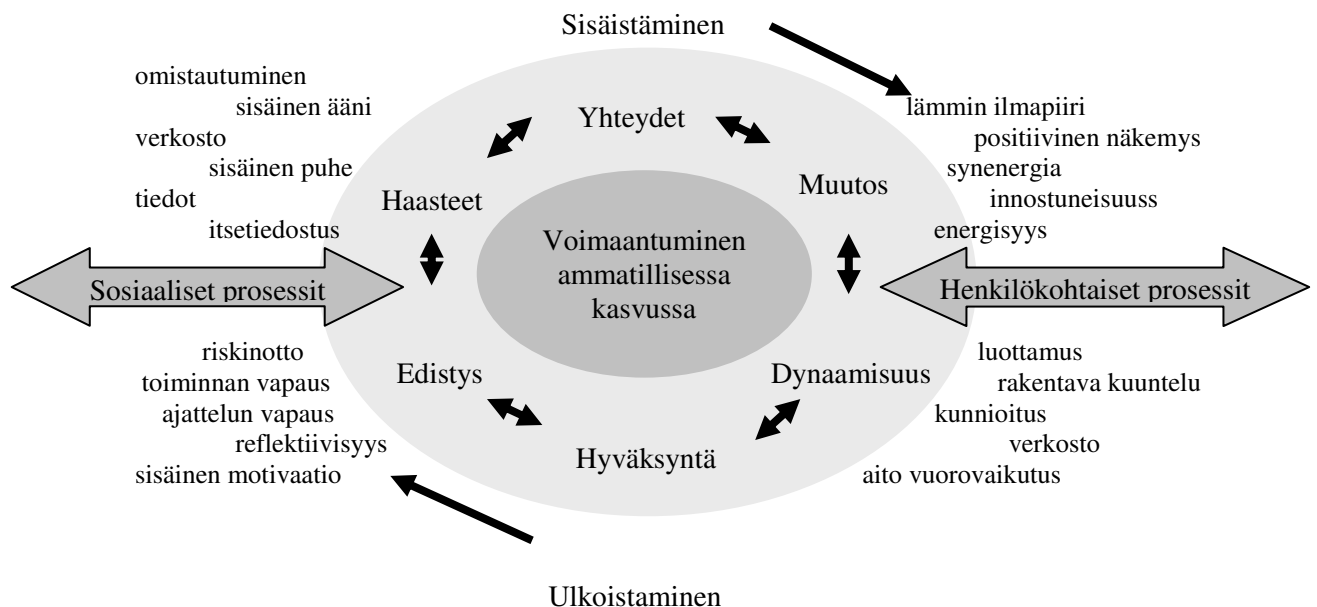
Siitosen (1999) mukaan voimaantuminen on yhteydessä seitsemään pääkategoriaan (vapaus, vastuu, arvostus, luottamus, konteksti, ilmapiiri, myönteisyys) ja näiden alle jaoteltaviin alakategorioihin (ks. taulukko 2). Nämä kategoriat ovat toisiinsa kytkeytyneitä ja puutteet yhdessä kategoriassa voi näin ollen merkitä jonkin toisen kategorian voimaantumisen heikentymistä. Ihannetapauksessa kategoriat tukevat toinen toisiaan.

**TAULUKKO 2. Voimaantuminen kategorioineen (mukaillen Siitonen 1999, 62)**

<i>Vapaus:</i> valinnanvapaus, oma kontrolli, valinnan vapaus, itsenäisyys, sopivuus, toimintavapaus
<i>Vastuu:</i> pitkäjänteisyys, kriittisyys, halu menestyä, yrittäminen, tarpeellisuuden kokeminen, yhteisoppiminen, aktiivisuus, halu oppia, rohkeus kokeilla, tukeminen, todellinen vastuu
<i>Arvostus:</i> kunnioitus, energia, kokemus
<i>Luottamus:</i> molemminpuolisuus, kuva työstä, tyytyväisyys, innostuneisuus, minäkuva, itseluottamus, omat kyvyt, luovuus, ammatillinen itsetunto
<i>Konteksti:</i> joustavuus, autenttisuus, aitous, yhteiskunnallisuus, kulttuuriympäristö, sosiaalisuus, mahdollistaminen, tasa-arvoisuus, vuorovaikutus, kollegiaalisuus
<i>Ilmapiiri:</i> keskustelukulttuuri, tervetulleeksi kokeminen, kannustavuus, ennakkoluolettomuus, merkityksellisyys, vaihtelu / virkistys, oman roolin löytyminen, avoimuus, turvallisuus
<i>Myönteisyys:</i> oppijakeskeisyys, eettisyys, sopeutuminen, hyväksyntä, onnistuminen, luontevuus, positiivinen lataus

## 2.5 Voimauttaminen kehittämistyössä

Rappaportin (1985) mukaan toista ei voida voimauttaa. Empowerment-prosessi edellyttää rohkaistumista, aktivoitumista, osallistumista, omien kykyjen täysimääräistä käyttöönottoa sekä oman minän voiman kokemista. Jotta tämä toteutuisi, tulee henkilön itse voimistaa itseään (self-empowerment), kehittää omaa persoonallista voimantunnettaan sekä toimia yhteistyössä toisten kanssa kollektiivista voimaa kokemalla (ks. myös Räsänen 2002). Grossberg (1995, 23) yhdistää empowerment-käsitteeseen asioiden mahdollistamisen, voimavarojen löytämisen sekä elämänhallinnan, toimintavalmiuden ja toimintakykyisyyden saavuttamisen. Näin kysymys on ylipäätään minkä tahansa toiminnan tai osallistumisen välttämättömästä ehdosta. Voimaantumisen henkilökohtaista ulottuvuutta ei voi olla olemassa ilman sosiaalista ulottuvuutta. Tätä dynaamista kokonaisuutta kuvaa Siitosen ja Robinsonin (1998) esimerkkikuvaus työntekijän ammatillisesta kasvusta (kuvio 2), jossa kuvion keskusta kuvaa voimaantumisen moniulotteisuutta, avoimuutta ja joustavuutta. Kuvio ilmentää voimaantumisen osaprosessien keskinäistä yhteyttä ja voimaantumisen haasteellista prosessiluonnetta.



**KUVIO 2. Voimaantuminen ammatillisessa kasvussa Siitosta ja Robinsonia (1998, 188) mukaellen**

Voidakseen voimaannuttaa toisen ihmisen tulee ”voimauttajan” (esim. johtajan, opettajan) tulee olla ensin itse voimaantunut. Tämän voidaan katsoa sisältävän ajatuksen siitä, että voimaantunut ihminen voi saada aikaiseksi kenen tahansa toisen ihmisen voimaantumisen. Toisaalta väite osoittaa epäsuorasti, että toimintaympäristön voimaantumista tukevat piirteet ovat ihmisten piirteitä. Väite vastaa myös kysymykseen, miten toisen voi voimaannuttaa. (Wilson 1996; Siitonen 1999.) Heikkilä-Laakso ja Heikkilä (1997, 353) muistuttavat sosiaalisuuden ajatuksesta eli siitä, että voimaantuminen tapahtuu dialogissa toisten kanssa. Robinson (1994) on havainnut, että avoin ja ennakkoluuloton vuorovaikutus, yhteisoppiminen ja toisilta oppiminen ovat merkityksellisiä voimaantumisessa. Robinsonin (1994, 157–161) mukaan vuorovaikutuksessa keskeisiä osatekijöitä ovat toimintavapaus, kunnioittamisen ja merkityksellisyyden kokeminen, demokraattinen päätöksenteko, toistensa opettaminen, molemminpuolisuus puhumisessa ja kuuntelemisessa, nöyryys, kriittisyys, reflektiivisyys ja avoin dialogi.

Voimaantumista voidaan tukea monilla hienovaraisilla toimenpiteillä, mutta ei esimerkiksi keinotekoisella kollegiaalisuudella tai pakotetulla reflektiolla (Bell & Gilbert 1996, 36, 162–163; 1994, 495). Myös Ceronin ja Garmanin (1994, 141–161) mukaan ongelmat esimerkiksi yksin työskentelevien voimaantumisessa ovat yhteydessä eristäytyneisyyteen sekä yhteyksien ja aidon kollegiaalisuuden puutteeseen. Voimaannuttaminen merkitsee lopulta kuitenkin sitä, että interventiossa yritetään luoda sopivat olosuhteet ja järjestää asianmukaiset edellytykset, joiden pohjalta ihmiset voisivat valita oman voimaantumisensa kannalta sopivia suhteita ja yhteyksiä. Brunner (1995, 32) uskoo, että kollegiaalisen voimaantumisen saavuttamista edeltää yksilöiden voimaantuminen.

Bennisin ja Nanusin (1985, 47) mukaan taitava esimies pyrkii mahdollistamaan sekä yksilöiden että yhteisön hyvinvoinnin rakentumisen. Tällaisen voimaantumisen mahdollistavan kulttuurin rakentumisessa ja ylläpitämisessä on johtajan myönteisellä itsetunnolla keskeinen merkitys. Myönteinen itsetunto on yhteydessä emotionaaliseen viisauteen. Voidaankin arvioida, että

hyvinvointia, avointa kommunikointia, kunnioitusta, arvostusta ja luottamusta tukevan kulttuurin edistämisen kautta voidaan ehkä auttaa ihmistä tunnistamaan, luomaan ja kanavoimaan omat voimavaransa (ks. Garman 1995, 30–31).

Voimaantumista tukevat toimenpiteet voivat olla erilaisina interventioina kehittämistyötä. Kehittämistyö perustuu tutkimukseen, toiminnallisuuteen ja pyrkimykseen vahvistaa toimijoiden omia valmiuksia jatkuvaan kehittämiseen (ks. Osborne & Brown 2005). Voimaannuttava kehittämistyö voidaan toteuttaa monenlaisin toisiinsa kietoutuvien tai limittyvien menetelmin. Voimaantuminen kehittämistyössä voi tapahtua Siitosen ja Robinsonin (1998, 188; 2001; ks. kuvio 2) hahmotteleman ammatillisen kasvun periaatteita noudatellen tiedon lisäämisenä sekä yhteisöllisten ja henkilökohtaisten prosessien, asiantuntijayhteistyön ja verkostoitumisen tukemisena. Prosessiin kuuluu oleellisena osana jatkuva kehittäminen, arviointi ja reflektointi.

### **3 KOKONAISVALTAISEN HYVINVOINTI**

#### **3.1 Hyvinvointi käsitteenä**

Hyvinvointi on laaja ja moniulotteinen ja monimerkityksinen käsite, joka saa erilaisia sisältöjä ja määritteitä eri näkökulmista tarkasteltuna. Allardtin (1976) klassinen hyvinvointi-käsite kattaa elintason (Having) lisäksi monia ihmisten välisiin sosiaalisiin suhteisiin (Loving) ja itsensä toteuttamiseen (Being) liittyviä ulottuvuuksia. Elintasoa kuvataan henkilön tulotasoa ja kulutusta, työllisyyttä ja työoloja, terveydentilaa, asumistasoa ja koulutusta koskevilla tiedoilla. Hyvinvoinnin perustana ovat työ, toimeentulo, terveys, toimintakykyisyys, turvallisuus sekä vahva sosiaalinen verkosto. Mutta kun toisaalta hyvinvointi ilmenee tyytyväisyytenä elämään, onnellisuutena ja mahdollisuutena toteuttaa ja kehittää itseään, se ilmenee subjektiivisena kokemuksena siitä, että elämä on kohdallaan ja että voi elää omaa elämänsä mielekkäästi (ks. Argyle 2001). Yksilön hyvinvoinnin nähdään siis koostuvan elämän eri osa-alueiden summasta ja niiden tasapainosta. Kun yksilö voi hy-

vin, hän toisaalta voi omalla toiminnallaan auttaa esimerkiksi työyhteisöään voimaan paremmin.

Hyvinvoinnille läheisiä käsitteitä ovat elämänlaatu ja terveys, jotka ovat myös moniulotteisia käsitteitä. Elämänlaatu sisältää ihmisen taustan, sosiaalisen tilanteen, kulttuurin, ympäristön ja iän; nämä osatekijät vaikuttavat hänen näkemyksiinsä elämän merkityksestä ja elämänlaadusta. Merkitys ilmenee yksilön ja ympäristön välisessä suhteessa. Elämänlaatuun sisällytetään usein neljä ulottuvuutta: tyytyväisyys elämään, käsitys itsestä, terveys ja toimintakyky sekä sosioekonomiset tekijät. Se ilmenee niin objektiivisena elämänlaatuuna (toimintakyky, elinolosuhteet) kuin myös subjektiivisena elämänlaatuuna (hyvinvointi, onnellisuus, tyytyväisyys elämään, yksilön oma arvio elämästään). Kun perustarpeet ovat tulleet tyydyttyiksi, lisääntyy viihtyvyyden merkitys. Subjektiiviseen elämänlaatuun, henkiseen hyvinvointiin liittyy kokemus siitä, että erilaiset kuormittavat tekijät ja toisaalta omat voimavaratekijät ovat tasapainossa. Näin elämänlaatu käsitteenä lähestyy terveyden ja erityisesti mielenterveyden määritelmiä. (Pöllänen 2007, 29.) Korhonen (1998, 21) kritisoi sitä, että yksilöiden hyvinvoinnin määrittelyssä lähdetään liian usein liikkeelle yksilön tarpeiden ja niiden tyydyttymisen tarkastelusta. Näin tarpeiden sijasta voitaisiin puhua halusta, motivaatiosta, tavoitteellisuudesta, valinnan mahdollisuuksista, päämääristä, puutetiloista ja toiminnanvajauksista. Sundman (1996, 41) puolestaan näkee hyvinvoinnin kuitenkin syntyvän siitä, että ihmisillä on oikeus itse määrätä oman elämänsä suunnasta, oikeus terveelliseen ruokaan ja oikeus koulutukseen.

Myöhäismodernissa yhteiskunnassa hyväksi koettu elämä yksilöityy niin, että hyvinvointi on kaikille erilainen käsite. Taloudellisen kehityksen ja innovatiivisen yhteiskunnan edellytyksiksi voidaan lukea myös sosiaalinen pääoma, luova toiminta ja mielekkääksi koettavissa oleva ympäristö. Hyvinvointiyhteiskunta ei voi rakentua mielentasapainoa horjuttavassa tai järkyttävässä ympäristössä. EVA:n vuoden 2005 asennetutkimuksen (Torvi & Kiljunen 2005, 8, 59–60) mukaan henkisen tarpeentyydytyksen alueeseen kuuluvat asiat ovat suomalaisille tärkeämpiä kuin materiaaliset seikat. Keskeistä on elä-

män perusturvallisuus, johon kuuluu tietty pysyvyys, tasaisuus ja pienimuotoisuus. Tutkimuksesta ilmenee kuitenkin myös talouden merkitys ja sen myönteinen vaikutus onnellisuuteen.

### **3.2 Voimaantuminen osana hyvinvointia**

Turusen (1997, 87) mukaan hyvinvointi on kokemus tai kokemusarvo: ihminen joko kokee tai ei koe itseään hyvinvoivaksi. Jokaisella ihmisellä on myös oma käsityksensä niistä edellytyksistä, joiden vallitessa hän voi hyvin. Turusen käsitys hyvinvoinnista lähenee ajatusperustaltaan Siitosen (1999) voimaantumisteorian lähtökohtia. Koska voimaantuminen on Siitosen (1999) mukaan ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, seuraa siitä, että ihmisen hyvinvointi pääsee rakentumaan hänen omista lähtökohdistaan. Jos ihminen voi voimaantua omista lähtökohdistaan tietyssä kontekstissa, voimaantumisen kokemusta seuraa todennäköisesti myös hyvinvoinnin kokemus.

Siitonen (1999) arvioi, että voimaantumisen osaprosesseista erityisesti vapaus, itsemäärääminen, toivottuihin tulevaisuuden tiloihin pyrkiminen, turvallisuus, hyväksyntä, toimintavapaus, itseluottamus, positiiviset tunnekokemukset ja toiveikkuus ovat merkityksellisiä hyvinvoinnin kokemisessa. Siitosen (emt.) voimaantumisteoriassa hyvinvointi oletetaan kokonaisvaltaiseksi hyvinvoinniksi.

Työuupumuksen tutkimukset (ks. esim. Kalimo & Toppinen 1997, 12–13; Viinamäki 1997; Kaskisaari 2004) osoittavat, että ihmisen voimavarat voivat huvetta ja hän voi uupua. Pitkälle edennyt työuupumus on sellaisenaan vakava hyvinvoinnin häiriö. Ihmisen elämäntilanteet muuttuvat koko ajan ja myös ihminen itse muuttuu fyysisesti ja psyykkisesti. Lisäksi toimintaympäristö ja yhteisö muuttuvat. Tällöin elämänhallinnan ja yksilön sopeutumisen kannalta on välttämätöntä kyetä muuttamaan myös omia käsityksiään itsestään (Siitonen 1999). Siitonen (1999) korostaa, että kaikissa organisaatioissa ja yhteisöissä tulisi jatkuvasti kiinnittää huomiota ihmisestä itsestään lähtevän voimaantumisen mahdollistamiseen. Heikkilä-Laakson ja Heikkilän (1997) mu-

kaan työyhteisöissä on alettu arvostaa ilmapiiriä, yhteistyötä, työskentelyolosuhteiden suunnittelua, oppimista ja sitä, että ihmistä pidetään voimavarana. Työntekijöiden voimaantumisen ja sitoutumisen on todettu olevan energisoiva ja motivoiva vaikutus koko työyhteisöön.

### **3.3 Moniulotteinen kokonaisvaltainen hyvinvointi**

Ihminen on psykofyysissosiaalinen kokonaisuus. Tämä tarkoittaa käytännössä hyvinvoinnin näkökulmasta sitä, että ihminen tarvitsee aikaa tasapuolisesti eri elämänosa-alueille pysyäksensä terveenä ja toimintakykyisenä. Elämän eri vaiheissa osa-alueet voivat painottua kuitenkin eri tavoin. Hämäläinen (2005, 162–165) kuvaa kokonaisvaltaista hyvinvointia nelikentällä terveys, työ, lähi-ihmissuhteet ja elämisen tarkoitus. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmasta näiden kaikkien osa-alueiden tulisi olla tasapainossa, sillä ongelmat yhdellä alueella voivat heikentää muita osa-alueita. Hyvinvointi voidaan nähdä kokonaisvaltaisena tasapainon ja tyytyväisyyden kokemuksena.

Parhaimmillaan työ ja työyhteisö voi tarjota yhden merkittävän elämän osa-alueista ja -sisällöistä ja ylläpitää omalta osaltaan yksilön hyvinvointia ja terveyttä (Rauramo 2004, 12). Työ ei kuitenkaan aina vastaa ihannetilannetta: työtä voi olla liikaa tai vaikutusmahdollisuudet työhön voivat olla heikot. Työntekijän henkistä hyvinvointia voidaan näissäkin tilanteissa parantaa monin keinoin: tukemalla työntekijän voimavaroja, lisäämällä optimisimia sekä kehittämällä työyhteisöä, yhteistyötä ja työpaikan toimintatapoja (ks. Argyle 2001.) Hyvinvointiin työssä on parhaat edellytykset silloin, kun sitä edistetään yhtä aikaa työntekijän, työn ja työyhteisön yhteisillä toimilla. Eri-laiset kehittämistoimet ja keskustelu jäsentävät ajatuksia ja antavat tukea, mutta myös auttavat näkemään vaihtoehtoisia toimintatapoja ja antavat mahdollisuuden nähdä asioita muiden silmin. (Työterveyslaitos 2009.) Jakamisen sijaan tulisi tavoitella pikemminkin työiloa ja -imua (Rauramo 2004,12; Hakanen 2005).

Hakanen (2005) korostaa työn imun ja myönteisyyden seurauksia sekä työntekijän itsensä että organisaation näkökulmasta. Kaikissa ammateissa on kuormitustekijöiden lisäksi myös voimavaratekijöitä, joita kehittämällä on mahdollista edistää työn imua: tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työhön. Työn imu on myönteisessä yhteydessä terveyteen ja työkykyyn. Sitä lisäävät voimavaratekijät voivat liittyä esimerkiksi itsenäiseen ja kehittävään työhön tai sosiaalisen tukeen ja työpaikan innovatiiviseen ilmapiiiriin. Ne auttavat kohtaamaan työn vaatimuksia ja ovat myös sisäisesti palkitsevia. Hakasen (2005) mukaan työn imu ja työuupumus ovat vastakkaisia ja rinnakkaisia, mutta kuitenkin toisistaan erillisiä ilmiöitä. Yksityiselämän kuormitusten vaikutus työuupumukseen on hänen mukaansa hyvin pieni. Yksityiselämän kriisit altistavat lievästi työuupumusoireille silloin, kun työolotkin ovat kuormittavat. Työuupumus sen sijaan heijastuu yksityiselämään. Se voi näkyä aiemmin muussa elämässä kuin työssä, koska muun elämän voimavaroja siirretään entistä kuormittavampaan työhön.

Tänä päivänä työntekoa ja jopa vapaa-aikaa leimaa kiire. On olemassa sekä oikeata että kuviteltua kiirettä, mitkä pitäisi havahtua erottamaan toisistaan. Sopiva kiire, pieni stressi voi parantaa suoritusta, liiallinen kiire puolestaan heikentää tulosta, laatua ja jaksamista (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2003, 24–25). Hallitsematon kiire voi johtaa uupumiseen. Kiireeseen työntekijä voi vaikuttaa ajanhallinnalla. Oman elämän ja ajankäytön hallinta on haasteellista. Elämässä ja työssä menestymisen lähtökohtana on ymmärrys siitä, että kukaan ei voi täysin hallita elämää, ihminen voi hallita ainoastaan omaa toimintaansa. (Työterveyslaitos 2009.) Ajanhallintaa pidetään yhtenä keskeisenä itsensä johtamisen keinona ja työhyvinvoinnin tekijänä, sitä huolimatta, että elämäkokonaisuus on vuorovaikutusta muiden ihmisten ja erilaisten aikataulujen kanssa. Ajanhallinta merkitsee priorisointitaitoa ja suunnitelmallisuutta. Tietoisesti elämäänsä ja toimintaansa johtava ihminen osaa käsitellä haasteita ja kehittymismahdollisuuksia rohkeasti, mikä mahdollistaa tuloksellisuuden sekä työssä ja työyhteisössä menestymisen. (Sallinen, Kandolin & Purola 2002, 32; Katajainen, Lipponen & Litovaara 2003, 25.)

Kokonaisvaltainen hyvinvointi, ja siten myös työssä menestyminen, edellyttää itsensä hoitamista. Se merkitsee käytännössä fyysisten (uni, kunto), psyykkisten (perusasenne, itsetuntemus, ammatillinen osaaminen, stressin hallinta) ja sosiaalisten (perhe, ystävät, kommunikaatiovalmiudet, muut elämänaalueet) voimavarojen vahvistamista vapaa-aikana. Mahdollisuus kuunnella itseään näillä eri osa-alueilla merkitsee havahtumista, pysähtymistä. (Siitonen, Repola & Robinson 2003, 89.)

Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin kuuluvat vastinpareina fyysinen kunto ja henkinen hyvinvointi. Nämä ovat vuorovaikutuksessa keskenään, sillä keho ja mieli ovat yhteydessä toisiinsa. Liikunta voi esimerkiksi vahvistaa hermoston ja hormonijärjestelmän kykyä sopeutua stressiin. (Waris 2001, 34.) Hyvässä fyysisessä kunnossa jaksaa enemmän ja elpyy rasituksista nopeammin. Kohtuullisen terve henkilö pystyy huolehtimaan itsestään ja ylläpitämään säännöllisesti fyysistä ja psyykkistä kuntoa. (Hämäläinen 2005, 163-164.)

Henkinen hyvinvointi puolestaan merkitsee myönteistä asennetta, elämään ja työhön tyytyväisyyttä, kohtuullista paineensietokykyä sekä oman itsensä hyväksymistä vahvuuksineen ja puutteineen. (Argyle 2001; Työterveyslaitos 2009.) Monet elämäntapoihin liittyvät tekijät vaikuttavat fyysiseen kuntoon ja henkiseen hyvinvointiin ja ne myös vaikuttavat arjessa suoraan siihen, miten hyvinvoiviksi tunnemme itsemme. Näitä päivittäisiä hyvinvointiin vaikuttavia elämäntapatekijöitä ovat säännöllisen liikunnan lisäksi mm. hyvä ja riittävä uni, monipuolinen ravinto sekä ajan hallinnan tunne ja mielen tasapaino.

Riittävän pitkä ja hyvälaatuinen uni on yksi hyvinvoinnin perustekijöitä, sillä se vaikuttaa niin fyysiseen kuin myös henkiseen hyvinvointiin (ks. Sallinen, Kandolin & Purola 2002, 22; Katajainen, Lipponen & Litovaara 2003, 28.). Univajeella ja valvomisella on laajoja vaikutuksia elimistön fysiologiaan: se altistaa kehon ja mielen sairauksille. Tutkimusten mukaan (mm. Dijk & Lockley 2002; Meretoja & Härmä 2002) valvominen heikentää suorituskykyä ja aiheuttaa terveyshaittoja. Pitkään jatkuessaan se voi muiden tekijöiden mu-

kana vaikuttaa uupumiseen. Uupumiseen liittyvän väsymyksen erottaa siitä, että se ei katoa viikonlopun tai lomien aikana (Hakanen 2005).

Hyvinvointi muodostuu myös työn ja vapaa-ajan harmonisesta tasapainosta. Terveelliset elintavat ja yksilön kannalta mielekäs vapaa-aika ja harrastukset sekä läheiset, toimivat ihmissuhteet luovat vastapainon työlle. Vastapaino edellyttää sitä, että ihminen irrottautuu työstä täysin, myös henkisesti. Vapaa-aikaan tulisi kuulua myös passiivista joutenoloa, jolloin ihminen voi kokea hallitsevansa täysin omaa ajankäyttöään tietäessään voivansa katkaista sen halutessaan. Joutenolo mahdollistaa rentoutumisen ja stressioireiden minimoimisen. (Sallinen, Kandolin & Purola 2002, 26–27; Katajainen, Lipponen & Litovaara 2003, 25.) Argyle (2001) painottaa positiivisen asenteen lisäksi huumorin merkitystä tasapainon luomisessa.

Ravinnon merkitys hyvinvoinnille ja jaksamiselle on huomattava. Terveellinen ja monipuolinen ruokavalio kiireettömästi nautittuna tukee sekä fyysistä että henkistä hyvinvointia. Työn vastapainoon kuuluu oman vapaa-ajan varamisen lisäksi myös työpäivän rytmittäminen, tauottaminen esimerkiksi lounas- ja kahvitauoilla. Tauot tukevat myös työpaikan yhteisöllisyyttä. Ruokailu työpaikalla voi tukea parhaimmillaan hyvinvoinnin kaikkia osa-alueita. (Sallinen, Kandolin & Purola 2002, 22).

Hyypä (2007, 155) ja von Brandenburg (2007) muistuttavat, että hyvinvoinnin kokonaisuuteen kuuluu myös kulttuuri. Kansanterveyden liittäminen kulttuuriin ja taiteeseen onkin terveystutkimuksen uusia aluevaltauksia. Sosiaalinen osallistuminen ja kulttuurin harrastaminen liittyvät hyvään terveyteen ja hyvinvointiin. Von Brandenburg (2007) toteaa, että hyvinvoinnin edistämässä taiteella on paikkansa sekä välineenä, itseisarvona että transformoivana, uutta tietoa ja luottamusta tuottavana mahdollisuutena.

## **4 INNOVAATIOITA JA YHTEISÖLLISTÄ TOIMINTAA**

### **4.1 Savonlinnan osaverkoston taustana voimaantuminen ja kokonaisvaltainen hyvinvoinnin tukeminen yhteisöllisin keinoin**

Savonlinnan osaverkosto profiloitui pienyritysten ja työyhteisöjen kilpailukyvyyn tukemiseen keskittymällä verkottumiseen, nais- ja perheyrittäjyyden ja työssä jaksamisen kysymyksiin, uusien toimintamallien ja toimintajärjestelmien rakentamiseen sekä mallintamiseen pienimpiin yrityksiin ja työyhteisöihin.

Voimaantumisen ja voimaannuttamisen orientaatio on luonut sellaisia työskentelymalleja, joiden tuloksena on myös saatu kokemuksia voimaantumisesta. Näitä tuloksia käsitellään omassa luvussaan tässä julkaisussa. Luovien työskentelymallien kehittäminen organisaatiossa oli teema, jonka tuloksena kehitettiin esimerkiksi luovuusmittari ja sovellettiin tulevaisuustyöskentelyn menetelmiä strategiseen työskentelyyn. Tavoitteena oli ottaa käyttöön uusia yhteisöllisiä työskentelymalleja. Aluksi esitellään Rantasalmen seurakunnassa tehty kehittämistyö, jossa käytettiin tulevaisuuden muistelumenetelmää, MR-pisteytystä ja käytettiin luovuusmittaria. Erilaisia yhteisöllisiä työskentelymalleja kokeiltiin myös kahdessa hoiva-alan yrityksessä, joissa pilotoitiin myös koulutus- ja kehittämisprosessin aikana oppimispäiväkirja.

#### **4.1.1 Arvojen päivitys tulevaisuuden muistelumenetelmää käyttäen**

Arvojen päivitys tehtiin Rantasalmen seurakunnan työntekijöiden ja luottamushenkilöiden kanssa yhdessä. Prosessi oli osa heidän tulevaisuuteen suuntautunutta työskentelyään, jolle tällä menetelmällä haettiin uutta sisältöä. Työskentelyyn oli varattu yksi iltapäivä ja se tapahtui seurakunnan leirikeskuksessa. Varsinainen työskentely kesti 3 tuntia ja sen lisäksi oli aikaa varattu ruokailuun ja kahveihin. Työskentelytila järjesteltiin jo edellisenä päivänä, jotta työskentely voitaisiin käynnistää heti työyhteisön jäsenten saavuttua leirikeskukseen.

Seuraavassa on esitetty työskentelyprosessi yksityiskohtaisena mallinnuksena, jolloin sitä on mahdollista hyödyntää muissa vastaavissa tilanteissa. Työskentely vaatii työryhmävetäjiltä ymmärrystä arvotyöskentelystä ja sen periaatteista. On tärkeää osata irrottaa arvot tavallisesta puheesta ja siksi työskentelyssä käytettiin termejä ”meille tärkeät asiat” ja pohdinnassa ”millaista arvomaailmaa joku tärkeäksi koettu asia kuvaa”.

### **Kuvaus prosessista**

Strategisen työskentelyn yksi tärkeä vaihe on arvojen tunnistaminen ja myös niiden päivitys sovituin aikaväleihin. Seuraavassa on kuvattu työskentelyn vaiheet ja työskentelyssä huomioitavat asiat. Prosessi on sovellettavissa muihin organisaatioihin.

1. Tila on rakennettu valmiiksi siten, että keskellä on pitkä pöytä muodostuen peräkkäin asetetuista useammasta pöydästä ja se on peitetty paperilla. Pöytää ympäröivät pienet pöydät (4-6 henkilöä ryhmässä).
2. Lyhyt selvitys prosessista ja tulevaisuusnäkökulman tärkeydestä kehittämistyössä.
3. Jaetaan ryhmät pöytäkuntiin.
4. Aloitetaan harjoituksella, jossa kuvitellaan kehittämisen kohteeksi valittu tilanne tulevaisuuteen 10 vuoden päähän ja ryhdytään keskustelamaan kuin elettäisiin ko. vuotta. Ohjeeksi annetaan: ensin suljetaan silmät ja kuvitellaan itsemme 10 vuoden päähän: millaisia olemme, mitä teemme, mitä kuuluu lähiomaisillemme tai ystävillemme. Mielikuvaharjoitus tehdään hiljaa ja pidetään silmät kiinni koko ajan.

Harjoitus jatkuu avaamalla silmät ja keskustelu alkaa tapaamiemme työskentelyyn osallistuvien ihmisten kanssa. Kysellään kuulumisia ja vaihdetaan ajatuksia tulevaisuudessa kuvitelluista ajankohtaisista asioista. Tilanne voi olla samalla arvojen päivitys tulevaisuudessa.

5. Siirrytään keskustelussa kuvailemaan toimintaympäristön tärkeiden organisaatioiden asioita.
6. Tulevaisuuspolun rakentaminen alkaa muistelemalla nykyajasta tulevaisuuteen kuljettua polkua.
  - a. Mitkä asiat ovat tulleet tärkeiksi ja milloin muutos huomattiin?
  - b. Mitkä olivat tärkeitä tapahtumia omassa elämässä arvomaailman kehittymiselle?
  - c. Mitä ja millaisia tapahtumia on toimintaympäristössä? (esim. oma organisaatio, kunta, seurakunta jne..)

- d. Jokaisen pohdinnan jälkeen käydään tapahtumat kirjaamassa aikajanelle.
7. Kun esim. kolmisarakkeinen aikajana (oma elämä, toimintaympäristöstä tai organisaatiosta poimitut näkökulmat) on saatu kirjattua, kokoonnutaan yhteen tarkastelemaan ja keskustelemaan aikajanasta tärkeine tapahtumineen, mietitään ja kirjataan paperille ne arvot, mistä tärkeät asiat kertovat.
8. Näin saadut arvot kirjataan fläpille tai taululle ja jokainen saa käydä antamassa 3 rastia tärkeimmille arvoille.
9. Verrataan arvoja aikaisempiin arvoihin. Keskustellaan ja hiotaan sanamuotoja.

Prosessi jatkui seurakunnan johtoryhmän ja muiden hallintoelinten käsittelyllä.

#### **4.1.2 Tulevaisuuden rakennevaihtoehtojen pohdinta MR-pisteytystä käyttäen**

Tämän menetelmän suurin anti oli se, että se teki näkyväksi aidosti merkitykselliset asiat ja niihin perustuvan päätöksenteon. Lopputulos tuntui olevan monelle yllätys. Tämäkin prosessi tehtiin Rantasalmen seurakunnassa, joka pienenä seurakuntana pohti tulevaisuuden rakennevaihtoehtoja. Työskentelyn tarpeen taustalla oli vallalla ollut ajatus siitä, että seurakunta selviytyy omana itsenäisenä seurakuntanaan vielä pitkään, minkä kuitenkin koettiin estävän avoimen pohdinnan erilaisista tulevaisuuden vaihtoehdoista. Tämä prosessi on kuvattu seuraavassa sellaisena, että se on mahdollista toteuttaa myös muissa organisaatioissa. Työskentelymalli soveltuu esimerkiksi muiden organisaatioiden tai kuntien kehittämistoimien työkaluksi, jotka joutuvat aktiivisesti pohtimaan erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja.

#### **Kuvaus prosessista**

Työskentelymalli perustuu MR-pisteytykseen, jota sovelletaan tulevaisuuden vaihtoehtojen tarkastelussa.

1. Selvitys työskentelyn vaiheista ja työnjako (esim. luku 5:een). Selvitys MR-pisteytyksestä ja sen tekniikasta.

2. Ryhmissä tutustutaan valtakunnallisiin muutosta kuvaaviin tekijöihin ja tilastoihin, joita vertaillaan työskentelyprosessissa tuotettuihin.
3. Määritellään vaihtoehdot.
4. Kuvataan ominaisuudet.
5. Sovitaan painoarvot.
6. Tehdään pisteytys ryhmissä MR-pisteytys -lomakkeelle (taulukko 1). Lasketaan yhteen MR-pisteytys uudelle lomakkeelle.
7. Keskustelu käydään tuloksista yhteisesti.

Työskentely jatkuu siten, että valittua vaihtoehtoa käsitellään omassa hallinnossa ja vaihtoehdosta keskustellaan myös toisten samanlaisten organisaatioiden kanssa, mikäli erilaiset yhteistyömallit tai organisaatioiden yhdistymiseen liittyvät kysymykset ovat näköpiirissä.

### TAULUKKO 3. MR-pisteytys -lomake

Ominaisuus	Painotus	Vaihtoehdot			
		1.	2.	3.	4. jne...
1..					
2..					
3. jne...					
MR-arvo					

#### 4.1.3 Luovuusmittari apuna luovuuden kehittämiseen

Tarve luovuusmittarin kehittämiseen ja käyttöönottoon tuli Rantasalmen seurakunnan esityksenä. Henkilökunnan työilmapiirikartoituksessa seurakunta oli saanut heikohkon arvosanan luovuudesta ja siksi haluttiin lähteä kehittämään työyhteisön luovuutta. Tätä varten haluttiin saada sekä lähtötilanteen alkumittaus että seuranta. Mittari kehitettiin luovuuskirjallisuuden avulla erilaisia luovuusmittareita yhdistelemällä. Mittaria on hankkeen aikana käytetty kahdesti ja se on arvioitu hyvin hyödynnettäväksi myös jatkossa. Työyhteisön luovuusmittari liitteenä 1. Mittaamista voi toistaa vuosittain ja seurata omaa ja työyhteisön kehittymistä.

#### 4.1.4 Yhteisöllinen luova ongelmanratkaisuprosessi - kaksi esimerkkiä

Prosessi toteutettiin yhdessä hankkeessa mukana olleessa hoiva-alan yrityksessä. Yhteisöllisen ongelmanratkaisuprosessin aluksi työyhteisössä nostettiin esiin kaksi päällimmäistä ajankohtaista työyhteisön ongelmaa. Näiden ongelmien ratkaisemiseksi kehitettiin kaksi erilaista ongelmanratkaisuprosessia.

Seuraavaksi kuvataan molemmat ongelmanratkaisuprosessit, jotka toteutettiin yhdistelemällä erilaisia yhteisöllisiä menetelmiä.

##### Yhteisöllinen ongelmien ratkaisuprosessi yhdistelemällä eri ryhmätoimintamalleja

1. Työskentely pohjaa aikaisemmin tunnistettuihin ongelmiin työyhteisössä, joita on määritelty esimerkiksi aivoriihityöskentelynä. Valmisteluna on ison paperin levittäminen pöydälle, johon tehdään loppuvaiheen muistiinpanot (learning cafe sovellus) ja iso pöytä, johon kaikki mahtuvat. Suuremmassa työyhteisössä jaetaan osallistujat pienempiin pöytäkuntiin.
2. Aloitetaan paritehtävänä listaten nykykäytäntö: miten minä toimin, miten työyhteisö toimii ja miten johtaja toimii ko. ongelmatilanteessa. Tätä varten on jaettu lomake, jossa jokaiselle näkökulmalle on oma sarakkeensa.
3. Keskusteluvaiheessa tehtävät puretaan ensin yhdessä vuorotellen. Tutkitaan eroja jokaisesta eri näkökulmasta. Kirjataan näkyviin yhteenveto omalle lomakkeelleen: työntekijä (minä), työyhteisö ja johtaja.
4. Tehdään käsitekarttoja omille papereilleen esitetyistä näkökulmista jakamalla työyhteisö kolmeen ryhmään. Käsitekartta muodostuu niistä hyvistä käytänteistä, joita halutaan ottaa käyttöön tulevaisuuden toimintamalleina.
5. Keskustellaan tuloksista. Käsitekarttoja voidaan täydentää.
6. Lopuksi otetaan käyttöön ”pöytäliina” (=iso paperi), johon poimitaan esitettyjen näkökulmien uudet käytänteet.
7. Konkretisoidaan kehittämistyö kirjaamalla vastuuhenkilöt ja aikataulut omalle lomakkeelleen. Asiat kirjataan seuraavien otsikoiden alle:

kehittämistoimenpide, vastuuhenkilö ja aikataulu. Dokumentti säilytetään työpaikalla, jolloin sen seuranta voidaan tehdä.

### **6 kertaa 3 kertaa 5 -menetelmä**

Toinen ongelmanratkaisuprosessi toteutettiin 6 kertaa 3 kertaa 5 -menetelmällä, joka on yksi tulevaisuustyöskentelyn menetelmistä. Tässä ongelmanratkaisuprosessissa kukin työntekijä saa 3 paperia, johon jokainen laittaa ensin oman symbolinsa (ei nimeä) ja esittää varsinaiseen ongelmaan liittyviä lisäongelmia. Jokaiselle alaongelmalle on näin oma sivunsa, joita on yhteensä osallistujien määrä kertaa 3, ja sivulla on rivejä yksi vähemmän kuin osallistujia, koska ratkaisuja on tämä määrä. Jokainen kirjaa oman ratkaisunsa jokaiselle paperille, kun paperinippuja kierrätetään minuuttiaikataululla niin, että yhtä paperia kohden jää 3 minuuttia ratkaisuaikaa.

Prosessia voi nopeuttaa siten, että jokaisella on kolmen paperin sijasta vain yksi paperi ja silloin ratkaistavia ongelmia on  $1/3$ . Ajankäytöltään ratkaisu on tehokkaampi ja tuottaa usein näinkin toteutettuna riittävän monipuolisen aineiston. Kun kierros on käyty, ongelman esittäjä tutkii ratkaisut ja kommentoi ratkaisuja suhteuttaen ne kysymykseen: auttavatko esitetyt ratkaisut ratkaisemaan ongelman? Tämän jälkeen prosessi etenee konkreettisiksi kehittämistoimenpiteiksi tai yhteisiksi pelisäännöiksi, jotka kirjataan ja säilytetään työyhteisössä.

Molemmat yhteisölliset ongelmanratkaisuprosessit koettiin toimivina ja tuoksellisina tapoina käsitellä ongelmatilanteita työssä ja työyhteisössä. Ne myös tuottivat yhteisen näkemyksen siitä, miten näissä ongelmatilanteissa tulisi tulevaisuudessa toimia.

#### **4.1.5 Yhteisöllinen oppimisprosessi**

Seuraavaksi kuvattava yhteisöllinen oppimisprosessi, joka suunniteltiin ja pilotoitiin kahdessa hoiva-alan yrityksessä. Oppimisprosessin yhteinen työskentely- ja koulutuspaketti tavoitteineen ja sisältöineen suunniteltiin ja toteu-

tettiin koko työyhteisön yhteisöllisenä prosessina. Oppiminen tehtiin näkyväksi oppimispäiväkirjojen avulla. Palaute oppimispäiväkirjoista oli hyvä. Ne koettiin hyödyllisenä konkretisoimaan oppimista. Niiden sisältö käytettiin tutkimuksessa, jossa ne analysoitiin ja tulokset on esitelty tämän julkaisun tutkimustuloksia kuvaavassa osiossa (luku 5).

### **Kuvaus prosessista**

1. Yhteinen koulutuspaketin tavoitteiden suunnittelu käyttämällä fläppettä ryhmätöissä: Mitä koulutusta tarvitsen työntekijänä/työyhteisönä?
2. Keskustellaan ja aikataulutetaan koulutuspaketin sisällöt. Nämä kirjaan jaettuihin oppimispäiväkirjoihin
3. Jokaisen koulutuspaketin jälkeen jätetään aikaa oppimispäiväkirjan täyttämiseen.
4. Koulutus rakentuu työntekijöiden kokemusten jakamiseen ja heidän asiantuntijuutensa esille nostamiseen. Asiantuntijaosuus liitetään myös kirjallisena organisaation tätä tarkoitusta varten hankittuun koulutusmappiin.
5. Koulutuspaketin yhteydessä panostetaan oman organisaation kehittämistoimenpiteisiin. Pyritään uusiin käytänteisiin ja pysyviin ratkaisuihin.
6. Viimeisellä kokoontumiskerralla tehdään yhteenveto koulutuksesta ja konkretisoidaan kehittämistoimenpiteet, joille sovitaan vastuuhenkilöt sekä aikataulut. Lopuksi sovitaan arviointikäytänteet.

Kuvattu yhteisöllinen oppimisprosessi johti konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin. Koulutus- ja kehittämisprojektin suunnittelu ja toteutus koettiin voimaannuttavana ja yhteisöllisyyttä rakentavana ratkaisuna. Oppimisprosessissa hyödynnettiin seuraavaa lomaketta:, jonka rakenne on tiivistettynä seuraavalla sivulla.

### **Henkilökunnan yhteisöllisen oppimisprosessin suunnitelma (tiivistettynä) ja oppimispäiväkirja**

1. Suunnitelma päivistä ja sisällöistä
2. Mitä tavoitteita asetat omalle ammatilliselle kehityksellesi työntekijänä?
3. Mitä tavoitteita asetat työyhteisön kehitykselle omassa organisaatiossasi?
4. Arvioi koulutuksen sisältöä jokaisen koulutuspäivän jälkeen:

Koulutuspäivän anti sinulle	työyhteisölle	muut kommentit

5. Loppuarviointi. Arvioi kehittymistä itsesi ja työyhteisön kannalta:

Lopuksi tehtiin yhteenveto koulutusprosessista yhdessä keskustelemalla, johon oli tehty oma lomake, joka jäi työyhteisölle. Se sisälsi yhteisesti sovitut kehittämisalueet, vastuuhenkilön ja suunnitelman arvioinnista aikatauluineen.

#### **4.1.6 Toimintajärjestelmän kehittämisestä PK- yrityksessä**

Toimintajärjestelmän kehittämisprosessia PK-yrityksessä johti työelämämentori Olli Uosukainen Rantasalmen seurakunnasta. Työyhteisö oli myös mukana oppimisverkostossa. Toimintajärjestelmän kehittämisen kohteena olevassa hoiva-alan yrityksessä on tehty jatkuvasti kehittämistyötä koko sen olemassaolon ajan. Laatuprojektissa oli myös tunnistettu keskeisiä toimintaprosesseja ja tehtäväkuvia oli määritelty, mutta näistä oli kulunut jo vuosia, eivätkä ne olleet päivitettyjä. Näin oli syntynyt tarve selkeyttää pelisääntöjä ja vastuita. Näistä syistä haluttiin lähteä mukaan Tykes-hankkeeseen ja toimintajärjestelmien kehittämiseen.

Hanke alkoi strategisella työskentelyllä työyhteisön ja hallinnon kanssa. Toimintajärjestelmän strateginen puoli eteni hyvin ja sai sisällölliset määrittelynsä. Niitä työstettiin sekä työntekijöiden että johtokunnan jäsenten kanssa. Työelämämentori teki niistä yhteenvedot. (Ks. liite 2.)

Operatiivista puolta organisaatiossa lähestyttiin opettelemalla prosessikuvaamista ja kuvaamisessa käytettävien työvälineiden käyttöä. Tietotekniikan kehitysvaihe ei kuitenkaan tukenut prosessikuvausten esiin saamista ja keskinäistä oppimista ja se hidasti kuvausten tekemistä, koska niitä tehtiin am-

mattikorkeakoulun tietotekniikan luokassa eikä omassa organisaatiossa. Työyhteisössä oli samanaikaisesti menossa ristiriitaisuutta työkierron toteuttamisesta ja tämä söi energiaa prosessikuvausten tekemiseltä. Kuvauksia tekemässä oli kuitenkin eri vaiheissa kymmenkunta työntekijää. Näin koko työyhteisön ymmärrystä prosessikuvausten tarpeellisuudesta ei syntynyt eikä riittävää tietotaitoa saatu syntymään. Tämä vaihe olisi tarvinnut huomattavasti suuremmat resurssit ohjaajalta, joihin ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta. Vaikka toimintajärjestelmän operatiivinen puoli jäi osittain kesken, syntyi tässä vaiheessa kuitenkin ns. kriittisten prosessien kuvauksia, joita päästiin hyödyntämään. Luotu prosessikartta on myös pohjana jatkotyöstämiselle.

Prosessikuvaukset ovat toimintajärjestelmän kehittämisen kannalta olennaisen tärkeitä, joten on syytä panostaa tietojärjestelmiin, osaamiseen tietotekniikassa sekä prosessikuvausten välttämättömyyden painottamiseen. Hyvää oli kuitenkin se, että myös johtokunta oli mukana tässä prosessissa ja näin syntyi yhteistä ymmärrystä toimintajärjestelmästä ja sen kehittämisestä. Laajempien hankkeiden ajoitusta on myös hyvä pohtia jatkossa, jolloin muut energiaa syövät prosessit huomioidaan. Myös organisaatiossa tapahtuva motiivoinnin merkitys on hyvä huomioida. Hankkeen jälkeen on hankittu lisää tietotekniikkaa, josta on jatkossa hyötyä prosessikuvausten tekemisessä.

Toimintajärjestelmän kehittämisprosessi mallinnettiin seuraavasti:

1. Toimintajärjestelmän rakentaminen alkaa sen kokonaisajattelun ”myymisestä” työyhteisölle sekä mahdollisille päättäjille. Johdattelussa selvitetään keskeisten käsitteiden olemusta. Työkaluna voidaan käyttää esim. Cmaptools-työkalua.
2. Aitojen, oikeiden asioiden määrittäminen tapahtuu kolmessa vaiheessa: kyselyyn vastaamalla esim. täyttämällä sähköinen kaavake, toiseksi vetäjän (johtaja tai ulkopuolinen vetäjä) yhteenvedon arvioimisella ja parantamisella, sekä kolmanneksi strategisten ”palikoiden” hyväksymisellä (liite 1).
3. Strategisten ”palikoiden” (missio, arvot, toimintaperiaatteet, tulevaisuus, visio ja strategia) määrittämisen jälkeen strategiasta johdetaan toimintasuunnitelmat strategian jalkauttamiseksi.

4. Operatiiviset prosessit määritellään ja kuvataan käyttäen hyväksi esim. FreeMind-työkalua.
5. Strategiasta johdetaan mittarit, jotka voivat kohdistua talouteen (menneisyys), prosesseihin ja asiakastyytyvyyteen (nykyisyys) sekä kehittämiseen (tulevaisuus).
6. Myös toimintasuunnitelman ja toimintakertomuksen laatimisen prosessit kuvataan.
7. Iloitaan tuloksista ja lähdetään uudelle kierrokselle (jatkuva parantaminen).

Toimintajärjestelmän rakentaminen kestää vähintään yhden vuoden. Sen toimivuus edellyttää jatkuvaa parantamista. Myös koko järjestelmän eri osien päivittämisestä tulee sopia menettelytavat.

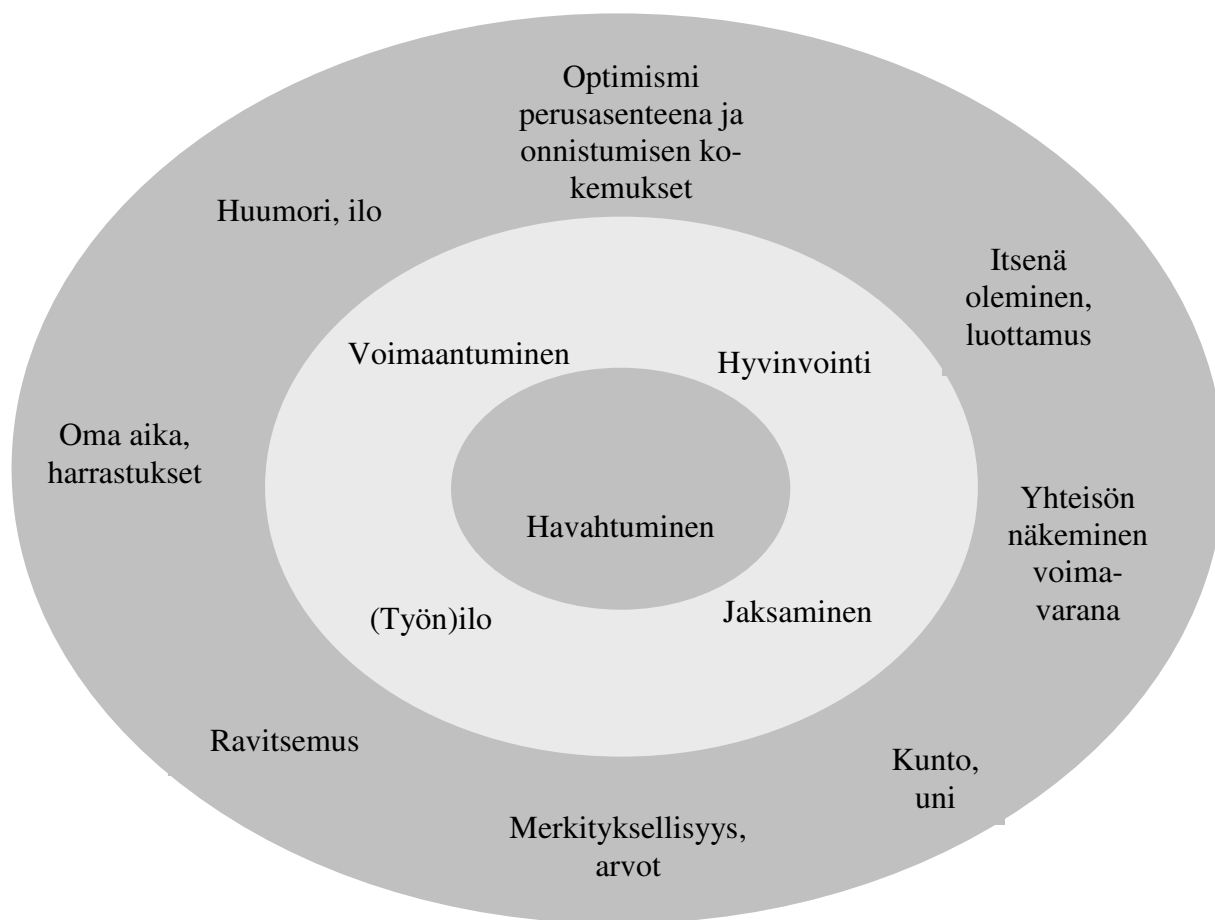
Kuvattua toimintajärjestelmää on kehitetty hyvinvointialan yrityksessä ja siitä on järjestetty koulutusta myös alueen maatalousyrittäjille.

#### **4.1.7 Kokonaisvaltaista hyvinvointia pienyrittäjille**

Hankkeen hyvinvointi-teemaryhmän tavoitteena oli rakentaa yhteisöllisen tuen avulla ryhmän jäsenille henkilökohtainen kokonaisvaltaista hyvinvointia tukeva tavoitteellinen hyvinvointiohjelma. Päämääränä on ollut tavoitella sisäisen puheen (Self-talk, ks. Siitonen, Purola & Robinson 2003) ja pysähtymisen mahdollistamaa havahtumista, pysähtymistä tarkastelemaan omaa tilannetta. Tämän havahtumisen avulla on mahdollista päästä yksilön omaan päämäärään. Hyvinvointia tukevaa toimintaa johtamalla voidaan lisätä yksilön omaa itsetuntemusta ja kasvattaa voimavaroja tavoitteiden saavuttamisen tueksi.

Ryhmän keskeisenä tausta-ajatuksena on ollut voimaantumisen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja sen eri osatekijöiden merkityksen ymmärtäminen sekä näiden kehittämiseen liittyvien työkalujen löytäminen. Tärkeää voimaantumisessa on muilta saatu kannustava palaute ja sisäistä puhetta tukeva vuorovaikutuksellisuus. Ryhmässä toimittaessa edellytyksenä ovat luottamus ja kunnioitus, tuki ja osallisuuden kokeminen. Ryhmän toimintaa kuvaavat

keskustelu, kuuntelu ja toiminnalliset menetelmät sekä tiedon saanti ja jakaminen.



### **KUVIO 3. Teemaryhmän kokonaishyvinvoinnin tavoitteisto**

Ensimmäinen tapaaminen:

Sekakättely tutustumisen välineenä. Tämän tavoitteena oli luoda avoin ja luottamuksellinen tervetulleeksi toivottava ilmapiiri sekä rohkaista tuntemaan osallisuuden tunnetta. Tavoitteena oli myös tutustuttaa ohjaaja osallistujiin tasavertaisella tavalla sekä paikkojen vaihtaminen ja ihmisten sekoittaminen (luottamuksen ja osallisuuden rakentaminen).

Kuunteleminen osana itsensä esittelyä. Osallistujat esittelivät itsensä vierustoverille kuvaamalla asioita, missä ovat erittäin hyviä (työ ja harrastukset). Vierustoveri esittelee kuulemansa perusteella henkilön. Tavoitteena oli tutustuminen, kuuntelemisen taidon harjoittelu ja positiivisen tunteen saaminen siitä, että kuulee itseään kehuttavan muiden kuulleen (kunnioitus ja tuki).

Havahtumiseen liittyvät aktivoivat harjoitukset. Kriittiset toisin tekemisen kysymykset: miten meillä on aina tehty tietyn asian suhteen (osallistujat nimeävät asioita kerrallaan valitusta teemasta), miten olen aina tehnyt asian suhteen (osallistujat nimeävät). Esimerkiksi teemana kiire, väsymys jne? Harjoite sekä ajatuksia liikkeelle lähettävänä harjoituksena että toiminnallisena esim. position ottaminen janalla 1-10. Nimettäviä asioita pyydettyä tärhennetään yksityisyyttä ja sen suojelua, vapaaehtoisuutta ja luottamuksellisuutta.

Tavoitteiden asettaminen: Teemaryhmän tavoitteet konstruointiin osallistujia aktivoivin menetelmin. Keskeisiksi ja samalla yhteisesti jaetuiksi käsitteiksi muodostuivat hyvinvointi, voimaantumisen, jaksaminen (stressin hallinta) ja (työn)ilo. Kokonaishyvinvointia rakentaviksi tekijöiksi konkretisoitiin aivo-riihen ja mind-map-tekniikan avulla: onnistuminen kokemukset ja niiden jakaminen sekä optimistisuuden kasvattaminen, fyysisten voimavarojen vahvistaminen (uni, kunto), ravitsemukseen liittyvän tietouden lisääminen, oman ajan merkitys ja harrastukset työn vastapainona, huumori ja ilon löytäminen. Voimavarojen lisäämisen nähtiin mahdollistuvan arvojen pohdintojen kautta, tämä puolestaan koettiin olevan mahdollista, kun jokainen toimii ryhmässä omana itsenään ja kun syntyy yhteisöllisyyden kannattava voima. (Ks. kuvio 3.)

Tavoitteiden kirjaaminen. Seuraavien neljän tapaamisen sopiminen vuorollaan kunkin osallistujan työpaikalla (verkostoitumisen ja luottamuksen sekä kunnioituksen syventäminen).

Toinen tapaaminen:

Stressin hallinta, keinoja ja kokemuksia.

Ajan hallinta, kokemuksia, mind map käytetyistä keinoista (vrt. kuvio 3).

Ryhmässä oleva osaaminen jaetulla asiantuntijuudella kaikkien käyttöön,

osallistujien äänen voimistaminen ryhmässä. Aihe koettiin niin tärkeäksi

osaksi, että ryhmässä toivottiin mm. unen ja ajanhallinnan luentoa yhteiseen

työseminaariin (seminaarit 21.11.07, 1.4.08). Teema oli esillä myös kokoavana ja vahvistavana näkökulmana päätöseminaarissa 27.10.09.

Kolmas tapaaminen:

Oman hyvinvoinnin arviointi ja testi, kokemukset naisyrittäjän arjesta, peilausta artikkeleihin, joihin ryhmän jäsenet olivat tutustuneet ja joiden välittämää informaatiota jaettiin (ks. lista hyödynnetyistä julkaisuista luvun lopussa).

Neljäs tapaaminen:

Osallistujien oman (harrastus)vahvuusalueen kuvaus ja esittely. Harrastusten kautta laatua yrittäjän työhön: yhden osallistujan vetämä paja.

Viides tapaaminen:

Yhteisessä työseminaarissa tehtyjen havaintojen perusteella uuden yhdistetyn hyvinvointiryhmän muodostaminen ja toiminnan yhteisöllinen suunnittelu (toiminnan tavoitteiden samankaltaisuus ja verkoston laajentaminen).

Kuudes tapaaminen:

Fyysinen kunto: UKK-kävelytesti ja sen tulokset, omat kehittämistavoitteet fyysisen aktiivisuuden ylläpitämiseksi.

Seitsemäs tapaaminen:

Kuntokoulu, UKK-kävelytesti ja omien lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamisen arviointi

Kahdeksas tapaaminen:

Tietoisku: Hyvän kunnan perusteet tietoisku, personal trainerin henkilökohtaista ohjausta ja kokemusten jakamista.

Yhdeksäs tapaaminen:

Ryhmädynamiikka ja toiminta ryhmässä: iloa ja tukea yhteisöstä. Luento ja erilaisia aktivoivia, toiminnallisia harjoituksia, pohdintaa.

Kymmenes tapaaminen:

Ihmissuhdetyötä draaman keinoin, draamaharjoituksia, havaintojen tekoa ja pienryhmässä opitun soveltaminen omaan työhön. Huumorin merkitys työssä ja muussa elämässä. Aihe liittyi myös nauruterapiaa käsittelevään yhteiseen työseminaariin.

Yhdestoista tapaaminen:

Aivoenergia ja kevyet välipalat. Tietoisku, opitun soveltaminen omaan arkeen ja työhön, ravitsemuksen merkitys jaksamisessa ja osana työntekoa.

Ruokataukojen merkitys työpäivän aikana. Kevyiden välipalojen valmistaminen yhteisöllisinä tiimeinä, yhdessä ateriointi ja keskustelu. Ennen tapaamista mahdollisuus esittää asiantuntijoille kysymyksiä.

Toiminnan suunnittelussa ja organisoinnissa hyödynnetyt lähteet (erityisesti kolmas tapaaminen):

Anttonen, H. & Räsönen, T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytänteitä. Työterveyslaitos: Helsinki. [http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/AF6EF512-019D-489B-B7C8-2BE6114D7D2C/0/ty%C3%B6hyvinvointi\\_web.pdf](http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/AF6EF512-019D-489B-B7C8-2BE6114D7D2C/0/ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf)

Anteroinen, M. 2005. Laatupassi osoittaa pienyrittäjän osaamisen. *Sosiaaliturva*. 93(17), 26.

Haavisto, P. 2002. Pienyrittäjä ehti kuntoutukseen. *Työ-terveys-turvallisuus*. 32(6), 30–32.

Haavisto, P. 2002. Yrittäjät tyytyväisiä kuntoutusmalliinsa. *Työ-terveys-turvallisuus*. 36(6), 48–50.

Haavisto, P. 2006. Pienyrittäjä jaksaa, kun huoltaa itseään. *Työ-terveys-turvallisuus*. 36(1), 48–49.

Moilanen, M. 2002. Hoivayrittäjä tarvitsee vertaisryhmää. *Sosiaaliturva*. 90(10), 24–25.

Moilanen, M. 2002. Hoivayrittäjän on osattava johtaa ja vastuuttaa. *Sosiaaliturva*. 90(10), 23–24.

Peltoniemi, A. 2005. Työllisten työkyky vuonna 2004. Työpoliittinen tutkimus 273 työministeriö.[http://www.ptt.fi/dokumentit/rap193\\_26060610.pdf](http://www.ptt.fi/dokumentit/rap193_26060610.pdf)

Veijalainen, M. 2003. Hoivayrittäjän kannattaa jakaa vastuuta. Työ-terveys-turvallisuus. 33(3), 24–26.

Vuorinen, J. 2001. Yrittäjyys ei saa olla työtä ilman lepoa. Mielenterveys. 40(4).

## **4.2 Tuotteistaminen**

Savonlinnan osaverkoston tuotteista ja syntyneistä toimintamalleista koottiin kaksi tuotetta, joita on mahdollisuus hyödyntää ostopalveluna. Ensimmäinen niistä liittyy työseminaareissa esillä olleeseen **kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin**. Näissä seminaareissa käsiteltiin fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin liittyviä osatekijöitä sekä teoreettisella että toiminnallisella tasolla. Asioita käsiteltiin yhteisöllisin menetelmin. Tuotteet kuvataan tarjottimena, josta organisaatio voi räätälöidä itselleen soveltuvan osuuden. Tuotekuvaukset tullaan vielä tarkentamaan ennen myyntiä.

Toinen tuotteistettu koulutuspaketti liittyy **yhteisölliseen oppimisprosessiin**, joka pilotoitiin kahdesti. Keskeisenä lähtökohtana tässä kokonaisuudessa on työyhteisön yhteinen oppiminen ja reflektointi, omien pelisääntöjen ja toimintamallien luominen ja niiden käyttöönotto. Tuotteistamisen tuloksena syntyneet tuotekuvaukset ovat liitteenä 3-4.

## **5 OPITTIINKO YHDESSÄ? TUTKIMUSTULOKSIA**

### **5.1 Yhteisöllisen oppimisprosessin tarkastelua ja oppimispäiväkirjojen analysointia**

Oppimisverkostossa pilotoitiin kahden PK-yrityksen yhteisöllinen oppimisprosessi, jossa käytettiin oppimispäiväkirjoja. Näiden sisältö analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä hermeneuttisen kehän periaatteella. Analyysin tavoitteena oli etsiä sekä työntekijöiden yksilöllistä että työyhteisössä tapahtunutta yhteisöllistä oppimista.

Mukana olleet työyhteisöt olivat hyvinvointialan yrityksiä, joissa toisessa työskenteli kuusi ja toisessa seitsemän työntekijää mukaan lukien johtajana toimiva henkilö. Kaikki osallistuivat työskentelyyn säännöllisesti.

Oppimispäiväkirja rakentui aluksi omien oppimistavoitteiden sekä henkilökohtaisen kehittymisen että työyhteisön tarpeista nousevien kehittämishaasteiden kuvauksille. Seuraavassa tarkastellaan kahden työyhteisön luokiteltuja tavoitteita. Aineisto on analysoitu kokonaisuutena, jolloin työyhteisökohtaisia eroja ei ole tunnistettavissa.

### **Tavoitteiden muotoilu**

Oma ammatillinen kehittyminen

1. Asiakassuhteisiin liittyvien taitojen ja tietojen kehittyminen
2. Tietoa uusista työskentelymalleista
3. Tunneosaamisen kehittyminen työssä
4. Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen
5. Työssä jaksamiseen keinoja

Työyhteisön kehittyminen

1. Yhteiset toimintatavat
2. Asiakassuhteisiin liittyvä yhteinen tietoperusta
3. Uusia työskentelymalleja
4. Erilaisuuden hyväksyminen työyhteisössä
5. Hyvä työilmapiiri

### **Koulutusprosessien sisällöt**

Tavoitteiden pohjalta rakennettiin molempiin työyhteisöihin omat koulutus-pakettinsa, jotka toteutettiin erilaisia yhteisöllisiä työskentelytapoja käyttäen.

Sisällöt luokiteltiin seuraavasti:

1. Omaan työhön liittyvä tieto
2. Asiakassuhteisiin liittyvä ongelmatiikka
3. Oman työn organisointiin liittyvät aiheet
4. Työssä jaksaminen ja sen keinot
5. Tiimityöskentely
6. Tunteiden käsittely työyhteisössä ja asiakassuhteissa

## Oppimispäiväkirjojen analyysiä - mitä opittiin?

Jokaisen tapaamisen jälkeen jätettiin aikaa oppimispäiväkirjan täyttämiseen. Osallistujat pohtivat, koulutuspäivän antia itselleen ja työyhteisölle. Osallistujat saivat tehdä myös muita kommentteja havainnoistaan.

### Oma ammatillinen kehittyminen

Aineistosta nousseita teemoja olivat:

- Omakohtainen pohdiskelu ja kokemus opiskeltavasta asiasta
- Työn organisointi
- Tunteiden käyttö ja käsittely työssä
- Uutta tietoa ja kertausta
- Uusia työskentelymalleja omaan työhön
- Tiimissä toimiminen
- Työssä jaksamisen keinoja
- Työyhteisön ja asiakasryhmän toiminnan ymmärtäminen
- Ristiriitatilanteiden käsittely työyhteisössä
- Ammatillinen kasvu
- Oman persoonan käyttö työssä
- Asiakassuhteisiin liittyvät taidot

### Työyhteisön oppiminen

- Yhteiset pelisäännöt ja hoitolinjat
- Asukkaiden yksilöllinen kohtelu
- Yhteiset käytänteet eri tilanteissa
- Yhteistoiminnallista suunnittelua
- Yhteishengen merkityksen ymmärtäminen
- Uusia toimintamalleja työyhteisöön ja ongelmien havaitsemiseen ja analysointiin
- Yhteiset toimintamallit erityistilanteissa
- Vertaisoppimista käytännön tasolla (opintokäynti saman alan yritykseen)
- Ongelmanratkaisuprosessi, jossa kaikkia kuullaan

### Yhteenvedoa omasta ja työyhteisön kehittymisestä

Analyysin perustella havaittiin, että työyhteisön jäsenet olivat ottaneet esille **vaikeitakin asioita** ja oppineet keskustelemaan niistä. Tällainen oli esimerkik-

si kuoleman käsittelyyn liittyvä keskustelu työyhteisössä työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa.

”Hyvin keskusteltiin työryhmänäkin niin vaikeasta asiasta.”

”Työyhteisössä on ollut helpompi puhua vaikeistakin asioista niin henkilökunnan kuin asukkaiden kanssa”

**Opintokäynti** toiseen saman alan yritykseen koettiin antoisana sekä uuden oppimisen että oman toiminnan arvioinnin näkökulmasta.

”...käynti oli piristävää, näki hiukan eri tavalla toteutettua toimintaa”

Oli hyvä yhdessä pysähtyä miettimään asioita **uusista näkökulmista**.

”Kovin tiukassa on se perusajatus, että asioiden säilyminen ennallaan ... on tärkeää”

”Tullut paljon tietoa”

”Olen saanut hyvää ja uutta perustietoa.”

Opittiin **uusien tapojen ratkaista ongelmia**.

”Yhteisöllinen ongelmanratkaisu: Hyvä juttu!”

Oma **ammatti-identiteetti vahvistui**, jonka konkretisoinnissa tuli esille itsevarmuuden lisääntyminen, jota kuvattiin itsensä arvostamisena, auktoriteettisuuden lisääntymisenä, tunteena kuulua työryhmään ja rohkeuden lisääntymisenä.

”On antanut varmuutta omalle toiminnalle työyhteisössä”

”Tiedon kertaamista ja uusien taitojen oppiminen luo itsevarmuutta hoitotyön parissa”.

”Ehkä hieman positiivinen auktoriteetti kehittynyt”

”Työryhmään kuuluminen tiivistynyt”

”Olen osannut rohkeammin tuoda esille omia ajatuksia ja tekoja työhön.”

”Osaan arvioida...paremmin”

”Oppinut arvostamaan itseään”

**Yhteisiä toimintamalleja** luotiin ja erityisesti esille nousi tiimityö, yhteiset pelisäännöt ja yhdessä työskentelyn edut.

”Tiimityö paranee”

”Yhteiset pelisäännöt on otettu tarkemmin käyttöön”

”Tuntui, että lähensi myös meitä työntekijöitä”

”Kun työyhteisössä kaikki opiskelevat samoja asioita, on asioiden käsittely ja asioista keskustelu helpompaa ja ymmärrettävämpää...tietää, mistä toinen puhuu”.

”...erittäin hyvä, että olemme löytäneet uusia toimintatapoja.”

**Oivalluksia** kuvattiin eri tavoin. Esille tuli ryhmadynamiikan ymmärtäminen, asukkaiden ymmärtämisen lisääntyminen, arkityöhön sovellettavuus, toimintatapojen yhteinen sopiminen ja sen tärkeys, kokemustiedon käytön merkitys ja jaksamisen rajojen tärkeys.

”Oivaltanut, mitä ryhmässä tapahtuu”

”Sain paljon uutta asiaa käyttää työyhteisössä”

”Asukkaita ymmärtää nyt paljon paremmin”

”Koulutus on ollut erittäin antoisaa.”

”Pohdiskelua sekä siitä poikinutta arkityöhön sovellettavaa toimintaa.”

”On hyvä, että olemme kaikki yhdessä oivaltaneet yhteisesti sovittelevien toimintatapojen tärkeyden.”

”Kokemukseen ja itseoivaltamiseen ohjaavaa koulutusta.”

”Tunteen rajat jaksamisessa.”

”...miten otan huomioon asukkaiden erilaiset persoonat.”

”...erilaisten terapiamenetelmien käyttöönotto työhön.”

”...oppimispäiväkirjan pitäminen hyvä”

### **Innostusta kouluttautumiseen ja itsensä jatkuvaan kehittämiseen.**

Koulutus- ja kehittämisprojekti tuotti myös halua kouluttaa itseä lisää ja hankkia tietoa itsenäisesti.

”Herätti paljon uusia kysymyksiä ja tarvetta lähteä kouluttamaan itseä.”

”Etsimään itse lisää tietoa”

”Tosi antoisa ja mielenkiintoinen.”

### **Yhteenveto tuloksista – ”kokemukseen ja itseoivaltamiseen ohjaavaa koulutusta”**

Yhteenvetona voidaan todeta, että molemmissa yrityksissä koulutus- ja kehittämisprosessi koettiin onnistuneeksi niin oman ammatillisen kasvun kuin työyhteisön kehittymisen näkökulmista. Jo koulutusprosessin aikana oli todettavissa näkyviä muutoksia. Työntekijöiden oma toiminta oli voimaannuttanut ja vahvistanut toimintaa. Positiivisena voidaan pitää sitä, että työntekijät alkoivat tuoda selkeämmin omia mielipiteitään esille ja puhua vaikeistakin asioista. Työyhteisön jäsenet olivat oppineet arvostamaan sekä itseään työntekijöinä että muita yhteisönsä jäseniä. Osallistujat olivat havahtuneet myös oman jaksamisen merkitykseen niin, että jaksamisen rajallisuus ja rajat ymmärrettiin.

Työyhteisön kannalta suurin anti oli yhteinen pohdiskelu, yhteisen ymmärryksen syntyminen ja sen kautta myös konkreettisten pelisääntöjen luominen. Selkeästi esiin nousi havainto siitä, että kun koko työyhteisö on mukana koulutuksessa, yhteiset toimintatavat syntyvät luontevammin ja niihin sitoudutaan paremmin. Molemmissa työyhteisöissä oli myös erilaisia kokeiluja uusista toimintamalleista, joista muodostui pysyviä käytäntöjä. Toisessa yrityksessä tehtiin myös lomake, johon konkretisoitiin keskeiset jatkokehittämisalueet, vastuuhenkilöt ja arviointisuunnitelma.

## 5.2 Tutkimustuloksia naisyrittäjien jaksamisesta ja hyvästä PK-yrityksestä

Sairaanhoitajat Tanja Salo ja Anniina Manninen tekivät opinnäytetyönsä aiheesta ”Naisyrittäjien työssä jaksaminen”. Tämän opinnäytetyön tulokset olivat suuntaa-antavia syventävään tutkimusvaiheeseen, jossa laadullisin menetelmin tutkittiin kolmea esille nousutta teemaan. KT Leena Uosukainen jatkoi tätä tutkimusaihetta osana hankekokonaisuutta. Lisäksi Tanja Salo ja Anniina Manninen jatkoivat opinnäytetyötään terveydenhoitajaopintoihin kuuluvana opinnäytetyönä. He tutkivat hankkeessa mukana olevien naisyrittäjien työterveyshuollon järjestämistä.

### Naisyrittäjien työssä jaksaminen ja keinot

Tanja Salo ja Anniina Manninen tekivät opinnäytetyön, jossa kartoitettiin naisyrittäjien työssä jaksamista ja sen keinoja. Tuloksista analysoitiin jatko-hanke, jossa laadullisin keinoin syvennettiin esille nousseita asioita. Salon ja Mannisen (2009) opinnäytetyössä nousivat esille perheen ja työn yhteensovittaminen, stressi sekä työssä jaksamisen erilaiset keinot. Aineisto kerättiin avoimin kysymyksin, jotka olivat yhteydessä tutkimusongelmiin: työssä jaksamiseen ja sen keinoihin. Aineisto analysoitiin laadullisesti.

Tutkimustulosten mukaan **jaksamiseen** liittyvänä asiana perheen ja työn yhteen sovittaminen näytti onnistuvan hyvin. Perheenjäsenet koettiin kannustavina ja tukea antavina. Perheenjäsenet arvostivat ja ymmärsivät perheen yrittäjää. Puolison ja perheen äidin pissaolo arjesta hyväksyttiin, sillä työn tuoma ansio koettiin tärkeänä. Lisäksi tuloksissa tuli esille joustavuus työaikojen suunnittelussa, vaikka yrittäjyyden katsottiinkin rajoittavan perheen yhteistä aikaa.

Naisyrittäjien stressin oireet ilmenivät sekä fyysisesti että psyykkisesti. Käytännössä tämä merkitsi sitä, että yrittäjä ei jaksanut huolehtia riittävästi itsestään eikä liikkunut kunnon ylläpitämiseksi riittävästi. Naisyrittäjät kokivat, että heidän ruokahalussaan oli tapahtunut muutoksia. Harrastukset olivat jääneet ja yleinen motivoituneisuus oli laskenut.

Naisyrittäjien tärkeimmät **keinot jaksamiseen** löytyivät lähipiiristä ja omasta hyvinvoinnista sekä työyhteisöstä. Tyytymättömmimpiä yrittäjät olivat ansi-oihinsa, etuuksiin sekä terveydenhuoltoon. Työyhteisöjen ilmapiiri vaihteli hyvästä erinomaiseen. Työilmapiiriin vaikuttaviksi tekijöiksi luettiin työntekijöiden sukupuoleen, työntekijöiden määrään sekä työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin liittyviä tekijöitä. Fyysinen työympäristö, viihtyvyys ja hyvät työvälineet koettiin parantavan työilmapiiriä. Esimiehen todettiin vaikuttavan omalla asenteellaan ja selkeällä johtamisellaan viihtyvyyteen. Työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi koettiin salailu ja selän takana puhuminen, ristiriidat työntekijöiden ja työnantajan välillä sekä mahdolliset palkkaerot. Seuraava tutkimusvaihe oli Salon ja Mannisen (2009) tutkimuksessa esille nousseiden asioiden syventäminen ja niiden asioiden esille saaminen, joita tässä tutkimuksessa ei ollut tullut esille. Erityisenä kiinnostuksen kohteena oli PK-yritys ja sen toimintatavat. Siksi lomakkeen kysymykset muotoiltiin hyvin avoimeksi. Uosukaisen (2009) jatkamassa tutkimuksessa naisyrittäjät saivat vain yhden kysymyksen, jossa pyydettiin kuvamaan yksi hyvä työpäivä. Kysymyksen avulla etsittiin syventävää tietoa esille nousseisiin alueisiin. Vastauksia saatiin vain neljältä naisyrittäjältä. Aineisto analysoitiin laadullisesti, induktiivisella sisällönanalyysillä. Aluksi aineistosta tehtiin käsitekartat, joista seuraavat taulukot on muodostettu. Vaikka aineiston analyysissä käytettiin induktiivista sisällön analyysiä, sen todettiin syventäneen pienenäkin aineistona Salon ja Mannisen (2009) esille nostamia asioita ja tuoneen lisää näkökulmia naisyrittäjyyteen ja hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin työyhteisössä. Hyvän PK-yrityksen keskeisiksi asioiksi nousivat hyvä ilmapiiri, inhimillinen, jämäkkä johtaminen ja jaksamisesta huolehtiminen.

**TAULUKKO 4. Aineiston analyysi ja muodostuneet luokat**

Levännyt olo Hyvä ruoka Ilo Jutustelu töiden lomassa Tyytyväinen mieli	Oma hyvinvointi	Hyvä ilmapiiri	Hyvä PK-yritys
Avoimuus Jokaisen mielipide esillä Toisten arvostus Yhteiset toimintatavat Perustehtävä muistetaan Hyvät toimivat työvälineet	Yhteisymmärrys tavoitteista		
Tyytyväiset asiakkaat Johtaja ei ole kaikkietietävä henkilöstöä kuullaan Positiivinen palaute ja kannustus Vastuuta jaetaan	Henkilöstön arvostaminen	Inhimillinen, jämäkkä johtaminen	
Nopea reagointi Tehdään varasuunnitelmia Tarpeiden tunnistaminen Epäkohtien tunnistaminen Toimivat ohjeet Kaikki saadaan työskentelemään Itsenäisyyttä annetaan Selkeät linjaukset	Jämäkkä johtamistyyli		
Tiedottaminen toimii Motivaatio hyvä Johtaja helposti lähestytävä	Keskinäinen luottamus		
Priorisointi Ei panikoida Kiireettömyys Aputyövoiman käyttö	Hyvä työn organisointi		
Selkeä tehtävä ja työnjako Yhteiset muistot Yhteisiä käytänteitä esim. yhteinen päivän aloitus kahvilla	Organisaation yhteinen kulttuuri		
Ulkoilu Lepo Kunnon ruokatauot Luonto	Fyysiset voimavarat	Jaksamista huolehtiminen	
Muut ihmiset	Sosiaaliset voimavarat		
Hengellisyys Pienten asioiden ihmettely Positiivinen asenne	Henkiset voimavarat		

Salon ja Mannisen (2009) terveydenhoitajan opintoihin liittyvä opinnäytetyö toi tyytyväisyyden työterveyshuoltoon. Vastaaajia tässäkin kyselyssä oli 18:sta

naisyrittäjästä vain 7. Kaikki olivat tehneet lakisääteisen sopimuksen. Kaiken kattavan sopimuksen oli tehnyt kaksi yrittäjää. Taloudellisen tilanteen ei katsottu vaikuttavan siihen, millainen sopimus tehtiin.

Työterveyshuolto on tärkeä osa yrittäjän hyvinvointia ja lakisääteisenä turvaa myös PK yritysissä työskenteleville työterveyshuollon. Työterveyshuollon toiminta edistää työperäisten sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä sekä työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta. Työterveyshuollon järjestäjinä toimivat sekä yksityiset lääkäriasemat että julkinen sektori.

## **6 POHDINTA**

Työntekijän merkitys työelämän keskeisimpänä voimavarana on nostettu esiin sitä mukaa, kun työelämässä jaksamiseen liittyvät tekijät ovat nousseet esiin. Ammatillisen osaamisen ohella työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi on todettu keskeiseksi työorganisaation menestymiseen vaikuttavaksi tekijäksi (Siitonen, Repola & Robinson, 2003, 9).

Siitonen (2007) pohtii sitä, miten voimaantuminen näkyy ja mitä siitä seuraa. Hänen mukaansa se ilmenee sekä yksilön omana voimaantumisenä, yhteisön voimaantumisenä että verkoston voimaantumisenä. Voimaantumisesta seuraa kokonaishyvinvoinnin lisääntymistä, optimistisuutta ja omavastuullisuutta elämän eri osa-alueilla. Yhteisön voimaantuminen edesauttaa perustehtävän ja vision selkiintymistä sekä hyvinvoinnin, toimintavapauden käyttöönoton, laadukkuuden ja luovuuden lisääntymistä. Verkoston voimaantumisesta seuraa tiedonkulun nopeutumista sekä hiljaisen tiedon ja asiantuntijuuden välittymistä yhteistyökumppaneille, moniammatillisuutta ja vaikuttavuutta.

Savonlinnan osaverkoston toiminnassa pyrittiin rakentamaan voimaantumisen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin (ks. Hämäläinen 2005) nelikentän (terveys, työ, lähi-ihmissuhteet ja elämisen tarkoitus) avulla hyvinvoinnin tasapainoa vahvistava kokonaisuus. Hankkeen toimintaa organisoitiin

sisältöjen ja toimintojen osalta siten, että osallistujien vaikuttavuuden tunne, kyvykkyydentunne, merkityksellisyydentunne ja tunne valinnanmahdollisuuksista kasvaisivat. Thomasin ja Velthousen (1990) mukaan ihmiset käyttävät näitä perusteita muodostaessaan käsitystään ympäröivästä maailmasta ja omasta minästään. Voimaantumisen näkökulmasta (ks. Siitonen 1999) nämä tekijät voidaan nähdä keskeisinä itsensä ja oman toiminnan arvioinnissa ja suuntaamisessa.

Keskeisenä lähtökohtana hankkeessa oli hyvinvoinnin tarkastelu pahoinvoinnin sijaan. Työhyvinvoinnin näkökulmasta hankkeen tavoitteena ja tuloksena voidaan sanoa olleen se, että työhyvinvointi syntyy työstä ja työaikana, hyvin tehty työ ja toimiva työyhteisö tuottavat työhyvinvointia. Useat hankkeen pienryhmäkohtaiset toiminnot toteutettiin työpaikalla ja työaikana. Näissä tapaamisissa pystyttiin kohtalaisesti käsittelemään myös epävarmuutta, ristiriitoja ja ongelmatilanteita. Tapaamisten aikana oli havaittavissa myös luottamuksen mukanaan tuoma avoin vuorovaikutus, erilaisten näkökulmien ja oikeutusten olemassaolo. Oleellinen osa voimaantumista onkin omien asenteiden, arvojen ja ajattelumallien kriittinen tarkastelu sekä myönteisen, optimistisen ajattelutavan kehittäminen (ks. cognitive model of empowerment, Thomas & Velthouse 1990). Työntekijä voi oppia näkemään huonojen puolien lisäksi hyviä ja arvostettavia puolia niin itsessään, muissa ihmisissä kuin myös työssään. Keskustelu auttoi myös asettamaan ja näkemään omia rajoja. Yksi vahvimpia oppimisprosesseja oli havainto, että jokaisella yksilöllä on olemassa kolme vahvaa voimavaraa: ajatusten, tunteiden ja myönteisten tekojen voima (ks. Hämäläinen 2005).

Työtehtävissä tarvittava tieto muuttuu nopeasti, kiire valtaa työajan ja työpaikalla tapahtuu henkilövaihdoksia. Hankkeen aikana jaettu asiantuntijuus ja verkostoituminen loivat uusia näkökulmia näiden haasteiden voittamiseen. Hankkeen osallistajat vaihtoivat keskenään myös benchmarkkaamalla best practices -mallin mukaisesti omia toimivia toimintatapojaan ja -mallejaan. Tämä verkostoitumisen tapa osoittautui

hankkeessa mukanaolijoille uudeksi mutta voimaannuttavaksi tavaksi, sillä oman asiantuntijuuden esiin nouseminen vahvisti itsearvostusta ja halua jatkuvaan kehittämistyöhön. Hankkeen aikana toteutetut avoimet yhteiset seminaarit rakensivat uusia kontakteja. Osavekoston yhteiset työseminaarit myös syvensivät pienryhmätoiminnan avulla verkostojen toimintaa. Eri alojen edustus auttoi erilaisten näkökulmien avaamista. Tärkeä juonne voimaannuttavan työkuulttuurin kehittämisessä oli myös työyhteisöjen luovuuden kehittäminen. Työskentelyssä käytettiin erilaisia luovia ongelmanratkaisukeinoja, joiden avulla ratkottiin esimerkiksi työyhteisön ongelmia. Työyhteisöihin räätälöidyissä kehittämisprojekteissa nämä tulivat myös hyvin esille. Yhteisölliset työskentelymallit ja oppimispäiväkirjat olivat myös osa luovia ja voimaannuttavia keinoja. Näiden tuoma lisäarvo hankkeessa oli myös tutkimuksellisesti osoitettavissa.

Toimiva työyhteisö on merkittävä työhyvinvointia lisäävä tekijä. Hankkeen aikana työntekijöillä oli mahdollisuus saada tukea joko oman työpaikan työtovereilta tai toisilta yksityisyrittäjiltä ja verkoston jäseniltä. Useissa harjoituksissa mm. tulevaisuudenmuistelussa ja draamaharjoituksissa harjoitusten aiheet nostettiin osallistujien työn ja työyhteisön kehittämishaasteista, jolloin yhdessä ratkottiin osallistujille ajankohtaisia aitoja ongelmia. Oleellista hankkeessa oli myös se, että yhteisölliseen oppimisprosessiin ja kehittämistyöhön osallistuivat esimiehet. Suuri osa hankkeen osallistujista oli yksityisyrittäjiä, mutta joukossa oli myös muutaman työntekijän PK-yrityksiä ja pieniä työyhteisöjä, joista oli mukana myös luottamushenkilöitä. Työhyvinvointia tulisikin kehittää työpaikalla johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä ja yhteisenä jatkuvana kehittämishankkeena.

Työhyvinvoinnin taustalla hankkeessa oli kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin lähtökohta, jolloin painotettiin myös psykofyysistä hyvinvointia. Työ vaikuttaa vapaa-aikaan ja vapaa-aika työhön. Stressin poisto tai jaksamista tukevat toimet ovat aina yksilöllisiä, niihin ei ole täysin valmista ohjetta tai mallia. Hankkeessa tarjottiin kuitenkin erilaisia vaihtoehtoja ja puitiin

osallistujien omia jaksamista tukevia toimintamalleja. Tavoitteena tällä oli myös ns. kohtalotovereiden löytäminen. Hankkeen aikana oli havaittavissa oman aktiivisuuden nousua myös psykofyysisen hyvinvoinnin alueella.

Hankkeen ja syntyneen verkoston voidaan nähdä olleen ensimmäinen voimaannuttava askel kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ymmärrykseen, havahtumiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Kokonaisvaltainen hyvinvointi ja voimaantuminen voidaankin nähdä sekä jokaisen oman että työyhteisön ja yrityksen menestymisen osana.

## LÄHTEET

- Adams, R. 1991. *Protests by pupils: Empowerment, schooling and the state*. Falmer Press: Basingstoke.
- Allardt, E. 1976. *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia*. Porvoo: WSOY.
- Alsop, R., Bertelsen, M.F. & Holland, J. 2006. *Empowerment in Practice. From Analysis to Implementation*. The World Bank: Washington.
- Argyle, M. (2001). *The Psychology of happiness*. Lontoo: Routledge.
- Bell, B. & Gilbert, J. 1996. *Teacher development: A Model from science education*. Falmer Press: Washington, DC.
- Bennis, W. & Nanus, B. 1985. *Johtajat ja johtajuus*. Weilin+Göös: Tampere.
- Brunner, L. 1995. The Death of idealism? Or, Issues of empowerment in the preservice setting. In: SE. Noeffke & RB. Stevenson (eds). *Educational action research: Becoming practically critical*. Teachers College Press, New York, 31–42.
- Ceroni, K.C. & Garman, N.B. 1994. The Empowerment Movement: Genuine Collegiality or yet another hierarchy? In: Grimmett PP & Neufeld J (eds) *Teacher development and the struggle for authenticity. Professional growth and restructuring in the context of change*. Teacher College Press: New York, 141–161.
- Dijk, DJ. & Lockley, SW. 2002. Integration of human sleep-wake regulation and circadian rhythmicity. *Journal of Applied Physiology*, 98, 852–882.
- Eklund, L. 1999. *Citizen Participation Towards Community Empowerment. An analysis of health promotion from citizen perspective*. University of Tampere. ><http://acta.uta.fi/pdf/951-44-4701-8.pdf>> (Luettu 12.6.2007)
- EU:n työsuojelustrategia. 2010. *Workplace Health Promotion. The European Workplace Health Promotion ENWHO*. <http://www.enwhp.org/workplace-health-promotion.html>. Luettu 8.2.2010.
- Fullan, M. 1992. *Successful School Improvement*. Open University Press: Buckingham.
- Garman, N.B. 1995. The Schizophrenic rhetoric of school reform and the effects on teacher development. In: Smyth J (ed). *Critical discourses on teacher development*. Cassell: New York, 23–38.
- Grossberg, L. 1995. *Mielihyvän kytkennät. Risteilyjä populaarikulttuurissa*. Vastapaino: Tampere.

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Valtiotieteellinen tiedekunta, sosiaalipsykologian laitos. Helsingin yliopisto.

Hallitusohjelma 2007. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma. 19.4.2007.<http://www.valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/hallitusohjelma-painoversio-040507.pdf>. Luettu 8.2.2010.

Heikkilä-Laakso, K. & Heikkilä, J. 1997. Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisusarja B 57.

Heikkilä, J & Heikkilä, K. 2005. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. Porvoo: WSOY.

Hyyppä, MT. 2007. Elinvoimaa kulttuurista. Teoksessa: M. Bardy et al. (toim) Taide keskellä elämää. Nykytaiteen Kiasman julkaisuja 106, 155-159.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Tammi: Hämeenlinna.

Kalimo, R. & Toppinen, S. 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Työterveyslaitos: Helsinki.

Kaskisaari, M. 2004. Työstä uupunut: kärsimyksen modaalisuus. Teoksessa: E. Jokinen, M. Kaskisaari & M. Husso (toim.). Ruumis töihin. Käsite ja käytäntö. Vastapaino: Tampere, 125–149. <http://www.tsr.fi/files/Tietokanta Tutkitu/2001/101291Artikkeli1Kaskisaari.pdf>. (Luettu 24.5.2006)

Katajainen, A., Lipponen, K. & Litovaara, A. 2003. Voimavarat käyttöön. Duodecim: Helsinki.

Kieffer, C. 1984. Citizen empowerment: A development perspective. *Prevention in Human Services* 3(2–3), 9–36.

Meretoja, O. & Härmä, M. 2002. Päivystyksen yhteydet lääkäreiden terveyteen ja työssä suoriutumiseen. *Suomen lääkärilehti* 57(16), 1791–1794.

North, D.C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economical Performance*. Cambridge: University Press.

Nussbaum, M. 2000. *Women and Human Development: The Capabilities Approach*. Cambridge: University Press.

Ojanen, M. 1996. Mikä minä on? Minän rakenne, kehitys, häiriöt ja eheytyminen. Kirjatoimi: Tampere.

O'Neill, M. 1992. Community participation in Quebec's Health System: A strategy to curtail community empowerment. *The Journal of Health Services* 22 (2), 287–301.

Osborne, S. & Brown, K. 2005. *Managing Change and Innovation in Public Service Organization*. Routledge: New York.

Perkins, D.D. & Zimmerman, M.A. 1995. Empowerment theory, research, and application. *American Journal of Community Psychology* 23(5), 569–579.

Pöllänen S. 2007. Käsiyö ja hyvinvointi. In: Seitamaa-Hakkarainen, P., Pöllänen, S., Luutonen, M., Kaipainen, M., Kröger, T., Raunio, A-M., Sipilä, O., Turunen, V., Vartiainen, L., Heinonen, A. (Eds.) *Käsiyötieteen ja käsiyömuotoilun sekä teknologiakasvatuksen tutkimusohjelma Savonlinnan opettajankoulutuslaitoksessa. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia*. Joensuu: Joensuun yliopisto, pp. 29–32.

Rappaport, J. 1981. In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9(1), 1–26.

Rappaport, J. 1985. The Power of Empowerment Language. *Social Policy* 16(2), 15–21.

Rappaport, J. 1987. Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory of community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121–144.

Rauramo, P. 2004. *Työhyvinvoinnin portaat*. Edita: Helsinki.

Riposa, G. 1996. From enterprise zones to empowerment zones. *American Behavioral Scientist* 39(5), 536–551.

Robinson, H.A. 1994. *The Ethnography of Empowerment*. Falmer Press: London.

Rostila, I. 2001. Tavoitelähtöinen sosiaalityö: Voimavarakeskeisen ongelmanratkaisun perusteet, 41. Jyväskylän yliopisto

Ruohotie, P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Edita: Helsinki.

Räsänen, T. 2002. Voimaantumisen oikeus ja välttämättömyys. Suomen työvalmennusakatemia, Julkiviestintä: Lahti.

Sallinen, M., Kandolin, I. & Purola, M. 2002. Elämisen rytmi. Kohti tasapainoa työn ja muun elämän välillä. Työterveyslaisto: Helsinki.

Seligman, M.E.P. 1975. *Helplessness. On depression, Development, and Death*. San Francisco: W.H. Freeman and Co.

Siitonen, J. & Robinson, H.A. 1998. Empowerment: Links to Teachers' Professional Growth. Teoksessa: R. Erkkilä, A. Willman & L. Syrjälä (eds.) *Promoting teachers' personal and professional growth*. University of Oulu. Department of teacher education. *Acta Univ Oul E* 32, 165–191.

- Siitonen J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Kasvatustieteiden tiedekunta, Oulun opettajankoulutuslaitos, Oulun yliopisto. <http://herkules.oulu.fi/isbn951425340X/isbn951425340X.pdf>. (Luettu 23.3.2001).
- Siitonen, J. 2007. Voimaantumisen viitekehys. <http://www.voimaantuvasuomi.org/jsc.pdf>. (Luettu 2.3.2004).
- Siitonen, J. Robinson, H. 2001. Pohdintaa voimaantumisesta. Teoksessa L. Järvisalo (toi.) Muutoksen kautta kasvuun. Kotilo ry:n julkaisuja. RT-Print: Pieksämäki, 61–72. <http://www.voimaantuvasuomi.org/sirob.pdf>. (Luettu 23.4 2002).
- Siitonen, J, Repola, H, H. Robinson.2003. Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen. Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämisessä-tutkimushankkeen tulosten esittelyä. Työtieteen laboratorion hankeraportteja no.16. Oulun yliopisto.
- Sundman, P. 1996. Human rights, justification, and Christian ethics. Acta Univ Ups. Uppsala Studies in Social Ethics 18. Gotab: Stockholm.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. 1990. Cognitive elements of empowerment: An "Interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review* 15(4), 666–681.
- Torvi, K. & Kiljunen, P. 2005. Onnellisuuden vaikea yhtälö. Evan kansallinen arvo- ja asennetutkimus 2005. Elinkeinoelämän valtuuskunta. Helsinki: Yliopistopaino. Haettu 2.3.2006. [http://www.eva.fi/files/1110\\_onnellisuu-den\\_vaikea\\_yhtalo.pdf](http://www.eva.fi/files/1110_onnellisuu-den_vaikea_yhtalo.pdf)
- Turunen, K.E. 1997. Halut, arvot ja valta. Atena: Jyväskylä.
- Työterveyslaitos. 2009. Henkinen hyvinvointi. <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Henkinen+hyvinvointi/>. Luettu 8.2.2010.
- Viinamäki, T. 1997. Opettajien ja sosiaalityöntekijöiden psyykkinen rasittuneisuus. Kuopion yliopiston julkaisusarja E. Yhteiskuntatieteet 50.
- Von Brandenburg, C. 2005 Taide ja työhyvinvoinnin edistäminen – tehokkuusajattelua vai elämänlaadun parantamista? Teoksessa: M. Bardy et al. (toim.) Taide keskellä elämää. Nykyaikaisen Kiasman julkaisuja 106, 179–187.
- Wallerstein, N. 1992. Powerlessness, empowerment, and health: implications for health promotion programme. *American Journal of Health Promotion*, 6(3), 197–205.
- Waris, K. 2001. Näköaloja työelämään. Kuormittuminen voimavaraksi. Työterveyslaitos: Helsinki.

Wilson, P. 1996. Empowerment: Community economic development from the inside out. *Urban Studies*, 33(4-5), 617–630.

Zimmerman, M.A. & Rappaport, J. 1988. Citizen participation, perceived control and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16 (5), 725–750.

Zimmerman, M.A. 1990. Toward a theory of learned hopefulness: A structural model analysis of participation and empowerment *Journal of Research in Personality* 24: 71–86.

Zimmerman, M.A. 1995. Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology* 23(5), 581–599.

### **Painamattomat lähteet:**

Salo, T. & Manninen, A. 2009. Naisyrittäjien työssä jaksaminen. Hoitotyö. Opinnäytetyö. Savonlinna: Mamk.

Salo, T. & Manninen, A. 2009. Naisyrittäjien työterveyshuolto. Terveystoiminta. Opinnäytetyö. Savonlinna: Mamk.

Syrjälä, T. 2008. Toteutusvaiheen toisen toimintakauden kehityssuunnitelma 1.7.2008–31.12.2009).

Uosukainen, L. Väliraportit 2007–2009.

## **KIRJOITTAJAT**

### *Sinikka Pöllänen*

Sinikka Pöllänen toimii professorina Itä-Suomen yliopiston Soveltavan kasvatustieteen ja opettajankoulutuksen osastossa Savonlinnan kampuksella. Hän on koulutukseltaan aineenopettaja ja kasvatustieteen tohtori. Erityispedagogiikan alueelle sijoittuvan väitöskirjan aiheena oli ”Työvaltaisella erityislinjalta opiskelleiden ammatillinen ura ja elämänkulku”. Lisäkoulutusta hän on hankkinut voimavara- ja ratkaisukeskeisyydestä sekä ryhmädynamiikasta. Sinikka Pöllänen on toiminut opetus- ja koulutustehtävissä eri sektoreilla: peruskoulussa, terveys- ja sosiaaalialalla, yliopistossa sekä vapaaehtoisessa sivistystyössä. Hän on toiminut myös Savonlinnan opettajankoulutuslaitoksen varajohtajana ja pedagogisena johtajana vuosina 2006–2009. Hän on toiminut useiden kuntoutukseen, hyvinvointiin ja pedagogiikkaan liittyvien hankkeiden parissa. Kotimainen ja kansainvälinen tutkimus- ja julkaisutoiminta keskittyy erityisesti hyvinvointiin ja pedagogiikkaan.

### *Leena Uosukainen*

Leena Uosukainen toimii yliopettajana Mikkelin ammattikorkeakoulussa, Savonniemen kampuksella Savonlinnassa. Koulutukseltaan hän on psykiatrien sairaanhoitaja, terveydenhoitaja, terveydenhuollon maisteri ja kasvatustieteen tohtori. Hän toimii ylemmän ammattikorkeakoulu tutkinnon vastuuyliopettajana terveysalalla sekä hoitotyön koulutusohjelman yliopettajana. Toimenkuvaan kuuluu lisäksi opetusta ja opinnäytetöiden ohjausta eri koulutusohjelmissa. Hän on toiminut eri hankkeissa ja erilaisissa tehtävissä organisaatiossa, esimerkiksi laatuvaastavana noin 10 vuoden ajan. Opetusministeriön erikoistumisopintojen akkreditointityöryhmään hän osallistui vuosina 2004–2008. Hän on julkaissut artikkeleita sekä kansainvälisissä että kansallisissa ammattilehdissä ja osallistunut oppimateriaalien tuottamiseen. Väitöskirjan aiheena oli ammattikasvatukseen alaan liittyvä ”Promotion of the Good Life by Public Health Nurses”.

Vastaa seuraaviin teemoihin.

Tässä vaiheessa kaikki ajatukset ovat toivottuja riippumatta siitä, onko niitä helppo laittaa juuri tiettyyn laatikkoon.

ASIA	AJATUKSENI	HUOMIOITA JA KYSYMYKSIÄ
<p><b>MISSIO</b>                      Missiolla tarkoitetaan toiminta-ajatusta. Se vastaa kysymykseen miksi olemme olemassa?  <b>(Olemassaolon perusta)</b></p>		
<p><b>ARVOT</b>                      Arvot ovat pitkäaikaisia tärkeitä asioita, jotka ovat kaiken perustana. Ne vastaavat kysymykseen, mikä meille on tärkeätä?  <b>(Eettisyyden perusta)</b>                      Esim. arvona Avoimuus</p>		
<p><b>TOIMINTAPERIAATTEET</b>                      Toimintaperiaatteet johdetaan arvoista ja ne kuvaavat, miten kaikissa tilanteissa toimitaan.  <b>(Toimintatavan perusta)</b>                      Esim. Avoimuudesta johdettu periaate: läpinäkyvyys</p>		
<p><b>TULEVAISUUS</b>                      Tällä tarkastelulla hahmotetaan toimintaympäristön muutoksia tulevaisuudessa. Hahmotus vastaa kysymykseen, millainen on pelikenttä, jossa toimimme tulevaisuudessa?  <b>(Joustavuuden perusta)</b></p>		

<p><b>VISIO</b> Mistä meidät tunnetaan muutaman vuoden (4v?) päästä? Mitä haluamme olla? <b>(Motivaation perusta)</b></p>		
<p><b>STRATEGIA</b> Mihin satsaamme, jotta saavutamme halutun vision? Strategia on aikaan sidottu pitkään aikavälin toimintaohjelma? <b>(Resurssoinnin perusta)</b> Ps. Strategian määrittäminen onnistuu tarkemmin vasta aiemman työskentelyn jälkeen, mutta jo nyt kannattaa sen suhteen olla luovalla päällä!</p>		
<p><b>OPERATIIVISIA AJATUKSIA</b> Tämä puoli toimintajärjestelmää alkaa toimintasuunnitelmasta ja päättyy toimintaprosessien ja mittarien kautta toimintakertomukseen. Nykyisiä toimintoja voi jo nyt kirjata, vaikka emme tarkalleen tiedä, ovatko ne luotavan strategian mukaisia.</p>		

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU  
MIKKELI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES. MIKKELI. FINLAND

PL 181, SF-50101 Mikkeli, Finland. Puh.vaihde (tel.vx.) 0153 5561

Julkaisujen myynti: Kirjasto- ja tietopalvelut, Kampuskirjasto, (Patteristonkatu 2), PL 181, 50101 Mikkeli, puh. 0153 557405 tai email: ktp.keskus@mamk.fi sekä Tähtijulkaisut verkkokirjakauppa, www.tahtijulkaisut.net. Julkaisut toimitetaan yksityishenkilöille postiennakolla. Laitoksille ja yrityksille lähetämme laskun.

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA

A: Tutkimuksia ja raportteja ISSN 1795-9438  
Mikkeli University of Applied Sciences, Publication series

A: Tutkimuksia ja raportteja – Research reports

- A:1 Kyllikki Klemm: Maalla on somaa. Sosiaalinen hyvinvointi maaseudulla. 2005. 41 s.
- A:2 Anneli Jaroma – Tuija Vääntinen – Inkeri Nousiainen (toim.)  
Ammattikorkeakoulujen hyvinvointiala alueellisen kehittämisen lähtökohtia Etelä-Savossa. 2005. 17 s. + liitt. 12 s.
- A:3 Pirjo Käyhkö: Oppimisen kokemuksia hoitotyön kädentaitojen harjoittelusta sairaanhoitaja- ja terveydenhoitajaopiskelijoiden kuvaamina. 2005. 103 s. + liitt. 6 s.
- A:4 Jaana Lähteenmaa: "AVARTTI" as Experienced by Youth. A Qualitative Case Study. 2006. 34 s.
- A:5 Heikki Malinen (toim.) Ammattikorkeakoulujen valtakunnalliset tutkimus- ja kehitystoiminnan päivät Mikkeliissä 8. – 9.2.2006. 2006. 72 s.
- A:6 Hanne Orava – Pirjo Kivijärvi – Riitta Lahtinen – Anne Matilainen – Anne Tillanen – Hannu Kuopanportti: Hajoavan katteen kehittäminen riviviljelykasveille. 2006. 52 s. + liitt. 2 s.
- A:7 Sari Järn – Susanna Kokkinen – Osmo Palonen (toim.): ElkaD – Puheenvuoroja sähköiseen arkistointiin. 2006. 77 s.
- A:8 Katja Komonen (toim.): Työpajatoimintaa kehittämässä - Työpajojen kehittäminen Etelä-Savossa -hankkeen kokemukset. 2006. 183 s. (nid.) 180 s. (pdf)
- A:9 Reetaleena Rissanen – Mikko Selenius – Hannu Kuopanportti – Reijo Lappalainen: Puutislepinoitusmenetelmän kehittäminen. 2006. 57 s. + liitt. 2 s.
- A:10 Paula Kärmeniemi – Kristiina Lehtola – Pirjo Vuoskoski: Arvioinnin kehittäminen PBL-opetussuunnitelmassa – kaksi tapausesimerkkiä fysioterapeuttikoulutuksesta. 2006. 146 s.
- A:11 Eero Jäppinen – Jussi Heinimö – Hanne Orava – Leena Mäkelä: Metsäpolttoaineen saatavuus, tuotanto ja laivakuljetusmahdollisuudet Saimaan alueella. 2006. 128 s. + liitt. 8 s.
- A:12 Pasi Pakkala – Jukka Mäntylä: "Kiva tulla aamulla..." - johtaminen ja työhyvinvointi metsänhoitoyhdistyksissä. 2006. 40 s. + liitt. 7 s.

- A:13 Marja Lehtonen – Pia Ahoranta – Sirkka Erämaa – Elise Kosonen – Jaakko Pitkänen (toim.): Hyvinvointia ja kuntoa kulttuurista. HAKKU-projektin loppuraportti. 2006. 101 s. + liitt. 5 s.
- A:14 Mervi Naakka – Pia Ahoranta: Palveluketjusta turvaverkoksi -projekti: Osaaminen ja joustavuus edellytyksenä toimivalle vanhus-palveluverkostolle. 2007. 34 s. + liitt. 6 s.
- A:15 Paula Anttila – Tuomo Linnanto – Iiro Kiukas – Hannu Kuopanportti: Lujitemuovijätteen poltto, esikäsittely ja uusiotuotteiden valmistaminen. 2007. 87 s.
- A:16 Mervi Louhivaara (toim.): Elintarvikeyrittäjän opas Venäjän markkinoille. 2007. 23 s. + liitt. 7 s.
- A:17 Päivi Tikkanen: Fysioterapian kehittämishanke Mikkelin seudulla. 2007. 18 s. + liitt. 70 s.
- A:18 Aila Puttonen: International activities in Mikkelin University of Applied Sciences. Developing by benchmarking. 2007. 95 s. + liitt. 42 s.
- A:19 Iiro Kiukas – Hanne Soininen – Leena Mäkelä – Martti Pouru: Puun lämpökäsittelyssä muodostuvien hajukaasujen puhdistaminen biosuotimella. 2007. 80 s. + liitt. 3 s.
- A:20 Johanna Heikkilä, Susanna Hytönen – Tero Janatuinen – Ulla Keto – Outi Kinttula – Jari Lahti – Heikki Malinen – Hanna Mylly – Marjo Eerikäinen: Itsearviointityökalun kehittäminen korkeakouluille. 2007. 48 s. + liitt. (94 s. CD-ROM)
- A:21 Katja Komonen: Puhuttu paikka. Nuorten työpajatoiminnan rakentuminen työpajakerronnassa. 2007. 207 s. + liitt. 3 s. (nid.) 207 s. + liitt. 3 s. (pdf)
- A:22 Teija Taskinen: Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. 2007. 54 s.
- A:23 Teija Taskinen: Ammattikeittiöt Suomessa 2015 – vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä. 2007. 77 s. + liitt. 5 s. (nid.) 77 s. + liitt. 5 s. (pdf)
- A:24 Hanne Soininen, Iiro Kiukas, Leena Mäkelä: Biokaasusta bioenergiaa eteläsavolaisille maaseutuyrityksille. 2007. 78 s. + liitt. 2 s. (nid.)
- A:25 Marjaana Julkunen – Panu Väänänen (toim.): RAJALLA – aikuiskasvatus suuntaa verkkoon. 2007. 198 s.
- A:26 Samuli Heikkonen – Katri Luostarinen – Kimmo Piispa: Kiln drying of Siberian Larch (*Larix sibirica*) timber. 2007. 78 p. + app. 4 p.
- A:27 Rauni Väättä – Arja Tiippa – Sonja Pyykkönen – Riitta Pylvänäinen – Voitto Helander: Hyvän elämän keskus. ”Ikä-keskus”, hyvinvointia, terveyttä ja toimintakykyä ikääntyville –hankkeen loppuraportti. 2007. 162 s
- A:28 Hanne Soininen – Leena Mäkelä – Saana Oksa: Etelä-Savon maaseutuyritysten ympäristö- ja elintarviketurvallisuuden kehittäminen. 2007. 224 s. + liitt. 55 s.
- A:29 Katja Komonen (toim.): UUDISTUVAT OPPIMISYMPÄRISTÖT – puheenvuoroja ja esimerkkejä. 2007. 231 s. (nid.) 221 s. (pdf)
- A:30 Johanna Logrén: Venäjän elintarviketurvallisuus, elintarvikelainsäädäntö ja -valvonta. 2007. 163 s.

- A:31 Hanne Soininen – Iiro Kiukas – Leena Mäkelä – Timo Nordman – Hannu Kuopanportti: Jätepolttoaineiden lentotuhkat. 2007. 102 s.
- A:32 Hannele Luostarinen – Erja Ruotsalainen: Opiskelijoiden oppimisen ja osaamisen arviointikriteerit Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelija-arviointiin. 2007. 29 s. + liitt. 25 s.
- A:33 Leena Mäkelä – Hanne Soininen – Saana Oksa: Ympäristöriskien hallinta. 2008. 142 s.
- A:34 Rauni Väättäimäinen – Merja Tolvanen – Pekka Valkola: Laadun arviointia. Mikkelin ammattikorkeakoulun ja Savonia-ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön benchmarking. 2008. 46 s. + liitt. 22 s. (nid.) 46 s. +liitt. 22 s. (pdf)
- A:35 Jari Kortelainen – Yrjö Tolonen: Vuosiluston kierresyisyys sahatavaran pinnoilla. 2008. 23 s. (pdf)
- A:36 Anneli Jaroma (toim.): Virtaa verkostosta. Tutkimus- ja kehitystyö osana ammattikorkeakoulujen tehtävää, AMKtutka, kehittämisverkosto yhteisellä asialla. 2008. 180 s. (nid.) 189 s. (pdf)
- A:37 Johanna Logrén: Food safety legislation and control in the Russian federation. Practical experiences. 2008. 52 p. (pdf)
- A:38 Teija Taskinen: Sähköisten järjestelmien hyödyntäminen ammattikeittiöiden omavalvonnassa. 2008. 28 s. + liitt. 2 s. (nid.) 38 s. +liitt. 2 s. (pdf)
- A:39 Kimmo Kainulainen – Pia Puntanen – Heli Metsäpelto: Etelä-Savon luovien alojen tutkimus- ja kehittämissuunnitelma. 2008. 68 s. + liitt. 17 s. (nid.) 76 s. +liitt. 17 s. (pdf)
- A:40 Nicolai van der Woert – Salla Seppänen – Paul van Keeken (eds.): Neuroblend - Competence based blended learning framework for life-long vocational learning of neuroscience nurses. 2008. 166 p. + app. 5 p. (nid.)
- A:41 Nina Rinkinen – Virpi Leskinen – Päivikki Liukkonen: Selvitys matkailuyritysten kehittämistarpeista 2007–2013 Savonlinnan ja Mikkelin seuduilla sekä Heinävedellä. 2008. 41 s. (pdf)
- A:42 Virpi Leskinen – Nina Rinkinen: Katsaus matkailutoimialaan Etelä-Savossa. 2008. 28 s. (pdf)
- A:43 Kati Kontinen: Maaperän vahvistusratkaisut huonosti kantavien maiden puunkorjuussa. 2009. 34 s. + liitt. 2 s.
- A:44 Ulla Keto – Marjo Nykänen – Rauni Väättäimäinen: Laadun vuoksi. Mikkelin ammattikorkeakoulu laadunvarmistuksen kehittäjänä. 2009. 76 s. + liitt. 11 s.
- A:45 Laura Hokkanen (toim.): Vaikuttavaa! Nuoret kansalaisvaikuttamisen kentillä. 2009. 159 s. (nid.) 152 s. (pdf)
- A:46 Eliisa Kotro (ed.): Future challenges in professional kitchens II. 2009. 65 s. (pdf)
- A:47 Anneli Jaroma (toim.): Virtaa verkostosta II. AMKtutka, kehitysimpulsseja ammattikorkeakoulujen T&K&I –toimintaan. 2009. 207 s. (nid.) 204 s. (pdf)
- A:48 Tuula Okkonen (toim.): Oppimisvaikeuksien ja erilaisten opiskelijoiden tukeminen MAMKissa 2008–2009. 2009. 30 s. + liitt. 26 s. (nid.) 30 s. + liitt. 26 s. (pdf)

- A:49 Soile Laitinen (toim.): Uudistuva aikuiskoulutus. Eurooppalaisia kokemuksia ja suomalaisia mahdollisuuksia. 2010. 154 s. (nid.) 145 s. (pdf)
- A:50 Kati Kontinen: Kumimatot maaperän vahvistusratkaisuna puunkorjuussa. 2010. 37 s. + liitt. 2 s. (nid.)
- A:51 Laura Hokkanen – Veli Liikanen: Vaikutusvaltaa! Kohti kansalaisvaikuttamisen uusia areenoja. 2010. 159 s. + liitt. 17 s. (nid.) 159 s. + liitt. 17 s. (pdf)
- A:52 Salla Seppänen – Niina Kaukonen – Sirpa Luukkainen: Potilashotelli Etelä-Savoon. Selvityshankkeen 1.4.–31.8.2009 loppuraportti. 2010. 16 s. + liitt. 65 s. (pdf)
- A:53 Minna-Mari Mentula: Huomisen opetusravintola. Ravintola Tallin kehittäminen. 2010. 103 s. (nid.) 103 s. (pdf)
- A:54 Kirsi Pohjola. Nuorisotyö koulussa. Nuorisotyö osana monialaista oppilashuoltoa. 2010. 40 s (pdf).
- A:55 Sinikka Pöllänen – Leena Uosukainen. Oppimisverkosto voimaannuttajana ja hyvinvoinnin edistäjänä. Savonlinnan osaverkoston toiminnan esittely Tykes-hankkeessa vuosina 2006–2009. 60 s. + liitt. 2 s. (nid.) 61 s. + liitt. 2 s. (pdf)

