



**Pro-tukipiste ry**

**Työhyvinvointihanke 2013-2015**

**Leena Nissinen ja Jaana Kauppinen**

**PRO·tukipiste**

Toteutettu Työsuojelurahaston tuella



# Pro-tukipiste työhyvinvointihanke 2013-2015

Leena Nissinen ja Jaana Kauppinen

## SISÄLLYSLUETTELO:

1. HANKKEEN TAUSTA.....	1
2. TARVE HANKKEELLE .....	2
3. KEHITTÄMISKOHTEET .....	3
4. TAVOITTEET .....	4
5. SUUNNITELMAN KONKRETISOINTI.....	4
6. HANKKEEN TOTEUTUS.....	5
6.1. Informaatiokuormituksen ennaltaehkäisevät hallintamenetelmät.....	5
6.2. Substanssikuormituksen ennalta ehkäisevät menetelmät .....	6
6.2.1. Arvot työn tukena .....	6
6.2.2. Työssä jaksamisen vahvistaminen työn sisällöllisen kuormittavuuden ymmärtämisen ja sisäisen vuorovaikutuksen kehittämisen kautta .....	9
6.3. Yhteisölliset rakenteet ja omaehtoiset viihtyvyystekijät työhyvinvoinnin juurruttamisessa	10
7. VAIKUTTAVUUS JA ARVIOINTI .....	14
8. YHTEENVETO .....	17

## 1. HANKKEEN TAUSTA

---

Pro-tukipiste ry on 25 vuotta täyttävä järjestö, jolla on toimintaa kahdella paikkakunnalla: Helsingissä ja Tampereella. Yhdistys aloitti toimintansa vuonna 1990 ja on kasvanut yhden ihmisen toimistosta noin 20 ihmisen työpaikaksi. Pro-tukipisteellä tarjotaan matalan kynnyksen neuvontaa ja tukipalveluja seksi- ja erotiikka-aloilla toimiville ihmisille. Palvelutoiminnan lisäksi yhdistys tekee yhteiskunnallista vaikuttamistyötä, jotta kohderyhmiin kuuluvien ihmisten asema huomioitaisiin päätöksenteossa ja heidän oma osallisuus vaikuttamistyössä vahvistuisi. Vuonna 2007 yhdistyksen toimintaan sisällytettiin seksi- ja erotiikka-alalla toimivien lisäksi ihmiskaupparikoksen uhriksi joutuneiden ihmisten tunnistaminen ja tukeminen.

Toimintaympäristö on muuttunut radikaalisti yhdistyksen alkuvuosista. Suomalaisessa prostituutiokentässä ja prostituutiopolitiikassa on tapahtunut rajuja muutoksia. Yhdistyksen kohderyhmiin kuuluvien henkilöiden lukumäärä on kasvanut ja työkenttä on muuttunut monikulttuuriseksi ja no-

peassa syklissä muuttuvaksi kansainväliseksi toiminnaksi. Rajoittava prostituutiopolitiikka yhdessä kiristyvän maahanmuuttopolitiikan kanssa ovat luoneet toimintaympäristön, jossa ihmisoikeusperusteisten matalan kynnyksen palveluiden tarjoaminen järjestäytyneen yhteiskunnan marginaalissa eläville ihmisille on ammatillisesti ja eettisesti erittäin haastavaa. Ihmiskaupan vastaisesta toiminnasta on tullut sekä kansallinen että kansainvälinen toimintakokonaisuus, jossa asiantuntemus ja hyvä kentän tuntemus edellyttävät osaamisen päivittämistä ja yhteistyötä eri sidosryhmätahojen kanssa.

Pro-tukipisteen toimintansa pohjaksi asettamat arvot ovat säilyneet peruslähtökohdiltaan muuttumattomina: jokaisella ihmisellä on ongelmia kohdatessaan oikeus saada hyviä ja laadukkaita palveluita huolimatta siitä, mikä hänen taustansa on ja millä keinoin hän toimeentulonsa hankkii. Mikään ennakkoehto ei poista tätä oikeutta. Vahva arvopohja on vaikuttanut siihen, että Pro-tukipisteelle hakeutuu työntekijöitä, joilla on vahva oikeudenmukaisuuden tunto ja vähemmistöjen oikeuksia puolustava ajattelutapa. Pro-tukipisteen työyhteisölle on tyypillistä pitkät työurat ja sitoutuneisuus työhönsä. Työyhteisön monikulttuurisuus on vahvuus mutta samalla se luo myös haasteita luoda työn tekemisen rakenteet sellaisiksi, että sisäinen viestintä toimii ja kaikilla on yhdenvertainen mahdollisuus osallistua työnsä näkyväksi tekemiseen ja kehittämiseen.

Työntekijöiden vahva sitoutuneisuus ja yhteinen ihmisoikeuslähtökohta ovat olleet sekä suoja että haavoittuvuustekijä: toisaalta yhteisesti jaetut arvot ovat tukeneet työn tavoitteita ja oikeutusta mutta toisaalta nämä samat tekijät ovat lisänneet kuormitusta varsinkin silloin, kun kohderyhmien asema on ollut erityisen heikko tai vaarassa heikentyä entisestään. Asiakaskunnasta nousee tarinoita, joiden kohtuuttomuus ja epäoikeudenmukaisuus välillä koettelevat rajustikin työntekijöiden uskoa yhteiskunnan kykyyn suojella heikommassa asemassa olevien ihmisten oikeuksia.

## 2. TARVE HANKKEELLE

---

Pro-tukipisteen työn kuormittavuus tulee ensisijaisesti työn sisällöistä. Työ on kuormittavaa paitsi asiakastyön sisällön osalta niin myös meihin kohdistettujen paineiden vuoksi. Seksityö, prostituutio ja ihmiskauppa ovat teemoja, jotka herättävät paljon tunteita sekä politiikassa että erilaisissa sidosryhmätahoissa. Sekä asiakastyön sisällöistä tulevat paineet että taistelu prostituutiopolitiikan linjasta edellyttävät keinoja suojautua liialliselta kuormitukselta ja keinoja löytää mielekkäitä ja laadukkaita työtapoja tarkoituksemme toteuttamiseksi.

Tarve työssä jaksamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvän keskustelun ja pysähtymisen tarve on pulpahtanut säännöllisesti esiin vuosittaisissa työyhteisön suunnittelu- ja kehittämissäpäivillä. Teemojen sisällyttäminen muutenkin asiasisällöiltään täysiin työyhteisöpäiviin ei tuottanut toivottua tulosta: teemat jäivät ”pintaraapaisuiksi” ja keskustelut harvoin johtivat työhyvinvointia edistävien rakenteiden muuttumiseen.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi taloudellisten resurssien kiristyminen ja toimintaympäristössä tapahtuvat suuret muutokset edellyttävät sopeuttamista kuitenkin oma vahva arvopohja säilyttäen. Asiakasuntamme on marginaalisessa asemassa yhteiskunnassamme ja yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat heidän asemaansa ja oikeuksiinsa monella tapaa huonontavasti. Huono

nen tilanne ja ulkomaalaisia kohtaan kiristynyt ilmapiiri vaikuttaa suoraan Pro-tukipisteen työn sisältöihin ja asiakkaidemme hyvinvointiin. Luja arvopohja on aina ollut toisaalta työyhteisömme vahvuus mutta samalla vahva oikeudenmukaisuuden tunto on luonut tilaa kuormitusriskin vahvistumiselle.

Kuormitusta koskevilla keskusteluilla työyhteisön kanssa tuli esiin yhä useammin kohtuuttomuuden kokemukset: asiakkaitamme kohdellaan Suomessa erittäin huonosti ja työntekijämme ovat joutuvat todistamaan toistuvia tilanteita, jossa usko oikeudenmukaiseen Suomeen ja maailmaan on ollut koetuksella. Kuormittavuus on näkynyt ja tuntunut työilmapiirissä ja työn mielekkääksi kokemisessä. Kohtuuttomuus synnyttää helposti turhautuneisuutta, vihaisuutta, surua ja avuttomuutta.

Pro-tukipisteellä on vahvat rakenteet työnohjauksen ja kiinteiden yhteisten foorumien (sisältää viiko-, yksikkö- ja asiakastyön tiimitapaamiset) osalta. Hankesuunnitelmaa edeltänyt vuosi 2012 oli taloudellisesta tilanteesta johtuen äärimmäisen kuormittava irtisanomisineen ja lomautusuhkineen. Samaan aikaan toimintaympäristössä tapahtui selkeä muutos huonompaan ja asenneilmapiiri asiakaskuntaamme kohtaan kiristyi sekä joiden viranomaisten toiminnassa että poliittisessa keskustelussa. Jaksaminen on ollut tiukalla, koska työyhteisö ei ole halunnut tinkiä työn laadusta ja ihmisoikeudellisista lähtökohdista.

Notkahduksen jälkeen yhdistyksen talous kääntyi hieman parempaan suuntaan ja tässä yhteydessä näytti myös väsymykselle olevan enemmän tilaa ja mahdollisuutta tulla esiin. Yhteisön sisäisissä keskusteluissa on kaivattu pitkäjänteistä suunnitelmaa ja rakennetta työviihtyvyyden ja työssä jaksamisen rakenteiden luomiselle. Vanhat vahvatkaan rakenteet eivät tarjoa enää riittävää tukea muuttuneessa toimintaympäristössä ja erittäin kuormittavista edellisistä vuosista toipumiseen.

Työntekijöiden hyvinvoinnin turvaamiseksi ja laadukkaan työn takaamiseksi oli välttämätöntä löytää keinoja jaksamisen parantamiseksi ja työn tekemisen raamien vahvistamiseksi. Yhdistyksen johto ryhtyi valmistelemaan hanketta, jolla tavoitellaan pysyviä työhyvinvointia ja terveyttä edistäviä sekä ylläpitäviä muutoksia. Lähtökohtana oli, että hankkeen tulee olla kestoaltaan riittävän pitkä, jotta muutoksia ehtii syntyä jo hankkeen aikana ja tämä puolestaan edesauttaa hyväksi koettujen muutosten juurruttamisen pysyviksi käytännöiksi. Sen tulee olla sisällöltään sellainen, että jokainen työyhteisön jäsen kokee hankkeen itselleen mielekkääksi ja itseä hyödyttäväksi.

## 3. KEHITTÄMISKOhteet

---

Kehittämiskohteiden valinta aloitettiin keskustelemalla työyhteisössä siitä, mistä asioista kuormitus näyttäisi syntyvän ja mitkä toimenpiteet voisivat auttaa kuormituksen vähentämisessä ja uupumisen ennalta ehkäisemisessä. Suunnitteluvaiheessa työyhteisön esiin nostamat teemat muutettiin kysymyksiksi, joihin hankkeella haettaisiin vastauksia:

1. Koko ajan tulee uutta tietoa ja liikaa erilaisia reagoimista vaativia asioita; tuntuu että hukumme informaatiotulvan alle ja ettemme ehdi tehdä puoliakaan siitä, mitä pitäisi. Miten informaatiotulvaa voidaan organisoida ja kiireen tuntua vähentää siten, että perustehtävä selkiytyy ja tulee hoidetuksi laadullisesti hyvin?

2. Asiakaskunnan aseman heikentyminen tarkoittaa myös yhä rankempien asioiden esiin nostamista. Asiakastyön sisältö on rankempaa kuin aikaisemmin. Miten voidaan lisätä työntekijöiden kykyä ennaltaehkäistä työn sisällöstä johtuvaa kuormitusta sekä miten tunnistetaan ja vähennetään kuormituksen negatiivisia seurauksia?
3. Miten organisaation vahva arvopohja saadaan työhyvinvoinnin tueksi ja osaksi arjen työtä?
4. Toimivatko vanhat työhyvinvoinnin tueksi luodut rakenteet edelleen?
5. Miten työhyvinvointia ja sen kehittämistä tulisi johtaa?
6. Miten löydetään käytäntöjä, jotka nykyistä paremmin mahdollistaisivat työyhteisön jäsenten koko yhteisön viihtyvyyttä parantavien ideoiden esiin nostamista ja toteuttamista?

## 4. TAVOITTEET

---

Kehittämiskohteiden selkiyttämisen jälkeen kirkastettiin hankkeelle asetettuja tavoitteita. Yleisellä tasolla hankkeen tavoitteena on, että Pro-tukipisteelle syntyisi jo hankkeen aikana hyvinvointia lisääviä ja vahvistavia käytäntöjä ja toimintakulttuuria, jotka ovat perusarvojemme mukaisia. Rakenteiden tulisi olla joustavia ja vastata erilaisissa tilanteissa olevien työntekijöiden tarpeisiin. Tavoitteena on löytää työnohjauksen rakenne, joka vastaa joustavasti muuttuviin olosuhteisiin sekä tukee ammatillista identiteettiä ja työssä jaksamista. Hanke tuottaisi onnistuessaan työhyvinvoinnin kehittämisen ja ylläpitämisen mallin, joka olisi sovellettavissa muissa samantyyppisissä järjestöissä sekä soveltuvien osin myös muunlaisissa organisaatioissa.

Hankkeen aikana tavoitteet vielä konkretisoituivat edelleen. Sisällöllisesti kuormittavassa työssä on välttämätöntä tunnistaa kuormituksen lähteet ja uupumiseen johtava dynamiikka. Tavoitteena oli saada tiedollisia valmiuksia ymmärtää asiakastyön ja vaikuttamistyön kuormitustekijöitä. Tiedon lisäksi tavoitteena oli työstää yhdessä sekä yksilöllistä että yhteisöllistä ymmärrystä siitä, miten uupumisen ja jaksamisen dynamiikat tunnistetaan toisaalta kukin itsessään ja toisaalta työyhteisön tasolla. Ymmärryksen lisäksi tavoitteena oli löytää käyttökelpoisia ja toimivia menetelmiä uupumuksen tunnistamiseen, ennaltaehkäisyyn ja korjaamiseen sekä jaksamisen vahvistamiseen. Arvotyöskentelyssä tavoitteeksi tuli arvojen kirkastamisen lisäksi saavuttaa yhteinen ymmärrys arvojen merkityksestä sekä organisaation että yksittäisten työntekijöiden ammatillisen identiteetin vahvistamisessa.

## 5. SUUNNITELMAN KONKRETISOINTI

---

Hankkeen kolmeksi työhyvinvoinnin kehittämisen alueeksi tiivistyivät seuraavat teemat:

1. informaatiokuormituksen ennaltaehkäisevät hallintamenetelmät
2. substanssikuormituksen ennalta ehkäisevät strategiat
3. yhteisölliset, omaehtoiset viihtyvyystekijät

Seuraavana vaiheena oli löytää yhteisesti määritellyille teemoille tarkemmat sisällöt ja niiden työstämiseen soveltuvat ulkopuoliset asiantuntijat. Työn sisällöllisen kuormittavuuden tunnistamiseen ja kuormittavuuden vaikuttamiseen soveltuvien näkökulma löytyi myötätuntouupumuksen ja sijais-traumatisoitumisen tutkimuksesta ja sovelluksista. Palvelujen tuottajaksi valittiin myötätuntouupu-

mukseen ja sijaistraumatisoitumiseen perehtynyt psykoterapeutti ja työnohjaaja Leena Nissinen/Tmi Acoma. Arvopohjan yhteinen työstäminen oli myös olennainen osa jaksamisen vahvistamisessa. Tähän työskentelyyn haettiin asiantuntija, joka on perehtynyt yhteisön arvotyöskentelyyn, eettiseen johtamiseen sekä arvojen juurruttamiseen osaksi arjen työtä. Palvelun tarjoajaksi valittiin Juuriharja Oy. Informaatiovirran hallintaan haimme toisaalta tiedollista ymmärtämystä, miten aivot pystyvät selviämään informaatiotulvasta ja mitä käytännön menetelmiä tiedon prosessointiin on olemassa. Palveluntarjoajaksi valittiin Filosofian Akatemia Oy.

Omaehtoiset ja yhteisölliset ideat viihtyvyyden lisäämiseksi eivät vaatineet uusien rakenteiden luomista, vaan tämä osio sisällyttiin kaikkeen hankkeen aikaiseen työskentelyyn. Ideoiden esittämiseen kannustettiin ja ideoiden kokeilemiseen pyrittiin hyvin matalalla kynnyksellä.

Vanhon rakenteiden toimivuuden arvioinnissa päätettiin tarkastella erityisesti työnohjauksen rakenteita ja toteuttamistapoja; vastaavatko ne nykyistä tarvetta vai olisiko niihin syytä tai mahdollisuutta saada vaihtelevuutta ja joustavuutta. Lisäksi tutkitaan, ovatko nykyiset rakenteet ja sisäinen tiedonkulku sekä vuorovaikutustavat kunnossa.

Hankkeen onnistumisen kannalta oli myös oleellista kiinnittää erityishuomiota kehittämisen johtamiseen. Koko hankkeen johtaminen on johtoryhmän vastuulla. Johtoryhmällä oli keskeinen rooli huolehtia, että koko yhteisön kesken sovitut linjaukset, toimenpiteen juurtuvat käytännöiksi ja että niitä varten ovat soveltuvat rakenteet. Hankkeen toteuttaja (Leena Nissinen, Tmi Acoma) toimi sekä työyhteisön että johtoryhmän tukena. Samoin eettisen strategian työstössä johtoryhmälle on järjestetty omaa työpajatyöskentelyä (Juuriharja Oy).

## 6. HANKKEEN TOTEUTUS

---

### 6.1. Informaatiokuormituksen ennaltaehkäisevät hallintamenetelmät

Hankkeen käytännön toteutus aloitettiin toukokuussa 2013 järjestämällä koko työyhteisölle Filosofian Akatemia Oy:n USAIN-menetelmän koulutus helpottamaan informaation hallintaa. Koulutukseen sisältyi verkossa tehtävä ennakkotehtävä, jossa jokainen työntekijä kirjasi ylös jo käyttämiään muistitekniikoita ja ajanhallinnan käytäntöjä. Ennakkotehtävään sisältyi myös kysely tarpeista ja toiveista koulutuksen sisällölle.

Ensimmäiseen koulutusosioon (kesto kolme tuntia) osallistui koko työyhteisö. Osio kesti kolme tuntia ja sen aikana käsiteltiin ajanhallinnan menetelmät linkitettyinä muistiin liittyvään tutkimustietoon<sup>1</sup>. Seuraavassa koulutusosiossa työyhteisö jaettiin kahteen ryhmään (kesto kolme

---

<sup>1</sup> Koulutuksen perustana ovat seuraavat tieteelliset teoriat ja metodologiat: George Millerin työmuistia koskevat tutkimukset, Mihaly Csikszentmihalyin "flow-teoria, Manfred Zimmermanin aivotoinnin kapasiteettia koskevat tutkimukset, Clifford Nassin moniajoa koskevat tutkimukset, Charles Sanders Peircen pragmaattinen toiminnan teoria, Esa Saarisen ja Raimo P. Hämäläisen systeemiälyteoria, Timo Järvillehdon systeemi-psykologian teoria, William Jamesin toiminnanteoria, C.I. Lewisin tietoteoria, David Allenin GTD-metodologia, Stephen Coveyn Seven Habits -metodologia sekä nykyaikaisen neurotieteen työmuistia, aivojen frontaalialuetta ja neuroverkkoja koskevat yleisesti hyväksytyt tutkimustulokset.

tia/ryhmä). Pienryhmissä kukin työntekijä harjoitteli soveltamaan muistin ja ajattelunhallinnan menetelmiä omaan arkeensa ja opetteli käyttämään muistin- ja ajanhallintaa helpottavia teknisiä apuvälineitä.

Filosofian Akatemian USAIN-koulutuksen menetelmät olivat:

- **Visiointi** määrää toimintasi suunnan. Kirkkaan vision avulla jopa pienet ad hoc -tehtävät saavat merkityksen ja nivoutuvat osaksi työsi ja elämäsi suurempia kokonaisuuksia.
- **Kerääminen** ulkoistaa mieleesi tämän tästä pälkähtävät tehtävät. Suuri osa työperäisestä stressistä johtuu siitä, että mieleen juolahtavat tehtävät kuormittavat ajatteluasi ja johdattavat ajatuksesi pois käsillä olevasta tehtävästä näin vaikeuttaen sen suorittamista.
- **Toimilistan koostaminen** antaa toiminnallesi rakenteen. Suuret ja epämääräiset projektit pilkotaan konkreettisiin osatoimiin. Toimille annetaan konteksti, jolloin keskityt vain niihin toimiin, jotka voit oikeasti kulloinkin tehdä.
- **Tekeminen** tapahtuu yhteen asiaan keskittyen, vireystilasi ja käytettävissä olevan ajan mukaisesti.

## 6.2. Substanssikuormituksen ennalta ehkäisevät menetelmät

### 6.2.1. Arvot työn tukena

Arvotyöskentelyä johti koko prosessin ajan Erika Heiskanen, Juuriharja Oy:stä<sup>2</sup>. Työskentely aloitettiin **22.1.2014** johtoryhmän työskentelyllä. Johtoryhmässä käytiin läpi ja vahvistettiin arvotyöskentelyn rakenteet ja aikataulu sekä johtoryhmän asema suhteessa hankkeen johtamiseen ja läpivientiin. Johtoryhmä tutustui arvoprosessin tiimalasi-malliin ja arvoavaruuden nelikenttään. Käytiin keskustelua johtoryhmän jäsenten tavoitteista ja kiinnostavista kysymyksistä. Tavoitteiden osalta selkiytettiin tarve saada arvot konkreettisiksi, arjessa näkyviksi suojiksi ja työkaluiksi. Käytiin keskustelua siitä, miten arvot voivat näkyä arjessa ja miten ne voivat suojata minua ja muita arjen haastavissa tilanteissa.

Johtoryhmä pohti myös arvoprosessin tuloksia ja tulevaisuuden skenaarioita:

- mikä olisi pettymys ja epäonnistuminen; mitä pitäisi tehdä, jottei kävisi näin
- mikä olisi ok-tulos; missä on onnistuttu
- mikä olisi yli odotusten tulos; mitä erityisesti on tehty oikein ja mitä tämä edellyttää johtamiselta

Lopuksi listattiin konkreettisia tekoja, mitä johtoryhmä ja sen jäsenet tekevät, jotta arvot näkyisivät ja olisivat konkreettisesti läsnä arjessa.

Koko työyhteisön osalta arvotyöskentely käynnistyi **7.2.2014**. Koulutuspäivässä käytiin läpi arvotyöskentelyn rakenteet ja aikataulu sekä arvotyöskentelyn keskeiset käsitteet. Konkretisoitiin kunkin työyhteisön jäsenen tavoitteet työskentelylle konkreettisen kysymyslistan avulla. Tarkasteltiin

<sup>2</sup> Arvotyöskentelyn rakenne ja aikataulu liitteessä 1.



Pro-tukipisteen nykyistä arvopohjaa ja pienryhmätyöskentelyn kautta kuvattiin, miten ne mielestämme näkyvät suhteessa historiaamme, toimintaympäristöömme, sidosryhmiimme, perustehtäväämme ja tulevaisuuteemme.

Tämän työskentelyn kautta syntyi arvoja kuvaavia sanoja eli arvoehdokkaita, joita sijoitettiin yhdessä arvoavaruuden nelikenttään. Tässä vaiheessa arvojen lukumäärää ei rajoitettu, vaan kaikki esiin tulleet ja yhteisön tärkeiksi valitsemat arvot ovat ehdokkaina yhteisiksi arvoiksi. Arvoehdokkaita kirjattiin yhteensä 21.

Prosessi jatkui johtoryhmätyöskentelyllä **5.3.2014**. Päivän teemana oli pohtia, missä arvot näkyvät arjen tekemisessä ja missä niiden pitäisi näkyä. Johtoryhmän jäsenet työstivät omia tavoitteitaan arvotyöskentelylle: ovatko omat arvot linjassa yhteisesti julkilausuttujen arvojen kanssa. Arvojen johtamisen näkökulmasta käytiin keskustelua siitä, miten erilaisten arvojen "sietäminen" ja yhteensovittaminen onnistuu käytännön johtamistyössä sekä mikä arvoristiriitatilanteiden johtamisessa on olennaista.

Johtoryhmä jatkoi arvoehdokkaiden työstämistä kokeilemalla, millä tavoin erilaisia arvoehdokkaita sovelletaan käytännössä asiakastyössä, johtamisessa, kollegoiden kesken ja vaikuttamistyössä. Arvoehdokkaita tiivistettiin ja ensimmäisellä kierroksella ehdokkaiden määrä saatiin pudotettua reilusta kahdestakymmenestä viiteentoista ja lopulta yhteentoista.

Maaliskuun puolessa välissä (**14.3.2014**) oli jälleen työyhteisöpäivä, joka oli jaettu kahteen ryhmään; toinen ryhmä kokoontui kolme tuntia aamupäivällä ja toinen ryhmä iltapäivällä. Toiminnanjohtaja osallistui kummankin ryhmän työskentelyyn. Ryhmissä käytiin läpi johtoryhmän työstämät arvoehdokkaat ja keskusteltiin yhdessä siitä, mitkä arvot nostetaan keskeisimmiksi. Tavoitteena oli tiivistää edelleen arvoehdokkaiden määrää vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tarkoittaisi, jos nämä olisivat meidän arvojamme?
- Mitkä arvot tuntuisivat hyviltä ja sopivilta omaan työhömmee?

Työryhmissä käytettiin samaa menetelmää kuin johtoryhmässä eli kokeiltiin arvoehdokkaiden soveltuvuutta käytännössä asiakastyössä, johtamisessa, kollegoiden kesken ja vaikuttamistyössä. Työskentelyn lopputuloksena ehdokasmäärä väheni yhdestätoista seitsemään.

Seuraavassa johtoryhmän tapaamisessa **7.5.2014** tavoitteena oli valita arvoehdokkaiden joukosta Pro-tukipisteen arvot. Tapaamisessa haettiin vastausta kysymykselle: millainen kokonaisuus olisi tasapainoinen ja strategisesti mielekäs. Pohdimme, mikä tulisi olemaan valitsemiemme arvojen merkitys ja miten valitut arvot ovat sovellettavissa käytännön eri osa-alueilla. Kävimme myös keskustelua arvojen merkityksestä johtamistyössä:

- Mitä on johtajan esimerkillisyys?
- Miten johtaja tukee arvojen mukaista toimintaa?
- Miten johtaja puuttuu arvojen vastaiseen toimintaan?

Soveltamisharjoitteiden jälkeen käytiin vielä kerran arvoehdokkaat läpi. Ehdokkaista valittiin kolme operatiivista arvoa ja yksi perusarvo. Operatiivisiksi arvoiksi valittiin **osallisuus, yhdenvertaisuus**

# PRO·tukipiste

**ja läpinäkyvyys.** Kaiken perustaksi valittiin ihmisarvo. Johtoryhmä esitteli valitut arvot koko työyhteisölle työyhteisöpäivänä 6.6.2014.

Arvotyöskentelyä jatkettiin kesälomien jälkeen koko työyhteisön voimin **29.8.2014**. Työskentely keskittyi valittuihin arvoihin ja niiden soveltamiseen. Soveltamisen osa-alueita oli seitsemän:

- asiakastyö
- kollegiaalinen vuorovaikutus
- talous
- toiminnan sujuvuus
- vaikuttamistyö
- johtaminen
- verkostotyö

Valitut arvot purettiin pienryhmissä siten, että ensin puettiin arvo lauseeksi (esimerkiksi Kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.”). Tämän jälkeen lauseet sovellettiin kaikkiin edellä mainittuihin osa-alueisiin siten, että se kertoo miten valittu arvo näkyy käytännössä (esimerkiksi ”Oikeudenmukaisuus ja avoimuus vähentävät kiukkua ja mökötyä.”). Tämä työskentelyn tuloksena syntyi 12 taulukkoa (esimerkki alla), joissa on kerättyä ideoita siitä, millä tavoin arvot näkyvät ja millä tavoin niiden tulisi näkyä arjen käytännöissä.

## LÄPINÄKYVYYS

### 2. Antaa perustan vision toteutumiselle ja mahdollistaa oikeutuksen työlle. Mitä tekemällä toteutuu? Miten näky?

ASIAKKAAT	KOLLEGAT	TALOUS	TOIMINNAN SUJUUVUUS	VAIKUTTAMISTYÖ	JOHTAMINEN	VERKOSTOTYÖ
Avoimena keskusteluna siitä, mitä voidaan tarjota	Avoimena keskustelu työnjoosta ja odotuksista	Avoimuus kaikkiin suuntiin (asiakkaat, suuri yllätykset, muut toimijat), miksi meitä rahoitetaan	Tarvittava määrä tietoa liikkuu sujuvasti.	Perustellaan, mihin tieto pohjautuu	Valintojen / päätösten perustelu	Tuodaan esille <del>pro</del> näkökulma
Perustelut, miksi tehdään / ei tehdä.	Yhteistyö, pysähtyminen	Tiedon välittäminen työyhteisölle, tulosta ja resursseista, perustellen valinnat.	Rakenteet	Kemttäkokemus, TERHY	Tiedonvälitys, viestintä säännöllistä ja johdonmukaista	Tiedotus – viestintä avointa ja laadukasta
Vastuuttaminen, puhutaan auki	Välitetään olennainen tieto olennaisille kollegoille	Kehittävät, toimintakertomus, raportointi	Delegointi		Näkyvä johtaminen	
Ei toimita ilman asiakkaan lupaa hänen asioidensa (ristiriita arvossa, jos as. ei anna lupaa esiintyä avoimesti <del>pro</del> työntekijänä?)	Ei toimita kollegan selän takana; pidetään kiinni sopimuksista, ei sooloilla, perustellaan <u>ammattillisesti</u> -> sujuvuus		Yhteiset linjat toiminnassa		Arvot mukaan asiakastilaisiin jne.	

Marraskuussa **7.11.2014** jatkettiin jälleen koko työyhteisön aamu- ja iltapäiväryhmillä. Ryhmissä jatkettiin keskustelua siitä, mihin kaikkiin asioihin arvojen tulisi vaikuttaa. Pohjana olivat edellisen työskentelyn tulokset, joita syvennettiin ja konkretisoitiin vielä lisää. Tapaamisessa pohdittiin, miten jalkautetaan valitut arvot esimerkiksi osaksi kehityskeskusteluja, palaverikäytäntöjä ym. rakenteita.

**3.12.2014** pidetyssä johtoryhmän tapaamisessa käytiin marraskuun työskentelyn tuloksia läpi ja mietittiin yhdessä, miten rakenteet saataisiin helpoimmin osaksi vuosikelloa.

Viimeinen ”juuriharjaus” pidettiin **3.2.2015**, jolloin arvioitiin valittujen arvojen toteutuminen:

- "Miten arvot nyt näkyvät arjessamme?"
- "Milloin on helppo / vaikea toimia arvojemme mukaisesti?"
- "Miten silloin toimimme?"
- "Tulisiko arvoista johtaa tarkempia pelisääntöjä?"
- "Mitä meidän vielä tulee kehittää arvojen juurtumisen vahvistamiseksi?"

Kaikista edellä mainituista teemoista käytiin keskustelua sekä yhteisesti että pienryhmissä. Lisäksi arvojen soveltamista harjoiteltiin käytännön rooliharjoitteina. Lopuksi käytiin keskustelua siitä, missä rakteissa arvojen pohdinta jatkuu ja millä turvataan se, että arvot juurtuvat olennaiseksi osaksi Pro-tukipisteen työtä. Tätä varten sovittiin konkreettisia tekoja, kuten arvojen sisällyttäminen toiminnan raportointiin, palaverikäytäntöihin, keskinäisen vuorovaikutuksen pelisääntöihin jne.

## 6.2.2. Työssä jaksamisen vahvistaminen työn sisällöllisen kuormittavuuden ymmärtämisen ja sisäisen vuorovaikutuksen kehittämisen kautta

Työn sisällöllisen kuormittavuuden sekä yksilöllisen ja yhteisöllisten tekijöiden tutkiminen koostui useista koulutuspäivistä. Koulutuspäivät muodostivat kokonaisuuden, joka koostui psyykkisen trauman, myötätuntuupumisen ja sijaistraumatisoitumisen tutkimisesta sekä itse- ja yhteisöha- vainnoinnista.

### 3.5.2013 Tunnista tarinasi

Kouluttajat TtM, terveydenhoitaja, työnohjaaja Sanna Mäkipää, FM, kirjallisuusterapeutti, mindfulnes-ohjaaja Päivi Tonteri ja Psykoterapeutti, työnohjaaja Leena Nissinen

Tutustuttiin kirjallisuusterapian menetelmiin ja niiden soveltamiseen työhyvinvointiin, pohdittiin yhteisön vuorovaikutusdynamikkaa ja sen haasteita sekä avattiin ensimmäisen kerran myötätuntuupumisen tematiikkaa. Teemoja työstiettiin vuorovaikutuksellisilla ja osallistavilla menetelmillä sekä harjoiteltiin henkilökohtaisia taitoja hiljentyä ja rentoutua.

### 6.9.2013 Psyykkisen trauman merkityksistä.

Kouluttajat Traumapsykoterapeutti Riitta Ylikormi ja Psykoterapeutti, työnohjaaja Leena Nissinen. Avattiin psyykkisen trauman teoriataustaa ja keskusteltiin siitä, miten se näyttäytyy Pro-tukipisteen työssä ja miten se vaikuttaa omaan jaksamiseen (sijaistrauma). Koulutuksessa jatkettiin keväällä alkanutta prosessia työyhteisön vuorovaikutukseen ja myötätuntuupumiseen liittyen. Toteutustavassa tuettiin yhteisöllistä keskustelua pienryhmä- ja suurryhmätyöskentelyin.

### 11.10. ja 15.11.2013 Sijaistraumatisoituminen ja kehollisuus

Kouluttajat FT, musiikkiterapeutti, tanssi-liiketerapeutti, traumapsykoterapeutti, freelancer muusikko Marko Punkanen ja Psykoterapeutti, työnohjaaja Leena Nissinen.

Käsiteltiin sijaistrauman taustateoriaa sekä sen kokonaisvaltaisia vaikutuksia. Tarkastelukulmana oli erityisesti kokemusten kehollisuus, ajatusten, tunteiden ja tulkintojen eläminen kehossa ja sen myötä vaikutukset toimintatapoihin. Työskentelytavoissa tuettiin yhteisöllistä jakamista ja pienryhmäpohdiskelua ja opetettiin kehollisia menetelmiä stressitilan säätelyyn.

Koska koulutus oli jaettu kahteen osioon, sisällön käsittelyssä huomioitiin myös jokaisen oma asian prosessointi koulutuskertojen väliaikana.

## **25.4.2014 Myötätuntouupumisen itsehavainnointia ja sijaistrauman vaikutus yhteistyöhön**

Kouluttaja Leena Nissinen.

Ennen koulutuspäivää työntekijät tekivät myötätuntouupumisen ja loppuunpalamisen riskiä sekä myötätuntotytydytystä havainnoivan testin Professional Quality of Life Scale (ProQOL): Compassion Satisfaction and Compassion Fatigue, [www.proqol.org](http://www.proqol.org), käännös Henna Palmunen.

Koulutuspäivässä tarkasteltiin testin tuloksia ja keskusteltiin testin käyttökelpoisuudesta jatkossa. Päädyttiin kokeilemaan testiä kehityskeskustelun osana kerran vuodessa.

ProQOL –testin ongelma oli, että osa Pro-tukipisteen työntekijöistä ei ole äidinkieleltään suomenkielisiä ja siksi sisällön ymmärtäminen oli vaikeaa. Lisäksi testi on asiakastyöpainotteinen, minkä vuoksi tiedottamisessa ja yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa työskentelevät eivät kokeneet sitä työkokemuksiaan kuvaavaksi. Myöhemmin Leena Nissinen laati testistä toisen version viimeksi mainittua ryhmää varten, jota versiota ei kuitenkaan hankkeen aikana vielä kokeiltu.

Koulutuksen toinen tärkeäksi osoittautunut teema oli yhteistyön tekeminen asiakastyössä, organisaation sisällä ja ulkopuolisissa verkostoissa. Yhteistyön vuorovaikutusta tarkasteltiin yhteistyö- ja varjoroolien avulla. Yhteistyö- ja varjoroolien työstämiseen palattiin myöhemmissäkin koulutuksissa.

## **6.3. Yhteisölliset rakenteet ja omaehtoiset viihtyvyystekijät työhyvinvoinnin juurruttamisessa**

### **Työnohjausrakenteen kuvaus**

Kaikilla Pro-tukipisteen työntekijöillä oli sekä ryhmä- että yksilötyönohjaus. Molemmilla alueyksiköillä oli oma ryhmätyönohjaus ja kaikilla työntekijöillä oli mahdollisuus yksilötyönohjaukseen oman tarvearviointinsa perusteella. Yksikön ja yksittäiset työntekijät hakivat työnohjaajansa itsenäisesti sovittujen hinta- ja frekvenssiraamien puitteissa.

Pro-tukipisteen organisaatiossa on ryhmä, jonka jäsenten toimintafoorumit olivat itsenäisiä (tiedottaminen, yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja ihmiskauppa) ja joiden osallistumista asiakastyötä tekevien työnohjausryhmiin ei pidetty mielekkäänä. Siksi tämän ryhmän ohjaajaksi valittiin jo ennen hanketta Leena Nissinen, joka toimi ryhmätyönohjaajana vuoden 2013 loppuun. Tuolloin päädyttiin vaihtamaan ryhmätyönohjaajaa Nissisen kaksoisroolin (myös hankkeen vetäjä) vuoksi. Yksilötyönohjaukset po. ryhmän jäsenille jatkuivat mm. siksi, että katsottiin tärkeäksi, että hankkeen vetäjällä on kontakti työn substanssiin ja ajankohtaisiin ilmiöihin. Myös ne päättyivät 2014 vuoden loppuun mennessä.

## Kysely työnohjaajille

Reflektiopintana työhyvinvoinnin tarpeitten ja kehittämisen pohdinnalle käytettiin syksyllä 2014 toteutettua kyselyä Pro-tukipisteen työnohjaajille. Kyselyn laati Leena Nissinen yhdessä johtoryhmän kanssa. Kyselyssä painotettiin nimenomaan Pro-tukipisteen työnohjausta, ei työnohjausta yleisesti. Hankkeen aikana toteutettiin sekä ryhmätyönohjauksia että yksilöohjauksia. Seuraavassa poimintoja työnohjaajien ajatuksista:

*Työnohjaus on systemaattisena, suunnitelmallisena ja tietoisena työmuotona erityisen merkityksellistä työssä jaksamiselle. Arjen peilaajana ulkopuolinen kuulija ja kommentoija on työn kehittämislle ja työssä jaksamiselle tärkeä. Työnohjaus tuo väljyyttä tarkastella hankaliakin tilanteita kauempaa liisäten ymmärrystä kokonaisuudesta ja omista reagointi- ja toimintatavoista.*

*Yksilötyönohjaus tukee työntekijän selviytymistä asiakastyön herättämien tunteiden kanssa. Ymmärrys erilaisiin ilmiöihin lisääntyy ja voimavarat kasvavat. Yksilötyönohjauksessa sijaistraumatisoitumisen ilmenemisen muotoja henkilökohtaisella tasolla voi tutkia syvällisesti.*

*Ryhmätyönohjaus on tärkeää, jotta työntekijät voisivat kokea olevansa turvassa työyhteisössä: asioista ja tunteista voidaan puhua ja niitä voidaan miettiä yhdessä. Työnohjaaja voi auttaa työntekijöitä "painamaan kaasua tai jarrua", mikä voi olla hyvinkin merkittävää uupumisen ja sijaistraumatisoitumisen kysymyksissä. Työntekijä voi oivaltaa, että tietynlainen työ ja työorientaatio voi olla itselle liian raskasta (traumamaailma vs. pelastajasyndrooma). Samalla hän voi havaita, että kuormittumiseen voi vaikuttaa ja väsymistä hoitaa muullakin tavalla kuin sairauslomilla.*

*Työnohjauksen tulisi antaa välineitä itse- ja yhteisreflektioon. Työnohjauksen tulee tukea itseilmaisua. Sen tulisi luoda maaperää luovuudelle, yhteiselle ongelmanratkaisulle, ilolle ja uuden kehitylle. Työnohjauksen tulisi näyttää onnistumiset ja se, että kaikilla on niiden toteutumisessa rooli yksittäisinä työntekijöinä ja koko ryhmällä/organisaatiolla yhdessä.*

## Yhteinen keskustelu

Alkusyksystä 2014 käytiin hankkeen arviointikeskustelu henkilöstön pienryhmissä (3) sekä johtoryhmässä. Keskusteluissa pohdittiin vallitsevaa työnohjaus- ja työhyvinvoinnin tukemisen rakennetta ja hankkeen tuomia uusia ideoita. Keskusteluista laadittiin kooste, jota käsiteltiin koulutuksessa 28.11.2014 (Kappaleessa 'Tulevan ideointia' on ajatuksia myös näistä keskusteluista). Ajallisesti lähellä kyseistä koulutuskertaa oli tulossa tieto seuraavan vuoden rahoituspäätöksistä. Rahoituksen pysyminen aikaisemmalla tasolla ei ollut varmaa, mikä aiheutti yhteisössä huolta. Siksi päivän päätavoite oli työstää luovien menetelmin kokemuksia työhyvinvointihankkeessa sekä tarjota työntekijöille foorumi kiittää yhteisöä ja työtovereita menneen vuoden yhteistyöstä. Taideterapian menetelmin toteutetuista teoksista syntyi kollaasi, joka sai nimekseen 'Prosaiikki'.

Kouluttaja Leena Nissinen

## Tulevan ideointia

Vuoden 2015 alkuun oli alkuperäisessä suunnitelmassa kaavailtu useampia työyhteisön päiviä ja laajamittaisempaa hankkeen yhteenvetoa ja käytänteiden juurruttamista. Rahoituspäätösten vuoksi hankkeen työskentelyä jouduttiin supistamaan. Koko työyhteisö tapasi keväällä 2015 yhden kerran, johon tapaamiseen myös johto osallistui. Johdolla ei ollut erikseen hankkeen lopetustyöskentelyä.

24.4.2015 oli hankkeen lopetuspäivä. Tuolloin kerättiin ajatuksia siitä, mitä työhyvinvointihankkeen anti on ollut ja minkälaisiin asioihin on kiinnitettävä huomio tulevan suunnittelussa työhyvinvoinnin näkökulmista.

Hankkeen aikaista arvokeskustelua pidettiin erittäin tärkeänä. Arvotyöskentelyn vaikutusten katsottiin kuuluvan ja näkyvän arjen työssä ja sen toivottiin pysyvän elossa jatkossakin. Arvokeskustelun saamista toiminnan vuosikelloon pidettiin mielekkäänä ja keskustelun toteutusfoorumeiksi ehdotettiin kehittämispäiviä ja koulutuksia.

Keskustelussa ehdotettiin asiakastyön toimintamallien kehittämistä parityöskentelyn ja yleensä yhdessä reflektoinnin suuntaan. Arjen jakamisesta työtovereiden kesken käytettiin ilmaisua matalan kynnyksen kollegakeskustelut. Kaiken kaikkiaan yhteisöllisyyden tuki nähtiin työhyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeänä. Jaksamisen kannalta on tärkeää yksilöllisesti ja yhteisöllisesti muistuttaa perustehtävästä, sen rajoista ja mahdollisuuksista.

Yhteisö toivoi haastavien asiakastilanteiden jälkeisille reflektioille keskusteluille rakennetta. Rakenteen tulisi vastata kysymyksiin, missä reflektioivan keskustelun toteutus päätetään (esim. asiakastiimi), milloin se järjestetään ja ketkä siihen osallistuvat.

Konkreettisista ammatillisuutta ja jaksamista tukevista toiminnoista nostettiin esille kehittämispäivät ja kehityskeskustelut, koulutukset ja ryhmätyönohjaus. Yksilötyönohjaus jouduttiin taloudellisista syistä lopettamaan 2015. Virkistyspäiviin toivottiin yhteisen ilon ja mukavan tekemisen ohelle tiedollista antia perustarpeisiin liittyen: tietoa levosta, liikunnasta, unesta ja ruoasta.

Koska yksilötyönohjauksista jouduttiin taloudellisista syistä luopumaan, ryhmätyönohjausten katsottiin olevan uudenlaisten odotusten kohteena. Niiden rakennetta ja työskentelytapoja on kehitettävä niin, että erilaiset työhyvinvoinnin tarpeet saavat tilaa. Luottamusta ja keskinäistä kunnioitusta on tuettava, jotta tarkoituksenmukainen myös henkilökohtaisiin kokemuksiin liittyvä keskustelu on mahdollista. Keskustelu ja analysointi eivät ole kaikkien työntekijöiden laji, joten toiminnallisuutta on ryhmätyönohjauksissa (ja koulutuksissa) myös oltava.

Johtoryhmä tarvitsee työnohjauksen tai vastaavan tukemaan jaksamista ja ammatillista johtamista.

Kehityskeskusteluun toivottiin liitettäväksi asiakastyön myötätuntouupumustesti (ProQOL), siitä muotoiltu vaikuttamistyöhön tarkoitettu vastaava testi sekä työnimu-testi. Ne avaavat keskustelun myös kokemukselliselle alueelle. Myös johtoryhmän jäsenten on itse tehtävä testejä. Esimiehen itsereflektion seurauksena hän on valmiimpi avaamaan keskustelun myös myötätuntouupumisen riskinarviointiin ja siihen vaikuttamisen kehittämiseen.

Koulutusteemoista tulisi keskustella ja priorisoida teemat yhdessä. Pro-tukipisteen työntekijöissä on asiantuntijoita erilaisista erityisteemoista ja siksi sisäisesti toteutetut koulutukset ovat mahdollisia. Monikulttuurisuuden haasteet nousivat niin työtapojen kehittämishaasteiksi, koulutusteemoiksi kuin myös työnohjauksessa huomioon otettavaksi ilmiöksi.

## Työskentely johtoryhmän kanssa

Hankkeen onnistumisen kannalta oli tärkeää kytkeä hanke läheisesti sekä päivittäisjohtamiseen että johtoryhmätyöskentelyyn. Johtoryhmä oli merkittävä foorumi hankkeen valmistelussa ja hankkeen edistymisen seurannassa. Johtoryhmällä oli sekä ohjattuja, hankkeeseen sisältyviä tapaamisia että normaalia johtoryhmätyöskentelyä, jossa arvioitiin hankkeen etenemistä sekä tehtiin päätöksiä ja linjauksia mahdollisista hankkeesta nousseista kysymyksistä.

Yhdistyksen hallitus ei osallistunut aktiivisesti hankkeen toteuttamiseen, mutta oli kuitenkin merkittävä taustatuki hankkeen läpiviemiselle. Hallituksen kokouksissa käytiin keskustelua hankkeen etenemisestä ja hallitus pitää tärkeänä, että hankkeen kautta saavutetut työhyvinvointia ylläpitävät rakenteet ja käytännöt saadaan juurrutettua osaksi organisaation rakenteita ja toimintakulttuuria.

**8.10.2013** Johtoryhmässä keskusteltiin johdon työhyvinvointihankkeeseen liittyvistä toiveista. Leena Nissinen sai tehtäväksi kerätä tietoa arjen haasteista ja siitä, miten työnohjaus- ja koulutusrakenteilla voisi niihin vastata. Tieto oli määrä kerätä yhteisön ja johdon keskusteluista.

Tiedon kerääminen päätettiin toteuttaa keräämällä koulutuksista palautetta ja järjestämällä 2014 väliarvontikeskustelut pienryhmissä. Päätettiin kysyä myös Pro-tukipisteen työnohjaajien näkemyksiä työhyvinvoinnin haasteista ja työnohjauksen mahdollisuuksista vaikuttaa jaksamiseen Pro-tukipisteen työssä. Todettiin, että johtoryhmä on kaikissa koulutuksissa mukana, jolloin se saa tietoa myös osallistumalla itse koulutuskeskusteluihin.

Myös johto tarvitsee omaan työhyvinvointiinsa ja johtamiseen ylipäätään tukea. Johdon työnohjauksen ja koulutautumisen katsottiin olevan osa työhyvinvointihanketta. Tuen ideointia päätettiin jatkaa johdon keskusteluissa.

**12.3.2014** Johtoryhmä kokoontui arvioimaan työyhteisön tilaa ja työhyvinvointihankkeessa nousseita kysymyksiä. Työpaikan ilmapiirin katsottiin kohentuneen. Kaaos on vähentynyt, työrytmi hidastunut ja sen myötä kiukkuisuus vähentynyt. Kun myötätuntuupumisen ymmärrys on lisääntynyt, oman työn ja työroolin rajat ovat muuttuneet selkeämmiksi. Toisaalta myös väsymistä oli havaittavissa; kiirettä, kireyttä ja nokittelua.

Hyvinvointihankkeen aikana työntekijät ovat saaneet eväitä mentaaliseen rajaamiseen. Työhön on tullut suunnitelmallisuutta (palaverihin rakenteita, säännöllisyyttä). Henkilöstö on ilmaissut tarpeensa esimiesrajaukseen (työn rajat, linjaukset, periaatteet), jota johto oli tehnyt ja jolla katsottiin olevan rauhoittava vaikutus.

Johtoryhmä totesi, että Pro-tukipisteellä on hyvä ja avoin keskusteluilmapiiri. Monilla on kokemus, että oma työ on merkittävää ja se tuo energiaa ja innostusta.

**27.5.2014** Johtoryhmä keskusteli hankkeen koulutusten annista ja niiden suhteesta johtamiseen. Esille nousi yhteistyön tekemisen tärkeys ja haasteet. Vuorovaikutusta tulee havainnoida ja opetella. Väsymisen ja turhautumisen esiin nostamat ongelmalliset ajattelu- ja toimintatavat ovat nähtävissä ja niihin voi vaikuttaa yksilöllisesti ja yhdessä. Työhyvinvoinnin hoitamisessa esimiesten ja työntekijöiden yksilöllisille tarinoille ja vaikuttamistavoille tulee antaa tilaa. Johtoryhmä katsoi, että Pro-tukipisteen työssä tarvitaan vaihdellen itsehoitoa, työpaikan tarjoamaa tukea ja ulkopuolisten toteuttamia työnohjauksia ja koulutuksia.

Johtoryhmän jaksaminen oli esillä uudestaan. Pohdittiin sekä johtoryhmän jäsenten tuen tarvetta että johtamisen ammatillisia kysymyksiä (johtamisen ja toimintojen rakenteita, vastuita). Puhuttiin johtoryhmän työnohjauksesta tai sparrauksesta, joihin päätettiin palata myöhemmin. Hankkeen aikana johdolle erikseen tarjottua tukea ei toteutettu.

**21.10.2014** Pohdittiin hankkeen väliarvioinneista (pienryhmätyöskentelyt) esiinnousseita kysymyksiä. Edelleen korostuivat työyhteisön jäsenten yhteistyötaidot ja niiden tukeminen työnohjauksella ja koulutuksilla. Johto totesi, että työhyvinvoinnin johtamisen tukijalka on se, että he itse ovat yhteisössä läsnä. Pohdittiin, miten kontakti henkilöstöön parhaimmillaan toteutuisi; paljon fyysistä läsnäoloa vai muulla tavoin toteutettua yhteyttä?

Puhuttiin johdon hyvinvoinnista. Todettiin, että johdon kuormitus valuu herkästi yhteisöön ja esimiehisyteen. Siksi johdon työhyvinvoinnin tuki on tärkeää. Myös johtoryhmän jäsenten on tärkeää havainnoida itseä ja kysyä aika ajoin ”kuinka voin?”

## 7. VAIKUTTAVUUS JA ARVIOINTI

---

Hankkeen alussa Pro-tukipisteen työntekijöiden kuormittuminen oli havaittavissa ja tarve työhyvinvointiin panostamiselle selvä. Loppuvaiheessa havaittiin työyhteisön toiminnan ja työntekijöiden kestävyuden vahvistumista. Miten tähän kokemukseen päädyttiin, on monen hankkeen osatekijän ja rinnakkaisprosessien summa.

Työntekijöitä motivoi ja hanketta kohtaan tunnettu luottamus vahvistui siitä, että hankkeen kokonaissuunnittelu tehtiin heti alussa koko hankkeen ajaksi. Aikatauluttaminen loi työskentelylle rakenteen. Työntekijät pystyivät mieltämään työskentelyn pitkälle aikajanelle, mikä toi työskentelyyn rauhaa ja helpotti sitoutumista prosessiin. Kahden vuoden työskentely tuntui etukäteen pitkältä, mutta pitkä ajanjakso osoittautui käytännössä tarpeelliseksi. Mentäessä pintaa syvemmälle kokemuksellisuuden ja arvojen maastoon sekä työyhteisön dynamiikkaan mieli tarvitsee aikaa ja rauhaa uusien oivallusten syntymiseksi.



# PRO·tukipiste

Hankkeen alusta saakka pidettiin tärkeänä toinen toisiinsa tutustumista. Yhteisön keskustelussa oli jo ennen hanketta havaittavissa melko vapaata ilmaisun tilaa, mutta se ei ehkä kuitenkaan koskenut kaikkia. Jonkinasteisen etäisyyden ja erillisyyden olemassaolo vuorovaikutuksessa oli havaittavissa mm. tunnustelevana keskusteluna. Koko yhteisön tilanteissa itseilmaisuus ei ollut kaikille helpoita. Se johtui paitsi ”vieraista” työtovereista toki myös siitä, että keskusteleminen käsittelytapa, asioiden ja ilmiöiden verbalisointi ei ole kaikille luontaista. Hankkeen edetessä koko työyhteisön keskinäinen tutustuminen, luottamus ja ilmaisun rohkeus lisääntyivät. Arvioinnissa pidettiin tärkeänä sitä, että hankkeen myötä työntekijöille tuli koko Pro-tukipisteen yhteisö tutummaksi. Työntekijät saivat käsityksen organisaatiosta laajemmin ja siitä, miten yhteisön muissa yksiköissä ajatellaan ja mitä ongelmia ja kehitystä on. Tämä lähentyminen ja turvallisuuden lisääntyminen oli ehto sille, että koko työyhteisö pystyi käsittelemään hankkeen aikana niinkin vaikeita asioita kuten työntekijän kokemuksellisuus (myötätuntouupuminen ja sijaistrauma) ja arvot.

Hankkeen punaisena lankana oli tutustuminen myötätuntouupumisen ja sijaistrauman vaikutuksiin yksilö- ja yhteisötasolla sekä niiden säätely. Pro-tukipisteen työyhteisö koostuu persoonallisuudeltaan, koulutustaustoiltaan, seksuaali- ja sukupuoli-identiteetiltään, etniseltä taustaltaan erilaisista ihmisistä. Erilaisten taustojen vuoksi ilmiöt avautuivat henkilöille eri tavoin ja mielenkiinto niitä kohtaan vaihteli.

Yleisesti myötätuntouupumista ja sijaistraumaa pidettiin ilmiönä tärkeinä ja Pro-tukipisteen työhyvinvoinnin hoitoon kuuluvina. Hankkeessa tehty myötätuntouupumusta, -tyytytystä ja loppuunpalamisen riskiä kartoittava testi ehdotettiin liitettäväksi vuosittaisiin kehityskeskusteluihin. Testi ja myötätuntouupumusta käsittelevät koulutukset olivat merkittävä apu yhteisön keskustelulle kokemusten sanoittajina. Kun myötätuntouupumiselle annetaan sanoja, sekä sen ajattelemisen että siitä puhuminen helpottuvat ja työenergia lisääntyy. Myötätuntouupumisesta puhuminen teki työntekijöiden kokemuksista normaaleja ja vähensi häpeän ja itsesyytöksen ääntä työntekijän mielessä. Kun työssä syntyvistä reaktioista väistyy häpeä, työntekijöiden vastavuoroinen tuen pyytäminen ja tarjoaminen vahvistuvat. Myötätuntouupumisen säätelyn tärkein väline on sosiaalinen tuki. Jatkossa Pro-tukipisteen työntekijät sanoittavat ja kuvaavat ilmiötä po. työhön liittyvänä sillä käsitteistöllä ja niillä tavoilla, jotka ovat työlle tarkoituksenmukaisia ja itse kullekin luontevia.

Erityisesti myötätuntouupumisen käsittelyssä nousi esiin Pro-tukipisteen eri toimintaloikojen väliset erot puhumisen tavoissa ja kysymyksenasetteluissa. Kaikissa koulutuksissa olivat läsnä sekä asiakastyötä tekevät työntekijät, yhteiskunnallisen vaikuttamisen henkilöstö että johtoryhmä. Kullakin ryhmällä on erilainen rooli suhteessa Pro-tukipisteen työhön ja sen vuoksi myös erilaisia kokemuksia ja tarpeita suhteessa myötätuntouupumiseen. Oltaessa kosketuksissa seksityöntekijöiden syrjinnän kanssa kaikille myötätuntouupumus on tärkeä asia ymmärtää, mutta siihen liittyy eri työrooleissa myös erilaisia kokemuksia, kysymyksiä ja työn kehittämisen vaatimuksia. Vaikka Pro-tukipisteelle yhteisöllisyys on merkittävää, siellä on myös erillisiä työalueita, joita ei ole mahdollista tai järkevää erilaisen kysymyksenasettelun vuoksi käsitellä koko työyhteisön voimin. Toki erilaiset taustat ja ammatilliset orientaatiot asiakkaiden elinpiiriin tuovat yhteisöön myös rikkautta ja mahdollisuuksia. Työntekijöillä oleva monipuolinen asiakkaiden elinpiirin asiantuntijuus tarjoaa mahdollisuuden mm. toteuttaa Pro-tukipisteen sisäisiä koulutuksia omilla työntekijäresursseilla.

# PRO·tukipiste

Koska myötätuntouupumiseen kuuluu työntekijän ja työyhteisön arvojen hämärtyminen tai häviäminen kokonaan ja tämän myötä ammatti-identiteetin heikkeneminen, hankkeeseen kuulunut, vuoden kestänyt arvotyöskentely oli koko työhyvinvointihanketta keskeisesti tukeva. Arvotietoisuuden vahvistuminen luo vankan pohjan arjen työlle. Toimintaan juurtuneet arvot tukevat kuormittumislanteissa, sillä niiden varaan rakennetaan perustaa priorisoinnille, rajaamiselle ja päätöksenteolle. Arvotietoisuus on keskeinen vastavoima myötätuntouupumiselle. Kun arvopohdiskelua kävi koko Pro-tukipisteen työyhteisö, vahvistui sekä työntekijöiden perustehtävätietoisuus että sitoutuminen yhteiseen työhön. Arvotyöskentelyyn liittyi toki myös sen kohtaaminen, että yhteisössä on erilaisia ajattelutapoja ja arvojen sanoittamista. Arvokeskustelut kuitenkin tukivat siitä puhumista, mitä erilaisuus, arvoriitit ja eriävät näkemykset ihmisen hyvinvoinnista merkitsevät.

Myötätuntouupumisen yksi jaksamista verottava vaikutus on kontrollin ja hallinnan lisääntyminen suhteissa asioihin ja ihmisiin. Työntekijä ajattelee, että hänen täytyy ymmärtää, osata ja vaikuttaa asiakkaiden tilanteissa nopeasti ja oikealla tavalla. Tämä työntekijän ajattelu- ja toimintatapa syntyy, koska asiakkaiden todellisuus on joskus sietämättömän karua ja paljastaa inhimillisen elämän julmuuden. Tuossa tilanteessa työntekijä on toisen ihmisen tuskan äärellä ja tuntee pakkoa ottaa asia haltuunsa (sankarifantasiat). Työhyvinvointihankkeessa arvojen kirkastuessa ja yhdessä prosessoinnin tuloksena pakonomaiselle haltuunotolle kehittyi vastavoima: työrauha lisääntyi. Työntekijöiden kyky antaa asioille aikaa lisääntyi ja näin myös väheni se henkinen paine, joka kytkeytyy nopean vaikuttamisen velvoitteeseen. Tähän tarvittiin johtajuutta. Johto piti tärkeänä olla läsnä prosessissa ja ylipäätään yhteisön arjessa. Johdon tehtäväksi kirkastui perustehtävästä muistuttaminen ja priorisointi. Johtoa tarvitaan rajaamiseen ja työn suunnitteluun niin, etteivät epäinhimilliset tavoitteet pääse vallitseviksi.

Johdolle työhyvinvointihanke avasi näkökulmia sekä omaan jaksamiseen että johtamiseen liittyen. Hankkeen aikana johtoryhmällä ei ollut työnohjausta, vaan sen suunnittelu ajoittui hankkeen arviointiin. Hanke nosti esiin johtamisen haasteita ja niiden pohjalta mietittiin johdon työhyvinvoinnin ja johtamisen tukea. Hanke antoi myös johtoryhmälle aikaa katsoa rauhassa työyhteisöä kokonaisuutena, sen haasteita ja kehittymistä sekä aikaa pohtia tukevia työn rakenteita. Johdossa todettiin myös, että esimiesten on oltava läsnä työntekijöiden arjessa kohtuullisessa määrin ja otettava siitä myös etäisyyttä pystyäkseen katsomaan kokonaisuutta.

Jatkuva kiire ja riittämättömyyden tunne oli keskeisin johdon jaksamiseen ja hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Hanke kannusti myös pohtimaan hallinnon rakenteen uudistamisen tarvetta. Johtoryhmässä aloitettiin organisaatorakenteen uudelleen arviointi, jotta hallinnollinen rakenne tukisi suunnitelmallista johtamista ja kehittämistyötä. Johtoryhmä esitteli organisaatorakenteen uudistamiseen liittyvät tarpeet ja kehittämis ehdotukset yhdistyksen hallitukselle. Yhdistys päätti, että haetaan sellaisia rahoitusratkaisuja, jotka mahdollistaisivat hallinnon rakenteiden uudistamisen jo seuraavan toimintavuotena (2016).

Tässä hankkeessa arvokeskustelut nostivat esiin myös kysymyksen, mikä merkitys on työhyvinvointihankkeen vetäjän työtaustalla, koulutuksella ja osaamisella. Po. hankkeen vetäjä oli aiemmin ollut Pro-tukipisteen työntekijä, mikä tarkoitti sitä, että hän tunsu työn sisällön. Keskusteluissa päästiin nopeasti työn ja jaksamisen ydinkysymyksiin. Toinen valintaa puoltava seikka oli vetäjän myötätuntouupumustematiikan tuntemus. Ongelmalliseksi vetäjän tausta nousi arvokeskusteluissa.

# PRO·tukipiste

Vetäjän oma työhistoria nousi esille ja vaikutti osallistumiseen. Vetäjän tarvitsema neutraali havainnoijan asema suhteessa työyhteisön prosessiin kärsi. Tämän vuoksi vetäjä jäi pois arvotyökentelystä. Toisaalta vetäjän Pro-tukipisteen työtodellisuuden tuntemus helpotti keskusteluiden käynnistymistä, mutta toisaalta omakohtainen kokemus työstä vaikutti vetäjän ajatteluun ja suhteeseen po. työyhteisöön. Suhde oli myönteinen, mutta saattoi myös estää neutraalin kysymyksenasettelun ja tehdä joistakin haasteista ja ongelmista näkymättömiä.

Pro-tukipisteen työhyvinvointihanke pureutui jaksamiskysymyksissä pintaa syvemmälle ja vei työyhteisöä vuoroin arjen tilanteisiin vuoroin elämän peruskysymysten äärelle. Intensiivisen ja tuloksellisen työskentelyn seuraus oli aistittavissa vuoden 2015 alussa, kun toimintaa oli karsittava taloussyistä ja työyhteisö joutui supistamisten vuoksi uuden paineen alle. Tämä ei kuitenkaan latistanut yhteisöä, vaan melko pian työntekijöiden keskuudessa alkoi syntyä eteenpäin menemisen ajatuksia ja puhetta uuteen tilanteeseen sopeutumisesta. Mikäli yhteisöllisyyttä tukevaa hanketta ei olisi ollut, resurssien supistaminen olisi voinut saattaa työyhteisön kriisiin ja työntekijät toisiaan vastaan. Näin ei käynyt, vaan vastoinkäymisen kohdatessaan työyhteisö osoitti vahvuutta ja kestävyttä, resilienssiä. Jotta tämä ilmapiiri ja työyhteisön toimivuus säilyisi, toivottiin työhyvinvointihankkeen hyvälle työskentelylle jatkuvuutta ja yhteistä ponnistelua vahvistavassa ja vaikeassa työssä.

## 8. YHTEENVETO

---

Hanke opetti työyhteisölle ja sen jäsenille monia työhyvinvoinnin kannalta merkittäviä asioita, jotka juurtuessaan osaksi työyhteisökulttuuria edistävät työssä jaksamista ja työssä viihtymistä. Seuraavassa lista niistä asioista, jotka Pro-tukipisteen työyhteisö tiivistä tärkeimmiksi hankkeesta saaduista opeista:

- työhyvinvoinnin havainnointi ja vaikuttaminen ovat jatkuvia ja alati muuntuvia prosesseja
- työhyvinvointi on sisällytettävä olemassa oleviin rakenteisiin (toiminnan vuosikelloon, kehityskeskusteluihin)
- tietoisuus työn sisällön vaikutuksista työntekijään ja työyhteisöön vahvistui
- työntekijät oppivat tunnistamaan henkilökohtaista kokemuksellisuuttaan, kuormittumisen riskitekijöitä sekä voimavarojaan
- työyhteisö tiedosti, että organisaation vuorovaikutuskulttuuri on osa työhyvinvointia ja että hyvälle vuorovaikutukselle luottamus ja turvallisuus ovat perusedellytyksiä
- ymmärrys lisääntyi siitä, että työtä ohjaavat arvot ja niiden soveltaminen arjen työhön ovat perusta hyvinvoinnille
- työn keskeisten sisältöjen pohdinta ja työtä ohjaavien arvojen yhteinen työstö ovat merkittäviä tekijöitä sekä organisaation perustehtävän että työntekijöiden ammatti-identiteetin vahvistamisessa
- johtamisen kannalta keskeiseksi havaittiin valmius käyttää rakenteita joustavasti johtamisessa
- johtamiselle ovat merkittäviä erilaiset osallisuuden foorumit ja niiden välinen viestintä; johtamisen läpinäkyvyys on työyhteisölle tärkeää
- hankkeen myötä vahvistui johdon ja työntekijöiden ajatus siitä, johtajat ovat osa työyhteisöä

LIITE 1 Arvotyöskentelyn rakenne ja aikataulu

