



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MARIKA KARISMAA

Itsensä johtaminen yhteisöllisyyden parantamisessa

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINTA YAMK
TUTKINTO-OHJELMA 2021

Tekijä(t) Karismaa, Marika	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2021
	Sivumäärä 68	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Itsensä johtaminen yhteisöllisyyden parantamisessa		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma		
<p>Opinnäytetyön aiheena oli selvittää Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön työntekijöiden itsensä johtamisen taitoja osana organisaation yhteisöllisyyttä ja löytää ymmärrys yhteisöllisyyteen vaikuttavista osatekijöistä. Lisäksi tavoitteena oli tuoda esille tietoa organisaatiossa yhteisesti sovittujen toimintaperiaatteiden sekä organisaatiossa toimivan Yhteisöllisyys ja osallistamisen -työryhmän toiminnan osuutta yhteisöllisyydessä.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui kirjallisuudesta työhyvinvoinnista, työilmapiiristä, oppimisesta, työyhteisöstä, vuorovaikutuksesta, pelisäännöistä, yhteisöllisyydestä ja itsensä johtamisesta.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin lähestymistapana laadullista tutkimusta ja se toteutettiin laadullisin menetelmin. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin havainnointia, kyselyä sekä haastattelua. Kyselyn kohderyhmänä oli Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön työntekijät. Haastattelu toteutettiin Yhteiset Palvelut -yksikön johtajalle sekä Yhteisöllisyys ja osallistaminen -työryhmän puheenjohtajalle. Havainnointi toteutettiin tutkijana toimivan esimiehen toimesta pidetyissä kehityskeskusteluissa.</p> <p>Havainnoinnin, kyselyn ja haastattelujen tulosten perusteella saavutettiin tavoite asetettuihin kehittämistyön tavoitteisiin ja pystyttiin muodostamaan näkemys työntekijöiden itsensä johtamisesta ja tuntemuksista liittyen yhteisöllisyyden eri tekijöihin sekä muodostamaan näkemys jo tehdyistä toimista organisaation tasolla.</p>		
Asi sanat Työhyvinvointi, yhteisöllisyys, itsensä johtaminen		

Author(s) Karismaa, Marika	Type of Publication Master's thesis	Date June 2021
	Number of pages 68	Language of publication: Finnish
Title of publication Self-Leadership in Community Improvement		
Degree programme Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme		
<p>The topic of the thesis was clear self-management skills of the employees of Länsirannikon Koulutus Oy WinNova's Study Administration and Information Services unit as part of organizational community rights and understandable factors affecting community. According to him, it was necessary to highlight information about the community-agreed operating principles within the organization and the share of the activities of the organization's actors in the community.</p> <p>The theoretical framework of the study consisted of literature on well-being at work, work atmosphere, learning, work community, interaction, and rules of the game, community spirit and self-management.</p> <p>The approach of the study is qualitative research, and it is carried out using qualitative methods. Observation, survey, and interview were used as data collection methods. The target group of the survey was employees of the Study Administration and Information Services unit. The interview will be conducted with the Director of the Common Services Unit and the Chair of the Community and Participation Working Group. The observation is carried out in development discussions held by the supervisor acting as a researcher.</p> <p>With the help of observation, questionnaire and interview printing, aspects related to goal-oriented development were achieved and it was possible to form a view of employees 'self-management and knowledge of various factors of community, as well as to form a view of actors' organizations.</p>		
Well-being at work, community, self-management		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET.....	7
2.1 Kohdeorganisaatio.....	7
2.2 Kehittämistyön lähtökohta	8
2.3 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
2.4 Viitekehys.....	11
3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT.....	13
3.1 Tapaustutkimus	13
3.2 Kvalitatiivinen tutkimus	13
3.3 Tiedonkeruumenetelmät.....	14
3.3.1 Haastattelu.....	15
3.3.2 Kysely	17
3.3.3 Havainnointi.....	18
3.4 Aineiston analysointi	19
4 YHTEISÖLLISYYDEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNISSA	21
4.1 Mitä työhyvinvointi on?	21
4.2 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä	22
4.3 Työhyvinvoinnin näkökulmat	23
5 YHTEISÖLLISYYS ORGANISAATIOSSA.....	27
5.1 Mitä yhteisöllisyys tarkoittaa?.....	27
5.2 Yhteisöllisyyden vaikuttavia tekijöitä	28
5.3 Työntekijä osana organisaation yhteisöllisyyttä.....	31
6 ITSENSÄ JOHTAMINEN.....	32
6.1 Itsensä tuntemisesta itsensä johtamiseen.....	32
6.2 Itsensä johtamisen tekijöitä	34
6.3 Itsensä johtamisen merkitys yhteisöllisyyden muodostumisessa.....	38
7 TUTKIMUSTULOKSET	40
7.1 Havainnointi	40
7.2 Kysely työntekijöille	41
7.2.1 Taustakysymykset.....	42
7.2.2 Yhteisöllisyyden kokeminen.....	43
7.2.3 Työntekijän vaikuttamisen keinot työhyvinvointiin	44
7.2.4 Kehitysideoita yhteisöllisyyden lisäämiseksi	49
7.3 Yhteiset palvelut -yksikön johtajan haastattelu.....	50

7.3.1 Yhteisöllisyyden toteutuminen työyhteisön toiminnassa ja työnantajan odotukset työntekijöiltä yhteisöllisyyden edistämiseksi	50
7.3.2 Keinoja työyhteisön yhteisöllisyyden tukemiseksi ja vuorovaikutus yhteisöllisyydessä	51
7.3.3 Huoneentaulun toimintaperiaatteet	52
7.4 Yhteisöllisyys ja osallistaminen -työryhmän puheenjohtajan haastattelu	53
7.4.1 Yhteisöllisyys ja osallistaminen -työryhmän toimintaa ohjaavat tekijät	53
7.4.2 Huoneentaulun toimintaperiaatteet työryhmän toiminnassa.....	55
7.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja aineiston riittävyys	55
7.6 Yhteenveto.....	57
7.7 Kehittämissideat.....	58
8 POHDINTA	60

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Kehittämistyön aiheena on selvittää Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön työntekijöiden itsensä johtamista organisaation yhteisöllisyyden edistämiseksi. Kehittämistyön tavoitteena on löytää ymmärrys työntekijöiden näkökulmasta katsottuna yhteisöllisyyden eri tekijöistä ja edistävätkö he omalla toiminnallaan yhteisöllisyyttä. Keskeisimmät teemat kehittämistyössä on yhteisöllisyys sekä työhyvinvointi ja itsensä johtaminen. Kehittämistyön tarkoitus on tuottaa tietoa ja ymmärrystä Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön työntekijöille ja yksikön esimiehelle. Lisäksi näkemys organisaatiossa tehdyistä toimista ja niiden vaikuttavuudesta yhteisöllisyyden edistämiseksi on hyvä saada tietoa työntekijöiden tuntemuksiin perustuen.

Organisaatiossa työskentelevät jäsenet yksilöinä, muodostavat työyhteisön. Jokainen työyhteisön jäsen omalta osaltaan vastaa työyhteisön ilmapiiristä ja sen toimivuudesta. Hyvän ja menestyksekkään työyhteisön pohjana toimii itseään johtavat työntekijät. Oman työn hallinta, omasta jaksamisesta huolehtiminen, vastuunkantaminen omista tekemistä ja omien vahvuuksien tunnistaminen sekä oman osaamisen jakaminen ovat itsensä johtamisessa tärkeitä elementtejä. Työyhteisön yhteisöllisyydessä työntekijöillä oletetaan ja vaaditaan olevan monimuotoisia yhteistyötaitoja, jolloin on mahdollista puhua ”yhteen hiileen puhaltamisesta”. (Mäkisalo 2004, 90, 181–182.)

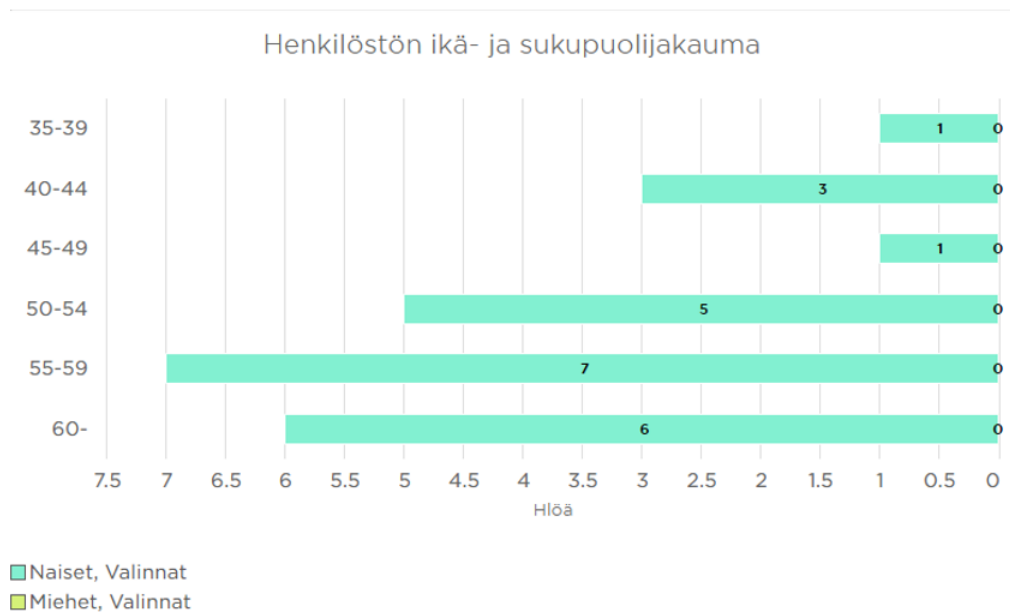
Kehittämistyön aihe on ajankohtainen ja tarpeellinen, jotta Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön esimies, työntekijät sekä organisaation toimijat saavat tietoa ajatuksista yhteisöllisyyden lisäämiseksi, työhyvinvoinnin sekä itsensä johtamisen taitojen tukemiseksi ja kehittämiseksi. Välttämättä aina työntekijöiden toiveet, näkemykset ja taidot eivät kohtaa työntekijän toimintalinjauksien tai tekemisien suhteen, jotta organisaatiolla olisi mahdollisuus tavoitella parempaa asemaa vielä parempana työnantajana.

2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

2.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on toisen asteen ammatillista koulutusta järjestävä oppilaitos Länsirannikon Koulutus Oy WinNova. Länsirannikon Koulutus Oy WinNova on perustettu 2010, jolloin siihen yhdistyi neljä eri oppilaitosorganisaatiota. Henkilöstöä oppilaitoksessa on 512 ja tutkinnon suorittavia opiskelijoita on keksimäärin 4190. (Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan www-sivut 2019.) Kohdeorganisaation ydinprosessit ovat opiskelijan ohjauspalvelut ja työelämäpalvelut. Ydinprosessien ympärillä toimii eri tukiprosessit, organisaatiojaon mukaisesti yksi tukiprosessin lähtökohta on Yhteiset palvelut. Tukiprosessien tehtävä on tukea ydinprosessien toimintaa. Yhteiset palvelut -tukiprosessiin kuuluva Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikkö toimii kehittämistyön toteutusympäristönä. (Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan www-sivut 2019.)

Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikkö Porissa, Raumalla, Laitilassa ja Ulvilassa vastaavat opiskelijan opiskeluajanprosessista, opintohallintojärjestelmien toiminnasta sekä tuottavat sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille monipuolisia raportteja ja tilastoja. Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön työntekijät tekevät laaja-alaista yhteistyötä eri ydinprosesseista vastaavien yksiköiden kanssa. Kehittämistyön aloituksen hetkellä Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikössä oli 17 työntekijää. Työntekijöiden ammattinimikkeenä käytetään koulutus-, opinto- ja kehityspalvelusihteerin nimikkeitä. Työntekijöiden keski-ikä oli 58 vuotta ja kaikki heistä on naisia. Työntekijöiden keskimääräinen työsuhte kohdeorganisaatioissa on 25 vuotta. Vuoden 2020 syksyllä Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön toiminta laajeni koskemaan myös koulutussuunnittelua. Muutoksen myötä yksikön työntekijöiden määrä kasvoi viidellä henkilöllä, yhdellä koulutuspalvelusihteerillä sekä neljällä koulutussuunnittelijalla. Muutoksen myötä yksikössä työskentelevien työntekijöiden keski-ikäksi muodostui 51 vuotta. Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön ikä- ja sukupuolijakauma, kuvio 1.



Kuvio 1. Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön ikä- ja sukupuolijakauma.

2.2 Kehittämistyön lähtökohta

Kehittämistyön lähtökohtana on kohdeorganisaatiolle teetetyin Trust Index -henkilöstökyselyn tuloksista esille nousseet huomiot. Vuosina 2017 ja 2019 kohdeorganisaation henkilöstölle on teetetty Trust Index -henkilöstökysely. Henkilöstökysely toteutettiin yhteistyössä Great Place to Work:n® kanssa. Trust Index -henkilöstökyselyn avulla selvitetään organisaation lähtötilannetta ja kyselyn avulla tunnistetaan organisaation vahvuudet ja kehityskohteet. Kyselyn perustana toimii ajatus luottamuksesta henkilöstön sekä organisaation välillä. Yrityskulttuurin ollessa luottamuksellinen, todetaan henkilöstön olevan sitoutuneita työnantajansa sekä organisaation toiminta on tämän myötä sulavaa. (GreatPlaceToWork www-sivut 2020.)

Trust Index -henkilöstökysely sisälsi 58 (+5) organisaation työilmapiiriin liittyvää väittäimää. Kyselyn väittäimissä viitattiin ”johtoon”, joka käsitti organisaatiossa kaikkia johtamiseen osallistuvia henkilöitä. Henkilöstön vastauksista muodostui kokonaiskuva WinNovan johtamisesta. Trust Index -henkilöstökyselyn tulokset julkaistiin koko organisaation, ydin- tai tukiprosessin sekä alaprosessien tasolla. Tässä kehittämistyössä tullaan keskittymään tukiprosessin Yhteiset palvelut ja siihen kuuluvan Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön vastauksien tuloksiin.

Vuoden 2017 Trust Index -henkilöstökyselyn tulokset purettiin strategiakauden ensimmäisenä vuotena 2018. Saadut tulokset toimivat lähtökohtana johtamisen kehittämiseksi, jonka keskiössä määriteltiin olevan läpinäkyvyys, sitoutuminen, palautteen antaminen, osallistaminen, huomioiminen ja johtamiskokemus. Trust Index -henkilöstökysely teetettiin uudelleen henkilöstölle vuonna 2019 ja vuoden 2020 alkaessa kyselyn tulokset purettiin yksiköittäin esimiesten ja henkilöstöasiantuntijan yhdessä yksikön henkilöstön kanssa. Vuoden 2017 ja 2019 Trust Index -henkilöstökyselyn tuloksien vertailussa kokonaisuudessaan Trust Indeksi oli kohonnut 5 %. Lukuun perustuen voidaan päätellä, että yleisellä tasolla kehitystä on tapahtunut positiiviseen suuntaan hieman.

Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön Trust Index-tulos oli kuitenkin keskivertoa huonompi, kuin muissa yksiköissä (taulukko 1). Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön Trust Index-tulosta verrattiin tukiprosessin Yhteisten palveluiden sekä koko kohdeorganisaation tulokseen. Trust Index -henkilöstökyselyn tulokset näyttävät prosentuaalisesti vastaajien määrän, jotka ovat vastanneet esitettyihin väittämiin luvulla neljä (melko samaa mieltä) tai luvulla viisi (täysin samaa mieltä). Trust Index -henkilöstökyselyn kokonaistulokset olivat kohdeorganisaatiossa 41 %, Yhteisissä palveluissa 71 % ja Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikössä 35 %. Tulos väittämässä ”meillä on hyvä yhteishenki” koko organisaatiossa, oli 45 % ja opintohallinto ja tietopalveluissa 28 %. Väittämään ”meillä puhalletaan yhteen hiileen”, organisaation vastaajista 40 % oli melko samaa mieltä tai täysi samaa mieltä, mutta vain opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön vastaajista oli samaa melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä 28 %. Koko henkilöstölle yksiköittäin järjestetyissä Trust Index -henkilöstökyselyn purkutilaisuuksissa vahvan yhteishengen ja yhteen hiileen puhaltamisen tulokset todettiin olevan huonot. Trust Index -henkilöstökyselystä kehittämistyön aihealueeksi valittiin huonon tuloksen vuoksi väittämät, ”meillä on vahva yhteishenki” ja ”meillä puhalletaan yhteen hiileen”. Trust Index -henkilöstökyselyn tulokset, taulukko 1.

Great Place To Work		Länsirannikon Koulutus Oy WinNova		Länsirannikon Koulutus Oy WinNova	Yhteiset Palvelut	Toimistopalvelut	
				Vastaajien lukumäärä	412	52	18
Yhteisöllisyys	Yhteisöllisyys	55. Meillä on vahva yhteishenki.	45 %	54 %	28 %		
		56. Meillä puhalletaan yhteen hiileen.	40 %	54 %	28 %		

Taulukko 1. Trust Index-kyselyn tulokset

2.3 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Organisaatioissa ja niiden ympäristössä tapahtuvat nopeatempoiset muutokset vaativat organisaatioita kehittymään ja kehittämään omaa toimintaansa, jotta ne pysyvät muutoksissa mukana. Muutostarpeet koostuvat ympäristössä tapahtuvien toimintojen digitalisoitumisesta, verkostoitumisesta sekä globalisoitumisesta. Samassa tiedon ja sen hallinnan määrä on kasvava. Organisaation toiminnassa nopeasti tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös olemassa oleviin toimintatapoihin ja niiden muuttamiseen uusiksi toimintatavoiksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 13.) Organisaatioissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat konkreettisesti työntekijöihin ja heidän työhyvinvointiinsa. Oleellista on, miten organisaatioissa toimintaa johdetaan sekä miten avoimesti työntekijöiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi eri toimintojen muuttuessa sekä niitä kehitettäessä on merkityksellistä, osallistetaanko työntekijöitä kehittämään toimintoja vai ei. Tämä kaikki vaikuttaa organisaatiossa yhteisöllisyyden tunteeseen. Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2018, 26) mukaan kehittämistyössä keskeisintä on mielekkään kehittämiskohteen löytäminen ja kyvystä tunnistaa organisaatioissa ongelmaperusteisia sekä uudistamisperusteisia kehittämistarpeita.

Tässä kehittämistyössä aihealueen tarkastelussa keskitytään työntekijöiden näkökulmaan. Kehittämistyön taustoituksen tukena hyödynnetään Trust Index -henkilöstökyselyn tuloksia sekä arjessa muodostunutta esimiehen käsitystä henkilöstön kokemasta yhteisöllisyyden tunteesta. Kehittämistyön tavoitteena on löytää syvempi ymmärrys työntekijöiden yhteisöllisyyden tunteen kokemuksesta ja siitä, mitkä tekijät vaikuttavat yhteisöllisyyden tunteeseen sekä miten he itse kokevat vaikuttavansa yhteisöllisyyden tunteen muodostumiseen itsensä johtamisen keinoja käyttäen. Kehittämistyössä selvitetään myös mitä toimenpiteitä organisaation yhteisöllisyys ja osallistumisen työryhmä on yhteisöllisyyden lisäämiseksi tehnyt. Yhteisöllisyys ja osallistumisen työryhmän työskentely pohjautuvat Great Place to Work ja Trust Index -henkilöstökyselystä laadittuun viitekehykseen. Yhteisöllisyys ja osallistumisen työryhmän tavoite on luoda yhdessä tekemisen toimintamalleja ja rakenteita. Toimintamallien ja raken-

teiden avulla pyritään edistämään WinNovan henkilöstön osallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Osallisuudella tarkoitetaan henkilöstön arvostusta, joka näkyy tasavertaisuutena, luottamuksena sekä mahdollisuutena vaikuttaa omassa työyhteisössään.

Tutkimuskysymys:

- Miten itsensä johtamisen taitoja voidaan hyödyntää yhteisöllisyyden tunteen parantamisessa?

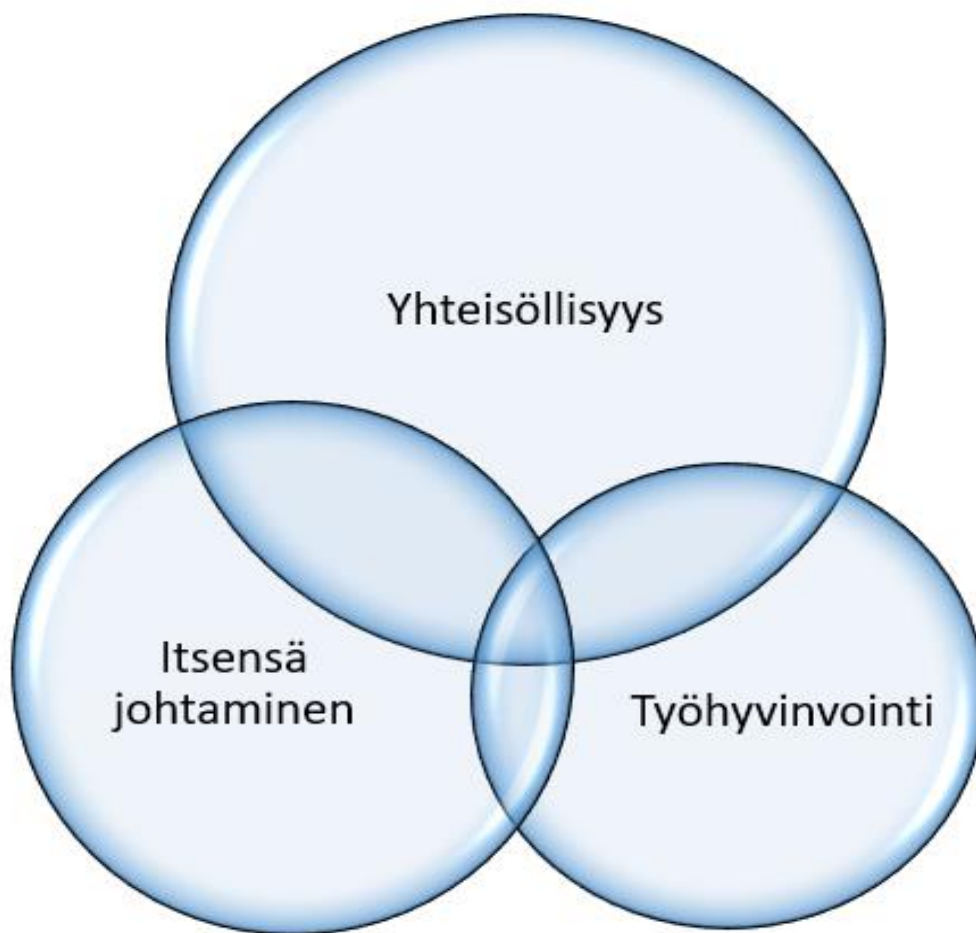
Apukysymykset:

- Miten yhteisöllisyys vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Mitkä asiat vaikuttavat työyhteisön yhteisöllisyyteen?
- Miten itsensä johtamisen taidot vaikuttavat työyhteisön yhteisöllisyyteen?
- Mitä asioita yhteisöllisyyden edistämiseksi organisaatiossa on tehty?

Kehittämistyön tavoitteena on tuoda esille keinoja, joiden avulla työntekijät voivat itse vaikuttaa yhteishengen luomiseen ja lisätä itsensä johtamisen taitojen avulla yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Kehittämistyössä viitataan myös johtamiseen, mutta työ rajataan koskemaan erityisesti henkilöstön itsensä johtamista. Kehittämistyön lopputulosta pystytään myös hyödyntämään organisaation yhteisöllisyys ja osallistamisen työryhmän toiminnan suunnittelemisessa.

2.4 Viitekehys

Kehittämistyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään valittuja keskeisiä teemoja teorian ja tutkimustyön kannalta. Valittujen teemojen tulee olla saumattomasti yhteyksissä toisiinsa, jotta esiin nousevat syy- ja seuraussuhteet ovat kuvattavissa. (Kananen 2014, 53–55.) Kehittämistyön viitekehysten pääasialliset käsitteet keskittyvät yhteisöllisyyteen ja siihen vaikuttaviin yksilöllisiin osatekijöihin. Viitekehysten käsitteet ovat yhteisöllisyys, itsensä johtaminen sekä työhyvinvointi. Viitekehys on kuvattuna kuviossa 1. Viitekehys muodostuu työntekijän oman toiminnan vaikuttamisesta työhyvinvointiin sekä itsensä johtamisen taitojen kautta yhteisöllisyyden eri tekijöihin.



Kuvio 2. Kehittämistyön viitekehys

Termistä yhteisöllisyys on olemassa eri määritelmiä ja usein termiä käsitellään laajasti koskemaan yhteiskunnallista näkökulmaa. Työpaikka muodostaa yhteisön. Paasivaara ja Nikkilän (2010, 9–11) mukaan yhteisöllisyyden katsotaan kuvaavan erilaisia tapoja tehdä yhteistyötä ihmisten välillä ja koskevan siten myös työelämää.

Työhyvinvointi on jokaisen työntekijän henkilökohtainen asia, johon hän vaikuttaa omalla persoonallaan ja henkilökohtaisella hyvinvoinnillaan. Väitöskirjassaan Marjala (2009, 226) johtopäätöksissään toteaa, että työhyvinvointiin liittyy myös yhteys työntekijän kokonaisvaltaiseen elämäntilanteen hallintaan, siten työhyvinvointi on muuttuva tila ja on vastuun kantamista itsestään. Työhön sitoutuminen katsotaan olevan myös yksi työhyvinvoinnin osatekijä, joka edelleen esiintyy organisaatiossa vuoropuheluisena yhteisöllisyytenä.

Itsensä johtamisen taidoilla tavoitellaan hyvää itsetuntemusta, kykyä löytää ammatilliset sekä yksilölliset vahvuudet ja heikkoudet. Työntekijän on itsensä johtamisen avulla mahdollista löytää ammatillista tehokkuuden ja merkityksellisyyden tunnetta, joka on vaikutuksessa myönteisesti ammatilliseen efektiivisyyteen. (Sydänmaalakka 2017, 44.) Työntekijät ovat vastuussa omasta hyvinvoinnistaan, ja sen kautta he ovat myös vastuussa työyhteisön yhteisöllisyydestä, jossa jokaisen on tiedostettava yhteistyön pelisäännöt. Kaikki lähtee itsestä, itsensä johtamisesta ja taidosta johtaa itseään. Itsensä johtamisessa hyvinvointi on yksi keskeisin osa-alue, jota jokaisen tulisi kehittää systemaattisesti. (Sydänmaalakka 2017, 5–7.)

3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

3.1 Tapaustutkimus

Kehittämistyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen avulla voidaan lisätä ymmärrystä työntekijöiden toimimiseen yrityksessä ja heidän välillä olevia suhteita. Tapaustutkimus soveltuu myös hatarasti ymmärrettyjen käyttäytymisen tai tilanteiden tutkimiseen. Kohteita tapaustutkimuksessa on vähän, esimerkiksi organisaatio tai ihmisryhmä. Tapaustutkimuksen avulla on tavoite tuottaa seikkaperäistä ja syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 52–53.) Ilmiöiden kuvailu tapaustutkimuksessa tyypillistä, jossa olemassa olevaa tapausta tutkitaan suhteessa ympäristöön. Aineiston keräämiseksi käytetään monipuolisia menetelmiä, esimerkiksi haastattelu ja havainnointi. Tapaustutkimus luo intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2007, 130–131.)

3.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kehittämistyön lähestymistapana käytetään laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Ryhmä-, avoin ja teemahaastattelut sekä havainnointi ovat tyypillisimpiä käytettyjä menetelmiä. Laadullisia menetelmiä käytetään silloin, kun aihetta halutaan ymmärtää

paremmin. Laadullista menetelmää käyttäen syntyy usein analysoitavaa aineistoa paljon. Tyypillistä myös on, että tutkija voi osallistua tutkittavien toimintaan ja on usein heitä lähellä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 104–105.) Laadullisessa kehittämistyössä tutkija tavoittelee ymmärrystä ihmisen toiminnasta tiedossa olevassa miljöössä. Päästäkseen lähelle tutkittavaa, on aineistonkeruumenetelmien oltava riittävän lähelle vieviä. Kun kyseessä on tutkittavan kohteen syvempi ymmärtäminen, voidaan puhua myös oppimisprosessista ja ratkaisut aineistonkeruun osalta voivat täsmentyä tutkimustyön edistyessä. (Aaltola & Valli 2007, 70.) Laadullisen tutkimuksesta muodostuva kuvaus laaditaan sanalliseen muotoon. Onnistunut kuvaus on laadittu mahdollisimman tarkasti, se on ymmärrettävä ja kokonaisvaltainen. (Kananen 2014, 17.)

3.3 Tiedonkeruumenetelmät

Kehittämistyö on eri tiedonkeruumenetelmistä muodostuva kokonaisuus, jossa tarkoitus on saada aikaan ratkaisu esitettyyn tutkimusongelmaan. Tietoa kerätään erilaisia tiedonkeruumenetelmiä hyödyntäen, jotta tutkimusongelman ratkaiseminen on mahdollista. (Kananen 2014, 64.) Aineistonkeruumenetelmät määritellään teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tiedonkeruumenetelmien ja teoreettisen viitekehyksen on kuljettava tasapainossa, joka vaikuttaa kokonaistulokseen. (Alasuutari 2011, 82.) Haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumenteista koottu tieto ovat laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät. Näitä menetelmiä voidaan käyttää eri tavoin yhdistettynä tutkittavaan ongelmaan. Mikäli tutkimuskohteena on vuorovaikutuskäyttäytyminen, aineistonkeruumenetelmänä havainnointi on tarkoituksenmukainen. Käyttäytymistä tutkittaessa kysymiseen pohjautuva aineistonkeruumenetelmä sopivin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Taulukossa 2. on kuvattu, tutkimuskysymykset ja millä tiedonkeruumenetelmillä vastusta tutkimuskysymyksiin haetaan.

Taulukko 2. Kehittämistyön tutkimuskysymykset ja tiedonkeruumenetelmät.

Tiedonkeruumenetelmä	Kohderyhmä	Mitä tietoa menetelmällä haetaan?	Ajankohta
Kysely Liite 2	Yksikön työntekijät	<ul style="list-style-type: none"> - mitä yhteisöllisyys heille merkitsee - millaisilla keinoilla he itse vaikuttavat työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyden tekijöihin - millaisia kehitysehdotuksia heillä on yhteisöllisyyden kehittämiseksi 	Huhtikuu 2021
Haastattelu (Liitteet 3 ja 4)	Yhteiset palveluyksikön johtaja Yhteisöllisyys ja osallistaminen t-yöryhmä	<ul style="list-style-type: none"> - miten he kokevat WinNovan huoneen taulun toimintaperiaatteet - miten yhteisöllisyys organisaatiossa toteutuu - miten vuorovaikutus tukee yhteisöllisyyttä 	Maaliskuu 2021
Havainnointi	Yksikön työntekijät	- miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen, työpaikan sisäiset suhteet ja omat vaikutusmahdollisuudet työhön.	Maaliskuu 2021

3.3.1 Haastattelu

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmistä yksi käytetyimmistä tutkimus- ja kehittämistyössä. Haastattelun avulla saadaan kerättyä nopeasti tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelun avulla on mahdollisuus saada uusia näkökulmia tutkittavasta aiheesta. Lisäksi haastattelun avulla voidaan korostaa yksilöä subjektina. Haastattelumenetelmiä on erilaisia, joten on pohdittava, minkälainen haastattelumuoto tulee kyseeseen ja mitä tietoa kehittämistyön tueksi tarvitaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 106.) Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu poikkeuksellinen, sillä haastattelussa haastattelija ja haastateltava ovat aidossa yhteydessä toisiinsa. Joustavuus on tässä tiedonkeruu-

muodossa yksi vahva etu. Sillä olosuhteen vaatimalla tavalla haastattelua voidaan muokuttaa, jolloin muodostuu suurempi tilaisuus tulkita vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 199–201.)

Haastattelun muoto voidaan määrittellä haastateltavien määrän mukaan (Kananen 2014, 70). Haastattelut voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Toisaalta yksilö- ja ryhmähaastatteluista muodostuva tutkimusaineisto voivat olla toisistaan hyvin erilaiset. Ryhmähaastattelut voivat olla keskustelevia, jonka myötä voi nousta esille asioita ryhmän sisäisen keskustelun myötä, joita ei yksilöhaastatteluissa samaan tapaan tule esille. (Alasuutari 2011, 152.) Yksilöhaastattelu nimensä mukaisesti toteutetaan yksilöllisesti. Yksilöhaastatteluiden avulla saadaan luotettavaa ja tarkempaa tietoa käsiteltävästä aiheesta. Yksilöhaastatteluissa haastateltava vastaa itsenään esitettyihin kysymyksiin, joka saattaa heiketä ryhmähaastattelussa. (Kananen 2015, 148–149.)

Käytettäessä haastattelumuotona teemahaastattelua, tutkijalla on mahdollista löytää ymmärrys sekä käsitys ihmisen toiminnasta haastattelussa käytettävien teemojen avulla. Haastatteluista muodostuvista vastauksista yritetään muodostaa kokonaiskuva ja näin ollen haastatteluissa käytettävät kysymykset tulee kohdistaa tutkittavaan toimintaan. (Kananen 2014, 72.) Teemahaastattelussa aihepiiri on selkeästi tiedossa, kuitenkin kysymysten täsmällinen muoto voi uupua. Teemahaastattelua käytetään tutkimusmenetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa aihepiiri on selkeästi tiedossa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 203.)

Strukturoidussa haastattelussa kysymysten asettelu ja määrittely ovat tärkeitä. Haastattelu etenee järjestyksessä laadittujen kysymysten mukaan, jonka myötä haastattelu on helppo toteuttaa. Strukturoidusta haastattelusta käytetään nimitystä lomakehaastattelu. Haastattelu etenee kysymysten asettelun mukaisesti, jotka lomakkeeseen on laadittu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 203.)

Kehittämistyössä haastattelujen avulla pyritään samaan ymmärrys ja näkemys haastateltavien tuntemuksista liittyen kehittämistyön aiheeseen. Haastattelut äänitetään, jotta haastatteluihin voidaan myöhemmin palata. Haastattelut toteutetaan Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön johtajalle sekä organisaation osallistaminen ja yhteisöllisyys

työryhmän puheenjohtajalle Teams-yhteyden välityksellä. Yksilöhaastatteluihin varataan tunti aikaa. Kehittämistyössä on tärkeää, että haastattelut toteutetaan henkilöille, joiden näkemys on keskeistä työyhteisön yhteisöllisyyden osalta huomioiden kehittämistyön kohderyhmän.

3.3.2 Kysely

Kyselytutkimus on tiedonkeruumenetelmänä nopea ja tehokas. Kyselytutkimuksen avulla saadaan kysytyä useita asioita ja kerättyä suurelta ihmismäärältä tutkimusaineistoa laveasti. Paljon numeroita tuottavia kyselyjä käsitellään tilastollisesti, joiden analysoimiseksi käytetään esimerkiksi Excel-ohjelmistoa. Kyselytutkimuksen heikkouksina pidetään pinnallisuutta sekä kyselyn tulosten arvioinnin syvyyttä, esimerkiksi onko vastaajat suhtautuneet vakavasti kyselyyn. Kyselytutkimuksen toteutustapa puolestaan on moniulotteinen. Toteutustapana voi olla sähköpostitse lähetettävä kyselylomake tai internetissä tehtävät kyselyt. Lisäksi toteutustapana voi olla kasvotusten ja puhelimitse tehtävät kyselyt, jossa haastattelija täyttää lomakkeen, ei vastaaja. Kyselytutkimuksen laatimista helpottaa se, että tutkittavasta aiheesta on aiempaa tietoa olemassa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 121–122.)

Kyselyn laatimisessa käytetään usein suppeita peruskysymyksiä yhdessä laajentavien kysymysten kanssa. Suppeat kysymykset antavat vastauksen jo tiedossa oleviin vaihtoehtoihin, kuten sukupuoli, ammatti ja asema. Laajentavissa kysymyksissä voidaan hyödyntää hahmottavia, teoreettisia, ohjaavia ja käytännöllisiä kysymyksiä. Tutkimusongelmaa sekä tutkimuskysymyksiä käytetään ohjeena, kun aloitetaan kyselyssä käytettävien kysymysten laatiminen. (Kananen 2014, 73–82.) Kyselylomakkeessa käytettävien kysymysten avulla kerätään tietoja tiedoista, mielipiteistä, asenteista, arvoista, toiminnasta sekä faktoista. Lisäksi kyselylomakkeessa perustelujen pyytäminen toimenpiteille ja mielipiteille on mahdollista. Kysymyslomakkeen ja siinä esitettyjen kysymysten täsmällinen suunnittelu edesauttaa tutkimuksen menestymistä. Kysymysten muotoilussa käytetään usein avoimia kysymyksiä ja monivalintakysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä vastaaja omalla tekstillään vastaa esitettyyn kysymyk-

seen. Monivalintakysymyksissä esitetään valmiit vastausvaihtoehdot ja vastaaja valitsee merkitsemällä vastausvaihtoehdon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 192–194.)

Toisena tiedonhankintamenetelmänä käytettävä kyselytutkimus teetetään sähköisesti laaditun lomakkeen avulla. Kyselyssä käytetään monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kysely kohdennetaan Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön työntekijöille. Kyselyn avulla selvitetään, millaiseksi työntekijät kokevat organisaation yhteisöllisyyden olevan, kokevatko he itse voivansa vaikuttaa työyhteisön yhteisöllisyyteen ja ovat he sitoutuneet organisaatiossa laadittuihin pelisääntöihin. Kysely laaditaan Forms lomaketyökalulla ja toimitetaan vastaajille sähköpostitse.

3.3.3 Havainnointi

Havainnointi laadullisessa tutkimuksessa on usein käytetty tiedonkeruumenetelmä. Haastattelun ja havainnoinnin yhdistäminen tiedonkeruumenetelminä pidetään hedelmällisenä. Havainnointi on aineistonkeruumenetelmänä aikaa vievä. Havainnoinnin eri muotoja ovat havainnointi ilman osallistumista, piilohavainnointi, osallistava havainnointi ja osallistuva havainnointi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on yksi yhteisön jäsenistä ja siten on mukana toimijana yhteisön toiminnassa. Tärkeää on varmistaa, ettei tutkija olemassaolollaan vaikuta muodostuviin tutkimustuloksiin, jotta muodostuvaa tutkimustulosta voidaan pitää todellisenä. (Kananen 2014, 66.)

Kehittämistyössä hyödynnetään osallistuvaa havainnointia, joka toteutetaan Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön työntekijöiden kanssa käytäviä kehityskeskusteluja hyödyntäen. Kehityskeskustelut toteutetaan ryhmäkehityskeskusteluina ja havainnoinnin tukena käytetään kehityskeskustelulomaketta. Käytännön tuomaa havainnointitietoa käytetään täydentämään haastattelun ja kyselyn tuloksia. Havainnointi kohdistuu kehityskeskustelun lomakkeessa esitettyyn kysymykseen: työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen, työpaikan sisäiset suhteet ja omat vaikutusmahdollisuudet työhön.

3.4 Aineiston analysointi

Kehittämistyössä tutkimuksen ydin on analyysin, tulkinnan ja johtopäätöksien tekeminen kerätystä aineistosta. Analyysin tekeminen on vaihe, jossa kehittämistyössä asetettuihin ongelmiin saadaan vastauksi. Mahdollisesta vasta analyysin teko vaiheessa selviää, onko ongelman asettelu ollut oikea. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 216.) Kehittämistyössä käytettävät aineistonkeruumenetelmät ja tutkimusotteet määrittelevät käytettävät analyysimenetelmät, joiden avulla tutkimuksesta muodostuneesta aineistosta löydetään tutkimusongelman ratkaisu (Kananen 2017, 68). Analysoitavan aineiston määrää ja laajuutta ei laadullisessa tutkimuksessa voida määrittellä. Kerättävän aineiston määrään ja laajuuteen vaikuttaa kerättävän aineiston sisällön laatu. Analysointivaiheessa usein kerätyn aineiston analysointi, johtaa uuteen tiedonkeruuseen, jonka tarkoitus on täydentää tehtyä analysointia. (Kananen 2014, 99–100.) Kehittämistyössä kerätyn aineiston analysointi voidaan rajata kahdella eri tavalla, selittämiseen ja ymmärtämiseen. Analyysin ollessa tilastollinen ja päätelmien tekemistä, lähestymistapana on selittämiseen pyrkivä analysointi. Analyysin ollessa päätelmien tekemisen lisäksi laadullista, lähestymistapana on ymmärtäminen. Tarkoituksen mukaista on käyttää sellaista analyysitapaa, jonka myötä löydetään parhaiten vastaus kehittämistyön tutkimustehtävään tai siinä esitettyyn ongelmaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 216–219.)

Kerätyn aineiston määrä kasvaa usein suureksi ja aineiston analysoinnin tukena käytetään usein teknisiä analyysimenetelmiä. Kuunteleminen, lukeminen ja katseleminen eivät ole riittäviä keinoja tulkita kerättyä aineistoa. Kerätyn aineiston käsittelyn helpottamiseksi erottelu voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin, aineistojen

- litterointi ja yhteismitallistaminen
- ryhmittely ja tiivistäminen
- yhdistäminen (Kananen 2014, 101.)

Monessa muodossa kerätty aineisto yhteismitallistetaan ja muutetaan tekstimuotoon. Toisistaan poikkeavat tallenteet muutetaan tekstimuotoon litteroinnin avulla. Esimerkiksi teemahaastatteluista muodostuva aineisto muutetaan tekstimuotoon mahdollisimman sananmukaisesti. Aineistonkeruusta muodostuneet tallenteet säilytetään, jotta

niihin voi tarvittaessa palata. (Kananen 2017, 132–133.) Ennen litterointia on päätettävä missä muodossa litterointi kirjoitetaan. Litterointi voidaan kirjoittaa kirja- tai puhekielellä. Tämän kehittämistyön litterointi toteutetaan puhekielellä, sillä olennaista on esiin tulevat asiat, jotka ovat merkityksellisiä aineiston kannalta. Haastattelujen analysoinnissa litteroitu aineisto luetaan monta kertaa, jotta aineisto on mahdollista luokitella sekä aineistosta olisi löydettävissä tekstiyhteyksiä kehittämistyössä käytettyyn teoriaan. Käsiteltävä aineisto teemoitetaan, jonka avulla kyetään tarkastelemaan asioita, jotka ovat yhteisiä monelle haastateltavalle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 110.)

Kehittämistyössä havainnoin perusteella kerätyn aineiston tulkitsemisessa tärkeää on aineiston ymmärtäminen. Havainnoinnista muodostuvan aineiston perusteella on kehittämistyötä tekevän pyrittävä muodostamaan mahdollisimman selkeä kokonaisuus, jotta aineisto olisi yhtenäinen. Kerätty aineisto käsitellään kahdessa vaiheessa, joita ovat pelkistämisen ja tulkinta. Ensimmäisessä, pelkistäminen vaiheessa kerätystä aineistosta muodostuneet havainnot yhdistetään. Yhdistetyistä havainnoista pystytään muodostamaan yleisimmät ilmiöt, joita aineistosta nousee esille. Toisessa, tulkinnan vaiheessa kerätystä aineistosta muodostuneet tulokset tulkitaan. Tulkinnan tarkoituksena on tuoda esille kohdeilmiöstä jotain uutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 119, 143.)

Kehittämistyön kysely tuottaa ensisijaisesti laadullista aineistoa, joka muodostuu avointen kysymysten perusteella (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 134). Kyselyn kysymykset laaditaan Microsoft Forms lomakkeella. Kyselyn vastausten perusteella muodostetaan aineisto, joka käsitellään omana kokonaisuutena.

Kehittämistyön aikana kerätyn aineiston tuloksien analysoinnin jälkeen tulokset on tulkittava ja selitettävä. Tulkinta tarkoittaa analyysien tuloksien pohdintaa ja niistä, johtopäätöksien tekemistä. Tuloksien tulkinnan lisäksi analysoinnista muodostuneet tulokset pyritään yhdistämään, joka tuo yhteen eri asianhaarat ja muodostavat selkeästi vastaukset kehittämistyön asetettuihin ongelmiin. Kehittämistyössä laadittavat johtopäätökset muodostuvat eri asiahaaroista. Johtopäätöksissä pohdinnan avulla tulosten merkitys nostetaan esille sekä pohditaan, onko tuloksilla mahdollisesti laajempi merkitys. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 224–225.)

4 YHTEISÖLLISYYDEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNISSA

4.1 Mitä työhyvinvointi on?

Työhyvinvointi on kokonaisuutena monisyinen. Työhyvinvointia voidaan kuvata myös hyvin yksiselitteisenä arkisena asiana, töiden sujumisena ja onnistumisena arjessa. (Paasivaara 2009, 16.) Työntekijöiden elämässä hyvinvoinnin yksi keskeinen lähde on työ ja itsessään työ toimii ihmisen hyvinvoinnin perustana. Työ on mahdollistaja, jonka avulla kyetään vaikuttamaan toimeentuloon, elämän rytmittämiseen ja moninaiisiin työn kautta muodostuviin sosiaalisiin suhteisiin. Kokonaisuudessaan työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa työssä sekä yksityiselämässä koettu hyvinvointi ja näiden synergia. Tämän takia saattaa olla vaikea erottaa hyvinvoinnin osa-alueita toisistaan. (Rauramo 2012, 10–17.) Jokainen on vastuussa oman hyvinvoinnin huolehtimisesta. Hyvinvoinnista huolehtiminen toimii pohjana työhyvinvoinnille. Hyvinvoiva työntekijä puolestaan pystyy suoriutumaan työtehtävistään tehokkaasti ja laadukkaasti. Laaja-alaisesti tarkasteltuna työhyvinvointi mahdollistaa pitkän työuran. (Surakka & Rantamäki 2013, 51.)

Työelämässä henkilöstön työhyvinvointi on yksi tärkein osa-alue, jolla on suuri vaikutus yrityksen menestykseen vaikuttava tekijä. Työhyvinvoinnin tarkastelu eri riippuvuussuhteista on aiheellista, jotta voidaan oppia, miten esimerkiksi työn sisällön kautta vaikutetaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja pelisääntöjen noudattamiseen. Puolestaan työilmapiiri vaikuttaa työyhteisön henkiseen tilaan ja siihen, miten työkavereiden kanssa tullaan toimeen. (Manka & Manka 2016, 74–76.) Töihin tulemisen tunne, työntekijöiden luontevuus, esimiesten kyky kommunikoida ja tapa ratkaista ongelmia ovat olemassa olevia tekijöitä työilmapiiriä tarkasteltaessa. Työssä kiire näyttäytyy heikentyneinä ihmisissuhteina. Kiire työssä vaikuttaa kommunikaation laatuun, yhteistyön pinnallisuuteen ja tämä edelleen lisää virheellistä viestintää sekä väärinymmärrystä. (Dunderfelt 2001, 132–133). Työyhteisön ilmapiiri ja sen laatu näytätävät työyhteisössä yhteenkuuluvuutena. Työilmapiirin ollessa myönteinen, se edistää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. (Pennonen 2021, 119.) Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät on tunnistettava kokonaisvaltaisesti, jotta työelämässä yksilöiden työhyvinvoinnin edistäminen on mahdollista. (Surakka & Rantamäki

2013, 51.) Työntekijöiden tuntiessa työhyvinvoinnin olevan hyvä, se vaikuttaa työyhteisön yhteisöllisyyden tunteeseen (Pennonen 2021, 119).

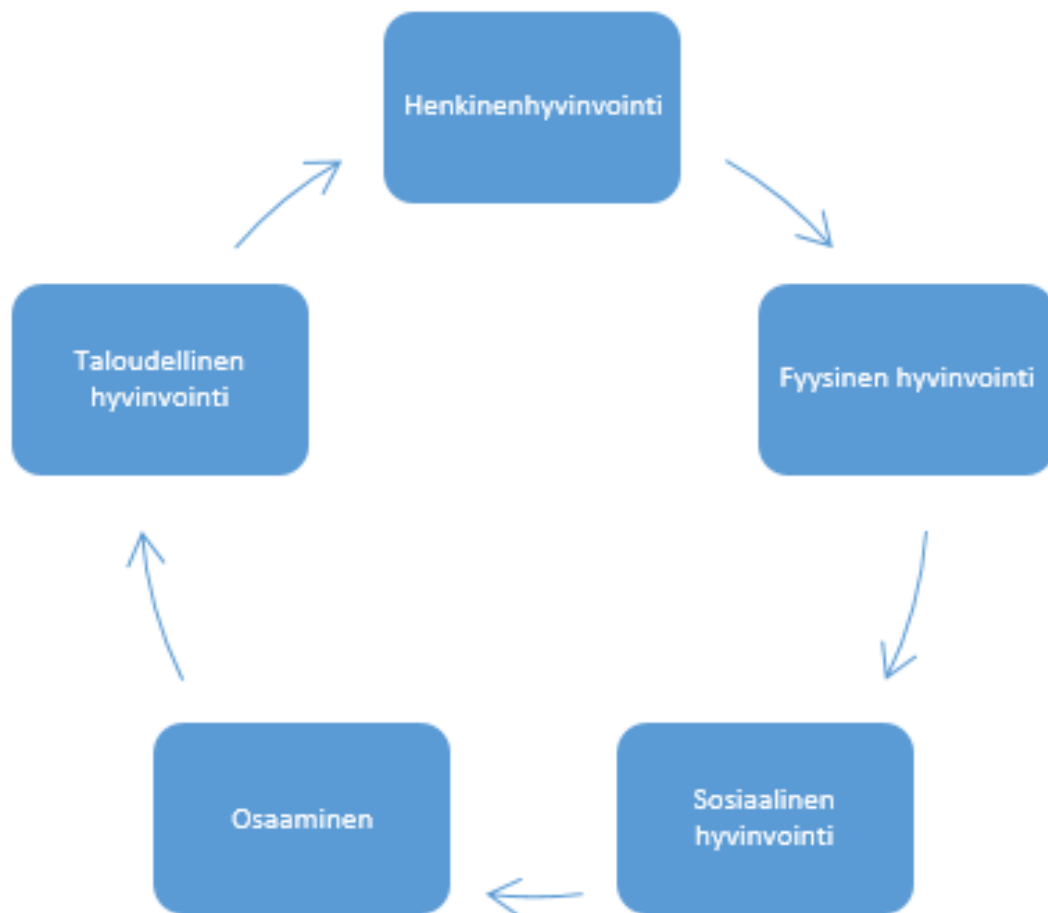
4.2 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä kerrotaan olevan esimerkiksi: tyytyväiset asiakkaat, saatu hyvä palaute, hyvä pomo, työntekeksen merkityksellisyys, arvostuksen tunne ja työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu. (Manka 2011, 76–77.) Myös se miten työntekijä itse on rakentanut elämänsä ja miten hän maailman näkee, vaikuttaa työhön sekä yleisesti kokonaisvaltaiseen hyvinvoinnin tunteeseen. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi: arvot, itsensä tunteminen, myönteinen elämän asenne ja itsetunto. (Surakka & Rantamäki 2013, 52.) Työyhteisön kaikilla työntekijöillä on vaikutuksensa työhyvinvoinnissa. Vuorovaikutuksen myönteisyys, työstä selviytyminen ja siihen olemassa olevat keinot, työn kohtuulliset vaatimukset sekä työntekeksen hallinnan tunnet ovat myös työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Paasivaara 2009, 17.) Useamman työntekijän tuntiessa oman työhyvinvoinnin hyväksi, sen voimakkaammin se vaikuttaa koko työyhteisön työhyvinvointiin. (Manka 2011, 76–77.) Työhyvinvoinnin kannalta yhteenkuuluvuuden tunnetta lisääviä tekijöitä ovat, kun työntekijät luottavat toisiinsa ja saavat työssään riittävästi käyttää tietojaan ja taitojaan (Paasivaara 2009, 51.)

Huolimatta organisaation kyvystä tukea työhyvinvointia, työntekijä arvioi työpaikkaansa omien henkilökohtaisten asenteiden kautta. Työhön tekemisen vaikuttamisen mahdollisuus, työyhteisö, sosiaalinen ja fyysinen kunto sekä yksilöllinen psykologinen pääoma ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän arviointiin työpaikasta. Työhyvinvointi voi vaihdella suuresti organisaation työntekijöiden välillä. (Manka 2011, 76–77.) Työhyvinvointi ei vain ja ainoastaan muodostu työhön kytkeytyvistä asioista. Työhyvinvointiin vaikuttaa ihmisen hyvinvoinnin kokonaisuus, jota voidaan tarkastella eri näkökulmista. (Surakka & Rantamäki 2013, 51–52.)

4.3 Työhyvinvoinnin näkökulmat

Hyvinvoinnin näkökulmia voivat olla henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja taloudellinen sekä näihin näkökulmiin kytkeytyvä osaaminen. Hyvinvoinnin eri osa-alueita voidaan tarkastella työhyvinvoinnin sekä ihmisen koko elämän näkökulman kannalta. (Surakka & Rantamäki 2013, 51–52.) Kuvassa 3. on kuvattuna hyvinvoinnin näkökulmat.



Kuvio 3. Hyvinvoinnin näkökulmat (Surakka & Rantamäki 2013, 51–52.)

Henkisesti hyvinvoiva työntekijä on tyytyväinen omaan elämäänsä. Henkiseen hyvinvointiin työhyvinvoinnin kannalta vaikuttavat sopiva työmäärä, työn vaihtelevuus ja haastavuus. Henkinen hyvinvointi on sidonnainen työmotivaatioon ja tähän vaikuttavat sisäiset sekä ulkoiset tekijät. Motivaatioon sisäisesti vaikuttavia tekijöitä ovat työn merkityksellisyys ja työhön vaikuttamisen mahdollisuudet sekä asenne, miten työhön

suhtaudutaan. Työn positiivisiin puoliin keskittyminen vahvistaa työmotivaatiota, kun taas negatiivisiin puoliin keskittyminen heikentää työmotivaatiota. (Surakka & Rantamäki 2013, 53.) Työmotivaatiossa vaikuttaa työn tekemisestä muodostuva taloudellinen hyvinvointi näkyvä työstä suoriutumisenä. Taloudellinen hyvinvointi luo turvallisuuden tunnetta. (Oikarinen 2019, luettu 19.1.2021.) Taloudellisessa hyvinvoinnissa riittävät ansiot mahdollistavat oman elämän hallitsemisen ja ihmisellä on varaa tarvittaviin hyödykkeisiin. Työstä muodostuva ansiotasoa heijastuu myös fyysiseen ja psyykkiseen kuntoon. (Surakka & Rantamäki 2013, 58.) Kokonaisuudessaan henkiseen hyvinvointiin vaikuttaa myös kyky tunnistaa turhien ja energiaa vievien asiat, joiden karsiminen vaatii ihmiseltä totutuista tavoista poisoppimista ja edelleen uuden oppimista (Kononow 2016, 44). Ihannetilanteessa motivaatioon vaikuttavat sisäiset- ja ulkoiset osatekijät ovat balanssissa keskenään, jolloin parhaimpien lopputulosten saavuttaminen niin työssä kuin vapaa-ajalla ei ole energiaa vieviä. (Mayor & Risku 2015, 3.)

Osaaminen muodostuu oppimisesta ja työntekijän motivaatio vaikuttaa siihen mitä hän haluaa oppia. Kun osaamisen kehittäminen ja siitä muodostuva hyöty on suorassa suhteessa työn tekemiseen, sen motivoituneempi ihminen on oppimaan uutta. (Manka 2006, 109–115.) Ammatillisuus ja ammatillisen työkyvön perustana on riittävä ammatillinen osaaminen (Sydänmaalakka 2017, 32). Osaamisen kehittäminen on ihmisen omalta kannalta sekä työnantajan kannalta merkityksellistä. Osaamisen kehittäminen myötävaikuttaa työn tekemisen hallintaa, työhyvinvointia sekä yleisesti niin yksilön kuin työnantajan kilpailukykyä. Oleellista on, että työntekijän osaaminen ja työ korreloivat keskenään. Osaamisen oppimisessa yksi keskeisin asia on itsenä johtaminen. (Rauramo 2012, 146.) Oppimiseen vaikuttaa käsitys omasta itsestään. Yksi oppimisen käsite on sosiaalinen oppiminen, joka tapahtuu oppimisympäristöissä, esimerkiksi työyhteisöissä. Sosiaalisessa oppimisessa korostuu vuorovaikutus sekä oppimisympäristön havainnointi. (Manka 2006, 111–113.)

Fyysisen hyvinvoinnin lähtökohtana on ihmisen keho, sen merkittävyyttä kuitenkin usein laiminlyödään, vaikka kehosta huolehtimisen tulisi olla jokapäiväistä. (Sydänmaalakka 2017, 30.) Fyysiseen hyvinvointiin vaikuttaa jokaisen yksilölliset tavat elää elämää. Jopa ihmisen kokemat erilaiset tunnetilat voivat vaikuttaa fyysiseen hyvinvointiin. (Kononow 2016, 128.) Työntekijän mieli voi hyvin, jos fyysinen kunto on

hyvä. Jokainen voi vaikuttaa omaan fyysiseen hyvinvointiin itse huolehtimalla riittävästä ravinnosta, levosta sekä liikkumisesta. Työhyvinvoinnin fyysistä hyvinvointia voidaan tarkastella työasentojen, toistuvien liikkeiden ja työtahdin näkökulmista. (Surakka & Rantamäki 2013, 54–55.) Kuitenkaan fyysinen kunto ei tarkoita vain fyysistä jaksamista. Esimerkiksi fyysisestä kunnosta huolehtiminen edistää oppimista, kykyä päätellä ja ratkaista erilaisia ongelmia. Aktiivinen osallistuminen vaikuttaa positiivisesti jaksamisessa yleisesti sekä vaikuttaa kokonaisuudessaan työkyvyn fyysisessä ylläpitämisessä. (Manka 2006, 214–16.)

Sosiaalinen hyvinvointi keskittyy tunteisiin, tunteiden sosiaalisiin ja emotionaalisiin toimintoihin (Sydänmaalakka 2017, 31). Tunteet vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen ja tunteet muodostuvat työntekijöiden välisistä vuorovaikutustilanteista (Paasivaara 2009, 35). Työntekijän ollessa tietoinen omista tunteista, on helpompi ymmärtää muiden ihmisten tunteita ja sen myötä vuorovaikutuksen luominen toisten ihmisten kanssa on helpompaa. (Sydänmaalakka 2017, 31.) Työntekijän ymmärtäessä tunteitaan, työntekijä kykenee arvioimaan tilanteita tunteiden muodostumisen kannalta. Tunteiden ymmärtäminen on mahdollista kääntää työntekijälle itselleen voimavaraksi. (Paasivaara 2009, 36.) Omien ajatusten ja tunteiden ymmärtämisen avulla työntekijä voi muokata käyttäytymistään erilaisissa tilanteissa. Ajatukset ja tunteet ohjaavat mielenkiintomme asioihin, jotka ovat itselle tärkeitä. Itselle tärkeistä asioista ja ei niin tärkeistä asioista, on kokonaisuuskuvan muodostaminen tärkeää. Sillä ei niin tärkeät asiat ovat usein yhtä merkityksellisiä, kuin itselleen kokemat tärkeät asiat, vaikka itse ei niitä pidäkään tärkeinä. Kokonaisuuskuvan muodostaminen edesauttaa työyhteisössä toimimista. (Mäkirintala 2011, 132.) Tunteet vaikuttavat työmotivaatioon, innostuksen tunne luo työelämään potentiaalia, kun taas alakuloisuuden tunne luo työelämään turhautuneisuutta. Tunnekokemusten ollessa positiivisia, se mahdollistaa työyhteisön me-hengen luomisen. (Pennonen 2021, 167.)

Sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat ystävyys- ja perhesuhteet, avoimet vuorovaikutussuhteet, arvostuksen tunne ja kyky tulla toimeen muiden ihmisten kanssa. Työyhteisössä tulee huomioida työyhteisössä toimivat työntekijät sekä itsensä. Työntekijän tarpeet ja toiveet ovat moninaiset, jotka saattavat ajoittain olla ristiriidassa omien tarpeiden sekä toiveiden kanssa. Työntekijöiden erilaisuuden ymmärtäminen ja omassa käyttäytymisessä joustaminen edesauttaa työyhteisössä toimimista. (Surakka

& Rantamäki 2013, 56–57.) Sosiaalisessa hyvinvoinnissa olemassa olevat sosiaaliset suhteet ovat tarpeellisia. Sosiaaliset suhteet lisäävät tunnetta yhteisöllisyydestä. (Pennonen 2021, 50.) Sosiaaliset suhteet puolestaan ovat yhteyksissä sosiaaliseen tukeen, joka näyttäytyy työntekijöiden vuorovaikutussuhteista. Sosiaalisen tuen lähtökohtana on osallistuminen yhteiseen toimintaan sekä toisten auttaminen. Sosiaalinen tuki ja sosiaaliset suhteet yhdessä vaikuttavat työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteeseen. (Paasivaara 2009, 25–27.) Pääsääntöisesti työntekijöillä on sisäinen tarve kuulua työyhteisöön ja tulla työyhteisössä hyväksytyksi. Työyhteisöön kuuluminen vahvistaa itsetuntoa. (Piha & Sutinen 2020, 77–78.)

Vuorovaikutussuhteiden ollessa sosiaalisia, olivat ne sitten onnistuneita tai epäonnistuneita, antaa se jokaiselle mahdollisuuden toimia ja kehittyä ihmisenä (Kononow 2016, 57–58). On tavallista, että työyhteisössä kaikki eivät tule kaikkien kanssa toimeen. Asioista ajatellaan eri tavalla ja väärin johtopäätöksien muodostuminen tapahtuu tunnetasolla. Vuorovaikutus ja keskinäinen puhe onnistuvat, mutta yhteys jää pinnalliseksi. Jokaisen työntekijän rooli ja persoona vaikuttavat vuorovaikutuksen ja yhteistyön sujuvuuteen. (Dunderfelt 2001, 41, 51–52.) Työntekijöiden keskinäiseen kanssakäymiseen vaikuttavat itsensä arvostaminen sekä toisten arvostus. Arvostuksen tunne on työntekijöille tärkeä tunne, jonka olemassaolo mahdollistaa vastuullisen vuorovaikutuksen työntekijöiden kesken. (Paasivaara 2009,14.) Työyhteisön jäsenten huomioiminen, viesteihin vastaaminen ja asian kuunteleminen tekijöinä luovat merkityksellisyyden tunnetta työyhteisön jäsenten välillä. Arjessa tapahtuvat pienet huomiot, kuten ”kiitos”, ”hei” ja ”anteeksi” ovat merkityksellisiä ydinsanoja työviihtyvyyden ja työyhteisön yhteisen hengen rankentamisessa. (Hämäläinen 2005, 36–37.) Työntekijöiden ollessa vuorovaikutussuhteissa toisiinsa ideat, ajatukset ja asenteet voivat olla kehittyviä. Vuoropuhelu haastaa työntekijät pohtimaan mahdollisia olemassa olevia ennakkoluuloja. Vuorovaikutuksen ollessa työntekijöiden välillä vapaata mahdollistaa se yhteistyön rakentamisen. Keskinäinen viestintä luo merkitystä. (Piha & Sutinen 2020, 94–95.)

Työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä vuorovaikutus, on esillä Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikössä lähes päivittäin. Käydyissä keskusteluissa sekä yleisessä viestinnässä tuodaan esille millaisia tunteita vuorovaikutus herättää. Lähes poikkeuksetta

vuorovaikutusta pohditaan ja tarkastellaan vastaanottavan osapuolen silmin. Vuorovaikutus on kaksi suuntaista, johon jokainen omalla käyttäytymisellään ja olemuksellaan voi vaikuttaa. Vuorovaikutustilanteissa esiintyy myös työtehtävän antama käsitys vuorovaikutuksen vaikuttavuudesta ja totuttu historia, jossa työtehtävä on ollut erilainen kuin nykypäivänä.

5 YHTEISÖLLISYYS ORGANISAATIOSSA

5.1 Mitä yhteisöllisyys tarkoittaa?

Yhdessä oleminen, yhdessä tekeminen, henkilökohtaiset suhteet, vuorovaikutus, yhteenkuuluvuus ja luottamus ovat yhteisöllisyyttä, jota ihmiset tarvitsevat. Yleisesti yhteisöllisyyden ajatellaan tarkoittavan ihmisten välillä valitsevaa yhteistyötä ja erilaisia tapoja tehdä yhteistyötä ja ihmisten välillä vallitsevaa yhteistyötä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 8–12.) Työyhteisössä yhdessä vietetty aika on edellytyksenä yhteisöllisyyden syntymiselle. Yhteisöllisyys perustuu työyhteisön luottamukseen ja vuorovaikutukseen, näin ollen yhteisöllisyys ei aina ole optista tai kuuluvaa vaan hiljaista ”yhteiseen hiileen puhaltamista”. (Mäkisalo 2004, 90.) Vuorovaikutus synnyttää luottamusta ja luottamuksen ilmapiiriä. Luottamusta voidaan kasvattaa vahvistamalla vuorovaikutuksen kulttuuria. Työyhteisöissä vallitseva luottamus on henkilökohtaista, että yhteisöllistä. (Piha & Sutinen 2020, 183–184.) Organisaatioiden työyhteisöt ovat erilaisia ja toimintatavat ovat organisaatioissa erilaisia. Myös organisaation kulttuuri vaikuttaa työyhteisön luonteeseen ja sitä, miten kukin työntekijä siihen sopeutuu. Työntekijän on hyvä ymmärtää organisaation olemassaolon merkitys sekä organisaation johtamistapa. Näin työntekijällä on mahdollisuus ymmärtää myös osansa organisaatiossa. (Surakka & Rantamäki 2013, 66–76.) Työntekijän on mahdollista tehdä työnsä hyvin ja viihtyä sen parissa, mikäli organisaatio johtaa ihmisiä hyvin. Hyvin tehdyllä työllä on arvoa niin organisaatiolle, kuin tekijälle itseisarvoa. (Peltola 2016, 109–112.)

Työntekemisen olemus on muuttunut ja työstä selviytyminen eri tilanteissa vaatii asioiden osaamisen lisäksi kykyä luoda ja ylläpitää ihmissuhteita. Tietojen ja kokemusten

vaihtaminen sekä uusien asioiden oppiminen ovat mahdollisia hyvien vuorovaikutuskäytänteiden ja verkostojen myötä. Verkostojen ja vuorovaikutustaitojen ylläpitämiseen liittyvien taitojen merkitys on kasvava, sillä työtä tehdään vaihtuvissa työtehtävissä ja tiimeissä. Työntekijöiden asenteet vaikuttavat työelämän muutoksiin, itsenäisesti tehtävään oman osaamisen kehittämiseen sekä vastuunkantamiseen. (Kauhanen 2012, 147–148.) Yleisesti organisaatioissa ja työyhteisössä tapahtuvia muutoksia on vaikea ennakoida. Organisaatioiden ulkoinen toimintaympäristö altistaa muutoksille, myös työyhteisön sisällä tapahtuu muutoksia. Työntekijöiden määrä saattaa muuttua ja työntekijät itsessään kehittyvät, työyhteisö on muuttuva. (Toto & Tokola 2006, 67.) Työntekijä yksilönä ei ole enää keskiössä, on tärkeää olla osa työyhteisöä ja merkittävää on yhteisöllisyys. Työilmapiirin ollessa myönteinen, saadaan tiimityötä tekemällä aikaan parhaita tuloksia. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2016, 20.) Jokaisen on panostettava, jotta yhteistyö työyhteisössä on soljuvaa ja tämä edelleen vaatii joustavuutta. Työyhteisön jäsenten on mukautettava toimintaansa lähemmäksi toistensa käyttäytymistä. He kykenevät huomioimaan eri tilanteita, ihmisten eri tyylejä ja tarpeita. (Surkka & Rantamäki 2013, 36.) Työyhteisön ollessa hyvä, jokaisen työntekijän persoonallisuus on mahdollista päästä valloilleen. Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne muodostuvat tavoitteista, joihin pyritään yhdessä. Ihmiset ovat erilaisia, joka edellyttää työyhteisössä toimimisessa suvaitsevaisuutta ja hyväksymistä. On tiedostettava, että jokainen työyhteisössä luo yrityksen vuorovaikutuksen ja yhteistyön kulttuuria. Jokainen työyhteisössä toimiva on vastuussa omasta toiminnastaan. (Rauramo, 2008, 122–128.)

5.2 Yhteisöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä

Yhdessä tekeminen, sosiaalinen kanssakäyminen, taidokas vuorovaikutus ja kyky tunnistaa, että muutostila on työyhteisössä jatkuvaa, ovat edellytyksiä yhteisöllisyydelle (Paasivaara & Nikkilä 2010, 75). Jokaisen työyhteisössä toimivan yksilöllisyys eli sosiaalinen identiteetti vaikuttaa yhteisöllisyyteen. Yksilöllisyys muodostuu muun muassa sukupuolesta, iästä, taloudellisesta asemasta, uskonnosta ja kansalaisuudesta. Mitä moninaisemmasta yksilöstä työyhteisö koostuu sen ilmeisimpiä vuorovaikutustilanteissa esiintyvät väärinymmärrykset voivat olla. Myös ihmisten uskomukset ja olet-

tamukset vaikuttavat yhteisöllisyyteen. (Hannum 2007, 7–8.) Usein odotetaan, että ihmiset toimivat uskomuksiemme ja olettamuksiemme mukaisesti. Näin toteutuessaan se tuottaa luottamuksen tunnetta. Mikäli ihmiset eivät kuitenkaan toimi uskomuksiemme ja olettamuksiemme mukaisesti, voi jo saavutettu luottamus murentua nopeastikin. (Myor & Risku 2015, 157.) Olettamuksista ja väärintulkinnosta eroon pääseminen edellyttää: kysymistä, ei olettamista sekä kertomista, ei olettamista (Mäkirintala 2011, 158). Pelisäännöt ovat yksi keino luoda työyhteisössä me-henkeä. Pelisääntöjä noudattamalla sekä työyhteisössä käytävän puheen ollessa avointa että ratkaisukeistä, edesauttavat ne työyhteisön me-hengen eli yhteisöllisyyden luomisessa. (Pennonen 2021, 121.)

Organisaatioissa organisaation rakenteiden mukaisesti usein vuoden alussa laaditaan yhteiset tavoitteet tulevalle kaudelle. Jotta organisaation työntekijöille muodostuu kokonaiskuva ja merkityksellisyyden tunne, on yhteisten tavoitteiden ymmärtämiseksi panostettava työntekijöiden selkeään roolitukseen suhteutettuna osaamisen tasoon. (Mayor & Risku 2015, 157.) Organisaation johtamistyyllillä on vaikutuksensa, jonka avulla voidaan vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteeseen. Johtamisen ollessa vuorovaikutuksellista, molempien osapuolten roolit ovat vaikutuksissa toisiinsa. Kun työntekijöillä on mahdollisuus osallistua yhteisten tavoitteiden laatimiseen, näkyy se kiinnostuneisuutena omaa työtä kohtaan. (Manka 2011, 79–96.) Mikäli organisaatiossa esiintyy epävarmuutta ja työntekijöillä on epävarma tunne, aiheuttaa se työntekijöissä stressiä ja jopa ahdistuksen tunnetta sekä epäluottamusta. Epäluottamus taas hankaloittaa työyhteisössä tehtävää yhteistyötä. Epävarmuuden tunnetilassa on organisaation yhdessä tunnistettava ja suunniteltava, miten tilanteeseen voidaan vaikuttaa. Yhdessä käytävä dialogi on keino luoda yhteisymmärrystä. (Obhlzer & Roberts 2006, 174–175.) Organisaation johdon ja esimiesten asennoituminen työntekijöiden tunteisiin ja kokemuksiin välittyvät suoraan työntekijöille (Totto & Tokola 2006, 68). Positiivisen johtaminen on keino, jonka avulla tavoitellaan työyhteisöjen menestystä sekä poikkeuksellisia positiivisia suorituksia, työn tuloksellisuutta, tehokkuutta ja laatua. Nämä voivat toteutua vuorovaikutteisessa ihmisten johtamisessa, joka puolestaan lisää henkilöstön yhteistyötä, hyvinvointia ja innostuneisuutta. (Wenström 2019.) Työyhteisön jäsenten arvojen ollessa erilaisia, on työyhteisön vaikea kehittää yhteisöllisyyttä (Obholzer & Roberts 2006, 45). Arvokeskustelu on yksi tapa lisätä työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Arvokeskusteluun sitoutuminen tulisi olla työyhteisöissä prosessi,

jossa arvoja käsitellään ja pohditaan yhdessä. Esimerkkinä voidaan mainita organisaatioissa laaditut huoneentaulut. Kun huoneentaulussa määritellyt arvot toimivat arkissa työtilanteissa, vasta sitten ne ovat arvoja. (Hämäläinen 2005, 75–76.) WinNovan huoneentaulussa on kirjattuna määritellyt toimintaperiaatteet, jotka ovat muodostuneet vuonna 2019 toteutetun henkilöstön kyselyn tulosten perusteella. Huoneentaulun toimintaperiaatteiden tavoite on sitouttaa henkilöstö toimimaan yhteisesti sovittujen toimintaperiaatteiden mukaisesti ja sen myötä lisätä koko organisaation työyhteisön yhteisöllisyyttä. Kuviossa 4. WinNovan huoneentaulun toimintaperiaatteet

HUONEENTAULUNI

1. Osallistun ja teen yhteistyötä.
2. Verkostoidun, arvostan muita ja hyväksyn erilaisuuden.
3. Tunnistan roolini ja edistän kehittämistämme yhteistyössä johtoryhmän, esimiesten ja oman yksikköni henkilöstön kanssa.
4. Otan vastuun kehittämisestä, joka takaa parhaan asiakaskokemuksen.
5. Näytän omalla toiminnallani hyvää esimerkkiä ja varmistan työyhteisöni riittävän turvallisuusosaamisen.
6. Varmistan, että opiskelijoillemme syntyy opiskeluaikana työelämän edellyttämät turvallisuustaidot ja -asenne.
7. Keskityn olemaan läsnä, olen luottamuksen arvoinen ja luotan muihin.
8. Kohtaan toiset ihmiset avoimesti, arvostavasti ja ammattimaisesti.
9. Varmistan ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden onnistumisen toimimalla palvelulupauksen mukaisesti.
10. Palvelen muita esimerkillisesti, asiallisesti ja ammatillisesti periaatteella: ”sovitaan mitä tehdään ja tehdään, mitä on sovittu”.

ESIMIEHENÄ MINÄ

1. Viestin päätökset, taustat tuntien, henkilöstölleni yhteisesti sovitulla tavalla ja varmistan kaikkien sitoutumisen niihin.
2. Mahdollistan työyhteisöni osallistavan ja vastuullisen ilmapiirin, jossa ongelmiin uskalletaan puuttua ja ne ratkaistaan yhteistuumin.

Minä sitoudun kaikessa toiminnassani WinNovassa yllä oleviin toimintaperiaatteisiin:

Kuvio 4. WinNovan huoneentaulu (Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan www-sivut 2019.)

Työntekijöiden ja esimiesten välillä käytävä vuoropuhelu ja vuorovaikutus vaikuttaa kokonaisvaltaisesti organisaation tunnetilaan. Työntekijöiden ja esimiesten välillä käytävä liian vähäinen vuoropuhelu ja vuorovaikutus heijastuu varautuneisuutena ja varovaisena käytöksenä. Tämä esiintyy usein puheen ja tekemisen poikkeamina toisistaan. (Peltola 2019, 143.) Työyhteisöjen ja organisaation välillä tarvitaan vuorovaikutusta, sillä vain sitä kautta on edellytykset luoda organisaatiokulttuuriin luottamusta. Luottamus tiivistää yhteistyötä ja sitoutuneisuutta työn tekemiseen sekä koko työyhteisöön sekä lisää työn sujuvuutta, työhyvinvointia ja työn tehokkuutta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 87.) Organisaation yleisen ilmapiirin ollessa luottamuksellinen, ovat ihmiset halukkaampia jakamaan osaamistaan muiden työyhteisön jäsenten kesken (Wenström 2019). Selvää on, että aina ei työyhteisön jäsenten tarpeet kohtaa ja näissä tilanteissa jokaisen on kyettävä sopeuttamaan omia tarpeita muiden tarpeiden kanssa yhteen. Oman roolin tarkasteleminen suhteessa koko organisaation toiminnan näkökulmasta on tärkeää. Yksipuolinen tarkastelu johtaa pääsääntöisesti puolustusasetelamaan, jossa jokainen tarkastelee tekemäänsä vain omasta näkökulmasta ja organisaation ydintoiminnan toteuttaminen kärsii. (Surakka & Rantamäki 2013, 89.)

5.3 Työntekijä osana organisaation yhteisöllisyyttä

Työntekijät yksilöinä muodostavat yhteisön ja heidän jokaisen asenteet, motivaatio sekä omat valinnat vaikuttavat yhteisön toimintaan. Yhteisöllisyys on tunnetila ja se perustuu jokaisen työntekijän yksilölliseen vapaaehtoisuuteen, johon ketään ei voida pakottaa. Yhteisöllisyyttä edistäväksi toiminnaksi voidaan kutsua toimintaa, jossa työyhteisöstään ja työstään kiinnostunut työntekijä toimii työyhteisön hyväksi ilman välitöntä etua itselleen. Yhteisöllisyys on avoimuutta työyhteisössä toimivia henkilöitä kohtaan ja avoimuus lähtee jokaisesta työntekijästä itsestään. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12–14). Työntekijöiden yksilöllisyys vaikuttaa siihen, miten he suhtautuvat toinen toisiinsa, miten he työskentelevät keskenään ja miten he toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Työntekijöiden tuntiessa oman personallisuuden ja oman yksilöllisyyden, voi väärinkäsitysten määrä vähentyä, avoimuus eri näkökulmille lisääntyä ja erilaisten tilanteiden tulkitseminen parantua. (Hannum 2007, 8.)

Työnantaja odottaa jokaiselta työntekijältä hyvää työsuoritusta ja työntekijän työsuhde perustuu työtehtävien tekemiseen organisaation olemassaoloa varten. Aktiivinen osallistuminen, tiedon jakaminen ja kyky korjata virheellisiä näkemyksiä sekä ilmasta itseään ovat työntekijöiden vastuita, jotka vaativat myös rohkeutta. (Surakka & Rantamäki 2013, 89–91.) Jokainen työntekijä omalla toiminnallaan vaikuttaa työyhteisössä olevaan luottamuksen olemassaoloon esimiehen sekä muiden työntekijöiden välillä. Työntekijän tulee kantaa vastuu omista sanoistaan ja teoistaan. Siten työntekijä on omalta osaltaan velvollinen osallistumaan työyhteisön luottamuksen rakentamiseen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 88.) Työyhteisön voidessa hyvin, lisää se työntekijöiden hyvinvointia. Edellytys työyhteisön hyvinvoinnille on vuorovaikutuksen avoimuus. Työyhteisön jäsenten vuorovaikutustaidot lisääntyvät puhumalla. Työyhteisön jäsenen on hyvä katsella ajoittain peiliin ja pohtia millaisilla keinoilla voi itse lisätä avoimutta vuorovaikutustilanteissa. (Manka 2006, 149.). Opintohallinto ja -tietopalveluissa työskenteleviä työntekijöitä osallistamista päätöksentekoon tai kuulluksi tulemista ei aina välttämättä ole mahdollistettu, vuorovaikutukselle ei ole ollut tilaa tai niihin ei ole osattu riittävällä rohkeudella tarttua ja tämä heijastelee nykyisin käytävissä vuorovaikutustilanteissa.

6 ITSENSÄ JOHTAMINEN

6.1 Itsensä tuntemisesta itsensä johtamiseen

Itsensä johtaminen on taito, joka on jokaisen ihmisen toiminnan taustalla. Itsenä johtamisen perustana on itsetuntemus. Itsetuntemus on aineetonta ja se edesauttaa ihmistä kaikissa aktiviteeteissa. Taitoa vaativa itsensä johtaminen on haasteellista. (Mäkirintala 2011, 117.) Ihminen voi muuttaa omaa toimintaansa, asennetta ja itseään. Jokainen on vastuussa omista asenteista, toiminnasta ja ajatuksista. Itsensä johtaminen on mahdollista ihmisen ollessa tietoinen, kuka hän on ja millainen hän on. (Salmimies & Ruutu, 2014.) Vaikutat itseesi johtamalla itseäsi. Itsensä tunteminen ja omien tehtyjen valintojen ymmärtäminen sekä tietoisesti tehtyjen valintojen merkityksen ymmärtäminen ovat itsensä johtamista. Tehdyt valinnat vaikuttavat jokaisen oman elämän hyvinvointiin ja vaikuttavat siten myös työelämässä. (Surakka & Rantamäki 2013, 41.) Itse

tuntemus mahdollistaa ihmisen olemisen olla tietoinen omista kokemuksistaan, jonka myötä on kyky ymmärtää omaa käyttäytymistään ja reagointiaan eri ärsykkeisiin, kuten vuorovaikutuskäyttäytymiseen työyhteisön jäsenten kanssa. (Mäkirintala 2011, 120.)

Itsensä johtamisessa on tärkeää itsensä tunteminen. Arvojen tunnistaminen ja niiden kautta muodostuvien tavoitteiden tärkeysjärjestys kertovat toimintojen mielekkyydestä. Omien toimintatyylien tunnistamista voidaan pitää lähestymistapana itsensä tuntemisessa. Omassa toiminnassa saattaa olla ominaisuuksia, joita ei identifioi tai hyväksy itsessään. Itsensä tutkiminen ja erilaisten ominaisuuksien hyväksymisen kautta itsensä johtaminen on mahdollista. Ihmiset ovat erilaisia ja jokaisen työntekijän toimintatyyli vaikuttaa siihen, miten yhteistyö työyhteisön jäsenten kanssa sujuu. Toimintatapoja voidaan analysoida ja kehittää. (Surkka & Rantamäki 2013, 30–41.) Itsensä havainnoiminen on yksi tapa investoida itsetuntemuksen kehittämiseen. Itsensä havainnoiminen toisin sanoen itsensä tarkkaileminen on mahdollisuus tulla tietoiseksi itsestään ja siitä, miltä erilaiset tapahtumat ympäristössä tuntuvat sekä vaikuttavat. (Mäkirintala 2011, 124.) Omien ajatusmallien ja tarve oman toiminnan muutoksille tiedostaminen tapahtuu havainnoimalla itseään. Esimerkiksi kiireen ja epäjärjestyksen tunne ovat usein täysin omakohtaisia tuntemuksia. (Alasentie 2013, 14.)

Jokainen työyhteisössä toimiva työntekijä tulkitsee työyhteisöönsä omien asenteiden kautta. Työntekijöiden fyysinen ja henkinen kunto sekä psykologinen pääoma vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. Lähestyessä itsensä johtamisen näkökulmaa työntekijän psykologisen pääoman kautta, vastataan kysymykseen ”kuka olet”? Psykologiseen pääomaan voidaan vaikuttaa ja jokaisella on mahdollisuus muuttua ja kasvattaa henkistä pääomaa, esimerkiksi itseluottamusta ja resilienssiä. Lyhyet koulutukset ovat yksi tapa kasvattaa psykologista pääomaa, joilla on vaikutus myös työstä suoriutumisen kykyyn. (Manka & Manka 2016, 159–161.) Esimerkiksi itsetuntemuksen ja itseymmärryksen vahvistamiseksi hyvä apukysymyksiä ovat

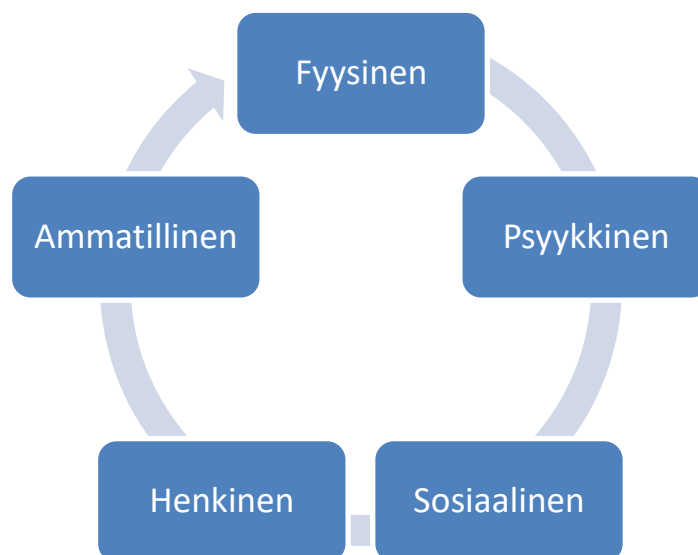
- Kuka minä oikeasti olen?
- Mitkä asiat tekevät minut onnelliseksi?
- Mitä osaamisen taitoja minulla?

- Miten minusta tulee paras minä? (Mayor & Risku 2015, 240.)

Ihminen harvoin huomaa jumittuneensa tiettyihin ajatus- ja toimintamalleihin. Helpposti ajatuksia ja toimintatapoja toteutetaan vain, koska ne ovat omalle itselleen ja omiin kykyihin soveltuvia. (Alasentie 2013, 16.) Aika ajoin on suotavaa tarkastella ja kyseenalaistaa omia asenteita. Olemassa oleviin asenteisiin on mahdollista tehdä muutoksia. Asenteiden tarkastelemisen sekä kyseenalaistamisen myötä on mahdollista tunnistaa, millaisista tekijöistä aseteet muodostuvat ja löytää myös keinoja asenteiden muokkaamiseksi. (Kononow 2016, 99.) Itsensä tuntemisen avulla tulemme tietoisiksi omasta itsestä, olemassa olevista käsityksistä ja ajatustavoista. Itsensä tuntemisen avulla voidaan nähdä erilaisten ja uusien mahdollisuuksien olemassaolon. Itsensä tuntemisen avulla ihminen johtaa itseään. (Paasivaara 2010, 118–119.)

6.2 Itsensä johtamisen tekijöitä

Itseään johtavalla ihmisellä on kyky hallita ja kehittää itseään. Hän huolehtii itsestään kokonaisvaltaisesti ja hänellä on riittävä käsitys itsestään ihmisenä. (Paasivaara 2010, 33.) Jokaisella on vastuu omasta elämästään ja mitä enemmän myötäilee toisten ihmisten ajatuksia, tyytymättömyyden sekä ristiriitaisuuden tunteet omassa elämässä voimistuvat (Kononow 2016, 17–19). Vastuuta omasta elämästä ja itsestään ei voi delegoida kenellekään muulle osapuolelle (Mayor & Risku 2015, 23). Omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen, työ- ja yksityiselämän erottaminen, oman työn hallinta, omien resurssien tunnistaminen, yhteisiin tavoitteisiin ja päätöksiin sitoutuminen sekä vastuuttaminen omista lausumisistaan ja tekemisistään ovat ominaisuuksia, joita ihmisen itsensä johtamisella tarkoitetaan (Mäkisalo 2003, 181). Itsensä johtamiseen ei varsinaisesti tarvita uutta tietoa tai teoriaa, vaan usein ongelmana on tiedon sekä teorian soveltaminen käytännössä (Paasivaara 2010, 34). Itsensä johtaminen kytkeytyy ihmisen kehoon, mieleen, tunteisiin, arvoihin ja työhön. Nämä edellä mainitut näyttäytyvät ihmisen fyysisissä, psyykkisissä, sosiaalisissa, henkisissä ja ammatillisissa toimissa. Näiden eri toimien välillä olevaa synergiaa ihmisen tulisi osata ohjata ja johtaa. (Sydänmaalakka 2017, 30.) Kuvio 5. Itsensä johtamiseen vaikuttavat tekijät



Kuvio 5. Itsensä johtamiseen vaikuttavat tekijät (Sydänmaalakka 2017, 29.)

Fyysisen kunnon merkityksen oivaltaminen ihmisen omalle hyvinvoinnille ei ole itsestäänselvyys. Yleisesti ihmisten kehotietoisuus on laskenut. Kehotietoisuuden tunnistaminen vaatii jokaiselta itseltään oivaltamista ja pysähtymistä oman itsensä äärelle. Yksi konkreettisin johtopäätös, jonka jokainen pystyy itse helposti tekemään, on riittävä liikkuminen. Oivallus fyysisen kunnon ylläpitämiseen tulee ihmiseltä itseltään, sisältäpäin ja edellyttää taitoa kuunnella itseään. (Sydänmaalakka 2017, 97–100.)

Mielen taitoja ovat havaitseminen, oppiminen, muistaminen, luovuus ja ajatteleminen. Mielen taidot eli ihmisen psyyke ovat toimintoja, jotka edustavat ihmistä itsensä ja joiden avulla jokaisesta ihmisestä muodostuu oma yksilönsä. Itsensä johtamisessa oman mielen hallinta on yksi tärkein osa-alue, jota jokaisen tulisi systemaattisesti tutkia. (Sydänmaalakka, 2017, 30–31.) Omien rajojen tunnistaminen ja omasta osaamisesta huolehtiminen ovat olennaisia itsensä johtamisen taitoja (Paasivaara 2012, 33). Edellä mainittujen lisäksi, myös luovuudella on monia vaikutuksia mielen taitoihin. Luovuuden avulla ihminen voi ohjata oman ajattelun suuntaa. Luovuuden avulla voidaan luoda jotain uutta ja merkityksellistä tai kykyä hajottaa piintyneitä ajatusmalleja. (Mayor & Risku 2015, 245.) Oman ajattelun ollessa suuntautuneena positiivisuuteen, edesauttaa se työyhteisön toimintaa myönteisesti. Positiivinen ajattelutapa mahdollistaa ongelmista oppimisen. On tärkeää, että työyhteisön jäsenet yksilöinä miettivät,

onko oma ajattelutapa, myönteinen vai kielteinen. Työyhteisön jäsenten on pystyttävä toimimaan asiallisesti vuorovaikutuksessa keskenään. (Mäkisalo 2003, 186–187.)

Sosiaaliset taidot, kuten ihmisten avomielinen kohtaaminen, valmiudet yhteistyöhön erilaisten ihmisten kanssa, empaattisuus ja ystävällisyys ovat ominaisuuksia, joita tarvitaan työyhteisössä toimimisessa. Jokaisen oma sosiaalinen pätevyys, muutosvalmius, kyky oppia uutta ja kyky ratkaista ongelmia vaikuttavat työyhteisössä henkilösuhteiden hallintaan. (Paasivaara 2012, 27–28.) Työelämän eri tilanteissa tapahtuvat työntekijöiden reaktiot käyttäytymisensä voi olla heille itsellensä yllätyksellisiä. Kyse saattaa olla työyhteisön ihmissuhteista tai työympäristössä tapahtuvista tilanteista. Parhaillaan nämä yllätykselliset reaktiot ovat oivallinen tilaisuus tarkastella työntekijän omaa käyttäytymistä ja tuntemuksia. (Pennonen 2021, 139.) Sosiaalisissa taidoissa työntekijöiden omat tunteet ja omien tunteiden ymmärtäminen antavat mahdollisuuden tunnistaa toimintatapojamme antamalle niihin uusia näkökulmia. Omien tunteiden ymmärtäminen vaikuttaa myös omien motiivien ymmärtämisessä. Konkreettisesti tämä näkyy esimerkiksi, siinä miten työntekijät suhtautuvat muutoksiin ja ympäristöissämme esiintyviin epävarmuuksiin. (Mayor & Risku 2015, 239.) Tunteet kuuluvat työelämään ja jokaisella työntekijällä on vapaus ajatella sekä tuntea monipuolisia tunteita. Tunteiden tunteminen ei kuitenkaan anna oikeutta käyttäytyä sopimattomasti vaan työntekijän on kyettävä säätelemään käyttäytymistään ja ilmaisemaan tunteitaan rakentavasti. (Pennonen 2021, 169.)

Sosiaaliset taidot korostuvat työskennellessä moniammatillisissa työyhteisöissä. On tavoiteltavaa, että työyhteisön jäsenet kykenevät tuomaan esille omat näkemyksensä eri työtilanteissa, jotka ovat heille työssään arkipäivää. Olennaista on myös, että työntekijät kykenevät kuuntelemaan muiden työyhteisön jäsenten esille tuomia erilaisia näkökulmia työtilanteista. Sosiaalisten taitojen ollessa hyvät, näkemuserot eivät keikuta työyhteisön jäseniä, eikä työyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta. (Paasivaara 2009, 53–55.) Työntekijä, joka ei toimi työyhteisössään vuorovaikutuksellisesti saattaa suoriutua työstään huonosti. Kommunikointi ja työyhteisön jäsenten kanssa tehty yhteistyö mahdollistaa koko työyhteisön onnistumisen. Kommunikointi mahdollistaa myös yhteisten visioiden muodostamisen eheäksi ja yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. (Piha & Sutinen 2020, 161.)

Ihmisellä itsellään on ensisijainen rooli henkilökohtaisen arjen rakentamisesta. Jokaisen ymmärtäessä vastuunsa ja ollessaan valmis tekemään parhaansa oman elämän arjen sujuvoittamiseksi, ihmisyyttä sekä vuorovaikutukselliset suhteet niin työssä kuin vapaa-aikana luovat arvon tunnetta oma elämän hallitsemisessa. (Hämäläinen 2002, 23.) Henkinen kunto on tietoisuutta omista arvoista ja periaatteistaan sekä siitä, miten niitä soveltaa arjen käytäntöihin. Ihmisen ollessa tasapainoinen itsensä ja toimintaympäristönsä kanssa, hän kokee oman elämänsä olevan merkityksellistä sekä tarkoituksenmukaista, kertovat myös ihmisen henkisestä kunnosta. (Sydänmaalakka 2012, 207.) Mikäli ihmisen minäkuva on kapea ja ahdas, se johtaa helposti itsensä vähättelyyn ja jopa mahdollisesti itsesääliin sekä hyväksynnän hakemiseen muilta ihmisiltä. Kapea minäkuvan omaava ihminen menettää helposti otteen itsestään ja hallinnan tunne katoaa. (Peltola 2016, 135.) Ihmisen tulisi pohtia omia arvoja, periaatteita sekä miettiä omaa sisintään, pysähtyä katsomaan itseään sisälle päin. Arvot ovat valintoja ja jokaisen tulisi luoda itselleen arvot. Valittujen arvojen avulla ihminen kykenee määrittelemään itsensä ja ne vaikuttavat tunteisiin sekä järkeen. (Sydänmaalakka 2017, 207–208.) Työntekijän henkilökohtaiset arvot vaikuttavat työmotivaatioon ja työyhteisöön sitoutumisessa (Hämäläinen 2005, 84).

Oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen vaativat rohkeutta, rohkeutta epäonnistua. Työyhteisö saattaa viestiä epäonnistumista pyrkimyksenään tarkoittaa hyvää, mutta työntekijä tulkitsee ne epäluottamuslauseena. Työntekijä itse päättää miten mahdollisiin epäonnistumisiin suhtautuu, kiinnittyykö huomio siihen mitä osataan vai mitä ei osata. (Peltola 2016, 155–156.) Oman osaamisen kehittäminen edellyttää työntekijältä aktiivisuutta (Surakka & Rantamäki 2013, 30). Työntekijä helposti urautuu, jolloin hän tulee toistaneeksi samoja toimintatapoja ja ei enää kyseenalaista omia toimiaan (Sydänmaalakka 2017, 230). Osaamisen kehittämien on usein epä mukavuusalueelle siirtymistä. Hetkellisesti uuden oppiminen vaatii energiaa ja suorituskykyä, joka voi näyttäytyä epä mukavana tunteena. (Piha & Sutinen 2020, 118–119.) Osaamisen kehittäminen on ihmiselle tärkeää, joka vaikuttaa työn hallintaan, hyvinvointiin ja jakamiseen. On tärkeää huolehtia oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja siten pystyy paremmin vastaamaan työelämän haasteisiin. Ihmisen oppimisessa keskeisintä on oppia johtamaan itseään, kyseenalaistamaan omia käsityksiään, ylläpitää sekä kehittää keskustelu- ja ryhmätyötaitoja sekä kehittää omaa systeemiajatteluaan. (Rauramo 2012, 147.) On ajoittain pysähdyttävä pohtimaan omaa osaamistaan, onko osaaminen

ajantasaista ja tarkoituksenmukaista? Ihmisen kehittäessä itseään, hän pysyy tietoisena tulevista muutoksista ja osaa sen myötä edistää omia toimintatapojaan ja osaamistaan suhteessa tuleviin muutoksiin. (Surakka & Rantamäki 2013, 29.) Osaamisen kehittämisen ollessa suunniteltua ja älykästä, se sitoutuu työhön ja työn tekemiseen. Myös yhteistyö työyhteisössä on tärkeässä roolissa oman osaamisen kehittämisessä. Omassa osaamisessa voi esiintyä osaamattomuutta ja mutkattomin tapa ratkaista se, on pyytämällä apua työyhteisön jäseniltä. (Sydänmaalakka 2017, 229–230.) Itsensä reflektointi on itsenä johtamisessa ydinosaamista. Reflektointia on oman toiminnan arviointi, analysointi ja uusien toimintojen pohtiminen. Reflektoinnin tulisi olla jokapäiväinen osa työntekijän työtehtäviä. Reflektointi edistää mahdollisten vinoutumien oikomisessa (Manka 2006, 114). Itsensä reflektointi mahdollistaa uudistumiskyvykkyyden ja kehittymisen. (Sydänmaalakka 2017, 81–83.) Työntekijöiden toimiessa tukipalveluissa, oman osaamisen tunnistamisen ja sen omatoiminen kehittämisen aktiivisuus tulee esille kysyttynä. Kehityskeskustelut ovat yksi keino tuoda omaan osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyviä tarpeita esille.

6.3 Itsensä johtamisen merkitys yhteisöllisyyden muodostumisessa

On tavoitteellista, että työntekijä pyrkii tunnistamaan omat tavat toimia ja kehittää sen myötä taito- ja tietovalmiuksiaan. Itsensä kehittäminen näkyy ammatillisena osaamisena ja työhön sitoutumisena. Työntekijän itsetuntemus, taito johtaa itseään luo edellytykset toimia vuorovaikutustilanteissa työyhteisön jäsenten kanssa vastuullisesti. Itsensä johtaminen vaatii työntekijältä voimavaroja. (Paasivaara 2009, 11–13.) Omien sosiaalisten taitojen kehittämisen myötä työntekijän on mahdollista toimia vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa ja siten rakentaa yhteistyöverkostoja työyhteisössä (Sydänmaalakka 2017, 241.) Taidokkaan työntekijän toimintatapa on rakentava, auttava ja huomioiva. Taidokas työntekijä kykenee toimimaan työssään joustavasti pitämättä tiukasti kiinni omista työtehtävistään. Taidokas työntekijä osallistuu työyhteisön yhteisöllisyyden lisäämiseen kantamalla vastuun omasta työstään sekä käyttäytymisestään. (Paasivaara 2009, 97.) Vastuunkantaminen on itsensä johtamista. Kantamalla vastuun omasta käyttäytymisestä, asennoitumisesta toisia kohtaan ja osallistumisesta aktiivisesti työyhteisön toimintaan edistävät yhteisöllisyyttä. (Pennonen 2021,

120.) Työyhteisötaidot vaativat osaamisen kehittämistä siinä missä ammatillisen osaamisen kehittäminen. Jokaisen työntekijän tulee kantaa vastuu työsuhtedatidoistaan. (Piha & Sutinen 2020, 193.)

Työntekijän käsitys itsestään eli minäkuva, mahdollistaa oman käyttäytymisen ja suhtautumisen ymmärtämistä eri tilanteissa. Käsitystä itsestään voidaan kuvata myös työntekijän ammatti-identiteetin kautta. Tällöin työntekijän työskenteleminen on tietoista ja tavoitteellista sekä edistää yhteisöllisyyttä. (Pennonen 2021, 137–138.) Työntekijän tunnistaessa oman roolin merkityksen työyhteisön jäsenenä ja tiedostaessaan, että työntekijällä itsellään on omavastuuosuus työyhteisön toiminnan sujuvuudesta, edesauttaa se työyhteisön vuorovaikutussuhteiden sekä yleisesti työyhteisön ilmapiirin parantamisessa. (Hämäläinen 2005, 69.) Kommunikointi ja viestintä on työyhteisön jäsenille yhteisesti kuuluva tehtävä. Työyhteisössä kukaan ei ole ainoastaan viestinnän ja kommunikaation objekti. Työntekijän on varmistettava, että hän kantaa vastuunsa osallistumalla työyhteisön viestintään ja kommunikaatioon. (Piha & Sutinen 2020, 247.) Työntekijän kantama vastuu on vastuuta omista puheista ja tekemisistä. Työyhteisön jäsenet vaikuttavat kukin osaltaan työyhteisön ilmapiiriin ja yhdessä sovittuihin päätöksiin sitoutumisesta. On muistettava, että vastuullisuus omasta työstään ei tarkoita työskentelemistä ja päätöksentekoa yksin, vaan työyhteisön jäsenten kanssa yhdessä pohtimista tavoista, perusteluista tehdä päätöksiä ja mitkä motiivit ohjaavat työyhteisön koko toimintaa. (Mäkisalo 2003, 186–187.) Arjessa työntekijät korostavat vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä. Työntekijät harvoin itse rohkaistuvat olemaan aloitteellisia kutsumaan työyhteisön muita tekijöitä koolle, jotta yhteistyö lähtisi kehittymään esimerkiksi eri organisaatioiden yksiköiden välillä. Työntekijöiden keskeisiä itsensä johtamisen keinoja yhteisöllisyyden parantamiseksi kohdeorganisaatiossa ovat

- vastuunkantaminen omasta käyttäytymisestä ja työn tekemisestä
- oma asenne
- osallistumisen aktiivisuus
- viestintään ja kommunikaatioon osallistuminen
- sovittuihin päätöksiin sitoutuminen

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Havainnointi

Havainnointiaineiston tulokset muodostuivat kehityskeskusteluista, jotka toteutettiin yksilö- ja ryhmäkehityskeskusteluina. Havainnointiaineisto kerättiin kirjaamalla keskusteluissa toistuvista sanoista ja työntekijöiden tuntemuksista sekä ajatuksista. Yksilö kehityskeskustelut pidettiin työntekijöille, joiden kanssa kehityskeskustelua ei ollut käyty työsuhteen aikana. Ryhmäkehityskeskustelut pidettiin työntekijöille, joiden kanssa oli jo aiemmin yksilö kehityskeskustelut pidetty. Ryhmäkehityskeskusteluja pidettiin neljä ja ryhmä muodostui yksikön lähitiimeistä. Yksilökehityskeskusteluja pidettiin kuuden työntekijän kanssa. Havainnoinnissa keskityttiin kehityskeskustelulomakkeen aiheeseen, jossa keskityttiin työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja sen edistämiseen, työpaikan sisäisiin suhteisiin ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin työhön. Kehityskeskustelut olivat vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia, jossa työntekijät saivat vapaasti tuoda esille omia ajatuksiaan sekä tuntemuksiaan kyseisestä aiheesta.

Havainnoinnin perusteella toisten työntekijöiden arvostus tehtävänimikettä katso-matta, oman työn arvostaminen, yhteistyössä toimiminen, tiedon jakaminen, sovittujen asioiden noudattaminen, työssä tapahtuvien muutoksien perusteleva, yksilön huomioiminen, oman roolin tunteminen ja yhdessä tekeminen vaikuttavat olevan tärkeimpiä tekijöitä työntekijöille työhyvinvoinnin ja työpaikan sisäisiä suhteita pohdittaessa. Esille nousi myös työntekemiseen tarvittavat selkeät ohjeet ja selkeästi jaetut työtehtävät, joiden koetaan vähentävän työssä tehtyjen virheiden määrää. Tämän koettiin vahvasti vaikuttavan työntekemisen laatuun ja onnistumisen tunteeseen. Avun pyytäminen toisilta työntekijöiltä tuntui vaikealta ja ”häpeillään” kysyä arkipäivän asioita, joka toisaalta lisää virheiden tekemisen määrää. Toisaalta korostettiin avoimuutta, tiedottamista, yhteistyötä, uuden oppimista vastavuoroisuutta ja toisten auttamista. Toisten mielipiteillä koettiin olevan suuri vaikutus omaan käyttäytymiseen työyhteisössä. Keskusteluissa nousi jatkuva muutos ja tekemisen jatkuva kyseenalaistaminen sekä luottamuksen puute, jonka koettiin työhyvinvoinnin ja työpaikan sisäisten suhteiden heikentävinä tekijöinä.

7.2 Kysely työntekijöille

Kyselytutkimus lähetettiin 23 työntekijälle, jotka työskentelevät Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikössä. Kysely lähetettiin sähköpostitse, jossa mukana olivat saatesanat (liite 1) sekä linkki kyselyyn (liite 2). Kysely oli avoinna 13.4-20.4.2021 välisen ajan. Määräaikaan mennessä kyselyyn vastanneita oli 18 ja vastausprosentiksi muodostui 78 %. Kyselytutkimus koostui 14 eri kysymyksestä, joista yhdeksän oli väittämiä ja loput viisi olivat avoimia kysymyksiä, johon vastaaja sai laatia vastauksen omin sanoin. Kyselytutkimus toteutettiin Forms-kyselynä.

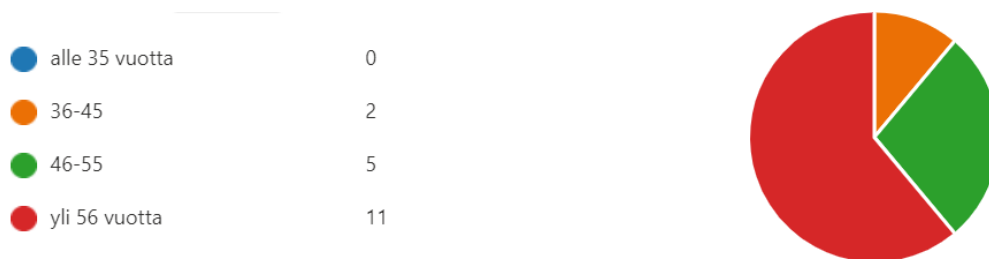
Taustoittavina kysymyksinä kyselyssä ovat vastaajan ikäryhmä ja työsuhteen kesto. Kyselyssä kohdistettiin yhdeksän kysymystä koskemaan yhteisöllisyyttä, yksi kysymys koski työhyvinvointia, yksi kysymys koski sitoutumista yhteisiin pelisääntöihin ja kaksi kysymystä liittyi itsensä johtamisen keinoihin vaikuttaa yhteisöllisyyteen. Monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot olivat paljon, melko paljon, vähän ja ei yhtään. Kysymykset olivat

- Tukeeko työyhteisösi toiminta mielestäsi yhteisöllisyyttä?
- Koetko työntekijän työhyvinvoinnin vaikuttavan yhteisöllisyyteen?
- Mitä yhteisöllisyys sinulle merkitsee?
- Edistääkö mielestäsi sinun tapasi olla vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten yhteisöllisyyttä?
- Onko WinNovan huoneen taulussa esitetyt toimintaperiaatteet edistäneet työyhteisön yhteisöllisyyttä?
- Oletko sitoutunut WinNovan huoneen taulussa määriteltyihin toimintaperiaatteisiin?
- Koetko Yhteisöllisyys ja osallistaminen -työryhmän toimintojen edistäneen yhteisöllisyyttä?
- Koetko voivasi vaikuttaa työtehtäviesi sujuvuuteen ja niiden kehittämiseen?

Kyselyssä oli viisi avointa kysymystä, joilla työntekijöiltä kysyttiin, mitä yhteisöllisyys sinulle merkitsee, miten omalla toiminnallasi vaikutat työhyvinvointiin, millaisilla keinoilla voit omalla toiminnallasi vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä, millaisilla keinoilla vaikutat työtehtäviesi sujuvuuteen ja niiden kehittämiseen sekä millaisilla keinoilla yhteisöllisyyttä työyhteisössäsi voidaan lisätä.

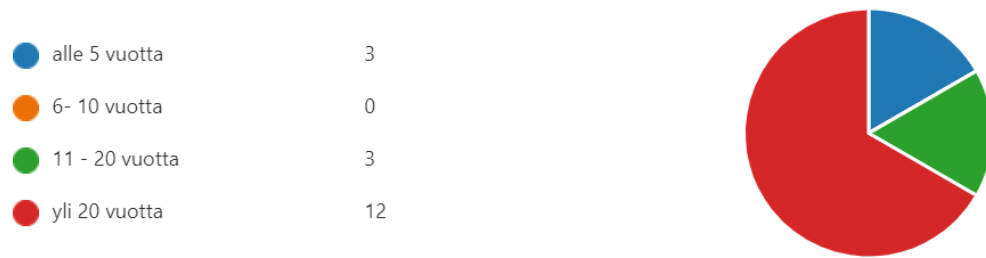
7.2.1 Taustakysymykset

Kysymyksessä yksi kysyttiin, mihin ikäryhmään vastaaja kuuluu. Kyselyyn vastanneista yli 56-vuotiaita oli 11 työntekijää, 46–55-vuotiaita 5 työntekijää ja 36–45-vuotiaita 2 työntekijää. Vastaajissa ei ole yhtään alle 35-vuotiasta työntekijää. Tulos vastanneiden ikäjakauman muodostumisesta oli odotettu. Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön työntekijöiden keski-ikä kaikki työntekijät huomioiden on 46 vuotta.



Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden ikäryhmä

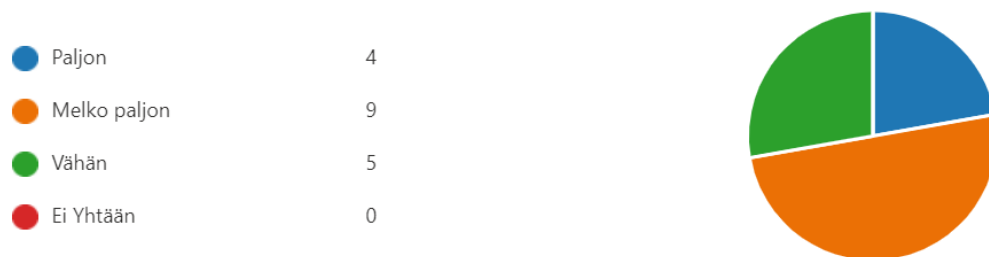
Kysymyksessä kaksi kysyttiin työsuhteen kestoa. Kyselyyn vastanneista 12 työntekijän työsuhde on kestänyt yli 20 vuotta, kolmen työntekijän työsuhde on kestänyt 11–20 vuotta, 6–10 vuotta kestänyttä työsuhdetta ei ole lainkaan ja alla 5 vuotta kestänyt työsuhde on kolmella työntekijällä. Opintohallinto- ja tietopalvelut yksikön kaikkien työntekijöiden työsuhteen kesto huomioiden on 25 vuotta. Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikössä työntekijöiden vaihtuvuutta ei ole. Alle kolmen vuoden kestävät työsuhteen kestot muodostuvat uusista työtehtävistä ja uusista rekrytoinneista.



Kuvio 7. Työsuhteen kesto

7.2.2 Yhteisöllisyyden kokeminen

Kysymyksessä kolme kysyttiin työntekijän mielipidettä, tukeeko työyhteisön toiminta yhteisöllisyyttä. Työyhteisön toiminta tukee yhteisöllisyyttä neljän työntekijän mielestä paljon, yhdeksän työntekijän mielestä jonkin verran ja viiden työntekijän mielestä vähän. Tuloksessa on jonkin verran hajontaa ja tuloksesta voidaan päätellä, että työntekijät kokevat työyhteisön toiminnan yhteisöllisyydessä tukemisessa eri tavalla.



Kuvio 8. Tukeeko työyhteisösi toiminta mielestäsi yhteisöllisyyttä

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, koetaanko työntekijän työhyvinvoinnin vaikuttavan yhteisöllisyyteen. Vastaajista 12 koki, että työhyvinvointi vaikuttaa yhteisöllisyyteen paljon ja kuuden vastaajan mielestä työhyvinvointi vaikuttaa yhteisöllisyyteen melko paljon. Väittämiin vähän tai ei yhtään ei ollut yhtään vastausta. Tuloksista päätellen työhyvinvoinnin voidaan todeta olevan tärkeä tekijä yhteisöllisyydessä. Työhyvinvoinnista ovat vastuussa niin työnantaja kuin työntekijäkin.



Kuvio 9. Koetko työntekijän työhyvinvoinnin vaikuttavan yhteisöllisyyteen

Kysymyksessä viisi oli avoin kysymys, jossa kysyttiin yhteisöllisyyden merkitystä vastaajalle itselleen. Yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta kysymykseen ja avoimeen kysymykseen saatiin 17 vastausta. Vastaukset olivat yhdenmukaisia ja vastauksissa nousi toistuvasti esille sanat yhteistyö, yhteenkuuluvuus ja avoimuus. Yhteisöllisyyden koettiin olevan merkittävä ja tärkeä tekijä, jonka koetaan vaikuttavan myös työntekijän työhyvinvointiin. Yhteisöllisyyttä koettiin olevan edellä mainittujen lisäksi tasa-arvo, itsensä arvostaminen, toisen arvostaminen ja kunnioittaminen. Vastauksista nousi esille myös muuttuneet piirteet työelämässä, kuten hektisyys. Tämän lisäksi vastauksista nousi esille iso organisaatio, jonka haittapuolena koettiin yhteisöllisyyden vähentyminen verraten WinNovaa edeltävään aikaan.

” Se merkitsee minulle yhteenkuuluvuuden tunnetta, me-henkeä ja sitä, että ollaan samassa ”veneessä”, suuntana yhteiset tavoitteet. Jaetaan asiat, autetaan toisia ja iloitaan toisten onnistumisista. Toimitaan yhteisten pelisääntöjen ja ohjeiden mukaan. Ja, että jokainen työyhteisössä kokeen, että on tärkeä. Ketään ei jätetä asioiden/tiedon ulkopuolelle, kun on kyse kaikille kuuluvista asioista.”

” Yhteen hiileen puhaltamista, sujuvaa asioiden käsittelyä, sähköposteihin vastaamista, työkavereiden auttamista, ystävällistä asennetta työhön ja työkavereihin. Toisen työn arvostusta, yleisesti ottaen hyvä ilmapiiri.”

7.2.3 Työntekijän vaikuttamisen keinot työhyvinvointiin

Kysymyksessä kuusi vastaajilta kysyttiin, miten he omalla toiminnallaan vaikuttavat työhyvinvointiin. Vastaajista 17 vastasi avoimeen kysymykseen ja yksi vastaajista ei ollut vastannut kysymykseen. Suurin osa vastaajien vastauksista keskittyi työpaikalla ja työssä tekemisen vaikutukseen työhyvinvoinnissa. Muutama vastaaja korosti työhyvinvointiin vaikuttavina tekijänä oman vapaa-ajan käyttäminen. Vastauksista voidaan

tulkita, että työhyvinvoinnin koetaan kuuluvan selkeästi työpaikalle ja siellä vaikuttaviin tekijöihin. Vapaa-ajan vaikuttavuutta osana työhyvinvointia ei niinkään ajatella kuuluvaksi työhyvinvointiin. Oman toiminnan vaikutuksia työhyvinvoinnissa koettiin olevan toisten huomioonottaminen, kuunteleminen, tervehtiminen, avoin vuoropuhelu, positiivinen asenne ja huumori.

”Positiivisella asenteella ja palvelualltiilla toiminnalla.”

” Omaan työhyvinvointiini vaikutan pitämällä arvot ja asenteet hyvinä ja työmotivaatiota yllä. Huolehdin riittävästä palautumisesta sekä työpäivän aikana, että työpäivän jälkeen. Työyhteisön hyvinvointiin vaikutan olemalla reilu, kohtelias, autan muita tarpeen niin vaatiessa. Olen kiinnostunut ja arvostan muiden tekemää työtä.”

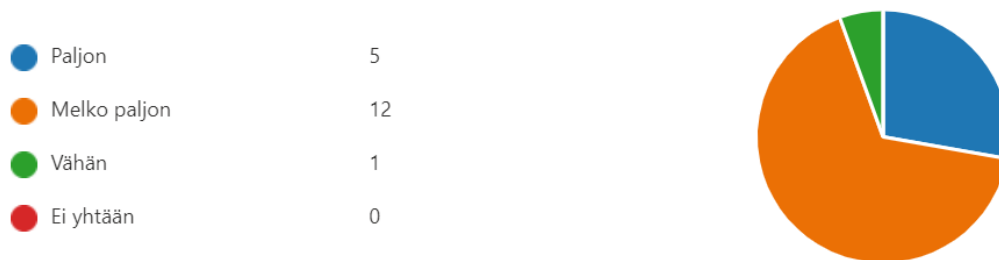
Seitsemäs kysymys koski työntekijän omia keinoja vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä. Kaikki 18 kyselyyn vastanneista vastasivat seitsemänteen kysymykseen, joka oli avoin kysymys. Vastukset olivat samankaltaiset ja vastauksissa korostui vastuunkantaminen omista työtehtävistä, oma asenne sekä yhdessä tekeminen. Muutamassa vastauksessa erityisesti korostettiin ihmisten erilaisuutta ja erilaisuuden hyväksymistä.

”Suhtaudun työtovereihini joustavasti, hyväksyn erilaisuuden ja olen avoin uuden oppimiselle. Olen reilu ja kohtelias. Kysyn, kun en tiedä, autan työtovereita tarvittaessa ja hoidan minulle annetut työt.”

”Ottamalla vastuut myös niistä tehtävistä, jotka eivät varsinaisesti minulle kuulu tai oman tiimini tehtäviin, mutta jotka kuitenkin tulee jonkun tehtäväksi.”

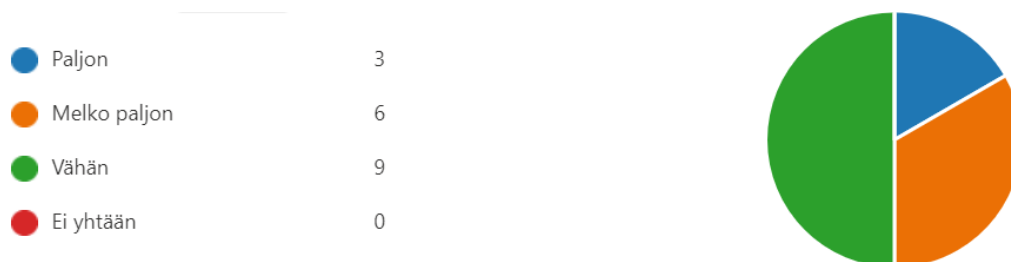
”Puhalletaan yhteen hiileen ja arvostamalla muita. Teen mitä sovitaan ja pysyn sovitussa aikataulussa. Käyttäydyn ystävällisesti ja hoidan asiat joustavasti ja nopeasti.”

Kysymyksessä kahdeksan kysyttiin edistääkö työntekijän tapa olla vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa yhteisöllisyyttä. Viiden vastaajan mielestä heidän vuorovaikutustapsansa edistää yhteisöllisyyttä. Vastaajista 12 mielestä heidän vuorovaikutustapsansa edistää yhteisöllisyyttä melko paljon ja yksi vastaaja koki, että vuorovaikutustapa vaikuttaa vähän yhteisöllisyyteen.



Kuvio 10. Edistääkö mielestäsi sinun tapasi olla vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa yhteisöllisyyttä

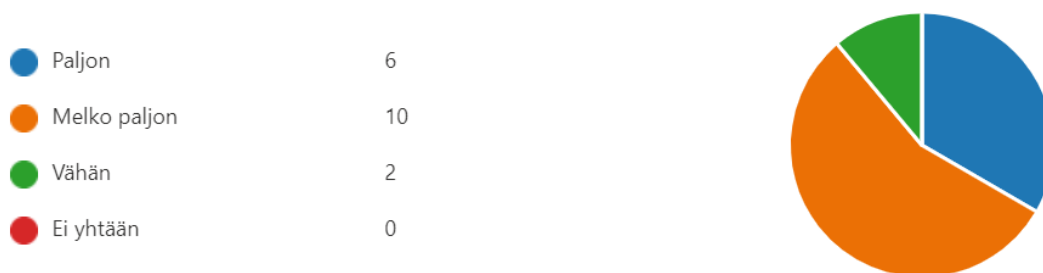
Kysymyksessä yhdeksän keskityttiin WinNovan huoneentauluun ja siihen kirjattuihin toimintaperiaatteiden vaikutusta työyhteisön yhteisöllisyyden edistämiseksi. Vastaa- jista kolmen mielestä huoneentaulun toimintaperiaatteet ovat edistäneet yhteisöllisyyttä paljon. Vastaa- jista kuusi kokee huoneentaulun toimintaperiaatteiden edistäneen yhteisöllisyyttä melko paljon ja vastaajista puolet eli yhdeksän vastaajaa kokee huoneentaulun toimintaperiaatteiden edistävän yhteisöllisyyttä vähän. Kukaan vastaajista ei vastannut, ei yhtään. Huoneentauluun kirjattujen toimintaperiaatteiden tarkoitus ja tavoite on sitouttaa työyhteisön jäseniä toimimaan sovittujen toimintaperiaatteiden mukaan. Jokainen työyhteisön jäsen vastaa omasta käytöksestään sekä sitoutumisesta toimintaperiaatteiden noudattamiseen. Huoneentauluun kirjatut toimintaperiaatteet saattavat arjen työssä unohtua tai jäädä taka-alalle, joten on aika ajoin hyvä muistuttaa itseään huoneentaulun olemassaolosta.



Kuvio 11. Onko WinNovan huoneentaulussa esitetyt toimintaperiaatteet edistäneet työyhteisön yhteisöllisyyttä

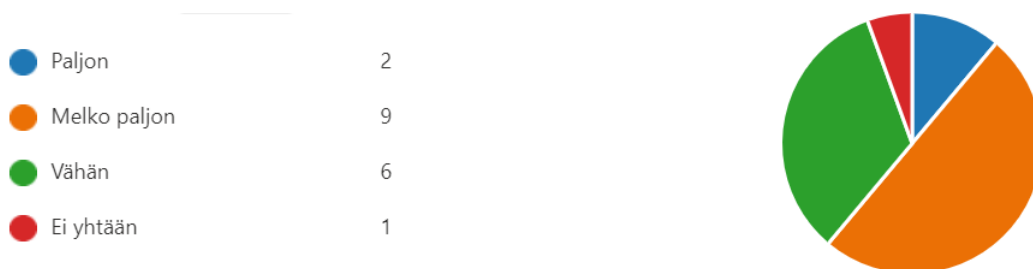
Kysymyksessä 10. kysyttiin sitoutumista WinNovan huoneentaulussa määriteltyihin toimintaperiaatteisiin. Vastaa- jista kuusi kokee olevan sitoutunut paljon määriteltyihin toimintaperiaatteisiin. Melko paljon vastanneita oli 10 ja vähän vastanneita oli kaksi.

Huoneentaulun määriteltyihin toimintaperiaatteisiin sitoutuminen edellyttää toimintaperiaatteiden ymmärrystä. Jotta työyhteisön jäsenet ymmärtävät huoneentaulussa olevat toimintaperiaatteet, on ne heille perusteltava sekä kerrottava, miten toimintaperiaatteet ovat muodostuneet ja mitä ne tarkoittavat. Työyhteisö koostuu usean eri osajajajäsenistä, joten jokainen tarkastelee huoneentaulun toimintaperiaatteita omasta näkökulmastaan. Huoneentaulun toimintaperiaatteita laatiessa on hyvä osallistaa työyhteisön jäseniä toimintaperiaatteiden laatimiseen, jotta näkemys muodostuu laajaksi ja ymmärrys sekä sitoutuminen huoneentaulun toimintaperiaatteisiin on tuloksekkaampaa.



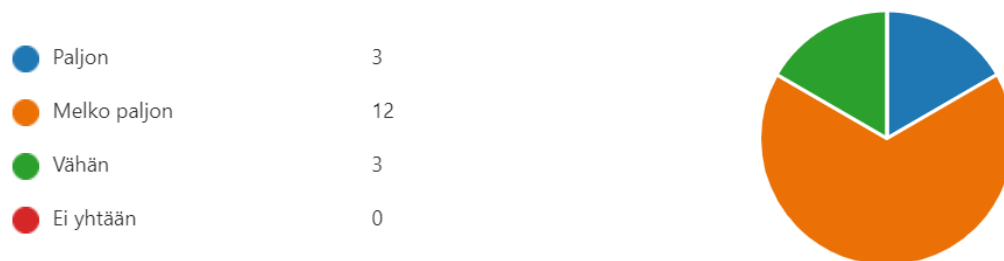
Kuvio 12. Oletko sitoutunut WinNovan huoneentaulussa määriteltyihin toimintaperiaatteisiin?

Kysymys 11. liittyi organisaatiossa toimivaan Yhteisöllisyys ja osallistamisen -työryhmän toiminnan edistämistä yhteisöllisyydessä. Vastaajista kaksi koki työryhmän toiminnan edistäneen yhteisöllisyyttä paljon. Yhdeksän vastaajaa koki yhteisöllisyyden edistyneen työryhmän toiminnasta melko paljon. Vastaajista kuusi koki, että edistystä oli tapahtunut vähän ja yhden vastaajan mielestä edistystä ei ole tapahtunut yhtään. Tuloksista voidaan päteellä, Yhteisöllisyys ja osallistaminen -työryhmän olemassaolo tiedostetaan. Tuloksista ei voida suoraan päätellä, että tietääkö vastaajat Yhteisöllisyys ja osallistamisen -työryhmän toiminnan tavoitteet.



Kuvio 13. Koetko Yhteisöllisyys ja osallistaminen -työryhmän toimintojen edistäneen yhteisöllisyyttä?

Kysymyksessä 12. kysyttiin työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omien työtehtävien sujuvuuteen ja niiden kehittämiseen. Vastaajista kolme kokee voivansa vaikuttaa työtehtävien sujuvuuteen ja niiden kehittämiseen paljon. Suurin osa vastanneista kokee voivansa vaikuttaa omien työtehtävien sujuvuuteen ja kehittämiseen melko paljon. Kolme vastaajaa kokee oman vaikuttavuuden olevan vähäistä työtehtävien suunnittelemisessa ja kehittämisessä. Työntekijän keskeisimpiä taitoja on työtehtävien priorisointi ja organisointi. Tuloksista voidaan päätellä suurimman osan hallitsevan työtehtävien priorisoinnin ja organisoinnin. Työpäivät koostuvat monenlaisista työtehtävistä ja annettuja tekijöitä on paljon, joten oma vaikuttaminen työtehtävien sujuvuuteen ja niiden kehittämiseen saattaa aika-ajoin vaihdella.



Kuvio 14. Koetko voivasi vaikuttaa työtehtäviesi sujuvuuteen ja niiden kehittämiseen?

Kysymyksessä 13. vastaajilta kysyttiin keinoja omien työtehtävien sujuvoittamiseksi sekä keinoja omien työtehtävien kehittämiseksi. Avoimeen kysymykseen oli 16 vastausta ja kaksi vastaajaa oli ohittaneet vastauksen erikoismerkillä eli jättäneet vastaamatta. Keskeisimmät keinot omien työtehtävien sujuvoittamiseksi olivat riittävä perehtyminen ja osaaminen työtehtävien tekemiseksi, avun sekä opastuksen saaminen, aktiivinen vuorovaikutus lähitiimin kesken, töiden priorisointi, aikataulutaminen ja erilaisten muistisääntöjen, apuvälineiden käyttäminen sekä sovittujen toimintatapojen noudattaminen.

”Riittävä osaaminen omiin työtehtäviin ja toimiva tekniikka.”

”Riittävä perehtyminen ja ongelmakohtien ratkaisu.”

”Koitan organisoida työtäni järkevästi, ja aina välillä miettiä voiko jonkin asian tehdä vielä paremmin/sujuvammin tai jos tuntuu monimutkaiselta, niin miksi tuntuu ja miten sitä voisi esim. seuraavalla kerralla tehdä paremmin.”

”Priorisoimalla työtehtävät, hyödyntämällä aiempia tehtäväratkaisuja.”

Omien työtehtävien kehittämisen keinot olivat vastaajien vastauksien perustella yhtenäiset. Kehittämisen keinot eivät olleet suuria muutoksia vaativia asioita vaan keskittyivät arjen pieniin yksityiskohtiin. Kehittämisen keinoiksi mainittiin avoin vuorovaikutus, oman tiedon jakaminen, tutkimalla käytössä olevia sovelluksia, pyrkimällä ongelmaratkaisuun itsenäisesti, työtehtävälisterien laatiminen, pohtimalla uusia toimintatapoja tehdä työtä, oman työpisteen siisteys ja selvittämällä sekä ymmärtämällä enemmän muiden toimijoiden työtehtäviä.

”Ongelmista puhuminen muiden kanssa.”

”Opetella uusia juttuja, esim. niitä sovelluksia mitä työssäni tarvitsen.”

”Antamalla palautetta ja muutosehdotuksia.”

”Miettimällä uusia tapoja hoitaa tietyt tehtävät.”

”Koitan ammentaa vinkkejä kokeneemilta ja toisten työntekoa seuraamalla oppii myös itse.”

7.2.4 Kehitysideoita yhteisöllisyyden lisäämiseksi

Kysymyksessä 14. vastaaja sai tuoda esille kehitysideoita yhteisöllisyyden lisäämiseksi vastaamalla kysymykseen, millaisilla keinoilla yhteisöllisyyttä työyhteisössä voidaan lisätä? Vastaajista 15 oli vastannut avoimeen kysymykseen ja kolme vastaajaa olivat ohittaneet vastauksen erikoismerkillä eli jättäneet vastaamatta.

Vastaajat kokivat kysymyksen haasteelliseksi, kun kyselyn käsitteenä oli koko organisaatio työyhteisön yhteisöllisyys. Vastauksista nousi esille lähitiimien työyhteisön yhteisöllisyyden toiminnan onnistuvuus. Vastaajien mielestä keskeisiä tekijöitä työyhteisön yhteisöllisyyden lisäämiseksi olisi sovittujen pelisääntöjen noudattaminen, esimiesten tuki ja kannustaminen yhteiseen tekemiseen, benchmarking, yhteiset tapaamiset, avoin keskustelu epämuikavistakin asioista, rohkeat kokeilut, tiedonkulun parantaminen, oma asenne ja käyttäytyminen.

”Hyvän ja avoimen ilmapiirin edistäminen, työn reilu organisointi, läpinäkyvä päätöksenteko, yhteen hiileen puhaltaminen ja me-henki.”

”Enemmän positiivista fiilistä ja avointa keskustelua, jossa jokainen saa ja uskaltaa sanoa mielipiteensä pelkäämättä, että se heti tyrmätään. Hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara. Henkilöstön palautteen kuuleminen ja siihen reagointi.”

Lisäksi vastauksissa nousi esille aiheita, jotka estävät tai heikentävät työyhteisön yhteisöllisyyden toimivuutta. Näitä esille nostettuja seikkoja olivat toimintakulttuurien vanhojen perinteiden ylläpitäminen, etäpalaverit, järjestelmien toimimattomuus sekä yksiköiden väliset raja-aidat. Vastauksista ei kuitenkaan nouse esille, kuinka aloitteellisia työntekijät itse ovat esille tuotujen kehittämisideoiden täytäntöön panemisessa.

7.3 Yhteiset palvelut -yksikön johtajan haastattelu

Yksikön johtajan haastattelu toteutettiin Teams-kokouksena. Haastattelu tallennettiin, jonka jälkeen haastattelu litteroitiin. Litteroinnissa käytettiin tekstinkäsittelyohjelmaa ja litterointi toteutettiin kohtalaisen sanatarkasti. Haastatteluista muodostunut tekstiaineisto tiivistettiin osittain, sillä haastatteluissa esiintyi saman aiheisia kysymyksiä ja siten ne olivat segmentoitavissa. Haastateltavalle lähetettiin etukäteen kysely halukuudesta osallistua haastatteluun ja suostumuksen jälkeen hänelle lähetettiin saatesanat sekä haastattelun kysymykset (Liite 3) etukäteen tutustuttavaksi.

7.3.1 Yhteisöllisyyden toteutuminen työyhteisön toiminnassa ja työnantajan odotukset työntekijöiltä yhteisöllisyyden edistämiseksi

Haastateltavan Yhteiset palvelut -yksikön johtajan mielikuva, kokemus ja tuntemus on, että yhteisöllisyys koko organisaatiossa toteutuu vaihtelevasti. Erilaiset henkilöstökyselyt, kuten GreatPlaceToWork -kysely on osoittanut, että organisaatiossa yhteisten palveluiden ja koulutuspalveluiden välillä on eroja ja näiden sisällä olevien yksiköiden välillä on eroja, ollaan eri tilanteessa yksikkö kohtaisesti. Haastateltava kokee yhteisöllisyyden toteutuvan vaihtelevasti ja tunnistaa, että on vastuualueita sekä yksiköitä, joissa työyhteisön yhteishenki ja työmotivaatio ovat korkealla, mikä näkyy tehtynä hyvänä tuloksena. Hän toteaa myös näiden asioiden kulkevan käsikädessä, mikä on syytä ja seurausta onnistumisesta ja ruokkii yhteisöllisyyttä. On myös olemassa yksiköitä, joissa voi tilanteen olevan huono. Pohdittavaksi jää, onko tilanne yksikön sisällä huono vai onko se heijaste huonosta yhteistyöstä organisaation sisällä laajemmin. Asiaa on vaikea analysoida.

Haastateltava kertoo, että työnantajalla on odotuksia työyhteisöltä yhteisöllisyyden lisäämiseksi, mutta miten ne on julkilausuttu ja mikäli on julkilausuttu niin kuinka selkeästi. Ehkäpä WinNovan huoneentaulun kautta, esimiehen huoneentaulun kautta esimiehet ovat julkilauseet odotuksia. Huoneentaulussa teemat, on yhteisesti sovittu ja kirjattu. Niitä ajateltuna, niin osa teemoista on yksinkertaisiakin asioita. Ihanne tilanteessa, ihan jokainen winnovalainen toimisi työssään kuten huoneentaulussa on asetettu ajatuksia, olisimme ilman muuta suomen parhaita työpaikkoja. Työnantaja odottaa työntekijöiltä ammattimaista käytöstä työyhteisössä ja työpaikalla sovittujen toimintatapojen noudattamista. Työnantajalla myös hiljainen oletus työntekijöiden käyttäytymisestä työyhteisössä. Näiden kautta esimerkiksi syntyy ajatukset yhteisöllisyyteen, olemme kaikki samassa veneessä, saman työnantajan palveluksessa ja kaikkia työntekijöitä koskee samat säännöt ihmisten välisessä käyttäytymisessä ja yhteistyön sääntöjen noudattamisessa riippumatta asemasta ja työtehtävästä. Nämä asiat tulevat esille myös WinNovan arvojen muotoilu.

7.3.2 Keinoja työyhteisön yhteisöllisyyden tukemiseksi ja vuorovaikutus yhteisöllisyydessä

Yhteiset palvelut -yksikön johtajan haastattelussa nousi esille, että Yhteisöllisyys ja osallistaminen -työryhmän perustaminen on yksi keino työyhteisön yhteisöllisyyden tukemiseksi. Haastateltava toteaa, että työryhmä ei kuitenkaan yksin nosta organisaation työyhteisön yhteisöllisyyttä johonkin tilanteeseen. Työryhmä enemmänkin toimii ideapankkina ja fasilitaattorina, joka suunnittelee tapahtumia edistäen siltä osin yhteisöllisyyttä. Kuitenkaan ei voi ajatella, että yksittäiset ”temput”, kuten pikkujoulut, yhteiset koulutuspäivät tai WinNovan 10 vuotta yhteistapahtumatilaisuus olisivat avaimia yhteistyön kehittämiseen. On myös järjestetty yhteisiä MeetUp -tilaisuuksia eri paikkakunnilla, joihin organisaation työntekijöillä on ollut mahdollisuus osallistua keskusteluun yhteisistä asioista. Erilaisia toimintatapoja on kanavoitu ja kokeiltu. Haastateltava korostaa työelämän arjen merkitystä yhteisöllisyyden syntymisessä.

“Ei se yhteisöllisyys synny tempuista vaan arjen tekemisestä.”

Haasteltavalle itselle oli muodostunut käsitys, että on suuria esimieskohtaisia eroja. WinNovassa käytävä vuorovaikutus ja tapa viestiä tukee ja ei tue työyhteisön yhteisöllisyyttä. Yksiköiden toimintatavat ja toimintakulttuurit ovat erilaisia. Yksiköiden toimiala sekä siinä vallitseva kulttuuri on muodostunut pitkänajan kuluessa ja vanha historia vaikuttaa taustalla. Voidaan myös todeta, että samanlaiset vuorovaikutustavat eivät sovi kaikille. Organisaation henkilöstön vuorovaikutustaidoissa on myös erilaisia osaamisen tasoja. Yleisesti ottaen työelämän arki on tällä hetkellä kovin hektinen ja välttämättä vuorovaikutustapoihin ei arjessa tule kovinkaan paljon kiinnitettyä huomiota, ei ole prioriteettina ensimmäisenä. Organisaation johdon on toivottu olevan enemmän lähellä työntekijöitä. MeetUp -tilaisuudet ja johdon aamukahvit olivat keinoja, joiden avulla vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa pyrittiin lisäämään. Kuitenkaan työntekijät eivät osallistuneet järjestettyihin tilaisuuksiin ja siltä osin vuorovaikutuksellista keskustelua ei syntynyt. Syitä vähäiseen osallistumiseen ei ole selvitetty.

Haastattelun yhteydessä nousi esille pohdintana, olisiko viestintä ja vuorovaikutus olla mitattavia asioita, jotta se nousisi prioriteetissa ylöspäin. Viestintä ja vuorovaikutus voisivat olla mitattavia asioita. Tällä hetkellä henkilöstöpalvelut suunnittelevat toteutettavaksi nopeaa henkilöstön pulssikyselyä, jossa voisi olla kysymys vuorovaikutuksesta ja viestinnästä. Toki, sitä kautta saa vain suppean näkökulman vuorovaikutuksesta, sillä vuorovaikutus on laaja kokonaisuus. Tuskin koskaan kukaan on saanut riittävästi tietoa.

“Vuorovaikutus on aina kaksi suuntainen asia, myös henkilöstöllä on iso vastuu vuorovaikuttamisessa.”

7.3.3 Huoneentaulun toimintaperiaatteet

Yhteiset palvelut—yksikön johtaja kertoi, että huoneentaulussa määritellyt toimintaperiaatteet liittyivät GPTW kyselyn tuloksiin ja tuotoksiin. Henkilöstökyselystä esille tilastodatana nousseista asioista eri väittämien osalta, yksikkökohtaisista käsittelytilaisuuksista sekä avoimista vastauksista esille nousseista asioista etsittiin tietoa ja tunnistettiin organisaation isoimmat pullonkaulat ja ongelmat. Organisaation esimiehet ovat yhdessä laatineet huoneentaulun, johon pohjatyön oli tehnyt henkilöstö vastaamalla henkilöstökyselyyn. Haastattelussa nousi esille tapa, jolla WinNovan huoneen taulu synti.

“WinNovan huoneentaulu syntyi esimiestyönä ja ajatukset huoneentauluun tulivat henkilöstöltä.”

WinNova huoneentaulu on jokaisessa yksikössä käyty läpi ja sovittu mihin asioihin kukin kiinnittää huomiota. Arjessa ei välttämättä tule mietittyä tietoisesti huoneentaulussa esitettyjä toimintaperiaatteita ja asian voidaan todeta olevan keskeneräinen. Yhteisöllisyydessä vuorovaikutus on tärkeä asia, joka korostui huoneentaulun julkaisemisen yhteydessä. Esiin nousi kysymyksiä esimiehiltä, kuin työntekijöiltäkin “Miten huoneentaulussa olevat toimintaperiaatteet ovat muodostuneet?” Esimiehet itse kuitenkin olivat osallistuneet niiden laatimiseen. Huolimatta siitä, että arjessa ei toimintaperiaatteita erikseen nosteta esille, voidaan WinNovan huoneentaulun toimintaperiaatteiden katsota edistäneen työyhteisön yhteisöllisyyttä. Haastattelussa pohdintana nousi esille myös, että huoneentauluun on syytä palata. Haastateltavan mielestä tulisi, yhdessä pohtia, olemmeko me edelleen sitä mieltä, että huoneentaulussa olevat toimintaperiaatteet ovat meille olennaisia asiat. Samalla tulisi tehdä myös arviota kohtakohdalta, missä ollaan näiden asioiden kanssa.

7.4 Yhteisöllisyys ja osallistaminen -työryhmän puheenjohtajan haastattelu

Yhteisöllisyys ja osallistamisen -työryhmän puheenjohtajan haastattelu toteutettiin Teams-kokouksena. Haastattelu tallennettiin, jonka jälkeen haastattelu litteroitiin. Litteroinnissa käytettiin tekstinkäsittelyohjelmaa ja litterointi toteutettiin kohtalaisen sanataarkasti. Haastatteluista muodostunut tekstiaineisto tiivistettiin osittain, sillä haastatteluissa esiintyi saman aiheisia kysymyksiä ja siten ne olivat segmentoitavissa. Haastateltavalle lähetettiin etukäteen kysely halukkuudesta osallistua haastatteluun ja suostumuksen jälkeen hänelle lähetettiin saatesanat sekä haastattelun kysymykset (Liite 4) etukäteen tutustuttavaksi.

7.4.1 Yhteisöllisyys ja osallistaminen -työryhmän toimintaa ohjaavat tekijät

Työryhmän puheenjohtaja haastattelussa kertoi Yhteisöllisyys ja osallistaminen -työryhmä kokoonpanosta, jossa on kaikista henkilöstöryhmistä edustus. On katsottu, että työryhmän jäsenillä on osaamista myös työsuojelun puolelta. Nämä ovat olleet lähtö-

kohtaisesti ohjaavia tekijöitä työryhmän perustamiseen. Työryhmän yhtenä pääteemana on yhteisöllisyys ja osallistaminen. Näillä tarkoitetaan henkilöstön arvostusta, tasavertaisuutta, luottamusta ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan työyhteisöön. Lähtökohta ja tavoite ovat, että henkilöstö pääsee ilmaisemaan oman mielipiteensä, tulee kuulluksi itseään koskevissa asioissa ja henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua päätöksen tekoon. Yhteisöllisyys ja osallistamisen -työryhmän toimintaa ohjaa myös Great Place To Work -kyselystä saadut tulokset.

Työryhmä on järjestänyt esimerkiksi WinNovan kymmenenvuotisjuhlat koko organisaatiolle, asiakaspalveluasenteen kilpailun, joulumuistamisena koko henkilöstölle joulukukka tai joulukuusi. MeetUp tilaisuudet on yksi tapahtumista, joita työryhmä on ollut toteuttamassa. Haastattelun yhteydessä pohdittiin myös syitä, miksi henkilöstö ei ole osallistunut aktiivisesti MeetUp -tilaisuuksiin. Tilaisuuksien järjestämisen ajankohdan arvioitiin olevan yksi syy vähäiselle osallistumiselle. Kuitenkin riippuen järjestetystä toiminnasta niin henkilöstö on osallistunut toimintaan vaihtelevasti. WinNovan kymmenenvuotisjuhla keräsi hyvin osallistujia ja joulukukka- ja joulukuusitempaus onnistui hienosti. Haastattelussa nousi esille myös tiukka rytmitys työpäivän kuluksa, joka osaltaan saattaa heikentää työntekijöiden aktiivisuutta ja osallistumista yhteisiin tilaisuuksiin. Yhteisöllisyyttä on haasteellista toteuttaa, kun pohtii siihen vaikuttavia tekijöitä. Yleisesti koko työyhteisön yhteisöllisyyttä edistävät asiat hyväksytetään johtoryhmällä. Esimerkiksi työnantajan kustantamat kahvit ovat yksi yhteisöllisyyttä edistävä tekijä. Haastateltava kuitenkin pohtii, näyttäytykö tämä työntekijöille arjessa yhteisöllisyyttä edistävänä tekijänä.

”Olisi tärkeää, joku yhteisöllisyyden lippua heiluttaisi ja muistuttaisi erilaisista asioista mitä meillä on olemassa. Samalla myös haastaisi yksiköitä ja työntekijöitä osallistumaan, että kuinka monta teiltä osallistui. Kyllä ihmiset, vaikka kilpailu on pahasta ja mutta kilpailuasennetta löytyy, kun lähdetään tarkastelemaan, kuinka monta meiltä osallistui ja mikä oli osallistumisprosentti. Näiden kautta voisi löytyä yksikön yhteisöllisyyttä enemmän.”

Työryhmä toiminnasta ei ole kerätty palautetta. Ensisijaisesti työryhmän katsotaan tuoneen esille asioita, joiden tavoite on ollut tukea Great Place To Work -henkilöstökyselyssä esille nousseita teemojen kautta muodostettuja tavoitteita. Työryhmä voisi kerätä palautetta. Esimerkiksi joulukukka- ja joulukuusi tempauksesta.

”Palautteen avulla voisi saada nyansseja, joilla saattaisi olla vaikutusta työryhmän toimintaan.”

7.4.2 Huoneentaulun toimintaperiaatteet työryhmän toiminnassa

Haastateltava kertoo, että työryhmä on toiminnassaan peilannut huoneentaulun toimintaperiaatteita. Työryhmä on muodostanut oman näkemyksenä huoneentaulun toimintaperiaatteiden näyttäytyvyydestä työskentelyssään. Työryhmän toiminnalla katsotaan olleen vaikutusta jonkin verran työyhteisö yhteisöllisyyteen ja yhteishenkeen. Työryhmän toiminnan tavoite on antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa erilaisiin yhteisöllisiin toimiin ja siinä kokee työryhmän onnistuneen hyvin.

Yhteisöllisyyden ja yhteishengen näkymisessä on paikkakuntakohtaista eroja. Haastateltava kokee, että Raumalla asioita tehdään yhdessä ja yhdessä tehdyt asiat tuottavat tulosta. Porin toimintatavassa nousee esille vastakkaisasettelu henkilöstö vastaan johto. Johdon toimintatapaa syyllisestään usein ja haastateltava itse pohtii, luetaanko esimies kuuluvaksi johtoon.

”Esimies on puun ja kuoren välillä. Onko henkilöstöllä ymmärrys siitä mitä voidaan ja mikä on liikkumavara.”

Haastateltava arvioi paikkakuntakohtaisten ja yksiköiden välisten toimintakulttuurierojen vaikuttavan yhteisöllisyyteen ja yhteishenkeen. Asioista keskustellaan ja niitä käsitellään hyvinkin eri tavalla, suoraan ja epäsuorasti toisen henkilön välityksellä.

” Aikaa keskustelulle pitäisi olla enemmän.

7.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja aineiston riittävyys

Kehittämistyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui tapaustutkimus, koska haluttiin ymmärtää työntekijöiden ajatuksia sekä tuntemuksia yhteisöllisyydestä sekä miten he itse omalla toiminnallaan siihen voivat vaikuttaa. Tapaustutkimus on menetelmä, jonka avulla voidaan lisätä ymmärrystä tutkittavasta kohteesta (Ojasalo, Ritalahti & Moila-

nen 2018, 52). Kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitu laadullinen eli kvalitatiivinen menetelmä. Lähestymistapana laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden lisätä ymmärrystä sekä saada syvällisemmän näkemyksen käsiteltävästä aiheesta (Kananen 2015, 71). Tässä kehittämistyössä tavoitteena oli löytää ymmärrystä Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön työntekijöiden yhteisöllisyyden tunteen kokemuksesta ja tekijöistä, jotka siihen vaikuttavat sekä miten työntekijät itse omalla toiminnallaan vaikuttavat yhteisöllisyyden tunteen muodostumiseen. Luotettavuudella tarkoitetaan myös totuudenmukaisuutta, toisin sanoen tulokset vastaavat aitoa tilannetta. Tutkimustulokset sekä tulkinta, jota kehittämistyössä tuodaan esille ovat todellisia. (Kananen 2015, 352–353.)

Kehittämistyössä tavoitteen mukaisesti pystyttiin muodostamaan käsitys työntekijöiden itsensä johtamisesta, työhyvinvoinnista sekä yhteisöllisyydestä. Kehittämistyön kysely osoitettiin Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön työntekijöille. Työntekijöille osoitetussa kyselyssä kysyttiin työhyvinvointiin, yhteisöllisyyteen ja oman toiminnan vaikutuksen mahdollisuutta sekä keinoja oman työn kehittämiseen sekä yhteisöllisyyden lisäämiseen. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 78 %, kyselyn tulokset olivat yhdenmukaiset ja tehdyt havainnot olivat yhdenmukaisia kyselyn tulosten kanssa.

Kehittämistyön tutkija toimii Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön esimiehenä ja tunnistaa työntekijöiden käyttäytymispiirteet. Tästä syystä tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui kysely. Anonyyminä suoritettu kysely, antoi työntekijöille mahdollisuuden vastata kyselyyn avoimemmin ja rohkeammin, kuin henkilökohtaisesti toteutettu haastattelu. Huolimatta kyselyn hyvästä vastausprosentista, jälkikäteen voidaan pohtia, oliko kysymysten muotoilu oikea. Kyselyssä oli viisi avointa kysymystä ja avoimiin kysymyksiin vastaaminen vie enemmän aikaa sekä edellyttää vastaajilta keskittymistä vastauksen laatimiseen. Haastattelun avulla avoimiin kysymyksiin olisi voinut lisäkysymysten avulla saada kattavampia vastauksia. Kyselyn avoimet kysymykset kuitenkin pyrittiin laatimaan riittävän ymmärrettävästi. Voidaan myös pohtia, miten työntekijät asennoituivat kyselyyn ja jäikö aineisto kokonaisuudessaan pinnalliseksi.

Kehittämistyössä toteutetut haastattelut kohdistuivat vain kahteen henkilöön. Haastateltavat henkilöt olivat kuitenkin henkilöitä, jotka vaikuttavat oman roolinsa myötä

työyhteisön yhteisöllisyyttä käsittäviin tekijöihin sekä tunnistavat yhteisöllisyyden tekijöitä organisaation toiminnassa. Haastatteluissa käytetyt kysymykset olivat toisiaan sekä työntekijöille osoitettua kyselyä tukevat. Haastatteluissa kysyttiin yhteisöllisyyteen, vuorovaikutukseen sekä WinNovan huoneentaulussa esitettyjen toimintaperiaatteiden vaikutusta yhteisöllisyydessä. Haastatteluiden tulokset olivat yhdenmukaisia ja olivat samaan suuntaisia kyselyn tulosten kanssa. Tutkimustulosten luotettavuuden tulosten osalta voidaan katsoa olevan hyvä.

Kehittämistyön tutkimuksen tulokset hyödyntävät Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön esimiestä, Yhteiset Palvelut -yksikön johtajaa, Yhteisöllisyys ja osallistamisen -työryhmää ja koko organisaatiota tunnistamaan ja kehittämään työyhteisön yhteisöllisyyttä käsittäviä aihealueita.

7.6 Yhteenveto

Yhteistyö, avoin vuorovaikutus ja pelisäännöt ovat keskeisimmät teemat, jotka tutkimuksessa nousivat esille. Esille nousevat asiat ovat yhteydessä tämän tutkimuksen lähtökohtiin, jotka muodostuivat henkilöstökyselyn Great Place To Work -kyselyn tuloksista. Tutkimuksen keskeisimmät teemat ovat olennaisia seikkoja, jotka vaikuttavat henkilöstökyselyssä esitettyihin väittämiin ”meillä on vahva yhteishenki” ja ”meillä puhalletaan yhteen hiileen”. Yhteistyön tekemiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen työntekijät voivat vaikuttaa omalla käyttäytymisellään. Manka (2011, 150–152) mukaan tarkastelemalla ja tunnistamalla oman asenneteen sekä käyttäytymisen eri tilanteissa ovat keino lisätä itseluottamusta, joka edelleen vaikuttaa omiin käyttäytymismalleihin. Työyhteisön jäsenten välillä käytävää vuorovaikutusta kasvattamalla voidaan lisätä työyhteisössä vallitsevaa luottamusta (Piha & Sutinen 2020, 183–184).

Yhteisöllisyyteen ja yhteistyön tekemiseen parantamisen keinoja lueteltiin olevan yhteiset tapaamiset. Organisaatiossa eri työyhteisöjen välillä tarvitaan erilaisia vuorovaikutuksen tapoja, joiden avulla voidaan lisätä luottamusta organisaatiokulttuuriin. Luottamus puolestaan lisää sitoutuneisuutta työyhteisöön. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 87.) Luottamuksellisessa ilmapiirissä työyhteisön jäsenet jakavat innokkaam-

min osaamistaan toisten kesken (Wenström 2019). Ensiarvoista on, että yhteisissä tapamisissa osallistujat kuuntelevat toisiaan, vaikka näkökulmat olisivat erilaisia (Paasivaara 2009, 55).

Huoneentaulussa esitetyt toimintaperiaatteita on yhteisöllisyydessä pyritty ottamaan huomioon, mutta niihin sitoutumisessa on parantamisen varaa ja toimintaperiaatteita ei ole niiden laatimisen jälkeen tarkasteltu uudelleen. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja ymmärtämiseksi on työyhteisössä panostettava selkeään roolitukseen, jossa työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan. (Mayor & Risku 2015, 157.) Pennosen (2021, 121) mukaan yksi keino työyhteisön me-hengen luomiseksi ovat pelisäännöt. Hämäläisen (2005, 75) mukaan huoneentaulussa määriteltyjen pelisääntöjen toimivuus arjessa muodostuvat osaksi organisaation olemassa olevia arvoja tukeviksi.

Työntekijän vaikuttamisen keinot työhyvinvoinnissa koettiin olevan työpainotteista, johon työntekijä vaikuttaa lähtökohtaisesti työntekijä itse, kuin myös työnantaja. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä katsottiin olevan kuunteleminen, positiivinen asenne, huumori ja toisten huomioonottaminen. Nämä kuitenkin edellyttävät työntekijältä itsensä johtamisen taitoa, joka mahdollistaa vastuunkantamisen omasta työhyvinvoinnista ja sen myötä vastuunkantamisen työyhteisön työhyvinvoinnista. (Sydänmaalakka 2017, 7.) Oman toiminnan vaikuttavuus työtehtävien sujuvuudessa ja kehittämisessä ovat osa työhyvinvointia. Työntekijän kyky kyseenalaistaa olemassa olevia käsityksiä, kehittämällä keskustelutaitoja sekä kehittämällä omaa osaamistaan on jokaiselle työntekijälle tärkeää. Ammatillisen osaamisen ollessa ajantasainen, pystyy työntekijä vastaamaan työtehtävien haasteisiin. (Rauramo 2012, 147.)

7.7 Kehittämisideat

Työpajat

Yhteisöllisyyteen ja yhteen hiileen puhaltamiseen voidaan vaikuttaa vuorovaikutustaitoja, yhteistyötaitoja ja oman työn kehittämisen sekä itsensä johtamisen taitoja kehit-

tämällä. Teemoitetut ja osallistavat työpajat ulkopuolisen kouluttajan vetämänä toisivat uutta näkökulmaa työntekijöiden omaan tekemiseen. Työpajojen avulla voidaan kehittää sekä vahvistaa työntekijöiden keskeisiä itsensä johtamisen taitoja, kuten

- oppiminen (mitä oppiminen tarkoittaa, vanhasta pois oppiminen ja uuden oppiminen)
- itsensä tunteminen (kuka minä olen, millainen minun asenteeni on, miten minä käyttäydyn ja miten oma asenne vaikuttaa yhteisöllisyydessä)
- osallistuminen (osallistuminen päätöksen tekoon)
- vuorovaikutus (miten työntekijänä viestin ja kommunikoin)
- sitoutuminen (sovittuihin päätöksiin sitoutuminen)

WinNovan huoneentaulun toimintaperiaatteiden uudelleen tarkasteleminen

WinNovan huoneentaulussa esitettyjen toimintaperiaatteiden olemassaolon tunnistaminen arjessa sekä niiden vaikutukset osana yhteisöllisyyttä on organisaatiossa mahdollista ottaa uudelleen käsittelyyn. Tämän kehittämistyön tulokset antavat viitteitä, että WinNovan huoneentaulun toimintaperiaatteet ovat jonkin verran edistäneet yhteisöllisyyttä. Lisäksi kehittämistyön tulokset antavat näkemyksen, että yhteisesti sovittuihin toimintaperiaatteisiin ei olla riittävästi sitouduttu. Yleisesti voidaan katsoa, että yhteisesti sovittuihin toimintaperiaatteisiin olisi hyvä palata ja arvioida niiden vaikuttavuutta sekä ovatko toimintaperiaatteet edelleen relevantteja. Huoneentaulun toimintaperiaatteiden tarkasteluun olisi hyvä sitouttaa organisaation esimiehet, kuin työntekijätkin. Käytännön toteutuksessa, ulkopuolisen fasilitaattorin hyödyntäminen edesauttaisi työntekijöitä ottamaan vastuuta osallistumisestaan, toimimaan vuorovaikutuksessa, sitoutumaan toimintaan ja saavuttamaan konkreettisen päämäärän. Selkeät, perustellut ja arjessa toteutettavat pelisäännöt helpottavat sitoutumista yhteisesti sovittuihin toimintaperiaatteisiin.

Yhteisöllisyys ja osallistaminen -työryhmän näyttäytyminen työntekijöille

Tulosten perusteella organisaatiossa toimiva Yhteisöllisyys ja osallistaminen -työryhmän toiminnan katsotaan edistäneen yhteisöllisyyttä vähän tai melko paljon. Työryhmä ei ole kerännyt toiminnastaan palautetta, joten työryhmän toiminnan vaikuttavuutta yhteisöllisyyden osatekijänä on vaikea arvioida. Kysymällä organisaation henkilöstön mielipidettä työryhmän toiminnasta sekä toiminnoista, joita työryhmä on toteuttanut, antaisi näkemyksen onko työryhmän toiminta ollut tarkoituksen mukaista, olisiko työryhmän toimintaa muutettava tai onko työryhmän toimintaa edelleen syytä ylläpitää. Työntekijöillä olisi mahdollisuus vaikuttaa, antamalla palautetta. Palautteen antaminen on työntekijöille yksi vuorovaikutuksen keino ja tapa viestiä, keino osallistua, sitoutua sekä kantaa vastuuta omien mielipiteiden esille tuomisesta.

8 POHDINTA

Kehittämistyön aihe on ajankohtainen ja soveltuu käytettäväksi Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön henkilöstön kehittämiseen, kuin myös soveltuvin osin Länsirannikon Koulutus Oy:n käyttöön yhteisöllisen toiminnan kehittämiseksi. Teoreettisessa viitekehyksessä käytetyt aihealueet työhyvinvointi, yhteisöllisyys ja itsensä johtaminen toivat hyvin esille näiden vaikuttavuussuhteet. Aiheeseen liittyvät tutkimustyöt tukevat aihekokonaisuutta ja siten vahvistavat tietoperustassa käsiteltäviä teemoja.

Työyhteisöjen yhteisöllisyys on työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, joka vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät ovat moninaiset ja yhtenä vaikuttavana tekijänä on myös organisaation toimintakulttuuri. Jokainen työntekijä tuo omat toimintatapansa työyhteisöön, mutta yhteisillä pelisäännöillä ja niitä noudattamalla työyhteisön yhteisöllisyyttä on mahdollisuus lisätä. Työntekijät työssään korostavat omaa osuuttaan yhteisöllisyydessä, vuorovaikutuksessa, työhyvinvoinnissa ja osallistumisessa. Kuitenkin yhteisöllisyydessä koetaan olevan paljon kehittämistä. Työntekijöillä on odotuksia yhteisöllisyyden eteen tehtävistä asioista, mutta oma-aloitteisuus yhteisöllisyyden edistämiseksi jää usein odotusten varaan. Odotukset kohdistuvat työnantajaan ja muihin työntekijöihin erityisesti, kun kyse on

oman yksikön ulkopuolella toimivista työyhteisön jäsenistä. Työntekijät eivät välttämättä tunnista työnantajan puolesta tehtyjä toimia yhteisöllisyyden edistämiseksi. Jokainen tuntee yhteisöllisyyden eri tavalla ja seikat, jotka siihen vaikuttavat ovat myös osittain yksilöllisiä.

Työnantajan ja esimiehen on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa yhteisöllisyyden merkitys työntekijöille sekä heidän taitojaan itsensä johtamisessa. Ilman tätä kehittämistyötä, ymmärrys yhteisöllisyyden merkityksestä työntekijöille veisi esimieheltä huomattavasti enemmän aikaa. Tutkimuksen avulla esimiehen on mahdollista vastata työntekijöiden yhteisöllisyyden tunteeseen kiinnittämällä huomiota päivittäisjohtamiseen sekä mihin seikkoihin päivittäisessä johtamisessa on syytä panostaa. Tutkimustulokset antavat esimiehelle itselleen näkemyksen myös omista johtamisen taidoista ja vastaako se tutkimuksen tuloksissa esitettyjä asioita. Tunnistamalla työntekijöiden näkemykset itsensä johtamisen taidoista sekä vaikutuksista omassa työssään antaa esimiehelle viitteitä aihealueista, joihin on syytä kiinnittää huomiota, kuten yksikön sisäiset pelisäännöt, henkilöstökoulutukset, vielä tehokkaampi henkilöstön osallistaminen ja vapaan keskustelukulttuurin tukeminen.

Kehittämistyö on innoittanut kehittämistyön aikana ottamaan käyttöön jo erilaisia keinoja yhteisöllisyyden parantamiseksi. Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikössä on arjen toiminnoissa pyritty lisäämään työyhteisön yhteisöllisyyttä yksikön sisällä sekä organisaation muun työyhteisön välillä. Näitä keinoja ovat olleet eri yksikön väliset säännölliset Teams-kokoukset, joissa työntekijöitä on erilaisten kysymysten avulla osallistettu aktivoitumaan kokoukseen osallistujina ja tuomaan esille omia näkemyksiään käsitellyistä asioista. Tämän lisäksi Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön sisällä tapahtuvaa työyhteisön yhteisöllisyyttä ylläpidetään säännöllisin väliajoin pidettävissä yksikön omissa kokouksissa, joissa vaihtuvin teemoin tehdään pienimuotoisia ryhmätöitä ja työntekijät itse omalla aktiivisuudellaan sekä osallistumisellaan vaikuttavat ryhmätöiden tuloksiin. Koko yksikön henkilöstölle on järjestetty yhteinen virkistyspäivä, joka tapahtumana järjestettiin lähitapaamisena, pois organisaation omista työtiloista. Yksikön työntekijät saivat osallistua päivän innovointiin. Virkistyspäivä vietettiin mahdollisimman neutraalissa ja luonnon läheisessä ympäristössä. Virkistyspäivässä mukana oli ulkopuolinen luennoija, jonka johdolla pohdittiin itsenäisesti

muutamien tehtävien ja tarinoiden avulla omia tuntemuksia sekä olotilan vireyttä. Ta-
voitteena oli tunnistaa keinoja, joiden avulla jokainen voi johtaa itseään jaksamaan
paremmin. Tämän lisäksi työntekijät ovat ottaneet käytännökseen pitää keskinäisiä vii-
koittaisia lyhyitä Teams-kokouksia, joissa he käyvät sen hetken ajankohtaisia arjen
asioita yhteisesti läpi.

Jatkokehitysideana Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikössä työnohjaus on mahdolli-
nen keino auttaa työntekijöitä tunnistamaan itsensä johtamisen keinoja ja niiden hyö-
dyntämistä työtehtävissään. Lisäksi työnohjauksen avulla on mahdollista edistää yh-
teisöllisyyttä, jossa jokainen työntekijä työyhteisön jäsenenä vastaa yhteisöllisyyden
rakentamisesta. Edellä mainitut eri teemoin toteutettavat työpajat ja työnohjaus yksi-
öllisesti toteutettuna olisivat toisiaan tukevia menetelmiä yhteisöllisyyden ja itsensä
johtamisen taitojen lisäämiseksi.

Kehittämistyön tutkimustulosten mukaan väittämät ”meillä on vahva yhteishenki ja
meillä puhalletaan yhteen hiileen”, voidaan tulkita olevan kehittynyt. Uusi Great Place
To Work -henkilöstökysely antaisi tähän tarkan tuloksen kyselyn ollessa samanlainen.
Henkilöstökyselyn perusteella laaditun WinNovan huoneentaulun toimintaperiaattei-
den uudelleen tarkastelu tai nostattaminen vahvemmin osaksi arkea, toisi vahvempia
vaikutteita yhteisöllisyyden tunteeseen.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Juva: WS Bookwell Oy
- Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. 2016. Asiantuntija esimiehenä. Helsinki: Alma Talent Oy
- Alasentie, E. 2013. Askel edelle kiirettä ja kaaosta. Elina Alasentie.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino
- Dunderfelt, T. 2001. Intuitio ja tunneviestintä. Juva: Bookwell Oy
- Great Place To Work. 2020. Viitattu 16.4.2020. <https://www.greatplacetowork.fi/serifiointi>
- Hannum, K. 2007. Social identity: knowing yourself, leading others. Center for Creative Leadership.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Hämeenlinna: Tammi.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Juvenes Print Oy
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Juvenes Print oy
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstön voimavarojen johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy
- Kononow, J. 2016. Olet enemmän. Kalevala Valmennus Oy.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistusmatkalle. Helsinki: Alma Talent Oy
- Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan vuosikertomus 2019. Viitattu 16.04.2020. https://issuu.com/winnova/docs/winnova_vuosikertomus2019_web
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työiloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy
- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisena prosessina – narratiivinen arviointitutkimus (väitöskirja) Oulun yliopisto (Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina–narratiivinen arviointitutkimus (oulu.fi)

- Myor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum
- Mäkirintala, E. 2011. Luova ote huippusuoritukseen. Helsinki: Talentum
- Mäkisalo, M. 2004. Yhdessä onnistumme. Tampere: Tammi
- Obholzer, A. & Zagier, V. 2006. Tiedostamaton työssä. Metanoia instituutti.
- Oikarinen, M. 2019. <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2019/tyontekijan-taloudellisella-hyvinvoinnilla-on-arvoa--myos-tyonantajalle/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Tammi
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Hämeenlinna: Tammi
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print Oy.
- Peltola, H. 2016. Rohtoja raatajille: tuhat tapaa kohota. Helsinki: Viisas Elämä Oy
- Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Duodecim.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 15.04.2020. [Verkkokirjahylly.almatalent.fi](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi)
- Surakka, T. & Rantamäki, T. 2013. Työelämätaidot – Sinä oman työelämäsi johtajana. Porvoo: Bookwell Oy
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum
- Sydänmaalakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Turenki: Talentum Media Oy
- Totro, T. & Tokola, P. 2006. Korjaava työ organisaatiossa. Oulu: Metanoia Instituutti
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi
- Wenström, S. 2019. Positiivisella johtamisella pedagogista hyvinvointia. Viitattu 24.1.2021. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/163785/ePooki%2010_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
- Wenström, S. 2020. Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. – Defning positive organization and positive leadership in VET. Rovaniemi: Lapin Yliopisto. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64034/Wenstrom.Sanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hei.

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa Johtaminen- ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa. Teen opintoihin liittyvää kehittämistyötä ja kehittämistyöni nimi on Itsenä johtamisen vaikutukset organisaation yhteisöllisyydessä.

Kehittämistyössä käytän kyselyä yhtenä tutkimusmenetelmänä ja toivoisin sinun vastaavan kyselyyn. Kyselyssä keskitytään WinNovaan työyhteisönä sekä sinun käsitykseesi WinNovan yhteisöllisyydestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Kysely on laadittu Microsoft Formsin lomakepohjaan. Kyselyn vastaaminen tapahtuu nimettömänä ja vastaajien henkilöllisyys ei vastauksista tule esille. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia.

Oheisesta linkistä pääset vastaamaan kyselyyn. Kysely on avoinna 19.4.2021 asti.

Terveisin Marika

Opintohallinto ja tietopalvelut -yksikön työntekijöille osoitetut kyselyn kysymykset

1. Ikä
2. Työsuhteen kesto
3. Tukeeko työyhteisösi toiminta mielestäsi yhteisöllisyyttä? Paljon/Melko paljon/Vähän/ Ei yhtään
4. Koetko työntekijän työhyvinvoinnin vaikuttavan yhteisöllisyyteen? Paljon/Melko paljon/Vähän/ Ei yhtään
5. Mitä yhteisöllisyys työyhteisössä sinulle merkitsee?
6. Miten omalla toiminnallasi vaikutat työhyvinvointiin?
7. Millaisilla keinoilla sinä voit omalla toiminnallasi vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä?
8. Edistääkö mielestäsi sinun tapasi olla vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa yhteisöllisyyttä? Paljon/Melko paljon/vähän/Ei yhtään
9. Onko WinNovan huoneentaulussa esitetyt toimintaperiaatteet edistäneet työyhteisön yhteisöllisyyttä? Paljon/Melko paljon/Vähän/ Ei yhtään → linkki huoneentauluun
10. Oletko sitoutunut WinNovan huoneen taulussa määriteltyihin toimintaperiaatteisiin? Paljon/Melko paljon/Vähän/ Ei yhtään
11. Koetko Yhteisöllisyys ja osallistaminen -työryhmän toimintojen edistäneen yhteisöllisyyttä? Paljon/Melko paljon/Vähän/ Ei yhtään
12. Koetko voivasi vaikuttaa sinun työtehtäviesi sujuvuuteen ja niiden kehittämiseen? Paljon/Melko paljon/Vähän/ Ei yhtään
13. Millaisilla keinolla vaikutat työtehtäviesi sujuvuuteen ja niiden kehittämiseen?
14. Kehitysideasi yhteisöllisyyden lisäämiseksi / Millaisilla keinoilla yhteisöllisyyttä työyhteisössäsi voidaan lisätä?

Haastattelukysymykset Yhteiset palvelut -yksikön johtajalle

1. Miten sinä johtajana näet yhteisöllisyyden toteutuvan työyhteisön toiminnassa?
2. Mitä WinNova työnantajana odottaa työntekijöiltä työyhteisön yhteisöllisyyden edistämiseksi?
3. Millaisia keinoja organisaatiolla on työyhteisön yhteisöllisyyden tukemiseksi?
4. Miten WinNovassa käytävä vuorovaikutus tukee työyhteisön yhteisöllisyyttä?
5. Millä periaatteilla WinNovan huoneentaulussa määritellyt toimintaperiaatteet muodostettiin?
6. Miten työntekijät osallistuivat WinNovan huoneentaulun laatimiseen?
7. Millä tavalla WinNovan huoneentaulussa esitetyt toimintaperiaatteet ovat edistäneet työyhteisön yhteisöllisyyttä?

Haastattelukysymykset Yhteisöllisyys ja osallistaminen -työryhmän puheenjohtajalle

1. Mitkä tekijät ohjaavat Yhteisöllisyys ja osallistamisen -työryhmän toimintaa?
2. Millaista toimintaa on toteutettu työryhmän olemassaolon aikana?
3. Onko järjestettyyn toimintaan osallistuminen ollut henkilöstön osalta aktiivista? Kyllä /EI /Melko aktiivista
4. Keräättekö palautetta ryhmänne toiminnasta? Kyllä/Ei
5. Miten hyödynnätte saamaanne palautetta toiminnassanne? tai Miksi palautetta ei ole kerätty?
6. Miten WinNovan huoneentaulussa esitetyt toimintaperiaatteet tulevat esille Yhteisöllisyys ja osallistamisen -työryhmän toiminnassa?
7. Onko työryhmän toiminta lisännyt työyhteisössä yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä? Paljon/melko paljon/vähän/ei yhtään.
8. Millä tavalla yhteisöllisyyden ja yhteishengen lisääntyminen esiintyy?