

OPINNÄYTETYÖ

Sosiaalipanoraama – ihmissuhteet mielleavaruudessa Työyhteisön kehittämisen uusi näkökulma

Laura Ahokas

Yhteisöpedagogi, YAMK
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
12/2022

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi, YAMK

Tekijä: Laura Ahokas
Opinnäytetyön nimi: Sosiaalipanoraama. Työyhteisön kehittämisen uusi näkökulma.
Sivumäärä: 59 ja 14 liitesivua
Työn ohjaaja: Hanna Kiuru
Työn tilaaja: Kirjavälitys Oy

Yksi kansallisista haasteista yhteiskunnassamme on heikentynyt työhyvinvointi. Sillä on yhteys työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen ja sairauspoissaolojen lisäksi osaamiseen kehittämiseen sekä organisaatioiden menestykseen ja tuottavuuteen. Tutuilla osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämisen menetelmillä, kuten mentoroinnilla, valmentamisella, työnohjauksella ja psykoterapialla, aihetta lähestytään usein sisältötasolla – puhuen. Haasteisiin vastaamiseksi on tarve löytää työkaluja myös toisenlaisista lähestymistavoista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millaisia muutoksia työhyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen subjektiiviseen kokemukseen saadaan tutkimalla aihetta rakkennemuutoksista käsin. Aihetta lähestytään sosiaalipsykologiaan ja NLP:hen (neuro-linguistic programming) pohjautuvalla menetelmällä nimeltä sosiaalipanoraama. Siinä ihmisen toisista ihmisistä tiedostamattaan luomat mielikuvat eli henkilöitymät tasapainotetaan hänelle sopiviksi.

Työ toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena. Tutkimuksen taustalla vaikutti osallistujien tiimissä olleet tuoreet henkilömuutokset. Organisaatio halusi tukea tiimin työhyvinvointia ja käyttää siihen aiempaan verrattuna erilaista menetelmää. Osallistujat vastasivat sisältöpohjaiseen kyselyyn ennen ja jälkeen saamansa ohjauksen. Ohjauksessa tasapainotettiin osallistujan sosiaalinen tiimipanoraama rakennetasolla. Aiheesta ei ole aiemmin tehty tutkimuksia tällä menetelmällä.

Tämän opinnäytetyön pohjalta näyttää siltä, että sosiaalipanoraaman tasapainottaminen voi parantaa ihmisen kokemaa työhyvinvointia ja sillä voi olla tutumpien menetelmien lisäksi oma paikkansa organisaatioiden kehittämisessä. Kaikilla osallistujilla tapahtui rakennetaso muutoksia. Puolella osallistujista työhyvinvointi nousi. Tiimitasolla suurimmat positiiviset muutokset koskivat noussutta ilmapiiriä ja tiimijäsenten välisen dominoinnin vähentymistä. Lisäksi työskentelyhalukkuus useampien tiimikavereiden kanssa lisääntyi.

Sosiaalipanoraaman käyttäminen tuo osaamisen kehittäjille, valmentajille ja työnohjaajille mahdollisuuden tuoda näkyväksi ohjattavien sosiaalisen vuorovaikutuksen kenttää ja tukea heitä oman hyvinvointinsa kasvattamisessa.

Asiasanat: sosiaalipanoraama, NLP (neuro-linguistic programming), ohjaus, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, vuorovaikutus, sosiaalipsykologia

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Master's degree, Community educator

Author: Laura Ahokas

Title: Social panorama. A new perspective on the work development.

Number of Pages: 59 and 14 attachment pages

Supervisor: Hanna Kiuru

Commissioned by: Kirjavälitys Oy

Low level of wellbeing at the work is one of the main challenges in our society. It is related to the early retirement, sick leaves, competence development and on the other hand also success as well as the productivity of the companies.

Some of the well known practices used for improving the wellbeing at the work are mentoring, coaching, work counselling and psychotherapy. In those practices the common used method is often talking. Instead of just talking on the contents level it is possible to expand the method to the structure level so that we are able to respond to this challenge more effectively.

The objective of this study is to discover what kinds of changes appear with the wellbeing at workplace when we study the structure level. The selected method is social panorama which is based on social psychology within NLP (neuro-linguistic programming) framework. People unconsciously project the representations of other people (called personifications) mostly around their bodies. It is possible to balance the structure of those personifications.

This study was based on qualitative action research of a team. There were recently several changes within the team, its members and their positions. The company wanted to support the team members' wellbeing at work by using different method than they previously have. Participants answered the inquiry before and after their social panorama coaching, where their team panorama was balanced on the structure level. There are no previous studies done on this topic.

The results of this study have validated the possibility of improving the wellbeing at the work by social panorama and it may have a place in toolkit with the other more familiar methods. On the team level, the biggest positive changes were the improved atmosphere and the reduction of dominating behaviour between the team members. Furthermore the willingness to work with the team members increased.

Social panorama makes the field of social communication visible. It helps people to support and increase their wellbeing. Social panorama is useful method for competence developers, coaches and work councillors.

Keywords: social panorama, NLP (neuro-linguistic programming), competence development, coaching, well-being at work, interaction, social psychology

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

| | | |
|---|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| | 1.1 Työhyvinvoinnin vaikutus suomalaiseen työvoimaan..... | 6 |
| | 1.2 Kehittämistä sisältöpuheen sijaan rakenteiden tasolla..... | 8 |
| 2 | TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN TAPAHTUU VUOROVAIKUTUKSESSA | 12 |
| | 2.1 Työyhteisön kehittäminen..... | 12 |
| | 2.2 Työkyvystä työhyvinvointiin..... | 14 |
| | 2.3 Työhyvinvoinnin sisältö | 16 |
| | 2.4 Vuorovaikutus ja ihmisten väliset suhteet ryhmässä | 18 |
| 3 | OSAAMISEN JA HYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN TAPOJA | 21 |
| | 3.1 Systemisyys työyhteisössä ja tuttuja kehittämistapoja..... | 21 |
| | 3.2 Lyhytterapia | 22 |
| | 3.3 Mentorointi | 23 |
| | 3.4 Valmentaminen / coachaus | 24 |
| | 3.5 Työnohjaus..... | 25 |
| 4 | OSAAMISEN KEHITTÄMINEN PUHEEN SISÄLLÖSTÄ MIELEN RAKENNEMUUTOKSIIN | 27 |
| | 4.1 Taustateorianä sosiaalipsykologia | 27 |
| | 4.2 Viitekehyksenä NLP - neuro-linguistic programming..... | 28 |
| | 4.3 Sosiaalipanoraama – ihmissuhteet mielleavaruudessamme..... | 29 |
| 5 | KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN | 33 |

| | |
|--|----|
| 5.1 Kehittämistyön tarve, tavoitteet ja tutkimuskysymykset..... | 33 |
| 5.2 Lähestymistapana laadullinen toimintatutkimus | 34 |
| 5.3 Käytettävät menetelmät | 35 |
| 5.4 Etiikan ja tutkimuksen vuoropuhelu | 36 |
| 5.5 Ohjauksen kulku | 37 |
| 6 ”KUKAAN TIIMINI JÄSEN EI YRITÄ DOMINOIDA TOISIA” | 40 |
| 6.1 Miten kokemus tiimiin kuulumisesta muuttui? | 40 |
| 6.2 Mihin työhyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen osiin ohjaus vaikutti?..... | 44 |
| 6.3 Millaisia muutoksia oli havaittavissa yksittäisten työntekijöiden kohdalla?..... | 46 |
| 7 POHDINTA..... | 48 |
| 7.1 Yhteenveto | 48 |
| 7.2 Työyhteisön kehittämisen huomen | 49 |
| LÄHTEET | 52 |
| LIITTEET..... | 60 |

1 JOHDANTO

1.1 Työhyvinvoinnin vaikutus suomalaiseen työvoimaan

Mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle? Mistä tiedät, että voit tai et voi työssäsi hyvin? Ajatteletko työhyvinvointia kenties työntekijänä tai ammattialasi edustajana? Meillä jokaisella on varmasti jonkinlainen henkilökohtainen käsitys siitä, mitä työhyvinvointi on. Se koskettaa meitä omakohtaisesti tai esim. läheistemme kautta. Omassa työssäni henkilöstökehittäjänä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet ja toimet ovat aina olleet tärkeässä roolissa. Tässä yhteisöpedagogin YAMK-tutkintoon liittyvässä opinnäytetyössäni syvennyn työyhteisön kehittämiseen. Tutkin asiakaspalvelutiimin jäsenien kokemaa muutosta työhyvinvoinnissa ja vuorovaikutuksessa käyttäen totutusta poikkeavaa menetelmää.

Työhyvinvoinnista on useita eri määritelmiä, jotka vaihtelevat siitä kertovan henkilön ja hänen taustansa mukaisesti (kts. esim. Ojala & Ahonen 2005, 27-28; Kehusmaa 2011, 13-15; Suonsivu 2014, 13-15). Arkikielessä työhyvinvointi saattaa tarkoittaa yhdelle henkilölle työpaikan ihmissuhteita ja työilmapiiriä, toiselle fyysistä terveyttä sekä työturvallisuutta ja kolmannelle innostusta omasta työstä (Mamia 2009, 21).

Työssäkäyvien hyvinvointi on yksi keskeinen haaste yhteiskunnassamme (Suonsivu 2014, 9). Keskeisenä kilpailutekijänä työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi yritysten menestykseen ja tulokseen. Sillä on ensisijaisia taloudellisia vaikutuksia niin yksilöille, yrityksille kuin yhteiskunnalle. (Ojala & Ahonen 2005, 23-24.) Työhyvinvoinnista koituvia kustannussäästöjä kuitenkin väheksytään niin työpaikka- kuin yhteiskuntatasolla (Aura & Ahonen 2016, 20). Henkilöstötuottavuuden kehittämisen kautta Suomessa voitaisiin saavuttaa 9 miljardin euron kasvupotentiaali ja työhyvinvoinnin puutteiden korjaamisella taas yltää reilun miljardin euron säästöön (Aura & Ahonen 2016, 14).

Työhyvinvoinnin suuri merkitys korostuu mm. potentiaalisten työntekijöiden määrän, ennenaikaisten eläköitymisten ja sairauspoissaolojen kautta. Työvoimasta on pulaa monella alalla ja työvoimaa tarvitsemme myös tulevaisuudessa. Suomalaisten työikäisten eli 15–64-vuotiaiden määrä on laskenut 2010-luvun taitteesta alkaen ja ennuste on laskusuuntainen (Tilastokeskus 2022). Työhyvinvoinnista, henkisestä kuormittumisesta sekä mielenterveyden merkityksestä on kirjoitettu lehdissä (kts. esim. Helsingin Sanomat 2022; Korhonen-Yrjänhenki 2022; Luotola 2021).

Yhteiskunnallisella tasolla yhtenä ratkaisuna työvoiman saatavuuteen on jo vuosia esitetty kansallista työurien pidentämistä. Se koetaan lääkkeeksi myös Työterveyslaitoksen skenaariossa Hyvinvointia työstä 2030-luvulla (Bergbom, Barbara & Lantto, Eero & Leino-Arjas, Päivi & Ruokolainen, Mervi & Tarvainen, Kimmo & Varje, Pekka 2020, 57). Mikäli työuria pidennetään molemmista päistä, se vaatii sekä työntekijöiden tukemista että liian aikaisen eläkkeelle jäämisen ehkäisemistä (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 136). Työkyvyttömyyseläkkeellä 2020 oli 130 000 henkilöä (Eläketurvakeskus 2020a) ja niiden syynä mielenterveys nousi 2019 ensimmäistä kertaa määrällisesti tuki- ja liikuntaelinsairauksien ohi (Eläketurvakeskus 2020b). Ennenaikaisista eläköitymisistä koituu yrityksille ja yhteiskunnalle maksettavaksi vuosittain 3 miljardin potti (Ojala & Ahonen 2005, 50).

Valtioneuvoston selvityksessä yhdeksi työurien pidentämisen tekijäksi on nostettu työelämän laadun kehittäminen ja siihen vaikuttavina tekijöinä mm. työhyvinvointi ja johtaminen (Sheimikka, Aho, Jokinen, Järnefelt, Kaakinen, Kivimäki, Korkeamäki, Mertala, Mäkiäho, Parkkinen, Pitkänen, Terävä & Vuorento 2017, 52-53). Sosiaali- ja terveysministeriön strategia 2030 tähtää niin ikään eheään yhteiskuntaan ja kestäväan hyvinvointiin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022a). Yhteiskunta sekä organisaatiot hyötyvät työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kasvatamisesta.

Sairauspoissaoloja vähentämällä yhteiskunta ja organisaatiot voivat lisätä tuottavan työn määrää. Ojalan ja Ahosen mukaan moni yritys voisi kaksinkertaistaa tuloksensa puolitetuttuaan sairauspoissaolot, mitkä ovat keskimäärin 5 % palkkakustannuksista. He kuitenkin korostavat, että sairauspoissaolojen vähentämisen tulee tapahtua ”terveyteen vaikuttavien toimenpiteiden tuloksena”. (2005, 51.)

Psykiatrian erikoislääkäri Kivekäs kertoo, miten psykososiaaliset tekijät ovat korostuneet työntekijöiden hyvinvoinnissa ja terveydessä verrattuna aiempiin vuosikymmeniin. Samalla lisääntynyt palvelutyö on muuttanut ammatteja toimihenkilötyöksi ja lisännyt sosiaalisten vuorovaikutustaitojen tarvetta. (2018, 119.) Psykososiaalisia tekijöitä ovat työn sisältö ja sen järjestelyt sekä työyhteisön sosiaalinen toimivuus (Työsuojelu). Työelämän vaatimusten muutokset ovat heijastuneet myös sairauspoissaolojen syihin. Vuoden 2019 tilastoissa mielenterveydestä aiheutuneet sairauspoissaolot nousivat ensimmäistä kertaa suurimmaksi syyksi fyysisten tuki- ja liikuntaelinsairauksien ohi (Kela 2019, 16). Tämä tarkoittaa enemmän haasteita mm. elämänhallinnassa, itsetunnossa ja henkisessä vastustuskyvyssä (Honkonen 2010, 70).

1.2 Kehittämistä sisältöpuheen sijaan rakenteiden tasolla

Monet hyvinvointia edistävät toimenpiteet kehittävät jotain osaamisen aluetta (Aura & Ahonen, 2016, 35-36). Niin ikään useita muiden otsikoiden alla tehtäviä toimia ei liitetä työhyvinvointiin, vaikka ne vaikuttavat siihen välillisesti ja tai välittömästi. Organisaatioiden valmennus- ja kehitysohjelmien tavoitteet voivat olla aivan muualla kuin hyvinvoinnissa samalla kun niiden vaikutukset hyvinvointiin voivat olla suuremmat kuin perinteisten työhyvinvointiotsakkeiden alla toteutettavien. (Kehusmaa 2011, 31-32.) Mitkä sitten voivat olla tällaisia kehittämistapoja organisaatiossa? Tyypillisiä työnantajien tarjoamia keinoja ovat mm. mentorointi, työnohjaus, lyhytpsykoterapia ja valmennus.

Mentoroinnissa kokenut työntekijä ohjaa ja neuvoo, usein nuoremman, kollegan kehittymistä ja auttaa ohjattavaansa oppimaan niin organisaation toimintatapoja kuin työssä tarvittavia taitoja (Kärkkäinen 2012, 26-27; Jylhä 2005, 24). **Työnohjaus** määritellään kullakin ammattialalla ja jopa sen harjoittajien kesken omalla tavallaan (Paunonen-Immonen 2005, 30). Pulkasen mukaan työnohjaus on ”ammattillisten ja persoonallisten valmiuksien lisäämistä reflektiivisen keskustelun avulla”, jolla pyritään ammattitaidon kehittämisen lisäksi edistämään mm. henkistä kasvua sekä työn ongelmien ja stressin hallintaa (2009, 7).

Lyhytpsykoterapia tähtää asiakkaan elämänlaadun kohentumiseen ja auttaa häntä voimaan psyykkisesti paremmin (Kanninen ja Uusitalo-Arola 2015, 13, 283). Se keskittyy yksilön persoonan eheyttämiseen (Kärkkäinen 2012, 26). **Valmennuksessa** henkilöä autetaan kehittämään ja hyödyntämään ammattillista suorituskyykyään ja osaamistaan siten, että se on eduksi hänelle itselleen sekä organisaatiolle (Jylhä 2005, 28). Kohteena on usein työyhteisön yhteistyö ja siinä etsitään mm. keinoja yhteistyön parantamiseksi (Hirvihuhta 2006, 11, 15).

Kaikilla edellä mainituilla tavoilla työntekijä voi saada oivalluksia ja tukea työssä askarruttaviin asioihin ja omaan vointiinsa. Niitä on käytetty vuosikymmeniä ja niillä on tärkeä paikka organisaation kehittämisessä. Tiettyjä terapiasuuntauksia esim. taideterapiat ja psykodraama tai yksittäisen työnohjaajan tai valmentajan henkilökohtaista työskentelymenetelmiä lukuun ottamatta, yhteistä kaikille edellä mainituille tavoille on, että muutokseen pyritään pääsääntöisesti keskustellen, puhuen aiheen sisällöstä. Meillä on myös vaihtoehto tutkia käsiteltävää asiaa sen rakenteiden kautta.

Sisältöpuheen lisäksi voimme ottaa kehittämisessä avuksi mielteet. Käytämme mielteitä, kun muistamme, ajattelemme ja kuvittelemme jotain fyysisten aistien (näkö, kuulo, tunto, haju ja

maku) kautta tullutta tietoa. ”Mielteet voivat olla näkömielteinä tai mielikuvia, kuulomielteinä, tuntomielteinä tai tuntemuksia ja haju- ja makumielteinä.” (Toivonen 1996, 32.) Mielteet sijaitsevat kolmiulotteisessa mielleavaruudessa, jossa asiat saavat suhteet toisiinsa (Toivonen & Kauppi 1999, 193).

Mielteet ja niiden muokkaaminen ovat yksi NLP:n käyttämä elementti. ”NLP on malli, tutkimussuunta, jolla voi tutkia ja tehostaa inhimillistä vuorovaikutusta sekä tutkia ja tarvittaessa muuttaa psyykkistä toimintaa” (Savimäki 2022a). Kirjainyhdistelmän N eli neuro viittaa hermojärjestelmäämme, L eli linguistic käyttämäämme kieleen sekä P eli programming toimintatapoihimme (Hiltunen & Kiviaho & Vikeväinen-Tervonen 2020, 11).

Systemiteoreetikko Batsonin oppimisen ja kommunikaation tasoja (1978, 250-277) on sovellettu NLP:ssä mm. loogisiin tasoihin (Dilts 1997, 15-16) sekä työskentelyn tasoihin (Toivonen & Kauppi 1999, 17-20). Työskentelyn kolme alinta tasoa ovat alhaalta päin lukien sisältö, rakennemuutokset sekä rakennemuutosten periaatteet. Sisältöä käytetään mm. perinteisessä opettamisessa ja terapiassa. Seuraavana on rakennetaso, jolla muutoksia tehdään asioiden välisissä suhteissa. Kolmannella eli rakennemuutosten periaatteiden tasolla tulee mukaan esim. aika, mikä on mukana meidän jokaisessa kokemuksessamme. (Toivonen & Kauppi, 1999, 17-20).

NLP:n välineillä työskennellään pääosin toisella ja kolmannella tasolla (Toivonen & Kauppi, 1999, 17-20). Vastaavalla lailla muutoksia tehdään rakennetasolla ja rakennemuutosten periaatteiden tasolla menetelmällä nimeltä sosiaalipanoraama. Se perustuu hollantilaisen psykologin Lucas Derksin mallitustutkimukseen (1998), jonka mukaan esitämme ihmissuhteemme tiedostamattomasti kolmiulotteisena karttana. Yksinkertaistamme elävät ihmiset henkilöitymiksi mieleemme, jotta pystymme toimimaan sosiaalisessa maailmassa (Derks 2022a). Henkilöitymät eli ihmisistä tekemämme mielikuvat sijaitsevat ympärillämme mielleavaruudessa (Derks 1998, 30).

Sosiaalipanoraama on sosiaalipsykologiaa NLP viitekehyksessä (Derks 1998, 7). ”Sosiaalipsykologia on lähtökohdiltaan vuorovaikutusta sekä sen edellytyksiä ja seurauksia tutkiva tiede. Tarkastelun kohteena ovat sekä kahden ihmisen välinen vuorovaikutus että ryhmissä ja ryhmien välillä tapahtuva vuorovaikutus.” (Pirttilä-Backman & Suoninen & Lahikainen & Ahokas 2010, 11.) Miksi sosiaalipanoraamaa ja sen vaikutuksia kannattaa tutkia?

Työyhteisön jäsenillä on oikeus voida hyvin. Kun vuorovaikutus sujuu, ihmiset ja organisaatiot pääsevät helpommin tavoitteisiinsa. Työelämä on täynnä erilaista kanssakäymistä ja ihminen

on jatkuvassa vuorovaikutuksessa tiedostamattomasti luomiensa henkilöitymien kanssa. Sosiaalipanoraama on tapa päästä tutkimaan tiedostamattomia ajatteluprosesseja (Derks 2022a) ja tuoda nämä vuorovaikutukseen vaikuttavat elementit työntekijöiden tietoisuuteen.

NLP:n viitekehystä on Suomessa käytetty ainakin kahdessa väitöskirjassa liittyen opettamiseen ja oppimiseen sekä opettajien jaksamiseen. Lisäksi lähestymistapa on ollut useissa opinnäytetöissä ja graduissa liittyen mm. pedagogiikkaan, koulutukseen ja luovuuteen. Hyvinvointiteeman ympäriltä en ole löytänyt opinnäytetöitä tai graduja. NLP:tä on voinut opiskella Suomessa 90-luvulta lähtien ja tänä päivänä yliopistotasolla Walesin ja Nicaraguan yliopistoissa.

Sosiaalipanoraaman käytöstä olen löytänyt Suomesta yhden selvityksen. Psykologi Nieminen tutki onko masentuneen ja ei masentuneen henkilön sosiaalipanoraamalla eroa (2002, 216-239). Suomessa Derksin hyväksymän koulutuksen käyneitä sosiaalipanoraamaohjaajia on 55 (Savimäki 2022c), joten ei ole ihme, että sosiaalipanoraaman käyttöä ei ole sen enempää tutkittu eikä se vielä kuulu kovin monen henkilön työkalupakkiin. Aloitin NLP:n opiskelun 2008 ja sosiaalipanoraamaan tutustuin ensimmäisen kerran saamassani työnohjauksessa. Sen positiivisten vaikutusten ja toimivuuden innostamana opiskelin itsekin sosiaalipanoraamaohjaajaksi 2014.

YAMK-tutkintoon valitsemani osaamisprofiili on työyhteisöjen kehittäminen. Osaamisen kehittämistehtäviä ja valmennuksia tekevät alani kollegat työskentelevät mitä moninaisimmissa organisaatioissa usein runsaasti ihmiskontakteja sisältävässä vaativassa työssä. Sekä työntekijöiden omaa että asiakkaiden hyvinvointia ja kehittymistä ajatellen uskon, että sosiaalipanoraaman tunteminen ja hyödyntäminen tuo mahdollisuuksia vaikuttaa positiivisesti tapaamiimme ihmisiin. Moni yhteisöpedagogi työskentelee henkilöstöhallinnossa, jonka työkalurepertuaarissa näkisin yhä laajenevassa määrin sosiaalipanoraaman hyödyntämisen esim. työn haasteiden, henkilöstömuutosten sekä työhyvinvoinnin parissa.

Sosiaalipanoraama on lähtökohdiltaan erilainen kuin perinteiset keskustelun pohjautuvat kehittämisen lähestymistavat. Pelkän sisältöpuheen sijaan esim. työntekijän tiimipanoraamaa ja hänen siinä kokemiaan muutostarpeita tutkitaan rakenteiden tasolla. Kyseessä on uusi menetelmä työyhteisön kehittämiseen. Olen erittäin iloinen, että työn tilaaja Kirjavälitys Oy haluaa tarjota henkilöstölleen mahdollisuuden tutustua monipuolisesti erilaisiin kehittymisen työvälineisiin. Organisaatio on kirja-alalle logistiikka- hankinta- ja tietopalveluita tarjoava keskisuuri yritys. Tutkimus toteutetaan sen asiakaspalvelutiimissä.

Tässä työssä tutkin laadullisena toimintatutkimuksena työhyvinvointia ja vuorovaikutusta. Tulen ohjaamaan tiimin jäsenille yksittäin heidän tiimipanoraamansa ja autan heitä tekemään siihen heidän kaipaamansa muutokset rakenteiden tasolla. Havainnollistan rakennemuutokset tiimipanoraamasta tehtävillä ennen ja jälkeen piirustuksilla sekä selvitän kyselyllä osallistujien kokemuksia ennen ja jälkeen valmennuksen.

Tavoitteena on kohdeorganisaation asiakaspalvelutiimissä henkilökohtaisen tiimipanoraaman tasapainottamisen avulla:

- auttaa tiimin jäseniä tulemaan tietoiseksi omasta tiimipanoraamastaan ja tasapainottamaan se itselleen sopivammaksi
- lisätä työntekijöiden kokemaa subjektiivista työhyvinvointia
- vahvistaa osallistujien yhteenkuuluvuuden tunnetta omasta työtiimistä ja
- parantaa kokemusta vuorovaikutuksen mahdollisuuksista tiimijäsenten kanssa.

Tuotoksena osallistujien tietoisuus henkilöitymien olemassaolosta, ymmärrys panoraaman rakenteesta ja sen muutosmahdollisuuksista tulee heille tietoiseen mieleen. Työhyvinvoini kasvaa, tiimin jäsenet kokevat kuuluvansa tiimiin ja tilaajaorganisaatio saa yhteisöllisemmän, toimivamman ja sujuvampaan vuorovaikutukseen kykenevän tiimin. Kunkin osallistujan sosiaalipanoraamassa tehty muutos voi vaikuttaa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, usein positiivisesti (Derks 1998, 92). Vaikutukset ulottuvat laajemmalle, kun usea tiiminjäsen saa tasapainotettua henkilökohtaisen sosiaalipanoraamansa.

Kohdeorganisaation strategia pohjaa henkilöstön osaamiseen, joka muodostaa organisaation menestyksen perustan. Strategisten mittareiden pohjalta laadittu henkilöstökysely toteutetaan kahden vuoden välein. Kyselyn kysymyksiä tullaan käyttämään myös tämän opinnäytetyöhön liittyvässä kyselyssä. Organisaatiolla on siten mahdollisuus seurata muutosta.

Yhteiskunnan tietoisuus tästä rakennemuutoksia tekevästä työkalusta ja sen hyödyistä kasvaa: on olemassa vaihtoehtoja, joilla saadaan aikaan suotuisia muutoksia. Ohjaustyötä tekevien on mahdollisuus kouluttautua itse menetelmän käyttäjiksi ja vastuuhenkilöiden hankkia organisaatioon valmennusta. Työikäisten työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi kannattaa kääntää kaikki kivet sekä käyttää vielä hyödyntämättömät mahdollisuudet. Uusi ja mielenkiintoinen näkökulma mahdollistaa ajattelun ja osaamisen laajentamisen niin sanotusti laatikon ulkopuolelle. ”Totunnaisten tapojen kyseenalaistaminen on ammatillisen kehittymisen edellytys” (Ojanen 2006, 32). Astun opinnäytetyön myötä oman ammatillisen kehittymiseni kanssa uuden äärelle.

2 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN TAPAHTUU VUOROVAIKUTUKSESSA

2.1 Työyhteisön kehittäminen

Organisaatioissa tehdään työtä, jotta saadaan aikaan jotain hyödyllistä tai muutoin arvokasta (Pohjanheimo 2012, 251). Työympäristön ja työhyvinvoinnin 2030 tiivistelmässä kerrotaan ihmisten työelämässä kokemansa voinnin vaikuttavan ”organisaatioiden tuottavuuteen ja kilpailukykyyn sekä yhteiskunnan sosiaaliseen kestävyYTEEN” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019). Organisaatioiden kannattaa valmistautua tulevaisuuteen mm. määrittelemällä strategiassaan kilpailukykyä kehittäminen. Siinä tärkeänä kolmikkona on henkilöstö, työhyvinvointi ja tuottavuus. (Kehusmaa 2011, 145; Ojala & Ahonen 2005, 19.)

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa sairauspoissaolojen vähenemisellä ja työhyvinvointitoimenpiteistä johdetuilla ja oletetulla 3 % tuottavuusparannuksella, mahdolliseksi kokonaisuudeksi saatiin 1 368–2 544€ vuodessa per työntekijä. Se on 10–20 kertaa enemmän kuin työterveyshuollosta aiheutuvat keskimääräiset kustannukset vuodessa yksittäistä työntekijää kohden. (Huuskonen, Koskinen, Bergström, Vuorio, Järvisalo, Ahonen, Forss, Järvikoski, Lindström, Roto, Ylikoski & Rantanen 1997, 208.)

Tutkimus henkilöstökäytäntöjen vaikutuksesta organisaatioiden tulokseen yleistyi 1990-luvulla. Vasta 2000-luvulla alettiin ymmärtää aineettomien resurssien kuten osaamisen merkitys ja työpahoinvoinnin kalleus, mikä nosti keskusteluun työntekijät ja heidän hyvinvointinsa. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 119.) Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen on 2000-luvulla kytketty henkilöstöhallinnon tehtäviin. Kehitystoimenpiteiden kohteena ja erilaisilla henkilöstökäytännöillä edistetään työhyvinvoinnin lisäksi mm. osaamista ja työn sujuvuutta. (Korppoo 2018, 92; Viitala 2021, 10.)

Työntekijän perusvaateisiin kuuluu suoritua velvollisuuksistaan ja tehdä työtehtävänsä. Hän pystyy ylittämään nämä perusvaatimukset ja vaikuttamaan tuloksiin positiivisesti mm. jakamalla omaa osaamistaan ja auttamalla muita. (Pohjanheimo 2012, 269.) Tiimien oppimisen esteiksi nousee mm. (Sydänmaanlakka 2007, 47):

- heikko tiedon ja osaamisen jakaminen
- puute valmiudesta keskustella
- epäsuotuisat suhteet työkavereihin ja

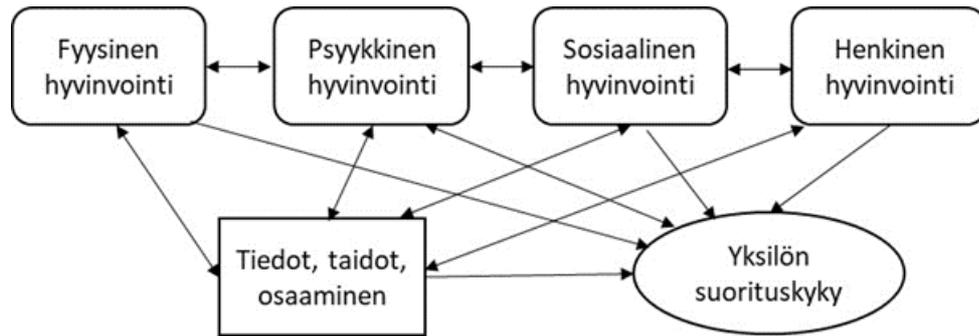
- vajavaiset vuorovaikutustaidot.

Organisaatioissa työn laatu on jokaisen asia ja vastuu, eikä sitä voi ulkoistaa itsen ulkopuolelle. Organisaatio pystyy tarjoamaan henkilöstölleen tukitoimintoja, joilla henkilöstön kehittämistä voidaan tehdä johdonmukaisesti. Tähän liittyy myös oman työn ja itsen arviointi. (Paunonen-Immonen 2005, 10-11.) Henkilöstön jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat merkityksellisiä organisaation menestymiselle. Oppiminen tulisikin olla kiinteä osa työntekijän tehtäviä. (Hirvihuhta 2006, 11.)

Itsensä kehittäminen nähdään tärkeänä osana myös tulevaisuuden työtä. Työterveyslaitoksen Hyvinvointia työstä 2030-skenaariossa kerrotaan itsensä kehittämisen olevan elintärkeä osa suomalaista työelämää 2030-luvulla. Organisaatioiden tulee varata myös aikaa uuden oppimiselle, jotta se ei jää pelkäksi suunnitelmaksi. (Väänänen & Smedlund & Törnroos & Kurki & Soikkanen & Panganniemi & Toppinen-Tanner 2020, 26-27.)

Pohjanheimon mukaan tuloksellisuus ja tehokkuus korostuvat työhön liittyvässä keskustelussa. ”Työtä olisikin vaikea ajatella ilman tulosta”, hän jatkaa. (2012, 251.) Viitalan mukaan työssä ”hyvä suoriutuminen perustuu osaamiseen, motivaatioon, sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja hyviin työolosuhteisiin, joita edistetään hyödyntämällä erilaisia henkilöstökäytäntöjä” (2021, 10). Ojala ja Ahonen taas avaavat hyvän suoriutumisen edellyttävän työssä tarvittavia tietoja ja taitoja (2005, 31). Mutta miksi näin paljon puhetta osaamisesta? Se, miten yksilö pystyy hyödyntämään osaamistaan, perustuu sekä hänen fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin että sosiaalisiin kykyihinsä (Ojala & Ahonen 2005, 31; Lundell & Tuominen & Hussi & Klemola & Lehto & Mäkinen & Oldenbourg & Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 54-55).

Yksilön hyvinvoinnin vaikutuksia yksilön osaamisen ja suorituskykyyn on kuvattu oheisessa kaaviossa 1. Tässä mallissa hyvinvointi on jaettu neljään osaan; fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen. Nämä kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Lisäksi ne vaikuttavat kumpaankin suuntaan liittyen yksilön tietoihin, taitoihin ja osaamiseen. Kaikki edellä mainitut vaikuttavat yksilön suorituskykyyn. (Ojala & Ahonen 2005, 69-70.)



Kaavio 1: Hyvinvoinnin yhteys osaamiseen ja yksilön suorituskykyyn (mukaillen Ojala & Ahonen 2005, 31, kehittäneet alun perin Haraldin 1997 esittämästä kuvasta).

Työtehtävät vaativat nykyisin enemmän psyykkisiä ja kognitiivisia taitoja. Yhä useampi työ pitää sisällään alituista informaatiotulvaa, vaatimuksia prosessoida uutta tietoa sekä toimia vaihtelevissa vuorovaikutus- ja ryhmätyötilanteissa. (Kivekäs 2018, 124.) Kuten Viitala toteaa, ”Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan uutta, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja” (2021, 43). Työnantaja pystyy tarjoamaan sellaiset olosuhteet, joissa työntekijät jaksavat, oppivat uutta ja jakavat osaamistaan (Ojala & Ahonen 2005, 22-23).

2.2 Työkyvystä työhyvinvointiin

Sosiaaliseen pääomaan ja luottamukseen keskittynyt tutkimussuunta korostaa hyvinvoinnin tarkastelua työyhteisön ominaisuutena, terveystieteilijät puolestaan tutkivat terveyden, stressiin ja talouteen liittyviä piirteitä ja sosiologinen työntutkimus keskittyy sosiaalisiin suhteisiin (Blom & Hautaniemi 2009, 17). Työhyvinvoinnin tutkimisen perustana tulee olla riittävä käsitys siitä, mitä hyvinvointi on, siihen vaikuttavat tekijät ja niiden suhde toisiinsa (Mamia 2009, 21).

Työhyvinvointikäsitteen sisältö on laajentunut runsaasti siitä, mistä aikanaan on lähdetty liikkeelle. Vuoden 1958 työturvallisuuslaki määritteli työnantajan huolehtimaan työntekijän fyysisestä suojelusta, 1990-luvulla työnantajan velvollisuuksiin lisättiin työkyvyn ylläpito ja 2000-luvulla henkinen työsuojelu (Suutarinen 2009, 15-16). Työterveyslaitoksessa tutkittiin vuosittain alussa työkykyä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. He lähestyivät ihmistä kokonaisuutena, jossa fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen osa-alue ovat läsnä. (Lundell & Tuominen & Hussi & Klemola & Lehto & Mäkinen & Oldenbourg & Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 54-55.)

Havainnollistaakseen monimutkaista työkykyyn liittyvien asioiden kokonaisuutta he kuvasivat Työkyky-talon, jonka neljä kerrosta sisältävät alhaalta ylöspäin osa-alueet terveys, osaaminen, arvot ja asenteet sekä työ. Talon kolme alinta kerrosta kuvastaa työntekijän voimavaroja ja vain yksi, ylin kerros, työtä, työyhteisöä ja johtamista. Työkyky-talon pohjakerroksesta löytyy terveyden ja fyysisen toimintakyvyn lisäksi perusta yksilön psyykkiselle ja sosiaaliselle toimintakyvylle kuten informaation käsittelyn perusvalmiudet. Yhdessä kahden seuraavan kerroksen, osaamisen sekä arvot ja asenteet, kanssa ne vaikuttavat psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn kehittymiseen, jotka vahvistavat toinen toisiaan. (Lundell & Tuominen & Hussi & Klemola & Lehto & Mäkinen & Oldenbourg & Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 54-55.)

Työkyvyn kuvattiin aiemmin käsittävän yksilön fyysinen kyvyn tehdä töitä ja selviytyä työelämästä (Kehusmaa 2011, 27). Työkyky itsessään ei kuitenkaan ole tae työhyvinvoinnille, mikä onkin laajempi käsite (Ahonen 2015, 65; Kehusmaa 2011, 27). Otalan ja Ahosen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia, jota he kuvaavat henkilökohtaiseksi tunteeksi ja viretilaksi. Työhyvinvointiin kuuluu heidän mukaansa myös koko työyhteisön viretilä. He korostavat työhyvinvoinnin olevan jatkuvaa kehittämistä, jotta kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus onnistua ja kokea iloa työssään. (2005, 28.)

Auran ja Ahosen mukaan työkyky käsitteenä laajenee sisällöllisesti ja ajallisesti puhuttaessa työhyvinvoinnista. Sisältöön liittyy työn kilpailu vapaa-ajan kanssa sekä työn tuloksellisuus. Ajallisuus taas näkyy siinä, että työhyvinvoinnin kautta katsotaan tulevaisuuteen mm. turvallisuuden ja elämänhallinnan kautta. (2016, 21.) Työhyvinvoinnin määritelmänä Työterveyslaitoksessa puhutaan tänä päivänä työn mielekkyydestä ja palkitsevuudesta, joka tukee työntekijän elämänhallintaa. Määritelmässä mainitaan myös mm. hyvin johdettu organisaatio, ammattitaitoiset työntekijät sekä turvallinen, terveellinen ja tuottava työ. (2021.) Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö puolestaan puhuu kokonaisuudesta, johon kuuluvat mielekkyyden lisäksi terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (2022d).

Aura ja Ahonen haluavat tehdä pesäeroa työhyvinvointi-sanaan ja puhuvat sen sijaan strategisesta hyvinvoinnista. He haluavat sillä painottaa henkilöstön hyvinvoinnin suurta vaikutusta organisaation tulokseen. Heidän työhyvinvointimallissaan puhutaan henkilö- suhde- ja rakennepääomasta. (2016, 23.) Sydänmaanlakka taasen kertoo fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, henkisestä ja ammatillisesta kunnosta, joihin kuuluu keho, mieli, tunteet, arvot ja työ (2008, 29).

Joskus työhyvinvointia tarkastellaan vastakohtana kautta puutteellisena työhyvinvointina – työpahoinvointina. Se voi esiintyä huonona motivaationa, työtehokkuuden heikkenemisenä ja haluttomuutena jatkaa työssä. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 131-132; Suonsivu 2014, 13.) Sillä on suora vaikutus myös fyysiseen ja sosiaaliseen terveyteen (Suonsivu 2014, 13). Manka, Kaikkonen ja Nuutinen haluavat suunnata katseen pahoinvoinnin sijaan työhyvinvointiin, johon heidän mukaansa kuuluu keskiössä oleva yksilö, joka linkittyy organisaatioon, työhön, esihenkilöön ja ryhmähenkeen (2007, 5). Ahosen kooste työhyvinvoinnista on saman suuntainen; työhyvinvointiin liittyvät monet työyhteisön ilmiöt kuten työntekijä, työ ja työympäristö, työpaikan toiminta, johtaminen sekä työyhteisö (2015, 66).

EU:n hankkeessa on luotu työhyvinvoinnille yhtenäistä eurooppalaista määritelmää. Lopputulena työhyvinvointi tarkoittaa ”turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa”. Työryhmän mukaan määritelmään voisi myös kuulua mm. ”sosiaalinen vuorovaikutus ja hyvin hallittu liiketoiminta”. (Anttonen & Räsänen 2007, 18.)

Tässä tutkimuksessa käytän Ojalan ja Ahosen mallia (kaavio 1). Se havainnollistaa osaamisen ja hyvinvoinnin välisen yhteyden. Lisäksi se on otsikoiltaan selkeä kuvaten työhyvinvoinnin kokonaisuuden osa-alueet.

2.3 Työhyvinvoinnin sisältö

Kun koneita ja laitteita alettiin vuokrata organisaatioihin, solmittiin samalla kunnossapitosopimuksia. Omistaja huolsi laitteita ja vastasi niiden toimivuudesta. Tänä päivänä aivot ovat tärkein tuotantoväline. (Ojala & Ahonen 2005, 22.) Niiden huoltamiseen ei ”vuokraajalla” eli työnantajalla ole velvoitteita. Lakisääteinen työterveyshuolto kattaa vain sairauksien ennalta ehkäisevän toiminnan järjestämisen, ei esim. sairaanhoitoa (Työterveyshuoltolaki 2001). Ennaltaehkäisyä myötä kaikki organisaatiot joutuvat panostamaan työhyvinvointiin jonkin verran (Kauhanen 2016, 35).

Fyysisiin haittatekijöihin tartutaan riskikartoitusten ja ennaltaehkäisevän toiminnan kautta enemmän kuin psyykkisiin tekijöihin. Vaikka työntekijän psyykinenkin työhyvinvointi kuuluu esihenkilön tontille, hän ei välttämättä koe siitä samankaltaista vastuuta. (Kehusmaa 2011, 34.) Kuitenkin mielenterveyttä ja työssäjaksamista edistetään ehkäisemällä kuormittavia työoloja (Honkonen 2010, 70). Työ itsessään tukee mielenterveyttä; se ”rytmittää elämää ja antaa

sille merkityksellistä sisältöä sekä vahvistaa itsetuntoa”. Toimeentulon lisäksi se antaa mahdollisuuksia kehittyä sekä edistää sosiaalista yhteenkuuluvuutta. (Kivekäs 2018, 119.) Toimivat suhteet työkavereihin sekä hyvä ilmapiiri kannattelevat työntekijää, jos polulla on kuoppia (Honkonen 2010, 79).

Työhyvinvointiin panostamisessa ei riitä menneisyyden penkominen kuten tiedossa olevista sairauspoissaoloista ja muista hälytysmerkeistä keskusteleminen. Samalla tulee mm. ehkäistä ennalta asioita, jotka voivat konkretisoitua vasta tulevina vuosina. (Kehusmaa 2011, 124.) Tänä päivänä työtehtävät ja -ympäristöt ovat sekä psyykkisesti että tiedollisesti aiempaa haastavampia (Kivekäs 2018, 118) ja erityisesti tietotyötä tekevien henkilöiden hyvinvointi korostuu (Ojala & Ahonen 2005, 22-23).

Sosiaali- ja terveysministeriön Työelämän mielenterveysohjelma on osa kansallista mielenterveysstrategiaa. Ohjelman yhtenä tavoitteena on mielenterveyden tukeminen työelämässä. Ohjelmassa lisätään työpaikkojen valmiutta tukea työntekijöiden mielenterveyttä ja kykyä hallita mielenterveyttä uhkaavia riskejä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022b.) Ohjelman julistuksessa kerrotaan, miten hyvä mielenterveys pohjaa yksilöistä ja yhteisöistä ”hyvinvoivia, kehitymis- ja muutokkykyisiä sekä tuottavia” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022c).

Henkiseen työympäristöön ja hyvinvointiin kuuluu mm. organisaation kulttuuri, arvot sekä ilmapiiri. Tällaisessa yhteisössä tuntuu turvalliselta työskennellä, siellä arvostetaan ihmistä, hänen osaamistaan sekä osaamisen kehittämistä. Turvallisessa yhteisössä rohjetaan kokeilla myös uutta. (Ojala 2011, 196.) Arvot ovat ajatuksia ja tunteita, jotka ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. Arvoista on hyvä olla tietoinen, jolloin pystyy elämään niiden kanssa harmoniassa. (Sydänmaanlakka 2008, 223.)

Organisaatioiden menestymistä käsitellään usein pelkästä talouden näkökulmasta, vaikka toiminnan kehittämisen lähtökohtana tulisi olla työpaikan sosiaalinen vuorovaikutus. Työhyvinvointi on joka tapauksessa työpaikan ja kaikkien sen yksilöiden yhteinen asia, johon jokainen voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. (Pyöriä 2012, 22.) Mäkipeska ja Niemelä käsittävät sosiaalisen pääoman hyvinvoinnin perustaksi. Siihen kuuluu mm. työyhteisössä toimivien ihmisten keskinäiset suhteet, luottamus sekä vuorovaikutus. (2005, 16-27.) Ojala & Jokivuori nostavat työhyvinvointikeskusteluun luottamuksellisen ilmapiirin vahvistamisen sekä vuoropuheluun satsaamisen (2012, 40).

Asiakastyötä tekevien oletetaan tunnistavan omia resursseja, osaamista ja tunteita, joiden tietoinen ymmärtäminen vahvistaa niin työn kuin elämän hallintaa. Meillä jokaisella on vastuu ammatillisesta kehittämisestämme. (Suonsivu 2014, 47.) Sydänmaanlakka kuvailee jokaisen meistä olevan oman yrityksensä Oy Minä Ab:n toimitusjohtaja, joka johtaa fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen osastonsa toimintaa ja niiden välistä vuorovaikutusta (2007, 233).

Sosiaalisena kuormitustekijänä voi olla mm. ”huono ilmapiiri, kokemus epätasa-arvosta, eristyneisyys ja huono tiedonkulku” (Viitala 2021, 157). Sosiaaliset taidot vaikuttavat kuinka työntekijä selviytyy vuorovaikutussuhteissaan, esim. miten hän kykenee yhteistyöhön sekä yksilöettä ryhmätasolla (Viitala 2006, 117). Työyhteisön hyvinvointia kannattelee mm. yhteistyö, ilmapiiri ja me-henki (Suonsivu 2014, 59; Ojala & Ahonen 2005, 196) sekä taito ratkaista ristiriitoja ja puhua koetuista ongelmista (Kehusmaa 2011, 181; Viitala 2006, 117; Suonsivu 2014, 59). Viime vuoden Työolobarometrissa palkansaajilta kysyttiin ensimmäistä kertaa työpaikan luottamuksellisesta ilmapiiristä sekä mahdollisuudesta käsitellä ja ratkaista ristiriitoja (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022).

Sosiaaliset suhteet työpaikalla vaikuttavat suotuisasti tai haitallisesti työntekijöiden kokemaan paineeseen. Suonsivun mukaan hyvinvoinnista kerrotaankin ”toiminnan sujumisella ja työryhmän me-henkisyydellä”. Silloin avoin ja toimiva tiedonkulku sekä vuorovaikutus rohkaisevat puhumaan myös koetuista ongelmista. (2014, 27, 59.) Ojala ja Ahonen toteavat oman hyvinvointikäsitteensä alla, kun organisaatiossa on sosiaalista pääomaa, henkilöstö on vuorovaikutuksessa keskenään ja luottaa toisiinsa (2005, 209). Vuorovaikutus on se tapa, jolla ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa, useimmiten keskustellen (Charpentier 1974, 31, 33).

2.4 Vuorovaikutus ja ihmisten väliset suhteet ryhmässä

Organisaatioissa on erilaisia rakenteita, joiden pohjalta rakentuu osa työelämän ryhmistä (Pohjanheimo 2012, 243; Paunonen-Immonen 2005, 93). Niemistön mukaan ryhmän tunnistettavia merkkejä ovat koko, tarkoitus, säännöt, vuorovaikutus, työnjako ja rooli sekä johtajuus (2000, 16-17). Organisaatioissa toiminnallisilla ryhmillä on kaksi tavoitetta: yhteistyö ja sen vaikutus sekä tulos. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ryhmä tavoittelee onnistumista tehtävässään sekä samaan aikaan pitää ryhmää koossa, toimivana ja sen jäsenet hyvinvoivana ja suorituskykyisenä. (Routarinne 2007, 79.)

Työelämässä on merkityksellistä tiedostaa mihin ryhmään kuulumme. Se, ketkä kuuluvat ”me-ryhmään”, vaikuttaa kokijansa näkökulmaan ja heijastuu suhtautumisemme kautta siihen, miten

vaikutamme toisiin. (Pohjanheimo 2012, 213-214; Åhman 2012, 72.) Tällainen ”me” ja ”he” ei välttämättä noudata organisaation virallisia ryhmärakenteita, vaan voi olla kunkin yksilön mielessään tekemä luokittelu (Pohjanheimo 2012, 241). Henkilön on tärkeä kokea kuuluvansa ryhmään, johon hän esim. organisaation rakenteiden ja työtehtäviensä puolesta kuuluu.

Korppoo kiteyttää työntekijöiden odotukset työelämälle neljään kohtaan (2018, 87): ihminen tulee hyväksytyksi sellaisena kuin on, tietää mitä on tapahtumassa, saa ryhmän tuomaa turvallisuutta ja suoriutuu työstään riittävän hyvin. Yksi kriittisimpiä työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä taas on ihmisten sosiaaliset suhteet (Rapala 2008, 195).

Ryhmän ulkopuolelle joutuminen synnyttää hylkäämisen tunteita, mikä voi olla sekä fyysistä että vertauskuvauksellista (Korppoo 2018, 88). Myös aivoissa sosiaalinen eristäminen näkyy likimain samalla tavalla kuin fyysinen kipu. Suhteet työkavereihin ovatkin työhyvinvoinnin perusta. (Åhman 2012, 70.) Kun omia ajatuksia ja tunteita voi jakaa työkavereiden kanssa, se vahvistaa omaa turvallisuudentunnetta (Korppoo 2018, 88). Yksi ryhmässä työskentelyn tehtävä onkin kasvattaa sosiaalisuutta ja tiedon jakamista (Mustosmäki & Anttila 2012, 71).

Sosiaalisiin taitoihin ja sosiaaliseen hyvinvointiin linkitetään mm. vuorovaikutustaidot: se miten kykenemme toimimaan erilaisissa vuorovaikutussuhteissa, miten kykenemme yhteistyöhön yksilö- ja ryhmätasolla sekä miten ratkaisemme ristiriitoja (Viitala 2006, 117). Vuorovaikutus on kirjaimellisesti osapuolten vaikuttamista vuorollaan toisiinsa (Niemistö 2000, 18). Suoninen kuvaa vuorovaikutuksen olevan ihmisten itsensä, toistensa välille rakentavaa toimintaa mikä tuottaa jotain sellaista, mihin tarvitaan vähintään kaksi (2010, 32).

Vuorovaikutusta on mahdollista tarkastella kielellisestä ja ei-kielellisestä näkökulmasta. Kielelliset ilmaukset ovat usein tapahtumia, joilla rakennamme vuorovaikutusta ja jossa osapuolet tekevät tulkintoja kuulemastaan sanojen sisältämän merkityksen pohjalta. Ilmaisemme paljon myös ei-kielellisellä vuorovaikutuksella, kuten eleillä, katseen suunnalla ja kehon asennolla. (Suoninen 2010, 34.) Ei-kielellinen eli sanaton ilmaisu on pääosin tiedostamatonta. Kehon ja kasvojen lihaksisto ovat voimakas ilmaisun väline, eikä niissä ole pois päältä-toimintoa. Sanattomasta ja ei-tietoisesta viestinnästä teemme tulkintoja ja pohdimme sopivatko henkilökemiat niin sanotusti yhteen. (Routarinne 2007, 20.) Suhtautuminen toisiin ihmisiin sekä ajatuksemme asioista välittyvät niin toiminnassa, puheessa kuin ei-kielellisestikin (Kopakkala 2005, 115; Pirttilä-Backman & Suoninen & Lahikainen & Ahokas 2010, 26).

Paunonen-Immosen mukaan ryhmien vuorovaikutusta on mahdollista kartoittaa tarkastelemalla mm. sen kommunikaatio-, valta- ja tunnerakenteita (2005, 77). Niemistö puhuu tunnesuhteista, joita syntyy, kun olemme toistuvasti vuorovaikutuksessa työkavereidemme kanssa. Myönteinen suhtautuminen työkavereihin lisää yhteistoimintaa ja vahvistaa ryhmän kiinteyttä. Yleis-tään – kiinteään ryhmään kuuluva porukka on sitoutunut työtehtäviinsä. (2000, 123-124.)

Pohjanheimon mielestä vuorovaikutussuhteeseen sisältyy kaksi ulottuvuutta: solidaarisuus ja valta, joita usein kutsutaan etäisyyden ja läheisyyden ulottuvuudeksi (2012, 197-198). Solidaarisuus eli yhteenkuuluvuus, ryhmähenki ja me-henki ovat rinnakkaisnimityksiä, joilla pyritään kuvaamaan ryhmän kiinteyttä ja sitä, miten se pysyy koossa (Ahokas 2010, 199). Niemistön mukaan valta on suhde, ei henkilön ominaisuus (2000, 119). Ryhmän sisällä vallitsevat valta-suhteet kertovat jäsenten välisestä vaikuttamisesta ja sen yrityksistä sekä yksilöiden välisistä riippuvuuksista (mt. 120). Routarinne toteaa: ”Valta vuorovaikutuksessa on vaikutusvaltaa toisiin, vaikuttamista. Vuorovaikutuksessa vaikutetaan vuorotellen, ja vuorovaikutus itsessään on vallan käyttöä.” (2007, 6.) Hänen mukaansa kaikki vuorovaikutus on vallankäyttöä eli toisiin vaikuttamista (mt. 157).

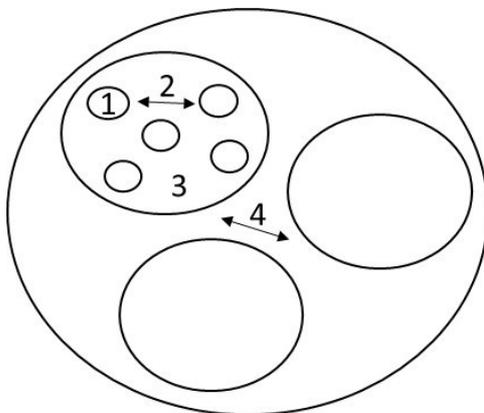
Kaikissa ryhmissä on erimielisyyksiä ja jännitteitä, mikä pitää kehityksen liikkeessä ja estää meitä pitkästymästä. Erilaisten ihmismielien kokoontuminen yhteen on se, mistä ryhmä saa voimaa. (Kopakkala 2005, 201.) Työyhteisössä ja sen arkisissa vuorovaikutussuhteissa edellytetään toisia arvostavaa käytöstä. Niemistön mukaan ”parasta vallan väärinkäytön ennaltaehkäisyä on riittävä itsetuntemus” (2000, 121), jota voi kasvattaa mm. erilaisilla osaamisen kehittämisen tavoilla.

3 OSAAMISEN JA HYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN TAPPOJA

3.1 Systeemisyyt työyhteisössä ja tuttuja kehittämistapoja

Yksilöt ja ryhmät kuuluvat laajempaan kokonaisuuteen (Niemistö 2000, 39-40). Systeemiajattelu tarkoittaa ”minkä tahansa systeemin, esimerkiksi organisaation tai sen osan, katsomista kokonaisuuden kautta” (Åhman 2012, 43). Systeemisyyt kuvaat kokonaisuuksien suhteita (Niemistö 2000, 39-40; Kaivola 2003, 16), joita tutkiessa on helpompi hahmottaa muutosten vaikutus systeemin eri osissa (Åhman 2012, 43). Systeeminen ajattelu suuntautuu kokonaisuudessa olevien osien välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Kahden osan välissä tapahtunut pienikin muutos heijastuu myös kokonaisuuteen. (Saarelainen 2005, 175; Kaivola 2003, 16.) Osien välisten vuorovaikutusprosessien tarkastelu auttaa meitä ymmärtämään, miten jokin toimii (Kaivola 2003, 16).

Systeemisenä työyhteisöesimerkinä kaaviossa 2 on esitetty analyysitasoja. Suurin ympyrä kuvaa organisaatiotasoa. Sen sisällä pienimmät ympyrät esim. numero 1 kuvaa yksilöä ja hänen psykodynaamista tasoansa. Siihen kuuluu mm. henkilökohtaiset haasteet, persoonallisuuden rakenne ja taipumukset. Kaksisuuntainen nuoli numerolla kaksi kuvaa vuorovaikutustasoa eli kahden yksilön välistä suhdetta. Yksilö kuuluu yhteen organisaation ryhmistä (keskikokoiset ympyrät esim. numerolla 3). Tähän ryhmätasoon liittyy mm. ryhmän ilmapiiri, kiinteys, perusolettamukset sekä tavat. Kaksisuuntainen nuoli kahden ryhmän välillä (numerolla 4) kuvaa näiden kahden ryhmän välistä tasoa: mahdollista kilpailutilannetta, yhteistyötä ja avunantoa. (Niemistö 2000, 39–40.)



Kaavio 2: Systeeminen kuvaus organisaatiosta, sen ryhmistä ja yksilöistä (Niemistö 2000, 40).

Jokainen yksilö kuvittelee ryhmän mielessään ja kantaa tätä itse kuvittelemaansa mielen tuotetta mukanaan. Yksilö myös itse luo merkityksen, jota ryhmä hänelle edustaa. Kun tällainen mielen luoma ryhmä muuttuu mielessä, se vaikuttaa ulospäin näkyvään käytökseen. (Niemistö 2000 22, 50.) Vastaavasti yksilön käyttäytymisen muutos voi heijastua toisiin ihmisiin. Muutos voi olla nopea erityisesti silloin, kun yksilön näkökulma muuttuu. (Paunonen-Immonen 2005, 94.)

Yksi työhyvinvoinnin asiantuntija kysyy: ”Hyväksytäänkö työelämässä monenlaiset työhyvinvoinnin keinot vai rajoitetaanko niiden määrää?” (Suonsivu 2014, 47). Viitala avaa henkilöstöjohtamista ja toteaa, miten ”samaan päämäärään voidaan päästä erilaisilla keinoilla, ja sama keino voi toimia eri tilanteissa eri tavoin” (2021, 12). Osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja niihin vaikuttaminen on ollut yksi johtonuoristani työskenneltyäni henkilöstöhallinnon erilaisissa kehittämistehtävissä yli 15 vuoden ajan. Tarkastellessani kysymystä kehittämisen keinoista tästä näkökulmasta, ihmisten hyvinvoinnin tukemiseksi kannattaa käyttää muitakin kuin ennestään tuttuja menettelytapoja.

Organisaatioissa on lukemattomia eri keinoja tukea muutoksia sekä kehittää osaamista, työhyvinvointia ja vuorovaikutusta. Lyhyet ja pitkät koulutukset, työhyvinvointipäivät ja tempaukset, luennot ja tutkinnon suorittamiset sekä projektit ovat vain pieni otos kehittämisen työkaluista. Nostan esille neljä tyypillistä kehittämisen tapaa, joista organisaatioissa on pitkä käyttökokemus ja joista on tehty tutkimuksia. Työyhteisöesimerkin (kaavio 2) mukaisia yksilötason haasteita pystytään tukemaan psykoterapialla. Tällä mallilla tarkasteltuna myös urakasvu tukeva mentorointi on kahdenkeskistä. Valmennusta ja työnohjausta voidaan käyttää yksilöohjauksen lisäksi ryhmien sisäiseen ja niiden väliseen kehittymiseen. Kaikissa edellä mainituissa osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämistavoissa voidaan hyödyntää myös NLP:tä ja sosiaalipäiväkirjoitusta.

3.2 Lyhytterapia

Ihmisen mielen henkilökohtaisia haasteita pystytään tukemaan psykoterapialla. Erilaiset psykoterapiat määrittellen Huttusen ja Kalskan mukaan ”ammatilliseksi keinoksi auttaa psykologisiin menetelmin ihmisiä vapautumaan heidän hyvinvointiaan haittaavista oireista tai käytöksestä” (2015, 5). Kärkkäinen kiteyttää, että ”psykoterapian tavoitteena on lievittää psyykkisiä terveyshäiriöitä ja eheyttää persoonallisuutta” (2012, 14). Erilaisia psykoterapian suuntauksia

arvellaan olevan yli neljäsataa (mt.). Psykoterapeutti-nimikkeen käyttöä ja terapeutteina toimimista valvotaan ja sääntely tulee terveydenhuoltoalan laeista (mt. 13).

Lyhytterapia alkoi 60-luvulla, jolloin psykiatri Milton H. Ericksonin opeissa olleita terapeutteja alkoi tarjota asiakkailleen kymmenen kerran terapiaa (Ahola & Furman, 2016, 11). Nykyisin lyhytterapiastakin on useita eri suuntauksia (kts. esim. Kanninen ja Uusitalo-Arola 2015, 19), tapaamiskertoja voi olla esim. 6-20 kertaa ja käsiteltävä yksilön haaste on rajattu (Mielenterveystalo 2022). Jotkut työnantajat tarjoavat työterveyshuollon kautta yksilölle tueksi hänen henkilökohtaisiin haasteisiinsa lyhytterapiaa esim. psykodynaamista lyhytpsykoterapiaa. Lyhytpsykoterapiassa tavoitteena on yksilön persoonan eheytyminen, elämänlaadun kohentumiseen ja että henkilö voi psyykkisesti paremmin (Kanninen ja Uusitalo-Arola 2015, 13, 283; Kärkkäinen 2012, 26).

Kanninen ja Uusitalo-Arola kuvaavat terapian ja tavanomaisen keskustelun epätarkkaa rajaa. He toteavat, että ”terapeutista muutosta tapahtuu kaikessa kunnioittavassa, toiselle tilaa antavassa vuorovaikutuksessa.” (2015, 12.) Ammatillisessa toiminnassa vuorovaikutuksen mahdollisuuksia käytetään vain harkitummin kuin esim. ystävien vastavuoroisessa kohtaamisessa (mt. 13). Samalla linjoilla tuntuu olevan Honkonen, jonka mukaan ”mielenterveyden edistämistä on mikä tahansa toiminta, joka vahvistaa ihmisen mielenterveyttä” (2010, 79).

Lisätietoa rakenteiden tasolla tehdyistä muutoksista terapiassa kts. Pauli Hämeenaho NLP mielenterveystyössä – kokemuksen rakenne muutoksen avaimena sekä Markku Ojanen Terapiastako ratkaisu - NLP-perustaisen psykoterapian tuloksellisuustutkimus.

3.3 Mentorointi

Mentoroinnista on alettu keskustella Suomessa 1990-luvulla. Englanninkielistä alkuperäissanaa mentorship on haastava kääntää. Mentorointi kuvataan mm. opastamiseksi ja neuvojen antamiseksi. (Paunonen-Immonen 2005, 40.) Mentori eli henkilö, joka mentoroi, mielletään roolimalliksi uralla kehittymiseen. Tältä alan konkarilta henkilö saa vuorovaikutuksessa ohjausta ja neuvoja uralla etenemiseen. (Kärkkäinen 2012, 26-27; Jylhä 2005, 24; Paunonen-Immonen 2005, 40; Kimsey-House, H. & Kimsey-House, K. & Sandahl & Whitworth 2018, 190.)

Määritelmässä korostuu mentoroitavan ikä ja työkokemuksen pituus. Ohjausta saavan mentoroitavan kuvataan olevan usein nuorempi, ohjattava, uusi tulija, nuorempi suojatti, tuore työn-

tekijä tai noviisi. Mentoroijan kuvataan olevan ekspertti, kokeneempi kollega tai kokenut seniori (Jylhä 2005, 24; Kärkkäinen 2012, 26-27; Kimsely-House, H. & Kimsely-House, K. & Sandahl & Whitworh 2018, 190.) Mentori on omalla alallaan kunnostautunut ohjaaja (Jylhä 2005, 24-25). Alkuun mentorointi sijoittui liikemaailmaan, josta sen mahdollisuus hiljaisen tiedon siirtäjänä laajeni myös muualle (Hirvihuhta 2006, 16; Kärkkäinen 2012, 27).

Mentorointi voi auttaa tulijaa työn alkamisen alun kysymysten kanssa, auttaa löytämään paikka organisaatiossa ja tutustuttaa työn kannalta merkityksellisiin ihmisiin ja organisaation toimintatapoihin (Hirvihuhta 2006, 16; Jylhä 2005, 25). Työssä- ja uralla kehittymisen lisäksi, keskustelu voi olla myös henkilökohtaisessa kehittämisessä. Siinä mentoroitavalla tulisi olla mahdollisuus keskustella omista päämääristä, ajatuksista ja toiveista. Ajattelu suuntaa ohjattavan toimintaa mikä taas kehittää oivalluskykyä. (Jylhä 2005, 24-25.)

3.4 Valmentaminen / coachaus

Suomessakin käytetään valmentamisesta usein englannin kielistä sanaa coachaus. Valmentaminen voi kohdistua esim. henkilön yksityiselämään tai työn ja liiketoiminnan kehittämiseen. Valmentamisen eri alalajikkeita ja valmentajien käyttämiä nimikkeitä löytyy runsaasti. (Suomen coaching-yhdistys 2022a, b; Hirvihuhta 2006, 8; Huotari & Tamski 2013, 19.) Valmentaminen voi tapahtuma yksilö-, ryhmä-, tiimi- tai organisaatiotasolla (Suomen coaching-yhdistys 2022a) ja valmennus tehdään useimmiten keskustellen (Hirvihuhta 2006, 15).

Suomen coaching-yhdistys kuvaa valmentamista seuraavasti: ”Coaching auttaa fokusoimaan ajattelua ja toimintaa, saavuttamaan tavoitteita sekä suunnittelemaan toimintastrategioita. Sen avulla saadaan aikaan punnittuja päätöksiä, refleктоivaa oppimista ja syvällistä kehitystä.” (2022a.) Hirvihuhta taas kertoo suhtautumis- ja menettelytavoista, joilla ”voidaan auttaa valmennettavaa saavuttamaan työssään omat tavoitteensa ja organisaation hänelle asettamat tavoitteet tai ylittämään ne ja parantamaan ammatillista suosituskykyään sekä osaamistaan” (2006, 6). Harvard Business Schoolin kuvauksessa valmennus on vuorovaikutteinen prosessi, jossa tähdätään valmennettavan suorituskykyyn vaikuttavien ongelmien ratkaisemiseen tai kehittämään valmennettavan kykyjä (2004, 2). Yksi näkemys kuvaa miten coachingissa epätoivottu käyttäytyminen korjataan suorituskyvyn parantamiseksi ja taitojen kehittämiseksi (Kimsely-House, H. & Kimsely-House, K. & Sandahl & Whitworh 2018, 189).

Huotarin ja Tamskin mukaan ”valmentaja ohjaa valmennettavaa löytämään omat keinonsa ja voimavaransa – ohjaa kohti omaa osaamistaan”. Valmentaja tukee valmennettavaa myös hänen

tavoitteidensa tarkentamisessa ja niihin pääsemisessä sekä sisäisten esteiden esim. rajoittavien uskomusten ja vääristävän sisäisen puheen poistamisessa. (2013, 18.) Jylhä painottaa niin ikään valmennettavan voimavarojen ja vaihtoehtojen esiin saamisen kautta oppimisen mahdollistamiseen. Valmennuksella pyritään valmennettavaa hyödyntämään mahdollisuuksiaan, mikä taas tuo hyötyä sekä henkilölle itselleen että organisaatiolle. (2005, 28.)

Valmentamisessakin yhtenä taustateorianä käytetään systeemisyyttä. Muutos yhdessä systeemin osassa esimerkiksi tiimiläisen toiminnassa, vaikuttaa muiden osien esimerkiksi muiden tiimiläisten toimintaan. Tälläkin tavoin on parhaimmillaan mahdollista antaa hyvien vaikutusten levitä organisaatiossa. Valmennuskeskusteluissa aiheena on monesti yhteistyö ja sen parantaminen kuten myös valmennettavan hyvinvointi. (Hirvihuhta 2006, 11, 14-15, 137.)

3.5 Työnohjaus

Kertomistani osaamisen kehittämisen työkaluista työnohjausta on tehty Suomessa pisimpään. Se jalkautui Suomeen 1950-luvulla terveydenhuoltoon ja levisi liike- ja talouselämään sekä julkiselle sektorille 1990-luvun lopulla (Immaisi 2008, 7, Paunonen-Immonen 2005, 23-24). Työnohjauksen määrittely on sangen kirjavaa. Työnohjausta on likimain kaikilla ammattialoilla ja niillä työnohjausta on kehitetty itsenäisesti omiin tarpeisiin. Kärkkäisen mukaan yhteistä näille aloille on vaativa osaamistarve sekä haasteellinen asiakastyö tai mieltä painavat tilanteet. (mt. 2012, 14.) Punkanen taas tähdentää, että työnohjaus ei ole terapiaa ja korostaa ohjauksen aikaista oppimisprosessia (2009, 8). Oppimista sekä kokemuksellista oppimisprosessia korostavat myös Kärkkäinen (2012, 21) ja Immaisi (2008, 7). Ojanen nostaa esille ohjattavan ammattitaidon edistämisen lisäksi työn kehittämisen (2006, 12, 25). Paunonen-Immonen taas painottaa ohjattavan oman itsensä tarkastelua ja tutkimista (2005, 11, 15).

Joitain yhteneväisiä ajatuksia työnohjauksesta toki löytyy. Pääviestinä tuntuu olevan, että työnohjauksessa kohteena on ihmisen työ ja ihmisen suhde omaan työhönsä (Kyrönseppä 2012, 32; Paunonen-Immonen 2005, 11, 15; Punkanen 2009, 8). Työn vaatimukset, muutokset ja ongelmanratkaisu sekä toiminnan ja tulosten laatu nousevat myös esiin kirjallisuudessa (Immaisi 2008, 7; Punkanen 2009, 7-8). Työnohjauksella voidaan lisäksi tavoitella stressin hallintaa (Punkanen 2009, 7) sekä ”henkilökohtaisten voimavarojen tarkoituksenmukaista säätelyä” (Immaisi 2008, 7).

Työnohjauksen kuvataan olevan vuorovaikutuksessa tapahtuvaa erilaisiin työhön kohdistuvien ongelmien ja kysymysten käsittelyä eri näkökulmista (Kyrönseppä 2012, 32, 50; Punkanen

2009, 7-8). Parhaimmillaan se auttaa henkilöä sitoutumaan työhönsä sekä jäsentämään omaa tekemistään suhteessa työyhteisöön ja sen päämääriin (Rapala 2008, 195). Keski-Luopa tutki väitöskirjassaan työnohjauksen teoriaa. Hän kiteyttää historiakatsauksensa tuloksena: ”Työn-ohjaus saa sisältönsä ihmisen ja työn välisen suhteen syväymmärryksestä lähtökohtanaan ohjattavan subjektiivinen kokemus” (2018, 222). Hänen mukaansa eri alojen työnohjauksella on pohjatasolla yhteinen rakenne, vaikka pinta näyttääkin rikkonaiselta (mt. 224).

Työnohjaus on kuulunut joka tapauksessa kymmeniä vuosia organisaatioiden osaamisen kehittämisen valikoimaan yksittäisten työntekijöiden jaksamisessa ja ammatillisessa kasvussa, työn ja työyhteisön kehittämisessä sekä työn laadun parantamisessa (Kallasvuo & Koski & Kyrönseppä & Kärkkäinen 2019, 278; Keski-Luopa 2018, 376). Vaikka Punkanen kannustaa ohjattavan tekemää oman työnsä itsearviointia, hän myös huomauttaa, ettei työnohjaus saa olla liian yksilökeskeistä. Olemme osa työyhteisöä ja toimimme siellä yhdessä muiden kanssa. (mt. 2009, 8-9.) Myös Kärkkäinen toteaa, ettei yksilötyönohjaus ole riittävää selvittääkseen työryhmän tai peräti työyhteisön tilannetta (2012, 16). Silti työnohjauksenkin yhteydessä puhutaan systeemisyydestä.

Systeemiteoreettiseen työnohjaukseen kuuluu mm. olettamuksien tekeminen sekä kehämäinen suysuhde ja sen työskentelytapoina mm. positiivinen uudelleenmäärittely ja kohteen tarkastelu eri näkökulmista (Paunonen-Immonen 2005, 95). Teorioita on kuitenkin useita. Keski-Luopa toteaaakin, että yhteisen työnohjausteorian puuttuessa työnohjaajat ovat luoneet omat teoriansa sen pohjalta, joihin ovat perehtyneet omissa peruskoulutuksissaan (2018, 376).

Työnohjaus pohjautuu ohjaajan ja ohjattavan väliselle vuoropuhelulle ja keskustelulle (Kyrönseppä 2012, 50; Punkanen 2009, 50). Puhe, keskustelu ja dialogi ovat keskeisiä työskentelytasoja, joilla tähdätään; ”tapahtumien, kokemusten ja merkitysten sanoittamiseen” (Kyrönseppä 2012, 50). Työnohjaajat eroavat työskentelymenetelmiltään siinä, minkä verran he painottavat ohjattavien sisäistä maailmaa, johon kuuluvat mm. mielikuvat ja tunteet, ja ulkoista maailmaa, johon kuuluvat havaittavat tapahtumat ja toiminnot (Kyrönseppä 2012, 50). Työnohjauksessa on käytetty monipuolisesti puheen lisäksi myös muita työmuotoja (Keski-Luopa 2018, 227). Toiminnallisia ja luovia menetelmiä ovat mm. liike, musiikki, kirjoittaminen, roolityöskentely, tarinat, draamat, visuaaliset keinot sekä symbolien käyttö (Paunonen-Immonen 2005, 187; Punkanen 2009, 63).

4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN PUHEEN SISÄLLÖSTÄ MIELEN RAKENNUMUUTOKSIIN

4.1 Taustateoriana sosiaalipsykologia

Psykologia tutkii henkilön yksilöllisyyttä ja persoonallisuutta. Sosiaalipsykologia taas tutkii sosiaalista ympäristöä, sosiaalisia tapahtumia, ryhmiä, joihin kuulumme ja miten niissä käytäydymme. (Järvinen & Tontti & Lindblom-Ylänne & Niemelä & Päivänsalo 2009, 13, 16; Hirvonen 2014, 193.) Yksi sosiaalipsykologian tutkimuksen kohteista on mm. sosiaalinen vaikuttaminen eli miten vaikutamme toisiimme ja muovaamme toisiamme (Järvinen ym. 2009, 16).

Sosiaalipsykologia tutkii vuorovaikutusta (Pirttilä-Backman & Suoninen & Lahikainen & Ahokas 2010, 11; Eskola 1996, 60; Eskola 1990, 11; Kuusela 2007, 14; Helkama 2015, 12). Pirttilä-Backman ym. (2010, 11) painottavat vuorovaikutuksen tutkimista sekä sen itsensä että lähtökohtien ja lopputulemien kautta. Tutkimuksen kohteena voi olla sekä kahden ihmisen välinen sekä ryhmän sisäinen tai ryhmien välinen vuorovaikutus (mt.). Jo kaksi vuorovaikutusta tekevää ja jonkinlaista yhteenkuulumista tuntevaa yksilöä muodostavat ryhmän. Ryhmässä yksilön kokemaan yhteenkuuluvuuteen vaikuttaa mm. ryhmän koko sekä kiinteys. (Ahokas 2010, 186.)

Eskola korostaa niin ikään yksilöiden välisiä suhteita, joista painopiste siirtyy ryhmään (1990, 111). Sosiaalisen vaikutuksen tutkimusnäkökulmasta sosiaalipsykologian keskiössä on yksilö, johon toiset ihmiset vaikuttavat omalla käyttäytymisellään ja toiminnallaan tai ihan vain olemalla läsnä. Hän sanoo osuvasti: ”Yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat ”ärsykkeet” ovat sosiaalisia: muita ihmisiä.” (mt. 1996, 54.) Sosiaalipsykologiassa tutkitaankin miten toisten ihmisten todellinen tai kuviteltu läsnäolo muovaa yksilön ajattelua, tunteita ja käyttäytymistä (Myllyniemi, Hankonen & Helkama 2015, 250).

Alan oppikirja tiivistää tutkimuksen kohteeksi ihmisten välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen, ihmisen toiminnan pienryhmässä sekä ryhmien keskinäiset suhteet (Järvinen & Tontti & Lindblom-Ylänne & Niemelä & Päivänsalo 2009, 16). Sosiaalipsykologia kantaa oman kortensa kekoon tutkittaessa arkipäivän tilanteissa usein huomaamatta jääviä vuorovaikutuksen näkökulmia (Suoninen 2010, 30).

4.2 Viitekehystenä NLP - neuro-linguistic programming

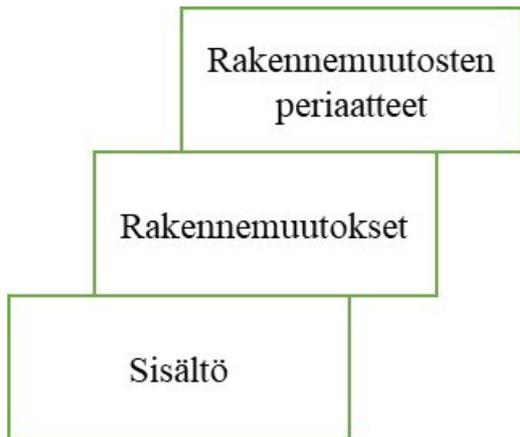
NLP kehittyi kielitieteilijä John Grinderin ja psykologi Richard Bandlerin mallittaessa 1970-luvulla taitavia vuorovaikuttajia ja terapeutteja (Heikkilä 1997, 177). Mallittamisessa ”puretaan auki onnistuneeseen suoritukseen johtaneet ajatusmallit ja toimintatavat” (Hiltunen, & Kiviaho, & Vikeväinen-Tervonen 2020, 11), jolloin ne voidaan opettaa muille (Toivonen & Asikainen 2000, 107). ”Malli on pienin mahdollinen muuttujien joukko, jolla saadaan aikaan haluttu tulos” (Heikkilä 1997, 177). Usein mallitettava ei ole tietoinen, miten hän tarkkaan ottaen toimii ja usein puhutaankin hiljaisesta tiedosta (Toivonen & Asikainen 2000 109-110). Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan ”ei-sanallista tietämystä, joka karttuu ihmisille toiminnallisen kokemuksen kautta” (Jyväskylän yliopisto 2022).

Alkuun Bandlerin ja Grinderin mallitusten kohteina olivat hyviä tuloksia asiakastyössä saaneet hypnootikko Milton H. Erickson, perheterapeutti Virginia Satir ja hahmoterapeutti Fritz Perls (Heikkilä 1997, 178). Edellisten lisäksi merkittävänä taustavaikuttajana oli systeemiteoreetikko Gregory Bateson (Hiltunen & Kiviaho & Lassinaro & Vikeväinen-Tervonen 1996, 2).

Fyysisen kehomme ympärillä on kolmiulotteinen avaruus, jossa sijaitsee fyysiset esineet ja fyysiset ihmiset. Mielessämme on vastaavanlainen mielleavaruus, jossa sijaitsevat mm. luomamme mielikuvat, muistikuvat ja tapahtumat. (Toivonen & Kauppi 1999, 193.) Mielikuvat koostuvat miellepiirteistä. Miellepiirteitä ovat mm. koko, sijainti ja etäisyys, jotka kuvaavat minkälaisena mielikuva on piirtenyt mieleen. (Toivonen & Asikainen 2000, 121.) Kun ajattelet esim. omaa keittiötäsi, voit nähdä sen piirtenään mieleesi eli mielikuvana missä tahansa paikassa olematta itse fyysisesti kyseisessä huoneessa.

Menneisyyden tapahtumien lisäksi käytämme mielikuvia myös valmistautuessamme tulevaan. Näemme tapahtumat mielessämme ja se vaikuttaa kehoomme sekä tuntemuksiimme. Se näkyy meistä ulospäin: miten toimimme, käyttäydymme ja koemme tilanteen. Teemme tämän usein tiedostamatta. (Kopakkala 2005, 112). Mielikuvia on käytetty mm. olympiatason urheiluvalmennuksessa 1970-luvulta lähtien (kts. esim. Åhman 2012, 81). Suomessa on uutisoitu mm. uimareiden käyttämästä mielikuvaharjoittelusta (Yle 2018, Mtv uutiset 2012).

Batesonin oppimisen ja kommunikaation tasoja (1978, 250-277) on sovellettu mm. työskentelyn tasoihin (Toivonen & Kauppi 1999, 17-20). Työskentelyn kolme alinta tasoa ovat sisältö, rakennemuutokset sekä rakennemuutosten periaatteet (mt).



Kaavio 3: Työskentelyn kolme tasoa (mukaiillen Toivonen & Kauppi 1999, 18).

Alimmalla tasolla on **sisältö**, joka ilmaistaan usein esim. puheena. Siihen kuuluu perinteinen opettaminen, johtaminen ja terapia. Opettaminen on tiedon välittämistä; samanlaista opetusta kaikille. Tällä tasolla on ”runsaasti informaatiota ja prosessit ovat usein pitkiä”. Sisällön yläpuolella oleva taso on **rakennemuutokset**, esim. opettamisessa on kyse, kuinka mm. muistetaan, opitaan ja motivoidutaan. Tätä ylempi taso eli kolmas taso pitää sisällään **rakennemuutosten periaatteet**. Tällä tasolla muutamme esim. yksilön aikakokemuksen. (Toivonen & Kauppi 1999, 17-20.)

NLP:n viitekehyksessä työskennellään toisella tasolla muutettaessa rakenteita sekä kolmannella tasolla, kun aikakokemus otetaan mukaan (Toivonen & Kauppi 1999, 17-20). Rakenteita ovat mm. mielikuvat ja niiden piirteet sekä asioiden väliset suhteet (Toivonen & Kauppi 1999, 193, 219). NLP:ssäkin käytettävän systeemisen ajattelun mukaisesti muutos yhdessä systeemin osassa vaikuttaa muihin (Toivonen 1996, 25).

NLP:ssä on käytössä taustaoletuksia, joita on mallitettu eri alojen, kuten systeemiteorian, kielitieteen ja psykologian huipputaitajilta. Näitä taustaoletuksia kutsutaan myös periaatteiksi tai ajattelu- ja suhtautumistavoiksi. (Toivonen 1996, 25.) Taustaoletukset löytyvät liitteestä 1.

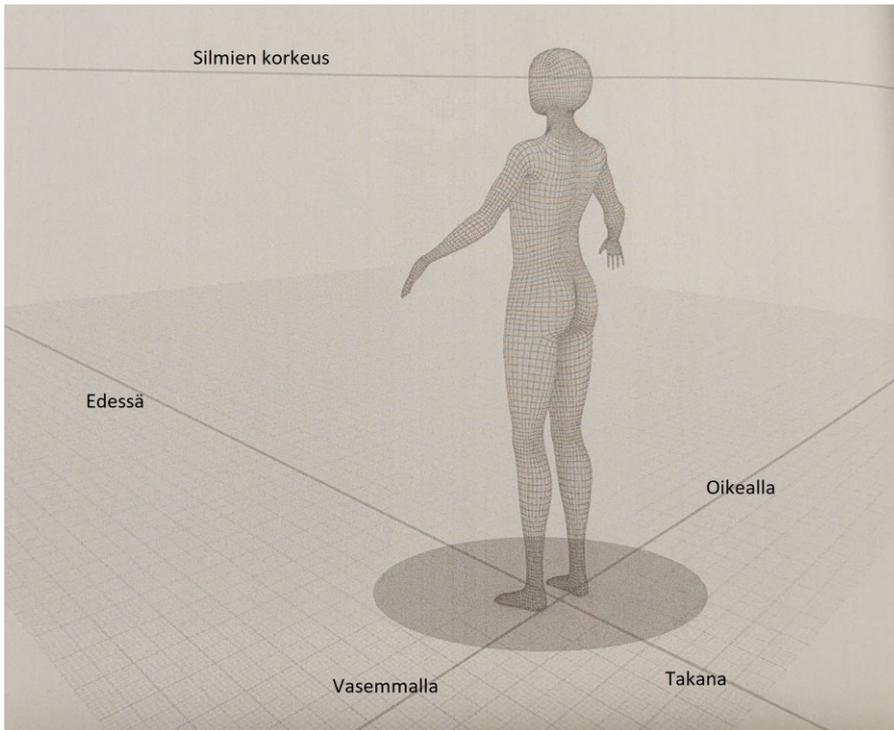
4.3 Sosiaalipanoraama – ihmissuhteet mielleavaruudessamme

Maailmassa on valtavan paljon tietoa aisteillemme. Perustuen erityisesti aisteihin ja neurologiaan pelkistämme fyysisiin ihmisiin perustuvat havaintomme yksinkertaisiksi malleiksi, henkilöitymiksi, jotka asetamme sosiaalipanoraamaamme. Mielessämme oleva malli henkilöitymistä on tiedostamaton, automaattinen ja nopea. Kannamme muita ihmisiä mukana mielessämme. (Derks 2022a, b; Savimäki 2022b).

Luomamme yksinkertainen ja käyttökelpoinen mielenkartta auttaa meitä toimimaan elämämme muuttuvissa tilanteissa. Karttaa kuvataan sanalla suhde. Suhde on henkilön oma käsitys käynnissä olevasta vuorovaikutusten sarjasta. Ihminen on oman sosiaalipäntöröamönsä keskiössä ja merkitykselliset ihmiset ovat hänen ympärillään henkilöityminä. Henkilöitymän eli ajattelemastamme ihmisestä tekemämme mielikuvan sijainti määrittää kyseisen ihmissuhteen luonteen ja laadun (Derks 2022a, b; Savimäki 2022b.)

Sosiaalipäntöröama on työväline, jolla pystymme parantamaan ihmissuhteita sekä ratkaisemaan mahdollisia vuorovaikutusongelmia ryhmien välillä. Se on mahdollista tutkimalla ja muuttamalla näitä tiedostamattomia sosiaalisia systeemejä sosiaalipäntöröaman avulla ja muuttamalla kokemuksen rakenteita ekologisiksi. (Savimäki 2022b.) Ekologisuus tarkoittaa, että kaikki muutokset ovat rakentavia henkilön hyvinvoinnin kannalta, se huomioi mahdolliset vaikutukset henkilön läheisiin ihmissuhteisiin, eivätkä ne ole esim. hänen arvomaailmaansa vastaisia (Hiltunen, & Kiviaho, & Vikeväinen-Tervonen 2020, 23).

Henkilöitymillä on erilaisia piirteitä, kuten fyysisilläkin ihmisillä. Henkilöitymän merkittävin piirre on sijainti: missä suunnassa ja millä etäisyydellä henkilöitymä sijaitsee, minkä kokoinen se on, mikä on henkilöitymän katseen korkeus sekä katseen suunta. (Derks 2005, 13, 42-43.) Kuvassa 1 on havainnollistettu asiaa ihmishahmolla, jonka mielleavaruudessa sijainnit esim. edessä, takana, oikealla ja vasemmalla sijaitsevat kuten fyysisessäkin maailmassa. Samoin kuvassa on yksi vaakaviiva ihmishahmon pään kohdalla kuvaamassa hänen silmiensä eli katseen korkeutta. Sosiaalipäntöröamaohjauksessa henkilöitymän katseen korkeutta verrataan ihmisen oman katseen korkeuteen. Samalla lailla verrataan ohjattavan henkilön kokemusta henkilöitymän sijainnista, korkeudesta ja etäisyydestä häneen itseensä.



Kuva 1: Fyysisen kehon ympärillä on mielleavaruus (The Society for Mental Space Psychology, 2019, 201).

Sosiaalipanoraamassa on käytössä NLP:n taustaoletusten (liite 1) lisäksi seuraavat.

1) Suhde on yhtä kuin sijainti. Henkilöitymän sijainti mielleavaruudessa vaikuttaa siihen, millaiseksi ihminen kokee suhteensa kyseiseen fyysiseen ihmiseen. 2) Ihmisen sosiaalinen panoraama on ensisijainen mielle hänen ihmissuhteistaan. Muutos panoraamassa muuttaa kyseisen ihmissuhteen. 3) Suhdetta voi muuttaa vain joko siirtämällä henkilöitymä parempaan paikkaan tai antamalla henkilöitymälle voimavaroja, joita ohjattava lähettää mielikuvien avulla. 4) Mielteet hallitsevat vuorovaikutusta. 5) Dominoivan henkilöitymän laki. Ihmiset samastuvat sosiaalipanoraamansa vaikutusvaltaisimpaan henkilöitymään. 6) Kun ihminen muuttaa henkilöitymää, tällainen yksipuolinen muutos voi muuttaa myös toisen osapuolen asenteita ja odotuksia, usein myönteisessä mielessä. (Derks 1998, 30, 42, 76, 90, 92; Savimäki 2014; 11, 16, 18.) Muutos yhdessä henkilöitymässä vaikuttaa muihin. Kuten NLP:ssä, myös sosiaalipanoraamassa asioita tarkastellaan rakennemuutosten tasolla (kaavio 3).

Panoraamassa tunteiden voimakkuus kasvaa, mitä lähempänä henkilöitymä sijaitsee. ”Etäisyys hallitsee yleisiä sosiaalisia tunteita, kuten sosiaalista painetta ja yksinäisyyttä.” Henkilöitymä, joka sijaitsee suoraan vastapäätä, saa paljon huomiota ja voi häiritä kokemusta omasta itsestä. Henkilöitymät, jotka katsovat 180 astetta toiseen suuntaan ovat luopuneet kommunikoinnista.

Henkilöitymät, jotka ovat kasvotusten samaan suuntaan ovat sopusoinnussa keskenään. Henkilöitymät, jotka katsovat toisen selkää ovat tukijoita. Henkilöitymillä, joiden katseen korkeus on korkeammalla kuin ohjattavalla, on vaikutusvaltaa. (Derks 1998, 37, 155; Derks 2005, 52-53.) Esimerkiksi esihenkilöllä on valtaa ja hän toimii organisaatiossa luontaisena auktoriteettina.

Science Daily uutisoi 2014 löydöksistä: aivomme käyttävät etäisyyttä ymmärtääkseen aikaa ja sosiaalista yhteyttä. Tutkimusryhmän jäsen Wheatleyn mukaan fyysisesti lähellä oleva asia sekä ajattelemamme läheinen henkilö aktivoivat kumpikin yhden ja saman aivoverkon osan. Vastaavalla lailla fyysisesti kaukana oleva asia sekä ajattelemamme meille etäinen henkilö aktivoivat toisen. Viitaten Derksin löydöksiin (1998) saatamme sanoa: ”Maija tuntuu kaukaiselta” tai ”Ville on minulle läheinen työkaveri”. Maija-henkilöitymän sijainti sosiaalipanoraamassa on kauempana kuin Ville-henkilöitymän.

Psykoterapeutti Niemisen mukaan sosiaalipanoraaman käytön ”merkittävin etu on se, että se nopeasti, selkeästi ja luotettavasti ilmaisee tilanteen ja se, että pelkästään mielikuvaa muuttamalla voidaan saada aikaan muutosta”. Hän on tehnyt selvityksen, onko masentuneen ja ei masentuneen ihmisen sosiaalipanoraamalla eroa. (2002, 237.) Derksin omista samaan aihepiiriin liittyvistä tutkimusten tuloksista voi lukea teoksesta MSD-1: Mental Spatial Diagnosis.

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

5.1 Kehittämistyön tarve, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kirjavälitykseen kuuluu alle 200 työntekijää, joista noin 30 % on toimihenkilöitä. Tutkimus kohdistuu asiakaspalvelutiimin, jossa on organisaation viimeisimmän henkilöstökyselyn perusteella hyvä ilmapiiri. Tiimissä on tapahtunut henkilömuutoksia. Puolen vuoden sisällä kaksi pitkäaikaista työntekijää siirtyi toiseen yritykseen, ja tiimissä on aloittanut kolme ruuhkahuipussa auttavaa osa-aikaista työntekijää. Nämä muutokset ovat mm. kuormittaneet perehdyttäjiä. Tiimin entinen esihenkilö on siirtynyt organisaatiossa toiselle osastolle, ja uutena esihenkilönä toimii tiimissä muiden asiantuntijoiden kanssa työtä tehnyt työntekijä. Henkilömuutosten lisäksi haasteita on tuonut COVID-19 pandemian myötä alkaneen 100 prosenttinen etätyön jälkeinen paluu 80 prosentin läsnätyöhön. Tiimissä on ollut runsaasti tuoreita muutoksia, joihin työnantaja on halunnut tarttua nopeasti tukeakseen tiimiä ja esihenkilöä. Esihenkilö toivoo, että kaikki tiimin työntekijät kokevat olevansa tiiminsä tasavertaisia jäseniä.

Tässä opinnäytetyössä tutkin valitun tiimin jäsenten kokemuksia vuorovaikutuksesta ja työhyvinvoinnista, jossa painotus on sosiaalisessa hyvinvoinnissa. Aihetta selvitetään ohjattavan kokemilla suhteilla työkavereihinsa ennen ja jälkeen hänen tiimipanoraamansa tasapainottamisen. Tiimipanoraamalla suhdetta työkavereihin tutkitaan rakenteiden tasolla. Kokemuksensa myötä ohjattava saa itselleen lisää tietoa tavastaan toimia omassa tiimissään.

Tavoitteena on:

- auttaa tiimin jäseniä tulemaan tietoiseksi omasta tiimipanoraamastaan ja tasapainottamaan se itselleen sopivammaksi
- lisätä työntekijöiden kokemaa subjektiivista työhyvinvointia
- vahvistaa osallistujien yhteenkuuluvuuden tunnetta omasta työtiimistä ja
- parantaa käsitystä vuorovaikutuksen mahdollisuuksista tiimijäsenten kanssa.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten kokemus tiimiin kuulumisesta muuttuu?
- Mihin työhyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen osiin ohjaus vaikuttaa?
- Millaisia muutoksia on havaittavissa yksittäisten työntekijöiden kohdalla?

5.2 Lähestymistapana laadullinen toimintatutkimus

Lähestyn kehittämistehtävissäni työhyvinvointia ja vuorovaikutusta laadullisella toimintatutkimuksella. Puusa ja Juuti tiivistävät laadullisen tutkimuksen ”käsittävän aina jollain lailla ihmistä, tarkemmin sanoen ihmisenä olemista ja ihmisten elämää”. He kuvaavat tutkimusta matkana, jonka aikana saaduista kokemuksista syntyy vaikuttavia tarinoita, mikä innostaa muitakin lähtemään tutkimusmatkalle. (2020, 5-6.)

Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on tuottaa tutkittavasta ilmiöstä yksityiskohtaista ja monivaihteista tietoa. Ihmisiä tutkitaan usein luonnollisessa ympäristössään, jossa he tulkitsevat toistensa toimintaa ja säätelevät sen pohjalta omaa toimintaansa. ”Se, kuinka hyvin tutkija tulkitsee ja ymmärtää ihmisten toimintaa ja vuorovaikutusta määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin tutkija kykenee pääsemään sisälle siihen sosiaaliseen maailmaan, jonka sisällä toiminta tapahtuu.” (Juuti ja Puusa 2020, 11.)

Laadullisessa tutkimuksessa ollaan useimmiten kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista, tunteista sekä niistä merkityksistä, joita he tutkittavalle asialle antavat. Aineiston hankinnassa käytetään usein haastatteluja, dokumenttiaineistoja sekä erilaista havainnointia ja lisäksi näitä aineistokeruumenetelmiä yhdistellään toisiinsa. Koska tavoitteena on selvittää tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemuksia, suositaan tutkittavan omaa ääntä ja näkökulmia esille tuovia menetelmiä. (Juuti & Puusa 2020, 9, 13-14; Puusa & Juuti 2020, 85.)

Toimintatutkimus yhdistää teoriaa ja käytäntöä (Kuusela 2005, 9; Juuti & Puusa 2020, 267). Sen kohde voi olla ”melkein mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre” (Kuula 1999, 11). Yhteistä eri toimintatutkimuksille on synnyttää uutta tietoa käytännön kehittämiseksi, tuottaa muutosta parantamalla asioita sekä tutkittavien osallistuminen prosessiin (Kuula 1999, 10-11; Heikkinen 2006, 19; Eskola 1996, 89; Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2006, 15). Yleistäen voi ajatella, että mikä tahansa kohdeyhteisön kanssa keskustelua käyvä ja sen sosiaaliseen toimintaan vaikuttava tutkimus, on toimintatutkimusta (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 55).

Toimintatutkimuksen sanotaan olevan lähestymistapa tai asenne, joka yhdistää tutkimuksen toiminnan kehittämiseen (Heikkinen 2006, 37). Käytännön tilanne tai ongelma toimii toimintatutkimuksen käynnistäjänä (Syrjälä 1994, 31, 33). Tutkimusta tehdään muutosprosessina yh-

dessä tutkittavien kanssa vuorovaikutuksessa (Kuusela 2005, 53; Kuula 2001, 208). Toimintatutkimusta voidaan kutsua ammatilliseksi oppimisprosessiksi, joka kytkeytyy arkielämään (Syrjälä 1994, 31).

Päämääränä toimintatutkimuksessa on käyttökelpoinen tieto – jokin konkreettinen hyöty (Heikkinen 2006, 19). Soveltavan tutkimuksen lajina toimintatutkimus tähtää sosiaalisten käytäntöjen kehittämiseen linkittyen käytännön elämään. Tavalla tai toisella fokus on parantaa tutkittavien maailmaa. (Kuusela 2005, 53, 57.) Tutkija tekee suunnitellun muutosta tavoittelevan väliintulon tutkimuskohteeseen. Hänen tehtävä on kannustaa osallistujia muutokseen, jotta asioita voidaan kääntää heidän kannaltansa suotuisampaan suuntaan. (Heikkinen 2006, 19-20.)

Tässä opinnäytetyössä tarpeen synnytti kohdettiimissä tapahtuneet henkilömuutokset ja tarve tukea tiimin jäsenten työhyvinvointia. Menetelmänä käytän sosiaalipanoraamaa, jossa kirjaimellisesti tarkastellaan ohjattavan sosiaalista maailmaa sen rakennemuutosten tasolla. Työssäni en käytä ohjattavaa mahdollisesti häiritseviä tallentavia nauhureita tai videoita (Paunonen-Immonen 2005, 216), vaan aineisto syntyy rakennemuutosten osalta niitä havainnoivista piirustuksista ja sisällön osalta kyselyllä.

Sosiaalipanoraaman ohjaaminen on osallistavaa. Ohjattava on aktiivisesti mukana, hän itse tutkii henkilöitymiään, kokeilee uusia sijainteja, tekee päätökset niiden muuttamisesta, tarkastaa henkilöitymien sijainneista tehdyt piirroksiset ja osoittaa tarvittaessa niihin tarvittavat muutokset. Omakohtainen kokemus luo yleensä ymmärrystä käsiteltävästä asiasta, mitä kysytään myös kyselyssä. Tässä työssä ongelmat on muotoiltu kyselyyn väittämiksi, joihin ohjattava vastaa subjektiivisen kokemuksensa mukaan.

5.3 Käytettävät menetelmät

Olen kuvannut teoriaosuudessa, että asioita voidaan tutkia ja kehittää mm. sisältö- ja rakennetasolla. Tässä opinnäytetyössä käytän sisältötason tutkimusmenetelmänä kyselyä ja rakennetasolla sosiaalipanoraamaa; tarkemmin sanottuna tiimipanoraamaa.

Kyselyn kysymykset koostin poimien kehittämisen, työhyvinvoinnin ja siihen linkittyvän vuorovaikutuksen teorioiden pohjalta seuraaviin teemoihin:

- Keskustelukulttuuri, luotettavuus ja tasavertaisuus
- Avun ja tiedon saaminen ja antaminen, osaamisen jakaminen

- Palauttaan antaminen ja vastaanottaminen
- Yhteisöllisyys
- Vastuu ja ilmapiiri
- Työn hoitaminen

Näiden teemojen sisällä osa kysymyksistä olivat samat organisaation strategiaan pohjautuvan kahden vuoden välein toteutettavan henkilöstökyselyn kanssa. Ainoastaan yksi verrokkikysymys koski fyysistä työhyvinvointia (liite 3). Kysymyksiä oli myös aiheesta, kuinka monen tiimiläisen kanssa työskentelee mielellään ja kuinka monen kanssa haluaisi työssä tulla toimeen.

Ohjattava vastasi sähköiseen Webropol-ohjelmalla toteutettavaan kyselyyn samana päivänä ennen ja jälkeen ohjauksen. Suurin osa kysymyksistä oli väittämiä, joihin vastattiin numeerisesti. Suurimmassa osassa väittämistä oli arvoasteikko 1–6, jossa 1 tarkoitti täysin eri mieltä ja 6 täysin samaa mieltä. Kyselyn kysymykset sekä taustakysymykset löytyvät liitteistä 3-6.

Kyselyn tulokset analysoin tarkastelemalla:

- muutoksia yksilötasolla vastausten keskiarvoissa
- muutoksia ryhmätasolla yksittäisten vastausten keskiarvoina
- vastausten jakaumaa.

Tiimipanoraaman tutkimiseksi piirsin paperille osallistujan henkilöitymien sijainnin, etäisyyden, katseen korkeuden ja suunnan ennen tiimipanoraaman tasapainottamista ja sen jälkeen. Anonymisoidut piirroksot löytyvät liitteestä 2. Nämä aineiston rakennetason tulokset analysoin sosiaalipanoraaman perusteiden, aiheesta käymäni koulutuksen ja sen opetusmateriaalin mukaisesti.

5.4 Etiikan ja tutkimuksen vuoropuhelu

Ihmistieteissä korostuu tutkittavien ihmisarvoa heijastavat tutkimuseettiset normit. Kaiken lähtökohtana ovat ihmistieteissä eettisiksi periaatteiksi vakiintuneet tutkittavien ja heidän yhteisöjensä itsemääräämisoikeuden, vahingoittumattomuuden sekä yksityisyyden kunnioittaminen. Itsemääräämisoikeutta on se, että ihmisillä on mahdollisuus päättää osallistuvatko he tutkimukseen. Jotta henkilö pystyy tekemään tällaisen päätöksen, tulee hänen saada riittävästi tietoa mistä tutkimuksessa on kyse; mitkä ovat tutkimuksen perustiedot, kuka sitä toteuttaa, mihin

kerättävää tietoa käytetään ja mitä tutkimukseen osallistuminen tarkoittaa konkreettisesti. (Kuula 2011, 24, 60-61, 107.)

Tutkittaessa organisaatioissa tehtävää työtä ja sen tekijöitä, tutkimuslupa tulee saada ensimmäisenä organisaation johdolta ja vasta tämän jälkeen tutkittavilta (Kuula 2011, 145). Tutkimuslupaprosessin aikana kävin keskustelua tutkimuksen sisällöstä ja sen tavoitteista ensin tiimin lähiesihenkilön, sitten yksikön johtajan sekä johtoryhmän tasolla. Luvan saatuaani, aloitin keskustelut kohdettiimin kanssa.

Tiimiin kuuluu kokonaisuudessaan 11 henkilöä. Täyttä työaikaan tekevät jäsenet kutsuttiin tilaisuuteen, jossa kerroin suullisesti, tekstein sekä havainnollistin valokuvin mitä ohjauksessa tapahtuu ja miten se etenee. Kerroin mahdollisuudesta osallistua tutkimuksen puitteissa henkilökohtaiseen valmennukseen, itse menetelmästä sekä tutkimuksen ja ohjauksen konkreettisesta kulusta ja vaiheista. Lisäksi kerroin heille ohjauksen mahdollisesti herättämistä tunteista, tulosten anonymisoinnista ja siitä, että ohjattava tekee itse ohjauksen aikana päätökset mahdollisista muutoksista sekä mitä hän panoraamassaan haluaa kokeilla. Osallistujilla oli mahdollisuus esittää tilaisuudessa kysymyksiä sekä olla yhteydessä jälkikäteen. Osallistujat vastasivat tilaisuuden lopussa anonyymisti sähköisessä kyselyssä, ovatko he kiinnostuneita valmennuksesta. Parin viikon kuluttua järjestettiin toinen tilaisuus, jossa asiat kerrattiin ja osallistujilla oli jälleen mahdollisuus esittää kysymyksiä.

Kuula kirjoittaa miten; ”Tutkittavilla tulee olla aito mahdollisuus valita osallistumisen ja osallistumattomuuden välillä”. Kun lupaa kysytään työntekijältä, hän saattaa kokea osallistumisen velvoittavaksi. (2011, 87, 145.) Esihenkilö ja johto ovat valta-asemassa työntekijään nähden ja kieltäytyminen voidaan kokea hankalaksi, jopa mahdottomaksi. Kohderyhmässä yksi henkilö sanoi avoimesti ääneen, että hän ei osallistu. Kiitin häntä ja viittasin kaikille osallistujille tähän esimerkkiin; osallistuminen on vapaaehtoista, siitä saa kieltäytyä. Keskustelimme tilaisuudessa lisää aiheesta. Osallistujat vastasivat tilaisuuden päätteeksi jälleen anonyymisti sähköisessä kyselyssä, osallistuvatko he valmennukseen. Täyttä työaikaan tekevistä seitsemästä työntekijästä kuusi halusi osallistua valmennukseen.

5.5 Ohjauksen kulku

Koko 11 hengen tiimiin kuuluu kolme henkilöä, jotka tekevät osa-aikaista työtä sekä yksi, joka kuuluu tiimiin, mutta ei tällä hetkellä ole mukana työvahvuudessa. Kaikki tiimin jäsenet eivät ole tavanneet toisiaan. Tiimiin kuuluu esihenkilö. Hänelle oli tehty vastaava tiimipanoraaman

tasapainottaminen, mutta häntä ei pyydetty tutkimukseen. Hänen henkilöitymänsä oli toki mukana osallistujien panoraamassa. Ohjaukset järjestettiin organisaation läsnätyöhön paluun sallimisen jälkeen kasvotusten yhtä ohjausta lukuun ottamatta; yksi osallistuja työskentelee toisaalla Euroopassa ja hänelle ohjaus tehtiin verkon välityksellä.

Tutkimusetiikkaan ja henkisen vahingon välttämiseen kuuluu myös ”tutkittavien kunnioittaminen vuovaikutustilanteessa” (Kuula 2011, 62). Tähän liittyy myös vuorovaikutuksen aikana koetut tunteet. Ihmisen omat tunteet saattavat yllättää hänet. Mahdollisten käsittelemiseen tarvittavien työkalujen puuttuessa, tunteiden vastaanottamista on voitu vältellä. Tutkimukseen osallistuminen saattaa osoittautua työläämmäksi ja rasittavammaksi, mikä saattaa saada tutkitavan keskeyttämään osallistumisensa (Kuula 2011, 143). Yksi syy voi myös olla, että tutkimus etenee kohti jotain sellaista, mikä ei vedä tutkittavaa puoleensa (mt.). Sosiaalipanoraamaa ohjattaessa tutkittavaa pyydetään nimenomaan hakemaan kyseiseen henkilöön liittyvä tunne, jotta henkilöitymän sijainti löytyy. Tunteiden hakeminen ja löytyminen ovat edellytys ohjauksen etenemiselle. Samat kysymykset ja tilanteet herättävät eri ihmisissä erilaisia reaktioita (mt. 237). Tutkimustilanteissa saa kuitenkin esiintyä samansuuntaista henkistä räsitystä ja tunteiden kokemista kuin arjessakin (mt.)

Ohjauksen alussa käytiin läpi tutkimusluvut ja sen herättämät kysymykset. Kasvotusten järjestettävät ohjaukset pidettiin neuvotteluhuoneessa, jonne ei näe sisälle, ja joka sijaitsee toimistotilojen rauhallisessa osassa eikä sen ohi ole kulkua. Fyysisen ohjauspaikan valinta soi tilan, josta mahdolliset tunnereaktiot eivät olisi näkyneet työyhteisölle. Kun ohjattava ottaa vastaan omia tunteitaan, se kysyy ohjaajalta herkkää pelisilmää, jotta ohjattava kokee tilanteen turvaliseksi. Arvostava ja kunnioittava kohtaaminen kuuluu kaikkeen valmennukseen – mielestäni myös arkiseen kanssakäymiseen.

Alkukäytännöistä keskustelun jälkeen autoin ohjattavaa löytämään henkilöitymien sijainnit ja kertomaan ne osoittamalla kädellä sijaintia sekä kertomalla mielikuvametreinä ja -senttimetreinä henkilöitymän etäisyys, katseen suunta ja katseen korkeus verrattuna ohjattavaan. Mitat ja mittasuhteet ovat jokaisella ohjattavalla yksilöllisiä. Mikäli mahdollista, kunkin henkilöitymän sijaintipaikalle laitettiin lattialle lappu, jossa oli henkilöitymän nimi. Ohjaajana sijoitin laput ohjattavan antamien tietojen mukaisesti. Dokumentoin lappujen sijainnit valokuvin. Valokuvien tarkoitus oli tukea jälkikäteen tehtävää piirroksen puhtaaksikirjoittamista, jossa poistetaan ohjattavan sekä henkilöitymien nimet. Ohjauksen aikana piirsin henkilöitymien nimet,

sijainnit, etäisyydet, katseen suunnannat ja korkeudet paperille. Ohjattava sai tutkia ja kommentoida tätä alkueräistä piirustusta. Tekemiensä havaintojen lisäksi ohjattava tarkisti, että piirustuksen merkinnät vastaavat hänen kokemustaan. Mikäli oli väärinymmärryksiä tai tulkin-toja, korjasin piirustusta ohjattavan palautteen perusteella.

Seuraavaksi ohjattava eläytyi jälleen tiimipanoraamaansa ja ohjasin häntä löytämään henkilöitymille suotuisamman sijaintipaikan. Se löytyy siirtämällä, kokeilemalla sekä tarvittaessa lähettämällä henkilöitymälle mielikuvissa voimavaroja. Kun uusi sijainti löytyi, siirsin ohjattavan kertoman mukaisesti henkilöitymiä symboloivia lappuja lattialla. Lopuksi ohjattava kävi vielä kokeilemassa paikkaa henkilöitymän sijainnista käsin ja teki vielä mahdolliset kokemansa muutostarpeet sijantiin.

Uusien sijaintien löydyttyä ohjattava kävi testaamassa mielikuvissaan useita tulevaisuuteen liittyviä tyypillisiä vuorovaikutustilanteita kyseisen tiimin kanssa. Mikäli tämä sujui, panoraama oli valmis. Muutoin palattiin suotuisampien sijaintien löytämiseen ja voimavarojen antamiseen henkilöitymille.

Piirsin henkilöitymien uusista sijainneista ohjauksen jälkeisen alkuperäispiirustuksen, kuten ennen ohjausta. Merkitsin piirroksen henkilöitymän nimen, sijainnin, etäisyyden, katseen suunnan ja korkeuden ohjattavan ilmoittamina mielikuvametreinä ja -senttimetreinä. Ohjattava tarkisti myös tämän piirroksen ja siihen tehtiin mahdolliset väärinymmärryksestä johtuvat korjaukset. Otin henkilöitymiä symboloivista lappujen sijainneista valokuvat.

Tutkimuksen tulokset ovat anonymisoitu. Jotkut osallistujista lähtevät mukaan tutkimukseen nimenomaan anonymiteetin turvin (Kuula 2011, 205). Tässä tutkimuksessa piirsin alkuperäispiirroksia uudestaan siten, että ohjattavan ja henkilöitymien nimet esitetään kirjaimina ja juoksevina numeroina. Muutin piirroksiin myös ohjausjärjestyksen. Verrattaessa ennen ja jälkeen piirroksia, tulee esille rakenteiden muutokset; sijainti, etäisyys, katseen suunta sekä korkeus.

Osallistujat vastasivat kyselyyn omalla nimellään, jotta pystyin laskemaan osallistujakohtaiset keskiarvot ja niiden muutokset. Jälkeen kyselyssä selvitettiin mm. osallistujien kokemuksia ohjauksesta sekä osallistujan havainnoimista toimintatapojen muutoksista.

6 "KUKAAN TIIMINI JÄSEN EI YRITÄ DOMINOIDA TOISIA"

6.1 Miten kokemus tiimiin kuulumisesta muuttui?

Ohjattavia oli kaiken kaikkiaan kuusi. Rakennemuutokset ohjattavien henkilöitymistä havainnollistetuissa piirroksissa ovat nähtävissä liitteessä 2 olevissa piirroksissa. Piirroksissa on käytetty kunkin ohjattavan yksilöllisiä mielikuvametrejä ja -senttimetrejä. Etäisyydet eivät ole verrattavissa toisen ohjattavan ilmoittamiin etäisyyksiin. Niin ikään piirrosten mittasuhteet eivät vastaa fyysisen maailmamme metrimääräisiä mittasuhteita.

Rakennemuutoksia tapahtui kaikkien ohjattavien tiimipanoraamoissa kolmen merkittävimmän piirteen osalla; henkilöitymien sijainnissa, katseen suunnassa ja katseen korkeudessa.

Yhdellä ohjattavalla ei ollut alun perin panoraamassaan harvemmin eikä osa-aikaisena työtä tekevien tiimijäsenten henkilöitymiä, jotka löytyivät ohjauksen aikana. Kahdenvälisen vuorovaikutuksen lisääntyminen ryhmässä kasvattaa sen jäsenten kokemaa turvallisuutta (Kopakkala, 2005, 38). Henkilöitymien löydyttyä, vuorovaikutukseen on nyt mahdollisuus. Neljällä ohjattavalla oli ennen ohjausta yhteensä kuusi kohdeorganisaatiosta jo poistuneiden henkilöiden henkilöitymiä. Näistä neljästä ohjattavasta kahdelta poistui ohjauksen aikana neljä henkilöitymää. Kahdella henkilöitymä on vielä ohjauksen jälkeen; henkilöitymän katseen suunta on poispäin ja toisessa henkilöitymä on myös kaukana. Derksin mukaan henkilöitymä on suunnan ja etäisyyden perusteella poistumassa ryhmästä (1998, 157–158). Vain yhdellä ohjattavalla ei ollut henkilöitymien poistoja tai lisäyksiä.

Organisaation sisällä toiselle osastolle siirtyneen henkilön henkilöitymä oli ohjauksen jälkeen kahdella ohjattavalla. Ohjattavilla on vielä tarve pitää henkilöitymä panoraamassaan ja sillä on NLP:n taustaoletusten (liite 1) mukaisesti heille hyvä tarkoitus. Henkilö, joka kuuluu tiimiin mutta ei tällä hetkellä työvahvuuteen, puuttuu kahdelta ohjattavalta, yhdellä henkilöitymä sijaitsee kauempana ja yhdellä se katsoo poispäin.

Henkilöitymien **etäisyydet** ovat pienentyneet yli puolella ohjattavista. Yhdellä ohjattavalla kauimmat henkilöitymät olivat ennen ohjausta 15 henkilökohtaisen mielikuvametrin päässä ja ohjauksen jälkeen 1,5 mielikuvametrin. Toisella ohjattavalla vastaavat luvut hänen henkilökoh-

taisina mielikuvametreinä olivat 5 ennen ohjausta ja 2,7 ohjauksen jälkeen. Ryhmän ulkopuolelle joutuminen synnyttää hylkäämisen tunteita ja se voi olla sekä fyysistä että vertauskuvauksellista (Korppoo 2018, 88). Henkilöitymän etäisyys vaikuttaa mm. läheisyyden ja yksinäisyyden tunteeseen. Yksittäisen henkilöitymän sijainti reilusti kauempana muista henkilöitymistä kuvaisi eriyttämistä ja vaikuttaisi ryhmään kuulumisen tunteeseen. Henkilö, jonka henkilöitymä toisen ihmisen panoraamassa olisi eristetty kauemmaksi muista ryhmän jäsenten henkilöitymistä kokisi, ettei hän kuulu kyseiseen ryhmään. (Derks 2005, 51, 227.)

Yhtä osallistujaa lukuun ottamatta kaikilla ohjattavilla oli henkilöitymien poistoja tai lisäyksiä. Kaikki tiimikaverit ovat nyt mukana ja puuttuneiden henkilöitymien löytymisen myötä vuorovaikutukseen on mahdollisuus. Entisten tiimikaveri-henkilöitymien poistumisen myötä nykyisille tiimikaveri-henkilöitymille on löytynyt parempi suhde.

Henkilöitymien etäisyydet ovat pienentyneet. Kun henkilöitymä tulee lähemmäksi, mukana on enemmän tunteita ja ihminen kokee silloin fyysisen henkilönkin läheisemmäksi. Silloin tapahtuu enemmän asioiden, kuten tiedon, palautteen, mielipiteiden ja osaamien, jakamista.

Tiimijäsenten katseet ohjautuvat nyt enemmän työtovereihin, myös heihin, jotka aiemmin olivat etäämpänä. Kaikkien näiden muutosten perusteella voi päätellä, että tilaajaorganisaatio on saanut aiempaa yhteisöllisemmän ja tiiviimmän työryhmän, jossa ihmissuhteet koetaan aiempaan läheisempänä. Se näkyy mm. työskentelyvalmiudessa tiimikavereiden kanssa sekä rakentavana ilmapiirinä. Ihmiset kokevat olevansa läheisempiä toistensa kanssa, mikä lisää ryhmään kuulumisen tunnetta. Myös valmius palautteen ja osaamisen jakamiseen on vahvistunut.

Katseen suunnassa neljällä ohjattavalla oli ennen ohjausta henkilöitymiä, jotka olivat selin ohjattavaan tai katse oli muutoin kääntynyt pois päin. Työkaverit, joiden henkilöitymät katsovat ohjauksen jälkeen poispäin, ovat joko lähteneet organisaatiosta tai eivät tällä hetkellä ole työvahvuudessa mukana. Yksi ohjattava totesi ohjauksen loppupuolella tarkistettuaan kunkin tiimihenkilöitymänsä sijainnin ja katseen suunnan; ”[Nyt] kaikki näkee kaikki”.

Osallistujien katseen suunnat keskittyvät nyt niihin henkilöihin, kenen kanssa tehdään työtä. Ihminen näkee toisen ihminen, kun katseen suunta sosiaalipanoraamassa

massa kohdistuu henkilöitymään. Se tiivistää yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä. Kun kaikki näkevät toisensa, työkaverin yli ei kävellä eikä työkaverin olemassaoloa unohdeta. Näistä tuloksista voi päätellä, että tilaajaorganisaatio on saanut työryhmän, jossa jäsenten katseet ohjautuvat enemmän työtovereihin ja jossa jokainen työntekijä näkee toisensa. Silloin on epätodennäköisempää, että joku tiimin jäsen jäisi niin sanotusti näkymättömäksi.

Henkilöitymien **katseen korkeuksissa** tapahtui suuria muutoksia. Katseen korkeus liittyy valtaan (Derks 2005, 53) ja vuorovaikutusta on mahdollista tarkastella valtarakenteiden kautta (Paunonen-Immonen 2005, 77; Pohjanheimo 2012, 197-198). Seuraavissa henkilöitymien määriä kuvaavissa luvuissa ei ole huomioitu sieltä poistuvia ja/tai sinne lisättyjä henkilöitymiä. Luvut on laskettu yhteen kuten tilanne on ollut ennen ja jälkeen ohjauksen.

Henkilöitymän katseen ollessa **matalammalla** kuin ohjattavan, ohjattava on auktoriteetti suhteessa henkilöitymään. Ennen ohjausta yhteensä 26 henkilöitymän katseen korkeus oli matalammalla, ohjauksen jälkeen kolmella.

Henkilöitymän katseen ollessa **korkeammalla** kuin ohjattavan, ohjattava kokee henkilöitymän auktoriteetiksi. Ennen ohjausta yhteensä 16 henkilöitymän katseen korkeus oli korkeammalla, ohjauksen jälkeen kahdeksalla. Esihenkilö on ryhmälleen auktoriteetti ja on luonnollista, että esihenkilön katseen korkeus on korkeammalla.

Henkilöitymän katse oli **samalla tasolla** ohjattavan katseen kanssa ennen ohjausta 20:llä ja ohjauksen jälkeen 56:lla henkilöitymällä.

Katseen korkeuden suhde henkilöitymän katseen korkeuteen kertoo valta- asemasta. Jos toinen henkilö koetaan olevan alempana tai ylempänä, sillä on tunnepitoinen merkitys. Itseä alempiarvoisena voi pitää esim. nuorta, tietämätöntä tai osaamatonta. Esihenkilön henkilöitymä on sille kuuluvassa auktoriteetti asemassa. Työntekijä kokee, että tiimillä on esihenkilö, kenellä on valta ja vastuu. Se vapauttaa työntekijän tekemään omaa työtään. Hänen ei tarvitse olla itselleen tai tiimikaverilleen esihenkilö.

Kun tiimikavereiden henkilöitymien katse on samassa tasossa, he kokevat toisensa tasa-arvoisina ja ovat toiminnassaan ja puheessaan niin sanotusti samalla tasolla. Ei ole tarvetta olla alistettu suhteessa työkaveriin tai alistaa toista. Henkilöitymän katseen suunta ja korkeus vaikuttavat käytännössä siihen, miten ihminen

ottaa huomioon toisen ihmisen, hänen mielipiteensä ja arvot, jopa kielteiset kommentit, ja suhtautuu niihin toisella tavalla. Tiiminjäsenet eivät ole uhka, vaan mahdollisuus. Se, että joku ajattelee eri tavalla, avaakin omia ajatuksia. Parhaimmillaan jokaiselta voi oppia ja yhteistyö on mahdollista, mikä näkyy työskentelyvalmiuden kasvuna. Kun katse on samalla tasolla kuin henkilöitymän katse, dominointia ei synny. Tilaajaorganisaatio on saanut työryhmän, jossa koetaan aiempaa enemmän tasa-arvoisuutta ja ollaan valmiita antamaan palautetta ja oppimaan toisilta.

Sisältötaso mittaavan kyselyn tulokset sekä ohjattavan rakennemuutosten tulokset nivoutuvat toisiinsa. Kyselyn tuloksissa liitteessä 4 on kerrottu kunkin väittämän keskiarvo ennen ja jälkeen ohjauksen sekä tulosten erotus. Kyselyn vastauskaala oli 1–6, jossa 1 tarkoitti täysin eri mieltä ja 6 täysin samaa mieltä.

Yksi opinnäytetyön tavoite oli osallistujien yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistaminen. Yhteisöllisyyttä koskevat kysymykset pohjaavat me-henkeen tai ryhmähenkeen (Kaikkonen ja Nuutinen 2007, 5; Ojala & Ahonen 2005, 196; Suonsivu 2014, 59). Muutos näkyy sisältötasolla väittämässä 16 ”*Koen kuuluvani asiakaspalvelutiimiin*”, jossa oli korkea lähtötaso 5,0 ja nousua 0,2. Muutos näkyy myös väittämässä 19 ”*Tunnen yhteisöllisyyttä tiimini jäseniä kohtaan*”, jossa lähtötilanne oli 4,5 ja vastausten keskiarvo nousi 0,7. Asia tuli esille myös osallistujien kirjoittamissa avoimissa vastauksissa, kuten; ”*Tuon lähemmäs tiimiläisiä*” sekä ”*Osaan ottaa toiset paremmin huomioon tasavertaisena työ- ja tiimikaverina*”.

Tilaajaorganisaatio on saanut työryhmän, jonka yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunteet ovat vahvistaneet huomattavasti.

Toisena työn tavoitteena oli auttaa tiimin jäseniä tulemaan tietoisiksi omasta tiimipanoraamastaan ja tasapainottamaan se itselleen sopivammaksi. Kaikki osallistujat tekivät muutoksia panoraamassaan.

Ohjauksen myötä tietoisuus henkilöitymien olemassaolosta ja sosiaalipanoraaman rakenteesta on tullut ohjattavien tietoiseen mieleen. He tietävät, että henkilöitymiä voi tutkia ja muuttaa. Vaikka he eivät jatkossa koskaan osallistuisi vastaavanlaiseen ohjaukseen, heillä on nyt omakohtainen kokemus ja tietoa siitä, kuinka muutokset tehdään.

6.2 Mihin työhyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen osiin ohjaus vaikutti?

Henkilöitymien katseen korkeuksien tasoittuminen heijastuu numeerisiin vastauksiin. Liitteestä 4 löytyvät kyselyn 25 väittämän keskiarvot ennen ja jälkeen ohjauksen. Kyselyn vastauskaala oli 1–6, jossa 1 tarkoitti täysin eri mieltä ja 6 täysin samaa mieltä.

Vastausten perusteella löytynyt **suurin muutos** koski väitettä ”*Kukaan tiimini jäsen ei yritä dominoida toisia*”. Sen keskiarvo oli ennen ohjauksia 3,7 ja ohjauksen jälkeen 4,5. Erotusta oli peräti 0,8. Tiimi koetaan tältä osin ohjauksen jälkeen tasa-arvoisempana. Tämä dominointia koskeva väittämä 7 koski valtaa (Paunonen-Immonen 2005, 77; Pohjanheimo 2012, 197-198) ja tasa-arvoa (Viitala 2021, 157). Tasa-arvoon liittyvät myös väittämä 5 ”*Tiimissäni ei esiinny vapaamatkustajia*”, väittämä 6 ”*Tiimini jäsenet ajavat vilpittömästi tiimin yhteistä etua*” sekä väittämä 23 ”*Tiimissämme ei syrjitä ketään*”. Kaikissa oli nousua 0,3.

Työhyvinvoinnin yksi tärkeä teema on työpaikan ilmapiiri (mm. Honkonen 2010, 79; Ojala 2011, 196, Ojala & Jokivuori 2012, 40; Viitala 2021, 157). Tässä tutkimuksessa se korostui positiivisesti erityisesti väittämässä 22 ”*Tiimimme ilmapiiri on rakentava*”, jossa nousua oli 0,8.

Työssä hyvällä tasolla suoriutuminen edellyttää mm. tiedon (Ojala ja Ahonen 2005, 31) ja osaamisen jakamista sekä muiden auttamista (Pohjanheimo 2012, 269). Väittämä 24 ”*Saan ja tarvittaessa hankin aktiivisesti tietoa työni hoitamisen kannalta olennaisista asioista*” oli noussut 0,7. Sen sijaan väittämä 25 ”*Välitän töiden hoitamiseen liittyvää tietoa oma-aloitteisesti työtovereilleni*”, luku on pysynyt samana, tosin väittämässä oli korkea lähtötaso 5,2.

Työelämässä on tärkeää taito ratkaista ristiriitoja ja puhua koetuista ongelmista (Kehusmaa 2011, 181; Viitala 2006, 117; Suonsivu 2014, 59). Väittämässä 3 ”*Pystyn keskustelemaan tiimini jäsenten kanssa ristiriidoista*” oli nousua 0,2. Sen sijaan väittämässä 13 ”*Minun on helppo vastaanottaa työskentelyyni liittyvistä epäkohdista palautetta keneltä tahansa tiimini jäseneltä*” oli laskua 0,7. Yhden vastaajan vastaus vaikuttaa keskiarvossa. Vastauksessa voi näkyä mahdollinen kriittisyys omaan itseensä ja kyseessä voi olla mahdollinen positiivinen muutos; henkilö on tullut tietoiseksi siitä, mikä on itselle haastavaa. Väittämässä 15 ”*Minun on helppo antaa kenelle tahansa tiimini jäsenelle palautetta hänen työskentelyynsä liittyvistä epäkohdista*” oli nousua 0,7. Tämän väittämän kohdalla vastaukset olivat jakautuneet tasaisemmin.

Yksi opinnäytetyön tavoite oli parantaa käsitystä vuorovaikutuksen mahdollisuuksista tiimijäsenten kanssa. Yhteistyöhön kykeneminen on yksi työhyvinvointia kannatteleva tekijä (Vii-

tala 2006, 117; Suonsivu 2014, 59; Ojala & Ahonen, 2005, 196). Työskentelyvalmius tiimikaverien kanssa on noussut kaikilla (liite 5); mm. kaikkien kanssa työskentelyä haluavien määrä on noussut kolmesta viiteen maksimin ollessa 6.

Taulukko 1: Kuinka monen oman tiimiläisen kanssa työntekijä työskentelee mielellään. Vastausten lukumäärät ennen ja jälkeen ohjauksen.

| Kuinka monen oman tiimiläisen kanssa työskentelet mielelläsi? | | |
|---|---------|-----------|
| 10 työkaverin [eli kaikkien] | ennen 3 | jälkeen 5 |
| 9 työkaverin | ennen 2 | jälkeen 1 |
| 8 työkaverin | ennen 1 | jälkeen 0 |

Tiimien oppimista tukee mm. tiedon ja osaamisen jakaminen, valmius keskustella sekä hyvät suhteet työkavereihin (Sydänmaanlakka 2007, 47). Myönteinen suhtautuminen työkavereihin lisää yhteistoimintaa ja kiinteyttää ryhmää (Niemi 2000, 123-124), mikä taas vaikuttaa työhön sitoutumiseen (Rapala 2008, 195). Tahtotila halukkuudesta tulla toimeen tiimikavereiden kanssa on ollut alun perinkin korkealla. Se on pysynyt samana ja noussut yhdellä ohjattavalla.

Taulukko 2: Kuinka monen tiimiläisen kanssa työntekijä haluaisi tulla toimeen työssään. Vastausten lukumäärät ennen ja jälkeen ohjauksen.

| Kuinka monen oman tiimiläisen kanssa haluaisit työssäsi tulla toimeen? | | |
|--|---------|-----------|
| 10 työkaverin [eli kaikkien] | ennen 5 | jälkeen 6 |
| 9 työkaverin | ennen 1 | jälkeen 0 |

Tiimin jäsenet kokevat kuuluvansa vahvemmin tiimiin ja samoin sen jäsenet koetaan tasa-arvoisemmiksi. Tulosten perusteella voi olettaa, että tasa-arvoiseksi koettujen tiimijäsenten kanssa työ sujuu paremmin ja työhön ollaan sitoutuneita. Tiilaajaorganisaatio on saanut työryhmän, jossa ilmapiiri on rakentava, ollaan valmiita antamaan palautetta, keskustelemaan ristiriidoista ja oppimaan toisilta.

Tässä tutkimuksessa tehty kysely on mahdollista toistaa osallistujille ja koko tiimille. Organisaatio pystyy seuraamaan muutosta myös seuraavassa henkilöstökyselyssään. Organisaatiossa on käyty myös keskustelua, käytetäänkö sosiaalipäiväkirjaa lähestymistapana myös toisen tiimin kanssa.

6.3 Millaisia muutoksia oli havaittavissa yksittäisten työntekijöiden kohdalla?

Rakennemuutoksia tapahtui kaikkien ohjattavien tiimipanoraamoissa kolmen merkittävimmän piirteen osalta; henkilöitymien sijainnissa, katseen suunnassa ja katseen korkeudessa. Vain yhdellä osallistujalla ei ollut henkilöitymien poistoja tai lisäyksiä.

Ojaseen mukaan ”Yksittäisen työntekijän kehitys säteilee takaisin työilmapiiriin ja työpaikan henkiseen hyvinvointiin uudenslaisia ulottuvuuksia ja luovaa uskallusta” (2006, 26). Seuraavassa taulukossa on esitelty yksittäisten ohjattavien 25 väittämän vastausten keskiarvot ennen ja jälkeen sosiaalipanoraaman tasapainottamisen sekä näiden lukujen erotukset. Kyselyn vastauskaala oli 1–6, jossa 1 tarkoitti täysin eri mieltä ja 6 täysin samaa mieltä.

Yhtenä opinnäytetyön tavoitteena oli subjektiivisen hyvinvoinnin lisääminen. Tulosten mukaan kahdella osallistujalla ei tapahtunut merkittävää muutosta, yksi koki muutoksen negatiivisena ja puolet kokivat selkeän positiivisen muutoksen.

Taulukko 3: Yksittäisen osallistujan 25 kysymyksen vastauksen keskiarvo ja niiden erotus ennen ja jälkeen ohjauksen

| | | | | | | |
|-----------|-------|------|---------|------|--------|-------|
| henkilö 1 | ennen | 4,8 | jälkeen | 4,84 | erotus | 0,04 |
| henkilö 2 | ennen | 5,4 | jälkeen | 5,44 | erotus | 0,04 |
| henkilö 3 | ennen | 2,4 | jälkeen | 1,96 | erotus | -0,44 |
| henkilö 4 | ennen | 5,04 | jälkeen | 5,88 | erotus | 0,84 |
| henkilö 5 | ennen | 5,36 | jälkeen | 5,84 | erotus | 0,48 |
| henkilö 6 | ennen | 5,56 | jälkeen | 5,76 | erotus | 0,2 |

Osallistajat kuvasivat kokemustaan ohjauksesta mm. seuraavasti: ”Silmiä avaava”, ”Erikoinen, kun ei ole ollut vastaavassa” sekä ”Alussa jännitti, kun ei tiennyt mitä tehdään. Loppua kohti vain innostuin lisää”.

Kaikilta ohjattavilta kysyttiin ohjauksen jälkeisissä kysymyksissä (liite 6), kokivatko he muutosta ymmärryksessään tavastaan toimia sekä miten he kokivat ohjaustilanteen. Kyselyn vastauskaala oli 1–6, jossa 1 tarkoitti täysin eri mieltä ja 6 täysin samaa mieltä.

”Koin ohjaustilanteen positiivisena kokemuksena” sai arvoksi 4,7. Kokemuksessa oli suuri haajonta, mikä näkyy yksittäisten vastaajien vastausten keskiarvossa; yksi vastaaja on antanut sel-

keästi heikomman arvosanan kuin muut. Väittämän muotoilu ei avaa mitä vastaajalla on kokemuksensa taustalla; ohjauksen ajankohta silloisessa elämäntilanteessa, ohjaajan toiminta, tuleminen tietoiseksi omasta toiminnasta kyseisessä tiimissä vai jotain aivan muuta.

Väittämä ”*Ymmärrys omasta tavastani toimia tiimissäni lisääntyi*” sai korkean keskiarvon 5,2. Henkilöstön jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat merkityksellisiä organisaation menestymiselle (Hirvihuhta 2006, 11). Omien toimintatapojen ymmärtäminen mahdollistaa muutoksen. Osaaminen ja työn sujuminen ovat työhyvinvointia edistäviä tekijöitä (Korppoo 2018, 92; Viitala 2021, 10). Se heijastuu tiimiin, asiakkaisiin sekä organisaation sisäisen palveluketjun kautta laajasti organisaatioon. Niemistön mukaan riittävä itsetuntemus on yksi vallan väärinkäyttöä ehkäisevä tekijä (2000, 121).

Osallistujat saivat ohjauksen aikana uutta tietoa toimintatavastaan. Heillä on tietoisuus sosiaalisen panoraaman olemassaolosta ja siitä, että he pystyvät sitä halutessaan muuttamaan tulevaisuudessa esim. henkilöstömuutosten myötä. Tasapainotetun panoraaman muutokset näkyvät positiivisesti puolella osallistujista. Kaikkien osallistujien tiimipanoraamassa tapahtui rakennemuutoksia, mikä todennäköisesti vaikuttaa positiivisesti vuorovaikutuksen laatuun tiimin jäsenten kesken. Siihen viittaa myös edellisessä luvussa esitellyt tulokset tahtotilasta työskennellä kaikkien tiimikaverien kanssa.

Sosiaalipanoraama tuo näkyväksi sosiaaliset systeemimme ja kuinka niissä toimimme. Kun ihminen tulee tietoiseksi, miten on rakentanut henkilöitymät eli suhteet muihin ihmisiin, hänen oman itsetuntemuksensa lisääntyminen lisää toisten ihmisten ymmärtämistä. Sosiaalipanoraamaohjauksen jälkeen työntekijän on arjessaan aiempaa helpompi tiedostaa, miten hän on rakentanut kulloinkin meneillään olevan ihmissuhteen mielessään. Ihmisen käyttäytyminen yhdistyy mielessä rakenteeseen, vaikkei hän osallistuisi sosiaalipanoraamaohjaukseen uudestaan. Työntekijät saivat osallistumisesta eväitä myöhempään elämäänsä. Heillä on aiempaa enemmän resursseja pitää paremmin huolta hyvinvoinnistaan.

7 POHDINTA

7.1 Yhteenveto

Tässä työssä tutkin työyhteisön kehittämistä painopisteenä työhyvinvointi ja vuorovaikutus. Menetelmänä yksittäisten osallistujien ohjauksessa käytin sosiaalipanoraamaa heidän tiimipanoraamansa tasapainottamiseksi. Sosiaalipanoraamasta tutkin rakennemuutoksia ohjattavien henkilöitymissä. Osallistujille ennen ja jälkeen ohjauksen tehdyllä kyselyllä tutkin heidän kokemiaan muutoksia sisällössä.

Kaikkien ohjattavien tiimipanoraamoissa tapahtui rakennemuutoksia kolmen merkittävimmän piirteen eli henkilöitymien sijainnin, katseen suunnan ja katseen korkeuden osalla. Vain yhdellä ohjattavalla ei ollut henkilöitymien poistoja tai lisäyksiä. Osalla panoraamaan löytyivät sieltä puuttuneiden tiimikavereiden henkilöitymät ja osalla jo organisaatiosta lähteneiden henkilöitymiä poistui. Nykyisille tiimikaveri-henkilöitymille on löytynyt parempi suhde ja katseet keskittyvät niihin, kenen kanssa nyt työskennellään. Eräs osallistuja totesi päivitettyään tiimipanoraamansa henkilöitymät: ”Elämä on [ohjauksen jälkeen] yksinkertaisempaa”. Ehkä tällainen mielen inventaario- ja siivouspäivä on silloin tällöin hyvä tehdä.

Suurimmat positiiviset muutokset liittyivät vallan tunteen vähenemiseen, tasa-arvon ja yhteisöllisyyden kasvamiseen sekä kasvaneen palautteen antamisen kautta ongelmien ratkaisuun. Tilaajaorganisaatio on saanut aiempaa yhteisöllisemmän ja tiiviimmän työryhmän, jossa ihmisuhteet koetaan aiempaan läheisempänä, mikä näkyy mm. työskentelyvalmiudessa tiimikavereiden kanssa sekä rakentavana ilmapiirinä. Ihmiset kokevat olevansa läheisempiä toistensa kanssa, mikä lisää ryhmään kuulumisen tunnetta. Tiimissä on mahdollista tapahtua nyt enemmän mm. tiedon, palautteen, mielipiteiden ja osaamien jakamista. Hyvinvointi kasvoi puolella osallistujista. Tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että sosiaalipanoraaman tasapainottaminen voi parantaa ihmisen kokemaa työhyvinvointia ja sillä voi olla ennestään tuttujen osaamisen ja työhyvinvoinnin menetelmien lisäksi oma paikkansa organisaation kehittämässä.

Osallistujat tulivat tietoisiksi henkilöitymistään sekä siitä, että niitä on mahdollista muuttaa. Muutoksiin voi aktivoida esim. mahdolliset henkilövaihdokset sekä aivan arkiset kohtaamiset päivittäisessä työssä. Aina on mahdollista tarkistaa, missä ja miten työkaverin henkilöitymä

sijaitsee mielleavaruudessa. Osallistujilla on nyt aiempaa enemmän resursseja pitää paremmin huolta hyvinvoinnistaan.

Laadullisessa tutkimuksessa otanta on tyypillisesti pieni, jolloin yleistettävyys on haasteellista eikä siitä pysty syntymään tilastollista luotettavuutta. Tässäkin työssä tutkittiin yhtä työtiimiä yhden ohjaajan toimesta, joten tulokset ovat suuntaa antavia. Tultaisiinko edelleen samoihin johtopäätöksiin, mikäli joku toinen sosiaalipanoraama-menetelmän osaava henkilö tekisi ohjaukset.

Työn tilaajaorganisaation mielestä tulokset ovat rohkaisevia. Menetelmä on vielä tuntematon, jota ei tähän asti ole tässä aihepiirissä tutkittu, mikä tekee siitä myös kiinnostavan. Menetelmä avaa myös monia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Kohdettiimin esihenkilön toiveena oli, että työntekijät kokevat olevansa osa tiimiä ja sen tasa-vertaisia jäseniä. Hän on tehnyt paljon työtä yhteisöllisyyden eteen ja luonut siihen mahdollisuuksia kuten yhteisiä ruokahetkiä, vapaa-ajan tapahtumia ja keskusteluja työhön liittymättömistä asioita. Sosiaalipanoraamaan tutustuminen ja mahdollisuus oman tiimipanoraaman tasa-painottamiseen oli yksi osa tätä kehittämistä ja miten uutta ryhmää on rakennettu.

Esihenkilön mukaan osallistuminen ohjaukseen auttaa näkemään asioita myös työkaverin näkökulmaa. Menetelmä on erilainen ja vaatii sosiaalista turvallisuuden tunnetta. Hänestä osallistuminen tällaiseen ohjaukseen kysyy osallistujalta avointa mieltä ja asennetta. Hän kokee tiimisuhteisiin tutumisen rakennetasolla hyödylliseksi.

7.2 Työyhteisön kehittämisen huomen

Kilpailu työntekijöistä, henkilöstön osaamisen päivittäminen ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen ovat osa organisaatioiden ja henkilöstöhallinnon arkea. Työnantajamielikuva sekä työntekijäkokemus vaikuttavat ihmisten päätöksiin heidän valitessa työpaikkansa. Työhyvinvoinninkin kohdalla perusasioiden hoitamisen lisäksi jokainen työpaikka luo omat käytäntönsä ja tapansa toimia, millä he haluavat erottua toisista kilpailluilla markkinoilla. Työpaikoilta saatavaa jatkossa löytyä psyykkinen valmentaja (kts. esim. Rauramo 2022) ja työhyvinvointiin tukemiseen voidaan tarjota terapiaa työsuhte-etuna (kts. esim. Luoma-aho 2022). Organisaatioissa on tarvetta löytää uusia tapoja toimia ja hyödyntää niitä.

Työikäisten työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi on olemassa vaihtoehtoja jo käytössä olevien keinojen lisäksi. Sosiaalipanoraama on yksi työntekijöiden valmentamiseen ja

ohjaamiseen soveltuva menetelmä, jolla rakennetasolla pystytään käsittelemään tiedostamattomiakin systeemejä ja tukemaan ihmisiä voimaan hyvin. Missä on ihminen, siellä hänellä on sosiaalipanoraama. Organisaatioissa sitä voidaan hyödyntää esim. henkilövaihdosten, uusien projektitiimien ja päivittäisessä työssä esiintyvien arkisten kohtaamisten tutkimisessa. Ihmisen ajattelemat asiat löytyvät hänen mielleavaruudestaan ja sieltä löytyvät työhönkin liittyvät sisällöt, ongelmat ja tulevaisuuden suunnitelmat. Työnantajat toivovat, että työn sisällöt ja suunnitelmat tukevat organisaatioiden tavoitteiden toteutumista ja ongelmat tulevat ratkaistua. Organisaatioissa on edellytyksiä käsitellä ja ratkaista asioita muutoinkin kuin puheen tasolla. Ohjaustyötä tekevien on mahdollisuus kouluttautua käyttämään sosiaalipanoraamaa.

Tutkimusmatkani ja ammatillinen kehittyminen tiimipanoraaman parissa on ollut värikäs, opettavainen ja se on herättänyt runsaasti kysymyksiä. Miten menetelmä olisi realistista luoda osaksi organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämisen työkalupakkia? Mitä uutta sosiaalipanoraama toisi perinteiseen valmennukseen, työnohjaukseen tai laajemmin organisaatioiden kehittämiseen? Millaisiin tilanteisiin se kannattaisi erityisesti tuoda? Entä pitkäaikaistutkimus, joka monien muutoksiin vaikuttavien seikkojen tähden saattaa olla haastava toteuttaa, mutta miten se olisi mahdollista?

”Me vietämme erilaisissa organisaatioissa suuren osan elämästämme. Meidän tulisi tehdä niistä ihanteellisia paikkoja tehdä työtä, olla yhdessä ja kasvaa kokonaisvaltaisesti ihmisinä” (Sydänmaanlakka 2007, 21). Miten sosiaalipanoraama olisi tässä apuna? Väärinymmärryksistä vastakkainasetteluksi yltyneissä tilanteissa olisi oivallista käyttää neuvottelupanoraamaa. Uupunut työntekijä on tiedostamattaan voinut tehdä jostain henkilöitymästä auktoriteetin, mikä määrä niin sanotusti kaapin paikan ja vaikuttaa kokemukseen työilmapiiristä. Työntekijät saattavat antaa palautetta esihenkilöstään, etteivät tule kuulluksi eivätkä nähdyksi: panoraamasta selviää, että esihenkilön perheenjäsenten henkilöitymät ovat hänen ja työntekijöiden henkilöitymien välissä.

Yhtä lailla ajatus sosiaalipanoraaman hyödyntämisestä ja tutkimisesta työkontekstin ulkopuolella on myös kiehtovaa. Tämä opinnäytetyö rajautui ohjattavan nykyiseen tiimipanoraamaan. Lapsuuden perhepanoraamalla on mahdollisuus tutkia lapsuuden aikaisia vuorovaikutussuhteita ja miten ne heijastuvat henkilön nykyelämään. Riittämättömyyden tunne, yksinäisyys, väärinystynyt minäkuva – siinä joitain poimintoja teemoista, jotka nousevat esiin yhteiskuntaamme kuvaavasta uutisvirrasta. Haasteita, käyttö- ja tutkimusmahdollisuuksia riittää.

Toivon, että mielleavaruuteen luomamme henkilöitymät ovat asettuneet suotuisasti. Olemme niiden kanssa tekemisissä päivittäin – tietoisesti tai tiedostamatta. Sosiaalipanoraama on yksi erinomainen tapa tutkia itseä ja vuorovaikutussuhteita. Osaamisen kehittäjänä näen sen mahdollisuudet niin erilaisissa työkonteksteissa kuin muuallakin. Sekä omien kokemusteni että ohjattaviltani kuulemani perusteella olen saanut havaita, miten upeita muutoksia sosiaalipanoraaman tasapainottaminen saa aikaan.

LÄHTEET

- Ahokas, Marja 2010. Ryhmät ja niiden väliset suhteet. Teoksessa Eero Suoninen & Anna-Maija Pirttilä-Backman & Anja Riitta Lahikainen & Marja Ahokas. Arjen sosiaalipsykologia. 1. painos. WSOYPro Oy, 185-242.
- Ahola, Tapio & Furman, Ben 2016. Ongelmista ratkaisuihin. Lyhytterapian perusteet. Uusi painos. Lyhytterapiainstituutti Oy.
- Ahonen, Guy 2015. Terve johtaminen. Teoksessa Guy Ahonen & Päivi Husman, & Raimo Ikonen (toim.). Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos, 57-77.
- Anttonen, Hannu & Räsänen, Tuula (editori) 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 13.9.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-950-5>
- Aura, Ossi & Ahonen, Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Tallentum Pro.
- Bergbom, Barbara & Lantto, Eero & Leino-Arjas, Päivi & Ruokolainen, Mervi & Tarvainen, Kimmo & Varje, Pekka 2020. Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa Lauri Kokkinen (toim.). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos, 53-74. Viitattu 23.8.2022. <https://www.julkari.fi/handle/10024/140712>
- Bergström, Monica & Huuskonen, Matti S. & Koskinen, Kari & Lindström, Kari & Kaleva, Simo & Ahonen, Guy & Järvisalo, Jorma & Forss, Simo & Järvikoski, Aila & Vuorio, Ritva 1997. Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 10. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Charpentier, Pehr 1974. Ryhmätyön perusteet. 2. painos. Psykologipalvelu Pehr Charpentier. Tampere.
- Derks, Lucas 1998. The Social Panorama Model. Social Psychology meets NLP. Nijmegen.
- Derks, Lucas 2005. Social panoramas. Changing the unconscious landscape with NLP and psychotherapy. Hollannista englanniksi kääntänyt Sue Hiller Smith. Carmarthen: Crown House Publishing Limited.
- Derks, Lucas 2022a. Home. Viitattu 31.8.2022. <https://socialpanorama.nl/>
- Derks, Lucas 2022b. Articles. Social Panorama in more detail. Viitattu 31.8.2022. <https://socialpanorama.nl/social-panorama-in-more-detail/>
- Dilts, Robert 1997. Muuttavat ajatukset. Uskomusjärjestelmien muuttamista NLP:n avulla. Englannista suomentanut Päivikki Koskinen. Ai-ai Oy.
- Eläketurvakeskus 2020a. Uutinen 22.4.2021. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä kääntyi laskuun koronavuonna. Viitattu 23.8.2022. <https://www.etk.fi/ajankohtaista/tyokyvyttomyyselakkeelle-siirtyneiden-maara-kaantyi-laskuun-koronavuonna/>
- Eläketurvakeskus 2020b. Uutinen 8.4.2020. Mielenterveyden sairaudet yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy. Viitattu 23.8.2022. <https://www.etk.fi/ajankohtaista/mielenterveyden-sairaudet-yleisin-tyokyvyttomyyselakkeelle-siirtymisen-syy/>

- Eskola, Antti 1990. Sosiaalipsykologia. 10. muuttumaton painos. Fortum kirjasto. Tammi.
- Eskola, Antti 1996. Vuorovaikutus, muutos, merkitys. Sosiaalipsykologian perusteiden kriittinen tarkastelu. 4. painos. Helsinki: Tammi.
- Harvard Business School 2004. Coaching and Mentoring. How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance. Harvard Business Essentials. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Heikkilä, Lauri 1997. Monessa mielessä. Teoksessa: Asikainen, Riitta & von Harpe, Peter (toim.). NLP mielikirja II. Porvoo: Ai-ai, 177-192.
- Heikkinen, Hannu L. T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Hannu L. T. Heikkinen & Esa Rovio & Leenna Syrjälä (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Atena, 16-38.
- Heikkinen, Hannu L. T. & Jyrkämä, Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Hannu L. T. Heikkinen & Rauno Huttunen & Pentti Moilanen (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena, 25-62.
- Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2006. Tutkiva ote toimintaan. Teoksessa Hannu L. T. Heikkinen & Esa Rovio & Leenna Syrjälä (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Atena, 15.
- Helkama, Klaus 2015. Sosiaalipsykologian kenttä. Teoksessa Helkama, Klaus & Myllyniemi, Rauni & Liebkind, Karmela & Ruusuvuori, Johanna & Lönnqvist, Jan-Erik & Hankonen, Nelli & Mähönen, Tuuli Anna & Jasinskaja-Lahti, Inga & Lipponen, Jukka. Johdatus sosiaalipsykologiaan. 10. uudistettu painos. Edita, 12-20.
- Helsingin Sanomat 2022. Pääkirjoitus 16.4.2022. ”Kohtuus nousee jälleen arvoonsa”. A4.
- Hiltunen, Sinikka & Kiviaho, Matti & Lassinaro, Merja & Vikeväinen-Tervonen, Leena 1996. NLP Perusteet. Ongelmasta taitoon. Sisällöstä rakenteeseen. Tampereen yliopiston oppimateriaaleja nr. 19. Tampereen yliopisto. Psykologian laitos.
- Hiltunen, Sinikka & Kiviaho, Matti & Vikeväinen-Tervonen, Leena 2020. NLP perusteet. 4. muuttumaton painos. Tampere: Tampere University Press.
- Hirvihuhta, Harri 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.
- Hirvonen, Pasi 2014. Pienryhmät ja vuorovaikutus – sosiaalipsykologian tutkimusperinteiden tienristeyksessä. Teoksessa Kuusela, Pekka & Saastamoinen, Mikko (toim.). Hyvän elämän sosiaalipsykologia. UNIPress, 193-212.
- Honkonen, Teija 2010. Työ ja mielenterveys. Teoksessa Martimo, Kari-Pekka & Antti-Poika, Mari & Uitti, Jukka (toim.). Työstä terveyttä. 1. painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 70-86.
- Huotari, Anitta & Tamski, Eeva-Liisa 2013. Tammenterhon tarinoita. Kirja valmennuksesta. Mikkeli.
- Huttunen, Matti O. & Kalska, Hely, 2015. Esipuhe. Teoksessa Matti O. Huttunen & Hely Kalska (toim.). Psykoterapiat. Helsinki: Duodecim.

- Huuskonen, Matti S. & Koskinen, Kari & Bergström, Monica & Vuorio, Ritva & Järvisalo, Jorma & Ahonen, Guy & Forss, Simo & Järvikoski, Aila & Lindström, Kari & Roto, P. & Ylikoski, M. & J. Rantanen 1997. Yhteenveto. Teoksessa Monica Bergström & Matti S. Huuskonen & Kari Koskinen & Kari Lindström & Simo Kaleva & Guy Ahonen & Jorma Järvisalo & Simo Forss & Aila Järvikoski & Ritva Vuorio. Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 10. Helsinki: Työterveyslaitos, 197-208.
- Immaisi, Anna-Maija 2008. Johdanto. Teoksessa Soili Keskinen (toim.). Työnohjaus – mitä, missä, milloin? Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Esipuhe. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 5-6.
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 267-281.
- Järvinen, Katariina & Tontti, Jukka & Lindblom-Ylänne, Sari & Niemelä, Raimo & Päivänsalo, Tiina-Maria 2009. PS. Sosiaalipsykologia. 1. painos. Otava.
- Jylhä, Eila 2005. Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Teoksessa Soili Keskinen, Leila Limala, Anneli Romana. Turun täydennyskoulutuskeskuksen julkaisusarja B: 20. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Jyväskylän yliopisto 2022. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Hiljainen tieto. Viitattu 30.8.2022. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>
- Kaivola, Taru 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Kirjapaja.
- Kallasvuo, Anita & Koski, Arja & Kyrönseppä, Ulla & Kärkkäinen, Maj-Lis 2019. Työyhteisön työnohjauksen prosessi. Teoksessa Anita Kallasvuo & Arja Koski & Ulla Kyrönseppä & Maj-Lis Kärkkäinen (toim.) Työyhteisön työnohjaus. 2. uudistettu painos. T:mi Maj-Lis Kärkkäinen, 278-295.
- Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. 1. painos. Kauppakamari.
- Kehusmaa, Kirsi 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kela 2019. Kelan taskutilasto 2019. Viitattu 9.7.2022. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/302645>
- Keski-Luopa, Leila 2018. Kohti kokonaisvaltaista työnohjauksen teoriaa. Työnohjaus intersubjektiiivisena kehitysprosessina. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampere: Metanoia Instituutti.
- Kimsey-House, Henry & Kimsey-House, Karen & Sandahl, Phillipa & Whitworth, Laura. Co-active coaching. The Proven Framework for Transformative Conversations at Work and in Life. 4 th edition. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Kivekäs, Teija 2018. Työ ja mielenterveys. Teoksessa Kari-Pekka Martimo, Jukka Uitti, Mari Antti-Poika (toim.). Työstä terveyttä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Duodecim, luku 11.

- Kokkinen, Lauri 2020 (editori). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Viitattu 23.8.2022. <https://www.julkari.fi/handle/10024/140712>
- Kopakkala, Aku 2005. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.
- Korhonen-Yrjänhenki 2022. Helsingin Sanomat: Mieliopide 1.11.2022. ”Historiallisen alhainen syntyvyys ravistelee työelämää”. B8.
- Korppoo, Leena 2018. Henkilöstöhallinto ja esimiehet työterveyshuollon kumppaneina. Teoksessa Kari-Pekka Martimo & Jukka Uitti & Mari Antti-Poika (toim). Työstä terveyttä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Duodecim, luku 8.
- Kuula, Arja 2001. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. 2. painos. Vastapaino.
- Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. uusintapainos. Vastapaino.
- Kuusela, Pekka 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Raporttisarja 2005-2. Työturvallisuuskeskus.
- Kuusela, Pekka 2007. Millainen tiede sosiaalipsykologia on? Teoksessa Pekka Kuusela toim. Sosiaalipsykologia. Yksilöstä yhteiskuntaan. Taskutieto. Oy UNIpress Ab, 9-21.
- Kyrönseppä, Ulla 2012. Työyhteisön työnohjaus. Teoksessa Anita Kallasvuo & Arja Koski & Ulla Kyrönseppä & Maj-Lis Kärkkäinen (toim.). Työyhteisön työnohjaus. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 31-53.
- Kärkkäinen, Maj-Lis 2012. Työnohjauksen monimuotoisuus. Teoksessa Anita Kallasvuo & Arja Koski & Ulla Kyrönseppä & Maj-Lis Kärkkäinen (toim.). Työyhteisön työnohjaus. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 14-30.
- Lundell, Susanna & Tuominen, Eva & Hussi, Tomi & Klemola, Soili & Lehto, Eija & Mäkinen, Elina & Oldenbourg, Rita & Saarelma-Thiel, Tiina & Ilmarinen, Juhani 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Luoma-aho, Veera 2022. Helsingin Sanomat 5.3.2022. ”Terapiaa työsuhde-etuna.” Visio-liitteen artikkelissa ”Äänekkäät signaalit”. D5.
- Luotola, Janne 2021. Insinööri 6/2021. ”Laki suojelee heikosti henkiseltä kuormitukselta”. 32.
- Mamia, Tero 2009. Mistä hyvinvointi syntyy? Teoksessa Raimo Blom & Ari Hautaniemi (toim.) Työelämä muuttuu, jostaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus.
- Manka, Marja-Liisa & Kaikkonen, Maija-Leena & Nuutinen, Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Pdf tallenne. Viitattu 2019.
- Mielenterveystalo 2022. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri, HUS. Viitattu 30.9.2022 <https://www.mielenterveystalo.fi/aikuiset/Tietopankki/Hoitomuotoja/Pages/Psykotera-pia.aspx>

- MTV uutiset. Uutinen: julkaistu 31.07.2012. Uimari Liukkonen keskittynyt mielikuvaharjoitteluun. Viitattu 31.10.2022. <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/uimari-liukkonen-keskittynyt-mielikuvaharjoitteluun/3696606>
- Mustosmäki, Armi & Anttila, Timo 2012. Liukuhihna toimistossa. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 61-73.
- Myllyniemi, Rauni, & Hankonen, Nelli & Helkama, Klaus 2015. Sosiaalinen vaikutus. Teoksessa Klaus Helkama & Rauni Myllyniemi & Karmela Liebkind & Johanna Ruusuvuori & Jan-Erik Lönnqvist & Nelli Hankonen & Tuuli Anna Mähönen & Inga Jasinskaja-Lahti & Jukka Lipponen. Johdatus sosiaalipsykologiaan. 10. uudistettu painos. Edita, 250-265.
- Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu 2005. Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Nieminen, Arja-Riitta 2002. Sosiaalipanoraamamalli. Poikkeako masentuneen henkilön sosiaalipanoraamakuvasta ei-masentuneen henkilön vastaavasta kuvasta. Teoksessa Pietiläinen, Risto ja Rautarinta, Seija (toim.). Näkökulmia luovaan prosessiin terapiassa. NLP-psykoterapia-koulutuksen 1999-2001 lopputyöjulkaisu. Julkaisusarja A 1/02. Tampere: Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 216-241.
- Niemistö, Risto 2000. Ryhmän luovuus ja kehityshehdot. 4. korjattu painos. Helsinki: Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.
- Ojala, Satu & Jokivuori, Pertti 2012. Työhyvinvoinnin mittarit. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Ojanen, Sinikka 2006. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Yliopistokustannus.
- Otala, Leenamajja. 2011. Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön. 1. painos. Helsinki: WSOYPro.
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Paunonen-Immonen, Marita 2005. Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja. 1.-3. painos. Helsinki: WSOY.
- Pirttilä-Backman & Suoninen & Lahikainen & Ahokas 2010. Arjen sosiaalisuus. Teoksessa Eero Suoninen & Anna-Maija Pirttilä-Backman & Anja Riitta Lahikainen & Marja Ahokas. Arjen sosiaalipsykologia. 1. painos. WSOYPro Oy, 11-28.
- Pohjanheimo, Esa 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Tallentum.
- Punkanen, Tiina 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: Tammi.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Johdanto. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 9-19.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 75-85.
- Pyöriä, Pasi 2012. Johdanto. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus, 7-22.

- Rapala, Marianne 2008. Työhön sitoutuminen ja sen tukeminen työnohjauksen avulla. Teoksessa Soili Keskinen (toim.). Työnohjaus – mitä, missä, milloin? Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Rauramo, Päivi 2022. Helsingin Sanomat 27.7.2022. Mielipide. ”Psykykkistä valmennusta kaitaan myös työpaikoilla”. B10.
- Routarinne, Simo 2007. Valta ja vuorovaikutus. Statusilmaisun perusteet. Helsinki: Tammi.
- Saarelainen, Ritva 2005. Suora työnohjaus – työnohjauksen systeemiteoreettinen sovellus. Teoksessa Marita Paunonen-Immonen. Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja. 1.-3. painos. Helsinki: WSOY, 162-189.
- Savimäki, Marja-Leena 2022a. NLP koulutus. Viitattu 31.8.2022. <https://www.nlpkoulutus.info/mita-on-nlp/>
- Savimäki, Marja-Leena 2022b The Social Panorama Model. Viitattu 31.8.2022. <https://www.nlpkoulutus.info/sosiaalipanoraama/>
- Savimäki, Marja-Leena 2022c. Viitattu 11.10.2022. <https://www.nlpkoulutus.info/sosiaalipanoraama/>
- Savimäki, Marja-Leena 2014. Sosiaalipanoraama koulutus 23.5.-15.6.2014. Koulutusaineisto.
- Science Daily 2014. Julkaistu 4.2.2014. First evidence of common brain code for space, time, distance. Dartmouth College. Viitattu 29.8.2022. <https://www.sciencedaily.com/releases/2014/02/140204123730.htm>
- Shemeikka, Riikka & Aho, Simo & Jokinen, Esa & Järnefelt, Noora & Kaakinen, Kivimäki, Riikka & Korkeamäki, Johanna & Mertala, Sirpa & Mäkiäho, Ari & Parkkinen, Maari & Pitkänen, Sari & Terävä, Kimmo & Vuorento, Mirkka 2017. Työurien jatkaminen vaatii yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta. Viitattu 23.8.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79799/38_TYPYKE_27042017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Society for Mental Space Psychology, 2019. MSD-1: Mental Spatial Diagnosis. Manual for the Understanding of Psychological Processes. First edition.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. Työympäristö ja työhyvinvointi 2030. Julkaisuja 2019:3. Viitattu 23.8.2022. <https://stm.fi/tyo2030>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2022a. Strategia 2030. Viitattu 23.8.2022. <https://stm.fi/tyoelama>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2022b. Työelämän mielenterveysohjelma. Viitattu 24.8.2022. <https://stm.fi/tyoelaman-mielenterveysohjelma>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2022c. Mielenterveyden manifesti työelämään. Viitattu 24.8.2022. <https://stm.fi/mielenterveyden-manifesti-tyoelamaan>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2022d. Työhyvinvointi. Viitattu 11.10.2022. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suomen coaching-yhdistys ry 2022a. Mitä coaching on? Viitattu 4.10.2022. <https://www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on/>

- Suomen coaching-yhdistys ry 2022b. Coach-haku. Viitattu 4.10.2022. <https://www.coaching-yhdistys.fi/coach-haku/>
- Suoninen, Eero 2010. Päivittäinen vuorovaikutus. Teoksessa Eero Suoninen & Anna-Maija Pirttilä-Backman & Anja Riitta Lahikainen & Marja Ahokas. Arjen sosiaalipsykologia. 1. painos. WSOYPro Oy, 29-88.
- Suonsivu, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. UNIPress.
- Suutarinen, Marjaana 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, Marjaana & Puustinen Päivi (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 11-44.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Economica-kirjasarjan julkaisu nro 17. Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 2. painos. Taleuntum Media.
- Tilastokeskus 2022. Väestö ja väestöennuste ikäryhmittäin. Päivitetty 31.3.2022. Viitattu 11.10.2022. https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#vaeston-ikarakenne
- Toivonen, Veli-Matti 1996. Kartoja mielen toiminnasta. Teoksessa Veli-Matti Toivonen & Peter von Harpe, NLP Mielikirja. Kuinka muuttaa mieltään. 4. painos. Helsinki: Mielikirjat, 11-43.
- Toivonen, Veli-Matti & Asikainen, Riitta 2000. Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1. Teoksessa Jussi Onnismaa-Pasanen & Timo Spangar (toim.). PS-Kustannus, 106-136.
- Toivonen, Veli-Matti & Asikainen, Riitta 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Ai-ai.
- Toivonen, Veli-Matti & Kauppi, Timo 1999. Aika muovailuvahana. NLP ja henkilökohtaisen ajan rakenne. Helsinki: Ai-ai.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. 16.6.2022. Työolobarometri 2021 loppuraportti: hyvinvointia tukeva toiminta yleistä työpaikoilla, havainnot työpaikkakiusaamisesta pysyneet tasaisina Viitattu 21.9.2022. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tyoolobarometri-2021-loppuraportti-hyvinvointia-tukeva-toiminta-yleista-tyopaikoilla-havainnot-tyopaikkakiusaamisesta-pysyneet-tasaisina>
- Työsuojelu 2022. Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? Viitattu 23.8.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>
- Työterveyslaitos 2021. Viitattu 7.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Viitattu 24.8.2022. <https://finlex.fi/>
- Vanhala, Sinikka & von Bonsdorff, Monika 2012. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 119-136.
- Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

- Väänänen, Ari & Smedlund, Anssi & Törnroos, Kaisa & Kurki, Anna-Leena & Soikkainen, Antti & Panganniemi, Nina & Toppinen-Tanner, Salla 2020. Toimintatapojen muutos. Teoksessa Kokkinen, Lauri (toim.). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Viitattu 23.8.2022. <https://www.julkari.fi/handle/10024/140712>
- Yle 2018. Uutinen: Kivirinta järjestää uinnin palaset mielikuvissaan –"Koko kausi ei ole koskaan ollut surffilaudalla liitelemistä". Päivitetty 1.8.2018. Viitattu 31.10.2022. <https://yle.fi/urheilu/3-10331780>
- Åhman, Helena 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

LIITTEET

Liite 1 NLP:n taustaoletukset

Liite 2 Ohjeet tiimipanoraamoista tehtyihin piirroksiin ja piirrokset

Liite 3 Kyselyn taustakysymykset

Liite 4 Kyselyn kysymykset ja tulokset: 25 väittämän keskiarvot ennen ja jälkeen ohjauksen

Liite 5 Kyselyn kysymykset ja tulokset: Työkavereiden kanssa työskentely

Liite 6 Kyselyn kysymykset ja tulokset: Kysymykset ohjauksen jälkeen

Liite 1

NLP:n taustaoletukset

Maailma ja maailmankuva ovat eri asioita

Emme reagoi suoraan todellisuuteen, vaan meillä kaikilla on siitä oma kartamme eli maailmankuvamme, jonka pohjalta reagoimme tilanteisiin ja asioihin. Kun ihminen pitää omaa maailmankuvaansa totena, hän kaventaa todellisuuden omaksi käsitykseksensä todellisuudesta. Samalla pitää helposti muiden maailmankuvia vääränä ja menettää mahdollisuuden rikastaa omaa karttaansa asioilla, jotka kuuluvat muiden ihmisten karttoihin. Kenenkään maailmankuva ei kuvaa maailmaa eli todellisuutta kokonaan ja täysin tarkasti. Ihminen tekee aina parhaat mahdolliset valinnat ja toimii oman maailmankuvansa pohjalta.

Ulkoisen ja sisäisen informaatio käsitellään viiden aistin avulla

Ihmiset käsittelevät kaiken sisäisen ja ulkoisen informaation viiden aistin eli näön, kuulon, tunnon, hajun ja maun avulla. Aistihavainnossa kohde on aivojen ja aistielinten ulkopuolella esim. kuulet pihalla haukkuvan koiran ääneen. Sisäisesti luomamme mielikuvat ja muistikuvat sisältävät kuvia, ääniä, makuja jne., kun muistelet esim. viime lomaasi ja sen tapahtumia.

Vuorovaikutuksessa on tietoinen ja tiedostamaton puoli

Ihmisen mieli toimii sekä tietoisella että tiedostamattomalla tasolla. Asetamme tietoisesti tavoitteita. Jokin osaaminen on automatisoitunut ja häipynyt tietoisuudestamme. Ihminen on voinut oppia tekemään päätökset tietyllä tavalla. Kun tällainen taito on automatisoitunut, sen käyttäminen tapahtuu nopeasti ilman, että siihen tietoisesti enää kiinnittää huomiota.

Huipputaitoja voidaan mallittaa ja opettaa muille

Mallittamiseen perustuen NLP:ssä oletetaan, että jos yksikin ihminen voi tehdä jotakin, kuka tahansa muu voi tehdä saman. Kyse on siitä, kuinka onnistuva toimintatyyli mallitetaan eli puretaan auki. Kun mallittaminen onnistuu, taito tai toiminta voidaan opettaa ihmisille, jotka eivät ole sitä aikaisemmin osanneet.

Viestin merkitys on sen herättämä reaktio sekä jos se, mitä teet ei toimi, kokeile jotain muuta.

NLP:ssä ajatellaan, että yhteys toiseen ihmiseen syntyy silloin kun toinen ihminen kohdataan hänen maailmankuvassaan. Tehtäväksi tulee silloin selvittää, millainen toisen ihmisen maailmankuva todellisuudesta on. Jos ajattelen olevani ystävällinen, mutta toinen ihminen loukkaantui, voin kiinnostuneena todeta: hänelle se mikä minulle olisi ystävällisyyttä, merkitsikin loukkausta; mikä hänelle merkitsee ystävällisyyttä? Jos viestini ei saa aikaan toivomaani reaktioita, voin muuttaa sitä ja katsoa millainen viesti tuottaa haluamani reaktion. Vastustus ei

Liite 1

johdu vastapuolen ominaisuudesta, vaan on merkki viestijän joustamattomuudesta ottaa huomioon toisen ihmisen maailmankuva. Yleensä se, jolla on eniten joustavuutta, onnistuu vuorovaikutustilanteissa parhaiten.

Kaiken käyttäytymisen takana on positiivinen tarkoitus

Jokaisen ihmisen ihmisarvo on kiistaton, olipa hänen käyttäytymisensä tilanteeseen nähden sopivaa tai sopimatonta. Silloinkin kun ihmisen käsitys maailmasta antaa hänelle vain huonoja toimintakeinoja, on niiden taustalla oleva pyrkimys positiivinen. Idea kaiken käyttäytymisen takana olevasta positiivisesta tarkoituksesta antaa mahdollisuuden lähestyä positiivisesti sekä omia että toisten ihmisten oudoilta, kummallisilta, vääriltä, jopa hulluilta tuntuvia käyttäytymismuotoja.

Ihmisillä on jo kaikki ne resurssit, joita he tarvitsevat itselleen tärkeiden muutosten tekemiseen

Milton H. Erickson teki työtä tällaisen perusolettamuksen pohjalta. Tämä ohjasi hänen työtään niin, että hän etsi asiakkaansa kokemusmaailmasta tapahtumia, jolloin asiakas jo jossain toisessa yhteydessä on tehnyt asioita, jotka terapiaan tuullessaan olivat hänen tavoitteinaan. Kyse ei ole siitä, että joku ratkaisisi asiakkaan pulmat hänen puolestaan, vaan siitä, että joku auttaa häntä löytämään itsestään ja ottamaan käyttöön ne resurssit, jotka hänessä jo ovat.

Systeeminäkökulma, kaikki vaikuttaa kaikkeen sekä ekologia.

Mieli ja keho ovat saman systeemin osia. Mieli toimii kehollisten ilmiöiden kautta ja keho toimii mielen kautta. Kuvittelemalla erilaisia asioita voi ohjata sitä miltä tuntuu tai mitä kehossa tapahtuu. Psykologisen ekologian näkökulmasta otetaan huomioon mielen ja kehon toiminnan muutoksissa seuraamukset systeemien kaikkien osien ja osapuolten kannalta.

NLP:n perusoletuksia voi testata toimimalla ikään kuin ne olisivat totta ja seuraamalla mitä tapahtuu.

Lähde: (Toivonen 1996, 19-26)

Liite 2

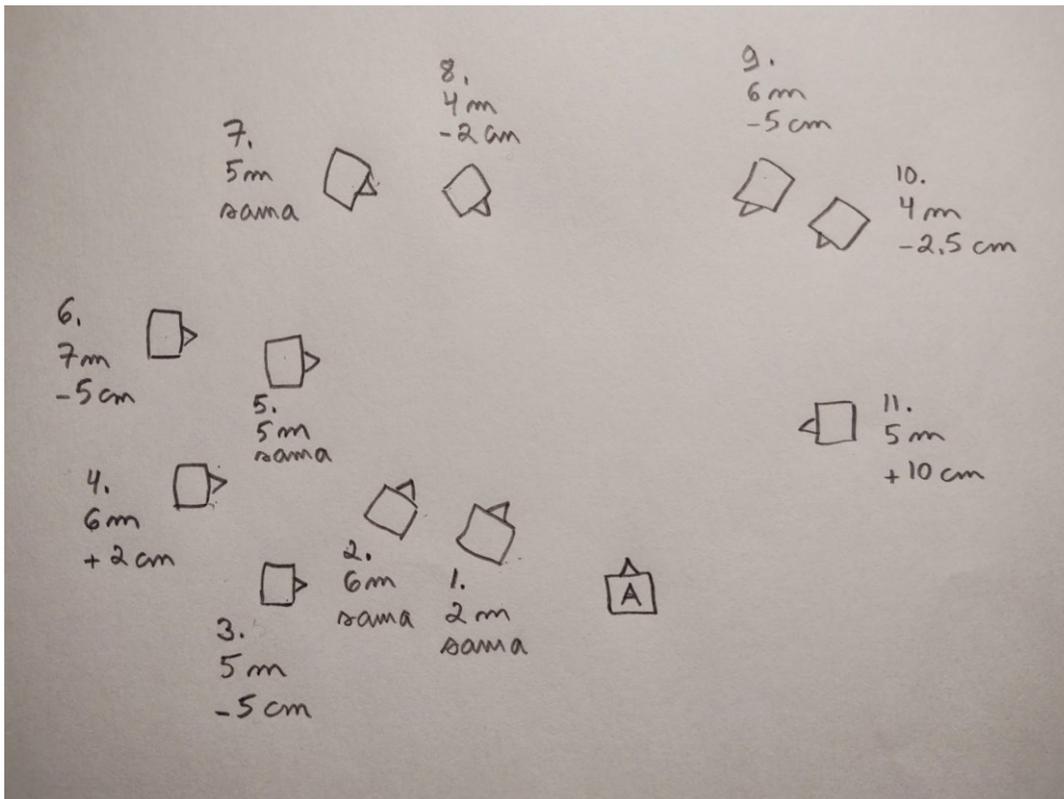
Ohje tiimipanoraamoista tehtyihin piirroksiin ja piirrokset

Seuraavilla sivuilla ovat valokuvina piirrokset ohjattavien tiimisosiaalipanoraamasta ennen ja jälkeen ohjauksen. Piirrokset ovat tässä mainitussa järjestyksessä.

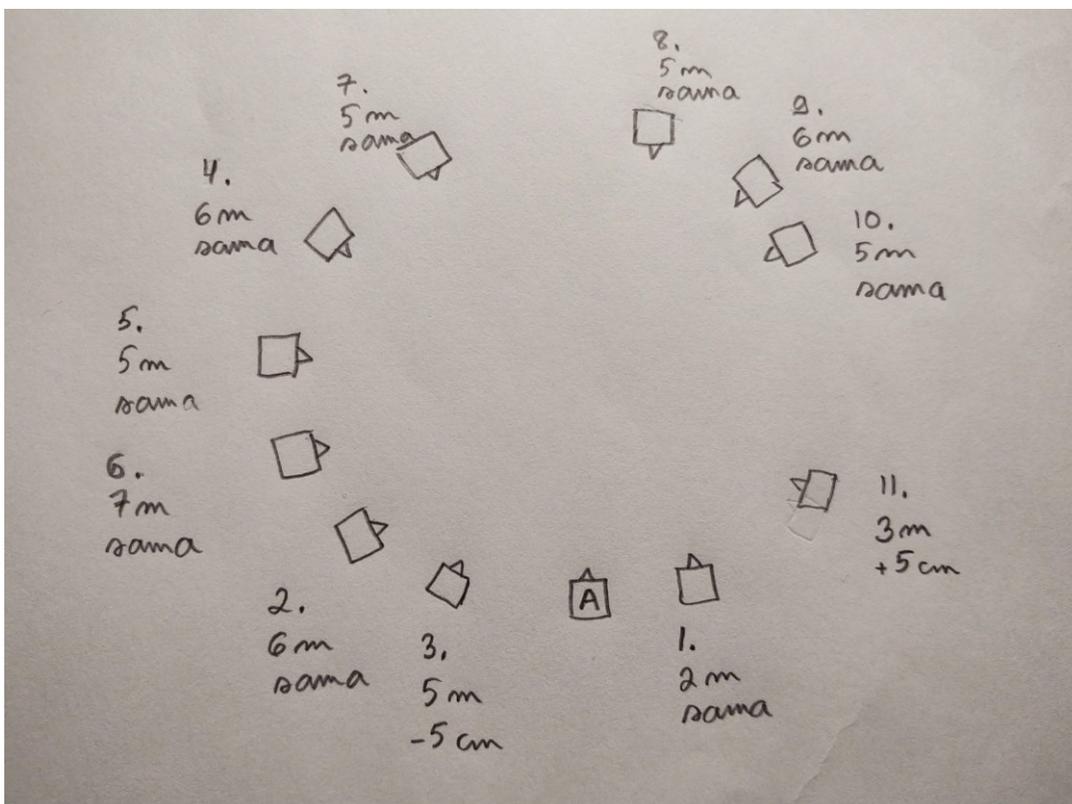
Piirroksissa ohjattava ja hänen tiimijäsentensä henkilöitymät on merkitty neliöllä ja sen kyljessä oleva pieni kolmiota muistuttava väkänen kuvaa katseen suuntaa. Ohjattava on yksilöity kirjaimella. Henkilöitymän yksilöivä juokseva numero on merkitty kunkin henkilöitymän lähelle. Sen alapuolella on henkilöitymän etäisyys ohjattavasta sekä henkilöitymän silmien korkeus verrattuna ohjattavaan. Kumpikin luku on ilmoitettu kunkin ohjattavan henkilökohtaisina mielikuvametreinä ja senttimetreinä, joten niitä ei voi verrata toisen ohjattavan lukuihin. Mikäli henkilöitymän katseen korkeus on sama kuin ohjattavalla, se on merkitty sanalla sama.

Henkilöitymät on sijoitettu piirroksissa mahdollisimman tarkasti ohjattavan kertoman ja osoittamaan paikkaan hänen antamiensa ohjeiden mukaisesti. Ohjattava on aina tarkistanut ohjaajan tekemät alkuperäispiirrokset. Liitteessä olevat piirrokset on tehty alkuperäisten piirrosten sekä ohjauksen aikana lattialle sijoitetuista henkilöitymien paikkaa symboloivien lappujen sijainneista otettujen valokuvien pohjalta. Piirroksissa on käytetty kunkin ohjattavan yksilöllisiä mielikuvametrejä ja -senttimetrejä. Etäisyydet eivät ole verrattavissa toisen ohjattavan ilmoittamiin etäisyyksiin. Niin ikään piirrosten mittasuhteet eivät vastaa fyysisen maailmamme metrimääräisiä mittoja.

Liite 2

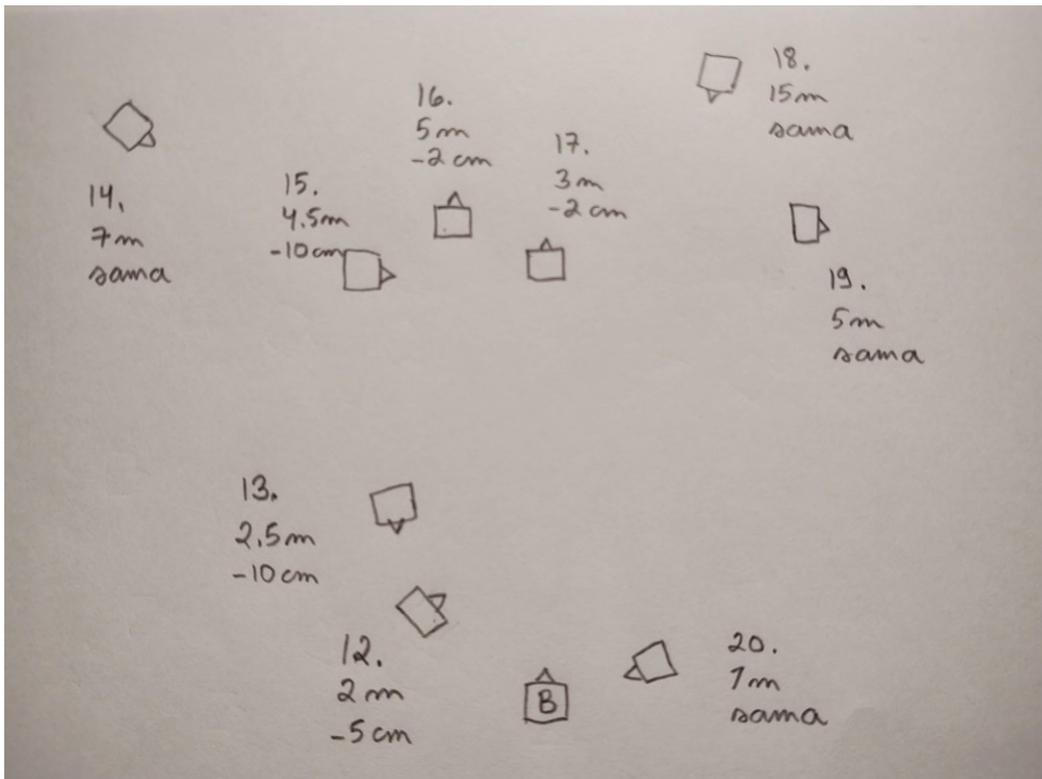


Kuva 1: A:n tiimipanoraama ennen ohjausta

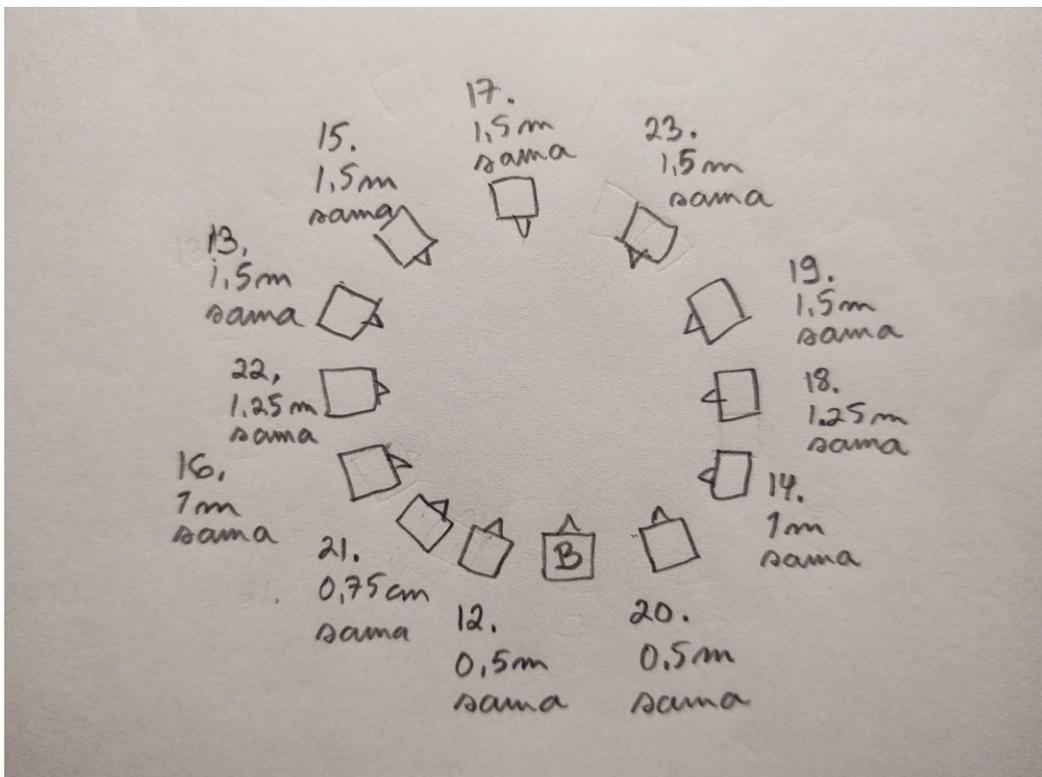


Kuva 2: A:n tiimipanoraama ohjauksen jälkeen

Liite 2

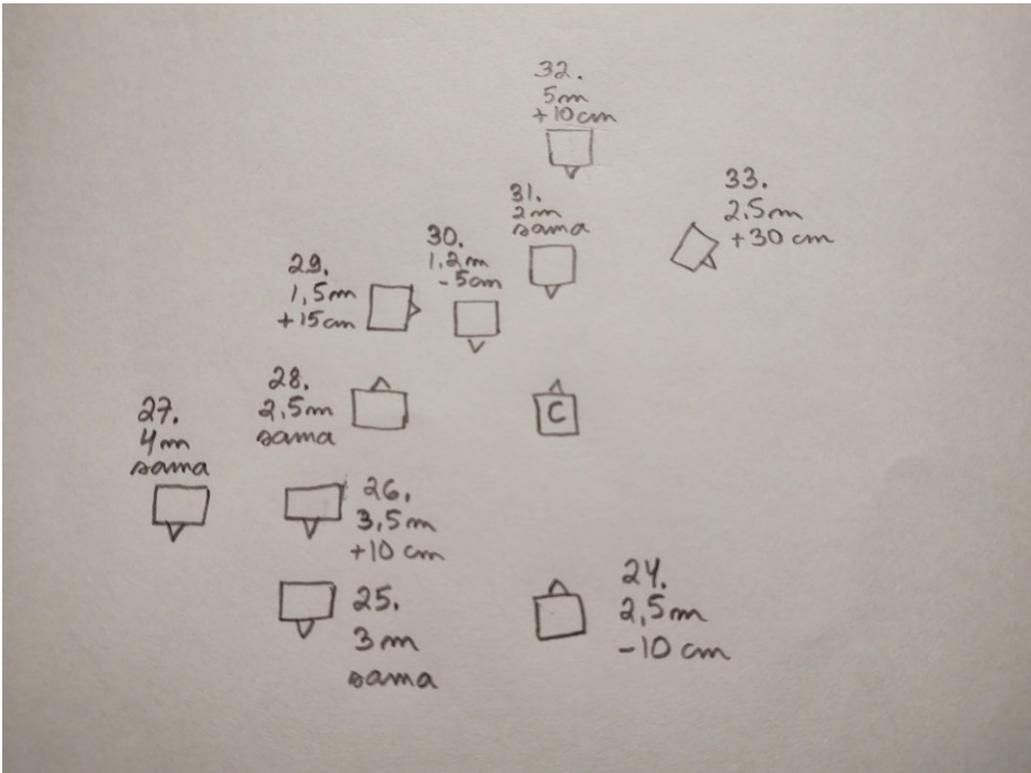


Kuva 3: B:n tiimipanoraama ennen ohjausta

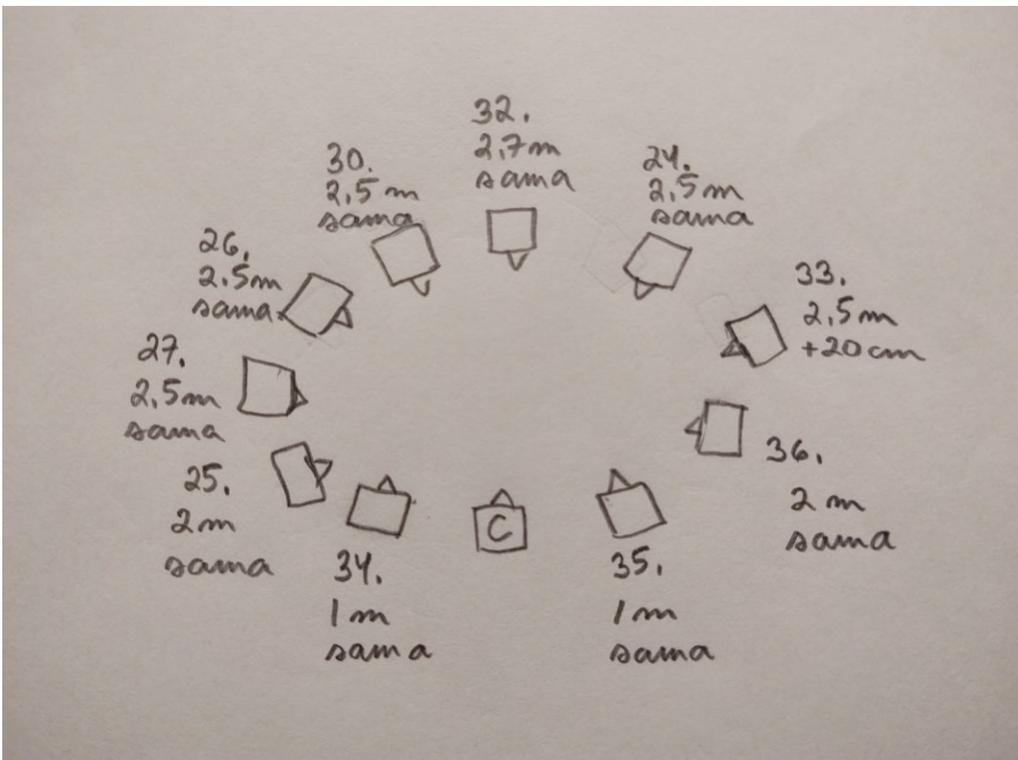


Kuva 4: B:n tiimipanoraama ohjauksen jälkeen

Liite 2

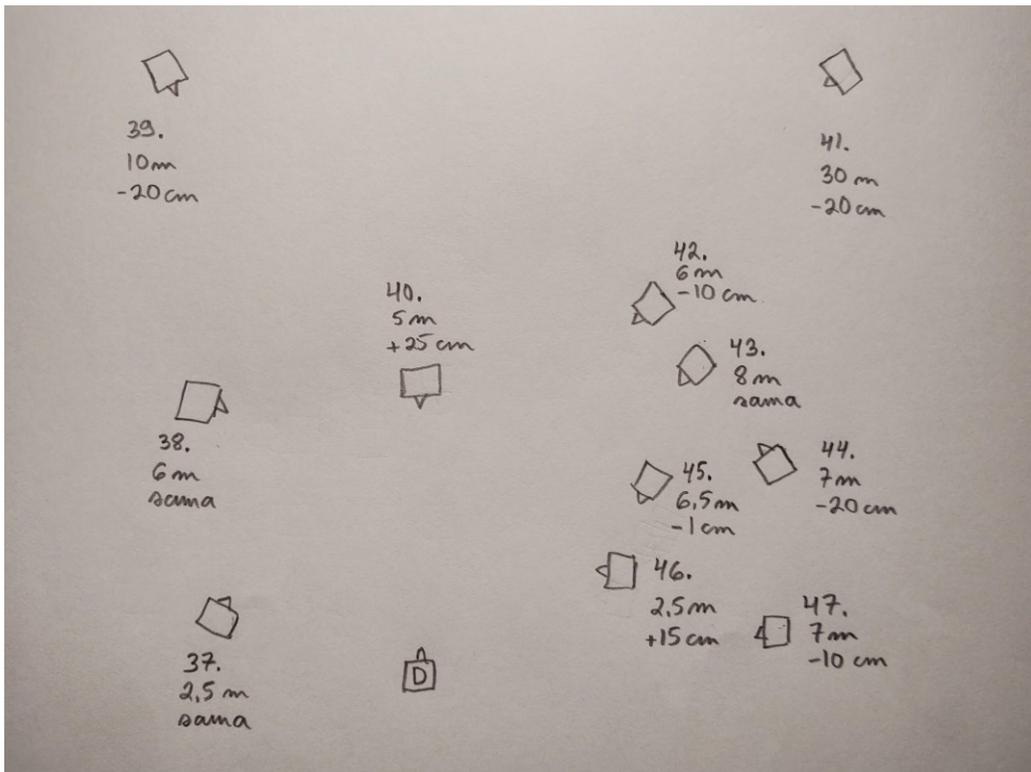


Kuva 5: C:n tiimipanoraama ennen ohjausta

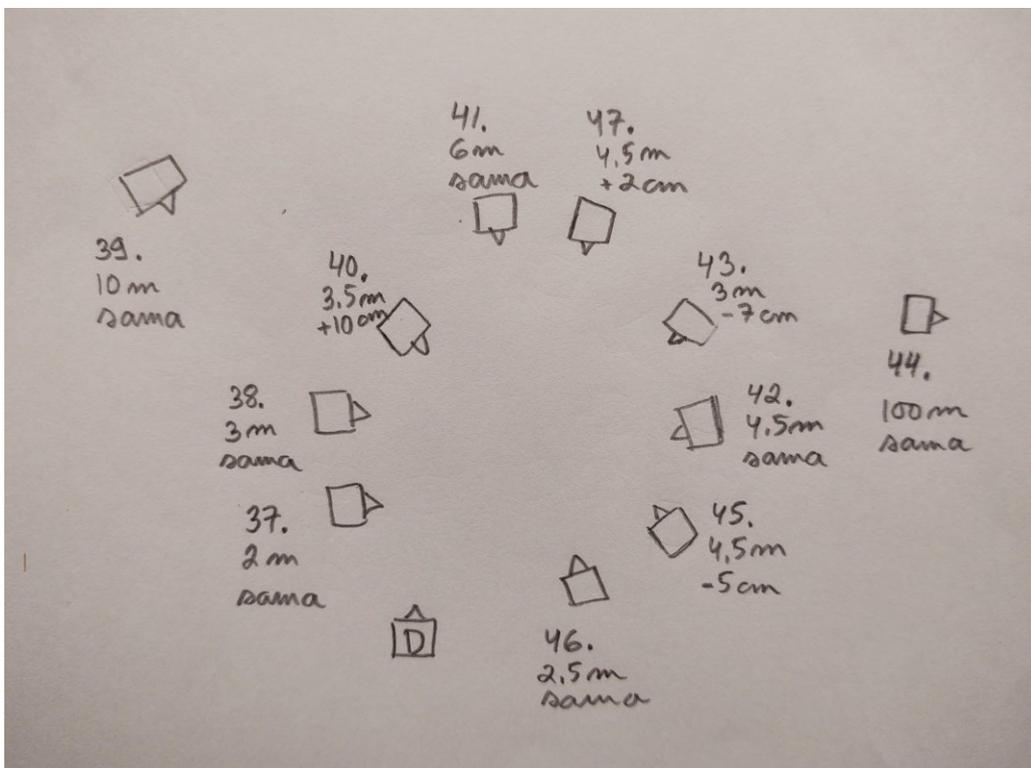


Kuva 6: C:n tiimipanoraama ohjauksen jälkeen

Liite 2

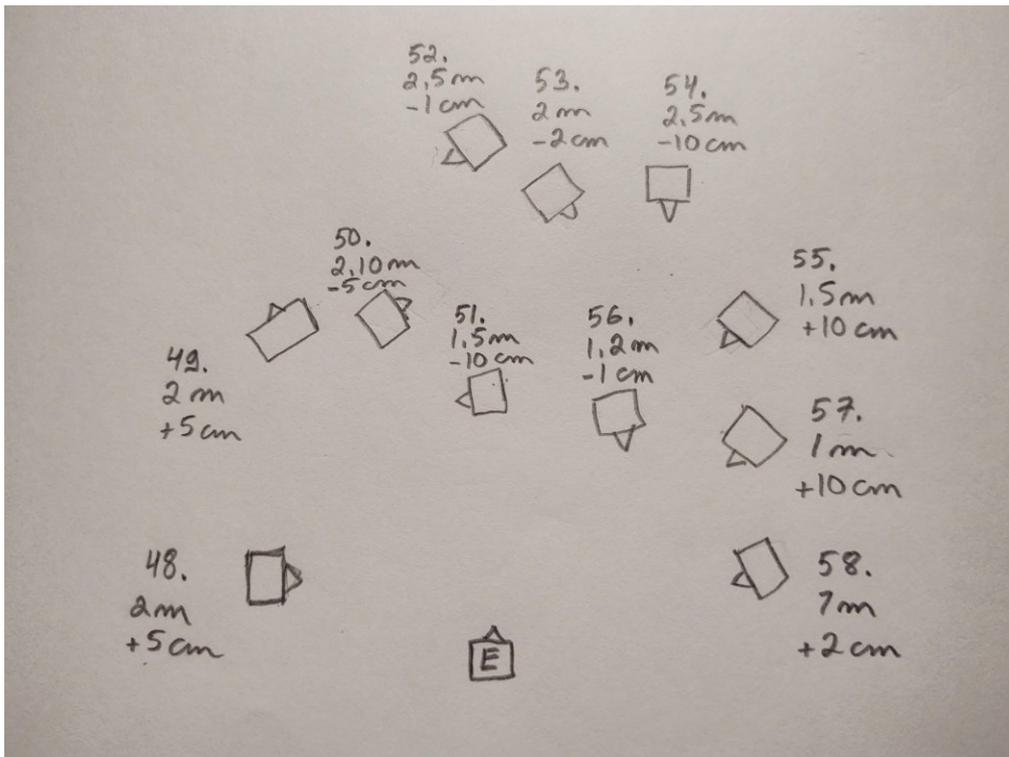


Kuva 7: D:n tiimipanoraama ennen ohjausta

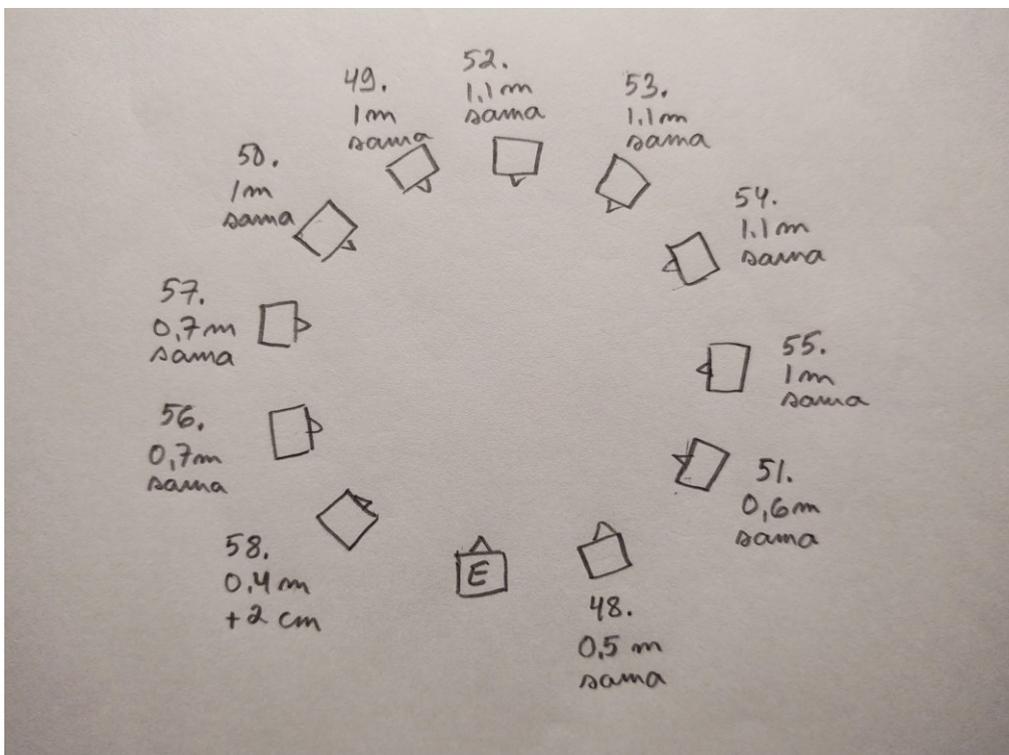


Kuva 8: D:n tiimipanoraama ohjauksen jälkeen

Liite 2

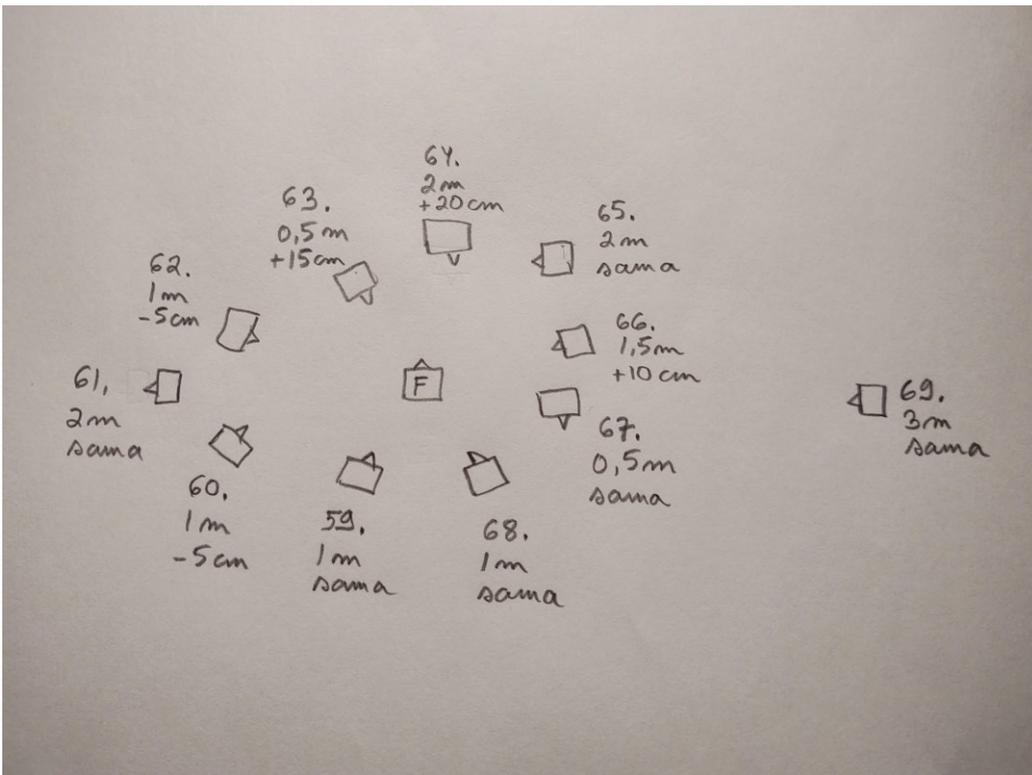


Kuva 9: E:n tiimipanoraama ennen ohjausta

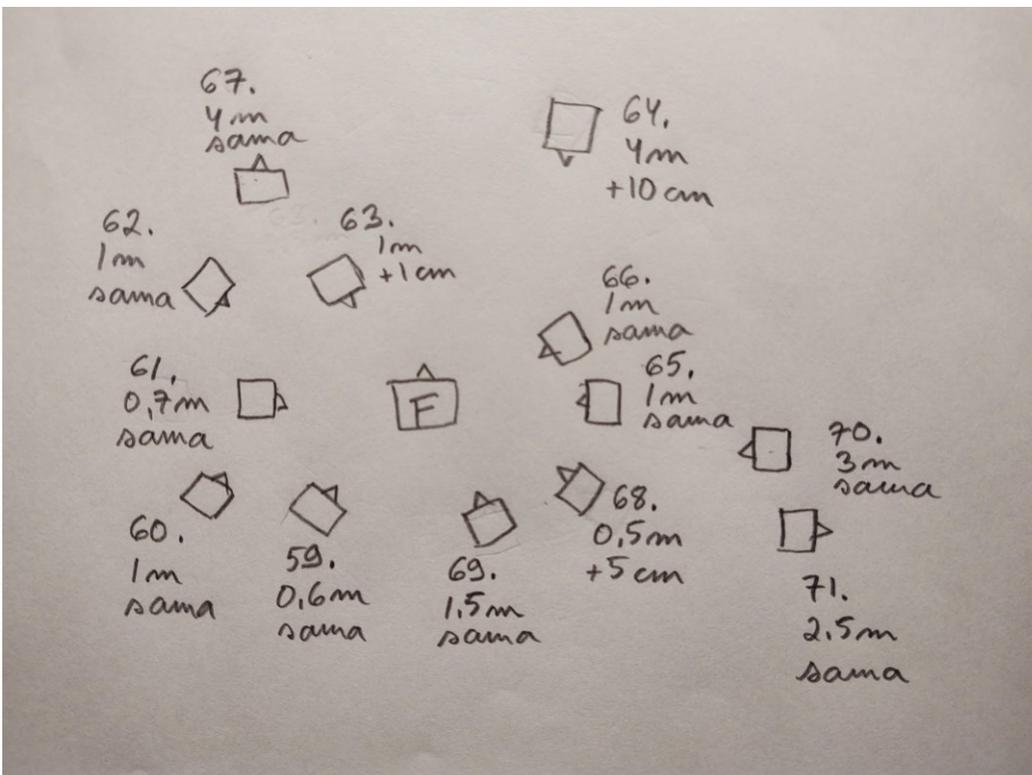


Kuva 10: E:n tiimipanoraama ohjauksen jälkeen

Liite 2



Kuva 11: F:n tiimipanoraama ennen ohjausta



Kuva 12: F:n tiimipanoraama ohjauksen jälkeen

Liite 3

Kyselyn taustakysymykset

Kuinka kauan olet työskennellyt asiakaspalvelussa?

| | |
|--------------|---|
| alle vuoden | 3 |
| 1-3 vuotta | 1 |
| 4-7 vuotta | 2 |
| yli 8 vuotta | 0 |

Mistä seuraavista osaamisen kasvattamisen ja hyvinvointia tukevista tavoista sinulla on kokemusta työnantajan järjestämänä tai omaehtoisesti?

Mentorointi (kokenut työntekijä auttaa kehittymään sinua työssä, eri asia kuin perehdyttäminen)

Työnohjaus (työnohjaajan ohjaamia tapaamisia liittyen esim. työssäkehittymiseen)

Valmennus (esim. ratkaisukeskeinen valmennus, business coachaus)

Lyhytpsykoterapia (laillistetun psykoterapeutin vetämä)

Valmennus, jossa hyödynnetään mielikuvien käyttöä (esim. sosiaalipanoraama, NLP)

Ei mitään edellä mainituista

Skaala 1-6, jossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 6 täysin samaa mieltä.

Fyysinen työhyvinvointini on hyvä:

keskiarvo ennen valmennusta 4,7; keskiarvo valmennuksen jälkeen 4,7

Liite 4

Kyselyn tulokset: 25 väittämän keskiarvot ennen ja jälkeen ohjauksen

Skaala 1-6, jossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 6 täysin samaa mieltä. Taulukoissa on keskiarvot ennen ohjausta, ohjauksen jälkeen ja niiden erotus.

Keskustelukulttuuri, luotettavuus ja tasavertaisuus

| | ennen | jälkeen | erotus |
|--|-------|---------|--------|
| 1. Voin halutessani keskustella avoimesti tiimini jäsenten kanssa erilaisista asioista | 5,0 | 5,0 | 0,0 |
| 2. Uskallan tuoda esille uusia asioita ja ideoita käsiteltäväksi tiimilleni | 4,7 | 4,8 | 0,2 |
| 3. Pystyn keskustelemaan tiimini jäsenten kanssa ristiriidoista | 4,5 | 4,7 | 0,2 |
| 4. Yleisesti ottaen tiimini jäsenet ovat hyvin luotettavia | 4,7 | 5,0 | 0,3 |
| 5. Tiimissäni ei esiinny vapaamatkustajia | 4,7 | 5,0 | 0,3 |
| 6. Tiimini jäsenet ajavat vilpittömästi tiimin yhteistä etua | 4,7 | 5,0 | 0,3 |
| 7. Kukaan tiimini jäsen ei yritä dominoida toisia | 3,7 | 4,5 | 0,8 |

Avun ja tiedon saaminen ja antaminen, osaamisen jakaminen

| | ennen | jälkeen | erotus |
|--|-------|---------|--------|
| 8. Tarjoan apua kenelle tahansa tiimini jäsenelle | 5,5 | 5,3 | -0,2 |
| 9. Saan apua keneltä tahansa tiimini jäseneltä | 5,5 | 5,5 | 0,0 |
| 10. Jaan aktiivisesti työhön liittyvää tietoa muille tiimini jäsenille | 5,5 | 5,2 | -0,3 |
| 11. Jaan mielelläni osaamistani muille tiimini jäsenille | 5,2 | 5,0 | -0,2 |

Palaute

| | ennen | jälkeen | erotus |
|--|-------|---------|--------|
| 12. Minun on helppo vastaanottaa työskentelyyni liittyvää positiivista palautetta keneltä tahansa tiimini jäseneltä | 4,8 | 5,0 | 0,2 |
| 13. Minun on helppo vastaanottaa työskentelyyni liittyvistä epäkohdista palautetta keneltä tahansa tiimini jäseneltä | 5,4 | 4,7 | -0,7 |
| 14. Minun on helppo antaa kenelle tahansa tiimini jäsenelle hänen työskentelynsä liittyvää positiivista palautetta | 5,5 | 4,8 | -0,7 |
| 15. Minun on helppo antaa kenelle tahansa tiimini jäsenelle palautetta hänen työskentelynsä liittyvistä epäkohdista | 3,5 | 4,2 | 0,7 |

Liite 4

Yhteisöllisyys

| | ennen | jälkeen | erotus |
|--|-------|---------|--------|
| 16. Koen kuuluvani asiakaspalvelutiimiin | 5,0 | 5,2 | 0,2 |
| 17. Olen sitoutunut työskentelemään asiakaspalvelutiimissä yhtenä sen jäsenenä | 5,2 | 5,2 | 0,0 |
| 18. Välitän tiimini jäsenistä | 5,2 | 5,2 | 0,0 |
| 19. Tunnen yhteisöllisyyttä tiimini jäseniä kohtaan | 4,5 | 5,2 | 0,7 |

Vastuu ja ilmapiiri

| | ennen | jälkeen | erotus |
|--|-------|---------|--------|
| 20. Työskentelen mielelläni kenen tahansa tiimini kuuluvan työntekijän kanssa. | 4,7 | 4,8 | 0,2 |
| 21. Tiimimme jäsenet kantavat vastuun omasta työstään. | 4,5 | 4,7 | 0,2 |
| 22. Tiimimme ilmapiiri on rakentava. | 4,2 | 5,0 | 0,8 |
| 23. Tiimissämme ei syrjitä ketään | 4,5 | 4,8 | 0,3 |

Työn hoitaminen

| | ennen | jälkeen | erotus |
|---|-------|---------|--------|
| 24. Saan ja tarvittaessa hankin aktiivisesti tietoa työni hoitamisen kannalta olennaisista asioista | 4,3 | 5,0 | 0,7 |
| 25. Välitän töiden hoitamiseen liittyvää tietoa oma-aloitteisesti työtovereilleni | 5,2 | 5,2 | 0,0 |

Liite 5

Kyselyn tulokset: Työkavereiden kanssa työskentely

Skaala 1-10, jossa numero kuvastaa kuinka monen oman tiimiläisen kanssa vastaaja työskentelee mielellään. Vastaukset ennen ohjausta ja ohjauksen jälkeen.

| | | |
|--|---------|-----------|
| Kuinka monen aspan tiimiläisen kanssa työskentelet mielelläsi? | | |
| 8 työkaverin | ennen 1 | jälkeen 0 |
| 9 työkaverin | ennen 2 | jälkeen 1 |
| 10 työkaverin [eli kaikkien] | ennen 3 | jälkeen 5 |

Skaala 1-10, jossa numero kuvastaa kuinka monen oman tiimiläisen kanssa vastaaja haluaisi työssään tulla toimeen. Vastaukset ennen ohjausta ja ohjauksen jälkeen.

| | | |
|---|---------|-----------|
| Kuinka monen aspan tiimiläisen kanssa haluaisit työssäsi tulla toimeen? | | |
| 9 työkaverin | ennen 1 | jälkeen 0 |
| 10 työkaverin [eli kaikkien] | ennen 5 | jälkeen 6 |

Liite 6

Kyselyn tulokset: kysymykset ohjauksen jälkeen

Skaala 1-6, jossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 6 täysin samaa mieltä. Taulukoissa on väittämän keskiarvo ohjauksen jälkeen.

| | |
|--|-----|
| Koin ohjaustilanteen positiivisena kokemuksena | 4,7 |
| Ymmärräys omasta tavastani toimia tiimissäni lisääntyi | 5,2 |

Vastausasteikko 1-10, jossa numerolla 1-6 tulokset ovat negatiivisia, numerolla 7-8 neutraaleja ja 9-10 positiivisia. Tuloksissa on vastaajien määrä.

Suosittelisitko sosiaalipanoraaman tasapainottamista valmennusmenetelmänä työkaverillesi?

| | |
|--------------|---|
| Negatiivinen | 1 |
| Neutraali | 3 |
| Positiivinen | 2 |

Avoimet kysymykset:

- Millainen oli kokemuksesi ohjauksesta?
- Miten tapasi toimia on muuttunut?
- Minkä asioiden - kuten käyttäytyminen, tekeminen ja toiminta - koet muuttuneen, kun mietit suhdettasi tiimisi jäseniin? Minkälaisia vaikutuksia mielestäsi muutoksesta on tästä eteenpäin?