

Ratkaisukeskeisyys ja osallisuus työyhteisö- jen palaverikäytännöissä

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

2023

Hanna-Leena Iisvirta

Tiivistelmä

Tekijä Hanna-Leena Iisvirta	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 58+4	Valmistumisaika 2023
Työn nimi Ratkaisukeskeisyys ja osallisuus työyhteisöjen palaverikäytännöissä		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (YAMK), sosiaali- ja terveysalan palvelumuotoilu		
Toimeksiantajaorganisaatio LAB ammattikorkeakoulu, SoteCampus		
Tiivistelmä <p>Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on löytää ratkaisukeskeisyyttä ja osallisuutta lisääviä ja vähentäviä tekijöitä työyhteisöjen palaverikäytännöissä. Kehittämistyön tavoitteena on lisätä osallisuutta ja ratkaisukeskeisyyttä työyhteisöjen palaverikäytäntöihin. Kehittämistehtävän aihe nousi suoraan työelämästä. LAB ammattikorkeakoulussa ja Sosiaali- ja terveystieteiden yksikössä on huomattu, että työyhteisöjen palaverit eivät ole ratkaisukeskeisiä.</p> <p>Kehittämistyön näkökulma oli laadullinen ja aineisto kerättiin kolmen teemahaastattelun ja kahden yhteiskehittämisen työpajan avulla. Kehittämistyön lähestymistapana käytettiin palvelumuotoilua. Kehittämistä tehtiin työpajoissa kahden organisaation henkilöstöstä koostuvan kehittäjäryhmän kanssa. Työpajoissa pohdittiin ratkaisukeskeisyyttä lisääviä ja vähentäviä tekijöitä työyhteisöjen palaverikäytännöissä, laadittiin palaveriin osallistujien persoonakortteja ja luotiin unelmien palaveripolku.</p> <p>Aineistosta nousseet tulokset voidaan jakaa kokouskäytäntöihin liittyviin tuloksiin, vuorovaikutukseen liittyviin tuloksiin ja organisaatio- ja työkuultuuriin liittyviin tuloksiin. Tärkeimpänä ratkaisukeskeisyyttä lisäävänä tekijänä nähdään palaverien suunnitelmallisuus sekä luottamukseen ja tuttuuteen liittyvät tekijät. Tämän lisäksi organisaatioiden palaverikokoonpanoja on uudistettava niin, että palavereita ei järjestetä turhaan ja palavereihin kutsutaan ainoastaan avainhenkilöt käsiteltävän asian kannalta.</p>		
Asiasanat ratkaisukeskeisyys, osallisuus, luottamus, vuorovaikutus		

Abstract

Author	Type of Publication	Published
Hanna-Leena Iisvirta	Thesis, UAS	2023
	Number of Pages	
	58+4	
Title of Publication		
Solution orientation and involvement in the meeting practices of work communities		
Degree, Field of Study		
Master of Social Services (UAS), Master's Degree Programme in Social and Health Care, Service Design for Social and Health Services		
Organisation of the client		
LAB University Of Applied Sciences, SoteCampus		
Abstract		
<p>The purpose of this research and development work is to find factors that increase and decrease solution-orientation and participation in the meeting practices of work communities. The goal of the development work is to increase involvement and solution-orientation in the meeting practices of work communities. The topic of the development task arose directly from working life. LAB University of Applied Sciences and South Karelia Social and Health Care District (Eksote) have noticed that the work community meetings are not solution-oriented.</p> <p>The perspective of the development work was qualitative, and the material was collected through three theme interviews and two co-development workshops. Service design was used as an approach for this development work. Development was carried out in workshops with developer groups consisting of personnel of the two organizations. In the workshops, participants reflected factors that increase and decrease solution-orientation in meeting practices of work communities. Participants also made person cards of the participants in a meeting and created a meeting path of their dreams.</p> <p>The results emerging from the data can be divided into results related to meeting practices, results related to interaction, and results related to organizational culture and work culture. The most important factors that increase solution-orientation in meetings are planning meetings carefully and factors related to trust. Organizations should not organize unnecessary meetings and organize meetings only when it is a necessity. When a meeting is organized, only key persons are invited to the meetings in terms of the matter being discussed.</p>		
Keywords		
Solution orientation, involvement, trust, interaction		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimuksellisen kehittämistyön tausta	2
2.1	Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	2
2.2	Kehittämistyön kohdeorganisaatio	2
3	Ratkaisukeskeisyys ja osallisuus työyhteisöjen palaverikäytännöissä.....	3
3.1	Työyhteisöjen palaverikäytännöt.....	3
3.2	Ratkaisukeskeisyys työyhteisöissä	6
3.3	Ratkaisukeskeisyyttä uhkaavat tekijät työyhteisöissä.....	13
3.4	Osallisuus työyhteisössä ja osallisuutta edistävä johtaminen.....	14
3.5	Luottamus työyhteisöjen palavereissa	16
4	Tutkimuksellinen kehittäminen	19
4.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi	19
4.2	Laadullinen tutkimus kehittämistyön näkökulmana.....	21
5	Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus	25
5.1	Palvelumuotoilu kehittämistyön lähestymistapana	25
5.2	Aineiston keruuprosessi.....	28
6	Tulokset.....	37
6.1	Palavereihin käytettävä aika	37
6.2	Ratkaisukeskeisyyttä ja osallisuutta lisääviä ja vähentäviä tekijöitä palaverikäytännöissä	37
6.2.1	Kokouskäytäntöihin liittyvät tulokset.....	38
6.2.2	Vuorovaikutukseen liittyvät tulokset	40
6.2.3	Organisaatio- ja työkuultuuriin liittyvät tulokset.....	42
6.2.4	Ratkaisukeskeisyyden lisäämisehdotukset	43
7	Pohdinta	45
7.1	Johtopäätökset	45
7.2	Kehittämistyön prosessin arviointi.....	47
7.3	Kehittämistyön eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu	49
7.4	Kehittämistyön jatkuvuus ja jatkokehitysideat	50
	Lähteet	52

Liite 1. Palaveriin osallistujien persoonakortit

Liite 2. Tiedote kehittämistyöhön osallistuville

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysala on ison muutoksen edessä, kun sosiaali- ja terveyspalvelujen sekä pelastustoimen järjestämismäärä siirtyi kunnilta 18 hyvinvointialueelle vuoden 2023 alussa. Työvoiman kysyntä tuo haasteita nyt ja tulevaisuudessa. Sosiaali- ja terveysalalla työntekijäpulaa lisää koronapandemian vuoksi kertynyt hoitovelka, väestön ikärakenne, eläköityminen ja palvelutarpeen kasvu. Myös lainsäädäntö asettaa vaatimuksia työntekijöiden riittävyydelle. Työntekijätarvetta lisääviä tekijöitä ovat hoitajamitoituksen nosto, hoitotakuu ja vaatimukset hoidon saatavuudelle. Hallituksen esityksessä on arvioitu, että sosiaali- ja terveysalalle tarvitaan noin 200 000 uutta työntekijää vuoteen 2035 mennessä. (Tevameri 2021.)

Työntekijäpulan vuoksi ei ole yhdentekevää, miten työntekijät käyttävät työaikaansa. Palaverit vievät paljon työntekijöiden työaika, kansallisen kokousbarometritutkimuksen mukaan työntekijät käyttävät palavereihin osallistumiseen noin 10 tuntia viikoittaisesta työajastaan. Tämän lisäksi palavereihin valmistautumiseen liittyviin toimiin käytetään yli 6 tuntia viikossa. Kokousbarometriin vastanneista, yli 500 työntekijästä noin puolet koki, että palaverit vievät liikaa heidän työaikaansa. (Kansallinen kokousbarometri 2015.) Palaverien kokoonpanot ja tarkoitukset vaihtelevat käsiteltävän asian mukaan. Organisaatioiden johto ja esihenkilöt vastaavat siitä, että yhteiset palaverikäytännöt ovat toimivia ja työntekijöiden osaaminen tulee hyödynnetyksi. (Surakka 2006, 9–10.) Höglundin (2015, 38–39) mukaan palaverin järjestämisen on tuotava jokin lisäarvo verrattuna siihen, ettei palaveria järjestetä.

Tämä kehittämistyön aihe on valittu LAB ammattikorkeakoulun SoteCampuksen toimeksiannosta. Kehittämistyön tarkoituksena on löytää ratkaisukeskeisyyttä ja osallisuutta lisääviä ja vähentäviä tekijöitä työyhteisöjen palaverikäytännöissä. Kehittämistyön tavoitteena on lisätä osallisuutta ja ratkaisukeskeisyyttä työyhteisöjen palaverikäytäntöihin palvelumuotoilumenetelmien avulla kahden organisaation henkilöstöstä koostuvan kehittäjäryhmän kanssa.

2 Tutkimuksellisen kehittämistyön tausta

2.1 Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on löytää ratkaisukeskeisyyttä ja osallisuutta lisääviä ja vähentäviä tekijöitä työyhteisöjen palaverikäytännöissä.

Kehittämistyön tavoitteena on lisätä osallisuutta ja ratkaisukeskeisyyttä työyhteisöjen palaverikäytäntöihin palvelumuotoilumenetelmien avulla kahden organisaation henkilöstöstä koostuvan kehittäjäryhmän kanssa.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä tekijät lisäävät ratkaisukeskeisyyttä työyhteisön palaverikäytännöissä?
- Mitkä tekijät vähentävät ratkaisukeskeisyyttä työyhteisön palaverikäytännöissä?
- Miten osallisuuden kokemusta ja osallisuutta voidaan lisätä työyhteisön palaverikäytäntöihin?
- Miten ratkaisukeskeisyyttä voidaan lisätä työyhteisön palaverikäytäntöihin?

2.2 Kehittämistyön kohdeorganisaatio

Kehittämistyön kohdeorganisaatio on LAB ammattikorkeakoulun Sote Campus, jossa LAB ammattikorkeakoulu ja Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tiedekunta tekevät tiivistä yhteistyötä. Yhteistyön avulla luodaan uutta liiketoimintaa, sujuvoitetaan sosiaali- ja terveysalan palvelumalleja sekä vahvistetaan alueen vetovoimaisuutta. Käytännössä yhteistyömalli vahvistaa organisaatioiden henkilöstön osaamisen kehittämistä erilaisten koulutusten ja työkierron avulla. SoteCampuksen tavoitteena on

1. Digitaalisten ratkaisujen käyttöönoton ja hyödyntämisen vahvistaminen
2. Johtamiseen ja työn kehittämiseen liittyvän osaamisen vahvistaminen
3. Tiedon hyödyntämisen ja tietojohdamisen vahvistaminen.

Tämä kehittämistyö liittyy johtamiseen ja työn kehittämiseen liittyvän osaamisen vahvistamiseen. SoteCampus haluaa kehittää kustannustehokkaampia ja henkilöstön hyvinvointia edistäviä tapoja toimia ja tehdä työtä Etelä-Karjalassa. (LAB ammattikorkeakoulu 2022.)

3 Ratkaisukeskeisyys ja osallisuus työyhteisöjen palaverikäytännöissä

3.1 Työyhteisöjen palaverikäytännöt

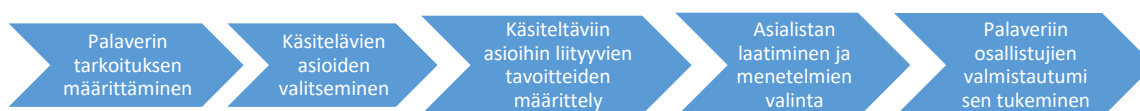
Palaverista käytetään erilaisia termejä; kokous, info, työpaja, tapaaminen, neuvottelu, riippuen siitä miksi palaveri järjestetään. Palaverin tärkein anti on se, että yhdessä miettimällä saadaan usein parempia ideoita tai päätöksiä kuin miettimällä yksin. Palaveri ei siis ole itseisarvo, vaan väline saavuttaa jotain. Palaverin tarkoituksena ja tavoitteena voi olla esimerkiksi ideointi, päätöksenteko, tiedottaminen, tilannekatsaus tai jonkun ongelman ratkaisu. (Koski & Korteso 2012, 18–19.) Kansallisen kokousbarometritutkimuksen mukaan työntekijät käyttävät palavereihin osallistumiseen noin 10 tuntia viikoittaisesta työajastaan. Tämän lisäksi palavereihin valmistautumiseen liittyviin toimiin käytetään yli 6 tuntia viikossa. Kokousbarometriin vastanneista, yli 500 työntekijästä puolet koki, että palaverit vievät liikaa heidän työaikaansa ja palavereita järjestetään määrällisesti liian paljon. (Kansallinen kokousbarometri 2015.)

Palaverien toimivuus koostuu monesta tekijästä. Palaverien toimivuutta arvioidaan usein esimerkiksi työtyytyväisyystutkimuksessa olevilla kysymyksillä. Työtyytyväisyystutkimuksen kysymykset ovat usein helpoin tapa tarkastella asiaa, mutta eivät kuitenkaan anna palaverien toimivuudesta kokonaiskuvaa. Palaverien toimivuutta voidaan tarkastella myös organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Organisaatiokulttuuri rakentuu organisaation rakenteista, prosesseista, toimintatavoista, ääneen sanotuista arvoista ja yhteisistä odotuksista. Palaverien toimivuutta organisaatiokulttuurin näkökulmasta voidaan tutkia esimerkiksi havainnoimalla ja keskusteluilla. (Surakka 2006, 18–21.) Kokousbarometritutkimuksen mukaan 40 % organisaatioiden palavereista koetaan tehottomiksi. Eniten ärsytystä aiheuttaa esityslistan ulkopuolisten asioiden käsittely, myöhästely ja asiaan pääsemättömyys. Myös asioiden ratkaisemattomuus ja toimimattomat palaverityökalut koetaan hankaliksi. Toimimattomia elementtejä palavereissa voidaan kuitenkin ehkäistä keskittymällä tiettyihin asioihin palaverin eri vaiheissa taulukon 1. mukaisesti. (Kansallinen kokousbarometri 2015.)

Toimivien palaverien huoneentaulu				
Ennen	Alussa	Aikana	Lopussa	Jälkeen
Mietitään, tarvitaanko palaveria ylipäätään.	Jokainen osallistuja tulee palaveriin myöhästyttä.	Aikataulusta pidetään kiinni ja palaveri lopetetaan sovittuna aikana.	Osallistajat miettivät yhdessä saavutettiin tavoitteet.	Varmistetaan, että kaikki tekevät, mitä palaverissa on sovittu.
Määritellään pidettävälle palaverille tärkein tavoite.	Palaverin agenda ja aikataulu selvitetään kaikille.	Osallistajat ovat sekä fyysisesti että henkisesti läsnä.	Kerrataan mitä sovittiin ja mitä jokaisen osallistujan on tehtävä seuraavaksi kerraksi.	Mietitään, oliko palaverissa joitain ei toimivia elementtejä.

Taulukko 1. Toimivien palaverien ohjeet (mukailen Kansallinen kokousbarometri 2015)

Surakan (2006, 39–53) mukaan palaverien suunnittelu on ratkaisevassa asemassa, kun mietitään palaverien toimivuutta ja ratkaisukeskeisyyttä. Palaverin vetäjän huono suunnittelu näyttäytyy palaveriin osallistujille välinpitämättömyytenä, joka johtaa usein ajatukseen ”tämä ei koske minua, voin tehdä samalla jotain muuta tärkeämpää”. Valmistautuminen on aina palaveriin liittyvä tärkein tehtävä ja sen avulla osallistujille tehdään selväksi, että palaveriin osallistuminen on jokaisen työntekijän tärkein työtehtävä sillä hetkellä. Kuviossa 1. esitellään palaverin suunnitteluun liittyvät vaiheet. Palaverin suunnittelu aloitetaan aina palaverin tarkoituksen määrittämisellä, palaveria ei ole tarpeen järjestää, mikäli sille ei pystytä määrittämään tarkoitusta. Suunnittelu jatkuu käsiteltävien asioiden valitsemisella ja niihin liittyvien tavoitteiden määrittelyllä. Tavoitteiden määrittelyn jälkeen laaditaan asialista ja valitaan palaverin tavoitteen toteutumista tukevat menetelmät. Tärkeänä tehtävänä on myös palaveriin osallistujien valmistautumisen tukeminen esimerkiksi vastaamalla osallistujien kysymyksiin ja tukemalla osallistujien alustusten laatimista. Ratkaisukeskeisessä työskentelyssä tavoitteiden laatimisessa onnistuminen varmistaa paremman mahdollisuuden hyvien ratkaisujen syntymiselle. Hyvin muotoiltu tavoite on konkreettinen, mitattavissa ja saavutettavissa oleva sekä realistinen ja ajallisesti määritelty. (Ahola & Furman 2015, 48–49.)



Kuvio 1. Palaverin suunnitteluun liittyvät vaiheet (mukailen Surakka 2006, 39–53)

Ratkaisukeskeisessä palaverien vetämisessä on paljon yhteistä onnistuneen fasilitoinnin kanssa. Kanerin (2014, 32–37) mukaan fasilitaattorin tehtävä on tukea jokaista osallistujaa ajattelemaan parhaalla tavalla. Lisäksi fasilitaattorin tulee osata johdattaa ryhmää hyödylliseen ja tarkoituksenmukaiseen päämäärään (Sipponen-Damonte 2020, 9). Viro-lainen ja Virolainen (2019, 116–122) korostavat, että palaverissa pitäisi pyrkiä aktiivisuuteen, niin että osallistujat osallistuvat palaverin kulkuun kertomalla omia mielipiteitään, ideoimalla ja antamalla palautetta vetäjälle, eivätkä kuuntele vain passiivisesti vetäjän puhetta. Kokouksen ajankohtaan on myös kiinnitettävä huomiota miettimällä, milloin työntekijöillä on paras mahdollisuus osallistua aktiivisesti.

Dialogisuus mahdollistaa toimivamman vuorovaikutuksen palavereissa. Isaacs (1999, 83–84, 110–112, 134, 159–160) on määritellyt dialogisuuden neljä peruseriaa, jotka auttavat tasavertaisemman dialogin luomisessa. Dialogisuus lähtee oman itsensä ja muiden aktiivisesta kuuntelemisesta sekä oman itsensä ja muiden kunnioittamisesta. Tärkeää on myös hidastaa omaa ajattelua ja sitä kautta tulkintojen tekemistä. Kun jonkun asian esittää, on tärkeää puhua aina suoraan ja avoimesti omasta näkökulmasta. Dialogilla viitataan kollektiiviseen ajatteluun, joka on yksinajattelua tuottavampaa. Dialogin tavoitteena on ymmärtää ja nähdä uusia, itselle vieraita vaihtoehtoja sekä oppia toisilta rakentamalla yhteistä, molemmille uutta todellisuutta. (Syvänen ym. 2015, 35.) Erkkilä (2012, 219–220) on tutkinut johtoryhmien palaverikäytäntöjä dialogisuuden näkökulmasta. Hän korostaa johtoryhmän puheenjohtajan tärkeää roolia uutta luovan dialogin synnyttämisessä. Puheenjohtaja voi esimerkiksi kysymyksillä ja tarkennuksilla saada osallistujat dialogiin, joka vie käsiteltävää asiaa eteenpäin.

Valtioneuvoston työolobarometrin (2021, 7) mukaan yhdeksän kymmenestä työntekijästä käyttää työssään digitaalisia välineitä. Digitaaliset välineet ovat tulleet työyhteisöjen vuorovaikutukseen ja sitä kautta myös palaverikäytäntöihin nopeasti vuosien 2015–2020 aikana. Monet palaverit käydään nykyisin etänä sähköisten välineiden kuten Teamsin välityksellä. Van Der Lippe ja Lippényi (2019) ovat tutkineet etätöön vaikutusta tiimityöhön. Tutkimuksesta selvisi, että digitaaliset välineet eivät voi korvata fyysistä vuorovaikutusta ja tämän vuoksi tiimityö oli huonompaa, kun tiimin jäsenet olivat yhteydessä vain digitaalisesti. Etätöskentely aiheutti tutkimuksen mukaan sosiaalista ja ammatillista eristäytymistä. Eristäytyminen voidaan nähdä sitoutuneisuuden vastakohtana.

Aivoilla on luontainen tapa reagoida kaikkiin digitaalisiin ärsykkeisiin saman aikaisesti. Neurologisesti katseltuna tämä ei ole tehokasta ajankäyttöä, koska keskittymisemme herpaantuu meneillään olevasta asiasta heti kun keskitymme johonkin toiseen ärsykkeeseen. (Hougaard & Kalajo 2016, 27.) Multitaskaus aiheuttaa haasteita palaveriinkin etenkin etä-

aikana, koska palaveriin osallistujille voi tulla houkutus vastata sähköposteihin tai tehdä jotain muuta. Mikäli keskittyy kahden tai useamman asian hoitamiseen saman aikaisesti toinen tehtävä kärsii aina, koska ihminen voi tehdä vain yhtä asiaa kerrallaan keskittyneesti. (Koskelo 2021, 134.)

Sipponen-Damonten (2020, 52–59) mukaan digitaaliset välineet eivät palvele ihmisyydetämme nousevia tarpeita kohdata, tulla nähdyksi ja kuulluksi, eivätkä siis näin ollen pysty samalla tavoin edistämään luottamusta palavereihin osallistuvien välillä. Ozenc ja Fajardo (2021, 7–11) ovat löytäneet neljä haastetta virtuaalisissa kokouksissa. Ensimmäinen haaste on se, että virtuaalinen todellisuus ei mahdollista kaikkien aistien käyttöä, tämä voi aiheuttaa sekavuutta ja väärinymmärryksiä vuorovaikutuksessa. Toiseksi tekniikkaongelmat ovat edelleen arkipäivää. Kolmanneksi sosiaaliset odotuksemme muita osallistujia kohtaan ovat epäselviä; miten aloittaa keskustelu ja miten poistua keskustelusta. Viimeiseksi virtuaalitodellisuus on ihmisille vielä melko uutta, eikä siellä toimiminen ole vielä luontainen työskentelytapa.

Videoneuvotteluväsymys on termi, joka kuvaa virtuaalisesti järjestetyistä palavereista seuraavaa joko lyhytaikaista väsymystä ja pidempiaikaista uupumustilaa. Virtuaalisesti neuvottellessa aistit ja kognitiiviset taidot altistuvat suuremmalle rasitukselle, kuin luonnollisessa vuorovaikutuksessa. Videoneuvottelut tuovat kuitenkin myös helpotusta työntekijöiden stressiin, kun videoneuvotteluissa käytävät palaverit mahdollistavat neuvotteluihin osallistumisen omalta työpisteeltä käsin palaveriin matkustamisen ruuhkaisessa liikenteessä sijaan. (Döring ym. 2022, 13–15.) Kameran auki pitäminen on tärkeää palaverien aikana, koska kuuloaisti ei ole ainoa aisti, joilla havainnoimme työtoveriemme viestejä. Etäpalaverissa tarvitaan enemmän osallisuutta lisääviä välineitä kuten valkotaulua, viesti-ikkunaa tai ryhmähuoneita. Etäkokouksissa palaverien vetäjän, fasilitaattorin tärkein tehtävä on pitää yllä hyvää energiatasoa esimerkiksi pitämällä kokoukset riittävän lyhyinä, tauottamalla sekä huomioimalla oman äänen selkeys ja esiintyminen koko palaverin ajan. (Sipponen-Damonte 2020, 52–59.)

3.2 Ratkaisukeskeisyys työyhteisöissä

Sosiaali- ja terveysalalla tehtävä auttamistyö nähdään usein ongelmakeskeisenä. Asiakastyössä selvitetään usein asiakkaan ongelmia, joihin lähdetään miettimään yhdessä ratkaisuja. Ongelmiin ei yleensä löydy yhtä yksittäistä ratkaisua, eikä kaikkia ongelmia pystytä ratkaisemaan heti. Työn luonteesta johtuvien seikkojen vuoksi ei ole harvinaista, että myös työyhteisöissä käytävät keskustelut ovat ennemminkin ongelmakeskeisiä kuin ratkaisukeskeisiä. (De Jong & Insoo 2016, 18–19.) Laapotti ja Mikkola (2015, 48–49) ovat tutkineet vuorovaikutuksen tehtäväkeskeisiä funktioita sairaalajohtoryhmissä. Tutkimuk-

sesta selvisi, että vaikka johtoryhmien palaverissa käytetään noin kymmenesosa ajasta ongelmien esiin tuomiseen, ne jätetään kuitenkin ratkaisematta ja tuodaan ennemminkin tiedoksi sekä muistioon kirjattavaksi. Tutkimuksen mukaan johtoryhmän jäsenet eivät miellä johtoryhmätyöskentelyä ongelmanratkaisuforumiksi.

Ratkaisukeskeinen ajattelu pohjautuu myönteiseen tapaan kohdata erilaisia inhimillisen elämän haasteita ja pulmatilanteita. Ratkaisukeskeisyys innostaa kehittämään haasteisiin luovia ratkaisuja korostamalla toiveikkuutta, voimavaroja ja yhteistyötä. Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa keskeisinä arvoina ovat tulevaisuuteen suuntautuminen, inhimillisyys, leikillisuus, lämpö, luovuus, huumori, tasa-arvoisuus, armollisuus ja joustavuus. (Ratkes 2022.) Ratkaisukeskeisyyden juuret ovat 1950-luvun Yhdysvalloissa ja sitä on kehitetty voimakkaasti 1970-luvulta lähtien (Juuti 2016, 104). Suomessa ratkaisukeskeiset menetelmät otettiin käyttöön 1970-luvulla. Menetelmiä sovellettiin ensimmäiseksi A-klinikkasäätiön nuorisoasemilla terapiatyössä, mutta nykyisin käyttö on laajentunut monipuoliseen asiakastyöhön, oppimisen ja uravalinnan ohjaukseen, valmennukseen sekä esihenkilötyöhön. (Niemi-Pynttari 2015.) Ratkaisukeskeisyyden käytännönläheiseen perusfilosofiaan kuuluu kolme ohjetta; älä korjaa sitä mikä ei ole rikki, tee lisää sitä mikä toimii ja jos jokin ei toimi, tee jotain toisin (Ratkes 2022).

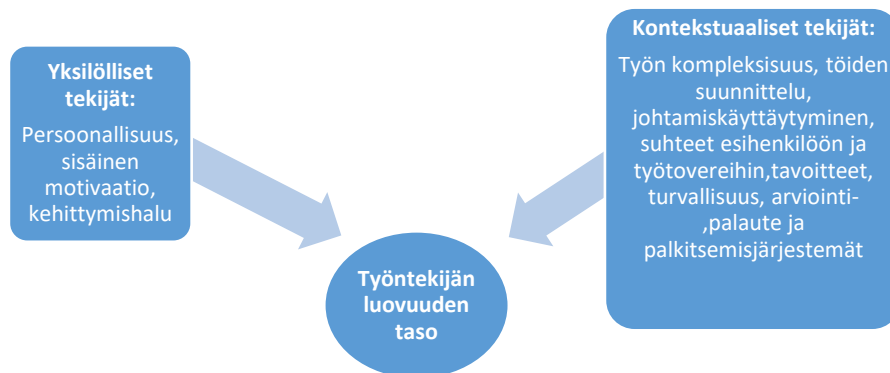
Ratkaisukeskeisessä ajattelussa on tärkeää, että ongelma on aina erillinen ongelman kohtaavasta ihmisestä. Tämä vähentää työyhteisössä syyttelyn ja syyllisyyden aiheuttamaa taakkaa, joten ratkaisu voidaan tehdä ilman syyllisten etsintää. (Juuti 2016, 104–105.) Ratkaisukeskeisyyden on tieteellisesti todettu olevan tavoitteellinen, helposti ymmärrettävä, käytännönläheinen, ihmisiä osallistava ja hyvässä vuorovaikutuksessa etenevä työskentelytapa, joka tuottaa tuloksia nopeasti. (Kurttila ym. 2010, 15; Ratkes 2022.) Ratkaisukeskeisyydessä korostetaan, että kieli tuottaa todellisuuden, jossa elämme, olipa se sitten ongelmakeskeinen tai ratkaisukeskeinen. Ongelmakeskeisessä puheessa korostuvat preesensissä puhuminen ja yleistyksen. Ratkaisukeskeisessä puheessa yleistyksen kuten ”aina” ja ”kaikki” korvataan sanoilla ”joskus” tai ”useimmat”. (Juuti 2016, 107.)

Ratkaisukeskeisyyden tärkeinä ratkaisupalikkoina ovat yksilön motivaatio työtänsä kohtaan sekä innovatiivisuus. Esihenkilön tehtävänä on löytää keinoja, jotka edistävät tiiminsä jäsenten motivaatiota ja sitä kautta kehittämismyönteisyyttä. Motivaatio on tärkeää myös luovuuden kannalta, ilman luovuutta ei synny hyviä ratkaisuja. Motivaatio syntyy työyhteisössä hyvien tunnekokemusten kautta, joissa keskiössä ovat hyvät ihmissuhteet ja turvallinen, toisiaan tukeva ilmapiiri. (Nummelin 2007, 8.) Rantanen ym. (2020, 34) esitteli tutkimuksen, jossa oli selvitetty ihmisten ongelmanratkaisukykyä. Tutkimuksen mukaan 13 %

huonolla tuulella olevista koehenkilöistä ratkaisi annetun ongelman määräajassa ja hyvällä tuulella olevista koehenkilöistä ratkaisuun samassa määräajassa pääsi jopa 78 %.

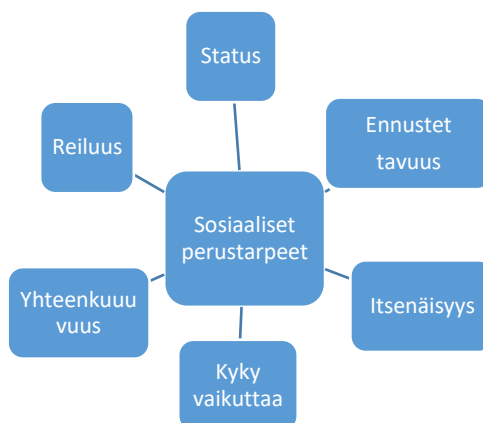
Innovatiivisuus on kykyä omaksua uusia ajatuksia, toimintatapoja ja ideoita. Innovatiivisen organisaation piirteitä ovat toimiva vuorovaikutus, kannustus, uusien asioiden kokeilu, jatkuvat parannukset ja hyvä tiedonkulku. (Nummelin 2007, 127–128.) Inspiroituminen liittyy vahvasti innovatiivisuuteen, inspiroitumisen taso määrittää kuinka tuottava ihminen on työskennellessään. Inspiroituneisuuden tasoja on neljä; tyytymätön, tyytyväinen, sitoutunut ja inspiroitunut. Virolaisen ja Virolaisen mukaan (2019, 192–193) mukaan tyytymätön työntekijä on 29 % vähemmän tuottava kuin tyytyväinen työntekijä. Sitoutunut työntekijä on taas 44 % tuottavampi kuin tyytyväinen työntekijä. Suurin ero on inspiroituneen ja tyytyväisen työntekijän välillä. Inspiroitunut työntekijä on 125 % tuottavampi kuin tyytyväinen työntekijä. Johdon sitoutuneisuutta pidetään merkittävänä henkilöstön sitoutumisen kannalta. Johtoryhmän ollessa erittäin sitoutunut työhönsä, esihenkilöiden nähtiin olevan 39 % todennäköisemmin sitoutuneita. Sama vaikuttaa organisaatiotasolla myös alaspäin, esihenkilöiden ollessa erittäin sitoutuneita työhönsä, työntekijät ovat 59 % todennäköisemmin sitoutuneita.

Innovatiivisuuteen tarvitaan luovuutta. Kosken ym. (2005, 23) mukaan ”luovuus on uusien ajatusten ajattelemista ja asioiden tekemistä aiemmasta tai totutusta poikkeavalla tavalla”. Luovuus ei ole vain taiteilijoiden kyky, vaan kaikki ihmiset ovat jossain määrin luovia. Ihmisen luovuus syntyy usein sopivan pienessä ryhmässä. Suuressa ryhmässä ihminen ahdistuu ajatellessaan mitä muut ajattelevat hänen ideoistaan, eikä hän näin ollen uskalla esittää ideoitaan muille. Suuressa ryhmässä toimiessaan osa ihmisen energiasta menee muiden kanssa kommunikointiin, eikä energiaa luovuudelle. Lisäksi suuressa ryhmässä on aina ihmisiä, jotka arvostelevat ja lyttävät muiden ideoita. Edellisten lisäksi ryhmän paine saa useimmat ihmiset ajattelemaan samalla tavalla kuin muut, jolloin eriäviä ideoita ei synny. Syväsen ym. (2015, 175–176) mukaan luovuutta voidaan johtaa työyhteisöissä. Johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden luovuustekijöihin ja rakentaa luovuutta edistävää ilmapiiriä koko organisaatioon. Kuviossa 2. esitetään työntekijän luovuuteen liittyviä tekijöitä. Kontekstuaaliset tekijät ovat pääosassa, kun tarkastellaan luovuuden johtamista.



Kuvio 2. Työntekijän luovuuden tasoon vaikuttavat tekijät (Mukaillen Syvänen ym. (2015, 175)

Koskelo (2021, 230–232) korostaa ratkaisukeskeisen ilmapiirin mahdollistavan tunnelman merkitystä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen onnistuminen nojaa ihmisten sosiaalisiin perustarpeisiin. Kuviossa 3. kuvataan ihmisten kuusi sosiaalista perustarvetta. Status, ennustettavuuden kokemus, itsenäisyys, kyky vaikuttaa, yhteenkuuluvuuden kokemus ja reiluden kokemus. Nämä viisi perustarvetta toimivat joko uhkana tai mielihyvän kokemuksena palaveriin osallistuvilla työntekijöillä. Sosiaalisen turvallisuuden tunne ruokkii näitä viittä perustarvetta ja turvallisessa ilmapiirissä on mahdollisuus kyseenalaistaa ja käydä vaikeita keskusteluja hyvässä vuorovaikutuksessa. Onnistunut vuorovaikutus on edellytys onnistuneelle ongelmanratkaisulle. Palaverin ratkaisujen tekijät ovat aina ihmisiä, joten ihmisyyden kokonaisvaltainen huomioiminen on tärkeää.



Kuvio 3. Sosiaaliset perustarpeet (mukaillen Koskelo 2021, 230–232)

Laitinen ja Valo (2016) ovat tutkineet virtuaali-tiimeissä tapahtuvaa tunteiden ilmaisua. Työntekijät ilmaisivat eniten huvittuneisuuden, tyytyväisyyden ja ilon tunteita. Negatiivisista tunteista eniten ilmaistiin huolen ja epävarmuuden tunteita. Virtuaali-tiimien runsas tunteidenilmaisu kertoo tiimin tunneilmaisun sallivasta normistosta ja hyvästä vuorovaikutuksesta tiimin sisällä. Tiimien yhteisellä työhistorialla todettiin olevan positiivista vaikutusta

virtuaalitiimeissä tapahtuvaan tunneilmaisun määrään ja sen hyväksyttävyyteen. Spännäri ym. (2017, 246) korostavat hyväksyvyyden, empatian sekä myötätunnon merkitystä innovatiivisen ja luovan ratkaisukyvyyn mahdollistajana. Toimiva vuorovaikutus, luottamukselliset suhteet sekä jaettu ymmärrys ovat innovatiivisuuden ja ratkaisukeskeisyyden perusedellytyksiä.

Ratkaisukeskeisyyttä luodaan turvallisessa tilassa niin, että uutta innovatiivisuutta rakennetaan vanhan osaamisen päälle. Hakkarainen ym. (2012, 16–17) ovat tutkineet innovaatioiden kehittämistä yhteisöissä. Tutkimustulosten mukaan ihmiset kehittävät parhaita innovaatioita kollektiivisen älykkyyden avulla silloin kun uutta innovointia voidaan luoda niin, että uudet innovaatiot rakentuvat vanhojen kokemusten ja osaamisen päälle. 95 % ihmisten käyttäytymisestä on automaattista, jolloin päätöksetkin tehdään alitajuisesti tuttujen toimintamallien ja jo omaksutun tiedon perusteella. Alitajuista toimintaa voi kuitenkin alkaa häiritä tiedostamalla omat toimintamallit ja muuttaa niitä vähän kerrallaan. (Virolainen & Virolainen 2019, 123.) Dixonin (2017) mukaan tiimissä yhdessä oppimiseen vaikuttavat avoimesti sovitut tavoitteet, kokeilukulttuuri ja luottamuksellinen ilmapiiri. Tutkimuksen mukaan oppimista tapahtuu yhtä paljon virtuaalitiimeissä sekä läsnäolotiimeissä. Virtuaalisesti tapahtuvaa oppimista on kuitenkin hyvä vahvistaa arkisilla kohtaamisilla, jolloin yhdessä työskentely ja luottamus helpottuu virtuaalisesti työskenneltäessä.

Uken ym. (2016, 313,322–324) ovat tutkineet ratkaisukeskeisen lähestymistavan käyttöönottoa lähisuhdeväkivaltaa kohtaavien kanssa työtä tekevissä työyhteisöissä. Tutkittaessa ratkaisukeskeisten lähestymistavan vaikutuksia työyhteisöön voitiin huomata, että ratkaisukeskeisen lähestymistavan avulla työyhteisön yhteishenki ja halu auttaa työtovereita vahvistui. Työtoverien heikkouksien sijaan alettiin kiinnittää enemmän huomiota vahvuuksiin. Myös palaverit muuttuivat yhdessä tekemiseksi aiemman kuuntelun ja määräystenannon sijaan. Ylipäätään se, miten asiakkaisiin ja työtovereihin suhtaudutaan, muuttui huomattavasti aiempaa positiivisemmaksi.

Ihmisten välinen vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä tekijöistä kaikissa työyhteisöissä. Asioiden eteneminen ei useinkaan ole kiinni itse asiasta vaan siitä, miten se esitellään muille ja miten siitä kommunikoidaan. Vaikeatkin asiat etenevät, kun niitä mietitään yhdessä, toinen toistansa kunnioittaen. (Salonen 2017, 33–34.) Ratkaisukeskeisyyden toteutumiseen tarvitaan toimivaa vuorovaikutusta. Vuorovaikutusosaaminen liittyy kaikkeen kommunikointiin ja suhteiden luomiseen, se on tärkein tekijä, kun mietitään tuloksellisuutta asioiden eteenpäin viemisessä. Ihmisten välinen vuorovaikutus perustuu vastavuoroiseen suhteeseen, jossa yksilöt ovat sidoksissa toisiinsa niin sanallisesti kuin sanattomasti. (Mönkkönen ym. 2019, 50–51.) Myös Virolainen ja Virolainen (2019, 118–121) korostavat

hyvää vuorovaikutuksellista tunnetilaa toimivien ja ratkaisukeskeisten palaverien luomisessa. Keskeinen asia palaverin onnistumisen kannalta on tunneäly; se, että tunnistaa omat ja toisten tunteet ja pystyy vastamaan niihin.

Vuorovaikutusta voidaan tarkastella organisaatioiden ja asioiden välisenä suhteena tai erilaisissa verkostoissa tapahtuvana ihmisten välisinä suhteina. Toimiva vuorovaikutus auttaa menestymiseen ja toimii keskeisenä voimavarana sekä työyhteisön että yksittäisen ihmisen kehittämisessä. Toimiva vuorovaikutus työyhteisöissä tyydyttää lisäksi ihmisen turvallisuuteen ja sosiaalisuuteen liittyviä perustarpeita. Henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot nousevat keskiöön ihmisten välisen vuorovaikutuksen toimivuutta tarkasteltaessa. Vuorovaikutustaidot lähtevät oman itsensä tuntemisesta, muiden ihmisten tuntemisesta ja tilannetajusta. Vuorovaikutustaitoja ovat myös kiinnittyminen ihmisiin ja tilanteisiin sekä ilmaisutaito. Tärkeitä taitoja ovat myös kuuntelemisen, kyselemisen ja keskittymisen taito sekä empatia. Kun ihminen tuntee itsensä heikkouksineen ja vahvuuksineen, hänelle rakentuu terve itsetunto, joka on kytköksissä nöyryyteen. Nöyryys on myös yksi vuorovaikutustaito, joka mahdollistaa empaattisen ja läsnä olevan vuorovaikutustilanteen muiden kanssa. (Kamensky 2015, 216–222.)

Kuviossa 4. esitetään ratkaisukeskeisen ilmanpiirin mahdollistavan toimivan vuorovaikutuksen 5K:n periaate. Toimivaan vuorovaikutukseen tarvitaan kunnioitusta, kuuntelua, keskittymistä, keveyttä ja kärsivällisyyttä. Kunnioitus liittyy siihen, miten ajattelemme työtovereistamme. Kunnioituksen lähtökohtana on avoin ja arvostava kohtaaminen, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen kehittymisen syvemmäksi. Aito kuunteleminen on sitä, että kuuntelija pyrkii rakentamaan mielessään kuvaa siitä mitä kuulee ja jättää kuulemansa myötä mieleen pyrkivät omat kokemukset taka-alalle. Keskittyminen lähtee tilanteen rauhoittamisesta ja tilaan asettumisesta fyysisesti ja henkisesti. Keveyden ja leikkimielisyyden lisääminen vuorovaikutustilanteeseen lisää luovuutta, ystävällisyyttä ja yhteistä ymmärrystä. Kärsivällisyys tarkoittaa yhteisten ideoiden ja ratkaisujen hakemista kärsivällisesti valmiina menemään taaksepäin, jos ratkaisua ei synny, luottaen siihen, että ratkaisu löydetään ajallaan. (Hirvihuhta & Litovaara 2011, 71–80.)



Kuvio 4. Toimivan vuorovaikutus 5K:n periaate (mukaiillen Hirvihuhta & Litovaara 2011, 71–80)

Kauffeldin ja Lehmann-Willenbrockin (2012) mukaan vuorovaikutus palaveriin osallistujien välillä voi vaikuttaa palaverien toimivuuteen sekä positiivisesti että negatiivisesti. Osallistujat kokevat toimivimmiksi palaverit, jotka ovat ongelmia ratkaisevia ja tulevaisuuden suunnitteluun tähtääviä. Negatiivinen vuorovaikutus esimerkiksi turha kritiikki voi kuitenkin vaikuttaa palaverien toimivuuteen niin paljon, että se poistaa jo syntyneen ongelmanratkaisua eteenpäin vievän hyvän vuorovaikutuksen.

Työyhteisön palaverit eivät ole erillinen osa organisaation kaikesta sisäisestä viestinnästä ja siihen liittyvästä vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutuksella on aina yhteys työilmapiiriin, työmotivaation muodostumiseen ja sitä kautta myös siihen millainen ilmapiiri palavereissa on ja miten siellä syntyy ratkaisuja. (Malkavaara 2006, 78–79.) Puusa ja Ala-Kortesmaa (2019, 197) ovat tutkineet toimivaa työyhteisövuorovaikutusta. Vuorovaikutusta tutkiessa voidaan tarkastella erikseen organisaation yleistä viestintäkulttuuria, esihenkilötyöntekijätasoa ja tiimien sisäistä suhdetasoa. Taulukossa 2. esitellään näiden kolmen tason vuorovaikutuksen piirteitä ja työyhteisökulttuuria. Tärkeinä tekijöinä taulukosta nousevat avoimuus, joustavuus, toisen kunnioittaminen ja yhteistyö eri muodoissaan.

	Toimivan työyhteisövuorovaikutuksen piirteet	Työyhteisökulttuuri
Organisaation yleinen viestintäkulttuuri	Lämpimyyys Välittömyys Avoimuus Välittäminen Epämuodollisuus	Perhemäisyys Matalahierarkkisuus Yhteisöllisyys
Esihenkilö-työntekijä	Avoimuus Joustavuus Kunnioittaminen	Matalahierarkkisuus Tasavertaisuus Selkeä vastuunjako
Tiimien sisäinen vuorovaikutus	Myönteisyys Avoin tiedonjako Kollegiaalinen tiimiviestintä Aktiivinen kiinnostus muita kohtaan	Yhteisöllisyys Yhteistyö Jaettu vastuu

Taulukko 2. Toimivan työyhteisövuorovaikutuksen piirteet ja työyhteisökulttuuri (mukaillen Puusa & Ala-Kortesmaa 2019,197)

3.3 Ratkaisukeskeisyyttä uhkaavat tekijät työyhteisöissä

Työterveyslaitoksen (2022) mukaan noin 17 % työntekijöistä kokee paljon tai melko paljon stressioireita. Stressi johtuu usein työn kuormittavien vaatimusten ja hyvinvointia lisäävien voimavarojen epätasapainosta. Ihminen selviää isosta määrästään kuormittavuutta työssään, mikäli myös hyvinvointia lisääviä voimavaroja on riittävästi. Kun työntekijä on kärsinyt pitkään stressioireilusta, hänen voimavaransa ehtyvät ja vaarana voi olla työuupumus. Työuupumukseen liittyy usein väsymys, kognitiiviset vaikeudet, kynnistynyt asenne työtä kohtaan ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Pitkälle kehittyneessä työuupumuksessa esiintyy useita oireita samanaikaisesti. Janssen ym. (2018) ovat todenneet tutkimuksessaan, että työperäinen uupumus on tärkein syy sitoutumisen menettämiseen. Työpaikoilla tarvitaan tekijöitä, jotka suojaavat työperäiseltä stressiltä ja uupumiselta ja näin ollen vähentää sitoutumattomuutta.

Ammatillisen itsetunnon heikentyminen aiheuttaa pelkoa virheiden tekemisestä. Pelko virheiden tekemisestä tai epäonnistumisesta on ratkaisukeskeisyyden ja luovan ajattelun este. Virheet liittyvät kuitenkin aina luovaan ongelmanratkaisuprosessiin, eikä niiden tekemistä pidä pelätä. Ideoiden ja ratkaisujen myönteinen käsitteleminen kehittää ammatillista itsetuntoa. Ratkaisukeskeisen ja luovan tunnelman luomisessa voidaan käyttää yhteisesti hyväksytyjä sopimuksia, joissa kielletään esimerkiksi arvostelu ja toivotaan paljon ideoita. (Lavonen ym. 2020, 83–84.) Palaverin vetäjä voi rohkaista osallistujia kertomaan omia mielipiteitään ja ratkaisuehdotuksiaan kysymällä esimerkiksi, että ”mitä muut ajatte-

levat tästä?” Rohkaisu auttaa joitakin osallistujia rentoutumaan ja pääsemään asiaan paremmin käsiksi (Kaner 2014, 50).

Kyynisyys on usein ratkaisukeskeisyyden jarruna. Rantasen ym. (2020, 142–145) mukaan lähes puolet työntekijöistä on jossain määrin kyynistyneitä työtänsä kohtaan. Kyynistyminen johtaa usein katkeroitumiseen, joka on kyynisyyttä vaikeampi muoto. Katkeroituminen voi aiheuttaa jännitteitä ja myrkyttää koko työyhteisön, koska katkeroituneen työntekijän työpäivä pyörii koetun vääryyden ympärillä ja motiivi tehdä työtä nousee tarpeesta saada hyvitys kokemastaan vääryydestä. (Järvinen 2013, 110.) Johdolle kyyniset työntekijät voivat näyttäytyä kiinnostuksen työhönsä menettäneinä, mutta kysymys on usein siitä, etteivät he enää uskalla kiinnostua. Esihenkilö pystyy tukemaan kyynistynyttä alaistaan perinteisen tunnejohtamisen keinoin; virittymällä samalle tunnetaajuudelle, ottamalla tunteet puheeksi, kysymällä aidosti kiinnostuneena ja arvostaen kyynistyneen työntekijän tilanteesta sekä kohtaamalla hänet ihmisenä. Kyynistynyt työntekijä tarvitsee paljon korjaavia kokemuksia, kuten tunnetta siitä, että hänen ideansa ja toiveensa kuullaan. (Rantanen ym. 2020, 142–145.)

Lehman-Willenbrock ym. (2016) on tutkinut palaverien vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen ja uupumukseen. Tuloksissa painotettiin, että palaverit ovat suuressa osassa työntekijöiden työarkea, joten niiden vaikutus työssä jaksamiseen on merkittävä. Mikäli organisaatiot haluavat pitää työntekijät työkuuntoisina ja sitoutuneina, palaverikäytäntöjen toimivuuteen ja tyydyttävyyteen on kiinnitettävä aiempaa enemmän huomiota.

3.4 Osallisuus työyhteisössä ja osallisuutta edistävä johtaminen

Osallisuus on tunne, joka syntyy, kun ihminen on osallisena jossakin yhteisössä. Yhteisöissä osallisuus ilmenee jäsenten arvostuksena, tasavertaisuutena ja luottamuksena, sekä mahdollisuutena vaikuttaa oman yhteisön asioihin. (THL 2022.) Osallisuutta voidaan kuvailla portaiden avulla. Toinen kolmesta portaasta on osallisuus ympäröivissä yhteisöissä, tässä portaassa kyse on kiinnittymisestä johonkin yhteisöön tai ympäristöön, esimerkiksi työyhteisöön. Keskeistä toisessa portaassa on yhteenkuuluvuus, turvallisuus ja oikeudenmukaisuus. (Jämsen & Pyykkönen 2014, 9.)

Osallisuutta kuvataan usein perinteisesti kolmen perusedellytyksen näkökulmasta. Allardt (1974, 33) on jäsennellyt osallisuutta ihmisen perustarpeiden kautta:

1. Ihmisellä on käytössään riittävät aineelliset resurssit (having)
2. Hän on omaa elämäänsä koskevassa päätöksenteossa toimijana (acting)
3. Hänellä on sosiaalisesti merkityksellisiä ja tärkeitä suhteita (belonging)

Tässä kehittämistyössä keskitytään Allardrin määrittelemien perustarpeiden kohtaan 3. belonging. Yhteistyötä ja sosiaalista yhteenkuuluvuutta tukeva organisaation ja johtamisen rakenne synnyttää turvallisuutta ja mahdollistaa oppimisen. Oppiminen ja turvallisuus ovat motivaation edellytyksiä. Motivoitunut työntekijä suorittaa työnsä paremmin. (Törmälä ym. 2015, 24.)

Osallisuuden sisarusnanana pidetään usein yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys nähdään työyhteisön merkittävänä voimavarana. Menestyvän organisaation edellytyksenä on aineeton pääoma, joka koostuu sosiaalisesta -ja psykologisesta pääomasta. Sosiaalista pääomaa kerryttää yhdessä tekeminen ja jaetut kokemukset. Psykologista pääomaa kasvattaa yksilöiden asenteet ja henkiset voimavarat. Psykologinen ja sosiaalinen pääoma vaikuttavat koko ajan toisiinsa, mikäli toisessa tai molemmissa on ongelma, se vähentää työyhteisön yhteisöllisyyttä ja voimavaroja. Yhteisöllisen ryhmätyöskentelyn etuna on kehittyminen. Mitä enemmän ryhmä työskentelee yhdessä, sitä enemmän organisaation osaamispääoma kasvaa. Yksin työskennellessä ihminen rakentaa omaa statustaan, mutta ryhmässä työskennellessä koko ryhmän onnistuminen motivoi yksilöäkin työskentelemään parhaalla mahdollisella tavalla. (Laaksonen & Salin 2019, 24; Ristikangas & Ristikangas 2017,44.)

Aiemmin työntekijän osallisuus nähtiin kaksijakoisena, osallisuudesta ammattiyhdistysliikkeeseen ja tehtaan organisaatioon. Johtaminen oli usein hierarkkista, jolloin alaisten toimijuus ei useinkaan toteutunut. Keskustelu työntekijöiden osallistumisesta työpaikkojen kehittämistyöhön käynnistyi 1960-luvulla, mutta laajemmin työntekijät ovat osallistuneet kehittämiseen vasta 1990-luvulta lähtien. 1990-luvulla käynnistettiin monia osallisuusohjelmia, joiden avulla työntekijöiden osaaminen vauhditti tuotteiden, palveluiden ja toimintatapojen kehittämistä. Kehittämispöytätyöskentelyn ylätaavoitteina oli edistää työelämän laatua ja työntekijöiden osallisuutta. (Kettunen 2021, 28,37,53.)

Osallisuudesta puhuttaessa on tärkeää puhua osallisuuden kokemuksesta. Kokemus syntyy osallistujan sisäsyntyisenä tunteena, ei ulkopuolelta käsin. Osallisuuden kokemus on subjektiivinen, tunneperäinen ja tilannesidonnainen. Kokemus osallisuudesta voi vaihdella huomattavasti samassa tilanteessa olevien ihmisten kesken. Työntekijöiden osallisuuden tukemisen katsotaan vaikuttavan suoraan positiivisesti työhyvinvointiin, oman osaamisen parempaan hyödyntämiseen ja tunteeseen oman panoksen antamisen tärkeydestä. (Kettunen 2021, 53; Kivinen ym. 2020, 269.)

Kettusen (2021, 53) mukaan osallisuuden kokeminen auttaa työntekijää;

- Näkemään oman työpanoksensa osana suurempaa kokonaisuutta
- Lisäämään hallinnan tunnetta asioihin, jotka vaikuttavat hänen työhönsä

- Löytämään merkityksellisyyttä omaa työtänsä kohtaan
- Näkemään hyvää työssään
- Sitoutumaan työhönsä entistä paremmin

Osallisuutta tukevaan johtamiseen kuuluu tärkeänä osana avoin kommunikaatio; työntekijät tulevat kuulluksi ja informoiduksi sekä ovat lisäksi mukana päätöksenteossa. Osallistavan johtamisen pääpiirteisiin kuuluu myös oman ajattelun salliminen, yhdessä tekeminen, neuvottelut, kuuntelu, luottamus, tiedon, vallan ja vastuun jakaminen sekä delegointi. Delegoinnin on huomattu parantavan työntekijöiden itseluottamusta ja ammatillista kehittymistä. Tärkeintä osallistavassa johtamisessa on esihenkilön roolin muuttuminen määräysten antajasta tiedon ja tuen antajaksi. (Sarosi 2018, 7–8.) Osallistavan johtamisen ytimessä on kaksisuuntainen vuorovaikutus. Esihenkilön on pystyttävä viestimään asioista, mutta samalla kuunnella työntekijöiden kommentteja ja ajatuksia. Esihenkilö ei vastaa hyvästä vuorovaikutuksesta yksin vaan kaikkien työyhteisön jäsenten täytyy olla valmiita avoimeen ja vastavuoroiseen kommunikointiin. Kun työssä korostuvat työntekijöiden oma harkintavalta ja osallistuminen heitä koskevaan päätöksentekoon, työssä kehittyminen ja työhyvinvointi kasvavat. Luottamus siihen, että jokaisen mielipiteellä on väliä luo pohjan hyvälle dialogiselle vuorovaikutukselle. (Boxal ym. 2014; Laaksonen & Salin, 2019, 25.)

3.5 Luottamus työyhteisöjen palaverissa

Osallisuuden kokemukseen liittyy aina luottamus. Costa (2003) toteaa tutkimuksessaan, että toimiva tiimityö ja tavoitteisiin sitoutuminen edellyttää luottamusta. Luottamus on työyhteisöjen ja organisaatioiden tärkein yhteyttä ja kehittymistä ylläpitävä tunne. Luottamuksen avulla työyhteisöissä selvittää vaikeista ajoista, rakennetaan parempaa työhyvinvointia ja luodaan pohja ratkaisukeskeisyydelle. Ihmisten välinen luottamus voidaan jakaa neljään osa-alueeseen; avoimuus, kyvykkyys, sanansa pitäminen ja hyväntahtoisuus. Luottaessani samassa palaverissa olevaan henkilöön, minun on luotettava siihen, että hän osaa asiansa, pystyy jakamaan tarvittavat asiat kanssani ja haluaa parasta palaverille ja minulle. (Salonen 2017, 188–189.)

Luottamus rakentuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen, kanssakäymisen ja yhteistyön seurauksena. Luottamus synnyttää luottamusta; hyvien vuorovaikutuskokemusten seurauksena on helpompi luottaa myös uusiin ihmisiin (Harisalo & Miettinen 2010, 29). Työntekijöiden välillä luottamus näkyy siinä, että ihmiset kokevat kaikkien puhaltavan yhteen hiileen ja tekevän parhaansa yhteisten tavoitteiden eteen. Luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa, jokainen tuntee tulevansa hyväksytyksi omana itsenään ja uskoo saavansa apua, jos sitä tarvitsee. Luottamusta osoitetaan teoilla ei sanoilla. Esihenkilö-työntekijä

suhteessa tämä näyttäytyy siten, että mikäli esihenkilö sanoo luottavansa työntekijään, hän ei käytä kontrollitoimenpiteitä eikä vähennä työntekijän päätösvaltaa. (Salonen 2017, 190–191.)

Nesic ym. (2020) ovat tutkineet sosiaalisen luottamuksen ja sitoutuneisuuden yhteyttä. Työyhteisön jäsenten keskinäinen luottamus parantaa yksilön sitoutuneisuutta työtään ja organisaatiotaan kohtaan. Myös Toth ym. (2019) korostavat tutkimuksessaan luottamuksen ja sitoutuneisuuden välistä yhteyttä. Tutkimuksessa keskityttiin luottamukseen freelancereiden välillä. Freelancerit työskentelevät itsenäisesti, mutta samoilla digitaalisilla alustoilla. Tutkimuksen mukaan luottamus freelancereiden välillä parantaa työsuoritusta ja sitä kautta sitoutuneisuutta. Kun tutkimustulokset tuodaan palaverikontekstiin, voidaan huomata, että luottamus etäkokouksissa osallistujien välillä on tärkeässä osassa kun mietitään osallistumista ideoiden tuottamiseen ja ratkaisukeskeisyyteen sitoutumista.

Luottamuksen rakentumisessa työyhteisön palavereissa on olennaista, että osallistujilla on yhteisiä intressejä, joihin luoda päämääriä. Nämä intressit synnyttävät luottamusta ja sitä myötä motivaatiota osallistua yhdessä ratkaisukeskeiseen työskentelyyn. Yksittäisissä palavereissa, joissa osallistujat vaihtuvat ei ole perusteita syvälliselle luottamukselle eikä näin ollen myöskään yhteisten intressien viemiseen loppuun asti. (Hallamaa 2017, 144,148.) Palaverihin osallistuu usein moniammatillinen tiimi, joka koostuu eri alojen asiantuntijoista. Moniammatillisten tiimien toimintaa tutkittaessa on huomattu, että eri osapuolet toimivat usein erillään, tämän vuoksi yhteistä agendaa tarkastellaan usein vain omasta näkökulmasta. Erillisen tarkastelun vuoksi osallistujat eivät pääse tasavertaiseen ratkaisunetsintään yhdessä eikä myöskään heidän osaamisensa pääse kehittymään. Moniammatillisten palavereiden ja tiimien tulisi luoda yhteistä identiteettiä oman alan identiteetin sijaan. (Kekoni ym. 2019, 22–23.)

Maunu (2018) on tutkinut sosiaalista luottamusta ryhmäilmionä opiskelijaryhmässä. Tulokset osoittavat, että sosiaalista luottamusta sekä laajemmin yhteisöllisyyttä voidaan kehittää ja oppia. Opiskeluryhmissä ryhmänohjaajien rooli luottamuksen lisäämisessä suuri. Siirrettäessä tutkimustulokset työyhteisöön, esihenkilön rooli sosiaalisen luottamuksen kehittäjänä ja esiin nostajana on tärkeä. Osallistujien keskinäinen vuorovaikutus on avainasemassa ratkaisukeskeisten palaverien luomisessa. Huonosti toimiva vuorovaikutus turhauttaa ja passivoittaa sekä vaikuttaa ylipäätään siihen, onko ihminen valmis antamaan panoksensa palaverin onnistumiseen. Rajamäki (2021,7) korostaa tutkimuksessaan, että perusta yhteistyön luomiselle rakennetaan aina

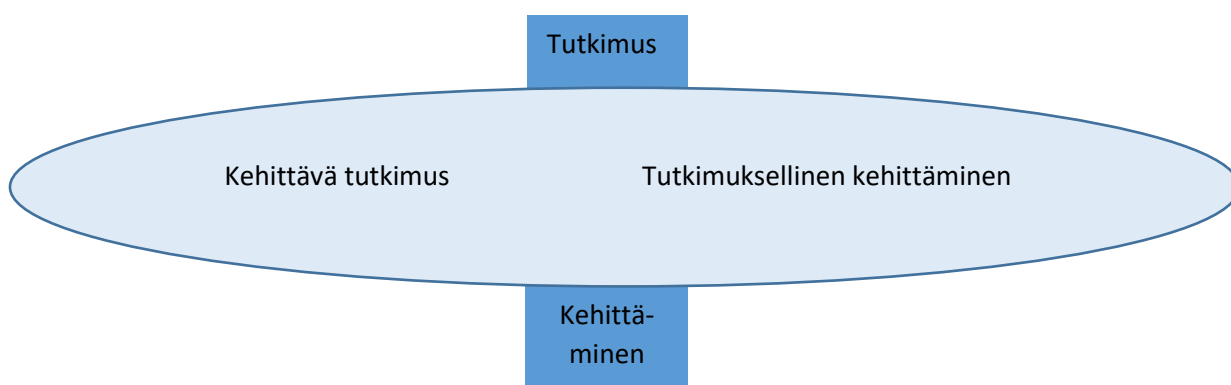
työyhteisöön tai tiimiin liittymisen kautta. Asiantuntijuuden arvostamisen ja työtehtäviin vaikuttamisen koettiin vahvistavan työyhteisöön liittymistä.

4 Tutkimuksellinen kehittämistyö

4.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi

Kehittäminen on konkreettista toimintaa, jolla pyritään johonkin ennalta määritellyn tavoitteeseen toteuttamiseen. Kehittäminen liittyy aina muutokseen, jolla tavoitellaan jotain parempaa tai toimivampaa kuin olemassa olevat toimintarakenteet. Kehittäminen on tavoitteellista toimintaa, jota tehdään esimerkiksi organisaation rakenteiden tai prosessien parantamiseksi. Tutkimuksellinen kehittäminen on yleiskäsite, jolla kuvataan tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä. (Toikko & Rantanen 2009,14–15,21.) Salosen ym. (2017,40) mukaan tutkimuksellisen kehittämistyön käytännönläheisyyden takia kehittämistyötä on tehtävä heidän kanssaan, joiden käytännön työhön ja arkeen kehittäminen vaikuttaa. Työntekijöiden tai asiakkaiden kehittämisessä mukana olo tuo tutkimukseen luotettavuutta sekä toimii osallistujien voimauttavana tekijänä.

Kuviossa 5. esitetään tutkimuksen ja kehittämisen risteyspaikka. Tutkimuksellista kehittämistoimintaa voidaan tarkastella sekä kehittämisen että tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksen näkökulmasta tarkasteltuna voidaan puhua kehittävästä tutkimuksesta, jossa prosessi suuntautuu kysymyksenasettelusta ja metodologian pohtimisesta konkreettiseen kehittämistoimintaan. Kehittämistoiminnasta käsin tarkasteltuna yhteys nähdään tutkimuksellisena kehittämisena, jossa kehittäminen on pääosassa, mutta tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät ovat kehittämisen tukena. (Toikko & Rantanen 2009, 21.)

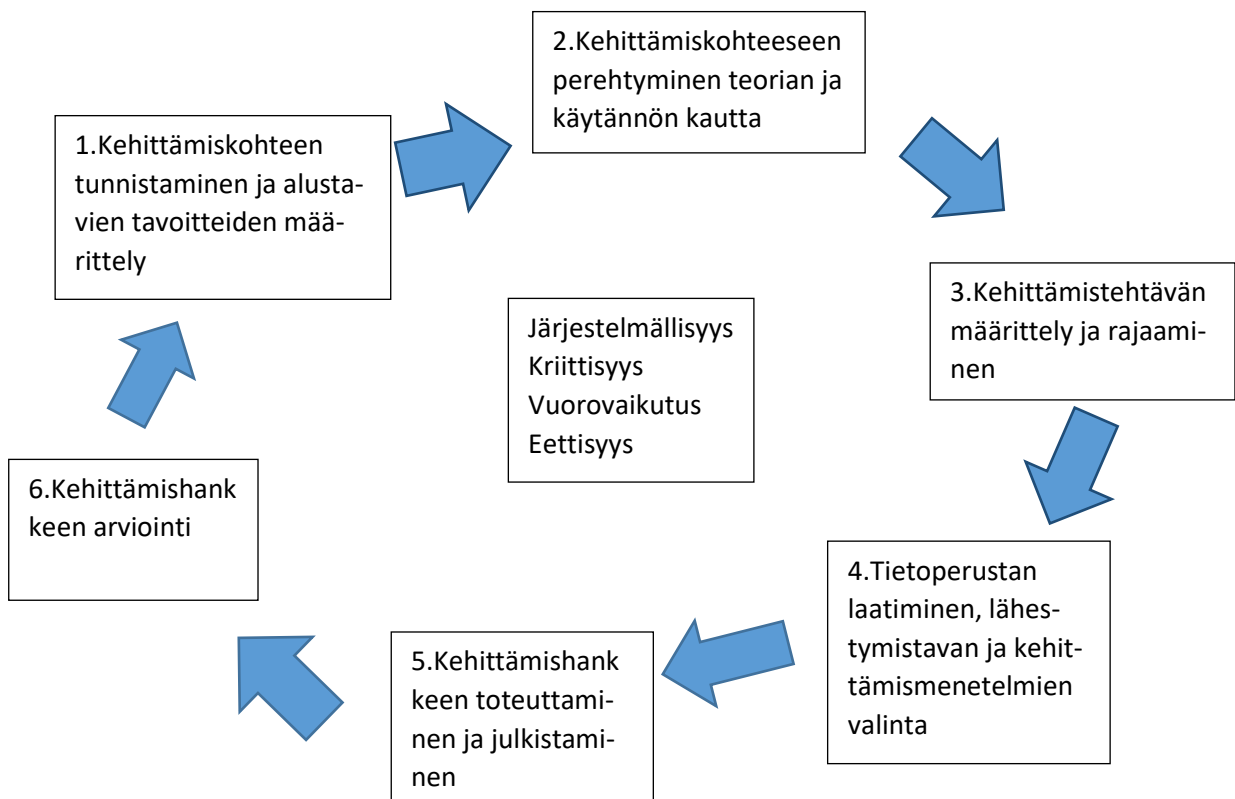


Kuvio 5. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka (mukaiillen Toikko & Rantanen 2009, 21)

Tutkimuksellinen kehittämistyö saa usein alkunsa organisaation kehittämistarpeista. Tutkimuksellinen kehittämistyö keskittyy käytännön ongelmien ratkaisemiseen tai uusien ide-

oiden, käytäntöjen ja palveluiden toteuttamiseen. Tieteellinen tutkimus ja tutkimuksellinen kehittäminen eroaa prosessin päämäärässä. Tieteellisessä tutkimuksessa pyritään löytämään ilmiöistä uutta teoriaa ja tutkimuksellinen kehittämisen avulla luodaan käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2014, 19.)

Kuviossa 6. esitetään Ojasalon ym. (2014, 24–26) tutkimuksellisen kehittämishankkeen prosessi. Prosessi ei etene lineaarisesti vaan prosessissa liikutaan eteenpäin ja taaksepäin. Prosessi alkaa kehittämiskohteen ymmärtämisellä. Seuraavana prosessissa kehittämiskohteesta haetaan tietoa perehtymällä teoriaan sekä muihin kirjoitettuihin lähteisiin. Kolmanneksi teorian ja muun aiheeseen tutustumisen pohjalta laaditaan tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde. Neljäntenä laaditaan tietoperusta, valitaan lähestymistapa ja kehittämismenetelmät. Viidentenä kehittämishanke toteutetaan ja julkaistaan. Viimeisenä kehittämistyö arvioidaan sekä kehittämisen prosessin että tuotosten perusteella keskittyen myös prosessin eettisyyteen. Koko prosessin ajan keskiössä on järjestelmällinen tekeminen, kriittisyys kaikkea tekemistä kohtaan, aktiivinen vuorovaikutus sekä eettisyys koko toiminnan läpäisevänä arvona.



Kuvio 6. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2014, 24)

Vilka (2021, 57) jakaa tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin viiteen vaiheeseen. Ideavaiheessa määritetään tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys toimeksiantajan kanssa tiiviisti keskustellen, koska tutkimuksellisella kehittämistyöllä halutaan usein ratkaista joku työelämään liittyvä käytännön ongelma. Tutkimuskysymysten laadinta on hyvin tärkeä osa ideavaihetta, tutkimuskysymysten rajausta on tärkeää siksi, ettei tutkimus laajene liikaa ja sitä myöten tutkimushanke jää tuloksiltaan merkityksettömäksi. Sitoutumisvaiheeseen kuuluu tutkimus- ja rahoitussuunnitelmien laatiminen ja tutkimuslupien hakeminen. Toteuttamisvaiheessa hankitaan tutkimusaineistoa, joka luokitellaan, analysoidaan ja tutkitaan tutkimustuloksiksi, johtopäätöksiksi ja kehittämissuhteiksi. Kirjoittamisvaiheessa laaditaan tutkimusteksti käyden koko ajan keskustelua toimeksiantajan kanssa. Tiedottamisvaiheessa tutkimustulokset ja kehittämissuhteet jalostetaan tiedotettavaan muotoon esimerkiksi blogitekstiksi. (Ojasalo ym. 2014, 19; Vilka 2021, 58–86.)

Salonen ym. (2017, 56) jakavat kehittämistyön käytännön menetelmät keskustelua edistäviin, osallistaviin ja esittäviin menetelmiin. Keskustelua edistäviä menetelmiä ovat dialoginen keskustelu, arvostava haastattelu, erilaiset ryhmätyöt ja paneelit. Osallistavia menetelmiä ovat SWOT-analyysin tekeminen ryhmässä, asiakasraadit ja erilaiset kokeilut. Esittäviä menetelmiä taas ovat erilaiset käsittekartat, seinätekniikat ja roolipelit.

4.2 Laadullinen tutkimus kehittämistyön näkökulmana

Laadullinen tutkimus perustuu todellisen elämän kuvaamiseen. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu, että kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään ja paljastamaan totuuksia, eikä todistamaan todeksi jo olemassa olevia väitteitä. Tutkimuksen kohteena ovat ihmisen ajatukset, tunteet, käsitykset ja tulkinnat jostain tutkittavan omakohtaiseen kokemukseen perustuvasta asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa on otettava huomioon, että tutkimusaihe saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Aineiston hankinnassa voidaan törmätä johonkin uuteen ja mielenkiintoiseen asiaan, joka muuttaa tutkimusta ja tietoperustaa. Tämän vuoksi tietoperustan asettaminen tutkimuksen alussa voi olla haasteellista. Tietoperustaa on usein laajennettava ja tutkimuksen rajausta mahdollisesti täsmennettävä aineistonkeruuvaiheen jälkeen. Laadulliselle aineistolle ominaista on ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus, jotka voivat tuoda haasteita myös aineiston analysoinnille. (Alasuutari 2011, 83–85; Hirsjärvi ym. 2009, 156–161; Puusa & Juuti 2020, 80–81.)

Laadullisen tutkimuksen tutkimusote on avoin ja joustava. Avoimuutensa takia laadullisen tutkimuksen vaiheet; aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi kietoutuvat yhteen siihen asti, kunnes tutkija on rakentanut johtopäätöksensä aineistosta ja arvioinut kriittisesti tutkimustaan. Laadullisen aineiston keräämisen tavoitteena on sisällöllinen laajuus

aineiston määrän sijaan. Vaikka haastattelumateriaalia olisi paljon, voi olla, että se ei vastaa tutkimuskysymykseen, joten suurestakaan määrästä materiaalia ei saada hyötyä. (Puusa & Juuti 2020, 80; Vilkkä 2021, 129.)

Laadullisen tutkimuksen prosessin vaiheissa on samaa tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin kanssa. Laadullisen tutkimuksen prosessi alkaa aiheen valinnalla ja tavoitteiden asettamisella. Tämän jälkeen laaditaan tutkimuskysymykset ja rajataan tutkimus. Rajauksen jälkeen laaditaan tietoperusta sekä valitaan lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät. Tutkimusmenetelmien valinnan jälkeen hankitaan aineisto ja analysoidaan se. Viimeiseksi kirjoitetaan tutkimuksen tulokset, laaditaan raportti sekä arvioidaan prosessia ja tutkimuksen luotettavuutta. Sekä laadullisessa tutkimuksessa että tutkimuksellisessa kehittämistyössä luotettavuuden tarkastelu on tärkeässä osassa koko tutkimuksen ajan. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus ilmenee eri lailla tutkimuksen eri vaiheissa ja tutkijan on koko tutkimuksen teon aikana tarkkailtava itseään tutkijana. (Aaltio & Puusa 2020, 180–181; Juuti & Puusa 2020, 12.)

Aineiston kerääminen temahaastattelun avulla

Laadullisen tutkimuksen tekijä käyttää tutkimuksen välineenä keskustelua ja havainnointia. Laadullisen tutkimuksen tärkein ja käytetyin tiedonkeruumenetelmä on haastattelu. Kyselyä ja haastattelua verrattaessa keskiössä on se, mitä tiedonantaja tekee tutkimusvaiheessa. Haastattelussa aineistonkeruuta voidaan säädellä joustavasti ja tilanteen edellyttämällä tavalla, minkä lisäksi haastatteluvastauksia on mahdollista tulkita esimerkiksi kyselyvastauksia enemmän. Joustavuus mahdollistaa sen, että haastattelija voi selventää haastattelun aikana väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja olla kyselyä luonnollisemmassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 85; Hirsjärvi ym. 2009, 204–205.)

Haastattelun tärkein tehtävä on selvittää haastateltavan ajatuksia keskustelulla, jota haastattelija johdattelee. Perinteisesti voidaan ajatella, että haastattelussa tutkija esittää kysymyksen, johon haastateltava vastaa. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, joten haastattelijan on otettava huomioon fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaatioon liittyvät seikat. Haastattelun aikana tutkijan on luotava luottamuksellinen ilmapiiri, jotta haastateltava kokee, että hänen on turvallista vastata kysymyksiin. Haastattelu ei saa muistuttaa kuulustelutilannetta, vaan pikemminkin luonnollista keskustelua. Tutkijan on otettava huomioon inhimilliset seikat, haastateltava saattaa jännittää haastattelua tai sen nauhoitusta. Tämän lisäksi ihmisillä on usein taipumus vastata kysymyksiin niin että ne noudattavat yleisesti hyväksytyjen vastausten linjaa. (Eskola & Suonranta 2008, 85; Puusa 2020, 107–109.)

Teemahaastattelussa haastattelun teemat ja aihepiirit ovat etukäteen määritelty, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. Haastattelijan on huolehdittava, että kaikki teemat tulevat käsitellyksi jokaisen haastateltavan kanssa. On kuitenkin mahdollista, että teemojen järjestys ja laajuus vaihtelevat haastateltavan mukaan. Haastatteliija valmistautuu haastatteluun käytännössä tekemällä listan käsiteltävistä asioista. Teemojen suunnittelu on tehtävä huolellisesti, koska teemojen valinta on yksi tärkeimmistä tutkimusta onnistuneesti eteenpäin vievistä vaiheista. (Eskola & Suoranta 2008, 84–90; Puusa 2020, 112–113.)

Teemahaastattelun etuna on strukturoimattomuus, jolloin haastateltava pääsee puhumaan avoimemmin ja omasta näkökulmastaan ilman, että haastatteliija kontrolloi haastattelua kokonaan. Teemahaastattelua käytettäessä haastattelijan on oltava riittävän sisällä tutkittavassa aiheessa, jotta hän voi ohjata haastattelua puhumalla samaa kieltä haastateltavan kanssa. Teemahaastattelun teemat muodostavat kehikon, joka varmistaa, että valitut teemat käsitellään jokaisessa haastattelussa. Kehikko auttaa myös aineiston analyysivaiheessa, jolloin litteroitua aineistoa voidaan käsitellä jäsenytyneesti. (Eskola & Suoranta 2008, 84–90; Puusa 2020, 112–113.)

Laadullisen tutkimusaineiston analysointi teemoittelun avulla

Laadullista tutkimusta tehtäessä aineistoon tutustumisen ja aineiston analysoinnin voi aloittaa jo aineistonkeruuvaiheessa, jotta kynnyks analysoinnin aloittamiseen ei kasva liian suureksi. Jos haastatteluaineisto on äänimuodossa, tutkija pääsee helpommin tutustumaan aineistoon litteroimalla eli muuttamalla äänitiedostot tekstimuotoon. Tutkimuksen tavoite määrittää sen, miten kokonaisvaltainen, huolellinen ja pikkutarkka litteroinnista on tehtävä. Mikäli tutkimuksen tavoite sallii, litterointi voidaan tehdä vain osittain painottamalla tutkimuksen teemoja. Teki litteroinnin sitten kokonaan tai osittain, sen tulee vastata haastattelun suullisia lausuntoja, eli litteroinnissa haastateltavan sanomaa ei saa muuttaa. (Hyvärinen ym. 2017, 11–13; Vilkkä 2020, 137–138.)

Laadullista aineistoa on yleensä litteroinnin jälkeen paljon. Kun tutkija on käynyt aineiston läpi pääpiirteittäin, hän alkaa tarkastella sitä yksityiskohtaisemmin. Aineiston alkuperäisilmaisuja on usein pelkistettävä, mikä auttaa rajaamaan laajaa aineistoa. Aineiston luokittelu on yksinkertaisin laadullisen aineiston analyysi. Siinä aineisto määritellään luokkiin ja lasketaan, kuinka monta kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelu on luokittelun kaltaista, mutta siinä määrän sijaan etsitään aineistosta erilaisia teemoja, vastaus-ten eroja ja yhteneväisyyksiä sekä peilataan aineistoa ennalta määritettyihin tutkimuskysymyksiin ja tietoperustaan. Teemoittelua jatketaan muodostamalla aineistoista kategorioita. Kun alakategorioita yhdistetään, syntyy yläkategoria, joka nimetään kategorian sisäl-

töä kuvaavalla käsitteellä. Analyysissä muodostetut kategoriat auttavat vastamaan tutkimuskysymyksiin. Kun aineiston käy läpi huolellisesti, siitä voi löytyä kiinnostavia asioita, jotka eivät kuitenkaan liity ollenkaan ennalta määrättyihin tutkimuskysymyksiin ja tämän vuoksi ne on jätettävä aineiston ulkopuolelle. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105; Puusa 2020, 151–152.)

5 Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus

5.1 Palvelumuotoilu kehittämistyön lähestymistapana

Tutkimuksellinen kehittäminen toteutettiin käyttäen palvelumuotoilua tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapana. Ojasalon (2014, 71) mukaan palvelumuotoilu soveltuu erityisesti julkisen sektorin kehittämistyöhön ja on tullut suosituksi lähestymistavaksi etenkin silloin, kun palveluita halutaan kehittää ihmislähtöisesti. Palvelumuotoilu pohjaa muotoiluajatteluun, muotoiluajattelu on yrityksen kykyä toimia luovasti, sopeuttaa toimintaa muutokseen ja antaa työkaluja muutosjohtamiseen. Muotoiluajattelu mahdollistaa ratkaisukeskeistä toimintaa, jossa muotoilun menetelmät mahdollistavat uusien ratkaisujen ja toimintatapojen kehittämisen yhdessä. (Miettinen 2014, 9–10.) Muotoiluajattelussa kysymys on ennen muuta ihmiskeskeisestä suunnittelusta, jossa ihminen tarpeineen, toiveineen ja vaatimuksineen otetaan mukaan suunnittelu prosessin kaikkiin vaiheisiin. Muotoiluajattelussa keskeistä on visuaalisuus, käytettävyys ja esteettinen kokemus. Perinteisessä muotoilussa pyritään suunnittelemaan ihmisen arkeen sopivia ergonomisia ja esteettömiä ratkaisuja. Samat tavoitteet sopivat myös abstraktien palveluiden tai toimintamallien muotoiluun. (Miettinen 2021, 15–18.)

Tuulaniemi (2012, 12,23) toteaa, että palvelumuotoilun määrittely yksiselitteisesti on haastavaa, mutta tavoitteena palvelumuotoilussa on aina asiakaslähtöisyyden toteutuminen. Palvelumuotoilu yhdistää palvelun käyttäjien toiveet ja tarpeet organisaatioiden liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Palvelumuotoilu on muotoilun osaamisala, joka keskittyy palvelujen ja asiakas- ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Palvelumuotoilu mahdollistaa uusien palveluiden innovoinnin, positiivisten työntekijäkokemusten kehittämisen ja laajemmin koko liiketoiminnan kehittämisen. Palvelun käyttäjä on kaiken kehittämisen keskipiste. (Koivisto ym. 2021, 34–35.) Tässä kehittämistyössä keskipisteenä on palaveriin osallistuja.

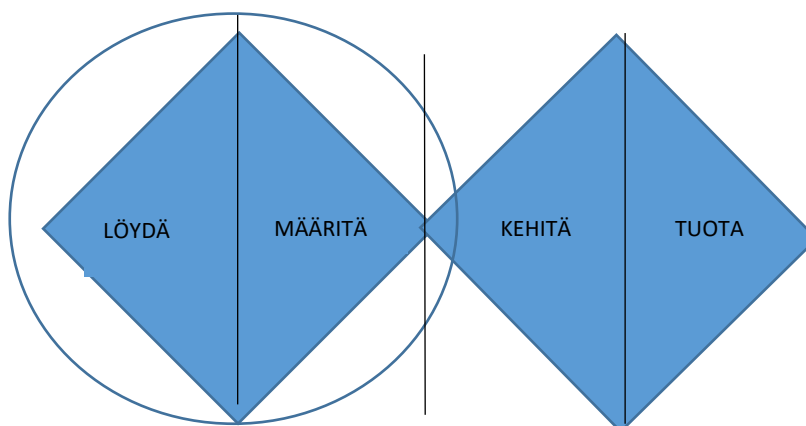
Palvelumuotoilussa kehittämistä tehdään usein yhteiskehittämisen menetelmin. Menetelmät ovat käytännönläheisiä ja visuaalisia (Ahonen 2017, 7). Strandmanin ja Palon (2017, 136–146) tekemän tapaustutkimuksen mukaan yhteiskehittämisen viitekehys rakentuu dialogisuudesta, tasavertaisesta osallisuudesta, luottamuksesta ja vastuullisuudesta. Tutkimuksessa dialogi paransi yhteiskehittämiseen osallistuneiden välistä arvostavaa vuoropuhelua ja sitä myötä luottamusta. Dialogin avulla jokainen osallistuja pystyi kommentoimaan kehitettävää asiaa tasavertaisesti. Dialogi menetelmänä auttoi myös luomaan tunnetta tasavertaisesta toimijuudesta sekä osallisuudesta. Dialogi yhteiskehittämisessä ei

ole vain aktiivista kuuntelemista, vaan jaettua oppimista ja kahden yhdenvertaisen ongelmanratkaisijan vuoropuhelua (Pralhad & Ramaswamy 2004, 6–7).

Ideat tai ratkaisut eivät synny ilman fasilitaattorin ohjausta, ideoiden syntyyn vaikuttavat valitut kehittämismenetelmät. Yhteiskehittämistä tehdään käytännössä usein työpajoissa, joihin työpajan fasilitaattori valitsee kehittämismenetelmät yleensä kehitettävä asia, luovuus ja hauskuus valintaperusteina. Kun ihmiset ajattelevat ja työskentelevät innovatiivisesti ja leikkisästi kriittisyys omaa ajattelua ja ideoita kohtaan vähenee ja kehittämisen tuloksena voi syntyä helmiä. (Koskelo 2021, 154–155.)

Tuplatimanttimalli

Palvelumuotoiluprosessi etenee usein tuplatimanttimallin mukaisesti. Prosessi esitetään kahtena toisiaan seuraavana timanttina, joiden avulla kehittämistä tehdään. Palvelumuotoilun jokaisessa prosessin osassa käytetään osalle ominaisia menetelmiä luovasti. Prosessi etenee iteratiivisesti eli kehittämistä tehtäessä palataan tarvittaessa takaisin edelliseen vaiheeseen. (Koivisto ym. 2021, 42.) Kuviossa 7. esitetään kokonainen tuplatimanttiprosessi. Tuplatimanttimallin löydä-vaiheessa kerätään tietoa kehitettävästä asiasta, kehittämisen reunaehdoista ja kohdeorganisaation tarpeista, määritä-vaiheessa tieto analysoidaan ja tulkitaan ymmärrykseksi. Määritä-vaiheen tuloksena syntyy määritetty ongelma. Molempien timanttien ensimmäiset osat ovat luonteeltaan divergenttejä eli vaihtoehtoja lisääviä, timanttien jälkimmäiset puoliskot ovat puolestaan konvergenteja eli vaihtoehtoja rajaavia. Divergentin ja konvergentin ajattelun vuorottelu on ominaista läpi koko tuplatimanttimallin mukaisen kehittämisprosessin. (Koivisto ym. 2021, 42–46.) Kehittämistyö toteutettiin tuplatimanttiprosessin löydä ja määritä -vaiheilla. Kehittämistyön kohdeorganisaatio jatkaa kehittämistä tuplatimantin jälkimmäisellä puoliskolla, jolloin löydettyyn ongelmaan konseptoidaan ja tuotetaan ratkaisuja.

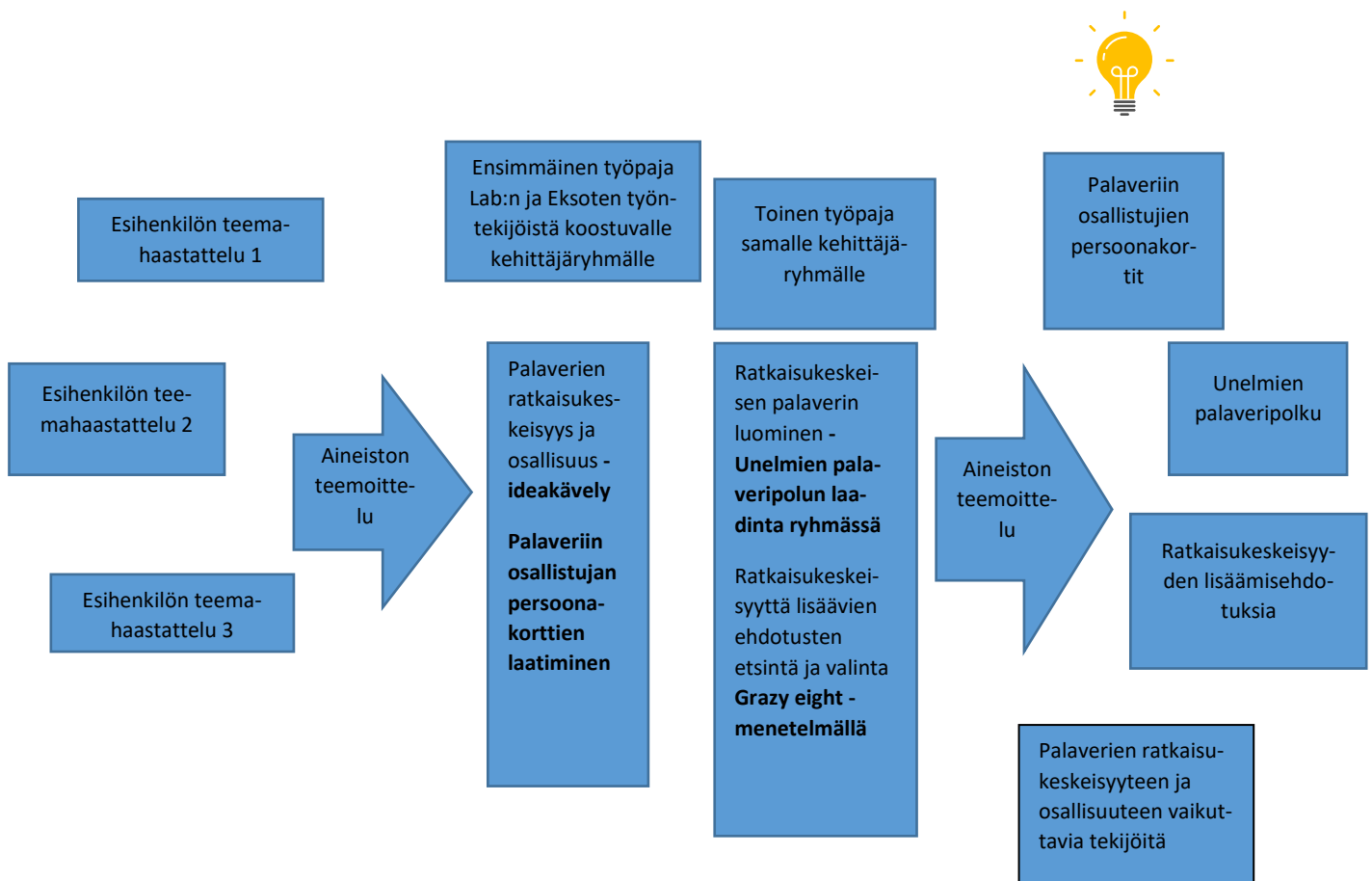


Kuvio 7. Tuplatimanttiprosessi kehittämistyössä (mukaillen Koivisto ym. 2021, 43)

Kehittämistyön prosessi aloitettiin toukokuussa 2022 ja päätettiin tammikuussa 2023. Kehittämisprosessi mukaili Ojasalon kehittämisprosessia. Kehittämistyö alkoi kohdeorganisaation tarjottua opinnäytetyön aiheeksi ratkaisukeskeisyyden lisäämistä palaverikäytäntöihin. Ratkaisukeskeisyyden vähäisyys oli huomattu sekä Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirin ja LAB ammattikorkeakoulun työyhteisöjen ja johtoryhmien palaverikäytännöissä. Seuraavana kehittämiskohteesta haettiin tietoa perehtymällä teoriaan sekä muihin kirjoitettuihin lähteisiin. Tietoperusta rakentui suunnitteluvaiheessa ratkaisukeskeisyyden, osallisuuden ja palaverikäytäntöjen pohjalle. Kolmanneksi teoriatiedon ja muun aiheeseen tutustumisen pohjalta laadittiin tarkempi kehittämiskohde, tarkoituksena oli löytää ratkaisukeskeisyyttä ja osallisuutta lisääviä ja vähentäviä tekijöitä työyhteisöjen palaverikäytännöissä. Neljänneksi valittiin kehittämismenetelmät. Koko prosessi vietiin läpi käyttäen tuplatimanttiprosessin ensimmäistä puolikasta ja aineistonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastatteluja sekä yhteiskehittämisen työpajoja. Viidenneksi kehittämistyö toteutettiin ja kehittämistyöstä laadittiin raportti, joka julkaistiin Theseus-tietokannassa alkuvuodesta 2023. Viimeisenä kehittämistyö arvioitiin sekä kehittämisprosessin että tuotoksien perusteella eettisyysnäkökulmat huomioiden. (Ojasalo ym. 2014, 24–26.)

5.2 Aineiston keruuprosessi

Kuviossa 8. esitellään kehittämistyön aineistonkeruuprosessi. Prosessi alkoi kolmen esihenkilön teemahaastattelulla. Aineiston keruu jatkui kahdella eri sisältöisellä työpajalla. Aineiston analysoinnin jälkeen tuotoksena syntyi ratkaisukeskeisyyttä lisääviä ja vähentäviä tekijöitä, palaveriin osallistujien persoonakortteja, palaveripolkuja sekä ratkaisukeskeisyyden lisäämisehdotuksia.



Kuvio 8. Aineistonkeruuprosessi ja tuotokset

Ensimmäinen aineistonkeruuvaihe

Kehittämistyössä haastateltiin kolme esihenkilöä, jotka työskentelevät Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden Eksotessa tai LAB ammattikorkeakoulussa. Kohdeorganisaatio rekrytoi haastateltavat kehittämistyötä varten. Haastattelut toteutettiin heti kehittämistyön aluksi, jotta tutkittavaan aiheeseen päästiin nopeasti kiinni. Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin. Haastattelut toteutettiin Teamsilla, kahdessa haastattelussa haastatelta-

vien kamerat olivat kiinni teknisistä syistä ja yhdessä haastattelussa haastateltavan kamera oli auki. Haastattelija piti kameraa auki kaikissa haastatteluissa, joten haastateltava näki haastattelijan reaktiot.

Haastatteluissa käsiteltiin neljää teemaa, jotka olivat:

1. Palaverien määrä ja sisältö haastateltavan omassa työssä
2. Osallisuus palavereissa
3. Ratkaisukeskeisyys palavereissa
4. Miten ratkaisukeskeisyyttä ja osallisuutta voidaan lisätä palaverikäytäntöihin

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroitua materiaalia kertyi yhteensä noin 4000 sanaa. Litteroidun aineiston haastateltavien vastaukset pelkistettiin, käytiin läpi teemoittamalla eli pilkkomalla aineisto ja ryhmittelemällä se tutkimuskysymysten ja teemojen mukaisesti. Taulukossa 3. on esimerkki haastatteluaineiston teemoittelusta ja kategorisoinnista.

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria
Kun porukan tuntee paremmin tietää, mitä palaverissa voi sanoa	Tuttuus, luottamus	Vuorovaikutus
Palavereissa on joskus negatiivinen ilmapiiri	Tunnelma palaverissa	Vuorovaikutus
Kaikki ovat valmistautuneet palaveriin omalta osaltaan	Palaveriin valmistautuminen	Kokouskäytännöt
Osallistujat pitävät kame- roita kiinni palaverin aika- na, koska tekniikka ei mahdollista kameroiden auki pitämistä	Kameroiden käyttö	Kokouskäytännöt
Toivon, ettei minua kutsut- taisi palaveriin, joka ei koske minun omaa työtäni	Palavereiden osallistujat	Kokouskäytännöt
Jos työntekijä ei ole sitou- tunut työhönsä, hän ei ole myöskään sitoutunut rat- kaisujen tekemiseen pala- vereissa	Sitoutuminen	Organisaatio- ja työ- kulttuuri

Taulukko 3. Esimerkki haastatteluaineiston teemoittelusta ja kategorisoinnista

Toinen aineistonkeruuvaihe

Kehittämistyössä toteutettiin kaksi eri sisältöistä ja kolme tuntia kestävää työpajaa LAB:n ja Eksoten 8 työntekijästä koostuneelle kehittäjäryhmälle. Kohdeorganisaatio Sote-Campus rekrytoi osallistujat kehittäjäryhmiin. Osallistujista käytetään nimitystä kehittäjäryhmä, eikä heidän työskentely-yksikköään esitellä anonymiteetin säilyttämiseksi. Ensimmäinen työpaja järjestettiin lokakuussa 2022. Työpajan aluksi esiteltiin kehittämistyötä kokonaisuudessaan. Fasilitaattori pyrki luomaan työpajaan rentoa tunnelmaa avaamalla keskustelun arkisilla asioilla. Työpajan sisällöllisen osuuden aloitti kohdeorganisaation

työntekijä, joka kertoi kehittämistyön taustasta, erityisesti siitä miksi ratkaisukeskeisyys palaverikäytännöissä -aihe oli noussut tärkeäksi kehitettäväksi asiaksi. Työpajan fasilitaattori esitteli työpajan kulkua, kertoi salassapitoasioista, turvallisen tilan periaatteista ja suostumuslomakkeista. Työpajaan osallistujien tutustuminen toteutettiin persoonadjektiivien avulla. Pöydälle oli koottu esihenkilöhaastattelun perusteella koottuja persoonatyyppejä, joista osallistajat valitsivat ne persoonatyytit, jotka kuvastavat heitä itseään palaveriin osallistujana.

Esihenkilöhaastattelun perusteella luodut persoonat olivat:

1. Titta Tiimipelaaja
2. Reeta Ratkaisunetsijä
3. Iina Ideoija
4. Taina Turvallisuushakuinen
5. Janna Jämpti-Suorittaja
6. Taina Tarkkailija

Kehittäjäryhmän jäsenet eivät pystyneet valitsemaan vain yhtä persoonaa, johon samais-
tuivat, mutta ryhmästä löytyi eniten Janna Jämpti-Suorittajia, Titta Tiimipelaajia ja Reeta
Ratkaisunetsijöitä.

Työpajan toiminnallinen osuus aloitettiin käyttämällä menetelmänä ideakävelyä. Fläppitau-
luille oli kirjoitettu haastatteluista nousseisiin teemoihin liittyviä kysymyksiä, joihin osallistu-
jat kirjoittavat ensimmäisellä kävelykierroksella oman vastauksensa. Toisella kävelykier-
roksella osallistajat tutustuivat vastauksiin parin kanssa ja äänestivät muiden vastauksista
parille parhaiten sopivaa. Menetelmän tavoitteena oli syventää haastatteluista saatua ai-
neistoa.

Ideakävelyn kysymykset olivat:

- Millainen tunnelma ratkaisuja yhdessä etsivissä palavereissa on?
- Monta tuntia viikostasi kuluu palavereihin osallistumiseen?
- Millainen palaveri saa sinut osallistumaan yhteisen ratkaisun etsimiseen?
- Millaisissa palavereissa et osallistu yhteiseen keskusteluun?
- Mikä saa sinut loistamaan palavereissa?
- Mikä mättää palavereissa? (jos mättää)

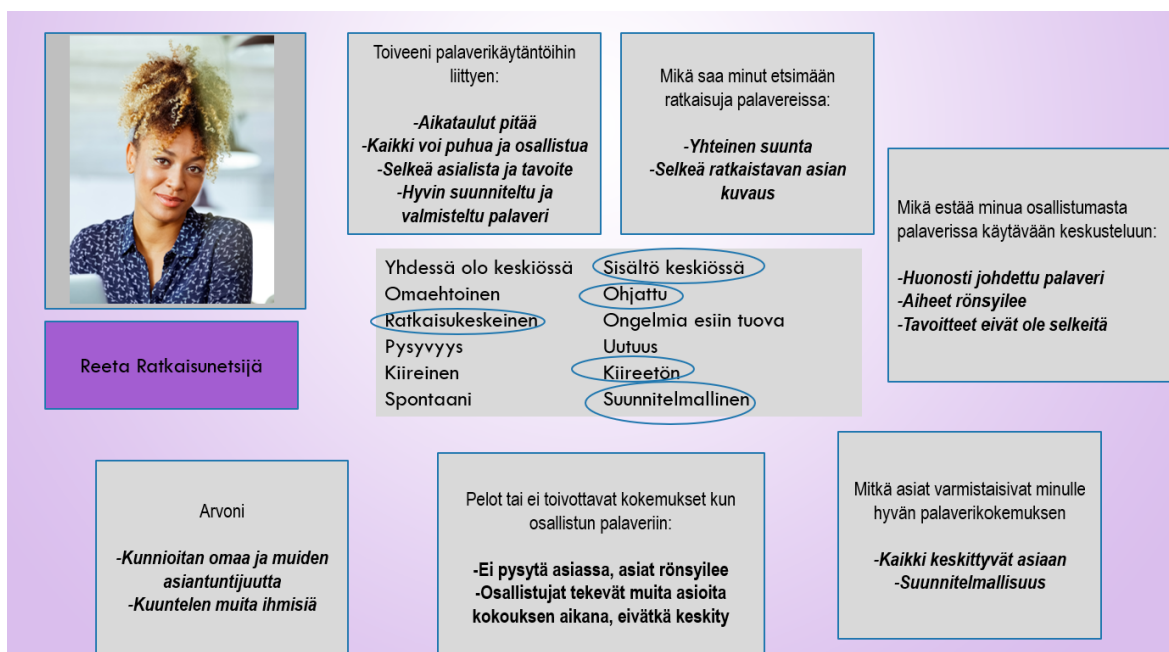
Ideakävelyosuus päätettiin fasilitaattorin yhteenvetoon vastauksista, jonka jälkeen osallistajat nostivat eläinaiheisen fiiliskortin ennen kahvitaukoa. Tässä vaiheessa ei kerätty sanallista palautetta, vaan fiilis osoitettiin visuaalisesti.

Palvelumuotoilussa käyttäjien ajatusten ja arjen ymmärtäminen on kriittisintä. Käyttäjien arkea voidaan ymmärtää ja tehdä näkyväksi asiakasprofiloinnin avulla. Profiili on kuvaus tietyn palvelun käyttäjän toimintaa ja valintoja ohjaavista arvoista ja ajatuksista. (Tuulaniemi 2011, 154–155.) Kahvitauon jälkeen työpaja jatkui persooniin painottuvalla työskentelyllä. Toisena menetelmänä kehittäjäryhmä laati persoonakortit palaveriin osallistujista. Persoonat oli luotu esihenkilohaastattelujen perusteella ja osallistajat olivat päässeet tutustumaan persooniin jo työpajan alussa. Kehittäjäryhmäläiset miettivät jokaista persoonaa palaveriin osallistujana, mitä arvoja, tarpeita, toiveita, pelkoja ja estoja kyseisellä persoonalla on palaveriin osallistumisen kannalta. Menetelmä aloitettiin täyttämällä itseään parhaiten kuvaava persoonakortti itsenäisesti. Itsenäisen työn jälkeen koottiin persoonakortit lopulliseen muotoon ryhmissä, joiden kokoonpanot vaihtuivat työskentelyn edetessä.

Kuvioissa 9. ja 10. kuvataan kahden palaveriin osallistujan persoonakortit. Titta Tiimipelaajalle tiimin tuki ja osallistuminen ovat tärkeitä. Pelkona Titta Tiimipelaajalla on huono tiimidynamiikka ja liian suuri määrä ihmisiä samassa palaverissa. Reeta Ratkaisunetsijälle on tärkeää, että palaveri etenee suunnitelmallisesti ja ratkaisuja löydetään. Reetan pelkona on, että osallistajat tekevät muita asioita palaverin aikana, eivätkä keskity ratkaisujen etsimiseen.

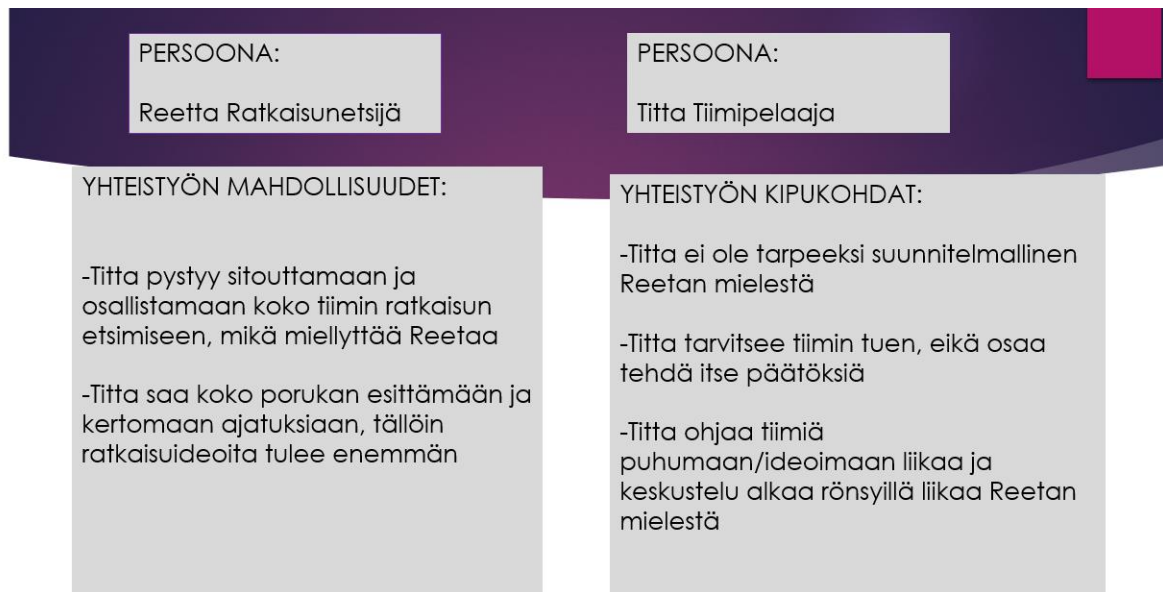


Kuvio 9. Titta Tiimipelaajan persoonakortti



Kuvio 10. Reeta Ratkaisunetsijän persoonakortti

Persoonakorttien eli asiakasprofiilien laatimisen yhteydessä voi myös miettiä, miten persoonat vaikuttavat toisiinsa (Stickdorn ym. 2018, 69–70). Työpaja jatkui miettimällä ryhmässä mitä yhteistyön mahdollisuuksia ja kipukohtia on, kun kaksi erilaista persoonaa on samassa palaverissa. Kuviossa 11. esitetään mitä kipukohtia voi liittyä Titta Tiimipelaajan ja Reeta Ratkaisunetsijän yhteistyöhön. Yhteistyön mahdollisuudet liittyvät Titta tiimipelaajan taitoihin osallistaa ryhmää ratkaisunetsintään ja kipukohdat persoonien erilaiseen tapaan viestiä sekä päätöksentekotaitoon.



Kuvio 11. Reetta Ratkaisunetsijän ja Titta Tiimipelaajan yhteistyön mahdollisuudet ja kipukohdat

Persoonakorttiosuus päätettiin kummankin ryhmän työskentelyn perusteella saatujen tärkeimpien oivallusten nostoon. Molemmat ryhmät painottivat erilaisten persoonien tärkeyttä palaverien ratkaisukeskeisyyden kannalta ja sitä, ettei mikään persoona nouse toisen yläpuolelle mietittäessä ratkaisukeskeisyyttä palavereissa. Työpaja päätettiin fiilisiin, jossa jokainen osallistuja nosti fiilistään kuvaavan eläinkortin. Osallistujien fiilis työpajan jälkeen oli hyvä, odotukset työpajaa kohtaan ylittyivät.

Toinen työpaja järjestettiin saman kehittäjäryhmän kanssa marraskuussa 2022. Työpaja aloitettiin kehittäjäryhmäläisten odotusten kartoituksella. Odotuksia kartoitettiin nelikenttämenetelmällä. Fläppipaperi oli jaettu neljään osaan; odotuksiin työpajaa kohtaan, kehittäjäryhmää kohtaan, fasilitaattoria kohtaan ja omaa itseä kohtaan. Odotukset työpajaa kohtaan keskittyivät ensimmäisen työpajan asioiden jalostukseen sekä uusien ideoiden ja tiedon saantiin. Lisäksi odotettiin työskentelyn lopputulosta. Kehittäjäryhmältä odotettiin aktiivista keskustelua ja osallistumista ideointiin. Fasilitaattorilta odotettiin selkeitä ohjeita, positiivisen ja iloisen ilmapiirin ylläpitämistä sekä uusien kehittämismenetelmien käyttöä. Omaa itseä kohtaan odotukset olivat saman suuntaisia; aktiivisuutta, uusia näkökulmia tuttuun tekemiseen ja hyvää keskittymistä.

Odotuksien jälkeen ryhmä tutustui edellisessä työpajassa tehtyihin tuotoksiin. Tuotoksista oli koottu "näyttely", johon kehittäjäryhmä tutustui ja palautti mieleen edellisellä kerralla kerätyt ideakävelyn vastaukset, luodut persoonat sekä persooniin liittyvät yhteistyön mahdollisuudet ja kipukohdat.

Edellisen kerran tuotoksiin tutustumisen jälkeen kehittäjäryhmä jaettiin kolmeen pienryhmään. Pienryhmien tehtävänä oli luoda unelmien palaveripolku. Unelmien palaveripolku on kuvaus palaverista, jossa kaikki toimii. Unelmien palaveripolku luotiin palvelupolkkutekniikalla ja palaveria tarkasteltiin aikajanalla ennen palaveria, palaverin aikana ja palaverin jälkeen. Kooste ryhmien unelmien palaveripoluista on kuvattu kuviossa 12. Erityisen tärkeät kohdat palaveripolulla on merkitty tähdellä.



Kuvio 12. Kooste ryhmien unelmien palaveripoluista

Kun ryhmät olivat koonneet kolme unelmien palaveripolkua, he tutustuivat toistensa polkuihin. Palaveripolkumenetelmä päätettiin kierrokseen, jossa jokainen nosti itselleen tärkeät kohdat palaveripolulta. Tärkeäksi koettiin suunnitelmallisuus sekä ennen palaveria että palaverin aikana. Asialistan saaminen ajoissa koettiin tärkeäksi samoin, kun se, että palaveri alkoi ja päättyi ajallaan. Puheenjohtajan tehtävää palaverin etenemisen suhteen korostettiin ja toivottiin että palaverin teknisten välineiden toimivuus olisi tarkistettu jo ennen palaverin alkamista. Lisäksi unelmien palaverissa osallistujat tulisivat palaveriin ajoissa ja valmistautuneena. Palaverin jälkeen osallistujille toimitettaisiin selkeä muistio ja osallistujat tekisivät sen, mitä palaverissa on sovittu.

Kun kehittäjäryhmäläiset olivat nostaneet tärkeimmät asiat unelmien palaveripolulta, pidettiin kahvitauko. Kahvitauon jälkeen kehittäjäryhmäläiset keksivät ideoita ratkaisukeskeisyyden lisäämiseksi palaveriinkin. Ideoiden keksiminen toteutettiin Crazy Eight -menetelmällä, jossa osallistujat miettivät ensin kahdeksan hullua ideaa yksin, jonka jälkeen he esittelivät ideat parilleen ja yhdessä he valitsivat neljä sopivinta ideaa. Parityös-

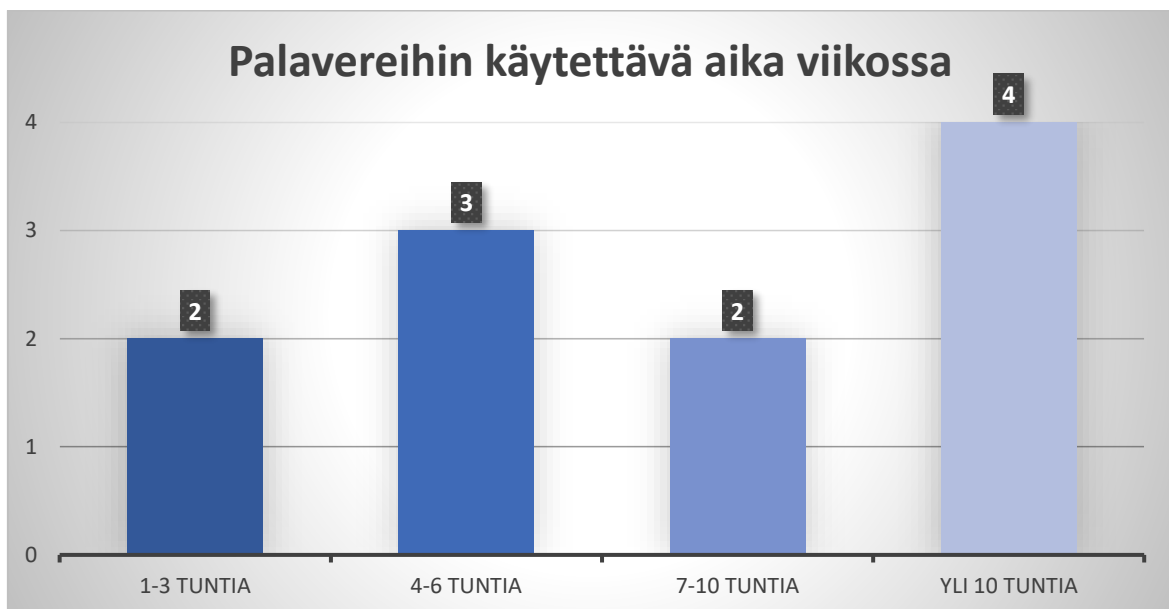
kontrollin jälkeen osallistujat jakaantuivat kahteen ryhmään, joissa ryhmät valitsivat kaksi parasta ideaa. Lopussa koko kehittäjäryhmä valitsi parhaimman idean valituista molempien ryhmien kahdesta ideasta. Kehittäjäryhmä valitsi parhaimmaksi ideaksi P.S-palaverin käyttöön ottamisen työyhteisöjen tiimipalaverissa. Tämän jälkeen kehittäjäryhmä muokkasi ja muotoili P.S-palaveri termiä lisää. Mikäli palaverikutsussa on termi P.S, se tarkoittaa, että jokaisella osallistujalla on puheenvuoro, eli osallistujat veloitetaan kertomaan oma mielipide käsiteltävistä asioista.

Työpaja päätettiin palautteen antoon adjektiivien avulla. Jokainen kehittäjäryhmäläinen valitsi pitkästä adjektiivilistasta kaikki adjektiivit, jotka kuvaavat kahden työpajan tunnelmaa ja kehittämistä. Lopussa jokainen osallistuja valitsi yhden adjektiivin, joka parhaiten kuvaa kahta työpajaa. Osallistujat nostivat kuvaavimmiksi adjektiiveiksi ajankohtaisen, asiantuntevan, hullunkurisen, mukaansa tempaavan, mutkattoman, innostuneen ja aidon.

6 Tulokset

6.1 Palaverihin käytettävä aika

Palaverihin käytettävää aikaa on kuvattu kuviossa 13. Vaaka-akselilla on kuvattu palaverihin käytettävä viikoittainen aika ja pystyakselilla on kuvattu kehittämistyöhön osallistuneiden kehittäjäryhmäläisten ja haastateltujen määrä. Kehittäjäryhmän ja haastateltujen palaverihin käytettävä aika viikossa vaihteli 1–15 tunnin välillä. Neljä osallistujaa käytti yli 10 tuntia viikoittaisesta työajastaan palaverihin osallistumiseen ja seitsemän käytti alle 10 tuntia. Palaverihin käytettävässä ajassa ei ole huomioitu valmistautumisaikaa eikä palaverien jälkeen käytettävää työaikaa. Palaveriin osallistuminen vaihteli viikkotasolla, joskus palaveria oli joka päivä, mutta joskus ei ollut yhtään palaveria viikossa.



Kuvio 13. Palaverihin käytettävä aika viikossa

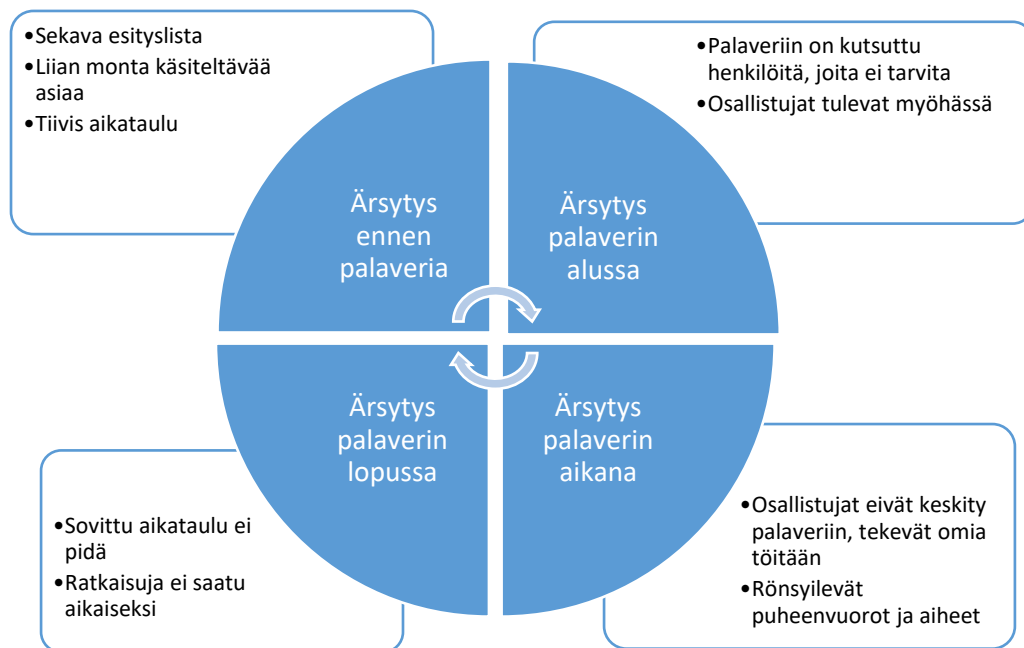
Osassa palavereista haastatelluilla ja kehittäjäryhmän jäsenillä oli palaverin puheenjohtajan tai sihteerin rooli. Palaverit olivat joko yksikön sisäisiä tiimipalavereja tai moniammatillisia yksikön/organisaation rajat ylittäviä palavereja. Koronarajoitukset muuttivat palavereja pysyvästi etäpainotteisemmiksi.

6.2 Ratkaisukeskeisyyttä ja osallisuutta lisääviä ja vähentäviä tekijöitä palaverikäytännöissä

Kehittämistyön tuloksia tarkasteltaessa huomattiin, että ratkaisukeskeisyyteen ja osallisuuden vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kokouskäytäntöihin liittyviin tekijöihin, vuorovaikutukseen liittyviin tekijöihin sekä organisaatio- ja työkuultuuriin liittyviin tekijöihin. Toimi-

mattomat kokouskäytännöt, kuten suunnittelemattomuus ja tekniikkaongelmat eivät luo mahdollisuutta ratkaisukeskeisyyteen ja toimivat samalla jarruna osallisuuden kokemukselle. Kehittäjäryhmä ja haastatellut toivat kuitenkin hyviä ideoita erityisesti osallisuuden lisäämiseen kokouskäytäntöjä muokkaamalla.

Kehittäjäryhmä arvioi tekijöitä, jotka vaikeuttavat palaverin toimivuutta ja sitä kautta osallistumista ja ratkaisukeskeisyyttä. Palaverissa ärsyttäviä asioita esitetään kuviossa 14. Kuviossa kuvataan palaverissa syntyvän ärsytyksen kehä. Ärsytys voi alkaa jo ennen palaveria, kun osallistujalle lähetetään sekava esityslista. Ärsytys syvenee palaverin alussa, kun huomataan, että palaverissa on osallistujia, joiden ei ratkaisun kannalta tarvitsisi olla paikalla. Myös se, että osallistujat myöhästyvät aiheuttaa ärsytystä muissa osallistujissa. Ärsytys jatkuu, kun osallistujat eivät keskity käsiteltäviin asioihin vaan tekevät palaverien aikana muita töitä. Ärsytystä aiheuttaa myös rönsyilevät puheenvuorot, joihin puheenjohtaja ei puutu. Palaverin lopussa ärsytystä aiheuttaa palaverin loppuminen myöhässä ja se että asioiden pohtimisesta huolimatta ratkaisua ei ole syntynyt, eikä jatkotyöskentelystä ole sovittu.



Kuvio 14. Palaverissa ärsyyntymisen kehä

6.2.1 Kokouskäytäntöihin liittyvät tulokset

Haastatellut kertoivat osallistuvansa nykyisin pääosin etänä Teams-yhteydellä pidettäviin palavereihin. Läsnäolo- tai hybridikokouksia on nykyisin hyvin vähän. Haastatellut olivat pääosin tyytyväisiä muutokseen.

En ois enää palaamassa siihen, et tiimikokoukset ois hybridejä, helpompi et ne on Teamsissä

Haastateltavat nostivat suunnitelmallisuuden tärkeäksi tekijäksi mietittäessä ratkaisukeskeisyyttä ja osallisuutta. Mikäli palaveria ei ole suunniteltu, osallistujilla ei ole mielenkiintoa osallistua palaverissa käytävään keskusteluun. Tärkeäksi koettiin myös se, että palaveriin osallistujat ovat valmistutuneet palaveriin huolellisesti ja tehneet heille annetut tehtävät. Puheenjohtajan valmistautumattomuus näkyy osallistuville siten, että puheenjohtaja yrittää saada palaverin aikana selvää esimerkiksi palaverissa käsiteltävästä toimintaohjeesta, koska ei ole aiemmin perehtynyt siihen.

Pitäis olla täydellisesti suunniteltu, itsekin pääsis orientoitumaan, kun sapluunat ois selvillä jo etukäteen

Asialistan huolellinen laatiminen helpottaa osallistumista. Haastatellut kertoivat, että kun eivät ole saaneet huolellisesti laadittua asialistaa, ei ole ollut mahdollista tietää, mitä palaverissa on tarkoitus käsitellä. Tämän vuoksi osallistujien aika palaverissa menee siihen, että he yrittävät selvittää palaverin tarkoitusta.

Mun mielestä dioille pitäis laittaa vaikka pääkohdat mitä käsitellään, yleensä vaan selataan yhdessä sitä lomakemäärää

Kehittäjäryhmän unelmien palaveripolulla suunnitelmallisuus nousi myös esille. Kokouksen asialista olisi tärkeää lähettää ajoissa ja puheenjohtajan tulisi huolehtia siitä, että osallistujat tietävät mitä heiltä odotetaan. Se, että kaikilla palaveriin osallistujilla on tiedossa palaverin syy, tarkoitus ja tavoite auttaa heitä osallistumaan yhteisen ratkaisun etsimiseen. Aihepiiri ei saa olla liian laaja, vaan puheenjohtajan tehtävänä on rajata aihepiiri tarvittavan suppeaksi, jolloin aihetta ehditään miettiä monelta näkökannalta ja ratkaisun etsimiseen riittää energiaa.

Puheenjohtajan tärkeää roolia korostettiin myös palaverin aikana. Mikäli puheenjohtaja ei pysty pitämään palaveria ohjattuna, se vaikuttaa myös yhteisen keskustelun onnistumiseen.

äänekkäimmät keskustelee keskenään, eikä puheenjohtaja kysy muilta

Puheenjohtajana toimiminen ei ole aina ole kuitenkaan helppoa. Haastatellut kertoivat tekevänsä puheenjohtajana kierroksen, jonka aikana kaikki osallistujat sanovat mielipiteensä käsiteltävään asiaan. Kierros vie kuitenkin liikaa aikaa. Osallistujien osallistaminen tuntuu eräästä haastateltavasta vaikealta:

en tiää pitäiskö alkaa tenttaamaan jokaista yks kerrallaan vai mitä, ne on enemmän (minun) yksinpuhelua, vaikka ne on työntekijöitä varten järjestetty, ois oiva tilaisuus puhua

Etäkokousaikana teknisten välineiden toimivuus aiheuttaa jännitystä. Osa haastatelluista kertoi, että palavereissa ei voi pitää kameroita auki, koska nettiyhteys ei riitä. Yksi haastateltava nosti kameroiden auki pitämisen osallisuuden ja ratkaisukeskeisyyden kannalta tärkeänä asiana. Kameroiden auki pitäminen lisää vuorovaikutusta, koska ilmeistä ja eleistä voi aistia kokouksen tunnelmaa. Toinen haastateltava totesi kameroiden auki pitämisestä näin:

Ei oikein voi aistia tunnelmaa, meillä on aina kamerat kiinni, nää ei oo vielä valmiita nää meidän laitteet

Kaksi haastateltavaa kertoi, että Teamsin teknisiä välineitä ei juurikaan käytetä palavereissa. Yksi haastateltava käytti ryhmähuoneita ja totesi ryhmähuoneiden käytön tuovan keskusteluun syvyyttä. Yksi haastateltava näkee mahdollisuuden Teamsin välineiden käytössä, vaikkei itse käytäkään niitä vetämissään palavereissa.

Jos joku organisaation ulkopuolinen vetää sen palaverin, niin silloin on käytetty (Teamsin ryhmähuoneita), se on kyl hyvä et ne hiljaisimmatkin pääsee silloin ääneen

Kaksi haastateltua, joiden palavereissa Teamsin työkalut eivät ole käytössä kertoivat kuitenkin käyttävänsä keskustelupalkkia kokouksen aikana. Yksi haastateltava korosti, että hän pyytää keskustelupalkkiin kirjoittanutta avaamaan saman viestin vielä sanallisesti, koska silloin asiaa voidaan pohtia yhdessä syvällisemmin.

6.2.2 Vuorovaikutukseen liittyvät tulokset

Palaveriin osallistujien lukumäärä vaikuttaa palaverien ratkaisukeskeisyyteen. Mitä enemmän osallistujia, sen vaikeampi on sanoa omaa mielipidettään tai ratkaisuehdotusta.

mutta jos on isompi porukka, niin ajattelee en sano mielipidettä

Haastatellut korostivat tuttuuden vaikutusta osallistumiseen. Omassa tutussa tiimissä on helpompi osallistua.

oon huomannut, et on vähän karsastettu toisen tiimin jäseniä, mie luulen että ihmiset vaan vierastaa toisiaan ja pelkäävät sanoa mielipiteitään

Myös kehittäjäryhmän jäsenet korostivat pienen osallistujamäärän tuovan turvallisuutta palaveriin, ja sitä kautta antavan rohkeutta osallistua yhteiseen ratkaisun etsimiseen.

Haastattelujen ja kehittäjäryhmän mukaan vieraat osallistujat palavereissa rajoittavat halua kertoa mielipiteitä ja lähteä yhteiseen ratkaisunetsimiseen. Kun arjessa ei tehdä yhteistyötä, myöskään palavereissa yhteistyö ei onnistu luonnollisesti. Kun arkityön tekeminen yhdessä on luonut tiimille luottamuksellisen suhteen, on helpompaa osallistua myös palavereissa.

mutta tärkeää on, että tuntee porukan, niin tietää mitä voi sanoa

Vaikka palaverien tunnelmaa on joskus vaikea havaita kameroiden kiinni pitämisen vuoksi, yksi haastattelija on huomannut, että ratkaisuja tehdään joskus negatiivisessa tunnelmassa. Negatiivisen tunnelman voi aistia eleistä, ilmeistä ja muusta sanattomasta viestinnästä. Eräs haastateltava kuvailee negatiivista tunnelmaa ilmassa liikkuvana tunteena, johon jäädyään kiinni. Ratkaisujakin syntyy, mutta ne syntyvät negatiivisuuden kautta.

Kehittäjäryhmän mukaan ratkaisukeskeisessä palaverissa tunnelma on avoin, vuorovai-
kutteinen, odottava, rauhallinen, innostunut ja arvostava. Avoimuus ja toisten arvostaminen auttaa luomaan ratkaisukeskeisyyttä lisäävää tunnelmaa palavereissa.

kaikki ihmiset on samanarvoisia, millään tittelillä ei oo merkitystä, kun ihminen puhuu ihmiselle, meillä on erilaista osaamista ja vastuita, mutta ihminen ihmiselle kuitenkin

Eräs haastateltava sanoi, että palavereissa suurin osa osallistujista on kuunteluoppilaina. Hän arvioi, että vain vajaa kolmannes osallistuu aktiivisesti. Vastavuoroisuus puheenjohtajan ja osallistujien välillä koettiin tärkeäksi. Osallistujien aidon läsnäolon ja halun osallistua voi tunnistaa.

ovat aidosti läsnä, se näkyy keskustelussa ja se näkyy niissä kysymyksissä ja se näkyy siinä, että ne kaikki asiat vie eteenpäin sitä palaveria

Palaveriin osallistujien vireystaso vaikuttaa myös ratkaisukeskeisyyteen. Kehittäjäryhmän jäsen korosti, että kun on levännyt ja energinen olo, mahdollisuus osallistua ja ideoita kasvaa. Eräs haastateltava kuvasi tilannetta, jossa hän on kysynyt osallistujalta mielipidettä johonkin asiaan, johon osallistuja on vastannut, että hän ei jaksa ajatella mitään, kun on niin väsynyt. Yksi haastateltava toi esille, että palaverit voivat antaa pienen hengähdys-
hetken hektisen arkityön keskelle.

jos puoltoista tuntii saa huokaista jonkun kokouksen aikana niin se on jo hyvä. Osa tulee lepuuttamaan

Väsyyksensä lisäksi myös iso määrä muuta työtä vaikuttaa siihen, jaksako ja pystyykö palaverissa osallistumaan. Haastatellut kokevat multitaskauksen syyllistymisenä johonkin kiellettyyn, mutta kokevat että joskus multitaskausta on vain tehtävä.

syyllistyn kyllä siihen että teen muita hommia, kyllähän siinä alkaa vaikka talentamaan lomina tai jotain muuta, kun kyllähän työt pitää saada tehtyä työajalla eikä ylitöinä

Kehittäjäryhmä laati palaveriin osallistujista persoonakortit. Persoonat oli luotu haastatteluiden perusteella. Persoonia on esitelty kehittämistyön kohdassa 5.2. Palaverien ratkaisukeskeisyyden kannalta kaikkia persoonia tarvitaan palaverin onnistumiseen. Haastattelujen mukaan palaverieihin osallistuu suorittajajoukko, jotka osallistuvat ja tekevät tehtävänsä jämpästä. Osa on tiimipelaajia, joille muut osallistujat ja heidän mielipiteensä ovat erityisen tärkeitä. Palaverissa on myös hiljaisia osallistujia, jotka eivät uskalla tai halua osallistua. Osa osallistujista on seuraajia, jotka eivät pysty tai halua olla eri mieltä muiden osallistujien tai puheenjohtajan kanssa. Eräs haastateltava luonnehti joitakin osallistujia pankin räjäyttäjänä, jotka nauttivat siitä, kun pystyvät luomaan uusia ideoita sekä ajattelemaan luovasti ja joustavasti.

Erilaisten persoonien yhteistyö on aina yhteensovittamista ja vaatii toimia myös puheenjohtajalta. Eräs haastateltava kuvaili pystyvänsä jo ennen palaveria ennakoimaan, ketkä osallistujista osallistuu keskusteluun ja ketkä jäävät seuraajan rooliin. Myös se, että kuka todellisuudessa tekee sen päätöksen vaikuttaa palaverieiden ratkaisukeskeisyyteen. Yksi haastateltava toi esille, että vaikka ihmiset miettivät tasavertaisesti ratkaisuja tilanteeseen usein kuitenkin esihenkilöasemassa tekevä ihminen tekee lopullisen päätöksen. Roolit vaikuttavat myös osallistumiseen. Kehittäjäryhmän jäsenet pohtivat sihteerin roolissa olevan palaveriin osallistujan asemaa; vaikka sihteerillä olisi ratkaisun kannalta hyviä ideoita, niitä on vaikea kertoa, koska muistion kirjoittaminen vaatii keskittymistä. Lisäksi sihteeriltä ei aina odotetakaan osallistumista keskusteluun.

6.2.3 Organisaatio- ja työkuultuuriin liittyvät tulokset

Haastattelujen ja kehittäjäryhmän mukaan organisaatioissa järjestetään turhia palavereita, vaikka asian voisi käsitellä sähköpostilla. Osa haastateltavista toivoi, että jotkut palavereista voisi korvata muistion tai muistiinpanojen lukemisella. Joihinkin palaverieihin kutsut tulevat monelle, vaikka asian käsittelyn kannalta niin laaja osallistujajoukko on turha. Haastateltavat toivoivat, että palaverin suunnitteluvaiheessa keskityttäisiin paremmin siihen, kenelle kutsu laitetaan. Haastateltavat ja kehittäjäryhmän jäsenet toivat esille, että osallistuvat säännöllisesti työnsä kannalta tarpeettomiin palaverieihin.

kutsujan pitäis mieltii ketä tää asia koskee, ketkä on ne avainhenkilöt, jotka pitää olla palaverissa

Yhden haastateltavan mukaan organisaatioissa on nykyisin paljon reunaehtoja, mutta myös väljyyttä. Toisen haastateltavan mukaan palavereita järjestetään eri tavoin riippuen yksiköstä. Yhteiset pelisäännöt yksiköiden välillä toisivat palaverihin suunnitelmallisuutta, joka lisäisi ratkaisukeskeisyyttä.

Haastateltavat kokivat, että nykyisin työhön liittyy paljon kehittämistä ja muutoksia. Erilaisia kehittämisprojekteja aloitetaan, mutta projekteja ei usein viedä loppuun. Projektien jättäminen kesken vaikuttaa myös haluun etsiä ratkaisua palaverissa. Osa haastateltavista kokee, että ei pysty vaikuttamaan asioihin, koska organisaatiotasolta tulee koko ajan uusia vaatimuksia.

meilläkin on sellaista tiedotusta ja vaatimusta, väsymystä tulee, et se on ihan sama mitä mie tähän (palaverissa) sanon, sillä ei oo mitään merkitystä

Haastateltavat ja kehittäjäryhmän jäsenet toivoivat, että palaverissa syntyneet ideat viettäisiin loppuun asti, eivätkä ne unohtuisi palaverin jälkeen. Kehittäjäryhmä toivoi, että palaverin lopussa kerrattaisiin päätökset ja sovittaisiin, mitä niille tehdään ennen seuraavaa kokousta. Palaverissa syntyneisiin päätöksiin ja toimintamalleihin olisi tärkeää sitoutua koko organisaatiossa.

Sitoutuminen työhön ja organisaatioon on yhden haastateltavan mukaan kytköksissä palaverissa osallistumiseen ja ratkaisukeskeisyyteen. Haastateltava koki, että työntekijät etenkin terveysalalla eivät ole niin sitoutuneita työpaikkaansa kuin aikaisemmin ja tällä on vaikutuksensa myös palavereiden dynamiikkaan.

”jos ihminen ei ole sitoutunut siihen työpaikkaan, niin ei se oo sitoutunut niihin päätöksiin tai ratkaisujen tekemiseen”

Kehittäjäryhmältä kysyttiin mikä saa osallistujat loistamaan palaverissa. Kehittäjäryhmä nosti esille asiantuntijuuden, itseään koskettavan teeman ja sen, että ratkaisu helpottaa omaa tai työkaverien työntekeä.

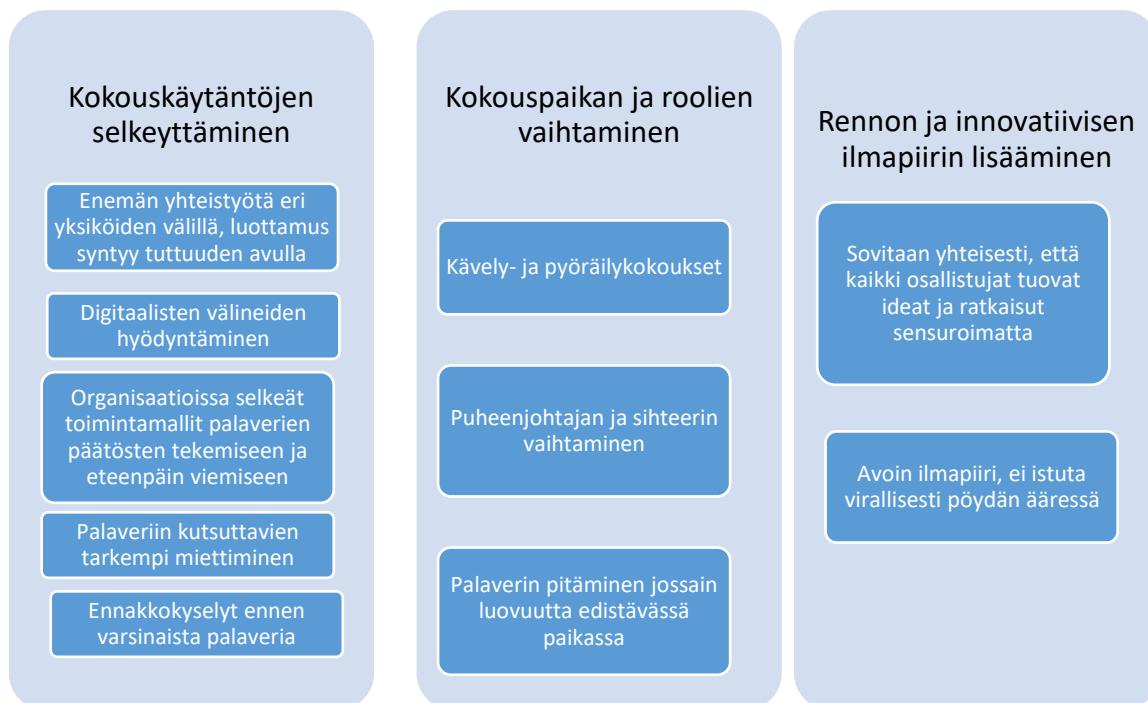
6.2.4 Ratkaisukeskeisyyden lisäämisehdotukset

Kehittäjäryhmä ideoi työpajassa ratkaisukeskeisyyden lisäämisehdotuksia organisaatioiden palaverikäytäntöihin. Kehittäjäryhmä valitsi kehittämistään ideoista parhaimmaksi P.S-kokouksen. Mikäli palaverikutsussa on termi P.S, se tarkoittaa, että jokaisella palaveriin osallistujalla on puheenvuoro, joka velvoittaa kertomaan oman mielipiteen. Palaveriin

osallistujat tietävät, mitä P.S tarkoittaa ja miten toimitaan, kun palaveri on merkitty kyseisellä termillä. P.S-palaverit soveltuvat erityisen hyvin toteutettavaksi tiimipalavereissa. Termin käyttöä voidaan laajentaa myös esimerkiksi johtoryhmien palavereihin niin, että asialistaan merkitään jonkun käsiteltävän asian kohdalle P.S, jolloin tässä kohdassa palaveria kaikilla osallistujilla on puheenvuoro ja heiltä odotetaan mielipidettä tai ideaa. P.S-palaverissa toivotaan myös negatiivisten asioiden esiin nostamista rohkeasti. Jokaisen osallistujan puheenvuoro tuo palavereihin tasavertaisuutta, kun jokainen tietää, että kaikilta odotetaan puheenvuoroa. P.S-menetelmä tuo palavereihin uusia ideoita, kun velvollisuus jakaa ideoitaan on kaikilla, eikä vain äänekkäimmillä.

P.S-palavereissa vaihdetaan puheenjohtajan ja sihteerin rooleja. Tiimin jäsenet ottavat vuorollaan puheenjohtajan roolin. Jokainen tietää etukäteen oman puheenjohtajan vuoronsa ajankohdan. Vuorossa oleva puheenjohtaja päättää mitä osallistavia menetelmiä käyttää johtamassaan palaverissa ja miten palaverin vetää. Palavereista tulee näin ollen myös mielenkiintoisempia, kun vaihtuva puheenjohtaja tuo palaveriin oman tapansa johtaa keskustelua.

Muut ratkaisukeskeisyyttä lisäävät ideat liittyvät palaverikäytäntöjen selkeyttämiseen, kokouspaikan ja roolien vaihtamiseen sekä rennon ja innovatiivisen ilmapiirin tuomiseen palavereihin. Ratkaisukeskeisyyden lisäämisehdotukset esitetään kuviossa 15.



Kuvio 15. Ratkaisukeskeisyyden lisäämisehdotukset

7 Pohdinta

7.1 Johtopäätökset

Kehittämistyön tarkoituksena oli löytää ratkaisukeskeisyyttä ja osallisuutta lisääviä ja vähentäviä tekijöitä työyhteisöjen palaverikäytännöissä. Tavoitteena oli lisätä osallisuutta ja ratkaisukeskeisyyttä työyhteisöjen palaverikäytäntöihin palvelumuotoilumenetelmien avulla kahden organisaation henkilöstöstä koostuvan kehittäjäryhmän kanssa.

Tämän kehittämistyön tulokset voidaan jakaa kolmeen osaan; palaverikäytäntöihin liittyviin tuloksiin, vuorovaikutukseen liittyviin tuloksiin ja organisaatiokulttuuriin- ja työkuultuuriin liittyviin tuloksiin. Tulosten jaottelu esitetään taulukossa 4.

Palaverikäytännöt	Vuorovaikutus	Organisaatiokulttuuri
Suunnitelmallisuus	Luottamus palaveriin osallistuneiden kesken	Sitoutuminen organisaatioon ja palaverien päätöksiin
Fasilitoinnin taito	Väsymys	Palavereissa syntyneiden toimintamalleihin sitoutuminen koko organisaatiossa
Palaverivälineiden toimivuuden tarkistaminen	Multitaskauksen pakko	Palaverissa käsiteltävän asian kannalta avainhenkilöt osallistumassa

Taulukko 4. Palaverien ratkaisukeskeisyyteen ja osallisuuteen vaikuttavat tekijät jaoteltuna kolmen teeman mukaisesti

Kehittämistyön tulos liittyen suunnitelmallisuuden tärkeyteen on samansuuntainen Surakan (2006, 39–53) näkemyksen kanssa. Palaverien suunnittelu on ratkaisevassa asemassa, kun mietitään palaverien toimivuutta ja ratkaisukeskeisyyttä. Palaverin huono suunnittelu näyttäytyy palaveriin osallistujille välinpitämättömyytenä. Puheenjohtajan huono valmistautuminen näkyy siinä, että ratkaisunetsimisen sijaan sekä osallistujat että puheenjohtaja yrittävät selvittää mitä palaverissa on tarkoitus käsitellä.

Tulosten mukaan puheenjohtajalta odotetaan palavereissa vahvaa ohjaajuutta, tällä on paljon yhteistä fasilitoinnin kanssa. Puheenjohtaja voi ottaa käyttöön esimerkiksi erilaisia osallistavia menetelmiä, jotka kuuluvat fasilitaattorin työvälineisiin. Suurin osa palavereista järjestetään nykyisin etänä Teamsin välityksellä. Etänä kokoustaminen tuo puheenjohtajalle lisää osallistamisen vastuuta, koska etätöskentely voi tuoda palavereihin väärinymmärrystä ja sekavuutta eikä myöskään luo luottamusta osallistujien välille samalla tavalla kuin luonnollisessa kanssakäymisessä. Kameroiden auki pitäminen ja Teamsin välineet kuten ryhmähuoneet vahvistavat osallisuutta ja sitä kautta mahdollistaa ratkaisukeskei-

syyden. Ilmeiden ja eleiden näkeminen kameran kautta auttaa myös luottamuksellisen ilmapiirin syntymisessä.

Kehittämistyön tulokset liittyen luottamuksen palaveriin osallistumisen helpottajana ovat samansuuntaisia Laitisen ja Valon (2016) tutkimustuloksien kanssa. He toteavat, että tiimien yhteisellä työhistorialla todettiin olevan vaikutusta virtuaali-tiimeissä tunneilmaisuun ja sen hyväksyttävyyteen. Tutkimustulosten mukaan tuttuus ja arkisen työn kautta saavutettu luottamus parantavat osaltansa myös palavereiden osallisuutta ja ratkaisukeskeisyyttä. Kehittäjäryhmä painotti myös aidon ja arvostavan vuorovaikutuksen tärkeyttä palaverissa.

Palavereiden vuorovaikutus ei eroa työyhteisön muusta vuorovaikutuksesta. Kehittämistyön tulokset liittyen toimivaan vuorovaikutukseen palaverissa ovat samansuuntaisia Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019) tulosten kanssa. He nostavat tärkeiksi työyhteisön vuorovaikutuksen tekijöiksi avoimuuden, joustavuuden ja toisten kunnioittamisen. Myös kehittäjäryhmä nosti avoimuuden, toisen kunnioituksen ja yhteistyön tärkeiksi tekijöiksi, kun mietitään ratkaisukeskeisyyttä palaverissa.

Palaverien hyvässä vuorovaikutuksessa on kysymys ennen muuta psykologisesta turvallisuudesta. Pekonen ja Ruokonen (2021) pohtivat artikkelissaan mitä psykologinen turvallisuus työyhteisöissä on. Vietäessä tulokset palaverikontekstiin, voidaan ajatella, että psykologinen turvallisuus tarkoittaa palaveriin osallistujien jaettua tunnetta siitä, että palaverissa on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä. Tämä näkyy siinä, että, osallistujat tuovat omia ideoita ja mielipiteitä esille ilman pelkoa nolatuksi, torjutuksi ja rangaistuksi tulemisesta. Kun palaverissa vallitsee psykologinen turvallisuus, vaikeitakin asioita voidaan ottaa esille ja etsiä niihin ratkaisuja yhdessä. Psykologista turvallisuutta tarvittaisiin myös palaverin kutsun vastaanottamiseen liittyen. Onko palaveriin kutsutulla mahdollisuus kieltäytyä kutsusta, jos hän kokee, että palaveri ei koske häntä?

Työelämä tuntuu usein kiireiseltä ja työpäivät sisältävät monia näkyviä ja näkymättömiä tehtäviä. Kiire tuo omat haasteensa myös palaveriinkin. Etenkin etäpalaverissa voi tulla houkutus laittaa kamera kiinni tehdä muita tehtäviä saman aikaisesti. Multitaskaus palaverien aikana vaikuttaa kuitenkin negatiivisesti osallisuuteen ja ratkaisukeskeisyyteen sekä näyttäytyä ärsyttävänä myös muille osallistujille. Aina multitaskausta ei kuitenkaan voi olla tekemättä, jos samalle päivälle on kertynyt paljon tekemättömiä työtehtäviä, jotka on tehtävä ennen päivän päättymistä.

Työelämän vaatavuus vaikuttaa myös jaksamiseen niin työelämässä kuin työyhteisöjen palaverissa. Haastatteluissa tuotiin esille, että joillekin työntekijöille palaveriaika voi olla ainut aika päivästä, kun voi levähtää hetken. Käyttäessään palaveriajan lepäämiseen

osallistujia ei voi osallistua yhteiseen keskusteluun ja yhteiseen ratkaisun etsimiseen. Oliko levähdyshetkiä mahdollista tuoda enemmän työpäivän sisälle, jotta työntekijät jaksaisivat osallistua palavereissa käytävään keskusteluun entistä paremmin? Joutuvatko työntekijät tekemään liikaa työtä johdannossa mainitun työntekijäpulan vuoksi ja tämän takia yhteinen keskustelu ja ratkaisukeskeisyys palavereissa jäävät vähäiseksi?

Palavereiden ratkaisukeskeisyyteen ja osallisuuteen vaikuttavat eniten palavereihin osallistujat ja palavereiden puheenjohtajat. Kuitenkin myös organisaatioilla on oma vastuunsa palavereiden ratkaisukeskeisyyden edistämiseksi. Organisaatioissa on käytettävä aikaa palaverikäytäntöjen miettimiseen; mitkä palaverit ovat tärkeitä ja ketkä ovat avainhenkilöitä osallistumaan näihin tärkeisiin palavereihin. Myös se, että palavereissa syntyneitä ratkaisuehdotuksia arvostetaan ja ne otetaan aidosti käyttöön arjessa, on tärkeää osallistujien motivaation kannalta.

Kehittämistyön tuloksista nousi vahvasti väsymyksen vaikutus palavereiden ratkaisukeskeisyyteen. Osa palavereista on turhia ja vievät aikaa muutenkin hektisistä työpäivistä. Tulos on linjassa Lehman-Willenbrock ym. (2016) tekemän tutkimustuloksen kanssa. Tutkimuksessa painotettiin, koska palaverit ovat niin suuressa osassa työntekijöiden työarkea, niiden vaikutus työssä jaksamiseen on suuri. Organisaatioiden tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota palaverikäytäntöjen toimivuuteen ja tyydyttävyyteen pitääkseen työntekijät työkuntoisina ja sitoutuneina.

Tärkeimpänä johtopäätöksenä voi todeta, että palavereiden toimivuuteen ja tyydyttävyyteen on kiinnitettävä organisaatioissa entistä enemmän huomiota. Tämän lisäksi palaverikäytäntöjä on tutkittava säännöllisesti organisaatioissa osana muuta työhyvinvoinnin tutkimusta. Palavereihin liittyvä tutkimus ei anna tietoa vain palaverikäytännöistä vaan kuten tämä kehittämistyö toi esille, palaveritutkimuksen avulla voidaan saada vastauksia työssä jaksamisesta, työyhteisön luottamuksesta, yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta sekä työhön ja organisaatioon sitoutumisesta.

7.2 Kehittämistyön prosessin arviointi

Tutkimuksellinen kehittämistyö valikoitui tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi jo suunnitteluvaiheessa, koska kehittämisaihe tuli suoraan opinnäytetyön kohdeorganisaatiolta SoteCampukselta. Kehittämistyön tekijänä koin Sotecampuksen antaman tuen tälle kehittämistyölle merkityksellisenä. Minulla oli koko prosessin ajan tunne, että tätä kehittämistyötä tarvitaan aidosti, eikä kehittämistyön raportti jää pölyttymään arkistoihin. Tunnistettu ja tunnustettu tarve motivoi kehittämistyön tekemisessä koko prosessin ajan. Olen kiitollinen mutkattomasta yhteistyöstä SoteCampuksen kanssa.

Laadullinen tutkimus kehittämistyön näkökulmana oli hyvä valinta kehittämistarpeen kannalta. Laadullisen tutkimuksen avulla ratkaisukeskeisyyttä ja osallisuutta päästiin tutkimaan syvällisemmin ja kokonaisvaltaisemmin, kuin mitä määrällisen tutkimuksen keinoin olisi pystytty. Aika nopeasti huomattiin, että palaverieita tutkittaessa saadaan tärkeää tietoa myös esimerkiksi työssä jaksamisesta ja luottamuskysymyksistä. Kehittämistyön lähestymistapana käytettiin palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu menetelmänä nosti etenkin kehittäjäryhmän jäsenet kehittämisen keskiöön ja tekijöiksi pelkän tiedon antamisen sijaan. Palvelumuotoilumenetelmien käyttö toi työpajoihin huumoria ja leikillisyyttä, joiden kautta avautui uusi, korkeamman yhteiskehittämisen taso.

Kehittämistyön prosessi eteni saumattomasti suunnittelusta toteutukseen. Huolellinen suunnittelutyö voidaan nostaa keskiöön koko kehittämistyön onnistumisen kannalta. Tutkimusmenetelmät ja niiden perustelu sekä tietoperusta olivat lähes valmiiksi laaditut jo suunnitteluvaiheessa. Tietoperusta rakentui alussa ratkaisukeskeisyydestä, osallisuudesta ja palaverikäytännöistä, mutta nopeasti aineistonkeruun alettua tietoperustaa oli laajennettava luottamukseen, vuorovaikutukseen ja etätyöskentelyyn liittyviin teemoihin. Suunnitelmavaiheessa erityisesti prosessin aikataulutusta ja riskit mietittiin huolellisesti. Tämän vuoksi prosessi pysyi aikataulussa, eivätkä mietityt riskit toteutuessaankaan olisi aiheuttaneet viivästystä kehittämistyön valmistumiseen.

Aineistonkeruu aloitettiin kolmen esihenkilön haastatteluilla. Haastattelut tehtiin Teams-yhteydellä. Kahden haastateltavan kamerat olivat kiinni. Jälkikäteen tarkasteltuna livehaastattelut olisivat tuoneet haastatteluihin syvempää vuorovaikutusta, mutta myös etäyhteydellä päästiin kiinni myös herkkiin ja kipeisiin teemoihin kuten uupumukseen ja sitoutumattomuuteen.

Työpajojen ilmapiiri oli haastatteluja positiivisempi ja eteenpäin vievämpi. Työpajojen tarkoituksena olikin kehittää, eikä vain tuoda esille ratkaisukeskeisyyteen ja osallisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Monet kehittäjäryhmään kutsutut kertoivat, että eivät olleet kovin innokkaita osallistumaan ja ihmettelivät jopa, miksi heidät oli kutsuttu. Työpajan aikana fiilis ja motivaatio kuitenkin kasvoivat turvallisen ja iloisen ilmapiirin ansiosta. Ensimmäisen työpajan lopussa monet osallistujista kertoivat odottavansa seuraavaa kertaa, mutta toivat myös esille, että kehittäminen tuo paineita. Lisäksi osa osallistujista toi esille, että työpajassa edettiin aika nopeasti. Fasilitaattori otti tämän huomioon seuraavaa työpajaa suunniteltaessa ja jätti työpajan aikatauluun enemmän väljyyttä. Suunnitellut asiat tulivat käsiteltyksi ja myös yhteiseen pohtimiseen oli riittävästi aikaa. Molemmat työpajat etenivät suunnitellusti. Kehittäjäryhmän osallistujamäärä jäi hieman suunnitellusta, mutta oli juuri oikea hedelmällisen työskentelyn toteutumisen kannalta.

Työpajojen jälkeen alkoi tulosten tarkastelu ja kehittämisraportin aktiivinen kirjoittaminen. Vielä tässäkin vaiheessa tietoperustaa laajennettiin ja tarkennettiin. Visuaalisuuden tuominen kehittämisraporttiin oli valinta, jonka avulla tuotiin esille kehittäjäryhmän merkittävä roolin kehittämistyön eteenpäin viemisessä. Lisäksi visuaalisuuden avulla palaveriiden ratkaisukeskeisyyteen ja osallisuuteen vaikuttavat tekijät avautuvat helpommin myös sellaiselle lukijalle, joka tarkastelee teemaa ulkopuolelta käsin.

7.3 Kehittämistyön eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, 7) mukaan kaikkea tutkimusta Suomessa ohjaavat tutkimuksen yleiset eettiset periaatteet, joita ovat:

- Ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen
- Aineellisen – ja aineettoman kulttuuriperinnön ja luonnon monimuotoisuuden kunnioittaminen
- Tutkimuksen teko niin, että ettei tutkittavalle aiheudu merkittävää haittaa

Tämä kehittämistyö liittyi ihmisiin, joten ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen olivat tämän kehittämistyön tärkeimmät eettiset periaatteet. Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa olennaista on tutkittavien ihmisten luottamus tutkijoihin ja tieteeseen. Luottamusta parantaa se, että tutkimukseen osallistuvien ihmisarvoa ja oikeuksia kunnioitetaan koko tutkimuksen ajan. Tutkimukseen osallistuminen on perustuttava vapaaehtoisuuteen ja osallistujan on mahdollista perua osallistumisensa ja kieltää omaa itseään koskevan aineiston käyttö missä tahansa kohdassa tutkimusta. Osallistujan on saatava myös ymmärrettävä ja totuudenmukainen kuva tutkimuksesta ja sen tavoitteista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8–9.) Osallistujille kerrottiin sekä kirjallisella tiedotteella että sanallisesti tutkimuksesta ennen haastattelua tai työpajaa. Osallistujilla oli myös mahdollisuus kysyä myöhemmin, jos jokin asia jäi vaivaamaan heitä. Kehittämistyön raportista ei tule ilmi osallistujien henkilöllisyys eikä se missä yksikössä tai kummassa kehittämistyöhön osallistuneessa organisaatiossa kehittäjäryhmän jäsenet työskentelivät.

Haastatteluissa kerätään usein henkilötietoja, jolloin keskeisin sovellettava laki liittyen haastatteluihin on tietosuojalaki. Tietosuojalain mukaan haastateltava antaa suostumuksensa tietojensa käsittelyyn tutkimuksessa (Tietosuojalaki 1050/2018). Haastatteluihin ja työpajoihin osallistuneista ihmisistä ei kerätty tunnistettavia henkilötietoja, mutta tästä huolimatta osallistujilta pyydettiin allekirjoitettu suostumus

tietojensa käyttöön tutkimusta varten. Jokainen haastateltava sekä työpajaan osallistuja sai tiedotteen kehittämistyöstä sekä allekirjoitettavan suostumuslomakkeen.

Kaikessa tutkimuksessa eettisyyden pohtimisen lisäksi on tärkeää tarkastella tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkija on huolellisesti pohtinut ja selventänyt miten hän on asiaa tutkinut ja miten päätynyt tiettyyn tulokseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Kylmän & Juvakan (2012, 128) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, vahvistettavuuden, refleksiivisyyden ja siirrettävyyden kautta. Uskottavuus tarkoittaa tutkimuksen ja tulosten uskottavuutta. Vahvistettavuutta parantaa se, että tutkija kirjaa koko tutkimusprosessin huolellisesti. Refleksiivisyydessä tutkijan on oltava tietoinen omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä ja siitä, miten hän itse vaikuttaa aineistoon ja tutkimusprosessiin. Siirrettävyys tarkoittaa tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä luotettavuus näkyy raportin huolellisena kirjaamisena ja aineistoanalyysin avaamisena. Tutkijan tietoisuus omista lähtökohdistaan oli tässä kehittämistyössä huomioitava asia. Kehittämistyön tekijä kertoi haastateltaville ja kehittäjäryhmälle omasta työstään toisessa kehittämiseen osallistuneessa organisaatiossa, mutta korosti rooliaan tutkijana tässä kehittämistyössä.

Puusan ja Julkusen (2020, 195–196) mukaan laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite on saavuttaa mahdollisimman kokonaisvaltainen ja syvälinen käsitys tutkittavasta aiheesta. Mieleeni nousee erään kehittäjäryhmäläisen kommentti työpajojen lopussa:

ajattelin ennen, että miten muka palavereista jaksaa puhua näin monen tunnin ajan, mutta nyt tajusin, että tähänhän liittyy vaikka mitä.

Tässä kehittämistyössä palaveria päästiin tutkimaan osallistujien, palaverikäytäntöjen, vuorovaikutuksen ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Palaverien ratkaisukeskeisyyteen ja osallisuuteen vaikuttavat monet näkyvät ja näkymättömät asiat, joita onnistuttiin tässä kehittämistyössä aukaisemaan monipuolisesti. Tutkimuksen osallistujajoukko oli kuitenkin homogeeninen ja he työskentelivät melko samalla alalla, joten monimuotoisempi osallistujajoukko olisi tuonut kehittämisyöhön lisää syvyyttä.

7.4 Kehittämistyön jatkuvuus ja jatkokehitysideat

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on alku LAB ammattikorkeakoulun SoteCampuksen tekemälle palaverikäytäntöjen kehittämistyölle. SoteCampus jatkaa tuplatimanttimalliin pohjautuvaa kehittämistä keväällä 2023. SoteCampus tekee kehittämistä tuplatimantin jälkimmäisellä puoliskolla, jossa keskiössä on kehittäminen ja tuottaminen. Tärkein testat-

tava ja jatkokehittävä idea on P.S-palaveri. Kehittäminen palvelumuotoilumenetelmien avulla sopii käytettäväksi myös jatkokehittämisessä, koska palvelumuotoilumenetelmien avulla kehittämistä voidaan tehdä käyttäjien eli palaveriin osallistujien kanssa.

Tuplatimantin jälkimmäinen puolisko keskittyy etsimään tunnistettuun ongelmaan ja ideoihin lisää ratkaisumalleja ja konsepteja. Etsimistä tehdään ideointimenetelmien avulla esimerkiksi yhteiskehittämisen työpajoissa, jolloin on mahdollista löytää ratkaisuja käyttämällä työpajoihin osallistuvien ihmisten kritiikkiä ja luovia kehittämissuhteita. Syntyneistä ideoista rajataan sellaiset, jotka ovat toimivia ja vastaavat tavoitteisiin. Ideoita testataan asiakkailta, työntekijöiltä ja muilla mahdollisilla sidosryhmillä. Ratkaisuidean on oltava toimiva myös teknisiltä ominaisuuksiltaan sekä sovittava organisaation taloudellisiin ja strategiaan tavoitteisiin. Timantin lopuksi määritellään idea tai konsepti, joka voidaan joko hyväksyä tai hylätä. (Koivisto ym. 2021, 46.)

Tuulaniemen (2011, 232–234) mukaan kehitetyt ideat on vietävä käyttäjien testattavaksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Käyttäjien palautteen mukaisesti kehittämissuhteita voi havaita mikä ideassa toimii ja mikä ei. Testaamisen kautta huomataan myös ideoiden pullonkaulat, joiden avulla saadaan selville, miten ideoita on muokattava ennen kuin ne otetaan käyttöön. P.S-palaverin testausta voidaan tehdä niin, että SoteCampus rekrytoi kehittämiseen 2–3 työyhteisöä, jotka kokeilevat palaverissaan P.S-menetelmää. Kokeilemisen jälkeen työyhteisöt raportoivat menetelmän hyvin toimivat kohdat ja ne kohdat, joita on muokattava. Palautteen perusteella SoteCampus kehittää menetelmää edelleen ennen kuin toteaa että menetelmä on valmis käyttöön otettavaksi laajemminkin Etelä-Karjalan hyvinvointialueen sekä LAB ammattikorkeakoulun palaverissa.

Vaikka kehittäjäryhmä nosti P.S-palaverin parhaimmaksi edelleen kehitettäväksi ideoista, on tärkeää nostaa myös muita kehitettäviä asioita. Palaverikäytäntöjen selkeyttäminen vaatii tekemistä etenkin suunnitelmallisuuden osalta. Lisäksi palaveriin olisi tärkeää kehittää rentoa ja arvostavaa tunnelmaa esimerkiksi palaveripaikkojen ja keskusteluympäristön vaihtamisella. Palaveriin osallistumisesta on mietittävä myös organisaatiokulttuurin näkökulmasta; miten varmistettaisiin se, että palaveriin osallistuisivat vain ratkaistavan asian kannalta avainhenkilöt?

Tämän kehittämistyön osallistujajoukko oli pieni ja melko homogeeninen, joten tulokset eivät ole yleistettävissä. Uusien hyvinvointialueiden aloittaessa ja työntekijäpulaan ratkaisuja etsittäessä olisi tärkeää selvittää, miten palaverien ratkaisukeskeisyys ja osallisuuden kokemus näkyy laajemminkin LAB ammattikorkeakoulun ja Etelä-Karjalan hyvinvointialueen työyhteisöissä.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 177–188
- Ahola, T. & Furman, B. 2015. Reteaming valmennus, yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy
- Ahonen, T. 2017. Palvelumuotoilu Sotessa -Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Muutoksen voima Oy
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino Oy
- Allardt, E. 1974. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Porvoo: WSOY
- Boxall, P. & Macky, K. 2014. High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, employment and society*. Vol. 28 (6). Viitattu 17.5.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/095001701351271>
- Costa, A. 2003. Work team trust and effectiveness. *Personnel review*. Vol. 32 (5). Viitattu 20.10.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/00483480310488360>
- Dixon, D. 2017. Learning together and working apart: routines for organizational learning in virtual teams. *The learning organization*. Vol. 24 (3). Viitattu 8.12.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2016-0101>
- De Jong, P. & Insoo K. 2016. Ratkaisukeskeisen terapian oppikirja. Porvoo: Lyhytterapiainstituutti Oy
- Döring, N., Moor, K., Fiedler, M., Schoenenberg, K. & Raake, A. 2022. Videoconference Fatigue: A Conceptual Analysis. *International journal of environmental research and public health*. Vol. 19 (4). Viitattu 8.12.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.3390/ijerph19042061>
- Erkkilä, P. 2012. Hetki lyö-Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. Viitattu 28.10.2022. Saatavissa https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-423-0.pdf
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino Oy

- Hakkarainen, K., Lallimo, J. & Toikka, S. 2012. Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt. Aikuiskasvatus. Vol. 32 (4). Viitattu 5.10.2022. Saatavissa <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94003>
- Hallamaa, J. 2017. Yhdessä toimimisen etiikka. Helsinki: Gaudeamus Oy
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus, pääomien pääoma. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Otava
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2011. Ratkaisun taito. Vantaa: Tammi Oy
- Hougaard, R. & Kalajo, T. 2016. Tilaa ajatella, tehosta työskentelyäsi mindfulnessin avulla. Jyväskylä: PS-kustannus Oy
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino Oy
- Höglund, K. 2015. Kokoukset kuntoon, kohti tuloksellisempia kokouskäytäntöjä yrityksessä ja organisaatiossa. Helsinki: BoD
- Isaacs, W. 1999. Dialogue and art of thinking together. New York: Doubleday
- Janssen, M., Heerkens, Y., Kuijjer, W., van der Heijden, B., Engels, J. & Ebmeier, K. 2018. Effects of Mindfulness-Based Stress. PloS one. Vol. 13. Viitattu 14.10.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0191332>
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS kustannus
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 9-19
- Jämsen, A. & Pyykkönen, A. 2014. oSalisuuden jäljillä. Joensuu: Pohjois-Karjalan sosiaaliturvayhdistys
- Järvinen, P. 2013. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti, strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy
- Kaner, S. 2014. Facilitator's guide to participatory decision-making. San Francisco: Community At Work

- Kansallinen kokousbarometri. 2015. Viitattu 28.10.2022. Saatavissa https://suomalaintyoy.fi/wp-content/uploads/2015/05/KKB2015_raportti_2503.pdf
- Kauffeld, S. & Lehmann-Willenbrock, N. 2012. Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. *Small Group Research*. Vol. 43 (2). Viitattu 15.10.2022. Saatavissa <http://dx.doi.org/10.1177/1046496411429599>
- Kekoni, T., Mönkkönen K., Hujala A., Laulainen, S. & Hirvonen J. 2019. Moniammatillisuus käsitteenä ja käytännöissä. Teoksessa Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. Moniammatillinen yhteistyö, vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaudeamus
- Kettunen, P. 2021. Työntekijän osallisuus, mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan. Helsinki: Gaudeamus Oy
- Kivinen, T., Vanjusov, H. & Vornanen, R. 2020. Asiakkaan ääni: osallisuus ja vaikuttamisen mahdollisuudet. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen H. 2020. Uudistuva sosiaali – ja terveysala. Tampere: University press. 267–294
- Koivisto, M., Säynätkangas, J. & Forsberg, S. 2021. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent Oy
- Koskelo, M. 2021. Tehtävänä tulevaisuus, tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa. Helsinki: Alma Talent Oy
- Koski, R. & Korteso, K. 2012. Kokousten seitsemän kuolemansyntiä, paranna palaveritiasi. Helsinki: Talentum Media Oy
- Koski, J., Tuominen, S. & Kärkkäinen, I. 2005. Kuinka Ideat syntyvät, luovan ajattelun käsikirja. Porvoo: WSOY Oy
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus, valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Tammi Oy
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy
- Laaksonen, H. & Salin, S. 2019. Iloa ja intoa johtamiseen, käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki: Oppian Oy
- Laapotti, T. & Mikkola, L. 2015. Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmässä. *Työelämän tutkimus*. Vol. 13 (1). Viitattu 5.12.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202005143203>

- Lab ammattikorkeakoulu. 2022. SoteCampus. Viitattu 7.6.2022. Saatavissa <https://lab.fi/fi/projekti/lab-sotecampus>
- Laitinen, K., & Valo, M. 2016. Tunneilmaisu virtuaalitiimien tapaamisissa. Prologi: puheviestinnän vuosikirja. Vol. 12 (1). Viitattu 9.12.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.33352/prlg.95913>
- Lavonen, J., Korhonen, T. & Bosch-Salonen, N. 2020. Luovuus ja luova ongelmanratkaisu. Teoksessa Korhonen, T. & Kangas, K. 2020. Keksimisen pedagogiikka. Keuruu: Ps-kustannus, 76–88
- Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. & Belyeu, D. 2016. Our love/hate relationship with meetings: Relating good and bad meeting behaviors to meeting outcomes, engagement, and exhaustion. Management research review. Vol. 39 (10). Viitattu 8.12.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2015-0195>
- Malkavaara, H-L. 2006. Vuorovaikutus palavereissa. Teoksessa Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaveri, yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita Oy, 79–89
- Maunu, A. 2018. Sosiaalinen luottamus ryhmäilmionä. Sosiaalipedagoginen aikakauskirja. Vol. 19. Viitattu 3.11.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.30675/sa.70196>
- Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus ry
- Miettinen, S. 2021. Muotoilun avaimet. Helsinki: Teknologiateollisuus ry
- Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. 2019. Moniammatillinen yhteistyö, vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaudeamus
- Nesic, A., Veljkovic, S., Mitrovic, M. & Bertonce, T. 2020. Correlation of Trust and Work Engagement: a Modern Organizational Approach. Amfiteatru economic. Vol. 22 (14). Viitattu 8.12.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.24818/EA/2020/S14/1283>
- Niemi-Pynttari, M. 2015. Voimavara- ja ratkaisukeskeinen näkökulma ohjaustyössä. Elinikäisen ohjauksen verkkolehti. Viitattu 13.5.2022. Saatavissa <https://verkkolehdet.jamk.fi/elo/2013/06/07/voimavara-ja-ratkaisukeskeinen-nakokulma-ohjaustyossa/>
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö, opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOY Oy
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Ozenc, K. & Fajardo, G. 2021. Rituals for virtual meetings: creative ways to engage people and strengthen relationships. New Jersey: Wiley

Pekonen, A-E. & Ruokonen, M. 2021. Miten voin edistää psykologista turvallisuutta organisaatiossani. TAMK journal. Viitattu 17.12.2022. Saatavissa www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021102952972

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creating unique value with customers. Strategy & leadership. Vol. 32 (3). Viitattu 1.8.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>

Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus. Vol.17. Viitattu 5.11.2022. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125>

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 103–117

Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 181–196

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 75–85

Rajamäki, S. 2021. Työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentuminen vuorovaikutuksessa. Viitattu 28.10.2022. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/83446>

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa, vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent Oy

Ratkes yhdistys. 2022. Viitattu 16.5.2022. Saatavissa: <https://ratkes.fi/yhdistys/>

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent Oy

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Talentum Media Oy

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turku: Turun ammattikorkeakoulu

- Sarosi, A. 2018. Hoitotyön johtajien kokemuksia osallistavasta johtamisesta. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Hoitotiede. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 1.11.2022. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103629/1527766871_2.pdf?sequence=1
- Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent Oy
- Spännäri, J., Juntunen, E. & Ståhle, P. 2017. Innovatiivisuuden syvät juuret, myötätunto, myötätunto ja spiritualiteetti. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. 2017. Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus Oy, 262–278
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is service design methods. O'Reilly Media Inc.
- Strandman, K. & Palo, M. 2017. Dialogi yhteiskehittämisen ytimessä. Teoksessa Pohjola, A., Kairala, M., Lyly, H. & Niskala, S. 2017. Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi, asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveystalveissa. Tampere: Vastapaino Oy, 129–146.
- Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaveri, yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita Oy
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen, avain tuloksellisuuteen, työelämään, laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2022. Osallisuuden osa-alueet ja osallisuuden edistämisen periaatteet. Viitattu 17.6.2022. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-osa-alueet-ja-osallisuuden-edistamisen-periaatteet>
- Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan: Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportti 2021:2. Viitattu 17.6.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>
- Tietosuojalaki 1050/2018. Viitattu 16.5.2022. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Viitattu 17.6.2022. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Toth, I., Heinänen, S. & Blomqvist, K. 2019. Freelancing on digital work platforms – roles of virtual community trust and work engagement on person–job fit. VINE journal of information and knowledge management systems. Vol.50 (4). Viitattu 8.12.2022. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020081860989>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi Oy

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy

Työterveyslaitos. 2022. Stressi ja työuupumus. Viitattu 24.10.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>

Törmlä, V., Markkkanen, J. & Kadenus, T. 2015. Uusi ajattelu-uusi johtaminen. Saarijärvi: Suomen liikekirjat

Valtioneuvosto. 2021. Työolobarometri 2021. Viitattu 28.10.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-610-9>

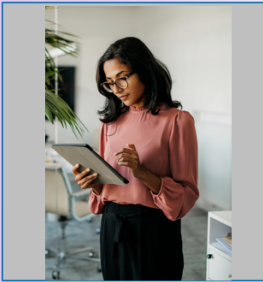
Van der Lippe, T. & Lippényi, Z. 2019. Co-workers working from home and individual and team performance. New technology, work, and employment. Vol.35 (1). Viitattu 1.10.2022. Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus

Virolainen, H. & Virolainen, I. 2019. Mielen voima työssä. Helsinki: Viisas elämä Oy

Uken, A., Mo Yee, L. & Sebold, J. 2016. Ratkaisukeskeinen lähisuhdeväkivallan hoito-ohjelma. Teoksessa De Jong, P. & Insoo, K. 2016. Ratkaisukeskeisen terapian oppikirja. Porvoo: Lyhytterapiainstituutti Oy, 313–324.

Liite 1. Persoonakortit



Titta Tiimpelaaaja

Toiveeni palaverikäytäntöihin liittyen:

- Osallistuva porukka**

Mikä saa minut etsimään ratkaisuja palavereissa:

- Sopivan kokoinen porukka**
- Myönteinen ilmapiiri**

Mikä estää minua osallistumasta palaverissa käytävään keskusteluun:

- Liian iso porukka**
- Dominoiva, tilaa vievä persoona**

Yhdessä olo keskiössä

- Omaehtoinen
- Ratkaisukeskeinen
- Pysyvyys**
- Kiireinen
- Spontaani**

Sisältö keskiössä

- Ohjattu**
- Ongelmia esiin tuova
- Uutuus
- Kiireetön**
- Suunnitelmallinen

Arvoni

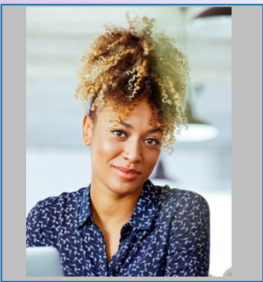
- Kaikkien mielipide on yhtä tärkeä**

Pelot tai ei toivottavat kokemukset kun osallistun palaveriin:

- Tiimiltä ei tukea**
- Huono tiimidynamiikka**
- Ei me-henkeä**
- Ajatukseni lytätään**

Mitkä asiat varmistaisivat minulle hyvän palaverikokemuksen:

- Kaikki osallistuu**
- Yhteen hiileen puhaltaminen**
- Yhteinen tavoite**



Reeta Ratkaisunetsijä

Toiveeni palaverikäytäntöihin liittyen:

- Aikataulut pitää**
- Kaikki voi puhua ja osallistua**
- Selkeä asialista ja tavoite**
- Hyvin suunniteltu ja valmisteltu palaveri**

Mikä saa minut etsimään ratkaisuja palavereissa:

- Yhteinen suunta**
- Selkeä ratkaistavan asian kuvaus**

Mikä estää minua osallistumasta palaverissa käytävään keskusteluun:

- Huonosti johdettu palaveri**
- Aiheet rönsyilee**
- Tavoitteet eivät ole selkeitä**

Yhdessä olo keskiössä

- Omaehtoinen
- Ratkaisukeskeinen**
- Pysyvyys
- Kiireinen
- Spontaani

Sisältö keskiössä

- Ohjattu**
- Ongelmia esiin tuova
- Uutuus
- Kiireetön**
- Suunnitelmallinen**

Arvoni

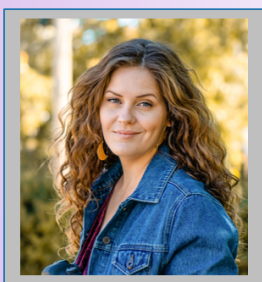
- Kunnioitan omaa ja muiden asiantuntijuutta**
- Kuuntelen muita ihmisiä**

Pelot tai ei toivottavat kokemukset kun osallistun palaveriin:

- Ei pysytä asiassa, asiat rönsyilee**
- Osallistujat tekevät muita asioita kokouksen aikana, eivätkä keskity**

Mitkä asiat varmistaisivat minulle hyvän palaverikokemuksen:

- Kaikki keskittyvät asiaan**
- Suunnitelmallisuus**



Janna Jämpti-Suurittaja

Toiveeni palaverikäytäntöihin liittyen:

- Ei rönsyillä, rajatut aiheet
- Käytetään osallistavia menetelmiä
- Oikeat osallistajat paikalla
- Tekniikka pelaa

Mikä saa minut etsimään ratkaisuja palavereissa:

- Oma asiantuntemus
- Aiheet hyvin valmisteltu
- Innostunut ilmapiiri
- Asiaan tarvitaan ratkaisu

Mikä estää minua osallistumasta palaverissa käytävään keskusteluun:

- Epäselvät aiheet
- Liian iso ryhmä
- Jos joutuu kirjaamaan samalla

Yhdessä olo keskiössä
 Omaehtoinen
 Ratkaisukeskeinen
 Pysyvyys
 Kiireinen
 Spontaani

Sisältö keskiössä
 Ohjattu
 Ongelmia esiin tuova
 Uutuus
 Kiireetön
 Suunnitelmallinen

Arvoni

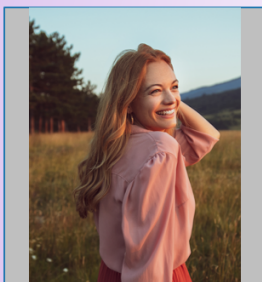
- Järjestelmällisyys
- Asiassa pysyminen
- Oikeudenmukaisuus
- Tunnollisuus
- Loogisuus

Pelot tai ei toivottavat kokemukset kun osallistun palaveriin:

- Tietokone ei toimi, kynä hajoaa
- Asialista tai muu materiaali katoaa

Mitkä asiat varmistaisivat minulle hyvän palaverikokemuksen:

- Kaikki toimii suunnitellusti
- Tuttu aihe



Iina Ideoija

Toiveeni palaverikäytäntöihin liittyen:

- Palaverissa otetaan kaikki huomioon
- Hyvä valmistelu
- Avoin keskustelu
- Turvallinen ilmapiiri

Mikä saa minut etsimään ratkaisuja palavereissa:

- Palaveri liittyy ratkaistavaan asiaan
- Yhteinen päämäärä

Mikä estää minua osallistumasta palaverissa käytävään keskusteluun:

- Jos en tiedä asiasta tarpeeksi

Yhdessä olo keskiössä
 Omaehtoinen
 Ratkaisukeskeinen
 Pysyvyys
 Kiireinen
 Spontaani

Sisältö keskiössä
 Ohjattu
 Ongelmia esiin tuova
 Uutuus
 Kiireetön
 Suunnitelmallinen

Arvoni

- Rohkeus
- Avoimuus

Pelot tai ei toivottavat kokemukset kun osallistun palaveriin:

- Passiivinen osallistujajoukko
- Ei keskitytä kokoukseen, vaan tehdään muuta samalla
- Ennalta lukkoon lyödyt ajatukset

Mitkä asiat varmistaisivat minulle hyvän palaverikokemuksen:

- Keskusteleva kokous
- Avoimuus
- Paljon ideoita



Tuuli Tarkkailija

Toiveeni palaverikäytäntöihin liittyen:

-Selkeä sisältö

Mikä saa minut etsimään ratkaisuja palavereissa:

**-Positiivinen ilmapiiri
-Tuttu porukka
-Tietämys palavereissa käsiteltävistä asioista**

Mikä estää minua osallistumasta palaverissa käytävään keskusteluun:

**-En ymmärrä käsiteltävää aihetta
-En pääse mukaan keskusteluun
-Sekava ja huonosti järjestetty palaveri
-Poukkoileva aihe**

Yhdessä olo keskiössä

Sisältö keskiössä

Omaehtoinen

Ohjattu

Ratkaisukeskeinen

Ongelmia esiin tuova

Pysyvyys

Uutuus

Kiireinen

Kiireetön

Spontaani

Suunnitelmallinen

Arvoni

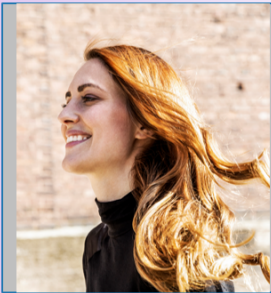
-Tasa-arvo

Pelot tai ei toivottavat kokemukset kun osallistun palaveriin:

**-Päälle puhuminen
-Ideoiden arvosteleminen**

Mitkä asiat varmistaisivat minulle hyvän palaverikokemuksen

-Asiassa pysyminen



Taina turvallisuushakuinen

Toiveeni palaverikäytäntöihin liittyen:

**-Tarkka muistio
-Ennalta sovittu esityslista
-Ei spontaaneja asioita käsiteltävänä**

Mikä saa minut etsimään ratkaisuja palavereissa:

-Kun olen saanut valmistautua asioihin rauhassa

Mikä estää minua osallistumasta palaverissa käytävään keskusteluun:

**-Jos en tiedä käsiteltävästä asiasta tarpeeksi
-Iso tai vieras osallistujajoukko**

Yhdessä olo keskiössä

Sisältö keskiössä

Omaehtoinen

Ohjattu

Ratkaisukeskeinen

Ongelmia esiin tuova

Pysyvyys

Uutuus

Kiireinen

Kiireetön

Spontaani

Suunnitelmallinen

Arvoni

Pelot tai ei toivottavat kokemukset kun osallistun palaveriin:

-Yllättävät kysymykset ja aiheet

Mitkä asiat varmistaisivat minulle hyvän palaverikokemuksen

**-Selkeys
-Vapaaehtoisuus
-Tuttu ja turvallinen ympäristö**

TIEDOTE LAB AMMATTIKORKEAKOULUN JA ETELÄ-KARJALAN SOSIAALI – JA TERVEYSPIIRIN TYÖNTEKIJÖILLE

Lämmin kiitos kiinnostuksestasi osallistua Ylemmän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan palvelumuotoilun -koulutusohjelman opinnäytetyötä varten tehtävään kehittämistyöhön. Tämä tiedote jaetaan kaikille teille, jotka olette osallistumassa kehittämistyöhön liittyvään haastatteluun tai työpajoihin.

Tutustuthan ennen osallistumistasi tähän tiedotteeseen, jossa kerrotaan kehittämistyöstä. Kehittämistyö tehdään yhteistyössä LAB ammattikorkeakoulun SoteCampus -hankkeen kanssa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on löytää ratkaisukeskeisyyttä ja osallisuutta lisääviä ja vähentäviä tekijöitä työyhteisöjen palaverikäytännöissä. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä osallisuutta ja ratkaisukeskeisyyttä työyhteisöjen palaverikäytäntöihin palvelumuotoilumenetelmien avulla kahden organisaation henkilöstöstä koostuvan kehittäjäryhmän kanssa.

Ennen haastattelua tai työpajaa saatte suullisesti lisätietoja kehittämistyöstä ja sen menetelmistä ja teitä pyydetään allekirjoittamaan suostumuslomake.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja osallistumisen voi keskeyttää ja aineiston käyttämisen kieltää kehittämisprosessin missä vaiheessa tahansa.

Haastatteluaineistosta poistetaan sellaiset tiedot, joistateidät, tai työyksikkönne, jossa työskentelette, olisi mahdollista tunnistaa. Tietoja käsitellään luottamuksellisesti tietosuojalain edellyttämällä tavalla. Nauhoitettu aineisto säilytetään ainoastaan opinnäytetyön tekijöiden hallussa ja nauhoitukset hävitetään aineiston analysoinnin jälkeen. Työpajan keskusteluita ei nauhoiteta. Työpajan tuotokset kootaan yhteistyönä, joten työpajassa kerätystä aineistostakaan ei ole mahdollista tunnistaa kehittäjäryhmän jäsenten henkilöllisyyttä.

Olettehan yhteydessä kehittämistyön tekijään, mikäli teille tulee kysymyksiä liittyen osallistumiseen.

Ystävällisin kehittämisterveisin,

Hanna-Leena Iisvirta
Tradenomi AMK, Sosionomi AMK, YAMK opiskelija
LAB ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan palvelumuotoilu
