

Menetelmiä ja harjoituksia työyhteisön kehittämiseen

Ohje työyhteisön kehittämispäivän järjestämiseen

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (AMK)

2023

Emilia Backman

Tiivistelmä

Tekijä(t) Emilia Backman	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 26+9	
Työn nimi Menetelmiä ja harjoituksia työyhteisön kehittämiseen Ohje työyhteisön kehittämispäivän järjestämiseen		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (AMK)		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Kymenlaakson hyvinvointialue, Salmentöyryn asumisyksikkö		
Tiivistelmä <p>Työelämän laatua ja henkilöstön työhyvinvointia lisäämällä voidaan parantaa tuottavuutta, jolloin sosiaali- ja terveysalalla tuotetut palvelut ovat vaikuttavampia. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhtäaikainen parantaminen on sekä mahdollista että tärkeää. Yksi keino pyrkiä vaikuttamaan näihin on työyhteisön kehittäminen yhteiskehittämisen keinoin.</p> <p>Opinnäytetyössä selvitettiin kirjallisuuskatsauksen soveltamista hyödyntäen erilaisia osallistavia yhteiskehittämisen menetelmiä, joita työyhteisön kehittämisessä voitaisiin hyödyntää. Löydetyn materiaalin avulla ideoitii ja kehitettiin toiminnallisen opinnäytetyön tuotos.</p> <p>Toiminnallisen osuuden tuotoksena kehitettiin toimeksiantajan työyhteisön käyttöön ohje työyhteisön kehittämispäivää varten. Ohje sisältää kuusi vaihe vaiheelta kuvattua harjoitusta, joissa hyödynnetään osallistavia menetelmiä.</p> <p>Ohje kehitettiin sellaiseksi, että toimeksiantajan lisäksi sitä voidaan hyödyntää myös muissa työyhteisöissä. Kehittämispäivän järjestäminen jätettiin opinnäytetyön ulkopuolelle, joten tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista selvittää kokemuksia ohjeen mukaan järjestetyn kehittämispäivän osallistujilta sekä arvioida sen vaikutuksia työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen.</p>		
Asiasanat työhyvinvointi, osallistavat menetelmät, kehittämispäivä, työyhteisö		

Abstract

Author(s) Emilia Backman	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 26+9	
Title of Publication Methods and exercises for developing work community Organizing instruction for arranging development day in work community		
Degree, Field of Study Bachelor of Social Services		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Wellbeing services county of Kymenlaakso, Salmentöyry housing unit		
Abstract <p>Productivity can be improved by increasing the quality of work and well-being of personnel in which case health care and social services are more effective. Improving well-being at work and productivity simultaneously is both possible and important. One way to pursue that is developing workplace through co-development.</p> <p>In this thesis participatory methods, which can be used in development of the work community, were discovered by applying literature review. The output of functional thesis was innovated with the support of the material found in literature review.</p> <p>As output of the functional thesis was innovated an organizing instruction for the commissioner's work community development day. The instruction contains six step by step described exercises which make use of participatory methods.</p> <p>The instruction was designed such that it can be used also in other work communities beside commissioner's. Arranging the development day was left outside of thesis thus in future it would be interesting to discover experiences of people which participated in development day organized according to the instruction and evaluate the effects of it in well-being at work and functionality of work community.</p>		
Keywords well-being of the employees, participatory methods, development day, work community		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Tavoite ja tarkoitus.....	2
1.3	Yhteistyökumppanin kuvaus	2
2	Toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön elementtejä.....	4
2.1	Tiimityöskentely ja tiimin vuorovaikutus	4
2.2	Työilmapiiri	5
2.3	Työtyytyväisyys ja työn mielekkyys.....	5
2.4	Työmotivaatio	6
2.5	Itsensä johtaminen.....	7
3	Kehittäminen työyhteisöissä	8
3.1	Työyhteisön kehittämisen hyödyt.....	8
3.2	Yhteiskehittämisen fasilitointi	8
4	Toteutus	10
4.1	Toiminallinen opinnäytetyö	10
4.2	Kehittämisprosessin eteneminen	10
4.3	Kirjallisuuskatsauksen hyödyntäminen kehittämismenetelmänä	11
5	Kehittämisspäivän ohjeeseen valitut menetelmät ja harjoitukset.....	15
5.1	Täydellinen työpäivä	15
5.2	Ennakoiva dialogi	15
5.3	Keskinäisen kehu kerho.....	16
5.4	Muotokuva työyhteisön arjen sankarista	17
5.5	Pienryhmäporina työn mielekkydestä ja motivaatiosta	17
5.6	Huoneentaulu tiimin yhteisistä tavoitteista	18
6	Eettiset näkökohdat ja luotettavuuden tarkastelu	19
7	Yhteenveto ja pohdinta	21
	Lähteet	23

Liite 1. Ohje kehittämispäivän järjestämiseksi

Liite 2. Täydennettävä tarina

Liite 3. Kirjallisuuskatsauksessa löydetty menetelmät

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Henkilöstön työhyvinvoinnin johtaminen on uusi yleistyvä megatrendi. Selvityksen mukaan henkilöstön työhyvinvointi nähdään tärkeänä organisaation menestyksen kannalta, mutta myös työnantajan vastuuna työntekijöitään kohtaan. (Uusitalo 2021, 18, 36.) Perinteet työhyvinvoinnin tutkimuksessa ja kehittämisessä ovat jo yli sata vuotta vanhoja. Aiemmin huomio on kiinnitetty lähinnä työturvallisuuteen ja sairauksien vähentämiseen, mutta nykypäivänä näkökulma on laajentunut koko työyhteisön toimivuuden ja terveyden edistämiseen. (Manka ym. 2012, 12.) Työelämän laadun ja työhyvinvoinnin lisäämisen on osoitettu vaikuttavan positiivisesti myös henkilöstötuottavuuteen. (Uusitalo 2021, 36.)

Aholan ym. (2018) mukaan finanssialalle suuntautuneessa tutkimuksessa osoitetaan, että tuottavuus ja työn imu ovat myönteisesti yhteydessä toisiinsa, kun taas yhteys työuupumukseen on käänteinen. Sosiaali- ja terveysalalla Loerbroks ym. (2017) tutkimuksen mukaan työuupumus heikentää potilaiden saamaa hoitoa ja työn imu puolestaan parantaa sitä. (Uusitalo 2021, 32.) Työuupumusta voidaan ehkäistä yksilön oman hyvinvoinnistaan huolehtimisen lisäksi työpaikoilla arvioimalla säännöllisesti työolosuhteita, jatkuvalla kehittämisellä sekä toimivien epäkohtiin puuttumisen käytäntöjen avulla (Uusitalo-Arola ym. 2022). Toimiva työyhteisö vähentää riskejä työkyvyssä ja ehkäisee ongelmien syntymistä. Ainakin organisaation kustannusten vähentämisen näkökulmasta vaikutukset ovat suurempia silloin, kun työyhteisön hyvään toimivuuteen pyritään vaikuttamaan proaktiivisesti, eikä vain korjaamalla jo olemassa olevia ongelmia. (Manka ym. 2012, 15–16.)

Sosiaali- ja terveysalalla tuottavuuden sijaan voi olla mielekkäämpää mitata palvelun vaikuttavuutta, eli sitä tehdäänkö oikeille asiakkaille oikeita asioita oikeaan aikaan ja laadukkaasti. Hyvinvointituottavuuden mallin mukaisesti palvelutuotanto on tuottavaa vain, jos sillä on vaikuttavuutta. Julkisissa palveluissa vaikuttavuudella on erityinen merkitys, koska se voi vähentää muiden palveluiden tarvetta ja kustannuksia, jolloin valtion menot vähenevät. (Uusitalo 2021, 39–40, 45.)

Edelleen useilla työpaikoilla työhyvinvoinnin edistäminen nähdään fyysisen kunnan ylläpitämisenä ja virkistykseen tarjoamisena, vaikka henkilöstövoimavarojen kehittäminen johtaisi parempiin tuloksiin. Voimavaralähtöisen työhyvinvointiajattelun mukaan työhyvinvointia edistetään lisäämällä työn voimavaroja kehittäviä toimia. Työn ja työyhteisön voimavaroja ovat kannustava ja osallistava johtaminen, innovatiivinen ilmapiiri, yhteisöllisyys, ryhmän toimivuus sekä työn hallinnan, kehittämisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet. (Manka ym. 2012, 12–13.)

Työhyvinvoinnin parantaminen nähdään tärkeänä keinona työntekijöiden työhön osallistumiseen vaikuttamisessa, koska hyvinvoiva ja työnsä mielekkäänä kokeva työntekijä todennäköisemmin sitoutuu työhönsä ja jatkaa työuraansa myös sen loppupäässä. Elinkeinoelämän keskusliitto on linjannut, että työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhtäaikainen parantaminen on sekä mahdollista että tärkeää. Näihin voidaan pyrkiä vaikuttamaan esimerkiksi yhteistoiminnallisella kehittämistoiminnalla. (Jääskeläinen 2013, 24.)

Henkilöstön mukaan ottaminen työn kehittämiseen on yksi viidestä Työterveyslaitoksen (2016) Työhyvinvointi paremmaksi -raportissa esitetyistä suosituksista työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tämän toteutuessa työntekijöillä olisi vähintäänkin mahdollisuus tulla kuulluksi omassa työssään. Suosituksen toteutuessa parhaalla mahdollisella tavalla koko henkilöstö osallistuu työn, työolosuhteiden ja työympäristön kehittämiseen sekä uudistamiseen. (Puttonen ym. 2016, 21–24.)

1.2 Tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työyhteisön toimivuutta ja lisätä henkilöstön työhyvinvointia. Tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajalle ohje työyhteisön kehittämispäivän järjestämiseksi.

Ohjeessa oli tarkoitus ohjeistaa erilaisten harjoitusten toteuttamista yhteiskehittämisen menetelmin, jotka sopivat työyhteisön kehittämiseen. Koska toimiva työyhteisö ja työhyvinvointi koostuvat laajasti erilaisista tekijöistä, opinnäytetyössä niitä käsiteltiin toimeksiantajan esittämien toiveiden mukaisesti, ja ohjeeseen valitut harjoitukset tai menetelmät ovat näihin teemoihin sidottuja.

Käsiteltäviksi teemoiksi nousivat työtyytyväisyys, työmotivaatio, itsensä johtaminen, tiimityöskentely ja työilmapiiri. Vaikka työyhteisön toimivuuteen ja työhyvinvointiin pystytään vaikuttamaan monilla muillakin asioilla, päädyttiin kehittämispäivää silmällä pitäen rajaamaan teemoja tiiviimmäksi kokonaisuudeksi, josta koetaan todennäköisesti saatavan paras hyöty juuri kyseiseen työyhteisöön.

1.3 Yhteistyökumppanin kuvaus

Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä Kymenlaakson hyvinvointialueen ylläpitämän Salmentöyryn asumisyksikön kanssa. Salmentöyry on psykiatrisen kuntoutumisen asumisyksikkö, ja tarjoaa asumispalveluita mielenterveys- ja päihdekuntoutujille, jotka tarvitsevat haasteidensa vuoksi tukea arkeensa asumisensa turvaamiseksi (Kymenlaakson hyvinvointialue).

Tarve työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi ja henkilökunnan työhyvinvoinnin lisäämiselle nousi yksikön palveluesimieheltä. Työyhteisöä on pyritty kehittämään paremmin henkilöstön työssä jaksamista ja työhyvinvointia tukevaksi, jotta toiminta olisi vaikuttavaa. Muutokset hyvinvointialueeseen siirryttäessä, työtehtävien lisääntyessä ja henkilöstön osittain vaihtuessa haastavat edelleen kehittämään työyhteisön toimintaa toimivampaan ja työhyvinvointia tukevampaan suuntaan.

2 Toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön elementtejä

2.1 Tiimityöskentely ja tiimin vuorovaikutus

Työelämässä tiimit ovat dynaamisia ja monirakenteisia, ja muodostuvat vaihtelevien tavoitteiden ja tehtävien ohjaamassa vuorovaikutuksessa (Raappana 2018, 62). Humpi (2021) kuvaa tiimiä kahden tai useamman henkilön muodostamaksi joukoksi, jossa jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia. Tiimityöskentely vaatii jäseniltään kykyä tulla toimeen keskenään työskennellen yhdessä asetettuja tavoitteita kohti. Tiimin toiminnassa olennaisia ovat hyvät vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot sekä luottamus. (Salas & Cannon-Bowers 2001, Humpin 2021, 20 mukaan.)

Raappana ja Valo (2014) ovat tutkineet tiimin jäsenten käsityksiä siitä, mitä tiimityö heille merkitsee. Tutkimuksessa haastateltavat saivat itse määritellä, minkä kokevat tiimityöksi. Tiimityö käsitettiin toisaalta vaikeasti määriteltäväksi ja toisaalta selkeänä ilmiönä. Tiimityötä kuvattiin yhteistyörakenteeksi, jossa tiimin jäsenet oman osaamisensa panoksella tavoittelevat yhteistä päämäärää. Osassa vastauksista puolestaan tiimityö kuvattiin lähinnä työtehtävien jakamiseksi ilman kokemusta yhteistyöstä. (Raappana & Valo 2014, 25.)

Työelämän tiimien onnistunutta vuorovaikutusta kuvaavat tavoitteellisuus ja moninaiset vuorovaikutustehtävät. Tavoitteiden saavuttaminen koetaan jopa työtyytyväisyyttä tai työskentelyn sujuvuutta tärkeämpänä onnistuneen tiimityöskentelyn edellytyksenä, eli tiimin koetaan onnistuneen, kunhan tavoitteet saavutetaan. Vuorovaikutustehtävien kuten tiedonjaon, sosiaalisen tuen jakamisen, yhteisen ideoinnin, yhteisyyden vahvistamisen ja epävirallisten asioiden jakamisen avulla kuitenkin saavutetaan tavoitteita eli onnistuminen rakentuu osaltaan myös näille. (Raappana 2018, 63–64.)

Vaikka tavoitteet tulisivat saavutetuiksi, vuorovaikutussuhteisiin liittyviä ongelmia ei tulisi sivuuttaa organisaatioissa. Jos tavoitteet voidaan saavuttaa samalla, kun koetaan haasteita vuorovaikutuksessa, voidaan olettaa tiimissä koettavan myös epäonnistumista. Tavoitteisiin tulisi päästä mielekkäällä tavalla, jotta se tukisi henkilöstön sitoutumista, motivaatiota ja työhyvinvointia. Jotta tiimityöskentelystä saadaan paras hyöty irti, tavoitteiden saavuttaminen voisi olla vain yksi osa tiimityöskentelyllä haettavasta hyödystä. Jos tavoitteiden saavuttamisen prosessi tiimissä ei mahdollista parempien lopputulosten saavuttamista verrattuna yksin työskentelyyn, tiimityöskentely ei anna lisäarvoa organisaatiolle eikä paranna työntekijän kokemusta työssä viihtymisestä. (Raappana 2018, 65.)

2.2 Työilmapiiri

Työyhteisössä vallitsevalla ilmapiirillä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin, tuottavuuteen ja töissä viihtymiseen. Työilmapiirillä tarkoitetaan yksilön kokemusta työympäristöstään, johon vaikuttavat useat tekijät kuten kollegojen käytös ja tapakulttuuri. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa osaltaan työilmapiiriin, ja voi omalla hyvällä ja ystävällisellä käytöksellään edistää sitä. (Pietilä 2022, 22–23.) Hyvä työilmapiiri mahdollistaa paremman viihtyvyyden työpaikalla, jolloin työyhteisö on toimivampi ja työt tehdään paremmin. Toimivassa työyhteisössä ilmapiiri on avoin ja kannustava, jolloin yhteistyö sujuu, ongelmista keskustellaan, omaan työhön pystyy vaikuttamaan ja tiedon kulku on hyvää. (Häkkinen 2014, 21.)

Perusta hyvälle työilmapiirille luodaan työyhteisötaidoilla, jotka perustuvat viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin, roolien ymmärtämiseen, kykyyn antaa ja vastaanottaa palautetta sekä itsensä johtamiseen. Työyhteisötaitoihin kuuluvat myös hyvät käytöstavat eli oikeudenmukainen, avoin ja kunnioittava käytös kanssaihmissä kohtaan. (Pietilä 2022, 26–28.)

Työilmapiiriin voi ja tulee pyrkiä vaikuttamaan. Olennaista hyvälle työilmapiirille on mielekäs ja sujuva työ, jossa henkilöstö kokee voivansa tehdä työtään hyvin. Myönteiset tunteet ja kokemukset lisäävät positiivista suhtautumista ja asennetta, joita työyhteisöissä usein peräänkuulutetaan. Työyhteisöä rakentava ja sille luontainen positiivinen asennoituminen rakentuu työn merkityksen ymmärtämisestä, hyvistä ihmissuhteista ja aidoista kohtaamisista työyhteisöissä. (Pietilä 2022, 24.)

Kuten myönteiset tunteet lisäävät positiivista asennoitumista, lisäävät kielteiset tunteet negatiivista suhtautumista, joka voi pahimmillaan myrkyttää koko työyhteisön ilmapiiriin. Heikko työilmapiiri kuormittaa työyhteisöä, ja heikentää työhyvinvointia sekä työmotivaatiota. Työilmapiiriä heikentäviä tekijöitä ovat esimerkiksi sisäpiirien muodostuminen ja epäasiallinen käytös, lähiesihenkilön riittämätön läsnäolo tai vaihtuvuus sekä käsittelemättömät ristiriidat. (Pietilä 2022, 22–24, 61–67.) Työyhteisön toimivuuteen liittyvien vaikutusten lisäksi huono työilmapiiri voi aiheuttaa esimerkiksi masennusta ja ahdistusta henkilöstössä (Häkkinen 2014, 23).

2.3 Työtyytyväisyys ja työn mielekkyys

Työtyytyväisyydestä on esitetty useita erilaisia määritelmiä. Spector (1997) määritteli työtyytyväisyyden henkilön omaksi arvioksi työnsä mielekkyydestä kokonaisuudessaan tai yksittäisten työn osatekijöiden mielekkyytenä. Näitä kokonaistyytyväisyyteenkin vaikuttavia osatekijöitä ovat esimerkiksi kokemus arvostuksesta, kommunikaatio, kollegat, työsuhteet, työolosuhteet, työn luonne, organisaatio, henkilökohtainen kasvu, käytänteet ja

prosessit, urakehitysmahdollisuudet, huomioinnin ja tunnustuksen saaminen, turvallisuus sekä esimiestyöskentely. Locken (1976) mukaan keskeistä työtyytyväisyyden syntymisessä on henkilön työlle asettamien odotusten täyttyminen. (Sahimaa 2017, 16–17.)

Henkilöstön työtyytyväisyydellä voi olla positiivisia vaikutuksia myös tuottavuuteen, koska tyytyväiset työntekijät sitoutuvat työpaikkaansa paremmin. Työhön sitoutuminen auttaa saavuttamaan organisaation asettamia tavoitteita sekä vähentää työpoissaoloja ja työpaikan vaihtamista, jotka aiheuttavat organisaatiolle kustannuksia ja asettavat haasteita työn tehokkaalle organisoinnille. (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 43.)

2.4 Työmotivaatio

Työmotivaatiota voidaan kuvata koetuksi vireystilaksi, joka aikaansaa työhön liittyviä toimintoja (Bäckman 2022, 8). Työmotivaatio näkyy ihmisen työhalukkuutena ja työtyytyväisyytenä, jotka vaikuttavat suoraan työntekijän omaan työhyvinvointiin sekä myös välillisesti koko työyhteisöön (Pilli 2021, 21). Millään yksittäisellä motivaatioteorialla ei ole pystytty selittämään ja ymmärtämään täysin työmotivaation syntymistä, koska siihen vaikuttavat mekaniisit ja tekijät ovat vaihtelevia yksilöstä ja tilanteesta riippuen (Bäckman 2022, 8).

Motivaatio ohjaa ja aktivoi ihmistä toimimaan kohti tavoitteita. Motivaatiota tarvitaan toiminnasta kiinnostumiseen ja innostumiseen, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen ja uuden luomiseen tai kehittämiseen. Työelämässä motivaatio vaikuttaa työn tuottavuuteen, laatuun sekä työhyvinvointiin. Sen syntyyn vaikuttavat itsearvostus ja omiin kykyihin sekä mahdollisuuksiin uskomisen. Motivaatio ei ole pysyvää, vaan se on dynaamista ja vaihtelee tilanteen mukaan. (Pilli 2021, 17.)

Odotusarvoteorian mukaan ihminen on motivoitunut, kun kokee asian kiinnostavaksi ja sopivan haastavaksi, sekä uskoo onnistumista seuraavan jokin hyöty itselle. Saavutetut hyödyt vaihtelevat sen mukaan, onko kyseessä sisäinen vai ulkoinen motivaatio. Sisäisesti motivoitunut ihminen kokee toiminnan itsessään mielenkiintoiseksi ja mielihyvää tuottavaksi, mikä tyydyttää itsensä toteuttamiseen liittyviä tarpeita. Ulkoinen motivaatio ei synny itse toiminnan kiinnostavuudesta, vaan ulkoisista kannusteista kuten palkasta tai rangaistuksen välttämisestä. Sisäisen motivaation synnyttämä palkitsevuus on tehokkaampaa ja pitkäkestoisempaa, mutta johtamisen näkökulmasta vaikeampaa tarjota, koska sitä on haastavaa lisätä ulkoapäin. Työntekijälle voidaan yrittää tarjota sisäistä motivaatiota kasvattavia työtehtäviä, mutta sisäinen motivaatio on kuitenkin aina ihmisestä itsestään lähtöistä. Ulkoisesti motivoiminen on helpompaa erilaisten palkkioiden avulla, mutta niiden vaikutus on niin lyhytaikaista, että motivaation ylläpitämiseen niiden tulee olla toistuvia. (Pilli 2021, 17–19.)

Työntekijän omien ominaisuuksien lisäksi työmotivaation syntyyn vaikuttavat merkittävästi kokemukset työn merkityksellisyydestä, mielekkyydestä ja hallittavuudesta. Hyvän työmotivaation saavuttaakseen työhön on pystyttävä sitoutumaan ja johtaminen ja kohtelu on pystyttävä kokemaan oikeudenmukaisena. Työn hallittavuuden ja työntekijän itsenäisyyden kokemusta lisäävät vapaus, vastuu ja valta vaikuttaa ja päättää omaan työhön liittyvistä asioista kuten aikataulutuksesta. (Pilli 2021, 21.)

Sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä selvittävässä tutkimuksessa kävi ilmi, että työmotivaatiota edistäviksi tekijöiksi koettiin vaikutusmahdollisuudet omaan työnkuvaan ja työaikaan, työnkuvan monipuolisuus sekä kehittämis- ja etenemismahdollisuudet. Myös esihenkilö pystyi edistämään työmotivaatiota tasapuolisella työvuorosuunnittelulla, selkeillä palkitsemisen kriteereillä, työn sisällön ymmärryksellä, luottamalla henkilöstön osaamiseen, tukemalla työtehtävien priorisoinnissa ja rajauksessa sekä osallistamalla työntekijöitä päätöksentekoon ja uuden suunnitteluun. (Bäckman 2022, 36.)

2.5 Itsensä johtaminen

Mäkirintala (2011) kuvaa itsensä johtamista taidoksi kaiken ihmisen toiminnan taustalla. Itsensä johtaminen perustuu itsetuntemukselle, joka mahdollistaa omien kokemusten tiedostamisen avulla ymmärryksen omasta käyttäytymisestä ja reagointitavoistaan, kuten vuorovaikutuskäyttäytymisestäään työyhteisössä. (Karismaa 2021, 32–33.) Itsensä johtaminen onkin mahdollista vain silloin, kun ihminen tiedostaa oman itsensä ja ominaisuutensa sekä, että ihmisellä on vastuu omista asenteistaan, toiminnastaan ja ajatuksistaan, sekä mahdollisuus vaikuttaa niihin. (Karismaa 2021, 32.)

Itsensä johtamista on itsensä tunteminen ymmärtäen tekemiään valintoja ja niiden merkityksiä. Tehdyt valinnat vaikuttavat hyvinvointiin ja siten myös työelämään. Työelämässä näkyvät myös ihmisten erilaisuudesta johtuvat erilaiset toimintatavat, jotka vaikuttavat yhteistyön sujumiseen työyhteisön jäsenten välillä. Vahvistamalla itsetuntemusta toimintatapoja voidaan kuitenkin kehittää. (Karismaa 2021, 32–33.)

3 Kehittäminen työyhteisöissä

3.1 Työyhteisön kehittämisen hyödyt

Nykypäivän määritelmät työhyvinvoinnista kuvaavat työtoiminnan ja työyhteisön yhteyttä yksittäisen työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin parantamiseen on monia keinoja, joista koko työyhteisön vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet työn sisältöön ovat yksi merkittävä työhyvinvoinnin lähde. Tämän vuoksi työhyvinvoinnin lisäämiseksi työtä tulisi kehittää siten, että koko työyhteisö osallistuu siihen kehittämisen ollessa osa työn arkea. (Jääskeläinen 2013, 35.) Työyhteisön kehittäminen lisää työtyytyväisyyttä, kokemusta oman työn hallinnasta, mahdollisuuksia vaikuttaa ja henkilöstön oman osaamisensa ylläpitämistä (Bulhan & Jourio 2019, 26).

Työyhteisön kehittäminen vaikuttaa suotuisasti koko työyhteisöön ja Sinisammalen ym. (2011) mukaan työhön, työyhteisöön ja työntekijään kohdistuva kehittämistoiminta parantaa henkilöstön työhyvinvointia. Työntekijöiden lisäksi työyhteisössä vallitsevasta työhyvinvoinnista hyötyvät myös työnantajat ja laajemmin koko organisaatio. Hyvinvoiva henkilöstö jakaa työssään paremmin, sairastaa vähemmän ja on virkeämpi sekä motivoituneempi. Hyvinvoiva henkilöstö on siis tuottavampi. (Bulhan & Jourio 2019, 25.)

Työhyvinvointi näkyy voimavarana organisaatiotasolla, koska hyvinvoiva henkilöstö tekee tuloksellista työtä. Tuloksellisuudella tarkoitetaan palveluntuottajan kykyä järjestää palveluita taloudellisesti huomioiden palveluiden laadun, toiminnan sujuvuuden, henkilöstön aikaansaannoskyvyn ja vaikuttavuuden. Työhyvinvoinnilla on vahva yhteys tuloksellisuuteen, ja sen toteutuminen edellyttääkin osaavaa, hyvinvoivaa, motivoitunutta ja sitoutunutta henkilökuntaa. (Manka ym. 2012, 13–14.)

3.2 Yhteiskehittämisen fasilitointi

Yhteiskehittäminen on sosiaalinen prosessi, jonka edellytyksenä on sen toimijoiden aktiivinen vuorovaikutus ja osallistuminen. Siinä korostuvat yhteinen oppiminen, dialogisuus ja toimijoiden roolien tasavertaisuus kehittämistoiminnassa. (Ruuskanen 2020, 16.)

Hagmanin ym. (2018) mukaan fasilitaattorin rooli yhteiskehittämisessä on kriittinen, ja onnistuakseen sujuva yhteiskehittäminen vaatii fasilitaattorin, joka vastaa toiminnan tavoitteellisesta päämäärään viemisestä ja tuo työskentelyyn tarvittavat menetelmät ja työkalut. Fasilitaattori auttaa ryhmää prosessissa, mutta ei itse vaikuta sen tuloksiin. Fasilitaattorina voi toimia myös ryhmän jäsen, mutta tällöin hänen tulee suhtautua sisältöön neutraalisti. (Iso-talo 2021, 35.)

Fasilitointi on ryhmän työskentelyn tavoitteellista ohjaamista erilaisissa tilaisuuksissa siten, että jokainen ryhmään kuuluva osallistuu aktiivisesti ja tasapuolisesti toimintaan. Sen tarkoituksena on mahdollistaa ryhmässä jo olevan viisauden ja tiedon hyödyntäminen ja sitouttaa ryhmän jäseniä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Fasilitointiin kuuluu huolellinen suunnittelu, erilaisten ryhmätyöskentelyn menetelmien hyödyntäminen sekä eri tavoin turvallisen ja osallistavan ilmapiirin muodostamiseen ja ylläpitämiseen vaikuttaminen. (Sipponen-Damonte 2020.)

Fasilitaattorin tehtävänä on huolehtia kaikkien tasapuolisista mahdollisuuksista osallistua ja työskentelyn kuljettamisesta suunniteltujen vaiheiden kautta haluttuun lopputulemaan. Fasilitaattori pitää ryhmän fokuksen tavoitteessa ja palauttaa huomion siihen, jos keskustelu uhkaa siirtyä pois aiheesta. Työskentelyn tavoitteellisen ohjaamisen onnistuminen vaatii myös joustavuutta ja silmää poiketa alkuperäisestä suunnitelmasta tilanteen vaatiessa niin, että tavoiteltua määränpäättä ei hukata. (Sipponen-Damonte 2020.)

4 Toteutus

4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistyö, jonka tavoitteena on jonkin käytännön toiminnan kehittäminen, ja sen tuloksena on jokin konkreettinen tuotos (Pohjannoro & Tajala 2007, 15). Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka tuotoksena syntyi ohje työyhteisön kehittämispäivän järjestämiseksi. Lähestymistavaksi valikoitui toiminnallinen opinnäytetyö, sillä se sopi parhaiten toimeksiantajan toiveisiin ja aiheeseen. Se palvelee toimeksiantajaa parhaiten, koska tarkoituksena oli kehittää konkreettinen tuotos, joka jää työyhteisön käyttöön.

Toiminnallinen opinnäytetyö on aina kaksiosainen. Se sisältää toiminnallisen osuuden eli kehittämisprosessin, jossa tuotos syntyy, sekä opinnäytetyöraportin, joka sisältää prosessin dokumentoinnin ja arvioinnin. Koska prosessissa syntyvän tuotoksen tulee pohjautua ammattiteoriaan, raportti sisältää myös teoreettisen viitekehyksen. Toiminnallinen opinnäytetyö vaatii tutkivaa ja kehittävää otetta, joka tehdään näkyväksi tehtyjen ratkaisujen perusteellin sekä suhtautumalla kriittisesti omaan toimintaan ja kirjoittamiseen. (Pohjannoro & Tajala 2007, 15.)

4.2 Kehittämisprosessin eteneminen

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus eli kehittämisprosessi etenee lineaarisen mallin mukaan vaihe vaiheelta. Prosessi alkoi jo tavoitteen määrittelystä aloitusvaiheessa, jossa olennaista oli selvittää tarve kehittämiselle yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tavoitteen määrittely tapahtui toimeksiantajan kanssa yhdessä keskustellen. Suunnittelu-vaiheessa aloitettiin tiedonkeruu ja luotiin teoreettinen viitekehys, jota hyödynnettiin prosessin seuraavassa vaiheessa. (Salonen 2013, 15–17.)

Toteutusvaiheessa selvitettiin kirjallisuuskatsausta kehittämismenetelmänä soveltaen olemassa olevia työyhteisön kehittämiseen soveltuvia harjoituksia ja menetelmiä, joista kerättiin aineistoa tuotoksen ideointia ja kehittämistä varten. Tuotoksessa hyödynnettävä aineisto rajattiin ja valittiin perustuen opinnäytetyön tietoperustaan ja toimeksiantajan esittämien toiveiden mukaisiin painopisteisiin. Löytyneen materiaalin pohjalta ideoitin ja kehitettiin toiminnallisen osuuden tuotos. (Salonen 2013, 18.) Toteutusvaiheessa huomattiin tarve täydentää suunnitteluvaiheessa syntynyttä tietoperustaa, jotta opinnäytetyön oleellimmat käsitteet tulevat määritellyiksi.

Lopuksi prosessin päätösvaiheessa arvioitiin tuotosta sekä itse prosessia. (Salonen 2013, 15–19.) Kehittämisprosessi on myös reflektiivinen oppimisprosessi, joten reflektointia tehtiin

prosessin eri vaiheissa, ja toimintaa pyrittiin arvioimaan kriittisesti. Arviointi sisälsi itsearviointin lisäksi tuotoksen esittelyn toimeksiantajalle, joka antoi oman arviointinsa. Prosessin aikainen reflektio ja lopullisen tuotoksen arviointi tehtiin näkyväksi opinnäytetyöraportissa, jossa selostetaan vaihe vaiheelta kehittämisprosessin eteneminen. (Salonen ym. 2017, 64–66.) Kehitetyn tuotoksen arviointikriteereinä hyödynnettiin Kotimaisten kielten keskuksen ohjeita ohjeiden tekijöille, jossa on esitelty onnistuneen ohjeen ominaisuuksia (Kotimaisten kielten keskus).

4.3 Kirjallisuuskatsauksen hyödyntäminen kehittämismenetelmänä

Kehittämismenetelmänä opinnäytetyössä sovellettiin kirjallisuuskatsausta, eli aineistonkeruuta hyödyntäen kuvailevan kirjallisuuskatsauksen piirteitä. Kirjallisuuskatsauksen soveltaminen valittiin kehittämisen menetelmäksi, koska jäsenytyneemmän tiedonhaun avulla uskottiin löytyvän tietoa aiemmin työyhteisöjen kehittämisessä käytetyistä osallistavista menetelmistä. Paljon käytettyjen ja tunnettujen osallistavien menetelmien lisäksi katsauksessa toivottiin saatavan tietoa myös vähemmän tunnetuista menetelmistä. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena ei ollut niinkään luoda kattavaa käsitystä aihepiiristä, vaan tarjota tietoon perustuvaa pohjaa tuotoksen ideointia varten.

Narratiivinen eli kuvaileva kirjallisuuskatsaus pyrkii kuvailemaan tiettyyn aihealueeseen liittyvää aiempaa tutkimusta, ja tyypillisesti tarkastelun kohteena ovat vain julkaistut vertaisarvioidut tieteelliset tutkimukset (Suhonen ym. 2015, 9). Haettavan tiedon luonteen vuoksi tietoa haettiin myös muun tyyppisistä lähteistä kuten ammattikirjallisuus, opinnäytetyöt ja verkkosivustot. Osallistavien menetelmien ei tarvinnut olla vakiintuneita ja tieteellisesti tutkittuja.

Kirjallisuuskatsauksella on viisi yleensä välttämätöntä vaihetta, jotka ovat katsauksen tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittäminen, kirjallisuushaku ja aineiston valinta, tutkimusten arviointi, aineiston analysointi ja synteesi sekä tulosten raportointi (Niela-Vilén & Kauhanen 2015, 23). Kirjallisuuskatsauksen ollessa osa opinnäytetyön toiminnallista osuutta sen kehittämismenetelmänä, se toteutettiin vain mukaillen edellä mainittuja vaiheita, eikä siihen sisällytetä tutkimusten arviointia tai aineiston analyysiä ja synteesiä tyypillisesti vaaditussa laajuudessa. Opinnäytetyössä ei tutkita menetelmien toimivuutta, vaan etsitään tietoa ja ideoita aiemmin käytetyistä menetelmistä.

Katsauksessa tiedonhakua ohjaava kysymys oli: ”Millaisia harjoituksia tai menetelmiä voidaan hyödyntää työyhteisön kehittämispäivässä työyhteisön toimivuuden ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi”. Tiedonhaun tuloksena odotettiin löytyvän runsas kokoelma erilaisia osallistavia menetelmiä. Tietokantoina käytettiin Google ja Google Scholar -hakukoneita sekä LAB-

Primo LUT-tiedekirjaston hakupalvelua, joista varsinaista kirjallisuuskatsaukselle ominaista jäsentyneempää hakua tehtiin lopulta vain Google Scholar -hakukoneella. Google ja LAB-Primo sisällytettiin haettaviin tietokantoihin, koska niistä toivottiin löytyvän erityyppistä aineistoa kuten ammattikirjallisuutta, jota voidaan hyödyntää tuotoksessa.

Koehakua tehtiin yhdistämällä erilaisia aiheeseen liittyviä hakusanoja ja -fraaseja kuten ”työyhteisön kehittämispäivä”, ”osallistava menetelmä”, ”työyhteisön kehittäminen”, työmotivaatio, ”työn mielekkyys”, ”mielekäs työ”, tavoite, työhyvinvointi ja tiimityöskentely. Testihaun hakusanat antoivat odotetusti runsaasti tuloksia, joten hakulausekkeita rajattiin. Lopullisessa haussa päädyttiin käyttämään taulukon 1 mukaisia hakulausekkeita, koska ne koettiin haetun tiedon kannalta oleellisimpina ja tulosten määrä väheni merkittävästi. Hakua rajattiin koskemaan vain maksimissaan kymmenen vuotta sitten julkaistuja tekstejä.

Google Scholar	Tuloksia	Rajauksen jälkeen
”työyhteisön kehittämispäivä”	17	9
”työyhteisön kehittäminen” AND ”osallistava menetelmä”	16	9
yhteiskehittäminen AND ”osallistava menetelmä”	46	21

Taulukko 1. Käytetyt hakusana- ja fraasihdistelmät

Haun antamat tulokset rajattiin ensin niihin, joissa tiivistelmästä ja lähdeluettelosta kävi ilmi, että tekstissä kuvataan jokin työyhteisön käyttöön mahdollisesti soveltuva menetelmä tai harjoitus. Rajauksen jälkeen aineistoista listattiin kaikki käytetyt ja mainitut menetelmät. Seuraavassa vaiheessa menetelmistä rajattiin pois ne, jotka eivät olleet soveltuvia työyhteisön kehittämispäivään, kuten pelkästään aineistonkeruuseen soveltuvat haastattelu- tai kyselymenetelmät, asiakkaille suunnatut menetelmät sekä lähinnä palveluiden kehittämiseen suunnatut menetelmät. Tämän rajauksen jälkeen jäljelle jääneitä menetelmiä oli yhteensä 48, jotka ovat listattuna liitteessä 3. Löydettyistä 48 menetelmästä aineistoissa useammin kuin kerran esiintyneet 15 esitellään taulukossa 2. Useammin kuin kerran aineistoissa esiintyneisiin menetelmiin perehdyttiin tarkemmin, koska niiden ajateltiin olevan todennäköisemmin käyttöön vakiintuneita, ja muita 33:a tarkasteltiin pintapuolisemmin.

Menetelmä	Aineistoissa esiintymisten määrä
learning cafe / world cafe / cafe	14
työpajatyöskentely	10
SWOT-analyysi	8
aivoriihi / ideariihi / brainstorming	8
kuusi hattua	4
huoneentaulu	3
MeWeUs	3
mindmap / miellekartta	3
5 x miksi	3
lotus blossom / 8 x 8	2
open space	2
tiekartta	2
delfoi	2
pyramidi	2
tulevaisuuden muisteleminen	2

Taulukko 2. Aineistoissa useammin kuin kerran esiintyneet menetelmät

Selvästi useiten aineistoissa käytetty menetelmä oli learning cafe ja sen variaatiot, joita oli käytetty ja esitelty neljässätoista eri aineistossa. Seuraavaksi useiten aineistoissa käytetyksi osallistavaksi menetelmäksi oli mainittu työpajatyöskentely, joka oli usein muiden menetelmien käytön lisäksi koko kehittämistyöskentelyä ohjaava menetelmä. Työpajamaista työskentelyä esiintyi myös muissa teksteissä, mutta taulukkoon 2 on listattu vain ne kerrat, kun sen mainittiin erikseen olevan käytetty menetelmä.

Google Scholar kirjallisuuskatsaushaun lisäksi tietoa haettiin Google-hakukoneesta hakulausekkeella osallistava menetelmä. Haku antoi noin 236 000 tulosta, joten tuloksista tutustuttiin vain ensimmäisiin neljään sivuun, koska tämän koettiin riittävän antaakseen tavoiteltuja ideoita osallistavista menetelmistä. Google-hakua ei koettu tarpeelliseksi rajata

enempää, jotta välttyttäisiin muiden hakujen rajausten mahdollisesti ulkopuolelle jättämien tekstien pois rajautumiselta ja juuri osallistavien menetelmien löytymistä ajatellen. Ensimmäisen neljän sivun tulosten uskottiin myös antavan katsauksen ajankohtaisimpiin ja osuvimpiin teksteihin aiheesta. Haussa löydettiin kuusi erilaista osallistavien menetelmien opasta, joihin tutustuttiin tarkemmin.

LAB-Primon haussa käytettiin hakulausekkeita osallistava menetelmä ja mielekäs työ. Haku antoi yhteensä 30 tulosta, joista Kati Järvisen Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas (2014) valikoitui jatkoon tarkempaan tutustumiseen. Valinnan perusteena oli kirjan käytännön ohjeiden sisältäminen, riittävä ajankohtaisuus ja sen saatavuus.

Valikoituakseen jatkokäsittelyyn menetelmien ja harjoitusten tuli olla selkeästi kuvattuja, yksinkertaisia toteuttaa ja kestoaltaan sopivan mittaisia, jotta ne soveltuvat kehittämispäivässä käytettäväksi. Pitkät ja monimutkaiset menetelmät pyrittiin jättämään pois tuotoksesta, koska ohjeen itsessään tuli olla helposti ymmärrettävä ja yksinkertainen toteuttaa.

Lopullisten menetelmien valintaperusteiksi muodostuivat vaihtelevuus, menetelmien ryhmäkoot ja niiden soveltuvuus käsiteltävien teemojen kanssa työskentelyyn. Erityyppisten menetelmien ja työskentelytapojen vaihtelun tarkoituksena oli tarjota mahdollisimman monelle osallistujalle itselle sopivia työskentelytapoja. Jokaisessa syntyneessä ideassa pohdittiin, minkä kokoisessa ryhmässä aiheita on hyvä käsitellä, jotta kaikkien osallistujien osallisuus varmistetaan. Sujuvuuden ja vaihtelevuuden lisäämiseksi ohjeeseen valikoitui työskentelyä yksilönä, parin kanssa, pienryhmässä sekä kaikkien osallistujien kesken.

Koska kirjallisuuskatsauksen tuloksia hyödynnettiin ideoinnin apuna, sen tuloksia ei esitellä tai analysoida tämän tarkemmin. Tiedonhaussa löydetyistä aineistoista osaa käytettiin tuotoksen kehittämisessä sellaisenaan, ja osaa hyödynnettiin ideoinnissa. Lopulliseen tuotokseen päätyneet kirjallisuuskatsauksen ja muun tiedonhaun avulla selvitetty tiedot eivät valikoituneet jäsentyneesti, vaan ohjeeseen hyödynnettiin tietoja, jotka synnyttivät ideoita, innostivat ja saatiin yhdistettyä tarkoituksenmukaisella tavalla käsiteltäviin teemoihin.

5 Kehittämispäivän ohjeeseen valitut menetelmät ja harjoitukset

5.1 Täydellinen työpäivä

Ohjeen ensimmäinen harjoitus ideoitiin Järvisen (2014) teoksessa Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas esitetyn harjoituksen pohjalta. Harjoituksessa ohjeistetaan itse-reflektoidulla tunnistamaan tarpeita työn hyvin tekemiseksi ja unelmoimaan täydellisestä työpäivästä (Järvinen 2014, 238). Pohdinnan tueksi ideoitiin täydennettävä tarina, jossa käsitellään harjoituksen teemaa ja kysymyksiä. Täydennettävän tarinan leikkimielisyyden avulla osallistujien ajateltiin pääsevän paremmin kiinni teemaan helpottamalla pohdintaa täydellisen työpäivän osatekijöistä.

Harjoitus etenee aiheeseen virittävien kysymysten esittämisellä ja työskentelyyn ohjauksella. Jokainen osallistuja reflektoi itse ajatuksiaan ja täyttää oman täydellinen työpäivä -tarinansa. Keskustelun synnyttämiseksi ja itsereflektoinnin helpottamiseksi harjoituksessa käytetään pariporina menetelmää, jossa osallistujat voivat yhdessä parin kanssa jakaa ajatuksiaan ja saada uusia näkökulmia pohtiessaan ohjaavia kysymyksiä ja tarinan täydentämistä. Pariporina toimii vastaavasti kuin porinaryhmä, jonka tavoitteena on aktivoida ja osallistaa osallistujia (Sirola-Korhonen 2017, 24).

Pariporinassa osallistujille annetaan aihe, josta on tarkoitus luoda keskustelua, sekä ilmoitetaan etukäteen keskustelulle käytettävissä oleva aika (Sirola-Korhonen 2017, 24). Tässä harjoituksessa keskustelun aiheena ovat orientoivat kysymykset liittyen täydelliseen työpäivään.

Pariporinan jälkeen esitellään täydennettävä täydellinen työpäivä -tarina (Liite 2), jonka jokainen osallistuja täyttää. Keskustelua voidaan ohjata jatkamaan osallistujien niin halutessa. Parin kanssa keskustelun on tarkoitus myös auttaa jäsentämään omia ajatuksia, kun ne puhutaan ääneen. Lopuksi halukkaita pyydetään jakamaan oma tarinansa, jonka pohjalta toivotaan kehkeytyvän keskustelua esimerkiksi ilmenneistä toistuvista teemoista.

Harjoituksen tarkoituksena on aktivoida, luoda positiivista ilmapiiriä ja orientoida hauskillalla tavalla kehittämispäivän seuraaviin harjoituksiin. Unelmoimaan kehottamisella pyritään luomaan avointa ja vapaata ilmapiiriä, joka edesauttaa seuraavien harjoitusten onnistumista.

5.2 Ennakoiva dialogi

Tässä harjoituksessa hyödynnetään täydellinen työpäivä -harjoituksen synnyttämää keskustelua ja käytetään ennakoiva dialogi -menetelmää. Menetelmä valikoitui ohjeeseen, koska sen koettiin kiinnittyvän hyvin aiempaan harjoitukseen syventäen pohdintaa

osallistujien omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Valinnan perusteena oli myös menetelmän toivottujen tulosten kytkeytyminen opinnäytetyön teemoihin työmotivaatio, työn mielekkyys ja itsensä johtaminen.

Työskentely alkaa yhteisesti suunnittelemalla ja valitsemalla käsiteltävä tulevaisuuden skenaario, jonka tulisi olla jokin työyhteisöön, sen toimintaan tai työn tekemiseen liittyvä ihannelilanne. Valinnan jälkeen lähdetään yhdessä miettimään, mitkä asiat ovat edesauttaneet eli mitä on tapahtunut ennen kyseiseen ihannelilanteeseen pääsyä. Seuraavaksi pohditaan, voidaanko näihin asioihin vaikuttaa ja mitä asian eteen voitaisiin ryhtyä tekemään itse. (Siro-la-Korhonen 2017, 34.)

Harjoituksen tavoitteena on herättää ajatuksia osallistujien omista vaikutusmahdollisuuksista ja synnyttää motivaatiota yhdessä pohdittuihin konkreettisiin tekoihin ja toimiin, joita ideoinnissa toivotaan syntyvän. Tarkoituksena on tulevaisuusajattelun avulla löytää keinoja, joilla parantaa työhön liittyviä olosuhteita.

5.3 Keskinäisen keuhun kerho

Idea keskinäisen keuhun kerho -menetelmään on Saija Taipaleen (2005) kokoamasta Osallistavat menetelmät – Tuki- ja virikeaineistosta. Harjoituksessa on tarkoitus yksinkertaisesti kehua toisia. Osallistujia ohjataan kehumaan yksitellen jokaista vuorollaan, jolloin kaikki saavat tärkeää positiivista palautetta. Menetelmän tavoitteena on luoda positiivista henkeä työyhteisöön mahdollistamalla helpon tilanteen sellaisten mukavien asioiden toiselle sanomiselle, jotka saattavat työn arjessa jäädä sanomatta. (Taipale 2005, 21.)

Menetelmälle ideoitiin lisäksi vaihtoehtoinen toteutustapa, jossa kehuja annetaan anonyymisti kirjallisena. Jokaista osallistujaa kohden on heidän omalla nimellään varustettu paperi, johon muut voivat kirjoittaa kehuja. Tämä vaihtoehtoinen toteutustapa sopii hyödynnettäväksi, jos keuhjen suoraan antaminen koetaan vaikeaksi.

Menetelmän valinnan tarkoituksena on parantaa työilmapiiriä sekä työn mielekkyyttä lisäämällä kollegoilta saatua arvostuksen tunnetta. Valintaan vaikutti myös sen yksinkertaisuus ja positiivinen näkökulma. Ohjeeseen haluttiin valita vahvasti itsereflektointia, pohdintaa ja ideointia vaativien menetelmien lisäksi kevyempi menetelmä, joka virittää tunnelmaa positiiviseen suuntaan. Työkavereiden kehumisen ja hyvien ominaisuuksien pohtimisen on tarkoitus myös orientoida seuraavaan harjoitukseen.

Menetelmä koettiin toimeksiantajan työyhteisöön sopivaksi, mutta menetelmä ei välttämättä soveltuisi työyhteisöihin, jotka kokevat ilmapiirin ongelmakseen ja henkilöstön välillä on

paljon ristiriitoja. Onnistuakseen on ehdottoman tärkeää, ettei harjoituksessa syrjittäisi ketään ja jokainen saisi tasapuolisesti kehuja toisiltaan.

5.4 Muotokuva työyhteisön arjen sankarista

Idea harjoitukseen saatiin yhdistämällä ja soveltamalla menetelmiä muotokuvat ja arjen sankareiksi, joihin tutustuttiin Sirola-Korhosen (2017) Osallistavat menetelmät – vinkkejä ja virikkeitä kouluttajalle oppaassa. Muotokuvat menetelmästä poimittiin työskentelytapa ja arjen sankareiksi -menetelmästä saatiin ajatus kyseisen kontekstiin sopivasta aiheesta.

Harjoituksessa osallistujia kehoitetaan jakautumaan pienempiin 3–5 henkilön ryhmiin. Jokainen ryhmä piirtää kuvan työyhteisön arjen sankarista. Tarkoituksena ei ole piirtää muotokuvaa tietystä henkilöstä, vaan kuvata kuvitteellisen hahmon ominaisuuksia kuvin ja symbolein. Osallistujia ohjataan hyödyntämään aiemmassa harjoituksessa kuulemiaan kehuja pohtiessaan hahmonsa ominaisuuksia. Harjoitusta ohjattaessa on tärkeä tuoda ilmi, ettei osallistujien piirtämistaidoilla ole merkitystä, ja että kuvaa piirtäessä saa käyttää mielikuvitusta sekä huumoria. Valmiit kuvat esitellään kaikille, jolloin ryhmä avaa muille piirtämiensä asioiden merkityksiä tarkemmin. Lopuksi harjoitus puretaan keskustellen.

Harjoituksen tavoitteena on huomata ja hyväksyä ”työyhteisön arjen sankarin” olevan todellisuudessa vain kuvitteellinen hahmo, mutta jokaisesta työyhteisön jäsenestä löytyvän sen ominaisuuksia. Harjoituksen yhteenvedona onkin, että me kaikki yhdessä olemme ”työyhteisön arjen sankareita”.

Menetelmä valikoitui ohjeeseen, koska siihen haluttiin sisällyttää jokin luovuutta hyödyntävä menetelmä. Harjoituksen on tarkoitus olla hauskaa luovuuden ja toiminnan kautta pohtimista, joka parhaillaan herättää osallistujissa itsetutkiskelua liittyen oman toiminnan vaikutuksista työyhteisöön.

5.5 Pienryhmäporina työn mielekkyydestä ja motivaatiosta

Harjoitus on sovellettu Järvisen (2014) Työn mielekkyyden johtaminen – Käytännön oppaan sisäisiin motivaattoreihin liittyvästä harjoituksesta, jonka itsereflektiota ohjaavia kysymyksiä hyödynnettiin tätä harjoitusta ohjaavien kysymysten muodostamisessa.

Harjoitus toteutetaan pienryhmäporinana, eli osallistujat jakaantuvat 3–4 henkilön pienempiin ryhmiin. Osallistujia ohjataan pohtimaan kysymyksiä ennalta rajatun ajan. (Sirola-Korhonen 2017, 24.) Porinaryhmiä ohjataan ensin keskustelemaan työn mielekkyyteen liittyvistä kysymyksistä. Tämän jälkeen seuraavia pohdittavia kysymyksiä alustetaan selostamalla tietoperustan mukaisesti sisäisen motivaation tärkeys verrattuna ulkoihin

motivaattoreihin. Porinaryhmissä jatketaan keskustelua sisäiseen motivaatioon liittyvistä kysymyksistä. Harjoitus puretaan tarjoamalla halukkaille mahdollisuus jakaa ajatuksiaan, mutta tarkoituksena ei ole jakaa kaikkia keskusteluita yhteisesti.

Harjoitus tavoittelee itsereflektion herättämistä käsiteltävästä aiheesta. Porinaryhmien avulla osallistujat pääsevät keskustelemaan ääneen ajatuksistaan ja saavat uusia näkökulmia. Porinaryhmä koettiin sopivaksi menetelmäksi, koska pienryhmässä omista näkemyksistä keskusteleminen voi olla helpompaa. Tarkoituksena on tunnistaa omia henkilökohtaisia motivaattoreitaan ja mielekkään työn elementtejä sekä huomata ja hyväksyä ihmisten erilaisuus motivoitumisessa. Harjoituksen ohjeeseen valinnan taustalla oli itsetuntemuksen kehittäminen, joka mahdollistaa itsensä johtamisen (Karismaa 2021, 33).

5.6 Huoneentaulu tiimin yhteisistä tavoitteista

Tässä harjoituksessa hyödynnetään MeWeUs-menetelmää, jonka avulla on tarkoitus löytää osallistujien yhteinen näkemys tiimin tavoitteista. Menetelmä sopii hyödynnettäväksi, kun etsitään yhteisiä tavoitteita yksilöiden omien ajatusten pohjalta. Menetelmää voidaan käyttää myös sitouttamaan yhdessä tehtyihin päätöksiin. (Mutka 2018, 10.)

Ensimmäisessä vaiheessa pohditaan yksin, mitä minulta odotetaan ja mitkä ovat minun tavoitteeni. Ajatuksista tehdään muistiinpanoja. Seuraavaksi muodostetaan parit, jonka kanssa ajatukset jaetaan. Parit valitsevat yhdessä muutaman tärkeimmiksi kokemansa asian, ja kirjaavat ne erillisille post-it -lapuille. Tämän jälkeen kaksi paria yhdistetään pienryhmiksi, joissa edelleen jaetaan ajatukset ja valitaan muutama tärkeimmäksi koettu asia post-it -lapuille. Nämä valitut ajatukset kerätään seinälle ja ryhmitellään samankaltaisuuden mukaan. (Mutka 2018, 10.)

Yhteisessä purussa kootaan muodostuneista yhteisistä tavoitteista huoneentaulu, joka voidaan osallistujien niin halutessa laittaa esille henkilöstön tiloihin. Huoneentaulu eli posterit ilmoittaa ja esittelee visualisoimalla siinä esitetyn asian yhdistellen tekstiä, kuvia ja graafisia elementtejä (Silén 2013, 3–4).

Harjoituksen tarkoituksena on sopia yhteisistä tavoitteista siten, että jokaisen osallistujan mahdollisuus osallistua niiden muodostamiseen on varmistettu. Kun tavoitteiden määrittelyyn on osallistunut itse, kokemus työn hallittavuudesta ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksista lisääntyy, mikä voi lisätä työmotivaatiota, joka oli yksi kehittämispäivän teemoista. (Pilli 2020, 21).

6 Eettiset näkökohdat ja luotettavuuden tarkastelu

Opinnäytetyössä noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita, joita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Luotettavuudella tarkoitetaan tieteellisen toiminnan laadun varmistamista prosessin jokaisessa vaiheessa. Rehellisyys näkyi tieteellisen toiminnan suunnittelussa, toteutuksessa, arvioinnissa ja raportoinnissa noudattaen avoimuutta, oikeudenmukaisuutta ja puolueettomuutta salaamatta tai vääristelemättä yksityiskohtia liittyen prosessiin tai esitettyyn tietoon. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu arvostus niin kollegoita ja tieteellisen toiminnan osapuolia kuin yhteiskuntaakin kohtaan. Tieteellisestä toiminnasta kannetaan vastuu, joka käsittää myös julkaisun jälkeiset vaikutukset. (TENK 2023, 11–12.)

Vilppi ja piittaamattomuus hyvästä tieteellisestä käytännöstä ovat hyvän tieteellisen käytännön vastaista toimintaa, jotka heikentävät opinnäytetyön luotettavuutta. Vilpin osa-alueita ovat sepittäminen, vääristely ja plagiointi, joita vältettiin esittämällä raportissa hyödynnetyt tiedot sellaisena, kuin ne oli lähteessä esitetty, ja erottamalla lähteisiin pohjautuva teksti LAB:n (2022) opinnäytetyöohjeen mukaisilla lähdeviittemerkinnöillä. (TENK 2023, 15–17). Osoitukseksi, ettei tekstiä ole plagioitu, se tarkastetaan tekstin alkuperäisyyden tarkastamiseen tarkoitetulla Turnitin-ohjelmalla ennen arviointiin jättämistä (LAB-ammattikorkeakoulu 2022, 9). Piittaamattomuus hyvästä tieteellisestä käytännöstä voi olla esimerkiksi tarvittavien lupien tarpeellisuuden selvittämättä jättämistä tai tekijyyden loukkaamista. (TENK 2023, 18).

Opinnäytetyön menetelmällisiin valintoihin vaikuttivat raskaan tutkimuslupaprosessin ja tietosuojan haasteiden välttäminen. Henkilötietoja käsitellessä ja kerätessä on huomioitava tietosuojan mukaisesti asianmukainen turvallisuus. Henkilötietojen käsittely vaatii suunnitelmallisuutta, vastuullisuutta ja huolellisuutta. Opinnäytetyössä ei ollut tarpeen kerätä henkilötietoja, koska aineisto kerättiin aiemmin tuotetusta tiedosta, joten tietosuojaan liittyviltä haasteilta ja velvollisuuksilta vältyttiin. (Tietoarkisto.)

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä aineistonkeruun menetelmänä hyödynnettiin piirteitä kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta, ja kehitettävän tuotoksen eli kehittämispäivän ohjeen mukainen konkreettinen toteutus jäi opinnäytetyön ulkopuolelle. Tutkimuslupaa haetaan yhteistyöorganisaatiolta, jos tutkittavia rekrytoidaan sen kautta (Kettunen 2018). Kymenlaakson hyvinvointialueen (2023) tutkimusluvan hakemisen ohjeen mukaan kirjallisuuskatsaukset, jotka eivät edellytä työelämäoperointia, eivät tarvitse tutkimuslupaa. Opinnäytetyössä ei kerätty aineistoa tutkimalla henkilöitä tai tuoteta uutta tutkimustietoa, joten opinnäytetyön toteutusta varten ei ollut tarpeen hakea tutkimuslupaa. Tästä huolimatta opinnäytetyöprosessia tarkasteltiin eettisyyden ja luotettavuuden näkökulmista.

Opinnäytetyön tietoperustaa kootessa tiedonhakua tehtiin LAB (2022) opinnäytetyöohjeen mukaan opinnäytetyöhön sopivista tiedonlähteistä kuten väitöskirjat, pro gradu -tutkielmat ja ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt. Tiedonlähteiksi pyrittiin etsimään mahdollisimman ajankohtaista tietoa.

Toiminnallisen osuuden kehittämismenetelmänä sovelletun kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta heikensivät siihen valittujen aineistojen laatu. Hyödynnettävien aineistojen ei tarvinnut olla tieteellisiä tekstejä. Toivotun lopputuloksen saavuttaminen vaati myös muunlaisen aineiston hyödyntämistä. Katsauksen luotettavuutta heikensi myös todennäköisesti hakulausekkeiden suppeuden vuoksi aineistoksi sopivien materiaalien pois rajautuminen, Google-haussa tehty rajaus sekä analyysin ja tulosten tarkemman esittelyn pois jättäminen. Luotettavuutta kuitenkin paransi kaikkien tehtyjen ratkaisujen perusteleminen ja avaaminen. Kirjallisuuskatsauksen kulku esitettiin raportissa todenmukaisesti

7 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää ohje työyhteisön kehittämispäivän järjestämiseksi. Ohjeen kehittämisessä kehittämismenetelmänä sovellettiin kirjallisuuskatsausta, jonka avulla selvitettiin olemassa olevia ja aiemmin käytettyjä työyhteisön kehittämiseen soveltuvia osallistavia menetelmiä. Löydettyjä menetelmiä hyödynnettiin ohjeen ideoinnissa.

Opinnäytetyöprosessissa noudatettiin suunnitteluvaiheessa määriteltyjä vaiheita ja aikataulussa pysyttiin siitä huolimatta, että kirjallisuuskatsauksen tiedonhakuun kului odotettua enemmän aikaa. Poikkeuksena suunnitelluista vaiheista poikettiin, kun kesken prosessin huomattiin, että suunnitteluvaiheessa koottua tietoperustaa tulisi täydentää. Katsausta tehdessä kiinnitettiin huomiota luotettavuuteen ja toistettavuuteen, mikä aiheutti aluksi haasteita. Prosessin edetessä todettiin, että tässä laajuudessa ja sovellettuna katsaus ei tule täyttämään sen tyypillisiä vaatimuksia. Katsauksen tarkoitus oli kuitenkin tyypillisestä poikkeava, joten tehtyjen ratkaisujen avaamisen ja perustelun koettiin tekevän katsauksesta riittävän luotettavan ja toistettavan. Katsauksen lopputulos oli toivotunlainen ja se tuki hyvin tuotoksen ideointia.

Ohjeeseen valituissa harjoituksissa käsiteltiin toimeksiantajan toiveiden mukaisia teemoja, joita olivat tiimityöskentely, työtyytyväisyys ja työn mielekkyys, työmotivaatio ja itsensä johtaminen. Teemat ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa, joten oli vaikea, ellei mahdoton eritellä, mihin yksittäiseen teemaan mikin harjoitus liittyi. Esimerkiksi tiimityöskentelyn teema kulki mukana koko ohjeessa. Useat harjoitukset kytkeytyivät hyvin useaan eri teemaan ja kaikki teemat näkyvät tuotoksessa. Itse työn kehittämisen sijaan ohje muodostui enemmän itse-reflektioon painottuvaksi teemojen ohjatessa siihen suuntaan.

Tuotosta arvioitiin peilaamalla sitä Kotimaisten kielten keskuksen ohjeisiin ohjeiden tekijöille. Hyvässä ohjeessa käytetään käskymuotoa, jotta lukija hahmottaa, mitä hänen itsensä pitää tehdä. Ohjeen rakenteen tulee tukea hahmottamista ja vaiheet esitetään järkevässä järjestyksessä. Vaiheittaista toimintaa sisältävään ohjeeseen sopivat numeroidut luettelot. Ohjetta laatiessa tulisi kiinnittää huomiota sen lukijan näkökulmaan. Toiminnan eri vaiheet tulee avata ja selostaa siten, että laatija purkaa omat itsestäänselvyytensä lukijalle selkeään muotoon. (Kotimaisten kielten keskus.) Tuotos käytiin läpi vaihe vaiheelta, ja sen arvioitiin vastaavan hyvin Kotimaisten kielten keskuksen ohjeisiin. Jokainen harjoitus on omalla sivullaan otsikoituna, harjoitusten vaiheet on numeroitu ja niissä käytetään käskymuotoa. Käytettävien menetelmien kulku on avattu vaihe vaiheelta siten, että lukija ei tarvitse aiempaa tietoa niistä.

Toimeksiantaja arvioi tuotoksen olevan hyvin ymmärrettävä ja etenevän tavoitteellisesti. Saavuttaakseen tavoiteltuja tuloksia kehittämispäivässä toimeksiantaja pohti sen vetäjältä vaadittavan syventymistä asiaan sekä asioiden oikeanlaista yhteen vetämistä. Onnistunut ohjeen mukainen toteutus siis vaatisi fasilitointia, jota myös Hagman ym. (2018) kuvasivat kriittiseksi sujuvalle yhteiskehittämiselle (Isotalo 2021, 35).

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työyhteisön toimivuutta ja lisätä henkilöstön työhyvinvointia. Tavoitteen toteutumista ei voida tässä kohtaa arvioida, koska arviointia tulisi tehdä sekä ohjeen mukaisen kehittämispäivän järjestämisen jälkeen että pidemmällä aikavälillä. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää osallistujien kokemuksia kehittämispäivän harjoituksista ja menetelmistä sekä tutkia sen jälkeen esimerkiksi työhyvinvointikyselyn avulla, vaikuttiko kehittämispäivä työyhteisön toimivuutta ja henkilöstön työhyvinvointia lisäävästi.

Lähteet

Bulhan, F. & Jourio, M. 2019. Osallistavat menetelmät toimivan työyhteisön kehittämisen välineenä. Opinnäytetyö (YAMK). Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.5.2023. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/172378/LaureaThesis2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Bäckman, J. 2022. Esihenkilön johtamistyylin vaikutustyömotivaatioon. Opinnäytetyö (YAMK). Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 22.4.2023. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/746583/Backman_Jarna.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2020. Työhyvinvointi kannattaa: työolot, työtyytyväisyys ja tuotavuus. Teollisuuden palkansaajat. Edistys, 5. Viitattu 26.4.2023. Saatavissa https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/72162/digital_01_raportti_no5_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Humppi, T. 2021. Työhyvinvointi osana tiimityöskentelyn kehittämissuunnitelmaa. Opinnäytetyö (YAMK). Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.4.2023. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/508628/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6%20YAMK%20Tea%20Humppi.pdf?sequence=2>

Häkkinen, L. 2014. Työilmapiiri ja sen rooli työhyvinvoinnissa – Haastattelututkimus osana Kerojon-kehitys ja Osuvan tutkimushanketta. Opinnäytetyö (YAMK). Arcada. Viitattu 19.4.2023. Saatavissa <https://core.ac.uk/download/pdf/38110001.pdf>

Isotalo, L-K. 2021. Yhteiskehittäminen tiimissä – Palvelumallin rakentaminen ammatillisessa oppilaitoksessa. Opinnäytetyö (YAMK). Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.5.2023. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/503195/Isotalo_Leena-Kaisa.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen – Käytännön opas. Helsinki: Talentum.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä – Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Viitattu 25.5.2023. Saatavissa https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen_actaE_117pdfA.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Karismaa, M. 2021. Itsensä johtaminen yhteisöllisyyden parantamisessa. Opinnäytetyö (YAMK). Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.4.2023. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/503538/Karismaa_Marika.pdf?sequence=2

Kettunen, J. 2018. Selvitä, tarvitsetko tutkimuksellesi luvan. Vastuullinen tiede – Tutkimusetiikka ja tiedeviestintä Suomessa. Viitattu 29.4.2023. Saatavissa <https://vastuullinen-tiede.fi/fi/tutkimuksen-suunnittelu/selvita-tarvitsetko-tutkimuksellesi-luvan>

Kotimaisten kielten keskus. Ohjeita ohjeiden tekijöille. Viitattu 30.4.2023. Saatavissa https://www.kotus.fi/ohjeet/hyvan_virkakielen_ohjeita/millaisia_ovat_toimivat_ohjeet_ja_kysymykset/ohjeita_ohjeiden_tekijoille

Kymenlaakson hyvinvointialue. 2023. Ohjeita opinnäytetyön tekemiseen ja tutkimusluvan hakemiseen. Viitattu 29.4.2023. Saatavissa <https://kymenhva.fi/wp-content/uploads/2023/04/Ohjeita-opinnaytetyon-tekemiseen-ja-tutkimusluvan-hakemiseen-1.pdf>

Kymenlaakson hyvinvointialue. Salmentöyry. Viitattu 26.4.2023. Saatavissa <https://kymenhva.fi/salmentoyry/>

LAB-ammattikorkeakoulu. 2022. Opinnäytetyön ohje. Viitattu 27.5.2023. Saatavissa https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2022-08/LAB_opinn%C3%A4ytety%C3%B6_ohje_AMK_170822.pdf

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus – Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 18.4.2023. Saatavissa <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>

Mutka, V. 2018. Osallistamisen voima! Fasilitaattorin menetelmäpakki. Mukamas learning design. Viitattu 24.5.2023. Saatavissa https://www.elakeliitto.fi/sites/default/files/2021-10/Fasilitointi_menetelma%CC%88pakki_Mukamas_2018.pdf

Niela-Vilén, H. & Kauhanen, L. 2015 Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja – Tutkimuksia ja raportteja sarja A73. Turun yliopisto. Turku: Juvenes Print, 23–36.

Pietilä, P. 2022. Työilmapiiri kuntoon työyhteisötaidoilla. Opinnäytetyö (YAMK). Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.4.2023. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/780209/Pietila_Paivi.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Pilli, O. 2021. "Ei tätä pelkän rahan takia kyllä kukaan varmaan tekis" – Työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijäyhdytyksessä. Opinnäytetyö (YAMK). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Viitattu 22.4.2023. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495861/Pilli_Outi.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Pohjannoro, H. & Tajala, B. 2007. Näkökulmia toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opettajankoulutuksen kehittämishanke. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Viitattu 19.4.2023. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/8232/Pohjannoro.Hannu.Tajala.Beata.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi – Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Viitattu 25.5.2023. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Raappana, M. & Valo, M. 2014. Tiimit muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus vol 12 nro 1, 23–40. Viitattu 26.4.2023. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87185/46097>

Raappana, M. 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. Väitöskirjatutkimus. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 26.4.2023. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59614/978-951-39-7553-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruuskanen, S. 2020. Yhteiskehittäminen käsitteenä ja toimintatapana lastensuojelun palveluissa. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 26.5.2023. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22744/urn_nbn_fi_uef-20200604.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sahimaa, J. 2017. Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjinä. Pro Gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Viitattu 26.4.2023. Saatavissa https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/227969/PROGRADU_JAAKKOSAHIMAA.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.4.2023. Saatavissa <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.4.2023. Saatavissa [/https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf](https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf)

Silén, S. 2013. Tieteellinen poster. Posterikurssi. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 24.5.2023. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/tvt/tiedonvisualisointi/POSTERIluento%20ilman%20kuvia.pdf>

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Ellis Library (LUT & LAB).

Sirola-Korhonen, K. 2017. Osallistavat menetelmät – Vinkkejä ja virikkeitä kouluttajalle. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. KSL-opintokeskus. Viitattu 24.5.2023. Saatavissa <https://www.ksl.fi/app/uploads/2022/01/Osallistavat-menetelmat-KSL-verkko.pdf>

Suhonen, R., Axelin, A. & Stolt, M. 2015. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja – Tutkimuksia ja raportteja sarja A73. Turun yliopisto. Turku: Juvenes Print, 7–22.

Taipale, T. 2005. Osallistavat menetelmät – Tuki- ja virikeaineisto. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. Viitattu 24.5.2023. Saatavissa <https://peda.net/alajarvi/taimelankoulu/luokkien-sivut/6lk/ty%C3%B6kaluja-matkalla2/lakp/om:file/download/7e3140fb5493d7980ffcc1337818d3965d6648b/osallistavatmenetelmat.pdf>

TENK. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 26.4.2023. Saatavissa https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tietoarkisto. Aineistohallinnan suunnittelu. Aineistohallinnan käsikirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 29.4.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/aineistohallinnan-suunnittelu/>

Uusitalo, A. 2021. Hyvinvointiteknologia, työhyvinvointi ja tuottavuus sosiaali- ja terveysalalla. Diplomityö. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Viitattu 18.4.2023. Saatavissa https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/162414/Diplomity%C3%B6_Uusitalo_Arja_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Uusitalo-Arola, L., Tuisku, K. & Rossi, H. 2022. Työuupumus (burnout). Lääkärikirja Duodecim. Terveyskirjasto. Viitattu 29.4.2023. Saatavissa <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681#s4>

Liite 1. Ohje kehittämispäivän järjestämiseksi

Ohje kehittämispäivän järjestämiseksi

Koonnut: Emilia Backman, sosionomiopiskelija

Tämä ohje on koottu osana opinnäytetyötä. Ohje sisältää kuuden eri harjoituksen kuvauksen vaiheittain. Harjoitukset voidaan toteuttaa kaikki kerralla kokonaisen päivän aikana tai jakaa osiin ja toteuttaa esimerkiksi iltapäivän aikana. Harjoituksia voidaan toteuttaa myös yksittäisenä. Ohje on suunniteltu siten, että osan harjoituksista on tarkoitus orientoida seuraavaan harjoitukseen, joten järjestyksestä suositellaan pitämään kiinni.

Valitut harjoitukset liittyvät teemoihin tiimityöskentely, työilmapiiri, työmotivaatio, työn mielekkyys ja itsensä johtaminen. Ohjeeseen valittiin vaihtelevia työskentelytapoja kuitenkin tiimityöskentelyä painottaen.

Mukavia hetkiä yhteisen kehittämisen parissa!

- *Emilia*

Täydellinen työpäivä

1. Pyydä osallistujia jakautumaan pareihin, joissa käydään keskustelua pariporinana.
2. Ohjaa käymään keskustelua seuraavien kysymysten pohjalta ennalta sovitun ajan (esimerkiksi 15 min). Kysymykset voi laittaa näkyville tai antaa paperisena, jotta niihin on helppo palata keskustelun aikana.



Millainen on unelmiesi työpäivä?



Millaista siellä on?



Miltä siellä tuntuu?



Mitä saat aikaan?





Mikä tekee siitä täydellisen?



Miten voisit tuoda nykyistä työtäsi lähemmäs unelmaa jo huomenna?

3. Pienen keskustelun jälkeen jaa kaikille osallistujille oma täytettävä tarina täydellisestä työpäivästä (liite). Keskustelut voivat edelleen jatkua, ja tarinaakin voi pohtia yhdessä parin kanssa. Tarinaa täyttäessä on tarkoitus unelmoida, sen ei tarvitse olla realistinen ja se saa olla hauska. Kannusta luovuuteen!
4. Pyydä halukkaita esittelemään tarinansa. Onko tarinoissa joitakin yhteneväisyyksiä? Nouseeko tarinoista jokin teema? Johdattele keskustelua johtopäätösten tekemiseen syntyneen pohdinnan ja tarinoiden perusteella.

Ennakoiva dialogi

1. Ohjaa osallistujia suunnittelemaan ja visioimaan yhdessä jokin tulevaisuuden ihannetilanne, joka liittyy työyhteisöön, sen toimintaan tai työn tekemiseen. Apuna voi käyttää edellisen tehtävän synnyttämää keskustelua ja pohdintoja. Skenaario voi olla myös esimerkiksi tilanteesta, jossa jokin nykyinen pulma on ratkennut.
2. Käsiteltävän ihannetilanteen valitsemisen jälkeen ohjaa pohtimaan, miten tilanteeseen on päästy. Ohjaa keskustelua kysymällä esimerkiksi:
 -  Mitä on tapahtunut ennen tilanteeseen pääsyä?
 -  Mitkä asiat ovat edesauttaneet tilanteeseen pääsyä?
3. Seuraavaksi ohjaa pohtimaan, miten asiaan voi vaikuttaa ja onko jotakin, mitä tässä hetkessä voi itse tehdä edistääkseen ihannetilanteeseen pääsyä.
4. Lopuksi pura harjoitus tekemällä osallistujien kanssa yhteenvetoa konkreettisista asioista, joita osallistajat voivat omassa työssään tehdä päästäkseen kohti kyseistä ihannetilannetta.

Vinkki!

Jos osallistujat tulevat siihen tulokseen, että eivät pysty vaikuttamaan millään tavalla valittuun tilanteeseen pääsyyn, ohjaa vaihtamaan näkökulmaa. Sellaista tilannetta ei pitäisi olla, johon ei pystytä mitenkään vaikuttamaan. Tarkoituksena on huomata, että pienilläkin asioilla voidaan pyrkiä vaikuttamaan tilanteisiin.

Keskinäisen kehun kerho

1. Pyydä osallistujia asettautumaan esimerkiksi rinkiin siten, että kaikki näkevät toisensa.
2. Ohjeista, että harjoituksessa on tarkoitus antaa kehuja toisille. Vaikkapa niitä, jotka unohtuvat työn arjessa sanoa. Alusta harjoitusta esittämällä kuvitteellisia esimerkkikehuja kuten:

- ♡ Hoidit hienosti sen tehtävän
- ♡ Olet hyvä kuuntelija
- ♡ Kiitos kun hoidit puolestani sen asian
- ♡ Olet taitava työssäsi
- ♡ Olet aina ystävällinen

3. Ohjaa osallistujia antamaan vuorollaan kehuja siten, että jokainen niitä myös saisi. Vuoroa voidaan vaihtaa esimerkiksi siten, että juuri kehun saanut on seuraavana vuorossa kehua ja niin edelleen. Ei haittaa, vaikka kehuja annettaisiin useammin kuin keran samalle henkilölle, kunhan varmistetaan, että jokainen saa kehuja ja pääsee kehu-
maan.

Vinkki!

Joskus kehuja ääneen sanominen voi olla hankalaa. Harjoituksen voi toteuttaa myös kirjoittamalla. Vaihtoehtoisessa toteutustavassa jokaisen osallistujan nimellä varustettu paperi laitetaan esille, jotta kaikki voivat vapaasti käydä kirjoittamassa kehuja "salaa".

Muotokuva työyhteisön arjen sankarista

1. Pyydä osallistujia jakautumaan n. 3–5 henkilön pienryhmiin. Jokaiselle ryhmälle jaetaan iso paperi ja värikyniä.
2. Ohjeista ryhmiä piirtämään paperille kuva työyhteisön arjen sankarista. Tarkoituksena ei ole piirtää muotokuvaa tietystä henkilöstä, vaan kuvata kuvitteellisen hahmon ominaisuuksia kuvin ja symbolein. Ohjaa hyödyntämään ominaisuuksien pohdinnassa esimerkiksi edellisessä harjoituksessa kuultuja kehuja. Harjoituksessa saa käyttää mielikuvitusta ja huumoria!
3. Anna piirtämiselle reilusti aikaa (esim. 30–40 min), jonka jälkeen ohjeista esittelemään kuvaa koko ryhmälle. Esitellessä tuotostaan ryhmä avaa piirtämiensä asioiden merkityksiä tarkemmin.
4. Esittelyiden jälkeen ohjaa purkamaan harjoitusta keskustellen. Ollaanko ominaisuuksista yhtä mieltä vai ilmeneekö hajontaa? Tarkoituksena on huomata ja hyväksyä, että ”työyhteisön arjen sankari” todella on vain kuvitteellinen hahmo, jonka ominaisuuksia löytyy työyhteisön jokaisesta jäsenestä. Harjoitus vedetään yhteen toteamalla, että me kaikki olemme yhdessä ”työyhteisön arjen sankareita”.

Vinkki!

Kuvat voidaan myös laittaa aluksi esille ”näyttelyyn” muiden tulkittaviksi, ja käydä esittelyt ja tehtävän purku vasta myöhemmässä vaiheessa.

Pienryhmäporina työn mielekkyydestä ja motivaatiosta

1. Pyydä osallistujia jakautumaan jälleen n. 3–5 henkilön pienryhmiin. Ohjaa sekoittamaan aiemmin muodostettuja ryhmiä.
2. Ohjeista harjoituksen kulku. Ryhmissä käydään ryhmäporinaa annettujen kysymysten pohjalta. Kysymykset on jaettu kahteen osaan.
3. Esitä ensimmäiset kysymykset ja määrittele aika (esim. 15min) niistä keskustelemisselle.



Mikä tekee työstä mielekästä?



Milloin olet nauttinut työstäsi eniten? Mitä tilanteessa oli läsnä?

4. Seuraavaksi kysy, tietävätkö kaikki, mitä tarkoitetaan sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla. Tarvittaessa selitä termit auki. Kerro sisäisen motivaation tärkeydestä verrattuna ulkoisiin motivaattoreihin.

Sisäinen motivaatio = Toiminta itsessään on mielenkiintoista, palkitsevaa ja tyydyttää itsensä toteuttamiseen liittyviä tarpeita. Sisäisen motivaation synnyttämä palkitsevuus on tehokkaampaa ja pitkäkestoisempaa.

Ulkoinen motivaatio = Ulkoisten kannustimien (kuten palkka tai rangaistuksen välttäminen) luomaa motivaatiota. Vaikutus on vain lyhytaikaista, joten ylläpitääkseen motivaatiota ulkoisten kannustimien tulee olla toistuvia.

5. Ohjaa jatkamaan ryhmäporinaa annetun ajan (esim. 15min) seuraavista kysymyksistä.



Mikä minua motivoi sisäisesti?



Mistä tai keneltä olet saanut merkityksellisimmiltä tuntuvat palkkiot? Millaisia ne ovat?

6. Pura harjoitus keskustelemalla yhteisesti sen herättämistä ajatuksista. Ei ole tarkoitus, että jokainen ryhmä kertoo kaikille, mistä keskusteltiin. Tarjoa halukkaille mahdollisuus jakaa jotakin yhteisesti.

Huoneentaulu yhteisistä tavoitteista

1. Harjoituksessa käytetään MeWeUs-menetelmää tiimin yhteisten tavoitteiden määrittelymiseksi. Ohjeista harjoituksen kulku vaihe vaiheelta.
2. Kysymyksiä pohditaan ensin itse (Me), ja ajatuksia kirjataan ylös paperille jatkokäsittelyä varten. Yksin pohditaan:



Mitä minulta odotetaan?



Mitkä ovat minun tavoitteeni?

3. Seuraavaksi muodostetaan parit (We), jonka kanssa jaetaan aiemmat pohdinnat. Ajatukset yhdistetään ja erillisille post-it -lapuille kirjataan muutama tärkeäksi koettu yhteinen ajatus.



Mitä tiimiltä odotetaan?



Mitä yhteisiä tavoitteita tiimillä on?

4. Kaksi paria muodostaa ryhmän (Us). Parit esittelevät kirjaamansa yhteiset ajatukset toisilleen. Näiden pohjalta valitaan taas muutamia tärkeimpiä yhteisiä ajatuksia erillisille post-it -lapuille.
5. Pyydä ryhmiä kokoamaan lappunsa seinälle ja ryhmittelemään samankaltaiset ajatukset. Tarkoituksena on, että nämä muodostavat pohjan ryhmän yhteisesti tärkeimmiksi kokemista tavoitteista.
6. Ohjaa muotoilemaan muodostuneista ryhmittelyistä erillisiä tavoitteita, ja kokoamaan yhdessä niistä huoneentaulu.

Vinkki!

Syntynyt huoneentaulu voidaan laittaa esille henkilöstön tiloihin, jos niin halutaan.

TÄYDELLINEN TYÖPÄIVÄ

Eräänä päivänä jo herätessäni tunsin itseni _____.

Työpaikalla minua oli vastassa _____.

Toivotin kaikille: _____!

Päiväni alkoi _____, ja kuulin ilouutisia:

_____.

Join _____ ja söin _____ aamupalaksi,

jonka jälkeen lähdin _____.

Työt sujuivat loistavasti, koska _____.

Parasta oli, kun _____ työkaverin kanssa _____.

Tänään onnistuin _____,

joten sain kotiin lähtiessä olla _____.

Kotimatalla mietin,

että _____.

Liite 3. Kirjallisuuskatsauksessa löydetyt menetelmät

<u>Useammin kuin kerran esiintyneet:</u>	
learning cafe / world cafe / cafe	mindmap / miellekartta
työpajatyöskentely	5 x miksi
SWOT-analyysi	lotus blossom / 8 x 8
aivoriihi / ideariihi / brainstorming	open space
kuusi hattua	tiekartta
huoneentaulu	delfoi
MeWeUs	pyramidi
tulevaisuuden muisteleminen	

<u>Yksittäin esiintyneet:</u>		
HRAKS-kukka	huoliajattelu	tuumatalkoot
valokuvaus	ideakävely	vapaa ideointi
Think-Pair-Share	tulevaisuusverstas	joukkuekilpailu
Motorola-reflektio	ideologi	hiljainen ryhmittely
vertaismentorointi	työkonferenssi	akvaarioryhmä
tiikerinloikka	voimavarapuu	LEAN
kuvakortit	stinky fish	toimintopuu
eläytymismenetelmä	Lego Serious Play	pariporina
tuplatiimi	kiertävät ideat	pelillistäminen
1-2-monta	tulevaisuuspyörä	
kalanruotomalli	hyvien käytäntöjen dialogi	
oppaana-menetelmä	arvostava haastattelu	