

OPINNÄYTETYÖ

Yhteisöllisen työyhteisön malli

Tulevaisuuteen suuntaavassa organisaatiossa ihmiset ovat keskiössä

Pauliina Tujula

Yhteisöpedagogi YAMK

(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

9/2024

TIIVISTELMÄ

HUMAK[®]

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi YAMK

Tekijät: Pauliina Tujula

Opinnäytetyön nimi: Yhteisöllisen työyhteisön malli – tulevaisuuteen suuntaavassa organisaatiossa ihmiset ovat keskiössä

Sivumäärä: 81 ja 7 liitesivua

Työn ohjaaja: Oona Tikkaaja

Työn tilaaja: Lounais-Suomen Lihastautiyhdistys ry. / Avustajakeskus

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin yhteisöllisyyttä ja sen kehittämistä Lounais-Suomen Lihastautiyhdistys ry:n työyhteisössä. Toiminta on kasvanut vuosien mittaan, ja henkilökunnan määrä on lisääntynyt voimakkaasti. Yhteisöllisyys on kytköksissä työhyvinvointiin. Se nähdäänkin erityisvahvuutena, jota halutaan vaalia. Yhteisöllisyyden tutkiminen ja kehittäminen on tärkeää myös yhteiskunnallisesti, työelämän haasteiden ratkaisemiseksi ja tulevaisuudessa tarvittavan monialaisen verkostoyhteistyön lisäämiseksi.

Tavoitteena oli sanallistaa yhteisöllisyyden nykyistä tasoa toimeksiantajalla ja listata tekijöitä, joista se toimeksiantajan työyhteisössä muodostuu. Tämä palvelee myös toimeksiantajaa laajemmin etenkin sellaisia organisaatioita, joissa yhteisöllisyyden taso ei ole korkea. Tavoitteena oli myös hahmottaa, miten ylläpitää ja lujittaa yhteisöllisyyttä sisäisten ja ulkoisten muutosten keskellä. Näiden tavoitteiden ohessa pyrittiin lisäämään toimeksiantajan työyhteisössä ymmärrystä tulevaisuustyöskentelyn tärkeydestä.

Työ on tulevaisuussuuntautunut, lähestymistavaltaan muotoiluhenkkinen tapaustutkimus. Yhteisöllisyyden nykyistä tasoa kartoitettiin ryhmäkeskusteluilla. Tutkimukseen osallistuvat kirjoittivat kirjeen tulevaisuuteen, jonka pohjalta analysoitiin tulevaisuuden toiveita työyhteisöön liittyen. Työyhteisölle myös pidettiin tulevaisuustyöpajoja. Näiden lisäksi yhteisöllisen työyhteisön mallia hahmoteltiin sitä varten pidetyssä työpajassa.

Yhteisöllisyyden perustekijänä toimeksiantajalla havaittiin olevan vahvat ydinarvot, joissa ihmiset asetetaan kaiken toiminnan keskiöön. Lisäksi eroteltiin useita yhteisöllisyyttä lujittavia tekijöitä. Näiden ohessa työn rakenteellisten seikkojen havaittiin tukevan yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Tulevaisuuden kehittämistarpeiden hahmotettiin liittyvän mm. tulevaisuuden ennakoitaitojen lisäämiseen ja omien vahvuuksien sanoittamiseen.

Rakennettua mallia voidaan hyödyntää organisaatioiden yhteisöllisyyden tilan tutkimiseen, joko suoraan tässä tutkimuksessa identifioitujen tekijöiden kautta tai listaamalla mallin avulla organisaation omia erityispiirteitä. Tutkimus toimii myös muotoiluhenkkinen ja tulevaisuussuuntautuneen työskentelyn mallina ja testinä muille organisaatioille.

Asiasanat: yhteisöllisyys, työhyvinvointi, arvot, tapaustutkimus

ABSTRACT

HUMAK[®]

Humak University of Applied Sciences
Master's Degree in Community Education

Author: Pauliina Tujula

Title: Model for organization with sense of community - people are the centre of future-oriented organization

Number of Pages: 81 and 7 attachment pages

Supervisor: Oona Tikkaaja

Commissioned by: Lounais-Suomen Lihastautiyhdistys ry. / Avustajakeskus

This thesis examined the sense of community and its development in the client's work community. Their operations have grown over the years, and the number of staff has increased sharply. A sense of community is linked to well-being at work, and it is seen as a special strength that the client wants to nurture. Studying sense of community is important also at the societal level, to solve the challenges of working life and to increase the multidisciplinary cooperation in networks needed in the future.

The aim was to understand the current level of sense of community and to list the factors being part of it. This also serves other organizations, especially those where the level of community spirit is not high. The aim was also to understand how to maintain and strengthen a sense of community in the midst of internal and external changes. In addition to these goals, the aim was to increase understanding of the importance of future-oriented thinking within the client's work community.

This study is a future-oriented case study with a design-oriented approach. The current level of sense of community was studied through group discussions. The study participants wrote a letter to the future, based on which future hopes related to the work community were analysed. Workshops on future-oriented thinking were also held. In addition to these, a workshop was held to start building a model of organization with sense of community.

The basic element of sense of community was found to be strong core values putting people at the centre of all activities. In addition, several factors strengthening the sense of community were distinguished. Also, the structural aspects of work were found to support the sense of community. Future needs for development are related to, among other things, increasing future-oriented thinking skills and outlining one's own strengths.

The built model can be used to study the sense of community in organizations, either directly through the factors identified in this study or by studying the organization's own special factors with the help of the model. The study also serves as a model and test for design-oriented and future-oriented work for other organizations.

Keywords: sense of community, well-being at work, values, case study

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	6
1.1 Miksi tutkia yhteisöllisyyttä työyhteisössä?	6
1.2 Tulevaisuuden ennakointi ja muotoiluajattelu lähestymistapana	10
2 YHTEISTYÖTÄ YLI RAJOJEN	15
2.1 30-vuotias Avustajakeskus	15
2.2 Osaamme ja onnistumme yhdessä	18
2.3 Millainen on yhteisöllinen työyhteisö?	20
3 TUTKIMUKSEN ESITTELY	24
3.1 Laadullinen tapaustutkimus	24
3.2 Kyselyt ja ryhmäkeskustelut osana aineistoa	26
3.3 Kirje tulevaisuudesta -menetelmä	29
3.4 Tulevaisuuden ennakointitaitoja opettelemassa: työpajatyöskentely	30
4 YHTEISÖLLISEN TYÖYHTEISÖN OMINAISPIIRTEITÄ ETSIMÄSSÄ	33
4.1 Työhyvinvointi, itsemääräytymisteoria ja työyhteisön kolmiomalli	33
4.2 Työhyvinvointikyselyt tutkimuksen lähtökohtana	35
4.3 Psykologinen turvallisuus ja rohkeus yhteisöllisessä työyhteisössä	38
5 YHTEISÖLLISEN TYÖYHTEISÖN OMINAISPIIRTEITÄ LUJITTAMASSA	42
5.1 Keskusteluilla alkuun	42
5.2 Tulevaisuustyöpajan toteutus	44
5.3 Kirjeitä tulevaisuuteen	46
5.4 Yhteisöllisen työyhteisön hahmottelua työpajassa	48

6	YHTEISÖLLISEN TYÖYHTEISÖN OMINAISPIIRTEET: TUTKIMUSTULOKSIA	51
6.1	Keskustelut ja kirjeet: yhteisöllisyyden avaimia	51
6.2	Keskustelut ja kirjeet: varjopuheen elementtejä.....	58
6.3	Työpaja: yhteisöllisen työyhteisön malleja ja kehittämisajatuksia	62
7	LOPUKSI JA SEURAAVAKSI.....	68
7.1	Hyppy syvään päätyyn – kehittämistyön evaluointia	68
7.2	Miten kehittää yhteisöllisyyttä työyhteisössä?	71
	LÄHTEET	78
	LIITTEET.....	82

1 JOHDANTO

1.1 Miksi tutkia yhteisöllisyyttä työyhteisössä?

Tämä opinnäytetyö tutkii yhteisöllisyyden muodostumista ja sen ylläpitämistä ja kehittämistä Lounais-Suomen Lihastautiyhdistys ry:n työyhteisössä. Yhdistyksen koko henkilökunta on mukana yhdistyksen hallinnoimassa Avustajakeskus-toiminnassa, henkilöstä riippuen joko täysin, pääsääntöisesti tai osin. Olen itse aloittanut yhdistyksen työntekijänä vuoden 2023 alussa, toimien aluksi alueohjaajana. Tätä kirjoittaessa olen aloittamassa talousvastaavan tehtävässä, nykyisen talousvastaavan siirtyessä eläkkeelle vuoden 2024 lopussa. Uuteen työnkuvaani kuuluu myös työyhteisön kehittäminen ja siihen liittyvä suunnittelu toiminnanjohtajan apuna, ml. vuoden 2023 aikana alkaneen tulevaisuustyöskentelyn jatkaminen ja kehittäminen.

Avustajakeskus-toiminta on kasvanut ja sen toiminta-alue on laajentunut vuosien mittaan, ja etenkin vuoden 2023 aikana asiakkaiden määrä, ja sen myötä yhdistyksen henkilökunnan määrä, kasvoi voimakkaasti. Uusia työntekijöitä aloitti vuoden mittaan yhteensä kahdeksan, ja vuoden päätteeksi työntekijöitä oli liki 30 henkeä. Uusista muutama työntekijä jatkoi matkaansa toisiin työpaikkoihin verrattain pian, ja jos mukaan lasketaankin myös vuoden 2024 henkilöstömuutokset, todellisuudessa työyhteisöön liittyvien ja siitä lähtevien uusien ihmisten määrä on ollut pitkälti yli kymmenen.

Yleisesti Lounais-Suomen Lihastautiyhdistys ry:n työsuhteet ovat pitkiä, ja työyhteisön henki on hyvä. Yhteisöllisyys on kehittynyt ja lujittunut vuosien saatossa, ja työyhteisössä on vahva yhteisöllisyyteen perustuva arvopohja, johon uusien työntekijöiden on helppo liittyä. Mukaan on jäänyt kuitenkin väistämättä myös toimenkuvien eriytymisen, vastuualueiden muutosten ja tehtyjen ratkaisujen mukanaan tuomaa painolastia, vaikka sen määrä onkin yhdistyksen työyhteisössä vähäinen. On tärkeää kyetä sanallistamaan myös erilaisia kipupisteitä työyhteisön sisällä sekä hahmottaa, mihin tulisi vastedes kiinnittää huomiota, ettei painolastin määrä pääse kasvamaan ja ala hajottaa yhdessä rakennettua yhteisöllisyyttä.

Toiminnan kasvaessa toimenkuvissa on menneinä vuosina ollut isojakoin muutoksia. Yksi suurimmista liittyi jo vuosia sitten tehtyyn jakoon, jossa henkilökohtaisen avun ja vapaaehtoistyön toimenkuvat (ks. tarkemmin toimeksiantajan esittely luvussa 2.1) erotettiin toisistaan. Aiemmin työntekijät hoitivat omilla vastuualueillaan kumpaaakin työtä. Tällaisenaan

kokonaisuuden hallinta oli luontevana osana toimenkuvaa. Hieman liioitellen, kaikki tekivät kaikkea. Toisaalta erikoistuminen on tällaisessa toimenkuvassa haastavaa, ellei mahdotonta, ja kasvun myötä kävikin ilmeiseksi, että toimenkuvia on eriytettävä, jotta pystytään vastaamaan kasvaviin vaatimuksiin toimien edelleen asiantuntijaorganisaationa. Toimenkuvien eriytymisen, ja etenkin viime vuoden hurjan kasvun, myötä on kuitenkin herännyt huoli, että eriytyminen johtaa liian pitkälle, tilanteeseen, jossa eri tiimit eivät enää hahmota toistensa työtä ja pahimmillaan alkavat kilpailla keskenään toinen toistensa työtä arvottaen, mikä heikentäisi yhteisöllisyyttä. Uudet työntekijät eivät enää omaa samaa taustaa kuin pidempään olleet, jotka ovat aiemmin konkreettisesti myös tehneet toisen tiimin työtä.

Yhteisöllisyys nähdään yhdistyksessä kantavana voimavarana ja erityisvahvuutena, jota halutaan vaalia. Tämän oivalluksen kanssa yhdistys ei ole yksin. Tutkimusten mukaan korkea yhteisöllisyys, osana työyhteisön sosiaalista pääomaa, pidentää työuria, vähentää sairauspoissaoloja, parantaa ilmapiiriä ja lisää työhyvinvointia, mikä puolestaan parantaa työn laatua (Manka & Larjovuori 2013, 10). Yhteisöllinen ilmapiiri lisää luottamusta, mikä mahdollistaa paremman tiedonjaon sekä lisää halua ja kykyä oppia ja jakaa osaamista muille. Työyhteisön tasolla yksilöiden tiedon ja osaamisen jakaminen synnyttää yhteisön sosiaalista oppimista. Monipuolinen osaaminen sekä tiedon ja osaamisen jakaminen niin työyhteisön sisällä kuin sen ulkopuolellekin mahdollistaa laadukkaamman työnjäljen. (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 18.)

Yhteisöllisyys on osa organisaation aineetonta pääomaa (Manka & Larjovuori 2013, 8). Sellaisena se muodostaa nyky maailmassa selkeän kilpailuvaltin organisaatioille. Työelämä on muuttunut, ja muuttuu edelleen, verkostomaisemmaksi, ja monialaisen yhteistyön sekä yhteistyötaitojen merkitys ongelmien ratkaisussa korostuu (Salonen 2020, 32). Työhyvinvoinnista, ja sen puutteesta nykytyöelämässä, puhutaan tällä hetkellä paljon jo valtamediassakin. Myös yrityksissä aletaan herätä hiljalleen siihen, että työn tekevät tavalla tai toisella aina ihmiset – on kyseessä sitten mekaanisen työtehtävän suorittaminen tai sen suorittavan robotin ohjelmointi. Ihmisiin ja ihmisten väliseen yhteistyöhön panostaminen on menestyvän organisaation perusedellytys tulevaisuudessa.

Aiemmin ajateltiin, että inhimillisyys ja empatia eivät kulje käsi kädessä tehokkuuden ja tuottavuuden kanssa. Nykyään aletaan hahmottaa paremmin, että tehokkuuden, tuottavuuden ja menestyksen sekä työhyvinvoinnin ja ihmisläheisen työelämän välille tulisikin perinteisen vastakkaisasettelun sijasta vetää yhtäläisyysmerkit (ihmisläheisemmästä työelämästä ks. esim.

Hälsa 2023 ja Työterveyslaitos 2024). Työelämässä aletaan kiinnittää entistä enemmän huomiota yksilöiden ja yhteisöjen työkyvyn ylläpitoon ja parantamiseen sekä siihen, millaista on ihmiset huomioiva ja työkykyä ylläpitävä työ.

Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi -tutkimushankkeessa on mitattu yhteisöllisyyttä luottamuksen, kuulluksi tulemisen ja ymmärretyksi tulemisen kokemuksiin peilaten. Yhteisöllisyyden vahvistamisen nähtiin tutkimuksessa lisäävän mm. työhyvinvointia ja pystyvyyttä. Tulosten mukaan loppuvuonna 2023 noin neljännes kokee vahvaa yhteisöllisyyttä työssään, noin puolet jonkinlaista. (Kaltiainen, Hakanen & Suutala 2024, 10–11, 28.) Tuloksia voi toki lukea myös toisinpäin: noin neljänneksellä joko ei ole luottamuksen, kuulluksi tulemisen ja ymmärretyksi tulemisen kokemuksia työssään, tai he eivät olleet samaa eikä eri mieltä tutkimuksen väittämien kanssa. Inhimillisen työelämän näkökulmasta, jossa työhyvinvointi on tuottavuuden ja kilpailukyvyn edellytys, neljännes on melko suuri määrä.

Yhteisöllisyyden ja sen vaalimisen merkitys ei nähdäkseni kuitenkaan saisi rajoittua ainoastaan tuottavuusnäkökulmaan, vaikka sen korostaminen talouskasvuun (jopa ylitse muiden arvojen) keskittyvässä yhteiskunnassa toki on ymmärrettävää. Salonen ja Bardy kirjoittavat ekososiaalisesta sivistyksestä vastauksena planetaaristen rajojen ylittymiseen ja ihmisten eriarvoistumiseen, rakentaen siltaa yhteenkuuluvuuden, yhteisöllisyyden ja ekologisuuden välille. Ihmiset elävät muita varten, ja vahvan yhteenkuuluvuuden tunne lisää tyytyväisyyttä elämään. Osallisuuden ja solidaarisuuden lisääntyessä omistamisen ja keskinäisen kilpailun merkitys vähenee, ja ihmisten välinen yhteistyö lisääntyy. (Salonen & Bardy 2015, 10.)

Tästä näkökulmasta yhteisöllisyyden vaaliminen voidaan nähdä osana tulevaisuuden sivistystä ja uudenlaista arvopohjaa. Kaiken ytimessä on systeeminen maailmankuva, jossa ihminen näkee itsensä osana laajempaa, planetaarista kokonaisuutta. Kollektiivisen, yhteisen hyvän edistäminen palvelee myös yksilöiden individualistisia tarpeita. (Salonen & Joutsenvirta 2018, 89–90.) Työelämä on osa laajempaa kokonaisuutta ja kytköksissä yhteiskunnalliseen murrokseen. Työ on ajallisesti iso osa yksilöiden elämää, ja työn merkitys yhteiskunnassamme on mittava. Ei ole merkityksetöntä, millaiselta arvopohjalta työtä tehdään. Yhteisöllisyys on osa ratkaisua parempaa työelämää rakennettaessa, ja siksi sitä on tärkeää tutkia ja sanallistaa. Tämä tutkimus on oma, pienehkö osansa sitä työtä.

Yhteisöllisyyttä on tutkittu paljon, ja sen tiimoilta on kirjoitettu kirjoja ja oppaita, joita löytyy tämänkin opinnäytetyön lähdeluettelosta useampia. Tämä työ on tapaustutkimus, ja keskittyy

siis tutkimaan yhteisöllisyyden tilaa ja sen kehittämistä Lounais-Suomen Lihastautiyhdistys ry:ssä. Työn ensimmäisenä tavoitteena on sanallistaa ja tehdä näkyväksi nykyistä yhteisöllisyyttä toimeksiantajan työyhteisössä. Miten yhteisöllisyys on muodostunut vuosien varrella? Millaisia konkreettisia toimenpiteitä tämä on tarkoittanut työyhteisössä?

Pyrkimyksenä on löytää selkeitä, konkreettisia tekijöitä ja toimia, jotka ovat vaikuttaneet yhteisöllisyyden kasvamiseen. Vaikka tämä kartoitus tehdään Lounais-Suomen Lihastautiyhdistyksen työyhteisössä, se voi yhteisöllisyyden osatekijöitä näkyväksi tekemällä palvella laajemminkin työelämää, ajatellen sellaisia organisaatioita, joissa yhteisöllisyys ei ole tällä hetkellä hyvällä tasolla. Tavoitteena on listata tekijöitä ja konkreettisia vinkkejä arjen yhteisöllisyyden lujittamiseksi.

Työn toinen tavoite kytkeytyy tulevaisuussuuntautuvaan kehittämistyöhön. Tavoitteena on ymmärtää, miten ylläpitää ja kehittää yhteisöllisyyttä alati muuttuvassa ympäristössä, suurten sisäisten ja ulkoisten muutosten ja haasteiden keskellä. Tähän liittyen tavoitteena on hahmottaa, millaisiin asioihin organisaatiossa tulee tulevaisuudessa kiinnittää huomiota yhteisöllisyyden kehittämiseksi, ja millaista osaamista organisaatioissa tarvitaan tähän pyrkimykseen liittyen. Toiveenani on, että tämän tutkimusprosessin myötä yhteisöllisyyden kehittämistyö hahmotettaisiin jatkumona, johon koko organisaatio osallistuisi aktiivisesti perustyön arjessa.

Varsinaisten tutkimustavoitteiden ohessa tutkimusprosessilla on Lounais-Suomen Lihastautiyhdistyksen näkökulmasta myös käytännön tavoitteena lisätä ymmärrystä tulevaisuustyön tärkeydestä organisaation sisällä. Pyrkimyksenä on kehittää organisaation kollektiivista identiteettiä tulevaisuustyön avulla kohti aktiivista toimijuutta yhteisönä ja laajemmin järjestökentällä / yhteiskunnassa.

Tämän opinnäytetyöprosessin aikana pitämieni tulevaisuustyöpajojen tarkoituksena on paitsi haastaa ihmisiä tulevaisuusajatteluun ja lisätä toimijuuden kokemusta (yksilöllistä ja kollektiivista), toimia myös alkusysäyksenä Avustajakeskustoiminnan tehtävän ja vision määrittämiseen. Tätä työtä syvennetään 2025, jonka päätteeksi tavoitteena on, että Avustajakeskuksella on muotoiltuna päivitetty missio ja visio: mikä on tehtävämme ja tarkoituksemme tulevaisuudessa, mihin pyrimme? Opinnäytetyöni yhteisöllisyyden mallin rinnalla kulkee siis toinenkin tavoite, ja näkisin, että tulevaisuustyöpajat voivat toimia molempien päämäärien hyväksi.

1.2 Tulevaisuuden ennakointi ja muotoiluajattelu lähestymistapana

Tulevaisuussuuntautuneisuus on viimeisten vuosikymmenten aikana löytänyt tiensä myös tieteeseen ja tutkimuksen pariin. Tulevaisuusvisioita voidaan tutkia kolmella tyylillä. Ensimmäinen on analysoida tutkijasta riippumattomia julkisia keskusteluja johonkin asiaan tai ilmiöön liittyen. Toinen vaihtoehto ovat toiminnalliset hankkeet, joissa pyritään visioimaan ja usein pienimuotoisesti myös luomaan parempaa tulevaisuutta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tulevaisuustyöpajat, joita tämänkin tutkimuksen yhteydessä järjestetään. Tässä tutkimuksessa soveltaen käytetty Kirje tulevaisuudesta -menetelmä edustaa kolmatta tyyppiä, jossa tuotetaan tutkimusaineistoksi tarkoituksellisesti juuri tiettyä tutkimusta varten tulevaisuusvisioita. (Hänninen, Pohjola, Tarvainen, Hätilä, Korhonen, Rovamo & Sools 2021, 135–136.)

Tulevaisuuden ennakointi pohjaa näkemykseen ihmisistä paitsi taaksepäin muistelevina, myös tulevaan suuntautuvina toimijoina. Tulevaisuuden kuvitelmien luomisessa on keskeistä mielikuvitus, kyky nähdä mahdollisuuksia ja kuvitella toiveiden mukaista maailmaa. Sen sijaan, että selitetään perinteisen tieteen tavoin, millainen maailma on tai on ollut, voidaan myös keskittyä tutkimaan tulevaisuutta. Tutkimuksellisesti kyse ei ole tulevaisuuden ennustamisesta, vaan sen kartoittamisesta, miten tulevaisuutta koskevat visiot ovat nykyhetkessä läsnä ja miten ne ohjaavat nykyhetken toimijuutta. (Mt, 133–134.)

Toimijuus ja sen kehittyminen on tärkeässä osassa tulevaisuuden ennakoinnissa. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuus rakentuu yhteisöllisesti, ihmisten ajatuksista ja teoista. Jokainen on siis osallisena tulevaisuuden muotoutumisessa. Se ei vaan tapahdu, vaan sitä rakennetaan arjessa, jokapäiväisessä elämässä. Arkisiltakin tuntuvat valinnat ovat näin ajatellen merkityksellisiä, ne ovat kannanottoja tietynlaisen tulevaisuuden puolesta tai sitä vastaan. (Salonen & Joutsenvirta 2018, 90.) Tätä ei useinkaan tulla ajatelleeksi arjessa, ja omaa roolia ja vastuuta tulevaisuuden rakentamisessa, yhteisöllisyyden lujittamisessa ja asioiden kehittämisessä ylipäättään voi ajoittain olla haastavaa muistaa tai jopa hahmottaa.

Toimijuus on sosiaalista. Se kehittyy yhteydessä muihin, muiden tunnistaessa yksilön vahvuuksia ja voimavaroja. Sitä määrittävät paitsi yksilön omat käsitykset mahdollisuuksistaan ja itsestään, myös ympäristön tarjoamat tai poissulkevat mahdollisuudet. (Mönkkönen, Tapani & Kokkonen 2023, 43–45.) Tällaisena toimijuus kytkeytyy osallisuuden käsitteeseen, joka sekin on sosiaalista. Nivala ja Ryyänen kirjoittavat sosiaalipedagogisesta osallisuuskäsityksestä, jossa osallisuus määrittyy yksilön ja yhteisön välisessä suhteessa:

osallisuus toteutuu, kun yksilö kuuluu johonkin yhteisöön, toimii osana sitä ja kokee olevansa osa yhteisöä, johon kuuluu. Vasta kaikkien kolmen ulottuvuuden toteutuessa voidaan puhua osallisuudesta sen varsinaisessa merkityksessä. Se siis vaatii toteutuakseen jotain sekä yksilöltä että yhteisöltä. (Nivala & Ryyänen 2013, 26–27.)

Tästä näkökulmasta toimijuus, osallisuus ja yhteisöllisyys kytkeytyvät käsitteinä toisiinsa ja ne toimivat kaikki yhteisen, moninaisuutta tukevan tulevaisuuden rakennuspalikoina. Tulevaisuussuuntautunut lähestymistapa onkin luontevaa tutkimukselle, jossa pyritään hahmottamaan työyhteisön yhteisöllisyyden nykytilaa ja sen kehittämistä tulevaisuudessa. Jäljellä jää kuitenkin kysymys, miksi. Miksi tulevaisuussuuntautunut asenne ja tulevaisuuden ennakkointitaidot ovat tärkeitä?

Sitran ja Telan työn ja työelämän murrosta käsittelevässä raportissa listataan kymmenen teesiä työn murroksesta. Heti ensimmäinen teesi toteaa, että käsityksemme tulevaisuudesta osuvat usein harhaan, ja olisi vaarallista ripustautua vain yhteen tulevaisuuskuvaan. (Toiminen 2017, 71.) Jäämme helposti kiinni totuttuihin ajattelumalleihin ja tapoihin katsoa tulevaisuutta. Tämä pätee niin yksilöihin kuin yhteisöihinkin. Tulevaisuuden ennakkointia voi olla haastavaa kytkeä päivittäiseen arkeen ja siinä tapahtuvaan päätöksentekoon. Jopa yhteiskunnallisella tasolla ennakkointia on pidetty lähinnä varautumisen työkaluna. On kuitenkin tärkeää kyetä tunnistamaan ja haastamaan haitallisia tulevaisuuskuvia, jotta voimme toimia vaihtoehtoisten, innostavampien tulevaisuuksien puolesta. (Dufva & Vataja 2022.)

Kyky hahmottaa tulevaisuus runsaine vaihtoehtoineen, sekä oma osuus ja vastuu sen rakentamisessa, on taito, jota voi opetella. Ollila ja Hujala listaavat kahdeksan tulevaisuustaitoa, jotka kehittävät kykyä arvioida omia ja muiden käsityksiä ja uskomuksia menneestä, nykyisyydestä ja tulevasta sekä tunnistaa niiden pohjalta luotuja tulevaisuuskuvia. Näitä taitoja ovat moninaisten tulevaisuuksien hahmottaminen, systeeminen ajattelu, aikakäsitysten tunnistaminen ja aikaperspektiivin laajentaminen, kriittinen ajattelu, luova ajattelu, vastuullinen toiminta, epävarmuuden hyväksyminen ja itsen, arvojen sekä oman tulevaisuussuhteen reflektointi. (Ollila & Hujala 2022, 403.)

Kun mahdollisimman moni kehittää tulevaisuustaitojaan ja kykenee siten osallistumaan tulevaisuuden ennakkointiin ja erilaisten tulevaisuuksien luomiseen, monipuolistuu käsitys siitä, mitä pidämme mahdollisena ja toivottavana. Osallistuminen tulevaisuuden rakentamiseen lisää tulevaisuusvaltaa. Tulevaisuus on kaikkien yhteinen, joten olisi suotavaa, että kaikkien, tai

ainakin mahdollisimman monen, ääni saadaan kuuluviin sitä visioitaessa ja rakennettaessa. Yhteiskunnallisesti ajateltuna vaihtoehtoiset näkemykset tulevaisuudesta ovat demokratian elinehto. Pienemmässä mittakaavassa, kaikissa yhteisöissä laajamittainen osallisuus yhteisten asioiden hoidossa tuottaa parempia ratkaisuja kuin harvojen tekemät ratkaisut, joissa erilaisten ihmisten erilaisia tarpeita ei välttämättä osata tai välitetä huomioida. (Dufva, Lähdemäki-Pekkinen, Poussa & Rekola 2024.)

Organisaation menestyksen, ja yhteisöllisyyden lujittamisen, kannalta olisikin oleellista, että koko työyhteisö saataisiin mukaan tulevaisuuden ennakkointiin ja vaihtoehtoisten tulevaisuuksien luomiseen. Tämä työ on tärkeää paitsi työyhteisön sisällä, myös yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa, yli organisaatorajojen. Toimeksiantajaorganisaation eri tiimeillä on jossain määrin eri yhteistyökumppanit ja sidosryhmät. Tämä voisi rikastuttaa tulevaisuustyötä oivallisella tavalla, tuoden uudenlaisia näkökulmia visiontiin. Pitkällä tähtäimellä se voisi myös lisätä vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri sidosryhmien välillä.

Tulevaisuussuuntautuneisuuden ohella tätä tutkimusta määrittää muotoiluhenkkinen asenne tekemiseen. Muotoiluajattelu viittaa ihmislähtöiseen innovaatioprosessiin ja sitä voidaan hyödyntää kaikenlaisessa ongelmanratkaisussa ja kehittämistyössä. Sen keskeiset periaatteet ovat ihmislähtöisyys, oikean ongelman ratkaisu, eksploraatiivisuus, iteratiivisuus, divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu, protoilu ja testaus, yhteiskehittäminen sekä monialaisuus. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 35–36.) Tämä tutkimus on osa laajempaa prosessia toimeksiantajalla, ja kuvaan seuraavassa lyhyesti, miten yllä mainitut periaatteet näkyvät tutkimuksessa ja koko prosessin etenemisessä.

Ensimmäinen periaatteista, ihmislähtöisyys, on tässä tutkimuksessa avainasemassa. Kehittämisen kohteena on työyhteisön yhteisöllisyys. Jotta työstä voisi olla mitään hyötyä, on nähdäkseni välttämätöntä, että ihmislähtöisyys on koko tekemisen keskiössä. Kehittämisen kohteena olevaa työyhteisöä ja sen toimintaa on ymmärrettävä ihmisistä käsin, ei luoduista prosesseista tai ainoastaan yleisiin ryhmä- tai organisaatioteorioihin tukeutuen.

Oikean ongelman ratkaisu kulkee periaatteena läpi työn. Aiheen pohtimiseen ja rajaamiseen meni suhteellisen paljon aikaa, ja siltikään työhön ryhtyessäni minulla ei ollut juurikaan käsitystä siitä, millainen lopputulos tulee olemaan. Tämä on tyypillistä muotoiluajatteluun perustuvissa toimeksiannoissa (Mt, 37–38). Työ eteni vaihe vaiheelta, ja tiedostin, että jopa

tutkimuksen pohjalla oleva olettaus yhteisöllisyyden nykyisestä tasosta voi osoittautua paikkansapitämättömäksi matkan varrella.

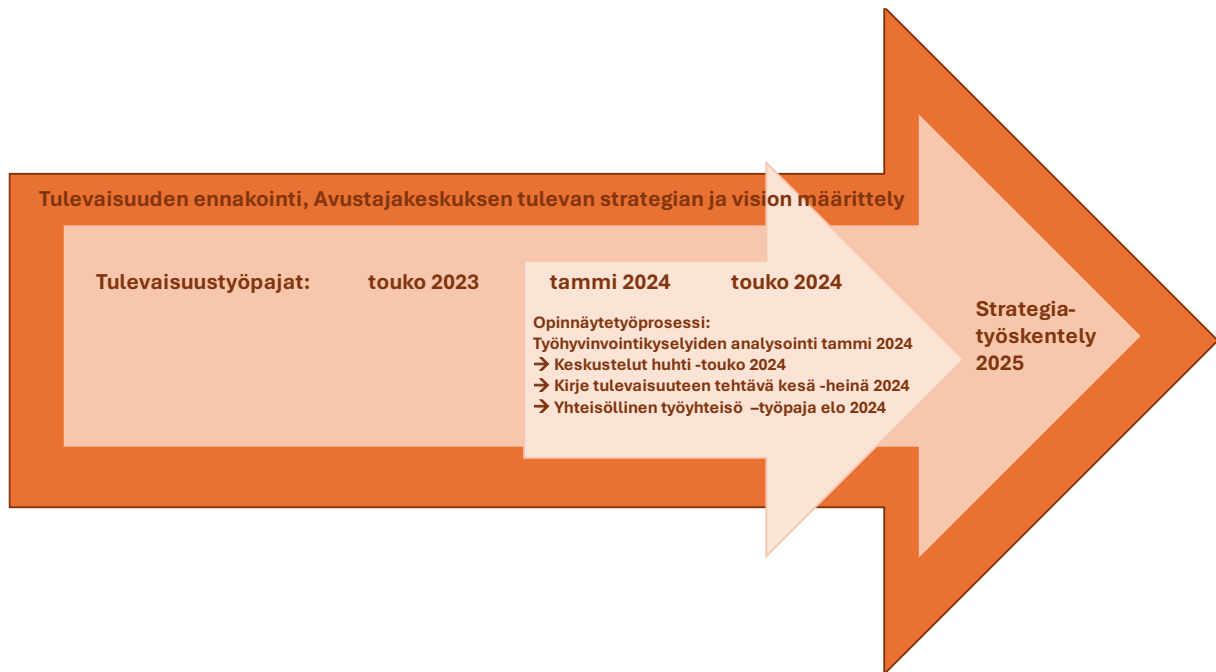
Eksploratiivisuus, eli tutkiva ja kokeileva kehittämisote, ja iteratiivisuus, eli työvaiheiden toisto ja aiempiin vaiheisiin palaaminen tarvittaessa, näkyvät selvimmin prosessissa, josta tässä opinnäytetyössä näkyy vain ensimmäinen askel, eli lopullisen mallin luomiseksi pidettävässä työpajatyöskentelyssä. Tämän tutkimuksen aikana on pidetty ensimmäinen työpaja, jossa on otettu ensiaskel yhteisöllisen työyhteisön mallin luomiseksi. Työ tulee jatkumaan toimeksiantajalla, ja siihen pyritään saamaan mukaan koko työyhteisö. Tarkoitus on edetä nimenomaan erilaisia malleja ja tapoja kokeillen ja kokeiluista oppien. Tämä vastaa protoilun ja testauksen periaatetta. Periaatteessa onnistuessaan mallista ei edes kuulu tulla koskaan valmista, vaan sitä kehitetään työyhteisön tarpeiden mukaan vuodesta toiseen.

Tällainen jatkuva ja uutta luova kehittämistyö ei ole mahdollista, jos keskitytään ainoastaan konvergenttiin ajatteluun, eli analyyttiseen päättelyyn ja ”oikean vastauksen” etsimiseen. Rinnalle vaaditaan divergenttiä, intuitioon ja asioiden vapaaseen yhdistelyyn perustuvaa ajattelua. Se onnistuu parhaiten, kun tekijöitä, ja sen myötä erilaisia näkökulmia ja tapoja ajatella, on useampia. Ollaan siis yhteiskehittämisen äärellä. Kehittämistä tehdään niiden tahojen kanssa, joihin kehittäminen vaikuttaa. (Mt, 39–40.)

Tutkimuksen aikana kehittämistyötä tehdään yhden työyhteisön sisäisesti. Toiveenani olisi, että työ laajenisi siitä myös yhteistyökumppaneihin, esimerkiksi strategia- ja visiotyöskentelyn aikana (vrt. arvotyöskentely, ks. luku 2.2). Tällöin myös monialaisuuden periaate toteutuisi tehokkaimmin, koska osaamista olisi myös oman organisaation, mahdollisesti jopa oman toimialan ulkopuolelta. Monialaisuus näkyy kuitenkin jo tässä tutkimuksessa siinä mielessä, että toimeksiantajan työntekijät ovat hyvin erilaisista taustoista osaamiseltaan ja koulutukseltaan, ja tiimien toimenkuvat eroavat toisistaan. Tämä kaikki lisää näkökulmien runsautta kehittämistyössä.

Alla olevassa prosessikuvassa on nähtävissä tutkimuksen paikka osana laajempaa, yhä jatkuvaa kokonaisuutta ja tutkimuksen sekä sitä ennen alkaneen ja sen rinnalla kulkevan tulevaisuustyöskentelyn suhde. Olen pitänyt itse kaikki tulevaisuustyöpajat. Niistä kaksi ajoittuu tutkimusprosessin ajalle, mutta kaikki kolme linkittyvät suurempaan kokonaisuuteen, ja jokaisen työpajan aihe on rakennettu edellisten työpajojen työskentelyn pohjalta.

Tulevaisuustyöpajat, etenkin toukokuussa 2024 pidetty työpaja, linkittyvät myös jatkumona varsinaiseen tutkimusprosessiin.



Kuvio 1. Prosessikuva tutkimuksen etenemisestä.

Kaiken kaikkiaan tutkimus etenee vaihe vaiheelta, edellisten vaiheiden tulosten ja analyysin määrittäessä seuraavaa vaihetta. Keskustelujen kysymykset ja niiden pitämistapa määrittivät toimeksiantajan aiemmin keräämien työhyvinvointikyselyiden tulosten analysoimisen pohjalta. Aiemmin pidetyt tulevaisuustyöpajat ohjasivat tämän tutkimuksen aikana pidetyn tulevaisuustyöpajan sisältöä, jonka sisältö ja analysoiminen puolestaan ohjasivat yhdessä keskusteluanalyysin kanssa Kirje tulevaisuuteen -tehtävän lopullista ohjeistusta. Elokuun 2024 yhteisöllinen työyhteisö -työpaja oli mahdollista suunnitella vasta kun sekä keskustelut että kirjeet oli analysoitu. Vaiheet ovat siis seuranneet toisiaan ja muokanneet tutkimusta sen edetessä.

Tutkimuksesta on tiedotettu koko työyhteisöä, ja siihen osallistumiseen on pyydetty asianmukaisesti suostumus halukkailta. Tällaisenaan tutkimus kattaa keskustelutilaisuudet, kirjeet tulevaisuuteen ja elokuun 2024 työpajatyöskentelyn. Tulevaisuustyöpajat ovat kuitenkin oleellinen osa myös tätä tutkimusta, sillä ne kytkeytyvät kiinteästi tutkimusaiheeseen ja työn tavoitteisiin yhteisöllisyyden ja tulevaisuussuuntautuvan, aktiivisen toimijuuden kehittämisestä toimeksiantajaorganisaatiossa.

2 YHTEISTYÖTÄ YLI RAJOJEN

2.1 30-vuotias Avustajakeskus

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Lounais-Suomen Lihastautiyhdistys ry. Vuonna 1981 perustettu yhdistys on harvinaisia lihastauteja sairastavien ja heidän läheistensä etujärjestö, joka toimii Varsinais-Suomen, Satakunnan ja Ahvenanmaan alueilla. Se tarjoaa ohjausta ja neuvontaa ja pyrkii lisäämään tietoa lihastaudeista, niiden hoidosta ja tutkimuksesta. Yhdistys järjestää toiminta-alueillaan vertaistapaamisia, koulutuksia ja virkistystoimintaa. (Lounais-Suomen Lihastautiyhdistys 2024.)

Yhdistyksen palveluiden tärkein osa on Avustajakeskustoiminta. Koska tässä opinnäytetyössä tutkitaan työyhteisön yhteisöllisyyttä, ja Lounais-Suomen Lihastautiyhdistyksen työntekijät työskentelevät kaikki ainakin jollain tavoin nimenomaan Avustajakeskus-toiminnassa, keskityn toimeksiantajan esittelyssä Avustajakeskukseen, koko yhdistyksen sijaan.

Avustajakeskus palvelee avustamiseen liittyvissä asioissa Varsinais-Suomen ja Satakunnan alueilla. Päätoimisto on Turussa, aluetoimistot sijaitsevat Salossa, Porissa ja Raumalla. Toiminta on monipuolista: Avustajakeskus välittää sekä vapaaehtoisia että palkallisia henkilökohtaisia avustajia ja tukihenkilöitä heitä tarvitseville, järjestää erilaisia koulutuksia sekä tukee, ohjaa ja neuvoo avustamiseen liittyvissä asioissa (Avustajakeskus 2024a).

Tiedottaminen ja kehittäminen ovat tärkeä osa Avustajakeskuksen toimintaa. Avustajakeskus on asiantuntijaorganisaatio, joka vie avustamiseen liittyviä asioita eteenpäin. Yhteistyö toiminta-alueen kuntien, järjestöjen, hyvinvointialueiden ja muiden toimijoiden kanssa on tiivistä. Erilaisten verkostojen kautta Avustajakeskus on mukana kehittämässä avustamiseen liittyviä asioita myös kansallisesti. (Mt.)

Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa Avustajakeskus viettää 30-vuotisjuhlavuotta. Toiminta sai alkunsa yhdistyksessä 1990-luvun alussa käynnistyneestä, silloisen Raha-automaattiyhdistyksen (nykyään STEA) rahoittamasta hankkeesta. Yhdistyksen jäsenistö ei pystynyt osallistumaan tapahtumiin niin aktiivisesti kuin olisi haluttu, koska omista verkostoista ei aina löytynyt auttajia. Yhdistyksessä alettiin suunnitella vapaaehtoisten verkostoa, josta jäsenet voisivat löytää tarvittaessa avustajan. (Avustajakeskus 2024b.)

Hanke kiinnosti muitakin alueen vammaisjärjestöjä, ja mukaan lähti lopulta heidän lisäksi myös Turun kaupunki. Toiminta ei siis missään vaiheessa ole liittynyt vain lihastauteihin, vaan se vain sai alkunsa Lounais-Suomen Lihastautiyhdistyksestä. Yhteistyö yli rajojen onkin ollut toiminnan johtavia periaatteita alusta saakka. Vähitellen toiminta laajeni Turun alueelta muihin lounaisen Suomen kuntiin. Vakka-Suomen ja Ala-Satakunnan alueen kuntia tuli mukaan vuoden 2000 alussa, ja yhteistyö on laajentunut vuosi vuodelta vähitellen kunnasta toiseen, kattaen nykyään Varsinais-Suomen ja Satakunnan hyvinvointialueiden kaikki kunnat. (Mt.)

Toiminta sai siis alkunsa vapaaehtoisverkoston rakentamisesta, ja vapaaehtoistoiminta olikin pitkään ainoa toimintamuoto Avustajakeskuksessa. Henkilökohtaisen avun tuen kehittäminen aloitettiin vuonna 2007. Silloisen projektin seurauksena, Avustajakeskuksen toiminta kattaa nykyään vapaaehtoistoiminnan lisäksi myös vammaispalvelulain mukaisen, työnantajamallilla toteutetun henkilökohtaisen avun asiakkaiden ja muiden toimijoiden tuen ja ohjauksen eri muodoissaan. (Avustajakeskus 2024c.)

Avustajakeskus-toiminnassa mukana olevat työntekijät on jaettu kolmeen tiimiin: vapaaehtoistyön tiimi, henkilökohtaisen avun tiimi sekä talousosasto. Näiden tiimien toimintaa organisoii hallinnon tiimi. Organisaatiossa on myös osin pysyviä, osin vaihtuvista jäsenistä koostuva markkinointitiimi, joka kehittää ja koordinoi viestintää. Toiminnassa on mukana lisäksi yhdistyksen toiminnanjohtaja ja kaksi palveluohjaajaa. Näiden lisäksi Lounais-Suomen Lihastautiyhdistyksessä työskentelee yksi yhdistyksen järjestösuunnittelija, joka osallistuu osin myös Avustajakeskustoimintaan, vaikka hänen työnsä pääpaino on yhdistystyön puolella. Työntekijöitä on yhteensä 30 henkilöä. (Salmela 2024b.)

Vapaaehtoistyön tiimi vastaa nimensä mukaisesti Avustajakeskuksen vapaaehtoistyön hallinnoimisesta, kehittämisestä ja toteuttamisesta. Tiimin työhön kuuluu päivittäisen vapaaehtoiskeikkojen välityksen ja siihen liittyvien töiden lisäksi paljon markkinointia, erilaisten kurssien ja tapahtumien suunnittelua ja järjestämistä sekä toimimista erilaisissa vapaaehtoistyön yhteistyöverkostoissa. Murroksessa olevan vapaaehtoistyön kehittäminen vaatii laajojen kokonaisuuksien hallintaa, ja verkostoissa toimimisen ja yhteistyön tekemisen tärkeys korostuu. (Mt.)

Henkilökohtaisen avun tiimissä työ on puitteiltaan erilaista: tiimin työntekijät palvelevat työsuhteasioissa vammaispalvelulain mukaisen, työnantajamallisen henkilökohtaisen avun päätöksen saaneita, työnantajina toimivia vammaisia henkilöitä ja heidän avustajiaan.

Toimimista määrittävät lukuisat lait ja säädökset, joiden tunteminen on tärkeää. Työn sisältö on tässäkin tiimissä monipuolista. Asiakastapaamisten, erilaisten työsuhteeseen liittyvien asioiden selvittelyn ja työnantajien sekä avustajien neuvonnan ja tukemisen lisäksi tiimin työntekijät ovat tiiviisti yhteydessä vammaispalvelun sosiaalityöntekijöihin ja muihin yhteistyökumppaneihin. He osallistuvat myös kurssien järjestämiseen ja viestintään.

Taloustiimin työstä iso osa on henkilökohtaisen avun asiakkaiden, eli työnantajana toimivien henkilöiden, avustajien palkkojen laskemista ja maksua, asiakaspalvelua sekä erilaisten palkkahallintoon liittyvien dokumenttien tekemistä. Työhön kuuluu myös laskutusta ja raportointia eri yhteistyötahoille. Työssä korostuu asiakaspalvelutaitojen lisäksi tarkkuus ja paineensietokyky; aikataulut ovat ajoittain hyvin tiukat. Yhdistyksen kirjanpito on ulkoistettu.

Palveluohjaajat vastaavat Avustajakeskuksen palvelunumeron ja Avustajakeskus-sähköpostin kautta kulkevasta asiakaspalvelusta. He vastaavat näissä kanavissa sekä vapaaehtoistyön tiimin että henkilökohtaisen avun tiimin asiakkaiden kysymyksiin. Vaadittava tietomäärä on todella suuri, ja työ on ajoittain hyvin hektistä. Palveluohjaajat ovat mukana kummankin tiimin kokoontumisissa, koska tiimien asioista ajan tasalla pysyminen on välttämätöntä työn hoitamiseksi. Toinen palveluohjaajista on lisäksi jäsenenä markkinointitiimissä, osallistuen viestinnän koordinointiin ja kehittämiseen. (Salmela 2024b.)

Lounais-Suomen Lihastautiyhdistyksen puolella toimiva järjestösuunnittelija keskittyy periaatteessa yhdistyksen asioihin eli lisäämään tietoa lihastaudeista, toimimaan harvinaisia lihastauteja sairastavien ja heidän läheistensä aseman parantamiseksi ja järjestämään erilaista toimintaa (yhdistyksen tavoitteista: ks. luvun ensimmäinen kappale). Koska Avustajakeskus-toiminta on niin suuressa osassa yhdistyksen toimintaa, hän on kuitenkin käytännössä tiiviisti mukana myös Avustajakeskus-toiminnan kehittämisessä. (Mt.)

Tilastot tekevät näkyväksi lukujen kautta toiminnan laajuutta. Avustajakeskuksella oli vuonna 2023 rekisterissään 660 vapaaehtoisavustajaa ja lähes 4430 henkilökohtaista avustajaa. Näistä henkilöistä 335 toimii sekä vapaaehtoistyössä että palkallisena henkilökohtaisena avustajana. Asiakkaita oli vapaaehtoistoiminnassa miltei 1550, henkilökohtaisen avun puolella lähes 2400. Vapaaehtoistoiminnan keikkoja oli vuonna 2023 yhteensä yli 11500, henkilökohtaisen avun puolella täyttyneitä työpaikkoja miltei 3800. Yhteydenottoja Avustajakeskukseen vuonna 2023 tuli vapaaehtoistoimintaan liittyen reilu 11400 kappaletta ja henkilökohtaisen avun toimintaan liittyen yli 25700 kappaletta. Työntekijät kävivät yhteensä 182 markkinointitilaisuudessa ja

koulutuksia järjestettiin peruskoulutukset, infot ja lisäkoulutukset yhteen laskettuna yhteensä 95 kappaletta. Avustajakeskuksen kotisivuilla vierailtiin yli 91300 kertaa. (Avustajakeskus 2024d, 9–14.) Koko vuoden 2023 aikana maksettiin liki 30000 palkkaa (Salmela 2024b).

2.2 Osaamme ja onnistumme yhdessä

Avustajakeskuksen arvot työstettiin vuonna 2015. Niiden luominen ja hiominen oli vuoden mittainen prosessi, johon osallistui koko henkilökunta. Kokoamisessa kuunneltiin myös asiakkaita, avustajia ja lukuisia yhteistyökumppaneita. Arvotyöskentelyssä oli lisäksi mukana ulkopuolinen konsulttiryitys. Matkan varrella pohdittiin Avustajakeskuksen toimintaa mahdollisimman laaja-alaisesti ja eri näkökulmista. Tavoitteena oli, että arvot tekisivät ulkopuolisille näkyväksi Avustajakeskuksen toiminnan pohjana olevat periaatteet ja ohjaisivat myös henkilökunnan työtä ja toimintatapoja. (Avustajakeskus 2024e, 6, 45.) Tuloksena ovat arvot, jotka näkyvät käytännön toiminnassa, ja joihin henkilökunta voi sitoutua:

- Olemme väylä osallisuuteen
- Palvelemme ammatillisesti ja tekemisen iloa kunnioittaen
- Toimimme tuloksellisesti jatkuvuuteen ja ihmislähtöisyyteen perustaen
- Osaamme ja onnistumme yhdessä

Väylä osallisuuteen pitää sisällään Avustajakeskuksen asiakkaiden osallisuuden mahdollistamisen vapaaehtoisen tai vammaispalvelulain mukaisen henkilökohtaisen avun myötä, ja toisaalta avustajien mahdollisuuden löytää vapaaehtoistoiminnan tai työn kautta osallisuuden ja hyödyksi olemisen kokemuksia. Organisaation sisällä arvo näkyy esimerkiksi jokaisen vastuuna tiedottaa ja ottaa selvää tärkeistä asioista tai ottaa puheeksi havaitsemansa kehittämiskohteet. (Mt., 45–46, 52.)

Ammatillinen palvelu viittaa Avustajakeskukseen asiantuntijaorganisaationa, joka huolehtii niin työntekijöidensä kuin asiakkaidensa ja yhteistyökumppaneidensa osaamisen kehittämisestä esimerkiksi koulutuksin ja tiedottamisen avulla. Tekemisen ilo vie hyvinvoinnin äärelle, tässäkin niin henkilökuntaa kuin yhteistyökumppaneita ajatellen: henkilökunnan arvostus työtään kohtaan on tekemisen edellytys ja Avustajakeskus pyrkii myös vahvistamaan yhteistyökumppaneidensa jaksamista ja kehittymistä erilaisin tavoin. Jokainen työntekijä koulutautuu säännöllisesti, jakaa omaa osaamistaan kollegoilleen ja toisaalta hyödyntää muiden osaamista. (Mt., 46, 52.)

Avustajakeskuksen periaatteena on toimia läpinäkyvästi ja tasa-arvoisesti, niin että kaiken toiminnan keskiössä on asiakas sanan laajassa merkityksessä, kattaen myös avustajat ja eri yhteistyökumppanit. Vaikka yhdistyksen toiminta ei ole voittoa tavoittelevaa, sitä voidaan kuitenkin toteuttaa taloudellisesti ja niin, että resursseja hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti ja asianmukaisesti. Työntekijöiden velvollisuus on pitää kiinni sovitusta käytännöistä ja prosesseista. Tätä kaikkea kuvaa listan kolmas arvo. (Mt., 46, 53.)

Viimeisin arvo, ”osaamme ja onnistumme yhdessä”, kiteyttää yhteistyön merkityksen Avustajakeskuksessa, johon viitattiin jo edellisessä luvussa. Yhteistyö on läsnä perustoiminnoista alkaen ja osaamista jaetaan aktiivisesti toimijoiden kesken, niin organisaation sisällä kuin yhteistyökumppaneiden kanssa. Organisaation sisällä työntekijöiden tulee ymmärtää osansa kokonaisuudessa ja toimia yhdessä yhteisen asian eteenpäin viemiseksi, pyytäen ja tarjoten muille tarvittaessa apua. (Mt, 46, 53.)

Yllä avatut Avustajakeskuksen arvot ja etenkin niiden työstämisprosessi kuvastavat hyvin organisaation toimintatapaa ja sitä, millaisia asioita pidetään tärkeänä. Arvojen ja käytännön toimintatapojen välillä ei ole ristiriitaa, ja henkilöstö kokee voivansa sitoutua organisaation arvoihin. Tämä ei valitettavasti toteudu joka organisaatiossa. Syynä voi olla paitsi organisaation arvojen yhteensopimattomuus yksilön henkilökohtaisten arvojen kanssa, myös se, että organisaation paperille määritellyt arvot eivät näy sen käytännön toimintatavoissa.

Arvot ovat kuin kompassi, joka ohjaa elämänsuuntaa. Niiden pohjalta määrittyy, mikä on tärkeää ja miten haluamme toimia ja käyttäytyä suhteessa muihin. Arvot ovat sanojen lisäksi myös tekoja ja valintoja, ja näkyvät konkreettisesti ajankäytössämme. Ne ohjaavat havaintojamme ja valintojamme, ja määrittävät mistä ja miten saamme merkityksellisyyttä elämäämme. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 44–45.)

Arvot ohjaavat samalla tavoin suuntaa niin yksilöiden kuin yhteisöjen näkökulmasta (Mt, 45). Tämän pohjalta on helppo ymmärtää, miksi olisi tärkeää, että työyhteisössä olevan yksilön henkilökohtaiset arvot sopivat riittävän hyvin yhteen organisaation arvojen kanssa. Erilaisten arvojen myötä eri yksilöt motivoituvat ja kokevat merkityksellisyyttä ja innostusta hyvin erilaisista asioista ja tavoittelevat hyvin erilaisia asioita elämässään (Mt, 49). Jos organisaation arvopohja ohjaa toimintaa liian kauas yksilölle merkityksellisistä asioista, arvoriitiriita voi olla pahimmillaan ylitsepääsemätön. Tarkoituksena ei ole, että yksilön ja

organisaation arvot olisivat täysin identtiset keskenään. Yksilön arvot kattavat hänen koko elämänpiirinsä, kun taas organisaation arvot keskittyvät määrätylle ja rajatulle alueelle, yksilön näkökulmasta työelämäkontekstiin. Yksilön ja organisaation arvojen on kuitenkin voitava toteutua rinnakkain ilman merkittäviä ristiriitoja. (Pohjanheimo 2015, 88.)

Olisikin tärkeää, että arvoista ja niiden merkityksestä keskusteltaisiin työyhteisöissä avoimesti. Paperille määritelty arvo, esimerkiksi oikeudenmukaisuus, voi tarkoittaa eri yksilöille käytännön toiminnassa hyvin erilaisia asioita (Mt, 87). Jotta arvot eivät jää päälle liimatuiksi ja merkityksettömiksi, työyhteisöissä on tärkeää miettiä ja sanoittaa yhdessä koko henkilöstön kesken, mitä arvot tarkoittavat käytännössä ja miten ne näkyvät työssä ja jokapäiväisessä toiminnassa. Työn mielekkyys syntyy suurelta osin arkisissa työtehtävissä ja rooleissa, ja on tärkeää, että yksilöt hahmottavat kuinka heidän työnsä vaikuttaa osaltaan yhteisten tavoitteiden edistämiseen (Aaltonen ym. 2020, 95). Samalla tavoin on tärkeää, että yksilöt kykenevät ymmärtämään organisaation arvojen merkityksen työssään ja hahmottavat, kuinka organisaation arvot näkyvät heidän päivittäisessä tekemisessään.

2.3 Millainen on yhteisöllinen työyhteisö?

Yhteisöllisyyden merkitystä korostetaan nykyään työelämässä paljon. Yhteisöllisyys käsitteenä on kuitenkin moniulotteinen ja haastava määriteltävä. Se perustuu yksilöiden mielikuviin ja sisältää kokemuksellisen elementin kuulumisesta tai liittymisestä johonkin. Usein tutkimuksellisesta näkökulmasta se mitä halutaan tietää, on kätkeytyä niin tutkijalta kuin tutkittaviltakin. Yhteisöllisyys vie inhimillisten näkökulmien ja yhteisöjen sosiaalisten rakenteiden äärelle. Se kytkeytyy kiinteästi yhteisöön, mutta on kuitenkin käsitteenä laajempi. (Paasivaara 2012, 74; Raina 2012, 11.)

Yhteisöllisyydestä puhuttaessa on kuitenkin hyvä tarkastella, miten määritellään käsite yhteisö. Ryytänen erottaa yhteisön käsitteessä kaksi eri tasoa: yhteisö rakennettuna konstruktiona voi olla esimerkiksi asuinalue tai tietyn organisaation työporukka, kun taas yhteisö sosiaalipedagogisesta näkökulmasta korostaa yhteisön jäsenten jaettua kokemusta yhteisöön kuulumisesta. Mikä tahansa yhdessä toimiva ryhmä, esimerkiksi asuinalue, ei muodosta automaattisesti yhteisöä. Tästä näkökulmasta yhteisön käsitteeseen kuuluu oleellisena osana dialogisuus, yhteisöön kuuluvien ihmisten tapa olla ja kohdata toiset ihmiset. Aidossa yhteisössä sen jäsenet sitoutuvat yhteiseen toimintaan ja tavoitteisiin. (Ryytänen 2009, 11.)

Samanlaisen jaon tekevät myös McMillan ja Chavis artikkelissaan, tuoden esiin kuinka nykyään korostuu enemmän kokemuksellinen kuin tiettyyn alueeseen perustuva yhteisöihin kuuluminen, joskin käsitteet eivät poissulje toisiaan millään tavoin. McMillan ja Chavis määrittelevät yhteisöllisyyttä neljän kriteerin kautta: yhteenkuuluvuuden tunne, vaikuttaminen, tarpeiden täyttäminen ja jaettu emotionaalinen yhteys. Yhteenkuuluvuuden tunne määrittyy mm. yhteisön muodostamien rajojen, niihin linkittyvän turvallisuuden tunteen ja yhteisöön panostamisen kautta. Vaikuttaminen viittaa toisaalta niin yksilön mahdollisuuksiin vaikuttaa yhteisöön kuin yhteisön mahdollisuuteen vaikuttaa jäseniinsä. Tarpeiden täyttäminen tarkoittaa sananmukaisesti sitä, että yhteisöön kuuluminen täyttää siihen kuuluvan yksilön tarpeita, on kyse sitten kyvykkyyden kokemisesta, statuksen saamisesta tai jostain muusta. Jaettu emotionaalinen yhteys linkittyy yhteisöön sitoutumiseen, joka näyttäytyy mm. yhteisen historian ja kokemusten sekä yhdessä vietetyn ajan kautta. (McMillan & Chavis 1986, 8–14.)

Yhteisöjä ja yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella myös mikro- tai makronäkökulmasta. Mikronäkökulma lähtee yksilöistä, joiden asenteet määrittävät sitoutumisen asteen. Yhteisöissä on yksilöitä, jotka tekevät omista lähtökohdistaan ja motivaatiostaan riippuen eri tavoin yhteistyötä toisten kanssa, muodostaen yhteisöjä. Makronäkökulma painottaa kollektivismia: yhteisöissä on omat sääntönsä, tapansa ja arvonsa, jotka jäsenten odotetaan hyväksyvän. Nämä kaksi näkökulmaa yhdistyvät työyhteisöjen yhteisöllisyydessä. Työyhteisöt toimivat tiettyjen sääntöjen mukaan, toisaalta työyhteisön yksilöt vaikuttavat sen toimintaan omilla valinnoillaan. (Paasivaara 2012, 73–74.)

Yhteisöllisyys työyhteisöissä kiteytyy Paasivaaran mukaan kolmen teeman ympärille: sisäpiirin kokemuksellisuus, jaettujen kokemusten ilmentyminen ja yhteisöllinen älykkyys. Yhteisöllisyyden syntymiseen tarvitaan työyhteisön jäsenten yhteistä historiaa ja kokemuksia. Se syntyy vuorovaikutuksessa yhteisön jäsenten välillä, yhdessä olemisesta ja tekemisestä. Se ilmenee yhteisenä merkityksimaailmana, kuten työyhteisön sisäisenä ”kielenä”, yksilöiden välisinä suhteina ja tapana kohdella toisiaan yhteisön jäsenenä, vapaaehtoisuuteen pohjaavana me-henkenä sekä sosiaalisena tukena, eli henkisen, emotionaalisen, tiedollisen, toiminnallisen ja aineellisen tuen saamisena ja antamisena. Yhteisöllisellä työyhteisöllä on yhteinen arvomaailma ja sen jäsenten kesken vallitsee luottamus. Koska yhteisöllisyys rakentuu vuorovaikutuksessa, yhteisöllinen työyhteisö vaatii jäseniltään yhteisöllistä älykkyyttä, joka on yhdistelmä itsetuntemusta ja sosiaalista älyä. (Mt 74–80.)

Mielenkiintoinen kysymys on, mikä on yhteisöllisen ja toimivan työyhteisön suhde. Voiko työyhteisö olla yhteisöllinen, jos se ei ole toimiva? Voiko työyhteisö olla toimiva, mutta ei yhteisöllinen? Paasivaara listaa neljä toimivan yhteisön peruslinjausta. Toimivalla työyhteisöllä tulee olla selkeä rakenne, toimintamallit ja tavoitteet määrittämässä työntekoa. Rakenteiden ei kuitenkaan tarvitse olla pysyviä, päinvastoin. Ne elävät ja muuttuvat, työyhteisön itsensä ollessa toiminnallaan pysyvyyttä tuottava tekijä. Kolmas linjaus nostaa esiin ihmisten merkityksen. Työyhteisöjä ei ole ilman niissä toimivia yksilöitä kokemuksineen ja tunteineen, ja toimiva työyhteisö kykenee tarjoamaan yksilöille jotain erityistä. Neljäs peruslinjaus tuo mukaan yksilöiden välisen vuorovaikutuksen. Toimiva työyhteisö on verkosto, joka on enemmän ja pystyvämpi kuin siinä toimivat yksilöt. (Mt, 57–59.)

Yhteisöllisyys, tai ainakin yhteisöllisyyttä luova ja ylläpitävä vuorovaikutus, näyttäisi siis olevan yksi peruselementti toimivassa työyhteisössä. Samantyyppinen päätelmä voidaan tehdä työyhteisön kolmiomallista, jonka Raina on kehittänyt yhteisöllisen toimintakulttuurin arviointiin. Sen mukaan työyhteisön toimintakulttuuri rakentuu kolmesta osa-alueesta, jotka myös vaikuttavat toisiinsa ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Raina 2012, 107.)

Kolmion yhdessä kärjessä on perustehtävä: yhteisön arvot, tavoitteet ja toiminta. Se sisältää yhteisön toiminnan tarkoituksen, miksi ollaan olemassa, mitä tehdään, kenelle ja miten. Toimivassa työyhteisössä kaikki jakavat ainakin riittävän samanlaisen käsityksen näistä asioista. Ideaalitilanteessa myös sidosryhmät ja yhteistyökumppanit hahmottavat nämä asiat yhteisöstä samalla tavalla. Toinen kulma, yhteisön rakenteet, viittaa siihen, miten yhteisö on järjestäytynyt tehtävänsä tekemistä varten. Se pitää sisällään asioita kuten johtajuus, keskustelu- ja päätöksentekorakenteet, työn- ja vastuunjako sekä tiedonkulku. Kolmannessa kärjessä on vuorovaikutus, työyhteisöjä ajateltaessa erityisesti ammatillinen vuorovaikutus yksilöiden välillä. Ammatillisuuden lisääminen käsitteeseen tuo mukanaan vastuun. Ammattiasema säätelee vuorovaikutusta ja jokainen yhteisön jäsen on vastuussa vuorovaikutuksen laadusta. (Raina 2012, 107–108; Pohjanheimo 2015, 18–19, 89.)

Jotta työyhteisön toimintakulttuuri voisi olla yhteisöllisyyttä luova ja ylläpitävä, kolmion eri osa-alueiden on oltava tasapainossa keskenään. Ongelma voi näyttäytyä yhdellä osa-alueella, kuten vuorovaikutuksessa, mutta todellisuudessa juurisyyt voivat olla aivan toisessa kolmion kärjessä, kuten rakenteiden heikkoudessa. (Raina 2012, 107–108.) Yhteisöllinen työyhteisö vaatii siis paljon muutakin kuin keskenään juttuun tulevan, kivan työporukan. Se edellyttää muutakin kuin sosiaalista ja yhteisöllistä älyä omaavia yksilöitä ja yhteenkuuluvuuden tunteen

jaettuine kokemuksineen. Jos yhteisön perustarkoitus on epäselvä, tai rakenteet vaikeuttavat jatkuvasti työn tekemistä, on yhteisöllisyys äkkiä lujilla. Yhteisöllisessä työyhteisössä ymmärretäänkin kokonaisuuden ja sen osien merkitys, ja panostetaan kaikkien työn tekemiseen liittyvien osa-alueiden toimivuuteen.

Yllä olevista määrittelyistä on kuitenkin nähtävissä, niin työelämäkontekstissa kuin etenkin laajemmin ajateltuna, yhteisöllisyyden käsitteessä korostuva kokemuksellisuus. Laajemmin ymmärrettynä yksilön tunne ja kokemus yhteisöllisyydestä kytkeytyy yksilön kuulumisen tunteeseen ja kokemukseen. Ryhmään kuulumisen rakentaa keskeisellä tavalla yksilön identiteettiä, ja elämän mielekkyys ja merkityksellisyys syntyvät yhteisöihin kuulumisesta ja vuorovaikutuksesta toisiin ihmisiin (Mönkkönen ym. 2023, 19–20).

Tarve yhteenkuulumiseen ja arvostukseen on sisäsyntyinen ihmisessä, ja siihen on viitattu jo Maslow'n tarvehierarkiassa. Sosiaalisen arvostuksen puuttumiseen liittyvät kokemukset, kuten torjutuksi tuleminen tai ulkopuolelle sulkeminen, voivat aiheuttaa aivoissa kipukokemuksiin verrattavissa olevia vasteita. (Aaltonen ym. 2020, 39.) Arvostuksen tunne syntyy yksinkertaisimmillaan siitä, että yksilö kokee tulevansa nähdyksi. Tunne syntyy hienovaraisista asioista: liikkeistä, äänensävyistä, tavasta olla läsnä muille. (Mönkkönen ym. 2023, 105.)

Työyhteisöjä ajatellen ollaan todella isojen ja merkityksellisten asioiden äärellä, jotka kuitenkin toteutuvat (tai ovat toteutumatta) pieninä yksityiskohtina jokapäiväisessä arjessa. Miten yksilöt kohtaavat toisensa organisaatiossa? Kokevatko he tulevansa nähdyksi ja kohdatuksi arvokkaina yksilöinä? Työelämä ja työyhteisö ei ole yksilöiden koko elämä, mutta organisaatiolle sen työntekijöiden ainakin pitäisi olla kaikki kaikessa; ilman ihmisiä ei ole organisaatioita.

Tätä taustaa vasten on hämmentävää ja surullista, että Mönkkösen, Tapanin ja Kokkosen tutkimuksessa (2023) silmiinpistävän suuri määrä tutkimusaineiston arvokkuutta loukkaavan kohtaamisen kokemuksista sijoittui työelämäkontekstiin. Kokemukset sisälsivät väheksyntää, sivuuttamista, torjuntaa, yksin jättämistä ja tuen ja avun puutetta, johtamisen ongelmia, sekä suoraa asiatonta käytöstä tai jopa väkivaltaa. Kokemukset vaihtelivat hienovaraisesta, miltei näkymättömästä kiusaamisesta näkyvään kaltoinkohteluun. (Mönkkönen ym. 2023, 128, 141.) Yhteisöllisyys ei siis automaattisesti ole aina rakentavaa ja vahvistavaa. Se voi olla hyvää, mutta se voi olla myös huonoa. Näihin käsitteisiin palataan luvussa 7.1.

3 TUTKIMUKSEN ESITTELY

3.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkimuksen kohde on Lounais-Suomen Lihastautiyhdistys ry:n henkilökunnan yhteisöllisyys. Tutkimus lähestyy yhteisöllisyyttä nimenomaan kohteestaan käsin. Työn tuloksia voidaan yleistää laajemmin erilaisiin organisaatioihin, mutta työn tuotoksen onnistumista ei mitata sillä, kuinka hyvin sitä voi soveltaa kaikkiin mahdollisiin organisaatioihin, vaan kuinka käyttökelpoinen se on kohteelle itselleen. Tutkimuksessa ei pyritä vertaamaan Lounais-Suomen Lihastautiyhdistys ry:n yhteisöllisyyttä muiden organisaatioiden tilanteisiin, vaan keskitytään hahmottamaan miten ja miksi yhteisöllisyys on rakentunut kohdeorganisaatiossa juuri sellaiseksi kuin se on, ja miten sitä voidaan ylläpitää ja kehittää tulevaisuudessa, peilaten kohdeorganisaation toimintakenttään ja muutoksiin.

Kysymykset ”miten?” ja ”miksi?” ovatkin tyypillisiä tapaustutkimukselle. Siinä pyritään ymmärtämään suppeaa kohdetta syvällisesti, ei niinkään hankkimaan pintapuolisempaa tietoa mahdollisimman laajasta joukosta. Tutkimuksen kohde voi olla organisaatio, kuten tässä työssä. Se voi olla myös organisaation sisällä oleva tiimi, muu ihmisryhmä, jokin tietty toiminto tai palvelu, tai jopa yksilö. Oleellista on tuottaa syvällistä tietoa kohteesta ja ilmiöstä sen todellisessa, realistisessa toimintaympäristössä nykyajassa, usein monenlaisia eri menetelmiä käyttäen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–53, 55.) Tähän peilaten tämän työn menetelmissä painopiste on ryhmäkeskusteluista alkavassa kartoituksessa. Jo olemassa olevia työhyvinvointikyselyjä käytetään lähinnä tutkimuslähtökohdan ja yhteisöllisyyden nykytilan näkyväksi tekemiseen.

Tapaustutkimuksessa kehittämistyössä on tavoitteena tuottaa tietoa ja ehdotuksia kehittämisen tueksi, mikä vaatii kohteen syvää ymmärrystä sekä paikallisen, ajallisen ja sosiaalisen kontekstin huomioimista. Kohde valitaan käytännön tarpeen ohjaamana. (Mt, 52–53.) Tässä tutkimuksessa käytännön tarve on noussut rajuista muutoksista niin organisaation sisällä (henkilökunnan määrän suuri kasvu, muutokset työnkuvissa) kuin ulkopuolellakin (järjestökentän rahoitusmuutokset, avustusleikkaukset, yleisen ilmapiirin polarisoituminen).

Kontekstisidonnaisuus on mielenkiintoinen kysymys. Tutkittava tapaus liittyy aina kiinteästi tiettyyn paikkaan ja aikaan, ja toisinaan sanotaankin, että tapaustutkimuksessa tapauksen ja sen

kontekstin välinen raja ei ole selväpiirteinen. Kontekstia voi myös ajatella kaksitasoisena. Sisimpänä on välitön toimintaympäristö, jota tutkitaan, ja ympärillä laajempi kenttä ulottuen aina yhteiskunnallisiin rakenteisiin sekä poliittiseen ja lainsäädännölliseen kehykseen. Tapaustutkimuksessa on ajatuksena paneutua syvällisesti erityisesti sisäkehän kontekstiin. (Kallinen & Kinnunen 2021a, Tapaus kontekstissaan.)

Rajanveto ja sen määrittelemisen, miten paljon kontekstin eri tekijät vaikuttavat tutkittavaan tapaukseen ja ilmiöön, voi kuitenkin olla haastavaa. Rahoituksen leikkaaminen voi vaikuttaa järjestökentällä yksittäisen organisaation toimintaympäristöön ja -mahdollisuuksiin rajustikin, mikä voi irtisanomisten tai määräaikaisten työsuhteiden kautta vaikuttaa oleellisesti yhteisöllisyyteen organisaatiossa. Laajemman ulkokehän kontekstilla on siis konkreettinen ja näkyvä vaikutus tutkittavaan tapaukseen.

Tapaustutkimus liitetään usein laadulliseen tutkimukseen, vaikka siinä on mahdollista hyödyntää määrällisiäkin menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan empiirisiä aineistoja: tekstejä, haastatteluja, havainnointia, jne. Määrällisiäkin aineistoja voidaan käyttää, mutta niitä tulkitaan laadullisesta näkökulmasta, pohtien esimerkiksi valitun luokittelun tai ryhmittelyn vaikutusta lopputulokseen. Aineistoja ei myöskään muokata ensisijaisesti numeeriseen muotoon. (Kallinen & Kinnunen 2021b, Kvalitatiivisen aineiston suosiminen.)

Aineistoja tulkitaan niiden konteksti huomioiden, osana sitä. Kontekstia ei ole tarkoituskaan häivyttää tutkimuksessa, vaan sen huomioiminen on oleellinen osa aineiston tulkinnassa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole saada pysähtynyttä kuvaa kohteesta, vaan tuoda esiin, kuinka konteksti ja kulloinenkin tilanne vaikuttavat ihmisten toimintaan ja siinä syntyviin merkityksiin. (Mt, Strukturoimattoman ja luonnollisen aineiston suosiminen.)

Toiminnan lisäksi keskiössä on subjektiuden hyväksyminen ja arvostaminen. Tutkittava kohde on aktiivinen toimija, jolla on oma historiansa ja omat kokemuksensa ja tavoitteensa. Subjektius voi olla myös kollektiivista. Ihmisten toiminta yhdessä tuottaa kollektiivista toimijuutta ja jaettuja merkityksiä. Näiden kuvaaminen on tärkeää, ei tutkimuksen kohteen tulkinta ja selittäminen ulkoapäin. (Mt, Keskittyminen toimintaan, Subjektiuden arvostaminen.)

Tässä työssä edellisten kappaleiden periaatteet toteutuvat aineiston analyysin lisäksi myös aineistonkeruuvaiheessa. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina ryhmäkeskusteluina, jolloin konteksti ja tutkittavat vaikuttavat oleellisesti tilanteen etenemiseen ja esiin nouseviin asioihin. Tutkimuksessa mukana olevat henkilöt kirjoittavat Kirjeet tulevaisuuteen itsenäisesti,

verrattain väljän ohjeistuksen pohjalta. Työpajatyöskentelyssä pohdinta ja tuotokset luodaan työpajatilanteessa yhdessä, tutkijan toimiessa vetäjänä. Kaikista konkreettisimmin kontekstisidonnaisuus ja subjektiivisuuden korostaminen tulevat esiin tuotoksen rakentamisprosessissa. Tavoitteena oli heti alun perin, että tutkimuksessa mukana olevat henkilöt luovat tuotoksen yhdessä ja itsenäisesti, tutkijan roolin ollessa prosessin aikana lähinnä tarkkailija, eteenpäin luotsaaja ja yhteenvetoa tekevä kokoaja.

Muita laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat mm. monimutkaisuuden sietokyky ja epäily itsestään selvästi tiedettyä kohtaan. Asiat ovat monitahoisia, ja ”kaikki liittyy kaikkeen” -ilmiö haastaa tutkijaa läpi tutkimusprosessin. Suoria syy-seuraus-suhteita voi olla vaikeaa hahmottaa. Tutkittavan ilmiön monitahoisuus on muistettava läpi tutkimuksen. (Mt, Monimutkaisuuden sietokyky.) Tämän tutkimuksen kohteena oleva yhteisöllisyys on jo määritelmiltään monitahoinen. Eri ihmiset voivat ymmärtää sen eri tavoin, organisaation eri tiimit voivat ymmärtää sen eri tavoin. Työhyvinvointikyselyiden tuottama tieto ja tutkijan sekä toimeksiantajan oma käsitys organisaation yhteisöllisyyden tasosta on kyettävä haastamaan, yhteisöllisyyden korkeaa astetta ei voi ottaa itsestään selvänä lähtökohtana tutkimukselle.

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu myös tutkijan paikan reflektointi. Tutkijan tulee ymmärtää oma positionsa tutkimuskohteeseen nähden, kyetä tiedostamaan omat ennakkokäsityksensä ja kyetä tarkkailemaan oman toimintansa ja omien tulkintojensa vaikutusta tutkimukseen. (Mt, Tutkijan paikan reflektointi.) Tässä tutkimusprosessissa tämä piirre korostuu mielenkiintoisella ja haastavalla tavalla kaksoisroolina: tämän opinnäytetyön tekijänä olen toisaalta työyhteisöä ulkopuolelta tarkasteleva tutkija ja toisaalta työyhteisön jäsenenä oleva subjektiivinen toimija. Oman position reflektointi on tärkeää pitää mukana koko tutkimusprosessin ajan, mutta se ei kuitenkaan saa viedä huomiota itse tutkimukselta.

3.2 Kyselyt ja ryhmäkeskustelut osana aineistoa

Hyödynsin työn ensimmäisen osan nykytilan kartoituksessa työyhteisössä vuosittain tehtäviä työhyvinvointikyselyitä, joita analysoimalla tutkin työhyvinvoinnin tilaa ja yhteisöllisyyttä viime vuosina. Kyselyt toimivat lähtöpisteenä tutkimukselle. Niiden tuloksista muotoilin tutkimuksen pohjana olevan oletuksen siitä, että organisaatiossa on olemassa kollektiivinen tunne vahvasta yhteisöllisyyden tasosta. Tutkin ja haastoin tätä olettamusta varsinaisten tutkimusmenetelmien avulla.

Kysely tutkimusmenetelmänä on laajalle levinnyt ja paljon käytetty metodi, joka mahdollistaa tiedon keräämisen suureltakin joukolta kerrallaan. Vaikka kyseltävän tiedon määrä on väistämättä jokseenkin rajallinen, se soveltuu huolellisesti suunniteltuna ja toteutettuna hyvin erilaisten tilanteiden ja olosuhteiden kartoitukseen tai yleiskartoituksenomaiseksi esitutkimukseksi. Kyselyt toteutetaan usein otokseen perustuen, ellei tutkittava joukko ole niin pieni, että se on mahdollista pitää kokonaisuudessaan kyselyn kohteena. Datan tulee olla täsmällistä ja ilmaistavissa numeerisessa muodossa. (Anttila 1998, Survey eli kyselytutkimus.)

Työhyvinvointikysely on hyvin yleisesti käytössä oleva keino pyrkiä selvittämään henkilöstön työtyytyväisyyden tilaa. Tutkittava joukko on siis rajattu ja kysely kohdistuu vain tutkittavana olevaan organisaatioon. Kyselyiden sisältö vaihtelee työpaikoittain, ja niitä voidaan toteuttaa organisaation sisäisesti tai ulkopuolisen tahon toimesta. Kyselyissä on usein numeeristen vastausten lisäksi avoimia kysymyksiä, joihin vastaaminen on vapaaehtoista.

Varsinaista kysymystä siitä, miksi yhteisöllisyys on niin hyvällä tasolla, pyrin selvittämään haastatteluiden avulla. Toteutin haastattelut puolistrukturoituina ryhmäkeskusteluina, yhtä lukuun ottamatta (toiminnanjohtaja, ks. alempana). Strukturoitu haastattelu terminä viittaa haastatteluun, jossa kysymykset ovat valmiina ja ne esitetään samanlaisina kaikille, samassa järjestyksessä. Toisessa ääripäässä on strukturoimaton haastattelu, jossa edetään haastateltavan ehdoilla, ikään kuin vapaana keskusteluna, joka voi muuttaa suuntaa niin haastattelijan kuin haastateltavankin aloitteesta. Näiden välimaastossa olevassa puolistrukturoidussa haastattelussa aihepiiri on ennalta määrätty, mutta kysymysten järjestys ja muotoilu elävät haastattelutilanteessa. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 11.)

Pohdin melko pitkään, käytäntö haastatteluistani termiä ryhmähaastattelu vai ryhmäkeskustelu. Valtosen mukaan ryhmähaastattelussa vetäjä esittää samat kysymykset kaikille osallistujille vuorotellen, vuorovaikutuksen painottuessa vetäjän ja kunkin osallistujan välille, kun taas ryhmäkeskustelussa vetäjä pyrkii siirtämään vuorovaikutuksen osallistujien välille, tarjoillen teemoja, joista keskustella (Valtonen 2005, 223–224). Omat haastatteluni olivat käytännössä jotain tältä väliltä. Koska vuorovaikutus osallistujien välillä oli joka ryhmässä aktiivista, ja keskustelu eteni välillä hyvinkin itsenäisesti, päädyin käyttämään termiä ryhmäkeskustelu.

Tiittula ja Ruusuvuori painottavat vuorovaikutuksen merkitystä haastattelutilanteessa. Kaikki osapuolet tuottavat tilanteessa tietoa, myös strukturoidussa haastattelussa, ja vuorovaikutuksen merkitykseen onkin kiinnitettävä huomioita läpi tutkimuksen: niin valmistautuessa, itse

haastattelutilanteessa sekä haastattelun analyysissä ja tulosten raportoinnissa. Vuorovaikutuksen onnistumisen ja informaation saannin edellytyksenä mainitaan usein luottamuksellinen suhde haastattelijan ja haastateltavien välillä. Luottamuksen synnyttämiseksi haastattelijan tulisi pyrkiä luomaan hyvä suhde haastateltaviin, esimerkiksi empaattisella asenteella ja helpoilla avauskysymyksillä. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 13, 41.)

Tässä tutkimuksessa tutkijan kaksoisrooli korostuu ryhmäkeskusteluissa erityisen voimakkaasti. Minun ei tarvinnut luoda luottamusta osallistujien kanssa, koska olin heille ensisijaisesti kollega, joka kokee ja näkee samoja asioita kuin hekin työyhteisön sisällä. Pyrin silti korostamaan erityisen paljon osallistujien anonymiteettiä. Kaksoisroolista ja tutkimustavoitteista johtuen minulle oli selvää, etten halunnut ohjata keskustelua liikaa. Tämän perusteella puolistrukturoitu ryhmäkeskustelu oli soveltuvin vaihtoehto kartoittaa yhteisöllisyyttä työyhteisössäni.

Pohdin kuitenkin luottamussuhteita ja niiden vaikutusta keskustelujen etenemiseen ja saatavan tiedon laatuun ryhmäjakoja tehdessäni. Ryhmäkeskustelussa on aina riskinä tasapäistyminen; yksilö ei välttämättä uskalla tuoda esiin muun ryhmän mielipiteestä eroavaa käsitystä. Minimoidakseni tämän vaikutuksen, päätin keskustella toiminnanjohtajan kanssa yksin. Tiimivetäjät keskustelivat omana ryhmänään ja muut työyhteisön jäsenet omina ryhminään. Organisaatio on hierarkialtaan varsin matala. Toiminnanjohtaja on kaikkien, myös tiiminvetäjien, esihenkilö. Tiiminvetäjien tehtävänä on luotsata tiimejään, mutta he tekevät myös tiimin päivittäisiä töitä, ja heillä ei ole esihenkilöasemaa. He kuuluvat kuitenkin hallinnon tiimiin, johon kuuluu myös toiminnanjohtaja. Esihenkilöaseman puuttumisesta huolimatta työyhteisössä mielletään heidät eri asemaan kuin muut tiiminjäsenet. Pyrin ryhmäjaollani siihen, että ryhmäkeskusteluissa olisi mahdollisimman vapaa ja uskaltava ilmapiiri.

Työyhteisön muut työntekijät ryhmittelin aluetoimistoittain jaoteltuna. Katsoin tämän tutkimuksellisesti mielenkiintoiseksi. Aluejako toi mahdollisuuden saada tietoa myös siitä, nähdäänkö yhteisöllisyys eri tavoin eri alueilla. Tätä ei erikseen painotettu keskusteluissa, mutta oli mahdollisuus, että se saattaa nousta esiin keskustelujen aikana. Aluejakoa puolsi myös käytännön selkeys. Halusin toteuttaa keskustelut niin, että osallistujat ovat fyysisesti samassa paikassa, ei etänä esim. Teams-tapaamisena. Aluejaon myötä työntekijöiden ei tarvinnut muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta matkustaa, mikä säästi aikaa ja lisäsi helppoudellaan työntekijöiden osallistumisen mahdollisuutta.

3.3 Kirje tulevaisuudesta -menetelmä

Keskustelujen jälkeen keräsin Kirje tulevaisuudesta -menetelmää soveltaen työntekijöiden ajatuksia ja unelmia siitä, millaisessa työssä ja työyhteisössä he näkevät itsensä tulevaisuudessa, millaisten asioiden he toivovat toteutuneen ja millaisia työyhteisön jäseniä he itse haluaisivat olla. Kirjeen kirjoittaminen oli jatkoa koko työyhteisölle pidetylle tulevaisuustyöpajalle, jossa visioitiin Avustajakeskuksen työyhteisöä tulevaisuudessa: millainen työpaikka Avustajakeskus on, mitkä ovat työyhteisön vahvuuksia ja mitä asioita on kehitetty ja muutettu. Työpajassa työskenneltiin pääsääntöisesti pienryhmissä, ja kirjeen tarkoitus oli mahdollistaa ja tukea jokaisen yksilöllistä pohdintaa näihin teemoihin liittyen.

Kirje tulevaisuudesta on narratiivinen menetelmä, jossa on piirteitä myös eläytymismenetelmätutkimuksesta. Se hyödyntää ihmisten tarinoita aineistona. Menetelmää käytetään nykyään tulevaisuuskuvitelmien tutkimiseen, mutta se on alun perin kehitetty lievästi masentuneiden ikäihmisten ryhmäkeskusteluihin terveyttä edistämään. Menetelmän erityisyys perinteisiin narratiivisiin tai eläytymismenetelmiin verrattuna on se, että siinä kuvitellaan toivottua tulevaisuutta, nimenomaan tulevasta käsin visioiden, siinä missä eläytymismenetelmissä perinteisesti tutkitaan ennalta määrättyyn lopputilanteeseen johtavaa polkua. Kirje tulevaisuudesta kirjoitetaan nimensä mukaisesti tulevaisuudesta nykyisyyteen. (Hänninen ym. 2021, 132–133.)

Koska tässä opinnäytetyössä tulevaisuustyöskentely on tärkeässä osassa itse tutkimusta kehittämismenetelmänä ja kohdeorganisaatiossa on tavoitteena ylittää lisätä tulevaisuuden ennakoitaitoja, tämä menetelmä on luonteva lisä tutkimukseen. Kirjeen kirjoittaminen tulevaisuudesta käsin tuntui kuitenkin itsestänikin haastavalta ajatukselta. Kun sen päälle sain usealta työntekijältä toistuvia pohdintoja siitä, lähtevätkö he mukaan tutkimukseen vai eivät, koska kirjoittaminen tuntui vaikealta ja työläältä, päädyin soveltamaan menetelmää niin että tulevaisuudesta kirjoittamisen sijaan osallistujat kirjoittavat tulevaisuuteen. Annoin heille myös valmiin aikamääritteen, eli he kirjoittivat tietyn ajan päähän tulevaisuuteen. Varsinaisessa menetelmässä on oleellista jättää aikaraja määrittelemättä (ks. seuraava kappale). Menetelmän peruseriaatteita ajatellen soveltamiseni on melko rajua. Tutkimuksen kannalta arvioin merkityksen kuitenkin vähäiseksi. Sovelsin kirjoitussuuntaa ja ajan rajaamista, mutta oleellista tehtävässä oli keskittyä unelmiin ja toiveisiin eli myönteiseen tulevaisuuteen, aivan kuten alkuperäisessä menetelmässäkin. Esittelen alla Kirje tulevaisuudesta -menetelmän peruseriaatteet. Omasta toteutuksestani kerron tarkemmin luvussa 5.3.

Perusidea on sinänsä yksinkertainen. Tutkimukseen osallistuvia ohjeistetaan kirjoittamaan kirje tulevaisuudesta. He saavat määrittää ajankohdan itse, kunhan se on sellainen, jossa asiat ovat muuttuneet kirjoittajan kannalta parempaan suuntaan. Oleellista on kuvitella myönteistä tulevaisuutta. Tavoitteena on saada kirjoittaja irtautumaan nykyhetken realiteeteista ja rajoitteista, ja suuntautumaan kohti mahdollista, toivottua tulevaisuutta. Tulevaisuutta ei siis tarkastella nykyhetkestä käsin, vaan toisinpäin. (Hänninen ym. 2021, 136–137.)

Yksinkertaiselta kuulostava idea vaatii toteutukselta huolellista suunnittelua. Irtautuminen nykyhetken ”kahleista” ei aina ole helppoa. Toteutuksessa voidaan käyttää tähän liittyen erilaisia apukeinoja, kuten pientä rentoutumisharjoitusta ennen aloittamista tai ohjeistusta, jossa kehoitetaan kuvittelemaan esimerkiksi siirtymä aikakoneella tulevaisuuteen. Tulevaisuuden kuvaamisen avuksi voidaan myös antaa erilaisia apukysymyksiä. (Mt, 137.)

Mielenkiintoista Kirje tulevaisuudesta -menetelmässä on sen potentiaali pohdinnan, toivon herättämisen ja voimaantumisen välineenä tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä. Kyseessä ei siis ole ainoastaan tutkimuksellinen menetelmä, vaan parhaimmillaan kirjeen työstäminen laajentaa ihmisten ajattelua tämän hetken todellisuuden rajoja rikkoen ja saa tiedostamaan, jopa tavoittelemaan uudenlaisia tulevaisuusvisioita. Yksilökohtaisen pohdinnan ja voimaantumisen lisäksi menetelmää voi käyttää yhteisöllisen tulevaisuuden visioinnissa. (Mt, 142–143, 153.)

3.4 Tulevaisuuden ennakoitaitoja opettelemassa: työpajatyöskentely

Olen pitänyt kollegoilleni useamman tulevaisuustyöpajan tähän opinnäytetyöhön liittyvien opintojeni aikana. Kerron alla pääpiirteittäin pidetyistä työpajoista, myös niistä, jotka eivät suoraan liity tähän opinnäytetyöhön tai tutkimukseen. Nämä työpajat ovat kuitenkin osa jatkumoa ja systemaattista työskentelyä, joka toimeksiantajalla on käynnissä, ja kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää myös tämän tutkimuksen ja sen tulosten tulkinnan kannalta.

Pidin koko työyhteisölle toukokuussa 2023 yhden, leikkimielisen tulevaisuustyöpajan, jolla heräteltiin työyhteisöä tulevaisuusajatteluun. Paja oli lyhyt tuokio, sen kesto oli noin tunti. Toteutin pajan Sitran Hyvät kortit -peliä soveltamalla. Toivottujen tulevaisuuksien kuvitteluun tehty peli sisältää tilanne-, teema-, aika- ja näkökulmakortteja, joita pelikorttien tapaan nostamalla ja yhdistelemällä tehtävänä on luoda visioita toivotunlaisista tulevaisuuksista ja herättää visioiden myötä myös pelaajia ajattelemaan ja keskustelemaan tulevaisuuden mahdollisuuksista (Sitra 2024a).

Työpajassani osallistujat pääsivät SOSTE ry:n Katsaus sosiaali- ja terveysjärjestöjen tulevaisuuksiin -raportin (Aalto-Kallio, Mäkipää & Inkinen 2023) hengessä luomaan pienryhmissä sokkona nostamistaan korteista visioita otsikolla ”Avustajakeskus 2040”. Aikarajan lisäksi visioiden oli jotenkin liityttävä Avustajakeskukseen ja niiden oli oltava toivottuja. Korteista nousi rajauksiin nähden melko viljejäkin termejä kuten alien ja savannit. Työpaja kuitenkin toteutti tarkoituksensa leikkimielisenä maistiaisena työyhteisössä, jossa tulevaisuustyöskentelyä ei ennen ole tehty, ja oli itselleni uutena työyhteisön jäsenenä konkreettinen osoitus kollegoitteni kyvystä heittäytyä rohkeasti vähän villimpääkin mielikuvitusta vaativiin tehtäviin.

Seuraavan työpajan pidin tammikuussa 2024, sekin vielä lyhyehkönä maistiaisena (kesto reilu tunti). Siinä tutustutin kollegoitani tulevaisuuden ennakkoinnin käsitteisiin, kuten megatrendeihin. Tässäkin työpajassa Sitra toimi tukenani; käytin avukseni Sitran 2023 Megatrendikortteja. Kyseiset kortit perustuvat Sitran megatrendilistoihin ja trendityöhön, sisältäen erilaisia kehityskulkuja eli trendejä, jotka ovat jo nyt läsnä elämässämme tavalla tai toisella, ja vaikuttavat sen myötä myös tulevaisuuteemme (Sitra 2024b).

Kortteja voi käyttää haluamallaan tavalla. Työpajassani tehtävänä oli, jälleen pienryhmissä, pohtia miten korteissa kuvatut ilmiöt vaikuttavat Avustajakeskuksen tulevaisuuteen ja luoda ilmiöihin liittyen yksi toivottava tulevaisuusvisio ja yksi uhkakuva tulevaisuudesta. Tavoitteena oli pohtia ja tutkia yhdessä saman ilmiön eri puolia ja aikaansaada oivalluksia siitä, että samalla ilmiöllä voi olla erilaisia seurauksia tulevaisuudessa, riippuen siitä miten sen näemme ja miten päätämme siihen suhtautua ja sen perusteella toimia. Koska halusin ihmisten pohtivan näitä asioita Avustajakeskuksen kannalta astetta syvällisemmin, ryhmät saivat tällä kertaa valita itse kaksi heitä puhuttelevaa korttia Megatrendikorttien joukosta. Pienen leikkimielisyyden ja haastamisen nimissä jaoin sen jälkeen vielä jokaiselle ryhmälle sokkona yhden jokerikortin.

Sekä toukokuun 2023 että tammikuun 2024 työpajoissa on ollut tärkeänä tavoitteena tutustuttaa työyhteisöä tulevaisuuden ennakkointiin, sen käsitteisiin ja mahdollisuuksiin. Työpajoissa on käyty läpi peruskäsitteistöä ja pohdittu alustuksissa tulevaisuuden ennakkoinnin tärkeyttä. Olen myös pyrkinyt tuomaan esiin, ettei se vaadi erityisasiantuntemusta tai massiivista panostusta, vaan sitä voi tehdä arjen lomassa, ja kuinka siinä ei ole oikeita tai väärinä vastauksia tai visioita.

Toukokuun 2024 TYHY-päivillä pidin koko työyhteisölle kolmannen työpajan, joka oli samalla ensimmäinen täysmittainen tulevaisuustyöpaja (kesto 2,5 tuntia). Kahdessa ensimmäisessä

työpajassa rakennettiin visioita lähinnä ulkoisia tekijöitä (megatrendit, trendit) havainnoimalla, yhdistellen niitä Avustajakeskuksen toimintaan. Tulevaa strategiatyötä ajatellen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää kääntää katse myös sisäänpäin ja hahmottaa työyhteisön omaa toimijuutta ja paikkaa nykyhetkessä ja tulevaisuudessa sekä hahmottaa työyhteisön omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Tämä oli toukokuun 2024 työpajan tavoitteena. Aiheensa puolesta tämä työpaja kytkeytyy suoraan myös tutkimukseeni työyhteisön yhteisöllisyydestä. Käyn läpi työpajan sisältöä tarkemmin luvussa 5.2.

Tulevaisuustyöskentelyn ohessa järjestin elokuussa 2024 yhteisöllisen työyhteisön mallia varten oman työpajan. Selvyyden vuoksi mainittakoon, että tämän työpajan aihe ei liittynyt varsinaisesti tulevaisuustyöskentelyyn vaan tämän opinnäytetyön tutkimusaiheeseen eli yhteisöllisyyteen työyhteisössä. Tästä työpajasta kerron luvussa 5.4.

Työpajatyöskentely jatkuu loppuvuodesta 2024 TYHY-päivillä. Olen havainnut niin opinnäytetyön aineiston analysoinnin kuin tulevaisuustyöskentelyn harjoitusten myötä tiettyjä kehityskohteita ja asioita, joiden parissa työskenteleminen vaatii selvästi lisää harjoitusta. Olemme käyneet näitä myös toimeksiantajan ohjaajan kanssa läpi. Tulevaisuustyöskentely ja siihen liittyvä pohdinta on organisaatiossa uutta, ja opimme jatkuvasti yhdessä lisää näistä asioista. Tulevaisuuden ennakointi ja maailman muutostahti tarjoavat mielenkiintoista pohdittavaa pidemmäksi aikaa, ja onkin ehkä mielekkäämpää puhua toimintatavasta ja asenteesta kuin esimerkiksi oppimismatkasta – valmista kun ei tule koskaan.

4 YHTEISÖLLISEN TYÖYHTEISÖN OMINAISPIIRTEITÄ ETSIMÄSSÄ

4.1 Työhyvinvointi, itsemääräytymisteoria ja työyhteisön kolmiomalli

Tämän tutkimuksen lähtöolettamus Avustajakeskuksen henkilökunnan vahvasta yhteisöllisyyden kokemuksesta pohjaa organisaatiossa tehtyihin vuosittaisiin työhyvinvointikyselyihin. Ennen kyselyiden tulosten esittelyä, on tarpeen pohtia ja jäsentää työhyvinvointia käsitteenä. Mitä se pitää sisällään? Miten se kytkeytyy yhteisöllisyyteen?

Hyvinvoinnista puhuttaessa paljon käytetty teoria on Edward L. Decin ja Richard Ryanin itsemääräytymisteoria, joka määrittelee hyvinvoinnin rakentuvan kolmen psykologisen perustarpeen pohjalle. Nämä perustarpeet, jotka vaikuttavat kiinteästi toisiinsa, ovat autonomia, kyvykkyys ja johonkin kuuluminen. Jotta hyvinvointi voisi olla tasapainossa, on kaikkien kolmen tarpeen täytyttävä. (Mönkkönen ym. 2023, 17.)

Itsemääräytymisteoriaa on sovellettu paljon myös työelämäkontekstissa. Siihen keskittyen autonomia viittaa omaan työhön liittyviin vaikutusmahdollisuuksiin ja sitä voidaan tukea esimerkiksi vastuuta jakamalla, tarpeettomia sääntöjä poistamalla ja selkeällä viestinnällä rajojen ja linjausten suhteen. Avainasemassa on yksilön ymmärtäminen: millaiset odotukset ja tavoitteet yksilöllä on, mikä häntä motivoi. Kyvykkyys puolestaan tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän hallitsee työnsä, niin substanssiosaamisen kuin ammattiroolissa toimimisen suhteen. Kyvykkyuden kokemusta voidaan edistää paitsi sopivan muttei liian vaativilla työtehtävillä, myös säännöllisellä palautteen antamisella, oppimista tukemalla ja erilaisten työn tekemisen esteiden poistamisella. Yhteenkuuluvuus viittaa inhimilliseen tarpeeseen kuulua johonkin, tätä on käsitelty luvussa 2.3. (Pohjanheimo 2015, 182–183.)

Itsemääräytymisteorian kautta hahmotettuna työhyvinvoinnin käsite kytkeytyy myös luvussa 2.3 käsiteltyyn työyhteisön kolmiomalliin. Tästä näkökulmasta kolmion kärkiä tulee tarkastella niin yksilön työ kuin koko organisaatio huomioiden. Työhyvinvointi toteutuu parhaiten, jos kärjet ovat tasapainossa huomioiden niin yksilön työ kuin sen kytkeytyminen laajempaan kokonaisuuteen organisaatiossa, jopa yhteiskunnassa.

Ajatellaan tilannetta, jossa kaksi kärkeä on kunnossa molemmilla tasoilla, mutta yksi kärki ontuu organisaation osalta. Esimerkiksi, yksilön oman työn osalta perustehtävän puitteet ovat

kunnossa, yhteisön rakenteet ovat kunnossa molemmilla tasoilla ja vuorovaikutus kollegoiden kesken toimii. Yksilö ei kuitenkaan kykene hahmottamaan organisaatiotason perustehtävää, eli miksi organisaation olemassaolo on merkityksellistä tai kokee arvostiriitaa organisaation arvojen kanssa tai sen kanssa, miten organisaatiossa toimitaan käytännössä. Yhteenkuulumisen kokemus kyseenalaistuu. Pitkällä tähtäimellä tämä epätasapaino vaikuttaa työhyvinvointiin. Tilanne voidaan myös kääntää toisinpäin. Yksilö kokee, että organisaatiotasolla kaikki kolmion kärjet (perustehtävä, rakenteet ja vuorovaikutus) ovat kunnossa. Oman työnsä osalta yksilö kuitenkin kokee merkityksettömyyttä, eikä hahmota linkitystä organisaatiotason merkityksellisyyden kanssa. Kyvykkyyden kokemus jää vajaaksi. Työhyvinvointi kärsii tässäkin tapauksessa.

Työhyvinvointiin liittyy oleellisena osana nyky-yhteiskunnassa myös merkityksellisyyden kokemus, joka sitoo työhyvinvoinnin käsitteen yhteisöllisyyteen. Merkityksellisyys kytkeytyy tarkoituksen kokemukseen: Millä tavoin voin antaa oman panokseni maailmalle ja muille (Aaltonen ym. 2020, 40–41)? Merkityksellisyys kytkeytyy siis myös arvoihin, joita käytiin läpi luvussa 2.2., ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Ideaalitulanteessa yksilö kokee voivansa työnsä kautta tehdä jotain arvojensa mukaista ja tärkeää, ja olla osa jotain itseä suurempaa. Merkityksellisyys siis löytyy ympäriltä, yhteydestä muihin ja muiden kanssa, yhteenkuuluvuudesta ja osallistumisesta johonkin, jonka yksilö kokee tärkeäksi (Mt, 43).

Tällaisena esitettyinä merkityksellisyys ja yhteisöllisyys, jopa työhyvinvointi, saavat melko maailmaa syleilevän sävyn. Käsitteet näkyvät ja toteutuvat kuitenkin lopulta arkisina tekoina jokapäiväisessä elämässä. Ne ovat asiakkaiden pulmien setvimistä, palkkojen laskemista, uuden järjestelmän opettelemista ja huomien huikkaamista kollegoille. Aina yhteys merkityksellisyyden ja yksittäisen työtehtävän välillä ei ole kristallinkirkas, ja työhön kuuluu väistämättä myös rutiininomaista, vähemmän mielenkiintoista tekemistä. Kun perusteet ovat kunnossa, hetkelliset motivaation laskemiset eivät kuitenkaan vaaranna työhyvinvointia.

Tilanne on toinen, jos yksilö kokee, että työssä on paljon tarkoituksetonta ”sälää”, jonka yhteys perustehtävään jää epäselväksi. André Spicer käyttää tällaisista töistä ja niihin liittyvästä kommunikoinnista kirjassaan suorasukaisesti, ja varsin osuvasti, termejä hevonpaskatyöt ja paskanjauhanta. Termeillä hän viittaa kokouksiin, jotka eivät johda mihinkään, tyhjään ja merkityksettömään puheeseen ja töihin, joiden perimmäinen tarkoitus välittömän suorittamisen taustalla jää arvoitukseksi (ks. Spicer 2018). Työyhteisön kolmiomalliin peilattuna ilmiössä voi olla kyse oikeastaan minkä tahansa kolmionkärjen huonosta tilasta: organisaatiotason

perustehtävä on epäselvä tai merkityksetön, työn rakenteissa on puutteita, jotka johtavat liialliseen määrään turhaa sälää, vuorovaikutus ei toimi, yksilön oma työnkuva tai vastualueet on puutteellisesti määritelty... Puutteet näkyvät väistämättä työhyvinvoinnissa.

Spicer listaa teoksessaan keinoja, joilla bisnespaskanjauhantaa ja turhaa työtä voi vähentää. Näihin lukeutuu mm. työtehtävien tarkastelu ja tarvittaessa tuunaus yhdessä työntekijöiden kanssa, jos näyttää siltä, ettei työtehtävä ole tuottava tai merkityksellinen. Toinen keino on välttää tarpeetonta, jatkuvaa muutosta muutoksen itsensä vuoksi, ja keskittyä vakauteen ja pitkän tähtäimen ajatteluun, mikä tuo turvaa myös työntekijöille. Heille myös tulee antaa tilaa kyseenalaistaa ja haastaa asioita, sokean tottelevaisuuden ruokkimisen sijaan. Organisaation tulee löytää oma äänensä, ja seurata sitä rohkeasti, muiden kopioimisen sijaan. (Mt, 195–199.)

Keinot kytkeytyvät työyhteisön kolmiomalliin ja itsemääräytymisteoriaan. Otetaan esimerkiksi yllä olevista työtehtävät ja niiden tuunaaminen. Organisaation ja siinä toimivien yksilöiden ydintyön määrittelyn tärkeyttä ei voi riittävästi korostaa. Yksilöiden tulee hahmottaa osansa kokonaisuudessa sekä se, miksi tehdään sitä mitä tehdään. Heillä tulee olla riittävä ymmärrys siitä, miten yksittäiset työtehtävät palvelevat kokonaisuutta ja työn tarkoitusta. Silloin yksittäinen, oman välittömän työn kannalta ehkä merkityksettömältä tuntuva tehtävä voi saada merkityksen kokonaisuuden hahmottamisen kautta.

Perustehtävästä kolmion muihin osiin ja itsemääräytymisteoriaan laajentaen, organisaation rakenteiden on palveltava ja edistettävä (ydin)työn tekemistä ja tarkoituksen toteuttamista. Työtehtävistä, ja ylipäättään työyhteisön asioista, on voitava keskustella yhdessä. Yksilöiden osallistuminen ja mahdollisuus vaikuttaa lisäävät autonomian kokemusta. Työtehtävien tuunaus mahdollistaa kyvykkyyden tukemisen, ja asioiden yhteinen käsittely ja työyhteisön sisäinen arvostus lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta.

4.2 Työhyvinvointikyselyt tutkimuksen lähtökohtana

Analysoin tätä opinnäytetyötä varten toimeksiantajan työhyvinvointikyselyt vuosilta 2019–2023. Kyselyiden tekeminen on aloitettu toimeksiantajalla 2010-luvun puolivälin tienoilla, jolloin kysely on otettu suoraan eläkevakuutuslaitos Ilmarisen silloisista saatavilla olevista materiaaleista. Sen jälkeen toiminnanjohtaja on suunnitellut ja muokannut kyselyä eläkevakuutuslaitosten ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen verkossa julkisesti saatavien

materiaalien pohjalta organisaatiolle sopivaksi. Myös eläkevakuutuslaitos Varman materiaaleja on hyödynnetty kyselyihin. (Salmela 2024a.)

Toimeksiantajalla anonyymien kyselyjen toteuttaa toiminnanjohtaja. Sitä ei siis tee ulkopuolinen taho. Kyselyitä on muokattu vuosi vuodelta, saadun palautteen ja organisaation kehittymisen myötä. Tuloksissa suurin haaste on ollut riittävän tarkan palautteen saaminen epäkohdista. Numeerinen vastaus on saattanut osoittaa, että jossain asiassa olisi korjattavaa, mutta tarkentaviin kysymyksiin ei ole saatu vastausta, jolloin epäkohtiin on vaikeaa puuttua. Toiminnanjohtaja onkin kokenut, että epäkohtiin pääsee paremmin puuttumaan kehityskeskusteluissa, kyselyn ollessa enemmänkin yleistä tilannetta valottava. (Mt.)

Kysymysten muoto on hieman vaihdellut vuodesta toiseen, mutta sisältö on pysynyt periaatteessa samana. Kyselyissä on kartoitettu tyytyväisyyttä työtehtäviin ja työpaikan ilmapiiriin, työhyvinvointia, työkykyä ja jaksamista sekä siihen liittyvää työyhteisön tukea, osaamista ja perehdytyksen tasoa, arvostusta työyhteisössä, vastuun- ja työnjakoa organisaatio- ja tiimitasolla, työturvallisuusasioita, työntekijöiden kokemusta mahdollisuudestaan vaikuttaa työhönsä, esimies- ja tiimityötä sekä toisaalta työntekijöiden alais-/työntekijätaitoja sekä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua organisaatiossa. Lisäksi vuosina 2020–2021 kysyttiin erikseen korona-ajan toimista ja tyytyväisyydestä niihin. (Lounais-Suomen Lihastautiyhdistys.)

Työhyvinvointikyselyiden kysymykset kytkeytyvät selvästi Decin ja Ryanin itsemääräytymisteorian osa-alueisiin. Niiden perusteella selvitetään eri osa-alueiden toteutumista toimeksiantajan työssä ja työyhteisössä: autonomia (esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön), kyvykkyys (esimerkiksi tyytyväisyys työtehtäviin ja työntekijätaidot) ja yhteenkuuluvuuden tunne (esimerkiksi ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen liittyvät kysymykset).

Kysymyksiin on vastattu pääsääntöisesti numeerisesti, arvioimalla tilannetta asteikolla 1–5. Lisäksi useisiin kysymyksiin on voinut kirjoittaa omin sanoin lisäkommentteja. Näiden lisäksi kyselyissä on ollut muutamia avoimia kysymyksiä, joihin työntekijät ovat voineet vastata omin sanoin. Vastauspakkoa avoimiin kysymyksiin ei ole ollut, ja niihin on tullut vastaajien kokonaismäärää selvästi vähemmän vastauksia, välillä ei lainkaan. Vastaajien kokonaismäärä on ollut kaikissa analysoimissani kyselyissä vähintään 75 % koko henkilökunnasta. (Lounais-Suomen Lihastautiyhdistys.)

Tulokset ovat olleet koko analysoimallani ajanjaksolta todella hyvät. Asteikolla 1–5, kaikki kyselyiden kohdat ovat olleet kaikkina vuosina arvosanaa 4 tai yli, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Alla esimerkinomaisesti muutama vuoden 2023 kyselyn kysymys ja niiden vastausten keskiarvoja (ks. taulukko 1).

Kysymys työhyvinvointikyselyssä v.2023	Keskiarvosana
Olen tyytyväinen siihen, mitä työtehtäviä minulla on.	4,7
Olen tyytyväinen siihen, millainen ilmapiiri työpaikalla on.	4,7
Arvoni ovat hyvin samanlaisia organisaation arvojen kanssa.	5,0
Työpaikalla otetaan huomioon ihmisen elämän monimuotoisuus ja terveys.	4,8
Mikäli en ole tyytyväinen toiminnanjohtajan toimintaan, otan asian puheeksi hänen kanssaan viipymättä.	4,4

Taulukko 1. Muutama vuoden 2023 työhyvinvointikyselyn kysymys ja vastausten keskiarvosanat.

Poikkeuksista selvimmän esiin nousee sisäinen viestintä, jonka arvosanat ovat vaihdelleet vuosina 2019–2022 välillä 3,7–3,9. Vuonna 2023 sisäiseen viestintään liittyvät kysymykset ovat olleet arvosanan 4 tienoilla (ks. seuraava kappale). Lisäksi vuonna 2022 palautteen antaminen on saanut arvosanan 3,7 ja sen saaminen arvosanan 3,9. Vuonna 2023 alle arvosanan 4 ovat saaneet kysymykset koskien mahdollisuutta vaikuttaa omaan työmäärään (arvosana 3,4), taukojen pituuteen (arvosana 3,9) ja siihen, kenen kanssa tekee töitä (arvosana 3,4). Sisäiseen viestintään liittyen, vuonna 2023 väittämä ’emme arvostele toisiamme selän takana’ on saanut arvosanan 3,9. (Mt.)

Vertailukelpoisuuteen liittyen on huomattava, että vuonna 2023 sisäisestä viestinnästä ei enää ole kysytty yhtä suoraan kuin aikaisempina vuosina. Siinä missä aiemmin pyydettiin arvioimaan ’sisäisen viestinnän toimivuutta’ organisaation eri tasoilla (esimies - työntekijä tai työntekijä - työntekijä), vuonna 2023 on kysytty esimerkiksi ’tiedon jakamisesta keskenämme riittävästi’. Vuonna 2023 osa kysymyksistä on myös ollut arvioitavana asteikolla 1–4. Olen tuloksia analysoidessani laskenut näiden kysymysten osalta muunnetun, vertailukelpoisen arvosanan asteikolle 1–5. (Mt.)

Avoimista vastauksista löytyy joka vuodelta muutamia kehitysehdotuksia. Vuodelta 2019 on jokunen kommentti sisäisen viestinnän kehittämistä ja palautteen antamisesta. Vuonna 2020 koronan myötä viestintä ja muuttuneet työkäytännöt (etätyö, etäpalaverit) ovat selvästi esillä ja siihen liittyen kommentoidaan paljon. Lisäksi tuodaan esiin kehittämistoiveita työn- ja vastuunjakoon sekä perehdyttämiseen liittyen. Seuraavana vuonna 2021 kommentointi on näiden teemojen osalta vähäisempää ja tehdyt toimet (etätyömahdollisuus, palaverien järjestäminen) keräävät kiitosta. Vuonna 2022 avoimet kommentit liittyvät jälleen pitkälti viestintään, etenkin tiimien sisäiseen kommunikaatioon. Vuonna 2023 pohditaan pitkälti oman työn kehittämiseen liittyviä asioita, myös organisaation muutokset ja kasvanut henkilöstömäärä tulevat huomioiduksi.

Läpi aineiston, vain harvoissa kommentteissa on selkeästi konkretisoituja kehittämissuhteita ja kaiken kaikkiaan avointen kommenttien määrä on vähäinen verrattuna vastaajien kokonaismäärään. Näin ollen kommenttien huomioiminen tutkimuksellisesta näkökulmasta ei ole välttämättä kovin relevanttia – työyhteisön kehittämisen näkökulmasta ne toki ovat arvokkaita. Huomattakoon myös, että kaikkina vuosina avoimet kysymykset ovat keränneet paljon positiivisia kommentteja työyhteisön hyvästä ilmapiiristä, mukavista työkavereista, kuulluksi ja arvostetuksi tulemisen kokemuksista ja esimiestyön laadusta.

Työhyvinvointikyselyiden pohjalta piirtyy kuva työyhteisöstä, jossa työtyytyväisyys ja työhyvinvointi ovat korkealla tasolla kaikilla niiden osa-alueilla. Kyselyt eivät kuitenkaan anna syväluotaavampaa vastausta kysymykseen 'miksi'. Miksi työilmapiiri koetaan kyselyiden mukaan niin hyväksi? Miksi työyhteisö koetaan niin yhteisölliseksi ja miksi työssä viihdytään niin hyvin? Miksi kyselyiden tulosten arvosanat ovat niin korkeita vuosi toisensa jälkeen? Tutkimuksellisesta näkökulmasta on myös aiheellista kysyä, voidaanko kyselyiden tuloksiin aidosti luottaa. Ovatko asiat todella niin hyvin kuin kyselyiden perusteella näyttää? Näihin kysymyksiin pyrin löytämään vastauksia tämän opinnäytetyön aikana, toimeksiantajan yhteisöllisyyttä tutkiessani.

4.3 Psykologinen turvallisuus ja rohkeus yhteisöllisessä työyhteisössä

Käsiteltäessä yhteisöllisyyttä työyhteisöissä, esiin nousevat usein käsitteet psykologinen turvallisuus ja rohkeus organisaatiossa. Mihin näitä tarvitaan yhteisöllisessä työyhteisössä, tai ylipäätään? Mitä nämä käsitteet pitävät sisällään?

Psykologinen turvallisuus rakentuu portaittain. Ensimmäinen taso on kokemus hyväksytyksi tulemisesta, siitä että voi osallistua tekemiseen omana itsenään. Toisella tasolla voimme oppia ja kehittyä yhdessä, tehdä virheitäkin, joista jälleen oppia lisää ja kasvaa. Kolmannella tasolla yhteistyön tekeminen syvenee entisestään, ja yksilöt tunnistavat panoksensa kokonaisuudessa ja kokevat sen olevan yhtä arvokas kuin muidenkin. Korkeimmalla tasolla ollaan pisteessä, jossa yksilöt uskaltavat haastaa olemassa olevia toimintatapoja ja rakenteita ja sitä kautta kehittää toimintaa. (Rinne 2021, 32–35.)

Psykologinen turvallisuus on siis luottamusta siihen, että voimme olla ja tulemme hyväksytyksi omana itsenämme. Voimme tehdä virheitä tai olla eri mieltä asioista tulematta tuomituksi tai suljetuksi ulkopuolelle. Yhteisön tasolla psykologinen turvallisuus on yhteinen sopimus siitä, että kaikki toimivat tällaisen tilan tavoittelemisen puolesta ja siihen tähtäävillä tavoilla. (Mt, 27–28.) Se ilmenee käytännössä avoimena vuorovaikutuksena ja sujuvana yhteistyönä, virheiden sallimisena, kunnioittavana suhtautumisena moninaisuuteen ja kykynä ottaa tarvittaessa helpommin riskejä (Työterveyslaitos 2021, 2).

Miksi psykologinen turvallisuus on tärkeää organisaatiolle? Maailman, ja sen mukana työelämän, kompleksisuus on lisääntynyt. Muuttuneessa toimintaympäristössä uusien toimintatapojen kehittäminen vaatii luovuutta ja ajatusten esiin tuomista. Meidän on opittava uutta, kokeiltava erilaisia vaihtoehtoja ja uskallettava tehdä virheitä. Tämä korostuu etenkin asiantuntijaorganisaatioissa. Mikään tästä ei onnistu pelon ilmapiirissä. Olemme alati riippuvaisempia yhteistyöstä ja psykologinen turvallisuus on edellytys aidolle tiedon ja kokemusten vaihdolle ja yhteiselle oppimiselle. (Mt, 3.)

Tästä näkökulmasta psykologinen turvallisuus vaikuttaa suoraan organisaatioiden tuottavuuteen. Käsite kytkeytyy arvostuksen kokemukseen. Jos yksilö kokee, ettei häntä arvosteta ja hänen asemansa osana yhteisöä ei ole turvattu, energia kuluu yhteisten tavoitteiden puolesta työskentelemisen sijaan itsesuojeluun (Rinne 2021, 29). Tällä on suora vaikutus siihen, mitä organisaatiossa saadaan aikaan. Pahimmillaan turvattomuuden kokemus haittaa yhteistyötä niin laajasti, että se vaikuttaa koko organisaation kehittymiseen.

Yli-Kaitala viittaa artikkelissaan Amy Edmondsonin käyttämään käsitteeseen hiljaisuuden epidemia. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaation turvattoman ilmapiirin vuoksi yksilöt mieluummin vaikenevat kuin nostavat esiin kehitysehdotuksia tai uusia ideoita, pyytävät apua tai myöntävät virheitään. Palautetta ei anneta eikä sitä saada, koska riski kielteisistä

seurauksista on mahdollisia hyötyjä suurempi. Työ, yksilöt, ja lopulta organisaatio kärsivät tästä vaikenemisesta. Tieto ei kulje, yksilöt eivät pääse hyödyntämään koko potentiaaliaan ja organisaation oppiminen heikentyy. (Yli-Kaitala 2020.)

Koska ihmisillä kuitenkin on jollain tavalla tarve käsitellä epäkohtia ja asioita, joista ei puhuta, julkisen puheen rinnalle syntyy ylläkuvatun kaltaisessa tilanteessa epävirallista, julkipuheen ulkopuolista puhetta. Mustajoki käyttää tästä puheesta termiä varjopuhe. Se on puhetta niistä asioista, joista olisi tärkeää keskustella julkisesti, mutta sitä ei syystä tai toisesta tehdä. Sitä esiintyy kaikissa yhteisöissä, mutta sen määrä vaihtelee. Mitä suurempi juopa jää yhteisöä määrittelevän julkipuheen ja sen jäsenten yhteisöön liittyvien kokemusten väliin, sitä otollisemmin syntyy varjopuhetta täyttämään tätä tilaa. (Mustajoki 2023, 22–24.)

Varjopuhe itsessään ei ole negatiivinen termi. Parhaimmillaan se toimii kehityksen alustana, jos siitä versoo keskusteluja julkipuheeseen ja seuraa sitä kautta jotain uutta ja hyvää. Toisessa ääripäässä on yhteisössä vuosiakin vellova varjopuhe, joka ei koskaan nouse julkiseen keskusteluun tai puitavaksi niiden tahojen kanssa, jotka voisivat ratkaista varjopuheen asioita. Tällöin varjopuhe voi heikentää yhteisöllisyyttä ja yhteisön toimintaa rankastikin. (Mt, 22–23.)

Varjopuhe on suoraan kytköksissä psykologiseen turvallisuuteen. Jos psykologisen turvallisuuden taso on alhainen, vaikeita keskusteluja ei uskalleta edes yrittää käydä, ja varjopuhe valtaa alaa. Vaikeat keskustelut liittyvät yleensä neljään ydinteemaan: arvoihin ja toimintaan (mikä on tavoittelemisen arvoista), kuulluksi tulemisen kokemukseen (mahdollisuus kokea arvostusta), oikeudenmukaisuuteen (tasa-arvoinen kohtelu, reiluus) ja itsemääräämisoikeuteen (vallankäyttö). Näissä teemoissa liikutaan merkitysten tasolla, ja niitä voi olla vaikea tiedostaa. Oleellista on, miksi asioita tehdään jollain tavalla, ei niinkään se, mitä tehdään tai kuka tekee. (Mt, 113–114, 117–118.)

Miten sitten edistää psykologista turvallisuutta työyhteisössä? Organisaation johdolla on tässä oma, erityinen roolinsa, johon ei tässä tutkimuksessa paneuduta erikseen. Jokainen voi kuitenkin yksilötasolla edistää psykologisesti turvallista ilmapiiriä organisaatiossaan esimerkiksi kunnioittamalla toisten mielipiteitä, myös vaikka ne erivät omasta mielipiteestä, olemalla syyllistämättä muita virheistä, ottamalla myös vaikeita asioita puheeksi, keskustelemalla ja kohtelemalla toisia kunnioittavasti ja olemalla itse haavoittuvainen ja erehtyväinen itsensä (Työterveyslaitos 2021, 4).

Sarkkinen kirjoittaa artikkelissaan Hakasen tutkimasta sosiaalisesta rohkeudesta. Sillä viitataan yksilöihin, jotka pyrkivät edistämään yhteistä hyvää ja toimimaan omasta aloitteestaan oikeudenmukaisesti, silläkin riskillä, että se vaarantaa heidän oman maineensa tai asemansa. Työhyvinvointiin kytköksissä oleva sosiaalinen rohkeus tarkoittaa tekoja, jotka hyödyttävät kollegoita tai koko organisaatiota. Rohkeus on siis nimenomaan konkreettisia tekoja: puuttumista epäkohtiin, asioiden keskusteluun nostamista. (Sarkkinen 2022.)

Tällainen rohkeus vaatii yksilötasolla huomattavaa uskallusta ja kypsyyttä, etenkin jos organisaation ilmapiiri ei siihen kannusta. Jotta yksilö voi olla rohkea, hänen on uskallettava kohdata omat tunteensa, vajavaisuutensa ja kipupisteensä. Tähän liittyy oleellisesti häpeän ymmärtäminen, sillä kohtaamaton häpeä estää rohkeutta tulemasta esiin (Rinne 2021, 202). Rinne toteaa häpeän olevan riittämättömyyden kokemusta, sitä ettei koe olevansa tarpeeksi tai hyväksynnän arvoinen (Mt, 204). Brown käyttää häpeästä puhuessaan käsitettä häpeäverkko, joka kuvaa hyvin häpeän usein kerroksista luonnetta: se on kuin ristiriitaisten ja kilpailevien odotusten verkko siitä, keitä, mitä tai kuinka meidän pitäisi olla (Brown 2007, 54–55).

Organisaatiossa häpeä estää rohkeutta, innovatiivisuutta ja itseohjautuvaa kulttuuria kukoistamasta. Yksi lääke häpeän käsittelyyn on itsemyötätunto. Jos yksilöllä on hyvä suhde itseensä, hänen on helpompi suhtautua välittävästi ja myötätuntoisesti myös toisiin. Tämä näkyy vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Organisaatiotason näkökulmasta lisääntynyt empatia ihmisten välisessä kanssakäymisessä lisää psykologista turvallisuutta, mikä puolestaan voi lisätä rohkeutta. Psykologinen turvallisuus ja rohkeus liittyvät siis kiinteästi toisiinsa ja ruokkivat parhaimmillaan toinen toistaan. (Rinne 2021, 37, 206, 215.)

Rohkeassa organisaatiossa ymmärretään, että rohkeus kuuluu kaikille. Se on dialogia ja tekoja, puhumista vaikenemisen sijaan, avun pyytämistä ja tarjoamista, rajojen laittamista ja arvoista kiinni pitämistä. (Rinne 2021, 38.) Rohkeassa organisaatiossa kaikilla sen jäsenillä ja heidän mielipiteillään on väliä. On tärkeää hahmottaa yksilön vastuu. Jokainen osallistuu psykologisen turvallisuuden muodostamiseen omalla toiminnallaan, jokaisessa keskustelutilanteessa, tavallaan kohdata toiset (Mustajoki 2023, 95, 98). Johdon rooli on näyttää esimerkkiä ja mahdollistaa rohkeuden toteutuminen omalla toiminnallaan ja teoillaan, mutta myös jokaisen yksilön vastuulla on toimia rohkeasti omissa roolissaan. Tähän kaikkeen rohkea organisaatio tarvitsee selkeän suunnan ja yhdessä jaetut arvot. Rohkeus on siis yhteydessä myös arvoihin. (Rinne 2021, 38, 98–99.)

5 YHTEISÖLLISEN TYÖYHTEISÖN OMINAISPIIRTEITÄ LUJITTAMASSA

5.1 Keskusteluilla alkuun

Toteutin keskustelut reilun kuukauden aikana huhti-toukokuussa 2024. Sijoitin tarkoituksella toiminnanjohtajan keskustelun loppuun, koska hänen keskustelunsa oli hieman erityyppinen kuin muiden, johtuen hänen johtaja-asemastaan ja siitä, että hän on myös tämän työn toimeksiantajan puolelta nimetty ohjaaja. Kysymykset olivat hänelle osin samoja, mutta osin kävimme myös läpi yleisellä tasolla keskusteluissa esiinnousseita asioita.

Keskustelukysymyksiä suunnitellessa oli kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, etten istuta tutkimuksessani vahvan yhteisöllisyyden tunnetta niihinkin työntekijöihin, jotka eivät koe sitä yhtä voimakkaana kuin toiset. Oman kokemukseni pohjalta oletin, että yhteisöllisyyden tunne vaihtelee jonkin verran eri tiimien välillä ja jotkut eivät koe työyhteisöä niin vahvan yhteisöllisenä kuin toiset. Keskusteluja suunnitellessa ja tehdessä nämä käsitykset piti työntää sivuun. Tasapainoilu omien asenteideni, kollegoitteni yksilöllisten mielipiteiden ja kollektiivisen kokemuksen hahmottamisen välillä toi ajoittain haasteita läpi tutkimusprosessin.

Keskustelujen tavoitteena oli selvittää, millainen käsitys Avustajakeskuksen työntekijöillä on työyhteisönsä yhteisöllisyydestä sekä pyrkiä hahmottamaan mistä nykyinen tila johtuu. Toteutin keskustelut puolistrukturoituina. Olin lähettänyt osallistujille etukäteen kutsun, jossa oli kolme kysymystä. Kutsu on tämän opinnäytetyön liitteenä (ks. liite 1). Kutsu oli hyvin vapaamuotoinen, koska kyse on kollegoistani, ja halusin säilyttää mahdollisimman luonnollisen ilmapiirin läpi tutkimuksen, vaikka kyseessä onkin virallinen tutkimus.

Keskustelut käytiin antamieni kolmen kysymyksen ympärillä. Itselläni oli lisäksi muutamia lisäkysymyksiä keskustelun tyrehtymisen varalta, koskien mm. Avustajakeskuksen työyhteisön historiaa, miten työyhteisöstä on muodostunut vuosien aikana sellainen kuin se on (jatkokysymyksenä toiseen ja kolmanteen kysymykseen), sekä eri henkilöiden roolia yhteisöllisyyden rakentamisessa. Toiminnanjohtajan keskustelussa kävimme lisäksi läpi muissa keskusteluissa esiinnousseita yhteisöllisyyden rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä ja niiden merkitystä vuosien varrella. Kysyin myös toiminnanjohtajalta hänen näkemyksiään Avustajakeskuksen tulevaisuudesta.

Vaikka tunnen kollegani, ja tiedän, kuinka avoin työyhteisömme on, jännitin hiukan etukäteen puolistrukturoituja keskusteluja: riittäisikö kolmesta kysymyksestä puhuttavaa tunnin tai puolentoista ajaksi? Pelkoni keskustelun tyrehtymisestä osoittautui turhaksi jokaisessa ryhmässä. Keskustelut olivat tutkimuksellisesti suoranainen kultakaivos, ei yhtään vähempää. Sen jälkeen, kun sain karsittua jäljelle vain oleelliset, suoraan kysymyksiin ja aiheeseen liittyvät pätkät, litterointiaineistoa on seitsemästä keskustelusta yhteensä 32 sivua. Pohdin kappaleessa 3.2 vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitystä haastattelutilanteessa. Luottamus lienee ollut yksi myötävaikuttava seikka keskustelujen runsauteen ja avoimuuteen. Tilanteista puuttui ryhmäkeskusteluille usein tyypillinen, etenkin alussa korostuva jännitteisyys ja epävarmuus (ks. esim. Valtonen 2005, 231–232).

Luottamuksen ja hyvän haastattelusuhteen luomisen lisäksi haastattelijan on perinteisesti odotettu pysyvän neutraalina: hän ei saisi vaikuttaa lopputulokseen, osoittaa omia mielipiteitään tai ottaa kantaa puolesta tai vastaan (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 44). Koin tämän vaatimuksen keskustelun vetäjänä huomattavan vaikeaksi, pitkälti kaksoisroolini takia. Kollegani tuntevat minut suorasanaisena ja kantaaottavana, ja koin, että haastattelijan tiukan ammatilliseen neutraaliuteen asettuminen olisi ollut avoimesti ja ajoittain hyvinkin rönsyilevästi etenevissä keskustelutilanteissa keinotekoista. Vaikka röhähtelin nauruun muiden mukana, yritin kuitenkin pysyä itse mahdollisimman hiljaa, jotta antaisin tilaa toisten keskustelulle enkä ohjaisi keskustelun suuntaa liikaa.

Toinen haasteita aiheuttanut asia oli ”kultakaivokseni” analysointi. Käyn läpi luvussa 6 analyysini tuloksia. Keskusteluaineistosta nousi sitä läpikäydessä selvästi esiin tietyt teemat, joiden mukaan päädyin luokittelemaan aineistoa. Yksi teemoista oli työyhteisön yhteisöllisyys: mistä se koostuu, mitkä tekijät siihen vaikuttavat, millainen tutkittava työyhteisö on. Toisena teemana esiin nousi itse työ ja sen hyvät puolet, eli rakenteelliset työtä ja sen organisointia tukevat seikat. Kolmantena osa-alueena erottelin suorat, konkreettiset kehitysehdotukset. Neljäs teema oli varjopuhe ja työyhteisön yhteisöllisyyttä haastavat riskit ja vaaranpaikat, joihin tulevaisuudessa olisi hyvä kiinnittää huomiota. Viides teema oli alueelliset erot, joita aineistosta nousi hieman, vaikkei sitä varsinaisesti painotettu keskusteluissa.

Valtonen nostaa artikkelissaan esiin sosiaalisen tapahtuman monimuotoisuuden pohtiessaan vuorovaikutuksellisen aineiston raportoimisen haasteita. Hän kysyy osuvasti, mitä tapahtuu sille osalle aineistoa, joka ei tule litteroitua. Jääkö jotain olennaista huomioimatta? (Valtonen 2005, 240–241.) Keskustelujen litterointi ja analysointi oli aineiston runsauden takia aikaa

vievää ja haastavaa. Miten perata ja tiivistää oleellinen massasta laadukasta aineistoa? Koin saman haasteen jo keskustelujen aikana, yrittäessäni keskustelun vetämisen ohessa tarkkailla vuorovaikutusta, elekieltä, katseita, hiljaisuuksia, keskeytyksiä, jne. Jokaisessa vuorovaikutustilanteessa on omanlaisensa energia. Miten huomata ja tallentaa kaikki se, mitä en enää litteroidessa pysty kuulemaan? Valtonen toteaa, että laadullisen aineiston kohdalla tilanne on aina sama; rikkaasta aineistosta otetaan esiin vain osa (Mt, 240). Tämän tutkimuksen kaltaisen antoisan aineiston kohdalla ongelma on lopulta positiivinen.

5.2 Tulevaisuustyöpajan toteutus

Toukokuussa järjestetyn täysimittaisen työpajan, kuten aikaisempienkin työpajojen, inspiraationa toimi jälleen kerran Sitra. Tällä kertaa pohjana oli heidän kehittelemänsä Tulevaisuustaaajuus-menetelmä, jota kuitenkin sovelsin niin rajusti, ettei pitämäni pajaa voi kutsua Tulevaisuustaaajuudeksi. Alustus antoi kuitenkin hyvän mahdollisuuden kertoa kyseisestä menetelmästä ja näin tutustuttaa työyhteisöäni taas yhteen tulevaisuuden ennakkointityökaluun.

Aloitimme työpajan kertaamalla aiempien työpajojen tavoitteita ja antia, jotta kaikille muodostuisi kokonaiskuva siitä mitä olemme tekemässä. Työpajat eivät ole olleet vain irrallisia hupituokioita, vaan niiden aiheet on suunniteltu jatkumoksi tulevaa strategiatyötä ajatellen. Sen jälkeen pääsimme itse aiheeseen. Tehtävänä oli visioida Avustajakeskusta vuonna 2034, nimenomaan organisaation omaa työyhteisöä ja sen vahvuuksia ja kehittämiskohteita pohtien.

Visiointi aloitettiin muistelemalla, sillä kuten Sitran Tulevaisuustaaajuus-menetelmän vetäjän käsikirjassa todetaan, aivoissamme aktivoituvat samat alueet menneisyyttä muistellessa tai tulevaisuutta kuvitellessa (Poussa, Lähdemäki-Pekkinen, Ikäheimo & Dufva 2021, 23). Ensin muisteltiin pienryhmissä, mikä kaikki on tuonut Avustajakeskuksen tähän hetkeen ja pohdittiin, mitkä kaikki tämän hetken asiat vaikuttavat Avustajakeskuksen tulevaisuuteen. Ohjeistin kollegani keskittymään ennen kaikkea työyhteisön sisällä tapahtuneisiin asioihin: työntekijämuutoksiin, organisaation rakenteiden muutoksiin, syntyneisiin ideoihin... Pyysin pohtimaan myös ulkopuolelta tulleita toimintaympäristön muutoksia erityisesti siitä näkökulmasta, miten organisaatiossa on reagoitu niihin.

Tämän jälkeen jokainen sai pohtia ensin yksin toivotunlaista tulevaisuutta työyhteisölleen. Tehtävänä oli kirjoittaa konkreettinen visio: ”Haluan vahvistaa / kehittää *mitä*, jotta kymmenen

vuoden päästä *mikä on eri tavalla / mitä on tapahtunut / millainen työpaikka on*". Vision muotoilu on suoraan yllä mainitsemani Sitran vetäjän käsikirjasta. Myös jatko seuraa käsikirjan ohjeistusta. Kollegani jakaantuivat jälleen pienryhmiin, joissa valittiin yksi visio jatkotyöstöön ja muille esiteltäväksi, ja siitä muotoiltiin uusi, konkreettinen visio: ”Kymmenen vuoden kuluttua *kuka/mikä/missä + verbi + mitä*”. (Mt, 25.)

Tulevaisuustaaajuus-menetelmä sisältää kolme eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe on ”Haasta”, jonka itse jätin väliin työpajassani, sillä aika oli rajallinen, ja koin tärkeämmäksi käydä läpi jatkumon tähän saakka. Toinen osa on ”Kuvittele”, jota kuvasin yllä. Kolmas, ja viimeinen osuus on ”Toimi”, jossa nimensä mukaisesti siirrytään visioimisesta konkreettisten tekojen kehittämiseen. Kävimme läpi muutoksen eri tasoja, jonka jälkeen työskentelyä jatkettiin samoissa pienryhmissä kuin edellisessä osassa. Ryhmät ideoivat tekoja kolmelle eri muutoksen tasolle. (Mt, 5, 27–28.) Painotin tässäkin ideoimaan tekoja siitä näkökulmasta, mitä organisaatiossa voitaisiin tehdä ja mitä kollegani itse voisivat tehdä.

Tulevaisuus- ja työpajatyöskentelyn on tarkoitus jatkaa organisaatiossa loppuvuoden 2024 aikana, ja vuonna 2025 siihen liitetään strategia- ja visiotyöskentely. Toisentyypiseen työpajaan osa kollegoistani pääsi tutustumaan tämän opinnäytetyön toista osaa varten järjestetyssä työpajassa, jossa rakennettiin yhteisöllisen työyhteisön mallia (ks. luku 5.4).

Ohjeistuksena oli koko työpajan ajan pohtia tehtäviä organisaation sisällä tapahtuneita asioita painottaen. Työpajan tavoitteena oli kääntää katse sisäänpäin omaan organisaatioon ja pohtia sen vahvuuksia ja kehittämiskohteita tulevaisuudessa pärjäämistä ajatellen. Tämän näkökulman omaksuminen osoittautui haasteelliseksi, niin yksilö- kuin pienryhmätöissäkin. Muistelutehtävää yhdessä purettaessa käytiin paljon läpi historian osalta tapahtuneita asioita, mutta liittyen itse asiaan tai ulkopuolelta tulleeseen muutokseen, johon on reagoitu. Oman roolin ja toimijuuden hahmottaminen oli haastavaa. Sama suuntaus oli havaittavissa visioita läpikäydessä. Visioissa oli paljon konkreettiseen toimintaan liittyviä ajatuksia, kehittämisehdotuksiakin. Sen sijaan organisaation vahvuuksia ja sisäisiä kehittämiskohteita ei ainakaan laajamittaisesti saatu sanallistettua tai käytettyä ”moottorina” visioita luodessa.

Tämä jäi vaivaamaan itseäni, koska en usko, että organisaatio on voinut toimia 30 vuotta menestyksekkäästi ”lastu laineilla” -mentaliteetilla, vain reagoiden ulkopuolelta tuleviin ärsykeisiin. Omien vahvuuksien ja tilaisuuksiin tarttumisen sanallistaminen on kuitenkin haastavaa. Otan lopputuloksesta vastuun vetäjänä. Tulevaisuustyöskentely ja työpajojen

vetäminen on minullekin uutta, ja koen, etten ehkä osannut ohjeistaa tarpeeksi yksityiskohtaisesti tai konkreettisin esimerkein mitä haetaan. Omien vahvuuksien pohdiskelu on tulevaisuustyöskentelyn ohessa kuitenkin melko uutta organisaatiossa, ainakin kollektiivisesti tehtynä, ja katseen kääntäminen sisäänpäin muutti työskentelytapaa oleellisesti aiempiin työpajoihin verrattuna. Olin myös aikataulutannut työpajan aivan liian optimistisesti, aikataulu petti täysin. Sain asiasta myös palautetta. Ryhmissä koettiin, että aika loppui kesken juuri kun keskustelu alkoi päästä vauhtiin ja alettiin edetä pintaa syvemmälle.

En silti pidä työpajaa epäonnistuneena, päinvastoin. Itselleni se, kuten muutkin pitämäni työpajat, oli vetäjänä todella opettavainen kokemus. Uskon, että myös kollegani ovat saaneet työpajoista ajattelemisen aihetta, ja nyt käyntiin lähtenyt pohdinta auttaa eteenpäin seuraavissa aiheen parissa tehtävissä harjoituksissa. Kaiken kaikkiaan työpajat ovat osoittaneet, miten laajoista ja monitahoisista asioista on kyse, kun harjoitellaan tulevaisuuden ennakkointia tai pohditaan organisaation ja sen yksilöiden omia strategisia vahvuuksia ja kehittämiskohteita sekä niiden hyödyntämistä ja työstämistä. Yhteisönä, kollektiivisesti, näiden asioiden puiminen vie vielä enemmän aikaa. Uskon sen kuitenkin olevan antoisampaa ja johtavan parempaan lopputulokseen, kuin jos sitä tekisi pieni johtoryhmä omassa piirissään.

5.3 Kirjeitä tulevaisuuteen

Toukokuun 2024 tulevaisuustyöpajassa pohdittiin ja visioitiin Avustajakeskuksen tulevaisuutta enimmäkseen pienryhmissä. Heti työpajan jälkeen tutkimukseeni osallistuvat saivat tehtäväkseen kirjoittaa itselleen kirjeen tulevaisuuteen. Tehtävän pohjana oli Kirje tulevaisuudesta -menetelmä, jota sovelsin tutkimukseeni. Kirje ja tulevaisuustyöpaja linkittyvät toisiinsa, koska niissä molemmissa pohditaan Avustajakeskuksen tulevaisuutta nimenomaan työyhteisön näkökulmasta ja työyhteisöön keskittyen.

Toteutin kirjeen Webropol-kyselynä. Lähetin osallistujille työsähköpostistani linkin anonyymiin kyselyyn. Pohdin tovin, lähettäisinkö linkin opiskelusähköpostistani, sillä olin koko tutkimuksen ajan äärimmäisen tarkka anonymitteetistä. En halunnut kenenkään ajattelevan, että käsittelen kirjeitä työkoneellani, sillä painotin alusta asti, että hoidan tähän tutkimukseen liittyvät asiat täysin irrallaan työympäristöstä. Riski vieraasta osoitteesta tulevan viestin päätyemisestä roskapostiin oli kuitenkin siinä määrin suuri, että päädyin lähettämään linkin työsähköpostistani.

Läheittämani sähköposti oli hyvin lyhyt, sisältäen linkin, päivämäärän, mihin mennessä vastaukset on palautettava, sekä maininnan siitä, että tarkempi ohjeistus kirjoittamiseen löytyy Webropol-linkistä. Linkin takana ollut varsinainen ohjeistus on tämän opinnäytetyön liitteenä (ks. liite 2). Kirjoitusmotivaation lisäämiseksi tarjosin osallistujille mahdollisuutta lähettää kirje itselleen Futureme.org-sivuston kautta. Koin itse tämän siinä määrin houkuttelevaksi, että kirjoitin samojen teemojen ympäriltä kirjeen ja lähetin sen tulevaisuuteen itselleni. Tässäkin korostuu jälleen kaksoisroolini tutkijana ja työyhteisön jäsenenä. Pyörittelen mielessäni työntekijänä samoja kysymyksiä, joita pohdin tutkijana opinnäytetyössäni.

Tulevaisuustyöpajassa pohdittiin Avustajakeskuksen tulevaisuutta kymmenen vuoden päästä. Vaikka kirjetettava oli jatkoa työpajalle, valitsin sen ajankohdaksi tulevaisuuden viiden vuoden päässä. Osallistujista jokunen on kymmenen vuoden päästä jo eläkkeellä, ja kymmenen vuotta on muillekin pitkä aika. Koin, että sinne asti ajatteleminen olisi vaikeuttanut tehtävää entisestään, tarpeettomasti, joten siirsin ajankohtaa lähemmäs. Pyrin ohjeistuksessa painottamaan rentoutta kirjoittamisessa. Jokaisen oma ääni saisi näkyä ja pituus vaihdella. Keskiössä olivat jokaisen työntekijän omat unelmat ja toiveet tulevaisuuden itseen ja työyhteisöön liittyen. Sainkin melko eri mittaisia kirjeitä vastaukseksi.

Jokaisella oli mahdollisuus vastata vain yhden kerran. Vastaus oli mahdollista lähettää myös sähköpostitse minulle, jos Webropol-kyselyn vastausruudun merkkimäärä ei riittäisi. Yksi hyödynsi tätä mahdollisuutta, menettäen samalla toki anonymiteettinsä. Muut vastasivat Webropol-kyselyn kautta. Kaikki tutkimukseen osallistuvat ja keskusteluissa mukana olleet eivät vastanneet kirjeeseen. Vastauksia tuli yhteensä 12 kappaletta, kun tutkimukseen oli ilmoittautunut mukaan yhteensä 21 henkeä, jotka myös osallistuivat kaikki keskusteluihin. Arvelen tämän johtuvan siitä, että kirjoitustehtävä hirvitti ylipäättään monia osallistujia. Olenkin erittäin tyytyväinen saatujen vastausten määrään. Ne edustavat noin kolmasosaa koko työyhteisöstämme. Käyn analyysini tuloksia läpi luvussa 6.

Kirjeiden analysointi vaati tarkkuutta. Menetelmään ei ole olemassa vakiintuneita analyysimenetelmiä, tutkijan on osattava soveltaa tutkimuskohtaisesti. Kirjeitä voi jakaa tyyppiryhmiin tai niistä voi erottaa tyyppillisiä osia. Aineistoa voi analysoida myös tulevaisuuskuviin paneutuen: millaisia asioita toivotunlaisesta tulevaisuudesta kuvataan? Näitä asioita voi edelleen tyyppitellä esimerkiksi arvojen tai psykologisten perustarpeiden mukaan. (Hänninen ym. 2021, 140–141.)

Menetelmän tarkoituksena ei ole ennustaa tulevaisuutta, vaan tarkastella tutkimuskohteen visioita siitä. Tämä on tärkeää huomioida myös analyysissä. Kirjeissä kulkee mukana kirjoittajan henkilöhistoria, arvostukset, kulttuuritausta, kirjoitushetken elämäntilanne, jne. Analysoinnin kannalta tämä tarkoittaa väistämättä tulkinnallisen epävarmuuden ja tutkijan subjektiivisuuden läsnäolon hyväksymistä. (Mt, 151–152.)

Kirjeitä lukiessani niistä oli erotettavissa selvästi samankaltaisia teemoja kuin keskusteluiden aineistosta, ja päädyinkin nostamaan esiin kirjeistä saman jaottelun mukaisesti teemoja, jatkoksi keskusteluanalyysiin. Tämän lisäksi keskityin analysoimaan tulevaisuussuuntautuneisuuden näkökulmasta kirjeiden yleissävyä ja sitä, millaisia tulevaisuuskuvia ja odotuksia niistä oli luettavissa.

Koska kirjeet tulivat minulle yhtä lukuun ottamatta anonyymeinä, niistä ei ollut analysoitavissa kytköksiä kirjoittajan historiaan, arvostuksiin tai elämäntilanteeseen. Mielestäni tämä on tutkimusta ajatellen hyvä asia, koska tutkija, etenkin tämän tutkimuksen kaltaisessa kaksoisroolitalanteessa, ei voi koskaan pyrkimyksistään huolimatta olla täysin objektiivinen. Oma käsitykseni kollegoistani ja heidän toimintatavoistaan ja mielipiteistään olisi voinut värittää analyysiä liikaa.

5.4 Yhteisöllisen työyhteisön hahmottelua työpajassa

Pidin yhteisöllisen työyhteisön visuaalisen mallin rakentamiseen tähtäävän työpajan elokuussa 2024, kollegoitteni kesälomien jälkeen. Lähetin kutsun (ks. liite 3) kesäkuussa, jolloin osa oli jo lomilla, ja pyysin vastaukset 19.7.2024 mennessä. Tämä oli hieman riskialtista kesälomien pyöriessä, mutta huoleni osallistujien määrästä osoittautui turhaksi. Työpajaan ilmoittautui mukaan 16 henkeä, joka on yli puolet työyhteisöstä. Olin tästä todella otettu.

Kerroin jo kutsussa, että tarkoituksena on työskennellä palvelumuotoilun hengessä yhdessä pohtien, tutkien ja kokeillen. Tavoitteena oli visualisoida yhteisöllisen työyhteisön toimintatapoja ja asioita, joihin tulee kiinnittää huomiota, jotta yhteisöllisyys on vastedeskin hyvällä tasolla työyhteisössämme. Kerroin myös, ettei mitään valmista rakennetta ole, vaan luomme tuotoksen yhdessä alusta alkaen, ja että tämän tuotoksen on tarkoitus olla ensimmäinen askel. Työstämistä jatkettaisiin myöhemmin, ideaalitalanteessa säännöllisesti ja koko työyhteisön voimin. Tavoitteena ei siis missään nimessä ollut saada aikaiseksi loppuun viimeistelyä ”teosta”, joka tallennetaan pölyttymään kaapin perälle tai bittiavaruuteen. Tämä

oli itselleni tärkeää, koska koin, että roolini työpajan vetäjänä tuli olla ”kokoaja”, ei niinkään mallin keksijä. Jos määrittäisin edes osan muotoa itse, mallia ei luotaisi alusta loppuun aidosti yhdessä. Halusin myös seurata palvelumuotoilun periaatteita tekemisessä, sen verran kuin se oli mahdollista rajatun ajan ja resurssien puitteissa.

Laadin työpajan sisällön haastattelu- ja kirjeaineistoista esiin nousseiden asioiden pohjalta. Aineisto oli runsasta, ja sieltä nousi useita teemoja. Keskityin työpajassa yhteisöllisyyttä ylläpitäviin ja kehittäviin tekijöihin sekä varjopuheena esiin nousseisiin asioihin. Työstimme näitä pienryhmissä työpajapäivän ajan.

Aloitin työpajan esittelemällä tutkimuksessa havaitsemiani tekijöitä osallistujille, eli kerroin millaisia yhteisöllisyyttä ylläpitäviä tekijöitä ja toisaalta varjopuheessa esiin nousseita asioita tutkimusaineiston mukaan työyhteisöstämme löytyy. Kävimme myös lyhyesti läpi varjopuhetta käsitteenä, jotta kaikki voisivat ymmärtää, mistä näkökulmasta käsittelen varjopuheen asioita tutkimuksessani. Tämän jälkeen jaoin osallistujat etukäteen määrittelemiini ryhmiin. Osallistujia oli joka tiimistä, ja halusin laatia ryhmäjaon etukäteen, jotta saan varmistettua, että osallistujat jakautuvat tasaisesti ryhmiin niin että joka tiimistä on jokaisessa ryhmässä henkilöitä. Kiinnitin myös huomiota siihen, että ryhmissä olisi tasaisesti sekä uudempia että pidempään olleita työntekijöitä. Näin saisimme mahdollisimman erilaisia näkökulmia asioihin.

Aamupäivän tehtävänä oli ensin keskustella ryhmissä esittelemistäni käsitteistä ja asioista ja pohtia, mitä ne tarkoittavat ryhmän jäsenille ja miten he näkevät – tai eivät näe – niiden toteutuvan työyhteisössämme jokapäiväisessä työn arjessa. Painotin ohjeistuksessa, että keskusteluun kannattaa käyttää aikaa, koska yksilöllisiä kokemuseroja on varmasti. Tämän jälkeen tehtävänä oli ryhmitellä yhteisöllisyyttä ylläpitävät tekijät neljäksi tai viideksi kokonaisuudeksi, sen perusteella, miten ryhmä näkee niiden liittyvän toisiinsa. Huomautin, että oikeita vastauksia ei ole ja tehtävä voi tuntua haastavaltakin, koska oikeastaan kaikki tekijät ovat tavalla tai toisella kytköksissä toisiinsa. Tehtävänä oli myös miettiä, millä yhteisöllisyyttä ylläpitävillä tekijöillä voitaisiin tarttua varjopuheessa esiin nousseisiin asioihin niin, ettei niistä tule vastedes yhteisöllisyyttä vaarantavia karikoita, ja liittää varjopuheen elementit sopiviin kokonaisuuksiin. Aamupäivän loppuksi jokainen ryhmä esitteli lyhyesti pohdintojaan.

Iltapäivällä työ jatkui samoissa ryhmissä, niiden päästessä työstämään visuaalista kuvaansa yhteisöllisestä työyhteisöstä. Askartelimme perinteisesti kartongeille, paperia, saksia ja tusseja

käyttäen. Rajasin tietokoneen käytön pois, koska halusin tuotoksista tässä kohtaa riittävän samantyyppiset. Olin myös ohjeistanut, etteivät osallistujat tarvitse mukaan mitään välineitä.

Jokainen ryhmä sai valita itse, millaisen kuvan haluaa luoda. Painotin kuitenkin, ettei muodon pohtimiseen kannata tässä kohtaa käyttää liikaa aikaa, koska se ei ole oleellista. Mallia on tarkoitus jatkokehittää ja muoto voi muuttua useaan otteeseen. Tehtävänä oli sijoittaa aamupäivän pohdintojen tuloksena ryhmitellyt kokonaisuudet tuotokseen niin, että se kuvastaa yhteisöllistä työyhteisöä. Vinkkasin, että ryhmittelyt voivat hyvin muuttua, kun niitä aletaan työstää visuaaliseen kokonaisuuteen, ja että se on normaali osa työstämisprosessia. Viittasin palvelumuotoilun työskentelytapaan, jossa palataan välillä taaksepäin suotavanakin osana kehittämistyötä. Ainoa rajaus, jonka annoin, koski varjopuheessa esiin nousseita asioita. Niitä ei saanut sijoittaa kaikkia yhteisöllisen työyhteisön kuvan ulkopuolelle (esimerkiksi talossa pihalla olevaan pensaaseen), koska ne ovat osa työyhteisöämme.

Visuaalisen tuotoksen työstämisen lisäksi pyysin jokaista ryhmää miettimään kehitysehdotuksia jatkoon. Miten mallia voisi kehittää, joko ryhmän itsensä tekemän tuotoksen pohjalta tai jollain uudella tavalla? Millainen voisi olla ajan kanssa hiottu tuotos? Ryhmät voisivat myös pohtia erilaisia tapoja nostaa keskusteluun varjopuheen asioita. Miten näitä asioita voitaisiin käydä läpi koko työyhteisön voimin? Kuten aamupäivällä, työskentelyn päätteeksi jokainen ryhmä esitteli lyhyesti oman tuotoksensa ja kehitysehdotuksensa. Pyysin myös kertomaan, jos jokin asia oli erityisesti herättänyt keskustelua.

Analysoin työpajan tuotoksia ja antia luvussa 6.3. Tämän tutkimuksen ulkopuolella, esittelin työpajan tuotokset koko työyhteisön yhteisessä tiimipäivässä muutama päivä työpajan jälkeen. Tuotosten, ja niiden pohjana olevien yhteisöllisen työyhteisön ja varjopuheen elementtien esittelemisen jälkeen jaoin osallistujat ryhmiin niin, että jokaisessa ryhmässä oli sekä työpajaan osallistuneita että ei-mukana olleita työntekijöitä. Ryhmien tehtävänä oli, samaan tapaan kuin työpajassa, pohtia, mitä ajatuksia elementit herättävät ja miten ne näkyvät työssä ja työyhteisössämme. Lisäksi he saivat miettiä yhteisöllisen työyhteisön mallin kehittämistä ja käyttömahdollisuuksia. Yhteisessä koonnissa jokainen ryhmä esitteli joko yhden jatkokehitysidean tai asian, joka erityisesti herätti ajatuksia ja sai aikaan keskustelua.

6 YHTEISÖLLISEN TYÖYHTEISÖN OMINAISPIIRTEET: TUTKIMUSTULOKSIA

6.1 Keskustelut ja kirjeet: yhteisöllisyyden avaimia

Käyn tässä luvussa läpi tutkimukseni tuloksia sen eri vaiheista. Työ on edennyt edellisen vaiheen määrittäessä seuraavaa. Tarkastelenkin ensin keskusteluiden ja kirjeiden analyysini tuloksia, sillä nämä toimivat pohjana työpajatyöskentelylle. Sitä ennen käsittelen kuitenkin lyhyesti esiinnoitukseen kehitysehdotuksen työhyvinvointikyselyitä koskien.

Keskusteluiden aikana kävi ilmi, että työhyvinvointikyselyihin ei aina vastata täysin rehellisesti, koska niitä ei toteuta ulkopuolinen taho vaan toiminnanjohtaja, joka on myös kaikkien työntekijöiden esihenkilö. Ihmiset eivät luota täysin anonymiteettiinsä. Epäselväksi jäi kuitenkin, kuinka iso osa henkilökunnasta kokee näin. Esiin nousi myös jopa arveluita siitä, että (pieni) osa henkilökunnasta jättäisi vastaamatta kokonaan anonymiteetin puuttumisen vuoksi. Tätä väitettä ei kuitenkaan voitu tutkimuksessa todentaa, koska koko henkilökunta ei osallistunut tutkimukseen. Tutkimustulosten pohjalta nostan kuitenkin yhtenä kehitysehdotuksena esiin työhyvinvointikyselyiden teettämisen ulkopuolisella taholla. Tätä voisi kokeilla muutamana vuonna, ja seurata, onko sillä vaikutusta tuloksiin.

Yleisellä tasolla kyselyiden luotettavuutta epäillään usein, koska ajatellaan ihmisten valehtelevan tai vastaavan epämääräisesti ja tunnepitoisesti ”päivän fiiliksen” mukaan. Tämä ei tee työhyvinvointikyselyistä tarpeettomia, mutta on hyvä pohtia, miten niitä hyödynnetään ja miten niihin suhtaudutaan. Pohjanheimo näkee kyselyt kollektiivisena puheenvuorona työyhteisön käymässä keskustelussa, jolloin olennaista on se, miten kyselyssä esiin tuleviin asioihin suhtaudutaan. Kysely itsessään ei ratkaise mitään, vaan se, millaisiin toimenpiteisiin tulosten pohjalta ryhdytään. (Pohjanheimo 2015, 167.)

Toimeksiantajan organisaatiossa on tutkimukseni perusteella hyvät edellytykset tarttua mahdollisiin epäkohtiin ja käydä työyhteisön kesken keskustelua niistä. Aineistoista piirtyy kuva avoimesta työyhteisöstä, jossa arvostetaan ihmisiä ja yhteisöllisyyttä. Luokittelin keskustelu- ja kirjeaineistoista 13 eri yhteisöllisyyttä kehittävää ja ylläpitävää tekijää, jotka käyn läpi alla. Näiden lisäksi aineistoista oli erotettavissa itse työhön, sen tekemiseen ja työnteon rakenteisiin liittyviä asioita, joiden osaltaan koettiin lisäävän työhyvinvointia ja siten myös myötävaikuttavan yhteisöllisyyden mahdollisuuksiin kukoistaa. Tällaisia tekijöitä olivat

mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan, organisoida ja kehittää omaa työtä sekä kasvaa ja kehittyä ammatillisesti. Tärkeäksi koettiin myös luottamus (annetaan vastuuta) ja joustavuus (mm. etätyöpäivät) sekä monipuolinen työnkuva.

Tutkimuksessa kulki mukana sivujuonteen omaisena asiana myös alueelliset erot, joita ei varsinaisesti painotettu tutkimuskysymyksissä. Alueelliset erot ilmenivät lähinnä siinä, kuinka joka toimistolla koettiin yhteisen hengen lisäksi olevan omanlainen henkensä ja tunnelmansa. Aineistoista kävi kuitenkin selvästi ilmi, että kun kokoonnutaan yhteen, ei eroja tai kuppikuntia koeta olevan. Jonkin verran nousi myös esiin päätöksenteon suhteen ajoittainen tunne muilla alueilla siitä, että Turussa, päätoimistolla, tehdyistä päätöksistä ei kulje tieto aluetoimistoille. Toisaalta Turku koettiin meluisana ja pyörteisenä, koska päätoimistolla käy eniten asiakkaita ja siellä on paljon ulkopuolistenkin vierailuja ja tapahtumia. (Turun päätoimiston tiloissa on sali, jota vuokrataan ulkopuolisille.)

Käyn seuraavaksi läpi aineistojen perusteella listaamani yhteisöllisyyttä kehittävät ja ylläpitävät tekijät Avustajakeskuksen työyhteisössä. Näitä ovat yhteistyön arvostus, ihmisten asettaminen etusijalle, pitkäjänteinen tekeminen, itsensä likoon laittaminen, moninaisuuden arvostus, hyvät sosiaaliset ja tunnetaidot, fyysinen läsnäolo, kollektiivinen vastuu, yhteisöllisyys arvona ja vaatimuksena, osallistava ja palveleva ihmisjohtaminen, keskeneräisyyden ja inhimillisyyden salliminen, intuition käyttö ja arvostus sekä tasa-arvoinen kohtelu (ks. myös liite 5).

”Kun tulee tenkkapoo, niin yhdessä mietitään, miten tämä ratkaistaan.”

Yhteistyön arvostus välittyi aineistoista monin tavoin, sekä suorasti että epäsuorasti. Se on yksi Avustajakeskuksen perusarvoista (”Osaamme ja onnistumme yhdessä”, ks. luku 2.2) ja sen vaaliminen näkyy niin organisaation rakenteissa kuin arjen vuorovaikutuksessakin. Tiimeissä päätetään hyvin paljon yhdessä tiimiä koskevista asioista ja tehdyistä päätöksistä tiedotetaan muutakin organisaatiota. Yksilöt tuovat tiimeihin pohdituttavia asioita, joihin pyritään löytämään yhdessä sopivat ratkaisut. Yhteisiä tapaamisia on paljon, ja yhteisistä asioista keskusteltaessa jokainen voi ottaa kantaa asioihin.

Yhteistyön arvostukseen kytkeytyi aineistoissa myös työn merkityksellisyys; koetaan, että työtä tehdään yhdessä merkityksellisen asian puolesta. Tämä merkityksellisyys ja yhteistyön arvostus ulottuu myös organisaation ulkopuolelle. Suhteita sidosryhmiin ja asiakkaisiin vaalitaan, ja

heidän näkemyksiään pyritään ottamaan huomioon. Hyvä esimerkki tästä on luvussa 2.2 esittelemäni arvotyöskentely.

”Aina autetaan toisia. Kukaan ei sano, et ei kuulu mun toimenkuvaan.”

Yhteistyön arvostus pohjaa ihmiskeskeiseen toimintatapaan, jossa ihmiset asetetaan etusijalle asioihin nähden. Tämä oli yksi voimakkaimmin aineistoista nähtävissä oleva ominaisuus, läpi tutkimuksen. Ihmisiin panostetaan. Yhteiseen tekemiseen ja tapaamisiin resursoidaan aikaa ja niissä myös odotetaan kaikkien olevan läsnä. Kiirepiikki tai tekemättömät työt eivät ole, satunnaisia poikkeuksia lukuun ottamatta, hyväksyttävä syy olla osallistumatta. Työntekijät mieltävät muiden auttamisen osaksi omaa toimenkuvaansa. Se ei ole jotain ylimääräistä tai erillistä, jota hoidetaan, jos omilta töiltä ehditään. Samaa asennetta sovelletaan asiakastyöhön, työntekijät arvostavat sitä, että asiakkaille saa, ja kuuluu antaa aikaa.

”Se on niinku meidän tarina, aina kun joku uusi tulee, me kerrotaan, et meillä on tosi hyvä työporukka.”

Kolmantena tekijänä on pitkäjänteinen tekeminen. Asioita suunnitellaan pitkällä tähtäimellä, jopa useiden vuosien päähän, kvartaalitempoilun sijaan. Kehitystyölle lasketaan aikaa samalla periaatteella. Kukaan ei odota, että suurissa kysymyksissä valmista tulee muutamassa viikossa tai edes kuukaudessa. Yhteisöllisyyden näkökulmasta tämä tarkoittaa ajan antamista ihmisille ja sitoutumista.

Henkilökunnassa on monia, jotka ovat olleet Avustajakeskuksessa töissä yli vuosikymmenen. Toiminnanjohtaja on ollut töissä koko Avustajakeskuksen 30-vuotisen matkan ajan. Tämä antaa perspektiiviä menneeseen. Työyhteisölle on kehittynyt vuosien kuluessa omanlaisensa ”peruspolku”, johon uusien työntekijöiden on helppo liittyä ja tuoda oma osaamisensa polkua täydentämään. Kun vastaanottamassa on yhteisö, jonka jäsenet kertovat, kuinka huippu porukka yhteisössä on, ja toimivat sen mukaisesti, tarinaan on helppo lähteä mukaan.

”On ne prosessit, mut kannustetaan löytämään oma tapa tehdä töitä ja luotetaan. Et saa niinku oma persoona näkyä tekemisessä.”

Ihmisiin panostamisen lisäksi ylpeys ja innostus omasta työstä ja työyhteisöstä oli läsnä tutkimuksessa merkittävässä määrin läpi aineistojen ja koko tutkimusprosessin. Omasta työstä, ja sen merkityksellisyydestä ollaan ylpeitä ja sen puolesta halutaan laittaa itsensä likoon. Tähän liittyy ihmisten kokemus siitä, että heidän tekemistään ja tekemisen tapaa arvostetaan. Työssä voi hyödyntää omaa persoonaansa, ja jokaisella on vapaus tehdä työtä itsensä näköisellä tavalla, toki yhdessä sovittujen prosessien ja käytänteiden puitteissa.

”Kaikkia meitä on elämä koulunut jollain tapaa jossain vaiheessa.”

Oman persoonan näkymisen salliminen liittyy moninaisuuden arvostukseen, joka aineistoista nousi esiin. Tämä näkyi työn tekemisessä ja konkreettisissa toimintatavoissa; erilaisia tapoja tehdä asioita pyritään sallimaan ja arvostamaan. Selvimmin moninaisuuden arvostus näkyi kuitenkin ihmisten erilaisuuden arvostamisessa ja keskinäisten riippuvuussuhteiden tunnistamisessa ja tunnustamisessa. Työyhteisössä tiedostetaan keskinäisen vuorovaikutuksen merkitys yhteisön, ja sen yksilöiden, muovautumisessa ja kasvamisessa. Yksilöt oppivat ja kehittyvät työyhteisön jäseninä, ja joitain piirteitä omaksutaan toisilta matkan varrella. Samalla erilaiset persoonat tasapainottavat ja täydentävät toisiaan, ja mahdollistavat yhteisön kollektiivisen oppimisen ja kehittymisen.

”Tänne on kertynyt töihin tietyn persoonan omaavia aikuisia, on kypsyyttä ja sellaista tietynlaista avoimuuttakin, että ymmärretään toisiamme.”

Aineistojen perusteella Avustajakeskuksen työyhteisössä ihmiset arvostavat ja kunnioittavat toisiaan. Murheista ja haasteista uskalletaan kertoa. Työntekijät voivat luottaa siihen, että kollegoilta, tiimiltä ja työyhteisöstä ylipäättään saa tukea ja lohtua. Tällainen edellyttää paitsi avointa ja psykologisesti turvallista työyhteisöä, myös sosiaalisia ja tunnetaitoja työyhteisön jäseniltä. Tämäkin liittyy lopulta ihmisten asettamiseen toiminnan keskiöön.

Sosiaalisten ja tunnetaitojen kehittämiseen on panostettu vuosien varrella työyhteisössä erilaisin koulutuksin, ja niiden tasoon kiinnitetään huomiota myös uusia työntekijöitä rekrytoidessa. Työhyvinvoinnista huolehtiminen, myös kollegoiden osalta, kuuluu kaikille. Jokainen on tässä vastuullinen, eivät vain johtavassa asemassa olevat.

”Kyllä meillä vaalitaan sitä yhdessäoloa, on näitä tiimipäiviä ja tyhyjä.”

Yhtenä yhteisöllisyyttä ylläpitävänä, erottavana tekijänä nousi esiin fyysinen läsnäolo. Yhteisiä palavereja ym. Teams-tapaamisia on viikoittain. Teams-kommunikointi pätkivine yhteyksineen ja muine haasteineen koettiin yksinään riittämättömäksi yhdessäolon kannalta. Sen koettiin vaativan rinnalleen riittävästi tapaamisia kasvotusten. Tähän resursoidaan paljon aikaa organisaatiossa.

Toiminta-alue kattaa koko lounaisen Suomen. Koska tiimien jäsenet ovat hajallaan koko toiminta-alueella, tiimit tapaavat kuukausittain ympäri toiminta-aluetta. Lisäksi yhteisiä, koko henkilökunnan tiimi- ja tyhyypäiviä on useampia vuodessa. Tämän päälle organisaatiossa on myös kahden tiimin yhteisiä kehittämispäiviä, näitäkin muutamia vuodessa.

”Semmonen järjestöhenki, et ollaan niinku yhdessä tässä. Kun yksi onnistuu, niin kaikki onnistuu.”

Käsite järjestöhenki nousi esiin useammassa kohtaa aineistoja. Sillä viitattiin yhdessä toimimiseen merkityksellisen asian puolesta ja vastuun kantamiseen kokonaisuudesta. Käytän tästä termiä kollektiivinen vastuu. Tätä on mm. luottamus siihen, että jokainen hoitaa osansa eikä vapaamatkustusta ole, sekä yhteistyön arvostuksen yhteydessä käsitelty muiden auttaminen osana omaa perustoimenkuvaa. Käsite menee kuitenkin pidemmälle kuin auttaminen perustoimenkuvana. Voisi puhua myös horisontaalisesta vastuusta. Yksilöt kokevat, että he ovat vastuussa toisilleen ja yhdessä kokonaisuuden toimimisesta. Tämän vastakohta olisi vertikaalinen vastuu, jossa lähtökohta ja motivaatio asioiden tekemiselle tulee siitä, että esihenkilö tai johto viime kädessä niin vaatii ja seuraa tavoitteiden toteutumista.

”Tämä työ on sellainen runsaudensarvi, sosiaalinen tsunami. Aika hankalaa olla silleen, että käyn vaan töissä täällä.”

Kolikolla on aina kaksi puolta. Mikään asia ei vain anna, ilman että se myös vaatii tai ottaa jotain. Aineistoista on selvästi nähtävissä, kuinka toisaalta yhteisöllisyys on arvo, johon halutaan sitoutua, mutta se on samalla myös vaatimus. Organisaatiossa on persoonallisen tilan taustalla yhdessä sovitut yhteiset arvot ja vuosien saatossa muokkautunut toimintakulttuuri, joita sen jäsenten odotetaan noudattavan. Yltiöpäiselle sooloilulle, tai rusinoiden noukkimiselle pullasta, ei ole sijaa. Kollektiivisen vastuun yhteydessä esiinnoussut ajatus yhteisestä onnistumisesta toimii myös toiseen suuntaan. Jos yksi mokaa, tai ei ole luottamuksen arvoinen, seuraukset näkyvät kaikille.

Tietynlainen avoimuus, luottamus, yhteisten arvojen noudattaminen, ja itsensä likoon laittaminen on myös vaatimus. Yhteisöllisyys on tiimipeliä. Kaikille tämä ei sovi. Keskusteluiden aikana tuli usein ilmi, kuinka työyhteisöön sopimattomat yksilöt ovat jossain kohtaa matkaa lähteneet pois, koska yhteisöllinen toimintakulttuuri, jossa heittäydytään enemmän tai vähemmän täysillä mukaan, on ollut liikaa. Tässä yhteydessä on kuitenkin huomautettava, että avoimuus ei ole synonyymi ekstrovertille. Työyhteisössä on useita introverteja yksilöitä, jotka kokevat voivansa toimia itselleen ominaisella tavalla.

”Mä teen ihan niinku kaikkea, mikä auttaa meidän ihmisiä kukoistamaan ja toimintoja menemään eteenpäin.”

Tässä tutkimuksessa ei käsitellä varsinaisesti johtamista, mutta nostan esiin yhtenä yhteisöllisyyden osatekijänä osallistavan ja palvelevan ihmisjohtamisen, joka näkyi läpi aineiston vaikuttavana tekijänä. Johtamisen koettiin mahdollistavan, ylläpitävän ja tukevan yhteisöllistä ilmapiiriä. Esimerkillä johtaminen mainittiin usein tärkeänä tekijänä. Se näkyi myös toiminnanjohtajan ja tiiminvetäjien keskusteluissa, joissa painottui läsnä olemiseen, vuorovaikutukseen ja yhteistyössä toimimiseen panostaminen. Omasta työnkuvasta kysyttäessä ensimmäisenä nousi esiin muiden ihmisten työn mahdollistaminen ja tukeminen.

Osallistava johtaminen viittaa siihen, että työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon. Sen tilalla voisi olla myös osallistuva johtaminen, sillä toiminnanjohtaja ja etenkin tiiminvetäjät

tekevät myös perustyötä ja kokevat sen tärkeäksi ja arvokkaaksi. Kaiken kaikkiaan ihmisten arvostus ja etusijalle laittaminen nousi esiin aineistoista hyvin konkreettisina tekoina, esimerkiksi ajankäytön suhteen. Yhteiset palaverit ja ajanvietot, myös epämuodollisemmat (toimiston vappubileet, yhteiset kuulumistenvaihtopalaverit), priorisoidaan ja niissä mukana oleminen koetaan tärkeäksi. Oman tehtävän koetaan olevan ennen kaikkea työntekijöiden ja kokonaisuuden palvelemista, jonka puitteissa oma toimenkuva voi vaihdella tilanteesta riippuen strategiataason suunnittelusta kahvinkeittoon.

”Kun avautuu henkilökohtaisista asioistaan, niin oot hyväksytty ja kuunnellaan eikä silleen jaa, mut tässä olisi tämä mun uusi pastaresepti...”

Yllä on käyty läpi paljon yhteistyön ja ihmisten arvostusta, yksilöiden oman persoonan näkymisen tukemista ja moninaisuuden arvostusta yhteisöllisyyden osatekijöinä. Näissä kaikissa on taustalla ihmiskäsitys, joka sallii keskeneräisyyden ja inhimillisyyden. Tämä näkyy niin suhtautumisessa ihmisiin yksilöinä kuin suhtautumisessa heihin työntekijöinä ja työssä. Lainaus elämän koulumisesta pätee myös tässä. Jokaisella on puutteensa, ja kivien heittäminen on tarpeetonta. Työn tekemistä ajatellen virheet voidaan käydä läpi ja korjata yhdessä, apua voi ja pitää kysyä, ja keskeneräisyys on ikään kuin jatkuva ja normaali tila eikä välivaihe. Kaikkea ei voi tietää ja sen voi näyttää avoimesti.

”Mä jotenkin koen, että tänne töihin tulemisen on vaan täytynyt tapahtua.”

Intuition käyttö ja arvostus näkyi aineistoissa etenkin rekrytointien suhteen. Se todentui niin työntekijöiden kuin johdonkin näkemyksissä. Uusia työntekijöitä palkatessa etsitään porukkaan sopivaa tyyppiä ja oikeanlaista asennetta, kutsuttakoon sitä jo aiemmin mainituksi järjestöhengeksi. Tätä painotetaan selvästi enemmän kuin tietynlaista koulutusta tai osaamista, ja työntekijöiden koulutustausta onkin melko kirjava. Työ on sosiaalista, ihmisten parissa tehtävää työtä, ja se ymmärretään organisaatiossa hyvin. Tunteiden, hiljaisen tiedon ja intuition merkitys työssä hahmotetaan ja sitä vaalitaan. Työntekijät otetaan mukaan rekrytointiprosessiin heti alkuvaiheesta, ja johto kuuntelee heidän näkemyksiään ehdokkaiden sopivuudesta.

Intuitio korostui mielenkiintoisella tavalla myös osassa aineistoja työntekijöiden kertomana, heidän työyhteisössä aloittamisessaan. Työpaikkaan oli päädytty moninaisten sattumien seurauksena, ja mukana oli ollut tunne siitä, että tämä on minun työpaikkani, tämä on oikea suunta.

”Kaikkien työpanos on yhtä tärkeä. Ei oo mitään kuppikuntia tai kyräilyä.”

Viimeisenä yhteisöllisyyden tekijänä nostan esiin työyhteisön jäsenten tasa-arvoisen kohtelun. Muihin tekijöihin peilaten, jokaisen panos on yhtä arvokas ja kaikki tekevät työtä yhteisen päämäärän eteen. Aineistoissa toistui useampaan kertaan toteamus siitä, että yhteisössä ei ole kuppikuntia. Alueiden omanlainen henki tai tiimien yhtenäisyys ei vie pois yhteisestä tekemisestä ja yhteen hiileen puhaltamisen tunteesta. Ulkopuolelle jättäminen koettiin työyhteisön arvojen vastaiseksi.

Tasa-arvoinen kohtelu korostui myös työyhteisöön hiljattain tulleiden työntekijöiden kokemuksissa. He kertoivat järjestään kokeneensa ikään kuin solahtaneensa luontaisesti työyhteisöön, ja että heidät oli otettu heti tasavertaisiksi työyhteisön jäseniksi niin ihmisinä kuin työntekijöinä. Useilla oli kokemusta aiemmalta uralta voimakkaistakin hierarkkisista asetelmista uusien ja pidempään olleiden työntekijöiden välillä sekä erilaisista eduista esimerkiksi osa-aikatyötä ja kokopäivätyötä tehneiden välillä. Tällaiset piirteet loistavat poissaolollaan tutkimassani työyhteisössä.

6.2 Keskustelut ja kirjeet: varjopuheen elementtejä

Yhteisöllisyyttä tukevien tekijöiden lisäksi aineistoista löytyi myös varjopuhetta. Tutkimassani työyhteisössä varjopuhe ei aineistojen valossa ole hälyttävällä tasolla, eivätkä siinä esiintyneet asiat tällä hetkellä ole suoranaisia uhkia tai karikoita yhteisöllisyydelle. Henkilökohtaiset kokemukseni työyhteisön jäsenenä ovat linjassa tutkimushavaintojeni kanssa.

Nykyisistä varjopuheesta esiintyvistä asioista voi kuitenkin vuosien saatossa muodostua yhteisöllisyyttä heikentäviä tekijöitä, jos varjopuhe ei löydä tietään julkipuheeseen, sen määrä lisääntyy tai sitä ei tunnisteta yhteisössä, jolloin se pääsee vellomaan liiallisena. Käsittelen alla aineistoista erottelemani kuusi erilaista varjopuheesta esiin noussutta tekijää. Ne ovat tiimien liiallinen eriytyminen, työmäärän epätasainen jakautuminen, tasa-arvon näennäinen

toteutuminen, talouden ja rahoituksen epävarmuus, sisäisen viestinnän puutteet ja vaikeiden asioiden käsittelemättä jättäminen.

”Tämmöinen vastakkainasettelu just tiimien välillä aina välillä. Et yhden turha nostaminen toisen yläpuolelle syö yhteisöllisyyttä.”

Toiminnan kasvu ja siihen liittyvät työtehtävien muutokset puhuttavat työyhteisössä. Aihe ei tutkimukseni mukaan ole yksistään vuoden 2023 kasvuun liittyvä, vaan peruja jo aiemmilta vuosilta. Varjopuheena oli selvästi havaittavissa jonkinlaista ajoittaista kitkaa eri tiimien välillä sekä kokemusta siitä, että eri tiimejä arvostetaan eri tavalla. Aineistoissa tunnistettiin tätä eniten johtajatasolla, ei niinkään työntekijätasolla yksilöiden välisessä kanssakäymisessä, jossa minkäänlaista kuppikuntaisuutta tiimien välillä ei noussut esiin missään kohtaa aineistoja.

Riskinä tulevaisuudessa on, että tiimit eriytyvät liian kauas toisistaan. Kokonaisuutta ja omaa osuutta sen palvelemisessa ei enää hahmoteta kuten nykyään, vaan jokainen keskittyy hoitamaan omaa tonttiaan. Käsitys siitä, mitä oma ydintyö pitää sisällään, mikä on sen linkitys kokonaisuuteen ja miksi kokonaisuus on tärkeä, hämärtyy. Pidemmälle vietyinä muiden työtä, ja erilaisia työtehtäviä ja toimintaa organisaation sisällä, aletaan arvottaa enemmän tai vähemmän tärkeäksi, mikä syö yhteisöllisyyttä organisaatiossa.

”Voitais olla yhtenäinen toimija, mutta erillisillä osa-alueilla. Et selkiytetään toimintoja ja sitä myöten työ tehostuu.”

Yllä mainittuun eriytymiseen on kytköksissä myös seuraava varjopuheessa esiintynyt asia, työmäärän epätasainen jakautuminen. Siitä seuraa ilmiönä herkästi epäoikeudenmukaisuuden kokemusta, joka voi vaikuttaa organisaatiossa vielä pitkään sen jälkeen, kun työmäärä on jo tasaantunut.

Organisaatiossa on alun perin ollut toimintatapa, jossa kaikki osallistuvat kaikkeen. Tästä on kasvun myötä täytynyt luopua, kun työn ja henkilökunnan määrä on kasvanut, erilaiset toiminnot kohderyhmineen ovat eriytyneet ja erikoistumis- ja osaamisvaatimukset niiden suhteen lisääntyneet. Uudenlaiset toimintatavat ja -periaatteet eivät kuitenkaan ole vielä täysin vakiintuneet. Työnkuvien selkiyttämisen tarve nousi aineistoissa esiin. Toisaalta

kokonaisuuden hahmottamisen tärkeys ymmärretään, ja halutaan olla vatedeskin yhtenäinen toimija niin sisäisesti kuin yhteistyökumppaneidenkin silmissä.

*”Tuli ehkä sellainen olo, et osa saa kuitenkin toimia, miten haluaa,
enemmän kuin toiset.”*

Tasa-arvoinen kohtelu nousi aineistoissa esiin yhtenä yhteisöllisyyttä tukevana tekijänä. Mielenkiintoisella tavalla tasa-arvoon liittyvät asiat kuulsivat myös varjopuheessa, joskaan eivät läheskään niin usein toistuvina kuin muut varjopuheessa esiin nousseet asiat. Yhdenmukaisen kohtelun koettiin paikoittain toteutuvan näennäisesti, mikä näkyi ajatuksina esimerkiksi tiedonkulun puutteista, etenkin ns. ”käytäväkeskusteluiden” tietojen kulkeutumattomuudesta aluetoimistoille tai eri tiimien erilaisesta kohtelusta ja jonkinasteisista erivapauksista tiettyjen etujen suhteen. Nämä kokemukset heijastuivat lähinnä johtajatasolle, muutoin yksilöiden kesken epätasa-arvoista kohtelua ei käynyt ilmi aineistoista.

*”Jos joku osastoista on kannattamaton, niin toinen pystyy ehkä jatkamaan,
vaikka osa loppuisi.”*

Talouden ja rahoituksen epävarmuus on läsnä organisaation julkipuheessa, mutta nostin sen esiin myös varjopuheen asiana, sillä sitä käsitellään paljon myös julkipuheen ulkopuolella. Kyseessä on siis useammalla tasolla esiintyvä puheenaihe.

Julkipuheessa koko organisaatio pohtii tulevaisuutta ja toimintojen jatkuvuutta yhtenäisestä näkökulmasta. Varjopuheessa eri tiimit ovat hyvin erilaisessa asemassa epävarmuustekijöiden suhteen, ja kaikkien aseman ei välttämättä nähdä olevan yhtä uhattuna. Tällaisena aihe linkittyy liialliseen eriytymiseen ja arvottamiseen eri toimintojen tärkeydestä. Mikä on organisaation olemassaolon tarkoitus? Mikä on sen ydin, mikä tekee siitä ainutlaatuisen toimijan, jota tarvitaan myös tulevaisuudessa?

Yhteisöllisyyttä ajatellen, talouden ja rahoituksen epävarmuus voi myös vaikuttaa ilmiönä yhteisöllisyyttä heikentäen, etenkin pitkällä tähtäimellä. Siitä voi aiheutua resursointihaasteita, kiirettä ja paineita, jotka voivat yksilöiden hyvästä tahdosta huolimatta organisaatiotasolla vaikeuttaa yhteisöllisyyden ylläpitämistä.

”Tehdään välillä näin ja välillä noin. Ja yhtäkkiä on joku päätös tehty, et hetkinen mistäs tämä nyt tuli, en ollu kuullutkaan.”

Omien kokemusteni, ja aiheesta käymieni lukuisten keskustelujen pohjalta, sisäinen viestintä vaikuttaa olevan kestopuheenaihe miltei jokaisessa organisaatiossa. Sisäisen viestinnän puutteet näkyivät myös tämän tutkimuksen aineistoissa yhtenä varjopuheen asiana. Esiin nousi mm. päätöksistä viestiminen ja tehtyjen päätösten noudattaminen käytännössä. Tunne, että tietää vähemmän kuin muut, tai että asioista päätetään ohitse, johtaa usein sisäisen viestinnän kritisoimiseen. Päätöksenteon koettiin olevan ajoittain poukkoilevaa, kun yritetään toimia ketterästi ja nopeasti, eikä tiedotus aina pysy perässä. Virallisten päätösten ja prosessien vs. käytännön toimintatapojen koettiin myös ajoittain eroavan toisistaan. Toisinaan koettiin nostettavan esiin muistutuksenomaisena asioita, joista ei ole kuultukaan, mikä on omiaan herättämään hämmennystä. Sisäiseen viestintään kytkeytyivät myös työyhteisön sisältä tulevat keskeytykset ja eri viestintävälineiden käytön pelisäännöt. Edellä mainitut liittyvät pitkälti laajempaan kysymykseen siitä, kuinka tavoitettavissa täytyy olla ja miten nopeasti on reagoitava sisäisiin viesteihin.

”Semmonen auktoriteettijuttu, et ei pysty lainkaan käsittelemään niitä asioita.”

Nostan viimeiseksi esiin, varjopuheen osa-alueiden käsittelemisen yhteydessä, vaikeiden asioiden käsittelemättä jättämisen. Aihe kytkeytyy psykologiseen turvallisuuteen ja luottamukseen. Nähdäkseni missään työyhteisössä ei koskaan voida päästä tilanteeseen, jossa vallitsisi täydellinen luottamus ja avoimuus kaikkien organisaation jäsenten kesken. Ihmisten rohkeus ottaa asioita esiin vaihtelee. Lisäksi etenkin työelämän organisaatioissa – ainakin niin kauan, kuin meillä on hierarkkisia organisaatorakenteita – ei voida sivuuttaa erilaisten valta-asetelmien olemassaoloa. Osa ihmisistä on herkempiä niille kuin toiset. (Valta-asetelmista ks. esim. Mustajoki 2023, 101–105; Rinne 2021, 54–57.)

Vaikeiden asioiden käsittelemättä jättäminen teemana tunnustetaan aineistojen mukaan myös Avustajakeskuksen työyhteisössä. Se nousi aineistoissa esiin melko epäsuorasti, satunnaisissa kommentteissa tai esimerkiksi osana tulevaisuuteen liittyviä toiveita. Se ei itsessään noussut

varjopuheen kaltaisena asiana, jota olisi puitu ylempänä läpikäytyjen asioiden tapaan, vaan sen alle ikään kuin kasaantuvat yhteen edellä läpikäydyt varjopuheen aiheet.

Tällaisena elementtinä esittelin sen myös pohjustuksessa, ennen kuin aloimme työstää tuotoksia työpajassa. Koin tärkeäksi ottaa teeman mukaan työpajatyöskentelyyn varjopuheen asioiden oheen, koska sen avulla voisi olla mahdollisuus löytää ratkaisuja ottaa esiin kaikkia ylempänä läpikäytyjä varjopuheessa olevia asioita. Käyn seuraavaksi läpi työpajatyöskentelyn antia, ja esittelen sen jälkeen niin työpajan aikana kuin keskustelu- ja kirjeaineistoista keräämäni kehitysehdotukset tulevaisuutta ajatellen.

6.3 Työpaja: yhteisöllisen työyhteisön malleja ja kehittämisajatuksia

Yllä käsiteltyjen teemojen lisäksi kirjeaineistossa erityisenä piirteenä olivat kirjoittajien toiveet ja unelmat tulevaisuuden suhteen. Nämä koskivat niin osallistujien yksilöllistä kehitystä työntekijöinä kuin heidän visioimansa työyhteisön tulevaisuutta. Kerroin näistä elokuussa 2024 pitämässäni työpajassa osana pohjustusta, ennen kuin aloimme työskennellä. Ne toimivat mielestäni hyvin ajatusten suuntaajana, ja käsitelinkin niitä tässä ennen varsinaisen työpajan tuotosten läpikäymistä.

”Nauramme, itkemme, onnistumme, ja välillä epäonnistumme yhdessä.”

”Työyhteisö kasvaa yhdessä, ei yhteen kiintotähteen tuijottaen, vaan kuin pensas, jossa yhteisestä rungosta voi kasvaa runsas ja monimuotoinen lehvästö.”

”Kaikki tukevat toisiaan, voivat luottaa toisiinsa ja olla ylpeitä työyhteisöstämme.”

”Olen kollegana aina tarvittaessa tukena ja pystyn auttamaan muita.”

”Kollegat voivat luottaa siihen, että teen osuuteni.”

Tulevaisuuden toiveissa oli luettavissa halu panostaa yhteisöllisyyteen ja ihmisiin myös jatkossa. Työyhteisön toivottiin olevan avoin, rohkea ja inhimilliseen kasvuun haastava. Yhteisen tavoitteen olemassaolo ja sitä kohti kulkeminen yhdessä koettiin tärkeäksi. Kollegana kirjoittajat toivoivat olevansa helposti lähestyttäviä. Heille oli tärkeää, että muut voisivat luottaa heihin, ja että he osaisivat kuunnella, auttaa ja tukea muita. Kirjeissä oli toiveita myös koskien

omaa työtä ja kehittymistä työntekijänä: toivottiin parempaa organisointikykyä, aikaa ja intoa kehittää omaa työtä ja asiantuntemusta, lisää joustavuutta työn teon tapoihin ja rakenteisiin, rentoutta ja varmuutta työntekijänä, lisää palkkaakin muutamissa kirjeissä.

Kaiken kaikkiaan kirjeissä oli kuitenkin poikkeuksellisen voimakkaasti läsnä yhdessä tekemisen ja ihmisten arvostus sekä halu toimia osana merkityksellistä yhteisöä. Tutkimuskysymykset ohjaavat toki osaltaan kirjoittamisen suuntaa. Kirjetehtävä jatkoi toukokuun 2024 tulevaisuustyöpajassa käsiteltyjä teemoja, tehtävänä oli pohtia toiveita tulevaisuuden työyhteisöstä ja millainen työyhteisön jäsen itse haluaisi olla. Kaksoisroolissani peilasin kirjeiden sävyä aiempiin omiin sekä kuulemiini muiden kokemuksiin työelämästä. Koen, ettei kirjeissä näkyvää yhteisen ja yhteisöllisen tekemisen korostamista voi pitää ainoastaan kysymysten asettelun vaikutuksen tuloksena. Sitä ei myöskään tule pitää itsestään selvänä yhdessäkään organisaatiossa. Vastaukset olisivat voineet keskittyä enemmän yksilön omaan kehitykseen ja siihen, kuinka organisaatio sitä mahdollistaa. Nyt kirjeistä piirtyy työyhteisö, jossa yhteisöllisyyttä arvostetaan ja halutaan vaalia.

Sama henki oli havaittavissa myös elokuussa 2024 pitämänä työpajan aikana. Keskustelu oli vilkasta kaikissa ryhmissä, ja osallistujat kommentoivat ajan kuluneen todella nopeasti. Painotin läpi työskentelyn, että valmiiksi saaminen ei ole oleellisin osa työpajaa, vaan ajatusten herääminen ja keskustelun käyminen. Työpajassa oli mukana noin puolet työyhteisöstä. Se on iso määrä osallistujia. Yhteisöllisyyden ylläpitämisessä ja kehittämisessä ovat kuitenkin mukana myös ne, jotka eivät osallistuneet pajaan. Ei siis olisi ollut tarkoituksenmukaista, että vain konkreettiset tuotokset ovat lähtökohta pajan onnistumisen arvioimiselle.

Ryhmissä oli puitu myös varjopuheessa esiin nousseita asioita, osa enemmän ja osa vähemmän. Näitä oli kuitenkin selvästi haastavaa ottaa esiin yhteisissä purkuhetkissä. Yksi ryhmistä toi tämän avoimesti esiin, mikä sai meidät pohtimaan psykologista turvallisuutta ja sen merkitystä organisaatiossa. Huomasin itse tässä kohtaa, etten ollut sanallistanut vetäjänä heti työpajan alussa luottamuksen merkitystä ja varmistanut, että kaikki ymmärtävät työpajapäivän kaikkien keskustelujen olevan ehdottoman luottamuksellisia. Kiinnitin näihin asioihin erityisen paljon huomiota tutkimukseni alussa, tutkimussuunnitelmistani kertoessani. Olenkin äärimmäisen tyytyväinen, että asia uskallettiin tuoda yhteiseen keskusteluun, ja sain tilaisuuden tarkentaa ohjeistustani myös työpajan osalta.

Itse tuotoksista näkyy mielenkiintoisella tavalla, kuinka monelta eri kantilta yhteisöllisyyttä, sen osatekijöitä ja sitä haastavia varjopuheen asioita voi ryhmitellä ja pohtia. Yhtä oikeaa tapaa ei ole. Tuotoksista ottamani kuvat ovat työn liitteenä (ks. liite 4). Yhteisöllistä työyhteisöä mallinnettiin työpajapäivän aikana puun, talon ja tähtitaivaan muodossa. Kaikissa hahmottamistapa on erilainen, painottaen eri asioita ja erilaista lähtökohtaa.

Puumallissa juuriksi on laitettu yhteisöllisyyttä ylläpitävistä tekijöistä 'ihmiset etusijalla' ja moninaisuuden arvostus', joiden koettiin peilaavan koko organisaation toiminnan pohjaa ja ydinarvoja. Rungossa on toimintaan liittyviä, yhteisöllisyyttä ylläpitäviä perustekijöitä. Lehvästössä kasvaa varjopuheen asioita ja sellaisia yhteisöllisyyttä ylläpitäviä tekijöitä, joiden avulla erityisesti on mahdollista tarttua varjopuheen asioihin. Esimerkiksi vaikeiden asioiden käsittelemiseen on helpompi tarttua työyhteisössä, jossa sallitaan keskeneräisyys ja inhimillisyys sekä arvostetaan ja käytetään intuitiota. Lehdissä on lisäksi yksittäisiä huomioita tai kehitysehdotuksia, kuten vaikeiden asioiden käsittelemiseen liittyen puolueeton, ulkopuolisen tahon toteuttama, anonymi työhyvinvointikysely.

Talomallissa lähtöajatus on samankaltainen. Kivijalan perustuksissa on vuosikymmenten aikana rakentunut perusta, toiminnan ydin. Tänne on koottu yhteisöllisyyttä ylläpitävistä tekijöistä 'osallistava ja palveleva ihmisjohtaminen', moninaisuuden arvostus', tasa-arvoinen kohtelu', ihmiset etusijalla', pitkäjänteinen tekeminen' ja yhteisöllisyys arvona ja vaatimuksena'. Sen jälkeen talo nousee organisaation rakennetta seuraillen. Ensimmäisessä kerroksessa ovat tiimit, toisessa yhteinen olohuone ja ylöspäin mentäessä hallinnon tiimi ja toiminnanjohtaja. Lounais-Suomen Lihastautiyhdistys kattona kuvastaa koko toiminnan rakennetta. Yhteisöllisyyttä ylläpitävät tekijät ja varjopuheen asiat on sijoitettu taloon ryhmän luokittelujen mukaan. Mielenkiintoisena yksityiskohtana tässä ryhmässä ei tunnistettu varjopuheessa esiinnoussutta tasa-arvon kyseenalaistusta – onhan tasa-arvoinen kohtelu tässä mallissa kivijalan perustuksissa. Varjopuheen elementtinä se onkin sijoitettu ulkopuolelle, eräänlaiseen hautarakenteeseen.

Viimeinen mallinnus on tähtitaivas. Siinä lähtökohta on täysin erilainen. Taivaalla olevien tähtien keskiössä on varjopuheen asioita, ja niiden ympärillä sellaisia yhteisöllisyyden elementtejä, joilla erityisesti voidaan estää varjopuheen asioita kehittymästä epäsuotuisaan suuntaan karikoiksi. Täälläkin, samoin kuin puumallissa, keskeneräisyyden ja inhimillisyyden salliminen työyhteisössä voi edistää vaikeiden asioiden käsittelemistä. Muina tekijöinä tähän varjopuheen työstämiseen liitetään 'itsensä likoon laittaminen', 'ihmiset etusijalla' ja 'hyvät

sosiaaliset ja tunnetaidot'. Tästä ryhmästä nousi myös konkreettinen kehitysehdotus aloitelaatikosta vaikeiden asioiden käsittelemiseen työyhteisössä (ks. alempana).

Työpajan iltapäiväosuuden toisena tehtävänä oli tuotoksen tekemisen ohessa pohtia konkreettisia kehitysehdotuksia työstetyille malleille sekä miettiä, miten yhteisöllisyyttä voitaisiin kehittää ja ylläpitää jatkossa ja estää varjopuheessa olevia asioita muuttumasta yhteisöllisyyttä heikentäviksi karikoiksi. Tarkoituksena olisi tehdä tätä koko työyhteisön voimin.

Koska tuotoksen tekeminen vei aikaa, ja aamupäivällä alkaneet keskustelut yhteisöllisyyttä ylläpitävistä tekijöistä ja varjopuheen asioista jatkuivat runsaana vielä iltapäivälläkin, konkreettiset kehitysehdotukset jäivät työpajassa vähemmälle. Jatkoimmekin tätä työtä koko työyhteisön yhteisessä tiimissä, joka pidettiin kaksi päivää työpajan jälkeen. Teemat olivat selvästi saaneet muhina ja kypsyyttä, ja työpajaan osallistumattomien kollegoiden mukanaolo toi tuoretta näkökulmaa asioihin. Vajaan tunnin pienryhmäkeskusteluiden jälkeen, yhteisessä purkuhetkessä kuultiin konkreettisia kehitysehdotuksia jo selvästi työpajaa enemmän.

Olen jo aiemmin käsitellyt kehittämisehdotuksen, jossa työhyvinvointikysely siirrettäisiin ulkopuolisen tahon tekemäksi. Käyn seuraavaksi läpi tutkimuksen aikana aineistoista, niin keskustelu- ja kirjaineistosta kuin työpajastakin, kertyneitä muita kehittämiskohteita ja niihin liittyviä ehdotuksia. Yhteisen tiimipäivän osalta en valitettavasti voi paneutua kehittämisehdotuksiin tarkemmin, koska tiimipäivä ei ole osa tätä tutkimusta, ja tulosten käyttäminen tässä työssä ei siis tutkimuseettisistä syistä ole mahdollista. Niitä voidaan kuitenkin työstää työyhteisössä käyttökelpoisiksi toimintamalleiksi ja käytänteiksi.

Kaikkiin kehittämiskohteisiin ei luonnollisesti annettu kehittämisehdotuksia. Kehittämiskohteita nousi esiin pitkin aineistoja joko suoraan mainittuina tai muiden aiheiden lomassa. Olen poiminut tähän ne, jotka toistuivat useammassa kohdassa aineistoja sekä muutaman sellaisen aineistoissa yksittäin esiintyvän kohteen, joista tiedän kaksoisroolini ansiosta kuitenkin keskusteltavan laajemminkin organisaatiossa. Tällaisia kohteita olivat mm. ajatus yksilöllisten vahvuuksien nykyistä laajemmasta hyödyntämisestä, paikallisuuden tehokkaampi esiintuominen kaikessa organisaation ulkopuolelle kohdistuvassa tekemisessä, verkostojen uudelleenrakentaminen jatkuvana työnä, etenkin hyvinvointialueiden aloittamisen myötä, sekä perehdyttämisen suunnitelmallisuuden lisääminen.

Suurimpina ja aineistoissa toistuvina kehittämiskohteina nousivat esiin tiimien välisen yhteistyön lisäämisen tarve, toive toimenkuvien ja konkreettisten työtehtävien selkiyttämisestä, sisäisen viestinnän kehittäminen ja siihen liittyen päätöksenteon toimintamallien kehittäminen sekä tarve kyetä paremmin käsittelemään yhdessä työyhteisönä vaikeita asioita.

Työnkuvat organisaatiossa ovat sinänsä erittäin selkeät, ja ihmiset hahmottavat ydintyönsä ja sen merkityksen hyvin. Yhteisiin tai jaettuihin tehtäviin liittyvät vastuut, kuten esimerkiksi toiminnan markkinointi erilaisissa tilaisuuksissa ja koulutusten pitäminen, hakevat kuitenkin muotoaan toiminnan kasvun myötä. Toisaalta kaivataan selkiytystä ja rajaamista siihen, ketkä osallistuvat mihinkin tapahtumaan tai hoitavan minkäkin kurssin markkinointia ja vetovastuuta, sillä tiimien työn asiakaskohderyhmät ovat osin erilaiset, vaikka yhteneväisyyksiäkin löytyy. Toisaalta hahmotetaan hyvin toisten työn tuntemisen merkitys ja tarve lisätä yhteistyötä liiallisen eriytymisen välttämiseksi. Tätä kirjoittaessa organisaatiossa on itse asiassa jo lisätty yhteistyötä eri tiimien välillä esimerkiksi henkilökohtaisen avun ja vapaaehtoistyön tiimien yhteisillä kehittämispäivillä sekä sopimalla säännöllisistä yhteispalavereista henkilökohtaisen avun ja taloustiimin kesken.

Sisäisen viestinnän kehityskohteet liittyivät pitkälti varjopuheessa esiin nouseviin asioihin (ks. kappale 6.2). Aineistoista nousi esiin huomio organisaation kasvusta. Kolmikymmenhenkinen työyhteisö ei voi toimia samoin periaattein kuin pieni ydinporukka aikoinaan. Konkreettisia kehitysehdotuksia tämän teeman tiimoilta tuli muutamia. Toivottiin esimerkiksi yhteisesti sovittuja ja sanallistettuja pelisääntöjä siitä, kuinka nopeasti ja millaisiin viesteihin odotetaan vastausta sekä keskustelua virallisten ohjeistusten suhteen siitä, milloin voi soveltaa ja milloin ei. Poimittakoon myös yksittäinen, konkreettinen ehdotus innovaatio-whatsapp-ryhmän perustamisesta, jonne jokainen voisi jakaa oivalluksia ja vinkkejä esimerkiksi ohjelmistojen käytön suhteen. Jo olemassa olevissa ryhmissä vinkit hukkuvat muun viestitulvan alle ja niitä on jälkikäteen vaikeaa löytää.

Vaikeiden asioiden käsittelyä varten ehdotettiin anonyymia palautelaatikkoa, jonne jokainen jättäisi esimerkiksi yhteisissä tiimeissä palautteita. Jokainen jättäisi jonkin palautteen, vaikka positiivisen asian tai ”päivän fiiliksen” jos ei ole kehitysehdotusta. Tällöin välttyttäisiin siltä, että muutama henkilö vie lappunsa ”silmätikuksi joutuen”. Ideaa kehiteltiin pidemmällekin, muoto voisi olla yhdessä määritelty, A4 tietyllä fontilla tietyn kokoisena, jotta anonymiteetti varmasti säilyisi. Palautteet voitaisiin käsitellä hallinnon tiimissä, ja ottaa tarvittaessa yhteiseen käsittelyyn koko työyhteisön kesken.

Kaiken kaikkiaan kehityskohteet seurailivat suhteellisen tiiviisti varjopuheessa esiin tulleita teemoja, tai ainakin kytkeytyivät niihin jollain tavalla. Kuvassa 2 on tiivistettynä aineistoista varjopuheessa esiin nousseet asiat sekä ja kehittämiskohteet ja -ehdotukset, joita on käyty läpi tässä ja edeltävässä luvussa 6.2.

Varjopuhe:	Kehittämiskohteet:	Kehittämisehdotukset:
<ul style="list-style-type: none"> • Tiimien liiallinen eriytyminen • Työmäärän epätasainen jakautuminen • Tasa-arvon näennäinen toteutuminen (erivapauksia joillekin yksilöille / tiimeille) • Talouden ja rahoituksen epävarmuus • Sisäisen viestinnän puutteet • Vaikeiden asioiden käsittelemättä jättäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiimien välisen yhteistyön lisääminen (jo työn alla) • Toimenkuvien ja työtehtävien selkiyttäminen • Sisäisen viestinnän kehittäminen • Päätöksentekoprosessien tarkistus ja selkiyttäminen, etenkin tiedotuksen suhteen • Vaikeiden asioiden esiin ottamiseen käytänteitä • Yksilöiden vahvuuksien laajempi hyödyntäminen • Paikallisuuden tehokkaampi esiintuominen organisaation ulkopuolelle • Verkostojen uudelleenrakentaminen jatkumona • Perehdyttämisen suunnitelmallisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Työhyvinvointikysely ulkopuolisen tekemäksi (jo työn alla) • Anonyymi palautelaatikko vaikeiden asioiden käsittelyä varten (jo työn alla) • Yhteisten pelisääntöjen selkiyttäminen viestintävälineiden käytöstä, vastaamisajoista ja –tavoista; työyhteisön sisältä jatkuvasti keskeytyksiä • Innovaatio-whatsapp-ryhmä

Kuvio 2. Varjopuheen asiat, kehittämiskohteet ja -ehdotukset

Mustajoki kirjoittaa, että varjopuhe periytyy yhteisöissä tehokkaasti, vaikka ihmiset vaihtuisivat (Mustajoki 2023, 97). Mielenkiintoinen kysymys on, onko yllä käsiteltyjen varjopuheen asioiden ja kehittämiskohteiden joukossa asioita, joiden suhteen on aiemmin ollut kehitettävää, ja tämän pohjalta kehittämistarve tai tunnetason kokemus epätasa-arvoisesta käytännöstä tai kohtelusta on jäänyt elämään yhteisön sisällä. Tällaisessa tilanteessa epäkohtia ylläpidetään puheen tasolla, vaikka nykyiset käytännöt tai kohtelu eivät enää vastaisikaan aiempaa, epäoikeudenmukaiseksi koettua tilaa. Etenkin vahvojen tunnekokemusten yhteydessä ja niiden jälkeen havainnointi suuntautuu helposti tunnekokemuksen mukaisesti, tukemaan omia aiempia havaintoja ja kokemuksia.

Tätä olisi mielenkiintoista pohtia ja pyrkiä sanallistamaan yhdessä työyhteisössä. Aihe on kuitenkin sikäli arka, että sen varjolla ei saa ummistaa silmiään todellisilta kehityskohteilta. Vaikka toimia olisi tehty kuinka mittavasti jonkin asian parantamiseksi, kehityskohde ei korjaannu, jos toimien piirissä olevat yksilöt eivät aidosti sisäistä niitä. Samaan tapaan johtotasolla ei voida vain todeta, että aina voi tulla puhumaan, ja että jokaisen aikuisen ihmisen on saatava suunsa auki, ja sitten olettaa, että annetun käskyn myötä organisaatio muuttuu avoimeksi, psykologisesti turvalliseksi ja rohkeaksi.

7 LOPUKSI JA SEURAAVAKSI

7.1 Hyppy syvään pätyyn – kehittämistyön evaluointia

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ja sanallistaa nykyistä yhteisöllisyyttä Avustajakeskuksen työyhteisössä sekä listata konkreettisia yhteisöllisyyttä lujittavia tekijöitä, josta voisivat hyötyä muutkin organisaatiot. Nämä on koottu yhdeksi kuvaksi liitteisiin (ks. liite 5). Toisena tavoitteena oli hahmottaa, miten yhteisöllisyyttä tulisi Avustajakeskuksen työyhteisössä kehittää, jotta taso säilyisi hyvänä vatedeskin, suurista sisäisistä ja ulkoisista muutoksista huolimatta. Rinnalla kulki koko ajan myös tavoite lisätä työyhteisössä ymmärrystä tulevaisuustyöskentelyn tärkeydestä ja parantaa työyhteisön, sekä sen yksilöiden, roolia aktiivisena toimijana tulevaisuuden tekemisessä.

Tutkimukseen osallistuneet työyhteisön jäsenet heittäytyivät todella rohkeasti ja innolla mukaan prosessiin, mistä olen äärettömän kiitollinen. Se tarjosi minulle parhaan mahdollisen tuen tutkimuksen aikana. Heidän ansiostaan aineistoista tuli aarreaittoja ja tutkimusprosessi eteni jouhevasti. Haluankin esittää lämpimät kiitokseni koko työyhteisölle mahdollisuudesta tehdä tämä opinnäytetyö toimeksiantona työpaikalleni.

Kolmikymmenhenkisestä työyhteisöstä osallistui keskusteluihin 21 henkeä, kirjeen kirjoittamiseen 12 henkeä ja työpajatyöskentelyyn 14 henkeä. Otos on riittävän suuri, jotta tuloksia voi pitää validina koko työyhteisöä ajatellen. Taloustiimistä osallistui kuitenkin selvästi muita tiimejä vähäisempi määrä. Tämä herättää kysymyksiä. Onko koettu yhteisöllisyyden taso jotain muuta taloustiimin sisällä kuin muussa työyhteisössä? Ovatko tiimit jo eriytyneet toisistaan niinkin paljon, ettei enää ole yhtä, yhteisöllistä työyhteisöä? Vai onko kyse vain persoonallisuuseroista? Kaikki eivät innostu tämän tyyppisistä tutkimuksista yhtä paljon. Osallistumatta jättäminen ei välttämättä kerro mitään siitä, miten henkilö kokee työyhteisönsä yhteisöllisyyden. Tai ehkä kyse on eroista työmäärissä; onko osan työkuorma niinkin paljon suurempi kuin toisten, ettei koeta jäävän aikaa tutkimukseen osallistumiselle?

Koen, että asettamani tavoitteet toteutuivat niin hyvin, kuin tämän tutkimusprosessin aikarajoissa on mahdollista. Tällä viittaan yhteisöllisen työyhteisön mallin kehittämistyöpajaan ja sen tuloksiin. Mallit ovat vasta ensiaskel ja kaukana lopullisesta mallista, jonka avulla työyhteisö voisi yhdessä tarkistaa säännöllisin väliajoin mihin suuntaan ollaan menossa yhteisöllisyyden tason suhteen.

Toivoin tutkimusaiheen hahmotuttua, että malli olisi opinnäytetyön päätteeksi viimeistelty sekä esittely- ja sovelluskelpoinen muillekin organisaatioille. Ymmärsin kuitenkin jo alkuvaiheessa tutkimusta, että jos haluan mallista aidosti organisaatiolleni hyödyllisen, se vaatii yhteiskehittämistä sanan varsinaisessa merkityksessä, ja sitä ei tulla tekemään niin nopeasti, että lopullisia tuloksia olisi esiteltävissä tämän työn osana.

Tavoitteekseni muodostuikin, että tämän työn aikana aloitettu visuaalinen mallinnus toimisi ensiaskeleena jatkuvassa kehitystyössä. Työni on onnistunut, jos sen visuaaliset tuotokset eivät työn valmistumisen jälkeen unohdu organisaatiomme pilvipalvelun bittien sekaan vaan kehittämistä oikeasti jatketaan. Lopulliset tuotokset voisivat olla esimerkiksi digitaalisia työkaluja organisaatioille yhteisöllisyyden kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Näitä voisi toteuttaa pelillistämisen keinoin, erilaisina yhteisöllisyyspeleinä. Toivon myös, että työn aikana ja sen jälkeen järjestetyt työpajat innostaisivat organisaatiomme jäseniä – itseni mukaan lukien – säännöllisen tulevaisuusajattelun pariin.

Koska haaveissani siintävää digitaalista yhteisöllisyyspeleä ei tämän tutkimuksen aikana syntynyt, on kehittämistyön tulosten näkyväksi tekeminen toimeksiantajaorganisaatiossa haastavaa. Työpajojen, tulevaisuuden ennakointitaitojen lisääntymisen, ja ylipäätään yhteisöllisyyden mallintamisen hyöty näkyy vasta pitkällä aikajänteellä. Käymieni keskustelujen perusteella on kuitenkin jo tässä vaiheessa selvää, että työyhteisössä kehittämistyöstä on ollut hyötyä: yhteisöllisyyden ja varjopuheen teemoista on keskusteltu runsaasti, yhteisöllisyyden, sen ylläpitämisen ja jokaisen panoksen tärkeys siinä tunnustetaan, ja työyhteisöstä on noussut myös kehittämistyön osalta ideoita jatkotoimenpiteisiin.

Muita organisaatioita ajatellen liitteessä viisi esitelty mallinnus voi toimia pohjana työyhteisön yhteisöllisyyden tutkimiselle ja kehittämiselle. Organisaatiossa voidaan joko tutkia suoraan tämän työn pohjalta listattujen yhteisöllisyyden osatekijöiden nykytilaa ja kehittämismahdollisuuksia tai kartoittaa laajemmin, millaisia ominaisuuksia ja tekijöitä kyseisessä organisaatiossa nousisi mallin eri osiin. Jokainen organisaatio on omanlaisensa, joten tässä tutkimuksessa listatut yhteisöllisyyttä lujittavat tekijät eivät automaattisesti sovellu sellaisenaan kaikkiin organisaatioihin. Esimerkiksi maantieteellinen etäisyys voi muodostua fyysisen läsnäolon haasteeksi, jopa esteeksi, kansainvälisesti toimivassa organisaatiossa, jossa tiimin jäsenet ovat hajallaan useassa eri maassa.

Työn hyöty laajemmin voi näkyä muita organisaatioita ajatellen myös tutkimusmetodien ja lähestymistavan näkökulmasta. Olen testannut muotoiluhenkistä työskentelytapaa ja tulevaisuustyöpajojen pitämistä ei-ammattilaisena, työyhteisölle, jossa ei olla aiemmin perehdytty ainakaan syvällisesti tulevaisuustyöskentelyyn. Silti se on saanut paljon keskustelua ja konkreettisia ideoita aikaan, energiaa liikkeelle. Tämä työ on hyvä esimerkki siitä, ettei tarvitse olla asiantuntija tulevaisuuden ennakoinnissa ennen kuin sitä voi ruveta tekemään.

Toinen suuri oppi tästä tutkimuksesta, niin työyhteisölle, itselleni kuin muillekin organisaatioille, on tiivistettävissä kahteen sanaan: ”luota prosessiin”. Tämän tutkimuksen työskentelytapa on osoittanut, että se kannattaa. Ei ole tarpeen hakea liian tarkkaan määriteltyä aihetta tai työskentelymetodeja heti alkuvaiheessa. Ei ole kannattavaa pyrkiä liian valmiisiin tuloksiin liian aikaisessa vaiheessa, tai liian nopeasti. Jos osaa keskittyä kuuntelemaan, prosessi, kokeileminen ja yhteistyö ohjaavat eteenpäin.

Tämä on ollut itselleni kovin pala purtavaksi tutkimusprosessin aikana. Oloni oli kuin tuuppaisin itseni silmät kiinni, kädet sidottuina suoraan syvään päätyyn. Mikään ei tuntunut selvältä, koska prosessi rakentui kohta kohdalta. Minulla ei aloittaessani ollut minkäänlaista käsitystä lopputuloksesta. Työhyvinvointikyselyt analysoituani en tiennyt kuin keskustelukysymykset. Sama pätee tulevaisuustyöskentelyyn. Aloitin peruskäsitteistä ja pienistä harjoituksista, vähitellen alkoi hahmottua suuri kuva ja kytky strategiatyöskentelyyn. Tällainen työskentelytapa on hyvin haastava sen tyyppisille henkilöille, joilla on tarve pitää kontrolli jatkuvasti käsissään.

Tapa osoittautui kuitenkin antoisaksi, opettavaiseksi ja tuloksekkaaksi – siitä huolimatta, että tulokset näkyvät vuosien kuluessa, eivät selvästi missään yhdessä kohdassa tai jonkin tietyn toimen jälkeen. Tämä työ on osa suurta kokonaisuutta ja jatkumoa Avustajakeskuksen kolmikymmenvuotisessa historiassa nykyisen työyhteisön yhteisöllisyyden kartoittajana sekä tulevaisuustyöskentelyn ja strategiatyön pohjustajana.

Toinen haasteita aiheuttanut asia on kaksoisroolini työyhteisön jäsenenä ja tutkijana. Minulla on työntekijänä hiljaista tietoa, jota en voi tutkimuseettisistä syistä tähän tutkimukseen sanallistaa. Olen pyrkinyt jättämään tällaisen tiedon huomioimatta ja ylipäättään pysymään kaksoisroolissani niin neutraalina kuin mahdollista, jotteivat omat käsitykseni vaikuttaisi liikaa tutkimukseen. Kaksoisroolissani on kuitenkin ehkä myös positiivinen puoli. Olen tuttu ja luottamus on ihan erilaista kuin jos tekijänä olisi ollut täysin ulkopuolinen tutkija. Koen, että

minulla on tämän tutkimuksen myötä myös eräänlainen vastuu viedä tutkimuksen aikana nousseita kehittämiskohteita ja muita asioita eteenpäin työyhteisössä.

Olen myös pohtinut tämän tutkimuksen aikana paljon omaa yhteisöllisyyttäni. Olen osa tutkimaani työyhteisöä ja rakennan ja/tai hajotan itse muiden tavoin yhteisöllisyyttä. Raina kirjoittaa yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden arvojen tasapainottelusta ja siitä, kuinka yhteisössä riippuvuus toisista tarkoittaa myös jollain tasolla omasta autonomiasta luopumista (Raina 2012, 13). Olen kyseenalaistanut tämän prosessin aikana ajoittain todella rajustikin kykyäni yhteisölliseen tekemiseen. Olenko liian sooloilija, jos en sopeudu kaikkiin yhteisiin toimintatapoihin tai jos priorisoin oman työrauhani (fyysisen) läsnäolon kustannuksella?

En välttämättä tekisi juuri mitään toisin tutkimusmenetelmiä ja käytännön järjestelyjä ajatellen. Keskusteluiden osalta muokkaisin tiiminvetäjien suuntaa antavia kysymyksiä niin, että niissä olisi huomioitu jollain tavoin enemmän heidän hallinnollista asemaansa toiminnanjohtajan ja tiimien välissä. Nyt käsittelin heitä tutkimuksessa aivan kuten muitakin työntekijöitä (ks. luku 5.1). Minua jäi arveluttamaan, sainko keskustelussa lopulta parhaalla mahdollisella tavalla irti asioita heidän näkökulmastaan.

7.2 Miten kehittää yhteisöllisyyttä työyhteisössä?

Pyysin tekoälyä määrittelemään yhteisöllisyyden käsitettä. Se listasi yhteisöllisyyden keskeisiksi elementeiksi yhteenkuuluvuuden tunteen, jaetut arvot ja normit, sosiaalisen vuorovaikutuksen, jäsenten välisen vastavuoroisuuden ja tuen sekä paikallisuuden tai yhteisen identiteetin. Sen mukaan yhteisöllisyys on tärkeä osa sosiaalista pääomaa, ja se on kriittinen tekijä monien sosiaalisten ongelmien, kuten yksinäisyyden, torjunnassa. (Open AI 2024.)

Tekoälyn ehdottaman määrittelyn ja tämän tutkimuksen valossa yhteisöllisyys on tavoiteltava ja positiivinen asia, mitä se eittämättä onkin, hyvällä tavalla toteutuessaan. On kuitenkin suotavaa muistaa, että yhteisöllisyys ei automaattisesti ole aina hyvää tuovaa. On olemassa myös huonoa yhteisöllisyyttä, joka näkyy yhteisön sisällä yhden tahon voimakkaana, epäselvänä tai epäoikeudenmukaisena vallankäyttönä ja vastaavasti toisen tahon alistumisena tai passivoitumisena. Huonoa yhteisöllisyyttä on myös erilaisuuden vierastaminen ja ulossulkeminen sekä ylipäätään yhteisön liiallinen sulkeutuminen niin, ettei se pysty ottamaan vastaan korjaavaa palautetta ja uudistumaan. (Raina 2012, 210–211.)

Yllä kuvailtuun peilaten, hyvän yhteisöllisyyden tunnusmerkkejä ovat demokraattisuus, valmius dialogiin sekä avoimuus ja tilan antaminen niin yhteisön jäsenten välillä kuin ulospäinkin. Yhdessä sovitut säännöt ja arvopohja ohjaavat toimintaa. (Mt, 210.) Yhteinen arvopohja hyvän yhteisöllisyyden tunnusmerkkinä ei tarkoita, että yhteisön jäsenten pitäisi olla täysin samanmielisiä. Erilaisten maailmankuvien, näkemysten ja ajattelutapojen kohtaamisessa syntyy jännitteitä. Kun tätä energiaa osataan hyödyntää, tulee moninaisuudesta kokonaisuutta täydentävää ja rikastavaa erilaisuutta, joka auttaa yhteisöä uusiutumaan ja menestymään. (Salonen 2020, 69.) Tällaisessa yhteisössä moniäänisyys on perusedellytys dialogisuudelle. Erilaisuus ei ole jotain, jota suvaitaan, se on eettisen olemassaolon perusta. (Mönkkönen ym. 2023, 57–58.)

Yhteisöllisyys syntyy ja elää tarinoissa. Elämän merkityksellisyys on subjektiivinen kokemus, ja elämää kuvataan usein tarinana, jota kerromme muille ja itsellemme (Aaltonen ym. 2020, 37). Samalla tavoin yhteisöissä syntyy ja elää kollektiivisia tarinoita, joita yhteisön jäsenet ylläpitävät ja kertovat toisilleen ja yhteisön ulkopuolelle. Tällainen tarina on myös tutkimusaineistoissa esiintyvä ”meidän tarina huippukivasta työporukasta”, joka näkyy yhteisön jäsenten käytöksessä ja arkisessa vuorovaikutuksessa. Näillä yhteisillä tarinoilla luodaan yhteistä tulevaisuutta – tai hajotetaan sitä. Ei siis ole yhdentekevää, millaista tarinaa organisaatiossa kerrotaan. Tällaista tarinallista yhteisöllisyyttä voidaan pitää osana yhteisön omaa kulttuuria, ihan kuten muitakin yhteisesti jaettuja käytäntöjä yhteisössä, ja sellaisena se vaikuttaa osaltaan yhteisön kukoistukseen.

Menestyviä tiimejä tutkittaessa on havaittu, että näissä tiimeissä on niiden jäseniä yhteen sitova, omanlaisensa mikrokulttuuri ja yhteisesti jaettuja normeja (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 71). Useat tutkijat ovat tuoneet esiin, ettei samaan tiimiin kuuluvien henkilöiden keskinäisillä suhteilla tai työpaikan ulkopuolelle kantavalla ystävyydellä ole merkitystä tiimin menestykseen, kuten ei ole osaamisella tai jäsenten luonteillakaan (ks. esim. Raina 2012, 87; Hiila ym. 2019, 71). Ratkaiseva tekijä on psykologinen turvallisuus ja salliva ilmapiiri, jonka myötä tiimillä on liikkumavaraa ja mahdollisuus ottaa riskejä ja kokeilla luovasti uusia ratkaisuja. Muita tarvittavia taitoja ja ominaisuuksia ovat tiimin jäsenten itsetuntemus, merkitykselliseksi koettu yhteinen tavoite, selkeästi viestitetyt ja jaetut roolit ja lupa itsenäiseen päätöksentekoon sekä rikas, avoin ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutus. (Hiila ym. 2019, 73, 77–78.)

Sama pätee yhteisöihin. Mikä tahansa yhteisö ei siis ole automaattisesti enemmän ja parempi kuin osiensa summa. Asia voi olla jopa suorastaan päinvastoin (ks. esim. Kopakkala 2011, 39–43). Oleellista on, että yksilöt hahmottavat kokonaisuuden, oman osansa siinä ja oman panoksensa merkityksen lopputulokseen sekä kokevat tehtävän ja yhteisön tärkeäksi. (Kopakkala 2011, 41.) Näiden tekijöiden vahvistuminen edesauttaa myös yhteisöllisyyden lujittumista. Yhteisöllisyys ei ole jokin irrallinen ominaisuus, se vaatii yhteisön ja yhteistyötä merkitykselliseksi koetun asian ympärillä.

Yksilöt, yhteisöt ja yhteisöllisyys syntyvät ja kasvavat arjessa. Yhteisöistä puhuttaessa arki ja arkielämä ovatkin aina läsnä. Yhteisöt ja niissä toimivat yksilöt ovat kiinni omassa ajassa ja paikassaan, omassa sosiaalisessa todellisuudessaan. (Ryynänen 2009, 16.) Yhteisöllisyyttä rakennetaan yhteyden luomista tukevilla valinnoilla arjessa. Kollektiivisen vastuun rinnalle nousee yksilön vastuu edistää omilla teoillaan yhteyden kulttuuria. Tämä kietoutuu rohkeuteen, jota on käsitelty luvussa 4.3. Vaatii toisinaan rohkeutta puuttua, saada suunsa auki. Yhteisöllisyyden näkökulmasta tietynlainen itsensä likoon laittaminen on kuitenkin tämän tutkimuksen perusteella oleellisen tärkeää. Arkipäivän rohkeus voi vaikuttaa pieneltä tai näkymättömältä, mutta sen avulla voi tapahtua suuria.

Yhteisöllisyyden arvioimiseen ja kehittämiseen on tehty useita malleja. Raina esittelee yhteisötaitojen testin, jonka avulla yhteisössä voidaan arvioida sen toimintaan vaikuttavien ilmiöiden tilaa (Raina 2012, 102–104). Manka ja Larjovuori ovat kirjoittaneet oppaan työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen (Manka & Larjovuori 2013). Jäppinen on luonut TenKeys®-mallin organisaation yhteisöllisyyden tilan kartoittamiseksi ja kehittämiseksi. Siinä yhteisöllisyyden avaimia ovat moniäänisyys, vuorovaikutus, asiantuntijuus, joustavuus, sitoutuminen, vastuunotto, päätöksenteko, neuvottelu, luottamukselle rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi. (Jäppinen 2012, 23–45.) Meriläinen on koonnut listan yhteisen urhean tilan periaatteista, jotka kytkeytyvät yhteisöllisyydellekin tärkeään psykologiseen turvallisuuteen. Kymmenen kohdan lista painottaa mm. kollektiivisen vastuun tärkeyttä, itsensä likoon laittamisen ja suunsa auki saamisen merkitystä sekä kyseenalaistamisen ja erimielisyyden sallivaa ilmapiiriä. (Meriläinen 2024.)

Yllä on mainittu vain muutamia esimerkkejä runsaasta materiaalista. Tärkeä aihe puhututtaa. Mikään malli tai lista ei kuitenkaan ole sellaisenaan valmiiksi pureskeltu työkalu jokaiseen organisaatioon. Ne tarjoavat lähtökohdan yhteisöllisyyden kehittämislle. Eteenpäin pääsemiseksi jokaisen yhteisön on tutkittava omia erityispiirteitään ja omaa yhteisöllisyyden

tilaansa. Kuten Jäppinen mallinsa yhteydessä painottaa, organisaation yhteisöllisyyden nykytilan ja kehittämiskohteiden hahmottamiseksi on tunnettava ja ymmärrettävä yhteisön sisäisten ominaisuuksien kokonaisuutta (Jäppinen 2012, 14). Kokonaisuuden rakentaminen puolestaan on kuin ympyräluontoinen, jatkuva prosessi, jossa yhteisöllisyydestä ja sen osatekijöistä tietoisiksi tuleminen on osa jatkumoa.

Liitteessä viisi on koostamani kuva Avustajakeskuksen yhteisöllisestä työyhteisöstä sitä lujittavine tekijöineen (ks. liite 5). Sisimmässä ympyrässä on toiminnan ydin arvoineen, johon perustuu koko organisaation tarkoitus. Toisella kehällä on yhteisöllisyyttä tukevia rakenteellisia seikkoja. Uloin kehä koostuu yhteisöllisyyttä lujittavista tekijöistä, joita olen erotellut tutkimusaineistoista, ydintekijöiden lisäksi. Sivuilla on avattu lyhyin käytännön esimerkein, mitä nämä tekijät tarkoittavat työn organisoimisessa ja arjessa. Tekijöitä voisi ryhmitellä lukemattomilla eri tavoilla, eikä mikään tapa ole toista oikeampi. Kuvan hyöty organisaation ulkopuolisille toimijoille piileekin tekijöiden ja niiden tilan tutkimisessa omassa yhteisössä. Oleellisinta ei ole muoto, vaan sisältö. Toteutuvatko nämä asiat organisaatiossamme, ja miten?

Katkoviivat kuvaavat sitä, kuinka yhteisön sisällä ydinarvot, rakenteelliset seikat ja yhteisöllisyyttä lujittavat seikat ovat jatkuvassa yhteydessä ja limittyvät toisiinsa. Kehärakenne on vain visuaalista hahmottamista tukeva jaottelu. Myös ympyrän ulkoviiva on katkoviiva, koska yhteisö ei ole suljettu, vaan elää yhteydessä ja yhteydestä muihin organisaatioihin.

Tällainen ihmisten ja yhteistyön asettaminen kaiken keskiöön lähestyy ubuntu-filosofiaa, jota Malungan mukaan on mahdollista käyttää myös työelämässä organisaatioiden kehittämiseen. Ubuntu vapaasti suomennettuna tarkoittaa 'Minä olen, koska sinä olet, ja sinä olet, koska minä olen'. Ajatus on ihmisyyden ja yhteisöllisyyden ytimessä. Ihmisten, ja ihmisten välisten suhteiden ja vuorovaikutuksen tulisi olla etusijalla tavoitteiden saavuttamiseksi, myös työelämässä. (Malunga 2009, 1, 33.)

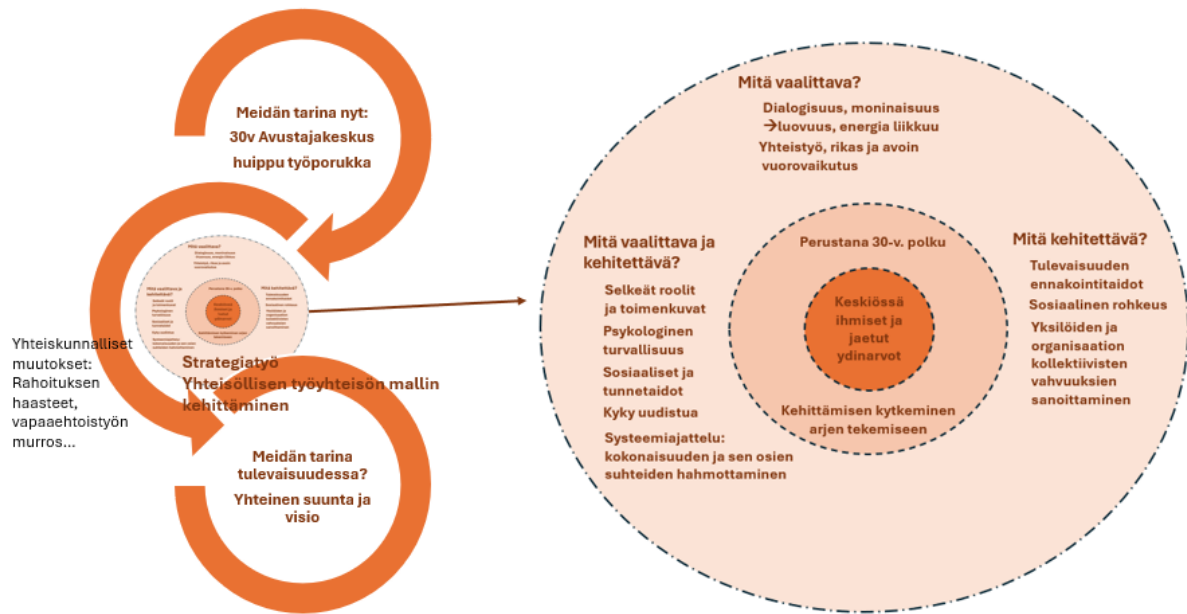
Malunga listaa viisi ubuntun periaatetta, joita voidaan soveltaa myös organisaatioiden kehittämiseen: kollektiivinen vastuu, ihmissuhteiden arvostus, osallistava johtajuus, lojaalius, viitaten yhteisen hyvän asettamiseen henkilökohtaisten etujen edelle ja jaettuun ylpeyden tunteeseen yhteisöstä, sekä reilu sovitteluprosessi konfliktitilanteissa. (Mt, 8–11.) Tutkimusaineistooni peilaten, kuulostaa kovin tutulta. Olisin voinut lähestyä yhteisöllisyyttä lujittavia tekijöitä oman jaotteluni sijaan yhtä hyvin näiden periaatteiden pohjalta.

Winston Churchill on todennut: ”The longer you can look back, the farther you can look forward.” (Ratcliffe 2016.) Toimeksiantajalla on pitkä historia takanaan, ja työyhteisössä on pitkään mukana olleita työntekijöitä, jotka pystyvät katsomaan kehitystä taaksepäin. Yhteisöllä on vahvat juuret, harkitut ydinarvot ja selkeä peruspolku. Tämä tiedostetaan ja näitä asioita arvostetaan työyhteisössä. Ne ovat myös selkeitä etuja ja valtteja ainakin yhteisöllisyyden näkökulmasta, jota tässä opinnäytetyössä tutkittiin. Tätä kaikkea ei tulevaisuuden kannalta kuitenkaan tule pitää automaattisena takeena menestykselle.

Katsominen ja näkeminen eivät yksin riitä. Jotta voimme hahmottaa missä ja keitä olemme tällä hetkellä, minne haluamme suunnata ja miten sinne pääsemme, meidän on myös hyväksyttävä, keitä olemme tällä hetkellä. (Brown 2007, 283.) Tämä pätee niin yksilöihin kuin yhteisöihin. Tässä opinnäytetyössä on tutkittu, missä toimeksiantajan työyhteisö on yhteisöllisyyden näkökulmasta tällä hetkellä, hyvine asioineen ja kipupisteineen. Tämän hahmottaminen ja sanoittaminen on oleellista, jotta voimme suunnata tulevaisuuteen ja pohtia yhdessä visiota ja strategiaa tuleviksi vuosiksi ja vuosikymmeniksi.

Organisaation menestystä ajatellen, yhteisöllisyys on kuitenkin vain yksi osatekijä suuressa kokonaisuudessa. Pelikenttävertausta käyttäen, on nähtävä maali, jotta sitä kohti voi suunnata. On myös tunnettava oma sijaintinsa ja asemansa kentällä muiden joukossa, ja luotava yhteys muihin, sillä yhdessä on mahdollisuus saada aikaan enemmän kuin yksin. On hahmotettava vieläkin kauemmas, mitä kentän ulkopuolella tapahtuu, onko ehkä myrsky nousemassa tai yli-innokas fani syöksymässä peliä sotkemaan. Pelkkään maaliin tuijottamalla etenemisestä tulee yksioikoista, laput silmillä potkimista, mikä ei systeemisessä maailmassa johda pitkälle.

Olen hahmotellut alla olevaan kuvaan tämän tutkimuksen tuloksiin pohjaten toimeksiantajan tulevaisuustyön näkymiä yhteisöllisyyden teemoihin liittyen. Mitä on vaalittava, mitä kehitettävä, mitä sekä vaalittava että kehitettävä? Kuva ei ole suunnitelma eikä ennuste, vaan tämän hetken näkemykseni siitä, millaisiin asioihin Avustajakeskuksessa on tulevaisuudessa kiinnitettävä huomiota yhteisöllisyyden säilyttämiseksi ja lujittamiseksi. Vuonna 2025 alkava strategia- ja visiotyöskentely tuo mukaan organisaation ulkopuolisen toimintaympäristön rahoituksen haasteineen ja yhteiskunnallisine muutoksineen. Yhteisöllisen työyhteisön mallin kehittäminen toimeksiantajalla jatkuukin muun tulevaisuustyöskentelyn ohessa, osana kokonaisuutta, johon vaikuttavat niin organisaation sisäiset kuin ulkoisetkin asiat.



Kuvio 3. Tulevaisuustyön elementtejä Avustajakeskuksessa.

Tämän tutkimuksen edetessä on herännyt paljon kysymyksiä, joihin ei ole ollut mahdollista tämän työn puitteissa paneutua. Tämä tutkimus on tehty työyhteisössä, jossa yhteisöllisyyden taso on hyvä jo tutkimuksen alkaessa, taloudellinen tilanne on hyvä ja työntekijöiden ei tarvitse pelätä (ainakaan akuutisti) työpaikkansa puolesta. Miten ylläpitää ja lujittaa yhteisöllisyyttä uppoavissa laivoissa? Voiko yhteisöllisyys olla korkealla tasolla silloin, kun menee huonosti, ja työssä ajaututaan selviytymismoodiin?

Entä kuinka organisaation koko vaikuttaa yhteisöllisyyteen? Onko yhteisöllisyys erilaista isoissa ja pienissä organisaatioissa? Missä menee raja, että koko työyhteisö voi olla yhteisöllinen, yksi työyhteisö? Miten saada yksittäisten tiimien lisäksi isompi organisaatio saman yhteisöllisen sateenvarjon alle? Myös yhteisöllisyyden kehittäminen etätyössä on mielenkiintoinen aihe. Miten pitää yhteisöllisyyttä yllä tai luoda sitä, jos ei ole fyysistä kontaktia? Nykyisessä työyhteisössä fyysiset tapaamiset ovat isossa osassa toisten tuntemisessa ja sen myötä yhteisöllisyyden ylläpitämisessä. Miten toimia organisaatioissa, joissa tällaiseen ei ole mahdollisuutta, esimerkiksi tiimin ollessa hajallaan ympäri maailmaa?

Näiden aiheiden lisäksi eksyin tutkimukseni aikana myös hieman sivupoluille, päätyessäni lukemaan Teal-organisaatioista. Laloux'n teoksen Reinventing Organizations suomennos on oivallinen tiivistys tähän aiheeseen liittyen (ks. Laloux 2016). Suuri osa siitä, mitä työpaikoilla tapahtuu, on se sitten työtä, kommunikointia tai arvonluontia, ei kulje hierarkkisesti ylhäältä alas perinteisten organisaatiokaavioiden suuntia noudattaen, vaan verkostomaisesti ympäri

organisaatiota. Rihmastomainen rakenne kuvaisi tästä näkökulmasta paremmin organisaatioiden toimintaa. (Salovaara 2020, 132.)

Omaksumme kuitenkin valtarakenteet perinteisten organisaatiokaavioiden mukaisella mallilla, sillä kasvamme tällaiseen järjestelmään pienestä pitäen. Meillä on päiväkodissa hoitajat, kouluissa opettajat, työpaikoilla esihenkilöt – pomot ja auktoriteetit, jotka tiukan paikan tullen kertovat, mitä tehdä ja miten. Etenkin haasteiden kohdatessa, systeemi on miltei järjenvastainen, jos sitä pohtii yhtään syvällisemmin. Ihmiset luovat ongelmat itse omalla toiminnallaan, mutta ristiriitojen kohdatessa vastuu siirretään ylöspäin, ja johtajien tehtävänä on ratkaista vaikeat asiat. (Mt, 162.)

Tätä piirrettä oli havaittavissa myös toimeksiantajan työyhteisössä, vaikka valmius yhteisölliseen toimintaan on keskimääräistä korkeammalla tasolla. Vaikeiden asioiden käsitteleminen oli keskeinen tema varjopuheessa. Voisiko olla toisenlainen, jokaisen yksilöllistä vastuuta ja ihmisten kypsyyttä ja kyvykkyyttä painottavampi malli toimia? Välttämättä kyse ei ole siitä, etteivät ihmiset haluaisi ratkaista asioita yhdessä, vaan siitä, ettei meillä ole ratkaisumalleja haastaviin tilanteisiin.

Kuten Salovaara kirjoittaa, sellaisen toimintakulttuurin ylläpitäminen, joka sallii ihmisten olla opettelematta ristiriitojen ratkaisua, on karhunpalvelus niin yksilöille, yhteisöille kuin yhteiskunnallekin (Mt, 162). Voisiko Teal-organisaatiomalli ja -toimintakulttuuri olla osa ratkaisua? Millaista on yhteisöllisyys näissä yhteisöissä?

Lounais-Suomen Lihastautiyhdistys ry:ssä yhteisöllisyys on tämän tutkimuksen perusteella poikkeuksellisen hyvällä tasolla, ja työyhteisössä on paljon potentiaalia vastata tulevaisuuden mukanaan tuomiin haasteisiin. Työyhteisökehittäminen tulee jatkamaan luontevana osana tiimien työskentelyä ja koko työyhteisön jakamaa asennetta – tulevaisuuteen suuntaavassa organisaatiossa yhteisöllisyydestä riittää ammennettavaa.

LÄHTEET

- Aalto-Kallio, Mervi & Mäkipää, Erica & Kittilä, Riitta & Inkinen Ari 2023. Katsaus sosiaali- ja terveysjärjestöjen tulevaisuuksiin. SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry. Julkaistu 4/2023. Viitattu 23.6.2024. <https://www.soste.fi/ajankohtaista/sosten-julkaisut/katsaus-sosiaali-ja-terveysjarjestojen-tulevaisuuksiin/>
- Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Anttila, Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix Oy. Viitattu 21.4.2024. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#top>
- Avustajakeskus 2024a. Mitä teemme. Viitattu 29.2.2024. <https://www.avustajakeskus.fi/avustajakeskuksen-esittely>
- Avustajakeskus 2024b. Tarinamme. Viitattu 3.3.2024. <https://www.avustajakeskus.fi/tarinamme>
- Avustajakeskus 2024c. Henkilökohtainen apu. Viitattu 3.3.2024. <https://www.avustajakeskus.fi/haluan-avustajaksi>
- Avustajakeskus 2024d. Avustajakeskuksen toiminnasta kertovia keskeisiä raportteja ja tutkimuksia. Avustajakeskuksen vuosikatsaus 2023. Viitattu 18.7.2024. <https://www.avustajakeskus.fi/media/2024/05/AK-raportti-2023.pdf>
- Avustajakeskus 2024e. Avustajakeskuksen toiminnasta kertovia keskeisiä raportteja ja tutkimuksia. Toiminnan raportti vuodelta 2015. Viitattu 18.7.2024. <https://www.avustajakeskus.fi/media/2009/12/AVUSTAJAKESKUS-2015.pdf>
- Brown, Brené 2007. En olekaan yksin. Suom. Suna-Marija Önder. 2. painos. Helsinki: Basam Books Oy.
- Dufva, Mikko & Vataja, Katri 2022. Yllätysten aika edellyttää moniäänisempää ennakointia. Puheenvuoro Sitran sivuilla 15.8.2022. Viitattu 9.9.2024. <https://www.sitra.fi/blogit/yllatysten-aika-edellyttaa-moniaanisempaa-ennakointia/>
- Dufva, Mikko & Lähdemäki-Pekkinen, Jenna & Poussa, Lilli & Rekola, Sanna 2024. Tulevaisuusvalta. Muistio 18.1.2024. Sitra. Viitattu 9.9.2024. <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuusvalta/>
- Hiila, Ilona & Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Hälsa 2023. Ihmisläheinen työelämä 2023 -raportti. Viitattu 8.9.2024. <https://halsa.fi/opas/yli-350-organisaatiota-paljastaa-miten-ihmislaheista-kulttuuria-luodaan-tyopaikoilla/>
- Hänninen, Vilma & Pohjola, Hanna & Tarvainen, Merja & Hätilä, Johanna & Korhonen, Heidi & Rovamo, Helena & Sools, Anneke 2021. Kirje tulevaisuudesta -menetelmä. Teoksessa Ryynänen, Sanna & Rannikko, Anni (toim.) Tutkiva mielikuvitus. Helsinki: Gaudeamus Oy.

- Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina 2021a. Tapaustutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 6.4.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina 2021b. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 6.4.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Kaltiainen, Janne & Hakanen, Jari & Suutala, Sampo 2024. Miten Suomi voi? Tuloksia yhteisöllisyydestä työssä. Työterveyslaitos, Miten Suomi voi -tutkimuskooste 30.5.2024. Viitattu 8.9.2024. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- Koivisto, Mikko & Säynäjäkangas, Johanna & Forsberg, Sofia 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kopakkala, Aku 2011. Porukka, jengi. tiimi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laloux, Frederic 2016. Reinventing Organizations – kohti tulevaisuuden työyhteisöjä. Suom. Jussi Markula, Anu Rautanen ja Reni Waegelein. Teal Suomi Osuuskunta.
- Lerssi-Uskelin, Jaana & Vanhala, Anna & Vähätiitto, Heli 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Verkko-opas. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 6.9.2024. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114843/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lounais-Suomen Lihastautiyhdistys. Työhyvinvointikyselyt vuosilta 2019–2023. Ei julkaistu.
- Lounais-Suomen Lihastautiyhdistys 2024. Yhdistys. Viitattu 29.2.2024. <https://www.lslly.fi/yhdistys/>
- Manka, Marja-Liisa & Larjovuori, Riitta-Liisa 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Jamit-hanke 2012–2014. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos ja Kuntoutussäätiö. Viitattu 6.9.2024. <https://sites.tuni.fi/uploads/2020/01/6687097c-yhteisollisyydella-menestykseen.pdf>
- Malunga, Chiku 2009. Understanding Organizational Leadership through Ubuntu. London: Adonis & Abbey Publishers Ltd.
- McMillan, David W. & Chavis, David 1986. Sense of Community: A Definition and Theory. *Journal of Community Psychology*, vol.14. Viitattu 16.8.2024. https://www.researchgate.net/publication/235356904_Sense_of_Community_A_Definition_and_Theory
- Meriläinen, Rosa 2024. Luodaan yhdessä urheampi tila. Kolumni Helsingin Sanomissa 13.2.2024. Vain tilaajien luettavissa. Viitattu 15.9.2024. <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010221173.html>
- Mustajoki, Henriikka 2023. Tästä pitäisi puhua. Helsinki: Gaudeamus Oy.

- Mönkkönen, Kaarina & Tapani, Annukka & Kokkonen, Tapani 2023. Arvoa ja arvottomuutta. Arvokkuuden ja merkityksellisyyden kokemukset hyvän elämän perustana. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Nivala, Elina & Ryyänen, Sanna 2013. Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. Sosiaalipedagoginen aikakauskirja, vuosikirja 2013, vol.14. Viitattu 9.9.2024. <https://journal.fi/sosiaalipedagogiikka/article/view/122317/72652>
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ollila, Johanna & Hujala, Teppo 2022. Tulevaisuustaidot ja tulevaisuusoppiminen. Teoksessa Aalto, Hanna-Kaisa & Heikkilä, Katariina & Keski-Pukkila, Pasi & Mäki, Maija & Pöllänen, Markus (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 9.9.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>
- Open AI 2024. ChatGPT versio 1.2024.131. Viitattu 18.8.2024. <https://chat.openai.com/>
- Paasivaara, Leena 2012. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Perttula, Juha (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Pohjanheimo, Esa 2015. Työyhteisön vuosi. Sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Helsinki: Talentum Oy.
- Poussa, Liisa & Lähdemäki-Pekkinen, Jenna & Ikäheimo, Hannu-Pekka & Dufva, Mikko 2021. Tulevaisuustajuus. Käsikirjat työpajan vetäjälle. Sitran selvityksiä 173. Tammikuu 2021. Viitattu 19.7.2024. <https://media.sitra.fi/app/uploads/2021/01/sitra-tulevaisuustajuus-kasikirja-tyopajan-vetajalle-v4.pdf>
- Raina, Liisa 2012. Uusi yhteisöllisyys. Tampere: Arator Oy.
- Ratcliffe, Susan (ed.) 2016. Oxford Essential Quotations (4 ed.). Oxford University Press. Online version. Viitattu 15.9.2024. <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780191826719.001.0001/q-oro-ed4-00002969?rsk=fyBAC6&result=759>
- Rinne, Nina 2021. Rohkea organisaatio. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Ryyänen, Sanna 2009. Yhteisöistä ja yhteisöllisyydestä. Sosiaalipedagoginen aikakauskirja, vuosikirja 2009, vol.10. Viitattu 16.8.2024. <https://journal.fi/sosiaalipedagogiikka/article/view/120902/71847>
- Salmela, Sirke 2024a. Suullinen tiedonanto 29.2.2024.
- Salmela, Sirke 2024b. Suullinen tiedonanto 18.7.2024.
- Salonen, Arto & Bardy, Marjatta 2015. Ekososiaalinen sivistys herättää luottamusta tulevaisuuteen. Aikuiskasvatus vol. 35 Nro 1 (2015), 4–15. Viitattu 8.9.2024. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94118/52796>

- Salonen, Arto & Joutsenvirta, Maria 2018. Vauraus ja sivistys yltäkyläisyyden ajan jälkeen. *Aikuiskasvatus* vol. 38 Nro 2 (2018), 84–101. Viitattu 8.9.2024.
<https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/88331/47498>
- Salonen, Eveliina 2020. *Johda energiaa*. Helsinki: Basam Books Oy.
- Salovaara, Perttu 2020. *Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Helsinki: Teos.
- Sarkkinen, Marja 2022. Sosiaalisesti rohkea edistää yhteistä hyvää, vaikka oma asema vaarantuisi. Työterveyslaitos. Artikkelit 25.1.2022. Viitattu 27.8.2024.
<https://www.ttl.fi/tyopiste/sosiaalisesti-rohkea-edistaa-yhteista-hyvaa-vaikka-oma-asema-vaarantuisi>
- Sitra 2023. *Megatrendikortit 2023*. Viitattu 23.6.2024.
<https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/megatrendikortit-2023.pdf>
- Sitra 2024a. *Hyvät kortit. Ohjeet*. Viitattu 23.6.2024. <https://www.sitra.fi/hyvät-kortit-digina/>
- Spicer, André 2018. *Paskanjauhantabisnes*. Suom. Tapani Kilpeläinen. Tampere: Eurooppalaisen filosofian seura ry / *niin & näin*.
- Tiittula, Liisa & Ruusuvuori, Johanna 2005. *Johdanto*. Teoksessa Tiittula, Liisa & Ruusuvuori, Johanna (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Toiminen, Marjaana 2017. *Välähdyksiä tulevaisuudesta. Sitran ja Telan raportti*. Helsinki: Mindmill Network. Viitattu 9.9.2024. <https://www.tela.fi/wp-content/uploads/2021/06/21108-Va%CC%88la%CC%88hdyksia%CC%88-tulevaisuudesta-raportti.pdf>
- Työterveyslaitos 2021. *Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä*. Verkko-opas. Viitattu 27.8.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>
- Työterveyslaitos 2024. *Millainen on ihmisen kokoinen työ? Webinaari 29.2.2024*. Viitattu 8.9.2024. <https://www.ttl.fi/millainen-on-ihmisen-kokoinen-tyo-webinaari>
- Valtonen, Anu 2005. *Ryhmäkeskustelut – millainen metodi?* Teoksessa Tiittula, Liisa & Ruusuvuori, Johanna (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Yli-Kaitala, Kirsi 2020. *Puhua vai vaieta – psykologinen turvallisuus voi rikkoa hiljaisuuden*. Työterveyslaitos. Blogikirjoitus 30.10.2020. Viitattu 27.8.2024.
<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/puhua-vai-vaieta-psykologinen-turvallisuus-voirikkoa-hiljaisuuden>

LIITTEET

Liite 1: Tutkimukseen osallistuvilla keskusteluajan varaamisen yhteydessä lähetetty saatekirje

Liite 2: Kirje tulevaisuuteen -ohjeistus

Liite 3: Elokuun 2024 työpajakutsu

Liite 4: Elokuun 2024 työpajan tuotokset

Liite 5: Yhteisöllisen työyhteisön malli: Avustajakeskus

Liite 1: Tutkimukseen osallistuville keskusteluajan varaamisen yhteydessä lähetetty saatekirje

Moikka,

Vuorossa tutkimushaastattelu. Katsoin, että kaikilla on tällöin vapaata ja kukaan ei ole merkannut etäpäivää. Toivottavasti pystytte sitoutumaan tähän aikaan, koska yhteisten aikojen löytäminen on pienellekin porukalle aika kiven takana.

Nämä haastattelut ovat osa opparini ensimmäistä vaihetta, jossa tutkitaan yhteisöllisyyttä: sen syntymistä, kehittymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. LSLY toimii tapausesimerkkinä. Näihin teemoihin liittyen, alla on muutama kysymys, joita voitte halutessanne pohtia itseksenne ennen haastatteluun tuloa. Keskustelu etenee näiden teemojen ympärillä. Teidän ei kuitenkaan tarvitse valmistautua mitenkään. Tulkaa vaan paikalle, avoimin mielin, se riittää. ❤️

Olen varannut meille 1,5 h, ettei tule kiire – voi olla, että haastattelu menee nopeamminkin.

Tapaamisiin!

t. Pauliina

Haastattelukysymyksiä:

- 1. Kerro omasta työstäsi, mitä teet?**
- 2. Millainen Avustajakeskus on työpaikkana?**
- 3. Kuvaa omin sanoin Avustajakeskuksen työyhteisöä. Millainen työyhteisö tämä on?**

Liite 2: Kirje tulevaisuuteen -ohjeistus

Kirje tulevaisuuteen

Pohdimme TYHY-päivillä visioita Avustajakeskuksen työyhteisöstä tulevaisuudessa. Nyt pääset vielä työstämään omia toiveitasi ja ajatuksiasi hiukan tarkemmin. Kirjoita itsellesi kirje tulevaisuuteen, tästä hetkestä 5 vuoden päähän. Kirjeen tyyli on vapaamuotoinen, ja voit kirjoittaa oman näköistä tekstiä, sinulle sopivalla tavalla. Pituutta ei ole rajoitettu; kirjeesi voi olla muutaman lauseen tai useamman sivun mittainen tai jotain tältä väliltä.

Käsittele kirjeessäsi alla olevia teemoja. Voit kirjoittaa teemoihin liittyen, tuoden mukaan muitakin aiheeseen liittyviä asioita, tai voit vastata suoraan alla oleviin kysymyksiin. Ota rauhassa aikaa pohtimiseen, se on oleellisempi osa prosessia kuin itse kirje. Vaikka teemat ovat ”isoja”, ota rennosti. Tavoitteena ei ole vuosisadan uusi filosofinen klassikkoteos, vaan omalla äänellä kirjoitettu, omannäköinen kirje itsellesi.

- Mitä unelmia sinulla on työhösi liittyen?
- Millainen työyhteisön jäsen haluat itse olla? Haluatko muuttaa jotain toiminnassasi?
- Mitä toiveita sinulla on tulevaisuuden työyhteisöäsi ajatellen? Millaisten asioiden toivoisit toteutuneen 5 vuoden päästä?

Voit kirjoittaa kirjeen suoraan tänne ja lähettää sen minulle tätä kautta, jolloin kirje on anonymi, eli minulle ei tule tietoa lähettäjistä. Jos haluat, voit kirjoittaa erilliseen Word-tiedostoon, jonka lähetät minulle sähköpostitse: tujupa04@humak.fi. Huom. Jos kirjeesi on pitkä, se tulee toimittaa Word-tiedostona. Webropolin merkkimäärä on rajallinen (150 merkkiä x 30 riviä).

Jos haluat, voit lähettää kirjeen myös itsellesi tulevaisuuteen Future me -sivuston kautta. Voit ajastaa lähetyksen itsellesi sopivaan hetkeen, ja saat kirjeesi määrittelemääsi sähköpostiosoitteeseen valitsemanasi päivänä! Tässä linkki sivustolle:
<https://www.futureme.org/>

Palauta kirje minulle viimeistään torstaina 20.6.

Liite 3: Elokuun 2024 työpajakutsu

Haluan kutsua teidät mukaan päivän mittaiseen työpajaan, jossa tutkailemme ja ystävämme yhdessä jotain ihan uutta!

Lue tiedote alla, ja ilmoita minulle 19.7. mennessä tähän viestiin vastaamalla, jos haluat olla mukana työpajassa.

Asian ytimeen: Mistä on kyse?

Olen kerännyt haastatteluiden pohjalta työyhteisössämme yhteisöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä, joita käytiin läpi yhteisessä tiimissä 5.6. Olen myös tutkinut työyhteisön ja sen yksilöiden toiveita ja ajatuksia tulevasta niin TYHY-päivien tulevaisuustyöpajan kuin kirjoittamienne tulevaisuuteen suuntautuvien kirjeiden avulla.

Tutkimuksen aikana on löytynyt myös paljon kehittämisideoita sekä mahdollisia riskialueita, joihin meidän tulee kiinnittää huomiota, jotta meillä on vastedeskin kiva työporukka ja toimiva työyhteisö. Osallistumme kaikki yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Se ei pysy itsestään vahvana, vaan vahvistamme sitä yhdessä joka päivä. Tätä työtä kutsun teidät nyt visualisoimaan!

Tämä työpaja on opinnäytetyöni viimeinen vaihe. Työpajan tarkoituksena on mallintaa / visualisoida yhteisöllisen työyhteisön toimintatapoja ja asioita, joihin tulee kiinnittää erityisesti huomiota, jotta yhteisöllisyys pysyy korkealla muutosten melskeissäkin, niin sisäisissä kuin ulkoisissa.

Koska luomme jotain uutta yhdessä, mitään valmista rakennetta ei ole, paitsi että tuotoksesta tulee jollain tapaa visuaalinen. On erittäin tärkeää, että rakennamme tuotoksen alusta alkaen yhdessä, jotta siitä tulee työyhteisön näköinen!

Etenemme työpajassa palvelumuotoilun hengessä: pohtien, tutkien ja kokeillen – yhdessä. Tavoitteena on ottaa ensimmäinen askel, eli tuotoksen ei ole tarkoitus olla loppuun veistetty teos, joka tallennetaan muistoksi pilven syövereihin, vaan tarkoitus on luoda jotain, johon palataan säännöllisesti, jota kehitetään ja muutetaan tarpeen mukaan ja joka toimii osaltaan apuna / karttana tulevina vuosina organisaatiota kehitettäessä.

Käytännön juttuja: koska, missä, mitä mukaan?

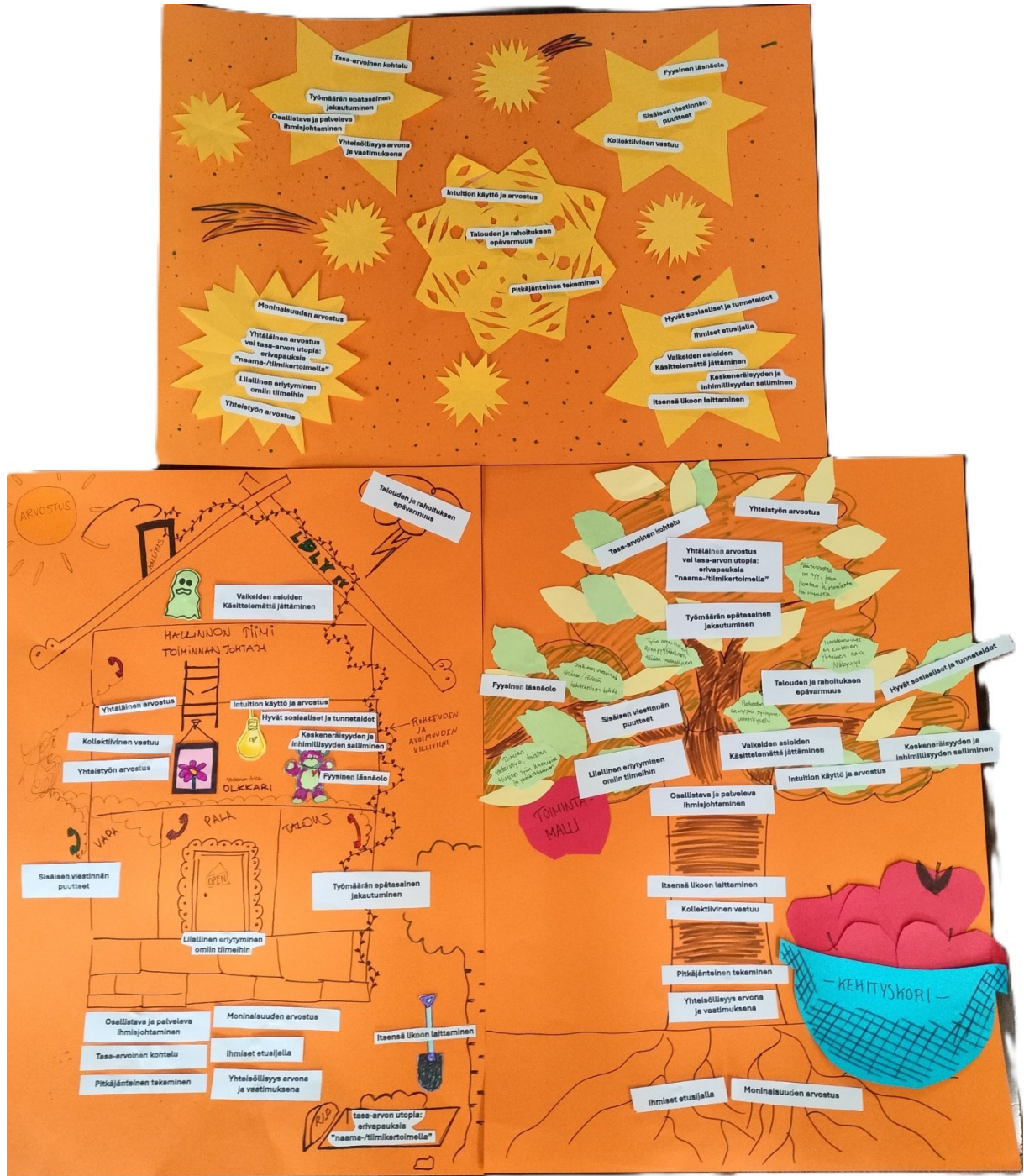
Työpaja pidetään elokuun aikana, ja se kestää yhden työpäivän. Tarkka ajankohta riippuu osallistujien lomista: pyrin sovittamaan niin, että kaikki halukkaat pääsevät mukaan työajalla. Sijainti selviää siinä kohtaa, kun tiedän osallistujien lukumäärän. Joka tapauksessa siirrymme pois työympäristöstä, eli pajaa ei pidetä millään toimistollamme.

Mukaan teidän tulee varata avoin mieli ja innostusta, tarvittavista välineistä ja ruokailuista huolehdi minä.

Tutkimuksen kannalta huomioitavaa

Tämä työpaja on osa allekirjoittaneen opinnäytetyötä, josta on informoitu aiemmin koko työyhteisöä. Osallistuminen on vapaaehtoista, ja se tulee vahvistaa tähän viestiin vastaamalla. Tässä työpajassa ei kerätä tai käsitellä henkilötietoja. Työpajan tuotokset ovat koko työyhteisön käytettävissä.

Liite 4: Elokuun 2024 työpajan tuotokset



Liite 5: Yhteisöllisen työyhteisön malli: Avustajakeskus

Yhteisöllisyyden muodostuminen Avustajakeskuksen työyhteisössä

Yhteisöllisyys arvona ja vaatimuksena

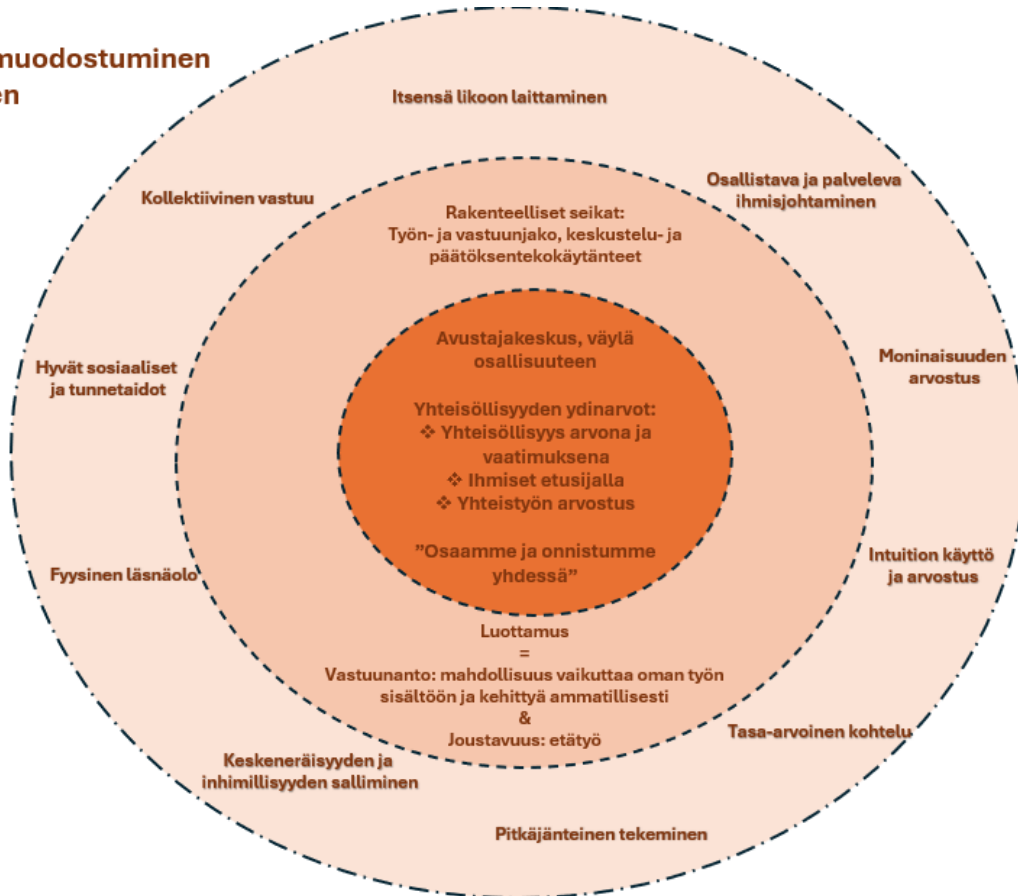
- ✓ Yhdessä sovitut, yhteiset toimintatavat ja käytänteet, joista jokaisen on myös pidettävä kiinni

Ihmiset etusijalla

- ✓ Resursointi: aikaa yhteisille tapaamisille
- ✓ Toisten auttaminen on osa toimenkuvaa, ei extraa

Yhteistyön arvostus

- ✓ Ratkaisujen etsiminen yhteistyössä
- ✓ Yhdessä toimiminen merkityksellisen asian puolesta



Pitkäjänteinen tekeminen

- ✓ Vahva peruspolku, "meidän tarina": huippu työporukka
- ✓ Pitkän tähtäimen suunnittelu (vs. kvartaalitempoilu)

Keskeneräisyyden ja inhimillisyyden salliminen

- ✓ Virheistä opitaan yhdessä
- ✓ Avun kysyminen ja tarvitseminen peruslähtökohta ja normaali tila (vs. perehdytysvaiheen tila)

Fyysinen läsnäolo

- ✓ Resursointi: aikaa ja rahaa liikkumiselle koko toiminta-alueella

Hyvät sosiaaliset ja tunnetaidot

- ✓ Tuetaan ja arvostetaan toisia
- ✓ Organisaatiossa panostetaan näiden taitojen kehittämiseen, se ei ole vain yksilön vastuulla

Kollektiivinen vastuu

- ✓ "Järjestöhenki", jokaisen panos kokonaisuudessa on tärkeä
- ✓ Horisontaalinen vastuuntunto

Itsensä likoon laittaminen

- ✓ Innostus työstä
- ✓ Oma persoona saa näkyä

Osallistava ja palveleva ihmisjohtaminen

- ✓ Työntekijät mukaan päätöksentekoon
- ✓ Kädet saveen myös johtotasolla
- ✓ Läsnäolo muille avainsana (vs. titteihakuisuus)

Moninaisuuden arvostus

- ✓ Eriaiset persoonat kollektiivisen kehittymisen mahdollistajana ja vuorovaikutuksen rikastajana

Intuition käyttö ja arvostus

- ✓ Rekrytoinnit: etsitään ihmistä

Tasa-arvoinen kohtelu

- ✓ Ei kuppikuntia
- ✓ Jokainen on yhtä arvokas
- ✓ Uudet työntekijät heti mukaan tasa-arvoisina