

[www.humak.fi](http://www.humak.fi)

# Opinnäytetyö

## Kohti yhteistä ymmärrystä

Osallisuus ja itseohjautuvuus menestystekijöitä muutoksessa

*Eeva-Kaisa Salminen*

Yhteisöpedagogi (YAMK)  
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
4/2019



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi (YAMK)

---

Tekijät: Eeva-Kaisa Salminen

Opinnäytetyön nimi: Kohti yhteistä ymmärrystä. Osallisuus ja itseohjautuvuus menestystekijöinä muutoksessa.

Sivumäärä: 63 ja 3 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Merja Kylmäkoski, Kimmo Kumlander, Mira Roine

Työn tilaaja(t): Kimmo Kumlander

---

## Tiivistelmä

Opinnäytetyön tilaaja on Pirkanmaan seutukunnalla toimiva keskisuuri valmennus- ja sosiaalipalveluita tuottava yhdistys. Opinnäytetyö selvitti organisaation johdon näkemyksiä toimintaympäristön keskeisistä muutoksista ja niiden vaikutuksista yhdistyksen toimintaan. Työn yleisenä tavoitteena oli lisätä henkilöstön osallisuutta muutoksessa ja tukea tiimityötä kohti itseohjautuvuutta. Henkilöstön osallisuuden lisääminen ja itseohjautuvuuteen kykenevä työyhteisö ovat merkittäviä menestystekijöitä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Menestyvä organisaatio on ketterä ja se kykenee sietämään epävarmuutta ja jatkuvia uudistuksia. Itseohjautunut ja osallisuutta kokeva henkilöstö myös viihtyy paremmin työssään.

Kehittämismenetelminä työssä käytettiin osallistavaa käsittekartta-menetelmää, SWOT- analyysiä ja asiantuntijahaastattelua. Osallistavalla käsittekartta-menetelmällä tutkittiin yhdistyksen henkilöstön käsityksiä toimivan tiimityön edellytyksistä. Koko kohdeorganisaation henkilöstö jäsensi omaa työtään, toimivan tiimityön edellytyksiä ja koettuja tulentarpeita. Toimiva tiimityö koostuu siitä, että ymmärtää oman työn syvemmän merkityksen ja, kuinka työ liittyy laajempaan kokonaisuuteen, tiimin yhteisestä ääneen lausutusta tavoitteesta ja toimintaa tukevista rakenteista. Lisäksi arvioin opinnäytetyössäni kokeillun käsittekartta-menetelmän yleisempiä käyttömahdollisuuksia henkilöstöä osallistavana kehittämismenetelmänä työyhteisöissä. Menetelmä osoittautui toimivaksi tiimityön kehittämismenetelmäksi.

Operatiivisen johdon koostamista SWOT-analyseistä selvisi yhdistyksen johdon näkemys organisaation tilasta suhteessa toimintaympäristöön. Ylintä johtoa edustavan toimitusjohtajan kanssa tehdyn asiantuntijahaastattelun kautta pyrittiin täydentämään kuvaa toimintaympäristön muutoksista sekä avaamaan organisaation rakenteissa tehtyihin muutoksiin johtaneita syitä. Ketteryys, palveluiden laajuus ja vahva kehittämistoiminta sekä henkilökunnan osaamisen päivittäminen ovat keskeisiä asioita muutoksessa selviytymiseen.

Työni edustaa tutkimuksellista kehittämistoimintaa ja siinä on piirteitä toimintatutkimuksesta ja tapaustutkimuksesta.

Työni tuloksia voivat hyödyntää erityisesti sosiaalialan palvelutuottajajärjestöt ja muut organisaatiot, joilla on tarve kehittää toimintaansa kohti itseohjautuvuutta.

Asiasanat: osallisuus, yhteisöllinen oppiminen, itseohjautuvuus, työyhteisö, tiimi

## ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Name of the Degree Programme

---

Author: Eeva-Kaisa Salminen

Title: Towards the common understanding. Inclusivity and self-direction in a change for success.

Number of Pages: 63 and 3 attachment pages

Supervisor(s): Merja Kylmäkoski, Kimmo Kumlander, Mira Roine

Subscriber(s): Kimmo Kumlander

---

### Abstract

This thesis studies a medium-sized non-profit association which offers coaching and social services in the Pirkanmaa sub-regional area. This study examines the views of the association's management about the changes in the operational environment and the effects these changes have in the association. The purpose of this thesis was to increase inclusivity amongst the association's personnel and support them towards self-direction. Achieving success in the rapidly changing operational environment is to increase the feeling of inclusivity and self-direction in the work unit.

A successful organization is agile and it can tolerate uncertainty and on-going reforms. Personnel which is self-directing and feels inclusivity is also more likely to thrive in the workplace. Self-directing personnel that also feels inclusivity is more likely to thrive in the workplace.

The methods of this thesis include an inclusive mind map, SWOT-analysis and expert interviews. The inclusive mind map was used to study the views of the association's personnel on what a prosperous work community needs. The personnel analysed their job evaluation and the areas in which they felt they needed support from the association. A well-functioning work community understands its job evaluation on a deeper level and how it is affiliated with the coherent whole. This study also evaluates the opportunities to use an inclusive mind map as a development promoting tool in the work community. The SWOT-analysis this study gathered from the association's management, stated the views what the management had about the operational environment. The intention with the expert interview which was conducted with the chief executive officer, was to gather information about the management's views of the changes in the operational environment and to collect information about the reasons for the changes in the organization. The ability to be agile, the extent of the services provided and a strong operational development in addition to personnel's on-going training are essential factors in coping with the continuing reformations.

This thesis is a development project with features of action research and case study.

The results of this thesis can be used by associations providing social services and other organizations that need to develop their operational self-direction.

---

Keywords: inclusivity, collaborative learning, self-direction, work communities, team

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Yhteisöpedagogi työyhteisön kehittäjänä .....	8
2 TYÖN TILAAJAN ESITTELY – KOHTEENA VALMENNUS JA SOSIAALIPALVELUJA TUOTTAVA YHDISTYS.....	10
3 KESKEISET KÄSITTEET .....	12
3.1 Yhteisöllisyys.....	14
3.2 Osallisuus.....	15
3.3 Itseohjautuvuus .....	18
3.4 Aiemmat tutkimukset aiheesta .....	20
4 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ .....	21
4.1 Kehittämistehtävä .....	22
4.2 Kehittämistä toimien ja toiminnan kehittämistä tutkien .....	23
4.3 Tutkimusetiikka.....	24
4.4 Käsittekartat aineistona.....	25
4.5 Swot-analyysi aineistona .....	26
4.6 Teemahaastattelu aineistona .....	27
4.7 Tutkimuksen toteutus ja aikataulu.....	28
5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET .....	30
5.1 Toimintaympäristön uhkat ja mahdollisuudet johdon arvioimina .....	30
5.2 Käsittekartta-menetelmä osallistavana tiimityön kehittämismenetelmänä .....	33

5.2.1 Ketä tiimiin kuuluu .....	33
5.2.2 Työnkuvat .....	34
5.2.3 Yhteistyö .....	35
5.2.4 Ketä tiimi palvelee .....	36
5.2.5 Toimiva tiimityö .....	37
5.3 Organisaation kokonaiskuva .....	38
5.3.1 Sisäiset mahdollisuudet .....	39
5.3.2 Sisäisen ympäristön heikkoudet .....	40
5.3.3 Ulkoiset mahdollisuudet .....	42
5.3.4 Ulkoiset uhat.....	43
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	43
6.1 Arviointia menetelmästä.....	46
6.2 Toimivan tiimityön edellytykset.....	51
6.3 Kehitysideat tutkitulle organisaatiolle .....	53
7 LOPUKSI .....	57
LÄHTEET .....	61
LIITTEET .....	65

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni selvitin keskisuuren kolmannen sektorin valmennus- ja sosiaalipalveluita tuottavan yhdistyksen johdon näkemyksiä yhdistyksen toimintaympäristön keskeisistä muutoksista ja niiden vaikutuksista organisaation toimintaan. Lisäksi tutkin käsitekartta-menetelmän avulla yhdistyksen henkilöstön käsityksiä toimivan tiimityön edellytyksistä. Koko kohdeorganisaation henkilöstö jäseni omaa työtään, tiimityöskentelyn rakenteellisia reunaehtoja ja koettuja tulentarpeita käsitekartta-menetelmän avulla. Opinnäytetyössäni analysoin käsitekartta-työskentelyssä rakentuvaa kuvaa toimivan tiimityön edellytyksistä sekä arvioin kokeillun käsitekartta-menetelmän yleisempiä käyttömahdollisuuksia henkilöstöä osallistavana kehittämismenetelmänä työyhteisöissä.

Opinnäytetyöni yleisenä tavoitteena oli tukea organisaation rakenneuudistuksen kokeneen henkilöstön osallisuutta muutoksessa sekä tarjota työn tilaajalle työkaluja henkilöstön osaamisen vahvistamisen tueksi. Henkilöstön osallisuuden lisääminen oli työn tilaajan intresseissä, koska itseohjautuva, omaan työnsä vaikuttamaan kykenevä työyhteisö on organisaation merkittävä menestystekijä (Martela & Jarenko 2017, 24). Jotta organisaatio menestyy nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa esiintyy epävarmuutta ja jatkuvia uudistuksia, sen on oltava ketterä. Menestyvät organisaatiot luopuvat hierarkkisesta johtamismallista kohti ketterämpää itseohjautuvaa tiimityötä. Jyrkkä hierarkia haittaa päätöksenteon kankeuden lisäksi myös työssä viihtyvyyttä. (Martela ym. 2017, 11.)

Opinnäytetyöni kysymyksenasettelut nousevat käytännön toiminnasta ja rakenteista. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan lähtökohtien mukaisesti tavoittelen työssäni konkreettista muutosta pyrkien samalla perusteltuun tiedon tuottamiseen (Toikko & Rantanen 2009, 21–22).

Opinnäytetyössäni on piirteitä toimintatutkimuksesta, jonka perusajatuksena on todellisuuden muuttaminen osana tutkimusprosessia (emt.; Kurt Lewin..). Toimintatutkimusta toteutetaan vahvistamalla osallisuutta ja itseohjautuvuutta kohdeorganisaation tiimien kanssa yhdessä käsitekartta-menetelmää käyttäen, toinen toiselta oppien.

Henkilöstöä osallistavan käsitekartta-menetelmän lisäksi haastan työssäni organisaation johdon pohtimaan yhdistyksen toimintaympäristöä, tämänhetkistä tilaa ja tehtyihin muutoksiin johtaneita tekijöitä. Käytän aineistona operatiivisen johdon tekemiä SWOT-analyyssejä, joissa kuvataan organisaation tilaa suhteessa toimintaympäristöön. Lisäksi ylintä johtoa edustavan toimitusjohtajan kanssa tehdyn asiantuntijahaastattelun kautta pyrin avaamaan muutokseen johtaneita syitä ja kuvaamaan laajemmin tulevaisuuden näkymiä toimintaympäristössä.

Arki työssä näyttäytyy kaoottiselle, kiireen kanssa juoksemiselle, jossa ei näy varmuutta työtehtävän loppuun saattamisesta, mutta ei toisaalta siitäkään, että tehtävää olisi mahdollista suorittaa loppuun ennen seuraavaa muutosta. Yhä harvempi muutos tulee suunnitellusti organisaation sisältä, useasti muutokset tulevat työyhteisön ulkopuolelta ja kenties hieman yllättäen. Nämä muutokset osoittavat, että kuulumme laajempaan kokonaisuuteen, johon vaikuttavat sekä kunnalliset, valtiolliset ja globaalit tapahtumat. (Takanen 2005, 30–31.)

Ulkopäin tulevat muutokset saattavat turhauttaa ja lisäävät tunnetta, ettei ole vaikutusmahdollisuuksia. Vaikutusmahdollisuuksien ollessa vähäiset, lisääntyvät epävarmuus ja turvattomuus. Vaikeat tilanteet ja tunteet saavat työyhteisön helposti puolustusmoodiin. Toiminta saattaa olla reaktiivista, ulkoa ohjautuvaa jatkuvaa selviytymistäistelua. Ainoastaan akuutit asiat ehditään hoitaa, aika menee tulipalojen sammuttamiseen ja kyynisyys, pessimistisyys sekä voimattomuus ovat vallitsevia oloiloja. (Emt., 31.)

Tutkimuksen kohdeorganisaatio, joka on samalla oma työyhteisöni, ei ole yksin toimintaympäristön muutosten keskellä. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden uudistamispaineeet pakottavat kaikkia kolmannen sektorin palveluntuottajaorganisaatioita tarkastelemaan kriittisesti omia toimintatapojaan jatkossakin, jotta ne selviytyisivät samoilla markkinoilla isompien toimijoiden kanssa. Jatkossa pärjätäkseen on pystyttävä tuottamaan laajempi palvelu edullisemmin laatuvaatimukset huomioiden. Tilanne on työntekijöille monesti kuormittava, kun he haluaisivat muutoksen keskellä tehdä työnsä mahdollisimman hyvin.

Tehtävänkuvat ja osaamisvaatimukset uudistuvat ja työyhteisöissä tulee etsiä uudenlaisia tapoja oppia ja kehittää ympäröivää todellisuutta. Muutoksessa selviytyessä työyhteisössä on syytä kirkastaa kolme seikkaa: Mihin pyritään? Miten tehdään ja mitä tehdään? Näitä asioita kirkastaessa syntyy kokemusta vapaaehtoisuudesta ja siitä, että työntekijä pääsee tekemään itseään kiinnostavaa työtä. (Martela & Jarenko 2015, 68.) Lisäksi työyhteisön peruspilareiden tulee olla kunnossa. Peruspilareita ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt ja avoin vuotovaikutus sekä toiminnan jatkuva arviointi. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 37)

Opinnäytetyöni tarjoaa kohdeorganisaatiolle välineitä sisäiseen kehittämistyöhön ja tuloksia hyödynnetään organisaation sisäisessä suunnittelussa. Työstäni voivat hyötyä myös muut sosiaalialan palveluntuottajajärjestöt ja muut organisaatiot, joilla on tarve kehittää toimintaansa kohti matalampia johtamishierarkioita ja henkilöstön suurempaa itseohjautuvuutta.

## 1.1 Yhteisöpedagogi työyhteisön kehittäjänä

Olen työskennellyt organisaatiossa eri tehtävissä kuusi vuotta. Olen kuulunut eri tiimeihin ja osallistunut organisaation kehittämiseen työntekijöiden



yhteistoimintaryhmässä ja organisaation hallitukseen työntekijöiden edustajana sekä muihin lyhytkestoisiin toimikuntiin. Olen ymmärtänyt, että työyhteisöllä on aina kaksoistehtävä, josta on huolehdittava. Perustehtävän toteuttaminen, sekä yhtä tärkeä on työyhteisön eheys ja kiinteys. Molemmista tehtävistä on huolehdittava samalla panostuksella, jotta syntyy työn tuloksia ja yhteisöllisyyttä. (Raina 2012, 30.) Yhteisöpedagogina minulle on sisäsyntyistä halua kehittää yhteisöä, jossa työskentelen. Kuitenkin kaikilla työyhteisön jäsenillä tulee olla vastuu yhteisöllisyyden rakentamisesta. Näkemykseni mukaan jokainen organisaatio hyötyy yhteisöpedagogista, joka voi tukea yhteisöllisyyttä työyhteisön sisältä päin ja auttaa ihmisiä ymmärtämään oman roolinsa yhteisön rakentajina.

Yhteisöpedagogin opinnoissa lähtökohtana on opiskelijan aktiivinen oma rooli, johon kuuluvat itseohjautuvuus, tiedon tulkitsijana, uuden tiedon rakentajana sekä kriittisenä arvioijana toimiminen. Yhteisöpedagogi YAMK -tutkinnossa korostetaan osallisuutta ja yhteisöllistä oppimisprosessia. Ympäröivän todellisuuden ymmärtäminen, kriittinen arviointi ja tiedon käsitteellistäminen mahdollistavat uuden oppimisen. (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2017, 3.) Ongelmanratkaisutaidot, itseohjautuvuus, oppimiskyky, henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen sekä tiedon arviointitaidot ovat merkittävimmissä roolissa tulevaisuudessa. (Opetushallitus 2019, 25.)

Osaaminen 2035 -raportista ja yhteisöpedagogin YAMK osaamisalueista löytyvät perustelut oppinnäytetyölleni ja samalla tulevaisuuden asiantuntijatyön osaamisvaatimuksille. Työni tavoite ja menetelmät ovat yhteisöpedagogin kompetenssi-osaamisen ytimessä. Työntekijän tulee kyetä yhdessä oppimiseen ja opitun tiedon jakamiseen. On ymmärrettävä muutostarpeet ja reagoitava niihin. Oman toiminnan suunnittelu ja organisointi on välttämätön taito asiantuntijatyössä. On otettava huomioon yksilö, yhteisö ja yhteiskunnallinen näkökulma. On kyettävä hahmottamaan laajoja kokonaisuuksia sekä syy-seuraussuhteita, ja vielä kehittämään näitä. (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2017, 18–19.) Näistä lähtökohdista rakentuu Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijan lisäksi tarvittavat taidot nykyajan työelämänkehittäjälle ja tarvittavia taitoja kaikkiin työyhteisöihin.

## 2 TYÖN TILAAJAN ESITTELY – KOHTEENA VALMENNUS JA SOSIAALIPALVELUJA TUOTTAVA YHDISTYS

Työn tilaaja ja kehittämistoiminnan kohteeni on keskisuuri valmennus- ja sosiaalipalveluita tuottava yhdistys. Päätehtävänsä mukaisesti yhdistys tukee heikommassa asemassa olevien ihmisten kiinnittymistä yhteiskuntaan pyrkimällä parantamaan heidän asumis-, kuntoutumis- ja oppimis- sekä työllistymismahdollisuuksiaan yhteistyössä monialaisten verkostojensa kanssa.

Kohdeorganisaation pääasiallisia palveluita ovat koulutuspalvelut, kotouttava valmennus, kuntouttava työtoiminta ja sosiaalinen kuntoutus, kuntouttavan valmennuksen palvelut, nuorten palvelut, tuettu asuminen, työllistymistä edistävä ammatillinen koulutus ja työpajapalvelut. Kehittämishankkeita on runsaasti. Hankkeilla pyritään etsimään uudenlaisia mahdollisuuksia sekä juurruttamaan niissä löydettyjä hyviä käytäntöjä perustyöhön. Toiminnan rahoitus pohjaa koostuu palveluntuotannon sopimuksista, projektirahoituksista ja avustuksista.

Työyhteisöön kuuluu lähes 80 henkilöä erilaisissa työsuhteissa. Henkilökunta on hyvin moninaista, erilaisilla koulutuksilla, taustoilla ja työkokemuksilla varustettua. On vakinaista henkilökuntaa, määräaikaisten työsuhteissa olevia ja projektityöntekijöitä, tukityöllistettyjä ja harjoittelijoita. Koen, että henkilöstön heterogeisuus on rikkaus, joka tuo yhteisöön toisaalta mukanaan haasteita. Asioita tarkastellaan oman työn näkökulmasta, ammattikieli saattaa olla erilaista ja tulokulma hieman eri. Tämä aiheuttaa haasteita myös tiimien toimintaan arjen tasolla.

Organisaation ylintä päätäntävaltaa käyttää yhdistyksen hallitus. Hallitukselle työstään vastaa yhdistyksen toimitusjohtaja. Toimitusjohtajan tehtävä on strategian luominen ja yhteiskunnallinen vaikuttamistyö, sekä toimiminen eri verkostoissa. Toimitusjohtajan alaisuudessa työskentelee järjestöjohtaja, joka vastaa yhdistyksen päivittäisestä toiminnasta ja toimii esimiesten tukena. Operatiivinen johto tukee arjen työtä lähiesimiestehtävissä.

Edeltäneet vuodet ovat olleet erittäin tiukkoja taloudellisesti ja työyhteisö on käynyt läpi useat YT-neuvottelut vuosina 2014–2018. YT-neuvotteluissa on ollut koko henkilöstöä koskevia lomautuksia ja irtisanomisia. Olen työskennellyt organisaatiossa erilaisissa tehtävissä kuusi vuotta. Olen kokenut muutokset omakohtaisesti ja havainnut sen puristuksen, missä työyhteisö päivittäin kamppailee.

Vuoden 2018 aikana organisaatiossa uudistettiin tiimien rakennetta asettaen tavoitteeksi tiimien itseohjautuvuuden lisääminen. Haasteena on kuitenkin ollut, etteivät ihmiset ole välttämättä tottuneet työskentelemään yhdessä, vastuut ja vapaudet ovat jäsentymättömiä, yhteisiä käytäntöjä ei ole muodostunut eikä tiimivastaavan rooli ole selkeä. Asioiden ollessa yhä monimutkaisempia ja hallitsemattomia, on tarve erityisesti organisoitua yhteistyöhön (Säntti ym. 2014, 22). Oman ammattialan tuntemus ei riitä enää tässä muutoksien ajassa, vaan on ymmärrettävä yhteisöjen ja ryhmien kehitymisprosesseja ja jokaisella on oltava tässä aktiivinen rooli (Raina 2012, 11).

Yhteisöllisyyteen kuuluu, että halutaan ponnistella yhteiseen päämäärään, pidetään huolta toisesta ja välitetään ympäröivästä todellisuudesta (emt., 19). Yhteisöllisyys on erittäin oleellinen osa koko organisaation toimintaa. Hyvin toimiessaan tiimit pääsevät parempiin suorituksiin, työ ja tavoitteet ovat selkeitä ja sisäinen yhteistyö sujuu. Tiimityön pohtiminen, yhteisten käytäntöjen luominen ja oman työn reflektointi, ovat tarpeen lukuisten muutosten jälkeen. Opinnäytetyössäni työskenneltiin tiimien kanssa, mikä mahdollisti koko henkilöstön osallisuuden prosessissa. Työpajamainen

työskentely hyödyttää tiimin arjen työtä, mutta edistää myös yhteisöllisyyttä, osallisuutta ja kasvattaa kohti itseohjautuvuutta.

Tutkittavat ovat työyhteisön täysivaltaisia ja täysi-ikäisiä henkilöitä, joista ei tutkimuksessa kerätty mitään arkaluonteista tietoa. He saivat itse päättää, missä määrin osallistuivat tutkimukselliseen kehittämistoimintaan ja heillä oli myös mahdollisuus keskeyttää osallistumisensa milloin hyvänsä. Työnantaja luonnollisesti toivoi kaikkien työntekijöiden osallistumista prosessiin, mutta korostin silti osallistujille erikseen työskentelyn vapaaehtoisuutta. Työntekijöille ei myöskään tullut mitään seurauksia, jos he päättivät jättää osallistumatta työskentelyyn. Opinnäytetyötä tehdessäni huomioin yksilöiden herkkyytilaa myös siten, että jätin osallisille tilaa itse määrittää, mitä haluavat itsestään kertoa tai millä intensiteetillä osallistua (Kuula 2011, 80). Vaikka en kerännyt arkaluonteista tietoa, minulle osoitettiin epäkohtia ja parannusehdotuksia. Nämä tiedot muuttuvat arkaluonteiksi silloin, kun yhteisö ei ole aiemmin nostanut asioita esille tai jos on syytä pelätä, mitä asioiden esiin nostamisesta saattaa seurata. Olen hetkittäin ollut hankalassa välikädessä, mutta minun tehtäväni tutkijana on uskaltaa ottaa tutkittavien esiin nostamia asioita puheeksi ja puhua suoraan. Olen pyrkinyt neutraalisuuteen, mikä usein on viisain ratkaisu (vrt. emt., 154).

### 3 KESKEISET KÄSITTEET

Työelämän muutokset ovat horjuttaneet työyhteisöjen turvallisuutta ja haastaneet työntekijöiden työssäjaksamista ja hyvinvointia. Omassa organisaatiossani esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuteen ja sairauspoissaoloihin on havahduttu viimeisten parin vuoden aikana.

Työhyvinvointi koostuu monista eri osatekijöistä. Työhyvinvointiin on sitouduttava johtotasolla, sitä on mitattava ja arvioitava. Työhyvinvoinnin seuraamisen tulee olla määrätietoista, järjestelmällistä ja suunnitelmallista. Johdon tulee nähdä työhyvinvoinnin merkitys ja pyrkiä edistämään sitä omalla toiminnallaan. Työhyvinvointi ei ole erillinen osa, vaan liittyy koko liiketoimintaan. (Rauramo 2019, 17.)

Turvallisuuden tunne on perustarpeemme, oikeutemme ja toimintamme edellytys. Turvallisuuden tunne kasvaa, kun työilmapiiri ja työsuhte luovat edellytyksiä luottamukselle ja rohkeudelle. Muutoksessa olevassa organisaatiossa turvallisuuden tunne on usein horjunut ja pelko on asettunut organisaatioon. (Työturvallisuuskeskus 2013, 4.) Turvallisuuden lisäksi Päivi Rauramon (2008) mukaan ihmiset tarvitsevat rohkeutta, oikeamielisyyttä ja kohtuullisuutta, jotta työhyvinvointi voisi kasvaa. Rohkeuden lisääntyessä, vapautuu energiaa ja luovuutta kokeilla uusia asioita ja oppia uutta. Oikeamielisyys on ihmisten kunnioittamista sekä yhteisten lakien, normien, sääntöjen ja velvoitteiden noudattamista. Kohtuullisuus on sitä, ettei puristeta ihmisestä viimeisiä tehoja työpaikalle, vaan työ ja vapaa-aika ovat sopivassa tasapainossa. (Rauramo 2008, 1414–15.) Vaalimme näitä asioita asiakkaiden kanssa työskennellessä, mutta ovatko ne selvillä työyhteisölle?

Järjestöjen ja yhdistysten työilmapiirin ongelmista ja työhyvinvoinnin haasteita on tutkittu viime vuosina jonkin verran (esim. Kaunismaa & Lind 2014; Sälevä 2017). Järjestötyöntekijöiden on todettu kokevan keskimääräistä enemmän tyytymättömyyttä työn organisointiin ja johtamiseen, mikä heijastuu väistämättä myös työhyvinvoinnin ongelmiin. Järjestötyöntekijöiden heikohkon työtyytyväisyyden katsotaan johtuvan osaksi järjestötyön erityispiirteistä: Työtä motivoivat usein aatteelliset tai vahvasti arvolähtöiset syyt, lisäksi järjestöjen ja yhdistysten koko toiminnan ytimenä on jonkin yhdessä tärkeäksi koetun asian tai mission edistäminen eikä henkilöstön työssä jaksamista välttämättä pysähdyt tarkistamaan. Työyhteisönä järjestöt myös poikkeavat monella tapaa muista toimintaympäristöistä. Järjestötyö on usein vapaampaa mutta hahmottomampaa, johtaminen on tasavertaista mutta epäselvää ja vahvat persoonallisuudet korostuvat niin hyvässä kuin pahassa.

Järjestöissä työskentelevät ovat hyvin itseohjautuvia tai ainakin heiltä odotetaan sitä. Työmäärä on usein suuri tai hajanainen ja työtehtävät moninaisia ja sirpaleisia. (Lehtola-Donner 2017, 42.)

Yhteisöllisyys, osallisuus ja itseohjautuvuus ovat työni ydinkäsitteitä. Teoreettinen viitekehys muodostuu näistä kolmesta pääkäsitteestä. Työhyvinvointiin liittyy edellisten asioiden lisäksi työn imu (flow). Työn imu on myönteinen tunne- ja motivaatiotila, jolloin työntekijä on työssään motivoitunut, innostunut, omistautunut ja siihen uppoutunut. Työ tuntuu mukavalta ja työ merkitykselliseltä. Työssä on sopivasti haasteellisuutta ja siitä inspiroituu sekä kokee ylpeyttä siitä. Työn imu on se voima, mikä kannattelee kuormittavissa tilanteissa. (Emt., 16–17.) Työn imu on itseohjautuvuuden peruspilari.

Itseohjautuvuus on meille jollain tapaa sisäsyntyistä ja kumpuaa sisäisestä motivaatiosta hakeutua itseään kiinnostavien asioiden ääreen. Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että tekeminen itsessään innostaa, se tuntuu innostavalta ja arvokkaalta, sekä sitä tekisi jollain tapaa, joka tapauksessa palkkiosta riippumatta. Sisäinen motivaatio lisää hyvinvointiamme. (Martela 2014, 46.)

### 3.1 Yhteisöllisyys

Jotta työni tavoitteen mukaisesti osallisuus ja itseohjautuvuus kasvaisivat työyhteisössä, tarvitaan yhteisöllistä prosessia. Tavoitteena on kasvattaa yhteistä tietoisuutta vuorovaikutuksen avulla. Yhteisen päämäärän kirkastaminen kasvattaa yhteisöllisyyttä ja sitoo ihmiset yhteen. (Raina & Haapaniemi 2007, 34.)

Ihmisillä on perustavanlaatuisen tarve osallisuuteen, omien kykyjen ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Meillä on tarve kuulua johonkin ja kokea olevamme tärkeä osa yhteisöä. Monille tämä yhteisö on työpaikka. Yksilön hyvinvointi ja työpanos paranevat, mitä kiinteämmin hän kokee olevansa osa työyhteisöä.

Ihmisen yksi perustarve on olla yhteydessä toisiin ihmisiin ja esimerkiksi ihmisen itsetunto muodostuu ja vahvistuu yhteisön jäsenenä, vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Yhteisöllisyys syntyy jaetuista yhteisistä päämääristä, joihin pyritään yhdessä toimien. Yhteisöllisyydessä on kyse jaetuista uskomuksista, arvoista, tunteista ja kokemuksista. Yhteisöllä on yhteiset tunnustetut säännöt ja päämäärät. Yhteisöllisyys syntyy vuorovaikutuksessa ja yhteisön jäsenet ovat tietoisia heitä yhdistävistä asioista. Tietoisuus lisää yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys ei ole yhteisön pysyvä ominaisuus, vaan se muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. (Raina & Haapaniemi 2007, 34.)

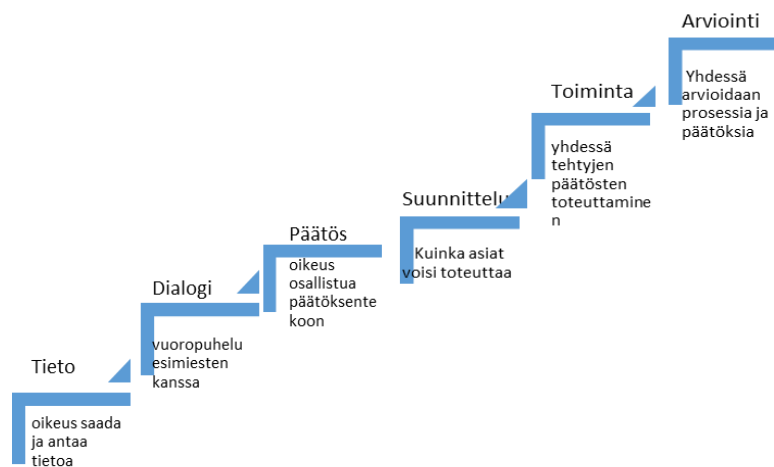
Yhteisöllisyyttä voi kokea monissa eri yhteyksissä. Työyhteisössä yhteisöllisyys tarkoittaa toteutuessaan esimerkiksi sitä, että ihminen pääsee parhaimpiin mittoihinsa ja vahvistuu. Yhteisöllisessä työympäristössä jokaisella henkilöillä on oma tärkeä roolinsa omana itsenään ja yhteisö heijastaa positiivisesti yksilöä. (Rauramo 2008, 122–123.) Yhteisön jäsenenä oleminen mahdollistaa itsensä toteuttamisen, arvokkaaksi kokemisen ja täyttää mielekkään toiminnan tarpeita.

Yhteisöllinen oppimisprosessi on tunnustettu keskeiseksi tekijäksi hedelmällisessä oppimisympäristöjen luomisessa. Yhteisöllinen prosessi syntyy silloin, kun ryhmällä on jokin yhteisenä pidetty päämäärä, yhteinen näkemys eli visiot, arvot ja tavoitteet sekä halu toimia yhteisten pelisääntöjen mukaan. (Jäppinen, Kiuttu & Pöysä-Tarhonen 2010, 199.) Kun kyseessä on työyhteisö, yhteisöllinen oppimisprosessi on parhaimmillaan jatkuvaa ja koko henkilöstön osallistavaa. Asioita tarkastellaan eri näkökulmista ja ongelmiin pyritään löytämään uusia ratkaisuja ja yhteistyömahdollisuuksia, ja henkilöstö puhalttaa yhteen hiileen. (Emt., 200.)

### 3.2 Osallisuus

Osallisuudella kuvataan yksilön ja yhteisön sekä yhteisön ja yhteiskunnan välisiä suhteita. Sitä, miten olemme yhteydessä muihin ihmisiin ja miten koemme nämä suhteet. (Nivala & Ryyänen 2013, 10.) Demokraattisen yhteiskunnan peruspilari on

kansalaisten osallisuus, mikä on kirjattu myös Suomen perustuslain lähtökohdaksi (Suomen perustuslaki 1999, § 2). Näkemykseni mukaan osallisuus tarkoittaa ennen muuta toiminnallisuutta ja tunnetta: se on vuorovaikutuksellisuutta, tapoja, rituaaleja, kokemuksellisuutta ja tasa-arvoa.



Kuvio 1. Mukailtu Horellin (1994) ja Gretschellin (2002) osallisuuden portaista.

Osallisuutta on kuvattu myös porrasmallilla, jossa osallisuuden eri asteiden on katsottu muodostavan kuusiportaisen asteikon. Portaiden toisessa ääripäässä alimpana askelmana on oikeus saada ja antaa tietoa ja ylimpänä tasona mahdollisuus olla osallisena prosessin ja päätösten arvioimisessa. Porrasmallia on kritisoitu muiden muassa siksi, ettei siinä juuri avata osallisuuden käsitteen sisältöä. (Emt., 14.) Näen kuitenkin, että työyhteisön osallisuutta arvioitaessa malli toimii hyvin avaamaan osallisuuden eri puolia ja asteita, sekä kuinka työhyvinvointia konkreettisesti tukee osallisuus.



Ei voida puhua aidosta osallisuudesta, ellei yksilöllä ole pääsyä ylimmille osallisuuden rappusille. Pelkkä mahdollisuus tietoon tai oikeus päätösten tekemiseen ei ole osallisuutta. Sen sijaan kolmella ylimmällä portaalla alkavat hahmottua edellytykset aitoon osallisuuteen ja sitä myötä itseohjautuvuus voi tulla yhteisön toimintamalliksi. Toisaalta ei voi edellyttää toimintaa ja arviointia, ellei ole saanut tietoa ja osallistunut päätöksentekoon. Osallisuuden toteutuessa työntekijä on subjektin asemassa ja roolissa toiminnan kaikissa vaiheissa prosessin alusta loppuun saakka. (Emt., 22–23.)

Työyhteisössä osallisuus on vastuun kantamista ja saamista. Kyse on muustakin kuin mukanaolosta tai kuulumisesta johonkin yhteisöön. Ollessaan osallinen ihmisellä on mahdollisuus muuttaa yhteisöä. (Kiilakoski, Gretscher & Nivala 2012, 15–16.) Osallisuuden toteutuminen vaatii vallan jakamista ja päätöksentekoprosesseihin mukaanpääsyä. Jaettu johtajuus ja itseohjautuvuus ovat osallisuuden toteutumisen kannalta tärkeitä yhteisön toimintatapoja.

Osallisuuden toinen puoli liittyy sosiaalisuuteen. Mukanaolon ja vaikutusmahdollisuuksien lisäksi osallisuus on tunne, yksilön kokemus. Osallisuus on toisten arvostamista ja luottamusta sekä tasavertaisuutta. (Nivala, Ryytänen 2013, 10–11). Osallisuus on vastavuoroisuutta työyhteisössä. Asioihin vaikuttaminen ei ole mahdollista, ellei pääse mukaan asioiden käsittelyyn tai saa niistä tietoa. Osallistuminen prosessiin lisää onnistumisen todennäköisyyttä ja ihmisten sitoutumista yhteisöön. Suunnitelmat, päätökset, toimenpiteet ja niiden perustelut tulisi olla tiedossa ja niihin tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa. Oleellista on kokemus siitä, että on ollut mahdollisuus vaikuttaa asioihin, muutoin ei voida puhua osallisuudesta. Osallisuutta ei voida rajata pois minkään syyn takia. ”Osallistuminen on toimintaa, jossa osallisuus konkretisoituu.” (Utti 2016, 39).

Osallisuuden edistäminen on haastavaa. Helposti käy niin, että osallisuuden edistäminen tapahtuu jostain ulkopuolelta käsin ja syntyykin vain lisää hierarkioita ja erilaisia prosesseja. Opinnäytetyössäni pyrin välttämään tällaisen tilanteen kehittymistä. Kyseessä on ennen kaikkea tasa-arvon edistäminen ja omaehtoisten

osallisuuden muotojen kasvattaminen. (Nivala ym. 2013, 15.) Työyhteisössä, kuten yhteiskunnassa laajemminkin, osallisuus voi näyttäytyä joko hyväksyttävänä tai paheksuttavana. Jos olosuhteita kyseenalaistetaan tai noustaan vastarintaan, eivät valtaapitävät enää välttämättä näekään osallisuutta suotavana. (Emt., 16.)

### 3.3 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä omaehtoiseen toimintaan, ilman ulkoapäin tulevaa pakkoa. Itseohjautuvan organisaation henkilöstöllä on motivaatiota, osaaminen ja päämäärä, johon pyrkii. Motivaatio on sisäsyntyistä halua työskennellä yhteisen päämäärän eteen ja tehdä asiat mahdollisimman hyvin. Osaaminen on kykyä työskennellä itsenäisesti, rajata omaa työtään, priorisoida ja hallita tehtävänsä eri tasoilla. Selkeä yhteinen päämäärä on edellytys työyhteisön itseohjautuvuudelle. (Martela & Jarenko 2018, 12.)

Itseohjautuvat ja työn imua kokevat työntekijät kokevat korkeampaa motivaatiota työnsä tekemiseen ja voivat paremmin. He ovat terveempiä, sekä heillä on parempi työkyky kuin heillä, jotka eivät koe työhönsä työn imua. (Manka & Hakala & Nuutinen & Harju 2010, 10.) Usein tätä työhyvinvoinnin peruspilaria ei kuitenkaan huomioida johtamisessa riittävästi. Työhyvinvointia keskitytään parantamaan erilaisilla irrallisilla projekteilla, vaikka avain parempaan hyvinvointiin olisikin organisaation johtaminen kohti suurempaa itseohjautuvuutta.

Itseohjautuva organisaatio ei tarkoita sitä, että organisaatiossa ei olisi lainkaan rakenteita tai esimiehiä ja kaikki tekisivät, mitä itse haluavat. Myös itseohjautuvassa organisaatiossa on edelleen rakenteet, jaetut toimintatavat ja työtä helpottavia ohjeistuksia. Rakenteet on kuitenkin pyritty luomaan niin, että työntekijöillä on mahdollisimman vapaata toimia ja hoitaa päivittäinen työnsä sekä valta tehdä päätöksiä. päätösvaltaa omaan työhönsä liittyen. Rakenteet luovat reunaehdot ja tuen työntekijöille. (Emt., 14.)

Itseohjautuvuuden tasoja voi olla useita erilaisia. Kohdeorganisaatiossani, jonka kulttuuria pyritään tukemaan kohti itseohjautuvuutta, pyritään kasvattamaan erityisesti tiimien omatoimisuutta ja itseohjautuvuutta. Tällöin toiminnassa on edelleen tiettyjä rajoja ja raameja, mutta esimiesten ei tarvitse ottaa kantaa päivittäisen työn hoitamiseen. Tiimin jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja tapaan tehdä työ. Toimintaa kehitetään yhdessä vastuuta jakaen. Myös päätökset tehdään itsenäisesti sovittujen raamien puitteissa. Rakenteet luovat turvaa ja jäsentävät työntekoa, mutta niitäkin on mahdollista muuttaa jos ne havaitaan toimimattomiksi. (Emt., 15.)

Tämänhetkiset työelämän ja organisaatioiden tutkijat uskovat, että tulevaisuudessa menestyvät organisaatiot ovat itseohjautuvia. Itseohjautuvien organisaatioiden tunnuspiirteenä on, että niissä on uskallettu päästää irti turhasta hierarkiasta ja annettu ihmisille valta reagoida ja etsiä vastauksia. Fasilitointi ja coachaus on myös tärkeässä roolissa. Kenen tahansa työyhteisön jäsenen sallitaan ottaa näitä rooleja, jotka vievät yhteistyötä eteenpäin. Tärkeimpänä asiana pidän osallisuutta organisaatiossa. Tämä ei tapahdu ylhäältä alaspäin delegoimalla, vaan kehittämällä uusia rakenteita ja toimintamalleja. (Salovaara 2017, 71–72.)

Itseohjautuvaisuus ei kuitenkaan synny automaattisesti ilman johtajuutta. Harvoin itseohjautuvat yksilöt pääsevät parhaaseen lopputulokseen tai organisoituvat tehokkaasti, ellei jokin voima heitä siihen suuntaan tue. Itseohjautuvaisuus ei kerro vielä mitään yhteistyön toimivuudesta, mikä on onnistumisen edellytys. Itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat erittäin paljon johtajuutta ja erittäin vähän johtajia. (Salovaara 2017, 50, 52.) Lisäksi ihmiset tarvitsevat erilaisia taitoja, jotta itseohjautuvaisuus voi toimia. On osattava toimia tiimissä, vastuuta tulee kantaa kokonaisuudesta, ei vain omasta työstä ja autettava toisia ilman erillistä pyyntöä. Toisaalta voi myös olla haastavaa toimia itseohjautuvassa tiimissä, ellei ole itseohjautuva henkilö. (Ojala ym. 2018, 271.)

### 3.4 Aiemmat tutkimukset aiheesta

Itseohjautuvuus ja luottamus ovat oleellisia tekijöitä työyhteisön muutosprosessin onnistumisen kannalta. Muutokset vaativat useimmiten uuden opettelua. Maija Vähämäki on avannut väitöskirjassaan (2008) valtaistumisen käsitettä. Valtaistuminen tarkoittaa päätöksentekovallan siirtämistä enemmän johdolta alaisille. Pyrkimyksenä on organisaatio, jossa hierarkia on madallettu osallistamalla työntekijät päätöksentekoon tai muihin sellaisiin tehtäviin, jotka perinteisesti kuuluvat johtajien tai esimiesten tehtäväksi. Tällöin työntekijöillä on aiempaa enemmän mahdollisuus päättää itseään koskevista asioista. Vastuun ottaminen on Vähämäen mukaan työntekijöiden keino päästä tavoitteeseen eli laadukkaaseen lopputulokseen, työn sujuvuuteen. Jotta muutos saadaan vietyä parhaalla mahdollisella tavalla työyhteisöön, tulisi vastuun jakautua tasaisesti. Vähämäen mukaan vastuu jakautui tasaisesti, jos tiimit ovat hyvin ryhmäytyneitä. Tällöin tehtävistä ja työnjaosta on helppo sopia ja osallistujat ovat halukkaita kantamaan vastuunsa. (Vähämäki 2008, 165–168.)

Saija Pellikka (2016) käsittelee YAMK-opinnäytetyössään osallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Tutkimuksessa selvitettiin, miten yhteisöllisyys toteutuu asumispalveluyksikössä, miten sitä voidaan tukea ja kenellä on vastuu yhteisöllisyyden kehittämisessä. Osallisuuden vahvistamisella pyritään edistämään yhdenvertaisuutta ja hyvinvointia, sekä ehkäisemään syrjäytymistä ja tukemaan yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. (Pellikka 2016, 1.) Pellikka on määritellyt osallisuuden seitsemään eri osa-alueeseen. Osallisuuden elementtejä ei ole järjestetty hänen työssään hierarkkiseen portaikkomalliin, eikä osallisuutta myöskään tarvitse ansaita. Hän näkee osallisuuden osa-alueet oikeutena ja mahdollisuutena, ei velvollisuutena. (Pellikka 2016, 47.)

Pellikan määritelmä osallisuudesta on mielenkiintoinen ja jaan hänen käsityksensä suurelta osin. Työyhteisöä kehitettäessä pidän kuitenkin portaikkomallia konkreettisena osallisuuden käsitteellistämistapana, koska siihen on helppo peilata

arvioita työyhteisön osallisuuden tilasta ja henkilöstön todellisista vaikutusmahdollisuuksista. Poiketen Pellikan näkemyksestä korostan itse myös sitä, että osallisuuteen kuuluu oikeuksien lisäksi myös velvollisuuksia. Osallisuus vaatii toteutuakseen vastuuta ja vastuuseen kuuluu tiettyjä velvollisuuksia. On velvollisuus tehdä oma osansa yhteisön parhaaksi ja vastuu vaikuttaa asioihin.

Päivi Sormunen (2018) on YAMK -opinnäytetyössään avannut luovuutta työyhteisössä ja luovaa johtajuutta. Sormusen määritelmä luovuudesta tulee hyvin lähelle itseohjautuvuuden määritelmiä. Sormunen tarkoittaa luovuudella kaikkea sellaista toimintaa, joka kuljettaa ihmistä eteenpäin, kykyä nähdä yhteyksiä ja merkityksellisyyttä. Luova työyhteisö on hyvinvoiva ja menestyvä. Luovalla työyhteisöllä on yhteinen merkitys, joka motivoi työyhteisön jäseniä, kumppaneita ja asiakkaita. Luovalla johtamisella pyritään kehittämään työyhteisöä avoimeen työskentelyyn, jossa avoimella vuorovaikutuksella ja inspiroivalla päämäärällä synnytetään lisää luovuutta ja työn imua. (Sormunen 2018, 22.)

#### 4 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ

Kehittämistyölläni on kolme tehtävää.

1. Opinnäytetyössäni selvitän keskisuuren kolmannen sektorin valmennus- ja sosiaalipalveluita tuottavan yhdistyksen johdon näkemyksiä toimintaympäristön muutoksesta ja siihen liittyvistä uhkista ja mahdollisuuksista.
2. Tutkin käsitekartta-menetelmän avulla yhdistyksen henkilöstön käsityksiä toimivan tiimityön edellytyksistä.
3. Analysoin käsitekartta-työskentelyssä rakentuvaa kuvaa toimivan tiimityön edellytyksistä sekä arvioin kokeillun käsitekartta-menetelmän yleisempiä

käyttömahdollisuuksia henkilöstöä osallistavana kehittämismenetelmänä myös muissa työyhteisöissä.

#### 4.1 Kehittämistehtävä

Tutkimuksellisessa kehittämistehtävässäni on piirteitä toimintatutkimuksesta ja tapaustutkimuksesta. Tapaustutkimus on perusteellinen tarkastelu tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuskohteena voi olla yksittäinen yksilö tai yhteisö, ilmiö tai kokonainen valtio. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-10.) Tämänkin tutkimuksen lähtökohtana on ilmiö, joka kiinnostaa tutkijaa. Minulla on aiheesta aiempaa tietoa ja intuitiota, joiden pohjalta tutkimustehtävä on muodostunut. Olen pohtinut läpi opinnäytetyöprosessin, millaisin menetelmin pystyn vastaamaan asettamiini kysymyksiin ja kerännyt ja täydentänyt aineistoa tarpeen mukaan prosessin edetessä. (Vrt. emt., 26.) Opinnäytetyöni tavoitteena on lisätä ymmärrystä kiinnostukseni kohteeksi valikoituneesta ilmiöstä sekä kuvata kohdeorganisaation tilaa.

Kehittämiskohteeni ja siihen liittyvät ilmiöt ovat tyypillisiä sosiaalialan palveluntuottajaorganisaatioille (Ojala & Mäki 2017, 266). Myös muut muutospaineessa olevat organisaatiot voivatkin hyötyä keinoista, joilla opinnäytetyössäni pyrittiin vastaamaan muutokseen. Saadakseni tapauksesta mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvauksen, olen kerännyt aineistoni kolmelta eri portaalta: työntekijöiltä, lähiesimiehiltä ja järjestön johtajalta. Työntekijät tarkastelevat ja kokevat asioita oman työnsä näkökulmasta. Esimiehet pyrkivät parhaansa mukaan mahdollistamaan työntekijöiden työtä. Järjestön johtaja johtaa suurempia kokonaisuuksia ja tekee strategisia linjauksia yhteiskunnan ja toimintaympäristön muutospaineessa, mutta hetkittäin on asemansa vuoksi melko kaukana arjen toiminnasta.

Tutkimukseni olisi kenties tuottanut vielä syvemmän kuvauksen tutkittavasta ilmiökokonaisuudesta, mikäli aineistoa olisi kerätty myös yhdistyksen asiakkailta,

hallitukselta tai sidosryhmiltä. Tapaustutkimukseen kuuluu ikuisena kysymyksenä se, miten rajata tapaus niin että se on riittävän laaja, mutta ei kuitenkaan liian suureksi paisunut (emt., 50). Minulle ominaista olisi tutkia kaikkea mahdollista ja mahdollisimman paljon, hukkuen lopulta aineistoon ja tuskastuen työhön. Olen pyrkinyt välttämään tätä rajaamalla aineiston hallittavaksi.

#### 4.2 Kehittämistä toimien ja toiminnan kehittämistä tutkien

Toimintatutkimus ei ole varsinaisesti tutkimusmenetelmä, vaan lähestymistapa. Toimintatutkimus yhdistää käytännön kehittämisen ja tutkimuksen. Toimintatutkimus on hyvin käytännönläheistä. Perusajatuksena on todellisuuden muuttaminen osana tutkimusprosessia - vallitsevia olosuhteita pyritään muuttamaan paremmiksi ja näitä muutoksia tutkimaan. (Toikko & Rantanen 2009; Heikkinen 2015, 204.) Toimintatutkimus on kiinnostunut ihmisistä ja näiden välisestä vuorovaikutuksesta.

Toimintatutkimus yhdistää teorian ja käytännön sujuvaksi vuoropuheluksi. Teoriaa ei käsitellä käytännöstä erillään vaan näiden tehtävä on keskustella keskenään. Ajatuksena on, että teoria on sisällä jo käytännöissä ja teoria ohjaa ihmisten käyttäytymistä. Tarkoituksena on nostaa hiljainen tieto näkyväksi. (Emt., 205.) Toimintatutkimuksen avulla voidaan tuottaa toiminnasta uutta tietoa, jota arvioidaan keskustelemalla ja kokeilemalla sekä peilaamalla aiempaan tietoon (emt.,217).

Kehittämistyössäni on piirteitä sekä osallistavasta, että kommunikatiivisesta toimintatutkimuksesta. Osallistavassa toimintatutkimuksessa tutkittavan yhteisön jäsenet ovat mukana tutkimusprosessissa. Tutkimuksessani osallistumisella on suuri merkitys koko prosessin ajan. Perimmäisenä tavoitteena on parantaa työyhteisön osallisuutta ja tukea tiimejä kohti itseohjautuvuutta. (Heikkinen; Kontinen & Häkkinen 2010, 50–53.) Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa on tavoitteena lisätä työyhteisössä osallistumista ja demokratiaa (emt., 57). Molemmat

lähestymistavat korostavat osallistumista sekä sitä, että viisaus asuu yhteisössä ja ihmisiä kuulemalla saavutetaan paras lopputulos.

### 4.3 Tutkimusetiikka

Kehittämistehtävässäni olen huomionnut tutkimuseettiset kysymykset. Olen kiinnittänyt tutkijana erityistä huomiota rehellisyyteen, huolellisuuteen, tarkkuuteen ja tulosten tallentamiseen. Pidän rehellisyyttä ja huolellisuutta kaikkein tärkeimpinä asioina, eräänlaisina kattokäsitteinä luotettavalle tutkimukselle. Rehellisyys tietenkin tarkoittaa sitä, ettei valehtele tai vääristele tuloksia, mutta tutkijan tulee olla rehellinen myös tutkimuksen osallistujia ja tilaajaa kohtaan. Rehellisyys liittyy myös siihen, ettei ota omakseen jonkun toisen esittämiä ajatuksia tai teorioita. Huolellisuus taas kattaa mielestäni kaiken suunnittelusta toteutukseen. (vrt. Kuula.)

Olen ollut läpi prosessin haastavassa kaksoisroolissa. Minulla ei ole esimiesasemaa, joten olen tasavertainen tiimien kanssa. Toisaalta olen arvioinut, toisinaan kyseenalaistanut ja rohkaissut toimintaan. Kaksoisroolini on mahdollistanut avoimen kohtaamisen ja ihmettelyn. Toisaalta riskinä voi olla, että katson tapahtumia työyhteisöön kuuluvan subjektiivisten linssien läpi. Olen pyrkinyt kiinnittämään erityistä huomiota objektiivisuuteeni ja koen tutkimustilannetta helpottaneen hyvinvointijohtajan ja kehittämisspäällikön läsnäolon sekä heidän kanssaan käydyt reflektiokeskustelut koulutusten jälkeen.

Eettinen ajattelu vaatii sitä, että kykenee pohtimaan ratkaisujaan sekä omien että yhteisön arvojen kautta (Kuula 2011, 21). Omien ja koko yhteisön arvojen tunteminen on tutkijalle tarpeen. Lisäksi tutkimusta tehdessä on tärkeää perehtyä tutkimuseettisiin kysymyksiin ja tarvittaviin lakeihin. Tutkija tai kehittäjä joutuu tapauskohtaisesti ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia ja toimimaan parhaan eettisen ymmärryksensä mukaisesti (emt., 12).



Olen sitoutunut läpi opinnäytetyöprosessini Kuulan (2011, 34–35) kuvaamien tieteellisten käytäntöjen noudattamiseen:

- tutkimus noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja (rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus, tulosten tallentaminen ja esittäminen)
- tiedonhankinta-, tutkimus -ja arviointimenetelmät ovat tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttäviä sekä avoimuuden nimissä tulokset ovat esiteltävä
- ottavat muiden tutkijoiden työn ja saavutukset huomioon sekä näille kuuluvan arvon
- tutkimus tulee olla suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tieteelliselle tiedolle vaadittavalla tavalla
- tutkimusryhmän jäsenten asema, oikeudet, osuus sekä vastuut ja velvollisuudet on sovittu ennen tutkimuksen alkamista
- merkittävät sidonnaisuudet ilmoitetaan osallistujille ja raportoidaan

#### 4.4 Käsitekartat aineistona

Käsitekarttojen avulla saadaan tietoa tiimien tilanteesta, tarpeista ja koko organisaation tilasta. Lisäksi ne toimivat menetelmänä kohti osallisuutta ja itseohjautuvuuden kasvua. Tiimin jäsentäessä omaa työtään ja etsimällä yhteistä ymmärrystä itseohjautuvuus kasvaa ja osallisuuden kokemus lisääntyy.

Menetelmänä käsitekarttojen käyttö nojaa teoriaan, jossa mielekkäällä oppimisella saavutetaan parempia tuloksia. Teorian mukaan oppiminen on prosessi, jossa uusi tieto nivoutuu olennaiseksi osaksi aiempaa tietopohjaa. Uutta opittaessa aivoissa syntyy muutoksia. Mielekkäällä oppimisella nämä muutokset yhdistyvät jo samankaltaisen tiedon yhteyteen ja luovat uudenlaisia yhteyksiä ja toimintamalleja. Oppimistulokset ovat parempia kuin ulkoa opittaessa tai tilanteessa, jossa opiskelija on passiivinen objekti. (Novak 2002, 68.) Mielekkäällä oppimisella pyritään tunteeseen, jossa omat voimavarat, sitoutuminen ja vastuun tunne kasvavat (emt.,

141). Näkemykseni mukaan tavoiteltaessa työntekijöiden itseohjautuvuutta tai osallisuutta työyhteisössä tulee ymmärtää myös mielekkään oppimisen periaatteet. Oppimistilanteissa on kaksi tavoitetta: oppimisen tiedollisen puolen rakentuminen ja toisaalta oppijan ”minäpystyvyyden” tukeminen (emt.141).

Käsitekartan käyttäminen työryhmässä yhteisen ymmärryksen löytymiseen on tehokas ja hyödyllinen tapa jäsentää omaa työtään suhteessa toisiin ja samalla lisätä laajempaa ymmärrystä. Käsitekartat voivat parhaimmillaan toimia yrityksen ydinosaamisalueiden etsimisessä ja esittämisessä. Kaikille työntekijöille muodostuu yhteinen käsitys asiasta ja työn syvempi ymmärrys vahvistuu. Käsitekartat paljastavat puutteet tai vajavuudet osaamisalueissa, jolloin saadaan tietoa työyhteisön tarvitsemasta tuesta ja koulutustarpeista. (Emt., 133, 138.)

Tutkimusmenetelmänä käsitekarttojen avulla voidaan saada esille työyhteisön ajatuksia, ajattelua ja oppimista. Käsitekarttojen tekeminen on pelkkää puhetta tai kirjoitusta vaativampi tapa ilmaista asioita ja niiden välisiä yhteyksiä, sillä menetelmä vaatii enemmän ajattelua ja todennäköisesti myös kehittää sitä. Käsitekartoista käy esille ajattelun keskeisimpiä perusyksiköitä ja niiden välisiä suhteita: hyvin laadittuina kartat ovat tarkkoja ja paljastavia. (Åhlberg 2015, 45.) Tutkimuksellisesti olennaista on tietää, miten käsitteet liittyvät ajattelussamme toisiinsa. Yhteisön jäsenten yhdessä tekemät käsitekartat edistävät luovaa ajattelua ja ongelmanratkaisua sekä yhteisymmärrystä (emt., 46, 51).

#### 4.5 Swot-analyysi aineistona

SWOT-analyysi on hyödyllinen työkalu kun halutaan kartoittaa organisaation vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysia tehdessä on tärkeää muistaa, mitä kulloinkin arvioidaan. SWOT-analyysija voi tehdä, yksin, pareittain tai ryhmässä. Usein sama asia saattaa olla sekä vahvuus että heikkous. Tämä johtuu siitä, että SWOT-analyysija tehtäessä oma asema, tilanne ja näkemys vaikuttavat asian katsontakantaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219.) Analyysin

pohjalta voidaan tehdä päätelmiä organisaation tilasta: miten organisaatiossa hyödynnetään vahvuudet ja kuinka heikkoudet saadaan käännettyä vahvuuksiksi. Hyvin tehdyn SWOT-analyysin pohjalta tulevaisuuden toimintasuunnitelmien tekeminen on helpompaa. (Emt., 220.)

Tutkimuksessani on käytetty SWOT-analyysia hahmottamaan organisaation tilaa. SWOT-analyysi on tehty työntekijöiden ja esimiesten näkemysten pohjalta. Analyysissa on tiimien käsitelkartoista esiin nousseita asioita. Näin olleen sain kattavan kuvan organisaation tilasta ja erilaisia näkemyksiä esille.

#### 4.6 Teemahaastattelu aineistona

Aineistossani on yksi asiantuntijahaastattelu. Päädyin yhteen asiantuntijahaastatteluun, koska arvioin sen riittävän täydentämään muuta keräämäni aineistoa. Koko opinnäytetyöni pohjan muodostavassa käsitelkarta-aineistossa tulee kuulluksi työntekijöiden ääni. Johtotiimi on puolestaan koostanut SWOT-analyysit organisaation toimintaympäristön muutosta jäsentämään ja tekemäni asiantuntijahaastattelun kautta saan esiin myös organisaation ylimmän johdon näkemyksen. Organisaation ylimmän johdon haastattelun kautta pyrin tekemään ymmärrettäväksi organisaatiossa muutoksia toimintaympäristöön. Teemahaastattelussa ei ole selkeitä kysymysten muotoja tai kysymysjärjestystä, vaan tutkijaa kiinnostavat teema-alueet käydään vapaamuotoisemmin läpi (Eskola & Vastamäki 2015, 29). Haastattelun teemat muodostuivat tutkimustehtäväni mukaiseksi, osittain intuitiivisesti, osittain teoriasta lähtien, mutta ennen kaikkea tarpeestani ymmärtää syvemmin tutkittavaa tapaustani (emt., 35). Valitsin asiantuntijan, jolla on tieto organisaation tilasta sekä laajemmin asiantuntemusta yhteiskunnan muutoksien vaikutuksista organisaatioon.

Asiantuntijaa haastatteleamalla on mahdollista saada vielä laajempaa näkökulmaa tutkittavasta aiheesta (Alastalo, Åkerman & Vaitinen, 2017, 218). Asiantuntijuus voi olla tiede-, ammatti- tai instituutioperusteista. Asiantuntija on henkilö, jolla on

kyseisestä aihealueesta maallikkoa syvempää tietoa. Asiantuntijan tieto voi olla tietoa menettelytavoista (miten on toimittu) tai tulkinallista tietoa (miksi jotain on tapahtunut). Asiantuntijuus määrittyy ammatillisten tehtävien tai institutionaalisen aseman kautta. (Emt., 215.) Asiantuntijahaastattelun tekeminen on silloin perusteltua, kun asiantuntijalla on erityistä tietoa tutkittavasta aiheesta ja sitä ei ole muilla, tai on vain hyvin harvoilla (emt., 216).

Asiantuntija voi olla osana prosessia, kuten tässä tapauksessa on. Olen pohtinut asiaa tarkoin ja näkemykseni mukaan asiantuntijahaastattelu aineiston lisänä tuo arvokasta tietoa laajemmin tutkittavasta aiheesta ja toivottavasti lisää ymmärrystäni organisaatiossa toteutetuista muutoksista. Asiantuntijahaastattelu toteutettiin työyhteisössä toteutetun aineistonkeruun jälkeen. Näin pyrin varmistamaan, ettei haastattelu pääsisi vaikuttamaan liiaksi käsittekartta-aineistooni. Asiantuntijalle ei luvattu anonymiteettia. Haastateltavan kanssa sovimme, että hän saa lukea kirjoittamani aineiston etukäteen ja voimme vielä keskustella, jos on jotain epäselvää. Haastattelussa ei käsitelty arkaluonteisia asioita, jotka voisivat vahingoittaa haastateltavaa. Hän totesi seisovansa sanojensa takana ja arvioi itse, mitä haluaa sanoa.

#### 4.7 Tutkimuksen toteutus ja aikataulu

Toimintatutkimukseen kuuluu spiraalimainen luonne, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi ja toiminnan suunnittelu toistuvat.

Tutkittavien avoimen ja riittävän informoimisen varmistamiseksi (ks. esim. Kuula 2011, 121) tiedotin tekeillä olevasta tutkimuksesta koko työyhteisön yhteisessä tilaisuudessa syksyllä 2017. Kerroin työstäni sekä suullisesti että kirjallisesti. Kuvasin tutkimuksen tavoitteen, sidonnaisuuden työn tilaajaan, osallistumisen vapaaehtoisuuden, prosessin toteuttamistavan ja toteutuksen aikataulun sekä sen, miten tulokset julkaistaan.

Käsitekartta-aineisto kerättiin marraskuussa 2018 tiimien kehittämiskoulutuksissa. Tiimien yhdessä kokoamista käsitekarttoista muodostui opinnäytetyöni pääaineisto. Samalla pääsin kokeilemaan käsitekarttamenetelmää osallistavana tiimityön kehittämismenetelmänä.

Tiimien koulutukseen oli varattu aikaa kaksi tuntia, mikä toteutui yleensä hyvin. Jokaisessa koulutuksessa olin tuonut tarjolle kahvia ja teetä. Työskentelyn lomassa pidettiin yhteisesti sovittu tauko. Työskentely eteni aina samalla suunnittelemani rakenteella. Hyvinvointijohtaja toivotti tervetulleeksi ja kertoi työn liittymisestä organisaation laajempaan kehittämistyöhön. Kehittämispäällikkö avasi oman osuutensa kertomalla, kuinka esiin nousevia kehittämistarpeita edistetään organisaatiossa ja kuinka hän itse voi jatkossa toimia tiimien tukena. Minä kerroin päivän aikataulusta, työskentelyn tavoitteista ja ohjeistin työskentelyyn. Kerroin, että käsitekartat muodostavat aineiston opinnäytetyöhöni ja että niiden tuottamaa tietoa hyödynnetään organisaatiossa laajemmin esimerkiksi sisäisiä koulutuksia suunniteltaessa. Pyrin huomioimaan koulutustilanteen kokonaisvaltaisesti ja vaikuttamaan tunnelmaan suotuisasti tulosten aikaansaamisen varmistamiseksi (Kumpulainen, Mikkola, Rajala, Hilppö & Lipponen 2014, 227).

Käsitekarttatyöskentelyn ydinkysymykseksi tiimeille annoin sen pohtimisen, mistä toimiva tiimityö koostuu. Ennalta määräytyiksi käsitekartan pääkäsitteiksi olin valikoinut seuraavat:

Keitä tiimin kuuluu?

Työnkuvat?

Yhteistyö ja ketä tiimi palvelee?

Näiden lisäksi tiimit saivat tuottaa omia käsitteitä, jos oli tarve.

Johtotiimin SWOT-analyysi on kerätty helmi-maaliskuussa 2019. Vastauksia sain lopulta kolme. Neljä henkilöä ei vastannut kyselyyn. Johtotiimiä lähestyin sähköpostilla, jossa ohjeistin työskentelyyn sekä totesin, että huolehdin siitä, ettei

yksittäisiä vastauksia pysty henkilöimään kehenkään. Vastausprosentti jäi silti yllättävän alhaiseksi. Syynä saattoi olla se, että tehtävä jäi muiden kiireellisempien tehtävien jalkoihin. Toisaalta saatettiin kokea, että vastauksia on lupauksista huolimatta vaikea anonymisoida.

Asiantuntijahaastattelu toteutui helmikuussa 2019. Aikataulullista syistä oli haastavaa saada sovittua yhteistä kasvokkain tapahtuvaa haastattelua, joten haastattelu toteutettiin sähköpostitse. Laitoin kysymysteemoja, joihin sai vastata vapaamuotoisesti. Sovimme myös, että haastateltavalla on mahdollisuus tarkistaa kirjoittamani asiat ja voimme käydä keskustelua niistä myöhemmin.

## 5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen kehittämistehtävän tulokset. Ensimmäisessä osassa kuvaan tutkittavan organisaation johdon tapoja jäsentää toimintaympäristön muutoksen merkityksiä, sisältäen myös asiantuntijahaastattelun tulokset. Toisessa osassa avaun käsitekarttatyöskentelyn kautta muodostuvaa yhdistyksen henkilöstön käsitystä toimivasta tiimityöstä ja osallisuudesta. Lisäksi arvioin käsitekarttamenetelmän soveltuvuutta tiimien osallisuutta ja itseohjautuvuutta kehittävänä menetelmänä.

### 5.1 Toimintaympäristön uhkat ja mahdollisuudet johdon arvioimina

Yhdistyksen operatiivinen johto arvioi kehitysmuutosten ja valmiuden tehdä asioita uudella tavalla edellytyksiksi organisaation menestykselle. Vahvuutena nähtiin organisaation monipuolinen palvelu- ja hankepaletti, joka mahdollistaa asiakkaan näkökulmasta monipuoliset palvelut sekä turvaa toiminnan monikanavaisen rahoituksen. Johto näki palveluiden ja samalla niiden rahoituksen moninaisuuden

yhden kortin varassa pelaamisen sijaan organisaation keskeisenä menestystekijänä. Toisaalta kehittämishankkeiden runsaus nähtiin haasteena, johon organisaation johdon tulisi pystyä vastaamaan nykyistä paremmin: erityisesti hankkeiden aloitusvaiheen ja toisaalta kehittämistyön tulosten juurruttamiseen todettiin tarvittavan nykyistä vahvempia rakenteita. Vaikka aktiivinen kehittämistyö nähtiinkin organisaation vahvuutena, hanketyön rakenteellisen hajanaisuuden koettiin kuormittavan läpi organisaation, työntekijöistä hallintoon ja johtoon.

Yhdistyksen operatiivisen johdon tekemistä SWOT-analyyseistä kävi edelleen ilmi, että tulevia muutoksia tämän kaltaiseen sosiaalialan palvelutuottajajärjestöön on kohtuullisen vaikea ennakoida. Asiantuntijahaastattelusta nousi esiin, että tulevina vuosina joitakin palveluita saatetaan siirtää julkishallinnon tuotettavaksi, jolloin koko organisaation olemassaolon tarve kyseenalaistuu. Myös yhteiskunnan arvopohjan kiristyminen voi olla tulevaisuudessa uhka, mikäli yhteiskunnassa ei enää nähdä arvokkaana yhteiskunnan heikoimmassa asemassa olevien henkilöiden palveluihin panostamista. Arvopohjan kiristyessä päättäjät voivat entistä yleisemmin pohtia, onko suotavampaa panostaa esimerkiksi rikos- ja päihdetaustaisten palvelujen sijaan vaikkapa vanhuksiin ja lapsiin.

Operatiivisen johdon SWOT-analyyseissä tuotiin esiin, että kolmannen sektorin toimijat ovat aiemmin toimineet kevyellä hallinnolla ja byrokratiaa on ollut kohtalaisen vähän. Sääntelyn lisääntyminen todennäköisesti kasvattaa organisaation hallinnollisia tarpeita, mikä vie resursseja arjen asiakastyöstä. Verottajan asettama jälkivero tai esimerkiksi rahoittajan vaatimus rahoituksen palautuksesta aiheuttaa paineita tiukassa taloustilanteessa yhdistykselle. Lisäksi asiantuntijahaastattelussa tuotiin esiin, että heikko kassatilanne aiheuttaa tiukkoja reunaehtoja toiminnalle ja pakottaa ripeään reagointiin. Muutoksen nopeus aiheuttaa sen, ettei prosesseja ole ollut mahdollista kehittää hallitusti, mikä taas kuormittaa arjessa henkilöstöä. Pulmana on, ettei ole mahdollista tehdä niin suuria investointeja, kuin kenties olisi tarpeen, jotta toiminta saataisiin uusille urille tehokkaasti, mutta hallitusti.

Asiantuntijahaastattelussa todetaan edelleen, että henkilöstön pitkään jatkunut kuormitus näkyy irtisanomisina, sairauslomina ja heikompana työssä suoriutumisena. Jatkuva irtisanoutumis- ja rekrytointikierre aiheuttaa sen, ettei uusia työntekijöitä ehditä perehdyttää kunnolla, jolloin sattuu tahattomia virheitä tai asioita jää tekemättä. Hiljaista tietoa sekä osaamista katoaa lähtevien työntekijöiden mukana, mikä puolestaan heikentää organisaatiota. Rekrytoinneista syntyy helposti kierre. Henkilöstön jatkuva kouluttamistarve yhdistettynä huonoon rahatilanteeseen väsyttää henkilöstöä ja tekee organisaatiosta haavoittuvan. Hyvätkin pyrkimykset asioiden parantamiseksi koetaan helposti kuormittaviksi ja ovat kaiken kaikkiaan aikaa vieviä isoja ponnisteluja.

Ylimmän johdon ja operatiivisen johdon aineistosta esiin nousee, että julkisen sektorin talouden kestävyysaasteet ajavat julkista sektoria yhteistyöhön kolmannen sektorin ja yksityisten toimijoiden kanssa. Uhkaksi nähdään, että kolmannen sektorin toimijat lähtevät tähän kilpailuun mukaan polkemalla kilpailutuksissa hintansa mahdollisimman alas samalla luopuen osaamisvaatimuksista tai palvelun laadusta tinkien. Kolmannella sektorilla voi sen sijaan olla vahvan arvopohjansa ansioista kilpailuetua yksityisiin toimijoihin nähden: toiminnan tarkoituksena ei ole rahan tekeminen osakkeenomistajille. Mikään automaatio tämä kilpailuetu ei kuitenkaan ole, vaan vaatii järjestötoimijoilta hyvää palveluiden tuotteistamista ja näkyväksi tekemistä.

Asiantuntijahaastattelussa todetaan, että uudenlaisia yhteistyötahoja on syytä solmia ja toimintaa laajentaa alueellisesti. Organisaationi vahvuus nyt ja tulevaisuudessa on sen laaja alueellinen, valtakunnallinen ja kansainvälinen yhteistyöverkosto. Organisaatio on myös arvostettu toimija, jolla on uskottavuutta kumppaneiden suuntaan.

Asiantuntijahaastattelun mukaan organisaation henkilökunta on hyvin sitoutunutta ja toimii arvolähtöisesti. Henkilöstö on oppimis- ja koulutusmyönteistä. Organisaatiossa on pitkään alalla toiminutta henkilökuntaa, joka on sitoutunutta ja alalla hyvin



tunnettua. Organisaation palvelut ovat tutkitusti valtakunnallisesti laadukkaita ja vaikuttavia. Tietyn kohderyhmän haasteisiin pystytään vastaamaan laajalla palvelutarjottimella. Lisäksi operatiivisen johdon SWOT-analyyseistä käy ilmi, että muutoksessa organisaation vahvuutena on hyvä henki ja sisäisten konfliktien vähäisyys.

## 5.2 Käsitekartta-menetelmä osallistavana tiimityön kehittämismenetelmänä

Tiimien kehittämisenä lanseerattuun ”käsitekartoilla kohti yhteistä ymmärrystä” – koulutukseen osallistui organisaation kaikki kahdeksan tiimiä sekä lisäksi operatiivinen johto. Organisaation noin 80 henkilöstä 59 osallistui kehittämiseen, mitä voidaan pitää erittäin hyvänä osallistumisaktiivisuutena. Pyysin tiimejä määrittelemään käsitekarttatyöskentelyn avulla, mistä toimiva tiimi muodostuu. Käsitekartta osoittautui erittäin toimivaksi työkaluksi tiimien kehittämisessä. Seuraavaksi esittelen lyhyesti työskentelyn tulokset käsitekartan joka osan suhteen.

### 5.2.1 Ketä tiimiin kuuluu

Työskentely aloitettiin arvioni mukaan helpoimmasta päästä, eli tiimit nimesivät lapuille jäsenensä. Jokainen nimesi itsensä erilliselle post it -lapulle. Puuttuvat tiimin jäsenet kirjattiin myös. Vaikka olin etukäteen ajatellut, että tiimin kokoonpanon nimeäminen olisi helppoa, jokaisessa tiimissä heräsikin aiheesta keskustelua: ketkä lopulta kuuluvat meidän tiimiimme? Tilanne oli tutkimuksentekohetkellä tällainen varmasti siksi, että kohdeorganisaation tiimirakenne oli elänyt viime vuoden uudistuksessa, ja tiimien kokoonpanoja oli muutettu osin useampaankin kertaan. Kysymys tiimin jäsenistä osoittautui tärkeäksi ja toimi hyvänä orientaationa oman tiimin työnjakojen ja rakenteiden pohdintaan. Sen lisäksi, että saatiin konkreettinen nimilistaus siitä, keitä henkilöjäseniä tiimissä on, havaittiin henkilöt, joiden voisi olla syytä kuulua tiimiin.

Tiimien kokoonpanon nimeämisen yhteydessä osallistujat pohtivat omaan tiiminsä kuuluvia toimintoja yhdistäviä tekijöitä. Aihe oli tärkeä, koska sen ääreen pysähtyivät kaikki tiimit. Kaksi tiimiä löysi yhteisen nimittäjänsä nopeasti. Nämä tiimit olivat olleet toiminnassa jo ennen organisaation tiimi uudistusta ja niitä yhdisti selkeästi rajattu asiakaskohderyhmä. Muissa tiimeissä kysymystä pohdittiin pidempään. Osallistujat halusivat ymmärtää, miksi nykyinen tiimirakenne oli muodostettu juuri nykyisenkaltaiseksi.

Useimmissa tiimeissä yhteen koottuja toimintoja yhdistävä tekijä onnistuttiin löytämään. Muutamassa tiimissä se oli samankaltainen valmennusväline, toisissa valmentajuus itsessään. Kaksi tiimiä koki yhteisen toimipaikan yhdistävän, yksi koki ydintehtävän olevan selkeästi samansuuntainen. Yhteisen nimittäjän etsiminen lisäsi oman työn syvempää ymmärrystä, mutta lisäksi täytti perustavanlaatuisia tarvetta liittymisestä. Niissä tiimeissä, joissa työtä yhdistävää nimittäjää ei löydetty, koettiin muita tiimejä enemmän haasteita tiimin sisäisessä yhteistyössä ja yhteisöllisyyden tunne oli heikompa.

### 5.2.2 Työnkuvat

Käsittekartan toinen kysymys oli työnkuva organisaatiossa. Jokainen kirjoitti lapulle oman työnkuvansa ja muut roolit sekä vastuut organisaatiossa. Omaa työtä ei ole mahdollista kehittää, ellei kykene tiivistämään tärkeimpiä työtehtäviään saati ymmärrä työnimikettään. Lähes kaikki työskentelivät valmentajan, ohjaajan, projektityöntekijän tai erityisopettajan tittelillä. Työtehtävät ja erilaiset vastuut vaihtelivat hyvinkin suuresti työntekijöiden ja tiimien välillä. Kävi ilmi, että osalle henkilöstöstä on kasautunut erilaisia vapaaehtoisia vastuita. Kyseessä oli lähes aina yksi tai kaksi henkilöä kussakin tiimissä. Usein kyse oli tiimivastaavasta, jolla oli lisäksi muita vastuullisia rooleja (esimerkiksi työsuojeluvastuu, hallituksen jäsen tai yhteistoimintaryhmän jäsen).

### 5.2.3 Yhteistyö

Yhteistyö on tiimin toiminnan edellytys. Kysymys yhteistyöstä toi esiin sen, kuinka monenlaista yhteistyötä on sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. Kysymys teki näkyväksi sellaiset organisaation ydintoiminnot, jotka tukevat kaikkien tiimien päivittäistä työtä ja toimivat tiimien perustehtävän mahdollistajina (esimerkiksi keittiö-, kiinteistö-, tai toimistopalvelut). Toisaalta näkyväksi tulivat ne tahot, joiden kanssa yhteistyö toimii tai ei toimi sujuvasti.

Yhteistyötä on usealla eri tasolla. On tiimin sisäistä, organisaation sisäistä ja asiakkaisiin liittyvää yhteistyötä sekä yhteistyötä tilaajan ja viranomaisten kanssa. Yhteistyötahojen moninaisuus osoitti sen, miten usealla tasolla työntekijän on kyettävä toimimaan. Perustehtävää ei ole mahdollista toteuttaa ilman verkostoja. Kaikissa tiimeissä korostui yhteistyön merkitys ja tarpeellisuus. Etenkin perustehtävän toteuttamisen kannalta oleellinen yhteistyö oli hyvin hoidettu. Kaikissa tiimeissä oli koottu asiakkaan parhaaksi lukuisia yhteistyötahoja.

Tiimin sisällä yhteistyötä tehtiin esimerkiksi hoitamalla sijaistaminen eri toimintojen välillä. Kahdessa tiimissä oli ollut työntekijävaihtuvuutta ja vajausta miehityksessä, jolloin sijaistaminen oli kuormittanut erityisesti näitä tiimejä ja lisännyt kuormitusta työhön. Lisäksi projektien ja palvelutuotannon välinen yhteistyö näyttäytyi vajavaiselle. Projektit koettiin irrallisiksi ja synergiaa ei koettu osattavan hyödyntää tarpeeksi.

Käsitekartan kysymys havainnollisti sellaiset paikat, joissa yhteistyö on erityisen ontuvaa. Konsortioina toteutetut yhteistyöpalvelut olivat yhteistyömuodoista ehdottomasti haasteellisimmat. Tuotettavan palvelun yhteinen päämäärä on sama, mutta konsortion muodostavien organisaatioiden väliset erot ja vastuun jakautuminen koettiin haasteellisiksi. Konsortioissa osallisena olevat työntekijät kokivat muita enemmän puutteita vaikutusmahdollisuuksissa, tiedonkulussa ja epätasa-arvoa työn jakautumisessa.

Yhteistyö viranomaisten, palvelun tilaajien kanssa sekä suhteessa yhteiskuntaan koettiin toimivaksi. Tämä tehtävä tunnistettiin lähes kaikissa tiimeissä, mutta vaikuttavuustyön katsottiin tapahtuvan ylemmällä tasolla. Sellainen yhteistyö, jonka tavoite oli ratkaista asiakkaiden pulmia, koettiin kaikkein luonnollisimmaksi ja toimivaksi.

#### 5.2.4 Ketä tiimi palvelee

”Ketä tiimi palvelee” on ydinkysymys pohdittaessa omaa työtä. Kysymys avaa tiimin ja työn olemassaolon tarkoitusta. Ketä varten tiimi on olemassa, mitä perustehtävää toteutetaan? Kaikki tiimit pystyivät nopeasti nimeämään oman toimintansa ensisijaisen kohteen, joka oli läpi organisaation sama: tiimi palvelee erityisesti asiakasta.

Käsitteelle ”asiakas” löytyi kolme merkitystä. Ensisijaiseksi asiakkaaksi nimettiin valmentautuja- ja kuntoutuja-asiakkaat, joiden elämänhallintaa ja -laatua pyritään tukemaan. Toiseksi asiakasryhmäksi nimettiin palveluiden ulkopuoliset tilaajat. Ulkopuolisiin tilaajan nimettiin palvelua ostavat tahot, kuten kaupunki ja Rikosseuraamuslaitos, sekä toisaalta ulkopuoliset asiakkaat, jotka ostavat pajoilla tuotettuja palveluja.

Työyhteisössä merkityksellisimmäksi koettiin nimenomaan perustehtävän mukainen valmentautuja-asiakas. Ristivetoa työhön syntyi siitä, kenen tarpeisiin tulisi vastata. Esimerkiksi työn ydin on valmentaa asiakasta, mutta samaan aikaan tulisi tuottaa laadukas it-tuki, lounas tai hoitaa rakennusurakka. Kokemus oli, ettei näitä kahta eri tavoitteisiin tähtäävää tehtävää pysty hoitamaan samanaikaisesti yhtä laadukkaasti. Esimiehet kokivat ensisijaisesti palvelevansa työyhteisöä, jotta työntekijät pystyvät hoitamaan parhaansa mukaan asiakkaidemme palvelua.

### 5.2.5 Toimiva tiimityö

Viimeisenä pohdittiin, mistä toimiva tiimityö koostuu. Tarkoitus oli pysähtyä pohtimaan, mitkä asiat toimivat tiimissä ja mitkä seikat vaativat vielä lisäpanostusta. Kaikki tiimit nimesivät luottamuksen, avoimuuden, kunnioittamisen ja yhteistyön tiimityön edellytykseksi.

Työskentelyssä nousi esiin, että tiimi toimi parhaiten yhteen, jos sillä oli selkeä yhteinen ääneen lausuttu tavoite, kaikki tiimiläiset tunsivat toisensa ja tiimityöskentelyllä oli selkeitä käytäntöjä, kuten tiimikokoukset ja yhteinen budjetti. Tiimityötä koettiin helpottavan, jos tiimin valmennustyötä tehtiin yhteisen ammattialan puitteissa, esimerkiksi valmentaminen tapahtui ravintola-alan ympäristössä ja valmennusvälineenä oli ruuan valmistus. Haastavampaa oli tiimeissä, joissa valmennusvälineet olivat hyvin erilaisilta aloilta, esimerkiksi IT-, teknologia-, ja muotoilumenetelmiä hyödyntävällä tiimillä. Yhteinen ammattiala, minkä ympärille tiimi oli koottu, koettiin tiimityötä helpottavaksi seikaksi. Tällöin on olemassa jo yhteinen kieli ja toisen työn ymmärtäminen on helpompaa. Tiimityötä tuki jaettu ajatus yhteisestä päämäärästä. Tiimin yhteiseen päämäärään pääsyä tuki työnohjaus ja asiakastyön haasteiden ratkomisen yhdessä.

Käsittekartta -työskentelyssä havaittiin, että oman työn ymmärrys on edellytys sille, että kykenee toimimaan tiimissä. Kokonaisuudet ovat nykyään niin laajoja, ettei niistä ole kenenkään mahdollista selvittää yksin. Tiimin tuki on ensiarvoisen tärkeää. Tiimin sisäinen avoimuus ja toisen kunnioittaminen lisäävät onnistumisia.

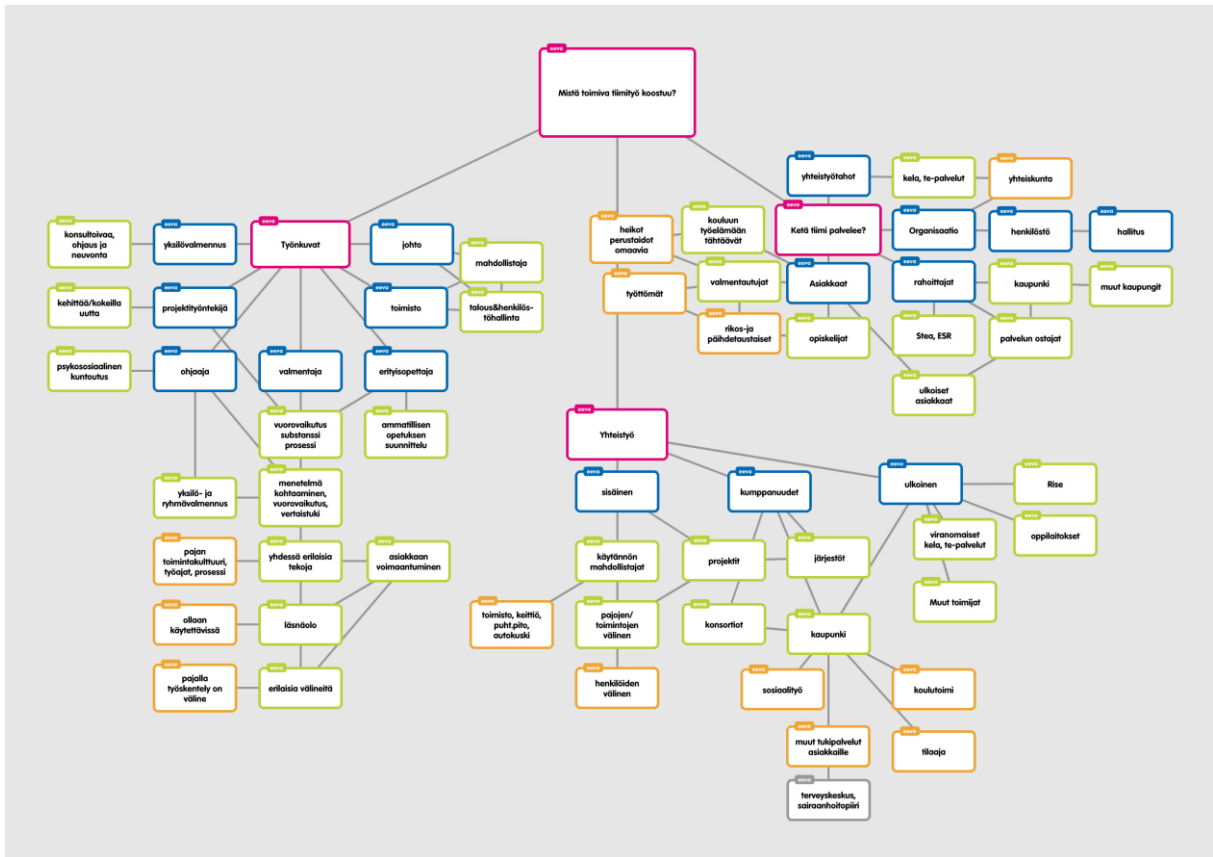
Kysymys oli erittäin tärkeä ja jätti positiivisen vireen tiimeille. Tiimit pysähtyivät pohtimaan, mitä hyvää ja toimivaa heillä on ja minkä eteen he haluavat tehdä vielä töitä. Koko työskentelyn tavoitteena oli kirkastaa omaa työtään ja tiimin yhteistä päämäärää. Toimiva tiimityö koostuu yhteisestä päämäärästä, tiedon jakamisesta ja yhteisten käytäntöjen suunnittelusta sekä arvioinnista. Työyhteisön kehittämisessä on oleellista pohtia sitä, miksi työyhteisö on olemassa. Mitä pyritään saamaan aikaan ja kuinka se näkyy käytännön toiminnassa? (Rauramo 2008, 131.) Näihin kysymyksiin

kohdeorganisaatiossani etsittiin ja löydettiin vastauksia opinnäytetyöprosessini myötä.

### 5.3 Organisaation kokonaiskuva

Tiimien kehittäminen koski koko organisaatiota ja käsitekartat tehtiin kaikissa tiimeissä. Olen erittäin vaikuttunut työntekijöiden sitoutumisesta. Tietenkään kaikki eivät osallistuneet kehittämiseen ja pääsääntöisesti tiimien kehittämisestä puuttui keskimäärin 1-3 henkilöä per tiimi. Pidän osallistumisprosenttia erittäin korkeana ja olen tyytyväinen siihen, miten ihmiset järjestivät omia töitään siten, että pääsivät osallistumaan. Osa osallistui kehittämiseen jopa oman työaikansa ulkopuolella. Minulle on muodostunut työni välityksellä hyvä kokonaiskuva työyhteisön tilasta, toiveista ja tarpeista.

Koostin organisaatiolle metakartan kaikista tehdyistä käsitekartoista. Teemoittelin tiimeissä nousseita asioita ja yhteyksiä, näin muodostui yksi kartta organisaatiosta.



Kuva 2. Organisaation metakartta.

### 5.3.1 Sisäiset mahdollisuudet

Läpi organisaation näyttäytyi, että työyhteisölle on selvää, ketä varten työtä tehdään. Työtehtävistä tai työnimikkeistä riippumatta kaikki kokivat tekevänsä töitä parantaakseen organisaation asiakkaiden edellytyksiä mielekkääseen elämään. Työyhteisö piti kaikkein tärkeimpänä, että pystyy toteuttamaan perustehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakastyöstä saatiin työhön sisältöä ja erityisesti merkityksellisyyttä, mistä vaikeinakin aikoina ammennettiin voimavaroja. Arvot koettiin hyvin tärkeiksi työyhteisössä ja työyhteisö oli arvolutautunutta.

Organisaatiossa on pitkä kokemus erityisesti rikos- ja päihdetaustaisten kanssa tehtävästä työstä, ja tämä erityisosaaminen koettiin sisäiseksi vahvuudeksi. Vahvuudeksi koettiin edelleen työkaverit, ”hyvät tyypit”. Hyvien työkavereiden avulla

jaksoi työskennellä vaikeiden asioiden parissa ja paineen sietäminen oli helpompaa. Työyhteisön moninainen kirjo näyttäytyi vahvuutena tässä vaiheessa.

Työyhteisön kartoista nousi esiin toistuvasti, että on mahdollista tehdä vapaasti ja vaikuttaa omaan työhönsä. Tämä koettiin pääsääntöisesti positiiviseksi asiaksi. Tiimityö ja tiimin tuki nousi esiin vahvuutena. Tiimin yhteistyötavoissa ja käytännöissä saattoi olla puutteita, mutta henkinen tuki ja ”kaveria ei jätetä” –periaate välittyi organisaatiosta.

### 5.3.2 Sisäisen ympäristön heikkoudet

Sisäisenä heikkoutena näyttäytyi asiakasprosessien epäselvyys valmentajan työnkuvassa. Valmentajan työnkuva on muuttunut viime vuonna ja siihen on tullut työvalmennuksen lisäksi asiakastyön prosessinhallinta aloituksesta loppupolutukseen ja verkostotyöhön. Prosessien hallinta vaikutti siihen, että henkilöstössä koettiin merkittäviä haasteita työajan riittämisessä ja tehtävien hallinnassa. Työyhteisössä koettiin, ettei työtehtäviä ole mahdollista hoitaa ja siitä koettiin kuormitusta. Yhteisössä koettiin, että organisaation perinteinen valmennusote uhkaa rapautua ja työtä ei voi tehdä enää niin hyvin, kuin aiemmin.

Työtehtävien muuttuminen on asettanut tarpeen päivittää ja paikata työntekijöiden osaamista. Koulutus suhteessa nykyisiin tehtäviin on jossain määrin puutteellista ja vanhentunutta. Toisaalta palkkaus on ollut aiemmin keskimääräistä tasoa korkeampi. Työntekijän näkökulmasta palkkaus ei kehity, se on osittain voinut jopa laskea. Työn vaativuus on kuitenkin kasvanut ja tehtävät lisääntyneet, lisäksi pitäisi vielä opiskella työnohessa. Työnantajan näkökulmasta osaaminen on puutteellista, työtehtävien ja ulkopuolisten vaatimusten muuttuessa ei ole henkilöstön osaaminen muuttunut, jolloin on syntynyt osaamisvajetta, eikä perusteita ole palkan korotukseen, koska ne ovat olleet keskitasoa korkeammat jo alun perin, sekä talouden ollessa tiukka, ei voi maksaa vain hyväntahtoisuuttaan. Tilanne aiheuttaa tyytymättömyyttä työnantajaa kohtaan.



Henkilöstön moninaisuus nähtiin myös haasteena. Työyhteisö koki, että aina ei ole yhteistä kieltä, jolla keskustellaan, eikä osaaminen vastaa aina niitä tarpeita, joita työ vaatisi. Henkilöstöllä on heikkouksia digitaidoissa, mikä taas aiheuttaa haasteita työtapojen kehittämiseen. Toimitusjohtajan näkökulmasta henkilöstön koulutus rakenne haastaa toiminnan kehittämistä. Pohjakoulutusten merkitys kilpailutuksissa on muuttunut, nykyään vaaditaan sosiaali- ja terveystieteen tutkintoja. Henkilöstöllä on paljon osaamista, mutta ei kilpailutuksissa kelpaavaa koulutusta.

Työyhteisö tarkastelee asioita oman arjen tehtävänsä näkökulmasta. Heikkouksina saattaa tällöin näyttäytyä eri asiat tai samojen asioiden eri puolet, kun tarkastellaan asioita lisäksi johtamisen näkökulmasta. Työntekijöille heikkoudet ovat konkreettisia arjen hankaloittajia ja johdolle enemmän prosesseja, kyseessä on saman asian eri puolet.

Työyhteisössä koettiin, että organisaation yhteinen päämäärä ei ole kaikilta osin selvillä. Asiakastyön päämäärä on kyllä selvillä, mutta yleisempi näkemys siitä, mihin yhdistys on menossa, oli epäselvää. Arvojen murentuminen koettiin suurena uhkana. Muutosprosessin läpivienti näyttäytyi heikkona läpi organisaation. Aikaa ja resursointia ei ole huomioitu muutosprosessien johtamisessa. Tämä aiheuttaa sen, etteivät palveluprosessit ole riittävän jäsenyntyneitä, mikä taas heikentää laatua ja tehokkuutta.

Pirstaleisuus työnkuvissa koettiin uhkana. Työyhteisössä esimerkiksi perustyöksi koettiin asiakkaan valmennus työpajalla, mutta työnkuvaa pirstaloitti osittainen projektityöntekijän rooli tai muut erityiset vastualueet. Johdon SWOT-analyysissä kävi samansuuntaiset asiat ilmi.

Tiimien toiminnassa oli havaittavissa se jos tiimivastaava ei ollut ottanut tehtävää hoitaakseen sisäsyntyisestä kiinnostuksesta, vaan hieman pakotettuna, oli tiimien käytänteet ja yhteistyö ontuvampaa verrattuna tiimeihin, jossa tiimivastaava oli hakeutunut tehtävään omaehtoisesti. Tällöin tiimin toiminta oli paljon

järjestäytyneempää ja rakenteet pidemmällä kuin vastuun pienellä pakolla ottaneella. Osalla tiimeistä ei ollut yhteisiä rakenteita ja tapoja toimia yhdessä. Lisäksi yhteinen budjetti ja sen hallinta koettiin vaikeaksi. Osittain oli puutteita osaamisessa. Toiminnan arviointi ja suunnittelu koettiin hankalaksi tiimin yhteisellä budjetilla. Erityisesti tuotannollisilla pajoilla tai oppimisympäristöissä, joissa on tärkeää opetella opiskelijoiden ja valmentautujien kanssa yritysmäistä toimintaa, ei tiimin yhteinen budjetti mahdollista tätä. Tiimityötä haastavaksi tekijäksi nimettiin lisäksi jatkuva sijaistaminen tiimin sisällä. Toisissa tiimeissä oli paljon sijaistamisen tarvetta ja, kun paljon sijaistaa, jää omat työt tekemättä tai ne kasautuvat. Työtiloja tai välineitä kaivattiin myös, mutta yksittäisiä asioita lukuun ottamatta nämä olivat pääsääntöisesti kunnossa.

Sisäisessä yhteistyössä oli heikkouksia. Organisaation sisäinen yhteistyö ei aina toiminut niin hyvin kuin ulkopuolisten tahojen kanssa. Konsultointia tai tiedonjakamista yli tiimien on mahdollista kehittää koko organisaatiossa.

### 5.3.3 Ulkoiset mahdollisuudet

Ulkoisina mahdollisuuksina nousi ennen kaikkea esiin yhteistyö muiden toimijoiden kanssa. Yhteistyötahoja ja verkostoja oli monen tasoisia. Samalla tasolla tapahtuva yhteistyö asiakkaiden parhaaksi, näyttäytyi työyhteisön näkökulmasta tärkeimmältä ja onnistuneimmalta. Toimijoita ja verkostoja oli lukuisia. Yhteistyö ulkoisten toimijoiden ja asiakkaiden kanssa oli myös toimivaa ja erittäin tärkeää arjen työn näkökulmasta. Virallista yhteistyötä katsottiin olevan palvelun tilaajan kanssa, esimerkiksi rahoittajien, kaupunki, Rikosseuraamuslaitos ja viranomaistahot kuten Kela ja TE-palvelut. Yhteistyö nähtiin mahdollistavana ja asiakasta aina tukevana. Erilaiset konsortiot mahdollistavat lisäksi kilpailun suurempien toimijoiden ja yritysten kanssa.

Työyhteisön näkemyksen mukaisesti, myös johto piti mahdollisuutena yhteistyötä ja uudenlaisia avauksia tulevaisuudessa.

Toimintaympäristön muutos nähtiin pääosin uhkana, mutta myös mahdollistavana tekijänä. Toteamus, etteivät asiat voi aina vain huonontua ja usko parempaan, luo mahdollisuuksia.

#### 5.3.4 Ulkoiset uhat

Oman arjen työn kannalta uhkana pidettiin konsortioiden välistä yhteistyötä, kuinka siitä saadaan toimivaa ja vastaako yhteistyö sille asetettuja edellytyksiä. Erilaiset projektirahoitukset nähtiin toiminnan kannalta mahdollisuuksina kehittää toimintaa vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, mutta työntekijän näkökulmasta projektit juuri lisäävät työnkuormitusta ja pirstaloittaa työnkuvaa. Työyhteisön kanssa pääosin keskustelu pysyi organisaation sisäisessä toimintaympäristössä ja ulkoisiin mahdollisuuksiin tai uhkiin ei juuri keskusteluissa päästy.

Työyhteisön SWOT-analyseissa ulkoiseksi uhkaksi koettiin, miten asiakkaat saavat palvelua, kuinka paljon maksetaan palvelusta, kuinka pienellä hinnalla tulisi jokin palvelu tuottaa ja onko palvelu tällöin enää laadukasta. Laajemmin nämä liittyvät yhteiskunnallisiin muutoksiin ja palvelujärjestelmän haasteisiin.

Työyhteisössä huolta herätti työelämän muutos ja, kuinka näissä muutoksissa selviää hyvinvoivana.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Toteuttamani kehittämistehtävä osaltaan vahvistaa sen, että toimintaympäristön muutokset ovat pakottaneet sosiaalialan palveluntuottajaorganisaatiot jatkuvaan toimintansa uudistamiseen. Muutoksesta selviytyäkseen toimijoiden on löydettävä uudenlaisia keinoja pärjätä kilpailussa. Ketteryys, palveluiden laajuus ja jatkuva kehittäminen ovat organisaation menestyksen avaimia. Ketteryys mahdollistaa

nopean reagoinnin. Tulevaisuutta ei voi kukaan ennustaa kovin pitkälle ja tärkeää onkin säilyttää kyky muutoksiin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 54.)

Muutos on aiheuttanut tarvetta kehittää kaikkien työntekijöiden osaamista lähemmäs asiantuntijatyöhön soveltuvaa. Tietty osaaminen vanhenee ja osa säilyy tarpeellisena. Organisaation tulee tarjota mahdollisuuksia ja kehittää osaamista vastaamaan vaatimuksia (Säntti & Hakkarainen 2014, 17.) Opetushallituksen tuoreessa raportissa on listattu tulevaisuuden työelämän olennaisimmiksi taidoiksi muun muassa vuorovaikutus- ja viestintätaidot, ongelmanratkaisutaidot, oppimiskyky, itseohjautuvuus, kokonaisuuksien hallinta ja luova ongelmanratkaisutaidot (Opetushallitus 2019, 26).

Sekä työntekijöiltä että johdolta kerätty aineisto tukee tietoa, että palveluiden tulee olla ajanmukaisia ja asiakkaiden tarpeisiin vastaavia. Ajatuksesta, että olemme aina toimineet tämän kohderyhmän kanssa tietyllä tavalla, on syytä luopua. Toiminnan tulee tavoittaa laaja kohderyhmä ja rahoitus pohjan on hyvä olla hajautettua. Yhteistyötä on tehtävä organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa ja tärkeää on myös se, että yhteistyö organisaation sisällä toimii. Johdolta kerätty aineisto osoittaa, että on tunnustettu sitoutuneen henkilöstön merkitys ja siitä on syytä pitää kiinni. Sitoutunut henkilöstö on organisaation menestystekijä.

Erityisesti henkilöstön kanssa toteutetussa käsittekartta-työskentelyssä nousi esiin, että henkilöstön näkemykset on syytä ottaa tosissaan ja muutoksen johtamiseen on keskityttävä. Henkilöstön osallisuus jää helposti näennäiseksi vaikuttamiseksi osallisuuden portaiden alimmalle tasolle, jolloin henkilöstöllä on mahdollisuus saada ja antaa tietoa, mutta todellinen vaikuttaminen ja osallisuus päätöksentekoon jäävät uupumaan (Horelli 1994 & Greschell 2002).

Mielestäni johdon tulisi entistä enemmän pohtia, vaatiiko muutos todella nopeaa reagointia ja ylhäältä alaspäin tulevaa kriisityötä, vai onko mahdollista ottaa työyhteisö mukaan prosessiin. Muutosprosessi on syytä jakaa osiin ja jokainen työntekijä pohtii

omaa työtään, sen sujuvuutta ja merkityksellisyyttä, tämä liittyy oleellisesti osallisuuden portaisiin ja itseohjautuvuuden mahdollistamiseen. Lisäksi muutoksessa tiedottamisen tulee olla oikea-aikaista. On oltava käytettävissä tietoa ja jaettava tietoa. (Nivala & Ryyänen 2012, 22.) On uskallettava luopua kontrollivallasta ja kirkastettava, mikä on johdon ja esimiesten rooli ja tarve. On pidettävä kiinni arvoista, rituaaleista ja tavoista, jotka muodostavat organisaation kulttuurin. Kulttuuri voi olla joko yhteisön kehitystä rajoittavaa tai yhteisön kilpailuvaltti. (Kts. esim. Sarasvuo 2019.)

Osallisuus vaatii toteutuakseen yhteistyötä, ponnistelua yhdessä yhteiseen päämäärään pääsyksi. Tässä tutkitun organisaation arvona on yhdessä onnistuminen. Tämä arvo näkyi toteutuvan käytännössäkkin. Yhteistyötä pidetään tärkeänä ja hyviä kumppanuuksia halutaan vaalia. Organisaation sisäinen yhteistyö taas on parannettavissa sisäisten prosessien selkiyttämällä, palveluiden esittelyllä ja esimerkiksi, että alkavat projektit esitellään ja mahdollisesti käynnistetään yhdessä. Yhteiset tilaisuudet luovat edellytyksiä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sitä kautta yhteistyöhön.

Yksityisten toimijoiden mukaan tuleminen kilpailemaan tuotettavista palveluista asettaa kolmannen sektorin toimijat haasteeseen. Osakeyhtiöillä on olemassa pääoma sekä niiden on helppoa syödä kolmannen sektorin toimijat ulos kilpailusta. Kolmannen sektorin arvopohjaisuus ei automaattisesti tuo merkittävää kilpailuetua, vaan raha on lopulta se mikä ratkaisee.

Työn syvempi merkitys oli se, mikä saa jaksamaan vaikeissa tilanteissa, kestäämään muutoksia ja sietämään niitä asioita, jotka eivät ole niin hyvin. Työntekijät olivat erittäin sitoutuneita toteuttamaan organisaation ydintehtävää.

Työyhteisön ja yksilön tulee ottaa vastuuta ja valtaa, olla oman työnsä tai prosessinsa asiantuntija, uskaltaa kiintyä, arvostaa itseään ja työnantajaansa, ponnistella yhteisen päämäärän eteen, jakaa tietoa ja olla vuorovaikutuksessa. Tiimin merkitys on

työntehtävien sujuvan hoitamisen lisäksi sosiaalista. Meillä on tarve yhteenkuuluvuuteen. (Rauramo 2008, 31.)

### 6.1 Arviointia menetelmästä

Käsitekarttamenetelmä osoittautui toimivaksi työkaluksi tiimien kouluttamisessa. Yhteisöllinen oppimisprosessi, johon käsitekarttatyöskentelyllä pyrittiin, todella tukee oppimista, osallisuutta ja kirkastaa työn merkityksellisyyttä, mikä lisää itseohjautuvuuden edellytyksiä. Merkityksellisyys on sitä, että on mahdollisuus toteuttaa itseään ja tehdä toisille hyvää. Merkityksellisyys lisää onnellisuutta. (Martela 2015, 259.) Sosiaalialan palvelutuottajajärjestöissä on lähtökohtana hyvän tekeminen toisille eli asiakkaille. Alalle on hakeutunut ihmisiä, jotka haluavat auttaa ihmistä ja tehdä vallitsevista olosuhteista parempia. Enää tarvitsee toteutua toinen elementti eli itsensä toteuttaminen. Se onnistuu, kun kokee osallisuutta ja on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Toiminnallisuus ja konkreettiset toimenpiteet lisäävät osallisuutta.

Yhteisöllinen oppimisprosessi on tunnustettu keskeiseksi tekijäksi hedelmällisessä oppimisympäristöjen luomisessa. Yhteisöllinen prosessi syntyy silloin, kun ryhmällä on jokin yhteisenä pidetty päämäärä, yhteinen näkemys eli visiot, arvot ja tavoitteet sekä halu toimia yhteisten pelisääntöjen mukaan. (Jäppinen, Kiuttu & Pöysä-Tarhonen 2010, 199.) Yhteisöllinen oppimisprosessi, johon kehittämistehtävässani pyrimme, toimii siis menetelmänä kohti osallisuuden kasvua ja tukee muutoksessa selviytymistä. Perustelut yhteisölliseen oppimisprosessiin ja yhteiskehittämiselle ovat hyvin selkeitä.

Käsitekarttamenetelmä toimi testatusti myös toisenlaisessa järjestöorganisaatiossa ja tiimissä. Testasin menetelmää samoilla ohjeistuksilla ja samoilla käsitteillä yhdelle tiimille rinnasteisessa organisaatiossa. En tiennyt etukäteen tiimin haasteita tai tuntenut heidän tekemään työtään muuta kuin pääpiirteittäin. Tiimin haasteet olivat erilaisia kuin omassa organisaatiossani, mutta totesimme yhdessä menetelmän olleen

hyödyllinen ja käsitekartan valmiiksi annettujen käsitteiden edustavan teemoja, joita jokaisen työyhteisön on syytä paneutua pohtimaan aika-ajoin.

Havaitsin, että keitä tiimin kuuluu – kysymys oli edelleen relevantti aloituskysymys myös toisessa organisaatiossa. Tiimin jäsenten nimeäminen on tärkeää yhteistyön kannalta ja paljastaa oleellisia seikkoja tiimin toiminnasta. Tässäkin tiimissä herätti kysymyksiä, että miksi puhutaan tiimistä, elleivät kaikki siihen nimetyt jäsenet toimi niin kuin tiimin jäsenten odotetaan toimivan. Voiko puhua tiimistä, jos tavoite ei ole yhdenmukainen? Kyseisen organisaation tiimi oli koottu yhteisen projektin ympärille, jolloin yhteinen tavoite löytyy projektisuunnitelmasta. Kuitenkin tiimissä koettiin suurta polarisoitumista. Polarisoituminen ilmenee vastakkain asetteluna ja keskustelu tiivistyy tällöin tietyn teeman ja mielipiteen ympärille. (Raina 2012, 43.) Kysymys teki näkyväksi tiimin toiminnan kannalta perustavanlaatuisen ongelman: tiimiltä puuttui koko tiimiä yhdistävä ”solukalvo”, joka tukee sen jäsenten liittymistä ja sitoutumista (vrt. Raina 2012). Sen sijaan tiimi oli selkeästi jakautunut kahteen osaryhmään, jotka edistivät yhteistä tavoitetta omasta näkökulmastaan. Tämän asian havaitseminen oli merkittävää ja tiimin jatkon kannalta oleellista. Kysymys teki näkyväksi erityisesti puutteita tiimin johtamisessa. Asian havaitseminen ja puheeksiotto mahdollistaa asiaan paneutumisen jatkossa.

Toisessa organisaatiossa työnkuvat – kysymys oli myös yhtä tärkeä kysymys oman työn jäsentämisen kannalta, kuin tutkitussa organisaatiossakin. Kysymys avaa vastuunjakoa ja tekee näkyväksi erilaiset roolit ryhmässä. Kyseisen organisaation tiimin jäsenet pystyivät helposti nimeämään keskeiset työtehtävänsä ja, mistä työnkuva koostuu. Tiimin toiminnan kannalta on tärkeää vastuun ja työtehtävien jakautuminen tasaisesti. Toisaalta taas tiimissä tulee olla vapautta toteuttaa omaa tehtävänsä oman osaamisen mukaan. Tasapäistävä työnjako tappaa yksilöiden osaamisen kehittymisen ja luovan tiedon jaon. (Emt., 151.) Kyseisessä tiimissä vastuut jakautuivat tasaisesti, mutta työtehtävien suorittamisessa koettiin epätasa-arvoa. Tiimin jatkotoiminnan kannalta, tähän havaittuun asiaan on syytä palata myöhemmin. Asiaan palaaminen on helpompaa, kun työtehtävät on selkeästi listattuna yhteiselle tuotokselle. Toisaalta tiimiin ja ryhmätyöskentelyyn kuuluu myös sen ajatuksen

sietäminen, että jokainen vastaa omasta toiminnastaan ja tulee luottaa siihen, että jokainen ponnistelee päämäärään pääsyksi. Tiimi tarvitsee tässä vahvaa johtajuutta tuekseen, jotta vastuunjaot ja työnreunaehdot ovat kaikkien tiimin jäsenten tiedossa. Itseohjautuva tiimi tarvitsee tuekseen vahvaa johtajuutta, joka auttaa tiimiä suuntautumaan oikeaan päämäärään. (Emt., 151.)

Yhteistyö – kysymys teki, samoin toisessa organisaatiossa niin kuin omassakin organisaatiossani, näkyväksi yhteistyön onnistuneet kohdat, mutta myös puutteet siinä. Tiimillä oli lukuisia yhteistyötahoja ja verkostoja, joissa toimivat. Ulkopuolisen yhteistyön arvioitiin olevan kunnossa. Aikaisempia käsitteitä työstäessä havaittiin puutteita tiimin sisäisessä yhteistyössä. Tiimin sisäinen yhteistyö toimii sitä paremmin, mitä selkeämpi yhteinen päämäärä on. Tässä kohtaa työskentelyä tiimi pyrki löytämään keinoja korjata puutteita ja he pohtivat, olisiko mahdollista toimia tiiminä, vaikka samaa tavoitetta edistettäisiin hieman eri näkökulmista. Tämän asian ratkaisuun kaivattiin johtajuutta. Tässäkään tiimien kehittämisessä ei ollut esimiehiä paikalla, kuten ei tutkitussakaan organisaatiossa. Havaitsin, että esimiesten läsnäololle on perusteita tai ainakin mahdolliseen jatkotyöskentelyyn on syytä kutsua paikalle esimies. Kehittämiskohteina olleiden tiimien johtajuus on ennen kaikkea ryhmäprosessien johtamista. Johtajan tehtävä on varmistaa yhteinen suunta sekä vallan ja vastuun jakautuminen. (Kts. Raina.)

Ketä tiimi palvelee – kirkasti työn merkityksen myös verrokkina olleessa organisaatiossa. Molemmissa organisaatiossa tähän kysymykseen vastaaminen oli tiimeille helppoa. Työn syvempi merkitys koettiin niin suureksi, että se sai jaksamaan muita haasteita työnteossa tai tiimityössä. Syvempi merkitys löytyi ”toiselle hyvää tekemisen” -ajatuksesta. Tämä havainto on yhtenäinen esimerkiksi Martelan teorian kanssa. Onnellisuus löytyy sillä, että voi toteuttaa itseään ja tehdä toiselle hyvää (Kts. Martela).

Lisäksi kysymys teki näkyväksi perustavanlaatuisen tiimityön ongelman. Toinen osa tiimistä tulkitsi tiimityön raameja eli projektisuunnitelmaa siten, että perustehtävä on



tukea nimenomaan asiakasta. Toinen osa tiimistä tulkitsi perustehtäväkseen tukea ammattilaisia, jotka taas tukevat asiakasta. Tämä tulkintaero aiheuttaa sen, ettei tiimi ole eheä ryhmä, joka ponnistelee yhdessä yhteiseen päämäärään. Tulkintani mukaan ongelma on päässyt syntymään siitä, ettei kyseistä projektia ole käynnistetty yhteisesti, tavoitteita, vastuita, vapauksia ja työnjakoa ei ole puhuttu auki, eikä tiimillä ole ollut riittävästi johtajuutta. Samansuuntaisia asioita nousi esiin omassakin organisaatiossa. Projektien yhteiset aloituskokoukset ovat tarpeellisia ja konsortioina toteutetut palvelut asettavat haasteita tiimityölle. Asian havaitseminen ja näkyväksi tekeminen on ensimmäinen askel muutokseen.

Toisen tutkittavan organisaation näkemykset toimivasta tiimityöstä olivat samansuuntaiset, kuin oman organisaationi. Toimiva tiimityö koostuu yhteisestä päämäärästä, rakenteista, vastuusta ja vapaudesta sekä luottamuksesta. Lisäksi johtajuutta pidettiin tärkeänä. Jotta tiimityö voi toimia, on pidettävä huolta perustehtävän toteuttamisesta, mutta yhtä tärkeä on tiimin eheys. On pidettävä huolta, että onnistutaan nimenomaan ryhmänä. (Emt.,31.)

Sain sekä omasta organisaatiostani että toiselta toimijalta hyödyllistä palautetta työskentelystä. Käsitekarttatyöskentelyn koettiin selkiyttäneen ajattelua ja kirkastaneen työn tavoitteita. Lisäksi osallistujat kokivat, että työn merkityksellisyys tuli menetelmän avulla näkyväksi. Käsitekartan työstäminen yhdessä koko tiimin kanssa seinälle auttoi jäsentämään osallistujien ajattelua ja teki näkyväksi olemassa olevia sekä puuttuvia yhteyksiä. Havainnollistaminen tukee myös erilaisia tapoja oppia. ”Tämä oli hyvä” oli itseä vahvistava palaute, joka vahvisti omaa näkemystä siitä, että yhteisöllisellä oppimisprosessilla päästään parempiin tuloksiin ja työn merkityksen kirkastaminen parantaa osallisuutta ja lisää hyvinvointia. Toisaalta käsitekartta -menetelmän hyödyllisyydestä käytänteiden muuttamiseen ja konkreettiseen muutokseen ei ole mitään näyttöä. Asioiden havaitsemisesta on vielä matkaa varsinaiseen toiminnan muutokseen ja tiimin kulttuurin muuttamiseen.

Oman kokemukseni mukaan käsittekarttamenetelmän avulla keskustelu pysyi jäsentyneenä ja positiivisena. Omassa organisaatiossa on ollut lukuisia raskaita muutoksia viimeisen parin vuoden aikana ja ilmapiiri on ollut toisinaan hyvin negatiivinen. Fasilitoitu tietyn teeman ympärillä käyty keskustelu mahdollistaa ratkaisujen etsimisen yhdessä. Toisaalta taas raskaita asioita pystyy käsittelemään, kun syvempi ymmärrys asioiden tilasta kehittyy. Meillä kaikilla on tapana katsoa asioita omasta näkökulmasta ja tämä aiheuttaa sitä, että unohdamme usein muiden olevan samassa tilanteessa tai näkevän asian eri tavalla.

Korostin kaikissa koulutuksissa luottamusta ja avoimuutta sekä jokaisen tiimiläisen merkitystä työskentelyn onnistumisen kannalta. Kyselin paljon ”miksi”-kysymyksiä ja pyrin huomioimaan ne jotka olivat hiljaisempia. Pohdin etukäteen, kuinka paljon voin tuoda omia näkemyksiäni esiin ja mikä ylipäättään on roolini siinä, mihin suuntaan keskustelu etenee. Asiat kuitenkin sujuivat luonnollisesti ja rohkenin esittää kantaani ja ottaa keskusteleen vaiettuja teemoja. Esimerkiksi omassa organisaatiossani yhdessä tiimissä on epämääräisyyttä työaikojen noudattamisessa. Asian tietävät organisaatiossa kaikki, mutta kukaan ei nosta sitä yleensä esiin. Toin asian keskusteluun toteamalla avoimuudesta työajan suhteen ja miltä se saattaa vaikuttaa muusta työyhteisöstä. Pyrin tilanteissa muistamaan kunnioittavan kohtaamisen, ihmettelyn ja dialogin.

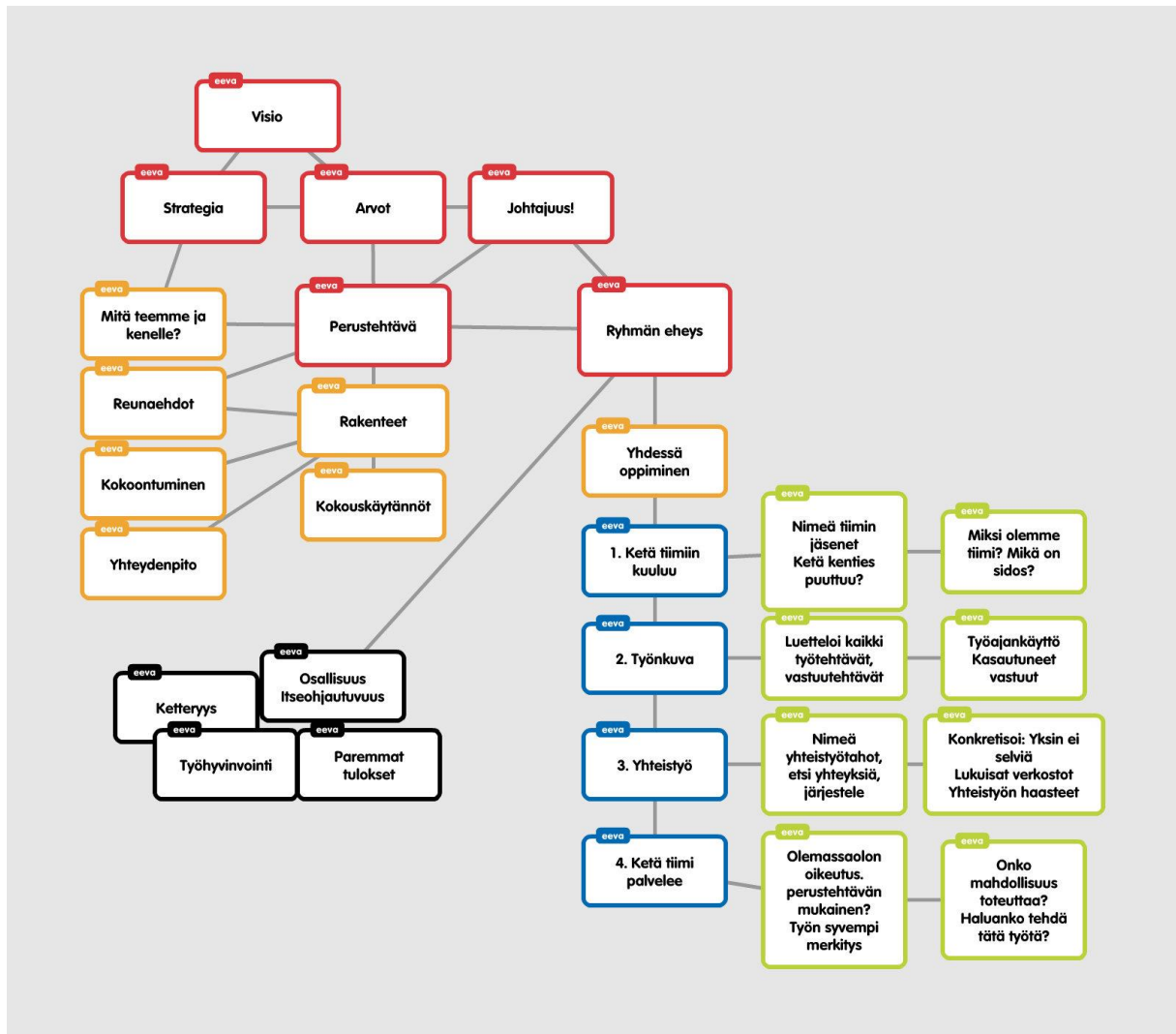
Sain omassa organisaatiossani hyvää palautetta osallistujilta. Koulutus oli koettu hyödylliseksi ja jotkut osallistujat toivoivat vastaavan työskentelyn jatkuvan jossain muodossa. Se, ettei negatiivista palautetta tullut, ei kuitenkaan suora tarkoita sitä, että kaikki olisivat kokeneet työskentelyn hyödylliseksi. Negatiivinen palaute usein kuuluu puskaradion kautta. Jokaisesta koulutuksesta ja tuotoksesta muodostuu omanlaisensa. Pyrin aina huomioimaan sen, mikä kohderyhmä on ja, mitkä kyseisen tiimin tarpeet ovat. En toki tiedä etukäteen tiimien tarpeita, mutta ne käyvät ilmi koulutuksen aikana, on uskallettava vain heittäytyä.

Itseohjautuvuudessa on kyse siitä, että työhön on jokin sisäsyntyinen palo. Halu toteuttaa asiaa palkkiosta huolimatta (kts., Martela). Tämä näytti toteutuvan läpi työyhteisön ja toisessa organisaatiossa. Haluttiin tehdä työtä mahdollisimman hyvin ja hyvin tehdystä työstä saatiin tyydytystä. Organisaatiossani työntekijät olivat hyvin sitoutuneita yhdistyksen arvoihin. Työpahoinvointia koettiin, jos ei tunnettu voitavan tehdä omien arvojen mukaista työtä.

## 6.2 Toimivan tiimityön edellytykset

Esitän vielä kootusti opinnäytetyössäni käyttämäni käsitekartta-työskentelyn johtopäätökset toimivan tiimityön edellytyksistä. Kokeilin menetelmää sekä kohdeorganisaatiossani että toisessa työyhteisössä joissa molemmissa esiin nousivat organisaation perustehtävään sekä yhteisön eheyteen liittyvät seikat. Kuvioon 3 on koottu

käsitekartan muotoon muistilista toimivan tiimityön peruspilareista. Kuviossa punaiset ovat peruspilareita, toimivan tiimityön edellytyksiä. Oranssi kuvaa käytänteitä, joilla voidaan tukea toimivaa tiimityötä. Sininen on käytetty menetelmä. Vihreä on huomioita liittyen työskentelyyn. Mustat merkitsevät kartassa menetelmän toivottua tulosta.



Kuva 3. Mistä toimiva tiimityö koostuu ja miten sitä voidaan kehittää käsittekartta-  
menetelmällä

Organisaatiolla tulee olla selvillä perustehtävä, joka perustuu arvoihin, tavoitteisiin ja toimintaan (Raina 2012, 110). Perustehtäviä tukevia rakenteita on erityisesti kaiken muutoksen keskellä syytä tarkastella. Muutoksessa nämä organisaation peruspilarit ovat todennäköisesti rapautuneet tai vanhentuneet. Tiimien kehittämisessä nousi erityisesti esille seuraavat asiat, jotka yleisemminkin organisaatioiden on hyvä huomioida. Uusia tiimejä muodostettaessa on syytä laatia tiimille yhteiset reunaehdot: Kuinka usein tiimi kokoontuu? Missä kokoontuu? Kuinka viestimme? Mikä on

kokouskäytäntömme? Voiko tiimi jakautua pienempiin yksiköihin? Kuinka asialista luodaan? Kuka kirjaa? Kuinka toimintaa arvioidaan? Yksinkertaisia kysymyksiä, mutta havaintoni mukaan nämä unohtuvat helposti. Lisäksi perustehtävän hoitamista pohdittaessa on syytä keskittyä johtajuuteen. Kuinka ja kuka tiimiä johtaa? Kuinka valtaa ja vastuu on jakautunut? Onko yhteisössä sovittu näistä asioista selkeästi? (Kts. Raina 2012.)

Perustehtävän lisäksi toinen yhtä tärkeä seikka on ryhmän eheys. Aiemmin esittelemälläni käsitekartta -koulutuksella voidaan tukea ryhmän yhtenäisyyttä. Olen kuvannut käsitekarttaan vielä yleisesti tiimien koulutuksissa nousseita asioita. Nämä asiat ovat vietävissä muihinkin organisaatioihin.

Työyhteisön ja tiimin eheydellä päästään parempiin tuloksiin ja työhyvinvointi kasvaa. Kehittämäni käsitekartalla yhteiseen ymmärrykseen -koulutus on yksi tapa kehittää eheyttä. Koulutus voi olla ensimmäinen askel tiimien kehittämisessä ja tämän jälkeen on helpompi kohdentaa koulutuksia tai jatkaa työyhteisön yhdessä kehittämistä. Eheä työyhteisö tai tiimi kykenee ottamaan vastuuta ja valtaa, jolloin osallisuudella ja itseohjautuvuudella on paremmat edellytykset toteutua.

### 6.3 Kehitysideat tutkitulle organisaatiolle

Läpi organisaation toteutettu kehittäminen, kehittämistyön tuloksista tehty SWOT-analyysi sekä johdon SWOT-analyysi osoittavat kohdat, joihin organisaatiossa on syytä kiinnittää huomiota. Konkreettisimmat tarpeet nousivat työyhteisöstä.

Kokonaisuudessaan kävi ilmi, **ettei itseohjautuvuus ole helppoa**. Tiimityön tukeminen jatkossa on erittäin tärkeää. Itseohjautuva tiimi ei synny nopeasti, eikä yhteistyökäytännöt ilman tukea ja sparrausta. **Tiimit tarvitsevat sparraavaa tukea** esimiehiltä. Sparrauksen avulla tiimit voivat itse etsiä heidän tiimilleen toimivia käytäntöjä, kuten asialistat, tapaamistiheydet ja kokouskäytännöt. Nämä

yksinkertaiset asiat luovat **rakenteita tiimille** ja näiden ollessa kunnossa, on helpompi selvitä esimerkiksi henkilöstömuutoksista ja kehittää muutoin toimintaa. Tiimikokouksissa olisi syytä olla toiminnon operatiivinen johto tukemassa tiimiä muodostamaan käytäntöjä.

Itseohjautuvuuden ja osallisuuden kannalta on erityisen tärkeää avata vielä **organisaation odotuksia työntekijöiltä ja selvittää yhteistä suuntaa**. Mitä tiimeiltä odotetaan, mitkä ovat todelliset reunaehdot ja, kuinka näihin tavoitteisiin tuetaan johdon puolelta? Organisaation strategian pilkkominen toimenpiteisiin oman työn näkökulmasta on syytä tehdä. Organisaation arvojen ja tunnusomaisena pidetyn valmennusotteen pelätään murentuvan. Tiimien jatkokoulutuksissa on syytä pohtia, kuinka säilytämme organisaation tärkeät arvot, vaikka toimintaympäristön muutokset haastavat ne. Miten valmennusotteemme ilmenee tulevaisuudessa. Organisaation päämäärän koettiin olevan hukassa, tai se ei ollut henkilöstölle selvä. **Päämäärän tulisi olla selvillä**, tämän jälkeen voi yhteisönä ponnistella sitä kohti ja etsiä keinot ylläpitää yhteisön tärkeinä pitämiä arvostuksia. Yhteisöllisyyteen liittyy oleellisesti se, että päämäärä on kaikille sama.

Organisaation tulee pohtia, mikä on perinteinen toimialan tapa toimia ja tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Kyseessä on usein sellainen asia, tekijä tai toiminto, jota pidetään jollain tapaa itsestään selvänä, että näin tulee olla, mutta asiakkaille tämä ei enää olekaan oleellinen seikka. On myös tarpeen pohtia, **ovatko jotkin palvelumme ylisuunniteltuja sen suhteen**, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja mitä todellisuudessa haluavat. Organisaatiossa on perinteisesti sorruttu ylipalvelemaan asiakkaita, sen seurauksena on kuitenkin asiakkaiden tarpeiden kannalta epäoleellisia asioita ja turhia kustannuksia. (Lindroos & Lohivesi 2010, 35.) Tarkoituksena on pohtia, kuinka kulurakennetta saataisiin leikattua suhteessa kilpailijoihin. Harvoin organisaatioissa viedään eteenpäin hankkeita, joiden on tarkoitus leikata tai supistaa toimintoja, joiden avulla toimialalla on perinteisesti kilpailtu. Usein tästä kuitenkin seuraa jatkuvasti paisuneet kulurakenteet, sekä monimutkainen liiketoiminta kokonaisuus, jolloin on vaikeampi ohjata toimintaa ja kannattavuus on huonoa. (Emt., 36.)

Organisaation tulee selvittää, **mitkä toimintomme ovat selkeästi parempia kuin toimialalla yleensä tai mitä toimintoja haluaisimme kehittää selvästi paremmiksi?** Mitkä asiakkaamme jäävät näkemyksemme mukaan huonolle palvelulle, tai heidän tarpeisiinsa ei vastata toimintaympäristössä? Mitä sellaisia uusia toimintoja tai tekijöitä tulisi luoda, mitä ei aiemmin ole edes ollut tarjolla. (Emt., 35.) On tärkeää **uskaltaa kokeilla rohkeasti uudenlaisia** palveluita asiakkaillemme ja arvioida näiden hyötyä toiminnan kannalta. Hankkeet ovat kilpailuvalttejamme toimintaympäristössä ja mikäli hankkeissa onnistutaan, voi parhaimmillaan koko toimiala muuttua. (Emt., 36.)

Tiimikokouksissa on syytä jatkaa **yhdessä oppimista ja tiedon jakamista.** Asiakastietojärjestelmien käyttöä ja raporttien tai läsnäololistojen tekemistä voisi olla myös hyödyllistä harjoitella yhdessä esimerkiksi suunnittelemalla tiimikokouksiin edellisten kaltaisia sisältöjä. Tiimi voisi paneutua tarvitsemiinsa sisältöihin ja kutsua tarpeen vaatiessa organisaatiosta jonkun perehdyttämään asiaan.

Laajemmin organisaatiossa on syytä järjestää lisää **koulusta talousasioista.** Taloudenhallinta, budjetti ja laskutuskäytännöt hoituvat isommassa koulutuksessa. Tiimikokouksissa asioiden käsittelyä voidaan jatkaa käytännön harjoituksin. Talousasioihin liittyen, organisaatiossa on syytä pohtia ja käydä läpi tiimeittäin **talouden reunaehdot ja odotukset**, minkälaista katetta tavoitellaan tai mikä on riittävä tulos.

**Palvelujärjestelmä**, tukipalvelut asiakkaille ja toimeentuloon liittyvät kysymykset olivat useille vieraita tai näistä **tarvitsee lisätietoa.** Tiimikokouksessa olisi syytä käydä läpi asiakasprofiilia ja tiedon tarpeita, ja sen jälkeen **yhdessä oppien koostettaisiin tarvittava tietopaketti.** Organisaatiomme sisältä löytyy näihin asioihin osaamista, jota on mahdollista hyödyntää organisaation sisäisissä tiimityön koulutuksissa. Kootut isot koulutukset ovat organisaation näkökulmasta

tehokkaampia, mutta oppimisen ja tiedon jäsentämisen kannalta, näiden anti jää usein ohuemmaksi verrattuna siihen, että haet tai saat sellaista tietoa, mitä tarvitset.

Projektityön yksinäisyys ja perustyön irrallisuus suhteessa projekteihin vaatii toimenpiteitä. Ihmisten on helpompi tehdä yhteistyötä, kun he tuntevat toisensa paremmin. **Projektien käynnistäminen yhdessä** on erittäin tärkeä kohta, johon on syytä panostaa. **Yhteisen tavoitteen kirkastaminen, menetelmät ja työnjaot tukevat kaikkien** tavoitetta, mikä mahdollistaa hyvän ja oikeanlaisen palvelun asiakkaille. Aiemmin on ollut projektitoreja ja nämä ovat olleet hyväksi koettuja tapoja, jossa kootusti saa tietoa käynnissä olevista hankkeista. Näitä on syytä jatkaa.

**Valmentajan työn prosessin avaaminen** ja ”käsikirjoitus” on tarpeellista. On syytä syvällisemmin pohtia, mitä valmentajuus on ja mistä teoista se koostuu. Valmentajuus erityisesti vaatii sparrausta ja tukea esimiehiltä.

**Yhteistyön tiivistäminen** kaiken kaikkiaan on tarpeen organisaatiossa. Yhteistyö sujuu yleensä sellaisten toimintojen välillä, joissa henkilöt ovat tuttuja. Kasvokkain tapahtuvaa yhteistyötä kaivattiin läpi organisaation ja yleensä yhteistyön tiivistämistä. Pulmalliseksi asian tekee se, ettei yhteisiin tilaisuuksiin enää osallistuta niin paljon kuin ennen. Yhteistyö toimii sellaisten toimintojen välillä, jotka ovat samoissa tiloissa tai joiden kanssa on vain tehtävä yhteistyötä. Uusia kumppanuuksia taas ei synny, kun ei poistu omalta tontiltaan. Laajemmin kyse on osallisuudesta ja yhteisöllisyydestä. Lähes jokaisessa tiimissä todettiin, että on vapautta toimia ja tehdä. Vapauden vastaparina on vastuullisuus. On vastuullista osallistua yhteisiin tilaisuuksiin, koulutuksiin, kehityspäiviin ja virkistystilaisuuksiin, vaikkei aina kokisi niitä niin mieluisiksi. Yhteisillä tilaisuuksilla on usein muitakin arvoja, kuin vain kokous tai koulutus, ihmisten on hyvä olla yhteydessä toisten ihmisten kanssa, myös oman lähipiirin ulkopuolisten.



## 7 LOPUKSI

Menestyäksemme kiristyvässä kilpailussa on kyse yksinkertaistetusti siitä, kenellä on toimivin strategia ja visio, kuka pystyy toimeenpanemaan ne parhaiten. Kyky oppia muodostuu organisaatioiden menestystekijäksi. Muuttuvat työtehtävät edellyttävät uudenlaista tapaa toteuttaa niitä. Osaamistarpeet ja ammattitaito muuttuvat, vanhat tavat tehdä työtä jäävät tarpeettomiksi. Organisaatiossa tulee olla mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen. (Säntti & Hakkarainen 2014, 17.) On ymmärrettävä millaiseksi toimintaympäristö on kehittymässä. On syytä arvioida sidosryhmien odotuksia, organisaation sisäistä tilaa ja markkinoiden tilaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30.) On kyttävä pohtimaan organisaation osaaminen ja sen mukainen palveluntarjonta. Palvelulla on oltava jotain todellista lisäarvoa asiakkaillemme, muutoin nykyinen toimintamalli tulee yliajatuksia varmuudella toimintaympäristön muutoksessa. On kyttävä pohtimaan tulevaisuutta ja sen erilaisia vaihtoehtoja, megatrendejä ja heikompia signaaleja, sekä poimittava näistä oleellimmat organisaation kannalta. (Emt., 31.)

Riskinä muutoksessa menestymisessä on ajattelun urautuminen. Jos organisaatiossa oivalletaan, että huomina on todennäköisesti erilainen kuin nykyhetki, on luovaan uudistumiseen paremmat mahdollisuudet. (Emt., 52–53.)

On syytä arvioida muutostarpeita asiakaslähtöisesti, mutta myös työyhteisön osaamista ja ajatuksia kuullen (emt., 55). Opinnäytetyöni yksi keskeinen tehtävä on hahmottaa organisaation tilaa, kuulla työyhteisön ajatuksia ja kehittää yhdessä yhteisöä vastaamaan toimintaympäristön tarpeisiin. Yhdessä oppiminen, jossa yhdistyy tieto, tunne ja tahto ovat keskeisimmät ulottuvuudet parhaimman oppimistuloksen saavuttamisessa ja näin ollen organisaation selviytymisessä muutoksessa. (Säntti ym. 2014, 18).

Arjen ollessa jatkuvaa selviytymistaistelua työn syvempi merkitys katoaa, eikä ole aikaa pysähtymiseen ja kehittämiseen. Hyvätkin kehityssuunnitelmat jäävät

toteuttamatta tai vaiheeseen, koska ei ole voimia saattaa niitä loppuun. (Takanen 2005, 31.) Työelämän muutosta emme voi pysäyttää. Meidän tuleekin pohtia, kuinka näistä muutoksista voi selvitä mahdollisimman hyvinvoivina. Vaikutusmahdollisuudet, kokonaisuuden hahmottaminen, sekä oman vastuun kantaminen, kyky hahmottaa olennainen ja suunnata energia sen mukaiseksi, sekä joustavuus toimia kaaoksen keskellä ovat olennaisia asioita muutoksessa selviytymiseen. (Emt., 32–33.) Samat keinot mahdollistavat kaikista muutoksista selviytymisessä, oli kyseessä sitten organisaatiomuutos tai ilmastonmuutos.

Uusien asioiden omaksuminen tai muutokseen tarttuminen vaatii sitä, että yksilöiden vahvuudet on tunnistettu. Jokainen on erilainen ja tämän erilaisuuden hyväksyminen ja valjastaminen voimavaraksi vaatii arvostusta ja luottamuksellista vuorovaikutusta. Vuorovaikutus työyhteisössä ei voi olla vain ongelmiin puuttumista, vaan yhteisen näkökulman etsimistä ja dialogisuutta. (Kumpulainen, Mikkola, Rajala, Hilppö & Lipponen 2014, 230.)

Tutkimuksessani esiin nousevat ilmiöt ja asiat ovat laajempia yhteiskunnallisia muutoksia ja koskettavat useita organisaatioita sekä työyhteisöjä. Organisaatiot voivat hyödyntää kokoamaani tietoa ja koko kehittämisprosessia.

Olen kehittämistehtäväni aikana pohtinut, edistääkö työni kohdeyhteisön asiaa vai aiheuttaako haittaa. Onnistunko esittämään asiat tarpeeksi neutraalisti ja missä valossa esitän tutkittavien antamaa tietoa. Tutkijan tai kehittäjän on otettava huomioon, ettei tutkittava kohde joudu vihan, pilan tai halvennuksen kohteeksi (Vilka 2005, 33). En halua missään nimessä aiheuttaa haittaa organisaatiolleni tai työyhteisölle. Olen päätenyt siihen, että mikäli pystyn asiani perustelemaan kirjoituksen lisäksi kasvotusten ja seisomaan sanojeni takana, voin asiasta kirjoittaa. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta, jossa on piirteitä osallistavan toimintatutkimuksen lähestymistavasta ja taistelevasta tutkimuksesta, ei ole koskaan täysin neutraalia. Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla on aina vaikutuksia ja sivuvaikutuksia, eikä kaikki ole tutkijan käsissä. Tässäkään tapauksessa tavoitteena ei

ole vain hankkia tietoa tutkittavasta kohteesta, vaan myös edistää hyvinvointia työyhteisössä. Teoreettinen ja käytännöntieto kietoutuvat tällöin yhteen ja tutkijan teoriapohjan muodostamiseen vaikuttaa vahvasti oma kokemus. (Suoranta ym.2016, 83.)

En kehittäjänä tai työntekijänä pysty vain toteamaan asioiden laittaa, tarttumatta epäkohtiin tai ryhtymällä töihin. Minulla on halu muuttaa asioita paremmaksi, taistella epäkohtia vastaan ja toimia reiluuden sekä rehellisyyden periaatteella. Taistelevan tutkijan – ote on minulle ominaista. Osallistava, voimauttava ja toimintaan tukeva ote oli tämän kehittämistehtävän peruspilareita. Tavoitteena on tiedostaa ongelmat, etsiä yhdessä keinoja niiden korjaamiseen ja toimia taistelevan tutkimuksen lähtökohtien mukaisesti. (Suoranta & Ryyänen, 2016, 35.)

Toiminnan lähtökohtana on ollut usko siihen, että yhteisössä asuu viisaus ja halu tehdä mahdollisimman hyvin. Pääasiallinen tehtäväni on ollut luoda sellaista tietoa, mikä vahvistaa ihmisten voimavaroja ja kykyä toimia. Tavoitteena on ollut tehdä näkyväksi asioita, valjastaa yhteisö ajattelemaan ja ravistella juurtuneita käsityksiä autoritäärisestä organisaatiomallista. (Emt., 84).

Tutkimusprosessin aikana olen konkreettisesti havainnut, kuinka nopeasti asiat muuttuvat ja kuinka tämä kuormittaa henkilöstöä. Olen joutunut kaksi kertaa tarkistamaan koko tutkimussuunnitelman ja tekemään radikaaleja muutoksia esimerkiksi menetelmiin ja aineistonkeräämiseen. Hetkittäin on tuntunut, että tehty työ on mennyt hukkaan. En ole pystynyt hyödyntämään kaikkea kahden vuoden aikana kertynyttä aineistoa tässä opinnäytetyössä. Hetkittäin minulla, sekä varmasti myös työyhteisöllä ja johdolla on ollut usko koetuksella koko asiaan. Kokonaisuudessaan prosessi kuitenkin kuvaa kehittämistoimintaa, toimintatutkimusta ja tämän ajan työelämää. Missään ei ole varmuutta, pitää sietää epävarmuutta, uskoa tekemiseensä ja tarkentaa suuntaa sekä suunnitelmaa säännöllisesti.

Tutkimuksellinen kehittämistehtävä ei ole ollut helppo prosessi. Pidän edelleen vahvuutena, että olin osa organisaatiota ja työyhteisön tasavertainen jäsen. Tämä mahdollisti sen, että meillä oli tutkittavien kanssa yhteinen kieli, ymmärsin kipuilun ja mitä on tapahtunut viimeisimpien vuosien aikana. Yhteisölliseen oppimisprosessiin oli helppoa kannustaa ja koska itse uskon vahvasti itseohjautuvuuteen ja osallisuuden merkitykseen, organisaatio sai minulta aitoa kannustusta näitä kohti sekä keinoja toteutukseen. Haasteita oli kuitenkin vähintään yhtä paljon kuin hyviä puolia. Havaitsin ihmisiä vaikeissa paikoissa ja osin mahdottomien tehtäväkokonaisuuksien äärellä. Havaitsin uupumusta ja kyynistymistä. Havaitsin huonosti johdettuja prosesseja ja johtajia aivan samoin mahdottomien tehtävien edessä. Asioiden puheeksiotto tuntui vaikealta ja pohdin paljon, onko minulla mandaattia sanoa ääneen havaintojani tai kehittämisisideoitani.

Minulla oli takanani rohkea organisaatio, joka on uskaltanut lähteä kohti näitä vaikeita asioita ja uudistumaan. Uskaltanut lähteä kohti yhteisöllistä prosessia, jonka lopputuloksesta ei kukaan voi varmuudella sanoa. Yhteinen tahtotila on ollut sekä johdolla että työyhteisöllä ja tämä on yhteisöllisen prosessin avaintekijä ja mahdollistaa aidon osallisuuden. Parhaimmillaan yhteisöllinen oppimisprosessi koskee koko henkilöstöä ja on jatkuvaa. Asioita tarkastellaan eri näkökulmista ja ongelmiin pyritään löytämään ratkaisuja, yhteistyömahdollisuuksia ja puhaltamaan yhteen hiileen. (Jäppinen, Kiuttu & Pöysä-Tarhonen 2010, 200.)

Yhteisöllinen prosessi syntyy silloin, kun ryhmällä on jokin yhteisenä pidetty päämäärä, yhteinen näkemys eli visiot, arvot ja tavoitteet sekä halu toimia yhteisten pelisääntöjen mukaan. (Emt., 199.) Tutkimuksellinen kehittämistehtäväni on tuonut työyhteisön tietoon, mistä asiasta on kyse ja saanut ihmiset miettimään, kuinka haluavat olla osana yhteisöä ja vaikuttaa sen tulevaisuuteen.

## LÄHTEET

Alastalo, Marja, Åkerman, Maria & Vaittinen, Tiina 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen Matti, Nikander, Pirjo & Ruusuvoori, Johanna 2017 (toim). Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino: Tampere. 214–232.

Eskola, Jari & Vähämäki, Jaana 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-Kustannus 2015. 27–44

Gretschel, Anu 2002. Osallisuuden portaikko. Teoksessa Nivala, Elina & Ryytänen, Sanna 2013. Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. Sosiaalipedagoginen aikakauskirja. 22. Viitattu 3.4.2019.

[https://www.uef.fi/documents/364780/1847612/Nivala\\_%26\\_Ryyn%C3%A4nen\\_Kohti\\_sosiaalipedagogista\\_osallisuuden\\_ideaalia.pdf/82a018a3-5f0a-4c44-8937-7fd4ac2a3879](https://www.uef.fi/documents/364780/1847612/Nivala_%26_Ryyn%C3%A4nen_Kohti_sosiaalipedagogista_osallisuuden_ideaalia.pdf/82a018a3-5f0a-4c44-8937-7fd4ac2a3879)

Hakala, Juha T. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.

Heikkinen, Hannu L.T 2015. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla (4.painos). Jyväskylä: PS-kustannus, 204 – 209.

Heikkinen, Hannu L.t, Kontinen, Tiina & Häkkinen, Päivi 2010. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T, Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. (3.painos). Helsinki: Hansaprint oy. 39–76.

Horelli, L. 1994. Lasten osallisuuden tikkaat. Viitattu 15.3.2019.

[https://www.google.com/search?q=Horelli+1994+lasten+osallisuuden+tikkaat&rlz=1C1GGRV\\_enFI810FI812&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=-oYwYzM3S9SyxM%253A%252CPXyvddTFopDlXM%252C\\_&vet=1&usg=AI4\\_-kSTdLoRllwuZSl2LrN4ZCc5JnIK3A&sa=X&ved=2ahUKEwjQqYTQhvPhAhVEfZoKHShQDJwQ9QEwAHoECAkQBA#imgdii=crAiDhMSDa5PAM:&imgrc=-oYwYzM3S9SyxM:&vet=1](https://www.google.com/search?q=Horelli+1994+lasten+osallisuuden+tikkaat&rlz=1C1GGRV_enFI810FI812&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=-oYwYzM3S9SyxM%253A%252CPXyvddTFopDlXM%252C_&vet=1&usg=AI4_-kSTdLoRllwuZSl2LrN4ZCc5JnIK3A&sa=X&ved=2ahUKEwjQqYTQhvPhAhVEfZoKHShQDJwQ9QEwAHoECAkQBA#imgdii=crAiDhMSDa5PAM:&imgrc=-oYwYzM3S9SyxM:&vet=1)

Humanistinen ammattikorkeakoulu 2017. Opetussuunnitelma, järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma (ylempi AMK). Viitattu 3.4.2019.

[https://moodle.humak.fi/pluginfile.php/100628/mod\\_resource/content/0/OPS-yhteis%C3%B6pedagogi-YAMK-2017-2019.pdf](https://moodle.humak.fi/pluginfile.php/100628/mod_resource/content/0/OPS-yhteis%C3%B6pedagogi-YAMK-2017-2019.pdf)

Häikiö, Liisa & Niemenmaa, Vivi 2007. Valinnan paikat. Teoksessa Laine, Markku, Jarkko Bamberg & Jokinen, Pekka (toim.) Tapaustutkimuksen taito.

Jäppinen, Aini-Kristiina, Kiuttu Kaisa & Pöysä-Tarhonen Johanna 2010. Jaettu pedagoginen johtajuus organisaation muutosvaiheessa. Teoksessa Eteläpelto Anneli, Heiskanen Tuula & Collin, Kaija (toim.) Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Aikuiskasvatuksen 49. vuosikirja 2010. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Vantaa: Hansaprint oy, 199–224.

Kaunismaa, Pekka & Lind, Kimmo 2014. Työhyvinvointi kolmannella sektorilla. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.3.2019.

<https://www.theseus.fi/handle/10024/88900>

Kiilakoski, Tomi & Gretschel, Anu & Nivala, Elina 2012. Osallisuus, kansalaisuus, hyvinvointi. Teoksessa Gretschel, Anu & Kiilakoski, Tomi (toim.) Demokratian oppitunti. Lasten ja nuorten kunta 2010-luvun alussa. Helsinki: Nuorisotutkimusseura. 9–30.

Kumpulainen, Kristiina, Mikkola, Anna, Rajala, Antti, Hilppö, Jaakko & Lipponen, Lasse 2014. Positiivisen pedagogiikan jäljillä. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 224 - 242.

Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys (2.painos). Tampere: Vastapaino.

Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, Markku, Jarkko Bamberg & Jokinen, Pekka (toim.) Tapaustutkimuksen taito. (2.painos). Helsinki: Gaudemus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.

Lehtola-Donner, Anu. Mistä on tehty hyvinvoiva järjestötyö? Teoksessa Vesama, Kristiina, Autio, Kirsi & Anttonen, Erja (toim.) Voi paremmin, osaa enemmän järjestötyössä! Kokemuksia ja käytänteitä työhyvinvoinnin ja osaamisen vahvistamiseen. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja. 42–70.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY pro oy.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita prima oy.

Manka, Marja-Liisa, Hakala, Liisa, Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Viitattu:22.4.2019.

<http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Työ%20iloa%20ja%20imua.pdf>

Martele, Frank 2015. Valonöörit, sisäisen motivaation käsikirja. Gummerus Kustannus Oy.

Martela, Frank 2014. Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 30–62.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.) Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum Media Oy.

Nivala, Elina & Rynnänen, Sanna 2013. Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. Sosiaalipedagoginen aikakausikirja. Viitattu 3.4.2019.

[https://www.uef.fi/documents/364780/1847612/Nivala\\_%26\\_Ryyn%C3%A4nen\\_Kohti\\_sosiaalipedagogista\\_osallisuuden\\_ideaalia.pdf/82a018a3-5f0a-4c44-8937-7fd4ac2a3879](https://www.uef.fi/documents/364780/1847612/Nivala_%26_Ryyn%C3%A4nen_Kohti_sosiaalipedagogista_osallisuuden_ideaalia.pdf/82a018a3-5f0a-4c44-8937-7fd4ac2a3879)

Novak, Joseph D., 2002. Tiedon oppiminen, luominen ja käyttö. Käsitekartat työvälineinä ja yrityksissä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Käännös Åhlberg, Mauri 2002. teoksesta Learning, creating, and using knowledge: voncept maps as facilitative tools in schools and corporations 1998.

Otala, Leena-Maija & Mäki, Tiina 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.) Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy. 265–271.

Opetushallitus 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Opetushallitus.

[https://www.oph.fi/download/196130\\_osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/download/196130_osaaminen_2035.pdf)

Pellikka, Saija 2016. Minäpystyvyydestä mepystyvyyteen. Yhteisöllisyyden mahdollisuusrakenteet asumispalveluyksiköissä. YAMK-opinnäytetyö. Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma (YAMK). Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.2.2019.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/109107/Pellikka\\_Saija.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/109107/Pellikka_Saija.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Raina, Liisa 2012. Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. Tampere: Juvenes print.

Raina, Liisa & Haapaniemi, Rauno 2007. Yhteisöllinen pedagogia. ”ettei tarvitse tehdä yksin”. Helsinki: Arator.

Rauramo, Päivi 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa 2013. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Viitattu 20.3.2019.

[https://ttk.fi/files/6433/tyohyvinvointi\\_muutostilanteissa.pdf](https://ttk.fi/files/6433/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf)

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima oy.

Salovaara, Perttu 2017. Monikollinen johtajuus:Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.) Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy. 49–76.

Sarasvuo, Jari 2019. Kulttuuri on vaikuttava voima, vaikka se on olematon. Viitattu 16.1.2019. <https://areena.yle.fi/1-50031172>

Savander, Lauri & Heiskanen, Heidi 2019. Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille. Viitattu 5.4.2019.

<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje-yleishy%C3%B6dyllisille-yhteis%C3%B6ille/>

Sormunen, Päivi 2018. Luovasti laatua valmentavalla työotteella. Laatutyö osana työpajan työvalmennustyötä. YAMK-opinnäytetyö. Kulttuuri- ja taidetoiminta hyvinvoinnin edistäjänä. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.2.2019.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/150163/Sormunen\\_Paivi.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/150163/Sormunen_Paivi.pdf?sequence=1)

Suoranta, Juha & Rynänen, Sanna 2016. Taisteleva tutkimus (2.painos). Helsinki: Into kustannus Oy.

Sälevä, Tanja 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä. Pro-gradu tutkielma. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Lapin yliopisto. Viitattu 6.3.2019.

<https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/62964?show=full>

Säntti, Risto & Hakkarainen, Milla 2014. Tulevaisuudessa tarvittava asiantuntijuus ja sen yhteiskehittäminen. Teoksessa Keränen, Päivi, Säntti, Risto, Rantala, Matti & Vilkuna, Anna-Maria (toim.) Reittejä Työelämän murroksessa. Metropolia ammattikorkeakoulu. 16–23

Takanen, Terhi 2005. Voimaantuva työyhteisö: miten luomme tulevaisuutta. Helsinki: Sun Innovations.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University press oy. Viitattu 3.2.2019.

[http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työturvallisuuskeskus 2019. Työhyvinvoinnin johtaminen. Ohjeita yrityksen sekä työpaikan johdolle. Työturvallisuuskeskus, Kemianteollisuuden työalatoimikunta 1. painos 2019. Viitattu 15.3.2019.

[https://ttk.fi/files/6658/Tyohyvinvoinnin\\_johtaminen\\_201805\\_27689\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/6658/Tyohyvinvoinnin_johtaminen_201805_27689_netti.pdf)

Utti, Jaana 2016. Uuden työn yhteiskunta hyvinvointiyhteiskuntaa pelastamassa (1.painos). Keuruu: Otavan kirjapaino.

Vilka, Hanna & Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Vähämäki, Maija 2008. Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Väitöstutkimus. Kauppatieteellinen tiedekunta. Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu:1.2.2019.

[https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99382/Ae2\\_2008Vahamaki%20opp.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99382/Ae2_2008Vahamaki%20opp.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Åhlberg, Mauri 2015. Käsitekartat tutkimusmenetelmänä. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (4.painos). Jyväskylä: PS-kustannus. 45–55.



## LIITTEET

Liite 1: Käsitekartta kohti yhteistä ymmärrystä – työskentelyyn ohjeistus.

### **Käsitekartta kohti yhteistä ymmärrystä**

#### **Mitä ja miksi käsitekartat?**

- Käsitekarttojen avulla tiimit voivat kehittää omaa ajatteluaan, oppia ja hahmottaa omaa työtään ja paikkaansa organisaatiossa.
  - Käsitekartat ovat keino ulkoistaa käsitteitä ja väittämiä.
  - Käsitekartat auttavat suuntaamaan kohti päämäärää. Näiden arvo on se, että merkitykset voidaan jakaa. Merkitykset ovat sosiaalisia sopimuksia, jotka toisaalta mahdollistavat päättelyn, itseymmärryksen ja ajattelevan toiminnan ja toisaalta sitovat asiat yhteen, liittävät osat kokonaisuuteen.
  - Tavoitteena on jäsentää yleisesti tunnettuja säännönmukaisuuksia, ajatuksia, tunteita ja toimintaa niitä kuvaaviksi sanoiksi.
  - Ymmärtämiseen perustuva ajattelu johtaa tuloksellisempaan ja tehokkaampaan toimintaan. Toisaalta tavoitteena on myös etsiä käsitteiden puuttuvat yhteydet, mikä osoittaa lisäoppimisen tarpeen ja mitä tukea tiimi tarvitsee päästäkseen tavoitteeseen.
- ➔ Oman työn laajemmalla ymmärtämisellä ja vaikutusmahdollisuuksilla lisätään työn tuloksellisuutta ja miellekkyttä.

#### **Kuinka käsitekartta rakennetaan?**

1. Tunnista ydinkysymys, joka keskittyy asiaan, josta haluat tehdä kartan. Ydinkysymys on: Mistä toimiva tiimityö koostuu?
    - Tunnista tämän kysymyksen ohjaamana 10-20 käsitettä, jotka ovat olennaisia tämän kysymyksen kannalta ja kirjoita jokainen käsite erilliselle postit-lapulle. Käsitteiden tulisi olla yksittäisiä sanoja tai korkeintaan pari-kolme sanaa.
- ➔ Tulee ainakin löytyä käsitteet: työnkuvat, tiimin jäsenet, ketä tiimi palvelee ja yhteistyö

- Muut tarvittavat (10–20) käsitettä voitte nimetä itse eli kirjoittaa postit-lapuille
2. Järjestä käsitteet asettamalla laajin ja kattavin idea ylimmäiseksi käsitekartassa. Joskus voi olla vaikeaa tunnistaa laajinta käsitettä. On hyödyllistä pohtia ydinkysymystä – se auttaa asettamaan käsitteet järjestykseen.
    - Mistä toimiva tiimityö koostuu ylimmäiseksi. Työnkuvat, tiimi, ketä palvelee ja yhteistyö sen alle.
    - Työskentele karttaa alaspäin ja lisää käsitteitä tarvittaessa postit-lapuille.
  3. Rakenna käsitekarttaa sijoittamalla kattavin/yleisin käsite huipulle. Huipulla on tavallisesti 2-4 käsitettä. Esimerkiksi ne ennalta annetut käsitteet (työnkuvat, tiimin jäsenet, ketä tiimi palvelee ja yhteistyö)
  4. Valitse taas 2-4 neljä alakäsitettä, jotka sijoittuvat kunkin yläkäsitteen alapuolelle. Vältä sijoittamasta enempää kuin max. neljä käsitettä minkään muun käsitteen alle. Jos meinaa tulla enemmän, niin lisää ”kattavaksi käsitteeksi” (kohtaan 3.)
  5. Työskentele karttaa alaspäin ja lisää käsitteitä karttaan.
  6. Yhdistä käsitteet viivoilla. Nimeä viivat yhdellä tai muutamalla yhteyssanalla. Yhteyssana määrittelee suhteen käsitteiden välille siten, että luettaessa muodostuu pätevä väite eli ilmaisu. esim. **projektit** (=käsite) **tukee** (= yhteyssana kartassa) **perustyö** (=käsite). Tai esim. **valmentaja** (= käsite) **ohjaa** (= on yhteyssana) **työelämätaitoja** (=käsite). Nämä näkyväksi tulevat yhteydet, luovat merkityksen.
  7. Muokkaa käsitekartan rakennetta. Tämä saattaa tarkoittaa yläkäsitteiden lisäämistä, vähentämistä tai muuttamista.
  8. Etsi yhteyksiä eri kartan osioissa olevien käsitteiden välillä ja nimeä nämä yhteydet. Nämä yhteydet saattavat olla täysin uudenlaisia, luovia yhteyksiä. Esim. *x- palvelu* tarjoaa koulutusta etuuksien hallintaan tai jatkopolutukseen → yhteistyötä yli tiimi rajojen!
  9. Käsitteiden erityiset merkitykset voidaan nimetä erillisille lapuille. Esim. **asiakas** (=kartassa oleva käsite) on **rikostaustainen/maahanmuuttaja jne.**
  10. Ihaile! Käsitekartan voi tehdä monin eri tavoin, eikä ole yhtä oikeaa tapaa. Kartta muuttuu, kun yhteydet käsitteiden välisistä suhteista muuttuvat.

