

OPINNÄYTETYÖ

Työhyvinvointiryhmän kehittämistyön tukeminen

Satu Hiuspää-Hiltunen

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä AMK
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
(5/2021)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä AMK

Tekijät: Satu Hiuspää-Hiltunen
Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvointiryhmän kehittämistyön tukeminen
Sivumäärä: 49 ja 3 liitesivua
Työn ohjaaja: Sikke Leinikki
Työn tilaaja: JAMK Biotalousinstituutti

Covid -19 -pandemian vuoksi työelämän muutokset tapahtuivat nopeasti ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun Biotalousinstituutissa siirryttiin etätööhön keväällä 2020. Uuden tilanteen myötä koettiin myös tarvetta uudelle lähestymistavalle työhyvinvoinnin parantamiseksi, siksi toimeksiantaja perusti uudenaikaisen työhyvinvoinnin kehitysryhmän.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tukea työhyvinvoinnin kehittämisryhmää ja esittää uusia toimintamalleja. Lisäksi välillisenä tavoitteena oli lisätä työyhteisön työhyvinvointia ja tietoisuutta vahvuuksien merkityksestä. Tarkoitus oli kasvattaa epävarmuustaitoja.

Tutkimus toteutettiin syksyn 2020 ja kevään 2021 välisenä aikana laadullisena toimintatutkimuksena. Ensimmäisessä vaiheessa havainnoitiin työryhmää ja tutkittiin teoriaa ja tutustuttiin ilmiön taustoihin. Teoreettisen tietoaikaisen avulla laajennettiin käsitystä työhyvinvoinnin kehittämisestä korona-pandemian ja etätöyöskentelyn aikana. Aineistoa kerättiin myös keskustelemalla henkilöstön ja johdon kanssa. Osallistuvan havainnoinnin aikana luotiin luottamussuhdetta sekä tuettiin ryhmän toimintaa.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa työpaja toteutettiin yhdessä TYHY-ryhmän avustuksella hybridityöskentelynä käyttäen Zoom- ja Howspace-sovelluksia. Kaikki osallistujat osallistuiivat etänä. Osallistujilta pyydettiin palautetta. Aineisto analysoitiin luokittelemalla ja yhdistelemällä. TYHY-ryhmän ja työpajaan osallistuneiden palautteet työpajan toteutuksesta ja hyödyistä käsiteltiin erillisinä joukkoina eikä ryhmien tuloksia yhdistelty.

Sekä osallistujien että TYHY-ryhmän näkemyksien mukaan työhyvinvoinnin kehittämistä työpajan avulla pidettiin tarpeellisena ja tärkeänä. Haasteena koettiin vähäinen huomio työhyvinvoinnin kehittämiseksi yksilötasolla. Työpaja osallisti, antoi läpinäkyvyyttä ja tuki yhteisöllisyyttä. TYHY-ryhmän mukaan työpaja vastasi heidän tavoitteisiinsa ja tuki ryhmän työtä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Osallistujat kokivat, että työpaja oli ajoitettu hyvin ja saatiin konkreettisia tuloksia, mutta eniten pelättiin jatkuvuuden toteutumista.

Muuttuvassa ja kiireisessä työelämässä asioihin vaikuttavat monet ulkoiset tekijät, kuten keväällä 2020 alkanut pandemia selvästi osoitti. On hyvä nähdä mahdollisuuksia uusissa tilanteissa. Työyhteisön osallistaminen virtaviivaistaa yhteisön työtä, ja etukäteen luotu hyvä perusta mahdollistaa työhyvinvoinnin jatkuvuuden. Yhteisöohjautuminen ja vuoropuhelu kasvattaa me-henkeä, tukee työhyvinvointia ja kasvattaa luottamussuhdetta.

Asiasanat: työhyvinvointi, työyhteisö, fasilitointi, luottamus, vaikuttaminen, työpaja

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, Degree programme in Workplace Community Development

Author: Satu Hiuspää-Hiltunen

Title: Supporting the development work of the well-being at work group

Number of Pages: 49 and 3 attachment pages

Supervisor: Sikke Leinikki

Subscriber: Jyväskylä University of Applied Sciences, Institute of Bioeconomy

With the Covid -19 pandemic, changes in working life took place quickly and the mandator also switched to teleworking. With the new situation, there was a need for a new approach to improving well-being at work. A modern occupational well-being development group was established at the Institute of Bioeconomy of Jyväskylä University of Applied Sciences.

The aim of the thesis was to support the well-being development group at work and to present new operating models. The indirect goal was to increase work well-being and awareness of the importance of strengths. The intention was to increase uncertainty skills.

The study was conducted between autumn 2020 and spring 2021 as a qualitative action study. In the first phase, a group was observed, the theory was studied and the backgrounds of the phenomenon were explored. Theoretical data were used to broaden the understanding of well-being at work during the pandemic and remote working. Data were also collected through discussions with staff and management. During the participatory observation, a relationship of trust was established and the group's activities were supported.

In the second phase, the workshop was conducted together with the assistance of the group as hybrid work using Zoom and Howspace. All participants participated remotely. The research material was analyzed by classification and combination. Feedback from the occupational well-being development group and participants in the workshop on the implementation and benefits of the workshop was treated as separate and were not mixed.

According to the participants and the group, the development of well-being through the workshop was considered necessary and important. The challenge was to pay more attention to the development of well-being at work at the individual level. The workshop was open and supportive. According to the group, the workshop achieved its goals and supported the group's work. Participants felt that the workshop was well timed and that concrete results were achieved. The biggest fear of some participants was the realization of continuity.

In a changing and busy working life, things are affected by many external factors, as the pandemic in spring 2020 showed. It's good to see opportunities in new situations. Involving the work community streamlines the work. A good foundation created in advance allows for continuity of well-being at work. Involvement and dialogue increase team spirit, support well-being and increase trust.

Keywords: well-being at work, work community, facilitation, trust, influence, workshop

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	KEHITYSTYÖN ASETELMA.....	7
	2.1 Tausta ja tavoitteet	7
	2.2 Toimeksiantaja.....	8
	2.3 Tutkimusote	9
	2.3.1 Tutkimuksen lähestymistapa	9
	2.3.2 Aineistonkeruu	10
	2.3.3 Aineiston analyysi	12
	2.3.4 Luotettavuustekijät	13
3	TYÖHYVINVOINTI	15
	3.1 Etä- ja lähityöskentelyn merkitys	15
	3.2 Työyhteisön merkitys	17
	3.3 Turvallisuuden merkitys	19
4	OSALLISTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ.....	22
	4.1 Vertailuanalyysi itseohjautuvista (vai yhteisöohjautuvista) organisaatioista	22
	4.2 Vaikuttaminen yksilön ja ryhmän tukena	26
	4.3 Ryhmän muodostuminen	27
	4.4 Fasilitointi ja ryhmän tukeminen	29
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	32
	5.1 Tutkimuksen toteutus.....	32
	5.2 Työpajan fasilitointi.....	35

5.3 TYHY-ryhmän tukeminen.....	38
6 YHTEENVETO TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA	41
6.1 Johtopäätökset asiantuntijatyöstä.....	41
6.2 Johtopäätökset työpajan toteuttamisesta.....	43
6.3 Johtopäätökset TYHY-ryhmän tukemisesta	47
7 POHDINTA.....	50
7.1 Opinnäytetyöprosessi.....	50
7.2 Luotettavuus.....	52
7.3 Jatkokehitysideat.....	54
LÄHTEET	56
LIITTEET	61

1 JOHDANTO

Etätöiden suosion ennustetaan vahvistuvan tänä vuonna (Elo 2021). Etätöskentelyssä työtyytyväisyys ja työn merkitys korostuvat eri näkökulmasta kuin lähityöskentelyssä, muun muassa toimistotilan arvo muuttuu muotoaan ja sosiaalisuusajattelu saa uuden lähtökohdan. Kollegoiden ja esihenkilöiden saatavuus on toisenlaista aiempaan lähityöskentelyyn verrattuna. Itsensä johtaminen on saanut uudet mittasuhteet. Työhyvinvoinnin kasvattaminen ja tukeminen nopeasti muuttuvassa ja epävarmassa etätömaailmassa on haastavaa ja vaatii aikaa.

Epävarmuudessa työskentelyn tiedetään heikentävän työn tuloksia. Työterveyslaitoksen ennen Covid 19 -pandemiaa ja sen aikana tehdyn tutkimuksen mukaan työssä uupumisen syistä lähes 63 % johtuu muutoksien tuoman epävarmuuden, epätasa-arvoisen kohtelun ja epäoikeudenmukaisuuden tunteiden vuoksi. Lisäksi tunne, että henkilö ei pysty osallistumaan ja vaikuttamaan oman työn toimintaympäristöön, vaikuttaa hyvinvointiin ja kykyyn työskennellä työyhteisössä. (Hakanen & Kaltiainen 2020, 5–8.) Onkin tärkeää miettiä, mikä on hyödyllistä toimintaa juuri oman organisaation kannalta, sillä maailmanlaajuiset muutokset ovat koskettaneet jokaista.

Kehitystyö, joka kartuttaa henkilöstön asiantuntemusta lisää myös työhyvinvointia, ja siksi työssä jaettavista asioista on hyvä käydä vuoropuhelua. Hyvinvoiva työyhteisö on tärkein resurssi yritykselle. Osallistumisen mahdollisuus ja osallistaminen motivoi ja lisää henkilöstön sitoutumista, kun taas epävarmuudessa toimiminen luo turvattomuutta. Asioiden ilmaan jättäminen, kuten esimerkiksi keskustelut ilman selkeää, vastavuoroista kommunikointia, johtavat usein virhetulkintoihin ja epävarmuuteen. Keskusteluissa tuleekin puhua kielellä, jonka vastaanottajakin ymmärtää. Vuorovaikutteinen työskentely synnyttää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Avoin toiminta ja erityisesti digiaikana osallistaminen lisäävät luottamusta ja lieventävät epävarmuuden tunnetta sekä toimivat motivaattoreina.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun Biotalousinstituutissa on tehty säännöllisesti töitä työhyvinvoinnin eteen. Työyhteisössä on toteutettu useita toimenpiteitä hyvinvoinnin tukemiseksi vuosittain. Työtavat kuitenkin muuttuivat hyvin yllättäen koronapandemian vuoksi ja kaikki olivat ennennäkemättömässä tilanteessa, ilmassa korostui hämmennys. Biotalousinstituutissa pidettiin tärkeänä ryhtyä välittömiin toimiin työhyvinvoinnin ja työväen huomioimiseksi. Toimeksiantajani päätti luoda yhteisöön uuden työskentelytavan työyhteisön kehittämiseksi. Tavoitteena oli vastata hämmentävän tilanteen tarpeisiin uusilla menetelmillä.

2 KEHITYSTYÖN ASETELMA

2.1 Tausta ja tavoitteet

Aihe työhyvinvoinnin ryhmän tukemisesta työssään sai alkunsa ollessani Jyväskylän ammattikorkeakoulun Biotalousinstituutissa hankeharjoittelijana JAMK:n Kiertotalous ja liiketoimintaosaaminen -koulutuksen kautta syksyllä 2020. Kerroin intohimostani työhyvinvoinnin kehittämiseen ja johto kertoi, että Biotalousinstituutissa on toteutettu vuosittain useita toimenpiteitä työympäristön parantamiseksi (Lappalainen 2020). Kuitenkin tarpeen uudelle lähestymistavalle työhyvinvoinnin kehittämiseksi antoi kevät 2020. Korona iski odottamattomalla voimalla ja työtötumukset muuttuivat nopeasti. Biotalousinstituutissa päätettiin, että työpaikalle perustetaan alkuvuodesta 2021 työhyvinvointiryhmä, jonka tavoitteena on toteuttaa uusista lähtökohdista työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvää toimintatapaa. Innostuin tästä ja ryhmän tukemisesta ja ilmoitin kiinnostuksestani aihetta kohtaan. Sovimme johtajan kanssa, että voin olla tukemassa ryhmää heidän toiveidensa mukaisesti ja tehdä aiheesta opinnäytetyön.

Opinnäytetyön toimeksiantaja koki tärkeäksi aloittaa uuden ja henkilöstöläheisen toimintatavan työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseksi mahdollisimman ennakoivasti. Tästä syystä TYHY-ryhmään rekrytoitiin Biotalousinstituutin henkilöstön joukosta jäseniä. Ryhmän tarkoituksena oli tutkia ja tarpeen mukaan toteuttaa henkilöstökeskeistä strategiaa työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseksi. Ryhmä saa itseohjautuvasti toteuttaa työhyvinvoinnin kehittämistä. Työhyvinvoinnin kehittämissyhmä koostuu viidestä JAMK:n Biotalousinstituutin työntekijästä, jotka liittyivät ryhmään tammikuussa 2021. Henkilöillä ei ole työyhteisön kehittäjä -koulutusta, vaan heidän liittymisensä ryhmän jäseneksi perustui omaan intohimoon työhyvinvoinnin kehittämistä kohtaan. Henkilöt ovat hanketyön sekä opetuspuolen asiantuntijoita. Tiimille on mahdollistettu käytettäväksi rajallinen tuntimäärä muun työnsä rinnalla.

Opinnäytetyöntekijänä tehtävänäni oli tuoda erilaisia akateemisesti päteviä näkökulmia työhyvinvoinnin parantamiseksi ja ryhmän työn tukemiseksi. Tarkoituksena oli TYHY-ryhmää tukien tutkia ja analysoida työhyvinvoinnin taustalla olevia syitä ja esittää parannusehdotuksia sekä toimintamalleja tai -ideoita. Ryhmä toivoi tukea muun muassa benchmarkkauksen eli eri organisaatioiden toiminnan havainnoinnin ja hyvien ideoiden muistiin panemisen kautta. Ryhmä koki tarpeelliseksi löytää uusia ulottuvuuksia, koska koronapandemian aiheuttamat

muutokset olivat ennennäkemättömiä. Vertailevasta aineistosta toivottiin tietoa, kuinka eri organisaatiot ovat toteuttaneet etäaikana työhyvinvoinnin kehittämistä. Lisäksi halusin tuoda esille näkemyksiä organisaation voimavaroista, joita TYHY-ryhmä voi vahvistaa jatkossakin. Voimavarojen vahvistaminen kasvattaa pystyvyyden tunnetta ja luo positiivista ilmapiiriä.

Tämän työn tarkoituksena on olla tukena Biotalousinstituutin työhyvinvoinnin kehittämisryhmän työlle työhyvinvoinnin kehittämiseksi korona-aikana. Lisäksi tavoitteena on välillisesti lisätä työntekijöiden työhyvinvointia ja tietoisuutta vahvuuksien merkityksestä. Tämän työskentelyn tavoitteena on vahvistaa luottamuksen tunnetta epävarmassa tilanteessa ja koronapandemian vallitessa. Tarkoituksena on tukea kasvattamaan henkilöstön työhyvinvointia ja tuoda esille heidän kokemiaan vahvuuksia organisaatiosta. Päämääränä on esittää jatkokehitysideoita ja arvioida toimia, jotka ovat työhyvinvoinnin kannalta oleellisia JAMK Biotalousinstituutin työyhteisössä.

Opinnäytetyön kehitystyötä ohjaava kysymys on

- miten epävarmassa tilanteessa tuetaan työhyvinvoinnin kasvattamista.

Lisäkysymyksenä on

- miten työhyvinvoinnin kasvattamisen tukeminen koettiin.

2.2 Toimeksiantaja

Biotalousinstituutti on Jyväskylän ammattikorkeakoulun (JAMK) kampus, joka sijaitsee Saarijärvellä. Se on biotalousalan osaamisen ja liiketoiminnan kehittämisen paikka. Biotalouskampuksella alan yrittäjät, investoijat, tutkijat, kehittäjät ja opiskelijat toimivat yhteistyössä hyödyntäen biotalouteen liittyviä laboratorioita ja havainnollistamisympäristöjä. Alueella on pitkä historia biotalouden koulutuksista, yli 150 vuoden pituinen. (Biotalouskampus 2021a.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulu aloitti toimintansa vuonna 1999 Saarijärvellä. Biotalousinstituutti on toiminut tällä nimellä vuodesta 2013 alkaen. Biotalousinstituutti on osa JAMK Teknologiyksikköä ja siellä koulutaudutaan agrologiksi (AMK). Joka vuosi n. 35 opiskelijaa aloittaa päiväopinnoissa. Agrologien tutkintokoulutusta opiskellaan myös monimuoto-opintoina sekä YAMK –tutkintona. Tutkintokoulutusten lisäksi Biotalousinstituutti tarjoaa täydennyskoulutusta lyhytkurssien ja avoimen amk:n opintojen kautta. (Biotalouskampus 2021b.)

Biotalousinstituutissa työskentelee n. 50 henkilöä. Suuri osa henkilöstöstä on sijoittunut tutkimus- ja kehitystehtäviin. TKI-toiminta eli tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta painottuu maaseudun elinkeinojen kehittämiseen ja luonnonvarojen kestävään käyttöön. Biotalousinstituutissa työskentelee monipuolisesti bioenergian, maatalouden vesiensuojelun ja haja-asutusalueiden jätevesien käsittelyn sekä maidon- ja naudanlihantuotannon sekä yrittäjyyden asiantuntijoita. He tekevät kehittämistyötä poikkitieteellisellä otteella. JAMK Biotalousinstituutti toimii aktiivisessa yhteistyössä Keski-Suomen alueella toimivien yritysten kanssa. Lisäksi kansainvälistä verkostoitumista ja yhteistyötä tapahtuu opiskelija- ja asiantuntijavaihdoilla sekä useilla yhteishankkeilla eurooppalaisten maaseutualueiden kehittäjien, tutkimuslaitosten ja yliopistojen kanssa. (Mt.) Koronan vuoksi opiskelijavaihdot ovat jääneet toistaiseksi minimiin.

Henkilöstön kertoman mukaan yrityksessä arvostetaan me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. JAMK on kokonaisuutena iso organisaatio ja se tuo paljon etuja työntekijöille. Asiantuntijuutta arvostetaan ja ymmärretään, että jokainen on tärkeä sellaisena kuin on. Henkilöstön kanssa juteltuani sain myös kuulla, kuinka organisaatiossa kannustetaan tuomaan asiantuntijuus ja osaaminen näkyväksi. Moni kokeekin, että Jyväskylän ammattikorkeakoulu on sellainen työpaikka, missä saa tuoda omaa tietotaitoaan esille ja apua sekä ohjausta otetaan mielellään vastaan (Akselin 2021).

Henkilöstön hyvinvointiin on panostettu paljon ja organisaatiosta näkyy kunnioitus heidän työntekijöitään kohtaan. Organisaatiolla on töissä noin 700 henkilöä ja opiskelemassa on 8500 opiskelijaa. Yrityksessä korostetaan yksilön mahdollisuutta tehdä asioita, joilla on merkitystä riippumatta, onko lehtorina, tutkijana vai yrityksen tuki- tai kehittämispalvelujen työntekijänä. Työtavat ja ympäristö ovat innovatiivisia ja monialaisia. JAMK kannustaa kehittymään ja menestymään sekä kehittämään. (Akselin 2021.)

2.3 Tutkimusote

2.3.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Toimintatutkimukseni tavoitteena pyrin tukemaan kehitysmuutosta, jossa ei koettu riittäväksi ainoastaan tilanteen toteaminen, vaan tarvitaan uusista lähtökohdista olevaa toimintaa ja ajankohtaisia tutkimustuloksia. Työhyvinvoinnin kehittämiseen perustettu ryhmä koki tärkeäksi saada tietoa organisaatioiden erilaisista toimintatavoista vastaavanlaisessa tilanteessa. Ryhmä

halusi ideoita, onnistumisia, haasteita ja asiantuntijanäkemyksiä työhyvinvoinnin kehittämiseksi epävarmuudessa.

Tuon esille, miten prosessin aikana toimittiin, kuka teki, mitä teki, miksi teki sekä miten se koettiin. Kehittämistutkimuksessa yhdistetään Edelsonin (2002) mukaisesti kehittämistä ja tutkimusta jaksoittaisessa sarjassa. Usein kehittämistutkimus yhdistetäänkin laadulliseen lähestymistapaan. Laadullisen ja kehittämistutkimuksen ero onkin hienoinen ja joskus kehittämistutkimuksen väitetään olevan laadullinen tutkimus. Kehitystutkimuksen tarkoituksena on tuottaa luotettavaa muutostarpeeseen perustuvaa tulosta. (Kananen 2012, 19, 23, 37, 39.) Toimintatutkimuksessa taas toteutuvat sekä työn kehittäminen että tutkimus. Toimintatutkimuksesta voidaan puhua strategiana lähestyä ja hankkia tietoa ilmiöstä muutoksen aikaansaamiseksi. Kun päivittäiseen kehittämiseen kytketään tutkimus, saadaan työkalu tutkimustoiminnan ja työelämän kehittämiseen. Toimintatutkimus on sekoitus kvalitatiivista (laadullista) ja kvantitatiivista (määrällistä) tutkimusmenetelmää. Ilman tutkimusta kehitystyön voidaan sanoa olevan työpaikan normaalia kehittämistä. Toimintatutkimus soveltuu parhaiten ryhmän toiminnan kehittämiseen. (Kananen 2014, 9, 13–15.)

Kehittämistutkimus on monimenetelmäinen tutkimusstrategia. Menetelmässä yhdistyy laadullisen ja määrällisen tutkimuksen periaatteita. Kehittämistutkimus on englanniksi ”action research”, joka on suomennettuna toimintatutkimus. Toimintatutkimus ja kehitystutkimus ovat kuitenkin hiukan erilaisia. Kehittämistutkimuksen opinnäytetyöstä tekee taustalla olevat teoriat, joihin kehittämisessä tukeudutaan, ja tutkimuksellinen ote aiheeseen. Oleellista on dokumentoida ja käyttää tieteellisiä menetelmiä, jotka tuottavat luotettavaa ja ajantasaista tietoa. Tutkimuskohteena tulee olla toiminto tai muu, johon voidaan vaikuttaa (interventio). (Mt. 19, 21.)

Tämä kehitystyö toteutettiin pääosin laadullisella otteella, jonka tarkoituksena oli ymmärtää tuntematonta epävarmuustekijää ja pyrkiä menemään syvemmälle tähän ilmiöön, jotta saatu tieto tukisi Biotalousinstituutin työhyvinvoinnin kehitysryhmää kehittämistyössään. Kun ilmiötä ei tiedetä etukäteen tai tarvitaan selvempää näkymää, on perusteltua käyttää kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Kehittämistutkimuksilla pyritään tuottamaan muutosta entiiseen. (Kananen 2012, 32–34, 43.) Toimintatutkimus on yksi kehittämistutkimuksen muoto.

2.3.2 Aineistonkeruu

Koska Biotalousinstituutissa on tapahtunut koko ajan jatkuvaa kehittämistä ja työhyvinvoinnin parantamista, on tärkeää miettiä, kuinka kehittämisestä tehdään tutkimus ja miten se tuo uutta.

Tutkimus, joka tässä opinnäytetyössä toteutetaan, on kokonaisuus, joka koostuu eri tutkimusmenetelmistä ja monista eri ajankohtaisista ja oleellisista aineistoista. Tavoitteena on saada mahdollisimman kattava opinnäytetyö ajan tasalla olevilla tietoineksilla.

Cambridge Dictionaryn (2021) mukaan intervention voi suomentaa tapahtumaksi, jossa osallistutaan haastavaan tilanteeseen parantaakseen oloa tai pahenemisen estämiseksi. Haasteena on löytää oikeat keinot juuri tähän yhteisöön muutoksen saavuttamiseksi. Kananen pitää lisäksi tärkeänä intervention mekanismien tuntemista. Hänen näkemyksensä mukaan tulisi tietää toimenpiteiden vaikutukset työyhteisöön. Tämä on kuitenkin vaikeaa, jos intervention vaikutukset eivät ole tiedossa, erityisesti, jos toiminta ei ole ollut yhteisölle ennestään tuttua. Lisäksi erilaisten sisäisten tekijöiden väliset syy-seuraussuhteet eli kausaalisuus tulee tunnistaa, koska vain niin voi tilanteeseen vaikuttaa. (Kananen 2012, 21.)

Kehitystutkimus toteutui syksyn 2020 ja kevään 2021 välisenä aikana. Tutkimus toteutettiin kehittämistyölle tyypillisesti useammassa osassa. Kananen (2012, 47–48) mukaan vaiheita voi kutsua suunnittelu- ja kenttävaiheiksi. Aineisto koostuu JAMK:n vuosina 2020 ja 2021 tehdyistä henkilöstökyselyistä, joita ei tässä kuitenkaan julkaista arkaluontoisuuden vuoksi. Aineisto koostuu lisäksi avoimista johdon sekä ryhmän kanssa käydyistä suullisista keskusteluista, työpajan palautteista kuin myös osallistuvista havainnoinneista työhyvinvoinnin kehitysryhmässä. Koko JAMK:n henkilöstölle tarkoitetuista kyselyistä oli eroteltu Biotalousinstituutin henkilöstöä koskevat osiot. Lisäksi tein havainnointia kokouksissa, tutkin erityisasiantuntijoiden haastatteluja ja luin kirjallisia lähteitä, kuten tutkimuksia, hankkeita, väitöskirjoja ja asiantuntijoiden selontekoja.

Havainnointien ja muistiinpanojen merkitsemiseksi käytin ruutuvihkoa ja Word-muistiota. Havainnoin etäpalavereita sekä työpajatoimintaa. Havainnointipäiväkirjaan kirjoitin kymmeniä sivuja suunnitelmista, pohdinnoista, tulevista tapahtumista ja ymmärryksistä. Tein myös ryhmän vertaiskeskustelun havainnointia siitä, kuinka he etenisivät ja miten he työstäisivät työhyvinvointia yhdessä. Kananen (2014, 80) toteaa osallistuvan havainnoin etuna olevan, että työyhteisöön kuulumaton tutkijakin pääsee näin syvällisemmin ilmiöön kiinni.

Aineistoa kerääntyi myös Howspace-alustalle ja Zoom-sovelluksen kautta. Howspace on digitaalinen yhteistyöalusta, joka on suunniteltu lisäämään sitoutumista ja yhteistyömahdollisuuksia ohjaajien ja fasilitaattorien vetämissä työpajoissa ja tapahtumissa. Alusta mahdollistaa avoi-

men vuoropuhelun rakentamisen osallistujien kesken ja kannustaa kaikkia tuomaan näkemysensä esille ja liittymään helposti keskusteluun. (Howspace 2021.) Zoom mahdollistaa joustavan kommunikoinnin video-, ääni-, sisällönjako- ja chat-työpöydän avulla (Zoom 2021).

Lisäksi benchmarkkaus eli vertailuanalyysi oli osa tutkimusta. Vertailuanalyysin on tarkoitus tuoda näkyväksi erilaisia malleja, jotka toimivat erilaisissa organisaatioissa. Benchmarkkaus oli myös TYHY-ryhmän jäsenten tarve. Benchmarkingia voidaan pitää hyödyllisenä kehitysmenetelmänä, jos se suoritetaan järjestelmällisesti ja kattavasti ja sen toteuttamiseen käytetään tarpeeksi resursseja (Viitakangas 2010, 36). Vertailuanalyysi on kuitenkin vain tämän opinnäytetyön yksi osa ja siksi kovin suppea. Benchmarking on suoritettu tutkimalla siihen liittyvää tuotetta aineistoa erään hankkeen tiimoilta.

2.3.3 Aineiston analyysi

Analysointi tarkoittaa sitä, että tutkija jäsentee tietojen perusteella aineistoa ja tästä syntyy analyysi. Sen tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman onnistuneet tulokset perehtyen materiaalin sisältöön kattavasti ja ymmärtää ilmiö läpikotaisesti sekä varmistaa tutkimuksen luotettavuus. Tavoitteena on saada vastaus tavoiteasetelmaan ja tuoda esiin tärkeimmät tiedot materiaalista. (KAMK University of Applied Sciences 2021.) Analysointini tapahtui syklinomaisesti koko prosessin ajan. Tietojen lisääntyessä ja havaintomäärien kasvaessa analyysi tehtiin vertaamalla ja palaamalla aiempiin tietoihin ja yhdistämällä ne. Asioiden tiivistelyä ja kokoamista tapahtui toistuvasti.

Kehitystutkimuksessa on oleellista analyysien yhdistäminen ja tulosten esittäminen. Dokumentointi ja levittäminen ovat tieteen keinoja muuttaa tulokset ratkaisuiksi, menetelmiksi ja malleiksi, jotka hyödyttävät koko tiedeyhteisöä ja käytännön työelämää. Dokumentointi yhteisön ja yksilön hyvinvoinnin kannalta on tutkimushyötyjen ja jatkuvuuden saavuttamiseksi oleellista. Usein kehittämistutkimuksella kehitetään jotain asiaa paremmaksi ja moni organisaatioiden kehittämistyölle tehty toiminnan hyöty jääkin kertaluonteiseksi. (Kananen 2012, 44.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kestävämpi hyöty ja sen merkitystä analysoimme työhyvinvoinnin kehittäjäryhmän kanssa koko ajan.

Vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioinnissa tulisi ottaa huomioon, että työhyvinvoinnin parantamiseksi toteutetut toimenpiteet voidaan suunnitella ja toteuttaa huolellisesti, mutta organisaatiosta riippumattomista syistä toimintaa voivat haastaa monet ulkoiset kysymykset. Kehitys voi pysyä marginaalisena, vaikka yritys tekisikin paljon työtä asian parissa. Tämä haastaa tutkijaa

analysoimaan aineistoa syvällisesti. (Kananen 2012, 155–157.) Siksi analyysissä oli tärkeää kiinnittää huomiota asetettuihin tavoitteisiin verrattuna saavutettuihin tuloksiin ja toimenpiteisiin.

Ongelman ratkaisun löytämiseksi käytin laadullisen tutkimuksen menetelmiä, kuten luokittelua ja havainnointia. Kenttävaiheessa havainnoin aktiviteetteja ja kokouksia ja kirjasin ne tutkimuspäiväkirjaan ja havaintopäiväkirjaan, joiden avulla analyysi tapahtui yhdistämällä asioita muihin dokumentaatioihin ja aikaisempiin tietoihin. Tätä kutsutaan myös synteeksi. Synteesi monipuolistaa analyysiä, koska synteesi on erillisten asiakokonaisuuksien tiivistelmä (Tieteen termipankki 2016).

Synkronisessa eli yhtäaikaisessa tutkimustyössä tutkija on usein kiinni vahvasti ilmiössä ja siksi se mahdollisti tässäkin tapauksessa syvällisen analyysin. Syvällinen ymmärtäminen vaati osallistuvaa havainnointia. Kananen mukaan osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi olla ulkoinen tai osa työyhteisöä. Monimutkaisissa ja osaamista vaativissa ilmiöissä, jotka ovat prosessiluontoisia, osallistuminen itse työhön on kuitenkin lähes mahdotonta. Sosiaalitieteissä tutkija voi taas hakeutua tutkittaviin sosiaalisiin tilanteisiin, kun taas johtamisprosessiin osallistuminen ei onnistu kuin havainnoijana. (Kananen 2012, 49.)

2.3.4 Luotettavuustekijät

Luotettavuus analysoidaan reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkija tutkii oikeita asioita. Sen lisäksi tulee pohtia, että syy-seuraussuhteet eli analyysi mietitään tarkasti ja laadukkaasti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan toteutukseen liittyviä asioita. Kun tutkitaan oikeita asioita, saadaan pysyvyyttä. Lisäksi on erittäin tärkeää dokumentoida valinnat, ratkaisut ja ratkaisujen perustelut. Luotettava analyysi ei voi perustua pelkkään muistiin. (Kananen 2012, 161–162, 165.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen pätevyys todistetaan erään arvion mukaan luotettavuudella, siirrettävyydellä, riippuvuudella ja vahvistettavuudella. Toimintatutkimuksen laadukas luotettavuus voidaan todeta kylläisyydellä, informanttien eli haastateltavien vahvistuksella ja olemassa olevien tutkimusten perusteella, vahvistettavuudella ja oikealla tulkinnalla. Kylläisyys saavutetaan, kun vastaukset alkavat tuottaa samaa sisältöä eri lähteistä, kuten useilta haastateltavilta. Pätevyyden vahvistamista voidaan hakea muiden tutkimusten tulosten perusteella. Siirrettävyys on haasteellinen toimintatutkimuksessa, koska sitä verrataan kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tilastolliseen yleistettävyyteen. Toimintatutkimus, joka on toteutettu

tietyssä hetkessä tietyn ilmiön ympärillä, tuleekin dokumentoida tarkasti, mutta täydellinen siirrettävyys ei siihen kuitenkaan päde kuin erittäin harvoissa tilanteissa. (Kananen 2014, 131–135.)

Usein ajatellaan, että tutkimus tulisi pystyä toistamaan samanlaisena, mutta toimintatutkimuksessa se on kyseenalaista. Riippuvuudella viitataan tämän kaltaisen tutkimuksen yhteydessä dokumentoinnin merkityksellisyyteen ja ristiriidattomuuteen. Vahvistettavuus luotettavuuskriteerinä merkitsee toisten tutkijoiden samanlaista näkemystä samanlaisesta tilanteesta. Informantit ovatkin oleellisia luotettavuusmittareita. He voivat antaa vahvistuksen ja palautetta tutkimuksesta. Tutkittavat lukevat tulokset ja kertovat näkemyksensä luotettavuudesta. Jos tulkinnoissa on erimielisyyksiä, ne selvitetään ja tarkistetaan, siksi dokumentoinnin ajantasaisuus on yksi tärkeimmistä todisteista toimintatutkimuksen luotettavuudesta. (Mt. 132–135.)

Tutkijan vaikutus tutkimustuloksiin eli reaktiivisuus voi pienentää objektiivisuutta. Reaktiivisuutta ei kuitenkaan voida täysin poistaa toimintatutkimuksessa, jossa pyritään muutokseen ja haasteiden ratkaisuun. (Mt. 80.) Tämä ei kuitenkaan ole ongelma tässä opinnäytetyössä, vaan päinvastoin tämä tukee työhyvinvointia, eikä sitä siksi ole hyödyllistä kokonaan poistaa. Kananen (mt. 81) mukaan riittää, että tutkija pyrkii vähentämään ja tiedostamaan sekä ymmärtämään vaikuttamisen merkityksen vääristymäriskin supistamiseksi. Organisaation ulkopuolisena henkilönä tuin työskentelyä objektiivisesta näkökulmasta, koska minulla ei ollut pitkiä kytköksiä työyhteisöön ja sen toimintatapoihin. Näin ollen aineiston tarkastelu tapahtui myös hyvin ulko-kohtaisesti.

Tutkimustulosten luotettavuuden vuoksi olen tutkinut ja analysoinut aihetta laajasti. Kehittämistutkimuksen ja intervention vaikutusten arvioinnissa onkin oleellista hyödyntää luotettavuuden näkökulmasta ilmiötä selittävää filosofiaa, teoriapohjaa ja aikaisempia tutkimuksia (Kananen 2012, 90) ja muun muassa siitä syystä sekä TYHY-ryhmän toiveita kuunnellen aineisto koostui laajasta teoriapohjasta myös kansainvälisesti. Kyselyjen arkaluontoisuuden vuoksi analyysini perustuu pääosin TYHY-ryhmän esille tuomiin kommentteihin. Tulosten mittareina toimivat TYHY-ryhmän jäsenten sekä työpajaan osallistuneiden palautteet työpajasta sekä TYHY-ryhmän jäsenten kommentit opinnäytetyöstä ennen julkaisua.

3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi koostuu monista asioista. Siihen vaikuttavat esimerkiksi niin työntekijän subjektiiviset kokemukset ja lähtökohdat kuin työnantajan määrittelemät seikat ja työympäristö. Nykyisen koronaepidemian aiheuttama epävarmuus ja siitä johtuvat nopeat työn muutokset ovat keskeisiä työssä ja hyvinvoinnissa huomioon otettavia seikkoja.

3.1 Etä- ja lähityöskentelyn merkitys

Jotta ymmärretään tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet, on hyvä tutkia tulevaisuuden vaatimukset. Elo luokittelee viisi tulevaisuuden trendiä etätyöstä ja sen merkityksestä.

1. Etätyöskentelyn suosio jatkuu,
2. turvalliset ja joustavat työtilat kasvattavat merkityksellisyyttä,
3. pitkittynyt työttömyys muokkaa työmarkkinoita,
4. työhyvinvoinnin arvostus kasvaa ja
5. työn merkityksellisyyden esille tuominen kohoaa. (Elo 2021.)

Koronan tuomien uusien työtapojen vuoksi onkin oleellista huomioida niiden vaikutus hyvinvointiin. Koska ihmiset joutuvat uusiin ja jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin, kuten kokoontumis- ja liikkumisrajoituksiin, tulee pohtia, miten asiantuntijoiden välinen yhteistyö määräysten sallimissa rajoissa voidaan rakentaa kestäväällä tavalla. Vuonna 2020 tehdyn tutkimuksen mukaan etäyhteistyö on haastavampaa kuin fyysisesti ja kasvotusten samassa tilassa olleiden yhteistyö, jos etätyötä ei ole tehty ollenkaan ennen muutosta. Kun tutkittavat parit tekivät yhteistyötä etänä aiemman yhteisen lähityöskentelyn sijaan, stressiin ja ylikuormitukseen liittyvät aivoaallot olivat suurempia. Jos taas ensimmäisen kerran työskenneltiin yhdessä etänä, koettiin yhteistyö uuvuttavaksi, kun työ siirtyi lähityöksi. Tutkimuksen mukaan voidaan arvioida, että sosiaalinen yhteys ja kasvotusten luotu työstrategia kulkeutuu onnistuneemmin etätyöskentelyyn kuin päinvastoin. (Microsoft News Center 2020.) Oleellinen huomio on myös siinä, että yleisestikin toimintatavan muutos ja sen myötä tullut uudenlainen organisointi on raskasta. Jos yhteistyöt on aloitettu fyysisellä läsnäololla, on silloin helpompi työskentelyä jatkaa etänä. Jos taas työskentely on aloitettu koronan vaatiman etätyön aikana, on haastavampaa jatkaa työskentelyä fyysisesti lähekkäin. Ihminen tottuu tiettyyn tapaan toimia.

Yhteisöllisyyden tunne ja luottamus korostuvat muutoksissa tärkeiksi. Digimaailmassa tällainen empaattisuus on haastavaa, erityisesti, jos ollaan pelkän tekstin kautta vuorovaikutuksessa.

Yksilöiden kehonkieli ei näy ja henkilöiden tunteet eivät välity inhimillisellä tasolla, jolloin ne on helpompi olla myös havaitsematta. Tämä käyttäytyminen mahdollistaa ikävästi toimimisen. (Saarikivi 2020.) Siksi se haastaa vastapuolta miettimään tarkasti tuottamaansa sisältöä sekä luottamaan tuntemattomaan.

Monimuotoisuus on asiantuntijan työn etu ja riski. Pitää kyetä hallitsemaan ja organisoimaan ihmisjoukkoja sekä toimintoja. Työn päällekkäisyys vaikeuttaa työskentelyä sellaisissa projekteissa ja opetuksissa, jotka edellyttävät tärkeiden asioiden käsittelyä ja joihin osallistuu useita sidosryhmiä. Haasteeksi koetaan usein se, että huomiota pitää antaa useiden tehtävien välillä nopeastikin. (Yli-Kaitala, Toivanen, Viljanen & Janhonen 2016, 4, 26.) Tämä venyttää työn suorittamiseen menevää aikaa ja tehoja. Tuttuja toimintoja joutuu muuttamaan vauhdissa. Tehtävien välillä hyppiminen kuluttaa ihmistä ja heikentää mentaalista suorituskykyä. Mitä enemmän projekteja kerralla suoritetaan, sitä enemmän on sidosryhmiä ja verkostoja koordinoitavana. Hallinta mutkistuu, jos hetki on kategorioitava monien tiimien ja verkostojen kesken. (Mt. 4, 26.) Työn päällekkäisyys vaikeuttaa työskentelyä sellaisissa projekteissa ja opetuksissa, jotka edellyttävät tärkeiden asioiden käsittelyä ja joihin osallistuu useita sidosryhmiä.

Jokainen yksilö ja itsensä johtamiseen sidottu henkilö tukeutuu omiin lähtökohtiinsa ja tekee niiden perusteella päätökset. Ihminen tottuu tietynlaiseen toimintaan ja näin ollen huomaamattaankin toimii tapojensa mukaisesti (Martin 2017). Tottumus on toimintaa tai tunnetta, joka on muuttunut automaattiseksi ja rutiininomaiseksi. Toisaalta tottumisen säännöllisyys ja jatkuvuus eivät ole riittäviä määritelmiä tavalle. Eri tutkijoiden mukaan tapa tai tottumus voi tarkoittaa prosessin aikaansaamaa käyttäytymistyyliä, taipumusta kohti käyttäytymistä tai eräänlaista automaattisuutta. Tavan voidaankin sanoa olevan ilman tietoista ajattelun aktivoimista yhteydessä johdonmukaisissa esityksissä opittuihin mentaalisiin konteksti-käyttäytyminen-miellyhtymiin. (Gardner 2014, 278–280.)

Digitalisaation vuoksi etätyö on mahdollista, mutta sen vuoksi myös työn rajatkin ovat hälvenneet (Valkama 2021a). Etätyöskentely ei aktivoi samalla lailla aivoja siirtymään kohti seuraavaa palaveria tai vapaa-aikaa kuin aiempi totuttu toimintamalli (Tolkki 2021). Vietämme jopa koko päivän samanaikaisesti perheen, harrastusten ja työn kanssa, eikä pakopaikkaa tai erillistä tilaa välttämättä ole. Tapoja on pitänyt muuttaa nopeasti. Vapaa-aika ja työ ovat sekoittuneet entuudestaan. Koko ajan erilaisten yhteyslaitteiden avustuksella työhön käytettävissä olon mahdollisuus on kasvanut ja näin ollen työaktiivisuus voi vahingoittaa työn ja yksityiselämän lisäksi fyysisen hyvinvoinnin ja mielenterveyden välistä tasapainoa (Valkama 2021b).

Työterveyslaitoksen ennen koronaa ja sen aikana tehdyn tutkimuksen mukaan reilu 28 % työntekijän työuupumuksesta selittyy taustatekijöistä, kuten työtuntien määrästä, sukupuolesta ja asemasta sekä koulutustausta. Etätöihin siirtyminen ja niiden määrä selittää 9 % työuupumuksen syistä. Reilu viidesosa työtyytyväisyyden tunteesta riippuu muun muassa työntekijän iästä, sukupuolesta, sosioekonomisesta asemasta ja koulutustausta. Vain pieni osa (4,4 %) etätöiden ja läsnätyön välisestä suhteesta heijastuu tyytyväisyyteen. Merkittävästi suurempi osuus positiivisesta työtyytyväisyydestä syntyy henkilöstön oikeudenmukaisella kohtelulla. Suurin (69 %) osa työtyytyväisyydestä perustuu yhteenkuuluvuuden, oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden tunteisiin. Työterveyslaitos toteaa tutkimuksessaan etätöistä niin, että työhön ja työllisyyteen liittyvät tekijät, etätöiden ja / tai etätöiden määrä sekä etätöiden määrän muutokset selittävät noin kolmanneksen työhyvinvoinnin muutoksista. (Hakanen & Kaltiainen 2020, 5–8.)

Etätöiden määrä suhteessa lähityöskentelyyn vaikuttaa eniten työssä tylsistymiseen. Tässä nähdään suuri vaara. Työterveyslaitos selittää etätöskentelyllä ja sen määrällä jopa 13,5 % tylsistymisistä. Lisäksi yhteenkuuluvuuden tunteen muutos ja epävarmuuden lisääntyminen selittävät vahvasti työuupumuksen syntyä. Etätöiden haasteet ovatkin heikossa työyhteisön tuessa, mikä osaltaan vaikuttaa oikeudenmukaisen kohtelun ja yhteenkuuluvuuden tunteen kokemukseen. Toisaalta etätöitä pidetään mahdollisuutena itsenäiseen päätöksentekoon ja mahdollisuutena kehittää työmenetelmiään. (Mt. 5–8.)

3.2 Työyhteisön merkitys

Minna Huotilainen, Helsingin yliopiston kasvatustieteen professori ja aivotutkija, kertoo, että masennusta edeltäviä tekijöitä ovat yksinäisyys tai eristäminen muista. Aivojen eri osat ovat tottuneet kohtaamaan ihmisiä moniaistillisesti. (Tolkki 2021.) Ihmiset kokevat tärkeäksi kuulla toisen henkilön ääniä, nähdä toisen ihmisen kasvot ja liikkeet ja tuntea toisen ihmisen kosketus. Kohdatut kasvot kasvattavat jopa yksilön rohkeutta tekemään itsenäisesti päätettyjä asioita. Jopa pienet nyökkäykset ovat tärkeitä, kun henkilö arvioi, ovatko omat asiat mielenkiintoisia vai eivät. (Mt.)

Kun jonkun epäillänsä syrjäytyneen ja vetäytyvän joukosta, on ryhdyttävä toimiin nopeasti. On tärkeää yrittää tunnistaa hyvinvointiriskit ajoissa, jotta luottamusta ei menetetä kokonaan. Tällä tavalla ongelmien komplikaatio voidaan välttää. Haasteena on kuitenkin, että tilanne tunnustetaan väärin ja ettei kaltoinkohtelua tai syrjäytymistä ollut tapahtunutkaan. Tällöin saatetaankin synnyttää tilanne, jota kuviteltiin oltavan poistamassa. (Nivala & Rynänen 2019, 279–280.)

Yhdessä tekeminen ja tunteiden jakaminen luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Saarikivi väittää, että kukaan ei ole älykäs yksin. Työyhteisön empatia yksilöä kohtaan vaikuttaa olennaisesti työskentelyyn. On tärkeä pohtia, miltä asia tai tilanne mahtaa toisesta tuntua. (Keva 2018, 11–13.) Osallistaminen ja osallistumisen mahdollistaminen motivoi ja luo sitoutumista. Epävarmuudessa toimiminen luo turvattomuutta ja epävakaisuutta. Turvallisuus syntyy yhteisistä ja tiedostetuista rajoista. Asiantuntijatyö on haastavaa ja vaatii laaja-alaisia taitoja sekä rutiininomaistenkin toimintojen sietoa. Lisäksi työ on intensiivistä, mistä usein koituu kiireen tunne. Asiantuntijan työ vaatii usein kumppanikseen toisten asiantuntijoiden taitoja. Tämä johtuu siitä, että aikataulu ja työskentely ovat haavoittuvia ja muutosalttiita. (Leinikki 2021, 9.)

Asiantuntijalta vaaditaan paljon itsensä johtamisen taitoja sekä kompetensseja tehdä vaativia ratkaisuja yksin. Työterveyslaitoksen Hyvinvointia työstä 2030-luvulla -raportissa tuodaan esille itsensä johtamisen ja kehittämisen taitojen vaatimuksia. Ne ovat entistä tärkeämpiä, koska työelämän erilaiset teknologiavälitteiset ja projektipohjaiset tehtävät sekä prosessit lisääntyvät. (Väänänen, Smedlund, Törnroos, Kurki, Soikkanen, Panganniemi & Toppinen-Tanner 2020, 28.) Ajattelua ja työskentelymalleja on muutettava siten, että työntekijöiden työkyky säilyy koko uran ajan. Tapojen muuttaminen edellyttää muutosasenteita (Väänänen & Lehtinen 2020).

Henkilöstön oma vastuu ajanhallinnassa aiheuttaa usein haasteita joko tiedostamatta tai tiedostaen. Hyvin usein puhutaan itseohjautuvuudesta, kun ajatellaan, että työntekijän on oleellista huolehtia itse omista muuttuvista tilanteistaan. On kuitenkin hyvä huomata, että jokainen tarvitsee tukea, vaikka asioita ei pystyisikään toisen puolesta tekemään. Esimerkiksi ajanhallintaan vaikuttaa isossa organisaatiossa monisyiset asiat ja siksi sitä ei voida jättää pelkästään yksittäisen työntekijän vastuulle. Hyödyllisiä ratkaisuja tulisi harkita yhdessä esimiehen kanssa sekä laajemmin työpaikalla. Tutkimustulosten mukaan työn suunnittelu yhdessä esimiehen kanssa johtaa toimivaan ajanhallintaan. Jos työntekijät kokevat pitkittyvää kiirettä tai heillä on muita haasteita ajanhallinnan kanssa, tulisi haasteiden taustaa pohtia yhdessä esihenkilöstön ja tarvittaessa koko henkilökunnan kanssa. Taustalla voi olla esimerkiksi puutteellinen työn organisointi, epäselvät työnkuvaukset tai liian vähän henkilöstöä tukemassa työskentelyä. (Toivonen, Yli-Kaitala, Viljanen, Väänänen, Turpeinen, Janhonen & Koskinen 2016, 6.)

Jatkuva kehittyminen ja uuden opettelu voivat aiheuttaa pakottavaa tunnetta edistyä ja olla mukana trendeissä. Elämästä tulee suorittamista. Se voi johtaa riittämättömyyden ja ulkopuolisuuden tunteeseen. Ihmisestä tulee kuin robotti ja kehitystä tukevien sosiaalisten rakenteiden puut-

tuessa kehitysmahdollisuuksien kasvu on sidoksissa henkiseen sietokykyyn. Tämä saattaa johtaa siihen, että hyvinvoinnin henkinen kehitys voi integroitua organisaatioiden kestävyuden rakentamiseen. Innovatiivisen kehityksen ja kestävä kehityksen paradigma voidaan kuitenkin yhdistää, kun työelämän sukupolvet muuttuvat ja päätöksentekokriteereinä on ympäristöajattelu. (Väänänen ym. 2020, 29–30.) Tällöin sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen kestävyys kasvavat yhdessä organisaation kanssa. Yhteisesti tunnistetut voimavarat kasvattavat kannattavaa suhdetta. Sosiaalinen pääoma auttaa haasteen kohtaamisessa, kommunikoinnissa sekä työn mahdollistamisessa (Ruuskanen 2021).

3.3 Turvallisuuden merkitys

Turvallisuuden tunne koostuu useista yhteen liitetystä asioista. Se voi olla niin fyysisistä kuin psyykkistäkin ja sillä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia. Turvallisuuden tunteen merkitys asiiantuntijan tai muun itsensä johtamista vaativassa työssä luo varmuutta tulostavoitteiseen ja päämääräiseen työskentelyyn ajoittain aika yksinäisessäkin työssä. Koska työelämää on nyt ja tulevaisuudessa vaikeampaa ennustaa kuin ennen, aivotutkija Katri Saarikivi sanoo, että myös työntekijät tulisi ottaa mukaan vuorovaikutteiseen päätöksentekoon (Salonen 2018).

Muutokset ja haasteet voivat vaikuttaa haitallisen paljon työntekijöiden hyvinvointiin ja työkykyyn. Asenteiden ja työskentelytapojen muutoksia voidaan joutua harkitsemaan uudelleen ihmisten työkyvyn ylläpitämiseksi. Työelämän sirpaleisuus ja sen arvaamaton käyttäytyminen voivat saada ihmiset tuntemaan olonsa epävarmaksi ja kiireiseksi. Epävarmuus taas voi tukea syrjäytymistä ja kasvattaa eriarvoistumista. Erään raportin mukaan lisäksi teknologian kehitys ja ilmastonmuutokseen liittyvät megatrendit voivat lisätä eriarvoisuuden kokemusta työelämässä (Väänänen & Lehtinen 2020). Väänänen mielestä tässä on ”Elämän ylikuumentumisen riski” (Väänänen 2020). Älykäs yritys toimiikin ennakoivasti ja osallistaa henkilöstön jo suunnitteluvaiheessa. Avoin toiminta toimii motivaattorina. (Keva 2018, 11–13.)

Covid -19-pandemia loi epävarmuutta. Lainsäädännön nopeiden muutosten takia ei ole ollut mahdollista suunnitella tulevaisuutta varmasti tai tehdä päätöksiä fyysisistä kohtaamisista ilman vaihtoehtoista suunnitelmaa. Toisaalta tulevaisuus koetaan positiivisena ja noin 70 % keskiomalaisista uskoo alueen parempaan tulevaisuuteen, vaikka 62 % vastanneista kokeekin koronan vaikuttaneen tulevaisuusnäkömyksiinsä. Enemmistö ei koe uhkien voittavan mahdollisuuksia, vaan tulevaisuus kiinnostaa vahvasti. Toisaalta tutkimus huolestuttaa, koska ihmiset kokevat elävänsä epävarmassa ja odottavassa tilassa. Yli puolet vastaajista kokee joskus pelkoa.

(Dufva, Rowley ja Vataja 2021, 8, 10, 12–13, 22–24, 26.) Mutta luottamus työyhteisöön voi hälventää ahdistuksen tunnetta ja lisätä yksilön kokemusta olla tärkeä osa ryhmää. Luottamus on yksi vahvimista motivaatiota ja hyvinvointia tukevista tunteista. On kuitenkin huomattavaa, että yksilön mielialalla on tärkeä rooli koetussa luottamuksessa. (Seppälä, Olakivi & Pirttilä-Backman, 2012, 335.) Luottamus on turvallisen mielen perusta.

Epävarmuustaidot tukevat muutoksen sietämistä, taitoa etsiä merkitystä ja kykyä vaikuttaa. Tavoitteena on ymmärtää sekä itsessään että ympäristössä vallitsevat epävarmuudet ja niiden tarjoamat systeemiset yhteydet. Epävarmuustaidot auttavat tulkitsemaan epävarmaa tulevaisuutta. (Leinikki 2021, 6.) Itsetietoisuuteen ja tunteiden säätelyyn liittyvien epävarmuustaitojen harjoittelu tukee koko yhteisön hyvinvointia, koska tunteet ovat tarttuvia. Jos henkilö on hermostunut, saattaa olemuksellaan saada muutkin hermostumaan. (Andersén 2020.) Näin voi käydä myös positiivisten tunteiden kanssa. Esimerkiksi iloisuus voi tarttua naurun kautta. Onkin oleellista tunnistaa omat tunteet, koska omat tunteet ohjaavat tunnistamaan vastaavia tunteita ympäristöstä. Tunteita ei voi kuitenkaan määritellä oikeiksi tai vääriksi, vaan sen sijaan epäitsekkyään ja myötätuntoisen toiminnan on tutkittu olevan tehokas tapa tukea hyvinvointia ja onnellisuutta (mt.).

Epävarmassa tilanteessa toimiminen vaatii yksilöltä ja yhteisöltä yhteistä tahtotilaa sekä luottamusta toisiinsa lisäksi omaan organisaatioon. Se vaatii tulevan hahmottamista. On määriteltävä tilanne ja mietittävä tavoitteita. Ryhmän tulisi tarvittaessa rakentaa uusia sopimuksia ja sääntöjä sekä työskennellä yhdessä näiden asioiden eteen. (Leinikki 2021, 17.)

Ihmisten mahdollisuudet tehdä yksilöllisiä valintoja ja toimia itsenäisesti ovat lisääntyneet dramaattisesti lyhyessä ajassa. Globalisaatiomainen kehitys, talouden muutokset ja epävarmuus työelämässä ovat lisänneet sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja ihmisten yksilöllisten valintojen tasapainottamisen haasteita. Luottamuksen rakentaminen, verkostoituminen ja vastavuoroisuus ovat yksilöitä ja yhteiskuntaa edistävä toimi. Luottamus vaikuttaa jopa koko yhteiskuntaan. Yksilön luottamus ympäristöön vaikuttaa muun muassa talouteen ja hallintoon sekä toimivaan demokratiaan. (Kankainen 2020.) Luottamuksen tunne voi kuitenkin hälventyä tapojen muuttamisen myötä (Seppälä ym. 2012, 336). Paulo Freire, kasvatusteoreetikko, kuvaileekin luottamusta tärkeäksi vuoropuheluksi sitoutumisen ja avoimuuden sekä uskon ja toivon lisäksi (Nivala & Ryyänen 2019, 113–114).

Yhteisöjen luottamussuhteen kannalta kommunikointi on erittäin merkityksellisessä asemassa eikä sitä voi korostaa liikaa. Arvostuksen monipuolistamiseksi on tärkeää, että kaksisuuntainen kommunikointi toteutuu vastaanottajalle samalla ymmärryksellä, kuten viestijä on sen tarkoittanutkin (Ravi Babu 2018, 1233). Vuorovaikutus on parhaimmillaan normaali osa yhteisön toimintatapaa, jolloin sitä ei määritellä esimerkiksi varhaiseksi puuttumiseksi ja näin ollen nähdä negatiivisena asiana. Keskeistä on kunnioittaa kaikkien subjektisuutta eli omakohtaisuutta. (Niivala & Ryyänen 2019, 280–281.) Organisaatiossa, jossa on korkea määrä viestintää, todetaan myös olevan psykologisesti turvallista työskennellä (Sarkkinen 2019).

4 OSALLISTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

Yksilönä ihminen on kokonaisuus, joka koostuu fyysisistä ja psykologisista osista, ja johon vaikuttaa sosiaalinen ympäristö. Kun ryhmän yksilöillä asenteet, tunteet ja tavoitteet ovat kirjavat, mutta jokainen haluaa tavoitella samaa päämäärää, voidaan ryhmän yhteistä toimintasuunnitelmaa lähteä rakentamaan. Osallisuus ja kuuluminen yhteisöön luovat luottamusta yksilön ja ryhmän välillä. On merkityksellistä sitoutua ja päästä sitoutumaan yhteisöön ja löytää tasa-arvoisena jäsenenä oma asemansa.

4.1 Vertailuanalyysi itseohjautuvista (vai yhteisöohjautuvista) organisaatioista

Muilta oppiminen ja erilaisten jo testattujen mallien tutkiminen edistävät oman organisaation kestävästä kehitystä. Kielitoimiston sanakirjan mukaan benchmarkkaus (benchmarking) tarkoittaa ”yrityksen, tuotteen tms. kehittäminen vertaamalla sitä hyväksi todettuihin esikuviin, kilpailijoihin tms.” (Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy 2020). Sen hyödyt tulevatkin siinä, että yritys säästää resurssejaan ottamalla mallia muista vastaavista toimista. Benchmarkauksen eli vertailuanalyysin teoreettinen kehys voi parantaa organisaation kestävyttä vähentämällä hävikkiin menevää työtä (Moriarty 2011).

Tässä osassa tuon esille Minimalist Organizational Design (MODE) -tutkimushankkeessa mukana olleiden muutaman eri organisaation kokemuksia työhyvinvoinnin lisäämisestä epävarmuuden keskellä itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden toimintamallien kautta. Business Finlandin rahoittamaan hankkeeseen mukaan lähteneet yritykset halusivat kasvattaa organisaationsa itseohjautuvuutta erilaisten tiimityömallien avulla. Itseohjautuvuus ajatellaan usein hyvin laajasti ja monesta näkökulmasta, mutta tässä se määritellään yksilön omakohtaiseksi työksi organisaation parhaaksi ilman valvonnan tarvetta ja oman harkintansa mukaan. MODE -hankkeessa tutkittiin globaaleja parhaita käytäntöjä vuosina 2019–2021 ja todettiin, että yritykset, jotka ovat ottaneet käyttöön itseohjautuvuuden ennen koronapandemiaa, ovat menestyneet paremmin pandemian aikana kuin yritykset, jotka eivät ole olleet tietoisia menetelmästä. (Martela 2021, 8, 14.)

Telia Consumer Service oli ennen hanketta jo parin vuoden ajan tehnyt muutosta kohti itseohjautuvuutta, joten itseohjautuvuus ei tullut yllätyksenä henkilöstölle äkillisen etätyöskentely-

vaatimuksen aikana. Työntekijöiden halu olikin vahvasti suuntautunut itseohjautuvuuden puolelle jo aiemmin. Henkilöstössä rakennettiin uuden organisaation toiminnan tavoitteiden mukaisesti sensei-roolituksia ja 4–8 hengen itseohjautuvia soluja. Oman työnsä ohella ja määräaikaista työskentelevät senseit tukivat ja inspiroivat kollegoja muun muassa osaamisen kehittämiseen liittyvissä tilanteissa. Lisäksi henkilöstöä ja sidosryhmiä osallistettiin vahvasti koronapandemian alkuvaiheesta lähtien. Heille puhuttiin yhteisvastuusta itseohjautuvuuden ja itsensä johtajuuden rinnalla. (Vuori 2021, 20.)

Muutokset vaativat organisaation joka tasolla osallistumista ja sitoutumista toimintaan. Johtajien toivottiin myös kehittyvän sekä johtavan koko osastoa eikä vain omaa soluaan. Telia Consumer Services uskookin, että muutokset onnistuvat ainoastaan, jos esihenkilöt muuttavat johtamistyyliään muutosten mukana. Yritys koki, että solidaarisuustavoitteet olivat yksi tärkeimmistä opituista asioista toiminnan konkretisoimisessa pandemian aikana. (Mt. 20.)

JCDecaux Finland Oy näki hankkeen aikana paljon mahdollisia epävarmuustekijöitä itse- ja yhteisohjautuvuudessa. Tähän johtaneiksi syiksi yrityksen Suomen toimitusjohtaja Klaus Kuhanen näki milleniaalien vaatimukset työnantajaa ja johtamista kohtaan. Lisäksi yrityskulttuurin monikansallisuus ja hierarkkinen toimintatapa vaativat päivittämistä. (Laintila 2021, 75.)

Uuden oppiminen ei tapahdu hetkessä. Tunteiden ja asenteiden huomioiminen vaativat paljon resursseja. Kuhasen mukaan viestinnän merkitys ja yksilöllisten kykyjen huomioiminen ovat tärkeimpiä tekijöitä yhteisohjautuvuudessa (mt. 75). Viestinnän puute, vähäinen ideoiden vaihto sekä riittämätön sisäinen viestintä estävät työntekijöiden motivaatiota muutokseen. JCDecaux:ssa on tultu siihen tulokseen, että liian optimistiset arviot henkilöiden itseohjautuvuudesta haittaavat kehittymistä. He näkevät, että toiset kaipaavat enemmän ohjaamista kuin toiset. Kuhanen näkee, että kaikkien näiden oppituntien jälkeen yritys on löytänyt hyvän suunnan, jossa on tärkeää olla kärsivällinen, antaa henkilöstölle aikaa ja oppia vanhasta mallista pois. (Mt. 75–76.)

OP Ryhmässä nopea reagointi sääntelyn muutoksiin nähtiin olennaisena syynä itseohjautuvien ryhmien perustamiseen. Tavoitteena on ollut parantaa työhyvinvointia ja tehokkuutta. Hyvinvoinnin parantaminen nähdäänkin prosessina, joka on jatkuvaa kehittämistä ja kuuluu olennaisena osana työskentelyyn ja organisaation toimintaan. OP Ryhmässä koettiin tärkeäksi perustaa uuden toiminnan tukemiseksi ”heimo”, joka koostuu 5–8 kokoaikaisesta ja 40–70 osa-aikai-

sesta työntekijästä. Tarkoituksena on, että puolen vuoden välein vaihtuvat osa-aikaiset heimo-
laiset takaavat monipuolisen asiantuntijaosaamisen ryhmässä. (Salovaara & Mäkkeli 2021, 56–
57.) Näin mahdollistetaan nopea osaamisen ja tiedon saatavuus. Osa-aikaiset voivat jatkaa hei-
mossa halutessaan pitempäänkin (mt. 57).

Heimotoiminnalla OP Ryhmä haluaa estää siiloutumisen ja huomioida monipuoliset näkökul-
mat työyhteisön kehitystyössä. Tavoitteet muodostetaan heimon ja johdon yhteistyöllä. Kehi-
tystä ohjaavat henkilöstökyselyt, parannusta vaativat toimet, liiketoiminnan tavoitteet ja yrityk-
sen prioriteetit. Lisäksi heidän mielestään on tärkeää kehittää myös itse heimon toimintaa. (Mt.
57.) Onkin oleellista huomioida kokonaisuuden muuttaminen. Jos ketjun yksi osa muuttuu, on
muidenkin välttämätön muuttua esteettömän jatkuvuuden takaamiseksi.

OP Ryhmän uudistamista ohjaavat neljännesvuosittaiset tavoitteet, joiden eteen itseohjautuvat
tiimit työskentelevät kahden viikon ”sprinteissä”. Jokaisella tiimillä on ”Product Owner” (PO),
joka asettaa tärkeysjärjestykseen tiimin tehtävät, koska yrityksessä on tunnistettu liian monen
asian yhtä aikaa tekemisen häiritsevän laadukasta työskentelyä. Tiimien PO:t yhdessä heimo-
johtajan kanssa varmistavat, että koko heimon tavoitteet saavutetaan. Sprintin lopussa joukku-
eet pitävät palautetilaisuuden määrittääkseen toimenpiteet seuraavan sprintin parantamiseksi.
Sprinteille valitaan vain muutama pääkohta, joihin panostetaan. Näin ollen asiat tulevat teh-
dyksi ja toiminta on tehokasta sekä muutoksiin helposti taipuvaa. (Mt. 57–58.)

OP Ryhmä korostaa myös viestinnän tärkeyttä. Niin sisäinen kuin ulkoinenkin laaja mutta rento
viestintä sidosryhmille videoiden, blogien, koulutusten, infotilaisuuksien ja niin sanottujen kick
offien kautta lisää avoimuutta. Organisaation Uudistamisheimo edistää ja huomioi liiketoimin-
tamallin muutoksen etenemistä neljännesvuosittain myös viestinnässä ja koulutuksissa. Salo-
vaaran ja Mäkkelin mukaan toimintamalli on lisännyt organisaation läpinäkyvyyttä, vuorovai-
kutusta ja yhteistyötä. (Mt. 58.)

*Taulukko 1: Martelan (2021), Vuoren (2021) & Salovaaran & Mäkkelin (2021) mukaisesti organisaation uusien toimintamal-
lien hyötyjä ja haasteita yhteisöohjautuvuudessa*

Organisaa- tio	Toimintamalli	Koetut hyödyt	Koetut haasteet
Telia Consumer Services	- Itseohjautuvat 4–8 hen- gen solut, jotka kasautuivat sen mukaan, kuinka paljon	- Henkilöstön mukaan malli on koettu toimivaksi	- Muutos on mahdollinen vain, jos esihenkilö kykenee muut-

	<p>tukea työntekijä siinä hetkessä tarvitsee</p> <p>-Määräaikaiset ja tietyllä tuntimäärällä olevat senseihenkilöt auttavat kollegoita</p>	<p>- Työntekijät pitivät toimintamallia merkityksellisenä, koska he olivat jo ennen hanketta voineet osallistua toiminnan kehittämiseen</p>	<p>tumaan, sillä solujen ja soluisten tukeminen on pääosin esihenkilön tehtävä</p>
JCDecaux Finland Oy	<p>- Itseohjautuvuuden toimintamalli, joka edistää tulevaa työelämää ja johtajuutta sekä vaatii esihenkilöiden motivointia ja tietojärjestelmien muokkauksista</p>	<p>- Yksikön itseohjautuvuus kehittynyt ”pelikirjan” eli ohjekirjan myötä</p> <p>- Prosessinomainen toiminta, joka nähdään johtavan hyvään lopputulokseen, kunhan muistaa prosessin syklittäisen etenemisen</p>	<p>- Täytyy tehdä tarkkaa vertailuanalyysiä</p> <p>- Vaatii aikaa</p> <p>- Organisaation omat kulttuurit, arvot ja ympäristö otettava huomioon</p> <p>- Etsii vielä uomiaan</p>
OP Ryhmä	<p>- Uudistamisheimo, joka koostuu 5–8 kokoaikaisesta ja 40–70 osa-aikaisesta työntekijästä</p> <p>- Osa-aikaiset työntekijät rekrytoidaan eri osaamisalueilta yrityksen sisältä määräaikaisiksi toimijoiksi</p>	<p>- Heimoon käytetään vähintään 50 % henkilön työajasta</p> <p>- Mahdollistaa organisaation läpileikkaavan näkemyksen toimintoihin</p> <p>- Muutamiiin asioihin keskittään kerrallaan ja niistä viestitään</p> <p>- Tukea jokaiselle ikään ja toimintoon katsomatta</p> <p>- Lisännyt läpinäkyvyyttä, vuorovaikutusta ja yhteistyötä</p> <p>- Byrokraattisuus vähentynyt ja päätöksenteko helpottunut</p>	<p>- Mahdollisten liiallisten työmäärien tekeminen yhtä aikaa hidastaa etenemistä</p> <p>- Ylimmän johdon tuki oleellista</p> <p>- Vaatii koko työyhteisöltä aikaa, sitoutumista, osaamista ja asiaan paneutumista</p>

Edellä mainitut toimintamallit ovat yhteisöohjautuvuuden erilaisia tapoja, joilla pyrittiin tuomaan tukea työskentelyyn. Yhteisöohjautuvuus tarkoittaakin sellaista toimintaa, jossa tiimi päättää yhdessä vastuista ja työnjaosta sen sijaan, että esimies kertoo, kuinka toimitaan. Tiimi

organisoi ja koordinoi työn etenemistä ja sopivien työmetodien käyttämisestä. Vaikka siis ryhmällä ei ole esimiestä, ei valta ole siirtynyt yksilöille, vaan koko ryhmälle. (Martela 2021, 14–15.)

4.2 Vaikuttaminen yksilön ja ryhmän tukena

Yksilöiden asenteet koostuvat taustatekijöistä, kuten tieto, uskomus, tunteet ja kokemukset. Asenteiden on tarkoitus hyödyttää itseä mahdollisimman paljon (Honkanen 2016, 80, 86). Niiden merkityksen tunnistaminen onkin tärkeää, koska tietyllä asenteella on henkilölle, työyhteisölle ja organisaatiolle suuri vaikutus. Asenteet tarttuvat ja oma suhtautuminen voi muuttua tiedostamatta. Esimerkiksi positiivinen asenne kasvaa helpoiten mahdollistamalla henkilön altistuminen ilmiölle toistuvasti (mt. 81). Mutta toisaalta sama tapahtuu, kun toistuvasti altistetaan negatiivisille ilmiöille, negatiivinen asenne voi alkaa vahvistua. Ihminen rutinoituu toistojen myötä ja toistojen myötä ilmiöstä tulee normi (mt. 81).

Asenteisiin vaikuttamisen yhteydessä tulisi miettiä, miten saada ihminen vastaanottavaiseksi ja muutos pysyväksi. Kyselyt ovat perinteisiä tapoja mitata tietoisia eli eksplisiittisiä asenteita. Eksplisiittisiin asenteisiin vaikutetaan hitaan ajatteluprosessin avulla. Implisiittiset eli tiedostamattomat asenteet muuttuvat parhaiten pitkällä aikavälillä, mutta nopean ajatteluprosessin tai ehdollistumisen kautta. Hidas ja järkeilyyn perustuva ajatteluprosessi käsittelee informaatiota systemaattisen, tietoisien ja reflektiivisen pohdinnan kautta. Nopeassa ajatteluprosessissa tietoa käsitellään automaattisen ja intuitiivisen prosessoinnin kautta. Asenteisiin liittyvä ambivalenssi eli kaksijakoisuus kuitenkin vaikuttaa vahvasti siihen, kuinka henkilöä kannattaa lähestyä. Ambivalenssi usein hidastaa toimintaa, mutta se voi myös auttaa asenteen muuttumisessa. (Honkanen 2016, 79–80, 85–86.)

Asenne voi auttaa näkemään asioita yksinkertaisemmin, toimia mentaalisenä ohjeena, auttaa tulkitsemaan viestitulvaa sekä kohtaamaan hyödyt. Lisäksi selkeä strategia askelmerkkien ja etappien kanssa auttaa toimintamallien muutoksessa. Pysyvämmät muutokset syntyvät positiivisella, tietoisella sekä analyttisellä asenteella. (Mt. 79–80, 89, 91–92, 97, 139.) Myös mielentila vaikuttaa ajatteluun ja näkyy asenteessa. Positiivinen mieli vahvistaa positiivista asennetta. Toisaalta iloisena ja nauravaisena asioita ei pohdita välttämättä tarpeeksi, vaan käytetään nopeaa ajattelumallia. Huumori vaikuttaa yleensä viehättävyydellään ja viihdyttävyydellään ja ryhmässä nauretaan helpommin kuin yksinään. Huumorin käyttäminen asiantuntijan työssä on

kuitenkin haastavaa, koska se voi kumota vastaanottajan näkemyksen kertojan pätevyydestä ammattilaisena. (Mt. 97, 100–101.)

Imartelu on hyvä tapa vahvistaa luottamusta henkilöiden välillä. Tutkimusten mukaan työnantaja pitää alaistaan pätevänä ja motivoituneena, kun alainen imartelea ja puhuu miellyttävästi. Imartelijat saavat siis parempia arvioita itsestään kuin ne, jotka eivät puhu mairittelevasti. Imartelu johtaa myös kuuntelijoiden positiivisempaan mielialaan. Mutta nämä vaikutukset ilmenevät vain, kun kommentit ovat yhdenmukaisia sen kanssa, mitä osallistujat uskovat tai haluavat uskoa aiheesta. (Honkanen 2016, 101; Vonk 2002, 524.) Eettisesti menetelmien tulee kuitenkin olla päteviä. On tärkeää pohtia, että vaikuttaminen ei muutu manipuloinniksi tai fyysisesti tai henkisesti haitalliseksi. Arvoja kartoittamalla voidaan selvittää henkilön tarpeet ja käyttäytyminen. On tärkeää, että henkilö kokee pystyvänsä päättämään valinnoista, jotka koskettavat itseä. (Honkanen 2016, 105, 122, 131.)

Motivoitumiseen ja innokkuuteen osallistua yhteiseen tekemiseen vaikuttaa niin sisäiset kuin ulkoisetkin asiat. Sisäinen motivaatio muodostuu tarpeista, arvoista, tunteista, kognitioista, asenteista ja persoonallisuudesta. Ulkoisina vaikuttimina nähdään palkinnot, sanktiot, sosiaaliset odotukset, vaatimukset, arvot ja normit. (Mt. 133.) Vaikuttajan on tärkeää tukea yhteisöä sen tarpeiden täyttämässä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Vaikuttaja auttaa pilkkomaan tavoitteet ja tarpeet osiin, konkretisoimaan ne ja luomaan strategiaa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Motivoinnissa ja motivoitumisessa on oleellista huomioda, että se vaatii paljon resursseja, erityisesti aikaa. Prosessin päätyttyä täytyy myös muistaa antaa palautetta onnistumisesta objektiivisesti. Tällä tuetaan oppimista ja oman pystyvyyden vahvistamista. (Mt. 134.)

4.3 Ryhmän muodostuminen

Yksilön ajatellaan usein olevan kaiken ydin yhteisön ja yhteiskunnan sisällä. Yksilön ympärillä on yhteisö ja kaiken uloimpana on yhteiskunta. Tämä tärkeä kolminaisuus nähdään niin, että yksilö kasvaa vahvassa kosketuksessa yhteisön ja yhteiskunnan kanssa. (Nivala & Ryyänen 2019, 28, 138–139.) Useimmat ihmiset kokevatkin tarvetta sosiaaliseen vuorovaikutukseen muiden yhteisön jäsenten kanssa.

Ryhmien muodostamiselle on useita etuja. Ne auttavat ymmärtämään ympäristöä ja toimimaan tehokkaammin osapuolia hyödyttävästi. Hyödyt voivat olla taloudellisia, fyysisiä tai vaikkapa

sosiaalisia, mutta usein tarkoituksena on vaikuttaa johonkin. Yksilötasolla tärkeimpänä pidetään osallistumista, ryhmätyötä, yhteenkuuluvuutta ja yhdessä tekemistä. Lewin (1948) ajatteli, että ihmiset ovat ryhmä silloin, kun he kokevat samanlaisia tuloksia (esimerkiksi saavutettu taloudellinen tulos). Sherif ja Sherif (1969) ajattelivat, että ryhmällä tulisi olla jonkinlainen sosiaalinen rakenne erottamalla asemat tai roolit (esimerkiksi johtajan rooli), koska muuten ryhmä saattaisi olla vain helposti irtaantuva kokoelma yksilöitä. Balesin (1950) mukaan taas kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on oleellista ryhmässä toimimiselle. Tajfelin (1981) mukaan ryhmä muodostuu kahdesta tai useammasta henkilöstä, jos he vain itse määrittelevät itsensä ryhmäksi. (Nijstad & van Knippenberg 2008, 246.) Ryhmät voivat siis koostua monista edellä mainituista syistä ja henkilöt voivat olla ennestään tuttuja tai tuntemattomia keskenään. Tärkeintä on kuitenkin yhteiset tavoitteet.

Honkanen kertoo, että Hewstonen & Martinin (2008) sekä Suttonin & Douglaksen (2013) mukaan rutiininomaisessa toiminnassa tutussa ryhmässä työskentely voi parantaa tuloksia, kun taas uuden opettelussa ja erittäin haastavissa tilanteissa koetaan paremmaksi työskennellä yksin (Honkanen 2016, 136–137). Kaikki ryhmän tavoitteet, keinot, työskentelytavat ja vuorovaikutussäännöt tulisikin luoda yhteisen kokemuksen ja perustavoitteen tuntemuksen ehdolla. Tuckmanin (1965) klassinen malli hahmottaa viisivaiheisen prosessin ryhmän kehittymisessä: muodostuminen (forming), kuohunta (storming), normalisointi (norming), aikaansaaminen (performing) ja hajaantuminen (adjourning) (Nijstad & van Knippenberg 2008, 254, 262; Honkanen 2016, 171). Vaiheita voidaan kuvailla numerojärjestyksessä näin

1. Ryhmän aloitus: henkilöiden kommunikointi on varauksellista, mutta toisiin tutustutaan ja yritetään löytää yhteyttä vähintään yhden henkilön kanssa.
2. Ryhmän rakentuminen: syntyy sisäisiä ryhmiä ja etsitään yhteistä päämäärää sekä rooleja, minkä vuoksi koko tiimissä voi syntyä erimielisyyksiä.
3. Ryhmän koossapysyvyys: jäsenet viihtyvät toisiensa seurassa, koska joukko saa luotua yhteneväiset tavoitteet; he sitoutuvat tavoitteisiin ja kehittävät sisäisiä normeja, jotka ohjaavat tiimin vuorovaikutusta.
4. Ryhmän toiminta: jäsenet kokevat psykologista turvallisuutta ilmaista näkökulmiaan, työskennellä jaetusti (yhdessä tai erikseen) eivätkä tarvitse tiukkaa johtajaa, tosin haasteena on muutosalttius ja haavoittuvuus.
5. Ryhmän kehityksen heikkeneminen: tiimityöskentely päättyy tai muutokset työryhmässä taannuttavat tiimin aiempiin ryhmän kehitysvaiheisiin.

(Nijstad & van Knippenberg 2008, 254, 262; Honkanen 2016, 171–178.)

Ryhmien vaiheiden tunnistaminen on oleellista jatkuvuuden mahdollistamiseksi. Kun tunnisteetaan, että nyt ryhmässä kuohuu, ja jopa riidellään esimerkiksi perustavoitteista, ollaan ryhmän rakentumisvaiheessa eikä erimielisyydet tarkoita ryhmän loppumista. Tällöin tunnistetaan, että kritiikki on tervettä eikä sitä kannata ottaa henkilökohtaisesti (Honkanen 2016, 174), vaan asioiden käsittelyä on hyvä jatkaa objektiivisesti yhdessä. Voidaan tukeutua yhteisöohjautuvuuteen. Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa kykyä toimia tiiminä ilman ylhäältäpäin ohjaamista (Martela 2021, 15–16). Se on yhteisö, jolla on omat periaatteensa yhteistyön järjestämiseksi tuottoisesti. Yhteisöohjautuvuudessa on oleellista, että sen osat, kuten rakenne ja käytännöt, tukevat yhteisön ja yksilöllisyyden toteutumista. (Salovaara 2020, 18.) Yhteisöohjautuvuudessa unohdetaan sana ”itseohjautuvuus” ja tukeudutaan tiimin yhteisiin päätöksiin yksilöt vahvasti huomioiden. Yksilöt toimivat yksin ja yhdessä, toisiaan tukien.

4.4 Fasilitointi ja ryhmän tukeminen

Eräaseen tutkimukseen osallistuneet tutkijat uskovat, että toisen tunteminen pitemmällä aikavälillä voi helpottaa vuorovaikutusta, vähentää väärinkäsityksiä, auttaa käsittelemään konfliktitilanteita ja nopeuttaa monimutkaisten asioiden käsittelyä. Erityisesti vuorovaikutuksen jatkuvuus koettiin tärkeäksi. Pitkäjänteinen tutustuminen kollegoihin henkilökohtaisella tasolla tukee vuorovaikutusosaamista ja sen kehittymistä. (Laajalahti 2014, 286.) Toisaalta on myös tärkeä huomata, että on liian helppoa väittää, että vuorovaikutus on helpompaa vain, kun ihmiset tuntevat toisensa paremmin. Kanssakäyminen voi myös muuttua haastavammaksi, kun suhde syvenee (mt. 288). Muutenhan voisi päätellä, että eroja ei syntyisi. Ryhmän yhteisöllisyyttä kehitetäänkin rakentamalla luottamusta, keskustelemalla työtehtävistä, olemalla läsnä, heijastamalla vastapuolen puhetta, vapaa-ajan viestinnällä, huumorilla ja viettämällä hauskaa aikaa yhdessä (mt. 288).

Eri vaiheiden havaitaan vaikuttavan ryhmän toiminnallisuuteen. Ryhmätyöpajan vaiheet yhdelle päivälle ovat Grape People Finland Oy:n fasilitaattori–valmentajan Miikka Penttisen mukaan selkeytys, ratkaisut ja toimenpiteet. Mutta hän korostaa, että eri päiville jaettu työpaja luo pelkoa siitä, että osallistujat muuttuvat eikä sisältö ole jatkoa edelliselle. (Penttinen 2021.) Jos aikaa ja vaiheita on jaettava eri päiville, sitoutumiselle ja tulosten käytettävyydelle syntyy haasteita ja pahimmassa tapauksessa joudutaan aloittamaan työt alusta. Ryhmätyöpajalle tulisikin

varata riittävästi aikaa yhdelle kerralle, jotta se pystyttäisiin toteuttamaan kokonaisuudessaan samana päivänä.

Ryhmän tukemisessa, erityisesti työpajan alkuvaiheessa, on tärkeä luoda ensin yhteyttä ja sitouttaa henkilöitä tilanteeseen. Fasilitaattorin tai ryhmän vetäjän tulee huolehtia, että paikalla olijat sisäistävät syyn paikallaoloonsa. (Honkanen 2016, 184.) Paras tapa osallistaa kaikki mukaan onkin perustelu. Fasilitaattorin tulee kertoa, miksi mitään tehdään ja mikä on tavoitteena sekä minkä takia työpaja toteutetaan. (Penttinen 2021.) Työpajaan osallistujasta voi tuntua, että yksilötasolla päätös aiheeseen on jo tehty ja perusteltua eikä pienryhmien tai erillisten työpajojen järjestämistä tarvita. Usein kukaan ei kuitenkaan näe muuta kuin oman näkemyksensä, koska sitä on tutkittu ja siihen on löytänyt tukevat perusteet. On kuitenkin huomioitava, että toinen ajattelee omasta näkemyksestään samoin ja siksi on hyödyllistä jakaa käsitykset. (Penttinen 2021.) Fasilitoinnilla tarkoitetaan rakentavan vuoropuhelun järjestämistä ja mahdollistamista eri sidosryhmien ja asiantuntijoiden välillä tavoitteen saavuttamiseksi, mieluiten yksimielisesti (Tieteen termipankki 2020).

Aiheen tulee olla rajattu, mutta fasilitaattorin tehtävä ei kuitenkaan ole tuottaa tai kertoa vastauksia, vaan antaa ja selventää aihe, jota käsitellään. Ryhmä on se, joka antaa ja luo vastauksia. Fasilitaattorin tehtävä on nostattaa luottamusta ryhmässä siitä, että he ovat oikea porukka antamaan vastauksia. Aikaa kannattaa varata kolmivaiheiseen fasilitointiin 3–4 tuntia. (Penttinen 2021.)

Fasilitaattorin ydinkompetenssit ovat rooli, psykologinen turvallisuus, yhteisen suunnan luominen, tavoitteeseen pääseminen, työpajan vaiheet sekä ideoiden visualisointi. Onnistuminen fasilitoinnissa edellyttää motivaatiota, taustatietoa, rohkeutta harjoitella ja toistoja. (Mt.) Fasilitaattorin täytyy pystyä myös ohjaamaan keskustelua divergenssi- ja konvergenssiajattelumallin mukaisesti. Divergenssi tarkoittaa avointa asennetta, jossa ideoita kerätään ilman arviointia. Konvergenssivaiheessa tiedot analysoidaan ja arvioidaan ideoiden kiteyttämiseksi. Konvergenttiajattelu etsii yhtä oikeaa ratkaisua ja divergenttiajattelu hakee mahdollisimman monta ratkaisuvaihtoehtoa. (Palvelumuotoilu Palo 2018.)

Parhaimmat ryhmäkoot ovat alle 5 hengen ryhmiä, koska silloin jokainen saa kertoa näkemyksensä, mutta työ on tehokasta ja etenevää (Nijstad & van Knippenberg 2008, 262; Poussa & Lähdemäki-Pekkinen & Ikäheimo & Dufva 2021, 5; Penttinen 2021). Penttisen kokemuksen mukaan työpajojen pienryhmien 3-hengen ryhmät toimivat parhaiten (Penttinen 2021). Tällöin

jokainen saa puheenvuoron ja aremmatkin uskaltavat helpommin puhua. Teknologian tulisi tukea vuorovaikutusta, mutta se ei saisi ottaa liikaa tilaa keskustelulta (mt.). Jos kuitenkin tekniikka vaatii liikaa huomiota, se tulisi jättää pois, koska tekniikka ei edistä työhyvinvointia. Tärkein huomio työhyvinvoinnin kehittämisessä on työntekijöiden kokemuksilla, ajatuksilla ja näkemyksillä.

Kun ratkaisuja on löydetty ja kehitetty, siirrytään toimenpidevaiheeseen. Viimeisessä vaiheessa päätetään konkreettisista jatkotoimenpiteistä sekä kuinka toimenpiteiden toteutusta seurataan. Vapaaehtoisia on kuitenkin vaikea löytää, eikä sitoutuminen yleensä annettuihin tehtäviin ole kovin hyvää, mutta osallistujien itsensä kautta tulleet ehdotukset saavat helpommin sitoutuneisuutta toteuttamiseenkin. (Mt.) Palautteen jakaminen ja sen vastaanottaminen kuuluvat myös tähän vaiheeseen. Palautetta voi pyytää myös jälkikäteen.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö suoritettiin kahdessa osassa. Alkuvaiheessa, jota kutsun myös suunnitteluvaiheeksi, selvitin Biotalousinstituutin johtajan kanssa opinnäytetyön mahdollisia tavoitteita ja ideoita. Hän kartoitti organisaation tilannetta ja kertoi, että tammikuuhun 2021 mennessä on mahdollisuus kenellä tahansa Biotalousinstituutin henkilöstöstä ilmoittautua vapaaehtoisesti työhyvinvoinnin kehittämisryhmään. Johto koki erittäin tärkeäksi kehittää työhyvinvointia henkilöstön näkökulmasta, ja siksi työtä oli oleellista tehdä ilman ylhäältä alaspäin määriteltyjä rajoja.

Työhyvinvoinnin (TYHY) kehittäjä -tiimi sai alkuun vähäisesti vapaaehtoisia mukaan ja ilmoittautumisaikaa jatkettiin 15.1.2021 asti. Lopulta tiimi koostui kahdesta miehestä ja kolmesta naisesta. Tässä vaiheessa otin yhteyttä ryhmän jäseniin ja esitin ideoitani ja toiveeni tukea heitä heidän arvokkaassa työssään. Ryhmä koki työyhteisön kehittämistyön olevan heille uutta ja he etsivät suuntaa, miten työhyvinvointia lähtisivät kehittämään. Ryhmä koki olevansa uuden, mutta kiintoisan tehtävän edessä. Tavoitteeksi he asettivat ryhmälleen selvittää parhaimmat toimenpiteet hyvinvoinnin tueksi sekä toteuttaa mahdollisuuksien mukaisesti nämä havaitut toimet. Tavoitteenani oli tukea TYHY-tiimin työtä työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Suunnitteluvaiheessa yritin ymmärtää ilmiötä laajemmin. Opinnäytetyön tekijänä osallistuin tiimin kehitystyöhön heidän toiveidensa mukaisesti: havainnoijana, osallisena ja työpajan fasilitaattorina. Työkaluina käytin minulle rajoitetusti esiteltyjä tuloksia henkilöstökyselyistä, osallistavaa havainnointia, päiväkirjaa ja viestintäasiakirjoja. Ensimmäisessä vaiheessa keräsin tietoja myös keskustelemalla henkilöstön kanssa ja tarkastelemalla tieteellistä kirjallisuutta. Kokouksissa osallistuin keskusteluihin, orientoiduin yhteisön tarpeeseen ja tuin ryhmää epävarmuudessa sekä edistin ryhmän työtä.

Teoreettisen viitekehyksen avulla perehdyin teemaa koskettavien dokumenttien, kuten raporttien, tutkimusten, oppaiden ja artikkelien, tietoihin. Tällaisissa tutkimuksissa on tärkeää ymmärtää ilmiötä ja löytää jo ensimmäisessä vaiheessa mahdollisia osaratkaisuja. Näitä pohdimme ryhmän kanssa yhdessä. Ehdotin heille useita eri lähestymistapoja. Ryhmä päätyi

tekemään tarkentavan henkilöstökyselyn. Perehtyminen aiheeseen teorian kautta loi ymmärrystä ja asiantuntemusta tilanteeseen, jossa en ollut ollut osallisena aiemmin. Teoria tuki myös kirjoittamisprosessiani.

Analyysissä käytin laajaa teoreettista ja aineistopohjaista perustaa. Teoriaan perustuvassa analyysissä hyödynsin olemassa olevia teorioita kansainvälisesti vertaamalla eri tutkijoiden tuloksia muun muassa ihmisten tavoista, työhyvinvoinnista, etätyöstä sekä koronapandemian aiheuttamista haasteista. Lisäksi tein vertailuanalyysia useiden eri organisaatioiden välillä. Tietoaineisto koostui havainnoinneistani, keskusteluista henkilöstön ja TYHY-ryhmän kanssa sekä rajatuin tiedoin henkilöstökyselyjen tuloksista. Tulkintojen saamiseksi käytin luokittelua ja yhdistelyä.

Aineistonkeruun ja analysoinnin kanssa tapahtui päällekkäistä ja toistuvaa analysointia. Tietojen keräämisen jälkeen analysoin saamani tietoaineokset ja keräsin sitten lisätietoja, minkä jälkeen analysoin ja keräsin uudet tiedot uudelleen ja taas analysoin. Tutkin dokumentoituja tekstejä useita kertoja saadakseni mahdollisimman objektiivisen tulkinnan. Ryhmittelin rajoitettujen henkilöstökyselyjen tietojen perusteella aiheet neljään luokkaan värin mukaan. Täten pystyin segmentoimaan samat aiheet kokonaisuuksiksi. Suurin osa materiaalista syntyi teorian kautta, koska työhyvinvoinnin kehittäjäryhmä oli uusi tehtävässään ja tarpeena oli tukea ryhmän työtä muun muassa vertailemalla ja tuomalla esille aiemmin hyväksi todettuja toimintoja.

Kaiken tietoaineoksen pohjalta rakensimme TYHY-ryhmän kanssa Biotalousinstituutin henkilöstölle tarkentavan henkilöstökyselyn. Kyselyyn oli aikaa vastata noin kaksi viikkoa. Vastaukset olivat anonyymejä, mutta halutessaan pystyi osallistumaan lahjakorttien arvontaan jättämällä yhteystietonsa. Arvontaan osallistuminen tapahtui erillisen linkin kautta, jolloin nimeä ei pystytty yhdistämään vastaukseen. Kyselyn teemana oli kartoittaa henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmia, tilaa ja saada tietää, mitä työhyvinvointi heille merkitsee. Henkilöstötutkimus tehtiin strategisesti tukemaan jatkoa. Kyselyn tuloksia ja kysymyksiä ei julkaista arkaluontoisuuden vuoksi.

Toisessa vaiheessa eli kenttävaiheessa valitsimme hyvinvointikehitysryhmän kanssa työpajalle kehitystavoitteet henkilöstötutkimustulosten perusteella. Suunnittelimme tarkempaa sisältöä työpajalle (liite 1) sekä sen kulkua useissa kokouksissa. TYHY-ryhmän jäsenet osallistuivat kokouksiin vaihtelevasti, kukin omien työrajoitteidensa mukaisesti. Minä osallistuin jokaiseen

aihetta koskevaan kokoukseen. Työpajan toteuttamisessa käytimme osittaista ongelmanratkaisuprosessia, jossa työpaja rakennettiin seuraavien vaiheiden ympärille: lämmittely, tiivis työs-kentely ja lopetus.

Suunnitteluvaiheen jälkeen siirryin kenttävaiheeseen, jolloin työpaja toteutettiin verkon kautta hybridityöskentelynä käyttäen Zoomia ja Howspacea yhtä aikaa. Howspace on internetissä oleva digitaalinen alusta, joka mahdollistaa osallistamisen ja osallisuuden isoillekin ryhmille yhteisten ajatusten jakamiseksi ja työstämiseksi. Työpajan dokumentointi tapahtui suoraan osallistuvan Biotalousinstituutin henkilöstön kirjaamina vastauksina alustalle. Minä kirjoitin havaintoja päiväkirjaani.

Zoom-verkkokokousovelluksen avulla vuorovaikutus tapahtui keskustelemalla videon ja chat-yhteyden kautta. Zoomissa on omaehtoisesti mahdollista myös pitää videot ja mikit kiinni. Osallistuja pystyy oman kiinnostuksensa mukaan osallistumaan keskusteluun ja kyselyyn esimerkiksi nostamalla käden pystyyn painamalla käsikuvaketta tai vain suoraan avaamalla mikkinsä, mutta myös kirjoittamalla kommenttinsa chat-ruutuun. Kenttävaiheen lopuksi analysoin toimintoja ja tapahtumia, tutkin päiväkirjoja ja Howspace-alustaa sekä teoriaperustaa lisäksi pyysin työpajan onnistumisesta avointa palautetta osallistavalta työyhteisöltä ja TYHY-ryhmältä. Nämä linkittämällä analysoin lopulliset ryhmien tulokset.

Työyhteisön palautteille oli varattu sivu Howspace-alustalta ja vastaajia oli vähemmän kuin puolet. Tarkempaa määrää ei pysty anonyymiyden takia tietää, koska joku on voinut kommentoida useammankin kerran. Ohjeistuksessa pyysin vapaita kommentteja kehitysideoista, työpajan toteutuksesta, kiinnostavuudesta ja muista asioista, jotka osallistajat kokivat tärkeäksi, kuten työpajan toimivuudesta. Kerroin myös, että kaikki kommentointi tapahtuu anonyymisti. TYHY-ryhmälle annoin ohjaavat kysymykset etukäteen, jotta he pystyisivät kohdistamaan ajatuksensa jo valmiiksi tiettyihin aiheisiin. Tämä oli lisäksi ryhmän toive. Palautetta sai antaa myös muista aiheista, jotka henkilö koki tärkeäksi. TYHY-ryhmän jäsenistä jokainen antoi palautetta. Ohjaavat kysymykset olivat:

- Tukiko työpaja TYHY-ryhmän tavoitteita?
- Oliko Satun toiminta objektiivista, osallistavaa ja motivoivaa?
- Saiko TYHY-ryhmä työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen BTI:llä?
- Kuinka työpajaa olisi hyvä kehittää, jotta se tukisi työhyvinvoinnin kehittämistä BTI:llä?

- Kerro kaikista kohdista joku esimerkki.

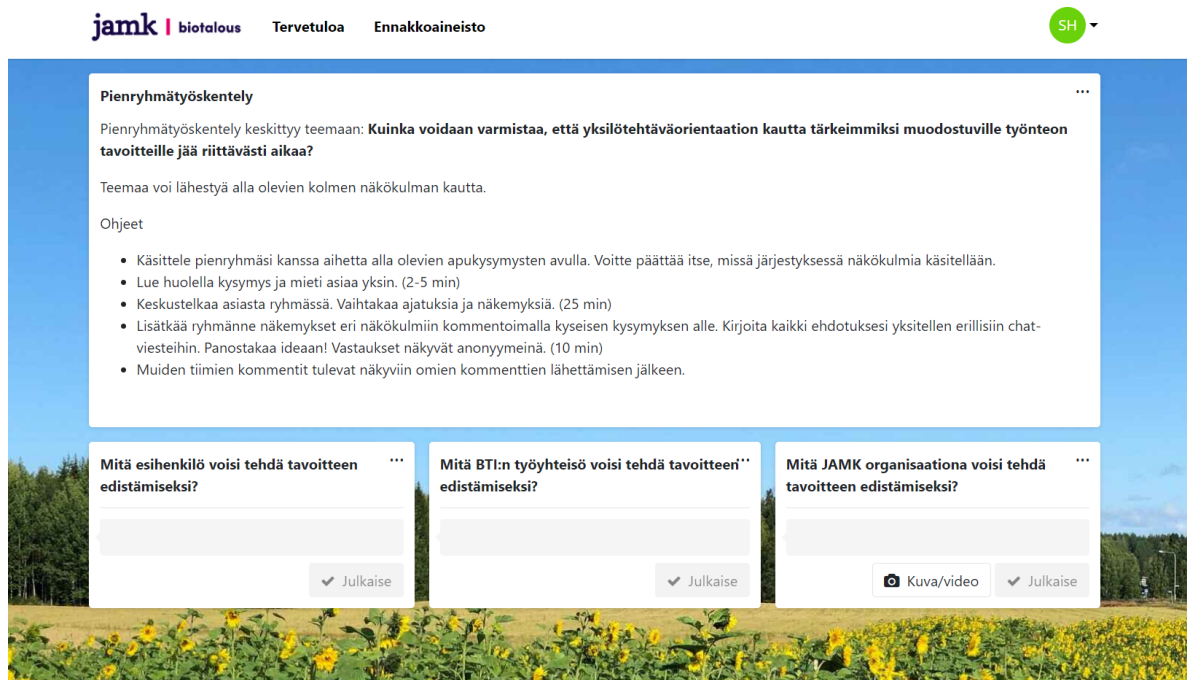
Keräsin palautteet yhteen ja analysoin tulokset yhdistelemällä ja luokittelemalla. TYHY-ryhmän ja työyhteisön palautteet olen käsitellyt erikseen omina ryhminään.

5.2 Työpajan fasilitointi

Työpaja toteutettiin hybridityöskentelynä sekä Zoomissa että Howspaceissa. Pohdimme työpajan sisältöä ensin ryhmän kanssa, ja sen jälkeen pohdin kysymyksiä myös ohjaajani kanssa. Valitsin vaihtoehtoisista kysymyksistä työpajan orientoivaksi yksilötehtäväksi ”Mitkä ovat työmme tärkeimmät tavoitteet”. Niin sanotuksi pääkysymykseksi pienryhmätehtävään muotoiltiin TYHY-ryhmän kanssa ”Kuinka voidaan varmistaa, että yksilötehtäväorientaation kautta tärkeimmiksi muodostuville työnteon tavoitteille jää riittävästi aikaa?” Kysymystä ohjasi kolme apukysymystä (ks. kuva 1). Viimeiseksi työpajakysymykseksi yksilötehtävään valitsimme ”Miten vaalimme työyhteisömme voimavaroja?”. Kysymyksen tarkoitus oli jättää positiivinen kaiku ja tunne siitä, että tässä hetkessä on paljon hyviä asioita, joihin kannattaa tulevaisuudessakin panostaa.

Työpajan toteutukselle meillä oli mahdollisuus käyttää henkilöstölle varatun BTI:n kuukausi-infon kellonaika huhtikuussa 2021. Johdon mielestä työpaja oli niin tärkeä, että kuukausi-infoa voitiin nipistää hyvin lyhytkestoiseksi, jolloin työntekijöiden ei myöskään tarvinnut ottaa erikseen aikaa muista omista töistään. Työpaja pidettiin siis infon aikana. Työpajalle oli varattu aikaa 2 tuntia ja 10 minuuttia. Aikataulu (ks. liite 1) muuttui hiukan työskentelyn aikana ja loppuun varatusta 15 minuutin hetkestä nipistettiin lisäaikaa yhteiselle keskustelulle, koska keskustelu sai voimakasta kiinnostusta osallistujilta pienryhmätyöskentelyn jälkeisen yhteenvedon aikana. Eli loppukysymys alkoi noin kymmenen minuuttia myöhässä. Työpaja loppui noin viisi minuuttia etuajassa.

Koko henkilöstölle tiedotettiin TYHY-ryhmän toiminnasta ja tulevasta työpajasta etukäteen useammassa sähköpostiviestissä ja verkkokokouksissa. Heitä muistutettiin myös ennakkotehtävästä. Ennakkotehtävänä oli tutustuminen alustalla oleviin tietoihin sekä mahdollinen kommentointi ennen työpajaa. Viimeisin muistutus lähti hetki ennen työpajaa osallistumislinkin kanssa. Jokaisessa hetkessä henkilöstöä pidettiin myös ajan tasalla jatkosta ja kerrottiin, että hyvinvointityö on kehitystyö, joka jatkuu työpajan ja kyselyjen jälkeenkin.



Kuva 1: Kuvakaappaus pääkysymyksestä Howspace-alustalta

Fasilitaattorina ohjasin sekä TYHY-ryhmän että Biotalousinstituutin koko henkilöstön työskentelyä niin, että se toimi mahdollisimman tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Avustavien fasilitaattorien tehtävänä oli toimia työyhteisön tehokkaan työskentelyn tukena ohjaamalla keskustelut pysymään aiheessa. He huolehtivat myös, että ryhmät kirjjasivat toimintaehdotuksensa alustalle siihen varattuun kommentointikohtaan. Kaikki fasilitaattorit mahdollistivat ja osallistivat yhteisöä tuottamaan tavoitteellista sisältöä ja toimimaan ryhmävuorovaikutuksen edistäjinä.

Työyhteisön mielestä Howspace oli erittäin hyvä foorumi yhteisön tukemiseen ja työpajojen järjestämiseen, koska nimettömällä kommentointimahdollisuudella pystyttiin tuomaan esiin kaikki arkaluonteisemmatkin näkökohdat ja tietojen luisuminen ulkopuolelle ei ollut mahdollista. Vastauksia ei pysty yhdistämään henkilöihin ilman, että itse ryhmä tai yksilö siitä kertoo. Jokainen sai oman henkilökohtaisen kutsulinkin sähköpostiinsa, minkä vuoksi ei ollut mahdollisuutta kulkeutua väärälle sivulle, kunhan klikkaa sähköpostiinsa tullutta linkkiä.

Turvallisuuden näkökulmasta työhyvinvoinnillisten ja arkaluontoisten asioiden käsittely sujui alustalla luotettavasti. Halutessaan hybridityöskentely mahdollisti myös yhteisessä hetkessä äänten kommentoinnin. Näin ajatuksia pystyi jatkojalostamaan pienryhmätyöskentelyn jälkeen koko työyhteisön kanssa. Osallistujat pitivät keskustelua tärkeänä, koska pienryhmien ideat

saatettiin näin kaikkien ryhmien tietoon välittömästi, ja jotkut kysymyksistä saivat myös välittömän vastauksen. Kaikki kirjoitetut kommentit ovat jatkossa alustalla säilössä, jolloin niihin voi tarvittaessa palata. Työpajaan liittyvää keskustelua pystyi myös jatkamaan ja tuomaan esiin uusia näkökulmia, jos työpajaan ei voinut osallistua toteutuksen aikana. Tavoite on, että yhteisöllisesti etenevä hyvinvointityö jatkuisi tuossa samassa työtilassa toisiaan seuraavina vaiheina.

Osallistujat pohtivat työpajan haasteen vakavuutta. Huolta herätti, että työpajassa todetut asiat eivät etene tai unohtuvat. Osallistujat pitivät erittäin tärkeänä muuntaa toimintaideat konkreettisiksi toimiksi. Työhyvinvoinnin kehittämistä pidettiin välttämättömänä ja tärkeänä aiheena. Positiiviseksi seikoiksi osallistujat luettelivat muun muassa keskustelun, rennon tunnelman, aikataulutuksen ja rytmityksen. Osallistujien mielestä osallistuminen oli tärkeää ja helppoa. Yhteisöllisyys, vaikuttaminen sekä kuulluksi tuleminen olivat todella arvostettua. Aikataulullisesti erityisesti arvostettiin aikaa mieltä ja keskustella rauhassa yksin sekä yhdessä. Pienryhmien koko, joka pääasiassa pidettiin kolmen hengen kokoisina, oli osallistujien mielestä toimiva. Osa ryhmistä oli neljän hengen kokoisia. Osallistujista kaikki, niin sanottuun pääkysymykseen eli pienryhmätyöskentelyyn asti mukana olleet, pysyivät pienryhmissä tehtävän loppuun asti.

Työyhteisön mielestä alusta toimi työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeeseen hyvin. Se oli kätevä työkalu ison ryhmän pienryhmätyöskentelyyn. Tässä työpajassa sekä yksittäisiä tehtäviä että pienryhmätehtäviä kommentoitiin anonyymisti. Alustasta vastannut fasilitaattori kasasi teemaklusterilla yhteenvedon kolmen pääkysymyksen kohdalla. Teemaklusteri nosti ylimmäksi eniten pohditut toimenpiteet. Teemoihin emme kommentoineet emmekä ottaneet kantaa, koska se ei ole fasilitaattorien tehtävä. Osallistujien mielestä tekoäly tunnisti oikeat asiat.

Työpajan aikana todettiin, että teknisesti työpaja sujui hyvin. Esimerkiksi liittymisessä ei ollut haasteita. Ja koska jokaisella TYHY-ryhmäläisellä sekä minulla oli co-host-oikeudet eli käyttöoikeudet rajattuihin toimintoihin, pystyimme seuraamaan pienryhmien työskentelyä tarvittaessa menemällä huoneeseen. Ainoa haaste koettiin yhden avustavan fasilitaattorin kohdalla, koska siinä hetkessä tuntemattomasta syystä hän ei päässyt hyppimään pienryhmien välillä. Tämäkin haaste ratkesi sillä, että Zoomin kokouksen kokoonkutsuja eli host, jolla on täydet käyttöoikeudet, siirsi avustavan fasilitaattorin aina pyydettyä seuraavaan ryhmään ohjaamaan.

Työpajassa tuli useita merkittäviä ehdotuksia, joita TYHY-ryhmä lähtee työstämään. Jatkotoimiin on sovittu aikataulu ja konkreettisia tehtäviä. Vastauksia ei tuoda tässä julkaisussa tarkemmin esille, koska ne sisältävät arkaluontoisia seikkoja.

5.3 TYHY-ryhmän tukeminen

Pidimme työhyvinvoinnin kehittämistiimin kanssa kokouksia tarpeen ja aikaresurssien puitteissa noin kahden viikon välein. Organisaatio on resursoinut koko vuodelle yhteensä 225 tuntia tiimin käytettäväksi. Teimme tiivistä yhteistyötä ryhmän kanssa koko kevätkauden 2021 ajan. Minun työtuntejani ei laskettu tähän kokonaistuntimäärään.

Arkaluontoisuuden vuoksi sovimme, että en lue henkilöstötutkimuksia, vaan kuuntelen ryhmän sieltä esille tuomia ajatuksia. Lisäksi TYHY-ryhmä pohti kehityskohteita omista lähtökodistaan. Tuin ryhmän työskentelyä kertomalla ajankohtaisten tutkimusten tuloksia ja artikkeleita, ohjaamalla keskustelua sekä auttamalla henkilöstökyselyn teossa ja kyselyn tuloksien analysoinnissa.

Kävimme tiimin kanssa vuoden 2020 hyvinvointikyselyt läpi yleistasolla. Lisäksi analysoimme vuoden 2021 henkilöstökyselyä. Koska vuoden 2021 JAMK-tasoinen kysely oli hyvin suppea ja kysymykset hyvin yleistäviä sekä koskivat osittain koko JAMK:n organisaatiota, niin kysely nähtiin liian laajana tukemaan selkeästi tämänhetkistä työtä. TYHY-ryhmän tarkoitus oli tutkia ainoastaan Biotalousinstituutin henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseen tarvittavia näkemyksiä ja siksi koko organisaatiota koskeva kysely ei vastannut laajoilla kysymyksillään tähän tarpeeseen. Lisäksi kysymykset eivät vastanneet niihin työhyvinvoinnillisiin haasteisiin, joita aiempi kysely oli ehdollistanut. Näiden perusteella rakensimme yhdessä Biotalousinstituutin työntekijöille työhyvinvoinnin näkökulmasta koostuvan kyselyn, joka toteutettiin ennen työpajaa tarkoituksena saada työpajan työstämiseen sopivat aiheet. Henkilöstökyselyitä ei tuoda tässä opinnäytetyössä tarkemmin esille, koska ne sisältävät arkaluontoisia seikkoja.

Toin asiantuntijuuteni puitteissa esille ehdotuksia työpajan toteutuksesta sekä sen sisällöstä. Tuin TYHY-ryhmän työskentelyä myös esittämällä lisäkysymyksiä ja pohdintoja kokouksissa. Tarkoituksenani oli fokusoida paikoin laajaksikin ampaisevaa keskustelua. TYHY-ryhmän kanssa pidettyjen tapaamisten ja niistä saatujen tietojen perusteella käytin luokittelua henkilös-

tökyselyjen tulosten segmentoinnissa työpajassa keskusteltavien aiheiden selvittämiseksi. Rajasin asioita neljän teeman alle. Arkaluontoisuuden vuoksi teemoja ei esitellä opinnäytetyössä tarkemmin.

Työpajan roolitus jakautui seuraavasti: kaksi TYHY-ryhmän jäsentä vastasi pienryhmien fasilitoinnista, yksi huolehti kokonaisuuden ajanhallinnasta, yksi piti huolta teknisestä toteutuksesta ja yksi vastasi teknisten vikojen haasteista. Howspace-alustan luominen oli pääasiassa TYHY-ryhmän teknisen osaamisen hallussa. Työpajaa pidettiin tärkeänä ja se koettiin onnistuneeksi monilta osin. TYHY-ryhmässä koettiin, että asiantuntijuuteni ja tukeni kautta ryhmä sai konkreettisia ideoita esimerkiksi ryhmän fasilitointiin ja ohjaamiseen. Työpajan avulla he saivat tietää kehitysehdotuksia tulevia työhyvinvoinnillisia toimiaan varten. Työyhteisöä saatiin osallistettua työhyvinvoinnin pohdinnassa, ja myös johdon koettiin saavan työkaluja. Työpajan keskittyminen enimmäkseen yhteen asiaan haastoi TYHY-ryhmää vielä jälkikäteenkin, sillä monien mielestä henkilöstökysely olisi edellyttänyt useiden aiheiden perusteellisempaa käsittelyä työpajassa. Toisaalta TYHY-ryhmä näki, että aikaresurssien puitteissa ei enempää olisi pystynyt käsittelemäänkään.

Jotkut TYHY-ryhmästä katsoivat, että pääkysymyksen ohjeistus olisi ollut tärkeää kohdentaa yhdellä tarkentavalla lisäkysymyksellä selkeämmin myös yksilötasolle. Pääkysymykset kohdistuivat esihenkilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasoisesti (ks. kuva 1). Työyhteisöä kohtaan aseteltu kysymys oli ajateltu koskettavan myös yksilöä. Moni koki, että tärkeimmät asiat kuitenkin nousivat tämän työpajan kautta esille.

Ajallisen sijaintinsa vuoksi maanantaiaamu työpajatoiminnalle koettiin kuitenkin haastavaksi ja, että työskentely verkossa voi olla monille haastavaa. Lisäksi joku mietti, että olisiko saatu enemmän osallistumisia ennakkotehtävään, kun työpajaa olisi korostettu tai markkinoitu vahvemmin hyvissä ajoin. Työpaja oli kaikkien mielestä kestoiltaan lyhyehkö. Toisaalta se sai myös kiitosta napakkuudestaan. Fasilitaattorina minut nähtiin rohkaisevana, positiivisena, objektiivisena ja paikoittain ujona.

Positiivinen lähestymistapani koettiin erittäin hyvänä. Toisaalta toivottiin enemmän konkreettisempaa otetta. Työpajan koettiin monin kohdin onnistuneesti tuomaan osallistujien äänet kuuluviin. Työryhmän tukemisessa käyttämäni metodi ohjasi hyvin ja se sai ryhmäläiset pohtimaan asioita myös muista kuin omista näkökulmista. Kehitysryhmä kertoi saaneensa tavoitteiden mukaista aineistoa Biotalousinstituutin henkilöstökyselyaineiston päälle. Ryhmä koki, että tämän

myötä heillä on riittävästi dataa jatkaakseen työskentelyä konkreettisten toimien eteen. Työpajasta koettiin saaduksi lähes valmiita toimintamalleja, ideoita, jotka vielä vaativat työstämistä sekä konkretisointia vaativia aihioita. Työni ja tukeni koettiin TYHY-ryhmässä hyvin hyödyttäväksi ja vastasin tavoitteisiin.

6 YHTEENVETO TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA

6.1 Johtopäätökset asiantuntijatyöstä

Opinnäytetyö tehtiin Covid -19-pandemian epävarman ja tuntemattoman tulevaisuuden aikana ja koska globaalien tutkimusten mukaan etäyhteistyö on koettu haastavaksi. Toisaalta etätyötä pidetään mahdollisuutena itsenäiseen päätöksentekoon ja mahdollisuutena kehittää työmenetelmiä. Tehtävien välillä hyppääminen kuitenkin kuluttaa ihmistä ja heikentää hyvinvointia. Lähes 70 % työtyytyväisyyttä heikentävistä aiheista rakentuukin yhteenkuuluvuuden, oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden tunteiden kautta. Lisäksi etätyö ei aktivoi aivoja samalla tavalla kuin siirryttäessä fyysisesti työn ja yksityiselämän välillä. (Hakanen & Kaltiainen 2020, 5–8.) Koska etätyöskentely todennäköisesti vahvistuu tulevaisuudessa, työhyvinvointi ja työn merkitys korostuvat uudesta näkökulmasta. Biotalousinstituutilla haluttiinkin uutta lähestymiskulmaa myös työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Tämän työn tavoitteena oli tukea työhyvinvoinnin kehitysryhmää. Työn tarkoituksena oli tukea heitä vahvistamaan Biotalousinstituutin työyhteisön epävarmuustaitoja. Tavoitteena oli myös esittää ideoita jatkokehitykseen ja arvioida JAMK Biotalousinstituutin työyhteisön hyvinvoinnille tarvittavia toimenpiteitä. Opinnäytetyön kehitystyötä ohjaava kysymys oli, miten epävarmassa tilanteessa tuetaan työhyvinvoinnin kasvattamista. Lisäkysymyksenä oli, miten työhyvinvoinnin kasvattamisen tukeminen koettiin.

Työmaailmassa voi tuntua, että ei ole enää aikaa tai tarvetta ohjata alaisia. Erityisesti asiantuntijatyön johtamisessa on havaittu voimakkaita muutoksia kohti itseohjautuvuutta. Esihenkilöt ovat tietoisesti pyrkineet lisäämään alaistensa vaikutusmahdollisuuksia, vastuullisuutta ja vapautta esimerkiksi synnyttämällä itseohjautuvia tiimejä tai monipuolistamalla tehtäviä (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020, 247–248; Martela 2021, 6). Ja vaikka ihminen usein pyrkiikin psykologiseen kasvuun ja hyvinvointiin, omien taitojensa kehittämiseen, haasteiden voittamiseen, sisäiseen tasapainoon ja itsemääräytymiseen, silti yksilö tarvitsee toimintaansa ympäristön tukea ja rajoja (Leinikki 2021, 10). Tämän vuoksi on tärkeää huomioida työyhteisöä yhdistäviä tekijöitä ja pohtia erilaisia yhteisöohjautuvuuden malleja. Asiantuntijan työ hyötyy toisten asiantuntijoiden taidosta (mt. 9) ja yhdessä toimiminen tekee organisaatiosta älykkään (Keva 2018, 11–13).

Kaksijakoisuus vaikuttaa kuitenkin voimakkaasti siihen, miten henkilö tulisi kohdata. Ambiva-
lenssi hidastaa usein toimintaa, mutta se voi myös auttaa muuttamaan asenteita. Asenne ei kum-
minkaan ole hyvä tai huono, vaan sen tavoite on auttaa näkemään asioita yksinkertaisemmin,
toimimaan mentaalioppaana, auttamaan ja tulkitsemaan viestintää sekä huomaamaan hyödyt.
Toistuvasti negatiivisille ilmiöille altistuessaan negatiivinen asenne voi alkaa voimistua ja il-
miöstä tulee normaali olotila. Vaikuttamisen yhteydessä tulisikin miettiä, miten saada henkilö
vastaanottavaiseksi. Kestävimmät muutokset ovat peräisin positiivisesta, tietoisesta ja analyyt-
tisestä asenteesta. Huumorin käyttö asiantuntijan työssä on kuitenkin haastavaa, koska se voi
kumota vastaanottajan näkemyksen kertojan ammattimaisuudesta. Imartelu taas voi johtaa
kuuntelijan positiivisempaan mielentilaan. (Honkanen 2016, 79–81, 101.)

Vertailuanalyysissä oli kolme erilaista organisaatiota ja kaikki kokivat hyötyjä ja haasteita tii-
mityöskentelystä ja yhteisöohjautuvuudesta. Suurin hyöty tuli tiimeistä, jotka saivat ohjausta ja
tukea jonkinlaiselta mentorilta. Mentorin saatavilla olo oli mahdollistettu palkkaamalla hänet
siihen työhön kokoaikaisesti. Jos yrityksessä jouduttiin kohtaamaan muutokset nopeasti ilman
vertaistukea, muutos koettiin raskaaksi. OP Ryhmän työhyvinvointiin panostettiin palkkaa-
malla Uudistamisheimoon lisäksi osa-aikaisia eri osastoilla työskenteleviä OP Ryhmän työnte-
kijöitä. Osa-aikaiset työntekijät viettävät vähintään 50 % työajastaan heimossa ja voivat sitou-
tua työskentelemään vain puoli vuotta tai kauemmin omien etujensa mukaisesti. Osa-aikaiset
työntekijät työskentelevät muun ajan omalla osastollaan. (Salovaara & Mäkkeli 2021, 56–57.)
Asiantuntijatyössä heimotyö toimii erinomaisesti, koska malli tukee yhdessä toimimista jaka-
malla tietoa eri osastojen välillä, jolloin osaamisen tunnistaminen tehostuu. Tämä lisää lä-
pinäkyvyyttä, vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

Uudistamisheimon työskentelytapa toimii sirpaloituneessa ja vaihtelevassa työympäristössä,
koska heimo keskittyy kerrallaan vain muutamaan asiaan ja niistä viestitään tehokkaasti yhtei-
sön kesken. Kun asiantuntijoiden kokouksesta toiseen minuutissa vaihtaminen rasittaa mieltä
ja haastaa luovuutta (Metso 2021, 19), niin Uudistamisheimon mallissa pääsee innovoitumaan
ja käsittelemään uutta asiaa nopeammin kuin tilanteessa, jossa nämä kaikki hoidetaan päällekkäin.
Aivojen annetaan keskittyä samoihin asioihin pidempään, mikä vähentää henkistä painetta
tavoitteellisuuden ja suorittamisen sijasta.

Kaiken kokoavana voi sanoa, että asiantuntijalle osallisuuden tunne on tärkeää ja se tarkoittaa
sellaista vuorovaikutussuhdetta, jossa pystyy tekemään merkityksellistä yhteistyötä ja tuntuu,
että ympäristö on hallittavissa ja ennakoitavissa. Osallisuus tarkoittaa liittymistä, kuulumista ja

yhdessäoloa sekä yhteensopivuutta ja mukaan ottamista. Se on osallistumista, vaikutusvaltaa ja demokratiaa. Osallisuudella vaikutetaan oman elämän kulkuun ja mahdollisuuksiin. Kun saa positiivista palautetta tekemisestään, tuntuu varmalta. Osallisuuden tunnetta lisää myös saatu apu, kun toteaa sitä todella tarvitsevansa ja toisaalta tunnetta lisää se, että pystyy tarjoamaan apuaan myös kollegalle. Tärkeää on mahdollistaa yksilölle merkityksellisten asioiden tavoittelu ja johonkin ryhmään kuuluminen. Tunne vaikuttamisesta oman työn kulkuun, ja että sillä on tarkoitus, on oleellista työhyvinvoinnin kannalta. (Isola, Kaartinen, Leemann, Lääperi, Schneider, Valtari & Keto-Tokoi 2017, 3, 5, 54–55.)

6.2 Johtopäätökset työpajan toteuttamisesta

Fasilitointi tarkoittaa rakentavan dialogin järjestämistä ja mahdollistamista eri sidosryhmien välillä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Tieteen termipankki 2020). Vaikuttaminen tarkoittaa sellaista toimintatapaa, jossa pyritään saamaan ihmiset ajattelemaan tai toimimaan toivotulla tavalla tai saamaan ihminen tekemään toisenlaisia päätöksiä (Honkanen 2016, 19). Fasilitaattorin tehtävä ei kuitenkaan ole antaa valmiita ratkaisuja. Vaikuttamisessa taas pyritään joko tiedostamatta tai tiedostaen tuomaan omia näkemyksiä esille toiveena ajattelun tai asenteen muutos. Vaikuttamisen varjopuolina onkin manipuloinnin mahdollisuus sekä hyväksikäyttö. (Mt. 22–23.)

Ulkopuolisena henkilönä toin uutta perspektiiviä ja objektiivisuutta työskentelyyn. Tukeni koettiin ohjaavaksi ja asiantuntevaksi. Mutta muutoksilla työtavoissa voi olla haitallinenkin vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja kykyyn työskennellä (Väänänen & Lehtinen 2020; Leinikki 2021, 6). Työskentelytapojen muuttamista voidaankin joutua harkitsemaan aina uudelleen ihmisten työkyvyn ylläpitämiseksi vaihtelevassa työelämässä. Fasilitaattorin, johtajan tai valmentajan tehtävä onkin luoda yhteyttä ja luottamussuhdetta ryhmäänsä. Vasta luottamussuhteen synnyttyä on mahdollista vaikuttaa, koska vastaanottajan asenne on vastaanottavaisempi (Honkanen 2016, 78–80).

Ryhmän tukemisessa työpajan alkuvaiheessa on tärkeä luoda aluksi yhteyttä ja sitouttaa henkilöitä tilanteeseen. Fasilitaattorin tai ryhmän vetäjän tulee huolehtia, että paikalla olijat sisäistävät syyn paikallaoloonsa. (Honkanen 2016, 184.) Paras tapa osallistaa kaikki mukaan onkin perustelu. Fasilitaattorin tulee kertoa, miksi mitään tehdään ja mikä on tavoitteena sekä minkä takia työ toteutetaan. Vaikka ryhmätyöskentely auttaa isossa mittakaavassa ymmärtämään ja

työskentelemään tehokkaammin sekä vaikuttamaan asioihin, niin ryhmän jäsen arvostaa yksilötasolla osallistumisen mahdollisuutta yhteisöön, yhteenkuuluvuutta ja yhdessä tekemistä (Nijstad & van Knippenberg 2008, 246).

Koska etätyö edellyttää usein siirtymistä useiden laitteiden ja toimintojen välillä ja se voi olla stressaavaa työhyvinvoinnille, toisen tunteminen entuudestaan voi helpottaa työskentelyä lyhytkestoisessa työpajassa. Tutun kanssa työskentely voi edistää vuorovaikutusta, vähentää väärinkäsityksiä, auttaa ratkaisemaan konfliktitilanteita ja nopeuttaa asioiden käsittelyä (Laajalahti 2014, 286). Toisaalta keskustelun subjektiivisesta näkökulmasta johtuen voi henkilöiden kesken syntyä myös ristiriitoja. Lisäksi motivaatioon ja innostukseen osallistua yhteistyöhön vaikuttavat monet muut tekijät, kuten tarpeet, arvot, tunteet ja persoonallisuus. Ulkoiset motivaatiolähteet ovat eräänlaisia palkintoja, esimerkiksi seuraamuksia, sosiaalisia odotuksia, vaatimuksia tai arvoja. (Honkanen 2016, 133.)

Työpajasta palautetta antaneet kokivat, että työpaja oli hyvin järjestetty, rento ja mahdollisti vuoropuhelun sekä itsensä että yhteisön kanssa. Työhyvinvoinnin kehittäminen onkin pitkä prosessi, jossa on otettava huomioon sisäisten seikkojen lisäksi monet ulkoiset tekijät, joihin ei voida aina vaikuttaa. Ryhmätoimintoihin vaikuttaminen vaatii kuitenkin järjestelmällistä ja tietoa, mutta ei liian läpitunkevaa, prosessia. Ryhmää kehitetään rakentamalla luottamusta, keskustelemalla työtehtävistä, olemalla läsnä, miettimällä toisen osapuolen näkökulmaa ja pitämällä hauskaa yhdessä (Laajalahti 2014, 288).

Sitouttaminen on vetäjän vastuulla ja jos yhteisö tukee tätä, saadaan kaikki varmemmin mukaan toimintaan. Minun tehtävänäni oli luoda läsnäolijoille psykologinen turvallisuuden tunne ja varmistaa, että he omaksuivat olevansa asiantuntijoita tässä tilanteessa. Fasilitaattorin tehtävä onkin mahdollistaa osallistujien mielipiteen ilmaiseminen ja sitouttaa yhteiseen tekemiseen. Tehokkain tapa tehdä tämä oli antaa vaikuttava syy, miksi tätä tehdään ja mikä on tavoite.

Työpajan tavoitteena oli löytää toimintaideoita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työpaja sisälsi kolmivaiheisen tehtävämallin. Työpajan pääkysymystä käsiteltiin kolmen ja neljän hengen ryhmissä, koska pienet ryhmät toimivat parhaiten työpajojen pienryhmätyöskentelyssä (Nijstad & van Knippenberg 2008, 262; Poussa ym. 2021, 5; Penttinen 2021). Palautetta antaneiden osallistujien joukossa ajateltiin, että kolmen hengen ryhmä oli sopivan kokoinen. Alku- ja loppukysymykset olivat yksilötehtäviä.

Zoomin ja Howspacen välisen hybridityöskentelyn koettiin olevan miellyttävä ja sopivasti ajoitettu. Työpaja mahdollisti turvallisen ympäristön ohjattuun ja tavoitteelliseen toimintaan itselle tärkeissä asioissa. Maanantaiaamu työpajalle oli kuitenkin haastava. Onkin hyvä, että kehitys-idea tuli esille, koska kehitys-ideat vievät työtä eteenpäin ja helpottavat lähestyttävyyttä. Oikein analysoitu, objektiivinen ja rakentava kritiikki on parhaimmillaan arvokas resurssi toiminnan parantamiseksi (Lievonen 2020). Kehittymisen kannalta onkin ratkaisevan tärkeää havaita asiat, jotka saattavat estää saavuttamasta vielä parempia tuloksia.

Ajallisesti työpajoille olisi hyvä varata vähintään neljä tuntia (Penttinen 2021). Koska meillä oli kuitenkin aikaa 2 tuntia 10 minuuttia, tuli työpajan sisällön ja kulun olla tarkan aikataulun mukainen ja vain yhdellä syvällisemmällä kysymyksellä. Aikataulutukseen tähän työpajaan tehtiin tarkalla suunnittelulla ja joustavuus huomioiden. Siksi pystyimme huomioimaan muutokset ja lisätä kysymyksiin hiukan vastausaikaa, jotta osallistujat pystyivät tuomaan niitäkin näkemyksiä esille, joille koki vielä olevan tarve.

Aikataulun (ks. liite 1) loppuun varatusta 15 minuutin hetkestä otettiin lisäaikaa yhteiselle keskustelulle, koska vuoropuhelu herätti osallistujissa suurta mielenkiintoa pienryhmän jälkeisen yhteenvedon aikana. Siirsin loppukysymyksen alkua noin kymmenen minuuttia myöhemmäksi saatuaani yksityisviestin avustavalta fasilitaattorilta, että lopussa heille varattuun hetkeen kertoa jatkotoimenpiteistä riittää vain pari minuuttia. Aikataulun muuttaminen ei haitannut, koska olin varannut loppuun reilusti aikaa juuri tällaisen tilanteen vuoksi. Lisäksi ennakkovalmistelujen perusteella tiesin loppuun varatun toimenpiteen sisällön ja arvioidun keston. Tavoitteenani olikin, että osallistujat pääsevät lähtemään mieluummin ajoissa kuin myöhässä. Keskusteluinnostasta ja aikataulun joustamisesta huolimatta tämä työpaja loppui noin viisi minuuttia etuajassa. Työpaja osallisti osallistujia vielä kahden viikon ajan työpajan jälkeenkin, jolloin osallistujat pääsivät kommentoimaan ja tykkäämään oivalluksia tai keksimään lisää toimintaideoita. Tavoitteena oli tunne siitä, että jokaisella on aito mahdollisuus vaikuttaa. Opinnäytetyön ei ollut tarkoitus seurata jälkitoimenpiteitä, vaan työ jäi TYHY-ryhmälle, ja siksi en tarkastele jälkitoimia enempää.

Osallisuuden tunne on keskeinen työhyvinvoinnin mittari. Osallistuminen yhteiseen toimintaan, joka vie kohti yhteisiä tavoitteita ilman hylätyksi tulemisen pelkoa, rakentaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yksilön on tärkeää tuntea tulleensa huomatuksi ja kuulluksi. (Terveystieteiden tutkimuskeskus ja työhyvinvointin tutkimuskeskus 2021.) Fasilitaattorin roolissani en kommentoinut tai tuonut esille mielipi-

teitä, mikä Penttisen (2020, 3–18) näkemyksen mukaan kasvattaa osallistujien psykologista turvallisuuden tunnetta, yhteisen suunnan luomista, yhteisön omien tavoitteiden saavuttamista sekä ideoiden visualisointia. Jonkin verran työpajan aikana oli kuitenkin avustavien fasilitaattorien kommentointia, mikä ei ole suotavaa. Fasilitaattorin tulisi pystyä olemaan objektiivinen ja antaa osallistujien tuoda näkemyksiään esille. TYHY-ryhmällä on kuitenkin mahdollisuus tuoda näkemyksiään esille useinkin ja heillä on vahva mahdollisuus vaikuttaa, koska käyvät usein vuoropuhelua johdon ja työhyvinvoinnin kehittämissyöryhmän kanssa. Lisäksi ryhmä vaikuttaa toteutettaviin tuloksiin ja toimenpiteisiin. Jos jäsen tuo kaikille tarkoitettussa tilaisuudessa omia näkemyksiään esille, se voidaan luokitella koko TYHY-ryhmän näkemykseksi ja silloin osallistujista voi tuntua, että ryhmä on jo päättänyt toimintamallistaan eikä yksilön mielipiteellä ole enää merkitystä. Henkilön osallisuuden tunne voi tipahtaa ja vaikuttaa pitkällekin esimerkiksi osallistumattomuutena. Osa ryhmäläisistä tiedostikin tämän ja kävimme asiasta keskustelua sekä ennen että jälkeen tapahtuman.

Yksilön vaikuttamisen mahdollisuus kasvattaa luottamusta ympäristöön ja tukee sitoutumista yhteiseen toimintaan. Vaikuttaminen tukee yksilön merkityksellisyyden tunnetta yhteisön jäsenenä ja näin ollen kasvattaa yhteisön henkistä pääomaa. Osallistujien palautteen mukaan osallistumisen mahdollisuus oli kuitenkin tuntuva ja tuettua. Vaikuttamisen mahdollisuus koettiin hyväksi.

TYHY-ryhmästä 100 % antoi palautetta työpajasta ja työpajaan osallistujista pieni osa. Työpajasta saadun palautteen perusteella tuen yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoutin henkilöstöä sekä TYHY-ryhmää. Pääkysymyksen ohjeistus oli kuitenkin jäänyt kohdentamatta tarkentavalla lisäkysymyksellä tai selkeämmällä ohjeistuksella. Olisi ollut tärkeää, että olisin suunnannut kysymyksen asettelun tarkemmin myös yksilötasolle. Niin sanotut pääkysymykset kohdistuivat esihenkilö-, työyhteisö- ja organisaatitasoisesti (ks. kuva 1). Työyhteisötason oli tarkoitettu mahdollistaa ideointi myös oman itsensä kannalta, mutta ohjeistus jäi siltä kohdin epäselväksi. Jos osallistuja kokee, ettei pääse ilmaisemaan ajatuksiaan vapaasti ja kertomaan kaikkea, mitä hän haluaa aiheesta sanoa, voi luottamus ja sen myötä sitoutuminen kärsiä (Seppälä ym. 2012, 335; Kankainen 2020, Leinikki 2021, 6, 10, 18). Fasilitaattori pystyykin huolellisella suunnittelulla miettimään aikataulun niin, että se antaa tilaa nopeillekin muutoksille. Pääkysymys olisi vaatinut tarkennusta. Asia huomioitiin kuitenkin loppukysymyksessä, kun TYHY-ryhmän jäsen korosti tällöin mahdollisuutta tuoda tarkemmin yksilötasolla omien toimien kautta voimavarojen vaalimista ja toimintaideoita työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Tutkimukseni mukaan työpajatyöskentelyssä koettiin yhteisöllisyyttä ja vaikutuksen mahdollisuus oli selkeää. Toisaalta toimiminen tavalliseen tapaan, epävarmuudessa eläminen tai muutoksen kohtaaminen voi lisätä pelkoa muuttumattomuudesta, siksi korostin tuotosten eteenpäinviemistä ja näiden asioiden esille tuomista säännöllisesti. Hyvä suunnitelma on muutoksen perusta. Osallistuminen, osallistaminen, sitoutuminen, avoimuus ja yhteisöllisyys lisäävät työhyvinvointia. Merkittävä näitä yhdistävä tekijä on luottamus, joka kulkee käsi kädessä työhyvinvoinnin kanssa.

6.3 Johtopäätökset TYHY-ryhmän tukemisesta

Työhyvinvoinnin mahdollisuuksien näkeminen ja edistäminen vaatii paljon resursseja, mutta erityisesti aikaa. Pysyvien asennemuutosten saavuttaminen edellyttää systemaattista prosessia, joka tukee osallisuutta, sitoutumista, luottamuksen rakentamista, yhdessä tekemistä ja hauskaa yhdessäoloaika (Honkanen 2016, 133–134). Työhyvinvoinnin kehittämisen tietoinen asioiden analysointi ja ajattelu vaati TYHY-ryhmältä paljon monipuolista työtä. Biotalousinstituutin johto tukikin mielellään tätä toimintaa. Organisaatio kokee työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeäksi ja edistää ryhmän toimintaa konkreettisten työtuntien lisäksi antamalla sille mahdollisuuden kehittää omien näkemystensä kautta yhteisöohjautuvasti työhyvinvointia. Tämä mahdollisti jäsenissä uuden toimintatavan sisäistämisen juohevasti. Toisaalta tämä haastoi ryhmää ryhmäytymään ja jakamaan työtehtävät keskenään. Ryhmässä olikin nähtävissä normaali ryhmän perustamisen prosessi.

Toimintatutkimukseni tarkoituksena ei kuitenkaan ollut vain kuvata tai selittää tehtyä, vaan myös muuttaa sosiaalista todellisuutta. Kohderyhmä osallistui aktiivisesti tutkimus- ja muutosprosessiin. Kananen (2012, 41) mukaan toimintatutkimuksessa tutkija on myös vahvasti osallisena muutoksessa. Tämä johtuu siitä, että toiminta on sekä tutkimuskohde, tutkimusväline kuin myös tavoite (Jyrkämä 2021). Tämän työn tarkoitus oli tukea ryhmää työssään ja antaa heille työkaluja jatkoon.

TYHY-tiimi oli työhyvinvoinnin kehittämisen toimenkuvassaan uusi ja koki siitä syystä epävarmuutta, kuinka lähteä ratkomaan ilmiötä työhyvinvoinnista. Jokaisella oli kuitenkin paljon näkemystä ja kokemusta työyhteisön jäsenenä työyhteisön kehittämisestä. Tästä syystä toimin kokouksissa työhyvinvoinnin kehittämisen tukena ja asiantuntijana sekä neuvonantajana ja analyysoijana. Osallistuin ryhmän tukemiseen heidän toiveidensa mukaisesti tilaisuudesta riippuen:

havainnoijana, osallistujana ja fasilitaattorina. Vaikka en nähnyt henkilöstökyselyitä kokonaisuudessaan, koin silti pystyväni tukemaan heitä heidän työssään. Kyselyjen sisällön tietäminen ei ollut oleellista. Fasilitaattorin ei tarvitse tietää aiheesta mitään, jäsenet ovat asiantuntijoita ja täten voi luottaa siihen, että tiimi tekee oikeat päätökset hyvällä johtamisella. Kun ryhmä kokee sisällön olevan omaa, sitoutuminenkin on vahvempaa. (Penttinen 2020, 3.)

Ryhmän toiminnan alkaessa kartoitin heidän toiveensa roolistani ja huomasin heidän tarvitsevan tukea työhyvinvoinnin määrittelyssä sekä ilmiön kohtaamisessa ja tutkimisessa. Koin, että ennen kuin pystyin tukemaan heidän työtään sekä vakuuttamaan heidät ammattitaidostani, tuli ryhmän jäsenten olla mahdollisimman vastaanottavaisia ja heidän oli suhtauduttava asiaan sitoutuneesti. Sitoutumista ja vastaanottavaisuutta loin empaattisella asenteella sekä objektiivisesti osallistumalla keskusteluihin. Toin myös viimeisimpien tutkimustulosten näkemyksiä esille. Perustelut väitteideni takana tuki ryhmätyötämme.

Ryhmän oli oltava valmiita käsittelemään asioita järjestelmällisesti. Heille, kuten ihmisille tyyppisesti, oli kuitenkin ominaista huomattava inhimillinen pyrkimys löytää ratkaisuja ennen varsinaisten kysymysten löytämistä. Tämä kertoi heidän vahvasta kiinnostuksestaan ja intohimestaan tätä työtä kohtaan. He kokivat myös suurta empatiaa työkavereitaan kohtaan. Haluttiin saada nopeasti valmis tuki työhyvinvoinnin hyväksi.

Tutkimuksen edetessä huomasin, että jäsenet eivät aina olleet tietoisia tekijöistä, jotka vaikuttivat heidän toimintaansa. Ryhmä oppi kuitenkin ymmärtämään ilmiötä paremmin taustalla olevien kriteerien objektiivisella tarkastelulla ja konkretisoimalla esimerkkejä sekä siirtymällä sitten selkeämmin kohti tavoitteita. Tavoittelin ryhmän tukemisessa strategisempaa toimintamallia. Suunnitelmallisuus tuo selkeyttä ja raamit toiminnalle, jolloin työskentely on kevyempää. Strategisen toiminnan tarkoituksena on synnyttää pitkäjänteistä kehitystyötä ja -suuntaa sekä ennakoida muutoksia, muutossaasteita ja niihin liittyviä työhyvinvointiriskejä (Valtiolla.fi 2021). Siksi vaikutin ryhmän työn kulkuun hienoisesti ohjaamalla. Otin kuitenkin huomioon oman roolini objektiivisena fasilitaattorina.

Fasilitaattorina, ohjaajana ja työhyvinvoinnin kehittäjä–asiantuntijana osallistuin prosessiin alusta lähtien tarpeiden mukaisesti keskustellen, analysoiden tai ryhmää johtaen tavoitteena edistää ryhmän tavoitteita. Kehittämistutkimuksen aikana suunnittelin, toteutin ja kehitin tutkimusperusteisen työpajan työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi yhdessä Biotalousinstituutin työ-

hyvinvoinnin kehitysryhmän kanssa. Sen avulla työryhmä sai tukea ja tietoa tulevalle työskentelylle, mikä kasvattaa niin henkilöstön kuin organisaationkin taloudellista sekä henkistä pääomaa. Palautteen perusteella työpaja auttoi ryhmää kehittämään työyhteisön hyvinvointia. Osallisuuteni koettiin ohjaavaksi, objektiiviseksi sekä tukea antavaksi. Vuorovaikutus oli moniulotteista ja erityisesti tälle hetkelle tyypillisesti digitaalista.

TYHY-tiimi piti asiantuntemustani hyödyllisenä ja tunsin pystyväni tukemaan heitä myös koko prosessin ajan. Tuin heitä esimerkiksi tilanteissa, joissa asioiden katselu subjektiivisesta näkökulmasta oli erittäin helppoa sen sijaan, että asiaa tulikin tarkastella objektiivisesti. Tunteet ohjaavat ihmisiä ja tunteiden säätelyyn liittyvien epävarmuustaitojen harjoittelu tukee koko yhteisön hyvinvointia (Leinikki 2021, 6–7, 17, 21). Työni TYHY-tiimin ulkopuolisena tukijana olikin hyödyllinen esimerkiksi puolueettomuuden vahvistamisessa, henkilöstökyselyjen analysoinnissa ja jatkokysymysten laatimisessa sekä työpajakysymysten asettamisessa. Toin ryhmälle erilaisen ja ulkopuolisen näkökulman uudennlaisin ulottuvuuksin ja ajankohtaisten tietojen valossa.

7 POHDINTA

7.1 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyö sai alkunsa intohimostani työyhteisön kehittämistyötä kohtaan ja toimeksiantajan tarpeesta oltuani työharjoittelussa JAMK Biotalousinstituutilla syksyllä 2020. Prosessi on ollut rikasta ja todella paljon täynnä mahdollisuuksia ja oppimista. Toimintatutkimus oli minulle todella antoisa ja palautteen perusteella myös työhyvinvoinnin kehittämisryhmälle ja koko työyhteisölle. Työ oli etenevää, vaikkakin hyvin syklistä ja vaati asiantuntijatyölle ominaisesti hyppimistä moninaisten seikkojen välillä. Omat odotukset ja vaikutelmat eivät aina kuitenkaan vastaa totuutta, siksi pyrin mahdollisimman laajaan ja monipuoliseen tutkimukseen ja kehitystyöhön.

Olen palanut intohimosta kiintoisan aiheen ympärillä. Minun onkin pitänyt usein jarruttaa itseäni, jotta en hyppäisi liian pitkälle kerralla, vaan antaisin jokaiselle vaiheelle tarpeeksi aikaa. Olen päässyt haastamaan itseäni syvillä pohdinnoilla ja analysoinneilla, tutkimaan mielenkiintoisia tutkimuksia ajankohtaisista aiheista ja käymään läpi paljon tutkijalle tyypillisiä kysymyksiä objektiivisuudesta.

Pyrin löytämään vastauksia ja toteuttamaan teoriaa konkreettisella tasolla enkä tyytynyt vain toteamaan tilannetta. Analysoin tuloksia eri akateemisten tietoinesten perusteella ja tavoittelin mahdollisimman puolueetonta näkökulmaa. Tarkoituksenani oli, että opinnäytetyön myötä esille tulleita ideoita voi käyttää jatkossakin Biotalousinstituutin työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseksi ja seurannan tukemiseksi. Tutkimustani ohjasi pohdinta, miten epävarmassa tilanteessa tuetaan työhyvinvoinnin kasvattamista. Toiminnan hyödyn kehittämiseksi kysyin myös, miten työhyvinvoinnin kasvattamisen tukeminen koettiin työpajan osalta ja pyysin myös luottavuuden näkökulmasta palautetta opinnäytetyöstä.

Asiantuntijatyö on raskasta ja itseohjautumista vaativa työ, jonka ajanhallinta vaatii organisointi- ja koordinoitukykyä. Asiantuntijan on lähes mahdotonta toimia kuitenkaan yksin. Tämä tekee työstä ristiriitaisen ja vaatii organisaation sisäistä pohdintaa, kuinka asia helpotetaan ja työntekijän työtä mahdollistetaan. Etätyössä itseohjautuvuus vahvistuu ennestään, mutta olisi myös tärkeää kiinnittää huomiota yhteisöohjautuvuuteen.

Yksin työskenteleminen verkon yli vaatii paljon resursseja, vaikka etätöön uskotaan usein olevan tehokkaampaa. Kuitenkin netin kautta työskentely vaatii aikaa, esimerkiksi verkkokokouksessa mikin avaaminen ja yhteyden luominen vievät usein jo minuutteja. Sen lisäksi etätöskentelyssä tulee varata kalenteriin tilaa erilaisten kysymysten etsimiseen esimerkiksi kollegoilta. Jo pienetkin tekniset viat vaativat päivästä suuren osan. Lähitöissä voit käydä nopeasti viereisessä huoneessa asiantuntijakollegan luona ja selvittää haasteen jopa hetkessä, kun etätöissä on otettava huomioon myös toisen osapuolen kalenterin täytyminen. Pitää löytää molemmille yhteisesti sopiva aika. Sen lisäksi tauot jäävät usein paitsioon. Niille ei laiteta kalenteriin aikoja ja pahimmillaan edellisen kokouksen loputtua on jo myöhässä seuraavasta kokouksesta, mikä tiivistää lisää ajan käyttöä.

Itseohjautuvuuden mallia halutaan kuitenkin jatkossakin säilyttää eikä lähityöskentelyyn ole kiinnostusta palata kokonaan. Työntekijät pitävät siitä, että työtä pystyy tekemään vaihtelevasti ja työn yksitoikkoisuus eli tylsyys kaikkooa. Epävarmuus kuitenkin kasvattaa stressiä ja pahentaa työhyvinvointia. Yhteisöohjautuvuus onkin jatkossakin suositeltavaa, koska muuttuvassa ympäristössä kunkin jäsenen asiantuntemuksen hyödyntäminen tukee jatkuvuutta. Kun jokaisella on oikeus ja velvollisuus toimia yhteisössä, se mahdollistaa jatkuvan kehityksen olevan luonnollinen osa työtä.

Kun asiantuntijat voivat itse valita työtapansa ja tehdä työnsä parhaansa mukaan, saavutetaan parhaimmat tulokset. Toisaalta tulee myös huomioida, että tukea antavia rajoja tarvitaan. Esimerkiksi vertailuanalyysin perusteella tiimit, jotka saivat ohjausta ja tukea jonkinlaiselta mentorilta, työskentelivät tehokkaammin ja pystyivät reagoimaan nopeastikin muutoksiin. Lisäksi toimintamalli on lisännyt läpinäkyvyyttä ja yhteistyötä. Mentorin saatavilla olo oli mahdollistettu palkkaamalla hänet siihen työhön kokoaikaisesti.

Toimintatutkimuksessani oli tärkeää tukea ideointia uusista toimista, jotka liittyvät sosiaalisiin käytäntöihin ja työyhteisön ongelmien ratkaisuihin. Divergenttiajattelun mukaisesti työpajassa haettiin ja saatiin monta ratkaisuvaihtoehtoa. Työyhteisön korkealaatuisen ja sujuvan osallistumisen mahdollistaminen virtaviivaisti ja paransi yhteisön työtä, ja etukäteen luotu hyvä perusta mahdollisti sujuvuuden. Työpajan menestymisen perusedellytys oli, että vastuut, vastuunjako ja roolit oli valmisteltu suunnitteluvaiheessa hyvin sekä tavoite oli kaikille selkeä. Työpajatyöskentely kasvatti osallistumisen mahdollisuutta tietyn reunaehdoin ja yksilö pystyi ottamaan vastuuta työskentelystään.

Jossain kohdassa työpajan fasilitoinnissa heräsin siihen, että jännitin sen verran, että en muistanut noudattaa käsikirjoitusta. Olenkin todella iloinen TYHY-ryhmästä, joka hoiti oman roolinsa hyvin ja muistutti minua tarpeen mukaan. Avustajien rooli onkin merkittävä työpajan toteutuksessa. Työpajan toteuttamisessa tarvitaan usein enemmän henkilöitä kuin osataan ymmärtääkään, jotta toteutuksesta tulee selkeä ja kevyt sekä osallistujia hyvin osallistava. Vastuuta on hyvä jakaa ja osallistaa henkilöitä mukaan taustatyöhön. Näin osallistuja kokee itsensä merkitykselliseksi ja osallistava tuntee pystyvänsä tukemaan yhteisöä. Tilanne hyödyttää molempia.

7.2 Luotettavuus

TYHY-ryhmä antoi avointa palautetta etukäteen aseteltujen kysymysten mukaan työpajan fasilitoimistani. Kaikki jäsenet vastasivat, joten saturaatio eli kylläntyminen tapahtui sen osalta. Lisäksi TYHY-ryhmän jäsenet kommentoivat opinnäytetyötä ennen julkaisemista. Työpajaan osallistuneet koko työyhteisön jäsenet antoivat palautetta pääasiassa Howspace-alustalla sille varattuun kohtaan ja jonkin verran palautetta annettiin suullisesti. Saturaation mahdollisuutta ei voida työpajaan osallistuneista tarkentaa, koska vastaukset annettiin anonyymeinä tietojen arkaluontoisuuden vuoksi.

Osallistuvana tutkijana vaikutukseni tutkimustuloksiin eli reaktiivisuus on vaikuttanut hieman objektiivisuuteeni. Reaktiivisuus kuuluikin osaksi toimintatutkimustani, koska siinä pyrittiin muutokseen ja ilmiön ratkaisuun. Minun vaikuttamiseni TYHY-ryhmän toimintaan tuki ryhmän työtä työhyvinvoinnin saralla ja oli tavoite, eikä sitä siksi voida ajatella negatiivisena seikkana tämän tutkimuksen validiteetti- ja reliabiliteetikriteerien suhteen. Ulkopuolisena pystyin tukemaan työpajatyöskentelyä objektiivisestikin, koska minulla ei ollut henkilökohtaisia yhteyksiä työyhteisöön ja sen käytäntöihin tai yksilöihin.

Vaikka opinnäytetyö oli tarkoitus saada pian TYHY-ryhmän tueksi, totesin prosessini aikana, että työpaja ja konkreettinen tuki prosessin aikana oli se, mitä ryhmä tarvitsi, ei pelkkä kirjallinen opinnäytetyö. Tuin tiimiä prosessin aikana tietojen analysoinnilla, kyselylomakkeiden valmistelulla, esikuva-analyysillä, osallistumalla kokouksiin ja asiantuntijalausunnoillani. Tuotoksena syntyi työpaja hybridityöskentelynä sekä opinnäytetyö. Koska tiedot ovat pilvessä, tuloksiin on helppo palata ja tehdä työhyvinvoinnin kehittämisestä uuden lähestymistavan kautta etenevää ja strategisesti kestäväää.

TYHY-ryhmän palautteen mukaan ryhmän työ oli opinnäytetyön käynnistyessä varsin alkuvaiheessa. Heillä oli jäsenien näkemyksen mukaan meneillään vielä niin sanottu etsikkovaihe. Vaihe sisälsi pohdintoja siitä, kuinka työtä organisoidaan ja millaisia tavoitteita työlle asetetaan. Ryhmän mielestä oli hyödyllistä, että ulkopuolinen osallistui oman tavoitteensa kanssa ja antoi näin alustavan raamin tekemiselle ja vetäisi työryhmän liikkeelle konkreettiseen työhön.

Etsikkovaiheen jälkeen TYHY-ryhmän toiminta keskittyi kyselyn ja työpajan toteutukseen. Ryhmäläiset näkivät näiden olleen luontainen valinta paremman ymmärryksen tuottamiseksi työhyvinvointikyselyiden yleistasoisten tulosten takana, ja siten perustaksi jatkotoimenpiteille. Kovin laajaa keskustelua vaihtoehtolisista toimista pitemmällä tähtäimellä työryhmän ja työyhteisön tavoitteista työhyvinvointityössä ei käyty. TYHY-ryhmäläiset pohtivat, olisiko minulla jo aihetta tutkiessani ollut annettavaa tähän. Kyselyn ja työpajan kaikki kokivat onnistuneen hyvin. Erityisesti mainittiin, että työpajan rakenne oli toimiva ja että toimintani fasilitaattorina ja tukijana oli merkityksellistä.

Opinnäytetyön tietoperustaa luettuaan ryhmäläiset pohtivat, että tietoperustasta tulee esille useita näkökulmia, joita ryhmä näkee voivansa hyödyntää työhyvinvoinnin jatkosuunnittelussa. Ryhmän näkemyksen mukaan kehittämistutkimuksen tulokset olisivat kuitenkin voineet osittain olla konkreettisempia, erityisesti pohdittuna heidän työyhteisölleen. Konkreettisemmat havainnot ja johtopäätökset työryhmän työskentelystä olisivat olleet kiinnostavia, esimerkiksi toimintamallin vertaaminen vaikkapa esimerkkinä käytettyihin kolmeen organisaatioon. Toisaalta ryhmä koki, että opinnäytetyö antaa laajan ja monipuolisen kuvan työhyvinvoinnin kehittämisen kentästä ja ohjaavaa tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Ryhmä kokee, että opinnäytetyöstä saatuja kokemuksia ja havaintoja voi hyödyntää heidän työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja TYHY-ryhmä sai tarvitsemaansa tukea teoreettisesti sekä käytännölläheisesti. Lisäksi ajankohtaisen teoriaosan avulla TYHY-ryhmä kokee saavansa myös ideoita muualla toteutetuista asioista ja hyvinvoinnin kokonaisuudesta jatkoa varten.

Ryhmä koki tukeni hyödylliseksi. Useat heistä uskovat, että työhyvinvointi tulee nousemaan, kun he pääsevät jalkauttamaan työpajan ideoita, ja kun he toimivat ryhmänä läpinäkyvästi. Yksi ryhmän jäsen koki, että vahvuuksien merkitystä olisi voinut korostaa enemmän ja hänen mielestään tämä välitavoite jäi hieman yläluontoiseksi työpajan tuloksien perusteella. Hän uskoo, että epävarmuustaidot tulevat kuitenkin kasvamaan korona-ajasta opittujen taitojen sekä uusien toimintamallien kautta. Työpajassa käsitellyjä voimavaroja ei kuitenkaan julkaista arkaluontoisuuden vuoksi tässä tarkemmin.

Työn ja tulosten käyttökelpoisuus oli jäsenten mielestä hyödykästä ja edistää työryhmän työskentelyä. Heidän näkemyksensä mukaan johtopäätökset pitävät paikkansa ja refleктоivat toteutunutta prosessia. Minut nähtiin aktiivisena ja selkeästi sekä suunnitelmallisesti työskentelevänä työyhteisön kehittäjänä. Työpajan sisältö keskittyi tarkentamaan työyhteisölle tehdyn selvittävän kyselyn tuloksia. Sen myötä saatiin vastauksia kysymyksiin ja se auttoi luotsaamaan TYHY-ryhmän prosessia eteenpäin työhyvinvoinnin kasvattamiseksi.

7.3 Jatkokehitysideat

Laadullinen tutkimus ja toimintatutkimus kehittämistutkimuksena ei pyri yleistämään, vaan tuottaa muutosta sen hetken ilmiöön. Toimintatutkimuksen tavoitteena oli TYHY-ryhmän tukeminen sen hetkessä työssään. Siitä syystä tämä opinnäytetyö ei anna selkeitä vastauksia ja laajoja ehdotuksia jatkoon. Joitakin ajatuksia prosessin aikana kuitenkin syntyi ja tuon niitä tässä esille.

Henkilöstökyselyiden kohdentamista ja tulosten seuraamista on kannattavaa jatkaa. Se auttaa usein erottelamaan ja kohdentamaan oman alueen subjektiivisia kokemuksia. Seuranta myös tukee ennaltaehkäisyä ja kasvattaa osallisuuden tunnetta. Vertailtaessa tuloksia objektiivisesti aiempiin tuloksiin, saadaan tietoa tulosten toimivuudesta ja kulkusuunnasta.

Tässä opinnäytetyössä esille tulleiden eri organisaatioiden tiimimallit kannattaa hyödyntää ja malleista suosittelen erityisesti OP Ryhmän Uudistamisheimon mallittamista, mutta suosittelen vertailemaan myös muiden organisaatioiden, joita ei tässä tuotu esille, toimintatapoja. Heimo-mallissa on paljon samaa, mitä Biotalousinstituutissakin on, ja siksi helposti kytkettävissä työyhteisöön. Kehittämisideana esitän, että työhyvinvoinnin kehittämisryhmä olisi jatkossakin olemassa ja sellainen, jossa olisi edustettuna mahdollisimman laajasti eri osastojen henkilökuntaa. Kuitenkin on tärkeää muistaa, että pienet ryhmät toimivat jäseniä osallistavammin kuin isot ryhmät. Lisäksi ryhmään olisi hyvä saada kokoaikaisia sekä osa-aikaisia työntekijöitä. Näin mahdollistetaan työn varma ja tehokas eteneminen ja silloin jokainen voisi osallistua omien mahdollisuuksien mukaan TYHY-toimintaan. Ryhmä voisi toimia laajemminkin työhyvinvoinnin eteen, kuten toimitilojen ja osaamisen tunnistamisen apuna.

Ajanhallinta on iso osa työhyvinvointia. Ehdotan järjestämään mahdollisuuksia koulutuksen tai esimiestoiminnan kautta osallistua ajanhallinnan järjestelyyn. Usein yhdessä toisen henkilön kanssa huomataan kehityskohteet objektiivisemmin. Toisen tuki auttaa löytämään keinoja, joita

ei huomannut olevan olemassakaan. Ajanhallinnan taito luo varmuutta työskentelyyn. Lisäksi yhdessä tehty työ, kuten annettu apu ja vastaanotettu apu, tukee yhteisöllisyyttä.

TYHY-ryhmän työn edut saavat näkyvyyttä ja luotettavuutta korostamalla hyvinvointikehityksen edistymistä jatkossakin jokaisessa kuukausi-infossa. Suosittelen myös, että ryhmän jäsenet osallistuvat kasvoillaan vuorotellen kokouksiin ja tapahtumiin, jotta kaikki TYHY-ryhmän jäsenet tulevat helposti lähestyttäviksi. Esimerkiksi yhteiset tilaisuudet, kuulumisen kyselyt ja nettitapaamiset tukevat tätä. Luottamus syntyy pitkälti perustuksista, kun yhteinen tavoite on rakennettu. Päätös, joka on tehty yhdessä ja tuodaan avoimesti esille, vie eteenpäin, luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tukee sitoutumista tavoitteisiin.

Pitää muistaa myös antaa tilaa muiden näkemyksille. Tapahtumissa ja muissa tilanteissa, joissa ryhmä esiintyy työhyvinvoinnin kehittäjäryhmänä, pitää pyrkiä pysymään objektiivisena ja huomioimaan asemansa työhyvinvoinnin kehittäjänä yhteisön hyväksi. TYHY-ryhmällä on mahdollisuus tuoda omia näkemyksiään esille vuoropuhelussaan johdon kanssa. Muulla työyhteisön jäsenistöllä ei välttämättä ole tilaisuuksia kertoa ajatuksistaan, joten yhteisesti varatussa hetkessä on oleellista antaa muille kuin TYHY-ryhmän jäsenille äänivuoro.

LÄHTEET

- Akselin, Annukka 2021. *Edelläkävijät luovat maailmaan uusia polkuja*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 22.4.2021. <https://www.jamk.fi/fi/Tietoa-JAMKista/Toihin-JAM-Kiin/>
- Andersén, Anna 2020. *Psykologin 5 käytännönläheistä vinkkiä epävarmuuden hallitsemiseen*. Technopolis. Viitattu 20.4.2021. <https://technopolisglobal.com/fi/ajankohtaista/tarinat/psykologin-5-kaytannonlaheista-vinkkia-epavarmuuden-hallitsemiseen/>
- Biotalouskampus 2021a. *Tule mukaan tulevaisuuteen*. Viitattu 16.2.2021. <https://biotalouskampus.fi/fi/>
- Biotalouskampus 2021b. *JAMK Tarvaalassa*. Viitattu 16.3.2021. <https://biotalouskampus.fi/fi/opiskelu/>
- Cambridge Dictionary 2021. *Intervention. Meaning of intervention in English*. Viitattu 9.3.2021. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/intervention>
- Dufva, Mikko & Rowley, Christopher & Vataja, Katri 2021. *Tulevaisuusbarometri 2021*. Sitran selvityksiä 184. Maaliskuu 2021. Helsinki: Sitra. Viitattu 23.3.2021. <https://media.sitra.fi/2021/03/19133822/sitra-tulevaisuusbarometri-2021.pdf>
- Elo 2021. *Miltä työelämä näyttää vuonna 2021? Viisi trendiä*. Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo. Viitattu 8.2.2021. <https://www.elo.fi/elomedia/2021/milta-tyoelama-nayttaa-vuonna-2021-%E2%80%93viisi-trendia?fbclid=IwAR3g9HJbcKB3DS04wFibwY0XhEFNkdxgKq1bHPwlv-8wpqR3xQswDcP4AaA>
- Gardner, Benjamin 2014. *A review and analysis of the use of 'habit' in understanding, predicting and influencing health-related behaviour*. Health Psychology Review, 2015 Vol. 9, No. 3, 277–295. Viitattu 20.4.2021. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/17437199.2013.876238?needAccess=true>
- Hakanen, Jari & Kaltiainen, Janne 2020. *Miten Suomi voi? 26.11.2020*. Työterveyslaitos. Video. Viitattu 8.2.2021. <https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/miten-suomi-voi-26112020>
- Honkanen, Henry, 2016. *Vaikuttamisen Psykologia. Mielen Muuttamisen Tiede Ja Taito*. Helsinki: Arena-Innovation.
- Howspace 2021. *Digitaalisen fasilitoinnin tuomat mahdollisuudet*. Viitattu 9.3.2021. <https://www.howspace.com/fi/tyopajat-tapahtumat?hstc=58559413.14dc1f1df9502b3f652bd33c5c02dcc8.1615287608909.1615287608909.1615287608909.1&hssc=58559413.1.1615287608910&hsfp=2529026340&hsutk=14dc1f1df9502b3f652bd33c5c02dcc8&contentType=standard-page>
- Isola, Anna-Maria & Kaartinen, Heidi & Leemann, Lars & Lääperi, Raija & Schneider, Taina & Valtari, Salla & Keto-Tokoi, Anna 2017. *Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa*. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 29.4.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135356/URN_ISBN_978-952-302-917-0.pdf?sequence=1

- Jyrkämä, Jyrki 2021. *Toimintatutkimus*. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.2.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>
- KAMK University of Applied Sciences 2021. *Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Viitattu 26.2.2021. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>
- Kananen, Jorma 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2014. *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?* Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankainen, Tomi 2020. *Luottamus*. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Viitattu 20.10.2020. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/luottamus>
- Keva 2018. *Kuinka RPA-muutosta johdetaan? Muutosvastarinnan kohtaaminen*. SlideShareesitys. Viitattu 4.2.2021. https://www.slideshare.net/Keva_fi/muutoksen-johtaminen
- Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy 2020. *Benchmarking*. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 20.4.2021. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/benchmarking>
- Laajalahti, Anne 2014. *Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä*. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 12.4.2021. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/43093/978-951-39-5618-9_vaietos29032014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Laintila, Olli 2021. *Case: JCDecaux Finland oy. Kuoppainen matka kohti yhteisohjautuvuutta*. Teoksessa Mirjam Gamrasni (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helia, julkaisut 3/2021, 75–76.
- Lappalainen, Minna 2020. Biotalousinstituutin johtaja. Suullinen tiedonanto 18.11.2020.
- Leinikki, Sikke 2021. *Lupaamani sarja*. Diaesitys. Asiantuntijatyön epävarmuudesta ja epävarmuustaidoista 8.12.2020 Tampere. TJS Opintokeskus. Email satuhius@hotmail.com 8.2.2021.
- Lievonen, Matias 2020. *2.10.2020 FM Matias Lievonen (Kauppakorkeakoulu, viestinnän johtaminen) VERKKOVÄLITTEINEN*. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Väitös. Viitattu 28.4.2021. <https://www.jyu.fi/fi/ajankohtaista/arkisto/2020/08/2-10-2020-fm-matias-lievonen-kauppakorkeakoulu-viestinnan-johtaminen>
- Martela, Frank 2021. *Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta. Ja sen lupaus on suuri*. Teoksessa Mirjam Gamrasni (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helia, julkaisut 3/2021, 11–18.
- Martin, Sean R. 2017. *Research: Men Get Credit for Voicing Ideas, but Not Problems. Women Don't Get Credit for Either*. Artikkel. Harvard Business Review. Viitattu 23.3.2021. https://hbr.org/2017/11/research-men-get-credit-for-voicing-ideas-but-not-problems-women-dont-get-credit-for-either?utm_content=buffer18702&utm_medium=social&utm_source=pinterest.com&utm_campaign=buffer

- Metso, Riina-Maria 2021. *Hoivaa mieltä*. Yhteishyvä 1/21. S-Ryhmän asiakasomistajalehti. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. 16–20.
- Microsoft News Center 2020. *Raportti työn tulevaisuudesta. Hyvä, paha & tuntematon*. Viitattu 9.3.2021. <https://news.microsoft.com/fi-fi/2020/07/15/raportti-tyon-tulevaisuudesta-hyva-paha-tuntematon/>
- Moriarty, John P. 2011. *A theory of benchmarking*. Viitattu 20.4.2021. https://www.researchgate.net/publication/27815144_A_theory_of_benchmarking
- Nijstad, Bernard A. & van Knippenberg, Daan 2008. *The Psychology of Groups: Basic Principles*. Teoksessa *Introduction to social psychology: A European perspective*, 244-262. Viitattu 8.4.2021. <http://www.blackwellpublishing.co.uk/content/hewstonesocialpsychology/chapters/chapter12.pdf>
- Nivala, Elina & Ryyänen, Sanna 2019. *Sosiaalipedagogiikka: Kohti inhimillisempää yhteiskuntaa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Palvelumuotoilu Palo 2018. *Palvelumuotoilun prosessin vaiheet*. Palvelumuotoilu Palo Oy. Viitattu 22.4.2021. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>
- Penttinen, Miikka 2020. *Fasilitoinnin ihme*. Grape People. Viitattu 16.3.2021. <https://grapepeople.fi/opas-fasilitoinnin-ihme>
- Penttinen, Miikka 2021. *Työpajat haltuun-webinaari. Osallistamisella osaaminen esiin*. Grape People. 16.2.2021.
- Poussa, Liisa & Lähdemäki-Pekkinen, Jenna & Ikäheimo, Hannu-Pekka & Dufva, Mikko 2021. *Tulevaisuustaaajuus. Käsikirja työpajan vetäjälle. Työpajamenetelmä toisenlaisten tulevaisuuksien rakentamiseen*. Sitran selvityksiä 173. Helsinki: Sitra. Viitattu 12.4.2021. <https://media.sitra.fi/2021/01/08170228/tulevaisuustaaajuus-kasikirja-tyopajan-vetajalle.pdf>
- Ravi Babu, M 2018. *Importance of communication in present society. Role and structure*. Volume 3; Issue 1; tammikuu 2018. 1233-1237. *Tutkimus International Journal of Academic Research and Development*- nettisivustolla. Viitattu 9.2.2021. <http://www.academicjournal.in/search?keyword=+Importance+of+communication+in+present+society>
- Ruuskanen, Pekka 2021. *Sosiaalinen pääoma*. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 9.2.2021. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaalinen-paaoma>
- Ryyänen, Jenna & Simonen, Anniina & Karkkola, Petri 2020. *Psykologiset perustarpeet työelämässä. Autonomian edistämällä kohti työn imua*. *Työelämän tutkimus*, 18, 3, 246–260. Viitattu 10.2.2021. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977?acceptCookies=1>
- Saarikivi, Katri 2020. *Empatia ja sosiaalisuus kasvattavat meidät ihmisiksi. Miten tämä toimii digiaikana?* Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus; Espoon kaupunki. Hyvinvointiblogi. Viitattu 9.3.2021. [https://www.espoo.fi/fi-FI/Sosiaali_ja_terveyspalvelut/Hyvinvointi/Hyvinvointiblogi/Empatia_ja_sosiaalisuus_kasvattavat_meid\(187386](https://www.espoo.fi/fi-FI/Sosiaali_ja_terveyspalvelut/Hyvinvointi/Hyvinvointiblogi/Empatia_ja_sosiaalisuus_kasvattavat_meid(187386)

- Salonen, Essi 2018. *Empatian lähettiläs*. Artikkele. Viitattu 4.2.2021. https://suomenkuva-lehti.fi/jutut/kotimaa/han/kukaan-ei-ole-alykas-yksin-aiivotutkija-katri-saarikivi-haluua-li-saa-empatiaa-tyopaikoille/?shared=1023880-72d9c4de-999&fbclid=IwAR2Rq8tpmlNa_ss576nU_FrksenXTNII_DQqkmH3PvHbYW3h4EQrcH-wMj9M
- Salovaara, Perttu & Mäkkeli, Jori 2021. *Case: OP Ryhmä*. Teoksessa Mirjam Gamrasni (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helia, julkaisut 3/2021, 56–59.
- Salovaara, Perttu 2020. Teoksessa Virpi Einola-Pekkinen & Liisa Mäkelä & Terttu Pakarinen & Marita Salo & Marika Tammeaid & Matti Vartiainen & Hertta Vuorenmaa. *Työn tuuli*. Henkilöstöjohdon ryhmä. HENRY ry, 29. vuosikerta, 14–20. Viitattu 8.4.2021. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf
- Sarkkinen, Marja 2019. *Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen*. Työterveyslaitos. Viitattu 11.11.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen/>
- Seppälä, Tuija & Olakivi, Antero & Pirttilä-Backman, Anna-Maija 2012. *Luottamus ja sosiaalipsykologisen selittämisen tasot*. *Psykologia -lehti* 47 /2012. Viitattu 20.10.2020. https://www.researchgate.net/publication/322626057_Luottamus_ja_sosiaalipsykologisen_selittamisen_tasot
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2021. *Osallisuuden osa-alueet ja osallisuuden edistämisen periaatteet*. Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonala. Päivitetty 9.3.2021. Viitattu 28.4.2021. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-osa-alueet-ja-osallisuuden-edistamisen-periaatteet>
- Tieteen termipankki 2016. *Synteesi*. Viitattu 27.4.2021. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:synteesi>
- Tieteen termipankki 2020. *Fasilitointi*. Viitattu 23.4.2021. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Tiedeneuvonta:fasilitointi>
- Toivanen, Minna & Yli-Kaitala, Kirsi & Viljanen, Olli & Väänänen, Ari & Turpeinen, Merja & Janhonen, Minna & Koskinen, Aki 2016. *AikaJärjestys asiantuntijatyössä*. Työterveyslaitos. Juvenes Print, Helsinki. Viitattu 15.4.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijaty%C3%B6ss%C3%A4.pdf?sequence=1
- Tolkki, Kristiina 2021. *Uutinen Etätöitä on jatkunut vuosi, kysimme aivotutkijalta 5 kysymystä vaikutuksista: Eristäytyminen on aivojen kannalta puutostila*. Yle. Viitattu 16.3.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11799335>
- Valkama, Heikki 2021. *Uutinen Luetko sinäkin työsähköposteja lomalla, vaikka ei ole pakko? Suomalaiset tekevät Euroopan eniten töitä vapaa-ajalla*. Yle. Viitattu 16.3.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11755058>
- Valtiolla.fi 2021. *Strateginen johtaminen ja työhyvinvointi*. Viitattu 28.4.2021. <https://valtiolla.fi/tyoelamapalvelut/strateginen-johtaminen-ja-tyohyvinvointi/>

- Viitakangas, Juha 2010. *Benchmarkingin soveltuvuus konepaja-automaation kehittämiseen*. Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Teknillinen tiedekunta, Konetekniikan koulutusohjelma. Viitattu 28.4.2021. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/63875/nbnfi-fe201009172454.pdf?sequence=3>
- Vonk, Roos 2002. Self-Serving Interpretations of Flattery. Why Ingratiation Works. Teoksessa *Journal of Personality and Social Psychology*. The American Psychological Association, Inc. Vol. 82, No. 4, 515–526. Viitattu 7.4.2021. https://www.researchgate.net/publication/11370760_Self-serving_interpretations_of_flattery_Why_ingratiation_works
- Vuori, Johanna 2021. *Case: Telia Consumer Services. Itseohjautuvuutta ja yhteisvastuuta*. Teoksessa Mirjam Gamrasni (toim.) *Matkaopas yhteisohjautuvuuteen*. Haaga-Helia, julkaisut 3/2021, 19–21.
- Väänänen, Ari & Lehtinen, Satu 2020. *Hyvinvointia työstä 2030-raportti suomalaisen työelämän asenteiden ja toimintatapojen muuttuminen välttämätöntä ihmisten työkyvyn ylläpitämiseksi*. Työterveyslaitos. Tiedote 47/2020. Viitattu 8.2.2021. https://www.ttl.fi/tiedote-hyvinvointia-tyosta-raportti-2030/?utm_campaign=HyvinvointiaTy%C3%B6st%C3%A42030%20-%20Skenaariot%20-%20liikenne&utm_source=facebook&utm_medium=paid&hsa_acc=1605090389806067&hsa_cam=6223770766823&hsa_grp=6223770767623&hsa_ad=6223770769223&hsa_src=fb&hsa_net=facebook&hsa_ver=3&fbclid=IwAR32iAbWE2vr8qpTBmcjy4TebfnxF2kTbtO44WhOleR-ACyydVXY53uYFN0
- Väänänen, Ari & Smedlund, Anssi & Törnroos, Kaisa & Kurki, Anna-Leena & Soikkanen, Antti & Panganniemi, Nina & Toppinen-Tanner, Salla 2020. *Ajattelu- ja Toimintatapojen muutos*. Teoksessa Lauri Kokkinen (toim.) *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Työterveyslaitos. 11–32. Viitattu 8.2.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Väänänen, Ari 2020. *Millaista työelämässä on 2030-luvulla?* Hyvinvointia työstä 2030-raportti. Työterveyslaitos. Video. Viitattu 8.2.2021. <https://hyvatyo.ttl.fi/muutosvoimat/raportti>
- Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna & Viljanen, Olli & Janhonen, Minna 2016. *Fokus kaiteissa, aika palasina? Ajanhallinta asiantuntijatyössä*. Työterveyslaitos. Viitattu 20.4.2021. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf>
- Zoom 2021. *Zoom developer*. Viitattu 29.4.2021. <https://developers.zoom.us/>

LIITTEET

Liite1

Työpajan aikataulutus ja sisältö, yhteensä kolme sivua (henkilöiden nimet merkattu tunnistamattomuuden vuoksi aakkosilla, Satu tarkoittaa opinnäytetyön tekijää eli Satu Hiuspää-Hiltusta)

Työpaja
26.4.2021
BTI
Satu Hiuspää-Hiltunen

- A huolehtii pienryhmiin jaosta sekä Howspacesta
- B huolehtii pienryhmien aikataulussa pysymisestä, ryhmät 1–7
- C huolehtii pienryhmien aikataulussa pysymisestä, ryhmät 8–15
- D huolehtii teknisistä haasteista ja tukee tarvittaessa A:n työtä
- E huolehtii aikataulussa pysymisestä koko työpajatoiminnan aikana
- Fasilitaattorien tehtävä on lisäksi dokumentoida / kirjata asioita tarvittaessa ylös (faktat, huolet, ratkaisut, ydinkysymys)
- Fasilitaattori varmistaa, että aiheesta keskustellaan aidosti, jokainen ennen vastaamistaan lukee kysymykset huolella ja ajatuksella, tutkii jo annetut vastaukset ja vasta sen jälkeen kommentoi, tykkää tai laittaa uuden vastauksen
- Fasilitaattorin tehtävänä on painottaa, että vastaukset annetaan kokonaislauseina, jotta Howspacen tekoöly tunnistaa ja pystyy analysoimaan / yhdistelemään aiheet

Aloitusaika		kesto
8:20 Työpajan ohjeistus ja tavoitteet	Dia 1:	Kokonaiskesto 15 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Satu kertoo itsestään, tavoitteista työpajalle • Satu pyytää vuorotellen jokaista TYHY-ryhmäläistä esittäytymään ja kertomaan omasta roolistaan • Lisäksi E kertoo muutamalla lauseella TYHY-ryhmän tavoitteista • Arvonta (kyselyyn vastanneet), Satu sanoo numeron 	2 min 2 min
	Dia 2:	2 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Aikataulun esittäminen 	2 min
	Dia 3:	5 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Nopea oman aamun tuntemukset-tehtävä; ensimmäisenä mieleen tullut kuva sen aamun fiiliksestä, vastaus numerolla chattiin, voi halutessaan perustella -> tarkoituksena saada tietää, minkälaisilla fiilikillä työpajaan 	

Työpaja
26.4.2021
BTI
Satu Hiuspää-Hiltunen

	<p>Dia 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> Työpajatyöskentelyn säännöt 	3 min
<p>8:35 Pika-/orientointitehtävä Jokainen vastaa yksilönä.</p> <p>Ohje vastaajille: Tavoitteena on tunnistaa keskeisiä asioita ja virittäytyä tunnelmaan. Käytä kokonaisia virkkeitä kirjoittaessasi vastausta, jotta tekoäly pystyy tunnistamaan sisällön. Tällöin myös idean jatkojalostaminen ohjautuu haluttuun suuntaan.</p>	<p>A avaa/jakaa tehtävän Howspaceella ja selittää periaatteet</p> <p>Satu vastaa kysymyksiä esittämisestä</p> <p>Aiheeseen orientoiva pikatehtävä (yksilötehtävä): Mitkä ovat työmme tärkeimmät tavoitteet?</p> <ul style="list-style-type: none"> Kirjoita oma näkemyksesi työmme merkityksellisimmistä tavoitteista Biotalousinstituutilla Vain pari minuuttia aikaa, ensimmäisenä mieleen tulleet asiat 	kesto 5 min
<p>8:45 Pienryhmätyöskentely</p> <p>Fasilitaattorien tehtävä kehottaa tuomaan konkreettisia ideoita esille. Ei saa kuitenkaan johdatella liikaa, tuoda omia näkemyksiä tai analysiiseja esille. On tärkeää kehottaa jokaista osallistujaa tuomaan omia pohdintojaan esille.</p>	<p>Pääkysymys: Miten varmistetaan, että työssä jää aikaa tehdä näitä merkityksellisimpiä asioita/tavoitteita? Mitä esimies tekee? Mitä työyhteisö tekee? Mitä organisaatio tekee?</p>	kesto 40 min

Työpaja
26.4.2021
BTI
Satu Hiuspää-Hiltunen

<p>Ryhmät kirjoittavat laatikoihin selkeät vastaukset -> tähän kysymykseen tulee panostaa -> mutta kuitenkin vastaukset kirjoitetaan vasta yleisen keskustelun jälkeen.</p> <p>Kysymys vaatii huomiota. Tavoitteena on paljon mietittyä ideointia, selkeillä ja konkreettisilla asioilla, huomioiden kokonaiset virkkeet. Fasilitaattorit muistuttavat ajankulusta ja asioiden Howspaceen ylös kirjaamisesta, ettei ideat vain jäisi pelkästään puheeksi</p>	<p>Ohjeet vastaajille</p> <ol style="list-style-type: none"> Lue huolella kysymys ja mieti asiaa yksin. (2-5 min) Keskustelkaa asiasta ryhmässä. Vaihtakaa ajatuksia ja näkemyksiä. (25 min) Lisätkää ryhmänne näkemys kommentoimalla. Panostakaa ideaan! Vastaukset näkyvät anonyymeinä. (10 min) 	5 min
<p>9:25 Paluu yhteiseen tilaan ja tauko</p>		
<p>9:30 yhteenveto keskusteluista</p>	<ul style="list-style-type: none"> A kasaa sanapilven ja /tai teemaklusterin ja tuo aiheita esille Osallistujat voivat kommentoida ajatuksiaan ja näkemyksiään Palautetta saa antaa 	30 min
<p>10:00 Loppukysymys</p>	<p>Loppukysymys (yksilötehtävä): Miten vaalimme työyhteisömme voimavaroja? Ja siihen yksi käytännön ehdotus.</p>	kesto 10 min

Työpaja
26.4.2021
BTI
Satu Hiuspää-Hiltunen

<u>10:15 Jatkotoimenpiteet</u>	<ul style="list-style-type: none">• B kertoo sovituista jatkotoimenpiteistä• D kertoo, että työpaja päättyy, mutta työ hyvinvoinnin saralla jatkuu, joten jokaisen tulee vielä käydä äänestämässä ja / tai kommentoimassa eniten itseään kiinnostavia ja omia asioita esiin nostavia kommentteja, jotka haluaisivat jatkoon, muiden toimenpiteiden julkistaminen	15 min
<u>10:25 Päätös</u>	<ul style="list-style-type: none">• Satu kiittää, pyytää palautetta ja ideoita jatkoon, oma sivu vastaamiselle Howspaceessa, toivottaa ihanaa kevättä upealle työyhteisölle	5 min