

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

# Opinnäytetyö

## Innovatiivinen kehittämisprosessi

Case LSB Yhtiö Oy

*Terhi Kiintola*

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma  
(210 op)

11/2019



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

---

Tekijät: Terhi Kiintola

Opinnäytetyön nimi: Innovatiivinen kehittämisprosessi, Case LSB Yhtiö Oy

Sivumäärä: 59 ja 8 liitesivua

Työn ohjaajat: Tarja Nyman & Riku Suomalainen

Työn tilaaja: LSB Yhtiö Oy

---

Tämän opinnäytetyön keskiössä on kahdenkymmentä henkilön itseohjautuva asiantuntijaorganisaatio, tuotannollinen mainostoimisto LSB Yhtiö Oy, joka on strategian päivittämisen prosessissa. Tavoitteena on kerätä tietoa, miten valtuuttaa itseohjautuvassa työyhteisössä ja miten se vaikuttaa motivaatioon ja itsensä kehittämiseen. Kehittämistehtävänä on luoda työkalu osaamisen johtamisen tueksi.

Teoreettisena viitekehyksenä kehittämistyössä toimi osaamisen johtaminen, valtuuttava johtaminen sekä sosiaalipedagogiikka, joka perustelee työtettä ja menetelmien valintaa toimintatutkimuksellisissa kehittämisprosessissa. Kehittämisprosessissa hyödynsin perinteisempiä menetelmiä sekä innovatiivisia, luovia, yhteistoiminnallisia sekä osallistavia menetelmiä.

Potentiaalin hyödyntäminen ja valtuuttaminen mahdollistuvat dialogin kautta. Osaamiskartoitusten kysymysten ja haastattelujen pohjalta muodostin Potentiaali pinnalle -työkirjan, jota voidaan hyödyntää valmennuksellisissa keskusteluissa. Työkirjan kysymykset toimivat dialogin suuntaviivoina. Käydyn dialogin pohjalta sovitaan ja kirjataan mahdolliset lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet, joiden etenemisestä työntekijällä itsellään on päävastuu ja työnantaja toimii valmennuksellisessa roolissa.

Prosessissa kiinnitin erityistä huomiota organisaation tämän hetkiseen osaamiseen, sen näkyväksi tekemiseen ja kehittämisen tukemiseen yksilön, tiimien ja koko organisaation näkökulmasta. Prosessi on tuonut esille asian, että organisaation muuttuminen kehittyväksi organisaatioksi vaatii selkeitä yhteisiä tavoitteita, sekä sopivaa tukea valmentamisen ja palautteen muodossa. Omat sisäiset projektit ovat tilaisuus kehittyä, kun hyödynnetään laaja-alaisesti organisaation omia kyvykkyyksiä.

Opinnäytetyön aihe on ajaton, mutta sen näkökulma on ajankohtainen. Opinnäytetyö on ensisijaisesti ajankohtainen yritykselle, lopputulos luo uutta tietoa ja arvoa työn tilaajalle. Näen hyödyllisyyden laajemmin myös yhteisöpedagogin ammattialalle, kun pohditaan yhteisöpedagogin kompetenssien hyödyntämistä. Se hyödyttää myös laajemmin kaikkia yhteisöjä, kun etsitään luovia kehittämismenetelmiä ja valtuuttavia toimintatapoja.

---

Asiasanat: sosiaalipedagogiikka, voimaantuminen, osaamisen johtaminen, motivaatio, palaute

## ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Bachelor of Humanities, Community Educator

---

Author: Terhi Kiintola  
Title: Innovative development process, Case LSB Yhtiö Oy  
Number of Pages: 59 and 8 attachment pages  
Supervisors: Tarja Nyman & Riku Suomalainen  
Subscriber: LSB Yhtiö Oy

---

At the heart of this thesis is a productional advertising agency LSB Yhtiö Oy. It is an expert organization and the company provides employment for twelve employee. The organization is in the process of updating its strategy. The aim of this thesis is to gather information on how to empower in a self-directed work community and how it affects motivation and self-development. The development task of this thesis is to create a tool for supporting knowledge management.

The theoretical framework for the development work was knowledge management, empowerment management and social pedagogy. Social pedagogy explains the approach and choice of methods in the action research development process. In this development process, I used traditional methods and innovative, creative, cooperative and participatory methods.

The dialogue makes ground for exploiting the potential and empowering. I created a workbook that can be used in coaching discussions. The questions of this workbook give guidelines for dialogue. Based on the dialogue you can agree and write down short-term and long-term goals. Employee has the primary responsibility for progress and the employer has a coaching role.

In the process, I paid attention to the current competence of the organization, making it visible, and supporting its development from the perspective of the individual, teams, and the organization. The process has highlighted the fact that transforming an organization into an evolving organization requires clear common goals and appropriate support in the form of coaching and feedback. In-house projects are great opportunity to develop the competencies of the organization.

The subject of this thesis is timeless, but its perspective is current. The thesis is primarily current for the company, the result creates new knowledge and value for the employer. I also see the utility in the profession more broadly when considering the use of the competencies of the community educator. It also benefits all communities more widely in the search for creative development methods and empowering practices.

---

**Keywords:** social pedagogy, empowerment, knowledge management, motivation, feedback

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1 JOHDANTO .....	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ, LSB YHTIÖ OY .....	7
3 KEHITTÄMISPROSESSI TOIMINTATUTKIMUKSELLISELLA OTTEELLA .....	9
4 YHTEISÖPEDAGOGIN TYÖOTE .....	11
4.1 Sosiaalipedagogiikka työyhteisössä .....	12
4.2 Sosiokulttuurinen innostaminen .....	13
4.3 Positiivinen psykologia .....	14
4.4 Valmentava työote ja fasilitointi .....	15
4.5 Moninaisuuden huomioiminen kehittämisssessä .....	15
5 MOTIVAATIO JA VALTUUTTAMINEN ITSENSÄ KEHITTÄMISEN TUKENA ....	19
5.1 Motivaatio toiminnan perustana .....	19
5.2 Työhyvinvointi, motivaation vahvistaja ja tulos .....	21
5.3 Hallittu valtuuttaminen työyhteisössä .....	22
5.4 Motivaatio ja työhyvinvointi alkukartoituksen lähteenä .....	26
6 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA OSAAMISKARTOITUKSET .....	28
6.1 Osaamiskartoitus osa 1 .....	30
6.2 Osaamiskartoitus osa 2 .....	32
6.3 Näkyvä ja hiljainen tieto .....	32
6.4 Osaaminen tunnistamisen ja tunnustamiset tärkeys .....	35

6.5 Vahvuudet, piilo-osaaminen ja innostuminen = potentiaali.....	36
6.6 Osaamiskartoitushaastatteluiden jälkitoimet ja arviointi.....	38
7 PALAUTTEEN MERKITYS MOTIVAATIOLLE .....	41
8 CASE VERKKOSIVUPROJEKTI .....	44
8.1 Työpajan suunnittelu.....	45
8.2 Työpajan toteutus & arviointi .....	49
8.3 Verkkosivuprojektin tilanne .....	51
9 YHTEENVETO .....	52
LÄHTEET .....	57
LIITTEET .....	60

## 1 JOHDANTO

Oma kiinnostus opinnäytetyön aiheisiin muodostui yhteisöpedagogiopintojeni aikana. Peilasin havaintojani työelämästä opinnoissa käsiteltyihin asioihin, kuten työn murrokseen ja teknologian eksponentiaaliseen kehitykseen. Tämä havahdutti minut ajattelemaan, että työyhteisöni ei ole poikkeus, vaan myös graafisen ja media-alan kehittymisen suunta seuraa jatkuvasti kiihtyviä muutoksen ilmiöitä, jotka haastavat enenevässä määrin kiinnittämään huomiota työyhteisöjen uudistumiskykyyn. Tämä herätti ajatuksia, millä keinoin organisaatio voisi vielä enemmän tukea kyvykkyyksiään hyödyntämään koko potentiaalinsa ja samalla parantaa kaikkien työhyvinvointia. Samaan aikaan työyhteisössäni kiinnitettiin huomiota pitkän aikavälin haasteisiin, esimerkiksi työyhteisön ikääntymiseen ja todennäköisiin rekrytointitarpeisiin. Tämän seurauksena työnantaja kiinnostui päivittämään yrityksen strategiaa. Osallistuessani koko työyhteisölle järjestettyihin strategiasuunnitteluiltoihin, mieleeni alkoi muodostua ajatus siitä, mitä hyötyä yhteisöpedagogi voisi sosiaalipedagogisella ja valmentavalla työotteellaan tuoda liiketoimintaan pohjautuvalle yritykselle. Miten voisin hyödyntää yhteisöpedagogin kompetensseja: ymmärrystä yksilöistä moninaisina toimijoina yhteisössä ja miten tukea strategista uudistumista sosiokulttuurisena innostajana osallistavilla ja yhteistoiminnallisilla menetelmillä.

Keskustelin yrityksen omistajan, työnantajani Riku Suomalaisen kanssa mahdollisuudesta toteuttaa loppuvaiheen kehittämisen opinnot yrityksessä. Keskustelimme myös olemassa olevan osaamisen johtamisesta, potentiaalın tunnistamisesta ja hyödyntämisestä organisaatiossa, josta myöhemmin muodostuikin opinnäytetyöprosessiin sisältyvän kehittävän harjoittelun sisältö osaamiskartoituksen muodossa. Näiden keskustelujen myötä kehittyi opinnäytetyön aihe: Miten valtuuttaa hallitusti itseohjautuvassa työyhteisössä ja miten se vaikuttaa työmotivaatioon ja itsensä kehittämiseen?

Organisaation hallituksen jäsenenä toimii Hannu Lindell, joka omaa monipuolisen näkemyksen ja kokemuksen johtajuudesta. Hän toteutti yrityksen työyhteisölle aiemmin mainitsemani strategiasuunnitteluillat osallistavina työpajailtoina. Hän lupautui toimimaan sparraajana ja mentorinani opinnäytetyöprosessin aikana. Totesimme keskusteluissa Suomalaisen ja Lindellin kanssa, että käsittelemäni näkökulma jatkaa hyvin jo aloitettua strategiatyötä.

Opinnäytetyössä tarkastelen työntekijöitä kyvykkyyksinä ja oppivina yksilöinä, toimijoina ryhmissä ja yhteisössä. Kehittämisprosessissa selvitin työntekijöiden motivaatiotekijöitä, osaamista sekä potentiaalinen kehittämismahdollisuuksia työssä. Kehittämisprosessissa hyödynsin perinteisempiä menetelmiä ja innovatiivisia, luovia, yhteistoiminnallisia sekä osallistavia prosessin vaiheisiin sopivia menetelmiä. Opinnäytetyö hyödyntää tietopohjaa antamaan vastauksia, miten valtuuttaminen voi tukea itsensä kehittämistä, hyödynsin opiskelemaani tietopohjaa myös läpi kehittämissä.

Opinnäytetyön aihe on ajaton, mutta sen näkökulma on ajankohtainen. Opinnäytetyö on ensisijaisesti ajankohtainen yritykselle, lopputulos luo uutta tietoa ja arvoa työn tilaajalle. Näen hyödyllisyyden laajemmin myös yhteisöpedagogin ammattialalle, kun pohditaan yhteisöpedagogin kompetenssien hyödyntämistä perinteisestä poikkeavassa työympäristössä. Se hyödyttää myös laajemmin kaikkia yhteisöjä, kun etsitään luovia kehittämismenetelmiä ja valtuuttavia toimintatapoja.

## 2 KEHITTÄMISTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ, LSB YHTIÖ OY

Tämän opinnäytetyön keskiössä on kahdentoista henkilön itseohjautuva asiantuntijaorganisaatio, tuotannollinen mainostoimisto LSB Yhtiö Oy, joka on strategian päivittämisen prosessissa. Organisaatio jakautuu puhekielessä myynnin ja tuotannon osastoihin. Työyhteisön tuorein tulokas on ollut työsuhteessa vajaan vuoden, muutama työntekijöistä on ollut mukana yrityksen alkuajoista lähtien eli neljätoista vuotta ja loput vaihtelevasti siltä väliltä. Organisaation ikärakenne vaihtelee alle kolmestakymmenestä ikävuodesta yli kuuteenkymmeneen. Organisaation jäsenillä on lähtökohtaisesti äärimmäisen jämerä asiantuntijuus ja ongelmanratkaisukyky. Heillä on syvä ammatillinen kiinnostus vallitseviin trendeihin ja itsensä kehittämiseen. Itse he kuvailevat organisaatiokulttuurin olevan itseohjautuva, matalahierarkkinen, kapea, kotoisa, joustava, rento, orgaaninen (muotoaan etsivä), läpinäkyvä, vapaa, työntekijään luottava, jäseniään haastava, dynaaminen, nopeasti reagoiva, äänekkäs, huumorintajuinen, hultaton ja rakastava. Strategiassa yrityksen arvoiksi luetellaan rakkaus, rohkeus ja rehellisyys.

LSB Yhtiö toimii osana media-alaa. Media-alan ja graafisen teollisuuden yritysten edunvalvontajärjestö Medialiitto kirjoittaa media-alan olleen merkittävässä roolissa

kehittämässä digitaalista liiketoimintaa ja vaikuttaneen myös merkittävästi mainonnan kautta kotimaiseen talouteen. Kuluttajien mediankäyttötottumusten myötä median toimintaympäristö on muuttunut vauhdikkaasti. Toimintaympäristön siirtyessä kohti verkkoa on myös perinteiset ansaintamallit muuttuneet. Uudenlainen kilpailuasetelma vaatii yrityksiä uudistumaan, verkostoitumaan ja kehittämään liiketoimintaansa. (Medialiitto 2019.) Media-alan tutkimussäätiön (2019) mukaan media-alan digitalisoituminen luo yrityksille jatkuvan murrostilan, mikä on ohjannut monet yritykset ottamaan henkilöstön osaamisen ja kehittymisen lähelle strategian ydintä.

Media-alan rakennemuutoksella on ollut suuri vaikutus alan osaamistarpeisiin. Media-alan tekninen lähentyminen on luonut uudenlaisen osaamistarpeen perinteisen lisäksi. On merkityksellistä miettiä millainen osaaminen luo lisäarvoa asiakkaalle ja tuo kilpailuetua yritykselle tulevaisuudessa. Asiakaslähtöisyys ja sen myötä vuorovaikutustaidot ovat korostuneet media-alan yrityksissä. Asiakkaiden ja kuluttajien käyttäytymisen, motivaatiotekijöiden, piilevien tarpeiden ymmärrys on media-alan yrityksissä vaadittavaa. Sen lisäksi, että yrityksellä on vahva substanssiosaaminen, tulee olla kiinnostusta muihin osaamisalueisiin. Vuorovaikutustaidot korostuvat yhdessä tekemisessä ja verkostotyöskentelyssä. Menestyjiä ovat ne, jotka jakavat tietoa ja jalostavat sitä. Myös media-alalla moniammatilliset tiimit synnyttävät enenevästi tulosta. (Medialiitto 2019.)

Medialiiton mukaan moniosaajuuden tarkastelu tiimin lähtökohdista on tärkeää. Tiimeissä työskennellessä osaaminen kasvaa suhteessa muihin, tämä on tärkeää huomioida yksilön osaamisen kehittämisen lisäksi. Useissa media-alan tehtävissä kerätään, käsitellään ja sovelletaan tietoa uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämiseksi eli työssä yhdistetään enenevästi asiantuntijatyön ja tietotyön osia. Työn edellytyksenä on sähköisten järjestelmien ja työkalujen käyttö sekä niiden tehokas hallinta. Työ vaatii myös reagoitakykyä ja taitoa työskennellä myös itsenäisesti. Jatkuva oppiminen ja kehittyminen on asiantuntijatyön ydinpiirre. Strategiatyössä on tärkeää huolehtia vaadittavista kompetensseista ja riittävästä osaamisen kehittämisestä. (Mt. 2019.)

Organisaation kehittämistyön haasteeksi muodostuu ajankäytön jakaminen, koska koko organisaatio, yrityksen omistaja mukaan lukien, osallistuu jokapäiväisiin aikaa vieviin työtehtäviin. Tällöin organisaation kehittyminen jää yksilöiden itseohjautuvuuden varaan. Toinen haaste on myös yksilöiden tiedon ja osaamisen jakaminen koko



organisaation hyödynnettäväksi. Pitkällä aikavälillä olisi tehokasta suunnata resursseja suunnitteluun, jonka tavoitteena on organisaation toimintakulttuurin vahvistaminen osaamisen johtajuuden näkökannalta jatkuvasti kehittyväksi ja oppivaksi organisaatioksi. Tämä rakentaisi vankkaa perustaa, jonka päälle organisaatio voi rakentaa työnmurroksen vaativaa osaamista. Yrityksen strategiassa visiona on olla paras työpaikka 2020. Tämä tavoite ohjasi kehittämistyöni suuntaa, jonka teoreettisena viitekehystenä toimii henkilöstövoimavarastrategian alle sijoittuva osaaminen johtaminen sosiaalipedagogisesta tulokulmasta.

Olen itse toiminut kyseisessä yrityksessä eri tehtävissä eri aikoina yli kymmenen vuotta graafisena tuottajana, painoteknisenä asiantuntijana ja projektiassistenttina. Olen myös toteuttanut työhyvinvointiin liittyviä tapahtumia. Tänä aikana minulle on muodostunut hyvä kuva organisaation toiminnasta. Suoritin loppuopintojen kehittävän harjoittelun tässä yrityksessä, minkä yhteydessä toteutin muun muassa toiminnan mittarina toimivan alkukartoituksen, sisällönhallinta- ja yhteistyöratkaisun käyttöön-oton sekä potentiaalikartoituksen. Harjoittelun aikana toimin fasilitaattorina yrityksen sisäisten projektien edistämässä ja myöhemmin yhteisökehittäjänä ja humaanina painotuotantoasiantuntijana. Avaan fasilitaattori-käsitettä tarkemmin yhteisöpedagogin työote-otsikon alla.

### 3 KEHITTÄMISPROSESSI TOIMINTATUTKIMUKSELLISELLA OTTEELLA

Toteutin kehittämistyöprosessin toimintatutkimuksena, kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella. Kvalitatiivisella tutkimusotteella pyritään selvittämään ilmiö perusteellisesti, kuvaamalla ja selittämällä sen piirteitä ja antamalla sille merkitys. Toisin kuin kvantitatiivisen tutkimuksen lineaarinen prosessi tarkkarajaisineen tulkintäsääntöineen, kvalitatiivisen analyysi on syklinen prosessi, joka ohjaa tiedonkeruuta ja tämän myötä koko tutkimusprosessia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole etukäteen tiedossa mitä tietoa tai aineistoa kerätään tai kuinka paljon. Tapausta käsitellään niin, että siitä saadaan mahdollisimman kattava käsitys. Toimintatutkimuksessa prosessin syklisesti toistuva analyysivaihe kertoo tutkijalle, kun tietoa on kertynyt tarpeeksi ilmiön ymmärtämiseksi. (Kananen 2014, 18– 19.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on kuvaamisen ja selittämisen lisäksi muuttaa olemassa olevia käytäntöjä. Pyrkimyksenä on tutkimisen avulla reaaliaikaisesti muutokseen. Muutos voi toteutua tai poiketa alkuperäisestä tavoitteesta, muutos voi olla myös tapahtumatta. Tutkimuksen tavoitteena on etsiä ratkaisuja kysymyksiin yhteistyössä aktiivisella tekemisellä eli toimintatutkimuksessa yhteisössä toimivat ihmiset ovat aktiivisesti mukana tutkimuksessa ja muutosprosessissa. (Kuula, Arja 2006.)

Teoreettisena viitekehyksenä kehittämistyössä toimi osaamisen johtaminen (ympäristö), valtuuttava johtaminen (kehitettävä malli) sekä sosiaalipedagogiikka, joka perustelee tutkijan työtettä ja menetelmien valintaa toimintatutkimuksellisessa kehittämissprosessissa. Alla oleva prosessikuvaus esittelee toiminnan rakenteen, aikataulun ja käytännön kehittämistyön etenemisen reflektiivisen tarkastelun ohjaamana.



Kuvio 1. Kehittämisprosessi

Osallistuin kehittämisprosessiin aktiivisena toimijana työyhteisössä, jossa työskenteilin läheisesti työyhteisön jäsenten kanssa heitä kuunnellen. Osallistuva havainnointi jaetaan aktiiviseen ja passiiviseen. Passiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa ei vaikuteta tilanteiden kulkuun. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa läsnäololla tutkittavaan ilmiöön esimerkiksi olemalla mukana kehittämistyössä tai

prosessissa. Havainnointitilanteissa tutkija toimii osallistujana, mutta myös muiden osallistujien seuraajana. Osallistuvassa havainnoinnissa kiinnitetään huomiota kielellisten seikkojen lisäksi muun muassa myös eleisiin ja ilmeisiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Prosessin aikana kirjoitin reflektiopäiväkirjan yhteydessä havaintopäiväkirjaa ja hyödynsin havaintomerkintöjä jatkuvasti läpi prosessin.

Prosessin eri vaiheissa olen noudattanut hyviä tieteellisiä käytäntöjä sekä eettisiä periaatteita. Olen toiminut koko prosessin avoimesti ja läpinäkyvästi. Olen toiminut rehellisesti, huolellisesti ja tarkkuudella. Olen huomionnut kyselyissä ja haastatteluissa vastaajien anonymiteetin. (vrt. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7.)

Kvalitatiivinen tutkimus ja tiedonkeruu toteutetaan perinteisesti luonnollisessa ympäristössään, jossa tutkijan ja tutkittavan välille muodostuu suora linkki. Kvalitatiivinen tutkimus on kiinnostunut ihmisten kokemuksista ja siitä, miten he näkevät asiat käytännössä. (Kananen 2014, 19,24.) Jokaisella tutkimuksella on ratkaistavanaan eri tutkimusmenetelmien avulla, tutkimusongelma, joka voi olla myös tietyn asian kehittäminen tai pyrkimys muutokseen. (Kananen 2014, 20.)

Tutkimuskysymykseksi ja kehittämistehtäväksi muodostui seuraavat aiheet:

- Miten valtuuttaa itseohjautuvassa työyhteisössä ja miten se vaikuttaa motivaatioon ja itsensä kehittämiseen?
- Prosessiin kuuluvaa osaamiskartoitusta hyödyntäen tuotetaan työkalu osaamisen johtamisen tueksi esimerkiksi kehityskeskusteluissa hyödynnettäväksi.

#### 4 YHTEISÖPEDAGOGIN TYÖOTE

Opinnäytetyöprosessissa hyödynsin toiminnassani ammatillisen identiteettini pohjaksi muodostuneita yhteisöpedagogin ydinkompetensseja, kuten osallisuuden tukeminen, toimijuuden ja hyvinvoinnin edistäminen, valmentava työote, moninaisuuden kohtaaminen, yhteisöllisyyden vahvistaminen sekä yhteisöllinen kehittäminen (vrt. Humak 2019). Opintojen aikana vahvistunut valmentava työote on antanut lisää valmiuksia toimia yksilöiden ja ryhmien ohjaajana ja fasilitaattorina. Yhteisöpedagogin osaaminen ja tietoperusta nojaa muun muassa kasvatustieteelliseen, psykologiseen

sekä kasvat-, kehitys- ja sosiaalipsykologiseen ajatteluun. Käytännön kehittämistyössä yhteisöpedagogi osaa soveltaa sosiaalipedagogiikkaa ja kriittistä pedagogiikkaa. (Humak 2019, 14.)

Kehittämistyön viitekehikseksi ja näkökulmaksi valikoitui luontevasti sosiaalipedagoginen lähestymistapa toimintatutkimuksellisen luonteensa vuoksi. Sosiaalipedagogiikka peilaa teoriaa käytännön toimintaan, hyödyntää havainnointia ja reflektointia toimintaotetta. Lisäksi sosiaalipedagoginen toimija tekee työtään ja pyrkii muuttamaan toimintatapoja yhdessä yhteisön jäsenten kanssa. (Suomen sosiaalipedagoginen seura ry. 2019.) Sosiokulttuurinen innostaminen ja positiivinen psykologia toimivat lähtökohtina menetelmien valikoitumiselle kehittämissuorituksen aikana. Esittelen nämä käsitteet seuraavaksi.

#### 4.1 Sosiaalipedagogiikka työyhteisössä

Suomen sosiaalipedagoginen seura ry:n verkkosivuilla nostetaan esille, että myös työyhteisöissä toiminta voi perustua yhteisesti jaettuun sosiaalipedagogiseen orientaatioon. Työotetta hyödynnetään muun muassa työhyvinvoinnin ja työyhteisöjen kehittämistyössä. Sosiaalipedagogiikka tarkastelee kasvua ja kasvatusta sekä niiden yhtymäpintoja yhteisöissä ja yhteiskunnassa, tämä tuo sosiaaliseen työhön pedagogisen näkökulman. Sosiaalipedagogiikassa yhdistetään täten tieteen näkökulmasta kasvatustiede sekä yhteiskuntatiede. Sosiaalipedagogiikka on myös toimintatiede, jossa teoria ajattelun välineenä auttaa toteuttamaan ja kehittämään toimintaa käytännössä. (Suomen sosiaalipedagoginen seura ry. 2019; Nivala & Ryyänen 2019, 204.)

Sosiaalipedagogiikan yliopistolehtorit Elina Nivala ja Sanna Ryyänen kirjoittavat, että sosiaalipedagogiikassa ihminen nähdään yksilöllisenä ja ainutlaatuisena sosiaalisenä toimijana. Yksilöllisyydellä viitataan ihmisen arvokkuuteen riippumatta esimerkiksi sukupuolesta, sosiaalisesta asemasta tai ihonväristä. Sosiaalipedagogiikan yleinen tehtävä on tukea jokaisen sosiaalista kasvua yhteisössään ja yhteiskunnan jäsenenä. Sosiaalipedagogisessa työssä ihmisten välisissä kohtaamisissa vallitsee tasavertaisuus, avoimuus, läsnäolo, luottamus, hyväksyntä ja keskinäinen kunnioitus. Toimijalla on tahtoa, kykyjä ja mahdollisuus toimia yhteisössä. Sosiaalipedagogisen kohtaamisen perustana dialogi nähdään suhteena ja vuorovaikutuksena ihmisten välillä. Sosiaalipedagoginen toimija kohtaa ihmisen ihmisenä ja ymmärtää tämän elämäntilannetta, pyrkii näkemään tämän yksilöllisen potentiaalin, tukee ihmistä omien

voimavarojen tunnistamisessa ja tavoitteiden löytämisessä. Sosiaalipedagogisessa työotteessa tuetaan ihmisen osallisuutta toimijana yhteisössä ja vahvistetaan toimijuuden edellytyksiä. Nykypäivänä sosiaalipedagogian teorioissa nostetaan esille myös käsitteitä valtuuttaminen, joka kuuluu empowerment-käsitteistöön. (Nivala & Ryyänen 2019, 28, 57, 92, 95, 121, 190, 191, 196.) Käsittelen valtuuttamisen käsitettä myöhemmin.

#### 4.2 Sosiokulttuurinen innostaminen

Sosiokulttuurisen innostamisen ammatillinen toiminta perustuu sosiaalipedagogiikkaan, mutta sosiokulttuurinen innostaminen omaa toiminnan alanaan omat selkeät pääpiirteensä ja siksi sillä on itsenäisemmän oppialan luonne. Siinä yhdistyy kasvatuksellisuus sekä sosiaalinen että kulttuurinen toiminta. Innostaminen saa ihmiset liikkeelle, se herättää ihmisten tietoisuutta ja organisoii toimintaa. Innostamisella edistetään sosiaalista kommunikointia, lisätään ihmisten välistä vuorovaikutusta ja kehitetään ihmisten välistä suhdetta. Innostaminen edistää ihmisen sosiaalista kasvua, sosiaalisen tietouden heräämistä ja lujittumista sekä sosiaalista sitoutumista. Syvä humanisuus leimaa innostamisen ammattia, jonka tavoitteena on ylläpitää ihmisten henkilökohtaista turvallisuutta. Innostaminen elävöittää ihmisen tunne-elämää sekä yhteisöllistä henkeä. Jokaisella alalla ilmenee omat erityispiirteensä ja vaatimuksensa, mutta jokaisella alalla innostamisen tavoitteena on saattaa ryhmät ja ihmiset liikkeelle. (Kurki 2000, 19, 41, 44, 46.) Sosiokulttuurinen innostaminen on yksi yhteisöjen kehittämisen tapa. Se on toimintatutkimuksellinen prosessi, jossa luodaan ja vahvistetaan ihmisten välisiä suhteita sekä mahdollistetaan vuoropuheluita. Yhteisöjen kehittämisen prosessissa on olennaista luoda mahdollisuuksia yhteenliittymille. Yhteisön muodostaminen onnistuu, kun saadaan ihmiset osallistumaan ja sitoutumaan yhteiseen tehtävään, mitä leimaa yksilöiden näkökulmasta merkityksellisyys ja kiinnostus. (Nivala & Ryyänen 2019, 205–207.)

Toiminnallisuus ja luovuus ovat yhden sosiaalipedagogiikan työtöteen piirteitä. Toiminnallisuuden tapoina ovat usein yhteistoiminnalliset menetelmät, missä ihmisten yhteiselle toiminnalle annetaan mahdollisuus ja helpotetaan sitä eri keinoin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sosiaalipedagoginen toimija luo kohtaamisille ja vuorovaikutukselle sopivia tiloja ja tilanteita. Sosiaalipedagoginen toimija tukee yhteisten

tavoitteiden ja keinojen löytämisessä yhdessä edeten ja arvioiden. (Nivala & Ryyänen 2019, 209.)

Sosiokulttuurisen innostamisen onnistumisen edellytyksenä on aidon yhteisön rakentuminen, toiminnan pohjaksi tarvitaan yhteisöllisiä vuorovaikutussuhteita. Aidossa yhteisössä yksilöt jakavat yhteiset mielenkiinnonkohteet ja tavoitteet. Aidon yhteisöllisen suhteen pohjalta on mahdollista luoda sosiaalisen toiminnan malli instituutio-naalisessa muodossa, syntyminen vaatii pohjaiseen kasvun prosessin. Aito osallistuminen syntyy innostamisesta herkistämisestä ja motivoinnista. Herkistyminen tarkoittaa ihmisten herättelyä yleisesti ja heidän tietoisuutensa koskettelua. Motivoinnilla herätellään yksilön subjektiivisesti arvokkaaksi ja merkitykselliseksi kokemaa. (Kurki 2000, 80, 89, 129–133.)

#### 4.3 Positiivinen psykologia

Positiivinen psykologia on myös monisäikeinen tieteenala, mikä tarkastelee ajattelun ja käyttäytymisen ilmiötä eri ympäristöissä. Sen päämääränä on löytää ihmisten vahvuudet, joiden avulla vahvistaa yhteisöjen hyvinvointia. (Uusitalo-Malmivaara 2015, 19.) Työhyvinvointia ja ihmisten johtamista tutkinut professori Marja-Liisa Manka kuvailee, että työpsykologiaa värittää positiivinen psykologia, minkä johdosta työpsykologiassa on ryhdytty kiinnittämään huomiota työn voimavaratekijöihin. Mankan näkemysten mukaan tulevaisuudessa ratkaisevia tekijöitä työtyytyväisyydessä ja sitoutumisessa ovat innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus. Näitä voimavaroja kehittämällä on mahdollista edistää hyvinvointia. Pahoinvointia ehkäistään kiinnittämällä huomiota työn vaatimuksiin ja niiden kohtuullisena pitämiseen. (Manka 2016, 69.)

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen kirjoittaa työssä koetusta innostuksesta eli työn imusta, joka kuuluu positiivisen psykologian tutkimussuuntaan. Positiivisessa psykologiassa suunnataan huomio siihen, mikä on organisaation ja työntekijän toiminnassa vahvaa, toimivaa ja mahdollista. Tieteeseen perustuen positiivisessa psykologiassa tarkastellaan tekijöitä ja olosuhteita, jotka mahdollistavat tien onnellisuuden ja menestymiseen – tekijöihin, jotka tekevät elämästä elämisen arvoisen. (Hakanen 2011; 11, 12, 22.)

#### 4.4 Valmentava työote ja fasilitointi

Sosiaalipedagoginen työote ja positiivinen psykologia luovat selkeän pohjan valmentavaan työotteeseen. Johdon ja esimiesten valmentaja Marjo-Riitta Ristikangas kirjoittaa, että valmentavassa työotteessa vaikutetaan tavoitteellisesti ja osallistavasti. Tätä kokonaisvaltaista valmentavaa toimintaa ohjaa myös arvostava asenne. Kiinnostuminen, kysymysten esittäminen, potentiaalın näkeminen, haastaminen ja innostaminen ovat tärkeitä työkaluja yksilöiden valmentamisessa. Potentiaalın valjastaminen on keskeistä tiimin valmentamisessa. (Ristikangas 2014, 30–32, 35.)

Fasilitointi on yhteisöpedagogin valmentavan työotteen tapa siinä missä ohjaaminenkin (Humak 2018; 14, 21, 39). Fasilitointi-käsitteen juuret löytyvät latinankielestä sanasta *facil*, joka suoraan käännettynä tarkoittaa helppoa. Fasilitoinnin tarkoituksena on helpottaa ryhmien työskentelyä. Työskentely viedään eteenpäin hyödyntämällä ryhmän luovuutta ja tarkoituksena on saada yhteiseen käyttöön kaikkien asiantuntemus. Tässä työssä tarkoitan fasilitoinnilla ryhmäprosessien helpottamista, tapaa johdattaa ryhmää kohti yhteistä tavoitetta. Sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi, kun ryhmän täytyy löytää ratkaisu johonkin haasteeseen tai ideoida uutta. Varsinaisen työn sisällöstä vastaavat ryhmän jäsenet. Fasilitoinnissa hyödynnetään ryhmämenetelmiä, jotka eivät ole niinkään yksittäisiä toimintoja ja vaan niissä olennaista on asenne ja tapa arvostaa muita. (Summa & Tuominen 2009, 8–9.)

Fasilitaattorilla tulee olla ihmissuhdetaitoja ja kykyä ohjata työtä eteenpäin rakentavilla kysymyksillä. Hänellä tulee olla myös kykyä tiivistää ehdotuksia ja päätöksiä. Fasilitaattorin tehtävänä on olla puolueeton osapuoli, hän auttaa ryhmää ideoimaan ja ratkaisemaan ongelmia sekä tekemään päätöksiä. Fasilitaattori kunnioittaa ihmisten erilaisuutta ja rohkaisemalla varmistaa kaikkien osallistumisen. Fasilitaattorin tehtävänä on ylläpitää positiivista ja rakentavaa ilmapiiriä mikä edistää yksilöiden ja ryhmän työskentelyä. (Summa & Tuominen 2009; 6, 9–10.)

#### 4.5 Moninaisuuden huomioiminen kehittämissprosessissa

Toimintaympäristön kuvauksessa esittelin jo vähän eri tavoin moninaista työyhteisöämme. Organisaatiossa työskentelee eri ikäisiä, eri sukupolvisia, eri rooleissa toimivia, eri temperamenttisia, erilaisia kyvykkyksiä ja eri asioiden osaajia.

Yritysviestinnän asiantuntija ja tietokirjailija Marjatta Jabe kirjoittaa moninaisuudesta ja erilaisten ihmisten johtamisesta. Hän tarkastelee erilaisuuden tasoja ja luettelee näkyviksi tekijöiksi muun muassa ulkonäön, sukupuolen, pukeutumisen, iän ja käytöstavat. Muun muassa persoonallisuus, koulutus, tapa toimia ja erilaiset kiinnostuksen kohteet ovat piilossa olevia tekijöitä. Jaben näkemyksen mukaan sen sijaan, että valitaan yksi johtamismalli, kaivataan yksilöjohtamista, jolloin esimiehen on tärkeää olla tietoinen näkymättömistä tekijöistä, etenkin niistä, jotka vaikuttavat työntekoon ja tuloksiin. Jos erilaisia tekijöitä vähättelyn sijaan hyödynnettäisiin, ei jäisi arvokkaita resursseja hyödyntämättä. Parhaat johtajat hyödyntävät erilaisuuden voimavarana. He tuntevat tuntevat työntekijänsä, heidän arvonsa ja erityisosaamisensa ja hyödyntämällä näitä tekijöitä saadaan työyhteisö kukoistamaan ja sen seurauksena syntyy tulosta. (Jabe 2017, 11–13.)

Työyhteisössä voi työskennellä samaan aikaan työntekijöitä kolmesta eri sukupolvesta, joilla kaikilla voi olla toisistaan poikkeavat arvot, tarpeet, odotukset ja mahdollisuudet. Tällöin esimiehen tulee kohdella työntekijöitä niin, että päästään tavoitteisiin yhteistyössä. Jotta työelämä voi uudistua on välttämätöntä mahdollistaa kaikenikäisten oma aktiivinen rooli. Työntekoon liittyvät ikähaasteet tulevat ratkaistuksi, kun esimiehellä on moninaisuutta ja elämänkulkua kunnioittava asenne. (Jabe 2017; 56, 59.)

Murrosiässä ihminen alkaa miettiä omaa paikkaansa maailmassa ja tätä vaihetta kestää eri painotuksin eläkeikään asti (Jabe 2017, 37).

Ihmiset tekevät muun muassa ammattiin ja elämäntapansa suhteen päätöksiä noin 20–28-vuotiaana, he pohtivat muun muassa tulevaa rooliaan yhteiskunnassa. Esimiehen kannattaa hyödyntää tämä motivoituneisuus, muutosavoimuus ja jo mahdollinen erilaisissa töissä hankittu monipuolinen kokemus. Jos ideoita ei torjuta on mahdollisuus saada uusia ja raikkaita näkökulmia. Kolmenkymmenen ikävuoden molemmin puolin elämä vakiintuu. Jos jokin elämänalue ei tyydytä, tässä vaiheessa tehdään merkittäviä valintoja, kun halutaan tehdä muuta. Tämä on työuran luomisen aikaa. Neljänkymmenen ikävuoden kohdilla työelämässä on kerääntynyt runsaasti kokemusta ja halutaan yhä kehittyä. Tässä jaksossa työn merkityksellisyys korostuu. Jos tässä kohdalla ei tunne olevansa itselle ominaisessa työtehtävässä, saattaa ihminen kriisiytyä. Kun ihminen pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja voi muokata tehtäviä niiden mukaisesti, on työ silloin tyydyttävää. Kun ihminen kokee työnsä hyödyttävän muita ja kokee



olevansa omalla toiminnallaan osa tärkeää kokonaisuutta, vahvistaa se merkityksellisyttä erityisesti. (Jabe 2017, 37–39.)

Viidenkymmenen kohdalla koetaan suuria eroja tyytyväisyydessä. Tässä elämänvaiheessa tapahtuu suuria muutoksia, jos tähän mennessä ei ole kokenut kriisiä, tapahtuu se yleensä viimeistään tässä vaiheessa. Toisille elämä saattaa muuttua puuduttavaksi ja elämä tuntuu tyhjältä, kun taas toiset nauttivat seestyneestä elämästä täysillä. Tässä kohtaa ollaan yleisesti uran huipulla ja työ on elämän pääsisältö. Jos työhön leipiintymistä ilmenee, tarvitaan hyviä kuuntelu- ja motivointitaitoja esimieheltä. On tärkeää pitää huolta jatkuvasta kehittämisestä esimerkiksi kehityskeskusteluiden tai koulutuksen avulla. Aika ennen eläkkeelle siirtymistä on rakentamisen aikaa. Tässä elämän jaksossa siirretään omaa tietotaitoa. Jabe kirjoittaa, että työelämässä ei osata hyödyntää monen valtavaa osaamista ja tietovarantoa, näin monen vahvuudet jäävät käyttämättä. Ikärasismi voikin ajaa ennenaikaiselle eläkkeelle, ikääntyneiden syrjintään tarvitaan asennemuutosta. Oppiminen tapahtuu tässä iässä eri tavalla kuin nuorempana, mutta oppiminen ei katoa iän myötä. (Jabe 2017, 39–40.)

Koulutuksen ohella tulisi kiinnittää huomiota johtamistapoihin, työn organisointiin ja henkilöstön osallistumistapoihin. Yrityksessä tulisi puhua avoimesti ikäkysymyksistä, ikääntyminen on väistämätöntä jokaiselle. Kokemus ja sen mukana tuoma hiljainen tieto on tärkeää pääomaa, jota tulee arvostaa. Ikäjohtamisessa on olennaista se, että sitä pohditaan pidemmällä aikavälillä. Myös yrittäminen ja epäonnistuminen tuovat kokemusta. Jabe viittaa tietoon, että Amerikassa arvostetaan jopa konkurssin tehnyttä henkilöä, koska hän on kerryttänyt kokemusta siitäkin. Yrittämisestä ja epäonnistumisesta oppii. (Jabe 2017, 40–41, 53–54.)

Psykologian professori emerita Liisa Keltikangas-Järvinen on tutkinut laajasti ihmisten temperamenttia ja temperamenttiteorioita. Temperamenttia voi kutsua toimintakykyliksi tai tavaksi reagoida, se on kimppu taipumuksia. Se kertoo, miksi ihminen tekee sitä mitä tekee, ei sitä miten tai mitä ihminen tekee. Temperamentti vaikuttaa tyyliin, jolla ihminen toimii. Se ei selitä ihmisen suoritustasoa, ei kyvykkyyttä, eikä tavoitteita. Temperamenttierot selittyvät pohjimmiltaan biologialla, sillä temperamentti on heijastusta aivojen ja keskushermoston neurokemiassa ja -fysiologiassa. Temperamentti on persoonallisuuden biologinen pohja. Temperamentti on yksilöllisyyden selittäjä, se

selittää miksi ihminen toimii itselle tyypillisellä tavallaan. Tämä yksilöllisyys on pysyvä, siihen vaikuttaa ainoastaan kypsyminen, mikä vaikuttaa aivojen toimintaan. Temperamenttiominaisuudet näyttäytyvät eri tavoin eri ikävaiheissa. Kokemukset ja kasvatus vaikuttaa persoonallisuuteen, arvomaailmaan ja tavoitteisiin. Temperamenttiin ympäristö vaikuttaa siinä, miten temperamenttipiirteitä saa tuoda esiin ja miten niitä saa osoittaa. Ihmisten välillä temperamenttierot ovat määrällisiä, sillä jokaisella ihmisellä on jokaista temperamenttipiirrettä jonkin verran. Temperamenttia esiintyy esimerkiksi tarkasteluakseleilla aktiivinen–ei aktiivinen ja sopeutuva–ei sopeutuva. Toisilla ihmisillä toiset piirteet saattavat korostua, mutta kyse on aina temperamenttipiirteiden kokonaisuuksia, mikään piirre yksistään ei ole ratkaiseva. (Keltikangas-Järvinen 2012, 12–32.) Omien ja toisten temperamenttierojen tiedostaminen helpottaa välttämään ristiriitoja ja löytämään kompromisseja. Tieto temperamenttipiirteistä auttaa tuntemaan itseään ja ymmärtämään toisten käytöstä. (Keltikangas-Järvinen 2012, 40–42.)

Sari Ajanko (2016, 20–21) kirjoittaa moninaisuuden johtamisesta. Hän kirjaa ylös hyvin tärkeän ajatuksen siitä, kuinka kieli luo merkityksiä. Erilaisuus sanana luo mielikuvan, että se on ongelmallinen asia, jota tulee ymmärtää, sietää ja ratkaista. Moninaisuus on sanana neutraali ja tasavertainen ja ohjaa ajattelua siihen, että se sisältää haasteiden lisäksi mahdollisuuksia, ratkaisuja ja laaja-alaisia voimavaroja.

Jaben kirjassa nousee esille mielestäni tärkeä näkemys siitä, että ihmisiä tulee tukea ja kannustaa itsenäiseen ajatteluun ja ongelmanratkaisuun. On hyväksyttävä, että kukaan ei ole täydellinen vaan jokaisella on vahvemmat ja heikommat puolet. On uskottava, ei vain tiettyihin yksilöihin, vaan jokaiseen yksilöön ja heidän kykyihinsä selviytyä tavoitteista. Erilaisuutta voi hyödyntää, kun oppii iloitsemaan toisten vahvuuksista. Toisten vahvuuksia voi oppia ymmärtämään ja samalla myös kehittää omia taitoja toisen vahvuuksien suuntaan, kun asennoituu avoimesti ja arvostetaan toisten luontaisia toimintatapoja. Myös työyhteisöissä saatetaan vältellä erilaisia ihmisiä, jotta väistettäisiin konflikteja, vaikka juuri välttely lisää ristiriitoja. Jos työyhteisössä ei ole menetelmiä kohdata erilaisuutta ja sen mukanaan tuomia haasteita, ajaudutaan välttelemään kiusalliselta ja vaikealta tuntuvaa ongelman käsittelyä. (Jabe 2107, 27, 29.)

Moninaisuuden kunnioittaminen ja huomioiminen ohjaa omaa toimintaani päivittäin. Koska moninaisuus kattaa niin paljon, kukaan ei voi tietää kaikkia ominaisuuksia ja

eroja. Tämän vuoksi on tärkeää kuunnella avoimin mielin ihmisiä ja kohdata avoimesti myös omat ennakkoluulot. Kun ymmärtää moninaisuuden eri näkökulmista ja hyväksyy, että jokaisella on oma tapa ja lähestyminen työntekoon, helpottaa se yhteistyötä arjessa. Kaikkia ei saa ruuvattua samaan muottiin, joten miksi ei hyödynnettäisi kaikkien moninaisia vahvuuksia.

## 5 MOTIVAATIO JA VALTUUTTAMINEN ITSENSÄ KEHITTÄMISEN TUKENA

Koin prosessin alussa tärkeäksi perehtyä ensin motivaatiotekijöihin. Tähän johti tutkimuskysymysasettelun pohtiminen: ”miten valtuuttaa itseohjautuvassa työyhteisössä ja miten se vaikuttaa motivaatioon ja itsensä kehittämiseen?” Mietin, että olisi hyödyllisempää muuttaa lähestymistapaa: selvittää ensin, mitkä asiat motivoivat työntekijöitä, miten tekijät vaikuttavat hyvinvointiin ja sitä kautta voimavaroihin kehittää itseään. Tämän jälkeen olisi tiedossa hyvä perusta, minkä päälle voisi rakentaa valtuuttamisen tapoja ja miten valtuuttavalla johtamisella voisi tukea osaamisen johtamista, osaamisen ylläpitämistä ja itsensä kehittämistä.

### 5.1 Motivaatio toiminnan perustana

Motivaatio on kaiken toiminnan perusta, se on kykyä kiinnostua ja innostua. Motivaatio psyykkisenä tilana ohjaa yksilön aktiivisuutta omien tarpeiden, tavoitteiden, mieltymysten ja halujen saavuttamiseksi. Motivoitunut toiminta on tarkoituksenmukaista ja kulkee kohti päämäärä ja toiminnan innostuksen taso on riippuvainen kiinnostuksen vahvuudesta. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 5; Sinokki, 2016, 7, 60.)

Motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaation on omien arvojen ja kiinnostuksen mukaista toimintaa, mielihyvän tunne saadaan itse työstä ja aikaansaannoksista. Perusolemukseltaan ihminen on oppiva olento, joten itsensä toteuttaminen ja kehittyminen liittyy vahvasti sisäiseen motivaatioon. Ulkoisten palkkioiden tavoittelun tila perustaa ulkoisen motivaation. Ulkoisia motivaatiotekijöitä voivat olla palkka tai taloudellinen hyöty, mutta myös hyvinvointi ja turvallisuus. Ulkoisten palkkioiden merkitys nousee suureksi, jos työ itsessään on mielenkiinnostonta tai rutiininomaista. Jos henkilö kokee vahvaa sisäistä motivaatiota, ulkoiset motivaatiotekijät eivät ole niin merkityksellisiä. (Sinokki 2016, 98; Vasalampi 2017, 42; Viitala 2013, 16.)

Todella useat teoriat käsittelevät motivaatiota ja vaikka näkökulma on kaikissa melko yhteneväinen sekä toisiaan täydentävä, käsitteellisyys on moninaista riippuen tutkinnan kontekstista (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 5). Motivaatioteoriat voidaan jakaa tarveteorioihin, jotka perustuvat vietteihin ja tarpeisiin sekä kognitiivisiin eli prosessiteorioihin, jotka kuvaavat ihmisten reagointia erilaisiin ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 5; Sinokki 2016, 75).

Prosessiteoriat tutkivat millä tavoilla ihminen saadaan liikkeelle, millä liikettä ylläpidetään ja miten liikettä ohjataan. Prosessiteoriat kuvailevat ihmisten yksilöllisten tilanteiden tulkinta- ja havaintoerojen vaikutuksia ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Victor Vroomin odotusarvoteoriassa motivaation edellytyksenä ihminen harkitsee, onko tavoite saavutettavissa, mitä seurauksia tavoitteen saavuttamisella on ja onko seuraus tarpeeksi houkutteleva. John Stacey Adamsin tasapainoteoriassa motivaatio syntyy ihmisen tavoittellessa omien panosten ja tuotosten tasapainoa ja niiden suhteellisuudesta muiden ihmisten panosten ja tuotosten kanssa. (Sinokki 2016, 76.) Elämänkultu- ja elämänkaariteorioissa ihmisen kehitys muodostuu elämänvaiheista, kehitystehtävistä, roolisiirtymistä ja toimintamahdollisuuksista. 1990-luvulla syntyi useita teorioita, joissa tutkittiin elämänkulkua ja siihen liittyvien tapahtumien vaikutusta motivaatioon. Tutkimusten mukaan ihmisen tavoittellessa teorioiden mukaisia ikäsidonnaisia tehtäviä, on ihmisen psyykinen hyvinvointi parempi. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 9.)

Mihály Csíkszentmihályin flow-teoriassa sisäinen motivaatio on erittäin suuressa roolissa. Kun ihminen kohtaa vaativan haasteen ja pystyy vastaamaan tähän omilla kyvyillään, voi hän saavuttaa flow-tilan. Flow-tilassa uppoudutaan toimintaan, joka virtaa mutkattomasti ja ihminen kadottaa ajankulun. (Sinokki 2016, 77.) Suosittu motivaatioteoria tänä päivänä on Edward Decin ja Richard Ryanin (2000) itsemääräytyvyysteoria. Siinä tarkastellaan viitekehystä ihmisen sisäisen motivaation kautta, jolloin ihmisen toimintaa ohjaa perustarpeet omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Teorian mukaan ulkoisilla vaikuttimilla ei ole samaa innostavaa vaikutusta. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 10; Sinokki 2016, 76.)

Työmotivaatio vaikuttaa vahvasti työntekijän ja organisaation tehokkuuteen, tarjotun työn laatuun, mutta myös työntekijän sekä työyhteisön hyvinvointiin (Sinokki 2016, 11,15). Työn luonne, työympäristö, persoonallisuustekijät, elämänkokemus ja elämänvaihe ovat työntekijän motivaatioon vaikuttavia tekijöitä (Mt., 81). Motivoiva työ on

luonteeltaan sellaista, jossa ihminen kokee tekemisen mielekkääksi ja riittävän haastavaksi. Tärkeitä motivaatiotekijöitä ovat myös sovitut tavoitteet, jotka ovat saavutettavissa sekä tärkeässä kokonaisuudessa tarkoituksenmukainen rooli. Sen lisäksi, että motivaatio on avaintekijä kehitettäessä työsuorituksia myös kehittyminen ja uuden oppiminen vaatii motivaatiota. (Sinokki 2016, 11,15, 81; Viitala 2013, 15.)

Motivaatio lähtee aina yksilöstä, eikä ketään voi pakottaa innostumaan, mutta työnantaja voi tukea motivaatiota monin keinoin. Työyhteisön visio antaa työlle selkeän päämäärän ja antaa työlle selkeämmän merkityksen, työnantajan vastuulla on kirkastaa tätä visiota ja innostaa työntekijöitä työn kehittämiseen. (Sinokki 2016, 11, 15)

”Motivaatio lisää työniloa, ja ilo puolestaan lisää motivaatiota” (Sinokki 2016, 11.)

## 5.2 Työhyvinvointi, motivaation vahvistaja ja tulos

Hyvinvointia edistävä työympäristö ja työyhteisö tarjoaa puitteet mielekkäälle, sujuvalle työlle, mikä edistää myös terveyttä ja työuraa. Merkittäviä hyvinvointitekijöitä työntekijälle on palautteen saaminen työstään, työyhteisöön kuulumisen tunne ja arvostuksen sekä oikeudenmukaisuuden kokemuksen tunne. Kun työntekijä kokee tekevänsä merkittävää työtä, vahvistaa se myös työhyvinvointia. (Sinokki 2016, 11, 15.)

Viitala luettelee vuosikymmenten saatossa tutkimuksissa esiin nousseiksi hyvän työn kriteereiksi sopivan psyykkisen ja fyysisen kuormituksen, rakenteeltaan kokonaisen työn, monipuolisen sisällön, autonomialle tilaa antavan työn, merkityksellisyyden, vuorovaikutuksen. Kuormituksen tulisi kohtuullisuuden lisäksi mahdollistaa tietojen, taitojen ja kykyjen jatkuvan kehityksen. Työ luo merkityssisältöä, kun se on riittävän haastavaa ja vaihtelevaa. Viitalan huomion mukaan osaamistason ylittävät tehtävät ovat stressitekijä, mutta sitä voi yhtä lailla olla osaamistason alittavat tehtävät. (Viitala 2013, 16.) Arkikielessä stressillä tarkoitetaan esimerkiksi kokemusta kiireestä ja paineesta ja kuormittavia asioita. Stressireaktio edistää suorituskykyä ja se aktivoi elimistön kaikki voimavarat ja auttaa kohdistamaan energiamme oikein. Positiivinen stressi motivoi ja useat ihmiset tarvitsevatkin haasteita onnistumisen kokemukseen ja saavat mielihyvää päästessään käyttämään taitojaan. Stressi voi olla nautinnon aihe, kun aikataulut ja vaatimukset luovat positiivista painetta. Stressin jälkivaiheessa aivojen mielihyvakeskus aktivoituu ja vapauttaa mielihyvää tuottavia endorfiineja. Hyvä stressi on hetkellinen kuormituspiikki ja terveessä stressissä elimistö palautuu takaisin

perustasolle. Positiivinen stressi muuttuu negatiiviseksi, kun ihminen kadottaa hallinnan tunteen. Pitkään jatkunut työstressi voi aiheuttaa toivottomuutta ja liiallisella stressillä on psyykkisiä ja fysiologisia seurauksia. (Sinokki 2016, 94–97.) Jotta työn kuormittavuutta voidaan välttää, on tiedettävä mitkä tekijät tuottavat työntekijälle mielekkyyttä ja voimaannuttavat työssä (Viitala 2013, 171).

Hyvinvointi vahvistaa motivaatiota, edellytys työmotivaatiolle on myös työntekijän jonkin tasoinen tyytyväisyys työoloihin. (Sinokki 2016, 43.) Osaamisen kehittämisen rinnalla organisaatiossa on kehitettävä järjestelmiä, johtamista, ilmapiiriä ja kulttuuria, ihmisten työhyvinvoinnista ja motivaation ylläpitämisestä on myös huolehdittava. Kun nämä ovat kunnossa voi yksilö kukoistaa ja osaamisen voi kanavoida yrityksen hyödyksi. (Viitala 2013, 139.) Manka (2016, 71) kirjoittaa positiivisesta psykologiasta ja työn voimavaroista nousevan esille voimaannuttavat piirteet, joita ovat muun muassa esimiehen antama sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri, kehittymisen mahdollisuus, roolin selkeys, työn hallinta ja aktiivinen työ, johon sisältyy vaikuttamisen mahdollisuus. Keskinäinen yhtenäisyys ja autonomia olivat ryhmän voimavaroja edistäviä tekijöitä.

Työhyvinvointi ei ole jotain mikä ilmestyy itsestään, vaan hyvinvoinnin vaatimuksena on systemaattinen johtaminen, joka pitää sisällään strategisen suunnittelun, toimenpiteitä työntekijöiden voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointi. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen. (Manka 2016, 80.)

### 5.3 Hallittu valtuuttaminen työyhteisössä

Opinäytetyön tutkimuskysymys on: Miten valtuuttaa itseohjautuvassa työyhteisössä ja miten se vaikuttaa motivaatioon ja itsensä kehittämiseen? Valtuuttaminen on yksinkertaistettuna vallan jakamista. Viitala ja Jylhä (2019, 33) kuvailevat kirjassaan, että valta on vapaus tehdä päätöksiä ja keino toimia. Valtaa ja vallankäyttöä ilmenee organisaatiossa kaikkialla, yksilöstä riippuen sen taso vaihtelee.

Aina kun ihminen vaikuttaa ihmisen toimintaan se on näkyvää vallankäyttöä. Riippumatta käyttääkö sitä vai ei, valtaa on jo olemassa, jos sitä on mahdollisuus käyttää. Tätä kutsutaan potentiaaliseksi vallaksi. Vallan, vastuun ja tietämykseen tulisi olla tasapainossa. Epäsymmetriaa esiintyy esimerkiksi tilanteessa, jolloin on vastuussa asiasta, mutta ei ole valtaa valita parhaita keinoja vastuu kantamiseksi. Vallan väärinkäyttöä

on muun muassa tiedon pimittäminen, hiljainen vastarinta ja yhteistyön välttäminen. Välinpitämätön toiminta, esimerkiksi olla kuuntelematta muiden sanottavaa tai viesteihin vastaamatta jättäminen on passiivista vallankäyttöä. (Viitala & Jylhä 2019, 33.)

Vallankäytön ja vaikuttamisen motiiveiksi on esitetty itsekkäitä, omia tarkoitusperiä edistäviä syitä tai ryhmän ja muiden toimintaa hyödyttäviä syitä. Jälkimmäisellä vallankäytön muodolla voi olla merkittäviä positiivisia vaikutuksia ja se lisää ihmisten motivaatiota ja sitoutumista päinvastoin kuin ensin mainitulla vallankäytöllä. (Viitala & Jylhä 2019, 34.)

Valta on jaoteltu asemavaltaan ja henkilökohtaiseen valtaan. Johto- ja esimiesasemassa olevat käyttävät asemavaltaa. Vaikka ei olisikaan esimies-alaissuhdetta voi esimerkiksi projektipäällikkö käyttää asemavaltaa. Henkilökohtainen valta perustuu arvostukseen ja on huomattavasti vaikuttavampaa asemavaltaan verrattuna. Uskottavuus, luotettavuus ja kunnioituksen tunnetta herättävä henkilö rakentaa näiden varaan henkilökohtaisen valtaansa. Sosiaalista valtaa saa olemalla johdonmukainen, rehellinen ja läpinäkyvä. Myös muiden tunnustama asiantuntijuus tai karismaattisuus rakentavat henkilökohtaista valtaa ja ovat tehokkaita vallan muotoja vaikuttaen samalla myönteisesti yhteisön ilmapiiriin. Virallisella johtajalla on vähintäänkin asemavaltaa ja epävirallisella johtajalla on henkilövaltaa, joka voi olla esimerkiksi informaativaltaa. Kun johtaja omaa molempia vallanpiirteitä on hänellä eniten vaikutusvaltaa muiden ihmisten toimintaan ja se lisää työntekijöiden sitoutumista. Hyvässä vallankäytössä huomioidaan oikeudenmukaisuus, yhteistyön edistäminen, arvostetaan ja kuunnellaan muita. (Viitala & Jylhä 2019, 35–36; Pohjanheimo 2012, 97–98.)

Periaatteessa johtajan tarve vähenee, mitä voimakkaampi yhteinen tahto ja tapa toimia ryhmällä on. Käytännössä joku ottaa ryhmän johtajuuden aina. Merkittävä keino käyttää valtaa on antaa palautetta. Palautteella on aina sitä suurempi vaikutus, mitä enemmän sen antajalla on valtaa. (Jabe & Kuusela 2013 21.)

Organisaatiossa vallitsee inhimilliset, sosiaaliset ja fyysiset rakenteet, jossa joukko ihmisiä on järjestäytynyt saavuttamaan yhteisen päämäärän viestinnän, työn ja vallan jakamisen keinoin. Valtarakenne on organisaation olennainen osatekijä, jossa jakautuu toimijoiden valta ja vastuu asioiden hoidossa. Todella harvoin aivan pienissä ryhmissä voidaan toimia täysin demokraattisesti, muuten valtaa jaetaan aina tehtävän

mukaan, tilanteen ja osaamisen perusteella. Päätösvalta merkitsee oikeutta tai mahdollisuutta päättää jostakin tai tehdä jotakin suhteessa asioihin tai ihmisiin liittyen tietoon tai resursseihin. Vastuulla tarkoitetaan velvollisuuksia, jolloin vastataan asiasta, henkilöstä, toiminnasta tai teosta. Päätösvallan ja vastuun jakaminen tavoitteisiin pääsyssä selkeästi on välttämätöntä sopia organisaatiossa. Muuten riskinä on päällekkäisyydet tai ristiriidat päätösten teossa tai asiat jäävät kokonaan tekemättä. (Viitala & Jylhä 2019, 123.)

Yrityksessä voidaan hajauttaa päätösvaltaa, jolloin on annettu keskeiset periaatteelliset ohjeet, joiden perusteella tulosityksiköt ja tiimit päättävät, millä keinoin asioita edistävät. Hajautetun päätösvallan taustalla vaikuttaa luottamus. Vastakohtana hajauttamiselle on keskittäminen, missä päätösvalta ja valvonta on keskitetty johdolle tai tiettyihin yksiköihin. Päätösvallan delegoinnissa vallanhaltija siirtää päätöksenteko- tai toimintavaltaa. Myös tekemisvastuuta voi delegoida. Kun delegoitu tehtävä koetaan mielekkääksi ja sen toteuttamiseen on tarpeeksi aikaa ja osaamista, on sillä useita hyötyjä. Delegoinnin ansiosta lisähaasteet ja toimintamahdollisuudet voivat motivoida henkilöä. Lähtökohtana on riittävä perehdytys ja tehtäväkuvan kokonaisvaltainen muokkaamisen mahdollisuus. Tietämyksen laajeneminen ja osaamisen kehittyminen tuovat myös hyötyjä toiminnan tehostumisena ja haavoittuvuuden vähenemisenä. Hyötynä on myös ajankäytön kohdistaminen tärkeämmille ja ajankohtaisemille tehtäville. Jotta vältetään näennäiseltä päätösvalalta ja haitalliselta kontrolloinnilta, on delegoinnin taustalla vallittava myös luottamus. (Viitala & Jylhä 2019, 125–127.)

Empowerment-käsitettä käytetään suomeksi käännettynä esimerkiksi käsitteitä voimaannuttaminen tai valtuuttaminen. Kun työntekijältä toivotaan sitoutumista ja vastuunottoa työyhteisössä, voimaannuttaminen ja psykologinen valtuuttaminen ovat hyviä johtamisen keinoja. Työelämässä voimaantuminen merkitsee henkilöstön aseman parantumista ja mahdollisuuteen vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Kun johtaja kykenee voimaannuttamaan henkilöstönsä eli välittämään henkilöstölleen merkittävyyden, pätevyyden, yhteisyyden ja työstä iloitsemisen osatekijät, muodostuu samalla psykologinen valtuuttaminen. Psykologinen valtuuttaminen synnyttää inspiroituneen tahtotilan ja yhteishengen. (Huuhka 2010, 147–148.)



Kari Viinisalo (2006, 28–29) on tutkinut väitöskirjassaan valtuuttamista ja kirjoittaa valtuuttamisesta vallan sosiaalipsykologisesta näkökulmasta. Valtuuttamisesta voidaan puhua silloin, kun sosiaalisessa vuorovaikutuksessa keskenään olevat voivat vaikuttaa toisiinsa, niin että jokaisen valta ja mahdollisuudet vaikuttaa kasvavat. Vaikka vallan uudelleen jakaminen ja tehtävien laajempi delegoiminen ovat tärkeässä osassa valtuuttamisessa, delegoiminen itsessään ei ole vielä valtuuttavaa johtamista. Pelkääntään delegoimalla kontrolloitava suhde säilyy. Valtuuttavassa johtamisessa työntekijöillä tulee olla kokemus, että heidät nähdään kyvykkäinä, heille annetaan mahdollisuus kehittyä työssään ja heihin luotetaan. Valtuuttavassa johtamisessa työntekijöille siirtyy myös vastuun jakaminen. Valtuuttamisen prosessissa johto yhdessä työntekijöiden kanssa suunnittelee eri mahdollisuuksia vaikuttaa. Valtuuttamisen kannalta on merkityksellistä nähdä työntekijän henkilökohtainen tapa kokea itsensä suhteessa työyhteisöön. Kokemusten kautta ihmiset mieltävät mahdollisuutensa vaikuttaa, mikä on kytköksissä työntekijän haluun ja kykyyn vastaanottaa vastuuta.

Jotta saadaan aikaan hyvä päätöksenteko, osapuolten kesken on oltava selvillä päätösvalta ja päätösvastuu. Prosessissa selvitetään ongelma tai tehtävä ja määritellään tavoitteet, selvitetään toteutusvaihtoehdot sekä toimintasuunnitelma. (Viitala & Jylhä 2019, 127.)

Ryynänen & Simonen (2018, 2) käsittelevät pro gradu tutkielmassaan valtuuttavaa johtamista (empowering leadership). He kirjoittavat, että valtuuttavassa johtamisessa tavoitellaan harkitusti henkilöstön vastuuta, vapautta ja vaikutusmahdollisuuksia. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi monipuolistamalla työtehtäviä tai perustamalla itseohjautuvia tiimejä. Ryynänen ja Simonen (2018, 3) viittaavat työssään Maynard, Gilson ja Mathieu (2012) sekä Kanter (1977) valtuuttamisen määrittelemisiin. Rakenteellisessa valtuuttamisessa (structural empowerment) jaetaan käytännössä vastuu ja velvollisuudet. Rakenteellisella valtuuttamisella vaikutetaan valtaan, vaikutusmahdollisuuksiin ja resurssien hallinnan jakamiseen esimerkiksi tiimi- ja tehtäväjärjestelyillä. Psykologinen valtuuttaminen (psychological empowerment) on työntekijöiden arviointi valtuuttamisen onnistumisesta ja kokemus todellisesta mahdollisuudesta vaikuttaa työhönsä.

Valtuuttamisessa esimiehen tehtävänä resurssien takaamisen lisäksi on huolehtia vastuun ja vapauden tasapainosta. Tasapainoa ylläpidetään tukemalla ja edistämällä henkilöstön motivaatiota, itseluottamusta ja oma-aloitteisuutta. Valtuuttavassa johtamisessa on olennaista esimiehen ja työntekijän välinen luottamus. Esimieheltä saadun tuen voi hahmottaa työntekijöiden kokemuksen siitä, että esimies on kiinnostunut tehdystä työstä, kiittää onnistuneesta työstä ja auttaa tarvittaessa. Toisin sanoen työntekijöiden käsitys siitä, miten esimies arvostaa työntekijöiden panosta ja huolehtii heidän työhyvinvoinnistaan. Valtuuttava johtaminen ja esimiehen tuki voivat olla työntekijöiden hyvinvointia edistäviä työn voimavaroja. Työvoimavarat voidaan nähdä sisäisen tai ulkoisen motivaation lähteenä. Työvoimavarat vahvistamassa työntekijän kasvua, oppimista ja kehittymistä toimivat sisäisenä motivaationa. Voimavarat toiminnan välineenä edistämässä työn tavoitteita, toimii ulkoisena motivaatiotekijänä. (Ryynänen & Simonen 2018, 2–3, 5, 8.)

Lähtökohtana tälle toimintatutkimukselle toimii valtuuttavan johtamisen näkökulma, jossa työntekijät nähdään kyvykkyyksinä ja potentiaalisina osajina. Tavoitteena on keksiä tapoja mahdollistaa työntekijöiden kehittyminen työssään luottaen heidän osaamiseensa. Prosessin myötä tavoitteena on kehittää organisaatioon istuva toimintamalli tukemaan osaamisen johtamista.

#### 5.4 Motivaatio ja työhyvinvointi alkukartoituksen lähteenä

Tutkittuani motivaatiota ja työhyvinvointia, toteutin niiden pohjalta alkukartoituksen (liite 1). Alkukartoituksesta tavoitteena oli saada tärkeää informaatiota kokemuksista työn tekemiseen liittyen. Kartoituksen yhteydessä keräsin ihmisten itse tärkeäksi koemia motivaatio- ja työhyvinvointitekijöitä. Alkukartoitusta voi hyödyntää myöhemmin toimenpiteiden mittarina, kun kehittämistoiminnat on otettu käyttöön.

Toteutin kyselyn Webropol-verkkokyselytyökalulla ja kyselyyn vastattiin anonyymina. Valitsin anonyymin vastaustavan, jotta vastaaminen tapahtuisi matalalla kynnyksellä. Kyselyssä oli kymmenen väittämää. Vastaajaa pyydettiin pohtimaan väittämiä viimeisen puolen vuoden ajalta ja säätämällä liukukytkintä akselilla 0–10 vastaamaan koke-musta, 0=e ei vastaa kokemuksiani yhtään 10=vastaa kokemuksiani täydellisesti. Nämä kysymykset oli asetettu pakollisiksi. Näiden lisäksi kyselyssä oli kaksi kyllä/ei kysymystä. Vastaamalla ei, vastaaja ohjautui seuraavaan kysymykseen. Vastaamalla kyllä

kyselyssä oli mahdollisuus antaa tarkennus vastaukseen. Vastausta tarkennettiin lisääväällä, johon vastattiin liukukytkinsäätimellä, jossa vastaaja pohti väittämiä viimeisen puolen vuoden ajalta ja säätö liukukytkintä akselilla 0–10 vastaamaan omaa kokemustaan. Lisäksi kyselyssä oli kaksi avokysymystä.

Kävimme kyselyn ennen lähettämistä työnantajan kanssa läpi ja hänen mielestään kysely vaikutti osuvalta, eikä hän toivonut siihen muutoksia. Kaikki työntekijät vastasivat kyselyyn, mikä kertoo minusta ihmisten sitoutumisesta ja kehittymishalusta. Kiinnitin myöhemmin huomiota, että muutama tarkentava kysymys olisi ollut kohdallaan, jotta olisi voinut tehdä tarkempia päätelmiä. Kuten kysymyksissä ”Mikä sinua motivoi työssäsi?” ja ”Mitkä ovat sinulle tärkeimmät työhyvinvointiin liittyvät tekijät?”, tieto jää vajaaksi, että toteutuvatko luetellut tekijät tällä hetkellä työssä.

Keräsin raportista tiivistelmän, mikä käytiin yhdessä koko organisaation kesken läpi viikkopalaverissa. Esitin vastausten keskiarvot heijastamalle ne seinälle. Kaikki kokemusten keskiarvot olivat yli asteikon puolenvälin. Tilaisuudessa todettiin ääneen, että jos keskiarvo ei ole lähellä täysiä pisteitä, tulee sellaiseen aiheeseen kiinnittää huomiota. Muuten keskustelua ei liiemmin syntynyt. Palautteena ihmiset yhtyivät näkemykseen, että kysely oli selkeä ja siihen helppo vastata. Näkisin, että jatkossa olisi hyvä järjestää tulosten tarkastelutilaisuus ilman aikataulupainetta ja rakentaa tilaisuus niin, että yhteiselle keskustelulle on aikaa. Pidän kyselyn analyysin pääpiirteittäin tässä opinnäytetyössä salaisena, koska siinä käsitellään myös yrityksen liiketoimintaan liittyviä asioita. Opinnäytetyön kannalta olennaisissa asioissa viittaatan myöhemmin tähän alkukartoitukseen. Alkukartoituksen vastaukset ohjasivat minua prosessin seuraavissa vaiheissa, muun muassa suunnitellun osaamiskartoituksen kysymysten terävöittämisessä, jotta vähiten väittämää vastanneet kokemukset tulisivat tunnustetuiksi ja niihin voitaisiin reagoida.

Alkukartoituksen vastauksissa nousi esille, että ulkoisia motivaatiotekijöitäkin arvostetaan, kuten kilpailukykyistä palkkaa ja muita etuja, mutta ensisijaisiksi motivaatiotekijöiksi ja enemmän lueteltiin sisäisiä tekijöitä esimerkiksi: hyvä ja innostunut työilmapiiri, onnistumiset, kehittyminen, mukavat asiakkaat, hyvä palaute, työn sisältö ja työnmerkityksellisyys. Tärkeimmiksi työhyvinvointiin liittyviksi tekijöiksi mainittiin muun muassa: luottamus, avoimuus, palautteen saaminen, tasa-arvoisuus, oikeudenmukaisuus, arvostus, positiivinen asenne tavoitteellisuus ja määrätietoisuus.

## 6 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA OSAAMISKARTOITUKSET

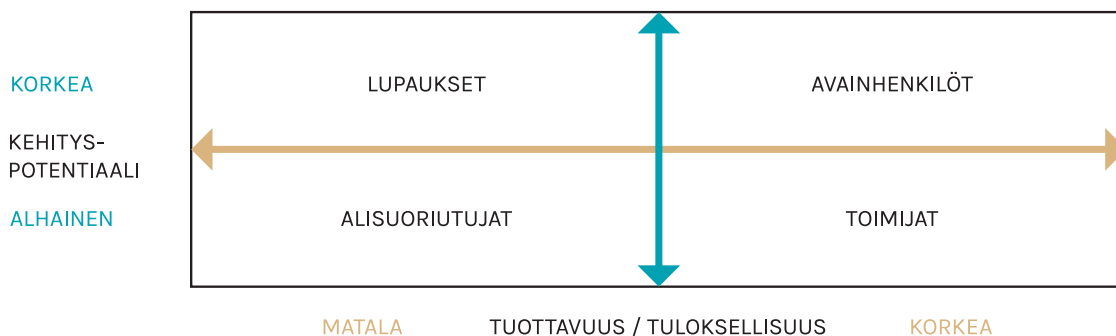
Oman toiminnallisen lähestymistavan lisäksi viitekehyksenä toimii myös osaamisen johtaminen.

Osaamisen johtaminen pitää sisällään kaiken harkitun toiminnan, jolla strategian vaatimaa osaamista ylläpidetään, uudistetaan, kehitetään ja hankitaan. Organisaation osaaminen, tapa millä osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta, vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn. Osaamisen johtamisen vaikutusten tulisi näkyä kehittyneempinä käytäntöinä, tuotteina, palveluina ja innovaatioina. Kaikki edellä mainitut vaikuttavat taloudellisen tuloksen parantumiseen. Osaamistason nostamisen ja ylläpitämisen lisäksi Viitala näkee osaamisen johtamisen tärkeimmiksi tekijöiksi osaamisen hyödyntämisen. (Viitala 2013, 138.) Organisaatioiden tulee uudistautua jatkuvasti kilpailukykyä säilyttämiseksi. Monella organisaatiolla osaamisen kehittäminen on osa strategiaa, se on yksi keino varmistaa tulevaisuuden vaatima osaaminen. (Kauhanen 2012, 144.) Osaamisen kehittämisellä on oltava selkeät tavoitteet, joiden saavuttamisella saadaan aikaan toiminnan tehostumista, laadun kehittymistä ja yrityksen kannattavuuden paranemisenä. (Viitala 2013, 150.)

Osaamisen johtaminen tarkoittaa organisaation osaamisen kehittämistä jatkuvasti ja systemaattisesti. Lähtökohtana on liiketoimintastrategian mahdollistavat strateginen osaaminen ja ydinkyvykkyys. Ydinkyvykkyydellä eli ydinosaamisella tarkoitetaan osaamista, johon koko yrityksen ja asiakkaan kokema arvo perustuu ja jonka varassa yrityksen menestys on saavutettu. Tämän osaamisen ylläpitämiseen käytetään resursseja ja sitä vaalitaan. (Sydänmaanlakka 2012, 19, 131,132; Viitala 2013, 141.) Osaamisen johtaminen luo organisaatiossa siltaa strategian ja ihmisten osaamisen välille (Viitala 2013, 145).

Osaamisen johtamisen kehittäjät Tuula Sumkin ja Lauri Tuomi (2012, 86) kirjoittavat henkilöstöresurssien koostuvan työrooleista. He jakavat roolit nelikentällä (kuvio 2) lupauksiin, avainhenkilöihin, alisuoriutujiin ja toimijoihin.

TASAPAINOINEN HENKILÖSTÖRESURSSI -TYÖKALU  
(mukaillen Sumkin & Tuomi 2012).



Kuvio 2. Tasapainoinen henkilöstöresurssi -työkalu

Nelikentän avulla voidaan arvioida ja huomioida henkilöstöresurssien tasapainoa. Nelikenttä kuvaa kehityspotentiaalin ja tuottavuuden suhdetta eri työrooleissa. Työroolit ovat vaihtuvia ja eläviä, siksi tilanearvioon ei tule pysähtyä. Työyhteisöön saapuva lupaus tuo ulkopuolelta uutta näkemystä työn kehittämiseen. Lupauksen rooli on tärkeä tunnistaa, jotta voidaan estää hänen paikalleen jämähtäminen ja mahdollistaa luonteva rooli avainhenkilönä tai toimijana. Henkilöstöresurssi on tasapainoinen, kun työyhteisössä on lupauksia, toimijoita ja avainhenkilöitä. Näille rooleille kohdistetaan omat kehittämisen painotukset. Lupauksen kohdalla kehittämisen suunta tulee kohdistaa oman työn, työyhteisön ja työroolin sisäistämiseen niin, että työ on lupaukselle mielekästä ja tuottavaa. Toimijan kehittämisen painotus on arjen työn tekemisen taidoissa ja osaamisen vahvistamisessa ja ylläpidossa. Avainhenkilön kohdalla osaamisen kehittyminen painottuu haastavien ja strategisten työtehtävien myötä osaamiskimpuissa. Neljännen roolin, alisuoriutujan kohdalla tulee kohdistaa toimia, joilla tällainen henkilö palautetaan tuottavaan työrooliin. Ensisijainen toiminta ei ole osaamisen vahvistamisessa, vaan työssä suoriutumisen ongelmat ja syyt tulee tunnistaa esimerkiksi yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Henkilöstön painottaminen tiettyihin

rooleihin perustuu strategian osoittamaan tarpeeseen. Esimerkiksi jos strategian tavoitteena on uudistuminen, rooleissa korostuvat avainhenkilöt ja lupaukset. (Sumkin & Tuomi 2012, 87–88.) Työroolit ovat myös moninaisuuden piirre

Jotta osaamisen johtamiselle ja osaamisen kehittämislle saadaan luotua pohja, on tärkeää selvittää mitä osaamista organisaatiossa on. Tiedon selvittämistä varten toteutin kaksiosaisen osaamiskartoituksen. Ensimmäisessä vaiheessa keskityin toimiin tiedon ja datan keskittämiseksi ja toisessa vaiheessa keskityin selvittämään ihmisillä olevaa hiljaisempaa tietoa ja potentiaalia. Avaan käsitteet myöhemmin asiayhteydessään.

### 6.1 Osaamiskartoitus osa 1

Viitala (2013, 145) kirjoittaa, että organisaation ja tiimien osaaminen olisi hyvä siirtää tietokantojen, tuotteiden, konseptien, rakenteiden, järjestelmien, toimintamallien avulla koko organisaation osaamiseksi.

Organisaatiossa on yhteistä informaatiota valtavat määrät ihmisten omilla tietokoneilla, fyysisesti esillä, työpalvelimilla ja käytössä kulkee sekalaisesti uutta ja vanhentunutta tietoa. Pohdin mikä olisi paras tapa keskittää informaatio kaikkien saataville ja helposti päivitettäväksi. Ehdotin työnantajalleni, että testaisimme alustaksi sähköpostijärjestelmän yhteydessä olemassa olevaa SharePoint -sovellusta, josta makamme jo kuukausittain ja hän hyväksyi ajatuksen. Mielestäni tämä oli järkevä ja yksinkertainen vaihtoehto, koska sovellus toimii verkossa ja on saatavilla kaikille kaikkialla. Kaikkiin sovelluksiin kirjaututaan samoilla tunnuksilla kuin sähköpostiin. Sharepointissa on mahdollisuus myös kirjoittaa uutisia, joita voi hyödyntää esimerkiksi tiedotuskanavana, jos haluaa esitellä koulutuksista saatua tietoa. Keskitetty informaatio tukee toimintaa myös rekrytoinnin jälkeisessä perehdyttämisvaiheessa.

Jotta projekti etenisi hallitummin, esittelin idean ensin pienemmälle ryhmälle ja aloitin sen tuotannon tiimistä, joka tottunut sisäistämään työn ohella uusia asioita ja ovat hyvin teknisesti orientoituneita. Ajattelin, että he voivat myös tarvittaessa toimia teknisenä tukena tarvitseville. Koin, että tiimi sisäisti asian todella hyvin ja kaikki asennoituvat myönteisesti teknisenä tukena oloon. Tiedostorakenne herätti pohdintaa, mutta päätimme aloittaa jostain ja muokata sitä myöhemmin tarpeen mukaan.

Loin SharePointin käyttöönotolle projektisuunnitelman, jonka kävimme läpi yhteisesti koko organisaation työntekijöiden kanssa. Keskustelimme aiheista ja siihen mahdollisesti liittyvistä huolista. SharePointin käyttöönoton sisäistäminen henkilökohtaisesti aiheutti osassa vähän epäilyksiä, mutta rauhoittelin että jokainen voi ottaa sovelluksen haltuun omaan tahtiin ja jokainen saa varmasti tukea siihen. Valtaosa kävi itsenäisesti tutustumassa sovellukseen ja pian SharePoint-kansiot alkoivat täyttyä eri tiedoista.

Muutoksen yhteydessä joudutaan usein siirtymään epämukavuusalueelle ja sinne siirtyminen saattaa joskus, syystä tai toisesta, aiheuttaa tiedostettua tai tiedostamatonta pelkoa. Siirtyminen tänne paljon puhutulle epämukavuusalueelle on kuitenkin tärkeää, koska yleisesti tiedetään, että siellä tapahtuu se kehittyminen.

Ihmiset ovat muutoskyvyn voima, mutta toisinaan ilmenee myös muutosvastarintaa. Muutosta tai sen suunnittelua voidaan vastustaa, vaikka muutos koettaisiin jopa järkeviksi. Vastustus voi aiheutua siitä, että kaikki muutoksen seurauksista ei ole toivottavia. Muutosvastarinta näyttäytyy esimerkiksi välinpitämättömyytenä, torjumisena, itseä suojelevana voimakkaana kritisoimisena tai aggressiivisena käytöksenä. Jotta edistetään uudistumista ja kehittymistä, on annettava tilaa kyseenalaistamiselle ja riskitiedoille. Uudet ideat ja näkökulmat ovat mahdollisia avoimen keskustelun kautta, joka on tie vahvempaan sitoutumiseen. Muutoksen onnistumisen edellytyksenä on myös osaamisen vahvistaminen, henkilöstön osallistaminen ja läpinäkyvä viestintä. Muutostilanteissa johtajilta odotetaan tavoitteiden ja toiminnan selkeyttämistä. Keinoja epävarmuuden vähentämiseen on tehostaa avointa viestintää, kiinnittää huomiota oikeudenmukaiseen kohteluun ja vahvistaa luottamusta luottamuksen. Esimieheltä saatu tuki ja valmennus on muutoksessa tärkeää. (Viitala & Jylhä 2019, 281–283; Huuhka 2010, 154, 164–165; Pirinen 2014, 15–17, 98–99.)

Edellytyksiä uudistumiselle mahdollistava ja yhteiskunnan muutoksia ennakoiva Sitra nostaa esille selvityksessään ”Kohti elinikäistä oppimista”, että digitalisaation ja globalisaation vauhdilla muokkaama työelämä nostaa jälleen esille elämän mittaisen oppimisen tärkeyden. Tulevaisuudessa korkean laadun ja lisäarvon tavoittelu vaatii koko ajan vahvempaa osaamista sekä työnantajilta että työntekijöiltä. Yhteisötasolla elinikäinen oppiminen tarkoittaa muun muassa kilpailukykyä ja oppivaa organisaatiota. Yksilötasolla merkittävä työkykyyn ja psykososiaaliseen hyvinvointiin vaikuttava tekijä on työn vaatima ajantasainen osaaminen. Uhkana nähdään terveyden vaarantama

kuormitus, jos työntekijä ei pysty kehittämään osaamistaan uudenlaisen osaamisen vaatimusten mukaiseksi. Sitran ohjaamaan selvitystyöhön osallistuneiden keskeisten yhteiskunnallisten toimijoiden kesken vallitsee laaja yhteinen näkemys siitä, että seuraavina vuosina osaamisen uudistaminen nousee huomattavaksi mahdollisuudeksi ja haasteeksi. (Sitra 2019, 2, 8–9.)

Sitran selvityksessä kirjoitetaan, että työpaikka on aikuisen tärkein oppimisympäristö ja osaamisen kehittämisestä on monia hyötyjä. Organisaatiolle onnistuneet osaamisen kehittämisen käytännöt voivat vahvistaa houkuttelevaa työnantajakuva. Läheisesti työn tekemiseen liittyvä osaamisen kehittäminen on etu työnantajalle. Yksilö voi antaa suuresti arvoa ammatillisen kehittymisen tuoman oppimisen positiivisia vaikutuksia ja tämäkin on etu myös työnantajalle. Kehittyminen jollain elämänalueella, tukee yksilön kehittymistä laaja-alaisemminkin. (Sitra 2019, 35–36)

## 6.2 Osaamiskartoitus osa 2

Prosessin tässä vaiheessa toteutin yrityksessä osaamiskartoituksen, jolle osuvampi nimitys olisi potentiaalikartoitus, jonka teemojen valinnassa minua ohjasi prosessihavainnot ja luettu tietopohja.

Suuri osa organisaation osaamisesta on hiljaista tietoa. Organisaatiot harvoin kykenevät hyödyntämään riittävästi yksilöiden osaamista. Organisaatiolle on haaste tunnistaa, levittää tai hyödyttää osaamista. Tietoisuus osaamisesta ja sen merkityksestä voidaan selvittää muun muassa kehityskeskusteluiden, osaamiskartoitusten tai kahdenkeskisten tai ryhmässä tapahtuvien keskusteluiden ja pohdintojen avulla. Tietoisuus herkistää ihmiset tarkastelemaan omaa osaamistaan ja kehittämään osaamistaan tarkoituksellisesti. (Viitala 2013, 143, 144, 145.)

## 6.3 Näkyvä ja hiljainen tieto

Osaaminen on yritykselle tärkeä pääoma. Viitala viittaa kokoonpanon Seeman, De Long, Stucky ja Guthrie vuonna 2000 kokoamaan älyllisen pääoman osajakoon. Kolme osatekijää ovat inhimillinen, rakenteellinen ja sosiaalinen pääoma. Inhimillinen pääoma on näkyvää ja näkymätöntä tietoa, mikä sisältää työntekijöiden tiedon, taidon ja kokemuksen. Rakenteellinen pääoma on ohjeissa, kuvauksissa ja prosesseissa olevaa näkyvää tietoa, joka jää organisaatioon. Sosiaalista pääomaa on organisaation suhteet



tärkeisiin ryhmiin, yhteistyön toimintatavat ja keskinäinen luottamus. Luottamuksellisessa suhteessa tieto virtaa vapaasti ja vastavuoroisesti, luottamukselliset suhteet luovat kilpailuedun, mitä ei ole helppo kopioida tai siirtää. (Viitala 2013, 139.)

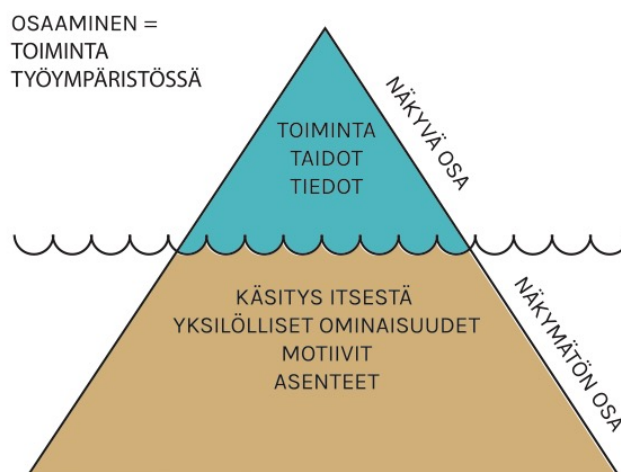
Yksilön osaaminen rakentuu siis tiedon, taidon, asenteiden, kokemusten ja kontaktien kokonaisuudesta, kun taas organisaation osaamisen liittyy lisäksi kulttuuri, prosessit ja toimintamallit (kuvio 3). (Sydänmaanlakka 2012, 16; Hätönen 2011, 9–11.) Educa-instituutin kouluttaja Heljä Hätönen viittaa kirjassaan tutkijakaksikon Spencer ja Spencer (1993) osaamisen termeihin implisiittinen ja eksplisiittinen. Eksplisiittinen osaaminen on näkyvää osaamista ja implisiittinen osaaminen merkitsee puolestaan organisaation ja yksilöiden hiljaista tai piilossa olevaa tietoa (kuvio 4). Eksplisiittinen osaaminen on helposti ilmaistavissa ja jaettavissa, kun taas implisiittinen osaaminen on abstraktia ja sitä on vaikea tarkentaa tai havainnollistaa. (Hätönen 2011, 11; Virtainlahti 2009, 42,43, 73).

OSAAMISKÄSI  
(mukaillen Kauhanen 2012, Virtainlahti 2009, ).



Kuvio 3. Osaamiskäsi

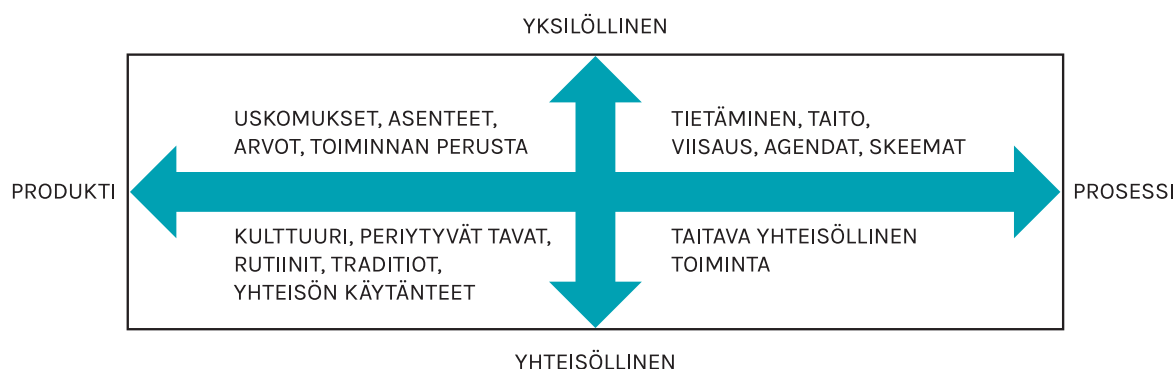
JÄÄVUORIMALLI OSAAMISESTA  
(mukaillen Hätönen 2011 (Spencer ja Spencer 1993)).



Kuvio 4. Jäävuorimalli osaamisesta

Hiljainen tieto ja tietämys on kiinnittänyt huomiota teoreettisesti ja filosofisesti ja siihen liittyvät käsitteet on yleisesti tunnustettu moniselitteisiksi (Toom 2008, 33). Tutkija ja filosofian tohtori Auli Toom tarkastelee hiljaista tietoa kahden ulottuvuuden kautta tiedon luonteen ja tiedon omistajan kautta, sekä erottelemalla hiljaisen tiedon produktin hiljaisen tietämisen prosessista, kuvio 5. Toom täsmentää, että uskomukset, asenteet ja arvot vaikuttavat implisiittisen tiedon taustalla. (Toom 2008, 53.)

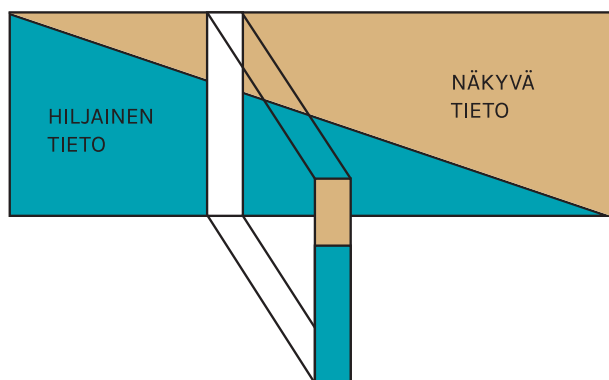
HILJAINEN TIETO  
(mukaiillen Toom 2008).



Kuvio 5. Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon ja osaamisen hallinnan asiantuntija Sanna Virtainlahti nostaa esille, että näkyvän ja hiljaisen tiedon rajapinta on häilyvä ja viittaakin tutkija Michael Polaynin väitteeseen, ettei näitä tulisi jakaa omiksi kategorioiksi, koska ne ovat niin tiukasti kytkettyinä toisiinsa. Tiedon hiljaisten ja näkyvien elementtien määrä muuttuu taidosta, tilanteesta ja näkökulmasta riippuen, kuvio 6. (Virtainlahti 2009, 42,43).

TIEDON SPEKTRI  
(mukaiillen Virtainlahti 2009 (Wong & Radcliffe 2000)).



Kuvio 6. Tiedon spektri

#### 6.4 Osaaminen tunnistamisen ja tunnustamiset tärkeys

Virtainlahti kirjoittaa, että kun osaaminen ja kokemusperäinen hiljainen tietämys tunnustetaan ja tunnustetaan, vahvistaa se ammatillista ja tervettä itsetuntoa. Ammattitaidon arvostaminen lähtee ensin henkilöstä itsestään. Kun ymmärtää ja tiedostaa tasapainon oman ja muiden tietämyksen muodostavan kokonaisuuden välillä, mahdollistaa se muiden osaamisen ja tietämyksen arvostamisen. Oman osaamisen ja tietämyksen vähättely on yleistä ja tunnistaminen on haasteellista, mutta näiden esiintuomisessa esimiehellä on tärkeä rooli olla tukemassa tiedonhaltijaa. Useimmiten omaa osaamistaan siis vähätellään, mutta toisinaan omaa osaamisen tasoa nostetaan esiin virheellisesti, joka saattaa asettaa henkilön asemaan, jota ei pystykään hallitsemaan. On myös taito huomata tällaisen tilanteen keskelle joutuminen ja on arvostettavaa tuoda tilanne ajoissa esille, jotta tilanteeseen voidaan keksiä ajoissa ratkaisu. Virheellisessä osaamisen ja tietämyksen korostamisessa on myös riski, joka johtaa pahimmillaan siihen, että henkilö murtuu taakan alla, kun hän pyrkii tekemään kaiken itse, eikä osaa hyödyntää muiden osaamista. (Virtainlahti 2009, 81–82.)

Viitala kirjoittaa, että osaamisen kautta ihminen saa arvostusta ja se myös määrittää hänen asemansa yhteisössä. Ihminen, perusluonteeltaan oppivana olentona, saa mielihyvää oppimisesta ja pystyvyyden vahvistumisen tunteesta. Kun ihminen kokee oppivansa ja tuntee olevansa pätevä ja tarpeellinen, kasvattaa se myös työviihtyvyyttä. (Viitala 2013, 145.) On merkittävää luoda arvostava ilmapiiri, jossa tunnustetaan kaikkien osaaminen ja tietämys, sekä tiedostetaan että liiketoiminta, tuotteet ja palvelut muodostuvat vain jokaisen parasta tietämystä hyödyntäen, yhteistyöllä. Riskinä yhteistyölle on oman ja muiden osaamisen arvostamisen täydellisenä esteenä oleva kilpailuhenki ja kateus. Kilpailussa keskitytään vain selviytymiseen, jonka johdosta saattaa usein esiintyä tietämyksen ja työtapojen piilottelua ja toisten vähättelyä, jotta itse esiintyisi hyvässä valossa. Jos tällaista esiintyy, organisaatiossa tulisi pohtia, miten voitaisiin tällaiseen vaikuttaa. On olennaista muistaa, että organisaation yhteistyö parantaa yhteisön toimintaa sekä vahvistaa kilpailukykyä. (Mt. 83.)

Viitala kirjoittaa, että suuri osa organisaation osaamisesta on hiljaista tietoa. Organisaatiot harvoin kykenevät hyödyntämään riittävästi yksilöiden osaamista. Organisaatiolle on haaste tunnistaa, levittää tai hyötykäyttää osaamista. Tietoisuus osaamisesta

ja sen merkityksestä voidaan selvittää muun muassa kehityskeskusteluiden, osaamiskartoitusten tai kahdenkeskisten tai ryhmässä tapahtuvien keskusteluiden ja pohdintojen avulla. Tietoisuus herkistää ihmiset tarkastelemaan omaa osaamistaan ja kehittämään osaamistaan tarkoituksellisesti. Organisaation ja tiimien osaaminen olisi hyvä siirtää tietokantojen, tuotteiden, konseptien, rakenteiden, järjestelmien, toimintamallien avulla koko organisaation osaamiseksi. Dialogi on organisaatiossa tapahtuvan oppimisen edellytys. Dialogi on aktiivista kuuntelua, avointa mielipiteiden ja tiedon luovaa tutkimista yhdessä. (Viitala 2013, 143, 144, 145.)

### 6.5 Vahvuudet, piilo-osaaminen ja innostuminen = potentiaali

Keskusteltuani työntekijöiden kanssa kartoituksen mahdollisuudesta, ilmeni, että kartoituskeskustelu kuulosti mielekkäälle, mutta yksi työntekijä pohti, että olisi mahdollisesti mielekkäämpää pohtia aiheita itsenäisesti. Valitessani kartoituksen toteutusta päätin huomioida toiveen itsenäisestä työskentelystä ja tarjota sitä vaihtoehdoksi toisillekin. Ajattelin että saattaisi olla muitakin, jotka halusivat pohtia aiheita itsekseen, lisäksi työpäivien kiireellisyyttä on vaikea ennakoida, joten en halunnut myöskään luoda haastatteluun sitoutumisella paineita muulle työskentelylle. Kuusi henkilöä valitsi haastattelun ja neljä kyselyn.

Asetin kartoitukselle tavoitteet:

- mahdollistaa toimijoille tulla kohdatuksi ja kuulluksi yksilönä avoimessa ja luottamuksellisessa tilaisuudessa
- herättää osaamiseen liittyvää tietoista ajattelua
- vahvistaa yksilöiden ammatti-identiteettiä
- innostaa itsensä johtamiseen sekä luoda pohjaa kehittämistyöhön
- saada tietoa työntekijän tiedostetusta osaamisesta ja tunnistaa tiedostamatta olevaa osaamista ja potentiaalia. Haastattelun yhteydessä myös tunnustaa osaamista
- havainnoida työyhteisön toimijoiden moninaisuutta ja moninaisia piirteitä, jota voi hyödyntää kehittämisprosessissa
- selvittää motivaatiotekijöitä ja kehittämishaluisuutta
- kerätä palautetta työkavereille

- tukea kokonaisprosessin, minkä kuluessa on tavoitteena luona organisaatioon istuva työkalu, joka tukee itsensä johtamista, osaamisen jakamista ja kehittymistä.

Toteutin kartoituksen puolistrukturoidun haastattelun muodossa, missä oli teema-haastattelun piirteitä (liite 2). Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset esitettiin jokaiselle samassa järjestyksessä ja lähes kaikki samat kysymykset. Teemahaastattelua leimaa vapaa vastausjärjestys ja keskustelunomaisuus, jossa keskustelulaa-juus vaihtelee haastateltavien kesken. (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2019.) Vaihtoehtona oli avoin kysely, joka noudatteli puolistrukturoidun haastattelun kysymyksiä.

Kysymysten teemat kulkivat niin lähellä toisiaan ja käsittelivät samaa asiaa vähän eri kulmista, että vastaus esimerkiksi viimeiseen kysymykseen saattoi tulla jo ensimmäisen kysymyksen yhteydessä. Jotta osallistujien vastaaminen helpottuisi, kysymysmuotoilut ja lisäkysymykset muuttuivat myös haastatteluiden kesken.

Dialogia ohjasivat muun muassa tämän suuntaiset kysymykset: Mikä on sinulle tärkeintä työssäsi? Mitkä koet henkilökohtaisiksi vahvuuksiksesi? Mitkä asiat ovat saaneet sinut innostumaan työssäsi? Mikä on sinulle merkityksellistä työssäsi? Oman perustyötehtävän lisäksi, mitä muita tehtäviä teet ja missä muissa rooleissa toimit? Mikä on sinulle luontevin tapa jakaa osaamistasi (tieto/taito)? Mikä on sinulle luontevin tapa oppia/sisäistää asioita? Minkä näkisit olevan kokemuksen tuomaa osaamista?

Kaikki haastatteluun osallistuneet sanoivat viihtyneensä keskustelutilaisuudessa ja olisivat valmiita jatkossakin vastaavanlaiseen kehittämistoimintaan. Haastattelun tallennus oli jännittänyt muutamia hieman, mutta tallennus oli unohtunut dialogin edetessä. Kirjasin haastattelun yhteydessä ylös myös esiin tulleet kehittämistoiveet myöhempää käsittelyä varten.

Vaikka itse haastatteluun kului aikaa noin tunti, varasin keskustelulle aikaa puolitoista tuntia, jotta aikaa jäi mahdolliselle kiireettömälle keskustelulle. Jotta tilanne olisi saisi enemmän dialogisia piirteitä ja pystyin kuuntelemaan ja keskittymään vastauksiin täydellä ajatuksella, tallensin haastattelut QuickTimePlayer -tietokoneohjelman äänital-  
lennustoiminnolla ja litteroin haastattelut myöhemmin aineistot tallensin salasana-  
nasuojattuun kansioon. Kyselyn toteutin Webropol verkkotyökalulla, jonka linkin lä-  
hetin vastaajille sähköpostitse.

## 6.6 Osaamiskartoitushaastatteluiden jälkitoimet ja arviointi

Litteroin eli purin haastattelut sanatarkasti, jotta voin hyödyntää niitä myöhemmin prosessin kirjaamisessa esimerkiksi suorina lainauksina. Litterointi sanasta sanaan on hidasta työtä, joka vaatii keskittymistä. Yhden haastattelun työstämiseen meni useampi tunti. Yksi haastatteluaineistosta oli vioittunut, mikä on aina mahdollisuus digitaalisen tallentamisen yhteydessä. Kyseisen haastateltavan kanssa keskustelimme aiheesta ja päädyimme ratkaisuun, että hän täyttää kirjallisen kyselyn. Hän kertoi myöhemmin, että täyttäminen oli ollut aiemmin käydyn dialogin myötä helppoa ja nopeaa. Yksi kirjallisen kyselyn tekijä ilmaisi, että osaan kysymyksistä oli vaikea vastata. Keskustelimme hetken vaikeaksi koetusta temasta, jonka myötä vastaaminen helpottui. Kannustin kirjoittamaan mitä ensimmäisenä mieleen tulee, ja sanoin, että ei tarvitse jäädä hiomaan lauserakenteita, koska vastauksia kirjoitetaan lähinnä itseä varten. Tätä olisin voinut korostaa vielä enemmän kaikille kyselyn tekijöille. Tein myös tietäväksi, että kartoitus oli, missä vaiheessa vain, mahdollista toteuttaa keskusteluna. Kyselyn kirjaaja halusi kuitenkin jatkaa itsenäisesti loppuun, koska oli jo niin pitkällä tekemisen vaiheessa. Vain yksi henkilö jätti vastaamatta kyselyyn, kiireiden vuoksi ja lomaajan painaessa päälle, mutta kävimme dialogia myöhemmin itsestään muodostuneessa tilanteessa.

Vastauksia tarkastellessani huomasin, että olin unohtanut kyselyversiosta tärkeän kysymyksen ”Kerro ammatillinen haaveesi? Mitä haluaisit tehdä esimerkiksi kolmen vuoden päästä?” Koska tämä on tärkeä aihe itsensä johtamisessa, pyysin vastauksia myöhemmin, mutta en ottanut niitä analyysiin mukaan, koska se tapahtui prosessin eri vaiheessa. Pääasia oli, että henkilöt pohtisivat aihetta itsekseen.

Kokonaisprosessin edetessä ymmärsin, että olisi ollut myös hyödyllistä järjestää kirjallisen kyselyn täyttäneille mahdollisuus kahden keskeinen keskustelutilaisuus, jossa olisimme käyneet keskustelua vastauksista, koska nyt tavoiteasettelu ei ollut täysin yhteneväinen kaikille. Dialogia on syntynyt kuitenkin myöhemmissä keskusteluissa ja yhteisessä työpajassa.

Alla muutamia nostoja kartoituksen vastauksista.

Mikä on sinulle tärkeintä työssäsi?

Se, että saan olla oma itseni ja tehdä parhaani asiakkaille ja koko työyhteisölle. Rauhassa keskittyminen, tiimityö ja hyvä yhteishenki. Haluan myös oppia uusia asioita ja saada uudenlaisia haasteita ja kehittyä paremmaksi omissa vahvuuksissa. Palkka jolla tulee toimeen.

Olla tärkeä töissä. Että muhun voi luottaa ja hoidan hommani. Haluaisin tosi paljon tehdä enemmän ja oppia nopeammin.

Että saa vapaasti tehdä omassa tahdissa, että on luottamusta ja langat omissa käsissä. Toisaalta, että on tunne että tietää mitä tekee, mutta toisaalta kaipaa myös uusia haasteita koko ajan. Myös että saisi itse vähän vaikuttaa työtehtäviin, päästä tekemään sellaista, mikä kiinnostaa tai minkä kokee vahvuudeksi. Ja se että olisi sitä vastuuta, tai silleen että olisi vastuussa jostain ja tietäisi jostain asiasta jotain.

Oman osaamisen hyödyntäminen järkevästi. Työkavereiden ja oma jaksaminen ja viihtyminen. Uuden oppiminen. Taloudellinen toimeentulo

Mä oon luontainen palvelija, kyl se on tärkein ehkä se. Työssä saatu kiitos, että: ”Kiitos sä hoidit hyvin tän homman”. Tämmöset kommentit on riittävä. Ei semmonen niiku rahallinen, et tee töitä paljon, oo hyvä ja tost saat lisää. Vaan nimenomaan se asiakkaiden tyytyväisyys, se on mulle tärkeintä.

Luova tekeminen. Ryhmässä tekeminen.

Mitkä asiat ovat saaneet sinut innostumaan työssäsi?

Uudet opeteltavat asiat pitävät mielenkiintoa yllä. Sopivassa suhteessa toki, mutta esimerkiksi uudenlaiset työskentelytavat tuovat monipuolisuutta muuten niin rutiininomaiseen työskentelyyn. Ja ehdottomasti toki työkaverit saavat innostumaan ja kannustavat työnteossa ja oman itsensä kehittämiseen.

Haasteet ja niiden ratkaisu. Se, että saadaan ideat toteutettua niin kuin ne on suunniteltu tai jopa paremmin. Työkavereilta ja asiakkailta saatu hyvä palaute. Toimivuus on totuuden mitta.

Uuden oppiminen. Motivoi olla yhtä fiksu ja taitava kuin muut täällä, osaamisen ahneus.

Positiivinen palaute innostaa

Minkä näkisit olevan kokemuksen tuomaa osaamista?

Rauhallisuus. Graafisen alan murros ja vaihtelut 40 vuoden aikana. Jokaisesta ajasta ja vaiheesta tietous, jota ei enää sellaisena toteuteta, mutta olemassa olevaa tietoutta voi hyödyntää tänä päivänäkin. Typografiaa ollut olemassa aina, lainalaisuudet ja perusta ei muutu.

Kokonaisuuksien näkeminen, metsän näkeminen puilta. En hötkyile, en hermostu. Halki poikki pinoon ja eteenpäin.

Mikä on sinulle merkityksellistä työssäsi?

Hyvä työyhteisö. Mä en vaan käy töissä, varmaan tulisin töihin, vaikka en saisi palkkaakaan.

Ei aina se mitä tehdään vaan se, millä asenteella ja fiiliksellä. Se ettei puurreta yksin vaan tehdään hyvää jälkeä yhdessä innostuen – yhteisten tavoitteiden eteen. Kaiken kaikkiaan hyvä yhteishenki ja itsetunto sekä reiluus ja ystävällisyys toisiamme kohtaan.

Se että sillä on jotain merkitystä. Varmastikaan mainosala ei ole niin ”merkityksellistä” kuin vaikkapa opettajan, lääkärin tai fyysikon työ, mutta jos sillä voi edes auttaa esimerkiksi jonkin yhteiskunnallisen ongelman tai epäkohdan saattamista yleiseen tietoon, on sillä merkitystä.

Kyllä tässä se suurin merkitys ehkä on se, että mä oon osa tätä organisaatiota, toivon mukaan auttamassa tätä yritystä menestymään ja saamaan tänne asiakkuuksia. Olla tärkeä osa tätä yrityksen henkilökuntaa, yks linkki täällä. Mä oon ollu aika semmonen, voisko sanoo, kokoonpaneva ihminen joka organisaatiossa, mis mä oon ollu. Et mä oon tykänny järjestellä asioita, et ihmiset viihtyisivät toistensa kanssa ja syntys sellaista rentoo keskustelua ja kaikki ois mukana tasapuolisesti

Viihtyvyyys, porukka, työpaikka, joustavuus. Mahdollisuus kehittää itseä.

Uskon, että asetetut tavoitteet täyttyivät kiitettävästi. Koin, että ihmiset tulivat kohdaksi ja kuulluksi yksilönä avoimessa ja luottamuksellisessa tilaisuudessa. Haastattelussa sekä kyselyssä motivaatiotekijät tulivat selkeästi esille. Jo prosessin aiemmissa vaiheissa havainnoimani vaikutelma kehittämishaluisuudesta vahvistui entisestään. Haastatteluissa ilmeni muun muassa vahvuuksia ja uutta itsenäisesti opiskeltua osaamista ja halua kehittää ja hyödyntää taitoja työssä. Oma näkemys työyhteisön moninaisuudesta laajeni entisestään. Keskustelu omasta roolista herätti ammatti-identiteettiin liittyvää pohdintaa, jota olisi hyvä jatkaa myöhemmin. Sain palautetta, että kartoitus herätti ihmisissä osaamiseen liittyvää tietoa ajattelua. Kartoituksen yhteydessä jokainen antoi palautetta työkavereilleen. Organisaatiossa työskentelevät pitkän uran luoneet asiantuntijat luovat tietenkin omalla työpanoksellaan yritykselle valtavaa hyötyä, mutta heissä on äärimmäinen potentiaali muiden työntekijöiden perehdyttäjinä ja mentoreina omatessaan valtavan määrän hiljaista tietoa.



## 7 PALAUTTEEN MERKITYS MOTIVAATIOLE

Työarjessa havainnoin useassa eri tilanteessa, että palaute, sen antaminen ja saaminen nousivat merkityksellisenä asiana keskusteluissa esille. Palautteen merkitys nousi esiin myös alkukartoituksen vastauksissa motivaatio- sekä hyvinvointitekijänä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on toisinaan haastavampaa kuin äkkiä ajateltuna voisi uskoa. Myös tekemässäni alkukartoituksessa kokemus riittävästä palautteesta oli keskiarvollisesti kohtalainen, joten siihen olisi syytä kiinnittää huomiota. Lamminperä & Tuppurainen (2017, 25) viittaavat tutkimukseen (Leung 2009), jonka mukaan dialogisuuden lisäksi palautteen antaminen korostuu osaamisen johtamisen prosessissa. Palautteen antaminen, keskustelun ja kuuntelemisen lisäksi, kannustaa työntekijöitä soveltamaan osaamistaan käytäntöön ja kehittämään sitä.

Pohdin keinoja, joilla voisi vahvistaa työyhteisön palautekulttuuria ja mikä olisi helppo tie kohti palautteenantoa. Päädyin pyytämään kartoituksen lopuksi jokaiselta positiivisen palautteen jokaisesta työkaveristaan, myöhemmin jaoin ne anonyymina koosteena jokaiselle henkilökohtaisesti. Lähetin koosteen ihmisille kesälomien jälkeen. Ajattelin, että se olisi mukava tapa aloittaa syksyn työrupeama. Palautekoosteen tavoitteena oli tietenkin ilahduttaa kaikkia, mutta myös vahvistaa itseluottamusta, ammatti-identiteettiä ja saada innostusta omaan tekemiseen. Katsoin, että tämä oli myös sopiva paikka tietoisuudelle palautteesta, joka virittäisi ihmiset pohtimaan aihetta ja omaa palautteen antamista ja saamista arjessa.

Palautteen antaminen on merkki, että ihmisen tekemä työ huomataan ja yhdelläkin lauseella voi olla lähtemätön vaikutus. Kannustavan palautteen saaminen vahvistaa ihmisen työidentiteettiä ja motivoi oppimiseen ja kehittymiseen. Myönteistä palautetta saanut haluaa tehdä lisää hyvää, se puolestaan energisoi, synnyttää työn imua ja positiivisia tunteita, näiden taas tiedetään laajentavan ajatusmalleja. Positiivinen palaute kannattelee pitkään ja voi pysyä mielessä koko elämän. Lue terveiset työkavereiltasi ja tarkkaile onko niillä edellä mainittuja vaikutuksia. (vrt. Hakanen 2017.)

### Vinkkejä palautteen antoon:

- Ei tarvitse käyttää suuria sanoja, jos ne eivät istu omaan suuhun tai työyhteisön puhetapaan.
- Mikropalautetta voi antaa ohimennen. Se voi olla tervehdys tai toteamus ”hyvin tehty”.
- Muista, että palautteen tarkoitus on aina auttaa saajaa eteenpäin.
- Ole aito ja vilpitön.
- Puhu selkeästi ja konkreettisesti myös silloin, kun annat korjaavaa palautetta.
- Älä anna palautetta, jos olet ärtynyt tai väsynyt.
- Anna kriittinen palaute kahden kesken. Älä silloinkaan latista äläkä nolaa.
- Ole valmis keskustelemaan, tarkentamaan ja vastaamaan kysymyksiin. Palaute on kaksisuuntainen tie, jossa molemmat osapuolet kohtaavat.
- Palautetta kannattaa janota
- Kun toisten työn myönteinen huomioiminen on työpaikalla arkipäivää, ”hyvää” tai ”huonoa” palautetta ei edes tarvitse erotella. Sellaisessa kulttuurissa korjaavankin palautteen vastaanottaminen on helpompaa. (vrt. Hakanen 2017.)

Sain välittömästi palautetta idean onnistumisesta, kun moni sanoi ääneen liikuttuneensa ja kertoi, miten hyvältä tuntui lukea palautteita. Aihe herätti positiivista pohdintaa vielä myöhemminkin. Sain myös muutamia vastauksia sähköpostitse, joiden sisältönä oli myös liikutus ja hyvä mieli.

Keskustelimme mentorini kanssa lähiaikojen tapahtumista ja prosessin vaiheesta. Keskustelumme kääntyi dialogiin, johtamiseen ja palautteeseen yleisesti. Mentorini herätteli pohtimaan näkökulmaa, jossa pomo saattaa kokea, että vaikka hän tekee kaikkensa, niin mikään ei riitä. Aina halutaan vain lisää. Tämä asia on varmasti juuri näin ja tätä näkökulmaa harva työntekijä omassa kuplassaan tai kehittämishaluisuudessaan pysähtyy miettimään. Tämä on erittäin tärkeä asia jokaisen yhteisön jäsenen pitää mielessään, vaikka omat tarkoitukset olisivat kuinka hyvät ja kaikkien etua ajava. Toisinaan on tarpeen pysähtyä ja asettua työnantajan tai esimiehen asemaan, ottaa tälläkin tavoin vastuuta empaattisesta työilmapiiristä ja sen kehittämisestä.

Tässä samaisessa keskustelussa mentorini ehdotti, että järjestäisin pomonhalausviikon ja näin antoi käyttööni siemenen, josta kasvoi koko työyhteisön osallistumisella tempaus: #halaapomoaviikko. Keskusteltuani ideasta tuotannon työntekijöiden kanssa, he olivat heti mukana ja idea alkoi versomaan. Hahmottelin tekstin, jonka jälkeen yksi työntekijöistä taittoi ensimmäisen julisteversion ja toiset ideoivat eri kuvitusvaihtoehtoja. Ajattelin, että sen sijaan, että viettäisimme viikkoa vain yhdessä, voisimme haastaa muutkin mukaan ja järjestää somekampanjan. Kun ensimmäinen julisteversio oli valmis, esittelin sen ja idean myös myynnin työntekijöille. Pohdimme kaikkien työntekijöiden kesken halaamisen sopivuutta työpaikalla ja sitä, että vaikka se toimii kyseisessä organisaatiossa, ei välttämättä muualla. Päätimme huomioida näkökulman kevyesti tekstissä. Näimme tärkeäksi keskustelun herättämisen siitä, kuinka asiat voivat olla ja muistuttaa, että välillä pitää kiittää pomoakin. Somekampanjan sisällöt suunniteltiin yhdessä tuotannon työntekijöiden kanssa ja toteutuksessa hyödynnettiin eri työntekijöiden vahvuuksia. Julisteeseen muotoutui seuraava teksti: Rakkaus – se on yksi yrityksemme arvoista. Vaikka tämä arvo on lopputulema yhteisön jäsenten synergiasta, meillä sen ydin ja mahdollistaja on pomomme. Mikä onkaan ihanampi tapa aloittaa syyskuun hämärät, kuin kietoa kädet tällaisen ihmisen ympärille, vaikka vain henkisesti. Tällä eleellä kerromme, että arvostamme hänen ponnistuksiaan yrityksen ja meidän työntekijöiden eteen. Haastamme sinut viettämään syyskuun ensimmäisellä viikolla ”halaa pomoa” -viikkoa! #halaapomoaviikko

Päätimme kysyä työnantajan mielipiteen julisteesta ja somekampanjasta seuraavana arkipäivänä ja vasta sitten käynnistää mahdollisen somekampanjan. Työnantajaa odotti toimistolla #halaapomoaviikko -juliste, josta hän oli ottanut kuvan ja jakanut omalle facebookisivulleen. Sanallisen vahvistuksen myötä ja jaoimme pääviestin lisäksi sosiaalisessa mediassa viikon aikana muutakin sisältöä muun muassa kuvasarjana pomonhalausohjeen.

Kampanjan tavoitteiksi muodostui sisäisesti pomon huomioiminen ja kiitoksen kertominen. Ulkoisesti kampanjoimalla tavoiteltiin hyvän laittamista kiertoon ja herättää keskustelua. Tavoitteet myös täyttyivät ja pomo sai kiitosta halauksien muodossa. Tempaus tuntui pomosta kivalta. Se sai myös positiivista huomiota ja tykkäyksiä sosiaalisessa mediassa. Tempaus oli niin onnistunut, että se päätettiin ottaa jatkossakin tavaksi. Jatkokehitysideana tuli, että samalle viikolle sattuvana yrittäjän päivänä pomo voisi kirjoittaa blogitekstin ”Miten minusta tuli yrittäjä”.

## 8 CASE VERKKOSIVUPROJEKTI

Harjoittelujakson loputtua keskustelin työnantajani kanssa työroolistani. Keskustelimme sisäisistä projekteista ja hänellä oli vahva toive, että yrityksen verkkosivujen etenemiseen tulisi kiinnittää huomiota. Strategiasuunnittelun yhteydessä oli asetettu tavoitteeksi toteuttaa rohkeaa sosiaalista mediaa sekä verkkosivujen uudistaminen. Työ oli aloitettu aiemmin tuotannossa, mutta sen eteneminen oli jäänyt muiden töiden jalkoihin. Sovimme, että ryhdyn edistämään projektia.

Osaamiskartoituksen yhteydessä oli tullut selkeästi esille tuotannon vahvuudet ja halu kehittyä erilaisissa osa-alueissa. Katsoin, että projekti voisi olla sopiva paikka hyödyntää organisaation omaa, jo olemassa olevaa osaamista, mutta myös uutta osaamista. Työryhmäksi alkuun muodostui tuotannon työntekijät ja myyntipuolen työntekijät tulivat mukaan projektiin sisällön tuottamisen vaiheessa sekä eri vaiheiden hyväksymisen yhteydessä. Karioidusti esittäen: sen sijaan, että yksi ihminen olisi toteuttanut verkkosivut sisällönhallintajärjestelmässä, hyödynnettiin selkeämmissä rooleissa useamman työntekijän vahvuuksia. Laajan projektin aikana työryhmä yhteistyössä toteuttaa yritykselle viestintästrategian, sosiaalisen median strategian, graafisen ohjeiston (sisältäen fontit, värit, ikonit, kuvamaailman), henkilökuvauksen, verkkosivujen rakenteellisen suunnittelun, visuaalisen suunnittelun ja toiminnallisuuksien suunnittelun, testiverkkoalustan, sivuston koodauksen responsiivisesti eri päätelaitteille, oman Wordpress teeman, päivitetyn lomakkeiston ja presentaatiopohjan. Osa toteutuksista on jo tehty, osa on työn alla ja osa tulee toteutumaan vaadittavien toimenpiteiden jälkeen.

Projekti aloitettiin kokoontumalla projektipalaveriin, jossa kävimme läpi roolit, tavoitteet ja aikatauluhahmotelman. Projektin etenemistä on seurattu viikoittaisissa palaverissa, jotka ovat toimineet samalla yhteisinä ideointihetkinä. Viikoittaiset projektipalaverit ovat laajentuneet työryhmän toiveesta tuotantopalavereiksi, missä käsitellään kaikkia yhteisiä projekteja ja kevyesti sen hetkistä tuotannon kuormitusta. Tuotantopalaverien sisältö jaetaan työnantajalle sähköpostitse, josta tarvittavat asiat siirtyvät koko organisaation yhteiseen viikkopalaverin agendaan. Kaikki tuotantopalaverimuistiot ovat kaikkien saatavilla SharePointissa samoin kuin viikkopalaverimuistiotkin nykyisin.

Jokaisella on tässä prosessissa oma roolinsa ja osa-alueensa, mitä edistää. Prosessissa hyödynnetään jokaisen vahvuuksia, prosessiosaamista ja asiakastuntemusta. Verkkosivujen sisällön tuottamisessa jokaisella työntekijällä on oma vastuualueensa. Prosessi tukee osaamisen johtamista ja tämän yhteydessä kehitetään organisaatiolle uutta osaamista ja tietoutta, jota yritys voi suoraan hyödyntää myytävänä tuotteena. Lisäksi prosessin yhteydessä luodaan samalla yritykselle graafinen suunnitelma sekä viestintästrategia, mikä vaatii jokaisen panosta ja aiheiden yhteistä sisäistämistä. Verkkosivujen yksi sisällöntuotannon tarve on henkilöesittelytekstit.

Ehdotin työntekijöille yhteistä iltaa ja työpajaa, jossa pohtisimme yhdessä ajankohtaisia asioita ja muodostaisimme verkkosivuille henkilöesittelytekstit. Sain työnantajalta vahvistuksen idealle ja saimme sovittua kaikille sopivan päivän pikaisesti.

### 8.1 Työpajan suunnittelu

Toimin työpajan suunnittelijana, järjestäjänä ja fasilitaattorina. Kuten opinnäytetyön alkupuolella nostin esille fasilitoinnin tarkoituksena on helpottaa ryhmän työskentelyä ja hyödyntää ryhmän luovuutta. Suunnittelin ja varasin työpajan tapahtumapaikaksi kokoustilan pois työpaikalta, mikä oli työntekijöiden vahva toive, jotta he saisivat ajatukset pois arkityöstä. Katsoin yhteisen työpajaillan mahdollistavan monia asioita, kuten tilaisuuden pohtia yhdessä omaa yrityskulttuuriamme, luottamusta, arvoja, vahvistaa omaa ammatti-identiteettiä sekä tunnistaa omia vahvuuksia. Tämä olisi ihmisille mahdollisuus osallistua, vaikuttaa ja viettää aikaa yhdessä. Illan nimeä pohtiesamme keksimme hyödyntää sisäpiirivitsiämme ja illan nimeksi tuli ”Taivaallinen ilta”.

Olin aikatauluttanut illan kellottamalla tehtävien teon ja arvioin illan kestämään noin kolme tuntia. Tässä oli huomioitu, että joissain kohdissa kestäisi varmasti kauemmin, joten venymisvaraa on tunti. Tahtotilana oli kuitenkin, että pitkä päivä ei venyisi turhan pitkäksi, jotta kaikki jaksaisivat osallistua loppuun asti.

Työpajaa ja sen suunnittelua ohjasi vahvasti osallisuus ja osallistavat menetelmät. Osallisuuden tunne ja kokemus syntyvät, kun ihminen kokee olevansa osallisena omassa yhteisössään esimerkiksi omalla työpaikallaan. Osallisuus ilmenee yhteisöissä arvostuksena, luottamuksena, tasavertaisuutena sekä mahdollisuutena vaikuttaa. Ko-

kemus osallisuudesta vaikuttaa merkittävästi oman elämän mielekkyyteen. (Työhyvinvoinninlaitos 2019.) Osallisuus on toimintaa, joka nähdään esimerkiksi tieto-osallisuutena, suunnitteluosallisuutena, päätösosallisuutena tai toimintaosallisuutena. Osallistuminen on yksi osallisuuden muoto, ja osallistuminen voi vahvistaa ja tukea osallisuuden tunnetta. Osallistaminen on tapa aktivoida ja kannustaa yksilöitä osallistumaan ja tämän kautta saavuttaa osallisuuden tunteen. (Särkelä-Kukko 2014, 35, 56.) Osallistavien menetelmien ohjaaja huomioi, että ohjaaja ei anna valmiita ratkaisuja, vaan ohjaus on keskustelevaa ja kuuntelevaa dialogia. Ohjaaja on toiminnan koordinaattori, hän tukee sekä toimii rinnalla ja antaa eväitä osallistujille. Tärkeitä piirteitä ohjaajalle on olla vuorovaikutustaitoinen, muiden mielipiteitä arvostava, itsensä tunteva ja osaava perustan luoja. Ohjaajalla tulee olla selkeä näkemys toiminnasta, jotta yhteiset tavoitteet toteutuvat. (Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry 2005.) Dialogi on keskustelevaa kuuntelua rakentavasti ja tasavertaisesti. Dialogi rakentuu luottamuksen varaan ja tarkoituksena on syventää ymmärrystä mistä tahansa aiheesta. Dialogissa tavoitteena on toisten ymmärtäminen, mutta ei välttämättä yksimielisyys. Dialogin seurauksena saattaa muodostua uutta ajattelua ja odottamattomia oivalluksia. Dialogia voi hyödyntää ennen ratkaisujen kehittämistä tai päätöksentekoa tai osana valmistelua. (Sitra, Erätauko 2019.)

Kartoitin tilaisuuden riskejä. Ensimmäiseksi riskiksi pohdin, että jaksaminen työpäivän jälkeen voisi olla vähäistä ja tämän tai muiden syiden vuoksi, ihmiset eivät innostuisi aiheista. Tämän vuoksi suunnittelin ohjelman niin, että se olisi muokattavissa ja sovellettavissa, jotta aiheita voisi keventää, niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Toinen riski liittyi aikataulussa pysymiseen. Tässä minun tuli ohjaajana olla valppaana ja huolehtia aikataulusta ja huomioida, että keskitytään osallistujille tärkeisiin aiheisiin, jos niitä ei voi käsitellä myöhemmin. Riskinä voisi olla myös tekniset ongelmat, joten varauduin illan läpiviemiseen suullisesti. Kiinnitin huomiota työpajansuunnittelussa sosiaalisen ja psykologisen turvallisuuden aspekteihin. Kun huomioidaan sosiaalinen turvallisuus se tarkoittaa, että osallistujalla on mahdollisuus positiiviseen vuorovaikutukseen, mahdollisuus osallistua ryhmään, osallistujalla oikeus mielipiteeseen, luottavaista ilmapiiriä, ei syrjinnän mahdollisuutta. Psykkisen turvallisuuden huomiointi tarkoittaa, että osallistujalla on alhainen kynnyks osallistumiseen, toiminta on vapaaehtoista, virheiden tekeminen on jopa suotavaa, tavoitteet asetetaan osallistuja-

lähtöisesti, tilanteessa on tärkeää edetä asteittain sosiaalisesti, fyysisesti ja psyykkisesti. (Lahti, Liesmäki & Muittari 2018.) Näin myös tärkeäksi huomioida, että kaikki pääsevät kotiin helposti ja turvallisesti kotiin tapahtuman jälkeen ja tarjouduin antamaan tarvitseville kyydin kotiin.

Menestyvää yrityskulttuuria voi rakentaa luottamuksen varaan, sillä on suora yhteys työyhteisön innovatiivisuuteen, tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja tulokseen. (Työelämä 2020 2019.) Organisaation tärkeintä sosiaalista pääomaa on luottamus. Sosiaalinen pääoma on yhteisöllisyyttä, tasavertaisuutta ja avointa dialogia. Sosiaalisen pääoman mekanismeja ovat luottamus ja vuorovaikutus. Ne edistävät tiedon kulkua ihmisten välillä ja tämän myötä rakentuvat yhteiset merkitykset, tulevaisuusajattelut ja tavoitteet. Luottamus on psykologista turvallisuutta. Työyhteisön luottamusta vahvistaa avoimuus, tämä näkyy ryhmän jäsenten vastuullisuutena. Luottamuksen vahvistuessa vapautuu tilaa yhteisöllisyydelle ja organisaation oppimiselle. Myös yhteishenki ja tiedon kulku vahvistuvat. Yhteisö on valmiimpi käsittelemään vaikeuksia ja kriisejä, kun luottamus on kunnossa. Tämä auttaa myös ennakoimaan ja ratkaisemaan ongelmia. Luottamus työhyvinvoinnin kulmakiviä. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Laajasti tutkittua luottamuksen merkityksen vaikutuksia ovat esimerkiksi seuraavat:

- Parantaa työilmapiiriä, työtyytyväisyyttä ja johtamista
- lisää viestinnän tehokkuutta ja yhteistyötä organisaatiossa
- vähentää kontrollin tarvetta
- lisää sitoutumista organisaatioon ja sen päämääriin
- parantaa suoritustasoa
- vähentää ristiriitoja ja helpottaa niiden ratkaisemista
- helpottaa muutosten läpivientiä
- lisää innovatiivisuutta (Työturvallisuuskeskus 2017).

Illan rakenne:

- Säännöt rakkaudelle
- Strategia
- Viestintästrategia
- Me
- Henkilökuvaukset
- Mini-CV potkaisu

Pohdin sopivaa tapaa aloittaa työpaja, missä yhdistyisi samalla ryhmän sääntöjen käsittely ja luottamus. Katsoin että keskustelu yleisesti luottamuksesta voisi olla luonteva väylä aiheeseen. Pohdin, että viittaus säännöllisiin väliajoin allekirjoitettuun salassapitosopimuksen asiakkaidemme töihin liittyen olisi hyvä vertauspinta siihen, että kaikkien on hyvä muistaa myös omassa kulttuurissa vallitseva kirjoittamaton luottamus. Samalla voisi muistuttaa, että työpajassa käsitellään henkilökohtaisia asioita ja ihmisten persoonaan liittyviä asioita, on hyvä muistaa, että ympärillä on luottamuksen arvoisia ihmisiä, jotka kannustavat ja tukevat.

Kävimme työpajan sisällön läpi työnantajan kanssa ja sovimme, että hän pohjustaa alun luottamusosion. Sovimme että hän pohjustaa myös viestintästrategia-aiheen lukemalla startegiakuvan sisällön ja muistuttamalla, että strategia on hyvä yhdistää kaikkien toimintaan, nyt liittäisimme sen viestintästrategiaan.

Koska organisaation tuore viestintästrategiasuunnitelma on jäänyt käsittelemättä yhdessä lähes kokonaan ja se kaipasi vielä täydennyksiä, näin että työpaja oli sopiva tilaisuus käsitellä myös tätä aihetta, joka on täysin kytköksissä projektiin. Henkilö, joka oli kirjoittanut viestintästrategian, lupautui esittelemään sen lyhyesti illan aikana. Esittely toimi myös johdantona seuraavaan aiheeseen, missä pohdimme työroolia ja työnimikettä. Tulostin kaikille kansioihin omat kyselyt tai litteroidun haastattelun sekä työkavereilta saadut palautteet. Suunnittelin esittelytekstien muodostamisen pari-työksi (Liite 3). Tehtävien tarkoituksena oli tuottaa verkkosivuille henkilöesittelytekstit luovalla menetelmällä hyödyntäen haastattelussa/kyselyssä esiin tulleita vahvuuksia muilta saamia palautteita, kiinnostuksen kohteita ja harrastuksia. Tehtävien taustalla vallitsivat tavoitteet: vahvuuksien tunnistaminen ja tunnustaminen. Oman persoonan tuominen tekstiin, rajanveto yksityisen ja julkisen välille, tämä myös näkyväksi muille. Jokainen pari esitteli toistensa tekstit, jonka tavoitteena oli toimia voimauttavana ja tunnustaa vahvuudet yhdessä.

Illan antia ja tulostettuja malliesimerkkejä hyödyntäen hyödyntäen osallistujat saivat kotitehtäväksi kirjoittaa oman mini-CV:n käytettäväksi tulevia tarjouskilpailuja varten.



## 8.2 Työpajan toteutus & arviointi

Osallistujiksi työpajaan saapuivat kaikki muut kutsutut, paitsi yksi sairaslomalainen joutui jäämään viime hetkellä pois. Sopiessamme työnantajan kanssa työpajan alun pohjustusosioista, jäi puhumatta tarkemmin aikataulus, joten luottamus- sekä strategiaosioihin kului jonkin verran suunniteltua enemmän aikaa. Viestintästrategian esittely ja avoimien kysymysten läpikäyminen oli todella onnistunut ja ytimekäs. Aiheena se herätti ennakoitua enemmän keskustelua, kun tarkoituksena oli olla johdatus illan aiheeseen. Tämä oli kuitenkin hedelmällinen keskustelu, vaikka välillä lähdettiin pohtimaan ehkä turhankin yksityiskohtaisia, eikä niin akuutteja asioita. Mielestäni tällaista luontevasti käynnistyvää keskustelua on tarpeetonta keskeyttää, kun vastaavallaisia kokoontumisia on suhteellisen harvoin.

Keskusteluissa nousi esille sisäisen viestinnän tärkeys, hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen, osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen. Osaamisen ja tiedon keksittäminen ja jakaminen, jotta kaikki voivat hyödyntää tietoutta ja niiden avulla voimme pitää kaikki ajan tasalla, suunnitella sekä kehittää yksilöiden, tiimien ja koko organisaation osaamista ja toimintaa. Sovimme käytännöstä, että koulutuksen käyneet jakaisivat oppimansa lyhyellä aiheen esittelyllä. Esille tuli myös työntekijöiden ikääntyminen ja siihen reagointi muun muassa perehdytyksen näkökulmasta.

Katsoimme läpi aiemmin pikakyselynä selvittämäni organisaatiokulttuurin sanoituksen: Itseohjautuva, matalahierarkkinen, kapea, kotoisa, joustava, rento, orgaaninen (muotoaan etsivä), läpinäkyvä, vapaa, työntekijään luottava, jäseniään haastava, dynaaminen, nopeasti reagoiva, äänekäs, huumorintajuinen, hulvaton. Osallistujat olivat näistä yksimielisiä, mukaan lisättiin rakastava.

Keskustelimme henkilönäkyvyydestä organisaatiosta ulospäin. Keskustelun tavoitteena oli työroolin ja nimikkeen päivitys vastaamaan tämän hetken osaamista ja tekemistä graafisen alan muutokset huomioiden. Osalle oma nimike oli täysin selkeä, osalla oli ristiriitaisia ajatuksia aiheesta, osalla nimike ei enää vastannut työn kuvaa osaamisen sekä alan kehittymisen johdosta. Aiheesta muodostui hyvä ryhmäkeskustelu, missä pohdimme yhdessä nimikkeitä ja niiden merkitystä. Aiemmat keskustelut olivat pohjustaneet hyvää keskusteluyhteyttä ja luottamusta, jolloin kaikki rohkaistuivat ja osallistuivat keskusteluun ja tukivat toisiaan. Osalle keskustelu ja lopputulema oli roolihahmotuksen ammatti-identiteetin kehittymisen kannalta erittäin hyödyllinen.

Jaoin osallistujat pareihin, mikä jälkeen luin ohjeet tehtävään. Henkilöesittelytekstien kirjoittaminen luonnistui useimmilta sujuvasti. Toisille kirjoittaminen tuotti haasteita. Oma vaikutuksensa kirjoittamisen haastavuuteen oli väsymyksellä, toisille taas tällainen parityöskentelytapa ei ollut sopivin. Tehtävää tehdessä vallitsi yleisesti kepeä puurtamisen tunnelma. Kiertelin seuraamassa tekstien edistymistä ja jos joillakin oli lukkotilanne, pohdimme yhdessä ratkaisua. Ohjasin henkilöt, jotka olivat saaneet tekstinsä valmiiksi, auttamaan toisia. Kaikki tsemppasivat toisiaan parhaansa mukaan ja lopuksi luetut tekstit olivat osuvia, viihdyttäviä ja saivat osakseen aplodeja.

Aikatauluun varattu lisäaika tuli tarpeeseen ja hyödynsimme koko ajan. Halusin lopettaa työpajan hetken rauhoittumiseen ja lyhyeen rentoutumiseen. Tämän tavoitteena oli myös tehdä selkeä lopetus työpajalle. Koska tarkoituksena oli mennä vielä nauttimaan iltajuomat yhdessä, keksin seuraavan rentoutusharjoituksen: Laita silmät kiinni. Sijoita itsesi unelmien matkakohteeseen. Minkä juoman näet kädessäsi? Hetken hiljaisuuden jälkeen sanoin, että osallistujat voivat mennä aularavintolaan tilaamaan kyseisen juoman. Rentoutus oli onnistunut ja herätti osallistujissa hilpeyttä. Vaikka ilta oli jo venynyt pitkäksi, matkakohteen visualisointiin olisi voinut ottaa ihan hetken enemmän aikaa, että kaikki olisivat varmasti ehtineet miettiä oman kohteensa. Tästä sain myös yhdeltä osallistujalta kehityspalautetta, kun keskustelimme illan kulusta.

Ilta oli kokonaisuutena onnistunut ja tilaisuudessa vallitsi yleisesti ottaen innostunut ja tsemppaava tunnelma, vaikka työpäivän jälkeen koko illan kestänyt tilaisuus oli kaikille selkeästi väsyttävä. Sain välittömästi tilaisuuden jälkeen palautetta. Yksi henkilö sanoi, että arvostaa panostani ja kiitti kaikesta työstä mitä olen tehnyt. Sain myöhemmin viestiä, että oli ihan älyttömän hyvä sessio, mihin oli helppo osallistua, kun oli innostava vetäjä. Suurin osa jäi vielä aulabaariin nauttimaan lopetuksessa visualisoitua lomajuomaa. Keskustelimme yhdessä lyhyesti tapahtumasta. Työnantaja piti tärkeänä vapaan keskustelun osiota, vaikka ilta venähti pitkäksi. Aikaisempaan ajankohtana olisi voinut istahtaa vaikka pidempääkin, jolloin tilaisuus olisi toiminut paremmin purkutilaisuutena. Osa joutui poistumaan heti tilaisuuden jälkeen, joten koko työyhteisön yhteinen arviointi jäi väliin, mutta palasimme tähän seuraavana päivänä.

Lähestyin kaikkia työntekijöitä seuraavana päivänä sähköpostitse. Kiitin illasta, venymisestä ja heittäytymisestä, vaikka päivä oli ollut pitkä ja rankka. Kävin vielä lyhyesti

illan tulokset ja rauhoittelin ilmenneestä huolesta, että teksti ei olisikaan paras mahdollinen. Kirjoitin, että nyt jokaiselle on hahmottunut ainakin, mitä ei omaan tekstiin halua ja että esittelytekstiä voi muuttaa vielä myöhemminkin. Toivoin osallistujilta palautetta, mikä perusteella arvioisin myös näiden perusteella omaa toimintaani ja saisimme eväitä kehittää tulevia iltoja.

Keskustelua illasta ja sen sisällöistä syntyi myös työn ohessa. Sähköpostitse saamassani palautteessa kiitosta saivat tilaisuuteen sopivat fasiliteetit. Katsottiin, että yhteisten asioiden pohtiminen toimiston ulkopuolella tekee hyvää. Tilaisuus itsessään koettiin mukavaksi ja käsiteltävät asiat nähtiin tärkeiksi. Viestintästrategian esittelijä sai kiitosta hyvästä aiheen pohjustuksesta sekä ajatuksia. Itse henkilöesittelytekstityöpaja nähtiin toimivana, jonka seurauksena koettiin muodostuneen osuvia kuvauksia. Koettiin että porukka on hyvä. Sain kiitosta hienosta ja hyvin vedetystä illasta.

Työpajan järjestämisen ajankohdasta puhuttiin paljon jo ennakkoon. Kollektiivisesti oltiin sitä mieltä, että työhön liittyvät tapahtumat toivottiin järjestettävän arkipäivänä. Osittain siksi, että viikonloppuja halutaan vaalia palautumiselle, osittain siksi että monella on viikonloppuisin paljon menoja, eikä välttämättä pysy edes kaupungissa. Jatkokehittelynä voisi miettiä, että erilaisia kestoiltoja lyhyempiä työpajoja järjestettäisiin useammin. Eri työntekijöiden toimesta onkin toivottu esimerkiksi erilaisia aivoriihiä, työhön liittyvien tuotteiden ja taitojen esittelytilaisuuksia sekä tilaisuuksia, jossa koulutuksissa käyneet voisivat esitellä esimerkiksi koulutusmateriaalia. Vaikka pitkän päivän kuormittavuus oli selkeä ja toi haastavuutta ideointiin, samanlaisia tilaisuuksia toivottiin jatkossakin. Toivomuksesta pidimme vielä samalla viikolla kahdenkeskeisen keskustelutilaisuuden henkilön kanssa, joka ei päässyt mukaan iltaan. Esittelin hänelle illan sisällön sekä kulun ja keskustelimme illan teemoista.

### 8.3 Verkkosivuprojektin tilanne

Verkkosivuprojekti on vielä edistämisvaiheessa, mutta loppusuoralla. Vaikka usean henkilön osallistuminen verkkosivuprojektiin on ollut toisinaan haastavaa, on se myös ollut antoisaa. Osaamista on vahvistettu koko työyhteisössä muun muassa tiimityöskentelyssä. Projekti on ollut hieno tilaisuus hyödyntää olemassa olevaa osaamista, mutta myös uutta osaamista. Vahvuuksia hyödyntämällä ja niitä kehittämällä on toteutettu verkkosivujen sisältöä, graafinen ohjeisto, lomakkeisto, verkkosivujen rakenteellisen suunnittelu, visuaalisen suunnittelu ja toiminnallisuuksien suunnittelu sekä

testiverkkoalusta. Uutta osaamista on kehitetty ohjelmointituottamisessa ja -suunnittelussa ja studiokuvauksessa. Strategiaa on täydennetty viestintä- ja somestrategialla. Viikoittaiset keskustelut, kaiken muun työkiireen keskellä, muistuttavat omasta roolista ja omasta edistettävän työn vaiheesta. Viikoittain käyty avoin keskustelu projektin vaiheista on ollut tilaisuus myös palautteen antamiseen, toisten tukemiseen ja omien pohdintojen jakamiseen. Näen myös, että tuotannon työryhmä on työskennellyt yhdessä aidon tiimin lailla.

Aito tiimi koostuu pienestä joukosta ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jokainen ihminen tuo lisäarvon toimintaan. Kukaan ei ole yksistään täydellinen, mutta tiimi voi olla, jos ihmiset täydentävät toisiaan ja kykenevät saumattomaan yhteistyöhön. Tiimistä voi parhaimmillaan löytyä määrätietoisuutta, herkkyyttä, dynaamisuutta, kärsivällisyyttä. (Jabe 2017, 87.)

## 9 YHTEENVETO

Sen lisäksi, että organisaatiossa pohditaan mitä osaamista tulevaisuus vaatii, on mielestäni tärkeää pohtia, mitä osaamista organisaatio tarjoaa tulevaisuudelle. Avaimia tähän tarjoutuu tämän opinnäytetyön sisällöstä sekä organisaatiolle, tiimeille että yksilöille.

Prosessissa kiinnitin erityistä huomiota organisaation tämän hetkiseen osaamiseen, sen näkyväksi tekemiseen ja kehittymisen tukemiseen yksilön, tiimien ja koko organisaation näkökulmasta. Vaikka organisaatiokulttuuri halutaan pitää mahdollisimman joustavana luomatta tiukkoja rakenteita tai sääntöjä, on prosessi tuonut esille asian, että organisaation muuttuminen kehittyväksi organisaatioksi vaatii selkeitä yhteisiä tavoitteita, sekä sopivaa tukea valmentamisen ja palautteen muodossa. Omat sisäiset projektit ovat oiva tilaisuus kehittyä, kun hyödynnetään laaja-alaisesti omia kyvykkyyksiä. Kehittyminen kehittymisen vuoksi on turhaa ajankäyttöä. Hyödyllisempää on pureutua oikeasti yhteisön jäsenten yksilöllisiin motivaatiotekijöihin ja hyödyntää niitä. Tämä hyödyttää niin organisaatiota kuin työntekijöitäkin.

Prosessin myötä on tullut ilmi, että organisaation jäsenillä on vahva kehittämishaluisuus, mikä oli toimintatutkimusta tehdessä ja on jatkossakin hyvä lähtökohta sekä edellytys kehittämistyölle. Nopeus ja ketteryys ovat tutkittavana olevan organisaation ominaisuuksia ja muodostavat työnkulullisesti toimivan suorituskulttuurin. Tämä on

hioutunut vuosien saatossa soljuvaksi työputkeksi ja sen perustana toimii vuosien varrella hioutunut asiantuntijuus. Olisi hyödyllistä antaa aikaa myös työyhteisön kulttuurin muutokselle kohti jatkuvasti kehittyvää ja osaamistaan hyödyntävää organisaatiota. Kartoitukset ovat vain kartoituksia, jos niitä ei hyödynnetä ja viedä eteenpäin käytäntöön. Väylä organisaation kulttuurin muutokseen on suunnitella huolella selkeät tavoitteet osaamisen johtamiselle sekä valtuuttavalle johtamiselle. Kun toimista tulee selkeä osa yrityksen strategista johtamista, on tästäkin toiminnasta mahdollisuus hioutua ketterä ja jatkuvasti kehittyvä toimintatapa.

Säännöllinen, avoin ja kiireetön dialogi sekä ryhmissä, että kahden kesken työnantajan kanssa, ovat avaimia organisaation kulttuurin muutokseen. Ryhmän dialogille sopivia paikkoja ovat viikoittaiset palaverit, yhteiset tapahtumat sekä erilaiset työpajat. Potentiaalinen hyödyntäminen ja valtuuttaminen mahdollistuvat dialogin kautta ja kasvattaa vaadittavaa luottamusta. Osaamiskartoitusten kysymysten ja haastattelujen pohjalta muodostettua Potentiaali pinnalle -työkirjaa (liite 4) voidaan hyödyntää valmennuksellisissa keskusteluissa työnantajan kanssa. Kahdenkeskiset valmennuskeskustelut työntekijöiden kanssa voi jakautua tasaisesti koko vuodelle, eikä kaikkia ole tarve käydä samassa sumassa. Lähtökohtana dialogiin valmistautumiseen on itsejohtamisen malli, missä työkirjat täytetään itsenäisesti. Työkirjan kysymykset toimivat dialogin suuntaviivoina, mutta eivät pakota tiettyyn järjestykseen, vaan keskustelua ohjaa yksilölliset tarpeet. Käydyn dialogin pohjalta sovitaan ja kirjataan mahdolliset lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet, joiden etenemisestä työntekijällä itsellään on päävastuu ja työnantaja toimii valmennuksellisessa roolissa. Tavoitteiden seurantaan tulee sopia myös tarkistuspisteet. Myös jokaisen sisäiseenkin työhön tulisi liittää projektin arviointi ja jälkihoito, mikä mahdollistaa toiminnan tietoisien tarkastelun, jolloin voi tehdä tarvittavia muutoksia laadukkaasti toiminnan toteutumiseen.

Vaikka organisaatiossa tehdään kokonaisuudessaan äärimmäisen jouhevaa yhteistyötä, jakautuu se jo puheessa kahteen osastoon – myyntiin sekä tuotantoon. Työarjessa näyttäytyykin vahvasti liiketaloudellinen sekä tuotannollinen ja luova työote. Myynnissä työskentely tapahtuu enemmän yksilöinä, kun tuotannossa itsenäistä työskentelyä tukee enemmän tiimityöskentely. Jotta organisaatiossa voidaan suunnitella selkeitä tavoitteita, on tärkeää hyväksyä työotteelliset erot ja pohtia, millä keinoin mahdollinen siiloutuminen vältetään avoimen vuorovaikutuksen ja yhteisten toimintatapojen keinoin. Sisäiset projektit ovat hyviä tilaisuuksia harjoitella vuorovaikutusta

erilaisissa tiimeissä ja hahmottaa vahvuuksia tiimityöskentelyssä. Tiimityöskentelyssä voi kehittää myös rakentavaa palautekulttuuria. Itsestään selviltäkin tuntuvien roolien läpikäyminen aika-ajoin läpi koko organisaation kesken on tärkeää, jotta omat ja muiden vastuualueet ovat kaikille selviä. Selkeät roolit ovat tavoitteiden asettelun ja luottamuksen lisäksi, tärkeä tekijä hallitussa valtuuttamisessa.

Organisaatiossa on suunnitteilla organisaation sisäinen verkkotyökalu, missä voidaan esitellä omaa osaamista matalalla kynnyksellä ja mahdollistaa tarinallinen hiljaisen tiedon jakaminen, jotta tieto työyhteisönjäsenten osaamisesta ei jäisi vain muutaman ihmisen tietoon. Sisällön saa jokainen tuottaa itse työkirjassa tuotetun tekstin pohjalta tai se voi olla linkki jo valmiiseen portfolioon tai olemassa olevaan ansioluetteloon. Oman osaamisen kirjallisen esittelyn lisäksi portfolioissa jaetaan omia, jo tehtyjä töitä tai keskeneräisiä kehitettäviä töitä. Esiteltävät työt voivat olla esimerkiksi erilaisia visuaalisia toteutuksia, taittoja, kuvituksia, koodia sisältäviä tuotteita tai valokuvia. Verkkotyökalu toimii oman osaamisen esittelyn paikkana sekä tuotekehittelyalustana. Verkkotyökalun koodaamisen toteuttaa yrityksen oma työntekijä. Kehittämistyö jatkuu myös etsien uusia tapoja innostaa työyhteisöä ja sen jäseniä hyödyntämään kaikkea osaamistaan ja haastamaan itseään innovaatioihin. Jos tavoittelee suuria, voi saavuttaa suuria.

Opintojeni ja tämän opinnäytetyön aikana minulle on terävöitynyt katsontakanta tärkeiden kulttuuristen tekijöiden ja henkilökohtaisten arvojen vaalimisesta. Sen sijaan, että rakentaisimme läpäisemättömän muurin näiden asioiden ympärille ja yrittäisimme pitää asiat muuttumattomina, näkisin hedelmällisempänä pohtia yhdessä, kuinka voisimme hypätä näiden tärkeiden säilytettävien asioiden kanssa muutoksen edelle ja olla siellä vastaanottamassa sitä hallitusti. Kun olemme hyväksyneet muutoksen ja varautuneet siihen, voimme ylläpitää, jos ei kaikkia, niin ainakin tärkeimpiä asioita vaalituista asioista, sen sijaan että ne hautautuisivat muureineen lopullisesti muutoksen alle.

Opinnäytetyö on pieni, vain joidenkin opintopisteiden kokonaisuus. Mutta kuten jokainen opinnäytetyöntekijä tietää, tässä hetkessä se oma työ on elämää suurempi tuotos. Työn laajempi hyöty tulevaisuudessa jää vain arvailujen varaan ja monet kokevat, että arvo saattaa jäädä yhdeksi tuotokseksi, mikä luetaan vain kerran. Vaikka olisikin

näin, itselle tärkeimpänä motivaatiotekijänä ja koko prosessin polttoaineena on toiminut toive, että organisaatio ja kaikki sen jäsenet onnistuvat siinä, mihin ryhtyvät. Ja jos opinnäytetyö kirjallisena tuotoksena jääkin muille turhaksi tuotokseksi, se ei tee sitä minulle, asiantuntijuuteni kasvussa eikä ammatti-identiteettini kehittymisessä. Tähän prosessiin ja kirjalliseen tuotokseen nivoutuu se kaikki mitä opinnoista olen saanut. Tämä tuotos on palkinto minulle kovasta työstä ja uurastuksesta ja siksi haluan juhlaallisesti kiittää, kuin gaalassa konsanaan ihmisiä, jotka ovat omalla osuudellaan mahdollistanut minun ammatillista kehittymistäni opintojeni loppuvaiheissa.

Tutkimuskysymys on ollut laaja ja sen teemat ovat olleet äärimmäisen monimuotoisia ja vaikeasti rajattavissa, niin tiedollisesti kuin roolillisestikin. Tämä kehittämistyö ja ilmiöiden tutkiminen on kasvattanut minua ammatillisesti enemmän, kuin voisin kuvitella minkään muun tehtävän tekemisen tehneen. Se on auttanut hahmottamaan myös omia vahvuuksiani ja kehittymiskohtia.

Haluankin kiittää tästä huikeasta mahdollisuudesta työnantajaani Riku Suomalaista. Kiitos siitä, että olen saanut konkreettisen yhteisön käyttöni peilatessani ilmiöihin liittyvää tutkimustietoa. Kiitän koko työyhteisöä, joka ikistä yksilöä, avoimuudesta, valtavasta luottamuksesta ja tuesta työn eri vaiheissa. Kiitos palautteesta, ilman teitä en olisi kyennyt tähän. Anne, Antti, Ari-Pekka, Hannele, Kari, Kimmo, Lotta, Maiku, Minna, Riku ja Sami, olette timanttia ja syy, että tämä työ on ylipäättään olemassa.

Kiitän mentoriani Hannu Lindelliä kohtaamisista, jotka ovat haastaneet minua ajattelemaan koko prosessia ja sen tarkoituksia monelta kannalta pienillä, mutta erittäin olennaisilla kysymyksillä. Kiitos kultaisesta siemenestä, josta kasvoi koko organisaation yhdessä tuottama tempaus #halaapomoaviikko.

Kiitän opiskelutovereitani, että olen saanut keskustella loputtomasti näistä teemoista kanssanne, olette jakaneet omia näkökulmia ja vahvistaneet omaani. Kiitän läheisiäni ja ystäviäni, jotka ovat sietäneet loputtomalta tuntunutta uppoutumistani opinnäytetyön kirjallisuuteen ja prosessin eteenpäin viemiseen ja siltikin, joka hetki tukeneet minua matkan varrella.

Kiitän jokaista minua opettanutta lehtoria, harjoittelupaikkoja, niiden yhteisön jäseniä ja verkostoja. Olen saanut paljon avaimia tulevaisuuteen ja suurin osa näyttäytyy myös tässä opinnäytetyössä. Kiitän työharjoitteluohjaajaani Noora Paakkia, joka on ohjannut mieltäni terävämmäksi. Kiitän alkuopintojen valmentajaani Sirpa Ali-Melkkilää,

joka on toiminut minulle valovoimaisena vahvana asiantuntijaesimerkkinä. Ajan saattossa kuulemani luennot, käydyt keskustelut ja saamani palaute ovat vahvistaneet halua löytää oma yhteisöpedagogiääneni. Kiitän loppuopintojen valmentajaani ja opin- näytetyönohjaajaani Tarja Nymania. Sen lisäksi, että hän on herkkyydellään ja ammat- titaidollaan tukenut minua prosessin eri vaiheissa, olen saanut käytännön esimerkin siitä, kuinka kohdata ja kuunnella läsnäolevasti, kuinka nähdä yksilö moninaisuutta kunnioittaen. Olen saanut henkilökohtaisesti kokea, miltä tuntuu, kun uskotaan po- tentiaaliin ja minkälaisen voiman se vapauttaa.



## LÄHTEET

- Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen: II. Helsinki: Educa-instituutti.
- Jabe, Marjatta & Sari Kuusela 2013. Hyvä paha valta. Helsinki: Talentum.
- Jabe, Marjatta 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Keltikangas-Järvinen, Liisa. 2012. Temperamentti, stressi ja elämänhallinta. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Kurki, Leena 2000. Sosiokulttuurinen innostaminen: Muutoksen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.
- Manka, Marja-Liisa & Marjut Manka 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.
- Pirinen, Helka 2014. Esimies Muutoksen Johtajana. Helsinki: Talentum.
- Pohjanheimo, Esa 2012. Johda Ihmistä: Sosiaalipsykologiaa Johtajille. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, Marjo-Riitta 2014. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Sumkin, Tuula & Tuomi, Lauri 2012. osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Summa, Terhi & Tuominen, Kaisu 2009. Kepan raporttisarja 103: Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Helsinki: Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Viitattu 17.10.2019 <https://www.fingo.fi/ajankohtaista/julkaisut/fasilitaattorin-tyokirja>
- Sydänmaanlakka, Pentti 2010. Älykäs itsensä johtaminen. 3. painos. Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Talentum Media Oy.
- Toom, Auli 2008. Teoksessa Toom, Auli, Jussi Onnismaa ja Anneli Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura : Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. 33–58
- Uusitalo-Malmivaara, Lotta 2015. Positiivisen psykologian voima. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Viitala, Riitta, & Eila Jylhä 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

#### Muut julkaisut

Alhanen, Kai; Soini, Tiina & Kangas, Marko 2015. Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö. Viitattu 16.11.2019. [http://dialogiakatemia.fi/wp-content/uploads/2017/03/Dialoginen\\_johtaminen\\_ja\\_vallankaytto.pdf](http://dialogiakatemia.fi/wp-content/uploads/2017/03/Dialoginen_johtaminen_ja_vallankaytto.pdf)

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.11.2019 <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Hakanen, Jari 2017. Artikkel: Palaute on työelämän pienin suuri asia. Viitattu 16.11.2019 <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>

Humak 2019. Yhteisöpedagogikoulutus opetussuunnitelma 2018–2024. Viitattu 16.11.2019. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2018/08/Yhteis%C3%B6pedagogi-AMK-OPS-2018-24.pdf>

Humak 2019. Yhteisöpedagogin työ on ihmisläheistä: Yhteisöpedagogin ydinosaaminen. Viitattu 16.11.2019. <https://www.humak.fi/opiskelijaksi/yhteisopedagogi/>

Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry 2005. Osallistavat menetelmät. Tuki- ja virikeaineisto. Viitattu 16.11.2019. <http://www.ksl.fi/images/osallistavatmenetelmat.pdf>

Kuula Arja 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.11.2019 [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html)

Lahti, Sini, Liesmäki, Kaisa & Muittari, Jussi. Kasvatukselliset ja toiminnalliset menetelmät Osallistumisen edistaminen ja aktivointi luentomateriaali: Kasvatukselliset ja toiminnalliset menetelmät jatkoa 2018 kevät.pdf 11.9.2018.

Lamminperä, Milla & Tuppurainen, Annukka 2017. Opinnäytetyö: Esimiesten osaamisen johtaminen ja ristiriitojen hallinta kotihoidossa. Viitattu 16.11.2019. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135520/Lamminpera\\_Milla\\_Tuppurainen\\_Annukka.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135520/Lamminpera_Milla_Tuppurainen_Annukka.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Media-alan tutkimussäätiö 2019. Erityisteema – media-alan osaamistarpeiden kehitys. Viitattu 16.11.2019. <https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/tutkimustuki-apurahat/erityisteema-media-alan-osaamistarpeiden-kehitys/>

Medialiitto 2019. Media-ala. Viitattu 16.11. <https://www.medialiitto.fi/media-ala>

Medialiitto 2019. Media-alan ja graafisen teollisuuden yritysten edunvalvontajärjestö. Viitattu 16.11. <https://www.medialiitto.fi/medialiitto>

Medialiitto 2019. Uusi toimintaympäristö edellyttää uutta osaamista. Viitattu 16.11. [https://www.medialiitto.fi/tyo\\_ja\\_osaaminen](https://www.medialiitto.fi/tyo_ja_osaaminen)

Ryynänen Jenna & Simonen, Anniina 2018. Pro gradu-tutkielma: Johtaminen ja työntekijöiden kokema työn imu: psykologisten perustarpeiden täytyminen välittävänä tekijänä. Viitattu 16.11.2019 [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20180972/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20180972.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20180972/urn_nbn_fi_uef-20180972.pdf)

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.11.2019 [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html)

Sitra 2019. Sitran selvityksiä 150 "Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshasteet". Viitattu 16.11.2019. <https://media.sitra.fi/2019/03/25131746/kohti-elinikaista-oppimista.pdf>

Sitra, Erätauko 2019. Viitattu 16.11.2019 <https://media.sitra.fi/2018/11/16151226/weberataukokeskustelukortit13-11-2018muokatutfin4.painos.pdf>

Suomalaisen työn liitto 2017. Tutkimusraporttitiivistelmä: Made by Finland 9.3.2017. Viitattu 16.11.2019 <https://suomalaintyoy.fi/wp-content/uploads/2018/01/made-by-finland-tutkimusraportti-tiivistelma.pdf>

Suomen sosiaalipedagoginen seura ry. 2019. Tutkimus. Viitattu 16.11.2019 <http://www.sosiaalipedagogiikka.fi/tutkimus/>

Suomen sosiaalipedagoginen seura ry. 2019. Työelämä. Viitattu 16.11.2019 <http://www.sosiaalipedagogiikka.fi/tyoelama/>

Särkelä-Kukko Mona 2014, 34–49 Osallisuuden eriarvoisuus ja eriarvoistuminen. Teoksessa Jämsén Arja & Pyykkönen Anne (toim.) oSallisuuden JÄLJILLÄ. Viitattu 16.11.2019. <https://www.jelli.fi/assets/files/sites/6/2017/06/oSallisuuden-j%C3%A4ljill%C3%A4-verkkoversio-pakattuna-16052014.pdf>

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2019. Osallisuus. Viitattu 16.11.2019. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauseräilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 16.11.2019 [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Työelämä 2020 2019. Luottamuspääoma. Viitattu 16.11.2019. <http://www.tyoelama2020.fi/luottamuspaaoma>

Työturvallisuuskeskus 2017. Luottamus työyhteisössä. Viitattu 16.11.2019. [https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat\\_2017/luottamus\\_tyoyhteisossa.7371.news](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2017/luottamus_tyoyhteisossa.7371.news)

## LIITTEET

## Liite 1 (1/3)

## Kysely

Pohdi seuraavia väittämiä viimeisen puolen vuoden ajalta.

Siirrä liukukytintä akselilla 0–10 kuinka hyvin väittämä vastaa kokemuksiasi.  
0=ei vastaa kokemuksiani yhtään 10=vastaa kokemuksiani täydellisesti

**1. Minulla on selkeä työrooli ja tiedän mitä minulta odotetaan \***



**2. Olen saanut riittävästi tukea työssäni \***



**3. Olen saanut riittävästi palautetta työstäni \***



**4. Olen kokenut työpanokseni tarpeelliseksi \***



**5. Olen päässyt hyödyntämään työssäni osaamistani ja vahvuuksiani \***



## Liite 1 (2/3)

6. Olen päässyt ilmaisemaan ja toteuttamaan itseäni \*

0



7. Olen kokenut työssäni onnistumisia \*

0



8. Olen ollut innostunut työstäni \*

0



9. Koen että pystyn kehittymään työssäni \*

0



10. Olen asettanut itselleni kehittymistavoitteita \*

Kyllä (voit halutessasi kirjata tavoitteet)

Ei

11. Olen saavuttanut asettamani kehitystavoitteet

0



## Liite 1 (3/3)

12. Olemme asettaneet organisaatiossa kehittymistavoitteita \*

Kyllä (voit halutessasi kirjata tavoitteet)

Ei

13. Olemme saavuttaneet asettamamme kehitystavoitteet



14. Mikä sinua motivoi työssäsi?

---

---

---

---

---

15. Mitkä ovat kehitysehdotuksesi yrityksen sisäiseen toimintaan?

---

---

---

---

---

16. Kerro, kysy, kommentoi ihan mitä vaan

---

---

---

---

---

## Liite 2 (1/2)

Tervetuloa vastaamaan kysymyksiin!

Muista lukea alla oleva pieni prääntti:

Vastauksia kerätään työntekijän toiveen mukaan haastattelulla tai kirjallisesti. Vastausten käsittelystä vastaa Terhi Kiintola ja alkuperäisiä vastauksia säilytetään enintään vuoden 2019 loppuun asti, jonka jälkeen tiedostot hävitetään.

Yleisellä tasolla vastauksiasi hyödynnetään LSB:n henkilöstöstrategian suunnitteluun sekä toiminnan kehittämiseen (mm. osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus ja kehityskeskustelut). Kyselyt ovat osa Terhi Kiintolan opinäytetyötä, joten vastauksia voidaan käyttää anonyyminä opinäytetyön kirjallisessa tuotoksessa.

Henkilökohtaiset vastaukset käsitellään luottamuksella ja hyödynnetään mahdollisesti tulevissa kehityskeskusteluissa Riku Suomalaisen kanssa, niiltä osin kuin itse toivot (merkitse selkeästi ne kohdat, joita et halua käsiteltävän).

Kysymykset on laadittu huomioiden vastaajien erilaisuus, sukupolvisuus ja uravaiheet. Vastaa niihin kysymyksiin, mitkä tuntuvat itsellesi osuvimmilta. Kysymykset on laadittu tarkentavasti helpottamaan vastaamista. Voit jättää vastaamatta, jos sinusta tuntuu, että olet vastannut kysymykseen toisaalla.

Osallistuminen on kaikille vapaaehtoista. Toivon, että teemme tätäkin työtä kaikki yhdessä positiivisella, ratkaisukeskeisellä ja kehittämissuuntautuneella asenteella.

### OSA 1 • OSAAMISKARTOITUS

Tavoitteena muodostaa käsitys nykyisestä organisaation osaamisesta, jotta voimme suunnitella tulevaisuutta ja kehittää osaamistamme tulevaisuuden tarpeisiin (tuotteet/perehdytys).

#### VAHVUUDET/ASENTEET

Mikä on sinulle tärkeintä työssäsi?

Mistä olet saanut toisilta ihmisiltä positiivista palautetta?

Mitkä koet henkilökohtaisiksi vahvuuksiksesi?

Mikä on ollut mieleen jäänein onnistuminen työssäsi?

Mitkä asiat ovat saaneet sinut innostumaan työssäsi?

Mikä on sinulle merkityksellistä työssäsi?

Missä tilanteissa olet kokenut flow-tilan?

Millä tavoilla olet päässyt hyödyntämään osaamistasi ja vahvuuksiasi työssäsi?

Millä asenteella teet työtäsi?

Minkälaista asennetta haluaisit jakaa työyhteisössäsi?

#### ROOLIT JA TEHTÄVÄT

Työvuotesi alalla, työvuotesi LSB:ssä?

Kerro työnimikkeesi, kuvaile työtehtäväsi:

Oman perustyötehtävän lisäksi, mitä muita tehtäviä teet ja missä muissa rooleissa toimit?

Kuvaile ytimekkäästi yrityksen työprosessit:

Saitko Strategiaailtojen myötä jonkin edistettävän tehtävän?

Mitkä ovat tehtävän tavoitteet?

Miten tavoitteiden toteutumista seurataan (palaverit, mittarit)?

## Liite 2 (2/2)

OSAAMINEN (Pohdi vastauksia niin, että kertoisit uudelle työntekijälle vaadittavat osaamisalueet ja osaamistasoja.)

Oletko luonut yritykselle tuotoksia, työohjeita, toimintatapojen kuvausta tai nikskejä? Ovatko ne kaikkien saatavilla? Ovatko ne ajantasaisia/päivitettyjä?

Mitä asioita olisi mielestäsi hyvä dokumentoida, että tieto olisi jaettavissa tiimille/ koko organisaatiolle?

Mikä on sinulle luontevin tapa jakaa osaamistasi (tieto/taito)?

Mikä on sinulle luontevin tapa oppia/sisäistää asioita?

Henkilökohtainen osaaminen

Tieto/ Tutkinnot, opinnot & työssä/toimessa muodostunut asiantuntemus

Taito/ Kuvaile käytännön tekemistä työssäsi ja miten sovellat tietoa

Minkä näkisit olevan kokemuksen tuomaa osaamista?

Kuvaile lyhyesti työssäsi hyödyntämäsi kontaktit & verkostot.

Kiinnostuksen kohteesi ja harrastuksesi?

Kerro ammatillinen haaveesi? Mitä haluaisit tehdä kolmen vuoden päästä?

Oletko tehnyt CV:n/esittelytekstin, minkä voisit liittää mahdolliseen yrityksen tarjoushakemukseen?

MUUTA

Puuttuiko mielestäsi osaamiseen liittyen jokin olennainen kysymys? Kerro se ja vastauksesi siihen.

ANNA TYÖKAVERILLESII POSITIIVINEN PALAUTE: anonymi kooste



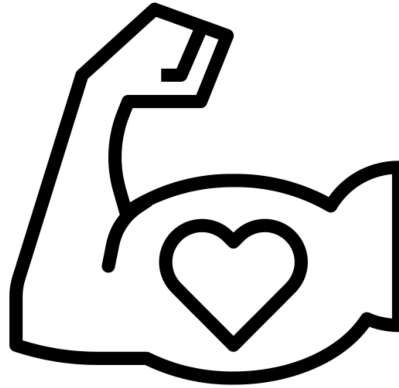
## Liite 3

**OLEMME VAHVOILLA**

1. Kirjaa ylös miettimäsi ammattinimike.
2. Valitse yhteensä kuusi (6) palautetta ja vahvuutta ja kirjaa ne ylös.

Esimerkiksi:

- Yhdistävä voima
- Jakaa positiivisuutta
- Näkee ihmisissä hyvää ja auttaa ihmisiä näkemään sen myös itse
- Kehittämissuuntatuneisuus
- Usko synergiaan ja sen hyödyntäminen
- Toiminnan ihminen



**KESKUSTELKAA VIERUSKAVERIN KANSSA VALITSEMISTANNE VAHVUUKSISTA JA PALAUTTEISTA. MUODOSTAKAA TOISIANNE AUTTAEN YHTENÄISET LAUSEET KUVAAMAAN ITSEÄNNE. KAIKKIA EI OLE PAKKO KÄYTTÄÄ TAI VOI KÄYTTÄÄ JOTAIN UUTTA KUVAAVAA SANAA.**

Esimerkiksi:

Terhi on kehittämissuuntatunut fasilitaattori. Ihmisiä yhdistävä voima, joka jakaa positiivisuutta. Terhi uskoo ihmisten synergiaan ja laittaa asiat toimimaan.

Tai jos ei irtoa, niin keksikää hatusta ihan mikä vaan kuvaava lause, esimerkiksi:

Terhi muodostaa projektisuunnitelman, vaikka aamukahvitteluista tavoitteinen ja arvioineen, hyödyntäen osallistavia ja yhteistoiminnallisia menetelmiä.

**KATSO LÄPI KIRJAAMASI KIINNOSTUKSEN KOHTEET JA HARRASTUKSET. VALITSE NIISTÄ, MITKÄ HALUAT JAKAA JULKISESTI. KIRJAA NE YLÖS.**

Esimerkiksi:

- Koulu ja koira
- Lukeminen: ammattikirjallisuus ja murhamysteerit
- Kiinnostus temperamentteihin ja vuorovaikutukseen

**KÄYKÄÄ VIERUSKAVERIN KANSSA LÄPI VALITSEMISTANNE KIINNOSTUKSEN KOHTEET JA HARRASTUKSET. MUODOSTAKAA TOISIANNE AUTTAEN YHTENÄISET LAUSEET KUVAAMAAN ITSEÄNNE.**

Esimerkiksi:

Moninaisuutta kunnioittava Terhi nuuskii koiransa kanssa luonnossa ja ahmii ammattikirjallisuutta sekä murhamysteerejä.

## Liite 4 (1/3)

**POTENTIAALI  
PINNALLE**  
KEHITTÄMISEN TYÖKIRJA

**VAHVUUDET/ASENTEET**

---

Mikä on sinulle tärkeintä työssäsi?

Mistä olet saanut toisilta ihmisiltä positiivista palautetta?

Mitkä koet henkilökohtaisiksi vahvuuksiksesi?

Mikä on ollut mieleen jäänein onnistuminen työssäsi?

Mitkä asiat ovat saaneet sinut innostumaan työssäsi?

Mikä on sinulle merkityksellistä työssäsi?

Missä tilanteissa olet kokenut flow-tilan?

Millä tavoilla olet päässyt hyödyntämään osaamistasi ja vahvuuksiasi työssäsi?

Millä asenteella teet työtäsi?

Minkälaista asennetta haluaisit jakaa työyhteisösi?

**ROOLIT JA TEHTÄVÄT**

---

Työvuotesi alalla, työvuotesi organisaatiossa?

Kerro työnimikkeesi, kuvaile työtehtäväsi:

Oman perustyötehtävän lisäksi, missä muissa rooleissa toimit?

Kuvaile ytimekkäästi yrityksen työprosessit:

Oletko saanut myötä jonkin edistettävän tehtävän?

Mitkä ovat tehtävän tavoitteet?

Miten tavoitteiden toteutumista seurataan (palaverit, mittarit)?

## Liite 4 (2/3)

<p><b>OSAAMINEN</b></p> <p>Oletko luonut yritykselle tuotoksia, työohjeita, toimintatapojen kuvauksia tai niksejä? Ovatko ne kaikkien saatavilla? Ovatko ne ajantasaisia/päivitettyjä?</p> <p>Mitä asioita olisi mielestäsi hyvä dokumentoida, että tieto olisi jaettavissa tiimille/ koko organisaatiolle?</p> <p>Tieto/ Tutkinnot, opinnot &amp; työssä/toimessa muodostunut asiantuntemus</p> <p>Taito/ Kuvaille käytännön tekemistä työssäsi ja miten sovellat tietoa</p> <p>Minkä näkisit olevan kokemuksen tuomaa osaamista?</p> <p>Kuvaille lyhyesti työssäsi hyödyntämäsi kontaktit &amp; verkostot.</p>	<p>Kiinnostuksen kohteesi ja harrastuksesi?</p> <p>Kerro ammatillinen haaveesi? Mitä haluaisit tehdä kolmen vuoden päästä?</p> <p>Onko sinulla tuotoksia, mielenkiinnonkohteita tai harrastuksia, joita haluaisit tuoda esille, jotka eivät välttämättä liity työhön?</p>
<p><b>KEHITYMINEN &amp; OSAAMISEN JAKAMINEN</b></p> <p>Minkälaiseksi koet oman tehtäväsi merkityksen työprosesseissa?</p> <p>Mikä on roolisi strategian toteutumisessa? Saatko riittävän suunnan työn tekemiseesi organisaation strategiasta?</p> <p>Minkälaista palautetta saat työstäsi? Minkälaista palautetta ja milloin toivot työstäsi?</p> <p>Mitkä tekijät vaikuttavat kokemukseesi, että työpanoksesi on tarpeellinen/ merkityksellinen? Toteutuvatko luettelemasi tekijät työssäsi?</p> <p>Riittääkö sovittu työaikasi yleensä työtehtävien suorittamiseen? Mitkä tekijät siihen vaikuttavat?</p> <p>Minkälaisissa tilanteissa toivot tukea työssäsi?</p>	<p>Keneltä toivot tukea työstäsi?</p> <p>Millä tavoin toivot pääseväsi ilmaisemaan ja toteuttamaan itseäsi työssäsi vielä enemmän?</p> <p>Missä haluaisit kehittyä? Mitä uutta haluaisit oppia?</p> <p>Missä sinun tulisi kehittyä?</p> <p>Mitkä ovat henkilökohtaiset kehittymistavoitteesi?</p> <p>Millä aikataululla ja millä tavalla ja milloin tavoitteiden toteutumista tarkastellaan?</p>

## Liite 4 (3/3)

TIIMIT	ORGANISAATIO
<p>Koetko, että työskentelette organisaatiossa tiimissä/tiimeissä? Luettele havaitsemasi tiimimuodostelmat?</p>	<p>Minkälaista osaamista näkisit tulevaisuudessa organisaatiossa ja alalla tarvittavan?</p>
<p>Onko tiimityöskentely sinusta toimivaa? Kerro hyödyt, onnistumiset ja haasteet?</p>	<p>Mitkä näet organisaation kehittämistyön vahvuuksiksi?</p>
<p>Millä tavoin tiimityöskentelyä voisi sinun näkemyksesi mukaan kehittää?</p>	<p>Mitkä näkisit olevan haasteellisia kehittymiskohteita organisaatiossa?</p>
<p>Mitkä ovat tiimityön kehittämistavoitteet?</p>	<p>Mitkä olisivat mielestäsi organisaatiolle tärkeitä kehittämistavoitteita?</p>
<p>Mitkä ovat roolit? Millä aikataululla ja millä tavalla ja milloin tavoitteiden toteutumista tarkastellaan?</p>	<p>Minkälaiset askelmerkit mielestäsi selkeyttäisivät keinoja tehdä tavoitteellista toimintaa?</p>
<p>Mitkä ovat roolit? Millä aikataululla ja millä tavalla ja milloin tavoitteiden toteutumista tarkastellaan?</p>	<p>Kerro oma käytännön ratkaisu/t, millä organisaatio voi tarttua tulevaisuuden haasteisiin ja hyödyntää vahvuuksiaan?</p>
<p>Milloin tiedonkulku toimii organisaatiossa?</p>	
<p>Milloin tiedonkulku ei toimi organisaatiossa?</p>	
<p>Mitä keinoja olisi hyvä käyttää tiedonkulun parantamiseen organisaatiossa?</p>	
<p>Mitkä ovat organisaation kehittämistavoitteet?</p>	<p>Käsissäsi oleva työkirja on tarkoitettu juuri sinulle. Työkirjan kysymykset ohjaavat sinua pohtimaan omaa osaamista, vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Työkirjan loppupuolen kysymykset liittyvät yksilön, tiimien sekä koko organisaation kehittämiseen.</p> <p>Keskity pohtimaan, missä juuri sinun ja organisaation osaamista voidaan hyödyntää ja missä aidosti haluat kehittyä. Vaikka kaikki kysymykset eivät ole kohdallasi täysin ajankohtaisia, haasta itsesi pohtimaan aiheita omasta näkökulmastasi.</p> <p>Työkirjan kysymykset toimivat tukena mahdollisessa valmennuskeskustelussa tai organisaation yhteisissä tulevaisuussuuntautuneissa keskusteluissa. Kuuntelevan keskustelun myötä syntyy sinun ja organisaation kehittämistä ohjaavia tavoitteita.</p> <p>Kirjaa ylös keskusteluissa sovitut lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ja sopikaa myös toimenpiteet ja seurannatavat. Nämä yhdessä sovitut kohdat toimivat suuntaviivoina, jotka johdattavat sinua ja yhteisöä tavoitteisiin. Kirjaa ylös keskusteluissa todetut edistämistä vaativat kehitysajat, toimenpiteet ja edistämisvastuut.</p>
<p>Mitkä ovat roolit? Millä aikataululla ja millä tavalla ja milloin tavoitteiden toteutumista tarkastellaan?</p>	<p>TÄTÄ TYÖKIRJAA SAA TULOSTAA, KOPIOIDA, LAINATA JA MUOKATA OMIIN TARPEISIIN.</p>