

OPINNÄYTETYÖ

Kutsu myönteiseen muutokseen

Arvostava haastattelu kehittämisen välineenä kolmannella sektorilla

Marika Öfversten

Yhteisöpedagogi YAMK
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
(11/2021)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi YAMK

Tekijät: Öfversten Marika

Opinnäytetyön nimi: Kutsu myönteiseen muutokseen – arvostava haastattelu kehittämisen välineenä kolmannella sektorilla

Sivumäärä: 64 ja 1 liitesivu

Työn ohjaaja: Pia Lundbom

Työn tilaaja: Mira Roine/ Toimintakyky kuntoon-ohjelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä tietoa kolmannen sektorin työhyvinvoinnista. Tämä tehtiin kokeilemalla vahvuusperustaista kehittämismenetelmää nimeltä arvostava haastattelu. Arvostava haastattelu on ratkaisukeskeinen lähestymistapa, jossa tunnistetaan vahvuuksia ja hyödynnetään niitä päämäärän ja toiminnan suunnittelussa. Tavoitteena oli selvittää, soveltuuko arvostavan haastattelu järjestöille kehittämismenetelmäksi, mitkä ovat onnistumisen avaimet sitä käytettäessä, ja millaisia visioita hyvinvoinnista tuotetaan.

Kehittämistyö tehtiin tilaustyönä sosiaali- ja terveysministeriön valtakunnalliselle Toimintakyky kuntoon- avustusohjelmalle. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jossa käytettiin laadullisia ja yhteisöllisiä menetelmiä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on piirteitä toimintatutkimuksesta, tapaustutkimuksesta ja konstruktivisesta tutkimuksesta.

Työn teoreettinen viitekehys kiinnittyy arvostavaan haastatteluun, myönteiseen muutosjohtamiseen sekä työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin osalta käsiteltäväksi malliksi valikoitui Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin ulottuvuudet.

Kehittämistyön tuloksissa työhyvinvoinnin ulottuvuuksista korostuvat johtaminen ja työympäristö. Kolmannella sektorilla johtamiselta odotetaan erityisesti tasapuolisuutta, kiinnostusta ja kunnioitusta, toimivaa vuorovaikutusta ja kannustusta mutta myös jämäkkyyttä rakenteiden selkiyttämiseksi.

Kehittämistyön tavoite eli lisätä tietoa kolmannen sektorin työhyvinvoinnista toteutui. Kehittämistyön tulosten perusteella arvostava haastattelu sopii kolmannen sektorin työyhteisöjen kehittämisen välineeksi hyvin. Menetelmän yksinkertaisuus, myönteisyys ja ilmaisuus vaikuttaisivat olevan sen vahvuuksia. Onnistumisen avaimet menetelmää käytettäessä ovat fasilitoijan omat tietoisuustaidot, oivaltavien kysymysten käyttö, hyvin valmisteltu ennakkohaastattelu ja tarpeeksi pitkä prosessi, jossa aiheeseen palataan monessa työpajassa.

Asiasanat: kolmas sektori, arvostava haastattelu, työhyvinvointi, muutosjohtaminen, vahvuuslähtöinen kehittäminen

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Master of Humanities

Author: Marika Öfversten

Title: Invitation to positive change –Appreciative Inquiry in the third sector

Number of Pages: 64 and 1 attachment page

Supervisor: Pia Lundbom

Commissioned by: Mira Roine/ Toimintakyky kuntoon - program

The purpose of this study was to increase knowhow of work-related wellbeing in the third sector. This was done by piloting a method called Appreciative Inquiry. Appreciative Inquiry is a strength-based, solution-focused method, where organisations' and individuals' strengths are recognised and utilised in order to co-create objectives and action plans. Purpose of this study was to find out whether Appreciative Inquiry can be used as a development tool in third sector organisations, what are keys to success in facilitating the Appreciative Inquiry workshops, and what kind of positive visions for wellbeing are created.

The study project was commissioned by Toimintakyky kuntoon- program. Qualitative and collaborative methods were used. The study has elements of action research, case study and constructive research.

Theoretical background of study stems from appreciative inquiry research, positive change management and work-related wellbeing. For work-related wellbeing, Marja-Liisa Manka's dimensions of wellbeing were used.

The study shows that in third sector organisations leadership and physical environment are elements to pay attention to. Employees in the third sector organisations expect equality, respect, successful communication and encouragement from their leadership, as well as assertiveness - in order to create clarity.

Goals of the study project were fully met. Study shows that Appreciative Inquiry is well suited for third sector/NGO organisations as an organisational development tool. Strengths of the method seem to be it's simplicity, affordability and focus on the positive. Keys to success when using Appreciative Inquiry are facilitator's own consciousness skills, use of insightful questions, structured preparation of workshop and topics in advance, and enough time to run multiple workshops.

Keywords: Appreciative Inquiry, third sector, work-related wellbeing, change management, strengths-based methodology

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN KOLMANNELLA SEKTORILLA	9
	2.1 Kolmas sektori työpaikkana.....	9
	2.2 Työn kehittäminen kolmannella sektorilla.....	12
	2.2.1 Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin malli.....	13
	2.3 Ongelmalähtöinen vs. myönteinen muutosjohtaminen.....	16
	2.4 Arvostava haastattelu.....	18
	2.4.1 Arvostavassa haastattelussa sanat luovat maailmaa	20
	2.4.2 Arvostava haastattelu käytännössä: 4D-prosessi.....	21
	2.4.3 Arvostavan haastattelun 5 periaatetta	24
	2.4.4 Kuuden vapauden lista	25
3	JÄRJESTÖT MYÖNTEISIÄ VISIOITA LUOMASSA.....	29
	3.1 Työn tilaajan esittely.....	29
	3.2 Tavoitteet	29
	3.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät	31
	3.3.1 Tiedonkeruumenetelmät	33
	3.4 Kehittämisprojektin toteutus.....	36
	3.5 Aineisto ja analyysit.....	40
	3.6 Tulokset	42
	3.6.1 Visiot työhyvinvoinnista ja työpajojen prototyypit eli toteutettavat mallit.....	42
	3.6.2 Työhyvinvoinnin ulottuvuudet	44

3.6.3	Kuusi vapautta	47
3.6.4	Onnistumisen avaimet menetelmää käytettäessä.....	48
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	50
4.1	Keskeiset tulokset	50
4.2	Käytettyjen menetelmien arviointi ja luotettavuus	53
4.3	Eettiset näkökohdat.....	57
4.4	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	58
4.5	Oman oppimisen arviointi.....	59
	LÄHTEET	61
	LIITTEET.....	65

1 JOHDANTO

“Strengths perform, but they do more than perform, they transform.”

Englannissa julkaistiin 2019 tutkimus, jonka mukaan seitsemän kymmenestä järjestöalalla työskentelevästä ihmisestä kokee työpahoinvointia (Unite 2019). Kolmannella sektorilla johtaminen koetaan huonoksi, palkka on pientä vaatimukseen nähden, työn organisointi sakkaa (Selander 2018, 10–11) ja etenemismahdollisuudet ovat olemattomat (Selander & Ruuskanen, 2016). Järjestöjen työhyvinvoinnista tehdyissä tutkimuksissa nousee työtapojen jäsentymättömyys ja väljyys. Toisaalta kolmannen sektorin työpaikoilla hyvinvointia luovat tyytyväisyys vaikutusmahdollisuuksiin, osallistavaan johtamistapaan ja osaamisen hyödyntämiseen (Selander 2018,38).

Kolmas sektori on merkittävä ja kasvava työllistäjä. Kansalaisjärjestöissä työskentelee yli 80 000 palkattua työntekijää, ja järjestöjen liikevaihto on vuosittain noin viisi miljardia euroa (Ammattinetti). Palkkatyö kolmannella sektorilla eroaa julkisesta ja yksityisestä sektorista esimerkiksi siinä, että työyhteisöt ovat suhteellisen pieniä, yhteistyötä tehdään paljon vapaaehtoisten kanssa, ja työtä leimaa rahoituksen syklisyydestä johtuva työsuhteiden epävarmuus. Myös työn organisoinnissa ja johtamisessa on eroja yksityiseen ja julkiseen sektoriin. Kaunismaa & Lindin (2014, 4) mukaan järjestötyötä tunnetaan huonosti ja tutkimuksia on vähän. Alalla tarvitaan lisää tutkimusta hyvinvoinnista ja työn eri ulottuvuuksista.

On tutkimustuloksia siitä, että vahvuuksiin keskittyminen tuottaa parempia tuloksia kuin heikkouksiin keskittyminen. Muun muassa David Cooperrider (2011) kirjoittaa, että vahvuudet eivät ainoastaan toimi, ne muuttavat maailmaa. Gallup-organisaation tutkimuksen mukaan tuottavuus, työntekijöiden sitoutuneisuus sekä asiakasuskollisuus olivat 40 % parempia niissä organisaatioissa, joissa työntekijöillä oli mahdollisuus hyödyntää parhaita vahvuuksiaan (Wenström 2019). Työhyvinvointia edistetään parhaiten lisäämällä työntekijöiden ja työyhteisöjen vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja sen kehittämiseen (TTL). Jos näemme organisaatiot tai muutostilanteet mahdollisuuksina, lopputulos on taatusti parempi kuin jos keskitymme ongelmiin.

Silti muutoksen johtamisessa lähdetään usein liikkeelle siitä, mikä ei toimi tai mikä on väärin. Usein muutokset myös suunnitellaan muutaman henkilön toimesta, eikä osallisteta koko organisaatiota mukaan alusta lähtien.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämisprojektissa tarkoituksena oli lisätä tietoa kolmannen sektorin työhyvinvoinnista. Tämä tehtiin kokeilemalla vahvuusperustaista kehittämismenetelmää nimeltä arvostava haastattelu (appreciative inquiry). Tavoitteena oli selvittää, soveltuuko arvostavan haastattelun menetelmä järjestöille niin kutsutuksi matalan kynnyksen kehittämismenetelmäksi, jota he voivat itse helposti soveltaa arjessaan esimerkiksi työyhteisön rakenteen selkiyttämiseksi tai työtapojen kehittämiseksi. Tavoitteena oli lisäksi selvittää, millaisia visioita hyvinvoinnista tuotetaan eli toisin sanoen: mikä lisää hyvinvointia kolmannella sektorilla.

Kehittämistyö tehtiin tilaustyönä Sosiaali- ja terveysministeriön valtakunnalliselle Toimintakyky kuntoon- avustusohjelmalle. Ohjelmaan kuuluvien hankkeiden tavoitteena oli edistää työikäisten toimintakykyä ja osallisuutta. Opinnäytetyö tehtiin osahankkeita toteuttavissa sosiaali- ja terveysalan järjestöissä. Toimintakyky kuntoon -ohjelmaa koordinoi Silta-valmennusyhdistys. Koordinoivana tahona Silta-valmennusyhdistyksen tehtävänä oli tukea ohjelmaan osallistuvien yhdistysten ja järjestöjen toimintaa esimerkiksi auttamalla heitä kehittämään toimintaedellytyksiään järjestökentän ja toimintaympäristön murroksessa. Yksi tarjotun tuen muoto olivat arvostavan haastattelun työpajat. Työn tilaaja halusi sekä kehittää hanketta toteuttavien järjestöjen työhyvinvointia että pohtia kolmannen sektorin muutosjohtamisen tilaa. Opinnäytetyön tilaajan tavoitteena oli tukea osahankkeiden toteuttajia pohtimaan, mikä kolmannen sektorin toimijoilta tulevaisuudessa vaaditaan: ”Autetaan heitä pohtimaan mitä on älykkäiden järjestöjen yhteinen tulevaisuus.” Kolmas sektori onkin muutoksen edessä, kun erityisesti palveluntuottajina toimivien järjestöjen rooli muuttuu yhteiskunnan sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksen myötä.

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa käytettiin laadullisia ja yhteisöllisiä menetelmiä. Kehittämistyössä on piirteitä toimintatutkimuksesta, tapaustutkimuksesta ja konstruktiiivisesta tutkimuksesta. Tavoitteena oli lisätä tietoa järjestöjen työhyvinvoinnista ja ymmärtää sekä luoda uusia näkökulmia.

Työn teoreettinen viitekehys kiinnittyy yhtäältä työhyvinvointiin ja käsiteltäväksi malliksi valitsin Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin ulottuvuudet. Toisaalta tietoperusta kiinnittyy

myönteiseen muutosjohtamiseen ja arvostavaan haastatteluun; sen viiteen periaatteeseen ja kuuden vapauden malliin.

Arvostava haastattelu on ratkaisukeskeinen lähestymistapa, jossa tunnistetaan yhteisöjen ja yksilöiden olemassa olevia vahvuuksia ja hyödynnetään niitä yhteisen päämäärän ja tulevan toiminnan suunnittelussa (Öfversten & Roine 2020,15) . Arvostavassa haastattelussa keskeistä on ajatus, että jokaisessa ihmisessä, ryhmässä tai yhteisössä on jotakin hyvää, toimivaa ja merkityksellistä. Menetelmä on rakennettu yhdessä tekemisen ja kysymysten varaan. Voidaan ajatella, että kysymysten kysyminen on eräänlainen tietoisuuden taskulamppu. Tarkoitukseni oli suunnata taskulampun valokeila työyhteisöjen vahvuuksiin ja auttaa kaivamaan esiin kaikkea hyvää ja inhimillistä ja sitä kautta edistää hyvinvointia.

Henkilökohtainen kiinnostus aiheeseen kumpusi sekä työstäni osaamisen kehittäjänä että persoonastani oivaltavien kysymysten ja osallisuuden puolestapuhujana: olen käyttänyt ja kehittänyt yhteisöllisiä menetelmiä parikymmentä vuotta, tiedostamatta kenties enemmänkin. Olen kokeillut arvostavaa haastattelua työyhteisön kehittäjänä yksityisellä sektorilla, ja tässä työssä minua kiinnosti ottaa selvää menetelmän sopivuudesta järjestökentälle.

Yhteisöllisenä menetelmänä arvostava haastattelu pyrkii osallistamaan ja arvostamaan. Myös yhteisöpedagogin opinnoissa lähdetään liikkeelle yhteisöllisyydestä. Arvostava haastattelu onkin menetelmänä erittäin ”humaklainen”; Humakin missiona on kehittää tasa-arvoisempaa yhteiskuntaa, joka puolustaa ihmisiä, inhimillisyyttä ja kansalaisoikeuksia (Humak.fi a). Arvostava haastattelu sopisi aiheeksi jopa yhteisöpedagogin opintoihin vaikkapa työyhteisön kehittäjien opintojaksolle, onhan Humakin strategisena tavoitteena olla Suomen johtava työyhteisöjen kehittämisen kouluttaja ja yhteisöllisten menetelmien kehittäjä (humak.fi b).

Merkityksellisyys leimaa kolmannen sektorin työyhteisöjä siinä mielessä, että usein sekä vapaaehtoiset että palkkatyönään jossakin järjestössä toimivat henkilöt ovat tulleet mukaan järjestön toimintaan tehdäkseen jotakin merkittävää tai merkityksellistä (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 47). Selander (2018, 10) kirjoittaa kolmannella sektorilla esiintyvistä voimakkaasta motivaatiosta työtä kohtaan ja kolmannen sektorin kirjallisuudessa esiin tulevassa kutsumuksellisuuden tematiikasta. Merkityksellisyys on alan tutkimuksissa liitetty keskimääräistä korkeampaan työtyytyväisyyteen (em., 10). Kolmannen sektorin ns. ulkopuolisena tarkkailijana merkityksellisyys – jopa kutsumuksellisuus – näyttäytyy mielenkiintoisena aatteen palona sektoria kohtaan. Oma kokemukseni on, että järjestöissä palkkatyötä tekevät eivät ensimmäiseksi nosta merkityksellisyyttä esiin työn imusta kysyttäessä, mutta jos heiltä kysyy: voisitko työskennellä voittoa tavoittelevan organisaation palveluksessa, vastaus on usein ponnekas ”en”.

Myös yhteisöllisyys luonnehtii suomalaista järjestötoimintaa. Yhteisöllisyys näkyy käytännössä niin, että korkeita hierarkioita ei ole, vaan yhteisön jäsenet (myös vapaaehtoistoimijat) ovat lähes tasavertaisia kollegoita keskenään. Tässä yhteydessä yhteisöllisyys kiinnittyy yhdessä toimimisen, vastavuoroisuuden, jopa dialogisuuden teemoihin. Kolmannen sektorin kansainvälisissä tutkimuksissa ’toiminta yhdessä muiden kanssa’ on noussut 1990-luvulta asti sektoria leimaavaksi käsitteeksi (Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali). Voidaan myös sanoa, että yhteisöllisyys on niin olennainen osa kolmatta sektoria, että se otetaan itsestään selvyytenä (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 45). Tämä on myös oma kokemukseni: tunne vertaisuudesta ja oman äänen merkityksellisyydestä kohoaa kolmannen sektorin työyhteisöissä. Ei ole vain yhtä henkilöä, johtajaa, jonka ääni päättää mitä tehdään, vaan asioista päätetään yhdessä. Heikkalan (2001,89) mukaan tästä saattaa seurata myös moniäänisyyttä.

Asioista yhdessä päättäminen, hierarkian puute ja toisaalta vapaamuotoinen organisaatiokulttuuri mahdollistavat työhön liittyvää autonomiaa, ja työ järjestöissä onkin autonomisempaa kuin muilla sektoreilla. Työaikaan ja työtehtävien järjestykseen pystyy kolmannella sektorilla enemmän vaikuttamaan (Kaunismaa & Lind 2014, 19). Itsenäisyyden varjopuoleksi saattaa nousta työyhteisöjen pienen koon vuoksi se, että työntekijät ovat itse vastuussa monesta asiasta ja työntekijöiltä vaaditaan kykyä pallotella monia asioita yhtä aikaa ja toisaalta kestää työn silppumaisuutta ja pirstaleisuutta. Toiseksi suuren autonomian tai vapaamman organisaatiokulttuurin varjopuoleksi saattaa nousta työn organisoimattomuus, ennakoimattomuus ja myös johtamisen puute (Selander 2018, 53). Kolmannella sektorilla onkin muita sektoreita

enemmän ristiriitoja muun muassa tehtävien ja tavoitteiden tärkeysjärjestykseen liittyen, sekä yleisesti esimiesten ja alaisten välillä (Selander 2018, 38).

Kolmannen sektorin työpaikoille on ominaista toimipaikan pieni koko: 40% työskentelee alle 10 työntekijän toimipaikossa (Ruuskanen ym 2013, 38). Työpaikan koko saattaa vaikuttaa mm. työtehtävien jakamiseen (työt kasaantuvat yhdelle tai kahdelle henkilölle) ja siitä saattaa seurata kokemus yhteisöllisyyden puutteesta.

Kolmannen sektorin työpaikoilla asiantuntijoina tai johtotehtävissä toimii 75 % työntekijöistä (Ruuskanen ym 2013, 39). Tyypillisiä järjestöissä tehtäviä työtehtäviä Kaunismaa & Lind (2014,17) kuvaavat generalistityöksi ja niitä ovat mm. hallinnon ja talouden tehtävät, hanketoiminta, ohjaus tai koulutus ja mm. järjestöjen johtaminen.

Kolmatta sektoria leimaa hallituksen organisoituminen luottamustoimena. Yhdistyksissä kokonaisvastuu toiminnan johtamisesta on asetettu hallituksille, jotka toimivat vapaaehtois pohjalta, vaikka päivittäinen johtaminen toteutuukin palkkatyötään tekevän järjestöjohtajan toimesta. Hallituksen ja järjestöjohtajien roolit saattavat olla epäselvät tai työhyvinvoinnista ei osata huolehtia lain edellyttämällä tavalla. Ruuskanen ym (2013, 51-52) kirjoittavat, että järjestötyöntekijät ovat keskimääräistä palkansaajaa tyytymättömämpiä työn organisointiin ja johtamiseen.

Kolmatta sektoria yhdistää myös toimiminen vapaaehtoisten kanssa. Vapaaehtoisilla on suuri merkitys sekä toiminnan voimavarana että aatteen ankkuripaikkana (Heikkala 2001, 88). Järjestössä työhön kuuluu oleellisena osana palkkatyön tekeminen yhdessä palkattomien vapaaehtoisten kanssa (Ruuskanen ym 2013,45). Tämä puolestaan usein saattaa merkitä työaikojen joustavuuden painetta iltoihin ja viikonloppuihin. Selanderin (2018, 88) mukaan järjestökentän palkkatyön ja vapaaehtoistyön ulottuvuuksien sekoittuminen heikentää palkansaajien työhyvinvointia ja hän suosittelee, että eri toimintalogiikat tehtäisiin näkyviksi ja näin vaikutettaisiin palkansaajien odotuksiin työhön liittyen.

Kolmannella sektorilla toiminnan rahoituksen saamiseen liittyvä epävarmuus ja sitä kautta epävarmuus työsuhteiden jatkuvuudesta vaikuttaa työntekijöiden käsitykseen työstään ja hyvinvoinnistaan. Alalla palvelusopimukset ja hankerahoitusten pituus voivat olla kestoiltaan lyhyitä, mikä lisää rahoituksen katkonaisuutta ja epävarmuutta. Samalla työntekijöiden keskuudessa kasvaa pelko työsopimuksen päättymisestä rahoituskauden loppuessa (Selander 2018,37).

Selanderin (2018,38) mukaan kolmannella sektorilla työskentelevät eivät koe saavansa yhtä runsaasti palautetta työssä suoriutumisestaan kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla työskentelevät. Sisäiset ristiriidat ja puutteet sosiaalisessa tuessa voivat heijastua negatiivisina arvioina työilmapiiristä heikentäen siten työelämän laatua. Palaute ja tuki työyhteisöltä kiinnittyvät mielestäni vahvasti henkilöjohtamisen teemoihin.

Selanderin (2018,38-39) mukaan kolmannella sektorilla työskentelevät ovat tutkimusten mukaan tyytyväisiä työympäristöönsä ja autonomiaan eli vaikutusmahdollisuuksiinsa, oman osaamisen hyödyntämiseen ja osallistavaan johtamistapaan (poislukien etenemismahdollisuuksiinsa). Järjestöissä työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia järjestellä työtään ja enemmän päätösvaltaa tehtäviensä suunnitteluun kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla työskentelevillä.

Tiivistäen ja yleistäen voidaan sanoa, että kolmannen sektorin työyhteisö on suhteellisen pieni asiantuntijaorganisaatio, jossa tehdään melko paljon hallinnollista työtä. Työtä tehdään usein yhdessä vapaaehtoisten kanssa, ja toimintaa johtavat myös vapaaehtoiset (hallitus). Hierarkia on matalaa ja päätökset tehdään yhdessä. Työntekijöillä on suuri vapaus järjestää työtään mutta samalla eivät saa tarpeeksi tukea työnsä organisointiin. Palaute ja uralla etenemisen mahdollisuudet ovat vähäiset, samoin kuin varmuus työsuhteen jatkuvuudesta. Työssä viihdytään, koska se koetaan merkitykselliseksi ja koska yhteisön aatteeseen ja arvoihin samaistutaan.

2.2 Työn kehittäminen kolmannella sektorilla

Aaro Harju ja Eila Ruuskanen-Himma kirjoittavat (2016,7) että muutoksesta ja sen johtamisesta on tullut yksi järjestöjen keskeinen menestystekijä. He kehottavat kolmannella sektorilla työskentelevää hyväksymään, että muutos on pysyvä olotila. Jotta oman työyhteisön kehittämisessä ja muutoksen johtamisessa voi onnistua, on tärkeää keskittyä tekemään tulevaisuutta, ei vastustamaan vääjäämätöntä (em., 9).

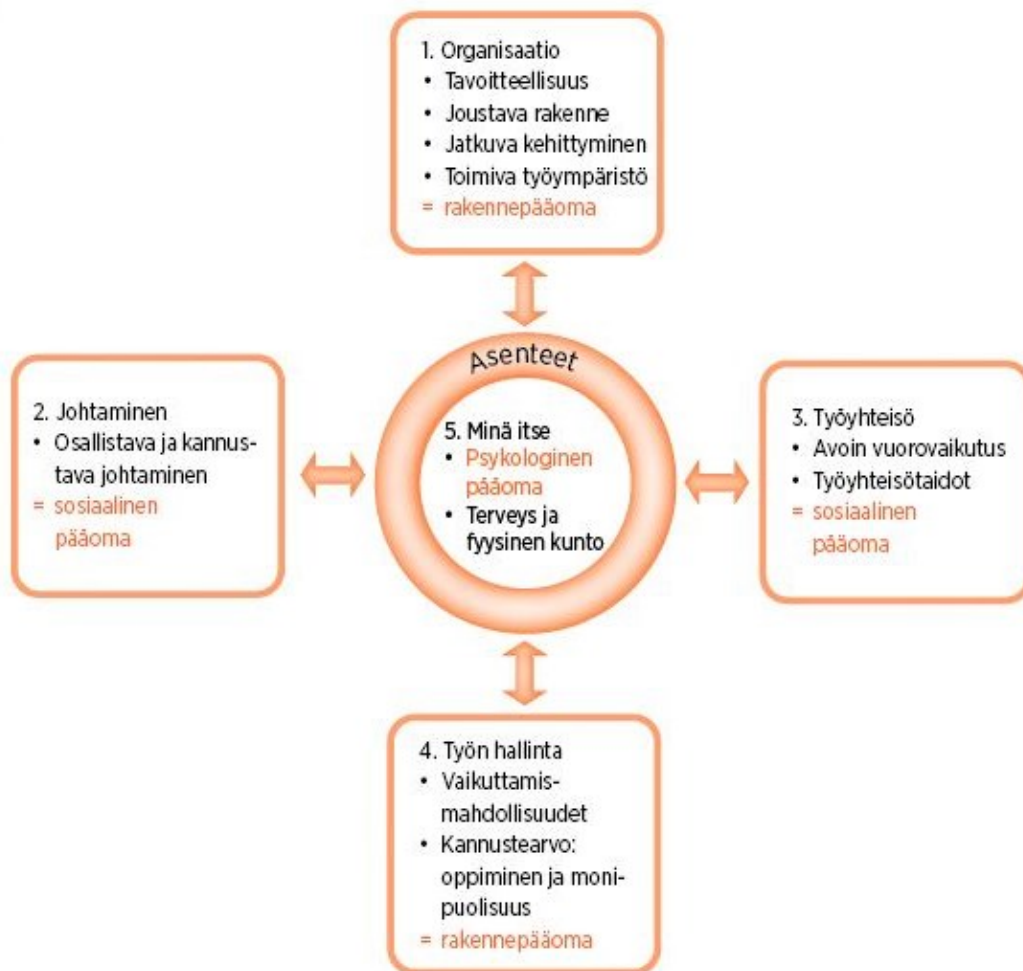
Hanna Laitinen (2015, 76) rajaa järjestöjen kehittämisen neljään kategoriaan: toiminnan kehittäminen, organisaation eli sisäinen kehittäminen, yhteistyön eli ulkoisten suhteiden kehittäminen ja järjestön kehittäminen kokonaisuutena. Tässä opinnäytetyössä kehittäminen osuu organisaation eli sisäisen kehittämisen alueelle. Organisaation sisäinen kehittäminen tarkoittaa sitä, että varmistetaan esimerkiksi työntekijöiden mahdollisuudet osallistua toimintaan parhaalla mahdollisella tavalla (em., 77-78).

Työn kehittäminen on muutoksen johtamista. Myöhemmin tässä raportissa pohditaan, miten muutoksessa voi lähteä liikkeelle ongelmasta (mikä ei toimi) tai pohtimalla mahdollisuuksia (esimerkiksi mitä voimavaroja ja vahvuuksia on jo). Koska tämän kehittämisprojektin punainen lanka on myönteinen muutosmalli, lähdettiin työn kehittämistäkin pohtimaan voimavara-lähtöisesti.

2.2.1 Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin malli

Tässä opinnäytetyössä työyhteisön kehittämisen pohjaksi otettiin Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin voimavaralähtöinen malli, jota on kuvattu tarkemmin kuvassa 1. Siinä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät on jaettu viiteen osa-alueeseen: organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta ja työntekijä itse. Malli valikoitui mukaan kahdesta syystä: työn tilaajan toive oli kehittää koettua työhyvinvointia, ja tilaajan alkuhaastattelussa mainitsemat kehittämissen kohteet vastasivat Mankan mallin osa-alueita. Lisäksi tarkempi katsaus työhyvinvointiin kolmannella sektorilla selvensi yhteyttä tutkittuihin aiheisiin ja Mankan hyvinvoinnin ulottuvuuksiin. Esimerkiksi Selander (2018) ja Ruuskanen (2013) tuovat esille työyhteisön, työn rakenteet ja hallinnan sekä johtamisen työhyvinvoinnin lähteinä kolmannella sektorilla.

Kuva 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Manka & Manka 2016, 76).



Organisaatio. Hyvinvoivassa työyhteisössä visiota, missiota, strategiaa ja tavoitteita pohditaan systemaattisesti ja yhdessä yhteisön jäsenten kanssa. Rakenteen joustavuudella viitataan erityisesti positioon liittyvään valtaan eli hierarkioihin tai jäykkyyteen työn sisällöissä. Joustavan rakenteen omaavassa työyhteisössä jokainen pystyy tekemään omaan työhönsä koskevat päätökset ja hänellä on myös tarvittavat tiedot onnistuakseen työssään. Tiedonkulun sujuvuus ja vastuun ottaminen omasta työstään lisää koettua hyvinvointia (Manka & Manka 2016, 86). Jatkuva kehittyminen liittyy työhyvinvointiin oppimisen kautta. Jatkuva kehittyminen vaatii työyhteisöltä oppimiskykyä. Oppivassa organisaatiossa pohditaan tulevaisuuden osaamistarpeita ja sen jäsenillä on sekä aikaa kehittää itseään että psykologisesti turvallinen tila oppimisen mahdol-

listamiseksi. Toimiva työympäristö tarkoittaa sekä fyysistä työn tekemisen tilaa, ja siihen sisältyvät asiat kuten ergonomia, työturvallisuus, riskittömyys mutta myös tilan viihtyisyys ja esteettisyys.

Johtaminen. Sosiaalinen pääoma syntyy hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä. Manka & Mankan (2016,134) mukaan sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat työntekijöiden terveyteen. Hyvällä johtamisella voi vaikuttaa työyhteisöön ja työntekijöiden hyvinvointiin. Johtamiseen kuuluu myös toiminnan johtaminen eli asioiden johtaminen. Johtamisessa korostuvat avoin vuorovaikutus ja kuunteleminen. Johtajan tehtävänä on poistaa esteitä työntekijän edestä eli toisin sanoen mahdollistaa työntekijän onnistuminen ja kukoistus työssään. Hyvä johtaminen on lisäksi oikeudenmukaista, esimerkillä johtamista, tavoitteellista, delegointia, työntekijöistä huolehtimista ja myönteisen ilmapiirin luomista (em.,140). Mankan mallissa erityisesti osallistava ja kannustava johtaminen luo edellytykset työhyvinvoinnin toteutumiselle.

Työyhteisö. Avoin vuorovaikutus ja työyhteisötaidot muodostavat työyhteisö-ullottuvuuden Mankan mallissa. Työyhteisötaidot viittaavat myös alaistaitona tunnettuun käsitteeseen siitä, että pelkästään hyvä johtaminen ei johda hyvinvointiin työpaikalla, vaan pottiin tarvitaan työyhteisön jäsenten panosta. Työyhteisötaitoja ovat esimerkiksi perustehtävän tekeminen, osaamisen kehittäminen, kohteliaisuus, reiluus, aktiivinen auttaminen, työpaikan viihtyvyydestä huolehtiminen, yhteistyö, palaut, aktiivisuus, mielipiteen ilmaisu, myönteisen ilmapiirin edistäminen (em., 147).

Työn hallinta. Työn hallinnan tunne tarkoittaa mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn pelisääntöihin (Manka & Manka 2016,107) ja se on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Kannustearvolla viitataan henkilökohtaiseen kokemukseen panos-tuotosuhteesta, eli kuinka paljon henkilö saa työstään ja kuinka paljon hän siihen satsaa. Eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat, toiselle eteneminen tai rahallinen palkkio on tärkeää ja toiselle uuden oppiminen tai työn merkityksellisyyden merkitys kasvaa.

Työntekijä itse. Viimeinen ja mallin keskiössä oleva kohta Mankan työhyvinvointimallissa on työntekijä itse, hänen psykologinen pääomansa sekä fyysinen terveytensä. Psykologisen pääoman ulottuvuudet ovat itseluottamus, toiveikkaus, optimismi ja sitkeys (em., 158). Psykologiseen pääomaan pystyy yksilö itse vaikuttamaan, ja sitä voi kehittää työyhteisöissä. Työyhteisöjen yhteinen psykologinen pääoma eli toiveikkaus, myönteisyys, sitkeys ja luottamus meihin

nousee samoista positiivisen psykologian lähtökohdista kuin myönteinen muutosjohtaminen ja tässä kehittämistyössä käytetty arvostavan haastattelun menetelmä.

2.3 Ongelmalähtöinen vs. myönteinen muutosjohtaminen

Wayne D. Dyer on sanonut: Kun muutat sitä, miten katsot jotakin, katseesi kohde muuttuu (Dyer 2009). Ymmärrän tämän itse niin, että näkemällä toisessa ihmisessä hyvää ja mahdollisuuksien kirjjon, alkaa ihminen itsekkin nähdä itsessään hyvää. Tätä samaa on Olli-Pekka Hei- nonen (2018) tuonut esiin kirjoittaessaan jokaisen [ihmisen] mahdollisuudesta kasvaa ihmisenä ja yhteisön jäsenenä omaan erinomaisuuteensa. On tutkimustuloksia siitä, että vahvuuksiin kes- kittyminen tuottaa parempia tuloksia kuin heikkouksiin keskittyminen. Gallup-organisaation tutkimuksen mukaan tuottavuus, työntekijöiden sitoutuneisuus sekä asiakasuskollisuus olivat 40 % parempia niissä organisaatioissa, joissa työntekijöillä oli mahdollisuus hyödyntää parhaita vahvuuksiaan (Wenström 2019). Vahvuuksiin keskittyminen toimii oman kokemukseni mu- kaan myös ryhmien kanssa. Jos näemme organisaatiot tai muutostilanteet mahdollisuuksina, lopputulos on taatusti parempi kuin jos keskitymme ongelmiin.

Silti organisaatioiden kehittämisessä ja muutoksen johtamisessa lähdetään usein liikkeelle siitä, mikä ei toimi tai mikä on väärin. Muutosjohtamisen paljon käytettyjä ongelmalähtöisiä teori- oita ovat esimerkiksi John Kotterin 8-portaan malli sekä Kurt Lewinin unfreeze, change, freeze -malli. Näiden teorioiden mukaan muutos on pakollista, koska jotakin on väärin tai huonosti. Muutos nähdään organisaatioiden ulkopuolelta tulevaksi asiaksi, joka pitää 'myydä' ihmisille viestimällä, että meidän on pakko muuttua koska 'muuten olemme tuhoon tuomittuja'. Sarah Lewis (2016,4) kirjoittaa kirjassaan, kuinka muutosjohtamisen malleissa usein puhutaan muu- tosvastarinnan nujertamisesta ja ihmisten saamisesta pois mukavuusalueeltaan. Useat näistä muutosjohtamisen malleista –Kurt Lewinin vuonna 1947 ja John Kotterin vuonna 1995- on kehitetty erilaiseen aikaan ja maailmaan, kuin missä nyt elämme – maailmaan, jossa organisaat- iot ovat olemassa melko tasaisessa ja muuttumattomassa ympäristössä, jossa vain silloin tällöin tapahtuu mullistavia muutoksia.

Taulukkoon 1 on koottu ongelmalähtöisen ajattelutavan ja myönteisen muutosjohtamisen eroja. Taulukko pohjautuu Whitney & Trosten-Bloomin (2010, 43) näkemykseen ajattelutapojen eroista, ja siihen on lisätty omia pohdintoja.

Taulukko 1. Ongelmalähtöisen vs myönteisen muutosjohtamisen eroja.

Ongelmalähtöinen ajattelutapa	Myönteinen muutosjohtaminen
Ongelma(t) on identifioitu	Myönteisiä aiheita - mitä voisi kasvattaa ja lisätä
Valitaan osa yhteisöstä tai organisaatiosta muutosprojektiin.	Koko systeemi, yhteisö tai organisaatio on mukana (jo alkumetreillä) muutoksen suunnittelussa.
Toiminta: ongelman diagnosointi, syyt ja seuraukset, tarpeen määrittäminen, määrällinen tutkimus, ulkopuolinen konsultti tai tutkija.	Toiminta: etsitään myönteinen ydin, tutkitaan organisaatiota, kun se oli parhaimmillaan, narratiivinen tutkimus, kartta myönteisestä ytimeistä, osallistujina organisaation jäsenet.
Ajattelua ohjaavat: ongelma, oireet, syyt, ratkaisut, toimintasuunnitelmat, interventiot, syyllisen etsintä	ajattelua ohjaavat: hyvä, parempi, mahdollinen
hajotetaan asia atomeiksi, tutkitaan mikä on ongelma ja miksi ongelma on syntynyt	Pidetään iso kuva mielessä, fokusoidaan ideaaliin ja kuinka sen ideaalin juuret ovat siinä, mikä jo toimii
muutoksen hyväksyminen hidasta – tarvitaan paljon myönteisiä tunteita oikean (käyttäytymisen, suhtautumisen) muutoksen aikaansaamiseksi	muutoksen hyväksyminen nopeaa, koska ihmiset ovat yhdistyneet yhteisen vision äärelle ja olleet itse mukana kehittämässä muutosta.
lähtöolettaimus se, että organisaatio on ongelmien ja vikojen iso vyyhti jotka pitää ratkaista ja selvittää.	lähtöolettaimus se, että organisaatio on rajaton ämpäri kyvykkyyksiä ja mielikuvitusta
Konsultti/työryhmä antaa palautteen päätöksentekijöille ja/tai johdolle	Parhaiden käytäntöjen jakaminen koko organisaation kesken

Luovuus: ideoidaan lista mahdollisuuksista	Luovuus: unelmoidaan paremmasta maailmasta ja organisaation kontribuutiota siinä.
Mitä lähestymistavassa saadaan aikaiseksi: paras ratkaisu ongelman ratkaisemiseksi.	Mitä lähestymistavassa saadaan aikaiseksi: muotoillaan unelmat ja ihmisten omat tahtotilat tekemiseksi ja keinoiksi päästä päämääriin.

Whitney & Trosten-Bloomin (2010, 31) mukaan organisaatiot tarvitsevat enemmän 'inquiryä' menestyäkseen jatkossa. Organisaatiot tarvitsevat vähemmän muutaman henkilön kontrollia ja käskyä, sekä enemmän mahdollisuuksien tutkimista, johon osallistuu suurin osa organisaatiosta. Tarvitaan vähemmän varmuutta kiveen hakattuihin suunnitelmiin ja enemmän taitoa tunnustella ympäristöä ja muuttaa suuntaan nopeasti. Inquiry-sanana voi tässä yhteydessä kääntää vaikkapa ihmettelyksi, tutkimiseksi, uteliaaksi ja avoimeksi asioiden tiedusteluksi. Kolmannella sektorilla hierarkia on matalaa ja päätöksiä tehdään yhdessä, mikä eroaa esimerkiksi joistakin yksityisen sektorin organisaatioista, joissa päätökset tehdään johtoryhmän kesken ja organisaatiossa on monia hierarkiatasoa. Voidaanko olettaa, että kolmannella sektorilla maaperä olisi otollisempaa yhdessä tehdyille uteliaalle, avoimelle asioiden tiedustelulle?

2.4 Arvostava haastattelu

Appreciative inquiry, suomeksi arvostava haastattelu, on kehittämismenetelmä tai lähestymistapa, joka perustuu ratkaisukeskeisyyteen ja positiiviseen psykologiaan. Arvostavan haastattelun kehittäjinä pidetään David Cooperrideria ja Suresh Srivastvaa, jotka vuonna 1987 julkaisivat artikkelin toimintatutkimuksen ongelmalähtöisyydestä ja ehdottivat perinteisen toimintatutkimuksen rinnalle uutta tapaa tutkia organisaatioita: arvostavaa haastattelua (appreciative inquiry). Arvostava haastattelu viittasi ensimmäisessä artikkelissa tutkimusperspektiiviin, joka on tarkoitettu innovaatioiden löytämiseen, ymmärtämiseen ja vaalimiseen sosiaalisissa järjestelmissä ja prosesseissa. Alun perin arvostavan haastattelun tarkoitus oli sosiaalisten tieteiden tutkimusperinteessä vahvistaa egalitaarista dialogia ja sitä kautta saada aikaan systeemistä tehokkuutta ja tutkimuksen integriteettiä (Cooperrider & Srivastva 1987, 25). Arvostava haastat-

telu on sittemmin levinnyt organisaatiotutkimuksen kentästä laajemman yleisön käyttöön ja kehittynyt toimintatutkimuksellisesta menetelmästä prosessiksi, jota voidaan käyttää henkilökoh- taisen tai yhteisöllisen muutoksen pohtimiseen. Tänä päivänä arvostavaa haastattelua käytetään erilaisissa organisaatioiden kehittämisprojekteissa ja tutkimuksissa. Aiheen ympärille on syn- tynyt monia kansainvälisiä verkostoja ja yhteisöjä. AI Commons-verkkosivu listaa esimerkkejä aloista ja organisaatioista, joissa menetelmä on käytössä: YK:n Global Compact Leaders sum- mit, kouluja ja päiväkoteja ympäri maailmaa, yliopistoja, Fortune 500-listan yrityksiä, järjestöjä jne.

Arvostava haastattelu tutkii, mikä synnyttää elämää (what gives life) parhaassa mahdollisessa muodossaan toimivaan inhimilliseen systeemiin (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 28). Kes- keistä on ajatus, että jokaisessa ihmisessä, ryhmässä tai yhteisössä on jotakin hyvää, toimivaa ja merkityksellistä. Arvostavassa haastattelussa organisaatiot nähdään ongelmakimppujen si- jaan ratkaisuna (Cooperrider, Whitney, Stavros 2008, 5). Arvostava haastattelu pohjaa ajatuk- seen, että kysymykset ja dialogi vahvuuksista, onnistumisista, arvoista, toiveista ja unelmista on itsessään transformationaalista tai mullistavaa (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 28).

Arvostava haastattelu on ratkaisukeskeinen lähestymistapa, jossa tunnistetaan yhteisön ja yksi- löiden olemassa olevia vahvuuksia ja hyödynnetään niitä yhteisen päämäärän ja tulevan toi- minnan suunnittelussa (Öfversten & Roine 2020,15). Arvostavan haastattelun avulla yksilöistä saadaan esiin heidän vahvuuksiaan, syitä sille, miksi jotkut asiat toimivat hyvin, sekä myönteisi- siä tulevaisuuden kuvia.

Arvostava haastattelu sopii yhteisöjen, tiimien ja organisaatioiden kehittämiseen. Se soveltuu käytettäväksi tilanteissa, joissa tarkoituksena on rakentaa tulevaa toimintaa osallistavalla ta- valla, yhteiskehittämisen keinoin. Arvostava haastattelu laittaa ihmiset ja heidän vuorovaiku- tussuhteensa keskiöön. Arvostava haastattelu on dialoginen muutoksen ja kehittämisen pro- sessi, joka on adaptiivinen, joustava ja vankka sovelluksissaan ja vaikutuksissaan (Lewis 2016, 122). Prosessissa jokainen yhteisön jäsen ja sidosryhmä saa äänen. Arvostava haastattelu pyrkii löytämään ja kanavoimaan ihmisten mielenkiinnon kohteet ja intohimot (Whitney & Trosten- Bloom 2010, 305).

Vaikka arvostavassa haastattelussa keskitytään myönteiseen ja visioidaan myönteisiä mahdol- lisuuksia, ei mallin tarkoitus ole jättää ongelmia huomiotta. Arvostava haastattelu pohjaa siihen,

että ongelmia ei pystytä ratkaisemaan keskittymällä niihin, sillä ratkaisut eivät löydy ongelmahattu päässä. Keskittymällä ongelmiin saadaan tutkimusta ongelmista. Arvostavassa haastattelussa uskotaan, että asia, jonka ihmiset kokevat olevan retuperällä tai huonosti, edustaa (lausumatonta) toivetta, että asia olisi toisin. On hedelmällisempää tutkia valituksen taustalla olevaa toivetta, kuin keskittyä itse valitukseen.

Arvostava haastattelu keskittyy yhdessä asioiden ihmettelyyn, tutkimiseen, uteliaaseen ja avoimen asioiden tiedusteluun. Yhteenvedon voidaan sanoa, että arvostava haastattelu on yksinkertainen, ikaikainen kysymisen ja vastaamisen prosessi, joka hyödyntää tarinan voimaa ja myönteisten tunteiden herättämää yhteistyötä ja innostusta.

2.4.1 Arvostavassa haastattelussa sanat luovat maailmaa

Arvostavan haastattelun eetokseen kuuluu ajatus sosiaalisesta konstruktionismista. Sosiaalinen konstruktionismi viittaa maailmankuvaan tai filosofiaan, jonka mukaan sosiaalinen todellisuutemme rakentuu sosiaalisessa, kielellisessä vuorovaikutuksessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka). Todellisuus rakentuu tässä ja nyt (Berger & Luckmann 1966, 32). Ei ole olemassa vain yhtä, objektiivista todellisuutta, vaan todellisuudesta syntyy eri versioita tai tarinoita aina kun ihmiset kokoontuvat yhteen. Ihmiset yhdessä synnyttävät tietoa sekä rakentavat todellisuutta vuorovaikutuksessaan puheen ja kielen kautta (Berger & Luckmann 1966, 4).

Arvostava haastattelu lähtee ajatuksesta, että organisaatiot ovat inhimillisiä, sosiaalisia systeemejä. Ne nähdään vuorovaikutuksen rajattomina lähteinä, jotka luodaan ja eletään todeksi kielen kautta (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 29).

Arvostava haastattelu ottaa kantaa kieleen – tavoite on keskittyä myönteisiin asioihin käyttämällä myönteisiä kielivalintoja ja kysymällä myönteisiä kysymyksiä. Arvostavassa haastattelussa keskitytään hyvin tietoisesti siihen, mikä on parasta ja voimallisinta ja miten sitä voidaan jalostaa.

Arvostavaa haastattelua toteutetaan kysymysten avulla. Tärkeää on kysyä oikeanlaisia kysymyksiä. Kysymysten tulee liittyä aiheisiin, jotka ovat relevantteja, ja jotka ovat organisaation onnistumiselle keskeisiä. Kun kysymykset kysytään arvostamisen lähtökohdasta käsin, pääsee menetelmä täyteen voimaansa (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 31).

Sana arvostava (appreciative) viittaa tunnistamiseen, arvostukseen ja kiittolisuuteen (Whitney & Trosten-Bloom 2010,29). Arvostavan haastattelun toinen sana, inquiry, merkitsee suomeksi tutkimusta, kysely, tiedustelua (sanakirja.org). Inquiry-sana liittyy myös oppimiseen (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 30). Synonyymit.fi -sivusto löytää arvostava-sanalle synonyymien ymmärtävä. Inquiry-sanasta on tämän menetelmän käytössä suomeksi vakiintunut suomennus haastattelu. Sana haastattelu viittaa tutkimiseen ja löytämiseen.

2.4.2 Arvostava haastattelu käytännössä: 4D-prosessi

Arvostavaa haastattelua voi toteuttaa monella eri tavalla. Yksi käytetyimmistä tavoista käyttää arvostavaa haastattelua käytännössä on niin kutsuttu 4D-prosessi, jota myös tässä kehittämissuorituksissa on käytetty. 4D-prosessi perustuu ajatukseen, että inhimilliset järjestelmät, yksilöt, tiimit, organisaatiot ja yhteisöt kasvavat ja muuttuvat sitä kohti mitä tutkitaan (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 32). Jos tutkitaan enimmäkseen ongelmia, saadaan lista ongelmista ja niiden juurisyistä. 4D:ssä pyritään keskittymään siihen, mikä toimii ja mikä on mahdollista sekä myönteiseen potentiaaliin. 4D:stä saadaan selville ne perustukset, joille muutoksen voi rakentaa (em, 33).

4D-prosessissa on 4 vaihetta: Discovery, Dream, Design sekä Delivery (josta joskus käytetään myös nimitystä Destiny). Discovery tarkoittaa etsimistä ja löytämistä. Dream on suomeksi unelmointi, design viittaa muotoiluun ja deliveryn voisi tässä yhteydessä suomentaa toimeenpanoksi tai läpivienniksi. 4D:n lisäksi prosessista käytetään joskus nimitystä 5D, missä 5. D-kirjain viittaa Definition-sanaan, eli määritelmään/aiheeseen, jota 4D-prosessissa halutaan käsitellä.

Discovery-vaiheessa keskitytään dialogiin ja merkityksen etsimiseen (Cooperrider, Whitney, Stavros 2008, 6). Tehtävänä on löytää ryhmän tai organisaation onnistumisia, myönteisiä poikkeamia ja hetkiä, jolloin organisaatio oli parhaimmillaan. Discoveryssa halutaan kaivaa esiin ja arvostaa parasta 'mitä jo on' ja oppia siitä (Cooperrider, Whitney, Stavros 2008, 104). Tarkoituksena on muistaa kaikki arvostamisen arvoinen organisaation historiasta tai nykyhetkestä. Discovery-vaihetta voi myös käyttää hyvien käytänteiden etsimiseen jostakin toisesta organisaatiosta niin kutsuttua benchmarking-prosessia myötäillen.

Käytännössä Discovery-vaihe toteutetaan niin, että osallistujat haastattelevat toisiaan etukäteen laadittujen myönteisten kysymysten avulla. Myös fasilitoija voi haastatella kaikki osallistujat. Oikeanlaisten kysymysten laatiminen määrittää prosessin onnistumisen. Kysymykset, joita kysytään; asiat, joihin keskitytään ja aiheet, joista kysytään, määrittävät mitä saadaan tulokseksi (Cooperrider, Whitney, Stavros 2008, 103). Sosiaalisen konstruktivismin maailmankuvan mukaisesti kysyminen itsessään jo muuttaa tilannetta ja vuorovaikutusta, ja siksi kysymysten tarkka muotoilu etukäteen on tärkeää: kysymysten pitää olla myönteisiä ja ohjata haastateltavan ajatukset parhaiden hetkien muisteluun ilman kritiikkiä. Discovery-vaiheen tuloksena syntyvät teemat, joiden ympärille seuraavassa vaiheessa aletaan visioida parasta mahdollista tulevaisuutta.

Kysymysten laadinnassa on hyvä käyttää ohjenuoraa, joka on kuvattu kuvassa 2.

- Muotoile kysymys aina myönteiseen muotoon
- Kysy ensimmäiseksi jotakin, joka liittyy kehitettävään aiheeseen
- Anna aiheelle mahdollisimman laaja määritelmä
- Pyydä osallistujia käyttämään narratiivia ja tarinankerrontaa
- Yhteisymmärryksen kieltä, ei raportointia
- Anna tilaa monitulkintaisuudelle ja monimerkityksellisyydelle
- Arvosta sitä, mitä on
- Sytytä arvostava mielikuvitus auttaen muita löytämään niitä myönteisiä kokemuksia, joilla on väliä
- Ilmaise ehdotonta ja tinkimätöntä myönteistä tarkastelua
- Kutsu esiin arvoja, pyrkimyksiä ja inspiraatiota

Kuva 2. arvostavan haastattelun kysymysten muotoilu. Lähde: Cooperrider, Whitney, Stavros 2008, 105.

Dream-vaiheessa siirretään katse tulevaisuuteen ja visioidaan, mitä voisi olla. Pienryhmät kiteyttävät yhdessä myönteisiä tulevaisuudenkuvia organisaatiostaan. On tärkeää, että discovery-vaiheessa on ensin siirretty ajatukset siihen, mikä toimii tai on toiminut. Dream-vaihe on sekä

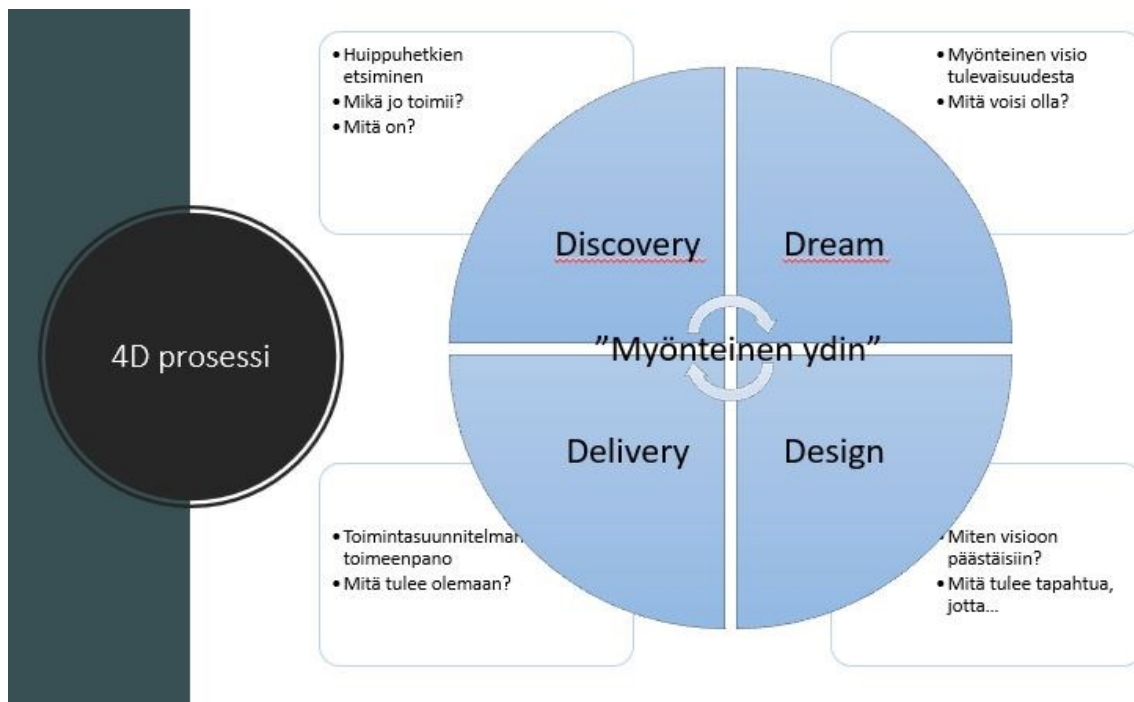
generatiivinen eli uutta tuottava, että käytännönläheinen (Cooperrider, Whitney, Stavros 2008, 130). Dream-vaihe tuottaa uutta visioinnin avulla, pyrkien kartoittamaan potentiaalia. Käytännönläheisyys näkyy siinä, että tuotetut ideat ovat kuvauksia yhteisön tai organisaation tavoista toimia, viestiä tai esimerkiksi johtaa.

Dream-vaiheella on kaksi tavoitetta. Ensimmäinen on saada aikaan innostusta ja myönteistä energiaa pyytämällä ihmisiä jakamaan visioita ja unelmia yhteisön tulevaisuudesta. Toinen tavoite liittyy jaetuista visioista nouseviin yhteisiin teemoihin. Dream-vaiheella halutaan auttaa ihmisiä itse tunnistamaan asioita, jotka ovat yhteisiä kaikille. Dream-vaihe vahvistaa myönteistä ydintä ja haastaa nykytilan ihmisten ideoimien vieläkin parempien tulevaisuudenkuvien kautta (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 34).

Design-vaiheessa pienryhmät tai parit valitsevat vision ja ideoivat keinoja päästä kyseiseen visioon. Keskeinen kysymys on: mitä tulee tapahtua, jotta saavutetaan x (x=valittu visio). Valitusta visiosta voidaan rakentaa prototyyppejä tai eräänlaisia visualisointeja. Prototyyppi voi sisältää esimerkiksi mahdollisuuksia, innovaatioita, strategisia näkemyksiä, lauseita, jotka kuvaavat visioitua kulttuuria, piirroksia rakenteesta, vuorovaikutuksesta, ihmisistä, tavoista, prosesseista jne. Design-vaiheessa tärkeää on pohtia sosiaalisia suhteita: miten päätökset tehdään, miten yhteisöä johdetaan, miten vuorovaikutus tapahtuu, mitkä ovat yhteisön arvot, mitä rituaaleja yhteisössä on, ja niin edelleen.

Delivery-vaiheen eli 4D:n viimeisen vaiheen keskeinen kysymys on: mitä tulee olemaan. Tässä vaiheessa valitaan toteutettavat ideat tai prototyypit. Pienryhmät tai parit pohtivat yhdessä askelmerkkejä, miten prototyyppi saadaan vietyä käytäntöön: kuka tekee, mitä tekee, milloin ja miten onnistumista voidaan mitata. Delivery-vaihe on siis toimintasuunnitelman tekemistä. Tämä vaihe toteutetaan usein open space-työpajana, jossa osallistujat voivat vapaasti valita mihin toimintasuunnitelman osioon he itse sitoutuvat ja mitä aikovat itse tekemisellään edistää.

Kuva 3 selventää 4D-prosessia käytännössä.



Kuva 3: 4D-prosessin kuvaus

2.4.3 Arvostavan haastattelun 5 periaatetta

Arvostavan haastattelun työpajan aluksi käydään läpi viisi periaatetta, joihin menetelmä perustuu. Periaatteet kuvaavat sitä, millaisiin teorioihin tai lähtökohtiin arvostava haastattelu pohjaa. Periaatteet ovat menetelmää käytettäessä tärkeässä roolissa. Periaatteiden esittely tehdään työpajassa huolellisesti, jotta osallistujat ymmärtävät millainen filosofia menetelmän takana on, ja jotta jokainen voi peilata periaatteita omaan ihmiskäsitykseen ja toimintaan. Periaatteiden voidaan ajatella toimivan myös eräänlaisina muistutuksina menetelmän reunaehdoista.

Viisi periaatetta ovat konstruktionismin periaate, samanaikaisuuden periaate, runollisuuden periaate, ennakoivuuden periaate ja myönteinen periaate.

Konstruktionismin periaate asettaa vuorovaikutuksen ja kielen muutoksen keskiöön (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 78). Kuten aiemmin on mainittu (kappale 2.4.1), konstruktionismin mukaan maailmastamme ei ole olemassa vain yhtä, objektiivista todellisuutta. Todellisuuden rakentavat ihmiset yhdessä kielen, tarinoidensa kautta, aina yhä uudestaan. Konstruktionismin periaate on tähdellinen arvostavassa haastattelussa, sillä ajatellaan, että muutos syntyy juuri ihmisten valitsemien sanojen ja käyttämän kielen kautta. Sanat, joita esimerkiksi käytämme kuvaamaan yhteisöämme, muovaavat sen tulevaisuutta.

Samanaikaisuuden periaate tähdentää, että muutos ja haastattelu ovat käynnissä samanaikaisesti, muutos ei tapahdu vasta arvostavan haastattelun prosessin jälkeen ja sen lopputulemana. Etukäteen valittujen kysymysten merkitys korostuu, sillä ne ohjaavat ajattelua johonkin suuntaan - muutos alkaa siis jo ensimmäisestä kysymyksestä liikkeelle. Arvostava haastattelu on itsessään interventio (Cooperrider, Whitney, Stavros 2008,9).

Runollisuuden periaatteella tarkoitetaan valinnan vapautta. Organisaatioita voidaan kuvata avoimena kirjana, jota kirjoittamassa ovat kaikki yhteisön jäsenet. Arvostavassa haastattelussa jokainen voi valita, mikä asia yhteisön toiminnasta on tutkimisen arvoista.

Ennakoivuuden periaate kuvaa sitä, että organisaation jäsenillä on olemassa mielikuvia yhteisöstään, ja nämä mielikuvat ohjaavat toimintaa. On siis tärkeää yhdessä pohtia, millaisia mielikuvia ja vertauskuvia käytämme yhteisöstämme. Mitä myönteisempiä ja toiveikkaampia nämä mielikuvat tulevaisuudesta ovat, sen myönteisemmä on toiminta tässä ja nyt.

Myönteisyyden periaate on yksinkertainen: myönteiset kysymykset johtavat myönteiseen muutokseen. Mitä suurempaa muutosta tavoitellaan, sitä enemmän myönteistä asennetta ja puhetta pitää olla olemassa.

2.4.4 Kuuden vapauden lista

Whitney & Trosten-Bloom (2010) pohtivat kirjassaan, miksi arvostava haastattelu toimii ja miksi menetelmällä on saatu aikaan niin paljon myönteistä muutosta. Eräs heidän päähuomioistaan on, että arvostava haastattelu antaa ihmisille kokemuksen henkilökohtaisesta ja yhteisestä voimasta (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 293). Englanniksi on käytetty sanaa power, jonka suomeksi voi kääntää sekä vallaksi, voimaksi, voimatekijäksi potenssiksi, tehoksi, mahdiksi, virraksi, vaikutusvallaksi että toimivaltuudeksi (ilmainensanakirja.fi). Valitsin käännoseen sanan voima, koska se kuvaa kenties parhaiten sitä toimijuuden kehittymistä, johon kirjoittajat viittaavat. Toinen hyvä sana tässä yhteydessä voisi olla toimintavalmius. Myös voimaantumisen tai valtautumisen (empower) käsitteet ovat kuvaavia suomeksi, vaikka englanniksi kirjoittajat eivät käytäkään empower-sanaa.

Kun ihmiset saavat kokea oman voimansa vahvistuvan, he alkavat luottaa itseensä enemmän ja sitä kautta myös ideoida enemmän, oppia nopeammin ja tuoda yhä paremman panoksensa yhteiseen pottiin (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 295). Arvostava haastattelu saa tätä kautta

lähes freireläisen leiman: menetelmä on matka vapautukseen, jossa ihmisen oman toimijuus korostuu, ja matkassa mukana ovat yhteistoiminnallisuus, dialogi, toivon elementti sekä jatkuva yhteys käytännön arkeen. Rynänen (2011,48) mukaan freireläisessä lähestymistavassa ovat mukana yhteistoiminnallisuus ja konkreettinen toimintaympäristö– toiminnan tavat on etsittävä dialogisesti ihmisten kanssa ja siten että ne kiinnittyvät toimintaympäristöön. Organisatorisesti 'sorretut' ihmiset ovat unohtaneet kyvyn toivoa ja unelmoida ja uskovat ja ajattelevat ettei asi- oille voi tehdä mitään (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 296). Arvostava haastattelu vapauttaa heidät askel askeleelta: ensin huomaamaan, että ympäröivä maailma on yhdessä konstruoitu dialogin ja vuorovaikutuksen kautta, sitten ajattelemaan, että muut tekevät muutoksen (mutta en minä) ja lopuksi alkaen uskoa siihen, että he ovat itse muutoksen moottoreita. Kun ihmiset ymmärtävät, että heidän teoillaan on merkitystä ja vaikutusta, he kokevat aitoa vapautumisen tunnetta (em., 297).

Whitney & Trosten-Bloomin mukaan (2010, 293) arvostava haastattelu on vaikuttava mene- telmä, koska se mahdollistaa henkilökohtaisen ja organisatorisen voimatekijän vapautumisen, kun tietyt edellytykset täyttyvät. Näitä edellytyksiä he kuvaavat kuuden vapauden listaksi (6 freedoms).

1. Vapaus tulla nähdyksi omana itsenään (freedom to be known in relationship)
2. Vapaus tulla kuulluksi (freedom to be heard)
3. Vapaus unelmoida yhteisössä (freedom to dream in community)
4. Vapaus valita ottaako osaa (freedom to choose to contribute)
5. Vapaus antaa tukensa (freedom to act with support)
6. Vapaus suhtautua myönteisesti (freedom to be positive)

1. Vapaus tulla huomatuksi omana itsenään viittaa inhimilliseen tarpeeseemme tulla näh- dyksi jonain muuna kuin pelkästään työroolimme tai titteliemme kautta. Olemme muu- takin kuin mitä teemme työksemme. Arvostavan haastattelun menetelmässä (erityisesti 4D:n ensimmäisessä osassa) keskitytään ihmisten huippuhetkiin ja pyydetään heitä ker- tomaan huippuhetkensä (esimerkiksi työssä, työyhteisössä) harjoituksen toiselle osa- puolelle. Tämä osa menetelmää vahvistaa kahden ihmisen välistä vuorovaikutusta ja yhteyttä, suoden molemmille nähdyksi tulemisen tunteen, omana itsenään (Whitney &

- Trosten-Bloom 2010, 299). Arvostava haastattelu vahvistaa tätä kautta myös erilaisuuden ymmärtämistä, kun kaksi (erilaista) ihmistä kohtaa toisensa arvostavalla tavalla.
2. Toinen kuudesta vapaudesta on nimeltään vapaus tulla kuulluksi, ja se merkitsee sananmukaisesti sitä, että kun toinen ihminen kuulee meidät ja toistaa tarinamme ja ideamme, tunnemme olomme merkitykselliseksi. Kuulluksi tuleminen tarkoittaa, että meillä on uskottava ääni, ideoitamme, luovuutemme ja vaikutuskykyymme uskotaan (em, 300). Arvostavassa haastattelussa on keskeistä pyrkimys toisen ihmisen aitoon kuulemiseen. Aito kuunteleminen, tai aktiivinen kuunteleminen tarkoittaa sanojen kuuntelemisen lisäksi myös kykyä kuunnella toisen ihmisen sanojen takana olevaa tunnemaailmaa, ja mitä esimerkiksi kehon kieli kertoo sanojen lisäksi. Kuulluksi tulemisen hetkessä olennaisinta on, kun toinen alkaa uskoa omiin kykyihinsä ja epävarmuus, jännitys tai huoli poistuu ja tilalle vaihtuu osallistumisen ilo (Louhela-Risteelä 2014). Arvostavassa haastattelussa kuulluksi tulemisen tunne alkaa muotoutua usein juuri menetelmän ensimmäisessä osassa, jossa parit haastattelevat toisiaan. Jokainen osallistuja saa äänen.
 3. Vapaus unelmoida yhteisössä pitää sisällään ajatuksen siitä, että työyhteisön tulevaisuuden visiointi ei ole vain yhteisön johtajan tehtävä, vaan kaikkien. Kun yhteisön tai organisaation jäsenet uskaltavat visioida ja unelmoida yhteisönsä tulevaisuudesta, voidaan yhdessä luoda tavoitteet ja keinot päästä päämääriin. Yhdessä luoduilla tavoitteilla ja tekemisellä on suurempi mahdollisuus toteutua, kun ihmiset ovat jo valmiiksi sitoutuneita haluttuun lopputulemaan. Arvostava haastattelu kutsuu osallistujansa tähän yhteiseen unelmointiin ja antaa tilan myös parantaa nykytilaa. Menetelmän avulla huomio ei kiinnity menneisyyden ongelmiin vaan edessä olevaan polkuun, potentiaaliin ja toivoon (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 302).
 4. Vapaus valita ottaako osaa tarkoittaa sitä, että jokainen arvostavan haastattelun prosessiin osallistuva saa päättää, mihin menetelmin osiin hän haluaa ottaa osaa. Yleensä ihmiset osallistuvat arvostavan haastattelun alkuvaiheeseen, kun heissä herää uteliaisuus, inspiraatio tai kun tulee jokin ärsyke, joka saa heidät liikkeelle. Vapaus valita oman osallistumisen aste johtaa sitoutumiseen, omaehtoiseen oppimiseen, voiman (power) vapautumiseen ja myös siihen, että ihmiset tekevät kaikkensa tavoitteen eteen (em.,

- 304). Tämä vapaus liittyy myös omien mielenkiinnon kohteiden seuraamiseen – kutsumukseen. Arvostava haastattelu antaa ihmiselle vapauden seurata omaa kutsumustaan.
5. Joskus työyhteisöissä kuulee sanottavan, että eri osastojen intressit ja tavoitteet eroavat toisistaan, jopa niin paljon, että ne ovat ristiriidassa keskenään. Voi esimerkiksi olla niin, että organisaation IT-osaston tavoitteena on vähentää käytössä olevien sovellusten määrää, ja samaan aikaan toisella osastolla on tavoitteena ottaa käyttöön uusia sovelluksia, jotka mahdollistavat vaikkapa asiakkaiden virtuaalisen osallistumisen työpajoihin. Organisaation eri osat tavoittelevat tällöin eri asioita ja toimivat siiloissa. Arvostavan haastattelun menetelmässä pyritään systeemiseen ajatteluun, siihen, että kaikki yhteisön jäsenet sitoutuvat samaan visioon ja samoihin keinoihin visioon pääsemiseksi. Vapaus antaa tukensa viittaa siihen, että jokainen menetelmän käyttäjä on vapaa ilmaistamaan tukensa toisen osaston tai henkilön pyrkimykselle. Ja toisaalta osallistujat ovat tietoisia, että heidän kontribuutionsa on tärkeää, ja toimintaan on koko ajan muiden tuki, koska riskit ja mahdolliset päämäärät ovat jaettuina (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 307).
 6. Viimeinen kuuden vapauden listasta on se, joka tuli ensimmäisenä esiin kehittämissuhteiden aineistoa analysoidessa - vapaus suhtautua myönteisesti. Se tarkoittaa, että arvostavaa haastattelua kokeiltaessa jokaisella on vapaus ajatella vain myönteisiä asioita, jos niin itse haluaa. Arvostavan haastattelun voima on siinä, että se antaa jokaiselle luvan suhtautua myönteisesti ja olla ylpeä omista kokemuksista (em., 308). Nykymaailmassa, missä meistä monet on ehdollistettu olemaan kriittisiä, etsimään alati vikoja ja riskejä, arvostava haastattelu ottaa vastakkaisen kannan. Silti tuntuu surulliselta, että myönteisyyden tarvitaan lupa. Whitney & Trosten-Bloom (2010, 309) kirjoittavat:

”Kuinka outoa ajatella, että ihmiset tarvitsevat luvan suhtautua myönteisesti. Ja kuitenkin näin on, tänä päivänä, organisaatiossa organisaation jälkeen. Arvostavan haastattelun kokonaisvaltaisen myönteinen asenne tekee siitä radikaalin prosessin – muutosjohtamisen mullistavan vallankumouksen.”

3 JÄRJESTÖT MYÖNTEISIÄ VISIOITA LUOMASSA

Tässä kappaleessa esittelen työn tilaajan, kerron työn tavoitteet yksityiskohtaisesti sekä kuvaan käyttämäni tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysymykset. Kerron myös aineiston keruun tavoista ja miten analysoin aineiston.

3.1 Työn tilaajan esittely

Kehittämistyö tehtiin osana Sosiaali- ja terveysministeriön valtakunnallista Toimintakyky kuntoon- avustusohjelmaa. Ohjelmaan kuuluvien hankkeiden tavoitteena oli edistää työikäisten toimintakykyä ja osallisuutta. Avustusohjelman kohderyhmänä olivat työikäiset, joiden toimintakyky on heikentynyt tai vaarassa heikentyä. Käytännössä ohjelma toteutettiin osahankkeiden kautta, joita toteuttivat sosiaali- ja terveysalan järjestöt ja yhdistykset maanlaajuisesti. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö tehtiin osahankkeita toteuttavissa sosiaali- ja terveysalan järjestöissä.

Toimintakyky kuntoon -ohjelmaa koordinoi Silta-valmennusyhdistys. Koordinoivana tahona Silta-valmennusyhdistyksen tehtävänä oli tukea ohjelmaan osallistuvien yhdistysten ja järjestöjen toimintaa esimerkiksi auttamalla heitä kehittämään toimintaedellytyksiään järjestökentän ja toimintaympäristön murroksessa. Yksi tarjotun tuen muoto olivat arvostavan haastattelun työpajat. Työn tilaajana oli toimintakyky kuntoon-ohjelmaa koordinoiva Silta-valmennusyhdistys.

Osahankkeita toteuttavat sosiaali- ja terveysalan järjestöt olivat työntekijämäärältään suhteellisen pieniä työyhteisöjä. Arvostavan haastattelun työpajoihin osallistuneiden järjestöjen työntekijämäärä vaihteli neljästä 20 työntekijään.

Kehittämistyön toteuttajana roolini oli suunnitella ja fasilitoida arvostavan haastattelun työpajat. En siis ollut osa järjestöjen työyhteisöjen päivittäistä arkea tai toimintaa, vaan vierailin heidän luonaan ulkopuolisena työpajojen vetäjänä.

3.2 Tavoitteet

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli lisätä tietoa kolmannen sektorin työpaikkojen työhyvinvoinnista. Tämä tehtiin kokeilemalla vahvuusperustaista kehittämismenetelmää.

Tavoitteena oli selvittää, soveltuuko arvostavan haastattelun menetelmä järjestöille niin kutsutuksi matalan kynnyksen kehittämismenetelmäksi, jota he voivat itse helposti soveltaa arjessaan esimerkiksi työyhteisön rakenteen selkiyttämiseksi tai työtapojen kehittämiseksi. Tavoitteena oli lisäksi selvittää, millaisia visioita hyvinvoinnista tuotetaan eli toisin sanoen: mikä lisää hyvinvointia kolmannella sektorilla.

Kehittämistyöni yleinen tavoite oli määritelty valmiiksi, mutta järjestökohtaiset, sovelletut tavoitteet määritteli osallistujaryhmä aina itse. Etenin työssäni siis toimijalähtöisesti. Tavoitteellisuus on keskeinen kehittämisen elementti (Toikko & Rantanen 2009, 16). Kehittämistoimintani lähtökohtana oli silloinen tilanne työympäristön epäselvyydestä ja strukturoimattomuudesta ja toisaalta toive tilanteen kohentumisesta, rakenteiden ja työtapojen selkeyttämisestä ja työssäviihtyvyyden lisääntymisestä.

Tämä kehittämisprojekti oli osa isompaa kokonaisuutta, jolla pyrittiin auttamaan hankkeen järjestöjä sieltä nousseiden työhyvinvointihaasteiden valossa. On tavallaan paradoksaalista, että projektissa kehittämistä lähestyttiin ongelmaperustaisesti eli etsimällä ratkaisua havaittuun haasteeseen (työpahoinvointi) vaikka itse käytetty menetelmä on vahvuus- ja uudistamisperustainen. Toisaalta voi ajatella, että uudistamisperustainen menetelmä soveltui hyvin projektiin, sillä pyrkimyksenä oli luoda uudenlaista hyvinvoivaa työkuultuuria.

Koska arvostavan haastattelun 4D-menetelmää voi käyttää usealla eri tavalla, haluttiin selvittää, mitkä keinot tai työskentelyn tavat ovat erityisesti soveltuvia kolmannen sektorin työyhteisöihin, ja mitä menetelmää käyttäessä olisi hyvä ottaa huomioon.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tulisi myös pyrkiä tuottamaan työelämästä ja sen kehittämisestä sellaista tietoa, joka kehittää ja uudistaa työelämän osaamis- ja tietopohjaa (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 27). Tästä näkökulmasta kehittämistyössä oli pyrkimyksenä pohtia vahvuusperustaisen (vastakohtana ongelmaperustaiselle) kehittämisen soveltuvuutta työyhteisöihin ja toisaalta lisätä tietoa kolmannen sektorin työhyvinvoinnista.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimuskysymyksiksi nousivat:

1. Mikä lisää työhyvinvointia kolmannella sektorilla, ja erityisesti:
 - a. millaisia myönteisiä visioita työhyvinvoinnille kolmannen sektorin työyhteisöissä luodaan

2. Kuinka hyvin arvostava haastattelu soveltuu menetelmänä kolmannen sektorin työyhteisöjen kehittämiseen
3. Mitkä ovat onnistumisen avaimet menetelmää käytettäessä

3.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa käytettiin laadullisia ja yhteisöllisiä menetelmiä. Kehittämistyössäni oli piirteitä toimintatutkimuksesta, tapaustutkimuksesta ja konstruktiiivisesta tutkimuksesta.

Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero on pääasiassa toiminnan päämäärissä – halutaanko tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa vai saada aikaan myös käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 19). Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Tietoa tuotetaan aidoissa käytännön toimintaympäristöissä ja tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät toimivat apuna kehittämisessä (Toikko & Rantanen 2009, 22).

Valitsin projektiini lähtökohdaksi tutkimuksellisen kehittämisen, koska työni tavoite oli ensisijaisesti kehittää toimintaa hankkeen järjestöissä ja ratkaista käytännön haasteita tai ongelmia. Tarve kehittämiselle nousi siis arjen tekemisestä tai sen puutteesta.

Tutkimuksellinen kehittäminen ei ole suoranaisesti tutkimusmenetelmä vaan tapa lähestyä tutkimuskohdetta. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu toiminta, parannusten hakeminen ja ideoiden toteutus käytännössä. Tutkimuksellista kehittämistyötä eivät ohjaa ensi sijassa teoreettiset vaan käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta (Ojasalo ym. 2015, 20).

Kehittämistoiminta on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi (Toikko & Rantanen 2009, 89). Tutkimuksellinen kehittäminen ei siten ole vain ongelmanratkaisua, vaan leimallista on, että kehittäminen tehdään yhdessä ihmisten kanssa ja että tutkijan rooli ei ole irrallinen tutkimuksen kohteesta vaan hän ottaa aktiivisen roolin kehittämistyössä. Ojasalon ym. (2015,20) mukaan kehittämistyö on ihmisten välistä vuorovaikutusta, kysymysten muotoilua ja tutkimista, tiedon tuottamista, uusien suhteiden rakentamista, muutoksen hakemista ja ohjaamista, liikkumista tuntemattomalla alueella, epävarmuuden kohtaamisen ja yllättävien haasteiden käsittelyä.

Lähestymistavassani oli piirteitä tapaustutkimuksesta. Tavoitteena oli tuottaa kehittämisohdotuksia ja -ideoita jonkin havaitun ongelman perusteella (työhyvinvoinnin koettu lasku Toimintakyky kuntoon-hankkeen järjestöissä). Voidaan ajatella, että koska tein kehittämistyöni yhdessä hankkeessa ja tavoitteena oli pohtia työn tekemisen tapoja, ja se tuotti tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa (Ojasalo ym. 2015, 52), lähestymistavassani oli tapaustutkimuksellisia piirteitä. Toisaalta tavoitteena ei ollut tuottaa yksityiskohtaista, syvempää tietoa tutkittavasta tapauksesta, eli tutkia esimerkiksi koko Toimintakyky kuntoon-hanketta ja sen järjestöjen kaikkia työntekijöitä.

Lähestymistavassani oli piirteitä myös toimintatutkimuksesta, sillä tavoitteena oli käytännön kehittäminen ja koska projektin kohteena olivat ihmiset ja keskiössä heidän yhteistoimintansa. Toimintatutkimuksen keskeinen piirre on organisaatiossa toimivien ihmisten aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2015, 37). Tässä kehittämistyössä lopputulos ei ollut staattinen malli tai toimintatapa, vaan pyrittiin ymmärtämään järjestöjen työympäristöä ja suhtautumista siihen ja sitä kautta syventämään tietoa. Haluttiin myös saada aikaan muutos. Nämä ovat toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä (Ojasalo ym. 2015, 58).

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu syklisyys. Kehittämisprojektissani oli havaittu asia tai ongelma, johon haluttiin hakea muutosta tai ratkaisua. Tämä toimi sykkeensä sille, että jotakin piti tehdä. Projektissa suunniteltiin eteneminen ja aloitettiin toiminta kokeilemalla uutta menetelmää yhdessä. Kehittämisen syklissä edettiin sitten havainnointiin ja reflektointiin. Mutta vaikka projektissani toteutettiin yhteensä 3 samankaltaista kehittämisen sykliä, ei voida sanoa, että kyseessä oli puhdas toimintatutkimus, sillä syklejä ei toteutettu samassa ympäristössä (eli esimerkiksi samassa työyhteisössä) kolme kertaa peräkkäin muokattuina suunnitelmina, vaan tehtiin ainoastaan yksi melko samanlainen interventio kolmessa eri työyhteisössä. Jotta kehittämisprojektini olisi ollut puhdas toimintatutkimus, toimintaa järjestöissä olisi pitänyt kenties muuttaa työpajan tuotosten perusteella ja sitten tehdä uusi sykli työpajoja, havainnointeja ja reflektointeja.

Toimintatutkimuksellisissa kehittämistöissä käytetään sellaisia menetelmiä, jotka mahdollistavat ihmisten aktiivisen osallistumisen ja heidän keskinäisen vuorovaikutuksensa hyödyntämisen (Ojasalo ym. 2015, 37). Voidaan todeta, että kehittämisprojektini oli osallistava toimintatutkimus, sillä siinä pyrittiin erityisesti ottamaan asianosaiset mukaan kehittämiseen ja tutkijan

rooli oli mahdollistaja. Pyrkimyksenä oli auttaa osallistujia itse kehittymään omassa toiminnassaan, mitä kautta koko työyhteisön kehittyminen mahdollistuisi. Halusin toimintatutkimuksen avulla antaa heille työkaluja ja keinoja, joilla itse parantaa omaa työympäristöään.

Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesta perusteltu ratkaisu (Ojasalo ym. 2015, 65). Halusin opinnäytetyöprojektissani tuoda kolmannen sektorin toimijoille jonkin yksinkertaisen ja ilmaisen tavan kehittää omaa toimintaansa. Halusin kokeilla, voisivatko arvostavan haastattelun menetelmä sekä vahvuuslähtöinen ajattelutapa toimia kolmannella sektorilla. Olin myös itse prosessisani muutosagentti, jonka rooli oli vaikuttaa työpajoissa kohdeympäristöön. Näin ollen voidaan sanoa, että projektissani oli myös piirteitä konstruktiiivisesta tutkimuksesta, vaikka tavoitteena ei ollutkaan aivan uudenlaisen mallin luominen, eikä käytännön ongelman ratkaisua ole sidottu aivan saumattomasti teoreettiseen tietoon (Ojasalo ym. 2015, 65). Projektini vaiheet eivät myöskään noudattaneet konstruktiiivisen tutkimuksen prosessin vaiheita, sillä ratkaisuja ei laadittu ensimmäisen kehittämisvaiheen eli työpajojen jälkeen. En esimerkiksi muokannut arvostavan haastattelun menetelmästä kolmannelle sektorille sopivaa omaa työn kehittämisen mallia ja testannut sitä eri järjestöissä.

3.3.1 Tiedonkeruumenetelmät

Pohdin aluksi, millaista tietoa tarvitaan, ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää (Ojasalo ym.2015, 40). Tavoitteena ei ollut testata, pitääkö jokin teoria paikkansa tai yleistää tiedot koskemaan isoa joukkoa (em.,104), joten menetelmiksi ei valittu määrällisiä menetelmiä.

Tarkoituksena oli lisätä tietoa järjestöjen työhyvinvoinnista ja ymmärtää sekä luoda uusia näkökulmia. Lähtökohtana oli todellisen elämän kuvaaminen; moninainen kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tutkijana olin osa toimintaa fasilitoimalla työpajoja ja tein ilmiöstä omia tulkintojani. Halusin myös testata tietyn työkalun (arvostavan haastattelun menetelmä) sopivuutta järjestömaailmaan. Menetelmiksi valittiin näin ollen laadulliset menetelmät, ja varsinaisiksi tiedonkeruun tavoiksi valikoituvat haastattelut, havainnointi sekä osallistavat tai yhteisölliset menetelmät eli työpajatyöskentely.

Haastattelut

Kehittämiprojektissani toteutettiin kahdenlaisia haastatteluita. Varsinaisia haastatteluita, jossa minä tutkijana toimin haastattelijana, tehtiin projektin alussa ja lopussa. Niissä käytin puolistrukturoitua haastattelutapaa, jossa kysymykset oli laadittu etukäteen, mutta minulla oli vapaus vaihtaa niiden järjestystä tai muotoa riippuen haastattelun kulusta. Haastatteluita tehtiin myös työpajoissa, sillä arvostavan haastattelun menetelmään kuuluvat osallistujien parihaastattelut osana ensimmäistä vaihetta. Osana työpajoja tehdyt haastattelut olivat strukturoituja haastatteluita, jossa jokainen työpari haastatteli etukäteen muotoillut kysymykset oikeassa järjestyksessä. Nämä haastattelut tekivät osallistujat itse osana menetelmää, en minä tutkijana. Minun motiivini oli alku- ja loppuhaastatteluilla selventää ja syventää asioita ja merkityksiä sekä pohdita kehittämistyön tuloksia tilaajan kanssa. Työpajassa tehdyt haastattelut taas korostivat yksilön roolia oman työympäristönsä parhaana asiantuntijana ja parhaan mahdollisen työympäristön luoja.

Havainnointi

Havainnointia kerätään menemällä itse paikalle tarkastelemaan tilanteita ja niitä kerätään järjestelmällisesti (Ojasalo ym. 2015, 42). Käytännössä tässä projektissa yhteisöllinen menetelmä ja havainnointi vaihtuivat jatkuvasti lennossa, kun tutkijan rooli oli sekä fasilitoida työpajoja että havainnoida mitä tapahtuu. Tutkijana ja kehittäjänä pyrin tekemään havainnoinnista järjestelmällistä pohtimalla etukäteen, mitä kaikkea tulisi havainnoida ja missä kohtaa työpajoja. Havainnointi työpajoissa ei silti ollut täysin strukturoitua, sillä halusin säilyttää joustavuuden ja ryhmädynamiikan tarkastelumahdollisuuden. Havaintojen keräämiseksi työpajojen vaiheita kuvattiin videolle sekä valokuviin. Kaikki työpajoissa syntyneet tuotokset (paperille) kuvattiin ja kerättiin. Lisäksi pidin työpajojen ajan järjestelmällisesti päiväkirjaa ja muistiinpanoja havainnoistani.

Havainnointia vaikeutti se, että roolini oli sekä vetää työpajaa että havainnoida. Ihminen valikoi, mitä näkee ja kuulee – tietoisesti mutta myös tiedostamatta. Työpajoissa myös tapahtuu samaan aikaan monia asioita. Siksi työpajoissa havainnointiin käytettiin myös videoita, jotta jälkikäteen päästiin katsomaan työpajojen toteutumista keskittyen vain havainnointiin.

Havainnoidessa työpajoihin osallistujilla oli tiedossaan, että heitä saatetaan kuvata, ja siihen oli kaikkien suostumus. Osallistujille oli kerrottu, että havainnoija ei ole ulkopuolinen tarkkailija vaan aktiivinen osallistuja ja työpajan fasilitoija.

Havainnoinnin tarkoituksena oli selvittää työpajoissa käytettävän menetelmän eli arvostavan haastattelun toimivuutta: kuinka hyvin menetelmä käytännössä toimii; onko menetelmä helpposti ymmärrettävä ja lähteekö keskustelu 'lentoon'; saako arvostava haastattelu yksilöissä ja ryhmissä käyntiin myönteisiä ajatusprosesseja; miten ryhmän vuorovaikutus toimii ja voiko menetelmä tuoda näkyväksi ryhmän välisiä vuorovaikutussuhteita tai jännitteitä; syntyykö pariin välille luottamusta nopeasti, jotta haastattelut onnistuvat; kuljettaako menetelmä vaiheesta toiseen järjestelmällisesti; minkälaisia kokemuksia osallistujilla menetelmästä on.

Havainnoidessa olin myös tietoinen siitä, että läsnäoloni saattaa vaikuttaa tai häiritä kohdetta. Ojasalon ym. (2015, 117) mukaan havainnoija voi lieventää tätä kontrolliefektiä totuttamalla tutkittavat läsnäoloonsa. Pyrin tähän samaan vierailemalla parihaastatteluissa ja pienryhmissä vuorotellen moneen otteeseen, jotta tutkittavat tottuivat minuun.

Osallistavat, yhteisölliset menetelmät

Ihmisten ottamisella mukaan oman työympäristönsä kehittämiseen on monia hyötyjä. Osallistamisella varmistetaan eri tahojen tarpeiden ja intressien mahdollisimman hyvä huomioiminen (Toikko & Rantanen 2009, 90). Voidaan myös sanoa, että ihmiset sitoutuvat muutokseen paremmin, kun he ovat olleet osa sen suunnittelua alusta asti. Yhteisöllisten menetelmien käytössä tyypillistä on, että joukko ihmisiä luo yhdessä uusia näkökulmia luovuutta tukevalla menetelmällä (Ojasalo ym. 2015, 44). Tässä projektissa kehittämisen tavoitteena oli kehittää ihmisten omia työympäristöjä, joten halusin ihmiset itse mukaan kehittämään ja siksi valitsin osallistavat menetelmät. Uskon, että uusia näkökulmia ei syntyisi, jos ihmiset eivät olisi itse mukana kehittämässä omaa työympäristöään. Yhteisön jäsenillä itsellään on paras tieto oman yhteisönsä toiminnasta. Työntekijöiden osallisuus ei toisaalta ollut vain keino parempiin tuloksiin (Toikko & Rantanen 2009, 90) vaan minulle kehittäjänä itseisarvo. *Nihil de nobis, sine nobis*, kuten vanha slogan kuuluu eli ei mitään meistä, ilman meitä.

Toikko & Rantanen (2009,90) kirjoittavat, että osallistamisen käsite on tiettyssä mielessä paradoksaalinen. Käsite korostaa toimijoiden subjektiivuutta (henkilö osallistuu johonkin), mutta toisaalta siihen liittyy tietty ulkoapäin vaikuttaminen ja objektivonti (joku osallistaa henkilöä). Osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista, kun taas osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä (Toikko & Rantanen, 2009, 90). Tämän projektin työpajoissa toimijoita ohjattiin toimimaan tiettyjen ohjeiden mukaan, mutta silti oletettiin heidän etenevän omilla ehdoillaan, omaan suuntaansa. Osallistuminen oli vapaaehtoista, mutta aloite työpajoihin ei lähtenyt heistä itsestään. Käytännössä voidaan sanoa, että projektissa ihmiset osallistettiin tietoisesti mukaan toimintaan, mutta toivottiin että he menetelmän avulla kokevat osallisuutta ja että sen avulla voi vahvistaa toimijuutta.

Tässä projektissa kehittäjän rooli oli avata valittu menetelmä osallistujille ja edesauttaa psykologisen turvallisuuden syntymistä, jotta ryhmä vapautui kehittämään yhdessä. Uuden keksimisen kannalta ryhmätyöskentelyllä ja verkostoitumisella on tärkeä merkitys, ja ideointi on mahdollista vasta kun ihmisillä on kuulluksi ja nähdyksi tulemisen tunne (Ojasalo ym. 2015, 158).

Kehittäjänä toimin fasilitoijana ja muutosprosessin asiantuntijana, ja pyrin kannustamaan työyhteisön jäseniä muutostyöhön. Toisaalta voidaan sanoa, että olin aktiivinen osa toimintaa, koska toin oman kysymyksenasettelunsa kehittämiseen (Toikko & Rantanen 2009,91). Menetelmän luonteen vuoksi oli kuitenkin mielekästä tehdä ero kehittäjän ja toimijan välille, sillä työpajan vetäjänä minä vastasin menetelmästä ja he sisällön tuottamisesta ja oman työympäristönsä sanoittamisesta. Olimme silti rinnakkaisissa asemassa emmekä hierarkkisissa suhteissa toisiimme (em., 92) ja kehittäjänä pyrkimykseni oli dialoginen. Dialogissa halutaan kysyä ja oppia toisilta sekä luotetaan siihen, että vuorovaikutus tuottaa sellaisen ratkaisun, jonka kaikki osapuolet voivat hyväksyä (em., 93). Dialogiseen lähestymiseen kuuluu myös se, että osallistujat eli työyhteisön jäsenet otetaan mukaan alusta asti, myös kehittämisen perustelujen määrittämiseen. Arvostava haastattelu toimii menetelmänä juuri näin – osallistujat määrittävät itse tavoitteet ja ’piirtävät’ yhdessä kuvaa tavoitteellisen arvoisesta ympäristöstä.

3.4 Kehittämiprojektin toteutus

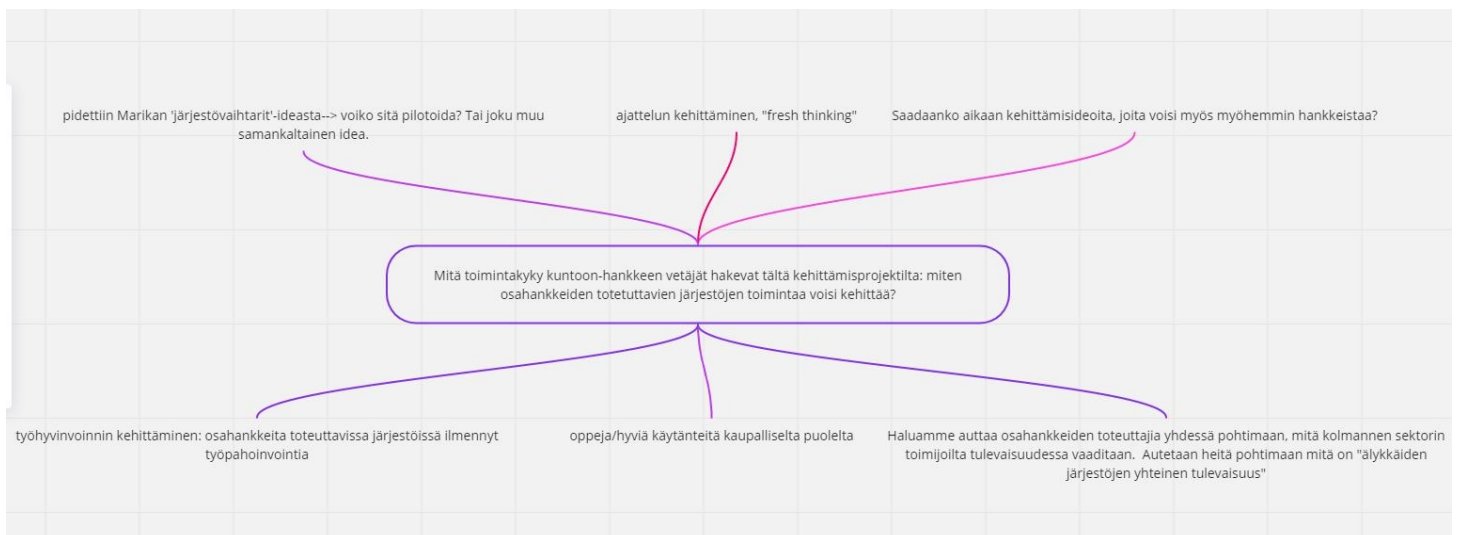
Kehittämiprojektin tiedonkeruu toteutettiin enimmäkseen vuoden 2019 lopulla ja kevään 2020 aikana. Taulukko 2 kuvaa projektin vaiheita ja aikataulua.

taulukko 2. Kehittämiprojektin vaiheet ja aikataulu

kesäkuu 2019	ensimmäinen kokous, jossa pohdintaa opinnäytetyön tekemisestä toimintakyky kuntoon-hankkeessa
elokuu 2019	opinnäytetyön ohjaajan kanssa pallottelua aiheesta menetelmiä ja ideoita oli useita
syyskuu 2019	aiheen kartoitus projektipäällikön ja hankkeen vetäjän alkubriiffi ja haastattelu. tavoitteiden karkea linjaus tutustuminen menetelmään Arvostavan haastattelun menetelmän ehdottaminen työn tilaajalle
lokakuu 2019	työpaja 1.
	pohdinta aiheen, menetelmän ja tavoitteiden tarkempi rajaus järjestöjen ”rekrytointi” kehittämissuunnitelmaan, menetelmästä keskustelu järjestöjen edustajien kanssa
marraskuu 2019	työpaja 2.
tammikuu 2020	työpaja 3.
helmi-huhtikuu 2020	tutkimustietoon ja teoriaan tutustuminen aineiston analysointi
huhtikuu 2021	haastattelu projektipäällikön kanssa
toukokuu-lokakuu 2021	raportin kirjoittaminen

Kehittämiprojektin ideointi alkoi kesällä 2019, kun toimintakyky kuntoon-hankkeen hankejohtaja sekä kehityspäällikkö etsivät hankkeeseensa opinnäytetyön tekijää. Hankejohtaja ja kehityspäällikkö sekä opinnäytetyön tekijä eli minä pidimme verkkovälitteisen palaverin, jossa hankejohtaja ja kehityspäällikkö avasivat hankkeen tavoitteita, hankkeen senhetkistä tilannetta ja osallistujajärjestöjä eli osahankkeiden toteuttajia. Lisäksi keskusteltiin hankkeen kannalta tärkeistä ajatuksista, toiveista, ideoista ja tavoitteista, joita heillä oli kehittämiprojektia eli opinnäytetyöprojektia varten. Kuva 4 kuvaa hankejohtajan ja kehityspäällikön toiveita projektille.

Kuva 4: Mindmap: mitä tilaaja haluaa.



Kesän lopulla opinnäytetyön tekijänä esittelin suunnitelmani käyttää vahvuusperustaisia kehittämismenetelmiä ja ehdotin arvostavaa haastattelua kokeiltavaksi. Kokeiltavaksi menetelmäksi valittiin arvostava haastattelu.

Syyskuussa 2019 perehdyin menetelmään käytännössä ja valmistelin työpajojen materiaalit. Ensimmäinen työpaja, jossa menetelmä esiteltiin ensin toimintakyky kuntoon-ohjelman toteuttavien yhdistysten ja järjestöjen edustajille, järjestettiin lokakuussa 2019 Tampereella. Tähän ensimmäiseen työpajaan osallistui 11 henkilöä. Osallistujat olivat toimintakyky kuntoon-hankkeen osahankkeiden toteuttajajärjestöjen edustajia.

Työpajassa osahankkeiden toteuttajayhdistysten ja järjestöjen edustajat saivat kokeilla arvostava haastattelu- menetelmää käytännössä.

Työpajan alussa menetelmä, perusteet ja vaiheet avattiin osallistujille. Arvostava haastattelu-työpaja oli jaettu neljään vaiheeseen: discovery, dream, design, ja delivery. Näiden pääosioden lisäksi työpajaan sisältyi lyhyt aloitus- sekä lopetusvaihe.

Ensimmäisessä osassa eli discovery-vaiheessa kehittämisprojektin haastattelukysymykset oli laadittu niin, että aluksi pyydettiin muistelemaan työn huippuhetkiä sekä milloin henkilö itse sekä hänen edustamansa organisaationsa on ollut parhaimmillaan. Seuraavaksi discovery-vaiheessa kysyttiin kysymyksiä työhyvinvoinnin viideltä eri osa-alueelta: johtaminen, työympäristö, työyhteisö, työ ja työura ja henkilö itse. Osa-alueet nousivat Mankan (2016) työhyvinvoinnin mallista. Kysymyksiin haluttiin tarpeeksi tilaa uusille tulkinnoille sekä mahdollisille uusille aihe-alueille, joten viisi osa-aluetta toimivat vain ohjeellisena määreenä. Lopuksi discovery-vaiheessa pyydettiin osallistujia kuvittelemaan, että he heräävät 6 vuoden unesta ja kuvaamaan, mitä heidän ympärillään tapahtuu ja miltä näyttää, kun kaikki on muuttunut juuri sellaiseksi kuin he toivovat. Ennen siirtymistä dream-vaiheeseen pidettiin debrief eli purku, jossa keskusteltiin parien kokemuksista ja oivalluksista. Kirjoitettiin myös ylös paperille ensimmäisiä teemoja, vahvuuksia ja visioita parityöskentelystä.

Dream-vaiheessa pienryhmät tutkivat yhdessä toiveita ja unelmia ja kiteyttivät myönteisiä visioita työpaikasta, jossa voidaan hyvin.

Design-vaiheessa pienryhmät tai parit valitsivat yhden vision ja ideoivat tapoja, miten vision päämäärään päästäisiin. Pareille annettiin myös mahdollisuus rakentaa prototyyppi valitsemastaan visiosta ja esittää se. Prototyyppi määritettiin tehtävänannossa väljästi, ja tavoitteena oli antaa osallistujien sanoittaa näkemyksiään eteenpäin tuottamalla esimerkiksi merkityksellisiä lauseita tai sloganeita, piirtää rakennus tai vuorovaikutuskaavio, pohtia tapoja, prosesseja, strategisia näkemyksiä ja niin edelleen.

Delivery-vaiheen tarkoitus oli valita toteutettavat ideat tai prototyypit ja koota toimintasuunnitelma ja sopia seuraavista askeleista.

Työpajan lopuksi keräännettiin vielä loppupiiriin, jossa pohdittiin, mihin asti päästiin ja kerättiin kokemuksia prosessista, oppimisesta. Sana oli myös vapaa avoimille kommenteille.

Ensimmäisen työpajan jälkeen opinnäytetyön tilaaja sekä tekijä keskustelivat jatkosta ja menetelmän sopivuudesta. Osahankkeiden toteuttajajärjestöille ja yhdistyksille tarjottiin mahdollisuutta tilata arvostavan haastattelun työpaja omaan järjestönsä. Järjestöistä kaksi halusi koella menetelmää omalle henkilökunnalleen.

Toinen työpaja järjestettiin marraskuussa 2019. Työpajaan osallistui 5 henkilöä. Ennen työpajaa järjestön edustaja ja kehittämistyön tekijä kävivät valmistelukeskustelun, jossa avattiin menetelmän vaiheet, hyödyt ja osallistujien roolit sekä sovittiin käytännön asioista. Toisessa työpajassa toistettiin samat vaiheet kuin ensimmäisessä työpajassa, eli discovery, dream, design, ja delivery.

Kolmas työpaja toteutettiin tammikuussa 2020. Siihen osallistui 15 henkilöä. Ennen työpajaa järjestön edustaja ja kehittämistyön tekijä kävivät valmistelukeskustelun, jossa avattiin menetelmän vaiheet, hyödyt ja osallistujien roolit sekä sovittiin käytännön asioista. Kolmannessakin työpajassa toistettiin samat vaiheet kuin ensimmäisessä ja toisessa työpajassa, eli discovery, dream, design, ja delivery.

Keväällä 2021 toteutettiin viimeinen haastattelu, kun haastattelin työn tilaajaa. Projektin raportti eli tämä opinnäytetyö kirjoitettiin kesän ja syksyn 2021 aikana.

3.5 Aineisto ja analyysit

Kehittämiprojektissa aineistona toimivat video-aineistot, työpajojen fläppitaulujen tuotokset, discovery-vaiheen paperit haastattelulomakkeet täytettynä, omat muistiinpanot sekä tutkimuspäiväkirja.

Aineiston analysointia suunnitellessa pohdin, mikä esitystapa tukee tulosten ymmärtämistä. Pyrkimys oli ymmärtää, ei selittää. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysia hyödyksi käyttäen. Sisällönanalyysiä voidaan pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 4.2).

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä mutta teoriaohjaavalla analyysillä. Teoriaohjaava menetelmä valittiin, koska menetelmän avulla pyrittiin saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä muodossa, sekä haluttiin pyrkiä suurempaan objektiivisuuteen eli pienentää tutkijan omien ennakkokäsitysten vaikutusta analyysiin. Tämä oli mielestäni tärkeää, sillä työpajojen

suunnittelijana ja fasilitoijana minulla oli suuri vaikutus tutkimukseen ja halusin pienentää omien näkemysteni vaikutusta tutkimuksen tekemiseen.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla, mutta teoreettiset käsitteen tuodaan analyysiin valmiina, jo tiedettyinä (Tuomi & Sarajärvi 2002, kappale 4.4.4.). Tuomi & Sarajärven (2002, kappale 4.2) mukaan tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Tutkijan vastuulle jää yhdistellä aineistosta nousevaa ja valmiita malleja, joskus luovastikin. Käytännössä kehittämisprojektissani aineisto analysoitiin ensin käyttämättä teorioita ryhmittelyssä, ja analyysin edetessä tuotiin teoriasta työhyvinvoinnin malli sekä kuuden vapauden listan mukaan luokitteluun ja analysointiin. Aineistosta haettiin sekä samankaltaisuuksia että eroja teoriaan. Aineiston analyysissä halusin tietää, millaisia visioita työhyvinvoinnista tuotettiin; mitä tapahtuu, kun keskittyy myönteiseen ongelmien sijaan; sekä mitkä ovat onnistumisen avaimet arvostavaa haastattelua käytettäessä (eli mikä toimii, mikä ei).

Aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Ei käytetty sanasta sanaan litterointia, eli litteroitiin pääkohdat, mutta esimerkiksi tilkesanat ja muuta kuin varsinaista teemaa käsittelevät kohdat jätettiin litteroimatta. Litterointi tehtiin, jotta aineistoa pystyttiin paremmin analysoimaan. Litteroinnin jälkeen aineistoa tiivistettiin. Aineisto käytiin läpi, ryhmiteltiin ja luokiteltiin. Pohdin, miten aineistoa voidaan luokitella ja mitä kaikkea on käsillä ja käsissä. Pystynkö tulosten perusteella muodostamaan kuvan siitä, millaiseksi osallistujat kokivat menetelmän käytön ja saadaanko aineiston avulla vastattua kysymyksiin mihin on haettu hakemaan vastausta. Aineisto ryhmiteltiin ensin aikajanan mukaan eli milloin ja missä aineisto on kerätty. Sen lisäksi aineisto luokiteltiin eri luokkiin: menetelmään liittyvä palaute, vuorovaikutus ihmisten välillä menetelmää käytettäessä jne. Aineistosta muodostui luokkia, kuten: negatiiviset hetket, huippuhetket, tuotokset eli prototyypit ja manifestit, tunteet, palaute. Analyysin edetessä teoriaohjaavan analyysin mukaisesti analyysiin otettiin seuraavassa vaiheessa teoriasta nousevat mallit mukaan. Minä analysoin aineistoa seuraavien luokkien mukaan:

1. Työhyvinvointiin liittyvät kysymykset Mankan mallin mukaan (alaluokat: organisaatioon, johtamiseen, työyhteisöön, työhön, itseen liittyvät maininnat),
2. Kuuteen vapauteen liittyvät sisällöt

Näiden lisäksi aineistosta muodostui teemaksi vahvuuslähtöisyydelle annetut merkitykset. Omiksi luokiksiin muotoutuivat reflektioon perustuvat kehitysideoita menetelmän käyttöön liittyen eli mikä toimi ja mikä ei.

Luokittelu valittiin aluksi tyypittelyn tai teemoittelun sijaan, koska se vaikutti sopivimmalta monimuotoisen ja laajan aineiston yksinkertaistamiseen. Luokittelussa aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa (Tuomi & Sarajärvi 2002, kappale 4.1). Näin toimittiin työpajojen discovery-vaiheen aineiston kohdalla. Tämän jälkeen aineisto myös teemoiteltiin eli ryhmiteltiin erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelu on luokittelun kaltaista, mutta siinä painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Aihepiirit valittiin aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti (em., kappale 4.2). Teoriaohjaavan analyysin mukaisesti aihepiirit nousivat teoriasta: Mankan työhyvinvoinnin malli ja kuuden vapauden lista.

Puhtaasti aineistolähtöisen analyysin voidaan sanoa asettavan tiettyjä haasteita objektiivisuudelle: käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat aina tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, kappale 4.2). Siksi kehittämistyöni aineiston analyysissä käytettiin teoriaohjaavaa tapaa. Teoriaohjaavassa analyysissä aikaisempi tieto ohjaa analyysia mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan uusia ajatusuria aukova (Tuomi & Sarajärvi 2002, kappale 4,2). Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että aluksi aineistoa analysoitiin aineistolähtöisesti mutta loppuvaiheessa analyysia ohjaavaksi ajatukseksi tuotiin Mankan työhyvinvointimalli. Lopuksi vastattiin menetelmän toimivuus-tutkimuskysymykseen käyttäen kuuden vapauden mallia.

3.6 Tulokset

3.6.1 Visiot työhyvinvoinnista ja työpajojen prototyypit eli toteutettavat mallit

Ensimmäisessä työpajassa syntyi 10 myönteistä visiota liittyen työhyvinvoinnin kysymyksiin. Pienryhmät kehittivät myös kolme prototyyppiä eli mahdollista toteuttavaa ideaa tai mallia: tavoite-ympyrä, jonka kehällä jokainen työyhteisön jäsen oli kuvattu yhdenvertaiseen asemaan tavoitteeseen nähden. Malli kuvasi ryhmän mielestä sitä, että kun ryhmä tekee tavoitteellisesti

töitä, tavoite on keskiössä ja työntekijät tasavertaisena ”kehällä” eli tavoitteen ympärillä kukin omista lähtökohdistaan ja omalla roolillaan, tavoite pysyy kirkkaana mielessä ja johtaa toimintaa. Eräs ryhmän jäsen selitti:

”Kukaan ei jää kehälle omaan kuplaan, eikä kenenkään tehtävä ole irrallinen tavoitteesta.”

Mielestäni tämä myönteinen visio on samansuuntainen Kaunismaa & Lind (2014,20) esiintuoman työn moninaisuuden kanssa: työtehtävien moninaisuus sisältää työhyvinvointia haastavia tekijöitä. Työtehtävät vaihtelevat, koska muutamat henkilöt ovat vastuussa monesta asiasta. Kun työn kehykset alati vaihtelevat, voi tavoitteen mielessä pitäminen olla vaikeaa.

Toinen prototyyppi oli piirretty miellekartan muotoon ja se kuvasi perustyön kehittämistä, johon liittyivät asiakkaan mukaanotto ja asiakaslähtöisyys, laadukas työ, tuloksellisuus, työhyvinvointi, vastuullisuus, ideat ja tarpeet, palaute ja luopuminen vanhoista toimintamalleista. Kolmas prototyyppi kuvasi keskusteluyhteyttä johdon kanssa, ja siinä oli kuvattuna johtamisen myönteinen tulevaisuuden visio. Siinä johtamiseen/vuorovaikutukseen johdon kanssa oli rakennettu selkeä rakenne ja se oli jaettu kolmeen osatekijään: pikainen ajatustenvaihto koska tahansa, viikkopalaveri, jota kutsuttiin nimellä viikkis, laajempi kehittämispalaveri nimeltään kuokkis. Mallissa korostui ajan ja paikan ottaminen yhteiselle palaveriajalle ja keskustelulle johdon kanssa:

”aika varataan, yhtä arvokasta kuin muukin työ.”

Toisessa työpajassa syntyi yhdeksän kohdan myönteinen visio tulevaisuuden työyhteisöstä ja kaksi prototyyppiä: toinen prototyyppi kuvasi uutta tapahtumakonseptia, jonka järjestö halusi järjestää asiakkailleen. Konsepti lähti liikkeelle tarkoituksesta ja sille oli annettu reunaehdoiksi asiakkaat mukaan sekä osallisuus.

Toinen prototyyppi kuvasi työyhteisön toiminnan ydintä. Ryhmä lisäksi yhdisti prototyypin ja aiemmin tuottamansa myönteisen vision tulevaisuudesta ja sain näin aikaan kehittämisraamit omalle toiminnalleen. Tulevaisuuden myönteisessä visiossa nousi esiin luottamus, suunnitelmallisuus, yhdessä tekeminen, toisen auttaminen ja asiakasnäkökulma sekä verkostot.

Lisäksi työpajassa ideoitiin yli 20 sovellettavaa tai kehitettävää ideaa tai aihiota työyhteisön toimintaan tai työympäristöön.

Kolmannessa työpajassa syntyi 23 kohdan myönteinen visio tulevaisuudesta ja yksi prototyyppi: arvostavan vuorovaikutuksen kehä. Tämä malli kuvasi tekijöidensä mielestä vuorovaikutuksen myönteistä visiota heidän työyhteisössään. Mallin osatekijöitä olivat arvostava vuorovaikutus, tasavertaisuus, palaute, kuulluksi tuleminen ja kuuleminen, ystävällisyys, omana itsenä oleminen, inhimillisyys ja toimiminen konfliktitilanteissa. Arvostavan vuorovaikutuksen konseptissa korostui myönteisyys konfliktitilanteissa:

”konfliktitilanteissa vuorovaikutus olisi: eteenpäin menevää, ei keskitytä virheisiin, ei etsitä syyllisiä, ollaan avoimia,[...], ilo tarttuu.”

Prototyypin lisäksi työpajassa laadittiin useita ideoita toiminnan jatkokehittämistä varten. Ideat liittyivät esimerkiksi palautteeseen, positiiviseen puheeseen, kuuntelemiseen, perehdytykseen ja osaamisen jakamiseen.

3.6.2 Työhyvinvoinnin ulottuvuudet

Työhyvinvoinnin ulottuvuuksista (johtaminen, organisaatio, työyhteisö, työ, työntekijä itse) eniten mainintoja aineistosta nousi johtamiseen ja työympäristöön (osa organisaatio- osa-alue) liittyen: 30 kpl.

Kuvattaessa toivottua johtamista osallistujat käyttivät sanoja kuten: arvostus, luottamus, tasavertaisuus, kunnioitus, keskusteluyhteys, palaute, osallisuus, itsenäisyys, läsnäolo, kiinnostunut, myönteinen, kannustava.

Mankan työhyvinvointimallin (2016) mukaan osallistava ja kannustava johtaminen on edellytyksenä hyvinvoinnille työyhteisössä. Osallisuus ja kannustus nousivat myös tässä tutkimuksessa tärkeiksi elementeiksi, ja niitä kuvattiin sanoilla tai sanayhdistelmillä: saa vaikuttaa, toteuttaa, kehittää sekä sanoilla arvostus, kiinnostus, osallisuus, myönteisyys, kannustus, dialogi. Tämä sama toistuu aineistossa tutkimuspäiväkirjassa: tutkimusmuistiinpanoihin olen tehnyt merkinnän onnistuneesta työpajasta, kun työyhteisön johtaja on osoittanut kiinnostusta menetelmää kohtaan ja on lähtenyt ennakkoluulottomasti itse kokeilemaan menetelmää.

Myös ns. palvelevan johtamisen käsite nousi hyvän johtajan kuvaukseksi:

”Johto on henkilöstöä varten.”

Ensimmäisen työpajan tiivistetty myönteinen visio kolmannen sektorin johtamisesta oli:

”organisaatio, missä johtaja arvostaa kaikkia ja käyttää aikaa vision ja tavoitteen juurruttamiseen ja jossa johtaja tietää mitä kentällä tapahtuu. Hyvässä johtajassa on ihmisyyttä.”

Tiivistäen voidaan sanoa, että kolmannen sektorin johtamiselta odotetaan erityisesti tasapuolisuutta, kiinnostusta ja kunnioitusta, toimivaa vuorovaikutusta, aikaa johtamiselle ja kannustusta mutta myös jämäkkyyttä rakenteiden selkiyttämiseksi. Selander (2018, 87) peräänkuuluttaa samaa: itsenäisen työotteen sijasta tarvittaisiin muodollisempaa johtamista ja parempaa työn organisointia. Kaunismaa & Lindin (2014, 12) mukaan puutteellinen johtaminen voi tuottaa yksin jäämisen kokemuksen, mikä puolestaan voi olla riskitekijä työhyvinvoinnille. Johtamiseen tulee kiinnittää huomioita, ja sitä pitää tehdä näkyväksi, sillä riskinä on, että se ikään kuin unohdetaan. Tätä Selander (2018, 87) kuvaa kirjoittamalla: hyvinvoinnista huolehtiminen ja johtaminen eivät ole kolmannella sektorilla oikein kenenkään vastuulla. Työhyvinvoinnin parantaminen esimies-alaisuuden laaduntamisen keinoin on selvästi yksi tie parempaan työhyvinvointiin (Kaunismaa & Lind 2014, 53).

Aineistosta voi laskea organisaatioon ja sen alakohtiin tavoitteellisuuteen, rakenteisiin, jatkuvaan kehittämiseen ja toimivaan työympäristöön liittyen yhtä paljon merkintöjä kuin johtamiseen liittyen eli 30 kpl. Konkreettiset tehtäväkuvat, selkeät rakenteet ja säännöt olivat toiveina kahdessa työpajassa. Rakenteet kiinnittyvät tässä kohtaa sekä organisaatio-olotiloihin että johtamisen tematiikkaan, sillä rakenteista ja toimivasta työympäristöstä on usein vastuussa ja sitä voi mahdollistaa yhteisön vetäjä tai johtaja. Kysymykseen millainen on toimiva työympäristö, löytyi mainintoja kuten: järjestyksessä oleva työympäristö, hyvät työvälineet, hyvä sijainti, fyysisesti hyvät olosuhteet, työhyvinvointia edistävä työpöytä, tilat, esteettisyys, työrauha. Voidaan sanoa, että tutkimuksessa tuli esiin suhteellisen paljon toimivaan fyysiseen työympäristöön liittyviä visioita. Toisaalta aineistosta nousi myös henkiseen ympäristöön eli psykologiseen turvallisuuteen liittyvä tulevaisuuden visio:

”Luottamuksellinen, turvallinen ilmapiiri, uskaltaa kysyä ja pyytää apua”.

Työyhteisöön ja sen alakohtiin vuorovaikutukseen ja työyhteisötaidot liittyviä kommentteja tuli myös ilmi: toivottua työyhteisöä kuvattiin sanoilla: rehellisyys, lojaliteetti, toimiva, tasa-arvoinen, kunnioittava.

Koko aineistosta nousee vahvasti yhdessä tekemisen teemat. Yhdessä tekemistä toivottiin ja sitä korostettiin myönteisissä visioissa esimerkiksi käsitteellä yhdessä oivaltaminen. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa yhdessä tekeminen näkyi siten, että pienryhmä- ja parityöskentelyvaiheissa jokainen vaikutti kantavan oman kortensa kekoon – ei ollut niin kutsuttuja vapaa-matkustajia. Erityisesti videoaineistosta ja omista muistiinpanoistani muotoutui teema, jota aluksi kuvasin sanaparilla yhdessä ajattelu. Osallistujista yksi sai idean ja ajatteli asiaa ääneen, toinen otti idean hänestä kiinni ja kehitti ajatusta pidemmälle. Näin heillä oli hetken lopussa valmiina jotakin, mitä he yksin ajattelemalla tuskin olisivat saaneet aikaiseksi. Helena Aarnio on (2012) kirjoittanut, että yhdessä ajatteleminen tuottaa jotain, mitä yhdelläkään ei ollut aiemmin. Kaunismaa & Lindin (2014,45) kolmannen sektorin työhyvinvoinnin tutkimuksessa huomattiin sama toive yhteisöllisyydestä: työyhteisössä jakamista, yhdessä toiminnan kehittämistä voisi olla mieluusti enemmänkin.

Tutkimuksen edetessä ja omien pohdintojen syvetessä pohdin yhdessä ajattelun hetkien kiinnittävän dialogin tematiikkaan. Dialogiin kuuluu Aarnion (2012) mukaan: symmetrinen osallistuminen, sanatarkka kuunteleminen, omien lähtöolettamusten tiedostaminen ja niiden esiin tuomisen ja syrjäänvetämisen säätely, tiedusteleminen avoimin kysymyksin ja vertaisuus.

Osallistujat käyttivät yhdessä ajattelun hetkissä avoimia kysymyksiä: ”mikä luulet, että oli ratkaisun avain” ja ”miten asia x voisi näkyä vielä enemmän tekemisessä”. He myös kuuntelivat tarkasti vastauksia. Vertaisuudesta kielii kaksi seikkaa: että osallistujat sanoivat rohkeasti, jos olivat eri mieltä jostakin asiasta; sekä se, että ryhmät pystyivät suhteellisen nopeasti menetelmän avulla alkaa visioimaan tulevaa ja kehittämään erilaisia malleja ja konsepteja. Kokemukseni on, että vain ryhmässä, jossa on vertaisuutta, ideointi pääsee kunnolla vauhtiin. Ideointiin toki vaaditaan myös psykologista turvallisuutta, joka puolestaan ei ole mahdollista, ellei ole edes jonkun verran vertaisuutta.

Työhyvinvointimallissa olevaan työn hallinta-alueeseen kiinnittyvät oppiminen ja vaikuttamismahdollisuudet näkyivät aineistossa, mutta olivat pienemmässä roolissa. Oppiminen mainittiin neljä kertaa. Oppimista kuvattiin näin: Työ opettaa, oppii itsestä uusia puolia, luottamus edesauttaa oppimista, hyvä ilmapiiri edesauttaa oppimista. Toisaalta voidaan ajatella, että esimerkiksi mentorointiin liittyvät maininnat (1 kpl) kuuluvat osaltaan oppimisen eli työn hallinnan alle. Työn hallinnan alle kuuluva vaikuttamismahdollisuudet nousi aineistossa sekä suorasti että epäsuorasti: eräs osallistuja kuvasi hyvinvoivaa työyhteisöä sanoilla: saa vaikuttaa, toteuttaa, kehittää. Epäsuorasti vaikutusmahdollisuuksia kuvattiin esimerkiksi erilaisuuden johtamisen kautta:

”Eri asiat on tärkeitä eri ihmisille ja ne otetaan huomioon.”

Viimeinen työhyvinvoinnin osa-alue eli työntekijä itse piirtää visiota tasapainossa olevasta työntekijästä, joka huolehtii levosta, liikkeestä ja ravinnosta. Tuotettuihin visioihin liittyy aikaansaaminen, työn sopiva kuormittavuus ja riittävä aika työn tekemiseen. Myös työn mielekyys, asiakkaiden onnistumisen näkeminen, onnellisuus, palaute ja omat onnistumisen kokemukset nousevat tässä osiossa esiin aineistosta. Maininnan arvoista on myös työn ja vapaa-ajan limittyminen, mikä juuri kolmannella sektorilla tuntuu olevan yleistä. Tutkimusten mukaan kolmannen sektorin palkansaajien keskuudessa työn ja perheen ristiriidat ovat selvästi muita työmarkkinoita yleisempiä (Selander 2018, 145). Vaikka ristiriidat sinänsä eivät nouse tässä tutkimuksessa, tuotetut myönteiset visiot kuvaavat tilaa, jossa työntekijällä on sopusoinnussa työ ja vapaa-aika, jopa siinä määrin, että työstä saa energiaa. Eräs osallistuja kuvasi asiaa näin:

”Päivän antoisuus tuo voimaa vapaa-aikaankin.”

3.6.3 Kuusi vapautta

Kuuden vapauden listan toteutuminen eli syntykö menetelmän käytössä edellytyksiä ja mahdollistiko arvostava haastattelu henkilökohtaisen ja organisatorisen voiman vapautumisen.

Aineistosta nousi selkeästi ensimmäisen vapauden toteutuminen: vapaus tulla nähdyksi omana itsenään ilman titteleitä. Tämä nousi sekä työpajaa koskevissa palautteissa että video-aineistoissa. Osallistujissa näkyi rentoutumisen aalto, kun he kohtasivat toisensa tasaveroisina alkuhaastatteluissa, jossa parit vuorotellen kysyivät toisiltaan samat kysymykset.

Vapaus tulla kuulluksi toteutui erityisesti yhdessä työpajassa. Työpaja toteutettiin yhteisössä, jossa oli aiemmin huomattu jaksamisongelmia, työpahoinvointia ja haasteita johtamisessa. Tutkijana ainakin toivon, että työpaja antoi äänen aiemmin vaietuille asioille, jotka olivat esteenä työhyvinvoinnin toteutumiselle. Toisaalta voidaan todeta, että kuulluksi tuleminen toteutui jokaisessa työpajassa, sillä menetelmä pohjautuu siihen, että jokaisella osallistujalla on tasavertainen mahdollisuus käyttää ääntään.

Yhdessä ajatteleva ja tekeminen oli läsnä tutkimuksessa ja aineistossa. Vaikkei monissa pienissä järjestöissä varsinaisia siiloja olekaan, koettiin yhteen hiileen puhaltaminen silti tärkeäksi. Vapaus unelmoida yhdessä toteutui siis kehittämissuorituksissa.

Aluksi vaikutti, että neljäs vapaus, vapaus valita ottaako osaa, ei näkynyt menetelmää käytettäessä. Perustelen tätä sillä, että lyhyissä työpajoissa osallistujille ei kenties tullut tunnetta, että he saivat olla osallistumatta johonkin osuuteen. Vapaus valita ottaako osaa merkitsee kuitenkin myös oman kutsumuksensa kutsuun vastaamista ja itselle mielenkiintoisten projektien edistämistä. Pohdinnan edetessä tulin siihen johtopäätökseen, että vapaus toteutui: yhdessä työpajassa pienryhmä jatkoi loppupiirin jälkeen työskentelyään kehittämänsä mallin parissa. Asiasta kyttäessä sain vastaukseksi, että heillä on nyt flow päällä ja asia jäi kutkuttamaan. He tekivät itse valinnan jatkaa osallistumista. Tästä voidaan tulkita, että neljäs vapaus toteutui ainakin osittain.

Voidaan ajatella, että vapaus antaa tukensa näkyi aineistossa mahdollisten vaihtoehtojen näkyväksi tekemisenä: ”Olin ehkä unohtanut jotakin.” tai ”Olin pitänyt joitakin [asioita] itsestään-selvyytenä”. Työpaja toi mieleen asioita ja näkövinkkeleitä, joita ei oltu muistettu tai ymmärretty ajatella. Vaikuttaa siltä, että niiden ajattelu työpajassa kirvoitti vapauden antaa tukensa näille asioille.

Vapaus suhtautua myönteisesti nousi aineistosta kirkkaasti esiin ja sai samankaltaisia huomioita eri työpajoissa: ”Sai vaan miettiä positiivisia.” ja ”[minulla] oli vaan positiivisia ajatuksia” ja ”[menetelmää käyttäessä] ei ehdi olla kriittinen”. Viimeinen vapauksista, vapaus suhtautua myönteisesti toteutui aineiston perusteella kehittämissuorituksissa.

3.6.4 Onnistumisen avaimet menetelmää käytettäessä

Kaikissa kolmessa työpajassa menetelmään liittyvä palaute oli positiivista. ”Tuntui positiiviselta, toiveikkaalta, energiseltä, iloiselta, myönteiseltä olla työpajassa mukana.” ”Älyttömän hyvä fiilis, vaikka alussa olin että mitä ihmettä.” Menetelmä koettiin helpoksi jopa vieraassa porukassa.

Muistiinpanoissani olen nostanut ajankäytön esiin. Pohdin, olisiko aikaa tarvittu enemmän erityisesti vaiheissa, joissa tavoitteena oli tutkia yhdessä ’mitä voisi olla’ sekä ’miten sinne päästään’. Palaute osallistujilta oli samansuuntainen: 3 mainintaa siitä, että ”aika loppui kesken” tai ”aikapaine”. Korjaavaa palautetta sai myös design-vaiheen vaikeus. Design-vaiheessa pienryhmien tavoitteena oli valita ideoista yksi ja pohtia miten visioon päästäisiin. Tämä vaihe koettiin vaikeaksi yhdessä työpajassa.

Muistiinpanoissani olen nostanut myös myönteisen palautteen lisäämisen erityisesti ensimmäisen vaiheen jälkeen: henkilöille, jotka osallistuvat arvostavan haastattelun työpajaan ensimmäistä kertaa, voi discovery-vaihe eli parihaastattelut tuntua vaikealta, jopa ylivoimaiselta. Fasilitoijan tehtävä on saada osallistujat tuntemaan onnistumisen tunne, jotta he jatkavat menetelmän käyttöä myönteisellä mielellä. Myönteisen palautteen jakamisen voisi lisätä debriefin taapaaan heti discovery-vaiheen jälkeen. Se voisi lisätä yhteishenkeä ja myönteistä suhtautumista.

Aineistosta nousi menetelmän yksinkertaisuus ja selkeys kehittämistyökaluna. Arvostava haastattelu katsottiin sopivan erityisen hyvin rakenteiden ja käytänteiden kehittämiseen ja sitä kautta työhyvinvoinnin kehittämiseen järjestöissä. Koettiin, että menetelmällä saadaan lisättyä työn selkeyttä, keskustelua työn ytimestä.

”Suurin osa työhyvinvoinnin haasteista [järjestöissä] nivoutuu siihen, että ollaan jäsentymättömiä. Pitäisi olla balanssissa luovuus ja jäsentymättömyys – osa ihmisistä selviää tästä paremmin kuin toiset. [Arvostavan haastattelun] avulla työskentelyn voi ohjata sellaiseen mitä tarvitaan ja sivuvaiikutuksena tuottaa työhyvinvointia”

Kolmannella sektorilla ei työyhteisön tai hyvinvoinnin kehittämiseen useinkaan ole tarjolla isoja rahasummia, ja siksi arvostava haastattelu koettiin sopivaksi menetelmäksi ilmaisuuteensa vuoksi. Menetelmää voi pienellä perehtymisellä fasilitoida kuka tahansa työyhteisön jäsenistä itse, ja sen käyttöönottoon vaaditaan vain jokin tila, paperia, kyniä sekä aikaa.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa esitellään keskeiset tulokset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Menetelmien sopevuutta pohditaan, samoin eettisyyttä. Lopuksi kerrotaan jatkotutkimus- ja kehittämisideat.

4.1 Keskeiset tulokset

Tutkimuskysymykseni olivat: 1) Mikä lisää työhyvinvointia kolmannella sektorilla, ja erityisesti millaisia myönteisiä visioita työhyvinvoinnille luodaan; 2) kuinka hyvin arvostava haastattelu soveltuu menetelmänä kolmannen sektorin työyhteisöjen kehittämiseen; ja 3) mitkä ovat onnistumisen avaimet menetelmää käytettäessä.

Työhyvinvoinnin ulottuvuudet eli visiot työhyvinvoinnille

Mankan työhyvinvoinnin ulottuvuuksista (organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta, työntekijä itse) jokaiseen syntyi visioita ja ajatuksia. Tämä voi toimia osoituksena siitä, että malli on edelleen ajankohtainen ja käyttökelpoinen myös kolmannen sektorin työyhteisöissä, vaikka se onkin kehitetty yksityisen sektorin organisaatiota silmällä pitäen. Mallin osa-alueista tässä tutkimuksellisessa kehittämisprojektissa korostui johtaminen ja työympäristö (osa organisaatio- ulottuvuutta). Tämän projektin perusteella voidaan sanoa, että kolmannella sektorilla tulisi johtamiseen kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Kolmannen sektorin johtamiselta odotetaan erityisesti tasapuolisuutta, kiinnostusta ja kunnioitusta, toimivaa vuorovaikutusta ja kannustusta mutta myös jämakkyyttä rakenteiden selkiyttämiseksi. Ympäristö nousi kenties hieman yllättäen aineistosta toiseksi suureksi osa-alueeksi. Lähempi tutkailu monien järjestöjen arkeen antanee tälle kuitenkin selityksen: yksityiseen ja julkiseen sektoriin verrattuna on kolmannen sektorin työpaikoilla verrattain vähän resursseja juuri fyysisen työympäristön kehittämiseen.

Työyhteisöön kohdistuvia myönteisiä visioita tuotettiin myös kehittämisprojektissa. Yhdessä tekeminen, ajattelevuus ja dialogisuus nousi aineiston perusteella merkittäväksi hyvinvoinnin tekijäksi. Arvostava haastattelu vaikuttaisi olevan puhtaan dialoginen menetelmä, joka soveltuu erityisen hyvin kolmannelle sektorille, jossa työyhteisöjä leimaa yhteisöllisyys.

Oletin itse, että oppiminen – joka on osa työn hallinta -ulottuvuutta, olisi noussut kolmanneksi tärkeäksi osa-alueeksi hyvinvoinnin kannalta. Aineistosta nousi toki oppiminen muutama otteeseen, mutta se ei korostunut erityisesti. Voidaankin pohtia, johtuuko tämä esimerkiksi siitä,

että tutkimusten mukaan uralla eteneminen ja omaan kehittymiseen liittyvät aiheet ovat eräs työhyvinvointia kolmannella sektorilla laskeva tekijä. Voidaanko vetää johtopäätös, että oppiminen on tärkeää, mutta ei nouse kriittiseksi tekijäksi, koska monissa pienissä järjestöissä oppimista ei ole tehty näkyväksi? Toisaalta Selanderin (2018) tutkimuksessa on selvennyt, että kolmannella sektorilla ollaan tyytyväisiä osaamisen hyödyntämiseen, vaikkei uralla etenemiseen oltukaan tyytyväisiä.

Kutsu myönteiseen muutokseen

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten hyödyllisyys kytkeytyy vahvasti niiden siirtämiseen käytäntöön ja kehitettyjen ideoiden toteutukseen eli implementointiin (Ojasalo ym. 2015, 20). Kehittämisprojektista saatujen palautteiden valossa voidaan sanoa, että arvostava haastattelu sopii erinomaisesti kolmannen sektorin työyhteisöihin kehittämistyökaluksi. Tätä ajatusta puoltaa yhtäältä menetelmän yksinkertaisuus ja matala käyttöönottokynnys ja toisaalta menetelmän sopivuus niin ideointiin kuin rakenteen selkeyttämiseen tai järjestyksen luomiseen. Yhtä tärkeää on myös menetelmän ilmaisuus; se on kolmannen sektorin rahoitusmallista johtuen melkein pä perusedellytys – työn kehittämistoimenpiteet eivät saa maksaa rahaa.

Arvostavan haastattelun menetelmää käyttöön otettaessa olisi otettava huomioon, että sen periaatteisiin pitäisi ainakin yhden henkilön kunnolla paneutua, jotta menetelmästä saadaan toivottu lopputulos. Tämä liittyy erityisesti arvostavan haastattelun periaatteisiin ja niihin sitoutumiseen. On myös hyvä olla tietoinen voimavaralähtöisestä ajattelutavasta sekä omista ajattelun vinoumistaan.

Mikä merkitys vahvuusperusteisella kehittämisellä näyttäisi olevan työyhteisössä tämän projektin tuloksena? Keskittyminen myönteiseen – lupa ajatella positiivisia- vaikuttaisi olevan yksi menetelmän vahvuus. Ja miksipä ei: kun me jokapäiväisessä elämässämme olemme tottuneet keskittymään ongelmiin, riskeihin ja vaaroihin (jo evoluution seurauksena), antaa arvostava haastattelu meille luvan keskittyä myönteisten asioiden muisteluun ja visiointiin. Tämä tuntuu olevan vapauttavaa ja myös auttavan ideoinnissa.

Vahvuusperustainen kehittäminen erityisesti kolmannen sektorin usein pienissä työyhteisöissä on tärkeää myös siksi, että tunteet tarttuvat. Ongelmiin keskittyminen saattaa aiheuttaa lamaanusta ja negatiivisia ajatuskierteitä.

Menetelmä tuottaa lyhyessä ajassa paljon ideoita: n. 3 tunnissa osallistujat saivat aikaiseksi kymmeniä myönteisiä visioita työhyvinvointinsa kehittämiseksi. Kaikissa työpajoissa syntyi lisäksi erilaisia konsepteja ja malleja. Väitän, että normaalilla ongelmanratkaisumenetelmällä osallistujat eivät millään olisi kyenneet tuottamaan näin huikeita konsepteja näin lyhyessä ajassa.

Mieleenpainuvaa oli tutkijan kannalta lauseet ”olin pitänyt jotakin [asiaa] itsestään selvyytenä” ja ”olin ehkä unohtanut jotakin”, sillä näistä voi lukija tulkita oivalluksen. Oivallukset ovat työpajan fasilitoijan graalin malja. Oivallusten määrä on suoraan verrannollinen oppimisen määrään, ja oppiminen on jokaisen muutosprosessin ja työpajan ytimessä.

Onnistumisen avaimet menetelmää käytettäessä ovat

- fasilitoijan omat tietoisuustaidot: oman dialogisuuden tiedostaminen ja pyrkimys kehittymään.
- Oivaltavien kysymysten käyttö.
- Ennakkohaastattelu, jossa työyhteisö saa itse määritellä omat tavoitteensa.
- Tarpeeksi pitkä prosessi, jossa aiheeseen palataan 2-3 kertaa sitoutumisen varmistamiseksi.

Kehittämistyön tavoite eli lisätä tietoa kolmannen sektorin työhyvinvoinnista toteutui. Toisaalta voidaan sanoa, ettei tutkimus ollut tyhjentävä selitys järjestöjen työhyvinvoinnista. Jatkotutkimuksia tarvittaisiin mm. johtamisesta, fyysisestä työympäristöstä sekä yhteisöllisyyden ja jäsentymättömyyden suhteesta. Kehittämistyön toinen tavoite oli selvittää, kuinka hyvin arvostavan haastattelun menetelmä sopii kolmannelle sektorille ja mitkä ovat onnistumisen avaimet. Tässä tavoitteessa onnistuttiin hyvin: menetelmä sopii yksinkertaisuudessaan ja skaalautuvaisuudessaan erityisen hyvin erikokoisiin organisaatioihin.

Miten tekemäni kehittämistyö hyödyttää järjestökenttää? Mielestäni arvostava haastattelu on yksinkertainen kysymisten ja vastaamisen prosessi, jota voi helposti soveltaa erilaisiin tilanteisiin ja ryhmiin. Tämä projekti osoitti sen, että menetelmän avulla saadaan lyhyessäkin ajassa tuotettua paljon ideoita ja ’kaivettua esiin’ paljon piilevää hyvää. Erityisen hyvin arvostava haastattelu sopii järjestöjen kehittämiseen sen helppouden, halpuuden ja yhteisöllisyyden

vuoksi. Toivottavasti työni madaltaa kynnystä kokeilla menetelmää käytännössä. Tietoisuutta menetelmästä tarvitaan kuitenkin lisää. Toisin sanoen jalkauttamista tulee suunnitella ja jatkaa.

4.2 Käytettyjen menetelmien arviointi ja luotettavuus

Arvioinnin tarkoituksena on osoittaa, miten kehittämistyössä onnistuttiin. (Ojasalo ym. 2015, 47). Koska tutkimuksellisen kehittämistyön yhtenä menetelmänä oli havainnointi, arviointia tehtiin tavallaan jokaisessa vaiheessa. Näin toimittiin, jotta toimintaa pystyttiin tarpeen vaatiessa muuttamaan (Ojasalo ym. 2015, 47).

Olen jakanut arvioinnin kolmeen osaan ja tarkastelen asioita kahdella tasolla: yksilön ja ryhmän kannalta. Arvioinnin raamina käytin Ojasalon ym. (2015, 47) listaa, josta poistin muutosprosessi-tason pois. Tein tämän, koska en toteuttanut muutosta alusta loppuun. Sen sijaan pohdin arvioinnissa omaa kehittymistäni ja oppimistani. Otin oman kehittymisen arvioinnin kohteeksi, koska projektini oli opinnäytetyön ja olen valmistumassa yhteisöpedagogiksi. Tämän aiheen pohtiminen tuntui ajankohtaiselta ja tarpeelliseltakin. Tätä ei toki pohdittu ryhmän kannalta, vaan erillisenä pohdintana.

Arvioinnin menetelminä käytin haastattelua sekä havainnointia. Haastattelin kehittämistyön tilannutta henkilöä joitakin kuukausia projektin päättymisen jälkeen. Havainnointia tein läpi projektin.

taulukko 3. Arviontikehikko.

	Linssi: yksilön kannalta	Linssi: ryhmän tai organisaation kannalta
kehittämistyön panokset	suunnittelu: haastattelukysymykset (vaihe 1) luotiin huolellisesti. tavoitteiden selkeys ja saavuttaminen: palaute oli hyvää, menetelmä koettiin selkeäksi.	ryhmälle tavoitteet näyttäytyivät selkeiltä. Tosin voidaan ajatella, että jokainen ryhmä olisi voinut valita vielä selkeämmin juuri oman

	<p>menetelmät: palaute oli sekä hyvää että kehittävää</p> <p>toiminnan johdonmukaisuus: eteni suunnitellusti</p> <p>vuorovaikutus: toimiva</p> <p>sitoutuminen: oma sitoutuminen kehittämissuunnitelmaan korkea, vaikka loppuraportin kirjoittaminen on kestänyt</p>	<p>tavoitteen työpajalle (nyt tavoite oli geneerinen työhyvinvoinnin kehittäminen).</p> <p>menetelmän valinta oli onnistunut, kun ryhmät ryhmäytyivät hetkessä ja sain pidettyä työpajojen flow'n päällä</p> <p>sitoutuminen: saimme menetelmää kokeilemaan vain 3 järjestöä. Osallistujien sitoutuminen pidemmällä projektilla, esim 2-3 työpajaa.</p>
<p>lopputuotokset</p>	<p>yksittäisiä mainintoja oivaluksista ”olin unohtanut jotakin” → jatkotutkimusidea</p> <p>lopputulosten merkittävyyden arviointi vaikeaa ilman jatkotutkimusta (haastatteluja)</p> <p>neutraalius: neutraalius kärsi mm. tutkijan omasta osallistumisesta työpajaan (sen vetämisestä) sekä kysymysten ennakkoon asettamisesta.</p>	<p>lopputuotokset / aikaansaannokset: 42 myönteistä viisiä, 6 prototyyppiä, 20+ jatkokehittämiseen soveltuvaa ideaa.</p> <p>lopputulokset merkittävyys:</p> <p>kustannukset alhaisina: matkakustannukset ja paperia, kyniä + työaika osallistujilta.</p> <p>yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys: erittäin helppo ottaa käyttöön eikä vaadi isoja investointeja. kenties</p>

		<p>pieni opaskirjanen menetelmän fasilitoijalle olisi hyvä.</p> <p>sovellettavuus, (skaalautuvuus): palautteen perusteella sopii sekä pieniin että isoihin muutoksiin.</p> <p>toistettavuus: tässä yhteydessä toistettiin sama työpaja kolme kertaa mutta eri ympäristössä. Menetelmän toistettavuus itsessään on suuri; käyttöönottokynnys on matala.</p>
--	--	--

Kehittämistyön tavoitteet saavutettiin järkevin kustannuksin, kun menetelmän käytöstä ei synnytynyt erillisiä kustannuksia. Osallistujien osalta työpajoihin kului työaikaa, mutta se pyrittiin pitämään minimissään – työpajat kestivät vain 3-4 tuntia.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten hyödyllisyys kytkeytyy vahvasti niiden siirtämiseen käytäntöön ja kehitettyjen ideoiden toteutukseen eli implementointiin (Ojasalo ym. 2015, 20). Voidaan todeta yhtäältä, että arvostava haastattelu on ilmainen ja yksinkertainen menetelmä, jonka hankkeen järjestöt olisivat voineet halutessaan ottaa käyttöön. Toisaalta kuten haastattelussa kehittämispäällikön kanssa ilmeni, sitä luultavammin ei ole otettu käyttöön. Itse työpajoista syntyneistä ideoista ainakin muutama eteni toteutukseen asti. Menetelmä on silti sovellettavissa niin pieniin kuin isoihin muutoksiin, kuten projektin tilaajakin loppuhaastattelussa totesi.

Kehittämisprojektissa käytettiin teoriaohjaavaa analyysimenetelmää. Jos käytössä olisi ollut puhtaasti aineistolähtöinen analyysi, menetelmän olisi voitu sanoa olevan haasteellinen tutkimuksen objektiivisuudelle. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat aina tuloksiin (Tuomi & Sarajarvi 2002, kappale 4.2).

Kertoivatko työpajojen osallistujat varmasti oman kantansa asioihin ja kuinka paljon heidän ajatteluaan ohjasivat jo alun perin myönteiseksi muotoillut kysymykset? Kuinka paljon tutkijan käsitys maailmasta ja ihmisistä tai mahdolliset ennakkoluulot vaikuttivat tutkimukseen sekä aineiston analyysiin? Tuomi & Sarajärven mukaan tätä haastetta voi pyrkiä ratkaisemaan niin, että tutkija kirjoittaa auki omia ennakkokäsityksiään ilmiöstä ja suhtautuu tietoisesti niihin analyysin aikana. Siksi tutkijana päädyin teoriaohjaavaan analyysiin, jossa aineisto ensin analysoitiin puhtaasti aineistolähtöisesti ja sen jälkeen valitun teorian mukaisesti.

Ojasalon ym. (2015,22) mukaan tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä erityisesti järjestelmällisyytenä, tiedon hankintana, analyytisyytenä, kriittisyytenä ja uuden tiedon luomisena ja jakamisena. Jos näitä aihioita pitää kriteeristönä ja arvioi kehittämissuorituksia:

- järjestelmällisyys: toimenpiteet perusteltiin ja dokumentoitiin etukäteen.
- tiedon hankinta: haettiin sekä tutkittua tietoa että käytännön tietoa (omaa, hankkeen vetäjältä, osallistujilta) kehittämisen tueksi
- analyytisyys: käytettiin erilaisia menetelmiä ja tunnistettiin, eriteltiin ja luotiin eri näkökulmia.
- kriittisyys: kriittisyys ei noussut menetelmää käytettäessä esiin mutta loppupohdintojen aikana voi kriittisen asenteen taas omata.
- uuden tiedon luominen ja jakaminen: prosessi ja lopputulos dokumentointiin tarkasti. Ei voida kenties sanoa, että tutkimusprojektini olisi luonut varsinaista uutta tietoa, käsittäkseni vain vahvasti olemassaolevaa tietopohjaa.

Oliko tutkimuksellinen projektini luotettava? Luotettavuus ilmenee rehellisyytenä (johon olen pyrkinyt, tiedostaen kuitenkin omat mahdolliset värityneet silmälasit), jatkuvana havainnointina tai monipuolisina näkökulmina, löydösten sovellettavuutena ja vahvistettavuutena.

Voidaan sanoa, että koska aineistona toimivat sekä videot, työpajojen tuotokset, valokuvat että omat muistiinpanot, on ainakin pyritty aineiston monipuolisuuteen. Jatkuva havainnointi ei ole ollut mahdollista, sillä projektia ei tehty esimerkiksi yhden järjestöjen työyhteisössä pidempänä tutkimuksena. Pidempi tutkimus tai case-tutkimus antaisikin luotettavamman kuvan arvostavan haastattelun käytöstä muutoksen johtamisen työkaluna.

Tämän tutkimuksen löydöksiä voi helposti soveltaa jatkotutkimuksissa, esimerkiksi kolmannen sektorin johtamiseen liittyen tai menetelmän kokeilemista uusissa järjestöissä. Tutkimukseni on vahvistettavissa, eli pystytään tarkastamaan, että tässä raportissa esitetyt työpajat ovat oikeasti tapahtuneet.

4.3 Eettiset näkökohdat

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat niin tieteen tekemisen kuin yritysmaailman eettiset säännöt (Ojasalo ym. 2015, 48). Pohdin työssäni eettisiä näkökohtia seuraavista näkökohdista: tavoitteiden moraalinen tila, rehellisyys kehittämistyön tekemisessä, huolellisuus ja luottamuksellisuus projektin aikana, oma rooli osana tutkimusta sekä johtopäätösten neutraalius. Lista on muokattu lista Ojasalon ym. (2015, 49) listasta.

Kehittämisen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä kehittäjä on tekemässä, mitkä ovat toiminnan tavoitteet ja mitä eri rooleja ihmiset edustavat hankkeessa (Ojasalo ym. 2015, 47). Työssäni varmistin, että sekä työni tilaaja että minä viestimme kirjallisesti etukäteen sekä suullisesti työpajoissa avoimesti ja rehellisesti, mitä olin tekemässä. Kerroin tekeväni opinnäyte-työtä ja kokeilevani arvostavan haastattelun menetelmää. Muistutin luottamuksellisuudesta työpajojen osallistujien kesken. Koska tiedonkeruumenetelmäni olivat yhteisöllisiä eli työpajoja, osallistuneiden vastaaminen nimettömänä ei ollut mahdollista. Kehittämisraportissa työpajojen osallistujia tai heidän vastauksiaan ei kuitenkaan pysty identifioimaan.

Päädyimme tilaajan kanssa siihen, että työpajojen järjestäminen omassa järjestössä oli vapaaehtoista. Minun tietooni ei tullut, että järjestöjä olisi yritetty suostutella ottamaan osaa projektiin, vaan siitä ainoastaan viestittiin ja järjestöt saivat omien resurssiensa mukaan tehdä päätöksen osallistumisesta. Näin toimittiin, koska arvioitiin, että vapaaehtoinen osallistuminen tuottaa parhaimman tuloksen ja toimijuuden vahvistumista.

Omasta objektiivisuudesta kiinnipitäminen oli koetuksella yhdessä hankkeen vaiheessa, jossa sain ennen työpajaa tehdyssä valmistelupuhelussa tietää, että kyseisessä järjestössä on henkilön mielestä johtamiseen liittyviä haasteita. Hän kuvaili tilannetta ja kertoi järjestön työntekijöiden työhyvinvoinnin olevan koetuksella. Työpajan havainnointia tehdessä ja muistiinpanoja kirjoittaessa jouduin muistuttamaan itselleni useasti, etten tekisi johtopäätöksiä tai tulkintoja sen pe-

rusteella, mitä olin heidän toiminnastaan etukäteen kuullut. Ojasalo ym. (2015,48) kirjoittavatkin, että koska kehittämistyössä on kyse inhimillisestä toiminnasta, hankkeissa toimivien rajoitukset ovat myös hankkeen rajoituksia. Voidaan todeta, että tiedostamalla omat ennakkokäsitykseni etukäteen olen pyrkinyt objektiivisuuteen, mutta luultavasti ajatusvinoamani ovat vaikuttaneet sekä suhtautumiseeni tilanteessa että tapaani käsitellä aineistoa.

Tämä samainen tilanne toi eteen myös toisen dilemman - kuuluuko minun tutkijana raportoida kuulemistani johtamiseen tai työhyvinvointiin vaikuttavista seikoista. Pitäisikö minun puuttua asiaa, yrittää työpajan avulla saada aikaa muutos vai raportoida se.

Oma ratkaisuni oli ottaa asia puheeksi esiintuoneen henkilön kanssa. Kysyin heidän mahdollisuudestaan saada yhteisölleen esimerkiksi työnohjausta. Kertomatta kuulemastani kysyin työn tilaajalta, onko järjestöillä mahdollisuus saada ammattiapua mahdollisiin haasteisiinsa ja koska näin oli, jätin asian siihen.

4.4 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Pohdin, miten tämän projektin tulosten valossa kehittäisin kolmannen sektorin työyhteisöjä ja hyvinvointia. Osa teemoista liittyy työn strukturoimattomuuteen ja osa vuorovaikutukseen. Kolmannen sektorin johtamisesta ja fyysisestä työympäristöstä tarvittaisiin myös lisätutkimuksia. Tutkimusten lisäksi kolmannella sektorilla hyödyttäisiin erityisesti johtamisen kehittämiseen liittyvistä projekteista; koulutusohjelmista, johtamisen työkaluista, arvioinnista ja prosesseista. Eräs kiinnostava jatkotutkimusaihio on yhteisöllisyys ja jäsentymätön työ. Kiinnostavaa olisi tutkia ”yhdessä ajattelemisen” ja kolmannelle sektorille ominaisen strukturoimattoman työn välistä suhdetta. Liittyvätkö ne toisiinsa, ja voisiko strukturoimattomuuteen löytyä avain itseohjautuvista organisaatioista, joissa myös on matala hierarkia mutta työn tekemisen tapoja on kehitetty pitkälle.

Tämän kehittämisprojektin lopputulosten merkittävyyden arviointiin tarvittaisiin jatkotutkimusta, esimerkiksi haastatteleamalla osallistuvia järjestöjä menetelmän käytöstä. Mielenkiintoista olisi myös seurata tuotettujen prototyyppien matkaa ideasta käytännön toteutukseksi. Ylipäätään arvostavan haastattelun menetelmää olisi hyvä toteuttaa hieman pidemmissä projekteissa kuin 4 tunnin työpajoissa – esimerkiksi 3 kertaan päivän kestävässä työpajoissa.

Jotta arvostavasta haastattelusta saisi vieläkin helpomman menetelmän kolmannen sektorin yhteisöjen käyttöön, voisi sen käytöstä tuottaa lyhyen oppaan, jolla järjestöt saisivat otettua menetelmän nopeasti ja matalalla kynnyksellä käyttöönsä. Tietoutta menetelmästä voisi lisätä liittämällä sen osaksi esimerkiksi yhteisöpedagogin opintoja.

Itseä kiinnostaisi myös tehdä menetelmän avulla jokin pidempi muutosprojekti. Mielenkiintoista olisi tutkia kuinka myönteinen muutosmenetelmä vaikuttaa ihmisten arkeen ja voiko sillä olla vaikutuksia hyvinvointiin.

Kolmas sektori on suurien muutosten edessä, ja olisi hyvä pysähtyä pohtimaan millä muutosjohtamisen keinoilla järjestöissä luodaan puitteet uljaalle tulevaisuudelle. Voisiko arvostavan haastattelun menetelmää hyödyntämällä auttaa kolmannen sektorin toimijoita muotoilemaan yhdessä oma älykäs tulevaisuus?

4.5 Oman oppimisen arviointi

Olen työskennellyt sekä yksityisellä että julkisella sektorilla yli 20 vuoden ajan. Minulla on kokemusta vapaaehtoisena toimimisesta järjestöissä, mutta en ole yli 10 vuoteen ollut aktiivitoimija, enkä ole aikuisiällä ollut palkkasuhteessa kolmannen sektorin organisaatioon. Yksi tavoitteeni yhteisöpedagogi yamk- opinnoille ja tälle opinnäytetyölleni oli oppia lisää kolmannen sektorin työyhteisöistä. Tavoite liittyy puolisalaiseen unelmaani päästä jollakin tavalla mukaan kehittämään kolmannen sektorin työyhteisöjä. Opintojen aloitus yhteisöpedagogi-opinnoissa oli silmiä avaava: muistan pohtineeni, saanko oikeasti keskustella tällä kurssilla osallisuudesta ilman, että kukaan pyörittele silmiään, tai voiko tällainen opettaja-oppilas-asetelma olla olemassa: meitä kohdellaan vertaisina.

Yhteisöpedagogi-opinnot ovat tuoneet minulle tietoperustan lisäksi lukemattomia oivalluksen hetkiä. Jollakin tavalla en haluaisi opintojen koskaan päättyvän. Kysyin moneen otteeseen, miksi joudun valitsemaan suuntautumisvaihtoehdon, miksi en saa valita kaikkea. Ehkä oikeampi kysymys nyt olisi – missä tätä kaikkea saa opiskella lisää?

Opinnäytetyöprosessini on ollut oiva oppipolku sosiaali- ja terveystieteiden palveluntuottajajärjestön arkeen. Jälkikäteen ajateltuna olisin oppinut järjestöjen työstä ja yhteisöistä vieläkin enemmän viettämällä siellä pidemmän aikaa. Itse arvostavan haastattelun menetelmää käyttäessä

sain vahvistusta aiemmin opituille seikoille liittyen menetelmän käytäntöön ja periaatteisiin. Yhteisöpedagogin opinnoista sain rohkeutta ottaa puheeksi menetelmän taustalla vaikuttavista filosofisista periaatteista, jotka aiemmin menetelmää käytettäessä olen sivuuttanut nopeasti.

Kirjoitusprosessissa olen oppinut eniten tutkimuksellisiin kehittämismenetelmiin liittyvistä asioista. Kiinnostuin esimerkiksi aineistolähtöisestä ja teoriaohjaavasta menetelmästä ja aion paneutua tähän vielä lisää. Paljon opittavaa jäi myös toimintatutkimuksesta ja narratiivien käytöstä tutkimuksessa.

Itsestäni olen oppinut opinnäytetyötä kirjoittaessa kaksi asiaa: että aivot pyrkivät aina pois epämukavasta tilasta ja että pään sisäinen puhe muuttuu teoiksi todella nopeasti. Aivojen pyrkimys pois epämukavasta on fysiikkaa ja vaaditaan melko paljon rutiineja, jotta opinnäytetyön valmistuminen työn ja perheen ohella on mahdollista. Pään sisäisellä puheella tähän voi kuitenkin vaikuttaa – uskomuksista tulee ajatuksia, joista tulee sanoja, joista tulee toimintaa.

LÄHTEET

Aarnio Helena 2012. Dialogiosaamisen verkkosivusto. viitattu 25.10.2021
<http://www3.hamk.fi/dialogi/diale/metodit/index.html>

AI Commons-verkkosivu. Viitattu 17.10.2021. <https://appreciativeinquiry.champlain.edu/>

Ammattinetti. Moni-ilmeinen kolmas sektori. Viitattu 22.10.2019

http://www.ammattinetti.fi/artikkelit/detail/32_artikkeli;jsessionid=4C316A46D7352CA1330C3F0EA3B8BEC7?link=true

Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas 1966. *The Social Construction of Reality*. New York: Open Road.

Cooperrider, David L. & Srivastva, Suresh 1987. *Appreciative Inquiry in Organizational Life*. Research in Organizational Change and Development. Viitattu 17.10.2021 https://www.researchgate.net/publication/265225217_Appreciative_Inquiry_in_Organizational_Life

Cooperrider, David L. & Whitney, Diana & Stavros, Jacqueline M. 2008. *Appreciative Inquiry Handbook for Leaders of Change*. 2. painos. Brunswick, Ohio: Crown Custom Publishing, Inc.

Dyer, Wayne W. 2009. Verkkohaastattelu. Viitattu 24.10.2021 <https://www.drwayne-dyer.com/press/conversation-wayne-dyer/>

Yhdistyslaki 503/1989, 1 §. viitattu 19.10.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

Heikkala, Juha 2001. *Järjestön strategia*. Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. Tampere: Tampere University Press.

Heinonen, Olli-Pekka 2018. Blogi. Minulla on unelma. Viitattu 24.10.2021 <https://www.sitra.fi/blogit/minulla-on-unelma/>

Helander, Voitto & Laaksonen, Harri 1999. Viitattu 22.10.2019

https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/jarjesto- ja_yhdistystoiminta/aiemmat_artikkelit/suomalainen_kolmas_sektori

Humak.fi verkkosivu (a). Viitattu 6.11.2021 <https://www.humak.fi/>

Humak.fi verkkosivu (b). Viitattu 6.11.2021 <https://www.humak.fi/info/tyoyhteisojen-kehittaminen/>

Ilmainensanakirja.fi. verkkosivu. viitattu 16.10.2021. <https://ilmainensanakirja.fi/englanti-suomi/power>

Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Verkkosivu. Viitattu 31.10.2021 <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>

Kaunismaa, Pekka & Lind, Kimmo 2014. Työhyvinvointi kolmannella sektorilla. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.4.2020. <https://www.theseus.fi/handle/10024/88900>

Laaksonen, Harri & Helander, Voitto 2020. Kolmas sektori Suomessa. Viitattu 17.10.2021. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/kolmas-sektori-suomessa/>

Laitinen, Hanna 2015. Järjestötoiminta kehittämisen kohteena – mitä kehitetään? Teoksessa Satu Riikonen & Tarja Nyman (toim.) 2015. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja 10, 76 – 83.

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

Lewis, Sarah 2016. Positive Psychology and Change. How Leadership, Collaboration, and Appreciative Inquiry Create Transformational Results. Chichester: John Wiley & Sons.

Lewis, Sarah (xxx). xxxx. Viitattu 31.10.2019 https://www.youtube.com/watch?v=0KcQrOgvk_w

Louhela-Risteelä, Virpi 2014. Kuulluksi tulemisen pedagogiikka. Artikkelit. Opeopiskelija-lehti 1/14. Viitattu 16.10.2021 <https://www.sool.fi/opeopiskelija/artikkelit/kuulluksi-tulemisen-pedagogiikka/>

Manka, Marja Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum.

Maukonen, Pauliina. Kolumni. Viitattu 22.10.2019 <http://kans.jyu.fi/ajankohtaista/nakokulmat/pauliina-maukonen-kolmas-sektori-ja-tyomarkkinapolitiikan-tarjoamat-mahdollisuudet>

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Ruuskanen, Petri, Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Julkaisu. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 24.10.2021 <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Palkkaty%C3%B6ss%C3%A4+kolmannella+sektorilla+27062013.pdf>

Ryynänen, Sanna 2011. Nuoria reunoilla. Sosiaalipedagoginen tutkimus rikollisuuden ja väkivallan keskellä elävien nuorten kasvun tukemisesta brasilialaisissa kansalaisjärjestöissä. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto. Viitattu 16.10.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66767/978-951-44-8482-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Verkkojulkaisu. Viitattu 13.10.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Selander, Kirsikka 2018. Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Selander, Kirsikka & Ruuskanen, Petri 2016. Why do Third Sector Employees Intend to Remain or Leave their Workplace?. Nordic Journal of Working Life Studies, 6 (2), 81-100.

Seligman, Martin 2008. The New Era of Positive Psychology. Ted Talk -video. Viitattu 25.10.2019 <https://www.youtube.com/watch?v=9FBxfd7DL3E&t=1136s>

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

TTL 2017. Blogikirjoitus ”Työn kehittäminen yhdessä tuo tuloksia”. Viitattu 25.4.2021. <https://www.ttl.fi/blogi/tyon-kehittaminen-yhdessa-tuo-tuloksia/>

Vesama, Kristiina, Autio, Kirsi & Anttonen, Erja (toim). Voi paremmin, osaa enemmän järjestetyössä! Kokemuksia ja käytänteitä työhyvinvoinnin ja osaamisen vahvistamiseen. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 35. Viitattu 22.10.2019 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132933/978-952-456-266-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wenström, Sanna 22.9.2019. Blogikirjoitus ”Vahvuuksien voima työelämässä”. Viitattu 09.10.2021 <https://www.linkedin.com/pulse/vahvuuksien-voimaty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4-sanna-wenstr%C3%B6m/>

Whitney, Diana & Trosten-Bloom, Amanda 2010. The Power of Appreciative Inquiry – A Practical Guide to Positive Change. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

YTN Viitattu 22.10.2019 <https://ytn.fi/tes-ja-sopimustoiminta/sopimusalat/jarjestoala/>

Unite 2019. Uutinen ”Charity workers suffering an epidemic of mental health issues and stress, survey reveals”. Viitattu 14.10.2019 <https://unitetheunion.org/news-events/news/2019/may/charity-workers-suffering-an-epidemic-of-mental-health-issues-and-stress-survey-reveals/>

Öfversten, Marika & Roine, Mira 2020. Kolmannen sektorin työyhteisön hyvinvoinnin tukeminen: menetelmänä arvostava haastattelu. Julkaisussa Lindström, Janika & Kumlander, Kimmo (toim.) Puheenvuoroja ihmisistä ja yhteisöistä . Laurea-ammattikorkeakoulu.

LIITTEET

Liite 1. Kehittämistyöpajan 4D-prosessin Discovery-vaiheen haastattelukysymykset

4D-työpajat | Arvostava haastattelu

HAASTATTELUKYSYMYKSET |

ALUKSI

- Muistele jokin työsi huippuhetki, jolloin olit työstäsi hyvin ylpeä tai kun tunsit työn imua tai innostusta. Mitä silloin tapahtui, mitä vahvuuksia käytit, ketkä sinua auttoivat, mikä oli sinulle tärkeää?
- Milloin tunnet olevasi työssäsi parhaimmillasi?
- Milloin nykyisen työpaikkasi organisaatiosi on ollut mielestäsi parhaimmillaan? Kerro tuosta ajasta/tilanteesta. Mitä tapahtui, miltä tuntui, näytti, kuulosti?

TYÖHYVINVOINTI

Johtaminen

- Ajattele jotakin organisaatiota, jossa olet ollut tai jonka tiedät, jossa johtaminen on ollut kannustavaa ja osallisuutta edistävää. Miten kuvailisit organisaation tapaa johtaa? Mitä esihenkilöt tekevät siellä hyvin?

Työympäristö

- Kuvaile tai kuvittele työpaikka, jossa työympäristö on toimiva. Mitä eri asioita näet, kuulet, tunnet.

Työyhteisö

- Muistele hetkeä, jolloin olet ollut osa hyvin toimivaa ryhmää. Mitä tapahtui? Miten ryhmäläiset toimivat? Mikä teki ryhmästä toimivan? Millaista vuorovaikutusta ryhmässä näkyi?

Työ

- Pohdi hetkeä, jolloin pystyit itse vaikuttamaan työsi tavoitteisiin ja työtapoihin ja työhön. Miltä se tuntui?
- Pohdi työuraasi. Milloin olet oppinut eniten? Millaisessa ympäristössä oppiminen tapahtui? Mitkä seikat edesauttoivat oppimista?

Sinä itse

- Kuvittele hetkeä, jolloin tunnet olosi terveeksi ja elinvoimaiseksi. Mitkä seikat vaikuttavat siihen, että tunnet elinvoimaa ja energiaa?

LOPUKSI

- Kuvittele että on vuosi 2026 ja heräät 6 vuoden unesta. Yllätyt, kun huomaat että työpaikkasi on muuttunut juuri sellaiseksi, kun aina toivoit ja kaikki tuntuu täydelliseltä. Mikä on eri tavalla? Mitä ympärilläsi tapahtuu, jotta tiedät että asiat ovat paremmin?