



Sari Olander ja Piia Silvennoinen

## Kohti yhteisöllisyyttä

Työntekijöiden välisen yhteistyön kehittäminen tehostetussa palveluasumisyksikössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Geronomi AMK

Vanhustyön tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

5.4.2022

Tekijä	Sari Olander & Piia Silvennoinen
Otsikko	Kohti yhteisöllisyyttä
Sivumäärä	45 sivua + 7 liitettä
Aika	5.4.2022
Tutkinto	Geronomi AMK
Tutkinto-ohjelma	Vanhustyön tutkinto-ohjelma
Ohjaajat	Panu Karhinen, lehtori
<p>Tämän monimuotoisen opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää hoitoalan työntekijöiden välistä yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys on aineeton hyödyke, sosiaalinen pääoma, mitä on ihmisten muodostamassa yhteisössä. Yhteisöllisyydessä on me-henkeä, mikä lisää tunnetta joukkoon kuulumisesta. Työn tavoitteena on edistää työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja kehittää yhteistyötä. Työntekijöiden sujuva yhteistyö ja hyvinvointi työssä välittyy asukkaille asti, luoden asukkaille tunteen turvallisuudesta. Työelämäkumppanina toimi Keski-Uudellamaalla sijaitseva tehostettu palveluasumisyksikkö.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin yhteistyössä palveluasumisyksikön henkilöstön kanssa. Kehittämistyön menetelmänä käytettiin yhteiskehittelyä, joka mahdollistaa henkilöstön osallistumisen oman työnsä kehittämiseen. Oman työn kehittämiseen osallistuminen sitouttaa työntekijöitä noudattamaan yhdessä sovittuja asioita. Yhteiskehittämisen työpajoja järjestettiin kolme. Pajoihin osallistui työyhteisön eri ammattiryhmiä. Pajatyöskentelyssä hyödynnettiin erilaisia toiminnallisia menetelmiä. Opinnäytetyön teoriaperustana olivat yhteisöllisyys, työhyvinvointi ja työyhteisötaidot. Toimivien työyhteisötaitojen nähdään lisäävän työhyvinvointia. Yhteisöllisessä työyhteisössä työntekijät voivat paremmin ja jaksavat työssään pidempään.</p> <p>Yhteiskehittelyn aikana saatettiin alkuun työyhteisön yhteisten pelisääntöjen ja toimintasuunnitelman muodostaminen. Näiden avulla työyhteisön on mahdollista jatkaa yhteistyön kehittämistä. Pelisäännöt sisältävät yhdessä sovittuja käytäntöjä työntekijöiden väliseen yhteistyöhön. Toimintasuunnitelmaan on kirjattuna pajojen aikana työntekijöiden tunnistamat yhteistyötä vaikeuttavat asiat. Lisäksi suunnitelmaan on kirjattuna keinot, joilla ongelmat voidaan mahdollisesti poistaa ja aikataulu, jossa ratkaisut viedään käytäntöön.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksenä todettiin, että yhteistyön kehittämiseen yhteiskehittelyn menetelmin toteutettavat työpajat olivat toimiva ja eteenpäin vievä keino. Työpajatyöskentely koettiin miellyttävänä tapana kehittää yhteisöllisyyttä. Yhdessä tekemisen ja yhteisten keskusteluiden nähtiin lisäävän työyhteisön yhteisöllisyyttä. Yhteiset pelisäännöt ja toimintasuunnitelma jatkosta mahdollistavat ja ohjaavat yhteistoimintaan tulevaisuudessakin. Yksikön yhteisillä pelisäännöillä voidaan yhtenäistää ja yksinkertaistaa eri tiimien toimintamalleja. Hyvinvoiva ja toimiva työyhteisö voidaan tehdä mahdolliseksi työyksikön yhteisillä pelisäännöillä. Niiden avulla voidaan saavuttaa toimivat yhteistyösuhteet ja edistää työn sujuvuutta. Työyhteisön yhteisöllisyys voi lisätä ikääntyvien elämänlaatua, parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja edistää työssä pysymistä.</p>	
Avainsanat	Yhteisöllisyys, yhteistyö, työyhteisö

Author	Sari Olander, Piia Silvennoinen
Title	Towards Communality
Number of Pages	45 pages + 7 appendices
Date	5.4.2022
Degree	Bachelor of Social Services and Health Care
Degree Programme	Elderly Care
Instructors	Panu Karhinen, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to develop communality among geriatric nursing workers. Communality is an intangible asset, social capital within a community of people. The spirit of “us” in the community increases the feeling of belonging to a group. The purpose of this study is to promote interaction between employees and to develop cooperation. At work, smooth cooperation between and well-being of employees is conveyed to the residents, creating a sense of security for them. The working life partner in this study was an enhanced service housing unit from Central Uusimaa.</p> <p>The development study was executed in cooperation with the personnel of the service housing unit. Co-development was used as the method of the development work, which enables personnel to participate in the development of their own work. Participating in the development of one’s own work obliges employees to follow the practices agreed upon together. Three co-development workshops were organized and attended by various professional groups in the work community. Various functional methods were utilized in the workshops. The theoretical basis of the thesis was communality, well-being at work and work community skills. Effective work community skills are seen to increase well-being at work. Employees feel well and remain longer in their work in a communal work community.</p> <p>Common rules and work plan of the workplace were established during the co-development. They enable the work community to further develop cooperation. The common rules include practices agreed together for cooperation between employees. The work plan includes elements that make it difficult for employees to cooperate. The plan also sets out the means by which the problems may be eliminated and a timetable for implementing the solutions.</p> <p>As a result of the thesis, it was established that the workshops with means of co-development for the development of cooperation were an effective and forward-looking tool. Workshop work was seen as a pleasant way to develop communality. Working together and sharing discussions were seen to increase the community spirit of the work community. The common rules and the work plan will enable and guide cooperation in the future as well. The unit’s common rules can unify and simplify the operating models of different teams. A balanced and functional work community can be realized by common rules of the work unit. They can be used to achieve effective cooperation and promote workflow. Communality of work community can increase the quality of life of the elderly, improve well-being of employees at work and promote staying employed.</p>	
Keywords	Communality, cooperation, work community

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tausta	2
2.1	Tavoite ja tarkoitus	2
2.2	Yhteistyökumppani	3
3	Yhteisöllisyydellä toimivuutta työyhteisöön	4
3.1	Yhteisöllisyyden merkitys työyhteisölle	5
3.2	Yhteisöllisyyttä edistävät työyhteisötaidot	7
3.3	Työhyvinvointia yhteisöllisyydellä	9
4	Monimuotoisen opinnäytetyön toteutus	12
4.1	Menetelmänä yhteiskehittely	12
4.2	Fasilitointi ohjaa tuloksellisuuteen	14
4.3	Luovan ratkaisun prosessi yhteiskehittelypajoissa	14
4.3.1	Tiedonkeruupaja	16
4.3.2	Ideointipaja	19
4.3.3	Toimenpidepaja	23
5	Yhteiskehittelyn tuotos	26
5.1	Työyhteisön yhteistyön pelisäännöt	26
5.2	Toimintasuunnitelma työyhteisön kehittämistyöhön	27
5.3	Pelisääntöjen ja toimintasuunnitelman arviointi	28
6	Pohdinta	29
6.1	Eettisyys ja luotettavuus	30
6.2	Kehittämistyön tarkastelu	32
6.3	Päätelmät	36
	Lähteet	41
	Liitteet	
	Liite 1. Tiedote tutkimuksesta	
	Liite 2. Suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta	
	Liite 3. Palautelomake 1. Kehityskohteiden selkeyttäminen	
	Liite 4. Palautelomake 2. Ratkaisujen ideointi	

Liite 5. Palautelomake 3. Toiminnan valmistelu ja toimenpiteet

Liite 6. Palautelomake 4. Yhteiskehittelytyöpajojen tuotoksen arviointi

Liite 7. Sopimus kuvankäyttöoikeudesta

# 1 Johdanto

Nyky-yhteiskunnassamme yhteisöllisyyden merkitys on kohoamassa uudelleen arvoonsa. Olemme alkaneet jälleen ymmärtämään yhdessä tekemisen tärkeyden. Hyvinvointiyhteiskuntamme perusrakenteiden muutokset ja mullistukset ovat osana vaikuttaneet tähän. (Jäppinen 2012: 18.) Yhteiskunnassamme on tavoitteena, että ihmiset ovat pidempään työelämässä. Tämä ei tule toimimaan lakisääteisesti eläkeikää korottamalla, vaan muuttamalla työtä ja työolosuhteita paremmiksi. Työolosuhteiden tulisi olla sellaisia, että voimme kokea niistä riittävää työhyvinvointia. (Luukkala 2011: 283.) Yhteisöllisyys voi olla ratkaisu tähän. Työyhteisö, joka toimii yhteisöllisesti, voi luoda työntekijöissä yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä lisätä työntekijöiden terveyttä, hyvinvointia ja tuloksellisuutta (Manka 2011: 115).

Ikääntyneiden määrän lisääntyminen Suomessa ja maailmanlaajuisesti luo paineita työvoiman saatavuuteen ikääntyvien hoitotyössä. Ikääntyneiden parissa työskentelyn tiedetään olevan niin henkisesti kuin fyysisesti raskasta. Työ nähdään kuitenkin myös palkitsevana ja tärkeänä. Olennaisinta on huomioida työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista tukevat voimavarat. (Kulmala 2017: 8–12.) Tärkeimpänä kannustavana tekijänä työssä jaksamiseen pidetään työyhteisön hyvää ilmapiiriä (Luukkala 2011: 283; Manka 2014: 95). Kehittämällä työyhteisön yhteisöllisyyttä voidaan vaikuttaa myös työntekijöiden kokemuksiin työyhteisön ilmapiiristä. Tämä voi toimia ratkaisuna ikääntyneiden hoidon resurssipulaan.

Työyhteisön yhteisöllisyyttä kehittämällä pyritään edistämään sujuvaa yhteistyötä työntekijöiden välillä. Sujuva yhteistyö parantaa työilmapiiriä ja lisää työntekijöiden välistä yhteishenkeä. Työyhteisön yhteisöllisyydellä on vaikutusta sitoutumiseen, työhyvinvointiin, työn suorituskykyyn ja poissaoloihin sekä jopa masennusriskiin (Manka 2014: 94). Työyhteisöjen toimivuutta tutkineen Mäkisalo-Ropposen (2016) mukaan näyttää siltä, että yhteisöllisyyden kokemus edistää hoitajien välistä toimintaa, luottamusta, arvostusta, välittämistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuuden tunne lisää työn mielekkyyttä ja edesauttaa hoitotyön tekemistä asukasta kunnioittaen. (Mäkisalo-Ropponen 2016: 53.)

Työyhteisön yhteisöllisyydellä on suora vaikutus asukkaiden kokemukseen hoidosta ja työyhteisön ilmapiiristä. Työyhteisön ollessa yhteisöllinen ja kaikkien työntekijöiden ta-

voitellessa samaa päämäärää, voivat asukkaat tuntea turvallisuutta ja saada hoidon yksikössä kokonaisvaltaisesti ja yksilöllisesti. (Mäkisalo-Ropponen 2016: 15.) Tulevina geronomeina me opinnäytetyön tekijät koemme tärkeänä, että myös asukkaat hyötyvät työyhteisön yhteisöllisyyden kehittymisestä.

Opinnäytetyö toteutetaan monimuotoisena. Yhteistyökumppanina toimii tehostetun palveluasumisyksikön työntekijöitä sekä hoitotyön esimies. Työn tarkoituksena on toteuttaa ikääntyvien tehostetun palveluasumisen yksikön käyttöön tuotos, jota yksikkö voi hyödyntää yhteisöllisyyden kehittämisessä. Tuotoksen kehittäminen toteutetaan yhdessä yksikön työntekijöiden kanssa yhteiskehittämisen menetelmää käyttäen. Yhteiskehittämisen ennalta-arvaamattomuuden vuoksi työpajojen tuotokselle ei ennakkoon määritellä valmista muotoa. Yhteiskehittelyssä työskennellään yhteisöllisesti ilman ennakoajatuksia työn tuloksista ja luodaan uutta (Harra & Mäkinen & Sipari 2012: 4). Yhteiskehittely työntekijöiden kanssa toteutetaan kolmena työpajana. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää työntekijöiden välistä yhteistyötä. Yhteistyön edistämiseksi tavoitellaan työntekijöiden välistä sujuvaa kanssakäymistä ja vastuun tasapuolista jakautumista. Yhteiset tavoitteet selkeyttävät työskentelyä ja mahdollistavat laadukkaan ja tasavertaisen hoidon kaikille asukkaille.

## **2 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tausta**

### **2.1 Tavoite ja tarkoitus**

Tämän monimuotoisen opinnäytetyön tarkoituksena on yhteiskehittelyn keinoin kehittää tuotos, jota yksikön työntekijät voivat hyödyntää työntekijöiden välisen yhteisöllisyyden kehittämisessä.

Opinnäytetyön tavoitteena on edistää yksikön työntekijöiden ja eri tiimien välistä yhteistyötä. Työn sujuvuudella ja yhteistyön lisäämisellä pyritään vaikuttamaan yhteisöllisyyden kokemiseen ja tämän myötä myös työhyvinvointiin. Yhteisöllisyyttä kehittämällä pyritään madaltamaan hoitajien kynnystä työskentelyyn toisessa tiimissä sekä parantamaan tiimien välistä yhteistyötä. Yhteisöllisyyden kehittäminen hyödyttää niin työntekijöitä kuin organisaatiota ja yksikön asukkaita.

## 2.2 Yhteistyökumppani

Työelämäyhteistyökumppanina toimi tehostetun palveluasumisen yksikkö, joka sijaitsee Keski-Uudellamaalla. Kuntaliito määrittelee tehostetun palveluasumisen asumismuodoksi, jota tarjotaan henkilöille, joilla hoivan ja huolenpidon tarve on ympärivuorokautista. Tehostetussa asumispalveluyksikössä henkilökuntaa on paikalla ja palveluja järjestetään tarpeen mukaan ympärivuorokautisesti. Tehostettu palveluasuminen on avohoitoa, mistä asukas maksaa vuokrasopimuksen mukaisesti vuokraa ja palveluista laskutetaan asiakasmaksuja. (Kuntaliitto 2020.)

Keski-Uudellamaalla toimii kuuden kunnan yhteinen sosiaali- ja terveydenhuolto Keusote. Yksikkö on osana Keusoten tarjoamia ikääntyneiden palveluita. Yksikössä asuu vuokrasuhteessa 30 asukasta ja yksikkö on jakautunut kolmeen eri tiimiin. Hoitohenkilökuntaa yksikössä on 23, joiden lisäksi osastolla on hoitotyön esimies ja avustavaa henkilökuntaa kaksi sekä yksi puolikasta työpäivää tekevä henkilö.

Työyhteisössä tarve yhteistyön kehittämiseksi on noussut esiin työntekijöiden ja esimiehen välisissä keskusteluissa sekä arjen toiminnoissa. Työyhteisössä koetaan, ettei yhteistyö työntekijöiden ja eri tiimien välillä toimi niin hyvin, kuin se voisi toimia. Lisäksi työtehtävien jakautumiseen kaivataan tasapuolisuutta. Henkilökunta on vastannut vuonna 2020 organisaation teettämään sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön kyselyyn ”Mitä kuuluu?” Kyselystä saadut tulokset ovat vahvistaneet työyhteisön kehittämisen tarvetta.

Vuoden 2021 tammikuussa yksikkö on muuttunut pitkäaikaista laitoshoidtoa ja lyhytaikaista hoitoa tarjoavasta yksiköstä tehostetuksi palveluasumiseksi. Koska pitkäaikaista laitoshoidtoa ja lyhytaikaista hoitoa tarjoavien yksiköiden toimintamallit ovat erilaisia, on toimintamallin muutos yhteneväiseksi lisännyt tarvetta yhteisöllisyyden kehittämiseksi.

Yksikön toiminta-ajatuksena on tarjota asukkaille yksilöllinen ja ihmisarvoa kunnioittava elämä, elämän loppuun saakka. Asukkaan voimavaroja tuetaan ja edistetään voimavara- ja lähtöisellä ja kuntouttavalla työotteella. (Omavalvontasuunnitelma 2020.) Työyhteisön yhteisöllisyyttä kehittämällä vahvistetaan yksikön mahdollisuutta tarjota asukkaille turvallinen ja omannäköinen elämä. Tehostetussa palveluasumisessa elävien ikääntyneiden koettuun elämänlaatuun vaikuttaa Luoman (2009) mukaan merkittävästi hoivan ja avun tarve. Näin ollen hoitajilla on merkittävä rooli iäkkäiden elämänlaadun kokemisessa. Koettua elämänlaatua edistävät riittävä hoiva ja palvelut sekä hoivan ja palvelui-



den oikea-aikaisuus. (Luoma 2009: 77–82.) Työntekijöiden pahoinvointi työssä heijastuu suoraan asukastyöhön, asukkaiden saamaan hoitoon ja sen laatuun (Kulmala 2017: 16). Yhteisöllisyyttä kehittämällä pyritään edesauttamaan työntekijöiden työhyvinvointia ja sitä kautta lisäämään asukkaiden kokemusta hyvästä ja laadukkaasta hoidosta.

### **3 Yhteisöllisyydellä toimivuutta työyhteisöön**

Työyhteisön kehittämiseen perehtynyt Jäppinen (2012) kiteyttää yhteisöllisyyden kymmeneen osaan. Yhteisöllisyys koostuu hänen mukaansa: moniäänisyydestä, vuorovaikutuksesta, asiantuntijuudesta, joustavuudesta, sitoutumisesta, vastuunotosta, päätöksenteosta, neuvottelusta, luottamukselle rakentuvasta kontrollista ja oman toiminnan arvioinnista. (Jäppinen 2012: 23.)

Opinnäytetyössä tarkastelemme työhyvinvointia ja työyhteisötaitoja yhteisöllisyyden näkökulmasta. Hyvin toimivassa työyhteisössä työyhteisötaitojen nähdään kasvattavan työhyvinvointia (Aarnikoivu 2010: 148; Virtanen & Sinokki 2014: 211). Hoitotyössä yhteisöllisyys on edellytyksenä asukkaiden osallisuutta edistävälle hoidolle (Mäkisalo-Ropponen 2016: 9).

Meille tuleville geronomeille on tärkeää, että voimme opinnäytetyöllämme olla vaikuttamassa yhteistyökumppanimme tehostetun palveluasumisyksikön ikääntyneiden elämänlaatuun. World Health Organization, WHO (1997), elämälaatu-käsitteen mukaan elämänlaatu jaetaan neljään eri ulottuvuuteen. Näihin neljään ulottuvuuteen kuuluvat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja ympäristö. (WHOQOL: 1997.) Ympäristö käsitteenä on laaja, sillä sen ajatellaan kattavan niin fyysisen, sosiaalisen ja symbolisenkin ympäristön. Sosiaalinen ympäristö pitää sisällään ne ihmiset, joiden kanssa henkilöiden on mahdollista olla vuorovaikutuksessa. (Elo 2008: 92–97.)

Ulkopuolisesta avusta riippuvaisten iäkkäiden elinpiiri yleensä kapenee heidän lähiympäristöönsä. Suppeimmillaan elinympäristö voi olla iäkkään oma huone tai sänky. (Luoma 2009: 77–78.) Tehostetun palvelutalon asukkaat viettävät aikansa pääsääntöisesti palvelutalon tiloissa, eli kotonaan. Kaventuneessa elinympäristössä ympäristöllä on mahdollisuus vaikuttaa herkemmin asukkaiden elämään ja koettuun elämänlaatuun. (Elo 2008: 92–97.) Työyhteisön ilmapiiriin puolestaan ajatellaan kuuluvan symboliseen ympäristöön. Työyhteisön yhteisöllisen ilmapiiriin on mahdollista lisätä turvallisuuden

tunnetta sekä tarjota asukkaille mahdollisimman yksilöllistä ja kokonaisvaltaista hoitoa. (Mäkisalo-Ropponen 2011: 120.)

### 3.1 Yhteisöllisyyden merkitys työyhteisölle

Työyhteisöjen olemassaolo pohjautuu perustehtävän suorittamiseen. Sosiaali- ja terveystoimessa perustehtävänä toimii asiakkaan tarpeisiin vastaaminen. (Mäkisalo-Ropponen 2016: 13.) Työyhteisöt koostuvat erilaisista ja eri-ikäisistä työntekijöistä, joilla kaikilla on omanlainen näkemys työstä ja sen tekemisestä. Työntekijöillä voi olla vaikeaa hyväksyä erilaisia näkemyksiä ja ajatuksia, joita työyhteisön toisilla jäsenillä on. Työntekijöiden ei tarvitse olla ystäviä keskenään, mutta kaikkien kanssa olisi voitava tehdä työtä ja kyettävä keskustelemaan työhön liittyvistä asioista. (Mäkisalo-Ropponen 2011: 99.)

Tervettä työyhteisöä rakennetaan yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen avulla. Yhteisöllisyys edesauttaa perustehtävässä onnistumista, ja toisaalta perustehtävässä onnistuminen tuottaa työniloa ja halua kehittää omaa työtään. (Mäkisalo-Ropponen 2016: 13.) Yhteisöllisyys on kehittymistä, motivoitumista ja tavoitteellista pyrkimystä hankkia asioita, joita yhteisö tarvitsee kehittääkseen organisaationsa toimimaan paremmin (Jäppinen 2012: 19). Työyhteisön yhteisöllisyys rakentuu tavallisista jokapäiväisistä asioista, kuten kuulemisesta, palautteesta, tervehtimisestä ja jokaisen työn arvostamisesta (Manka 2014: 89).

Yhteisöllisyys on luottamusta, yhteisten tavoitteiden tavoittelemista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (Mäkisalo-Ropponen 2016: 9). Luottamus työyhteisössä ilmenee työntekijöiden avoimena vuorovaikutuksena, työyhteisön yhteisinä käytänteinä ja toisia kunnioittavana arvostavana puheena. Vuorovaikutus mahdollistaa yhteiset keskustelut työstä ja työn tekemisestä. (Manka 2011: 119–120.) Yhteisöllisyys ei välttämättä ole näkyvää, vaan sen voi aistia ilmapiiristä. Yksilö toimii yhteisöllisesti, kun hän on motivoitunut ja sitoutunut tavoittelemaan yhteistä hyvää sekä on valmis joustamaan omista henkilökohtaisista tavoitteistaan yhteisön hyväksi. Henkilökunnan keskinäisessä vuorovaikutuksessa avainasemassa ovat toisten kunnioitus ja luottamus sekä toisten auttaminen ja tukeminen. (Mäkisalo-Ropponen 2016: 9.) Vapautuneessa ja luottamusta herättävässä työilmapiirissä jokaisen työyhteisön jäsenen on miellyttävää työskennellä. Työyhteisön jäsenet kokevat saavansa työyhteisöltä tukea ja saavat jakaa osaamistaan yhteiseen käyttöön. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Hoitotyön ammattikunnan yhteydessä kollegiaalisuudella tarkoitetaan yhteisöä, jolla on sama tavoite. Tässä opinnäytetyössä käytämme kollegiaalisuudesta sanaa yhteisöllinen, mikä tarkoittaa lähes samaa asiaa. Yhteisöllisessä työyhteisössä tietoa ja osaamista jaetaan sekä osataan asettua toisen asemaan. Erilaiset näkemykset sekä mielipiteet sallitaan ja vuorovaikutus on avointa. Työtoverin auttamista pidetään tärkeänä. Tavoitteena on asukkaiden hyvinvointi. (Aalto & Koskimaa & Kurtti & Sillanpää 2015: 44–45.)

Yhteisöllisyys kasvattaa työyhteisön keskinäistä luottamusta sekä vastavuoroisuutta. Yhteisöllinen työyhteisö tavoittelee samaa päämäärää ja toiminta perustuu luottamukseen. Työilmapiiri parantuu kehitettäessä yhteisöllisyyttä, mikä lisää työiloa, eikä vaadi taloudellisia ponnisteluja. (Manka & Larjovuori 2013: 4.) Hoitotyössä yhteisöllisyys tarkoittaa sitä, että työntekijät saavat työyhteisöltä apua ja tukea vaativaan vastuulliseen työhönsä (Mäkisalo-Ropponen 2016: 15). Työyhteisössä, jossa on me-henkeä, luotetaan toisiin ja autetaan työtovereita. Tieto tavoittaa työntekijät ja he kokevat saavansa kunnioitusta. Tämä vastavuoroisuus ja luottamus kasvattavat työskentelyn sujuvuutta ja toimivuutta. (Oksanen 2012: 62.)

Yhteisöllisyyden kokemuksen ajatellaan olevan yhteisöä koossapitävä voima. Konkreettisella toiminnalla voidaan kasvattaa yhteisöllisyyden tunnetta. Oma osallistuminen, yhteisön toiminnan tavoitteiden tärkeys sekä yhteisöön kuuluvien merkitys lujittavat yhteisöllisyyden kokemusta. Ongelmana nykytyöelämässä nähdään postmoderni tyyli, missä on paljon epävarmuutta ja muutoksia. Tällainen työympäristö ei välttämättä mahdollista yhteisöllisyyden kokemukseen. (Kopakkala 2011: 31–32.) Aina yhteisöllisyydelle ei synny edellytyksiä tai sitä yritetään edistää liian suurissa kokonaisuuksissa, milloin yhteinen toimijuus ei ole mahdollista. (Roos & Mönkkönen 2015: 13). Toisaalta myös työntekijöiden omat käsitykset ja odotukset toisiltaan sekä työpaikaltaan on moninaisia. (Kopakkala 2011: 32; Mäkisalo-Ropponen 2011: 99).

Työyhteisössä yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen edellytyksenä on työntekijöiden arvostus ja kunnioitus toisiaan kohtaan. Arvostusta voidaan osoittaa työtovereille antamalla heille myönteistä palautetta, puhumalla arvostavaan sävyyn ja olemalla kiinnostuneita heistä, heidän tekemisistään ja mielipiteistään sekä kysymällä apua ja neuvoja. Myös ottamalla kaikki mukaan päätösten tekoon ja tulevaisuuden suunnitteluun sekä pitämällä huolta siitä, että kaikki saavat tunnustusta hyvin tehdystä työstä osoittaa arvostusta. (Furman & Ahola 2012: 16; Mäkisalo-Ropponen 2016: 115–116.) Myönteiset tunteet työilmapiiriä kohtaan vahvistavat työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja sitoutu-

mista organisaatiota ja työtä kohtaan. Työyhteisön yhteiset onnistumiset lisäävät yhteisöllisyyttä. Kun työntekijä kokee voivansa vaikuttaa asioihin, osaavansa työnsä, olevansa merkityksellisesti osa työyhteisöä ja osallistuvansa johonkin tärkeään, niin hänen myönteiset tunteensa työilmapiiriä kohtaan kasvavat. (Aro 2018: 31.)

### 3.2 Yhteisöllisyyttä edistävät työyhteisötaidot

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten tärkeimpänä taitona pidetään kohtaamisen taitoa (Mäkisalo-Ropponen 2011: 7). Kuitenkin työpaikkojen isoimmat ammatilliset ongelmakohdat löytyvät työntekijöiden keskinäisestä kanssakäymisestä, kommunikaatiosta ja yhteistyöstä (Järvinen 2018: 121). Roosin ja Mönkkösen (2015) mukaan tämän päivän työelämässä tarvitaan työelämätaitoja, mutta ne ovat monesti vähemmän arvostettuja kuin varsinaiset työtehtävät (Roos & Mönkkönen 2015: 13). Työyhteisötaidot muodostuvat esimies- ja alaistaidoista. Esimiestaidot sisältävät taitoja, mitkä liittyvät hyvään esimiestoimintaan. Alaistaidot puolestaan käsittävät työyhteisön jäsenenä olemisen taidot. (Aarnikoivu 2010: 69.)

Työyhteisössä työskentelevillä on erilaisia elämäntilanteita ja toisistaan poikkeavia käsityksiä työstä ja elämästä (Kopakkala 2011: 32; Mäkisalo-Ropponen 2011: 99). Välillä työyhteisöissä on vaikea kohdata ja hyväksyä toisenlaiset todellisuudet. Työyhteisössä jokainen katselee asiaa omasta näkökannastaan, eikä oma visio ole ainoa näkemys. Keskustelemalla yhdessä saadaan yhteisön kanta esille ja voidaan rakentaa työyhteisölle yhteinen näkemys. (Mäkisalo-Ropponen 2011: 99.)

Tarkkonen (2012) on tarkastellut kirjassaan työhyvinvointia johtamistehtävässä, ja tullut siihen johtopäätökseen, että yksi työyhteisön perustekijä on vuorovaikutus. Hänen mukaansa ilman vuorovaikutusta ei ole olemassa mitään yhteisöä. (Tarkkonen 2012: 162.) Ideaalinen keskustelu olisi rakentavaa, toisia arvostavaa sekä rakentavan kyseenalaistamisen hyväksyvä, ilman pelkoa seuraamuksista (Tarkkonen 2012: 162; Aro 2018: 70). Työyhteisön vuorovaikutuksen pitäisi mahdollistaa arjen kohtaamisissa oppiva vuorovaikutus. Oppivassa vuorovaikutuksessa työasioista puhutaan kaikkien kanssa asiallisesti, ketään loukkaamatta ja loukkaantumatta. Työtoverin ja esimiehen asiallisesta palautteesta tai kysymyksestä ei loukkaannuta. Asian puheeksi ottaminen tai kysyminen ei ole arvostelua, vaan se tulisi nähdä arvostamisena. Arvostamattomuudesta kertoo se, ettei uskalleta sanoa suoraan asioista, mutta puhutaan pahaa selän takana. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on taito, jossa voi tulla taitavammaksi. (Mäkisalo-Ropponen 2011: 100.)

Toteutuakseen vuorovaikutus tarvitsee puhumisen lisäksi kuuntelemisen taidon. Kuunteleminen edellyttää kärsivällisyyttä, arkailemattomuutta ja avoimuutta. Moninaisten mielipiteiden omaksuminen ja erilaisuuden sietäminen on työlästä, koska joudumme kaiken aikaa pohtimaan omia käsityksiä. Toisen ajatussuunnan seuraaminen on useasti hidasta ja vaatii kärsivällisyyttä. Monesti kuullaan se mitä halutaan kuulla. Avomielinen kuuntelu vaatii pitäytymisen liian nopeista tulkinnoista, koska se voi torjua olemaisen ajatuksen viesteistä. (Mäkisalo-Ropponen 2011: 102–103.) Kuuntelemalla viestimme arvostusta toisia ja toisten ajatuksia kohtaan. Kun arvostamme muita, ovat he avoimempia ilmaisemaan arvostustaan myös sinulle. (Surakka & Rantamäki 2013: 113.)

Työyhteisöjen oppivassa vuorovaikutuksessa asioille ei ole sitä yhtä ainoaa totuutta (Mäkisalo-Ropponen 2011: 101). Tieto asioista muodostuu vastavuoroisessa suhteessa, missä molemmat osapuolet vaikuttavat ja käsitystä asiasta kootaan yhdessä (Roos & Mönkkönen 2015: 37; Mäkisalo-Ropponen 2011: 102). Työntekijöiden toisilleen antavan palautteen tulisi olla rakentavaa. Rakentava palaute voi olla negatiivista tai positiivista, mutta sen tulee olla asiallista ja koskea työasioita. Palautteen tarkoituksena on Mäkisalo-Ropponen (2014) mukaan kertoa toiselle, miten itse olisi toivonut hänen toimivan ja miksi näin toimiminen olisi hyödyksi sekä kehittää yhdessä ratkaisuehdotuksia. Jos työyhteisössä ei ole palautetta, ei tapahdu oppimistakaan. Tämä vaikuttaa työyhteisön toiminnan surkastumiseen ja työilon häviämiseen. (Mäkisalo-Ropponen 2014: 120.)

Vuorovaikutuksessa toisten kanssa käytetään myös sanatonta viestintää. Sanatonta viestintää ovat muun muassa ilmeet, eleet, asennot, äänensävy ja puhujan sijoittuminen tilaan suhteessa kuulijaan. Keskustellessa sanaton viestintä tukee tai mitätöi sen, mitä on viestimässä. Sanatonta viestintää tapahtuu koko ajan. (Surakka & Rantamäki 2013: 115.) Jos sanallinen ja sanaton viestintä ovat ristiriidassa keskenään, tulkitaan sanaton viesti (Mäkisalo-Ropponen 2014: 120; Silvennoinen & Kauppinen 2007: 46). Työyhteisötaitojen kehittämisellä voidaan edesauttaa työntekijöiden välistä kommunikointia, kykyä puhua ja kuunnella toisia (Manka & Manka 2016:16). Työyhteisötaitoja tulisi kaikkien opetella yhdessä, kuitenkin esimies ja työntekijät omissa rooleissaan (Roos & Mönkkönen 2015: 15).

Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on pyrkimyksenä vaikuttaa toiseen ihmiseen. Viesteillä tavoitellaan toisessa haluttua reaktiota. (Kopakkala 2011: 38.) Furman ja Ahola (2012) kirjoittavat huumorin merkityksestä työyhteisössä. He näkevät sen edistä-

vän vuorovaikutusta, yhdistävän ihmisiä toisiinsa, kasvattavan viihtyvyyttä työyhteisössä ja jopa lisäävän fyysistä terveyttä. (Furman & Ahola 2012: 40–42.) Työyhteisön sisäinen ja ulkopuolinen vuorovaikutus ovat edellytyksenä tulosten aikaansaamiseksi ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi (Roos & Mönkkönen 2015: 144). Avoin kommunikaatio ja luottamus työtovereihin lisäävät yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden kokeminen voi tuoda turvaa haasteellisiin työelämätilanteisiin. (Manka & Manka 2016: 16–17.)

Työyhteisötaidot ovat edellytyksenä toimivalle ja yhdessä tekeväälle työyhteisölle. Työyhteisötaitoihin kuuluvat toisten kunnioittaminen, avoin keskustelu, erilaisten mielipiteiden hyväksyminen ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen. Toisten kunnioittaminen näkyy hyvänä ja kohteliaana vuorovaikutuksena. (Mäkisalo-Ropponen 2016: 114.) Huomaavainen työntekijä tervehtii ja keskustelee kiireessäkin muutaman sanan työkaaverin kanssa. Hän osaa pyytää apua ja auttaa toisia tarpeen vaatiessa. (Työturvallisuuskeskus n.d.) Huomaavaisuus ja toisen ihmisen arvostaminen ovat taitoja, jotka yleensä lisäävät kaikkien työyhteisön jäsenten työhyvinvointia (Virtanen & Sinokki 2014: 211).

Tapa ajatella oman edun sijaan kokonaisuuden kannalta, halu auttaa esimiestä sekä työtovereita liittyvät työyhteisötaitoihin. Täsmällisyys, tunnollisuus, luotettavuus sekä rehellisyys ja yhdessä tekemisen henki ovat tärkeitä taitoja työelämässä. Töissä säilytetään positiivinen asenne, ei vastusteta kaikkea, eikä loukkaannuta, vaikka omia ehdotuksia työyhteisössä ei aina voida tai haluta viedä läpi. Sitoutuneisuus työhön ja työnantajaan kuuluvat työyhteisötaitoihin. Työnantajasta ei tule puhua vahingoittavaa tietoa. (Virtanen & Sinokki 2014: 211.) Hyvin toimiva työyhteisö kohottaa osallistuvien työntekijöiden itsetuntoa ja tunnetta yhteisöllisyydestä (Surakka & Rantamäki 2013: 279).

### 3.3 Työhyvinvointia yhteisöllisyydellä

Työhyvinvointia voidaan tarkastella kokonaisuutena, joka koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö n.d). Yksilön voimavarojen ja työn ollessa tasapainossa syntyy työhyvinvointi (Virtanen & Sinokki 2014: 197).

Virtanen ja Sinokki (2014) kokevat työyhteisön perustehtävän tärkeimpänä asiana työhyvinvoinnin edistäjänä. Tätä tukevat työntekoa palveleva organisaatio, työntekoa tukeva johtaminen, selkeät työjärjestelyt, toimiva vuorovaikutus, sovitut pelisäännöt ja toi-

minnan säännöllinen arviointi. (Virtanen & Sinokki 2014: 163.) Työhyvinvoinnin nähdään vaikuttavan erityisesti työssäjaksamiseen. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen ja työyhteisön ilmapiiri. Hyvinvoinnin lisääntyessä sitoutuminen työhön kasvaa ja poissaolot vähentyvät. Tämä lisää työn tuottavuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.) Työyhteisön hyvinvoinnin perustana toimii terve ja tasa-arvoinen työyhteisö. Terveessä työyhteisössä toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. Työyhteisö kunnioittaa kaikkia jäseniään sukupuoleen, ikään tai kulttuuritaustaan katsomatta. (Suonsivu 2011: 58.)

Sinokki (2016) on tutkinut työmotivaation vaikutusta työhyvinvointiin. Hänestä työhyvinvointiin tulisi panostaa, koska siihen investoiminen tuo moninkertaisen taloudellisen hyödyn. Työyhteisön hyvinvointiin panostaminen kertoo välittämisestä, mikä lisää henkilöstön työmotivaatiota. Hyvinvoivat, motivoituneet työntekijät saavat enemmän ja laadukkaampaa tulosta aikaiseksi. (Sinokki 2016: 43.) Tekemällä työyhteisössä muutoksia tai jättämättä tekemättä, vaikutetaan aina henkilöstön työhyvinvointiin (Aarnikoivu 2010: 95; Tarkkonen 2012: 9). Vaikutukset työhyvinvointiin voivat olla neutraaleja, parantavia tai heikentäviä (Tarkkonen 2012: 9).

Työyhteisöltä saadulta sosiaalisella tuella on iso merkitys työmotivaatioon ja työssäjaksamiseen. Ilmapiiriongelmat työyhteisössä johtuvat yleensä pitkään jatkuneesta stressistä ja se näkyy riitoina, vetäytymisenä, eristäytymisenä ja tunteiden hallinnan vaikeutena. Tämä johtaa virheiden lisääntymiseen, työtehon heikkenemiseen, sairastavuuden ja poissaolojen lisääntymiseen sekä eläkehakuisuuteen. (Sinokki 2016: 97.) Aro (2018) pitää ikävänä asiana sitä, että työilmapiiri saa useimmiten huomiota ainoastaan silloin, kun siinä havaitaan ongelmia. Kuitenkin hyvän työilmapiirin tiedetään parantavan tuloksellisuutta, tuottavuutta, vähentävän stressin kokemista ja työuupumusta sekä suojaavan pitkäaikaissairauksilta ja ennenaikaiselta eläköitymiseltä. (Aro 2018: 24–25.) Hyvä työilmapiiri toimii työntekijöiden työhyvinvoinnin ja terveyden edistäjänä (Mäkisalo-Ropponen 2016: 51; Aro 2018: 25). Sinokki (2011) on tutkimuksessaan tarkastellut sosiaalisen tuen ja työilmapiirin merkitystä työntekijöiden terveyteen. Tutkimuksen tulosten mukaan vähäisellä sosiaalisella tuella ja heikolla työilmapiirillä on vaikutusta terveysongelmien lisääntymiseen, kuten masennukseen ja ahdistuneisuushäiriöihin. (Sinokki 2011: 87–88.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen ajatellaan kuuluvan työntekijöille sekä työnantajalle (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.). Työntekijöillä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin ja työolojen parantamisessa, sillä heidän tulisi kääntyä esimiehensä tai työterveyshuollon

puoleen kokiessaan työkyvyn alenemista. Esimiehen ja organisaation johdon tulisi huolehtia siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus suoriutua heille määritellyistä työtehtävistä. Esimiehellä tulisi olla osaaminen ja välineet työhyvinvointia uhkaavien ongelmien ratkaisemiseksi. (Suonsivu 2011: 63.) Itsensä johtaminen työhyvinvoinnin näkökannasta merkitsee omien suotuisten ja kehitettävien puolien tunnistamista, vastuun ottamista omasta tekemisestä ja sen parantamisesta, sekä taitoa toimia tavoitteellisesti. Toistuva kielteinen asennoituminen kehittää sekä fyysistä että psyykkistä pahoinvointia. Työssään viihtyvä ja työiloa kokeva työntekijä omaa tyypillisesti myönteisen asenteen elämään, ihmisiin ja työn tekemiseen. Perusasenne elämään näkyy siinä, millä tavalla toimimme toisten kanssa. (Mäkisalo-Ropponen 2014: 108–109.)

Yhteisöllisyydellä nähdään positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Yhteisöllisyyttä työyhteisössä voidaan lisätä määrittelemällä työyhteisöön yhteiset hyvät käytännöt. Jokainen työyhteisö luo omanlaisensa käsityksensä siitä, mitä nämä hyvät käytännöt ovat. (Suonsivu 2011: 60–61.) Yhteisöllisyys voi tuottaa työhyvinvointia ja siksi yhteisöllisyyden sekä yhdessä tekemisen edistäminen työyhteisöissä kannattaa. Kun työntekijät itse sekä johto ovat mukana työpaikoilla kehittämässä työelämän laatua, jaksetaan työssä paremmin. Työilmapiirillä on suuri vaikutus työntekijän hyvinvointiin ja terveyteen, koska työpaikalla vietetään noin kolmannes vuorokaudesta. (Mäkisalo-Ropponen 2016: 49–51.)

Hyvinvoiva työyhteisö tukee työssä jaksamista, työhön sitoutumista ja työsuorituksen paranemista. Tämä näkyy työtyytyväisyytenä, henkilöstön pysyvyytenä ja organisaatioon sitoutumisena. Hyvinvoivassa työyhteisössä korostuu yhteenkuuluvuuden tunne. (Furman & Ahola 2012: 10; Suonsivu 2011: 59.) Tämä yhteenkuuluvuuden tunne syntyy läheisyyden kokemuksesta ja työpaikan hyvän yhteishengen kautta (Sinokki 2016: 239). Työyhteisö pyrkii yhdessä saavuttamaan yhteisen päämäärän ja työjako on tasa-puolinen sekä selkeä. Mahdollisista ongelmista uskalletaan puhua avoimesti ja rakentavasti. (Suonsivu 2011: 59.) Työntekijöiden työhyvinvointi on yhteydessä asukkaiden hyvinvointiin ja toisinpäin asukkaiden hyvinvointi vaikuttaa työntekijöiden terveyteen. Ongelmat työntekijöiden työhyvinvoinnissa vaikuttavat asukkaiden huonompana hoitotasapainona ja infektioiden lisääntymisenä. Hyvin toimiva työyhteisö on sitoutunut työhön, mikä näkyy haluna tehdä työtä laadukkaasti. (Oksanen 2012: 127.)



## 4 Monimuotoisen opinnäytetyön toteutus

Monimuotoinen opinnäytetyö vastaa ammatillisesta käytännöstä tulleeseen tunnistettuun tarpeeseen (Vilkkä 2021: 32). Työyhteisön tarpeena oli löytää keinoja työntekijöiden välisen yhteistyön sujuvoittamiseksi. Tämän näimme onnistuvan kehittämällä työyhteisön yhteisöllisyyttä ja sen toteutuvan monimuotoisen opinnäytetyön avulla. Käytännönläheinen monimuotoinen opinnäytetyö mahdollistaa yhteiskehittelymenetelmän käyttämistä opinnäytetyön toteutuksessa. Tällä tavalla voimme ottaa työyhteisön yhteisöllisyyden kehittämiseen mukaan kohderyhmän. Kohderyhmän mukaan ottaminen kehitystyöhön edistää tuotoksen jalkauttamista käytäntöön (Vilkkä 2021: 34).

Monimuotoisessa opinnäytetyössä yhdistetään käytäntöä, teoriaa, tutkivaa otetta työskentelyssä ja tutkimusviestintää raportoinnissa. Tavoitteena monimuotoisessa opinnäytetyössä on konkreettinen tuotos. Tuotos voi olla muun muassa esine, opas, ohjekirja, tapahtuma, näyttely, kokous tai portfolio. Tuotos ei yksinään riitä monimuotoiseksi opinnäytetyöksi. Opinnäytetyön raportti kirjoitetaan tuotoksen tekemisestä. (Vilkkä & Airaksinen 2004: 6–8.) Tässä opinnäytetyössämme tuotosta ei ollut määritelty etukäteen, johtuen yhteiskehittelymenetelmän tuloksen ennalta-arvaamattomuudesta.

Alan teorioista lähtevä tarkastelutapa ohjaa ja perustelee monimuotoisessa opinnäytetyössä käytettyjä valintoja. Tietoperusta, jonka avulla tarkastellaan opinnäytetyön aihetta, kertoo, miten aihetta lähestytään, käsitellään ja mitä vasten tehdään valintoja. (Vilkkä & Airaksinen 2003: 42.) Opinnäytetyössä käytettiin tietoperustana yhteisöllisyyttä, työyhteisötaitoja ja työhyvinvointia. Vilkan ja Airaksisen (2004) mukaan opinnäytetyön aihepiiri monimuotoisessa opinnäytetyössä rakentuu jo opitun tiedon ja taidon rinnalle. Tiedot ja taidot on hankittu opiskelun ja työharjoittelun avulla. Näitä tietoja ja taitoja koetellaan niin, että ymmärrys aiheesta kasvaa. (Vilkkä & Airaksinen 2004: 16.) Tuotos ja opinnäytetyönraportti kertovat, miten sovellamme tutkimuksellisia ja ammatillisia tietoja ja taitoja (Vilkkä 2021: 34).

### 4.1 Menetelmänä yhteiskehittely

Yhteiskehittelylle ei ole yhtenäistä määritelmää, vaikka se onkin laajasti käytetty kehittämisen menetelmä. Yhteiskehittely mahdollistaa erilaisissa asemissa olevien henkilöiden tasavertaisen osallistumisen kehittämistyöhön. (Nieminen 2020.) Työyhteisöistä löytyy paljon niin sanottua hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon ajatellaan muodostuvan työ-

kokemuksen ja lisääntyvän osaamisen myötä (Pohjalainen 2012:1). Tämän tiedon jakamiselle työyhteisöissä täytyy antaa tilaa ja mahdollisuus (Kulmala 2017: 13). Katsoimme, että yhteiskehittely on sopiva menetelmä toteuttaa yhteistyötä yksikön työntekijöiden kanssa, sillä juuri tällä menetelmällä voidaan mahdollistaa kaikkien osapuolten tasavertainen nähdäksi ja kuulluksi tuleminen. Näin myös hiljaisemmilla ja syrjäänvetäytyvillä henkilöillä on mahdollisuus tuoda mielipiteensä ja ajatuksensa esille. Niemisen (2020) mukaan yhteiskehittelyllä on mahdollista vastata työelämässä alati tapahtuviin muutoksiin. Yhteiskehittelyn keinoin voidaan löytää uusia ja innovatiivisia tapoja suorittaa tehtäviä. (Nieminen 2020.)

Yhteiskehittäminen hyödyntää henkilöstön kehittämispotentiaalia ja mahdollistaa ongelmien kohtaamista luovin keinoin. Kehittyminen mahdollistuu, kun työtä toteuttavat tekijät löytävät uusia, heitä innostavia tapoja toimia yhdessä ja jatkokehittää toimintaansa. Yhteiskehittämisessä eri toimijat kuuntelevat toisiaan ja yhdessä pyrkivät löytämään uudenlaisia ja toimivampia toimintamalleja. Yhdessä työskentely mahdollistaa työntekijöiden työskentelytavoissa syntyviä muutoksia, jotka voivat edesauttaa heidän välisiä suhteitaan ja yhteneväisiä toimintamalleja. (Kauppila & Hietala 2018: 139–141.)

Harra, Mäkinen ja Sipari (2012) kirjoittavat yhteiskehittelyn sopivan hyvin työyhteisöjen toiminnan kehittämiseen (Harra & Mäkinen & Sipari 2012: 6). Näemme yhteisöllisyyden lisäämisen työyhteisössä nimenomaan kehittävän työyhteisön toimintaa. Siksi yhteiskehittelyn keinot valikoituivat opinnäytetyössä käyttämiemme työpajojen malliksi. Yhteiskehittelyn etuina nähdään yhteisöllisen osaamisen hyödyntäminen ja käyttöön saattaminen (Harra & Mäkinen & Sipari 2012: 6). Yhteisöllisyyttä kehitettäessä koimme tärkeäksi, että jo kehittämisprosessin aikana saatiin ryhmissä yhteisöllisyyden tuomat hyödyt näkyviksi.

Yhteiskehittelyn keinona tässä opinnäytetyössä käytettiin työpajoja. Työpajojen tavoitteena oli saada työntekijöiden oma ääni ja tunteet kuuluviin. Koimme, että työpajat olivat hyvä ja toimiva keino työyhteisön yhteisöllisyyden edistämiseksi, koska yhteiskehittäminen mahdollistaa osallistujilleen osallisuuden kokemuksen, tunteen yhteisöllisyydestä sekä edistää vuorovaikutusta osallistujien välillä (Hietala 2018: 136). Työpajoissa työntekijöillä oli mahdollista ilman työn tuomia kiireitä istua rauhassa alas ja pohtia oman työyhteisön hyviä puolia sekä kehittämisen kohteita.

Yhteiskehittelyn onnistumisen kannalta on tärkeää, että yhteiskehittelyyn osallistuu eri taustan omaavia henkilöitä omanlaisine näkemyksineen ja mielipiteineen. Yhteiskehit-

telyssä voidaan hyödyntää erilaisia työskentely- ja menettelytapoja. Yhteisille keskusteluille tulee varata riittävästi aikaa. Keskustelussa rakennetaan yhteistä ymmärrystä erilaisten näkökulmien, ehdotuksien ja ratkaisujen kautta. Yhteiskehittelytilaisuudessa ilmapiiri pidetään rentona ja tasavertaisena, ja kaikkien osallistujien mielipidettä arvostetaan yhtä paljon. Osallistujien ammattinimikkeitä ei ole syytä korostaa, koska jokaisen osallistujan olisi tarkoitus uskaltaa ilmaista omat mielipiteensä. Kaikille mielipiteille täytyy antaa tilaa, myös niille, jotka ovat eriäviä muista. (Alhonen & Lintula 2020.)

## 4.2 Fasilitointi ohjaa tuloksellisuuteen

Työpajojen toteutuksessa hyödynnettiin fasilitointia. Fasilitointi on ryhmälähtöistä työskentelyä, minkä tarkoituksena on tehdä ryhmän työskentelystä vaivattomampaa lisäämällä ryhmän luovuutta ja tuomalla kaikkien osaaminen mukaan. Fasilitaattorina eli ryhmän vetäjänä toimivan henkilön tehtävänä on varmistaa kaikkien ideoiden tasapuolinen käsittely, huomioida ajan tehokas käyttö ja ennen kaikkea sitouduttava tuloksen syntymiseen. (Summa & Tuominen 2009: 8–9.) Fasilitoinnin avulla osallistujien on helppompaa saavuttaa avoin ja suora vuorovaikutus myös itselleen vieraampien henkilöiden kanssa (Hietala 2018: 130).

Fasilitointia käytetään silloin, kun ryhmältä löytyy jo ennakoon tietoa asian ratkaisemiseksi. Fasilitoinnin pääsisältö on löytää ryhmälle oikea työskentelytapa, minkä avulla ryhmä saadaan toimimaan rakentavasti. Fasilitaattori vastaa ryhmän toiminnan etenemisestä eli prosessista. Fasilitaattori on sisällön suhteen neutraali, mutta hänen suunnittelemansa tehtävät ryhmälle voivat tähdätä tiettyyn päämäärään. (Nummi 2007: 17–18.)

Fasilitointi on neutraalia ohjaamista ryhmäprosessissa. Ryhmän sisällön aikaansaamisesta vastaavat osallistujat. He myös kantavat vastuun tekemistään päätöksistä ja toimenpiteistä tai niiden tekemättä jättämisestä. Fasilitaattori avustaa ja kannustaa ryhmän työskentelyä, mutta ei puutu asiasisältöön. Hän hahmottelee ryhmätyöprosessin sekä valitsee siihen sopivat työkalut. Fasilitaattori huolehtii, että ryhmän koko kapasiteetti tulee hyödynnettyä ja tavoitteet saavutetaan. (Kantojärvi 2012: 11; Summa & Tuominen 2009: 10.)

## 4.3 Luovan ratkaisun prosessi yhteiskehittelypajoissa

Yhteiskehittelypajoissa käytettiin luovan ongelmanratkaisun prosessia. Kantojärvi (2012) mainitsee kirjassaan luovan ongelmanratkaisuprosessin sopivan tilanteeseen,

missä ongelman ratkaiseminen tarvitsee mielikuvitusta ja monien vaihtoehtojen huomiointia (Kantojärvi 2012: 11). Luovan ongelmanratkaisun prosessin avulla voidaan määritellä ongelmia tai haasteita uudelleen ja löytää uusia ajatuksia sekä saada ratkaisut käytännön toiminnaksi (Kantojärvi 2012: 18).

Luovan ongelmanratkaisun prosessi jaetaan kolmeen vaiheeseen. Nämä ovat haasteen selkeyttäminen, ratkaisujen kehittäminen ja toimenpiteiden valmistelu. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa, haasteen selkeyttämisessä, luodaan yhteinen käsitys haasteista ja mahdollisuuksista. Toisessa vaiheessa etsitään ratkaisuja ensimmäisessä vaiheessa esille nousseille haasteille. Prosessin viimeisenä vaiheena on toimenpiteiden valmistelu. Siihen sisältyy toimenpiteitä, millä asia viedään käytäntöön ja mahdollisen vastarinnan käsittely. (Kantojärvi 2012: 28.)

Opinnäytetyössä luovan ongelmanratkaisun prosessi toteutettiin kolmena erillisenä yhteiskehittelytyöpajana. Työpajat nimettiin luovan ongelmanratkaisun prosessin mukaan tiedonkeruupajaksi, ideointipajaksi ja toimenpidepajaksi. Kantojärvi (2012), joka on tutkinut kirjassaan luovaa ongelmanratkaisua, pitää tärkeänä, että jokainen prosessin vaihe käydään läpi. Yhdenkin vaiheen pois jääminen voi vaikuttaa luovan ongelmanratkaisun prosessin lopputulokseen. (Kantojärvi 2012: 30.)

Työpajoissa kerätiin aineistoa, jota työntekijät pajojen aikana tuottivat. Lisäksi käytettiin luonnollisten vuorovaikutustilanteiden aikana syntyneitä aitoja keskusteluja ja havaintoja. Vilkan (2006) mukaan havainnoimalla voidaan kerätä tietoa ja tuottaa uusia havaintoja. Olemassa oleva tieto ja teoria ohjaavat havainnoita (Vilkka 2006: 9). Havainnoimalla on mahdollista saada tietoa yksilön sekä ryhmän käyttäytymisestä ja toiminnasta. Havainnointi sopii käytettäväksi ennalta-arvaamattomiin ja nopeasti muuttuviin tilanteisiin muiden tiedonkeruumenetelmien lisäksi. (Vilkka 2006: 37–38). Yhteiskehittelyn ennalta-arvaamattomuuden vuoksi, havainnoinnin koettiin olevan työpajoissa kerätyn aineiston lisäksi toimiva tapa kerätä tietoa ryhmästä ja sen sisällä toimivien yksilöiden toiminnasta työpajojen aikana. Havainnot ja keskustelut koottiin yhteen heti työpajatyöskentelyn jälkeen.

Koronatilanteesta johtuen yksittäisiin pajoihin osallistuneiden henkilöiden määrä oli rajattu kahdeksaan. Jokaiseen pajaan osallistuivat eri henkilöt. Ennen pajojen toteutusta perehdyttiin yhteiskehittelyyn ja fasilitointiin. Ryhmän ohjaamisessa hyödynnettiin fasilitointia. Roolijakona pajoissa oli toisen opinnäytetyöntekijän toimiminen ohjaavana fasilitaattorina, jonka roolina oli ohjata tilaisuutta ja toimintoja. Toisen fasilitaattorin rooli oli havainnoida ryhmän työskentelyä ja tarpeen mukaan osallistua toimintaan esittämällä

keskustelua virittäviä kysymyksiä. Tällä pyrittiin varmistamaan neutraali fasilitointi, jokaisen osallistujan mahdollisuus vaikuttaa yhteisöllisyyden kehittämiseen sekä pajojen tuloksellisuus. Työskentelyn ollessa aidosti osallistava mainitsee Kantojärvi (2012) sitoutumisen tulevan luonnostaan. Fasilitaattori voi vaikuttaa osallistujien innostamiseen menetelmävalinnoillaan ja toimintatavallaan. Kun osallistajat ovat innostuneita ja tuntevat asian omakseen, sitoudutaan myös toimenpiteisiin. (Kantojärvi 2012: 212–213.)

Pajat järjestettiin palveluasumisen yksikön liikuntasalissa. Koronatilanteesta johtuen osallistujille oli varattu neljä pöytää sopivin välimatkoin ja kaksi tuolia pöytää kohden. Työntekijöitä ohjeistettiin jakautumaan pöytiin siten, että yhden pöydän ääressä istuisi kaksi eri tiimeissä työskentelevää työntekijää. Jokaiselle omat post-it-laput ja tussit olivat valmiina pöydissä. Jokaista yhteiskehittelytyöpajaa varten oli varattu aikaa kaksi tuntia. Ensimmäisen yhteiskehittelypajan teemaksi olimme valinneet yhteisöllisyyden, ja pajan alkuun pidimme aiheesta tiiviin informaation. Toisen ja kolmannen yhteiskehittelypajojen teemat valikoituivat, yhteiskehittelyn ennalta-arvaamattomuudesta johtuen, edellisten pajojen aikana syntyneiden aineistojen ja havaintojen analysoinnin tuloksena.

Työpajojen toteutusta arvioitiin jokaisen työpajan jälkeen ennakkoon sovittujen kriteerien pohjalta. Arvioinnin tavoite oli saada osallistujien palaute työpajan toteutuksesta, ja saadun palautteen pohjalta muokattiin seuraavan työpajan toimintaa. Työpajan arvioinnissa pyydettiin palautetta opinnäytetyöntekijöiden toiminnasta ja aiheeseen perehtyneisyydestä, osallistujien oman näkemyksen esille saamisesta ja pajan sisällöstä sekä toiminnasta. Kirjallinen palaute kerättiin anonyymisti ennakkoon laaditulla lomakkeella.

#### 4.3.1 Tiedonkeruupaja

Mankan (2016) mukaan työyhteisössä yhteisöllisyyden kehittäminen on hyvä aloittaa siitä, että yhteisö miettii kehitystyölleen ensin yhteiset tavoitteet. Keskusteluissa on hyvä keskittyä enemmän siihen, mikä yhteisössä on hyvin, kuin siihen mikä on huonosti tai ei toimi. (Manka & Manka: 2016: 96.)

Ensimmäisen yhteiskehittelytyöpajan tarkoituksena oli kerätä tietoa arjessa havaittavista asioista. Alkuun mietittiin mikä arjessa toimii ja tämän jälkeen, mitkä asiat kaipaisivat muutosta.

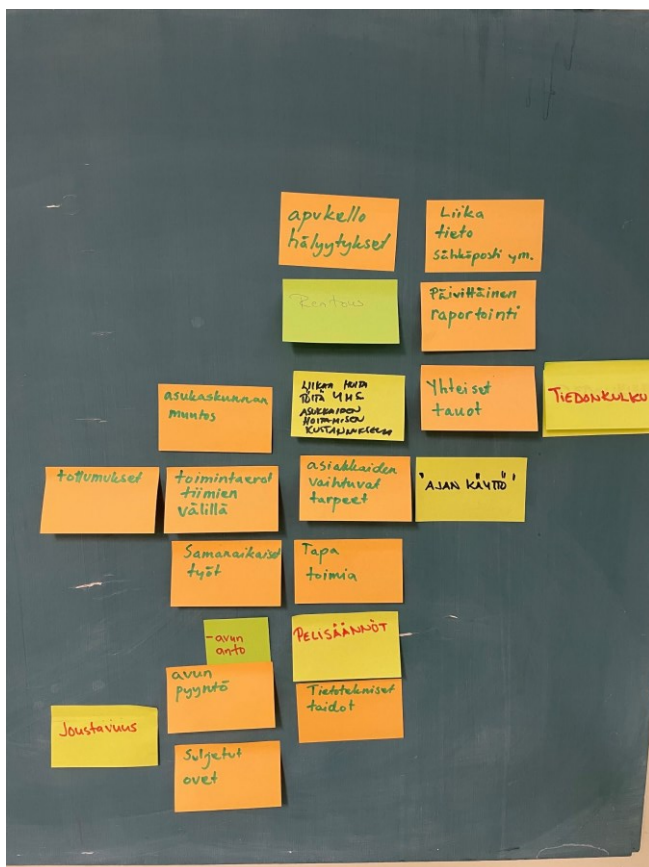
Paja aloitettiin kertomalla hieman omista taustoistamme, tekeillä olevasta opinnäytetyöstä ja yksikön sekä meidän opinnäytetyöntekijöiden välisestä yhteistyöstä. Yhteisöllisyyttä kehittävän tuotoksen aikaansaaminen mainittiin pajojen tavoitteena. Jatkoimme puhumalla yhteiskehittelymenetelmästä ja tulevista yhteiskehittelytyöpajoista tarkoituksineen ja tavoitteineen. Pajoihin osallistujilta ei kysytty nimiä tai työrooleja, koska yhteiskehittelymenetelmän mukaisesti kaikki osallistujat olivat tasavertaisia. Alkuun osallistujien kanssa keskusteltiin yhteisöllisyydestä, ja mitä yhteisöllisyys on heidän mielestään. Tämän jälkeen avattiin yhteisöllisyyden käsitettä tutkitun teorian pohjalta, jolloin kaikille saatiin yhteinen ymmärrys asiasta.

Ensimmäisenä harjoituksena oli nähdä yhteisöllisyyden hyödyt ja rentouttaa tunnelmaa. Jokaiselle osallistujalle oli jaettu kynä ja post-it-lappuja. Kukin kirjoitti itsenäisesti post-it-lapulle, niin monta käyttötarkoitusta kasvomaskille, kuin 3 minuutissa ehti. Tämän jälkeen käytiin läpi, montako käyttötarkoitusta kukin sai. Seuraavaksi sama tehtiin pienissä ryhmissä ja aikaa oli varattuna 5 minuuttia. Tämän jälkeen käytiin tulos läpi. Viimeiseksi koko ryhmä mietti yhdessä maskille käyttötarkoituksia. Käyttötarkoitukset käytiin ääneen läpi. Tässä harjoituksessa oli tarkoitus huomata ryhmätyöskentelyn hyödyt. Ryhmän yhteistulos on enemmän, kuin yksilöiden yhteen laskettu tulos. Kuunnellessa muiden ideoita omatkin ideat lisääntyvät, mikä on yhteisöllistä oppimista.

Seuraavaksi orientoiduttiin päivän aiheeseen ja selkeytettiin asiat, mihin työyhteisössä kaivattaisiin muutosta. Tässä käytettiin kuvakortteja. Jokainen sai valita kortin, mikä hänestä parhaiten kuvasi heidän työyhteisöään. Kukin sai vuorollaan kertoa, miksi valitsi juuri sen kortin.

Ongelmanratkaisumenetelmäksi valikoitui juurisyyanalyysi. Menetelmää muokattiin vastaamaan työpajan tarpeita. Käytössä oli kolme isoa kartonkia, jotka kiinnitettiin seinälle vierekkäin. Osallistujilla oli post-it-laput ja kynät. Ensimmäiseksi kartongille kerättiin asioita, mitkä työyhteisössä toimii. Osallistujat kirjoittivat yhden asian yhdelle post-it-lapulle, ja kiinnittivät sen seinän, vasemmanpuoleiseen kartonkiin. Vasemmanpuoleisessa kartongissa olivat asiat, mitkä työyhteisössä toimivat. Seuraavaksi kerättiin keskimmäiseen kartonkiin havaintoja nykytilasta, oireita, mikä on pielessä, ja sellaisia asioita, jotka ovat arjessa havaittavia. Keskimmäisessä kartongissa olivat asiat, jotka työyhteisössä eivät toimineet. Työyhteisön tosiasiat olivat nyt seinällä, se mikä toimii ja ei toimi. Kun osallistujille ei tullut enää mieleen oireita, aloitettiin yhdessä käymään lappuja läpi. Samankaltaiset laput niputettiin yhteen, jonka jälkeen aiheet, jotka olivat saaneet paljon lappuja, nostettiin käsiteltäväksi oikeanpuoleiseen kartonkiin. Ratkaisuja et-

sittiin mm. kysymyksillä ”miksi”, ”mikä on tähän johtanut” ja ”mitkä ovat vaikuttaneet tämän syntymiseen”? Vastauksia kysymyksiin löytyi usein jo valmiiksi kirjoitetuista post-it-lapuista seinällä. Lopuksi ryhmän tuli valita ne asiat, jotka ratkaisemalla ongelma ei tule vain ratkaistuksi, vaan sen uusiutuminen estetään.



Kuva 1. Juurisyyanalyysin tulosta.

Viimeisenä harjoituksena teimme janan. Janalla selvitimme osallistujien käsityksen siitä, vastaako tänään esiin nousseet oireet heidän omaa näkemystään. Fasilitaattori näytti janan selkeästi kulkemalla sen päästä päähän. Janan ääripäät olivat: ”olen täysin samaa mieltä työyhteisömme kehittämistarpeista” sekä ”olen aivan erimieltä, ei tarvetta kehittämiselle”. Tämän jälkeen osallistujia pyydettiin asettumaan janalle siihen kohtaan, mikä vastasi heidän omaa näkemystään kehittämistarpeista.

Työpaja toteutui suunnitellussa aikataulussa alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Työpaja tuotti avoimia luottamuksellisia keskusteluja, joiden avulla tunnistettiin vaivattomasti työyhteisön vahvuuksia ja ongelmakohtia. Ilmapiiri pajassa oli alusta asti vapautunutta, ja osallistujat olivat innostuneita työpajaan osallistumisesta ja aiheesta. Osallistujien kehonkielestä, ilmeistä ja liikehdinnästä oli havaittavissa positiivisia reaktioita.

Osallistujilla oli selkeä ja yhtenäinen käsitys työyhteisön kehittämisen kohteista. Ydinongelmiksi nousivat puuttuvat pelisäännöt ja tiedonkulku. Pelisääntöjen puuttumisen koettiin aiheuttavat työn epätasaista jakautumista ja ongelmia tiimien välisessä yhteistyössä. Tiedonkulun ongelmien koettiin johtuvan suurimmaksi osaksi siitä, että tietoa välittyy monen eri kanavan kautta ja päivän pystypalaverien tieto jää vain suullisesti eteenpäin jaettavaksi.

Pajan lopuksi keräsimme osallistujilta anonyymisti kirjallista palautetta (Liite 3.). Saadun palautteen perusteella työpajasta koettiin olleen hyötyä yhteisöllisyyden kehittämisessä. Osallistujille jäi positiivinen tunne, ja kaikki osallistajat kokivat tulleen kuuluksi ja ymmärretyksi. Pajan sisältöä pidettiin hyödyllisenä ja kehittämistyötä eteenpäin vievänä, kuten tuli esille palautteista:

Opinnäytetyöntekijöiden perehtyneisyys ja asiantuntijuus näkyi hyvin. Asia oli sisäistetty. Alustus ja ohjaus vastasivat asiaan.

Opinnäytetyöntekijät olivat osaavia ja keskustelemalla saivat hyvän ilma-  
piirin. Jäi hyvä mieli.

Työpajan aikana tuotetun juurisyyanalyysin tulos vietiin osastolle kaikkien nähtäväksi ja kommentoitavaksi. Kommentit oli mahdollista jättää lisäämällä punainen post-it-lappu kartongille. Punaisia lappuja ei ollut käytetty itse pajassa, ja näin uudet kommentit olivat helposti huomattavissa. Lisäksi hoitotyön esimiehen kanssa sovittiin, että asiasta keskustellaan päivittäisien pystypalaverien aikana. Näin mahdollistettiin kaikkien työntekijöiden osallistuminen jokaiseen kehittämistyön vaiheeseen.

#### 4.3.2 Ideointipaja

Toisen työpajan teemana oli työyhteisötaidot. Työyhteisötaitoihin oleellisesti kuuluu hyvä vuorovaikutus. Hyvä vuorovaikutus on taito, jota on mahdollista kehittää, harjoitella ja oppia lisää (Nikula & Rannikko 2010: 21). Vuorovaikutus on ihmisten välistä kanssakäymistä, ja kanssakäymisen avulla mahdollistetaan viestien siirtymistä henkilöiltä toisille. Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluvat toisten kuunteleminen ja kunnioittaminen, myönteinen asennoituminen, kyky muodostaa omia mielipiteitä ja taito olla tekevä pikaisia johtopäätöksiä. (Nikula & Rannikko 2010: 17–21.) Toisen yhteiskehittelytyöpajan tarkoituksena oli kehittää ideoita ja ratkaisuja ensimmäisessä pajassa esiin nostettuihin epäkohtiin. Epäkohdiksi tiedonkeruupajassa oli nostettu pelisäännöt ja tiedonkulku.



Pajan aloituksessa kerrottiin hieman omista taustoistamme, tekeillä olevasta opinnäytetyöstä ja yksikön sekä meidän opinnäytetyöntekijöiden välisestä yhteistyöstä. Yhteistyön tavoitteena kerrottiin olevan yhteisöllisyyttä kehittävän tuotoksen aikaansaaminen pajojen aikana. Työskentely aloitettiin käymällä läpi ensimmäisen yhteiskehittelypajan tuotokset sekä viikon aikana yksikön työntekijöiltä tulleet lisäykset tuotokseen. Tästä jatkettiin puhumalla yhteiskehittelymenetelmästä ja tulevasta toimenpidepajasta tarkoituksineen ja tavoitteineen. Pajoihin osallistujilta ei kysytty nimiä tai työrooleja, koska yhteiskehittelymenetelmän mukaisesti kaikki osallistujat olivat tasavertaisia.

Tiedonkeruupajassa esiin nousi työyhteisössä ilmeneviä epäkohtia yhteistyössä, avunannossa ja joustavuudessa. Ideointipajan alkaessa kerroimme työyhteisötaidoista, mitä niillä tarkoitetaan ja mitä ne käytännössä ovat. Ensimmäisenä harjoituksena oli antaa vierustoverille positiivista palautetta. Harjoituksen tarkoituksena oli harjoitella palautteen antamista ja vastaanottamista. Samalla se toimi tunnelman kohottajana. Palautetta sai hetken pohtia ja kirjoittaa tarvittaessa pöydällä olleisiin post-it-lappuihin. Tämän jälkeen käytiin yhdessä läpi kaikkien palautteet. Työpajan aiheeseen orientoiduttiin kuvakorttien avulla. Jokainen valitsi sivupöydälle levitetyistä korteista sen kortin, mikä mielestään parhaiten kuvasi yksikön työyhteisötaitoja: yhteistyötä ja vuorovaikutusta työkavereiden kanssa. Osallistujien valitsemat kortit käytiin vuorotellen läpi.

Seuraavaksi aloitettiin käsittelemään negatiivisen aivoriihen avulla edellisessä tiedonkeruupajassa esiin nostettuja epäkohtia, tiedonkulkua ja pelisääntöjä. Negatiiviseen aivoriihimenetelmään päädyttiin, koska ryhmien on yleensä helpompi heittäytyä negatiiviseen ideoimiseen. Negatiivinen aivoriihi vapauttaa tunnelmaa ja vähentää kritiikkiä ideointia kohtaan (Kantojärvi 2012: 58). Seinälle oli nostettu kaksi kartonkia. Vasemmanpuoleiseen kartonkiin kerättiin ideoita, miten kaikki saadaan menemään pieleen ja miten asiat saadaan varmasti epäonnistumaan. Osallistujat kirjoittivat post-it-lappuun yhden asian kerrallaan ja kiinnittivät sen vasemmanpuoleiseen kartonkiin. Tämän jälkeen aloitettiin käymään yhdessä läpi post-it-lapussa olevia epäonnistumisideoita ja pohtimaan ratkaisuja, miten nämä epäonnistumiset eivät toteutuisi. Fasilitaattori kirjoitti ideoidut ratkaisut oikeanpuoleiseen kartonkiin. Ratkaisuista sovittiin yhdessä neljä jatkojalostettavaa ideaa.

Tästä jatkettiin negatiivisen aivoriihen avulla ratkaistujen ideoiden jatkojalostaminen kahvilamenetelmällä, jota oli muokattu tarpeisiin sopivaksi. Jokaiseen pöytään jaettiin oma iso kartonki, mihin fasilitaattori oli kirjannut yhden yhdessä sovituista negatiivisen aivoriihen ratkaisuideoista. Pöydässä olevan parin tehtävänä oli kuvata kartonkiin idea,

mitä hyvää ideassa on ja miten idean toteutuminen voisi olla mahdollista. Tämän jälkeen kartongit vaihdettiin viereisen pöydän kanssa. Seuraavaksi uuden parin tarkoituksena oli tuottaa lisää ideoita, miten ratkaisu voitaisiin viedä käytäntöön, kritisoida jo aikaan saatua ehdotusta tai pohtia ehdotuksen yksityiskohtia. Lopuksi kävimme yhdessä kaikki ehdotukset läpi. Tarkoituksena oli yhdessä valita toteutettavat ratkaisut, millä työyhteisön yhteisöllisyyttä voisi lähteä kehittämään.



Kuva 2. Työpajatyöskentelyä ideointipajassa.

Loppuhuipennuksena pajassa oli paperilennokkiharjoitus. Harjoituksessa kirjoitettiin A4-paperille ajatuksia kuluneesta päivästä. Ajatukset saivat liittyä työhön, pajaan tai ihan mihin itse halusi. Tämän jälkeen paperista taiteltiin paperilennokki ja lennokka lennätettiin liikuntasalin lattialle. Jokainen vuorollaan poimi jonkun toisen lennättämän lennokin. Seuraavaksi kukin luki vuorollaan ääneen, mitä lennokkipaperissa luki.

Myös toinen työpaja toteutui suunnitellussa aikataulussa ja alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Työpaja tuotti runsasta keskustelua ja pohdintaa oman työyhteisön toimintatavoista ja työyhteisötaidoista. Työpajan alussa osallistujilla oli erilaisia tapoja suhtautua pajaan. Osa osallistujista vaikutti aidosti kiinnostuneilta ja innostuneilta työpajasta

ja sen aiheesta. Osa taas vaikutti varautuneilta ja jännittyneiltä tulevan työpajan suhteeseen. Kaksi ensimmäistä harjoitusta osoittautuivat osalle osallistujista haasteelliseksi. Työkaverille positiivisen palautteen antaminen koettiin vaikeaksi, eikä osa osallistujista kokenut mielekkään kommentoida kuvaharjoituksessa valitsemaansa kuvaa.

Alun jännittyneisyyden jälkeen kaikki osallistujat keskustelivat ja toivat omia ideoitaan esille vapautuneesti. Myös kriittistä palautetta annettiin, mikäli toisen esiin tuoma ajatus tuntui itselle vieraalta. Toisaalta taas ryhmässä oltiin valmiita keskustelemaan ja kuuntelemaan toisten perustelut yhteisen ymmärryksen löytymiseksi. Työpaja tuotti runsaasti ideoita siitä, kuinka ensimmäisessä työpajassa nostettuja ongelmakohtia voitaisiin lähteä kehittämään parempaan suuntaan. Tiedonkulun kehittämiseen löytyi ideoita runsaasti, myös toimintatapoihin, pelisääntöihin ja osaamisen kehittämiseen liittyen nostettiin ideoita esille. Vaikka ideoita kehittämiseen löytyi paljon, ei ryhmältä noussut ratkaisua mahdollisesta työkalusta tai tuotoksesta, jolla ideoita voitaisiin lähteä työyhteisössä viemään eteenpäin. Näin ollen seuraavan työpajan tuotoksen hahmottelu jäi opinnäytetyöntekijöille.

Osallistujilta saatu palaute työpajan jälkeen oli positiivista (Liite 4.). Osallistujat kokivat tulleen kuulluksi ja työpajan sisällön vastanneen aiheeseen. Työpajoja pidettiin hyvänä tapana edistää työyhteisön yhteisöllisyyttä ja niiden arveltiin kehittäväen jatkossa hyvää tulosta. Toisaalta palautteen mukaan kolme työpajaa pidettiin vähäisenä määränä yhteisöllisyyden ja yhteisten pelisääntöjen löytymiselle:

Tunsin tulleen kuulluksi. Oli myös mukavaa, että kaikki osallistui.

Oli mielenkiintoista pohtia ja kuunnella toisten näkökulmia asioista.

Kaikki työpajassa nousseet kehittämisen ideat koottiin yhteen kartongille, joka pajan jälkeen vietiin osastolle kommentoitavaksi. Kommentit oli mahdollista jättää lisäämällä punainen post-it-lappu kartongille. Punaisia lappuja ei ollut käytetty itse pajassa, näin uudet kommentit olivat helposti huomattavissa. Näin jokaisella työyhteisön jäsenellä oli mahdollisuus kommentoida työpajassa tuotettuja ideoita ja lisätä omat kommenttinsa. Myös työpajassa mukana olleilla työntekijöillä oli mahdollisuus halutessaan lisätä kommenttinsa.

### 4.3.3 Toimenpidepaja

Viimeisen pajan teemaksi nousi työyhteisön pelisäännöt. Tarkkosen (2014) mukaan työyhteisön määritellyt ja noudatettavissa olevat pelisäännöt edistävät tiedonkulkua, yhteistyötä, keskinäistä ymmärrystä, toisten asiallista kohtelua ja kokonaistuloksellisuutta. Pelisääntöjen yhdessä luominen ei yksinään riitä, vaan niiden noudattamiseen tulee kaikkien sitoutua. Pelisääntöihin sitoutumista ja noudattamista voidaan varmistaa asettamalla ne käyttöön palvelussuhteen velvollisuuksina. (Tarkkonen 2014: 123–124.) Toimenpidepajan tarkoituksena oli tuottaa tuotos, jonka avulla työyhteisön yhteisöllisyyttä voitaisiin kehittää. Ensimmäisessä yhteiskehittelytyöpajassa ongelmakohtiksi nostettiin tiedonkulku ja yhteisten pelisääntöjen puuttuminen. Toisen yhteiskehittelytyöpajan tuloksena löytyi keinoja tiedonkulun ja pelisääntöjen kehittämiseen. Viimeisen yhteiskehittelytyöpajan tarkoituksena oli tehdä toimenpiteitä yhteisöllisyyttä kehittävän tuotoksen eteen ja saada tuotos yksikön käyttöön.

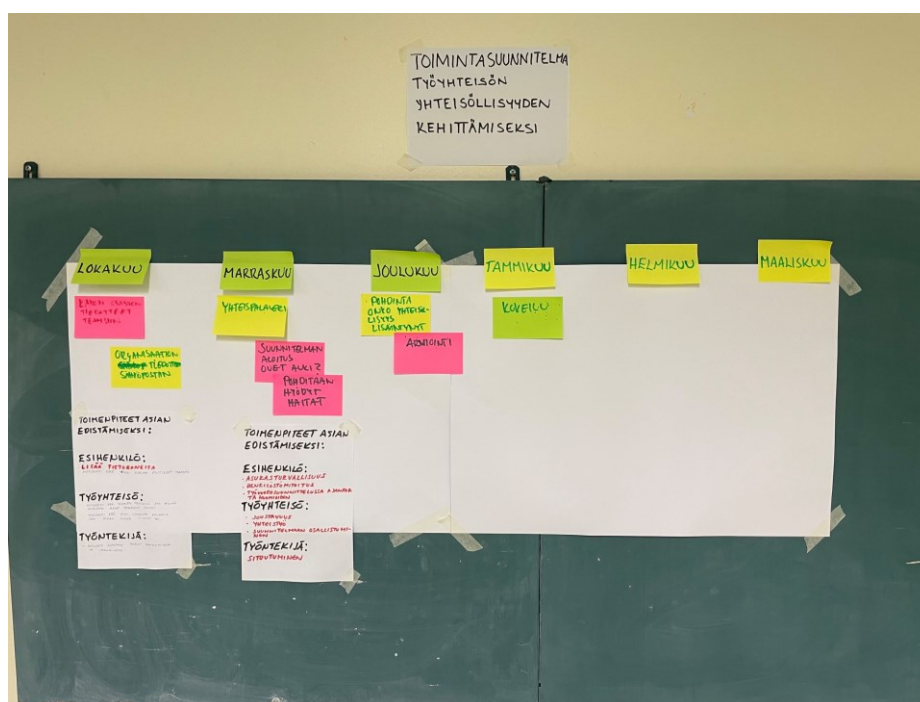
Toimenpidepaja aloitettiin kertomalla taustoistamme, tekeillä olevasta opinnäytetyöstä ja yksikön sekä opinnäytetyöntekijöiden välisestä yhteistyöstä. Yhteistyön tavoitteena olevan yhteisöllisyyttä kehittävän tuotoksen aikaansaaminen mainittiin pajojen tavoitteena. Työskentely aloitettiin käymällä läpi ensimmäisen ja toisen yhteiskehittelypajan tuotokset sekä viikon aikana yksikön työntekijöiltä tulleet lisäykset edellisen viikon tuotokseen. Tästä jatkettiin keskustelemalla yhteiskehittelymenetelmästä ja päivän yhteiskehittelytyöpajasta, sen tarkoituksesta ja tavoitteista. Pajoihin osallistujilta ei kysytty nimiä tai työrooleja, koska yhteiskehittelymenetelmän mukaisesti kaikki osallistujat olivat tasavertaisia.

Ennen ensimmäistä harjoitusta puhuttiin teeman mukaisesti työyhteisön pelisäännöistä ja siitä, mitä ne ovat. Pelisääntöjen puuttuminen oli noussut edellisissä pajoissa voimakkaasti esille. Työntekijät kokivat yhteisten pelisääntöjen puuttumisen vaikeuttavan yhteistyötä tiimien ja työtovereiden kesken. Ensimmäisen harjoituksen tarkoituksena oli kohottaa ryhmähenkeä. Harjoituksessa keksittiin työtoverille lempinimi. Post-it-lapulle kirjoitettiin kaikista osallistujista lempinimi. Tämän jälkeen jokainen kertoi ääneen työtovereille antamansa lempinimet. Osallistujat kirjasivat ylös omat saamansa lempinimet. Viimeiseksi jokainen valitsi ”parhaan” lempinimensä ja kertoi sen ääneen toisille.

Seuraavaksi toteutettiin pelisääntöjen laadinta. Tarkoituksena oli toteuttaa työyksikölle yhteiset pelisäännöt työntekijöiden yhteistyön ja tiedonkulun parantamiseksi. Pelisääntöjen toivottiin antavan yhdenmukaisia ohjeita edellisissä yhteistyöpajoissa esiin nousseisiin yhteistyön ongelmakohtiin. Fasilitaattori ohjasi keskustelua ja kyseli osallistujilta

ratkaisuja yhteistyön ongelmiin. Ryhmä yhdessä pohti sääntöjä ja toimivia ratkaisuja ongelma-kohtiin. Yksi osallistuja toimi kirjurina ja kirjoitti tussilla säännöt kartongille.

Pelisääntöjen laadinnan jälkeen aloitettiin toimintasuunnitelman tekeminen. Toimintasuunnitelman tarkoituksena oli toteuttaa yksikölle suunnitelma jatkotoimista, joita noudattamalla yksikkö voi lähteä kehittämään tunnistamiaan ongelmia. Suunnitelman on tarkoitus toimia mallina, jota yksikkö voi myöhemmin täydentää lisäämällä siihen tunnistamiaan kehittämisen kohteita. Toimintasuunnitelman pohjana käytettiin mukailen Mankan & Mankan (2016) esittämää työkalua: työhyvinvoinnin kehittäminen teema kerrallaan (Manka & Manka 2016: 136). Ensin esille nostettiin tiedonkulku, johon aikaisemmissa työpajoissa oli toivottu parannusta. Tämän jälkeen kirjattiin ylös edellisessä työpajassa tunnistettuja ratkaisuja tiedonkulun parantamiseksi. Ratkaisujen kirjaamisen jälkeen pohdittiin, mitä ratkaisujen saavuttaminen vaatii esihenkilöltä, työyhteisöltä ja yksittäiseltä työntekijältä. Seuraavaksi laadittiin suunnitelmaa aikataulusta, missä uudet käytännöt sitoudutaan ottamaan käyttöön. Lisäksi asetettiin aikataulu, jolloin tehtyjä ratkaisuja, suunnitelmia ja niiden toteutumista arvioitaisiin sekä tarpeen mukaan muutetaisiin ja kehitettäisiin. Samalla menetelmällä nostettiin esille muitakin työpajoissa nousseita ideoita yhteistyön kehittämiseen liittyen. Jokainen kehittämisen teema laitettiin aikajanelle kuukausien mukaan, alkaen seuraavasta kuukaudesta viimeisen työpajan jälkeen. Kullekin teemalle määriteltiin aika, jossa sen käyttöönoton ajateltiin toteutuvan.



Kuva 3. Toimenpidetyöpajassa alkuun saatettu toimintasuunnitelma.

Toimenpidetyöpajan loppuhuipennuksena, osallistujat onnittelivat itseään tuloksellisuudesta, huutamalla kaikki kovaan ääneen ”jee”. Harjoituksen tarkoituksena oli saada osallistujille hyvä ja positiivinen mieli.

Kolmas ja viimeinen työpaja sujui hiukan suunniteltua nopeammin. Loppuun oli varattu aikaa kysymyksiä varten, mutta niitä osallistujien joukosta ei noussut, joten lopetimme työpajan suunniteltua aikaisemmin. Fasilitaattorit olivat ennen työpajan alkua pohtineet erilaisia sääntöjä, mitkä voisivat vastata työyksikön ongelmakohtiin. Lisäksi ennakkoon oli mietitty erilaisia työkaluja, joiden avulla yksikön olisi mahdollista jatkaa yhteisöllisyyden kehittämistä. Pajan aikana työkaluksi valikoitui toimenpidesuunnitelma. Näiden ennakkoon pohdittujen sääntöjen ja työkalujen avulla fasilitaattorit pystyivät hyvin edistämään ryhmän ajattelua ja varmistamaan työpajan tuloksellisuuden.

Tässä työpajassa osa osallistujista ei kokenut mielekkäänä osallistua kaikkiin harjoituksiin. Työpajassa käytiin avointa ja luottamuksellista keskustelua, johon osallistujat osallistuivat oman toiveensa mukaisesti. Kaikki osallistujat eivät osallistuneet yleiseen keskusteluun, mutta parityöskentelynä teytyihin keskusteluihin jokainen osallistui. Ajoittain keskustelu lähti poikkeamaan runsaasti aiheestaan, jolloin fasilitaattorin tehtäväksi jäi ohjata keskustelu takaisin aiheeseen. Ilmapiiri pajassa oli ennakkoluuloton ja salliva. Yhdessä tekeminen ja kiireetön keskustelu koettiin tärkeinä asioina.

Työpajasta saadun kirjallisen palautteen perusteella työpaja oli onnistunut, ja työpajassa tuotettu tuotos oli sellainen, että sen voisi ottaa käyttöön (Liite 5.). Lisäksi kaikki osallistujat kokivat tulleen kuulluiksi. Palautteen perusteella opinnäytetyöntekijöiden perehtyneisyys asiaan ja asiantuntijuus näkyivät pajan aikana ohjaavien kysymyksien esittämisenä sekä varmana ja selkeänä esiintymisenä:

Oli mielestäni mukava hetki ja sain puhuttua ja minua kuunneltiin.

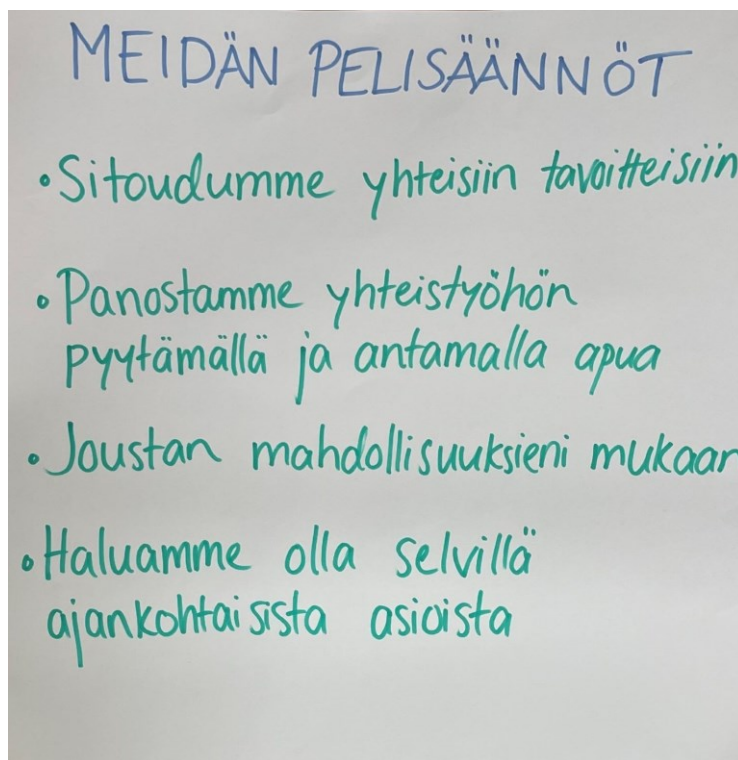
Työpajassa kehitettyä tuotosta voisi hyödyntää, tai ainakin pohtia miten eteenpäin, työhyvinvoinnissa mietittävää

Pajan jälkeen kiitettiin kaikkia osallistujia. Tuotetut tuotokset vietiin yksikköön ja yhden työntekijän kanssa sovittiin, että hän tekee tietokoneella versiot tuotoksista ja jakaa ne kaikkien nähtäväksi Microsoft Teams-sovellukseen. Viimeiseen pajaan osallistuneiden työntekijöiden tehtäväksi jäi tuotoksien käytäntöön vieminen ja toisille työntekijöille asioista tiedottaminen.

## 5 Yhteiskehittelyn tuotos

### 5.1 Työyhteisön yhteistyön pelisäännöt

Pelisäännöt laadittiin pajojen aikana työyksikön työntekijöiden esille nostamiin epäkoh-  
tiin yhteistyössä ja tiedonkulussa. Ongelmiksi oli nostettu yhteistyö eri tiimien työnteki-  
jöiden välillä, joustavuus, avunanto ja tiedonkulku. Yhteisillä pelisäännöillä tavoitellaan  
työtehtävien tasapuolisempaa jakautumista, toimivaa yhteistyötä eri tiimien välillä ja  
kaikille työntekijöille sujuvaa tiedonkulkua. Tiedonkulun ongelmina nähtiin viestien run-  
saus ja eri alustoille tulevat viestit. Lisäksi haasteena on suullisesti puhuttujen asioiden  
katoaminen, ellei niitä kirjata ylös esimerkiksi pystypalaverin tieto.



Kuva 4. Toimenpidepajassa alkuun saatetut pelisäännöt.

Avunantamiskulttuurin ja työntekijän sitoutumisen yhdessä sovittuihin pelisääntöihin, toivotaan tulevan osaksi työntekijöiden arkea. Pelisääntöihin sitoutumista edistää pelisääntöjen sijoittaminen siten, että ne ovat kaikkien nähtävillä. Pelisääntöjen ollessa näkyvällä paikalla tulevat ne luontevasti osaksi yksikön toimintakulttuuria, ja näin ollen, on niihin vaivatonta tarpeen mukaan palata. Yhteisiksi pelisäännöiksi sovittiin: yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen, yhteistyöhön panostaminen apua antamalla ja pyytämällä, joustaminen mahdollisuuksien mukaan sekä kiinnostus ajankohtaistiin asioihin.

## 5.2 Toimintasuunnitelma työyhteisön kehittämistyöhön

Toimintasuunnitelman on tarkoitus toimia uusien toimintatapojen käyttöön ottamisen tukena. Toimintasuunnitelmassa viedään käytäntöön yksi toimintatapa kerrallaan, jolloin uusien toimintatapojen sisäistämiseksi jää aikaa. Suunnitelmassa on kuvattuna, mitä tavoitteeseen pääseminen vaatii yksittäiseltä työntekijältä, yhteisöltä ja esimieheltä. Suunnitelmaan on suunniteltu myös aikataulu yhteisille palaverille, joiden aikana on tarkoitus arvioida suunnitelman etenemistä. Palaverien aikana suunnitelmaa voidaan tarkistaa ja muuttaa tarpeen mukaan.

Työpajojen tavoitteena oli yhdessä yksikön työntekijöiden kanssa yhteiskehittelymenetelmää käyttäen tuottaa yksikköön tuotos, jonka avulla työntekijöiden välisen yhteisöllisyyden on mahdollista jatkaa kehittymistään. Koemme, että työpajojen aikana alkuun saatetut toimintasuunnitelma ja pelisäännöt ovat sellaisia, joiden avulla työyhteisön kehittyminen voi jatkua työpajojen päättymisen jälkeenkin.

Toimintasuunnitelma työyhteisön yhteisöllisyyden kehittämiseksi			
Marraskuu	Joulukuu	Tammikuu	Helmikuu
Ydinryhmä perustettu, jotka vastaavat projektin etenemisestä: XXXXX, XXXX, XXXX, XXXX, XXXXX, XXXXX, XXXXX. 2.11.21			12.1.2022
Kaikki osaston tiedotteet Teamsiin	Osastokokouksessa käydään projektin etenemistä ja suunnitellaan tarvittavia toimenpiteitä läpi.	Pohdintaa, onko yhteisöllisyys lisääntynyt?	Kokeilu (ovien avaaminen)
Organisaation tiedotteet sähköpostiin	Suunnitelman aloitus: 1) Ovet auki? - Jätetään pohdittavaksi, mietitään hyödyt ja haitat? 2) Laitoshuoltajien työvuorot laitetaan päivittäisjohtamisen taululle.	Arviointi	
	Pohditaan hyödyt ja haitat		
<b>Toimenpiteet asian edistämiseksi:</b>			
<b>Esihenkilö:</b>	<b>Esihenkilö:</b>	<b>Esihenkilö:</b>	<b>Esihenkilö:</b>
Lisää tietokoneita. - Yksi pöytätietokone ja kaksi läppäriä tilattu.	Asukasturvallisuus		
Huolehtii, että joku kirjaa pystikset teamsiin. -Pystiksessä käsitellään vain päivittäisjohtamisen taululla näkyvät asiat. Päivittäisjohtamisesta menossa IKVA:ssa Keusujuvat prosessi, missä vakioidaan pystypalaveri käytäntö.	Henkilöstömitoitus		
<b>Työyhteisö:</b>	<b>Työyhteisö:</b>	<b>Työyhteisö:</b>	<b>Työyhteisö:</b>
Huolehtii, että nimetty henkilö saa aikaa kirjata asiat teamsiin (pystis)	Joustavuus		
Huolehtii, että esim. lomalta palaava saa aikaa lukea s-postit ym.	Yhteistyö Suunnitelmaan osallistuminen		
<b>Työntekijä:</b>	<b>Työntekijä:</b>	<b>Työntekijä:</b>	<b>Työntekijä:</b>
Huolehtii osaltaan tiedon hankkimisesta ja jakamisesta	Sitoutuminen		

Kuva 5. Yksikössä jalostettu toimintasuunnitelma.



Yksikössä jalostetusta toimintasuunnitelmasta voidaan nähdä, että työpajojen aikana ongelmakohdiksi tunnistettuihin asioihin, on lähdetty etsimään ratkaisuja. Lisäksi toimintasuunnitelmasta voidaan nähdä, että osa ongelmina koetuista asioista on jo ratkaistu. Toimintasuunnitelmaan on myös noussut uusia kehitettäviä asioita, joka puolestaan kertoo siitä, että työyhteisössä ongelmia pyritään aktiivisesti poistamaan ja sitä kautta yhteistyötä ja työn sujuvuutta parantamaan.

### 5.3 Pelisääntöjen ja toimintasuunnitelman arviointi

Pelisääntöjen kehittäminen ja toimintasuunnitelman jalostaminen toteutettiin yhteiskehittelymenetelmää hyödyntäen työyksikön työntekijöiden kanssa. Yksikön työntekijät osallistuivat yhteiskehittelyn jokaiseen vaiheeseen, mitkä olivat tässä opinnäytetyössä tiedonkeruupaja, ideointipaja ja toimenpidepaja.

Tuotosta arviointiin suhteessa siihen, kuinka hyvin työyksikkö voi hyödyntää tuotosta työntekijöiden välisessä yhteisöllisyyden kehittämisessä. Arviointi toteutettiin kirjallisesti ennakkoon laadittujen kriteerien ja kysymysten avulla. Kirjallinen arviointi toteutettiin viimeisen työpajan lopuksi ja siihen vastasivat pajaan osallistuneet työntekijät. Osallistujat vastasivat kyselyyn anonyymisti. (Liite 4.):

Työpajassa tuotettu tuotos on todellakin sellainen, jota voi hyödyntää ja ehdottomasti otetaan kokeiluun, jos työyhteisön jäsenet ovat sitä mieltä.

Työpajassa kehitetty tuotos on hyvä työkalu / runko kehittämiseen

Kuuden viikon päästä viimeisestä työpajasta, toimitettiin yksikköön uusi kysely tuotoksien, eli pelisääntöjen ja toimintasuunnitelman vaikuttavuuksien arvioimiseksi. Kysely toteutettiin kirjallisesti ja vastauksia toivottiin kaikilta yksikön työntekijöiltä. (Liite 5.). Kyselyllä haluttiin selvittää, onko työpajoissa kehitetyt pelisäännöt ja toimintasuunnitelma otettu yksikössä käyttöön ja, jos on, miten niiden olemassaolo näkyy arjessa ja arjen toiminnoissa?

Kyselyyn saatiin kuusi vastausta, joista kaikista kävi ilmi, ettei toimintasuunnitelmaa tai pelisääntöjä ollut vielä otettu käyttöön. Työntekijät pitivät kuuden viikon aikaa liian lyhyenä aikana tuotoksien sisäistämiseen ja käyttöön viemiseen. Pelisääntöjen ja toimintasuunnitelman käyttöönottoa varten osastolle on perustettu työryhmä, jonka tehtävänä on huolehtia niiden käytäntöön viemisestä. Työryhmällä on yhteisiä tapaamisia, joiden aikana asioiden eteenpäin viemistä on mahdollista suunnitella ja käsitellä.

Yhteistyökumppanin toiveesta kysely vaikuttavuuksien arvioimiseksi toteutettiin yksikössä uudestaan neljän kuukauden päästä viimeisestä työpajasta. Uuteen kyselyyn vastauksia saatiin yhteensä kahdeksan. (Liite 5.). Tiedonkulun ja yhteisöllisyyden koetaan parantuneen vähän, mutta samalla tiedostetaan, että projekti on vasta alussa ja vaatii vielä työstämistä. Myös yhteistyössä koetaan muutoksia parempaan päin. Tosin osa vastauksien antajista näkee, ettei yhteistyössä vielä ilmene kehittymistä:

Yhteisöllisyydessä on pientä parannusta havaittavissa

En ole vielä huomannut yhteisöllisyydessä juurikaan muutoksia. Siis käytännössä rehellisesti sanottuna ei ole näkynyt mitenkään. Puhumisen kanssa joo kyllä. Käytännössä ei.

Pelissäännöt löytyvät nyt jokaisen tiimin kansliasta ja päivittäisjohtamisen taululta. Kaikille kyselyyn vastanneille ei ollut selvää mistä toimintasuunnitelma työyhteisön kehittämistyöhön löytyy tai miten siinä esillä olevat suunnitelmat etenevät.

## 6 Pohdinta

Lähtökohtana tälle opinnäytetyölle oli työelämäyhteistyökumppanin tarve kehittää yksikön työntekijöiden välistä yhteistyötä. Näimme työyhteisön yhteisöllisyyden kehittämisen sopivana keinona työntekijöiden välisen yhteistyön edistämiseksi. Paasivaara & Nikkilä (2010) kokevat työyhteisössä yhteisöllisyyden tulevan yhteisistä arvoista. Näiden arvojen pitäisi olla ymmärrettäviä, uskottavia, työyhteisöä sitouttavia ja yhteisesti tehtyjä. (Paasivaara & Nikkilä 2010: 14.)

Kehittämistyön tarkoituksena tässä opinnäytetyössä oli kehittää tuotos, jota yksikön työntekijät voivat hyödyntää työntekijöiden välisen yhteisöllisyyden kehittämisessä. Työn tavoitteena oli edistää yksikön työntekijöiden ja eri tiimien välistä yhteistyötä.

Kehittämistyö toteutettiin yhteiskehittelyn keinoin yhteistyössä yksikön työntekijöiden kanssa. Yhteiskehittely toteutettiin kolmena työpajana syksyn 2021 aikana. Työpajoissa käytettiin luovan ratkaisun prosessia. Kaikki työpajat noudattivat samaa runkoa, mutta jokaisella työpajalla oli oma teema. Ensimmäisessä työpajassa yksikön ongelmat ja haasteet tunnistettiin. Teemana pajassa toimi yhteisöllisyys. Toisessa työpajassa löydettiin ratkaisuja edellisessä pajassa tunnistettuihin ongelmiin ja haasteisiin, teemaksi pajaan muodostui työyhteisötaidot. Kolmannessa työpajassa suunniteltiin toimenpiteet, joilla aiemmin tunnistettuja ongelmia ja haasteita voidaan lähteä ratkaisemaan. Viimeisen pajan teemaksi nousi pelissäännöt. Ensimmäisen pajan teema nousi

opinnäytetyön aiheesta. Toiseen ja kolmanteen pajaan teema valikoitui edellisessä pajassa nousseiden haasteiden pohjalta.

Pajojen aikana hyödynnettiin erilaisia toiminnallisia menetelmiä, joiden tarkoituksena oli saada osallistujille näkyviksi yhdessä tekemisen hyödyt sekä osallistaa pajaan osallistuneet työntekijät yhdessä suunnitteluun ja tekemiseen. Toiminnallisen menetelmän avulla voidaan lisätä ryhmän ”me”-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (Leskinen & Jaakkola & Norrena 2016: 30). Toiminnalliset harjoitukset ovat hyvä keino pohtia ja kehittää ryhmän toimintaa. Erilaisten toiminnallisten harjoitusten avulla pyritään kehittämään osallistujien yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. (Kataja & Jaakkola & Liukkonen 2011: 9–10.)

Yhteiskehittelyn tuloksena yksikköön tuotettiin alulle kaksi tuotosta, joiden molempien tarkoituksena on kehittää yksikön työntekijöiden välistä yhteisöllisyyttä. Ensimmäisenä tuotoksena tuotettiin yksikköön yhteiset pelisäännöt, joiden puuttuminen tuotiin esille kaikissa työpajoissa. Yhteisillä pelisäännöillä tarkoitetaan yhdessä sovittuja tapoja ja toimintamalleja, joita sitoudutaan yhdessä noudattamaan (Mäkisalo-Ropponen 2016: 115). Yhteisiä pelisääntöjä työpaikoilla tarvitaan hyvän ilmapiirin luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Pelisääntöjen avulla voidaan kehittää myönteistä vuorovaikutusta ja ehkäistä ristiriitoja. Työpaikan yksilölliset tarpeet määrittelevät pelisääntöjen sisällön. Pelisäännöt toimivat paremmin silloin, kun koko henkilöstö ja johto ovat sitoutuneet yhteisiin pelisääntöihin ja ne ovat kaikkien nähtävissä. (Työturvallisuuskeskus 2010.) Toisena tuotoksena tuotettiin toimintasuunnitelma. Suunnitelmaan on nostettu esille työpajojen aikana keskusteluissa ilmenneitä teemoja. Lähes kaikkien työpajojen aikana keskusteluissa nousi esille samankaltaisia asioita, joiden ajateltiin vaikuttavan yhteistyön sujumattomuuteen. Yhteistyön sujumattomuus on yksi merkki vähäisestä yhteisöllisyyden tunteesta. Purkamalla esteet, joiden koetaan heikentävän yhteistyötä, voidaan yhteistyötä edistää ja myös lisätä työntekijöiden välistä yhteisöllisyyttä.

Yhteisten pelisääntöjen ja toimintasuunnitelman avulla yksikön työntekijöiden on mahdollista kehittää yhteisöllisyyttään, yksinkertaistaa tiedonkulkua ja jatkaa avointa keskustelua yhteisistä asioista.

## 6.1 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön tekemiseen tarvittavat luvat haimme kesän 2021 aikana Keski-Uudenmaan sotelta ja sopimuspaperi allekirjoitettiin elokuussa työelämäyhteistyökumppanin

kanssa. Tutkittaessa organisaatioiden työtä ja työntekijöitä tulee ensin saada tutkimuslupa organisaation johdolta ja tämän jälkeen tutkittavilta itseltään (Kuula 2006: 145). Yhteiskehittelyyn osallistunutta henkilökuntaa informoitiin kirjallisella tiedotteella. Tiedotteessa mainittiin, miksi työtä tehtiin ja mihin sitä tultiin käyttämään. Yhdessä tiedotteen kanssa henkilökunnalle lähetettiin suostumuslomake työpajoihin osallistumista varten. Jokaisen työpajan aluksi työpajaan osallistuneita työntekijöitä muistutettiin yhteiskehittelyn tarkoituksesta ja annoimme heille mahdollisuuden esittää itseään askaruttavia kysymyksiä liittyen opinnäytetyön tekemiseen. Ryhmäkeskusteluihin osallistuneiden työntekijöiden itsemääräämisoikeutta kunnioitettiin, ja osallistuminen keskusteluihin oli vapaaehtoista.

Työpajoihin osallistuvista henkilöistä emme keränneet mitään henkilötietoja, ja lisäksi kommentit sekä mielipiteet tallennettiin anonymisti. Tutkimuseettisenä normina pidetään nimettömyyttä ja tunnistamattomuutta (Kuula 2006: 201). Kaikki opinnäytetyösämme julkaistut kuvat ovat opinnäytetyöntekijöiden itse ottamia ja kuvan 2. julkaisemiseen on saatu kirjallinen lupa kuvassa esiintyviltä henkilöiltä. Työpajoista saamamme aineisto käytiin läpi yhdessä osallistujien kanssa ja niiden pohjalta rakennettiin tuotos yhteisöllisyyden kehittämiseksi. Muistiinpanot, joita opinnäytetyöntekijät tekivät työpajojen aikana ja niiden jälkeen, olivat vain opinnäytetyöntekijöiden hallussa. Muistiinpanot tullaan hävittämään opinnäytetyön valmistuttua.

Osallistuminen työpajoihin perustui vapaaehtoisuuteen. Jokainen työpajaan osallistunut antoi allekirjoittamansa suostumuslomakkeen meille opinnäytetyöntekijöille ennen työpajaan osallistumistaan. Lisäksi työpajan alussa osallistujia muistutettiin työpajaan osallistumisen olevan vapaaehtoista. Suostumuslomakkeet ovat meidän opinnäytetyöntekijöiden halussa ja myös ne tullaan hävittämään heti, kun opinnäytetyö on valmistunut. Kuulan (2006) mukaan tutkittavilla tulee olla tilaisuus valita osallistumisen ja osallistumattomuuden vaihtoehto. Vapaaehtoisuus on voimassa koko tutkimuksen ajan ja jokainen osallistuja voi perua milloin vain osallistumisensa. (Kuula 2006: 87.)

Opinnäytetyötä ohjasi hyvän tieteellisen kirjoittamisen periaatteet. Tiedon luotettavuus ja tarkistettavuus varmistettiin asianmukaisella tutkimusaineiston keruulla, käsittelyllä ja arkistointivaiheilla (Kuula 2006: 24). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2013) mukaan hyvänä tieteellisenä käytäntönä on huomioida muiden tutkijoiden saavutuksia ja töitä. Saavutuksille annetaan arvostusta viittaamalla tutkijoiden julkaisuihin asianmukaisella tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013: 6.) Opinnäytetyössä on huomioitu muiden tutkimukset sekä saavutukset viittaamalla heidän julkaisuihinsa Metropolia Ammattikorkeakoulun viittausohjeiden mukaisesti.

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioidessa fasilitaattorin roolin ja toiminnan kriittinen tarkastelu olivat keskiössä. Pohdimme, kuinka fasilitaattoreina toimiessamme toimintamme sekä valintamme vaikuttivat työpajojen sisältöön sekä tuotokseen. Ajatuksia herätti, osasimmeko olla puolueettomia, ja samalla tehdä yhteenvetoa ja arviointia koko prosessista. Työpajojen sekä tuotoksen arvioinnissa työpajojen tarkka työnjako ja työpajojen läpinäkyvä auki kirjoittaminen lisäsivät työn arviointia ja luotettavuutta. (Summa & Tuominen 2009: 9–10.) Opinnäytetyön luotettavuutta edistää opinnäytetyön mahdollisimman selvä ja läpinäkyvä kuvaus siitä, mitä opinnäytetyössä on tehty ja miten saatuihin tuloksiin on päädytty. Aineiston kerääminen, vallinneet olosuhteet sekä muut opinnäytetyöhön vaikuttavat oleelliset seikat kirjoitetaan auki selkeästi ja todenperäisesti. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009: 232.)

## 6.2 Kehittämistyön tarkastelu

Opinnäytetyössä työelämäyhteistyökumppanin tarpeena oli saada keinoja työyksikön työntekijöiden välisen yhteistyön parantamiseksi. Organisaatiossa oli tapahtunut isoja muutoksia äskettäin. Vuoden 2021 tammikuussa yksikkö oli muuttunut pitkäaikaista laitoshoidtoa ja lyhytaikaista hoitoa tarjoavasta yksiköstä tehostetuksi palveluasumiseksi. Työyhteisössä koettiin, ettei yhteistyö työntekijöiden ja eri tiimien välillä toiminut niin hyvin, kuin se olisi voinut toimia. Lisäksi työtehtävien jakautumiseen kaivattiin tasapuolisuutta. Aron (2018) mukaan organisaatioiden muutosten ja kriisien tiedetään rasittavan työilmapiiriä monesti todella paljon. Työilmapiirin hoitaminen tarvitsee tällöin apua. (Aro 2018: 159.) Riittämättömyyden kokemusta lisäävät työyhteisön yhteisten sovittujen linjausten puuttuminen, vaikutusmahdollisuuksien ja vuorovaikutuksen niukkuus sekä töiden heikko organisointi ja selkeiden työnkuvien vajavaisuus. Tämä johtaa helposti työntekijöiden työskentelyyn yksin ja työmäärän epätasaiseen jakautumiseen. (Suonsivu 2015: 24.)

Menetelmäksi valikoitui yhteiskehittely, koska silloin jokaisella työyksikön työntekijällä on mahdollisuus osallistua oman työyksikkönsä kehittämiseen ja näin ollen sitoutua vahvemmin yhdessä sovittuihin asioihin. Työntekijän sitoutuessa yhdessä sovittuihin asioihin, tulevat ne varmemmin työyksikössä käyttöön. Syvänen & Strömberg & Kokkonen (2017) kirjoittavat, että työyhteisön kaikilla jäsenillä on oikeus ja velvollisuus oman ammattitaitonsa edellyttävällä tavalla osallistua yhteisten asioiden käsittelyyn ja kehittämiseen. Kaikkien työntekijöiden osallistuessa tasavertaisesti asioiden kehittelyyn saadaan koko työyhteisön osaaminen ja kapasiteetti yhteiseen käyttöön. Näin voidaan

kasvattaa osallisuuden kokemusta ja sitoutumista yhteiseen perustehtävään. (Syvänen & Strömberg & Kokkonen 2017: 142).

Vaikka vallitseva Korona-pandemia vaikutti opinnäytön suunnitteluun ja toteutukseen, voitiin työpajat toteuttaa yksikön tiloissa. Keusoten määrittämien pandemiarajoitusten vuoksi jokaisen työpajan osallistujamäärää oli rajoitettu kahdeksaan henkilöön. Yhdessä tilassa sai kerrallaan olla kymmenen henkilöä, ja osallistujat oli sijoitettava siten, että jokaisen osallistujan välille jäi vähintään kahden metrin väli. Tämä tarkoitti sitä, että yhden pöydän ääressä istui vain kaksi henkilöä. Lisäksi kaikkien osallistujien oli käytettävä kasvomaskia. Suunnitelmavaiheessa varauduttiin myös siihen vaihtoehtoon, että työpajat järjestetään etänä. Etänä työpajat olisi järjestetty Microsoft Teams -sovelluksen avulla, hyödyntäen virtuaalista Google Jamboard kirjoitustaulua.

Osallistujamäärän rajoittamisen vuoksi työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta osallistua kuin yhteen työpajaan, jotta kaikille mahdollistettiin yhteen pajaan osallistuminen. Koemme, että kehittämistyön jatkuvuus ja tiedonkulku pajojen sisällöstä heikentyi, koska jokaisessa pajassa oli eri osallistujat. Tästä syystä työntekijöiden sitoutuminen yhteisöllisyyden kehittämiseen oli haastavampaa. Toikko ja Rantanen (2009) näkevät kehittämistoiminnan sosiaalisena prosessina. Prosessi tarvitsee ihmisen aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. (Toikko & Rantanen 2009: 89.) Istumajärjestelyt vaikuttivat toiminnallisten menetelmien valintaan. Menetelmiä, joissa ollaan lähikontaktissa, ei voitu hyödyntää. Osallistujia pyydettiin sijoittumaan pöytiin siten, että samassa pöydässä istuisi eri tiimin työntekijät. Tällä tavoin oli mahdollista orientoida osallistujia yhteistyön tekemiseen. Koimme, että istumajärjestely toimi vuorovaikutustaitojen ja yhteistyön harjoittamisen mahdollistajana. Kasvomaskien käyttö rajoitti kasvojen ilmeiden näkemistä. Ilmeiden näkemättä jääminen vaikeutti fasilitaattorin tekemää havainnointia osallistujista sekä osallistujien välisestä vuorovaikutuksesta.

Fasilitointi mahdollisti työpajoissa kaikille osallistujille tasapuoliset mahdollisuudet osallistumiseen. Fasilitoijan tehtävänä oli huomioida kaikki osallistujat tasavertaisesti ja johdatella keskustelua eteenpäin. Ennen yhteiskehittelytyöpajojen toteutusta fasilitoinnin omaksuminen edellytti laajan perehtymisen erilaisiin materiaaleihin fasilitoinnista. Fasilitaattorin rooli on vaativa. Fasilitaattorin tulee osallistaa ja aktivoida osallistujia työskentelemään yhdessä (Kantojärvi 2012: 47). Fasilitaattorin tehtävänä on valita menetelmiä, mitkä sopivat yksilöllisesti ryhmän tarkoitukseen. Kokemattomina fasilitoijina menetelmien valinta perustui täysin luettuun materiaaliin, koska aiempaa kokemusta menetelmien toimivuudesta ei ollut. Pajojen sisällöt rakennettiin huolellisesti ja harjoiteltiin

kokonaisuudessaan useamman kerran ennen varsinaisten pajojen toteutusta. Fasilitaattorin rooli on olla neutraali asiasisällön suhteen (Nummi 2007: 16). Tämä aiheutti pohdintaa omasta toiminnasta fasilitaattorina. Ohjasiko oma toiminta ryhmää tiettyyn ratkaisuun? Osallistujilta saadun palautteen mukaan fasilitaattorin esiintyminen oli varmaa ja asiantuntevaa. Fasilitaattorin roolissa toimiminen oli voimaannuttava kokemus ja lisäsi itsevarmuutta esiintymistilanteisiin.

Työpajojen sisältö ja menetelmät olivat tarkkaan suunniteltu siten, että ne edistivät luovan ongelmanratkaisun prosessin eri vaiheita yksilöllisesti ja etenivät loogisesti. Tavoiteltavana tuloksena oli yhteisöllisyyden kehittäminen. Sisällön ja menetelmien valitsemiseen käytettiin runsaasti aikaa ja käytiin läpi eri materiaaleja. Asiaan perehdyttiin huolella ennen jokaista työpajaa. Tarkkaan valitusta sisällöstä huolimatta suunnitelmaa oli varauduttu tilanteen mukaan muuttamaan. Suunnitelmallisuus mahdollisti keskusteluiden ohjaamisen käsiteltävään aiheeseen. Luovan ongelmanratkaisun prosessi eteni fasilitoinnin avustuksella suunnitellusti tulokseen. Pajojen vaihtuvat osallistujat hidastivat hieman prosessin etenemistä.

Työpajoihin osallistuneet työntekijät kokivat työpajojen aikana käydyt keskustelut merkittävänä ja tärkeinä yhteistyön kehittämisen kannalta. Avoimille yhteisille keskusteluille tunnustettiin selkeä tarve ja niitä toivottiin olevan myös jatkossa säännöllisesti. Työpajojen aikana ymmärrettiin yhdessä tekemisen ja yhteisten keskustelujen merkitys työyhteisön yhteisöllisyyttä lisäävänä tekijänä. Yhteisöllisyyttä tiedostettiin löytyvän työyhteisöstä ja sen kehittäminen nähtiin tärkeänä yhteistyötä lisäävänä asiana. Työpajojen aikana yhteishenki nousi korkeaksi ja sen havaittiin lisäävän yhteisöllisyyden kokemusta.

Yhteiskehittelyn tavoitteena on tuottaa osallistujien välillä yhteistä ymmärrystä ja näkemyksiä kehitettävästä asiasta. Aina kehitettävä asia ei ole konkreettinen käsin koskettava, kuten tässä opinnäytetyössä kehittämisen kohteena ollut yhteisöllisyys. Hyypä (2005) kirjoittaa, että yhteisöllisyys on aineeton hyödyke, sosiaalinen pääoma, mitä on ihmisten muodostamassa yhteisössä. Yhteisöllisyydessä on me-henkeä, mikä lisää tunnetta joukkoon kuulumisesta. (Hyypä 2005: 19–25.) Yhteisöllisyyden yhteisössä voi aistia ja tuntea. Yhteisöllisyyttä voidaan lisätä yhdessä tekemällä ja kokemalla. Työpajojen avulla voitiin harjoitella yhdessä tekemistä ja samalla saada yhteisiä kokemuksia työyhteisöön. Toiminnallisten menetelmien avulla pajan osallistujilla oli mahdollisuus heittäytyä uusiin kokemuksiin yhdessä työyhteisönsä jäsenien kanssa. Harjoitusten ajatuksena oli lisätä työyhteisössä yhdessä tekemistä ja antaa positiivisia, hauskoja kokemuksia, sallivassa ympäristössä. Työpajoissa kaikki mielipiteet ja ajatukset olivat

sallittuja ja yhtä arvokkaita. Keskustelujen avulla mielipiteistä ja ajatuksista voitiin luoda ryhmän yhteinen näkemys ja ymmärrys.

Keskusteluiden aikana kävi ilmi, että myös jatkossa työyhteisössä olisi tarvetta yhteisille keskusteluille. Työyhteisössä olisi tarpeellista säännöllisesti järjestää aikaa yhteisille keskusteluille ilman työn tuomia kiireitä. Työpajojen aikana ilmeni, että monet työyhteisön yhteistyötä heikentävät ongelmat olivat työyhteisön yhteisiä kokemuksia ja ne olivat helposti yhdessä ratkaistavissa. Vaikka työyhteisöllä oli intoa korjata ongelmia, vaati ongelmien ratkaisu ulkopuolista ohjausta. Työyhteisöstä löytyy halua ja taitoa löytää toimivia ratkaisuja, mutta ei vielä keinoja ratkaisujen saavuttamiseksi. Siksi jatkossa työyhteisölle olisi hyvä saada ulkopuolista tukea asioiden eteenpäinviemiseksi. Toisaalta yksikköön on työpajojen päättymisen jälkeen perustettu työryhmä, jonka tehtäviin kuuluu huolehtia pelisääntöjen ja toimenpidesuunnitelmassa olevien asioiden eteenpäinvieminen. Työryhmä toimii todennäköisesti hyvänä keinona kehitettävien asioiden eteenpäinviemisessä.

Työn konkreettisen tuotoksen tarkoituksena on edistää työntekijöiden välistä yhteistyötä ja töiden tasapuolista jakautumista. Pajojen aikana saatiin yhteiset pelisäännöt ja toimintasuunnitelma alulle. Näiden avulla työyhteisön on mahdollista edistää työntekijöiden välistä yhteistyötä, töiden tasapuolista jakautumista ja työn mielekkyyttä. Yksiköllä on mahdollista jatkaa yhteisöllisyyden kehittämistä hyödyntäen pajojen aikana alkuun saatettuja tuotoksia. Tuotoksien käyttöön ottaminen edellyttää yksiköltä niiden jatkokehittämistä. Jatkokehittäminen kannustaa työntekijöitä yhdessä tekemiseen, yhteisten toimintamallien pohtimiseen ja kehittämiseen. Yhdessä toimimalla työyhteisön yhteisöllisyys voi kehittyä ja jatkaa kasvamista.

Opinnäytetyössä työpajojen aikana tuotoksina saatettiin alkuun työyhteisön pelisäännöt ja toimintasuunnitelma jatkotoimenpiteistä. Tuotoksia tärkeämmiksi koettiin työyhteisöä rikastuttaneet yhteiset keskustelut, yhdessä tekeminen ja kiireettömästi yhdessä vietetty aika. Yhteisöllisyyden ja yhteistyön kannalta on tärkeä, että kuullaan ja ymmärretään toisten mielipiteitä ja ajatuksia asioista. Opinnäytetyössä näemme tärkeimpinä tuloksina työyhteisölle syntyneen ymmärryksen yhteisöllisyydestä, ja yhteisöllisyyden tuomista hyvistä vaikutuksista työyhteisöön ja yksilöön. Merkittävänä tuloksena pidämme työyhteisöön syntyneitä halua kehittää toimintaa ja yhteistyötä työntekijöiden välillä.



### 6.3 Päätelmät

Viime vuosina on ollut havaittavissa, että ikääntyneiden toimintayksiköihin on ollut vaikeuksia saada riittävästi henkilökuntaa. Ikääntyneet ovat entistä huonompikuntoisia ja suuremman hoidon ja hoivan tarpeessa siirtyessään tehostettuun palveluasumiseen. Tämä vaikuttaa ikääntyneiden parissa työskentelevien työn raskauteen. Sama ilmiö on havaittu myös maailmalla, kuten Spasova & Baeten & Vanhercen (2018) tutkimuksessaan *Challenges in lon-trem care in Europe* tutkivat ikääntyneiden pitkäaikaishoidon haasteita Euroopassa. Tutkimuksessa ilmeni, että pitkäaikaista hoitoa tarjoavissa yksiköissä työ koetaan raskaana ja stressaavana, työtä on paljon ja palkka nähdään työn määrään sekä työn vaativuuteen nähden pienenä. Myöskään työoloja ei pidetä houkuttelevina. Rungas työn määrä ja epämieluisat työolot vähentävät alan houkuttelevuutta. Pitkäaikaista hoitoa tarjoavien yksiköiden voi edellä mainituista syistä tulevaisuudessa olla vaikea saada ammattitaitoisia hoitajia. (Spasova & Baeten & Vanhercke 2018: 9.)

Me opinnäytetyöntekijät olemme työskennelleet vuosia erilaisissa ikääntyneiden toimintayksiköissä. Olemme huomanneet työssämme alan houkuttelevuuden laskeneen ja työnkuvan muuttuneen enemmän fyysisen toimintakyvyn tukemiseksi. Ikääntyneiden määrän lisääntyminen tulee lisäämään lähivuosina ikääntyneiden hoidon tarvetta. Tästä syystä tarvitsemme lisää työvoimaa ikääntyneiden pariin. Jotta saamme lisättyä ikääntyneiden kanssa työskentelyn vetovoimaa, tulee panostaa työntekijöiden työolosuhteisiin, ja saada näin heitä pysymään myös työssään.

Näemme yhteisöllisyyden olevan ajankohtainen aihe työelämässä. Työyhteisön yhteisöllisyys voisi toimia keinona, minkä avulla työntekijä haluaa työskennellä juuri siinä työpaikassa. Se tarkoittaa esimerkiksi työyhteisön jäsenten välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta, vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Työyhteisön yhteisöllisyydellä on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin, tuloksellisuuteen ja oppimiseen sekä terveyteen (Paasivaara & Nikkilä 2010: 5). Yhteisöllisyyden rakentaminen vaatii aikaa, mutta siihen kannattaa panostaa, sillä yhteisöllisyydellä voidaan edistää työhyvinvointia (Manka & Manka 2016: 54). Yhteisöllisyys työyhteisössä näkyy työntekijöiden keskinäisessä toiminnassa: ihmissuhteiden toimivuutena, yhteistoimintana, yhteenkuuluvuutena, välittämisenä sekä ymmärtävänä vastavuoroisuutena. Tämä kaikki lisää työntekijöiden työhyvinvointia. (Mäkisalo-Ropponen 2016: 52–53.)

Yhteisöllisyydellä tiedetään olevan monia hyviä vaikutuksia työyhteisön yhteistyöhön ja työntekijän työhyvinvointiin. Paasivaara & Nikkilä (2010) ovat tutkineet kirjassaan yhteisöllisyyden vaikutusta työhyvinvointiin ja tulleet siihen tulokseen, että yhteisöllisyys voi

toimia myös kielteisenä. Kielteinen yhteisöllisyys liittyy työntekijän oman identiteetin ja mielipiteiden sulautumiseen yhteisen näkemyksen vuoksi. Tällöin yhteenkuuluvuuden takia ihmisten halu toimia toisella tavalla häivytetään. (Paasivaara & Nikkilä 2010: 49.) Yhteisöllinen työyhteisö tarvitsee tietyt rakennuspalikat toimiakseen hyvin. Näitä ovat yhteinen päämäärä, yhteiset arvot, tasa-arvoisuus, avoimuus ja luottamus. Näiden lisäksi tarvitaan myös selkeä perustehtävä, jota työyhteisössä toteutetaan.

Yhteisöllinen työyhteisö tiedostaa tarvitsevansa toisiaan saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. Työilmapiiriä kehittävät kaikki yhdessä. (Paasivaara & Nikkilä 2010: 19.) Työilmapiiriä pidetään tärkeimpänä syynä työssä jaksamisessa. Tästä syystä työyhteisössä on tärkeä huomioida työilmapiiriin panostaminen ja jokaisen työntekijän vastuu työilmapiiristä. Suonsivu (2015) kirjoittaa, että työyhteisön ilmapiirillä on vaikutuksia työyhteisön hyvinvointiin, työtoiminnan sujuvuuteen, tuloksellisuuteen ja henkilöstön jaksamiseen. Kun töihin on mielekästä tulla, työt jakautuvat tasapuolisesti kaikille työntekijöille ja kaikki suoriutuvat töistään vastuullisesti, ei synny työntekijöillekään ristiriitaisia ja riittämättömyyden tunteita toimenkuvastaan. (Suonsivu 2015: 28.) Arjessa tulisi pysähtyä miettimään omaa asennetta, mielialaa, käytöstä ja niiden vaikutuksia työyhteisöön. Jokaisella työntekijällä on vastuu työpaikan ilmapiiristä. (Kulmala 2017: 11; Salminen 2015: 51.)

Organisaatiossa työyhteisön yhteisöllisyys mahdollistaa kustannustehokkuutta, ja parempaa asukaspalvelua. Hyvinvoivassa työyhteisössä yhteistyö työtovereiden välillä toimii ja työteho on hyvä. Työntekijät ovat hyvinvoivia, jolloin sairauslomia on vähemmän ja työurat ovat pidempiä. Tehostetussa palveluasumisessa työntekijöiden välinen ilmapiiri välittyy myös asukkaisiin. Elo (2008) näkee, että tehostetun palveluasumisen yksikössä hoitajat ovat merkittävä osa asukkaiden sosiaalista kanssakäymistä. Osalle asukkaista melkein jopa ainoat sosiaaliset kontaktit. Hoitajilla on tehostetussa palveluasumisessa merkittävä rooli asukkaiden sosiaalisessa ympäristössä. Siksi on tärkeää, että työntekijöillä on hyvä keskinäinen henki, joka huokuu asukkaille asti. Asuinyhteisöllä on merkittävä rooli ikääntyneen hyvinvointikokemukseen (Elo 2008: 97).

Yhteisöllisyys parantaa työyhteisön ja organisaation imagoa. Jokainen työntekijä toimii ulospäin kaikissa asukas- ja yhteistyök kontakteissa yhteisönsä mainoksena. Näin ollen jokaisella asukas ja asiakaskontaktilla on merkitystä sille, millaisena työyhteisö ulkopuolisen silmin nähdään ja minkälainen maine yhteisölle muodostuu. Yhteisöllisessä työyhteisössä jokainen työntekijä on sitoutunut noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä ja ajatellaan, että onnistumiset tai epäonnistumiset ovat yhteisiä kaikkia koskettavia. (Mäkisalo-Ropponen 2016: 104–105.) Tällä hetkellä ikääntyneiden työyksiköitä rasittaa

työntekijöiden vaikea saatavuus ja resurssipula. Tästä syystä työntekijöillä on mahdollisuus vapaasti valita, minne he menevät töihin. Organisaation työntekijöiden on tärkeä pohtia, millä tavalla he puhuvat ja informoivat omasta työstään ja organisaatiosta.

Opinnäytetyössä teoreettisena viitekehyksenä toimii yhteisöllisyys, työyhteisötaidot ja työhyvinvointi. Näemme teorian tukevan hyvin työyhteisön yhteisöllisyyden kehittämistä. Työyhteisössä, missä työyhteisötaidot toimivat, on myös työntekijöiden kokemaa yhteisöllisyyden tunnetta. Työyhteisötaidot rakentuvat osaamisesta ja yhteistyöhalukkuudesta eli tahdosta ja taidoista tehdä hyvää yhteistyötä (Luukkala 2011: 226). Työyhteisön vähäisellä yhteisöllisyyden kokemuksella on heikentävä yhteys yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on ihmisen subjektiivinen kokemus (Luukkala 2011: 32).

Työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa monia eri asioita. Tähän vaikuttavat myös monet eri tekijät (Manka & Manka 2016: 67.) Työ itsessään sekä työolosuhteet vaikuttavat yksilön työkykyyn. Työyhteisössä esiin tuleva kateus, juoruilu ja luottamuksen puute sekä johtamisen osaamattomuus heikentävät yksilön työkykyisyyttä. (Luukkala 2011: 43.) Työhyvinvointi on organisaation, esimiehen ja kaikkien työyhteisöön kuuluvien vastuulla. (Manka & Manka 2016: 67.) Työyhteisön huono työilmapiiri, heikot ihmissuhteet sekä työntekijöiden huono käytös, voivat johtaa yksilön työuupumukseen (Luukkala 2011: 61). Työntekijän on tärkeä tuntea itsensä ja oma jaksamisensa. Hänen tulee pitää huolta itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan. Tällä tavalla voimme omalta osaltamme hallita työssä tulevaa fyysistä ja psyykkistä kuormitusta. Usko omaan osaamiseen ja ammattitaitoon helpottavat tavoitteiden asettamista ja oman työn arvioimista. Palautteen vastaanottamisessa on avuksi luottamus omaan ammattitaitoon. Työssä onnistumiset vahvistavat itseluottamusta. Hyvinvoiva työntekijä luo työyhteisössä hyvää ilmapiiriä.

Työntekijöiden toimivien työyhteisötaitojen nähdään lisäävän työyhteisön yhteisöllisyyttä. Nämä taidot ovat tärkeitä kaikille työroolista riippumatta (Luukkala 2011: 214; Salminen 2015: 135). Hyvät työyhteisötaidot ovat osa ammatillista osaamista (Työturvallisuuskeskus 2010). Työyhteisötaitoja käytämme päivittäin, mutta huomiota ne saavat yleensä vasta silloin, kun niissä on joitakin puutteita. Huomioimalla ja pohtimalla omia työyhteisötaitojamme voimme kehittyä työntekijöinä ja työyhteisönä. Työyhteisötaitojen harjoittamisella ja tietoisella kehittämisellä työyksikön työhyvinvointi, työssäjaksaminen ja työtehokkuus lisääntyy. Salminen (2015) kirjoittaa työyhteistyötaitoihin kuuluvan mm. ymmärryksen omasta ja muiden työroolista sekä yhteisten pelisääntöjen

merkityksen hallitsemisesta. Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen kuuluvat hyviin työyhteisötaitoihin aivan kuin myös hyvät vuorovaikutus- ja ristiriitojen ratkaisutaidot. (Salminen 2015: 135–136.) Työntekijöiden välinen keskinäinen arvostus näkyy tasavertaisena toimintana toisia ammattilaisia kohtaan. Jokaisen työntekijän osaaminen ja osuus ryhmän jäsenenä on yhtä arvokasta. Laadukkaassa yhteistyössä osataan hyödyntää ryhmän jäsenten ammattitaitoa asukkaiden tarpeisiin. Vain yhteistyötä tekeväällä kehitetään yhteistyötä.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeitä työyhteisötaitoja, mitkä työyhteisössä toimiessaan auttavat kehittämään yhteistyötä ja muuttamaan yksilön toimintaa. Liian vähäinen palautteen määrä johtaa tilanteeseen, missä palautetta ei mielletä normaaliksi työkäyttäytymiseksi. Tällöin satunnainen palaute saattaa aiheuttaa liian voimakkaita tunnereaktioita, eikä tavoitteellista toiminnan muutosta saavuteta. (Salminen 2015: 144–145.) Työyhteisössä jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön toimintakulttuuriin. Mikäli yksilö hyväksyy toisen huonon käytöksen puuttumatta siihen, antaa hän ikään kuin luvan tällaiselle toiminnalle. Jokaisen yhteisön jäsenen tulisi puuttua huonoon käytökseen ja ilmaista, ettei käytös ole sallittava estääkseen huonon käytöksen jatkumisen. (Räsänen 2017a: 52)

Silloin, kun odotetaan työntekijöiden muuttuvan, tulee myös johdon osallistua muutospennisteluihin. Erilaiset työpajat tai hengennostatusseminaarit ovat turhia, ellei johtopanosta kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2019: 94.) Työntekijöiden osallistuessa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, kokevat he tulevansa kuulluksi ja saaneensa mahdollisuuden vaikuttaa muutokseen. Sitoutuminen muutokseen on vahvempi, kun on saanut mahdollisuuden olla mukana muutoksen suunnittelussa. (Työterveyslaitos n.d.) Sitoutuneisuus työhön ja työnantajaan näkyy työntekijän vastuullisena työotteena. Sitoutunut työntekijä on aloitteellinen ja luotettava, eikä häntä tarvitse kärkeä, valvoa tai patistaa. (Airo & Rantanen & Salmela 2008: 164.)

Työyhteisön pelisäännöt mahdollistavat toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön. Niiden avulla saavutetaan toimivat yhteistyösuhteet ja edistetään työn sujuvuutta. Pelisäännöt tulee rakentaa yksilöllisesti työyhteisön omia tarpeita kunnioittaen. Organisaation sisäisten pelisääntöjen avulla henkilöstön yhteistoiminnan edellytykset lisääntyvät, mikä mahdollistaa kaikkien työntekijöiden toimimisen yhteisten periaatteiden ja käytäntöjen mukaisesti (Tarkkonen 2014: 123). Sitoutuminen yhdessä sovittuihin sääntöihin ja vastuu jokapäiväisestä toiminnasta on jokaisen työntekijän henkilökohtainen velvollisuus.

Opinnäytetyö lisäsi työyhteisön ymmärrystä yhteisöllisyydestä sekä yhteisöllisyyden tuomista positiivisista vaikutuksista työyhteisöön ja yksilöön. Yhdessä kehittäminen sai aikaan halua uudistaa omaa toimintaa ja yhteistyötä työntekijöiden välillä. Yhteistyönä tehdyt pelisäännöt ja toimintasuunnitelma koettiin tarpeellisiksi. Mielenkiintoisena jatkotutkimuksena voisi tutkia, miten pelisäännöt ja toimintasuunnitelma vaikuttavat työyhteisön yhteistyöhön ja työhyvinvointiin. Vaikuttavuutta voitaisiin mitata sopivan pitkän aikavälin jälkeen. Selkeästi opinnäytetyössä käytetty arviointi aikaväli oli liian lyhyt.

Räsänen (2017b) on tutkinut hoitajien asiakkaille antaman ajan merkitystä asiakkaiden elämänlaadun kokemuksessa. Tutkimuksessa havaittiin, että riittävän ajan antamisen lisäksi, annetun ajan sisällöllä, on merkitystä iäkkäiden elämänlaadun kokemukselle. Vaikka hoidon laatu koettiin hyvänä, ei elämänlaatua välttämättä koettu hyväksi. Tästä voidaan ajatella, ettei pelkästään hyvä hoito takaa hyvää elämänlaatua. Asukkaiden elämänlaatua lisäävinä tekijöinä ympärivuorokautisessa hoivassa voidaan pitää sosiaalista vuorovaikutusta ja mielekästä tekemistä. (Räsänen 2017b: 127–130.) Olisi mielenkiintoista tutkia lisää, vaikuttaako asumispalveluyksikön työntekijöiden välinen yhteisöllisyys iäkkäiden asukkaiden saaman hoivan ja hoidon laatuun. Lisääntykö työntekijöiden välisen yhteisöllisyyden myötä myös yhteisöllinen tekeminen iäkkäiden asukkaiden kanssa? Kiinnostusta herättävää olisi selvittää sitä, vaikuttaako yhdessä tekemisen kulttuuri iäkkäiden asukkaiden osallisuuteen ja elämänlaatuun.

Kehitettäessä tehostetun palveluasumisen työntekijöiden välistä yhteisöllisyyttä, on tärkeä näkökanta huomioida myös välilliset vaikutukset ikääntyneisiin asukkaisiin. Tehostetussa palveluasumisessa ikääntyneillä asukkailla on kyse viimeisistä elinvuosista. Tästä syystä ei ole merkityksetöntä, jos me vanhustyön ammattilaiset voimme työyhteisön yhteistyötä parantamalla, myös lisätä ikääntyneiden asukkaiden elämänlaatua.

## Lähteet

Aalto, Pirjo & Koskimaa, Tapio & Kurtti, Juha & Sillanpää, Kirsi 2015. Kollegiaalisuuden vahvistaminen hoitotyössä. Teoksessa Becker, Eva & Hahtela, Nina & Ranta, Iiri (toim.): Kollegiaalisuus hoitotyössä. Hoitotyön vuosikirja 2015. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry. 43–49.

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämätaidot. Menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.

Airo, Juha-Pekka & Rantanen, Jarkko & Salmela, Timo 2008. Oma ura, paras ura. Helsinki: Talentum.

Alhonen, Anna & Lintula, Leila 2020. Yhteiskehittelyn onnistumisen elementtejä. Tuttnet. Saatavilla osoitteessa: <<https://www.tuttnet.fi/tietoja-ja-oivalluksia/yhteiskehittelyn-onnistumisen-elementteja>>. Luettu 1.8.2021.

Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent Oy.

Elo, Satu 2008. Hyvinvointia tukeva ympäristö. Teoksessa Voutilainen, Satu & Tiikkainen, Pirjo (toim.): Gerontologinen hoitotyö. Helsinki: Kirjoittajat ja WSOY Oppimateriaalit Oy. 92–107.

Furman, Ben & Ahola, Tapani 2012. Tuplatähti: työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.

Harra, Toini & Mäkinen, Elisa & Sipari, Salla 2012. Yhteiskehittelyllä hyvinvointia. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Saatavana osoitteessa: <[https://www.e-julkaisu.fi/metropolia/yhteiskehittelylla\\_hyvinvointia/#pid=1](https://www.e-julkaisu.fi/metropolia/yhteiskehittelylla_hyvinvointia/#pid=1)>. Luettu 4.8.2021.

Hietala, Outi 2018. Sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittämisessä osallisuus avautuu kaikille. Teoksessa Kostilainen, Harri & Nieminen Ari (toim.): Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. 118–138.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyyppä, Markku T. 2005. Me-hengen mahti. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, Pekka 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kantojärvi, Piritta 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Kauppila, Reijo. & Hietala Outi 2018. Johtajat osallistajista osallisiksi. Teoksessa: Kostilainen, Harri & Nieminen, Ari: Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. Diak työelämä 13. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. 139–162. Saatavana myös sähköisesti osoitteessa: <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-307-0>>. Luettu 10.12.2021.

Kataja, Jukka & Jaakkola, Timo & Liukkonen, Jarmo 2011. Ryhmä liikkeelle! Toiminnallisia harjoituksia ryhmän kehittämiseksi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kopakkala, Aku 2011. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.

Kulmala, Jenni (toim.) 2017. Parempi vanhustyö: menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kuntaliitto 2020. Asumispalvelut ja laitoshoido. Saatavana osoitteessa: <<https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/sosiaalihuolto/iakkaiden-palvelut/asumispalvelut-ja-laitoshoido>>. Luettu 19.10.2021.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Leskinen, Eija & Jaakkola, Timo & Norrena, Juho (toim.) 2016. Tehtäväkehyksiin soveltuvia toiminnallisia työpajoja. Teoksessa Norrena, Juho (toim.): Ryhmä oppimaan. Toiminnallisia työpajoja ja tehtäväkehyksiä. Jyväskylä: PS-kustannus. 29–52.

Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: PROTammi.

Luoma, Minna-Liisa 2009. Elämänlaatu. Teoksessa Vuotilainen, Päivi & Tiikkainen, Pirjo (toim.): Gerontologinen hoitotyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy. 74–81.

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

Manka Marja-Liisa 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, Marja-Liisa 2014. Työnilo – pää(n)asia. Teoksessa Ranta, Iiri & Tilander (toim.): Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyönvuosikirja 2014. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry. 89–107.

Manka, Marja-Liisa & Larjovuori, Riitta-Liisa 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen. Opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Jamit-hanke 2012–2014. Tampere: Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Saatavana osoitteessa: <<https://sites.tuni.fi/uploads/2020/01/6687097c-yhteisollisyydella-menestykseen.pdf>>. Luettu 15.3.2021.

Mäkisalo-Ropponen, Merja 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Draamatyö. Helsinki: Tmi Raija Airaksinen/Draamatyö.

Mäkisalo-Ropponen, Merja 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Teoksessa Ranta, Iiri & Tilander (toim.): Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry. 108–124.

Mäkisalo-Ropponen, Merja 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi.

Nikula, Tuuli & Rannikko, Altti 2010. Mitä kuuluu? Puhumalla paras- ohjaajan opas. Helsinki: Eläkeliitto ry.

Nieminen, Ville 2020. Yhteiskehittäminen kunnissa yhteiseksi asiaksi. Innokylä. Blogipostaus 26.2.2020. Saatavana osoitteessa: <<https://innokyla.fi/fi/ajankohtaista/yhteiskehittaminen-kunnissa-yhteiseksi-asiaksi>>. Luettu 18.5.2021.

Nummi, Pepe 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Oksanen, Tuula (toim.) 2012. Hyvinvointi-havaintoja, tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos.

Omavalvontasuunnitelma 2020. Saatavana osoitteessa: <[https://www.keski-uudenmaansote.fi/globalassets/ku-sote/omavalvonta-ja-valvonta/omavalvontasuunnitelmatymp/sosiaalipalvelujen-omavalvontasuunnitelma\\_kotokartano\\_2020.pdf](https://www.keski-uudenmaansote.fi/globalassets/ku-sote/omavalvonta-ja-valvonta/omavalvontasuunnitelmatymp/sosiaalipalvelujen-omavalvontasuunnitelma_kotokartano_2020.pdf)>. Luettu 17.3.2021.

Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Pohjalainen, Marjut 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Saatavana osoitteessa: <<https://journal.fi/inf/article/view/7079/5613>>. Luettu 7.2.2022

Roos, Satu & Mönkkönen, Kaarina 2015. Ihmisiksi työssä: työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Helsinki: UNIpress.

Räsänen, Riitta 2017a. Hyvä työ- ja asiakaskäyttäytyminen. Teoksessa Jenni Kulmala (toim.): Parempi vanhustyö. Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-kustannus. 43–53.

Räsänen, Riitta 2017b. Hoitajien työajan merkitys asiakkaiden elämänlaadulle vanhus-ten ympärivuorokautisessa hoidossa. Gerontologia 31 (2). 116–132.

Salminen, Jari 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J-Impact Oy.



- Silvennoinen, Markku & Kauppinen, Risto 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaitaidot käytännössä. Helsinki: Tammi.
- Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio. Innostusta laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanomaa.
- Sinokki, Marjo 2011. Social factors at work and the health of employees. Studies in social security and health 115. Kela, Research Department. Tampere: Tampere University Print Ltd. Saatavana osoitteessa: <<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/25995/Tutkimuksia115.pdf?sequence=2>>. Luettu 17.8.2021.
- Sosiaali- ja terveysministeriö n.d. Työhyvinvointi. Saatavana osoitteessa: <<https://stm.fi/tyohyvinvointi>>. Luettu 15.3.2021.
- Spasova, Slavina & Baeten, Rita & Vanhercke, Bart 2018. Challenges in long-term care in Europe. Eurohealth vol 24 (4). 7-12. Saatavana osoitteessa: <<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/332533/Eurohealth-24-4-7-12-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 16.11.2021.
- Summa, Terhi & Tuominen, Kaisu 2009. Fasilitaattorin käsikirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja. Helsinki: Kehitysyhteistyön palvelukeskus-Kepa ry. Saatavana osoitteessa: <<https://www.fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf> (globalikasvatus.fi)>. Luettu 5.4.2021.
- Suonsivu, Kaija 2015. Kohti riittävyttä- matkalla työhyvinvointiin. Helsinki: UNIpress.
- Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Helsinki: UNIpress.
- Surakka, Tarja & Rantamäki, Tomi 2013. Työelämätaidot – sinä, oman työelämäsi johtajana. Espoo: Suomen Palkitsemiskeskus Oy ja Decanet Oy.
- Syvänen, Sirpa & Srömberg, Seija & Kokkonen Antti 2017. Dialogisen johtamisen työkalut. Teoksessa Jenni Kulmala (toim.): Parempi vanhustyö. Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-kustannus. 129–156.
- Tarkkonen, Juhani 2014. Työhyvinvointia yhteistoiminnalla. Työsuojelun yhteistoimintaelin ja työorganisaation kehittäminen. Helsinki: UNIpress.
- Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Helsinki: UNIpress.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Saatavana myös osoitteessa: <[https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)>. Luettu 16.11.2021.

Työterveyslaitos n.d. Organisaatio muutos. Saatavana osoitteessa: <<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>>. Luettu 17.3.2021.

Työturvallisuuskeskus 2010. Hyvä käytös sallittu – epäasiallinen käytös kielletty. Ke-rava: Työturvallisuuskeskus. Saatavana myös osoitteessa: <[https://ttk.fi/files/4634/Hyva\\_kaytos\\_sallittu.pdf](https://ttk.fi/files/4634/Hyva_kaytos_sallittu.pdf)>. Luettu 16.11.2021.

Työturvallisuuskeskus n.d. Työyhteisö. Saatavilla osoitteessa: <[https://ttk.fi/tyoturval-lisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso#001dbeece](https://ttk.fi/tyoturval-lisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso#001dbeece)>. Luettu: 28.12.2021.

Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vilka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2004. Toiminnallisen opinnäytetyön ohjaajan käsi-kirja. Helsinki: Tammi.

Vilka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo 2014. Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittämi-nen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.

WHOQOL: 1997. Measuring quality of life. Saatavana osoitteessa: <<https://apps.who.int/iris/handle/10665/63482>>. Luettu 15.11.2021.

## TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

### **TYÖYHTEISÖN YHTEISÖLLISYYDEN KEHITTÄMINEN**

#### **Kutsu osallistua tutkimukseen**

Kutsumme Teidät mukaan kanssamme kehittämään työyhteisönne yhteisöllisyyttä. Sovellutte tutkimukseen, koska työskentelette työyksikössä, missä yhteiskehittely tullaan toteuttamaan. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Tämän tiedotteen luettuanne voitte ottaa meihin yhteyttä, jos teillä on kysyttävää.

#### **Vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta asemaanne työyhteisön jäsenenä. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte osallistumisenne, teiltä keskeyttämiseen mennessä saatuja ideoita ja tuotoksia voidaan käyttää osana yhteiskehittelyn lopputuotosta.

#### **Tutkimuksen tarkoitus**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on toteuttaa yksikön käyttöön yhteiskehittämisen menetelmää käyttäen tuotos, jota yksikkö voi hyödyntää yhteisöllisyyden kehittämisessä.

#### **Tutkimuksen toteuttajat**

Tämän opinnäytetyön toteuttavat Metropolia Ammattikorkeakoulun geronomiopiskelijat Sari Olander ja Piia Silvennoinen. Ohjaajana toimii lehtori Panu Karhinen. Työelämäyhteistyökumppanina on Keski-Uudenmaan soite-kuntayhtymä, tehostettu palveluasumisen yksikkö.

#### **Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet**

Yhteiskehittely toteutetaan työpajoina, joita järjestetään kolme kappaletta syksyn 2021 aikana. Työpajat tullaan toteuttamaan työyksikössä. Yhden työpajan kesto, on noin kaksi tuntia ja työpajaan osallistuminen on työaika.

#### **Tutkimustuloksista tiedottaminen**

Teemme opinnäytetyön, joka julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa.

#### **Tutkimuksen päätyminen**

Myös opinnäytetyöntekijät voivat keskeyttää työnsä. Jos näin kävisi, siitä tiedotettaisiin kaikkia opinnäyteyöhön osallistuneita.

**Lisätiedot**

Mikäli teillä on kysyttävää, voitte ottaa yhteyttä opinnäytetyöntekijöihin.

**Tutkijoiden yhteystiedot**

Opinnäytetyöntekijä

Sari Olander

Sähköposti: xxxxxxxxxxxx

Opinnäytetyöntekijä

Piia Silvennoinen

Sähköposti: xxxxxxxxxxxx

Tutkimuksesta vastaa / opinnäytetyön ohjaaja

Lehtori

Panu Karhinen

Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy / yksikkö

Sähköposti: xxxxxxxxxxxx

## Suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta

**Tutkimuksen nimi:** Työyhteisön yhteisöllisyyden kehittäminen

**Tutkimuksen toteuttaja:** Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy, Sari Olander, xxxxxxxx ja Piia Silvennoinen, xxxxxxxxxxxx.

Ohjaava opettaja Panu Karhinen, xxxxxxxxxxxx.

Minua \_\_\_\_\_ on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on toteuttaa yksikön käyttöön yhteiskehittämisen menetelmää käyttämällä tuotos, jota yksikkö voi hyödyntää yhteisöllisyyden kehittämisessä.

Olen saanut opinnäytetyötä koskevan tiedotteen ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimukseen liittyvään tietosuojaselosteeseen.

Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

**Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.**

**Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.**

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_\_

Allekirjoitus:

\_\_\_\_\_

Nimenselvennys:

\_\_\_\_\_

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen

jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

Palautelomake 1. Kehityskohteiden selkeyttäminen

Kuinka opinnäytetyöntekijöiden perehtyneisyys ja oma asiantuntijuus näkyivät pajan ohjaamisessa?

Tunsitko tullesi kuulluksi?

Oliko työpajasta mielestäsi hyötyä kehitettävien kohteiden löytämiseksi?

Mitä mielestäsi työpajassa olisi vielä voinut huomioida tai tehdä toisin?

Haluaisitko vielä sanoa jotain opinnäytetyöntekijöille?

Palautelomake 2. Ratkaisujen ideointi

Kuinka opinnäytetyöntekijöiden perehtyneisyys ja oma asiantuntijuus näkyivät pajan ohjaamisessa?

Tunsitko tullessi kuulluksi?

Oliko työpajasta mielestäsi hyötyä ratkaisujen ideoinnissa?

Mitä mielestäsi työpajassa olisi vielä voinut huomioida tai tehdä toisin?

Haluaisitko vielä sanoa jotain opinnäytetyöntekijöille?



Palautelomake 3. Toiminnan valmistelu ja toimenpiteet

Kuinka opinnäytetyöntekijöiden perehtyneisyys ja oma asiantuntijuus näkyivät pajan ohjaamisessa?

Tunsitko tullesi kuulluksi?

Onko työpajassa kehitetty tuotos mielestäsi sellainen, että työyhteisö voi sitä jatkossa hyödyntää?

Mitä mielestäsi työpajassa olisi vielä voinut huomioida tai tehdä toisin?

Haluaisitko vielä sanoa jotain opinnäytetyöntekijöille?

## Palautelomake 4. Yhteiskehittelytyöpajojen tuotoksen arviointi

Syksyn 2021 aikana järjestimme työyksikössänne kolme työpajaa, joiden tarkoituksena oli kehittää työyhteisönne yhteisöllisyyttä. Nyt toivoisimme saavamme palautetta yhteiskehittelyn aikana tuotetuista pelisäännöistä ja toimintasuunnitelmasta. Kiitos osallistumisesta.

Ystävällisin terveisin Metropolia Ammattikorkeakoulun geronomiopiskelijat Sari Olander ja Piia Silvennoinen.

Miten työpajoissa kehitetyt tuotokset, eli pelisäännöt ja toimintasuunnitelma on otettu työyksikössänne käyttöön?

Miten tämä näkyy työyksikönne arjessa? Esim. yhteistyössä, tiedonkullussa yms.?

Miten koette työyksikön yhteisöllisyyden muuttuneen työpajojen ja niiden aikana tuotettujen pelisääntöjen ja toimintasuunnitelman myötä?

Miten pelisääntöjen ja toimintasuunnitelman jatkokehittely on lähtenyt työyksikössänne etenemään?

## SOPIMUS KUVANKÄYTTÖOIKEUDESTA

Minä \_\_\_\_\_ suostun, että minusta otettuja kuvia saa käyttää ja julkaista Metropolia Ammattikorkeakoulu opiskelijoiden Sari Olanderin ja Piia Silvennoisen opinnäytetyössä (Työyhteisön yhteisöllisyyden kehittäminen), sekä opinnäytetyöhön liittyvissä seminaareissa.

Kuvien yhteydessä ei mainita kuvattavan henkilötietoja.

Kuvien mahdollista jatkokäyttöä varten ei tarvita erillistä luvanpyyntöä.

Kuvaus antaa täydet oikeudet kuvan käyttöön.

Tätä sopimusta on tehty kaksi samanlaista kappaletta yksi kummallekin osapuolelle.

Helsingissä \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ 20\_\_

Allekirjoitukset

\_\_\_\_\_  
kuvattavan nimen selvennös

\_\_\_\_\_  
Metropolian edustajan nimen selvennös