

Emilia Tirranen

TYÖ- JA YKSILÖVALMENTAJIEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Hyvinvoinnin edistämisen koulutus (ylempi amk)

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sosionomi (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Emilia Tirranen
Työn nimi	Työ- ja yksilövalmentajien yhteistyön kehittäminen
Toimeksiantaja	SaimaanVirta ry
Vuosi	2022
Sivut	86 sivua, liitteitä 3 sivua
Työn ohjaaja(t)	Tuija Suikkanen-Malin

TIIVISTELMÄ

Tällä opinnäytetyöllä selvitetään SaimaanVirta ry:n työ- ja yksilövalmentajien yhteistyön haasteita. Opinnäytetyöllä selvitetään, mikä yhteistyössä koetaan haasteeksi ja kuinka haasteita kehitettäisiin. Opinnäytetyön viitekehys muodostuu käsitteistä yhteistyö, osallistaminen, työyhteisön kehittäminen, ratkaisukeskeinen lähestymistapa sekä ryhmän muodostumisen vaiheet. Viitekehys muodostuu myös vuorovaikutuksesta, joka pitää sisällään dialogin yhteistyön kehittämisen menetelmänä sekä 5 K:n vuorovaikutuksen.

Opinnäytetyön menetelminä käytettiin laadullista tutkimusta, jonka aineisto kerättiin kahdella kyselyllä sekä osallistavaa toimintatutkimusta, jossa aineistoa kerättiin havainnoimalla. Osallistava toimintatutkimus toteutettiin työ- ja yksilövalmentajien yhteisinä ryhmätapaamisina työnantajan toimitiloissa. Yhteistyön kehittämistarpeista kerättiin tietoa työ- ja yksilövalmentajilta kyselyn avulla. Työ- ja yksilövalmentajien toive kehittämistyölle oli, että yhteistyötä kehitetään yhteistä aikaa ja keskustelua lisäämällä, puuttamalla kommunikoinnin haasteisiin, poistamalla vastakkainasettelua ja vahvistamalla tiimitymistä. Kehittämistyön avulla haluttiin myös oppia tuntemaan ryhmän jäsenet paremmin. Yhteisille ryhmätapaamisille yhteistyötä kehittävänä menetelmäksi valikoitui vuorovaikutuksen kehittäminen.

Työ- ja yksilövalmentajat kokivat kehittämistyön aikaiset ryhmätapaamiset hyödyllisiksi. Hyvänä asiana koettiin se, että tapaamisilla saatiin aikaan keskustelua. Työ- ja yksilövalmentajien kokemuksen mukaan tapaamisille valikoidut yhteistyötä kehittävät aiheet vastasivat ryhmän kehittämistoiveita ja aiheet koettiin hyödyllisiksi sekä ajankohtaisiksi. Yhteiset tapaamiset koettiin hyvänä tapana tutustua toisiin ja hyvänä asiana koettiin myös se, että tapaamisilla tuli esiin ryhmän jäsenten samankaltaiset ajatukset ja toiveet.

Kehittäjän näkökulmasta yhteistyön haasteena näkyi se, että jos moniammatillinen yhteistyö ei toteudu, tähän voi olla syynä se, että työyhteisössä on luottamuksen puutetta tai että työyhteisö on turvaton. Yhteistyön haasteena näkyi myös muutosprosessi. Jatkokyöskentelyehdotuksena todetaan, että haasteisiin voisi vaikuttaa avaamalla perustyötä.

Asiasanat: kehittäminen, yhteistyö, vuorovaikutus

Degree	Master of Social Services
Author (authors)	Emilia Tirranen
Thesis title	Developing cooperation between work coach and individual coach
Commissioned by	SaimaanVirta ry
Time	2022
Pages	86 pages, 3 pages of appendices
Supervisor	Tuija Suikkanen-Malin

ABSTRACT

This thesis will develop cooperation between work coaches and individual coaches at SaimaanVirta ry together with the employees. SaimaanVirta ry acts as a provider of social services, a service voucher for rehabilitative work services for the social and health district and a private provider of employment services for the local labor administration. This thesis will clarify which issues are perceived as a challenge in the cooperation and how these challenges could be overcome. The frame of reference in this thesis is cooperation, involvement of the work community, a solution-oriented approach and different stages of group formation. The frame of reference in this thesis also includes interaction which includes dialogue in developing the cooperation as well as respect, listening, concentration, alleviation and patience as parts of good interaction.

The method in this thesis was qualitative research. Research material was collected through inquiry and participatory action research. The work coaches' and individual coaches' groups wishes for the development work were that cooperation would be developed by spending more time together and having discussions. Also, by addressing communication challenges, by removing antagonism, by strengthening teamwork and also by getting to know each other better. For the group meetings, the chosen method to develop cooperation was the development of interaction.

Work coaches' and individual coaches' felt that group meetings during development work were helpful. Work coaches and individual coaches felt that the group meetings provoked a conversation and they were a great way to get to know each other. The topics of the meetings were perceived to develop cooperation. Noticing similar thoughts and aspirations in the other group was also seen as a good thing. From the developer's point of view, cooperation is challenging because interprofessional co-operation does not take place. This may be due to a lack of trust in the work community or an insecure work community. The process of change was also a challenge for cooperation. As a proposal for further work, it was stated that the challenges could be addressed by explain the basis of the work.

Keywords: developing, co-operation, interaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TEHTÄVÄ JA TARKOITUS	6
3	KEHITTÄMISYMPÄRISTÖN KUVAUS	8
3.1	Kuntouttava työtoiminta ja palveluseteli	10
3.2	Henkilöstön ammattivaatimukset	11
3.3	Työvalmennus ja yksilövalmennus	13
4	KEHITTÄMISTYÖN VIITEKEHYS	14
4.1	Yhteistyö	16
4.1.1	Yhteistyön kehittäminen toimijoita osallistamalla	17
4.1.2	Ratkaisukeskeinen lähestymistapa työyhteisöjen kehittämisessä	19
4.1.3	Ryhmän muodostuminen	20
4.2	Vuorovaikutus	24
4.2.1	Dialogi yhteistyön kehittämisen välineenä	27
4.2.2	5 K:n periaate vuorovaikutuksessa	29
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	30
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	32
5.1.1	Kysely aineistonkeruun menetelmänä	34
5.1.2	Kyselyjen tulosten analysointi	37
5.1.3	Ensimmäisen kyselyn tulokset	38
5.2	Osallistava toimintatutkimus	41
5.2.1	Havainnointi toimintatutkimuksen tiedonkeruun menetelmänä	44
5.2.2	Neljä yhteistä tapaamista	45
5.2.3	Toisen kyselyn tulokset	56
5.2.4	Viides yhteinen tapaaminen	59
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	60
6.1	Tapaamisten havainnointi	60
6.2	Yhteistyön haasteet kehittäjän näkökulmasta	63

6.3	Yhteenveto.....	68
7	POHDINTA.....	69
7.1	Tulosten hyödyntäminen.....	69
7.2	Jatkotyöskentely	70
7.3	Kehittämistyön oikea-aikaisuus.....	75
7.4	Luotettavuuden ja oman onnistumisen arviointi	77
7.5	Kehittämistyön prosessin arviointi.....	80
	LÄHTEET.....	82

LIITTEET

Liite 1. Ensimmäinen kysely

Liite 2. Toinen kysely

Liite 3. Vastuullisen työkäyttäytymisen arviointi ja kehittäminen

1 JOHDANTO

Työyhteisöjä voidaan ja niitä täytyykin kehittää. Ulkoisen ympäristön muutokset ja vaatimukset aiheuttavat joissakin vaiheissa muutostarpeita, mutta myös työyhteisöjen sisäisissä tekijöissä tapahtuu muutoksia. Työyhteisöille pitää luoda edellytykset kehittämiselle. Työyhteisöjen kehittäminen ei onnistu pelkästään johtamisen tasolta käsin. Käytännöllinen kehittäminen edellyttää osallisuutta koko työyhteisöltä. Vuorovaikutus on työyhteisöjen perustekijöitä, sillä ilman vuorovaikutusta ihmisten kesken ei ole olemassa yhteisöä. (Tarkkonen 2012, 151–152, 162.)

Kehittämistyössä kuvataan ensin kehittämistyön tehtävää ja tarkoitusta. Kolmannessa luvussa kuvataan kehittämisympäristöä, SaimaanVirta Ry:tä sekä yhdistyksen taustaa. Neljännessä luvussa käsitellään kehittämistyön viitekehystä, joka koostuu muun muassa yhteistyön ja vuorovaikutuksen käsitteistä, työyhteisöjä osallistavasta kehittämisestä sekä kehittämistyön ratkaisukeskeisestä lähestymistavasta. Viidennessä luvussa käydään läpi kehittämistyön toteutus ja käytetyt menetelmät. Kehittämistyön johtopäätökset käydään läpi luvussa kuusi. Luvussa seitsemän pohditaan tutkimustulosten hyödyntämistä ja mahdollisia jatkotyöskentely aiheita, kehittämistyön luotettavuutta sekä kehittämistyön prosessia.

2 OPINNÄYTETYÖN TEHTÄVÄ JA TARKOITUS

Olen itse osa opinnäytetyön työyhteisöä. Kehittämistyön suunnittelu alkoi työyhteisössä keväällä 2021 kehittämistarpeen selvittämällä. Työnantajan edustajat, esihenkilöt ja toiminnanjohtaja kertoivat, että työ- ja yksilövalmentajien kehityskeskusteluissa oli noussut esiin epätietoisuutta työntekijöiden työtehtävistä. Oli epäselvää, mitä kenenkin ydintehtävä työssä on ja tämä tietämättömyyden koettiin vaikuttavan myös työilmapiiriin. Tarkoitus oli lähteä kehittämään työ- ja yksilövalmentajien keskinäistä keskustelukulttuuria työnkuvia avaamalla ja selkiyttämällä. Henkilökunnan yhteisessä henkilöstöpalaverissa kerrottiin tulevasta kehittämistyöstä koko henkilöstölle keväällä 2021.

Syyskuussa 2021 pidetyssä kehittämistyötä koskevassa palaverissa kävi ilmi, että työpajojen pajarakenteita muutetaan ja työvalmentajien työnkuviin ja työtehtäviin oli tulossa muutoksia syksyn 2021 aikana. Koettiin, että kehittämistyö alkuperäisen suunnitelman mukaan ei ollut tässä kohtaa oikea-aikainen. Tarpeelliseksi koettiin yhteistyön parantaminen työ- ja yksilövalmentajien välillä. Työnantaja halusi tietää, mikä rajoittaa työ- ja yksilövalmentajien yhteistyötä ja kuinka hallinto voisi auttaa ja edistää yhteistyötä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on SaimaanVirta ry:n työ- ja yksilövalmentajien keskinäisen yhteistyön haasteiden kartoitus ja yhteistyön kehittäminen. Yhteistyötä kehittävänä menetelmäksi valikoitui vuorovaikutuksen kehittäminen.

Kehittämistyön tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Mitkä ovat yhteistyön haasteet?
2. Kuinka näihin haasteisiin voitaisiin puuttua?

Yhteistyön haasteiden kartoitus ja yhteistyön kehittäminen edellyttää työntekijöiden saamista mukaan kehittämiseen. Työyhteisön jäsenet ovat yleensä itse parhaita keksimään sopivimmat ratkaisut ongelmiinsa. Työntekijöiden kokemusten kartoittamiseen ja vuorovaikutuksen kehittämiseen on valittavat sopivat menetelmät, joilla saadaan riittävästi tietoa yhteistyötä haastavista tekijöistä sekä toimivia menetelmiä vuorovaikutuksen parantamiseen.

Silvennoisen (2004) mukaan työyhteisössä ollaan riippuvaisia toisista, harvoin pärjätään yksin. Yhteisiin tavoitteisiin pääseminen edellyttää avun ja tuen saamista ryhmän muilta jäseniltä. Keskinäisen riippuvuuden seurauksena on se, että jokaisen työntekijän toisilleen antamalla sosiaalisella tuella on suuri merkitys yksittäisen työntekijän hyvinvoinnille. Hyvinvoinnin lisäksi sosiaalinen tuki vaikuttaa motivaatioon sekä auttaa sitoutumaan työyhteisöön. Työyhteisön sosiaalinen tuki liittyy työntekijöiden välisiin suhteisiin. Sosiaalisella tuella tarkoitetaan toisen ammattitaidon arvostamista ja sen osoittamista. Se on toista kunnioittavaa viestintää, kiinnostusta toisen työtä kohtaan, tietojen antamista

ja vaihtamista sekä mahdollisuutta pyytää, antaa ja saada apua sekä neuvoja. (Silvennoinen 2004, 15–17, 64–65.)

Yhteistyö vaatii vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutuksen eri roolien merkitys korostuu erityisesti ryhmissä, joissa jäsenet ovat monenlaisissa riippuvuussuhteissa toisiinsa. Jokaisen työ ja toiminta vaikuttaa aina jollakin tapaa muiden työhön ja tavoitteet saavutetaan yhteistyöllä. Eri koulutuksen saaneilla ja erilaisen työkokemuksen kerryttäneillä henkilöillä on erilaisia tehtäviä sekä vahvuuksia työyhteisöissä. Tällaisesta työyhteisöstä voidaan käyttää myös termiä moniammatillinen työyhteisö. Jotta työyhteisön vahvuuksia, osaamista ja moniammatillisuutta voidaan hyödyntää, työntekijän täytyy kokea, että hänen osaamistaan aidosti arvostetaan. (Silvennoinen 2004, 15–17, 64–65.)

Vuorovaikutus on yksi työyhteisön toiminnan perusasioista. Vuorovaikutukseen myös kiinnitetään nykyisin entistä enemmän huomiota. Vuorovaikutus työpaikoilla ei enää perustu auktoriteettiin, joka ylhäältä alaspäin antaa ohjeita alaisilleen. Työelämän keskiöön on noussut ihmisten välinen vuorovaikutus. Työ tapahtuu nykyään paljon tiimeissä, projekteissa, verkostoissa tai prosesseissa, joissa työntekijöiden keskinäinen tiedonkulku ja yhteistyö ovat avainasemassa. Työ on monimutkaistunut, jolloin työntekijöiltä vaaditaan erikoistumista yksityiskohtaisempiin osaamisalueisiin. Vaatii taitoa jakaa tämä tieto työyhteisölle. Monen työyhteisön haasteet liittyvät ihmisten keskinäiseen kanssakäymiseen, kommunikaatioon ja yhteistyöhön. (Järvinen 2018, 120–121; Dunderfelt 2015, 72.)

3 KEHITTÄMISYMPÄRISTÖN KUVAUS

SaimaanVirta ry on työllisyyden edistäjä, joka toimii Etelä-Karjalan alueella. Yhdistys toimii sosiaalipalveluiden tuottajana, kuntouttavan työtoiminnan palvelusetelintuottajana Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteille sekä yksityisenä työllistymispalveluiden tuottajana paikalliselle työhallinnolle. SaimaanVirta ry on myös palveluntuottaja Kelan Nuotti-valmennukselle sekä työllistymistä edistävälle ammatilliselle kuntoutukselle (TEAK). SaimaanVirta ry on Valta-kunnallisen työpajayhdistyksen (Into Ry) sekä Sosiaali- ja terveys ry:n

(SOSTE) jäsen. Työpajatoimintaa on Imatralla ja Rautjärvellä (Rautjärvellä toiminta päättynyt tammikuussa 2022). Työpajoilla tehdään suunnitelmallista valmennusta. Työpajat toimivat kuntouttavan työtoiminnan asiakkaiden, sekä muun asiakaskunnan työkykyisyyden todentamispäikkänä. Toiminta tavoittaa laajan asiakaskunnan, toiminnassa on vuosittain mukana yli 400 asiakasta. (SaimaanVirta ry 2020, 3, 18.)

SaimaanVirta ry on syntynyt kahden yhdistyksen yhdistymisestä. Elokuussa 2019 kaksi saman alan rinnakkaistoimijaa IntoPajat ry ja TyönVuoksi ry yhdistyivät SaimaanVirta ry:ksi. Molemmat yhdistykset olivat yhteiskunnallisia yrityksiä ja SaimaanVirta ry jatkoi toimintaa yhteiskunnallisena yrityksenä myös yhdistymien jälkeen. Yhdistymisen jälkeen SaimaanVirta ry toimi alkuun useassa eri toimipisteessä, kunnes kesäkuussa 2020 yhdistyksen toiminnot koottiin yhteisiin toimitiloihin. Yhdistys on käynyt läpi YT-neuvottelut ja yhdistymisen jälkeen henkilökuntaa on vaihtunut. Johtoon ja johtamiseen on myös tullut muutoksia. (SaimaanVirta ry 2020, 7.)

SaimaanVirta ry:n asiakaskuntaa kutsutaan valmentautujiksi. Valmentautajat asiakaskuntana muodostuvat nuorista, heikossa työmarkkina-asemassa olevista työttömistä, maahanmuuttajista sekä osatyökyvyttömistä asiakkaista. Asiakkaat ohjautuvat palveluihin pääasiassa Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksen kautta. SaimaanVirta ry:n tarkoituksena on edistää ja kehittää asiakkaiden elämänhallinnan valmiuksia ja arjen taitoja sekä tukea koulutukseen ja työelämään siirtymistä. Yhdistys tarjoaa yksilöllistä, moniammatillista ja laadukasta valmennuspalvelua asiakkailleen. Asiakkaiden osaamista ja työvalmiuksia kehitetään käytännön työskentelyn lisäksi työ-, yksilö- ja ryhmävalmennuksen avulla. Yhteistyötä tehdään laajasti eri toimijoiden ja viranomaisien kanssa. (SaimaanVirta ry 2020, 7–9.)

Kehittämistyöhön osallistuvat SaimaanVirta ry:n työ- ja yksilövalmentajat. Työ- ja yksilövalmentajat työskentelevät työpajalla yhdessä kuntouttavan työtoiminnan asiakkaiden kanssa. Asiakastyön lisäksi työ- ja yksilövalmentajat tekevät

yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Osa ryhmän jäsenistä on siirtynyt Saimaan-Virta ry:lle vanhoista yhdistyksistä, osa työntekijöistä on uusia. Ryhmän jäsenet vaihtuivat myös kehittämistyön aikana.

3.1 Kuntouttava työtoiminta ja palveluseteli

Kuntouttava työtoiminta on sosiaalipalvelua, jota säätelee laki kuntouttavasta työtoiminnasta (189/2001). Kuntouttava työtoiminta on tarkoitettu pitkään työttöminä olleille henkilöille heidän työllistymismahdollisuuksien ja elämänhallinnan parantamiseksi. Kuntouttavan työtoiminnan tavoitteena on ehkäistä työttömyyden aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia asiakkaan toimintakykyyn, vahvistaa asiakkaan elämän- ja arjenhallintaa, työ- ja toimintakykyä sekä ehkäistä syrjäytymistä tarjoamalla mahdollisuutta työtoimintaan ja muihin palveluihin. Kuntouttavan työtoiminnan järjestäminen perustuu aktivointisuunnitelmaan ja monialaiseen työllistämissuunnitelmaan. Sosiaaliviranomainen ja TE-hallinnon asiantuntija laativat suunnitelman yhdessä asiakkaan kanssa. (Etelä-Karjan sosiaali- ja terveystyö s.a.; Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä 2019, 20–21.)

Palveluseteli on vaihtoehto kuntouttavan työtoiminnan palvelun hankkimiseen, kun asiakas on valmistautumassa koulutukseen, ja työhön tai asiakkaan työ- ja toimintakyvyn selvittämiseen tarvitaan ammatillista arviointia ja raportointia. Kuntouttava työtoiminta voi olla vaihtoehto myös, mikäli asiakas tarvitsee ammatillista tukea työelämäosallisuuden vahvistamiseen. Palvelu sisältää tiiviin, asiakkaan tavoitteita suunnitelmallisesti ja menetelmällisesti tukevan ammatillisen yksilövalmennuksen sekä työ- ja toimintakykyä koskevan määrämuotoisen raportoinnin. (Etelä-Karjan sosiaali- ja terveystyö s.a.; Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä 2019, 20–21.)

Kuntouttavaa työtoimintaa toteutetaan SaimaanVirta ry:lla kolmena eri palvelusetelipalveluna. Asiakas ohjautuu kuntouttavaan työtoimintaan työvoimain- palvelukeskuksen kautta hänelle määritetyn palvelusetelin kanssa. Palveluseteli 1 on tarkoitettu asiakkaille, jotka ovat suuntaamassa koulutukseen tai työhön. Palveluseteli 2 on tarkoitettu asiakkaille, jotka tarvitsevat työ- ja toi-

mintakyvyn kartoitusta. Palveluseteli 3 on tarkoitettu asiakkaille, jotka tarvitsevat apua elämänhallinnan kanssa. Jokaisen asiakkaan kuntouttava työtoimintajakso suunnitellaan erikseen henkilökohtainen elämäntilanne ja valmennustarpeet huomioiden. Kuntouttavassa työtoiminnassa työskennellään 1–4 päivänä viikossa, 4–6 tuntia päivässä. SaimaanVirta ry:lla asiakkaita on kahdessa vuorossa. (Saimaan Virta ry 2020, 14.)

Työ- ja yksilövalmentajat työskentelevät työpajoilla yhdessä palveluseteli 1 ja palveluseteli 2 asiakkaiden kanssa. Palveluseteli 3:n asiakkaille palvelusetelin puitteissa kuuluu vain työvalmennus.

3.2 Henkilöstön ammattivaatimukset

Kuntouttavan työtoiminnan palvelusetelillä palveluja tuottavalle palveluntuottajalle on asetettu tiettyjä vaatimuksia muun muassa henkilöstön koulutuksesta ja osaamisesta. Palveluntuottajan on henkilöstörakenteella turvattava asiakkaan oikeus saada laadukasta sosiaalipalvelua. Palvelun vastuuhenkilöllä tulee olla sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksessa annetussa laissa (272/2005) määritelty koulutus ja riittävä käytännön kokemus vastaavanlaisesta toiminnasta. Vastuuhenkilön pätevyysvaatimuksena on sosiaali- ja terveysalan AMK-tutkinto sekä johtamisen osaamista tai YAMK-tutkinto ja kokemusta johtamisesta ja esimerkiksi johtamisen osaamisen näyttö. Muissa tehtävissä koulutusvaatimuksena on alempi sosiaali- ja terveysalan koulutus tai työtehtävään soveltuva koulutus sekä riittävä työkokemus kohde-ryhmään kuuluvien asiakkaiden kanssa työskentelystä. (Etelä-Karjan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä 2019, 28.)

Palveluntuottajan tulee tarkistaa, että työntekijöiden ammattinimikkeet löytyvät JulkiTerhikki- tai JulkiSuosikki-rekisteristä (Valviran ylläpitämä Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöiden keskusrekisteri). Palveluntuottajan tulee huolehtia omasta sekä henkilöstönsä lain edellytykset täyttävästä pätevydestä ja riittävästä ammattitaidosta, ammattitaidon säilymisestä ja kehittämisestä sekä riittävästä täydennyskoulutuksesta. Näitä ohjaavat lait terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994), laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (608/2005) sekä sosiaalihuoltolaki (710/1982

ja 1301/2014). (Etelä-Karjan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä 2019, 6.)

SaimaanVirta ry on palveluntuottaja Kelan palveluille, nuorten ammatilliselle kuntoutukselle (Nuotti-valmennus) sekä työllistymistä edistävälle ammatilliselle kuntoutukselle (TEAK). Kela asettaa henkilöstön ammattivaatimuksia, jotka tulee henkilöstön rekrytoinnissa ottaa huomioon. Näillä vaatimuksilla on vaikutusta myös työ- ja yksilövalmennuksen koulutusvaatimuksiin.

Kelan (2020) Nuotti-valmennuksen palvelunkuvauksessa on määritelty, että nuottivalmentajalla tulee olla jokin seuraavista koulutuksista: psykologi, toimintaterapeutti (AMK), sairaanhoitaja (AMK), terveydenhoitaja (AMK), sosiaalityöntekijä, sosionomi (AMK), kuntoutuksen ohjaaja (AMK), yhteiskuntatieteiden maisteri (opintosuunta nuorisotyö tai nuorisotyön tutkimus), kasvatustieteen maisteri (suuntauksena muu kuin varhaiskasvatus) tai yhteisöpedagogi (AMK). Lisäksi työkokemuksesta on asetettu vaatimuksia. Valmentajalla on oltava vähintään 2 vuoden työkokemus opetus-, ohjaus-, valmennus-, neuvonta-, hoito- tai kuntoutustehtävissä nuorten ja nuorten aikuisten parissa. Työkoke-musta tulee olla opetustoimen, työvoimahallinnon, sosiaali- ja terveydenhuol-lon tai kuntoutuksen toimialoilta. Työkoke-musta tulee olla kertynyt viimeisten 6 vuoden aikana koulutusvaatimuksena olevan tutkinnon suorittamisen jälkeen. (Kela 2020, 22–23.)

Kela (2021) asettaa tiettyjä koulutus- ja työkokemusvaatimuksia myös TEAK-kuntoutukselle. TEAK-kuntoutukselta vastaa työpari. Työparin muodostaa kaksi työhönvalmentajaa, joista toisella on jokin seuraavista koulutuksista: työ-fysioterapeutti, toimintaterapeutti, sairaanhoitaja, psykologi, sosionomi (AMK), sosiaalityöntekijä tai kuntoutuksen ohjaaja (AMK) tai yhteiskuntatieteiden maisteri (pääaineena kuntoutustiede). Toisen työhönvalmentajan koulutusvaa-timuksena on vähintään ammatillinen perustutkinto. Työhönvalmentajat ovat eri ammattihenkilöitä, ja heillä tulee olla toisiaan täydentäviä tietoja sekä tai-toja. He jakavat yhdessä vastuun kuntoutuksen toteutuksesta. Molemmat hen-kilöt ovat tehneet viimeisen 10 vuoden työhön valmennusta, työhön kuntou-tusta ja muuta työelämän ohjaamiseen liittyvää työtä vähintään 1 500 tuntia,

joka vastaa n. 10 kuukauden täysipäiväistä työskentelyä. Työhönvalmentajien työkokemus on voinut kertyä esimerkiksi ammatillisessa kuntoutuksessa, oppilaitoksissa, yhdistyksessä, työterveyshuollossa tai sosiaalisen kuntoutuksen tukipalveluissa. (Kela 2021, 70–72.)

3.3 Työvalmennus ja yksilövalmennus

Työ- ja yksilövalmentajien työnkuvat poikkeavat toisistaan. SaimaanVirta ry on Valtakunnallisen työpajayhdistyksen eli Into Ry:n jäsen. Valtakunnallisen työpajayhdistyksen Palo ja Välimaa (2017) avaavat työ- ja yksilövalmennusta seuraavasti. Suurin osa työpajoista käyttää nimikkeitä työ- ja yksilövalmennus. Työ- ja yksilövalmennusosaaminen on keskeistä työpajan toimintaa. Työ- ja yksilövalmennuksessa painottuu kannustava, vahvuuksia ja mahdollisuuksia korostava valmennusote. Tällaisella valmennuksella voidaan vahvistaa valmentautujien omaehtoista toimijuutta ja osallisuutta. Palautteen antaminen ja arviointi on olennaista, kun halutaan vahvistaa valmentajan ymmärrystä hänen omasta osaamisestaan ja voimavaroistaan. Työ- ja yksilövalmennuksen tavoitteena on tukea valmentautujia kokonaisvaltaisesti. Valmennuksen tavoitteena on pyrkiä elämänhallinnan parantamiseen, työvalmiuksien kehittymiseen ja tulevaisuuden suunnitelmien kirkastumiseen. (Palo & Välimaa 2017.)

Työpajan työvalmennus tukee asiakkaan työkykyä ja työyhteisöosaamista sekä kerryttää asiakkaan ammatillista osaamista. Työvalmennuksen perustana on tekemällä oppiminen, jossa asiakkaalle kertyy ammatillisia taitoja erilaisten harjoitustöiden sekä tilaustöiden avulla. Työvalmentaja on oman ammattialansa osaaja. Työvalmentaja kykenee suunnittelemaan työvalmennuksen sisällön ja muokkaamaan ammatilliset tavoitteet jokaisen asiakkaan edellytysten mukaisesti. Työvalmentaja arvioi ja dokumentoi asiakkaan edistymistä ja osaamisen kertymistä työpajajakson aikana. (Palo & Välimaa 2017.)

Työpajan yksilövalmennus on työvalmennuksen tuki. Yksilövalmennuksessa tuetaan asiakkaan arjen- ja elämänhallintaa, tuetaan henkilökohtaisissa haasteissa sekä tunnistetaan yksilön voimavaroja ja vahvuuksia. Yksilövalmennuksen määrä työpajajaksolla vaihtelee aina tarpeen mukaisesti. Yksilövalmen-

nusta toteutetaan yksilötapaamisina ennalta sovitusti tai akuuteissa tilanteissa. Yksilövalmennus voi olla myös ryhmävalmennusta. Ryhmävalmennuksessa painottuu vertaisryhmätoiminta tai matalan kynnyksen starttitoiminta. Yksilövalmentajat ovat pääasiassa sosiaali-, terveys- tai nuorisoalan ammattilaisia, he tekevät myös paljon verkostoyhteistyötä. (Palo & Välimaa 2017.)

4 KEHITTÄMISTYÖN VIITEKEHYS

Tämän kehittämistyön menetelmissä sekä kehittämistyön viitekehyksessä yhteisenä tekijänä toimi työntekijöiden osallistaminen mukaan kehittämistyöhön. Kehittämistyön lähtökohtana oli tämän lisäksi ratkaisukeskeinen näkökulma yhteistyön kehittämisessä. Kehittämistyön viitekehys rakentuu myös työyhteisöjen yhteistyöstä sekä yhteistyön vuorovaikutuksesta.

Osallisuuden merkityksen korostaminen on lisääntynyt kaikessa kehittämistoiminnassa. Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, se edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Osallistamisen käsite on hieman ristiriitainen. Toisaalta käsite korostaa toimijoiden osallistumista, mutta toisaalta siihen liittyy myös ulkoapäin vaikuttamista ja ulkoapäin osallistamista. Toimijoita voidaan ohjata, opastaa tai velvoittaa osallistumaan. Vaikka osallistamiseen liittyy ulkopuolista kehoitetta, osallistavan toiminnan oletetaan kuitenkin etenevän osallistujien ehdoilla ja heidän asettamiaan tavoitteita tai suuntaa kohti. Tästä näkökulmasta ajatellen, osallistamisen ajatellaan johtavan omaehtoiseen osallistumiseen. Osallistamisen ja osallistumisen käsitteet liittyvät siis tiiviisti toisiinsa. Osallistaminen on erilaisten mahdollisuuksien tai vaihtoehtojen tarjoamista, kun taas osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Toikko & Rantanen, 2009, 90.)

Työ- ja yksilövalmennuksen tavoitteena on tukea asiakasta kokonaisvaltaisesti. Tämä vaatii yhteistyötä ja on tärkeä osa työpajoilla tehtävää valmennustyötä. Yhteistyön merkitys nostetaan esiin myös Airan (2012) tutkimuksessa. Airan tutkimuksen mukaan yhteistyö on hyvin moniulotteinen ilmiö. Useimmissa työtehtävissä ja työyhteisöissä yhteistyön tekeminen on tärkeä osa työtä. Yhteistyötä tehdään organisaatioiden sisällä, sekä eri organisaatioiden kesken. Muissa yhteistyötä käsittelevissä tutkimuksissa yhteistyö näyttäytyy

useimmiten positiivisena ilmiönä. Yhteistyö voi kuitenkin työntekijöiden näkökulmasta näyttäytyä myös negatiivisena asiana, joka vie liian paljon aikaa kii-reisessä työn arjessa. Mikäli yhteistyötä vaaditaan, mutta sen ei koeta olevan merkityksellinen osa omaa työtä tai koetaan että se ei tuota toivottuja tuloksia, yhteistyötä voidaan olla vain niin sanotusti tekevinään. Erilliset tehtävät tai toi-met raportoidaan yhteistyöksi, mutta yhteistyön todelliset edut jäävät saavutta-matta. (Aira 2012, 128–129.)

Parhaimmillaan yhteistyön koetaan tuovan työlle niin vaikuttavia tuloksia, että niitä ei olisi ilman yhteistyötä saavutettu. Yhteistyö voidaan nähdä tuloksen te-kemisen alustana, joka koetaan työssä tärkeäksi. Yhteistyön hyödyllisyys voi olla oman asiantuntijuuden ylläpito, inspiraation ja innostuksen luominen, tuen saaminen tai erilaisissa ongelmatilanteissa auttaminen. Yhteistyö voi olla tär-keää myös työssä viihtymisen ja työssä kehittymisen kannalta. Yhteistyötä to-teutuu käytännössä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus luo, mutta myös muokkaa sekä ylläpitää yhteistyöprosessia. Yhteistyössä, jossa osapuolet ovat tekemisissä keskenään, yhteistyö toteutuu konkreetti-esti osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Yhteistyötä tehdessään työn-tekijät muodostavat tiimejä ja ylläpitävät vuorovaikutussuhteita. Tuloksellisin ja kaikkein tiiveintä yhteistyö on kahden ja joskus kolmen henkilön välisissä vuo-rovaikutussuhteissa. Samalla se on eniten aikaa ja resursseja vievää. (Aira 2012, 128–129.)

Vuorovaikutuksen merkitys yhteistyössä nostetaan Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019) tutkimuksessa esiin. Puusan ja Ala-Kortesmaan tutkimustulokset osoit-tavat, että onnistuneessa vuorovaikutustilanteessa työntekijä viestii motivoitu-neisuutta, sitoutuneisuutta, yhteisöllisyyttä, halukkuutta antaa osaamistaan or-ganisaation käyttöön, kiinnostusta kehittää itseään ja valmiutta auttaa kollegoi-taan, erityisesti vuorovaikutuksessa työyhteisönsä muiden jäsenten kanssa. Tällaiset työyhteisötaidot ovat edellytys kaikille työntekijöille, heidän asemas-taan riippumatta. Tutkimuksen tulosten perusteella todetaan, että ammatillinen vuorovaikutusosaaminen nousee organisaatioiden työyhteisötaitojen kehittä-mistyössä keskeiseksi. Vuorovaikutuksen merkitys on heidän tutkimuksensa

mukaan työyhteisötaitojen kannalta tärkeää myös käytöstapojen näkökulmasta. Heidän tutkimuksensa osoittaa hyvän viestintäkäyttäytymisen ja kohteliaisuuden liittyvän yhteisöllisyyden edistämiseen. Hyvä työntekijä pyrkii vuorovaikutuksellista yhteisöllisyyttä vahvistavaan toimintaan muiden työyhteisön jäsenten kanssa, koska se hyödyttää organisaation toiminnan sujuvuutta. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 196–199.)

4.1 Yhteistyö

Aira (2012) määrittelee omassa tutkimuksessaan yhteistyön olevan tavoitteellinen ja aktiivinen prosessi, joka syntyy toiveesta tai tarpeesta luoda jotain uutta tai ratkaista jokin ongelma. Yhteistyöhön kuuluu myös päätöksentekoa toisistaan riippuvaisten osapuolten kesken, päätösten yhteistä omistajuutta sekä yhteistä vastuuta yhteistyön tuloksista. Airan mukaan yhteistyön toteuttamista on syytä tarkastella yhteistyöprosessina. Prosessinäkökulmasta katsottuna yhteistyö ei synny rakenteista, vaan yhteistyö nähdään toimintatapana. Yhteistyö on vapaaehtoista toimintaa, jonka osapuolet joko toteuttavat tai jättävät toteuttamatta yhteistyötä omassa toiminnassaan. (Aira 2012, 17, 19.)

Kaikella yhteisellä tekeminen on jokin tavoite. Näitä tavoitteita voi olla erilaisia, esimerkiksi jonkin uuden luominen tai ongelman ratkaisu. Tavoitteilla lisätään yhteistyön kontekstisidonnaisuutta. Erityisesti pitkäkestoisessa yhteistyössä, jossa yhteistyön luonne on hyvin monimuotoista sekä yhteistyössä, missä osapuolet määrittelevät tavoitteensa yhdessä, edellytetään runsaasti osapuolten välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutusta tarvitaan tavoitteiden muodostamiseksi, yhteistyöhakuisuuden löytämiseksi sekä yhteisten merkitysten muodostamiseksi. Yhteistyön rakenteelliset edellytykset eivät yksin riitä yhteistyön toteuttamiseen, se vaatii myös panostusta. Yhteistyötä voidaan pitää toimintatapana, jonka yhteistyön osapuolet valitsevat sen sijaan että työskentelisivät erillään. Mikäli yhteistyötä ei aktiivisesti toteuteta, voivat hyvätkin yhteistyörakenteet jäädä tyhjiksi rakenteiksi eikä yhteistyön tuomia synergiaetuja tällöin saavuteta. (Aira 2012, 129–130.)

Tämän kehittämistyön toimijoita tarkastellessa on hyvä nostaa esiin työyhteisön moniammatillisuus ja moniammatillinen yhteistyö. Moniammatillinen yhteistyö voidaan kuvata asiakastyössä eri asiantuntijoiden työskentelynä, jossa pyritään huomioimaan asiakas kokonaisuutena. Erilaisten asiantuntijoiden tiedot ja taidot integroidaan yhteen asiakaslähtöisesti. Moniammatillisessa yhteistyössä korostuvat asiakaslähtöisyys, tiedon ja erilaisten näkökulmien yhteen kokoaminen, vuorovaikutustietoinen yhteistyö, rajojen ylittäminen, sekä verkostojen huomioiminen. Erilaisten näkökulmien yhteen kokoaminen edellyttää vuorovaikutuskulttuurin tunnistamista ja tietoista pyrkimystä vuorovaikutukseen, jossa tiedon ja erilaisten näkökulmien saattaminen yhteen tuottaa enemmän kuin yksittäisen työntekijän panostus. Vuorovaikutustietoisella yhteistyöllä tarkoitetaan vuorovaikutuksen merkityksellisyyden ymmärtämistä ja siihen vaikuttamista. Erilaisilla ryhmillä voi olla erilaisia menetelmiä ja käytäntöjä, jokaiselle ryhmälle toimivan vuorovaikutuksen löytäminen on tärkeää. (Isoherranen 2005, 14–15.)

4.1.1 Yhteistyön kehittäminen toimijoita osallistamalla

Kehittäminen nähdään usein konkreettisena toimintana, jonka tarkoituksena on jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttaminen. Kehittämistoiminnan kohde, laajuus, organisointitapa, sekä sen lähtökohdat voivat vaihdella paljonkin. Kehittämisellä voidaan pyrkiä toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen. Toimintatapaa koskeva kehittäminen voi suuntautua yhden työntekijän työskentelyn kehittämiseen, mutta sillä voidaan tarkoittaa myös koko organisaation yhteisen toimintatavan kehittämistä. Kehittämisellä voidaan tarkoittaa myös rakenteellisia uudistuksia. Tällöin voidaan uudistaa palvelurakennetta yhdistämällä eri organisaatiota tai luomalla kokonaan uusia organisaatioita. Kehittäminen voi pitää sisällään sekä uusien ideoiden keksimisen, että niiden levittämisen ja vakiinnuttamisen käyttöön. Tästä näkökulmasta ajateltuna kehittäminen on luonteeltaan ennen kaikkea käytännöllistä asioiden korjaamista, parantamista ja edistämistä. Kehittäminen tähtää myös uuden taidon ja tiedon siirtoon. Onnistunut kehittäminen voi levitä myös laajemmin muiden organisaatioiden ja toimijoiden käyttöön. (Toikko & Rantanen 2009, 14, 16.)

Osallistavan tutkimuksen hyödyistä puhutaan paljon ja esiin nostetaan positiivisia huomioita. Tutkimustuloksissa on kuitenkin havaittu myös eroavaisuuksia. Pohjola ja Puutla (2018) nostavat artikkelissaan esiin oman tutkimuksensa tulokset ja toteavat artikkelissaan että, useiden tutkimusten mukaan työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon pidetään työhyvinvointia ja työelämän laatua edistävänä tekijänä, kuitenkin tutkimustulokset työntekijöitä osallistavan toiminnan seurauksista ovat olleet ristiriitaisia. Yhtenä tätä selittävä tekijänä voidaan pitää osallistamiseen liittyvän vuorovaikutuksen laatua. Osallistaville menetelmille yhteistä on, että niiden avulla pyritään edistämään työtä koskevaa demokraattista dialogia eri toimijoiden kesken. Työyhteisön jäsenillä tulisi olla tasa-arvoinen oikeus osallistua keskusteluun ja tuoda esiin omia näkemyksiään. Osallistuminen ilmenee myös henkilökohtaisten näkemysten, kiinnostusten kohteiden ja kokemusten jakamisena yhteisessä keskustelussa. Dialogisesta näkökulmasta katsottuna osallistumisen voidaan nähdä olevan riippuvaista siitä, kuinka puheen sisältöön vuorovaikutustilanteessa reagoidaan, torjutaanko ne vai kuunnellaanko niitä. (Pohjola & Puutla 2018, 98–99.)

Jääskeläisen (2013) tutkimuksessa osallisuudella koettiin tuovan työyhteisöön hyötyjä. Jääskeläisen tutkimuksessa työyhteisöä kehittävän toimintatutkimuksen mukaan osallisuudella saadaan aikaan yhteishenkeä, yhteisöllisyyttä sekä sitoutumista yhteisiin päätöksiin. Jääskeläisen tutkimus vahvisti aikaisempien tutkimusten tuloksia, joiden mukaan työyhteisöjen dialogisilla keskusteluilla saadaan aikaan kuulluksi tulemisen kokemuksia. Kuulluksi tulemisen kautta toteutettu yhteinen visio ja siihen tähtäävä toiminta sitouttavat työyhteisöön sekä parantavat työmotivaatiota. Tämän kautta työyhteisön oppimisen mahdollisuudet lisääntyvät, toiveikkuus ja keskinäinen luottamus vahvistuvat sekä työyhteisön ilmapiiri ja yhteishenki paranee. Osallistujilta kerätyn palautteen mukaan erityisen tärkeäksi myönteiseksi kokemukseksi koettiin juuri kuulluksi tuleminen. Toinen tärkeä seikka oli mahdollisuus kuulla muiden mielipiteitä. Kokemus kuulluksi tulemisesta sekä toisten ajatusten kuuleminen ovat koko osallisuuden kokemuksen perusta. Jääskeläinen nostaa kehittämistyössään

esiin myös Työelämän kehittämissuunnitelman projektit, joissa keskeisiksi kehittämisen periaatteiksi ovat nousseet dialogisuus, osallisuus, joustavuus sekä jatkuvuus. (Jääskeläinen 2013, 136–137, 143, 155.)

4.1.2 Ratkaisukeskeinen lähestymistapa työyhteisöjen kehittämisessä

Ratkaisukeskeinen lähestymistapa soveltuu hyvin työyhteisöjä osallistavaan kehittämistoimintaan. Ihmiset osaavat yleensä itse parhaiten asettaa omat tavoitteensa ja keksiä sopivimmat ratkaisut ongelmiinsa. Oivalluttavat kysymykset sekä kannustus auttavat avartamaan ajattelua ja omaksumaan uusia näkökulmia. Tätä kautta saadaan toimijoiden koko olemassa oleva kapasiteetti paremmin käyttöön. Ratkaisukeskeisyys luo myönteistä ja kannustavaa ilmapiiriä. Ratkaisukeskeisyys painottaa selkeän tavoitteen sekä ratkaisujen lisäksi voimavaroja eli jo olemassa olevia vahvuuksia, aiempia onnistumisia tai jo toimivia asioita. (Kurttila & Aalto 2021, 26.)

Shazer ja Berg työtovereineen kehittivät ratkaisukeskeisen lähestymistavan 1980-luvulla. Työryhmä lähti kehittämään ratkaisukeskeistä lähestymistapaa keskittymällä lähes pelkästään tavoitteiden ja ratkaisujen saavuttamiseen, eikä ongelmien analysointiin. Työryhmä otti käyttöön termin *solution focused* haluten painottaa työskentelyn suuntaa ratkaisuihin. (Cauffman 2017, 9, 12; Hirvihuhta & Litovaara 2003, 62, 64.) Ratkaisukeskeinen lähestymistapa oli alun perin terapeuttien käyttämä työskentelytapa asiakastyössä. Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa ei yritetä ymmärtää ja ratkaista ongelmaa, vaan ratkaisukeskeinen lähestymistavan tarkoituksena on luoda asiakkaalle kuvaus ajasta, jolloin ongelma on ratkaistu. Tämän jälkeen tunnistetaan, mitä sellaista asiakas jo tekee, joka sopii tuon tulevaisuuden saavuttamiseen. (Iveson ym. 2012, 3.)

Ratkaisukeskeistä lähestymistapaa suunnattiin vähitellen myös muille aloille ja se osoittautui hyödylliseksi työyhteisöjen kehittämisessä sekä konfliktitilanteiden purkamisessa. Ratkaisukeskeisyys on yhdessä ideointia sekä näkökulmien ja tavoitteiden hakemista. Kaikkia asioita ei voi aina ratkaista, tai ne eivät ole ratkaistavissa, mutta aina on mahdollista löytää tavoitteita, päämääriä sekä voimavaroja, joiden avulla päästään hankalissa tilanteissa eteenpäin tai

siedetään niitä paremmin. (Cauffman 2017, 9, 12; Hirvihuhta & Litovaara 2003, 62, 64.)

Ratkaisukeskeinen lähestymistapa on hyvä työskentelytapa työyhteisöjen kehittämisesä. Työpaikan ongelmista ei ole helppoa keskustella rakentavasti. Mikäli työyhteisön ongelmia lähestytään pohtimalla ongelmien syitä ja syyllisiä, on vaarana joutua itseään ylläpitävään ja toisiaan syyttävään kierteeseen. Tällaisessa tilanteessa menetetään myös mahdollisuus hyödyntää työyhteisön osaaminen. Kehitettäessä työyhteisön haasteita voidaan käyttää ratkaisukeskeistä lähestymistapaa. Tämä tarkoittaa, että esiin nousseet ongelmat käännetään tavoitteiksi. Tällainen työskentelytapa edistää yhteistyötä sekä toiveikkuutta. Painopiste on työyhteisön voimavaroissa ja tapahtuneessa edistyksessä ja yhteisten keskustelujen ja ideoinnin avulla etsitään toimivia vaihtoehtoja. (Furman ym. 2004, 6.) Ratkaisukeskeisen ajattelutavan on koettu myös lisäävän henkistä hyvinvointia. Tutkijoiden mukaan tämä johtuu ratkaisukeskeisen näkökulman sisältämästä positiivisesta ihmiskäsityksestä. Tämän seurauksena aletaan nähdä ympärillä olevat ihmiset sekä oma itse uusin silmin, uusista näkökulmista. (Furman 2020, 8.)

4.1.3 Ryhmän muodostuminen

Tämän kehittämistyön organisaatio on käynyt läpi suuria muutoksia viime vuosina. Puhuttaessa yhteistyöstä ja kehitettäessä yhteistyötä on hyvä ottaa huomioon luonnolliset haasteet ryhmän muodostumisessa sekä ryhmän muodostumisen vaiheet ja näiden vaikutukset yhteistyöhön. Muutokset organisaatiossa tuovat muutoksia myös työyhteisöihin. Muutos lähtee usein liikkeelle siitä, että tunnistetaan uusi asia tai tarve toiminnassa tai jokin virhe tai epäkohta, johon halutaan tarttua. Muutokset ovat usein yllättäviä, lopullisia sekä epämääräisiä. Muutos on aina haaste, olipa kyseessä iso tai pieni muutos. Muutokset työyhteisössä ja organisaatiossa voivat pienimmillään olla uudentlaisia tapoja organisoida tai työskennellä, suurimmillaan fuusioita tai irtisanomisia. Kahden toimijan yhdistyminen yhdeksi on yksi suurimmista muutoksista, mitä organisaatiossa voidaan käydä läpi. (Ponteva 2010, 10.)

Silvennoisen (2004) mukaan ryhmästä voidaan puhua, kun sen jäsenet tiedostavat kuuluvansa ryhmään. Usein ryhmästä puhutaan vasta, kun se on ryhmäytynyt. Ryhmäytymisellä tarkoitetaan erilaisten rakenteiden, esimerkiksi roolien ja viestintärakenteiden muodostumista ryhmään. (Silvennoinen 2004, 152–154.)

Spiik (2004) käyttää termiä *tiimi* ja tarkoittaa tällä ryhmää ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suorittamaan työkokonaisuutta, sovittuja päämääriä sekä tavoitteita yhteistyössä. Spiikin mukaan tiimin jäsenet haluavat työskennellä yhteistyössä ja tiimit tarvitsevat erilaisia ihmisiä ja persoonia. Hyvässä tiimissä ihmisten ja ammattitaitojen erilaisuus hyödynnetään ja huomataan, että tiimistä löytyy toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimin jäsenten erilainen osaaminen, persoonat ja tavat osataan huomioida tiimin työskentelyä rikastuttavana tekijänä. Jäsenet antavat toisilleen ideoita ja vinkkejä työtavoista ja ovat myös vastaanottavaisia ja halukkaita ottamaan neuvoja vastaan. Vaikka ammattitaito on erilaista, koetaan kaikki tasavertaisiksi tiimin jäseniksi. Tiimi, jossa ilmapiiri on avoin ja positiivinen, jäsenet puhuvat keskenään ja kertovat mielipiteitään. Toisen tekemiin virheisiin uskalletaan puuttua, palaute on suoraa ja rakentavaa. Ilmapiiriltään hyvään tiimiin on helppo tulla mukaan, uudet jäsenet otetaan avoimesti vastaan, toisia kannustetaan ja tätä kautta jäsenten itseluottamus kasvaa. Kun työyhteisö on sisäistänyt vastuunsa, työn tavoitteet ja työtehtävät sekä pelisäännöt ja sovittanut nämä yhteen organisaation tarkoituksen ja päämäärän kanssa, voidaan puhua tiimityöstä. (Spiik 2004, 39, 46–47, 133–135, 152–153.)

Pontevan (2010) mukaan organisaation muutostilanteissa on työntekijöiden kesken eroavaisuuksia siinä, kuinka muutokset koetaan. Työntekijät kokevat organisaatioissa tapahtuvat muutokset usein eri tavoin, myös suhtautuminen muutokseen voi olla hyvin erilaista. Toisten on helppo päästä kiinni uuden tai uudistetun organisaation asioihin, tapoihin, tavoitteisiin ja toiminta-ajatuksiin. Heidän on helppo olla osa uutta organisaatiota tai tarttua uuteen tehtävään. He saattavat kyseenalaistaa asioita, mutta näkevät uudistukset kuitenkin parannuksina ja kykenevät mukautumaan niihin. Jotkut sen sijaan tarvitsevat

vahvaa tukea selvitäkseen pienistäkin muutoksista. (Ponteva 2010, 9–10, 12,15–16.)

Olennaista muutoksessa on saada koko organisaatio innostuneesti mukaan yhteiseen muutokseen. Onnistuneen muutoksen kannalta tärkeää olisi myös kehittää organisaation oppimiskykyä. Organisaation johdon täytyy tehdä töitä uusien käytäntöjen saamiseksi osaksi organisaatiota. Mikäli kyseenalaistaminen ja uuden luominen ovat tasapainossa, muutoksessa mukana olevat jäsenet samaistuvat positiivisella tavalla organisaatioonsa. Jos jommassakummassa epäonnistutaan, yksilöt eivät samaistu organisaatioon, vaan organisaatiosta vieraannutaan tai jäädään epäselvään tilaan. Organisaatiossa samaistuminen on tärkeää, koska sillä on merkitystä sekä yksilön että organisaation hyvinvoinnille, samaistuminen auttaa yksilöä sitoutumaan ryhmään. Samaistumattomuudesta voi seurata esimerkiksi organisaation kritisoimista. (Ponteva 2010, 9–10, 12,15–16.)

Muutoksen prosessit ovat yleensä pitkäkestoisia. Muutosprosessissa on tärkeää säilyttää työn tavoite ja yhteinen päämäärä. Mikäli yhteisössä ei ole yhteistä määränpäättä, suuntaa, jota kohti ollaan menossa, yksilöiden omat oletukset alkavat rakentaa yksilölle luonteenomaisia odotuksia. Tämä voi johtaa ristiriitatilanteisiin, ryhmän sisäinen sosiaalinen hierarkia nousee yhteisöä sitovan tavoitteen yläpuolelle. Yhteenkuuluvuuden tunne häviää, kun hajaanutaan pienempiin ryhmiin. Samanaikaisesti toiminnalle asetetut odotukset laskevat, yhteinen tavoite häviää ja yhteisöllisyys alkaa rakentua sattumanvaraisesti tiimin sisäisten voimasuhteiden ohjaamana eri suuntiin. Ihmisellä on kykyä järjestäytyä toiminnallisesti nopeasti uusiin tilanteisiin. Kuitenkin yleensä vasta kahden vuoden jälkeen ihminen pystyy ennakoimaan tulevaa, toimimaan luontevasti organisaatiossa ja hyödyntämään osaamisverkostojaan. (Hackselius-Fonsén, 2017, 13–15.)

Ryhmän muodostumiseen vaikuttavat ryhmän tavoite, se kuinka ryhmä toimii saavuttaakseen tavoitteen sekä muut satunnaiset tekijät. Näitä satunnaisia tekijöitä ovat esimerkiksi muutokset henkilöstössä. Silvennoinen (2004) nostaa esiin pätkätyön tällaisena satunnaisena tekijänä. Yksittäinen työntekijä voi olla

käymässä työyhteisössä vain muutaman työvuoron verran. Työntekijä ei enää kiinnittyä ryhmään, hänen työnsä voi jäädä irralliseksi, mutta tällä yksittäisellä työntekijällä voi olla merkitystä ryhmän kehittymiseen. Toinen Silvennoisen esiin nostama satunnainen tekijä on esimerkiksi tilanne, jossa työntekijä ensimmäisessä tapaamisessa on hiljainen väsymyksen vuoksi. Ryhmä saattaa olettaa henkilön hiljaisuuden olevan sääntö, joka alkaa vahvistaa itseään. Kun ryhmä olettaa, ettei joku ryhmän jäsen osallistu yhteisten asioiden ideointiin tai keskusteluun, on tätä vuorovaikutuksen sääntöä vaikea murtaa, koska se on muodostunut ryhmää ohjaavaksi rakenteeksi. Sama tapahtuu aktiivisille ryhmän jäsenille. Aktiivisilta jäseniltä odotetaan ehdotuksia ja ideoita, heille muodostuu paine täyttää heiltä odotetut oletukset. Rakenteille onkin ominaista, että ne alkavat ohjata ryhmän toimintaa. (Silvennoinen 2004, 152–154.)

Muodostuessaan ryhmä käy läpi tiettyjä vaiheita. Tässä kehittämistyössä ryhmän muodostumisen vaiheita käydään läpi psykologi Bruce Tuckmanin vuonna 1965 kehittämän mallin mukaisesti. Selostus Tuckmanin mallista perustuu Kopakkalaan (2005). Tuckman on luonut ryhmänkehitysvaiheista viiden vaiheen mallin (five stage model) Ryhmän muodostumisen vaiheet eivät aina välttämättä etene teorian mukaisessa järjestyksessä. Järjestys voi vaihdella, vaiheiden välillä mennään edestakaisin ja jollekin tasolle voidaan pysähtyä. Tuckman mallissa ovat seuraavat vaiheet; muodostusvaihe ('Forming'), kuohuntavaihe ('Storming'), sopimisvaihe ('Norming'), toimintavaihe ('Performing') ja irrottautumisenvaihe ('Adjourning'). Ryhmän muodostumisvaiheessa ryhmän jäsenten käyttäytyminen on varovaista ja muodollista, ryhmän jäsenet etsivät omaa rooliaan ryhmässä. Tämä vaihe on monessakin suhteessa etsimistä; ryhmä on tehtäväorientoitunut, mutta perustehtävä saattaa olla vielä epäselvä ja oma asema ryhmässä epävarma. Suhdetasolla ryhmä etsii käyttäytymisen rajoja ja ryhmän sääntöjä. (Kopakkala 2005, 48–51.)

Kuohuntavaiheessa ryhmän jäsenten omat intressit alkavat nousta esiin ja sen myötä uskallus ilmaista itseään kasvaa, jolloin uskalletaan esittää omia, eriäviäkin mielipiteitä. Jäsenet testaavat omaa rooliaan ryhmässä ja yksilöt haluavat erottua ryhmästä. Myönteisen kehityksen seurauksena ryhmässä syntyy

jännitteitä ja valtataistelua. Esiintyy tyytymättömyyttä ja pettymystä ryhmää kohtaan, työtä ja työtehtäviä kohtaan esiintyy vastustamista. Ryhmän sisälle muodostuu klikkiytymistä eli ryhmä jakaantuu useammaksi alaryhmäksi, joista haetaan turvaa. (Kopakkala 2005, 48–51.)

Kolmannessa eli sopimisvaiheessa ryhmän sisäinen tunne yhteenkuuluvuudesta kehittyy, uudet standardit kehittyvät ja ryhmän jäsenet omaksuvat uusia rooleja. Ryhmän tavoitteet alkavat selkiintyä. Suhdetasolla ristiriidat saadaan selvitettyä ja tunne ryhmään kuulumisesta kasvaa, alkaa muodostua positiivinen me-henki. Oma rooli ja paikka ryhmässä alkaa selkiytyä ja ryhmän jäsenet hyväksyvät toistensa roolit ryhmässä. (Kopakkala 2005, 48–51.)

Neljännessä eli toimintavaiheessa ryhmän jäsenten rooleista tulee joustavia ja toimivia ja ryhmäenergiaa kanavoidaan tehtävään. Ryhmä alkaa toimia tehokkaasti hyödyntäen jäsenten erilaisia lahjoja. Ryhmä on tuottava, tehokas ja luova. Ryhmä hyväksyy toistensa erilaisuuden ja erilaisuus nähdään vahvuutena. Toisia pyritään tukemaan tehtävän suorittamisessa, rooleista tulee joustavampia ja ryhmäläiset pistävät itsensä likoon tai niin sanotusti venyvät ryhmän yhteisen edun nimissä. Ryhmä osaa ratkaista mahdolliset konfliktitilanteet, ryhmä paneutuu työtehtäviin ja energia suunnataan ennen kaikkea työskentelyyn. (Kopakkala 2005, 48–51.)

Viidennen ja viimeisen eli irrottautumisen vaiheen Tuckman on luonut yhdessä Mary Ann Jensenin kanssa 1977. Tämä vaihe tarkoittaa ryhmän roolien päättymistä, ryhmän toiminnan päättymistä tai tavoitteen saavuttamista. Ryhmä ei ole enää suorituskeskeinen. (Kopakkala 2005, 48–51.)

4.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on osa ammattitaitoa. Vuorovaikutus luo perustan yhteistyölle työpaikoilla sekä erilaisissa verkostoissa toimimiselle. Vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osa ammattitaitoa ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen on tärkeä osa ammatillista osaamista. Vuorovaikutus on yksi työyhteisöjen perusasioista. Työyhteisön toiminnan ja vuorovaikutuksen pohjana toimii työtehtävä,

jota varten työyhteisö on olemassa. Perustehtävää voidaan ajatella sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta. Työyhteisön on löydettävä tarkoitus omalle toiminnalleen ja yksilön on löydettävä tarkoituksensa ryhmän jäsenenä. Mikäli yksilöt näkevät omat tavoitteensa ja päämääränsä ryhmän tavoitteiden ja päämäärien kanssa samankaltaisina, ovat edellytykset ryhmässä tapahtuvalle vuorovaikutukselle paremmat. Vuorovaikutuksen kautta työyhteisöön tuodaan omat ideat ja ajatukset. Onnistuakseen perustehtävässä on siis huolehdittava myös vuorovaikutussuhteista. Vuorovaikutuksessa toistemme kanssa muokkaamme yhteisiä tavoitteita ja suunnitelmia. (Silvennoinen 2004, 15, 17, 149–152.)

Työelämässä yhteistyötä toteutetaan erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Airan (2012) tutkimuksen mukaan yhteistyön kannalta vuorovaikutussuhteet ovat joko hyödyllisiä, haitallisia tai neutraaleja. Vuorovaikutussuhteen tärkeys yhteistyön toimivuudessa on osoittautunut merkitykselliseksi. Toimimaton vuorovaikutussuhde voi tehdä yhteistyön tekemisen vaikeaksi tai jopa mahdottomaksi, kun taas hyvä vuorovaikutussuhde voi olla yhteistyön toimivuuden pohja. Airan tutkimuksessa useimmat vuorovaikutussuhteet näyttäytyivät yhteistyön kannalta neutraaleina. Ne eivät haittaa yhteistyötä, mutta eivät sitä myöskään edistä. Mikäli kuitenkin odotetaan tuloksellista yhteistyötä, kaikki vuorovaikutussuhteet eivät voi olla neutraaleja tai haitallisia yhteistyön näkökulmasta. Toimivan yhteistyön edellytyksenä on yhteistyötä edistävien vuorovaikutussuhteiden muodostuminen sekä ylläpito. (Aira 2012, 133–134.)

Olellaisena osana vuorovaikutustaitoja on ymmärrys omasta roolista sekä vuorovaikutuksen sävyjen hallinta. Vuorovaikutuksen eri roolien merkitys korostuu erityisesti ryhmissä, joissa jäsenet ovat monenlaisissa riippuvuussuhteissa toisiinsa. Jokaisen yksilön työ ja toiminta vaikuttaa aina jollakin tapaa muiden työhön ja tavoitteet saavutetaan yhteistyöllä. Ryhmän jäsenten roolien ollessa epäselviä myös vuorovaikutus kärsii. Vuorovaikutuksen heikkeneminen aiheuttaa erilaisia jännitteitä työntekijöiden välille, ja yhteistyö hankaloituu. Erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöjen haaste on moniammatillisuus. (Silvennoinen 2004, 15–17.)

Vuorovaikutus paranee aidosti läsnä olevan kuuntelun avulla. Keskustelijat voivat alkuun olla asioista eri mieltä. Vastavuoroisen kuuntelun avulla huomataan, etteivät toisen eriävät mielipiteet olleet vääriä ja toinen osapuoli ei ole väärässä. Kuuntelija alkaa ymmärtää, mitä puhuja oikeastaan sanoo, mitä hän tarkoittaa ja mihin hän puheillaan pyrkii. Kuultuna puhujan näkökulma huomioidaan ja koetaan arvostusta. Kuunteleminen on hyvän ja rakentavan vuorovaikutuksen edellytys. Kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen auttavat korjaamaan ihmisten välisiä väärinkäsityksiä, riitoja ja vihanpitoa. (Dunderfelt 2015, 9–10.) Ihanteellisessa tilanteessa vuorovaikutus on rakentavaa ja toisia arvostavaa. Ihanteellisessa vuorovaikutustilanteessa hyväksytään myös rakentava kyseenalaistaminen ilman epämiellyttävien seurauksien pelkoa. (Tarkkonen 2012, 162.)

Kaivolan (2003) mukaan vuorovaikutuksen laatuun on kiinnitetty työyhteisöissä liian vähän huomiota. Vuorovaikutusongelmat nousevat usein esiin, kun kartoitetaan työilmapiiriä. Kiireen ja tehokkuuden paineessa keskustelun arvostus vähenee. Tämä näkyy muun muassa siinä, että työkaverille laitetaan mieluummin sähköpostia, kuin keskustellaan kasvotusten. Työpaikoilla koetaan usein syyllisyyttä käytettäessä aikaa työkaverin kanssa keskusteluun. Avoin vuorovaikutus on työhyvinvoinnin ja toimivan työyhteisön perusta. Hyvä vuorovaikutus edellyttää jokaisen jäsenen osallistumista, jolloin jokaisen tulisi uskoa, että omalla mielipiteellä on arvoa ja merkitystä, jolloin se tulisi ilmaista ja tuoda yhteiseen käyttöön. Avoin vuorovaikutus on erilaisuuden ja erimielisyyden hyväksymistä, toisen kunnioittamista ja arvostamista. (Kaivola 2003, 145.)

Haasteita työyhteisön vuorovaikutukseen voivat tuoda epäselvät työnkuvat tai työtehtävät sekä huono keskustelukulttuuri. Moniammatillisessa työyhteisössä vuorovaikutuksen haasteet voivat korostua. Moniammatillinen yhdessä tekeminen vaatii kanssakäymisen taitoja. Nämä taidot konkretisoituvat työyhteisöissä, joissa eri alojen ammattilaiset työskentelevät yhdessä. Ristiriitatilanteet syntyvät herkästi tilanteista, joissa useat työntekijät tekevät samaa työtä tai tehtävää toisistaan tietämättä. Ilman toimivaa vuorovaikutusta voi syntyä ti-

lanteita, jossa työntekijät luulevat tai toivovat toisen työntekijän hoitavan jotta-kin asiaa tai työtehtävää, mutta pahimmassa tapauksessa koko asia saattaa jäädä hoitamatta, tai se hoidetaan odotusten vastaisesti. Vuorovaikutustaitojen kehittäminen on osa ammatillista osaamista ja vuorovaikutustaitoja voi oppia. Moniammatillisessa työyhteisössä erilaiset näkökulmat täydentävät toisiinsa ilman vastakkainasettelua. Yhdessä tekemällä ja yhdessä keskustelemalla voidaan rakentaa yhteistä ymmärrystä. Tavoitteena on hyvinvoiva työyhteisö, jossa toimitaan asiakkaan parhaaksi ja asiakkaan asioita edistäen. (Silvennoinen 2009, 17; Mäkisalo-Ropponen 2016, 113; Hirvihuhta & Litovaara 2003, 181–182.)

4.2.1 Dialogi yhteistyön kehittämisen välineenä

Dialogi on yksi yhteistyön rakentamisen välineistä. Se on jaettua ymmärrystä moniammatillisessa keskustelussa ja olennainen osa moniammatillista yhteistyötä. Dialogissa keskustelussa edetään rakentavasti ja luovasti puhuen ja kuunnellen vuorovaikutuksessa. Dialogiin kuuluu kaksi olettamusta. Ensimmäinen oletamus on se, että osallistujat ovat halukkaita kohtaamaan keskustelussa, johon molemmat ottavat osaa. Dialogin tuloksena syntyy tyydyttäviä sopimuksia, suunnitelmia ja tavoitteita. Toinen oletamus on, että osapuolet haluavat kuunnella toisiaan ja pystyvät siihen. Dialogia varten kokoonnutaan varta vasten, ja dialogi on tavalliseen keskusteluun verrattuna pidempikestoista. (Isoherranen 2005, 25–26; Dunderfelt 2015, 57; Järvinen & Luhtaniemi 2013, 16.)

Isoherrasen (2005) mukaan dialogi ja keskustelu eroavat siinä, että dialogissa tavoitteena on ilmiön tutkiminen yhdessä. Keskustelun kohdetta tarkastellaan eri näkökulmista, mutta ajattelutapojen eroihin ei dialogivaiheessa kiinnitetä huomiota. Vaikka dialogin toisen osapuolen näkökanta ei olisi mieluinen, ollaan valmiita se kuulemaan (kuuntelu) ilman arvioivaa otetta ja vastaväitteitä (kunnioitus). Dialogissa vaaditaan kärsivällisyyttä (odotus) sekä omien näkökulmien esittämistä avoimesti (avoimuus). Dialogisessa keskustelussa syntyy parhaimmillaan kokonaiskuva ilmiöstä, siirrytään yksilöllisestä tiedosta yhteisölliseen tietoon ja rakentuu jaettu ymmärrys. (Isoherranen 2005, 25–26, 95–98.)

Eri mieltä oleminen ei tarkoita vastakkainasettelua, vaan se yleensä vie keskustelua eteenpäin. Taitavassa keskustelussa korostuu kolme vuorovaikutuksen keskeistä perustaitoa: kuunteleminen, oman näkökulman ilmaiseminen ja perustelu. Taitava keskustelu on yhdessä ajattelemista ja se tarvitsee hyvän pohjan. Hyvän pohjan luomiseksi täytyy luoda turvallinen keskusteluilmapiiri, jolloin minimoidaan vallan ja statuksen merkit. Pyritään olemaan avoimia ja luottamuksellisia, rohkaistaan ja kannustetaan toisia uusien näkökulmien esittämiseen. (Isoherranen 2005, 25–26, 95–98.)

Toisen eriävän mielipiteen tai näkökulmien kuunteleminen ei aina ole helppoa. Yksilölliseen työskentelyyn totuneen on vaikea kuunnella toisen sanottavaa, erityisesti jos hän lähestyy asiaa täysin erilaisesta näkökulmasta. Kuuntelu vaatii keskittymistä toisen kertomaan. Hyvän kuuntelun lisäksi täytyy myös osata ilmaista itseään. Samassa tiimissä voi työskennellä tutkimuksellisen näkökulman ja koulutuksen omaavia sekä käytännönläheisen koulutuksen omaavia henkilöitä. Kun kootaan yhteen tietoja ja havaintoja moniäänisesti, sujuva itseilmaisuus on tärkeää ja tarpeellista. Suomalaisessa kommunikointikulttuurin erityispiirteenä on voimakas tilannesidonnaisuus, johon liittyy perustelemisen niukkuus. Eriävän mielipiteen sanominen tulkitaan herkästi riidaksi ja keskustelukulttuurissamme eri mieltä oleminen omaa negatiivisen sävyn. Oletamme, että tulemme ymmärretyksi ja mielipiteemme hyväksytään, vaikka emme perustelisi sanomaamme ja loukkaannumme, jos joudumme kyseenalaistetuksi. (Isoherranen 2005, 25–26, 95–98.)

Monologisessa dialogissa keskustelun osapuolten sanomat eivät kytkeydy toisiinsa, vaan tuodaan esiin omia näkökulmia rinnakkain toisen näkökulmien kanssa. Dialogisessa dialogissa aukeaa uusia näkökulmia ja parhaimmillaan siinä syntyy jaettu ymmärrys. Moniammatillisen yhteistyön tavoitteena on dialoginen dialogi, yhteinen ymmärrys. (Isoherranen 2005, 25–26, 95–98.)

4.2.2 5 K:n periaate vuorovaikutuksessa

Hirvihuhta ja Litovaara (2003) nostavat kunnioituksen, kuuntelun, keskittymisen, keveyden sekä kärsivällisyyden osaksi hyvää vuorovaikutusta. He puhuvat vuorovaikutuksen 5K:n periaatteesta. He tarkastelevat vuorovaikutusta taitoina, mutta samalla myös asenteina, jotka liittyvät vahvasti jokaisen henkilökohtaisiin arvoihin, sekä tunteisiin. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 71–80.)

Kunnioitus laittaa meidät pohtimaan, mitä ajattelemme keskustelukumppanistamme. Mikäli olemme keskustelukumppania kohtaan aliarvioivia, toimintamme muuttuu manipuloinniksi ja määräämiskeinojen etsinnäksi. Tämän sijaan, jos ajattelemme, että keskustelukumppanillamme on takanaan oma ainutlaatuinen historiansa, siihen liittyvät kokemukset ja näkemykset, toimintamme muuttuu toista arvostavaksi. Kunnioittava asenne rohkaisee keskustelukumppania paljastamaan hänelle tärkeitä arvoja ja periaatteita. Haasteita kunnioitukselle ovat keskustelukumppanin ärtymys, pettymys ja tyytymättömyys. Tällaisissa tilanteissa olisi hyvä kääntää valitukset toiveiksi, etsiä yhteisiä tavoitteita, eikä lähteä vastahyökkäykseen. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 71–80.)

Toinen K on kuuntelu. Hyvä kuuntelija pyrkii mielessään luomaan kuvaa keskustelukumppanin kertomasta, virittää itsensä mukaan tarinaan. Mikäli kuuntelija alkaa omissa mielikuvissaan miettiä omia vastaavia kokemuksia, tulee herkästi kiusaus kertoa niistä. Kun omat muistot nousevat mieleen, aktivoi se myös tunteet muistoista. Tällöin kuuntelija yleensä keskeyttää puhujan tai liukuu omaan maailmaansa. Tilanteissa, joissa kertoja tulee keskeytetyksi tai kertoja huomaa, että kuuntelija on liukunut omaan maailmaansa, tuntee kertoja itsensä loukatuksi. On hyvä tietoisesti estää omia muistikuvia aktivoitumasta ja pyrkiä näkemään kertojan tapahtumat tämän kokemusten kautta. Poikkeuksena ovat kertomukset, jotka nostattavat voimakkaita tunteita. Tällöin on parasta olla eläytymättä liikaa kertomukseen. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 71–80.)

Kolmas K on keskittyminen. Keskittyminen aloitetaan keskustelutilanteen rauhoittamisella. Soiva puhelin tai oven suussa ravaavat ihmiset viestittävät keskusteluun saapuneelle henkilölle, että hänen asiaansa ei pidetä kovin tärkeänä. On hyvä suunnitella keskustelutilaisuus niin, että sovitusta ajasta pidetään kiinni, varataan rauhallinen tila ja puhelin ei soi ja keskeytä keskustelua. Keskitytään keskustelukumppanin sanoihin, ilmeisiin ja eleisiin, ollaan läsnä tilanteessa. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 71–80.)

Keveys on neljäs K. Herkästi saatetaan olettaa, että kun puhumme tärkeästä aiheesta, keskustelutavan tulee olla virallista ja vakavaa. Tällaisessa keskustelussa on vaarana, että ideoiden löytyminen hidastuu, keskustelu muuttuu väittelyksi tai virallisten kantojen toistamiseksi. Keskustelun ilmavuus, liikkuvuus sekä tilanteeseen sopiva leikkimielisyys, lisäävät onnistumisen havaitsemista sekä käynnistävät ajatuksia, joita rationaalisuus pyrkii kitkemään pois. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 71–80.)

Viides K, kärsivällisyys liittyy kahteen eri tasoon. Keskustelun tasolla kärsivällisyydellä tarkoitetaan yhteisten ideoiden hakemista monin eri tavoin. Keskusteluteemoja seuraamalla päädytään toisinaan umpikujaan. Tällöin palataan keskustelussa kohtaan, jossa oli vielä lupaavia ideoita. Kärsivällisyys vaatii elävää otetta keskusteluun ja sen muistamista, mitä toinen keskustelija on sanonut. Vuorovaikutussuhteen tasolla kärsivällisyys merkitsee muutoksen myöntämistä. Muutoksia tapahtuu, ja on suuri kiusaus pitää keskustelukumppania tai hänen toimintaansa muuttumattomana, aina samanlaisena. Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa maltetaan käydä uudestaan keskusteluja aiheista, joita on käsitelty aiemminkin ja hakea niihin erilaisia käsittelytapoja. Tarkennetaan kärsivällisesti pieniäkin muutoksia, joita on jo tapahtunut, keskustelukumppanin ajatuksissa, havainnoissa, tunteissa ja teoissa. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 71–80.)

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

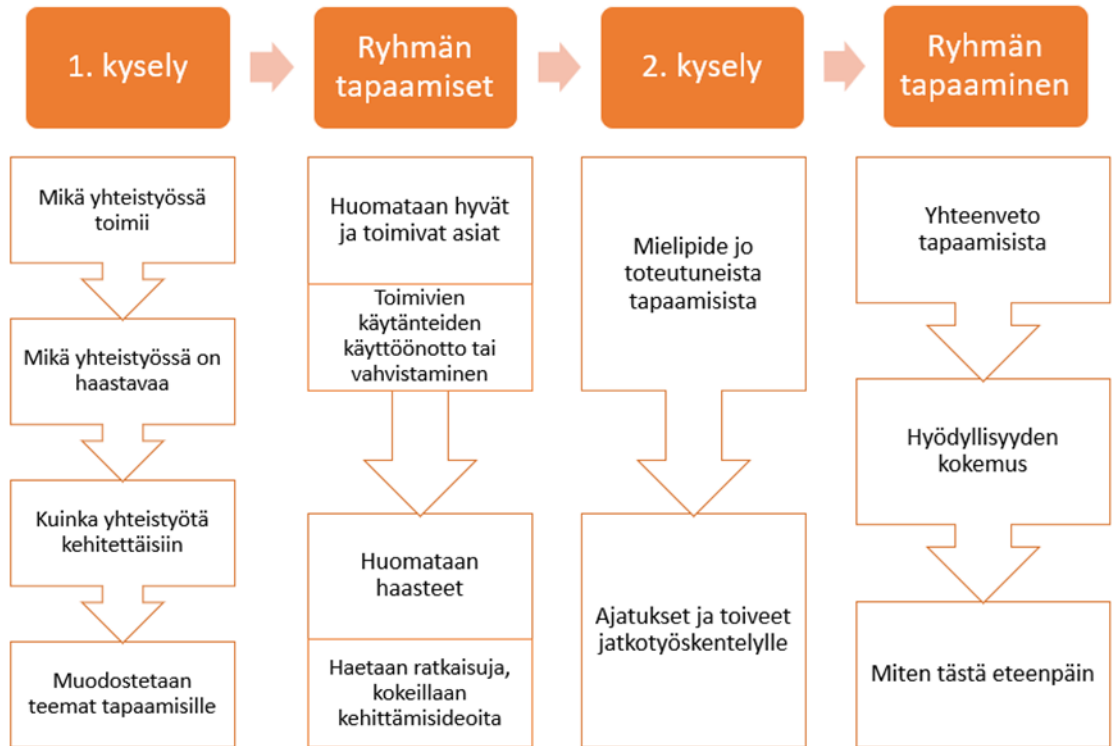
Kehittämistyössä yhteistyön kehittämisen taustana on työntekijöiden osallistaminen mukaan kehittämistyöhön. Tämän lisäksi kehittämistyön lähtökohtana on ratkaisukeskeinen näkökulma yhteistyön kehittämisessä. Kehittämistyön

tutkimusotteeksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimusote. Aineiston keruun menetelmänä toimii kysely sekä osallistava toimintatutkimus. Osallistava toimintatutkimus toteutetaan työ- ja yksilövalmentajien yhteisinä ryhmätapaamisina. Osallistavan toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetään havainnointia. Ratkaisukeskeisessä näkökulmassa hyödynnetään työyhteisön omaa osaamista. Paras asiantuntijuus työyhteisöjen kehittämiseen löytyy työyhteisöjen sisältä. Kehittämistyön aluksi työ- ja yksilövalmentajat itse määrittelivät yhteistyön kehittämiskohdat sekä tavoitteet yhteisille tapaamisille. Kutsun itseäni kehittäjäksi tässä kehittämistyössä. Työ- ja yksilövalmentajista puhutaan yhteisesti ryhmänä.

Kehittämistyön ensimmäinen vaihe on kyselyyn vastaaminen. Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia kyselyn avulla. Kyselyllä saadaan selville työ- ja yksilövalmentajien käsityksiä ja kokemuksia yhteistyöstä. Lisäksi kyselyllä kerätään ryhmästä nousevia yhteistyötä kehittäviä ideoita tai toimintoja. Lokakuussa 2021 kehittäjä kertoi työ- ja yksilövalmentajille sekä heidän esihenkilöilleen tulevasta kehittämistyöstä ja kyselystä suullisesti. Heille kerrottiin myös kehittämistyön ratkaisukeskeisestä lähestymistavasta sekä työntekijöitä osallistavasta näkökulmista. Tässä vaiheessa esihenkilöille sekä kehittämisryhmään osallistuville työ- ja yksilövalmentajille kerrottiin anonyymiydestä, joka taataan ryhmän jäsenille. Työ- ja yksilövalmentajien kanssa oli etukäteen sovittu kyselyn yhteisestä purkamisesta sekä yhteisistä tapaamisista, mutta tapaamisten määrää ja ajankohtaa ei ennen kyselyyn vastaamista sovittu.

Kehittämistyönprosessi esitetään kuvassa 1. Kehittäjä lähetti työ- ja yksilövalmentajille sähköpostilla kyselyyn linkki sekä kysymykset, jolloin oli aikaa pohdita kysymyksiä ennen linkin kautta vastaamista. Aikaa vastaamiseen oli kaksi viikkoa. Kyselystä lähetettiin muistutus sähköpostitse kaksi kertaa kahden viikon aikana. Ensimmäisellä kyselyllä selvitetään mitä hyvää nykyisessä yhteistyössä on, mitä haasteita siinä on ja millä tavoin sitä jokainen kehittäisi. Kehittäjä analysoi tulokset ja kyselyn jälkeen kehittäjällä on yhteistä tapaamisia työ- ja yksilövalmentajien kanssa. Tapaamiset toteutettiin ensimmäisestä kyselystä esiin nousseita asioita pohjana käyttäen. Työ- ja yksilövalmentajat vastaavat

toiseen kyselyyn ennen ryhmän viimeistä yhteistä tapaamista. Toisella kyselyllä kartoitettiin mielipidettä tapaamisista, tarvetta jatkotyöskentelylle ja sitä kuinka tähänastinen työskentely on koettu. Viimeinen tapaaminen toteutettiin tammikuussa 2022.



Kuva 1. Kehittämistyön prosessi

Kehittämistyön aikana ryhmässä tapahtui henkilöstömuutoksia. Ensimmäinen kysely lähetettiin 10 työntekijälle, kyselyyn tuli 9 vastausta. Toinen kysely lähetettiin 8 henkilölle ja vastauksia tuli 7. Ryhmän tapaamisiin osallistui kaikkiaan 12 henkilöä

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämän kehittämistyön tutkimustulokset perustuvat ihmisten kokemuksiin, tulkintoihin ja näkemyksiin, tästä syystä kvalitatiivinen tutkimusote sopi tähän kehittämistyöhön parhaiten. Tutkimusotteet voidaan luokitella usealla eri tavalla. Yksinkertaisin tapa on jakaa tutkimusotteet eli lähestymistavat laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Kananen 2017a, 13.) Kun tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja saada syvä-

linen kuvaus tutkimusilmiöstä, on tähän paras vaihtoehto kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuvat ihmisten kokemukset, tulkinnat, käsitykset sekä näkemysten kuvaaminen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 78–79.) Toteutuakseen laadullinen tutkimus tarvitsee kohderyhmän. Laadullisen tutkimuksen kohteina voivat olla erilaiset ihmisten muodostamat ryhmät. Tutkimukseen liittyvien ihmisten mukaan saaminen on edellytys tutkimuksessa kerättävälle tiedolle. (Kananen 2017b, 55–56.)

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista tutkimuksen suorittaminen aidossa ympäristössä vuorovaikutteisesti. Aineiston kerääjänä toimii tutkija, ja fokus on tutkittavien näkemyksissä, merkityksissä sekä näkökulmissa. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään tekemään niin sanotusti löydöksiä. Laadullinen tutkimus käyttää sanoja, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen sekä ilmiön syvälliseen ja rikkaaseen kuvaamiseen. Laadullinen tutkimus tutkii yksittäisiä tapauksia ja se tarjoaa uuden tavan ymmärtää ilmiötä. Siinä pyritään saamaan yhdestä havaintoyksiköstä irti mahdollisimman paljon käsittelemällä aihetta syvyysuunnassa. (Kananen 2017b, 34–36.)

Kvalitatiivinen tutkimusote sopii olemassa olevaan tutkimusalueeseen, josta halutaan saada uusia näkökulmia. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapojen tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta toimintatapoja, samanlaisuuksia tai eroavaisuuksia. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 66.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on usein saada yksilövastaaja tai valikoitu ryhmä kertomaan jotakin erityistä, joko jotakin mikä ei ole suoraan kysyttävissä tai jotakin sellaista, joka vaatii vastaajilta asian pohtimista. Laadullisella tutkimuksella ei haeta numeerisia tuloksia vaan vastaajien omaa kokemusta tai käsitystä. Laadullisella tutkimuksella pyritään tuottamaan vastaus asiaan, josta saattaa etukäteen olla jo aavistus. Tämä aavistus pyritään laadullisella tutkimuksella vahvistamaan tai kumoamaan. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 18.)

5.1.1 Kysely aineistonkeruun menetelmänä

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista kerätty tieto (Sarajärvi & Tuomi 2018, 62). Yksi tapa toteuttaa kysely on verkkolomakkeena. Kyselyllä voidaan kerätä tietoa esimerkiksi mielipiteistä, arvoista ja asenteista. Kyselyn kysymykset voivat olla suljettuja tai avoimia. Avoimiin kysymyksiin vastataan vapaamuotoisesti, suljetuissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi. Avoimet kysymykset toimivat hyvin tilanteissa, joissa vaihtoehtoja ei voida tai haluta luetella. (Vehkalahti 2008, 11, 24–25, 42.) Avoimiin kysymyksiin vastataan kuvauksella tai tarinalla. Tyypillisesti avoimia kysymyksiä käytetään silloin, kun aiheesta on paljon ristiriitaisia mielipiteitä tai itse tutkittavat ilmiö on moniselitteinen. Avoimilla kysymyksillä voidaan myös hakea pohjatietoa ilmiöistä ideoinnin tai suunnittelun avuksi. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 34, 36.)

Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on vakioitu. Vakioinnilla tarkoitetaan, että kaikilta kyselyyn osallistujilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Vastaaaja lukee itse kysymyksen ja vastaa siihen. (Vilkkä 2007, 28.) Kaikkien tulee ymmärtää kysymykset samalla tavalla. Kysymysten on hyvä olla mahdollisimman lyhyitä ja ytimekkäitä, helposti ymmärrettäviä sekä vastausohjeiden selkeitä. Avoimien kysymysten analysointi on tutkijalle työlästä, mikäli vastaajia on paljon. Tutkimus voi perustua ainoastaan avoimiin kysymyksiin, mutta tällöin kyselyn on hyvä olla lyhyt ja kysymykset tulee laatia siten, että ne muodostavat selkeän rakenteen. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 36–37.)

Tähän kehittämistyön kyselyt toteutettiin verkkokyselynä Forms-lomakkeella, avoimina kysymyksinä ja kysymyksiin vastattiin anonyymisti. Forms-kyselylomake valikoitui kysymysten alustaksi, koska sen avulla säilytetään anonyymi-teetti ja se oli työyhteisölle entuudestaan tuttu ja näin ollen helppo käyttää. Forms-lomakkeella toteutettu kysely on myös helppokäyttöinen tulosten analysoinnin näkökulmasta. Forms-kyselylomakkeessa vastauksia on mahdollista tarkastella Microsoft Excelissä. Siirtämällä kysely Microsoft Exceliin tiedot esitetään omina sarakkeina ja jokainen vastaus omalla rivillään.

Ennen kuin ensimmäinen kysely lähetettiin työ- ja yksilövalmentajille, kyselypohja ja kysymysten toimivuus testattiin. Kyselyyn vastasi kehittämistyön työyhteisön esihenkilö. Testauksella varmistettiin, saadaanko valikoiduilla kysymyksillä vastauksia tutkimusongelmaan sekä se, ovatko kysymykset helposti ymmärrettävissä. Kysymysten muotoilua hieman muokattiin vielä testauksen jälkeen ja varmistettiin vastausten anonymiteetti. Tähän kehittämistyöhön avoimet kysymykset sopivat parhaiten, koska kysymyksillä oli tarkoitus kerätä tietoa mielipiteistä ja hakea pohjatietoa suunnittelun avuksi. Vastaajien kokonaismäärä oli pieni, jolloin avoimien kysymysten analysointi ei ollut liian suuriteinen.

Kehittämistyön ratkaisukeskeinen näkökulma on keskiössä myös kyselyn kysymysten asettelussa. Ratkaisukeskeisen lähestymistavan on tarkoitus poistaa mustavalkoista joko–tai-tyyppistä ajattelutapaa. Herkästi ajatellaan, että asiat ovat joko hyvin tai huonosti. Esimerkiksi pidämme jostakin ihmisestä tai emme tule hänen kanssaan ollenkaan toimeen. Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa ei etsitä syyllisiä, sillä tarkoitus on myönteisiä toimintavaihtoehtoja etsien suunnata kohti tulevaisuutta. Tavoitteiden olisi hyvä olla realistisia, saavutettavissa olevia sekä jollain tavoin mitattavissa olevia tavoitteita. Toimintamahdollisuudet lisääntyvät, kun aletaan ajatella asiaa väljemmin, huomataan mikä jo toimii tai missä asiassa tarvitaan vielä muutosta. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 19, 21; Hirvihuhta & Litovaara 2003, 55.)

Ensimmäisellä kyselyllä (liite 1) selvitetään, mitä hyvää nykyisessä yhteistyössä on, mitä haasteita siinä on ja millä tavoin sitä jokainen kehittäisi. Kyselyllä on tarkoitus ratkaisukeskeisen näkökulman mukaisesti osoittaa hyvät, jo toimivat asiat mutta myös löytää kehityskohdat, joita lähteä kehittämään.

Ensimmäisen kyselyn kysymykset ovat seuraavat:

1. Mikä on hyvää/mikä on hyvin työvalmentajien ja yksilövalmentajien välisessä yhteistyössä?
2. Mikä on haaste/haastavaa työvalmentajien ja yksilövalmentajien välisessä yhteistyössä?

3. Miten kehittäisit/mitä tekisit toisin työvalmentajien ja yksilövalmentajien välisessä yhteistyössä? (kehittämideoita)
4. Muuta huomioitavaa/kommentoitavaa yhteistyöstä?

Ratkaisukeskeisestä näkökulmasta ajateltuna sovittujen tavoitteiden olisi hyvä olla saavutettavissa olevia ja jollakin tavoin mitattavissa olevia tavoitteita. Toisen kyselyn (liite 2) tarkoitus on kerätä kommentteja jo toteutuneista tapaamisista, vastasivatko tapaamiset ja tapaamisten aiheet asetettuihin tavoitteisiin. Tarkoituksena oli myös kerätä toiveita jatkotyöskentelylle.

Toisen kyselyn kysymykset ovat seuraavat:

1. Mitä mieltä olit yhteisistä tapaamisista? (Olivatko tapaamiset hyödyllisiä, olivatko aiheet hyödyllisiä?)
2. Mitä olisi voinut tehdä toisin tapaamisilla tai mihin olisi ollut hyvä kiinnittää enemmän huomiota?
3. Miten tästä eteenpäin? Miten yhteistyötä kehitetään tai pidetään yllä jatkossa?
4. Vapaa sana. Ruusuja/risuja.

Kysymykset voidaan jakaa neljään tyyppiin: mitä-, miten-, miksi- ja paljonko-kysymyksiin. Mikä- tai mitä-kysymykset ovat perimmäisiä kysymyksiä. Ne ovat edellytys kaikille muille kysymyksille. Miten kysymykset liittyvät prosesseihin, eli siihen miten jotkin asiat vaikuttavat toisiinsa tai mitä joidenkin asioiden välillä tapahtuu. Mikä- tai miten-kysymyksiä on helppo kysyä, mutta niihin vastaaminen on haastavaa. Miten jokin vaikuttaa, millainen on vaikutusmekanismi, mihin suuntaan vaikutus tapahtuu eli mikä on sen syy. (Kananen 2017b, 63–64.)

Ensimmäisen kyselyn kysymyksillä 1 ja 2 haetaan vastausta siihen, miten mität toimivat tai vaikuttavat toisiinsa, mitä näiden kahden tekijän välillä tapahtuu (Kananen 2017b, 64). Kysymyksillä halutaan sanoittaa ja tuoda näkyväksi jo hyvät ja toimivat käytännöt sekä nostaa esiin haasteet, joihin kehittämistyöllä lähdetään hakemaan muutosta.

Toisen kyselyn kysymyksillä 1 ja 2 halutaan saada selville ryhmän mielipide jo toteutuneista tapaamisista. Ratkaisukeskeisestä näkökulmasta asetettujen tavoitteiden tulee olla realistisia ja jollakin tavoin mitattavissa. Näillä kysymyksillä halutaan selvittää vastaajien mielipide toteutuneista tapahtumista. Haluttiin selvittää, vastattiinko yhteisillä tapaamisilla asetettuihin tavoitteisiin. Mahdollista jatkotyöskentelyä ajatellen haluttiin selvittää, mitä kehitettävää yhteisissä tapaamisissa olisi.

Kyselyjen kolmansilla kysymyksillä haetaan vastaajien näkökulmia ja ratkaisuja. Ensimmäisen kyselyn kysymyksillä 3 haetaan vastaajien näkökulmia ja ratkaisuja nykyiseen tilanteeseen. Toisen kyselyn kysymyksellä 3 haetaan vastaajien näkökulmia ja jatkotyöskentelylle. Paras asiantuntijuus työyhteisön kehittämiseen löytyy työyhteisön sisältä ja tästä syystä kehittämisen tavoitteiden olisi hyvä lähteä työyhteisöistä. Jokainen työyhteisön jäsen tuo omia ajatuksiaan ja mielipiteitään esiin ja tätä kautta päästään käsiksi hiljaiseen tietoon, joka edesauttaa yhteistä oppimista. (Kaivola 2003, 166–167.) Ratkaisukeskeisyudessa keskitytään ongelmien tunnistamiseen ja ensisijaisesti tavoitteen selkiyttämiseen, mutta myös ratkaisujen löytämiseen. Syyllisten etsinnän sijaan päästään mahdollisimman nopeasti sopimaan siitä, mitä asialle voidaan tehdä. (Kurttila & Aalto 2021, 24.)

Ensimmäisen ja toisen kyselyn kysymyksillä 4 haluttiin antaa mahdollisuus kommentointiin ohi edellä olevien kysymysten.

5.1.2 Kyselyjen tulosten analysointi

Laadullisen tutkimuksen analysointia voidaan kuvata seuraavasti. Ensin päätetään, mikä aineistossa on tutkimuksen kannalta kiinnostavaa ja oleellista. Aineisto käydään läpi ja merkitään itseä tutkimuksen kannalta kiinnostavat asiat. Merkityt aineistot kerätään yhteen ja nämä luokitellaan, tyypitellään tai teemoitellaan. Lopuksi aineistoista kirjoitetaan yhteenveto. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 77–78.)

Laadullisen aineistonanalyysin tarkoitus on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kuitenkin kadottamatta sen

sisältämää tietoa. Analysoinnin tarkoitus on luoda hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. Aineistosta voi nostaa tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä läpi aineiston. Aineistosta täytyy löytää ja erotella tutkimusongelman kannalta keskeiset aiheet. Usein teemoiteltu aineisto jätetään sitaattikokoelmaksi. Aineistosta irrotetut sitaatit ovat usein mielenkiintoisia, mutta yksin ne eivät anna kovin laajaa analyysia ja johtopäätöksiä. Tästä johtuen teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian. Teemoittelun avulla aineistosta saadaan esiin kokoelma erilaisia vastauksia tai tuloksia esitettyihin kysymyksiin. Teemoittelu on toimiva aineiston analysointitapa, kun ratkaistavissa on jokin käytännön ongelma. Aineistosta voidaan poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaisia tietoja. (Eskola & Suoranta 1999, 138, 175–176, 179–180.)

Kehittämistyön molempien kyselyjen analysointi aloitettiin lukemalla aluksi vastaukset. Vastauksille tehtiin alustava ryhmittely, jossa aineistosta poimittiin tutkimusongelman kannalta keskeiset asiat. Kyselyn jokaisen kysymyksen vastaukset käsiteltiin yksitellen. Alustavan ryhmittelyn jälkeen aineistosta etsittiin varsinaisia teemoja eli aiheita. Tämä toteutettiin värikoodauksella. Värikoodauksella etsittiin vastauksista yhdenmukaisuuksia. Yhdenmukaiset vastaukset värikoodattiin samalla värillä, ryhmiteltiin ja nimettiin sisältöä kuvaavalla otsikolla eli teemalla. Teemoittelu tehtiin kaikkiin kysymyksiin lukuun ottamatta molempien kysymysten viimeisiä kysymyksiä. Teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Tämän kautta on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 79.)

5.1.3 Ensimmäisen kyselyn tulokset

Tässä osiossa käydään läpi ensimmäisessä kyselyssä esiin nousseet teemat.

Ensimmäisen kyselyn ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin, mikä yhteistyössä on hyvää ja toimivaa. Yhteistyön hyvinä ja toimivina asioina nousi kyselyssä esiin neljä teemaa.

Ensimmäinen teema oli avun pyytäminen. Koettiin, että apua ja neuvoa saa aina kun sitä tarvitsee ja että apua voi ja uskaltaa pyytää. Toinen teema oli pajayhteistyö. Koettiin, että yhteistyö saman pajan työ- ja yksilövalmentajan kesken sujui hyvin ja koettiin, että asiakkaiden asioista keskusteltiin yhdessä. Haastavissa ja hankalissa asiakastilanteissa työ- ja yksilövalmentajat tekivät yhteistyötä asiakkaan asian tai tilanteen ratkaisemiseksi. Työ- ja yksilövalmentajien yhteiset pajapalaverit koettiin hyviksi, ja niissä jaettiin asiakkaita koskevia tietoja. Koettiin että pajakohtaista yhteistyöskentelyä on helpottanut se, että on oppinut tuntemaan työkaverin.

Kolmantena teemana oli yhteiset toimitilat. Koettiin, että yhteistyötä edesauttoivat yhteiset toimitilat, yhteiset toimitilat lisäsivät tavoitettavuutta ja läheisyyttä. Koettiin, että yhteiset toimitilat mahdollistivat asiakastyöhön jalkautumisen ja mahdollistivat työkaverille asiakasasioista tiedottamisen. Neljäs yhteistyötä edesauttava teema oli työkaverit. Koettiin, että työyhteisön erilaiset persoonat toivat työyhteisöön erilaista osaamista ja vahvuutta. Koettiin, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on halu tehdä oma työnsä hyvin ja luotettavasti, oli tunne, että uudet työntekijät otettiin osaksi työyhteisöä.

Ensimmäisen kyselyn toisella kysymyksellä selvitettiin yhteistyötä haastavia tekijöitä. Yhteistyötä haastavia teemoja kyselystä nousi neljä.

Yhteistyön haasteina koettiin olevan tiedonkulku. Koettiin, että tarvittava asiakastieto ei kulje työntekijöiden välillä tai tieto kulkee hitaasti. Tiedonkulun haasteiden koettiin tuovan haasteita myös asiakastyöhön, koettiin että tiedonkulun hitaus viivästytti asiakastilanteisiin reagoimista.

Toisena teemana yhteistyön haasteissa nousi esiin kommunikointi. Koettiin että työntekijöiden välillä kommunikointi oli ylipäättänsä vähäistä ja keskustelua käytiin vain erittäin tärkeistä asioista. Kommunikoinnin haasteita koettiin palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Esimerkkinä käytettiin koettua tunnetta ja kokemusta, että positiivinenkin palaute tai apu otettiin negatiivi-

sesti. Koettiin, että haastavissa asiakastilanteissa ei saa riittävästi tukea. Koettiin myös, että omia huomioita, havaintoja, sanomista vähätellään tai niitä ei noteerata lainkaan.

Kolmantena teemana yhteistyön haasteena koettiin olevan tuntemattomuus. Kokemus tuntemattomuudesta haastoi myös kommunikointia. Koettiin, että koska kaikkia ei vielä tunne, ei ole muodostunut selkeää käsitystä kaikkien toimintatavasta ja tyylistä. Koettiin, että mikäli työkaverit tuntisi paremmin, ymmärrys kaikkien persoonaa kohtaan olisi selkeämpää ja muodostuisi parempi käsitys, kuinka kommunikoida kenenkin kanssa.

Neljäntenä haasteena työ- ja yksilövalmentajien yhteistyössä nähtiin vastakainasettelu. Koettiin, että yhteistyö työ- ja yksilövalmentajien välillä oli vähäistä ja tehtiin liiallista rajanvetoa meihin ja teihin ja koettiin, että työyhteisöstä valittiin suosikkeja. Kyselyssä esiin nostettiin kuilu työ- ja yksilövalmentajien välillä. Koettiin, että tähän kahden tiimin väliseen kuiluun vedottiin ja sen varjolla todettiin, että yhteistyö ei toimi.

Kolmas kysymys koski yhteistyön kehittämisideoita. Yhteistyön kehittämisideoista nousi neljä teemaa. Ensimmäisenä kehittämisideana nousi kommunikointi ja tiedonkulku. Toivottiin, että kommunikointia ja tiedonkulkua lisätään. Toisena kehittämisideana esitettiin, että ryhmällä olisi enemmän yhteistä aikaa, yhdessä tekemistä. Yhteisillä tapaamisilla koettiin voitavan vaikuttaa ensimmäiseen kehittämisideaan. Yhteisillä tapaamisilla toivottiin saavutettavan toisiin tutustumista ja näin lisättäisiin ryhmän jäsenten välistä keskustelua. Kommunikoinnin lisäämisen nähtiin lisäävän myös tiedonkulkua.

Kolmantena kehittämisideana nousi oman asenteen muuttaminen. Koettiin, että kyselyssä jo aikaisemmin esiin noussut työ- ja yksilövalmentajien välinen kuilu on itse aiheutettua ja sitä ei ole, jos sitä ei itse luoda. Ehdotettiin, että yritettäisiin suhtautua ihmisiin ja asioihin positiivisesti ja tulkittaisiin toisten sanomiset ja tekemiset myönteisesti.

Neljäntenä yhteistyön kehittämisideana esitettiin, että yhteistyötä edistäisi se, että työntekijät olisivat näkyvämpiä työpajoilla.

Ensimmäisen kyselyn viimeisessä kysymyksessä sai vapaasti kommentoida yhteistyötä. Tämän kysymyksen vastauksia ei teemoiteltu vastausten määrän sekä vastausten sisällön vuoksi. Keräsin vastaukset yksittäisiksi kommentteiksi. Yhden vastaajan toive oli, että työyhteisössä arvostettaisiin muutakin kuin koulutusta. Erään vastaajan mukaan yhteistyössä olisi paljonkin parannettavaa. Toisen vastaajan mukaan tilanne on aikaisemmin ollut huonompi, ja tilanne on tällä hetkellä ihan hyvä. Eräässä vastauksessa todettiin, että toimiva yhteistyö on jokaisesta itsestä kiinni, sillä jokaisen tulisi arvostaa omaa työtään, ja arvostamalla itseä ja omaa työtään on työn tekeminen myös yhteistyössä muiden kanssa helpompaa.

Kyselyssä nousi esiin toive ja kehittämisidea palveluseteli 3:n asiakkaiden siirrostä yksilövalmentajille. Tämän koettiin vapauttavan aikaa työvalmennukselle. Rajasin tämän kehittämistyöni ulkopuolelle. Kehittämistyön puitteissa ei tätä voitu lähteä kehittämään, koska kyseessä on palvelusetelin palvelukuvauksessa määritelty toiminta. Palvelusetelien palvelukuvaukseen on määritelty työntekijöiden työpanos jokaiselle palvelusetelille. Palveluseteli 3:n asiakkaille ei kuulu yksilövalmennus, vaan heille kuuluu ainoastaan työvalmennus. Tämän palvelukuvauksen ohi ei voida tässä kehittämistyössä toimia. Palvelusetelin arvo sisältää kuntouttavan työtoiminnan työtehtävien käytännön järjestelyt ja ammatillisen työvalmennuksen sekä yksilövalmennuksen palveluseteli 1:n ja 2:n osalta. Palveluntuottaja sovittaa yksilövalmennuksen sisällön ja määrän asiakkaan palvelutarpeen mukaiseksi sekä määrittelee työtoiminnan ja yksilövalmennuksen osuudet palvelussa asiakaskohtaisesti. (Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä 2019, 22.)

5.2 Osallistava toimintatutkimus

Osallistavan toimintatutkimuksen prosessi esitetään kuvassa 2. Ensimmäisen kyselyn tuloksista työ- ja yksilövalmentajien ryhmä valitsi yhteistyön kehityskohteet eli teemat, joihin kehittämistyön puitteissa lähdettiin hakemaan muu-

tosta. Ryhmän tapaamisille kehittäjä valikoi tehtäviä ja keskustelun aiheita ryhmän valitsemissa kehittämiskohteiden pohjalta sekä kyselyn tuloksia hyödyntäen. Kyselyssä esiin nousseita yhteistyötä kehittäviä ideoita kokeiltiin käytännössä ryhmän tapaamisten välillä sovittujen teemaviikkojen muodossa. Neljännen tapaamisen jälkeen, työ- ja yksilövalmentajat vastasivat toiseen kyselyyn. Toisen kyselyn tulokset käytiin ryhmän kanssa läpi viidennellä tapaamisella. Toisella kyselyllä selvitettiin, olivatko tapaamiset ja aiheet hyödyllisiä, sekä onko jatko työskentelylle tarvetta ja millä tavoin se toteutettaisiin.



Kuva 2. Osallistavan toimintatutkimuksen prosessi

Tutkimukset, joilla pyritään muutokseen ja poistamaan ongelmaa, vaativat myös toimenpiteitä. Asioita aletaan tehdä toisella tavalla tai niihin keksitään parempia ratkaisuja. Muutokseen pyrkiviä tutkimuksia voidaan nimittää interventionistisiksi tutkimuksiksi. Nimi tulee sanasta interventio, jolla tarkoitetaan tekijää, jolla muutos saadaan aikaiseksi. Interventiotutkimusta voidaan käyttää kattokäsitteenä kaikille muutokseen pyrkiville tutkimusmuodoille. Muutokseen pyrkiviä tutkimuksia ovat muun muassa toimintatutkimus, kehittämistutkimus sekä konstrukttiivinen tutkimus. (Kananen 2017a, 10.)

Toimintatutkimus on yleisnimitys lähestymistavoille, joiden tarkoitus on tutkimuskohteeseen tavalla tai toisella vaikuttaminen. Voidaan puhua yhteistoimin-

nallisesta tutkimuksesta, osallistuvasta toimintatutkimuksesta tai vain toimintatutkimuksesta. Toimintatutkimus voidaan määritellä muun muassa lähestymistavaksi, jossa pyritään yhdessä yhteisön jäsenten kanssa ratkaisemaan jokin ongelma. Toimintatutkimuksen perusidea on, että ihmiset, joita tutkimus koskee, otetaan mukaan tutkimushankkeeseen, ja yhdessä pyritään toteuttamaan yhdessä asetettuja tavoitteita. Toimintatutkimuksen ihanteellisena päämääränä voidaankin pitää muutosta parempaan. Tavoitteena on tilanteen parantaminen osallistujien oman toiminnan avulla. Keskeistä tässä menetelmässä on käytännöllisen ongelman ratkaiseminen. (Eskola & Suoranta 1999, 128–130.)

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan muun muassa käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimista ja kehittämistä. Toimintatutkimuksessa toteutuvat yhtäaikaaisesti toiminta sekä tutkimus. Toimintatutkimuksessa on aina mukana ihmisiä käytännön työelämästä. Toimintatutkimus liittyy oleellisesti käytännön työelämään ja siellä oleviin käytännön ongelmiin. Toimintatutkimus nähdään toimijoista lähtevänä toimintana ja voimana. Tästä syystä toimintatutkimus koetaan toimivaksi kehittämisen toiminnaksi. Henkilöt, joita kehittäminen koskee löytävät ratkaisut ja samalla sitoutuvat muutokseen. (Kananen 2014, 11.) Toimintatutkimuksen tausta-ajatuksena on, että työntekijöiden motivaatiota voitaisiin nostaa siten, että työntekijät osallistuvat itseään koskeviin kehittämistöimiin. Toimimalla ryhmässä yhdessä saavutetaan parempia tuloksia, kuin ylhäältäpäin käskyttämällä. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos ja muutoksen kohteena on useimmiten ihmisten toiminta. Toimintatutkimus ei ole oma tutkimusotteensa, koska se hyödyntää muiden tutkimusten aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä. (Kananen 2017a, 11–12, 17.)

Osallistava toimintatutkimus luokitellaan usein osaksi toimintatutkimuksellista tutkimusorientaatiota. Käsitteellä tutkimusorientaatio viitataan tutkimuksen suuntaukseen, joissa tutkimuksen kohteet esimerkiksi työyhteisön jäsenet osallistuvat tutkimuksen ja kehittämisen toteuttamiseen. Osallistava tutkimus voidaan nähdä menetelmällisenä lähestymistapana, jossa tutkijat ja ammattilaiset tekevät yhteistyötä. Käytännön toimijat joko tekevät tutkimusta tutkijoiden tuella tai osallistuvat tutkimukseen. Osallistava tutkimus voidaan nähdä myös

menetelmällisenä lähestymistapana, joka edellyttää niiden toimijoiden osallistumista, joita toiminta koskettaa. Osallistavassa tutkimuksessa korostuu käytännön merkitys, siinä teoria ja käytäntö yhdistyvät. Osallistava tutkimus voidaan nähdä myös välittävänä mekanismina teorian ja käytännön välillä. (Keskitalo 2020, 22–24.)

Osallistava toimintatutkimus valikoitui kehittämistyön aineistonkeruunmenetelmäksi, koska siinä toteutuu kehittämistyön toimijoita osallistava näkökulma. Osallistavassa toimintatutkimuksessa tutkijat ja toimijat tekevät yhteistyötä. Tässä kehittämistyössä kehittäjän rooli on olla ryhmän koollekutsuja, tapaamisilla eräänlainen ryhmänvetäjä. Kehittäjä tuo ryhmälle tapaamisiin aiheet, aloittaa ja osittain ylläpitää keskustelua. Tapaamisille valitut kehittämiskohdat ja kehittämisideoita olivat nousseet esiin ryhmästä. Kyselystä esiin nousseita kehittämisideoita toteutettiin teemaviikkojen muodossa. Teemaviikkojen toteuttamiseen osallistuivat työ- ja yksilövalmentajat.

5.2.1 Havainnointi toimintatutkimuksen tiedonkeruun menetelmänä

Kanasen (2014) mukaan toimintatutkimukseen liittyy aina havainnointi tiedonkeruunmenetelmänä. Havainnointia voidaan käyttää toimintatutkimuksen alkuvaiheessa eli ongelman määrittelyvaiheessa, muutoksen toteuttamisen vaiheessa eli interventiossa sekä tulosten arvioinnissa. Havainnointi on yksi toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Sen on kuitenkin haastava menetelmä, koska tutkija on itse mukana toimintatutkimuksessa toimijana, joten tiedonkerääjänroolia voi olla haastava toteuttaa. Myös tutkijan toiminta tutkimustilanteessa herättää luotettavuuskysymyksen. Havainnointi voidaan jakaa useisiin eri muotoihin. Tässä kehittämistyössä havainnointi toteutettiin muutoksen toteuttamisen vaiheessa eli interventiossa ja havainnoinnin muotona käytettiin suoraa sekä strukturoimatonta havainnointia. Suoralla havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkija seuraa ilmiöön liittyviä tapahtumia paikan päällä niin, että muut toimijat tämän havaitsevat. Strukturoimattomassa havainnoinnissa ei ole valmista listaa havainnoitavista asioista. Tällöin tutkija kirjaa ylös mahdollisimman paljon tilanteeseen liittyviä asioita. (Kananen 2014, 29, 79.)

Useimmiten kyseessä on osallistuva havainnointi. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija on mukana tutkittavassa ilmiössä. Havainnoilla todetaan asian tila ja lähes aina havainnointia täydentää jokin muu menetelmä, kuten haastattelu. Osallistuvasta havainnoinnista puhutaan, kun tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa. Pääsääntöisesti osallistuvassa havainnoinnissa tutkija itse osallistuu toimintaan. Toisaalta joidenkin näkökulmien mukaan jo pelkästään läsnäolo katsotaan osallistavaksi havainnoinniksi. (Kananen 2014, 29, 80.) Tutkijan rooli havainnoitavassa yhteisössä voi olla moninainen. Joskus tutkija osallistuu toimivana yksilönä aitoihin kehittämistilanteisiin, joskus taas tutkijan rooli on tehdä ulkopuolisena henkilönä havaintoja. Usein toiminta on näiden kahden yhdistelmä. Tutkijan täytyy luonnollisesti mahdollisimman vähän vaikuttaa tutkimansa yhteisön toimintaan ja tapahtumien kulkuun. Ideaalitilanteessa tutkija ei vaikuta tähän ollenkaan, mutta se on liki mahdotonta. (Eskola & Suoranta 1999, 100–102.)

Osallistuva havainnointi on subjektiivista ja inhimillistä toimintaa. Havainnoitsija vaikuttaa itse havainnoitavaan ilmiöön ja sen toimintaan havainnoinnin aikana. Havainnoitsija havainnoi valikoivasti kaikkea ja tällöin kaikkea ei ehkä huomata. Havainnoitsijalla ei välttämättä ole kykyä todeta kaikkea tarpeellista havainnoitavasta ilmiöstä, tärkeitä yksityiskohtia voi jäädä huomaamatta. Ihmiset myös havainnoivat hyvin erilaisia asioita. (Eskola & Suoranta 1999, 103.)

Tässä kehittämistyössä kehittäjä toteutti moninaista roolia havainnoidessaan työ- ja yksilövalmentajien yhteisiä tapaamisia. Kehittäjä toimi tapaamisissa ryhmän vetäjän roolissa. Ryhmän vetäjän roolissa kehittäjä kertoi ryhmälle mitkä tapaamisten aiheet ovat sekä esitti ryhmälle kysymyksiä keskustelun lomassa. Kehittäjän rooli oli vahvasti havainnoida tapaamista ja käytyä keskustelua. Pyrkii mahdollisimman vähän vaikuttamaan ryhmän yhteisön toimintaan ja tapahtumien kulkuun.

5.2.2 Neljä yhteistä tapaamista

Kehittäjä aloitti ryhmän kanssa yhteiset tapaamiset ensimmäisen kyselyn jälkeen. Ryhmään osallistuville työ- ja yksilövalmentajille lähetettiin tapaamisista

kalenterikutsu ja jokaiselle tapaamiselle oli varattu aikaa yksi tunti. Kaikille ryhmän yhteisille tapaamisille kehittäjä oli koonnut PowerPoint esitykset keskustelun aiheiden pohjaksi tai kyselyn tuloksista.

Ensimmäinen tapaaminen

Ensimmäisellä tapaamisella kehittäjä kertasi ryhmälle kehittämistyön taustan ja tavoitteet. Ryhmälle kerrattiin kehittämistyön ratkaisukeskeinen lähestymistapa sekä työntekijöiden osallistaminen osaksi kehittämistyötä. Paras asiantuntijuus työyhteisöjen kehittämiseen löytyy työyhteisöjen sisältä.

Tämä esiteltiin ryhmälle Työterveyslaitoksen (2015) oman työn tuunaamisen kautta. Työterveyslaitoksen työn tuunaajan inspiraatiokirjaa voi hyödyntää työkaluna omien työtapojen tarkasteluun ja pohdiskeluun. Perinteisesti ajatellaan, että työn kehittäminen on pelkästään työnantajan vastuulla. Oman työn tuunaamisen näkökulmasta tuunaaja ottaa itse aktiivisen roolin innostuksensa herättelyssä ja säilyttämisessä. Työn arjessa ei aina ole aikaa tai mahdollisuutta pysähtyä ajattelemaan uusia asioita, jotka voisivat kuitenkin innostaa työntekijää entistä enemmän omassa työssään. Työn tuunaaminen on itsestä lähtevää oman työn muokkaamista omia tarpeita ja toiveita vastaavaksi. Tarkoitus ei ole muuttaa välttämättä itse työtä tai työtehtäviä, vaan muokata työtehtävien osia tai omaksua uusi näkökulma työntekoon. Työn tuunaaminen voi olla työyhteisössä yhdessä tehtävää työn voimavarojen ja myönteisten haasteiden lisäämistä. Yhdessä tunnistetaan yhteiset työn sujuvuutta lisäävät voimavarat ja mahdollisuudet. Nämä hyödynnetään työyhteisön käyttöön. (Harju ym. 2015, 3–5, 15.)

Ryhmälle tuotiin esiin koko organisaation läpikäymät muutokset ja niiden luonnolliset vaikutukset yhteistyöhön. Kehittäjä nosti esiin Tuchmanin teorian ryhmän muodostumisen vaiheista. Selostus Tuckmanin mallista perustui Kopakkalaan (2005). Ryhmän kanssa keskusteltiin ryhmän eri kehitysvaiheista sekä ryhmän muodostumisen luonnollisista haasteista ja siitä, miten ryhmä koki sen hetkisen tilanteensa. Ryhmä koki olevansa ryhmänä kuohuntavaiheessa (storming). Smithin (2005) mukaan tälle vaiheelle ominaista on muun muassa ristiriidat, asioiden polarisoituminen ihmissuhteiden ympärillä sekä emotionaalinen

reagoiminen tehtäviin (Smith 2005). Kuohuntavaiheessa on luonnollista, että ryhmän jäsenet testaavat omaa rooliaan ryhmässä ja yksilöt haluavat erottua ryhmästä. Myönteisen kehityksen seurauksena ryhmässä syntyy jännitteitä sekä valtataistelua. Ryhmässä voi esiintyä tyytymättömyyttä ja pettymystä ryhmää kohtaan sekä vastustamista työtä ja työtehtäviä kohtaan. Ryhmän sisälle muodostuu klikkiytymistä eli ryhmä jakaantuu useammaksi alaryhmäksi, joista haetaan turvaa. (Kopakkala 2005, 48–51)

Ensimmäisellä tapaamisella ryhmälle esiteltiin ensimmäisestä kyselystä esiin nousseet teemat. Ryhmä yllättyi vastausten samankaltaisuudesta. Ryhmä koki kyselyn tulosten esittämistavan hyvänä ja selkeänä. Ryhmä koki, että kehittäjä oli onnistunut poimimaan vastauksista olennaiset asiat ja säilyttämään vastaajien anonymiteetin. Ryhmästä nousi kommentti, että on hyvä, että tämänkaltaista toimintaa on nyt, viitaten ryhmän yhteiseen tapaamiseen. Kommentoija koki, että yhteistä aikaa, yhdessä tekemistä olisi tarvittu jo aikaisemmin, viitaten kahden yhdistyksen yhdistymiseen.

Ryhmä halusi jäädä pohtimaan esiin nousseita teemoja, kehittämiskohteita ei tällä tapaamisella valittu. Tällä tapaamisella sovittiin, että yhteisiä tapaamisia järjestetään työ- ja yksilövalmennustiimien kesken kehittämistyön puitteissa 3–4 viikon välein. Kehittäjä varaa ajat yhteisille tapaamisille. Yhteisten tapaamisten on tarkoitus antaa aika ja paikka yhteiselle keskustelulle. Sovittiin, että tapaamisilla on jokin aihe pohjautuen kyselyssä esiin nousseisiin teemoihin. Tällä tapaamisella ei vielä päätetty kuinka monta tapaamista kaiken kaikkiaan toteutetaan.

Toinen tapaaminen

Ryhmän toisella tapaamisella ryhmän kanssa keskusteltiin kyselyssä esiin nousseista yhteistyön kehittämistoiveista sekä kehittämiskohteista. Ryhmä päätti kyselyn perusteella sekä yhteisen keskustelun tuloksena, että yhteistä aikaa ja keskustelua tulisi lisätä ja kommunikoinnin haasteeseen tulisi puuttua. Ryhmä toivoi, että vastakkainasettelua poistetaan ja vahvistetaan tiimiyty-

mistä. Ryhmä halusi oppia tuntemaan toisensa paremmin. Ryhmästä nousseen kehittämiskohteen valinnan myötä kehittäjä päätti, että yhteistyöhön lähdetään kehittämään vuorovaikutuksen keinoin.

Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019) tutkimuksen tulokset osoittavat, että vuorovaikutus on keskeisessä roolissa myös yhteistyöstä puhuttaessa. Onnistuneessa vuorovaikutustilanteessa työntekijä viestii kiinnostusta kehittää itseään ja valmiutta auttaa kollegoitaan erityisesti vuorovaikutuksessa työyhteisönsä muiden jäsenten kanssa. Tutkimuksen tulosten perusteella todetaan, että ammatillinen vuorovaikutusosaaminen nousee organisaatioiden työyhteisötaitojen kehittämistyössä keskeiseksi. Perinteisesti työntekijöiden työyhteisötaitoissa ovat korostuneet kunnioittavuus ja arvostava suhtautuminen muihin. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että rakentava suhtautuminen ei kuitenkaan enää riitä. Keskeisinä ja uusina piirteinä heidän tutkimuksessaan nousi esiin viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys ja rakentava kriittisyys sekä analyttisyys ja kyseenalaistamisen taidot osana hyvää työyhteisön viestintäkäyttäytymistä. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 196–197.)

Toisella tapaamisella ryhmän kanssa keskusteltiin sen hetkisestä tilanteesta ja kerrattiin, mitkä asiat koettiin hyväksi yhteistyössä kyselyn perusteella. Kyselyssä nousi esiin toimiva yhteistyö saman pajan työ- ja yksilövalmentajien kesken ja yhteiset pajapalaverit koettiin hyvänä toimintatapana. Jokaisella työpajalla on nimetty oma työvalmentaja sekä yksilövalmentaja. Pajojen kesken on sovittu yhteisistä pajapalavereista, joissa käydään läpi pajakohtaisia asioita. Pajakohtaisia asioita ovat muun muassa asiakas asiat, tulevat haastattelut tai arvioinnit. Ryhmän kanssa keskustelussa kävi ilmi, että osa pajoista toteuttaa palaverikäytäntöjä ja osalla palaverit olivat jääneet pitämättä. Koettiin, että osalla pajoista tietoa vaihdettiin muutoin arjessa, joten erilliselle palaverille ei ollut tarvetta. Toinen syy oli kiire. Koettiin, että ei ollut aikaa pitää yhteisiä palavereja. Ryhmä kuitenkin asiasta keskustellessa koki yhteiset pajapalaverit hyödyllisiksi ja tarpeelliseksi, kuten kyselyssäkin nousi esiin.

Toinen hyväksi havaittu käytäntö nousi esiin ryhmän yhteisessä keskustelussa. Työyhteisössä oli sovittu työtapa, että yksilövalmentajat haastattelevat

työpajoille tulevat palveluseteli 1:n ja 2:n asiakkaat. Työvalmennustimistä tuli ennen kehittämistyön alkua toive, että myös työvalmentajat osallistuisivat palveluseteli 1:n ja 2:n asiakkaiden haastatteluun. Tämä käytäntö oli ollut käytössä ennen SaimaanVirta ry:ksi yhdistymistä. Kaikilla työpajoilla tätä käytäntöä ei ollut vielä ehditty ottaa käyttöön. Käytäntö koettiin kuitenkin hyvänä uudistuksena ja yhteistyön parannuksen keinona.

Ratkaisukeskeisyydessä ollaan kiinnostuneita siitä, miten vastaavassa tilanteessa on onnistuttu aiemmin tai onko jo olemassa jokin hyväksi havaittu toimintamalli, joka voidaan ottaa käyttöön (Kurttila & Aalto 2021, 25). Pajapalaverit sekä palveluseteli 1:n ja 2:n haastattelukäytänteet koettiin hyväksi paikaksi jakaa asiakkaita koskevia tietoja. Osana kehittämistyötä, pajapalaverit ja haastattelukäytännöt otettiin yhteisesti käyttöön kaikilla työpajoilla.

Antamalla aika ja mahdollisuus yhteiselle keskustelulle kehitetään yhteistyötä sekä asiakastyötä. Yhteisillä palaveri- ja haastattelutapaamisilla vastataan myös ryhmän kehittämistoiveeseen lisätä yhteistä aikaa ja keskustelua ryhmän sisällä. Kehittäjän näkökulmasta ajateltuna yhteisillä palavereilla ja palaverissa syntyvällä keskustelulla, voidaan saada aikaan muutosta myös tunteeseen vastakkainasettelusta. Mahdollisesti voidaan myös parantaa tiimiytymistä huomaamalla molempien osapuolien tarpeellisuus yhteisen työn tekemisen näkökulmasta. Isoherrasen (2005) mukaan moniammatillinen yhteistyö voidaan kuvata asiakastyössä eri asiantuntijoiden työskentelynä, jossa pyritään huomioimaan asiakas kokonaisuutena. Erilaisten asiantuntijoiden tiedot ja taidot integroidaan yhteen asiakaslähtöisesti. Moniammatillisessa yhteistyössä korostuvat erilaisten näkökulmien yhteen kokoaminen sekä vuorovaikutustietoinen yhteistyö. Erilaisten näkökulmien yhteen kokoaminen edellyttää vuorovaikutuskulttuurin tunnistamista ja tietoista pyrkimystä vuorovaikutukseen, jossa tiedon ja erilaisten näkökulmien saattaminen yhteen tuottaa enemmän kuin yksittäisen työntekijän panostus. (Isoherranen 2005, 14–15.)

Kehittäjä esitteli ryhmälle ajatuksen tapaamisten välille sovittavista teemaviikoista. Ajatus teemaviikoista nousi Työterveyslaitoksen (2015) työn tuunaajan inspiraatiokirjasta. Kirjassa puhutaan oman työn tuunaamisesta muun muassa

tuunausviikkojen kautta. Jokaisella viikolla on oma tuunaus aihe ja jokaisella viikolla työn tuunaja myös arvioi omaa onnistumistaan. (Harju ym. 2015, 16–32.) Ryhmä halusi lähteä kokeilemaan teemaviikkoja osana kehittämistyötä. Jokainen tuleva teemaviikko sovitaan edellisellä tapaamisella. Teemaviikkojen ideat ja aiheet nousevat kyselystä tai ryhmän yhteisistä tapaamisista. Ryhmän toive vastakkainasettelun poistamiseksi sekä kyselyssä esiin nousset toive lisätä kommunikointia oli pohjana ensimmäisille teemaviikoille. Konkreettisenä kehittämiskohtana kyselyssä esitettiin: *”Kehuminen, kiittäminen ja kannustaminen harjoitteluun jokaisella osana arkipäiviä. Keskitytään hyvään kaikissa kohtaamisissa.”* Ryhmän ensimmäiseksi teemaviikoksi muotoutui: kehu ja kannusta työkaveria. Teemasta laitettiin muistutukset yhteiseen ruokailutilaan sekä työ- ja yksilövalmentajien työhuoneisiin.

Kolmas tapaaminen

Kolmannen tapaamisen aluksi käytiin läpi, kuinka kuluneilla viikoilla kehu ja kannusta työkaveria- teemaviikko oli näkynyt. Selvisi, että jonkin verran työn arjessa oli työkavereita kehattu. Osa kertoi, että jo ennen teemaviikkoa oli tätä toimintatapaa noudattanut, joten samalla tavalla jatkoi. Osa kertoi tietoisesti työkaveria kehuneensa viikkojen aikana. Osan kokemus oli, että kehua ei oteta vastaan kehuna, vaan jonkinlaisena ”naljailuna”.

Ryhmän kanssa keskusteltiin hyvästä 5K:n vuorovaikutuksesta sekä dialogista. Hyvä vuorovaikutus koostuu kunnioituksesta, kuuntelusta, keskittymisestä, keveydestä sekä kärsivällisyydestä. Vuorovaikutusta voidaan tarkastella taitoina mutta samalla myös asenteena, jotka liittyvät vahvasti jokaisen henkilökohtaisiin arvoihin sekä tunteisiin. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 71–80.) Dialogia voi käyttää yhtenä yhteistyön rakentamisen työkaluista ja se on olennainen osa moniammatillista yhteistyötä. Vuorovaikutus paranee aidon läsnä olevan kuuntelemisen avulla. Vastavuoroisen kuuntelun avulla huomataan, että toisen sanat tai mielipiteet eivät välttämättä ole vääriä, vaan ne ovat erilaisia näkökulmia. Hyvä kuuntelu on yksi keino kehittää rakentavaa keskustelua ja tyydyttävää vuorovaikutusta. Dialogissa voidaan olla eri mieltä mutta

sitoudutaan kuulemiseen, ja esillä olevan yhteisen asian kehittämiseen. Dialogisessa keskustelussa edetään rakentavasti ja luovasti puhumisen ja kuunteleminen sekä yhdessä luomisen vuorovaikutuksessa. (Dunderfelt 2015, 9, 57.)

Ryhmän toimijoiden välinen yhteinen keskustelu ja yhteinen asiakkaan tilanteen tarkastelu voi toimia myös alustana ryhmästä esitetyille kehittämistoimille työkaveriin tutustumiselle. Mattilan (2008) ja Kaivolan (2003) mukaan jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu tiedon välittämisestä sekä vastaanottamisesta. Hyvässä työyhteisössä tehdään yhteistyötä ja arvostetaan toisia. Työyhteisössä on hyvä tilanne, mikäli jokainen työntekijä arvostaa omaa tekemistä ja toisen toimintatapaa sekä hyväksyy erilaisuuden. Hyvässä työyhteisössä arvostetaan jokaisen mielipiteiden ilmaisua ja ideointia, arvostetaan itsenäistä ajattelua ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Vielä parempaa on, mikäli arvostamisen lisäksi työyhteisön jäsenet haluavat oppia toisiltaan. Kun halutaan oppia toisen toiminnasta ja asenteista hyödyttään siitä, että työyhteisössä on erilaisia ihmisiä. Erilaiset ihmiset täydentävät toisiaan. Toimiva työyhteisö ei synny itsestään, mutta siihen on mahdollisuus kasvaa tiedostamalla, ja tutkimalla työhön ja yksilöihin vaikuttavia tekijöitä. (Mattila 2008, 81–83; Kaivola 2003, 142–143.)

Ratkaisukeskeinen lähestymistapa voidaan huomioida myös pajapalavereja hyötyjä tarkasteltaessa. Ongelmat käännetään vastaaviksi tavoitteiksi. Furmanin ym. (2004) mukaan tiedonkulun ongelma voidaan kääntää vastaavaksi tavoitteeksi. Ongelma ”tieto ei kulje”, tavoitteistettuna kääntyy ”tieto kulkee”. Kun ongelmat on tavoitteistettu, aletaan puhua tavoitteiden saavuttamisesta. (Furman ym. 2004, 68–69.) Pajapalaverit ovat paikka, jossa tietoa voidaan jakaa. Ryhmän kanssa keskusteltiin voisiko dialogia tai 5K:n vuorovaikutusta tietoisesti noudattaa palavereissa ja työkavereiden välisissä keskusteluissa. Aiheesta ei syntynyt laajemmin keskustelua. Kehittäjä esitti dialogin ryhmälle työkaluna tai menetelmänä pajapalavereihin. Tapaamisella ryhmä ei dialogia suoraan työkaluksi ottanut.

Kolmannella tapaamisella keskusteltiin myös arvostuksen kokemuksesta. Keskustelun pohjana käytettiin Työterveyslaitoksen (2016) askeleet kohti so-
puisaa työyhteisöä työkirjaa. Toisen arvostaminen ja luottamus tukevat myön-
teistä vuorovaikutusta ryhmässä. Jokainen ryhmän jäsen pohti aluksi itsenäi-
sesti: *Mistä itsellesi syntyy kokemus siitä, että työtäni arvostetaan työpaikalla?*
(Vartia ym. 2016, 21.) Asiasta keskusteltiin parin kanssa ja lopuksi yhteisesti
koko ryhmän kesken. Kaivolan (2003) mukaan työyhteisössä jokaisen tulisi
uskoa, että omalla mielipiteellä on arvoa ja merkitystä. Oma mielipide tulisi il-
maista ja tuoda yhteiseen käyttöön. Avoin vuorovaikutus on erilaisuuden ja
erimielisyyden hyväksymistä, toisen kunnioittamista ja arvostamista. (Kaivola
2003, 145.)

Ryhmän keskustellessa arvostuksesta nousi esiin, että työyhteisössä koetaan
tärkeäksi, että kaikkia kuunnellaan. Yhdessä keskustellaan, tarvittaessa kiite-
tään, kysytään mielipidettä ja sitä kuunnellaan. Kuullaan palautetta ja kehuja
sekä ollaan rehellisiä ja avoimia. Näistä tulee tunne, että työtäni arvostetaan.
Viimeisenä yksi ryhmän jäsen nosti esiin kiteytyksenä käydylle keskustelulle:
”Kohtele toisia kuin haluaisit että sinua kohdellaan.”

Kolmannella tapaamisella ryhmässä nousi keskustelua myös kommunikoin-
nista ja väärin ymmärryksistä. Ryhmässä esitettiin huomio, että joskus väärin-
ymmärrykset ja tunne siitä, että oma huomio ei tule kuulluksi, voi johtua myös
väärästä ajankohdasta tai kiireestä. Todettiin yhteisesti, että olisi hyvä sanoa
työkaverille, mikäli hetki keskustelulle on huono. Tärkeitä asioita varten olisi
hyvä varata aikaa ja hyvä rauhallinen hetki keskustelulle, jotta viestit tulee väli-
tettyä ja välttyttäisiin väärinkäsityksiltä. Työyhteisön henkilöstövaihdokset nou-
sivat myös ryhmän keskustelussa puheenaiheeksi. Ryhmä koki, että uusia ih-
misiä tulee työyhteisöön, mutta heitä ei ehdi kunnolla tavata eikä heihin ennä-
tetä tutustua. Tämän koettiin johtuvan siitä, että työhön ryhdytään heti ja ei ole
aikaa tutustumiseen. Ryhmä pohti, että tähän voisi saada muutosta esimer-
kiksi yhteisellä työhyvinvointi- tai työnkehittämisspäivällä.

Seuraavien viikkojen teemaksi kehittäjä valikoi kyselyssä esiin nousseen teeman oman asenteen muuttaminen. Kyselyssä kommunikoinnin haasteena koettiin muun muassa, että positiivinen palaute otetaan negatiivisena. Tähän voisi ensiapukeinona olla myönteisten asioiden puhuminen työkaverista. Vartian ym. (2016) mukaan toimiva työyhteisö tarvitsee korjaavaa, mutta myös myönteistä palautetta. Antamalla myönteistä palautetta vahvistetaan toimivia käytäntöjä ja kannustetaan jakamaan hyviä käytäntöjä työyhteisössä. (Vartia ym. 2016, 22.) Kyselystä nousi esiin kehittämisisidea: ”*Selän takana puhutaan vain hyvää, ei pahaa*”. Tästä tuli tulevien teemaviikkojen aihe; puhu takanapäin hyvää.

Neljäs tapaaminen

Neljännän tapaamisen aluksi ryhmän kanssa käytiin läpi, kuinka puhu takanapäin hyvää- teemaviikot olivat sujuneet. Keskustelussa kävi ilmi, että puhu takanapäin hyvää-teemaviikkoja oli noudatettu vaihtelevasti. Osa kertoi jo aikaisemmin puhuneensa takanpäin hyvää työkavereista. Osa kertoi, että teemaviikkojen aikana ei ollut tietoisesti hyvän puhumista lisännyt, mutta koki että oli teemaa viikkojen aikana noudattanut. Mainittiin myös, että oli kuultu toisten puhuvan hyvää, vaikkakin itseltä teeman mukainen hyvän puhuminen olikin unohtunut.

Neljännellä tapaamisella yhteistyön haasteisiin haettiin muutosta tarkastelemalla vuorovaikutusta oman asenteen näkökulmasta. Tällä toivottiin saatavan muutosta myös koettuun vastakkainasetteluun. Silvennoisen (2004) mukaan vuorovaikutusta voidaan tarkastella taitoina, mutta samalla myös asenteena. Asenteet vaikuttavat siihen, miten havaitsemme ja tulkitsemme asioita. Asenteet voidaan määritellä tavoiksi suhtautua esimerkiksi ihmisiin, tapahtumiin ja asioihin. Vuorovaikutuksen kannalta on tärkeää muistaa, että asenteet eivät ole pysyviä elleimme sitä tietoisesti halua. Yksi näkökulma erityisesti negatiivisten ja pessimististen asenteiden muuttamisessa on itsereflektointi. Tällä tarkoitetaan omien uskomusten, asenteiden, käsitysten ja toiminnan tarkastelua sekä pohdintaa. (Silvennoinen 2004, 98, 100.)

Omalla asenteella on suuri merkitys siihen, miten työhön tai työkavereihin suhtaudutaan. Oma asenne vaikuttaa myös kommunikointiin. Työyhteisövalmentaja Pylkkänen (2016) nostaa esiin sosiaalisen itsetuntemuksen työyhteisöjen voimavarana. Sosiaalinen itsetuntemus on hyvän työkaveruuden tärkein rakennusaine. Pylkkänen tarkoittaa sosiaalisella itsetuntemuksella kykyä havainnoida, mitä jokainen itse tuo töihin mukanaan. Tuonko työhön innostusta vai lannistusta tai hyvää mieltä vai apatiaa. Onko kriittinen ja onko kriittisyys sellaista, joka johdattelee eteenpäin vai esitetäänkö vain kommentteja, jotka asettavat kapuloita rattaisiin. Kaikki lähtee yksilön kyvystä havainnoida itseään, miten toimin ja reagoin suhteessa työkavereihin, miten kommunikoin ja mitä teen ja jätän tekemättä. (Oksanen 2016.)

Ryhmän kanssa oman asenteen vaikutusta vuorovaikutukseen ja vuorovaikutuksen kehittämiseen lähestyttiin hyvän työkäyttäytymisen näkökulmasta. Keskustelun pohjana käytettiin työturvallisuuskeskuksen hyvä työkäyttäytyminen materiaaleja. Tämän lisäksi Työterveyslaitoksen (2016) askeleet kohti sopuisaa työyhteisöä työkirjan vastuullisen työkäyttäytymisen arviointi ja kehittämisen- osiota (Liite 3 ja 4).

Hyvään työkäyttäytymiseen Työturvallisuuskeskuksen (s.a.) mukaan kuuluu muun muassa reiluus, huomaavaisuus, hyvä ja avoin vuorovaikutus, uskallus ottaa hankalatkin asiat esiin rakentavasti ja avoimesti, erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen sekä se, että jokainen on itse työkaverina luottamuksen arvoinen. Hyvä työkäyttäytyminen on valinta. Hyvät käytöstavat työpäikällä perustuvat normaaleihin hyviin käytöstapoihin, kuten tervehtimiseen ja kiittämiseen. Hyvä käyttäytyminen parantaa työyhteisön yhteistyötä, työpaikan ilmapiiriä sekä lisää työn mielekkyyttä. (Työturvallisuuskeskus s.a.) Vartian (2016) mukaan jokaisen työkäyttäytymisessä on vahvuuksia sekä kehittämistarpeita. Työyhteisöjen yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa on hyvin toimivia puolia, mutta usein myös toimintatapoja, joita tulisi kehittää. (Vartia ym. 2016, 23.) Tällä tapaamisella jokainen ryhmän jäsen pohti itsenäisesti materiaalissa esitettyä vastuullisen työkäyttäytymisen arviointilomaketta. Yhteisesti keskustellen ryhmänä käytiin läpi mitä kehittämistarpeita arviointilomakkeesta nousi

esiin oman työyhteisön osalta. Ryhmä koki, että koko työyhteisössä tulisi kehittää kohtia; olen asiallinen vuorovaikutuksessa kaikkien kanssa, annan sekä myönteistä, että korjaavaa palautetta suoraan asianosaisille, sekä toimin sovittu.

Ryhmän yhteinen keskustelu ja tehtävä herätti laajemmin keskustelua työkäyttäytymisestä. Usealla ryhmän jäsenellä oli kokemus, että työyhteisössä pienet asiat saavat toisinaan suuremmat mittasuhteet kuin mikä alkuperäinen asia oli. Koettiin, että asioita lietsotaan ja dramatisoidaan. Usealla oli tunne, että omia sanomisia vääristellään tai ne tulkitaan väärin. Koettiin, että alkuperäinen tarina muuttui keskusteluissa. Keskustelussa nousi esiin erilaiset persoonat ja tavat tehdä työtä ja epäiltiin, että asiat johtuvat erilaisista persoonista työyhteisössä. Ryhmän työvalmentajat olivat aikaisemmin tehneet persoonallisuustestit (DiSC-analyysi) osana työvalmentajien tiimin kehittämistä. Tämä testi nousi keskustelussa esiin. Osa työvalmentajista koki, että testi oli hyvä. Koettiin, että toisia on helpompi ymmärtää testin tekemisen jälkeen. Todettiin, että testi olisi hyvä jokaisen ryhmän jäsenen tehdä, jotta tiedetään ja ymmärretään, millainen toinen on. Kehittäjä nosti ryhmälle esiin pohdinnan, että mikäli nyt ymmärretään työyhteisön erilaisuus, mutta hyväksytäänkö erilaisuutta. Tämän pohdinta koettiin vaikeaksi ja se ei herättänyt keskustelua. Kehittäjä nosti ryhmän esiin moniammatillisena tiiminä. Kehittäjä esitti ryhmälle pohdinnan, että mikäli erilaisuutta hyväksyttäisiin, voitaisiinko työssä paremmin hyödyntää jokaisen erilainen koulutus, työhistoria ja osaaminen. Voitaisiinko tätä kautta parantaa yhteistyötä ja saada vastakkainasettelua poistettua. Tästä ei herännyt enempää keskustelua.

Ryhmän keskustelu työkäyttäytymisestä nosti esiin kokemuksen siitä, että työyhteisössä huonoon työkäyttöön tai tekemättömiin töihin on puututtu. Ryhmässä nousi kuitenkin myös kokemus, että yksittäisten työntekijöiden huonoon käyttöön toisia kohtaan ei työyhteisössä ollut puututtu. Kyselyssä nousi esiin kehittämisideoita koskevassa kysymyksessä kommentti: *”Ilkeily, pilkka, ulkopuolelle jättäminen, kiusaaminen, suosikkien valitseminen, huutaminen ja jatkuva kiroilu eivät kuulu työpaikalle”*. Keskustelussa kävi ilmi, että

erilaiset persoonallisuudet ja kokemukset asioiden vääristelystä ulottuivat ryhmän ulkopuolelle koskien koko työyhteisöä.

Kyselyssä nousi esiin, että toisten tunteminen on parantanut yhteistyötä. Vastaajan mukaan: *"Yhteistyö sujuu, kaksikkona tunnemme toisemme, toimiminen helpottunut sen vuoksi"*. Kehittäjä ehdotti, että viimeisten teemaviikkojen aihe olisi, että kahvi- ja ruokatauot käytettäisiin toisiin tutustumiseen. Toisten tuntemisella on merkitystä myös ryhmän muodostumisen näkökulmasta. Smith (2005) nostaa Tuckmanin ryhmän muodostumisen kehitysvaiheissa esiin ryhmän jäsenien keskinäisen tuntemisen. Smithin mukaan on itsestään selvää, että ihmiset haluavat tietää jotain muista ryhmän jäsenistä. Ryhmän jäsenten on kehitettävä tietynlainen keskinäinen riippuvuus, jotta ryhmä voi suorittaa tehtävänsä ja jäsenet kokevat työstä tyydytystä. Ryhmän on myös opittava jollain tasolla selviytymään konflikteista, mikäli se haluaa selviytyä. Tämä savutetaan tuntemalla ryhmän jäsenet. (Smith 2005.)

Neljännellä tapaamisella sovittiin, että kehittämistyön puitteissa toteutetaan vielä yksi tapaaminen. Viimeisen tapaamisen aiheena olisi jatkotyöskentelystä sopiminen sekä jo toteutuneiden tapaamisten yhteenveto. Ryhmä toivoi, että jatkotyöskentelyn toiveet kerättäisiin anonyymisti Forms-kyselyllä.

5.2.3 Toisen kyselyn tulokset

Neljännän ryhmätapaamisen jälkeen ryhmä vastasi toiseen Forms-kyselyyn. Toisen kyselyn vastaukset on teemoiteltu kuten ensimmäisen kyselyn vastaukset. Toisen kyselyn ensimmäinen kysymys koski ryhmän yhteisten tapaamisten hyödyllisyyttä. Vastauksista nousi esiin kolme teemaa.

Ensimmäisenä teemana nousi esiin yhteisten tapaamisten aiheet ja materiaalit. Suurimmassa osassa vastauksissa koettiin, että tapaamisille valikoidut aiheet olivat olleet ajankohtaisia ja hyödyllisiä. koettiin, että materiaalit olivat hyvin koottuja. Toisena teemana nousi tapaamisilla syntynyt keskustelu. Koettiin, että aiheet olivat saaneet aikaan toivottua keskustelua. Keskustelut koettiin tärkeäksi ja tarpeelliseksi.

Kolmantena teemana nousi esiin yhteisen tahtotilan huomaaminen. Koettiin, että tapaamisten hyöty oli huomata muiden ryhmän jäsenten samankaltaiset ajatukset ja kamppailut samankaltaisten asioiden parissa. Koettiin, että tapaamiset toivat näkyväksi yhteisen tahtotilan. Tapaamisilla tuli ilmi ryhmän jäsenten samankaltaiset toiveet muun muassa luottamuksen, yhdessä tekemisen sekä yhteistyön suhteen.

Kysymys nosti esiin myös haasteen. Haasteena koettiin se, etteivät kaikki ryhmän jäsenet aina olleet paikalla ryhmän tapaamisissa sekä se, että työyhteisön jäsenet vaihtuvat koko ajan.

Kysyttäessä mihin tapaamisilla olisi ollut hyvä kiinnittää enemmän huomiota, nousi vastauksissa esiin kolme teemaa. Ensimmäisenä nousi esiin ajan käyttö. Koettiin, että jatkossa ryhmän tapaamisille olisi hyvä varata enemmän aikaa. Koettiin, että kun keskustelu saatiin kunnolla käyntiin, loppui aika. Koettiin, että pidempi aika tapaamisilla olisi mahdollistanut syvällisemmät keskustelut. Toinen huomio ajankäyttöön liittyen oli, että kehittämistyö oli kokonaiskestoltaan lyhyt. Koettiin, että lyhytkestoisessa työskentelyssä ei voida saada suuria muutoksia aikaan.

Toinen teema oli keskittyminen menneeseen. Koettiin, että keskusteluissa keskitytään paljon menneisiin asioihin. Koettiin, että yhdessä olisi voitu enemmän miettiä miten ryhmän yhteistyötä rakennetaan tulevaisuudessa. Tässä teemassa esitettiin toive, että jatkossa tapaamisilla keskityttäisiin enemmän tulevaisuuden suunnitteluun.

Kolmantena teemana nousi esiin kuuntelu. Koettiin, että tapaamisilla olisi voinut enemmän kuunnella muita, eikä olla koko ajan itse äänessä. Koettiin, että jokaiselle tulisi antaa mahdollisuus puheenvuoroon.

Kysyttäessä, miten yhteistyötä kehitetään tai pidetään jatkossa yllä nousi esiin kolme teemaa. Ensimmäinen teema oli yhteiset tapaamiset. Suurin osa vastaajista toivoi, että yhteisiä tapaamisia jatketaan. Yhteisiltä tapaamisilta toivottiin jotain samankaltaista sisältöä kuin kehittämistyön aikana. Toiveena oli

säännöllisiä tapaamisia valikoiduista aiheista sekä yhteisiä harjoituksia. Osa toivoi, että tapaamiset olisivat hieman vapaamuotoisempia. Toivottiin myös, että ryhmänä pidettäisiin yhteisiä ruoka- ja kahvitaukoja. Tähän teemaan liit-
tyen nousi yhteisille tapaamisille konkreettisia aiheita. Toivottiin, että yhteisillä
tapaamisilla olisi toisiinsa paremmin tutustumista, uusien työntekijöiden ryhmään
mukaan ottamista, tulevaisuuteen suuntaavaa työskentelyä, oman toiminnan
pohdintaa sekä pajatiimien yhteen hioutumista.

Toinen teema oli keskustelu. Keskustelu nousi kehitystyön hyötynä esiin,
mutta se nousi esiin myös yhteistyön jatkosta kysyttäessä. Toivottiin, että jat-
kossa yhteisiä keskusteluja olisi tapaamisten lisäksi myös muun työn ohessa.
Toivottiin, että jatkossa keskustelu olisi enemmän ja se olisi avoimempaa, toi-
vottiin, että olennaiset tiedot siirtyvät työntekijöiden kesken.

Kolmas teema oli arvostus ja kunnioitus. Toivottiin, että huomioidaan ja arvos-
tetaan muita riippumatta koulutuksesta. Koettiin, että yhteistyönkehittämisen
tulee olla jatkuvaa ja tämä edellyttää avoimuutta sekä toisten kunnioittamista
työkaverina.

Toisen kyselyn viimeisestä vapaan sanan osiosta nousi esiin kommentteja ke-
hittämistyöstä. Tämän kysymyksen vastauksia ei teemoiteltu vastausten mää-
rän sekä vastausten sisällön vuoksi. Koettiin, että kehittämistyöllä oli tärkeä
teema koko työyhteisön toimivuuden kannalta. Koettiin, että ryhmän tapaami-
sille kerätty ja esitetty materiaali oli hyvää ja se esiteltiin hyvin. Kyselyt koettiin
ajatuksia herättävänä. Hyvänä asiana koettiin myös se, että yhteinen keskus-
telu tapahtui ilman esihenkilöiden paikalla oloa. Todettiin, että kehittämistyö oli
kiva ja oli hyvä tapa päästä asioissa alkuun. Todettiin myös, että ryhmän jäse-
niltä saa aina pyydettyä apua: *"Kaikki olette ihania, apua saa aina kun on
pyytänyt."*

Tässä osiossa nousi esiin myös kokemus, että asiat ovat toistaiseksi vasta pu-
heen tasolla: *"Toisaalta mietin, mitä vaatisi, että asiat todella muuttuvat käy-
tännössä, eikä vain puheissa?"*

5.2.4 Viides yhteinen tapaaminen

Viidennellä tapaamisella ryhmän kanssa käytiin läpi kulunut teemaviikko. Ryhmän kokemus oli, että lounas ja kahvitauoilla oli puhuttu paljon työasioita, mutta yritetty käyttää aikaa myös toisiin tutustumiseen.

Kehittäjä kävi ryhmän kanssa läpi yhteenvedon kehittämistyön prosessista. Ryhmän kanssa kerrattiin, mistä oli lähdetty liikkeelle ja mitä teemoja yhteisillä tapaamisilla oli ollut. Tapaamisella käytiin läpi toisen kyselyn tulokset. Kyselyssä nousi esiin toive yhteisten tapaamisten jatkumisille. Tapaamisella ryhmä päätti, että yhteisiä tapaamisia jatketaan. Ryhmän kanssa aloitettiin pohdinta, mikä olisi hyvä teema seuraavalle tapaamiselle. Keskustelussa nostettiin esiin, että seuraavalla viikolla työyhteisössä on aloittamassa kaksi uutta työntekijää. Ryhmä pohti, että hyvä teema seuraavalle tapaamiselle olisi tulevaisuuteen suuntaaminen ja uusiin työntekijöihin tutustuminen. Aihevalintaa tuki kyselyssäkin esiin noussut toive, että jatkossa tapaamisilla keskityttäisiin enemmän tulevaisuuden suunnitteluun.

Tulevaisuuteen suuntaava keskustelu johti myös keskusteluun ryhmän tiimien välillä koetusta kuilusta ja menneistä asioista. Osa ryhmän jäsenistä koki, että tulevaisuutta voidaan suunnitella ja katseet kohdistaa tulevaan, vain jos taustat ja menneet asiat ovat kaikilla tiedossa. Osa ryhmän jäsenistä nosti esiin, että he olivat kokeneet aikaisemmin vähättelyä muun muassa esihenkilöiden taholta. Vähättely kohdistui ammatillisuuteen, taitoihin ja koulutukseen. Esimerkkinä kerrottiin esihenkilön sanoneen: *”sinun kompetenssisi ei riitä tämän asian hoitamiseen”*. Tällä oli perusteltu sitä, miksi toinen työntekijä, jolla on erilainen koulutus hoitaa jonkin tilanteen. Toinen esiin noussut kokemus oli, että työyhteisössä ei saanut asioita kyseenalaistaa. Kyseenalaistaminen koettiin kriittisyytenä ja koettiin, että kriittisyyttä työyhteisössä ei sallittu. Muun muassa näiden asioiden koettiin olevan työ- ja yksilövalmentajien välisen kuilun taustalla ja nämä syyt haluttiin nostaa keskustelussa esiin.

Ryhmän kehittäjä oli aikaisemmin nostanut ryhmässä esiin ryhmän moniammatillisuuden. Tällöin näkökulma oli jäsenten välisessä keskustelussa ja dialogissa. Ryhmän kanssa oli aikaisemmin keskustelu vuorovaikutuksesta ja

omasta asenteesta. Tällä tapaamisella kehittäjä nosti esiin moniammatillisuuden, mutta näkökulma oli jokaisen omassa kokemuksessa ja tunteessa omasta ammatillisuudesta. Kehittäjä kysyi, mitä ryhmä ajattelee omasta ammatillisuudestaan. Ryhmästä nousi esiin tunne, että ryhmän jäsenistä puhutaan ammattilaisina, mutta kokemus oli, että käytännössä tämä ei näy. Ryhmän jäsen koki, että herkästi esihenkilöiltä työntekijöille annetaan asiakastyöhön valmiita vastauksia ja toimintatapoja. Koettiin, että omaa harkintaa ja suunnittelua ei saa käyttää ja koettiin tarpeetonta työhön puuttumista. Tämän koettiin luovan epäluottamuksen tunnetta, joka sai kyseenalaistamaan luottamuksen sekä sen mitä ammatillisuudella tarkoitetaan. Keskustelua käytiin myös perustyöstä. Koettiin muun muassa, että tilastoihin käytetään paljon aikaa ja tähän käytetty työaika on pois perustyöstä.

Viidennellä tapaamisella sekä ryhmän aikaisemmilla tapaamisilla nousi esiin tapahtumia ja asioita, jotka koskettivat koko työyhteisöä. Ryhmä päätyi esittämään esihenkilöille toiveen yhteisestä tapaamisesta, jossa käytäisiin läpi keskusteluissa esiin nousseita asioita. Ryhmä toivoi muun muassa keskustelua tiedonkulusta ja viestinnästä, perustyöstä, ajankäytöstä ja työtehtävistä, työikäytymisestä sekä kriittisyydestä. Sovittiin, että kehittäjä vie ryhmän toiveen eteenpäin esihenkilöille. Ryhmä ei sopinut viimeisellä tapaamisella jatko-työskentelyn aikataulusta. Ryhmä päätti ensin odottaa esihenkilöiden kanssa yhteistä tapaamista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavaksi käydään läpi havaintoja ryhmän tapaamisilta sekä kehittäjän näkökulmasta esiin nousseita yhteistyön haasteita. Lopuksi käydään yhteenvedon läpi kehittämistyön tuloksia.

6.1 Tapaamisten havainnointi

Ryhmän yhteisillä tapaamisilla kehittäjä toimi tilanteessa havainnoijana. Havainnoitsijan näkökulmasta ryhmän jäsenten välisissä keskusteluissa annettiin yleensä kaikille puheenvuoro ja kuunneltiin muita. Keskustelu oli pääasiassa asiallista ja tapahtui hyvässä sekä positiivisessa sävyssä. Uskon, että tähän

osittain vaikutti kehittämistyön ratkaisukeskeinen lähestymistapa. Tapaamisilla pyrittiin keksimään ratkaisuja koettuihin haasteisiin, eikä yhteisessä keskustelussa niinkään haettu syyllisiä tilanteeseen.

Kehittämistyön aikana huomasin, että tapaamisten ajankohdalla sekä tapaamisille sovitulla paikalla oli vaikutusta ryhmän toimintaan. Toimin kehittämistyössä ryhmän koollekutsujana ja tapaamisten paikanvaraajana. Valitsin ryhmän tapaamisille neuvottelutilan, jossa oli mahdollisuus tietokoneen käyttöön sekä näytön jakamiseen. Ryhmän toisen tapaamisen alussa kävi ilmi, että varattu neuvottelutila ei ollutkaan ryhmän käytössä. Ryhmän toinen tapaaminen toteutettiin työpaikan sosiaalitallassa. Toisen tapaamisen aikana sosiaalitallassa kävi ryhmän ulkopuolisia henkilöitä. Ulkopuolisten henkilöiden vierailu aiheutti katkoksia ryhmän keskusteluun ja toi tapaamiseen levottomuutta. Sosiaalitallassa ei myöskään ollut mahdollisuutta näytön jakamiselle. Tapaamiselle enakkoon suunniteltuja materiaaleja yritettiin ryhmän kanssa käydä keskustellen läpi, mutta tässä ei onnistuttu. Ryhmä olisi tarvinnut keskustelun tueksi aiheet näkyväksi ja tästä syystä aiheet päädyttiin jättämään seuraavalle tapaamiselle.

Ryhmän toinen tapaaminen oli torstaina iltapäivällä työpäivän päätteeksi. Tunnelma ryhmän tapaamisella oli väsynyt ja levoton. Loppuviikon iltapäiväaika ei ajankohtana ollut hyvä tapaamiselle, ja tästä syystä jatkotapaamiset suunniteltiin alkuviikkoon ja aamupäivälle. Ryhmän muut tapaamiset toteutettiin neuvottelutilassa, jossa oli mahdollisuus näytön jakamiselle. Havainnoitsijan näkökulmasta katsottuna, ryhmän keskustelua tuki ja auttoi se, että ryhmän jäsenille tuotiin näkyväksi tapaamisten puheenaiheet. Tämä auttoi ryhmää muun muassa pysymään keskustelun aiheissa. Havainnoitsijan näkökulmasta aamupäivän tapaamiset olivat ajankohtana ryhmälle parempi. Tapaamisten tunnelma ei ollut yhtä väsynyt tai levoton, kuten ryhmän toisella tapaamisella havaittiin.

Ryhmän viidennellä ja samalla viimeisellä tapaamisella tunnelma ja keskustelun sävy oli erilainen kuin aikaisemmillä tapaamisilla. Tapaamisen erilainen sävy ja tunnelma voi johtua siitä, että keskustelun aiheet herättivät tunteita, sekä siitä, että keskustelu meni osittain myös syiden ja syyllisten hakemiseen.

Kehittämistyön ratkaisukeskeinen lähestymistapa ei ryhmän viidennen tapaamisen keskustelussa täysin toteutunut. Keskustelu meni tapaamisella osittain ongelmakeskeiseksi. Furmanin (2020) mukaan ongelmakeskeinen lähestymistapa soveltuisi hyvin tilanteisiin, joissa ongelmalle täytyy löytää korjattava syy tai vika. Ihmisten väliset ristiriidat tai ihmisten henkilökohtaiset ongelmat ratkeavat yleensä ennemmin ratkaisukeskeisellä kuin ongelmakeskeisellä lähestymistavalla. Ihmisten välisten ristiriitatilanteiden kohdalla ei kannata niinkään miettiä, mistä tilanne johtuu vaan suunnata huomio tavoiteltavaan lopputulokseen ja pohtia, mitä halutaan saavuttaa ja millaisin keinoin. (Furman 2020, 78.)

Pohjolan ja Puutilan (2018) tutkimus käsitteli työntekijöiden osallistamista vuorovaikutuksen näkökulmasta. Heidän tutkimustuloksensa tekivät näkyväksi erilaisia kommunikoinnin sävyjä. Tutkimuksessa viestinnän kamppailu näkyi vuorovaikutuksessa kyseenalaistamisena, kritiikkinä ja uudenlaisten merkitysten ehdottamisena. Viestinnän kamppailu myös henkilöityi tuottaen vastakkainasettelua. Kamppailutilanteessa tutkijan yritykset johdatella keskustelu vastakkainasettelua purkavaan keskusteluun, eivät automaattisesti johtaneet uudelleen vuorovaikutukseen. Keskusteluissa toistuivat omia näkemyksiä toistavat ja niitä oikeuttavat puheenvuorot. Pohjolan ja Puutilan tutkimus tukee näkemystä, joiden mukaan työntekijöitä osallistava työn tutkiminen voi tehdä näkyväksi konflikteja tai jopa tuottaa niitä. (Pohjola & Puutila 2018, 98, 107.) Mikäli ongelmaa lähestytään syyllisten etsimisen kautta, on mahdollista, että keskustelulla lisätään vastakkainasettelua sekä konflikteja. Tämä näkyi viidennellä tapaamisella. Toisaalta tunne ja kokemus tiimien välisestä kuilusta oli työyhteisössä jo olemassa oleva vastakkainasettelu. Tästä näkökulmasta katsottuna ratkaisukeskeinen lähestymistapa osoittautui hyväksi valinnaksi tässä kehittämistyössä. Ryhmän jatkotapaamiset ja keskustelut voivat tuoda myös muita vastaavia tilanteita esiin. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa asioihin olisi hyvä säilyttää myös jatkotapaamisissa. Koen, että ryhmän viidennen tapaamisen keskustelussa mukana myös erilaisia tunteita. Tunteiden käsittelyn nostan esiin pohdinnan osiossa 7.2 Jatkokyöskentely.

6.2 Yhteistyön haasteet kehittäjän näkökulmasta

Seuraavaksi tarkastelen yhteistyön haasteita, joita kehittäjän näkökulmasta nousi kehittämistyönaikana esiin. Nämä haasteet nousivat esiin kyselyn sekä ryhmätapaamisten lopputuloksena.

Moniammatillinen yhteistyö ei toteudu

Kyselyssä nousi esiin kokemus koulutuksen korostamisesta työyhteisössä. Kyselyssä sekä ryhmän tapaamisilla ryhmästä nousi tunne ja kokemus ammattiryhmien välisestä kuilusta yhteistyön esteenä. Kokemus koulutuksen korostamisesta sekä kokemus ammattiryhmien välisestä kuilusta, voivat myös kertoa siitä, että moniammatillinen yhteistyö ei ryhmässä toteudu.

Mönkkösen ym. (2019) mukaan yhteistyön haasteena on se, että toisten osaamista ja ammattitaitoa ei aidosti hyödynnetä. Hyödyntääkseen ryhmän moniammatillisuuden ja erilaiset koulutukset, tulisi ensin keskinäisen riippuvuuden toteutua. Moniammatillisen yhteistyön yksi keskeisimmistä osa-alueista on keskinäinen riippuvuus. Tällä tarkoitetaan jokaisen ammattilaisen kykyä ymmärtää oma roolinsa moniammatillisessa ryhmässä. Se tarkoittaa myös jokaiseen kohdistuvaa vaatimusta luottaa toisiin ryhmän jäseniin ja heidän ammattitaitoonsa. Keskinäisen riippuvuuden toteutuessa, on mahdollista toteuttaa uudelleen rakentuvia ammatillisia toimintatapoja. Onnistuakseen moniammatillinen työskentely edellyttää halua ja pyrkimystä yhteistyöhön eri ammattilaisten kesken. Tähän päästään, mikäli ammattilaiset lähtevät avoimin mielin mukaan työskentelyyn. (Mönkkönen ym. 2019.)

Spiikin (2004) mukaan moniammatillisen yhteistyön toteutuessa hyödynnetään ihmisten ja ammattitaitojen erilaisuus. Huomataan, että työyhteisöstä löytyy toisiaan täydentäviä taitoja. Työyhteisöt tarvitsevat erilaisia ihmisiä ja persoonia toimivaan yhteistyöhön. Persoonatasolla tiimi tarvitsee sekä hallitsevia, että mukautuvia persoonia. Hallitsevat persoonat ajattelevat nopeasti, he tekevät päätösehdotuksia yleensä ennen muita. Mukautuvat persoonat sopeutuvat ryhmään ja tasapainottavat työskentelyä. He ovat harkitsevia, jolloin heidän päätösehdotuksensa tarvitsevat enemmän aikaa. Kumpikaan ei ole oikea tai

väärä tapa toimia, vaan hyvässä tiimissä nämä erilaiset persoonallisuudet täydentävät toisiaan. (Spiik 2004, 46–47, 133–135.)

Ryhmästä esiin noussut tunne vastakkainasettelusta voi myös johtua siitä, että moniammatillinen yhteistyö ei toteudu. Kurttilan ja Aallon (2021) mukaan vastakkainasettelu voi olla väärinymmärrystä tai se voi johtua moniammatillisen tiimin erilaisista näkökulmista yhteistyössä tehtävään valmennustyöhön. Tällöin moniammatillista yhteistyötä edellyttävä vuorovaikutus ei ole dialogista. Väittely johtaa helposti väärinymmärryksiin ja ihmisten riitaantumiseen. Hyvään yhteistyöhön päästään dialogin avulla. Väittelyssä jokainen puolustaa omaa näkökulmaansa ja yrittää osoittaa oman mielipiteensä oikeaksi. Väittelytilanteessa ihmiset eivät kuuntele toisiaan. Dialoginen keskustelu on yhteisen merkityksen ja ratkaisujen etsimistä. (Kurttila & Aalto 2021, 177.) Yksi keino välttää väärinkäsityksiä on dialoginen keskustelu. Dialogisella keskustelulla edetään rakentavasti ja luovasti puhumisen ja kuuntelemisen vuorovaikutuksessa. Dialoginen keskustelu ei onnistu lyhyessä ajassa, sille on hyvä varata oma aikansa. Tavallisessa keskustelussa voi olla dialogin elementtejä, mutta se on usein kestoaltaan lyhyempi ja spontaanimpi. Tavallisen keskustelun pyrkimys on lähinnä informaation välittäminen tai kokemuksen jakaminen, mutta myös siinä tarvitaan aitoa läsnä olevaa kuuntelua. Työn arjessa ei aina ole aikaa ja mahdollisuutta käydä dialogista keskustelua, mutta jo pieneksi hetkeksi pysähtyminen kuuntelemaan voisi estää sen, että väärinymmärryksiä tai väärintulkintoja ei synny. Väärintulkinta tai väärinkäsitys voi pilata vuorovaikutuksen pitkäksi aikaa. (Dunderfelt 2015, 57.)

Luottamuksen puute

Moniammatillisen yhteistyön ja dialogisen keskustelun toteutumattomuus sekä ryhmän kokemus koulutuksen korostamisesta ja tunne kuilusta, voivat myös olla seurausta luottamuksen puutteesta. Kun työyhteisöstä puuttuu luottamus ei myöskään hyödynnetä työyhteisön osaamista riittävästi.

Airan (2012) tutkimuksen tuloksissa toimivan yhteistyön keskeinen tekijä on osapuolten välinen luottamus. Luottamusta pidetään toimivan yhteistyön välttämättömänä edellytyksenä, joka rakentuu ennen kaikkea säännöllisen ja merkityksellisen ihmisten välisen vuorovaikutuksen myötä. Yhteistyötä tehdessä osapuolten välille muodostuu vuorovaikutussuhde ja sen myötä keskinäinen riippuvuus. (Aira 2012, 132–133.)

Myös Holm ym. (2018) nostavat esiin yhteistyön osapuolten keskinäisen luottamuksen merkityksen. Dialogia voi käyttää yhtenä yhteistyön rakentamisen työkaluista ja se on olennainen osa moniammatillista yhteistyötä. Yksi dialogin toteutumisen edellytyksistä on keskinäisen luottamuksen toteutuminen. Luotetaan siihen, että toisilta saatu tieto on arvokasta sekä siihen, että osallistujiin voi ihmisinä luottaa. Luotettaessa siihen, että toisten näkökulmat ovat arvokkaita heitä myös kuunnellaan tarkasti. Luottamuksen puuttuessa ei ole syytä tai halua kuunnella. Keskustelu voi muuttua dialogiksi ainoastaan, jos osapuolet ovat valmiita ilmaisemaan näkemyksensä avoimesti sekä altistamaan oman ajattelunsa toisten osapuolten vaikutuksille. (Holm ym. 2018.)

Turvaton työyhteisö

Ryhmän yhteisillä tapaamisilla keskustelua syntyi jonkin verran, mutta oma alkuoletukseni oli vieläkin runsaammasta, avoimemmasta ja suuremmasta keskustelusta. Kehittämistyön ensimmäisessä kyselyssä nousi esiin kokemus siitä, että kommunikointia on yleisesti työn arjessa hyvin vähän. Toisen kyselyn vastauksissa toivottiin, että jatkossa keskusteltaisiin vielä enemmän, avoimemmin, sekä toisia kuunnellen ja kunnioittaen. Kaivolan (2003) mukaan kommunikoinnin vähyys voi kertoa turvattomuudesta työyhteisössä. Avoin vuorovaikutus on työhyvinvoinnin ja toimivan työyhteisön perusta. Hyvä vuorovaikutus edellyttää jokaisen jäsenen osallistumista keskusteluun sekä sitä, että jokainen uskoo omalla mielipiteellään olevan arvoa ja merkitystä. Näin ollen mielipiteet tulee ilmaista ja tuottaa yhteiseen käyttöön. Avoin vuorovaikutus on erilaisuuden ja erimielisyyden hyväksymistä sekä toisen kunnioittamista ja arvostamista. (Kaivola 2003, 145.)

Kehittämistyön toisen kyselyn vastauksissa nousi esiin kommentti, jonka mukaan kehittäminen on tällä hetkellä vain keskustelun tasolla, ei vielä käytännössä. Teemaviikkojen toteutumisen osalta esiintyi kyselyssä esiin nousseen pohdinnan kaltaista haastetta. Kehittämistyön aikana sovittujen teemaviikkojen toteutuminen oli melko vähäistä. Myös tähän voi olla syynä työyhteisön turvattomuus. Rinne (2021) nostaa esiin, että oppiakseen ja kokeillakseen uutta, ihminen tarvitsee psykologisesti turvallisen ympäristön. Turvallisessa ympäristössä ihminen toimii rohkeasti, turvaton ympäristö saa ihmisen pitämään ajatukset ominaan. Työyhteisössä tulisi voida luottaa siihen, että voi heittäytyä mukaan omana itsenään sekä siihen, että voi kertoa omia ajatuksiaan. Tulisi pystyä luottamaan siihen, että työyhteisössä ei tuomita, vaikka asioista oltaisiinkin eri mieltä. Tämä on mahdollista vasta kun kaikki ymmärtävät, miten turvallinen tila luodaan ja kun ymmärretään, millaista herkkyyttä ja rohkeutta se jokaiselta yksilöltä vaatii. Rohkeassa organisaatiossa ollaan rohkeita kokeilemaan ja yrittämään. Työntekijät uskaltavat pistämään osaamisensa peliin ja kasvamaan ammattilaisena. (Rinne 2021, 15, 27.) Turvaton työympäristö voi estää uusien toimintatapojen käyttöön ottamisen ja se voi myös olla haasteena avoimen kommunikoinnin toteutumisessa.

Muutosprosessi yhteistyön haasteena

Toisessa kyselyssä nousi esiin kokemus, että tapaamisten keskusteluissa keskitytään paljon menneisiin asioihin. Myös keskustelussa esiin nousseen kuilun taustat liittyivät menneisiin tapahtumiin. Hyvässä ja toimivassa työyhteisössä on yhteinen päämäärä, jota kohti ollaan menossa. Keskittymällä menneeseen, voi tämä yhteinen päämäärä ja yhteinen työntavoite unohtua. Kokemus kuilusta ja haasteet tulevaisuuteen suuntaavassa näkökulmassa voivat selittyä muutoksilla, joita työyhteisö on käynyt läpi.

Ponteva (2010) nosti esiin organisaation muutostilanteissa sen, että työntekijöiden kesken on eroavaisuuksia siinä, kuinka muutokset koetaan. Työntekijät kokevat organisaatioissa tapahtuvat muutokset usein eri tavoin ja myös suhtautuminen muutokseen voi olla hyvin erilaista. Hackselius-Fonsénin (2017) mukaan yksittäisen työntekijän näkökulmasta, muutosprosessin läpikäyminen

muistuttaa henkilökohtaisten kriisien toipumisprosessia. Tähän prosessiin kuuluu viisi vaihetta. Ensimmäinen on tapahtuneen kyseenalaistaminen. Toinen on tyytymättömyys muutoksen itselle tuomiin vaatimuksiin. Kolmantena on pyrkimys toiveen ja tavoitteen yhteensovittamiseen. Neljäntenä hyväksyminen ja viidentenä on vanhoista tavoista irtautuminen sekä uuteen sitoutuminen. Mitä sitoutuneempi ihminen on ennen muutosta olevaan tilanteeseen, sitä vaikeampi muutosprosessi on hänelle. Muutosmyönteisyys ja halu kehittää asioita muutoksen suuntaan helpottavat asioiden läpiviemistä. Halu asioiden muutokseen ei kuitenkaan täysin poista edellä mainittuja vaiheita. Muutos ei koskaan koske vain yksittäistä asiaa, vaan muutosten myötä useat pienet asiat saavat uuden merkityksen. Näiden pienten asioiden prosessointi vaatii paljon huomiota asioista, joiden lopputulemaa ei voi etukäteen tietää. Muutokseen sitoutuminen lähtee tiedon jakamisesta, vastaanottajalle tulevaisuuden kuvan maalaamisesta sekä nykyisyyden ja tulevaisuuden yhteydestä. Muutoksen aloittamista helpottaa luottamus muutoksen käynnistäjään. Auktoriteetin voimalla on iso merkitys muutoksen hyväksymisessä. Organisaatioiden sisällä näkyy kuitenkin usein tilanteita, joissa muutos tulee yllätyksenä tai pakotettuna ja muutokseen ryhdytään liian myöhään. (Hackselius-Fonsén, 2017, 19–20.)

Koen, että organisaation läpikäymällä muutosprosessilla sekä työyhteisössä tapahtuneilla henkilöstön vaihdoksilla, joita tapahtui myös kehittämistyön aikana, on vaikutusta yhteistyöhön. Haasteet yhteistyössä ovat osittain luonnollisia haasteita, joita ilmenee muutosprosessissa tai ryhmän muodostuessa. Osa ryhmän jäsenistä kokee tulevaisuuteen suuntaavan ajattelun tarpeellisenä sekä oikeana. Osa ryhmän jäsenistä kokee, että tietyt asiat täytyy vielä käsitellä ennen eteenpäin suuntaamista. Ryhmän jäsenten tilanne on myös erilainen. Ryhmän jäsenistä osa on kokonaan uusia työntekijöitä, ja osa on siirtynyt SaimaanVirta ry:lle vanhoista yhdistyksistä. Ryhmän jäsenet ovat hyvin erilaisissa vaiheissa muutosprosessia ja tämä luo haasteen yhteistyölle. Koen, että myös tähän asiaan liittyy paljon tunteita. Tunteiden käsittelyn nostan esiin pohdinnan osiossa 7.2 Jatkotyöskentely.

6.3 Yhteenveto

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli SaimaanVirta ry:n työ- ja yksilövalmentajien keskinäisen yhteistyön haasteiden kartoitus ja yhteistyön kehittäminen. Kehittämistyö alkoi lokakuussa 2021 jolloin ryhmän jäsenille kerrottiin kyselystä ja kehittämistyö päättyi ryhmän viidenteen tapaamiseen tammikuussa 2022.

Työnantaja halusi kehittämistyöllä selvittää, mikä rajoittaa työ- ja yksilövalmentajien yhteistyötä ja kuinka hallinto voisi auttaa ja edistää yhteistyötä. Mielestäni kehittämistyöllä vastattiin työnantajan kysymyksiin. Työ- ja yksilövalmentajien näkökulmat yhteistyön haasteisiin kehittämistyönprosessin alkussa on esitelty kohdassa 5.1.3 Ensimmäisen kyselyn tulokset. Kehittäjän näkökulmat yhteistyön haasteisiin koko kehittämistyönprosessin näkökulmasta on esitelty kohdassa 6.2 Yhteistyön haasteet kehittäjän näkökulmasta. Työnantaja halusi myös selvittää, kuinka hallinto voisi auttaa ja edistää yhteistyötä. Tähän vastataan kohdassa 7.2 Jatkotyöskentely.

Ryhmän toive kehittämistyölle oli, että yhteistyötä kehitetään yhteistä aikaa ja keskustelua lisäämällä, puuttamalla kommunikoinnin haasteisiin, poistamalla vastakkainasettelua ja vahvistamalla tiimiytymistä. Ryhmä halusi kehittämistyön avulla myös oppia tuntemaan toisensa paremmin. Ryhmästä nousseen kehittämiskohteen valinnan myötä yhteistyöhön lähdettiin hakemaan muutosta vuorovaikutuksen keinoin. Ryhmän kanssa sovittiin yhteisistä tapaamisista. Yhteisillä tapaamisilla mahdollistettiin aika ja paikka yhdessäololle, vuorovaikutukselle ja keskustelulle. Ryhmä koki kehittämistyön aikana toteutuneet tapaamiset hyödylliseksi. Ryhmä koki hyvänä asiana, että tapaamisilla saatiin aikaan keskustelua. Ryhmän kokemuksen mukaan tapaamisille valikoidut yhteistyötä kehittävät aiheet vastasivat kehittämistoiveita ja aiheet koettiin hyväksi sekä ajankohtaisiksi ryhmän sen hetkistä tilannetta ajatellen. Yhteiset tapaamiset koettiin hyvänä tapana tutustua toisiin. Hyväksi koettiin myös, että tapaamisilla tuli esiin yhteinen tahtotila ja samankaltaiset ajatukset ja toiveet. Myös Jääskeläisen (2013) tutkimuksessa osallistujilta kerätyn palautteen mukaan erityisen tärkeäksi myönteiseksi kokemukseksi koettiin kuulluksi tulemi-

nen ja mahdollisuus kuulla muiden mielipiteitä. Ryhmä koki kehittämistyön olleen hyvä alku yhteistyön kehittämiseksi ja suurin osa vastaajista toivoi, että yhteisiä tapaamisia jatketaan.

Kehittämistyön tausta-ajatuksena oli ratkaisukeskeisen lähestymistapa sekä toimijoiden osallistaminen kehittämiseen. Koen että ratkaisukeskeinen näkökulma toteutui kehittämistyön aikana. Haasteita siinä kuitenkin myös oli, kuten nostan esiin 6.1 Tapaamisten havainnointi osiossa. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa sekä toimijoiden osallistaminen kehittämiseen, olivat mielestäni oikeita valintoja tätä työyhteisöä ajatellen.

7 POHDINTA

Pohdinnassa käyn läpi, miten kehittämistyötä ja työn tuloksia voidaan hyödyntää SaimaanVirta ry:lla jatkossa. Pohdin kehittämistyön oikea-aikaisuutta ja lopuksi arvioin kehittämistyön luotettavuutta sekä kehittämistyön prosessia.

7.1 Tulosten hyödyntäminen

Kehittämistyön ensimmäisen kyselyn tulokset käytiin työnantajan kanssa läpi kehittämistyön aikana. Laajemmin tutkimustuloksia työnantajan kanssa käytiin läpi viimeisen ryhmätapaamisen jälkeen. Työnantajalle välitettiin myös ryhmästä esiin nousseet toiveet esihenkilöiden ja työntekijöiden välisestä yhteisestä tapaamisesta sekä koko työyhteisön yhteisestä työhyvinvointi- tai työkehittämispäivästä.

Keskusteltaessa kehittämistyön tuloksista, työnantaja päätti toteuttaa työyhteisössä kyselyn työnohjauksen tarpeesta. Kehittämistyön tulokset vahvistivat epäilyä, että työnohjaukselle koettiin tarvetta. Työnohjauksen oli tarkoitus alkaa keväällä 2022, mutta työntekijöiltä tuli toive, että työnohjauksen aloittaminen siirretään syksyille 2022. Kehittämistyön tuloksia on tarkoitus hyödyntää jatkossa ja yhteistyön kehittämistä jatketaan koko työyhteisössä. Työnantaja sopi keväälle kaksi koko henkilöstöä koskevaa kehittämisiltapäivää. Kehittämispäivien aiheita valittaessa huomioidaan kehittämistyössä esiin nousseita yhteistyön haasteita.

Ryhmä koki kehittämistyön keskustelun tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Kyselyn vastauksista nousi kuitenkin esiin ryhmän pohdinta siitä, mitä vaatisi kehittämistyön siirtyminen työyhteisössä puheen tasolta käytännön toteutukseen. Tätä samaa kehittämistyön kehittäjänä pohdin. Tarvittava muutos voidaan saada aikaan tulevilla kehittämisiltapäivillä. Esiin nousseisiin aiheisiin palataan uudestaan ja niistä keskustellaan yhdessä esihenkilöiden kanssa. Järvisen (2007) mukaan johtaminen on keskeinen organisaation toimintaa ohjaava tekijä. Kaikki ihmiset ja työyhteisöt tarvitsevat, mutta myös kaipaavat hyvää johtamista. Johdon ja esihenkilöiden tavoitteena on luoda ja ylläpitää sellaisia toimintatapoja, jotka suosivat kehittämistarpeiden ja tosiasioiden esiin nostamista. Voidakseen toimia työpaikalla ja sen eri tilanteissa johdon toivomalla tavalla, täytyy työntekijöille selkeästi tuoda ilmi, millaista käyttäytymistä toivotaan ja arvostetaan. Tämä edellyttää yhteistä keskustelua ja vuorovaikutusta. (Järvinen 2007, 13, 124, 128.)

7.2 Jatkotyöskentely

Kehittämisiltapäivien toteutusta sekä ryhmän jatkotyöskentelyä ajatellen nostan esiin muutaman huomion, mihin koen, että olisi hyvä jatkossa kiinnittää huomiota.

Ryhmästä sekä kehittäjän näkökulmasta esiin nousseisiin yhteistyön haasteisiin voisi olla mahdollista vaikuttaa avaamalla perustyötä ja tätä kautta työtehtäviä selkiyttämällä. Järvinen (2017) ja Kaivola (2003) puhuvat työn perustehtävästä samankaltaisesti. Organisaatio on olemassa sen perustehtävää varten. Toimivan työyhteisön edellytys on selkeä ja kaikkien tiedostama työn perustehtävä. Kaikkien organisaatioiden toiminnan perustana voidaan pitää jonkin hyödyn tuottamista organisaation ulkopuoliselle taholle. Koko henkilöstöllä tulee olla selkeä näkemys siitä, mitä varten työpaikka on olemassa ja mitä siellä ensisijaisesti tehdään. Perustehtävä antaa työlle suunnan ja asettaa tavoitteet. Tämän perustehtävän hoitamista varten jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma työnkuvansa. Näiden työnkuvien kautta työyhteisölle muodostuu työroolien verkosto, jonka tehtävänä on ohjata ja säädellä ihmisten keskinäistä

kanssakäymistä ja yhteistyötä. Pohdinta, miksi organisaatio on olemassa, tulisi aloittaa asiakkaan tilannetta, toimintaa ja tarpeita miettimällä. Asiakkaat määrittävät organisaation. Organisaation menestys ja hyvä yhteistyö edellyttää, että organisaation koko henkilöstöllä on samanlainen näkemys työpaikan olemassaolon tarkoituksesta. Monien työyhteisöjen tehottomuuden ja huonon työilmapiirin syynä on se, ettei työyhteisöllä ole riittävän selkeää ja yhtenäistä käsitystä perustehtävästä. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi kyetä yhteisesti vastaamaan yksikkönsä perustehtävästä. Hyvässä työyhteisössä toimitaan ammattimaisesti, työskennellään ensisijaisesti työroolista käsin, työt sujuvat, ihmiset tulevat hyvin toimeen ja ilmapiiri on kunnossa. (Järvinen 2017, 49–50, 79–81; Kaivola 2003, 144.)

Toimiva työyhteisö on monen tekijän summa. Jokainen yksilö vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, millaiseksi työyhteisö muodostuu. Yksittäisten jäsenten lisäksi toimiva työyhteisö tarvitsee hyvää johtamista, toimivaa työn organisointia sekä avointa vuorovaikutusta. Työyhteisön toiminnan ollessa perustehtävän mukaista jokainen työyhteisön jäsen tiedostaa oman osansa tässä kokonaisuudessa. Hyvässä ja toimivassa työyhteisössä keskusteluyhteys on avoin ja siellä rohkaistaan toisia sekä tullaan kuulluksi. Jokaisella jäsenellä on vastuu tiedon välittämisestä sekä vastaanottamisesta. Tehdään yhteistyötä ja arvostetaan toisia. Työyhteisössä on hyvä tilanne, mikäli jokainen työntekijä arvostaa omaa tekemistä ja toisen toimintatapaa sekä hyväksyy erilaisuuden. Hyvässä työyhteisössä arvostetaan jokaisen mielipiteiden ilmaisua ja ideointia, arvostetaan itsenäistä ajattelua ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Paras tilanne työyhteisöissä on silloin, kun arvostamisen lisäksi työyhteisön jäsenet haluavat oppia toisiltaan. Työyhteisö, jossa on halukkuutta oppia toisen toiminnasta ja asenteista, hyödyttään myös siitä, että työyhteisössä on erilaisia ihmisiä. Toimiva työyhteisö ei synny itsestään, mutta siihen on mahdollisuus kasvaa tiedostamalla ja tutkimalla työhön sekä yksilöihin vaikuttavia tekijöitä. (Mattila 2008, 81–83; Kaivola 2003, 142–143.)

Seuraavat kohdat eivät ole kehittämissuhteita, vaan huomiota, jotka jatko-työskentelyä ajatellen koen tärkeiksi nostaa esiin.

Pohdin yhdistyksen taustaa ja sen läpikäymiä muutoksia ja tämän muutoksen aiheuttamia tunteita ryhmän jäsenissä. Ryhmän keskusteluista sekä kyselyn vastauksista nousi esiin työ- ja yksilövalmentajien välinen kuilu, tämän kuilun koettiin olevan tulosta menneistä tapahtumista. Osa ryhmän jäsenistä oli uusia ja he eivät olleet tietoisia historiasta tai osallisia aikaisempiin tapahtumiin. Pohdin olisiko joitakin asioita ryhmän jäsenten kokemuksista hyvä avata ja keskustella tilanteet läpi koko työyhteisön tai työntekijän ja hänen esihenkilönsä kesken. Olisiko se edellytys sille, että asiasta päästään yli ja eteenpäin. Furmanin (2020) mukaan työyhteisön kannalta ei ole rakentavaa, mikäli työntekijä kokee, että hänen kokemuksiaan vähätellään. Ihminen on valmis löytämään ratkaisuja ja katsomaan tulevaan vasta kun hän on kokenut, että hänen koetut kärsimyksensä on kuultu ja sen merkityksellisyys on ymmärretty. Mikäli ihminen kokee, että hänen kokemaansa vähätellään, koetaan loukkaantumista. (Furman 2020, 34–35.) Kuulluksi tuleminen tarkoittaa sitä, että puhuja aidosti kokee, että hänen sanomisensa on otettu vastaan. Puhujalle tulee kokemus, että kuuntelija on ymmärtänyt hänen sanansa, mutta myös hänen kokemuksensa. (Dunderfelt 2015, 10.)

Toinen esiin nostamani asia ovat ryhmästä esiin nousseet tunteet ja kokemukset. Ryhmästä nousi esiin tunne, että ryhmän jäsenistä puhutaan ammattilaisina, mutta kokemus oli, että käytännössä tämä ei näkynyt. Koettiin esihenkilöiden taholta tarpeetonta työhön puuttumista. Tämän koettiin luovan epäluottamuksen tunnetta, joka kyseenalaistamaan luottamuksen sekä sen, mitä ammatillisuudella tarkoitetaan. Mielestäni myös näihin tunteeseen ja kokemuksiin olisi hyvä kiinnittää huomiota ja ne olisi hyvä käsitellä työyhteisössä. Juutin ja Salmen (2014) mukaan työpaikan arkisella johtamisella on iso vaikutus siihen, kuinka työntekijät itse kokevat oman asemansa työpaikalla. Työntekijöiden näkökulmasta vaikutusta on sillä, kuinka paljon esihenkilöt pystyvät osoittamaan kiinnostusta työntekijöiden arkista työtä sekä työntekijöiden mielestä tärkeitä asioita kohtaan. Työyhteisön tavoitteellisuutta ja tuloksia korostava esihenkilö voi pitää näitä seikkoja turhina, mutta se voi olla organisaation menestyksen kannalta olennainen asia. (Juuti & Salmi 2014, 149.) Esihenkilöillä on tärkeä rooli puhuttaessa työntekijöiden itseluottamuksesta. Hyvä esihenkilö rohkaisee, kannustaa ja kehuu työntekijöitä. Kun työntekijöillä on tunne, että he

osaavat ja tekevät työnsä hyvin, on esimies onnistunut omassa roolissaan (Mattila 2008, 81.)

Työyhteisön erilaisten tunteiden käsittely on tärkeää myös organisaation toiminnan kannalta, jotta tunteeseen ja tilanteeseen ei jäädä jumiin, vaan pyritään kohti muutosta ja lopputulosta. Juuti ja Virtanen (2015) nostavat esiin muutosten herättävät tunteet. Muutoksen aiheuttamia tunteita tulisi käsitellä ja työstää. Kiireisessä työelämässä tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista. Uusi muutosprosessi on jo käynnistynyt ennen edellisen prosessointia. Tämä johtaa siihen, että ihmiset pyrkivät tekemään vain oman työnsä ja jättävät johdon käynnistämät muutokset toteuttamatta. Tunteiden työstäminen on siis tärkeää yksilöä, mutta myös koko organisaatiota ajatellen. (Juuti & Virtanen 2015, 118–121.)

Tunteiden työstäminen vaatii puhetta. Tunteista täytyy puhua avoimesti ja aidosti. Työyhteisöjen kulttuurin ja johtamistapojen tulisi olla sellaisia, että ne sallivat tunteista puhumisen. Muutosten aiheuttamat tunnekuohut ilmenevät yleensä ensin pelkona, jota seuraa viha. Muutos voi aiheuttaa pelkoa siksi, että se uhkaa yksilön identiteettiä. Muutos voidaan kokea uhkana, jolloin siihen reagoidaan tuhoamalla muutoksen aiheuttaja. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että tunteet siirretään ja kohdistetaan suoraan henkilöön. Mikäli työyhteisössä useat henkilöt kokevat muutokset liian suuriksi, saattaa työpaikan kulttuuri repeillä ja tämä johtaa työyhteisön jakautumiseen. Tällainen jakautuminen aiheuttaa sen, että osa työpaikan henkilöistä koetaan luotettaviksi ja osa koetaan vihollisiksi. (Juuti & Virtanen 2015, 118–121.)

Juutin ja Salmen (2014) mukaan työelämässä tunteista puhuminen vaikuttaa kuitenkin olevan edelleen vaikeaa. Pidetään erikoisena, mikäli työpaikalla työntekijä alkaa puhua työhön liittyvistä tunteista, kuten kateudesta, syyllisyydestä tai häpeästä. Positiivisista tunteista puhuminen koetaan hieman sallivammaksi, positiivisilla tunteilla tarkoitetaan muun muassa työniloa. Työtä tai organisaatiota kohtaan tunnetusta ylpeydestä voidaan myös puhua melko vapaasti. Koska tunteita pidetään työpaikoilla tabuina, ei niiden ilmaisua pidetä

sopivana. (Juuti & Salmi 2014, 25–26.) Mikäli keskustelu organisaation läpikäymistä muutoksista käydään, on keskustelu tunteista myös tarpeellinen. Keskustelussa on hyvä muistaa salliva ilmapiiri kaikille tunteille.

Ryhmän tapaamisella keskustelussa nousi esiin työyhteisön erilaiset persoonat. Ryhmästä nousi kokemus, että yksittäisten työntekijöiden huonoon käytökseen toisia kohtaan, ei ollut työyhteisössä puututtu. Myös kyselyssä nousi esiin kehittämisideoita koskevassa kysymyksessä kommentti; *”Ilkeily, pilkka, ulkopuolelle jättäminen, kiusaaminen, suosikkien valitseminen, huutaminen ja jatkuva kiroilu eivät kuulu työpaikalle”*. Tämä olisi tärkeä aihe koko työyhteisön kesken käsitellä ja keskustella auki. Silvennoisen (2004) mukaan ryhmät muodostuvat aina erilaisista persoonista. Huonoa käytöstä ei voi kuitenkaan selittää tai oikeuttaa temperamentilla. Kyse on ennemminkin asenteesta ja suhtautumisesta työkavereihin tai työhön. Vuorovaikutuksen kannalta on kuitenkin tärkeää muistaa, etteivät asenteet ole pysyviä, elleimme sitä tietoisesti halua. (Silvennoinen 2004, 98.)

Myös Pylkkänen (2016) nostaa esiin hyvän työkäyttäytymisen sekä työyhteisön erilaiset persoonat. Pylkkänen korostaa, ettei persoona tai temperamentti oikeuta huonoon käytökseen. Hyvää työkaveruutta ja hyvää työkäyttäytymistä on olla vastuullinen ja rehellinen työssään. Vastuuta omasta käytöksestä ei yritetä ulkoistaa itsensä ulkopuolelle. Temperamentti ei anna kenellekään vapautta kohdella toisia huonosti. Hyvä työkaveri on avoin, ei puhu selän takana, eikä luo erilaisia ryhmittymiä työpaikalle. Selän takana puhuminen kertoo siitä, ettei haluta hakea asioihin ratkaisuja tai koetaan että ei ole keinoja hakea ratkaisuja. Ryhmittymiä työpaikalle luodaan, kun työyhteisössä on erilaisia tekemisen kulttuureja. Mikäli työyhteisössä havainnoidaan vain toisiaan, koossa on työyhteisö, jossa kaikki tietävät, kuinka toisten pitäisi muuttua, mutta vastuuta omasta käytöksestä ei oteta. (Oksanen, 2016.)

Kyselyn vastauksissa todetaan, että kehitystyö oli kestoaltaan lyhyt ja suuriin muutoksiin ei näin lyhytkestoisessa kehittämistyössä välttämättä ole mahdollista päästä. Kehittäjänä toivon, että kehitystyö oli alku yhteisille kehittämis-toimille. Kyselyssä esiin noussut toive tapaamisten jatkumiselle kertoo siitä,

että samankaltainen toive nousi myös ryhmästä esiin. Kehittämistyön aikana olin ryhmän koollekutsuja ja tapaamisten aiheiden suunnittelija. Jatkotyöskentely vaatisi luultavasti vastaavanlaista toimintaa, jotta tapaamiset toteutuvat ja ne sisällöltään ovat työyhteisöä ja yhteistyötä kehittäviä.

7.3 Kehittämistyön oikea-aikaisuus

Työyhteisö on käynyt läpi isoja muutoksia viime vuosina. Kahden yhdistyksen yhdistyminen, yhteisiin toimitiloihin muuttaminen ja YT-neuvottelut. Vanhoja työkavereita on lähtenyt pois ja uusia työkavereita on tullut työyhteisöön, myös johtoon ja johtamiseen tullut muutoksia. Kuntouttava työtoiminta ja työpajatoiminta on pysynyt muutoksen ajan koko ajan toiminnassa. Kehittämistyön aikana osa ryhmän jäsenistä kommentoi, että yhteistä aikaa, yhdessä tekemistä olisi tarvittu jo aikaisemmin, viitaten kahden yhdistyksen yhdistymiseen. Pohdin kehittämistyöni oikea-aikaisuutta yhdistyksen taustan sekä työyhteisön tilanteen huomioiden kehittämistyön alkaessa.

Syksyllä 2021 kun kehittämistyön aihetta muokattiin ja kehittämistyön ensimmäistä vaihetta oltiin aloittamassa, tuli tieto, että yhdistyksessä tehdään myös toinen opintojen lopputyö. Tämän lopputyön aiheena oli pajarakenteiden muutokset. Tämä työllisti työvalmentajia useiden viikkojen ajan, työvalmentajien työpanos oli pois perustyöstä pajarakenteiden suunnittelua tehdessä. Syksyllä 2021 käynnistyi myös työvalmentajien yhteisten tiimin yhteistyön kehittäminen. Tähän käytetty aika oli myös pois perustyöstä. Työvalmentajien ja yksilövalmentajien yhteiset tapaamiset kehittämistyön puitteissa tapahtuivat työajalla, joten myös nämä tapaamiset veivät työntekijöitä pois perustyöstä. Kehittämistyöni ajankäyttöä ja aikataulua suunnitellessa täytyi myös nämä seikat ottaa huomioon. Kehittäjänä pohdin riittikö ryhmän kapasiteetti ottamaan hyödyn irti yhteisistä tapaamisista ja harjoituksista, kun samanaikaisesti työvalmentajat kehittivät heidän keskinäistä ryhmäytymistään, kehitettiin pajarakenteita ja työnkuviin tehtiin muutoksia.

SaimaanVirta ry:ksi yhdistyttäessä työyhteisöön tuli muutoksia, mutta muutoksia on tapahtunut myös SaimaanVirta ry:n aikana. Osa pitkäaikaisista työntee-

kijöistä on lähtenyt ja työyhteisöön on tullut uusia työntekijöitä. Muodostuessaan ryhmä käy läpi luonnollisia haasteita ja nämä haasteet on hyvä huomioida myös kehittämistyön oikea-aikaisuutta pohtiessa. Kopakkalan (2005) aikaisemmin esitelty Tuckmanin teoria ryhmän kehitysvaiheista tuo ilmi, että ryhmä käy läpi erilaisia vaiheita muodostuessaan. Ryhmän kehitysvaiheet voivat vaihdella ja jollekin kehitysvaiheelle voidaan jäädä paikalleen. Ryhmän jäsenten vaihtuessa ryhmä voi seilata eri kehitysvaiheiden välillä. Myös Silvennoinen (2009) nosti esiin ryhmän jäsentenvaihdokset ryhmän muodostumisessa. Silvennoinen myös mainitsi, että ryhmän muodostuminen ei tapahdu hetkessä ja hän mainitsi pätkätyöntekijöiden vaikutukset ryhmän kehityksessä. Työntekijä ei ennätä kiinnittyä ryhmään, mutta tällä yksittäisellä työntekijällä voi olla merkitystä ryhmän kehittymiseen.

Kehittämistyössäni käsiteltiin ryhmän muodostumisen vaiheita, mutta Juuti & Virtanen (2015) määrittävät koko organisaatiota koskevia erilaisia muutostyypppejä. Koko organisaatio voi olla pysähtyneisyyden tilassa, tällöin organisaatio kärsii epäluottamuksesta, syyttelystä ja ristiriidoista. Organisaation jäsenet pyrkivät puolustamaan omaa asemaansa, johtaminen on autoritaarista sekä käskyttävää, koska muunlaisella johtamisella ei koeta olevan vaikutusta. Organisaatiossa asioihin reagoidaan takertumalla vanhoihin toimintamalleihin. Tällaisessa organisaatiossa on vaikeuksia toteuttaa strategisen johtamisen toimenpiteitä. Kaikki aika kuluu oman aseman puolustamiseen, eikä uusiin haasteisiin ole energiaa tarttua. Toinen muutostyyppi on kiehunta-tilassa oleva organisaatio. Tällaisessa organisaatiossa on runsaasti uudistumishalua, mutta näkökulmat, kuinka ja millä menetelmillä uudistumista tulisi toteuttaa eroavat toisistaan. Kolmas muutostyyppi on lepokitkan tilassa oleva organisaatio. Tällöin organisaatiolla on näkemys siitä, millaiseksi tulisi kehittyä, mutta yhteistä tahtoa uudistumiselle ei ole. Lepokitkan tilassa olevalle organisaatiolle on tyypillistä se, että on yhteisesti hahmotettu kehittymisen suunta, mutta syystä tai toisesta ei päästä liikkeelle kohti tätä suuntaa. Viimeinen muutostyyppi on flow-organisaatio. Tällaisessa organisaatiossa yhdistyy vahva muutoshalu ja organisaatiossa on yhtenäinen käsitys tulevaisuuden suunnasta. Parhaimmillaan tämä on ihannetilanne, jossa itseohjautuvasti toteutetaan omaa tahtotilaa, johon organisaation jäsenet ovat sitoutuneet. (Juuti & Virtanen 2015, 25–

27.) Tässä kehittämistyössä on tarkastelu vain organisaation työ- ja yksilövalmennuksen näkökulmia asioista. Koko organisaation muutostila ei ollut tämän kehittämistyön tarkastelussa, joten johtopäätöksiä koko organisaation muutostyypeistä ei voida tehdä. On kuitenkin hyvä tiedostaa erilaiset muutoksenvaiheet myös koko organisaation näkökulmasta ja niiden vaikutukset yhteistyöhön.

Yhdistyksen läpikäymiä muutoksia tarkastellessa koen, että tarvetta yhteistyön kehittämiseksi oli. Tapahtuneilla muutoksilla on edelleen vaikutusta muun muassa työntekijöiden yhteistyöhön. Käsittelemättömät asiat kävivät ilmi ryhmän yhteisissä keskusteluissa. Kehittämistyön suunnittelun alkaessa kaikki tulevat muutokset eivät olleet vielä tiedossa. Jälkikäteen ajateltuna, monen yhtäaikaisten ison kehittämistyön tai muutoksen työstäminen ei ole työyhteisölle helppoa. Tästä näkökulmasta katsottuna, kehittämistyö ei sattunut parhaaseen mahdolliseen ajankohtaan. Muutoksilla henkilöstössä on vaikutusta ryhmän muodostumiseen ja sillä oli varmasti vaikutusta myös ryhmän tapaamisiin. Muutokset henkilöstössä ja niiden vaikutukset ryhmän muodostumiseen on hyvä tiedostaa, mutta niihin ei ollut mahdollista ennakkoon varautua.

7.4 Luotettavuuden ja oman onnistumisen arviointi

Puhuttaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta, tutkimuksen aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa toisistaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan ratkaisujaan ja ottamaan yhtäaikaisesti kantaa analyysin kattavuuteen sekä tekemänsä työn luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella realistisen näkemyksen kautta. Realistisessa luotettavuusnäkemyksessä on kyse siitä, kuinka pätevästi tutkimustekstissä kuvataan tutkittua kohdetta. On kuitenkin syytä muistaa aineiston ja toisaalta siitä tehtävien päätelmien luotettavuuden erottaminen. Tutkimuksen käytäntö ja sen rekonstruointi eli tutkimusteksti, eivät koskaan ole täysin yhtenevät. Tutkimus on voitu tehdä tarkasti ja täsmällisesti, mutta tutkimustekstin muodostamisessa ei ole onnistuttu. Tutkimustekstissä on tärkeää pyrkiä kertomaan mahdollisimman tarkasti mitä aineiston keräämisessä ja sen jälkeen on tapahtunut. Realistisesta luotettavuusnäkymästä puhuttaessa voidaan puhua sisäisestä ja ulkoisesta validiteetista.

Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisen ja käsitteellisten määrittelyjen harmoniaa. Sisäinen validiteetti osoittaa tutkijan tieteellisen otteen ja hänen tieteenalan hallinnan voimakkuutta. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen oikeellisuutta. Ulkoinen validiteetti on enemmän yhteydessä tutkijan kuin tutkittavien käyttäytymiseen. (Eskola & Suoranta 1999, 209, 211–214.) Mäkelä (1990) kiinnittää huomiota analyysin arvioitavuuteen ja toistettavuuteen. Arvioitavuudella Mäkelä tarkoittaa sitä, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että analyysissa käytetyt luokittelu- ja tulkintasäännöt esitetään mahdollisimman yksinkertaisesti. Toisen tutkijan pitäisi pystyä niitä soveltamalla tekemään samat tulkinnat aineistosta. (Eskola & Suoranta 1999, 217.)

Laadullista tutkimusta tekevät työskentelevät pääasiassa itsenäisesti. Itsenäisessä työskentelyssä voi omalle tutkimukselle sokeutua. Tutkimuskirjallisuudessa asiasta puhutaan termein holistinen harhaluulo tai virhepäätelmä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimusprosessin kuluessa tutkija on yhä vakuuttuneempi johtopäätösten oikeellisuudesta. Lisäksi tällä tarkoitetaan sitä, että hänen muodostamansa malli kuvaa todellisuutta, vaikkei näin välttämättä ole. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 197.)

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan usein myös sulkeistamisesta (bracketing). Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija on tietoinen omista ennakkoletuksistaan tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Tutkijan tulee koko tutkimusprosessin ajan edetä niin, etteivät ennakkoletukset ohjaa tutkimusta. Jokainen tutkija tekee tutkimustyötään omien kokemusten ja persoonansa muokkaamana, mutta ennakkoletusten tunnistaminen lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 202.)

Tässä kehittämistyössä luotettavuuden arviointia tehdessä on hyvä huomioida myös havainnointi luotettavuuden näkökulmasta. Eskolan ja Suorannan (1999) mukaan osallistuva havainnointi on subjektiivista toimintaa ja se voi myös olla hyvin valikoivaa. Ennakko-odotukset suuntaavat havainnointia ja täl-

löin muut asiat voivat jäädä huomaamatta. Havainnoitsija myös liittää aikaisemman elämänkokemuksensa pohjalta tilanteessa läsnä oleviin ihmisiin erilaisia ominaisuuksia ja piirteitä. On myös muita havainnoitsijan mieliala ja aktiivisuustasoon liittyviä tekijöitä, joilla on vaikutusta havainnoinnin tulokseen. (Eskola & Suoranta 1999, 103.)

Olen osa kehittämistyön työyhteisöä ja tämä toi työskentelyyn haastetta. Kehittämistyötä aloittaessa pohdin asiaa luotettavuuden näkökulmasta. Pohdin, pystynkö omat ennako-oletukset ja kehittämistyön ulkopuoliset asiat sulkemaan pois mielestäni. Pohdin, pystynkö keskittymään vain kehittämistyössä esiin nousseisiin tuloksiin ja vältynkö virhepäätelmiltä. Mielestäni tässä asiassa kehittämistyössäni onnistuin, mutta se vaati asian tiedostamista. Koen, että omat ennako-oletukseni tai kokemukseni eivät ohjanneet tukimusta. Kuitenkin kesken työpäivän tapahtuvat ryhmän tapaamiset olivat toisinaan haastavia. Oman mielialan ja aktiivisuuden muutokset ovat voineet vaikuttaa havainnointiin.

Kehittämistyön tutkimustekstin muodostamisessa minulla oli haasteita. Tässä kehittämistyössä tässä ei ole täysin onnistuttu. Tutkimuksen teoreettisen ja käsitteellisten määrittelyjen tulisi olla selkeämpiä. Omaa jatkotyöskentelyäni ajatellen kiinnittäisin jatkossa enemmän huomiota tutkimustekstin muodostamiseen, menetelmien kuvauksen sekä käsitteiden haltuunottoon. Huolimatta mahdollisista kehittämistarpeista tutkimustekstin suhteen koen, että työyhteisön tutkimuksen aikana saamat kokemukset, tulokset ja materiaali ovat merkittävästi hyödyksi yhteistyön kehittämisen kannalta ja tutkimuksen hyöty näkyy tässä.

Koen myös, että tämä tutkimus on toteutettu yhdessä yhdistysperusteisessa työyhteisössä. Tutkimustulosten ei voida ajatella olevan suoraan yleistettävissä muihin työyhteisöihin. Oletan kuitenkin, että samankaltaiset haasteet yhteistyössä ovat mahdollisia myös muissa työyhteisöissä.

7.5 Kehittämistyön prosessin arviointi

Kehittämistyön aloittamisessa haasteen toi aiheen valinta ja rajaaminen. Haasteita toi myös kehittämistyön aiheen muuttuminen kesken prosessin. Rajaaminen oli haastavaa myös kehittämistyön loppuvaiheessa. Haastetta tuotti poimia tutkimuksen kannalta olennaiset asiat kehittämistyöhön. Alussa työnantajalta tuli paljon ideoita ja toiveita kehittämistyölle ja minun omia toiveitani ja ajatuksiani työn aiheelle myös kuunneltiin. Yhteistyö työnantajan kanssa sujui hyvin koko kehittämistyön ajan. Kehittämistyön tuloksia käytiin työnantajan kanssa läpi kehittämistyönprosessin aikana.

Pohdin kehittämistyöni aikana, olivatko valitut menetelmät oikeita ja teinkö oikeita ratkaisuja. Koen, että kehittämistyöhön valittu ratkaisukeskeinen lähestymistapa sekä työyhteisön osallistaminen mukaan kehittämiseen oli oikea valinta tähän kehittämistyöhön ja tälle työyhteisölle. Koen, että kyselyt olivat tälle ryhmälle hyvä tapa kerätä tietoa. Vastaavaa tietoa ei ehkä avoimessa ryhmäkeskustelussa olisi syntynyt. Kyselyllä saatiin tietoa kehittämistarpeista ja yhteistyöhön vaikuttavista seikoista. Yhteisillä tapaamisilla nousi esiin asioita, joita kyselyllä ei tullut ilmi ja asioihin saatiin myös erilaisia näkökulmia. Anonyymi kysely osoittautui hyväksi tavaksi kerätä tietoa ja ryhmän yhteiset tapaamiset ilman esimiesten läsnäoloa osoittautuivat toivotuiksi sekä toimiviksi. Kysely ja yhteiset tapaamiset tukivat toisiaan tiedonkeruussa. Työpaikalla tapahtuvista muutoksista ja muista kehittämistoimista huolimatta, ryhmän jäsenet jaksoivat vastata kyselyihin sekä osallistua tapaamisiin.

Tarkasteltaessa ryhmän tapaamisten prosessia ja tapaamisten aikataulua, koen, että tapaamisia olisi voinut työn kehittämisen näkökulmasta olla enemmän ja mahdollisesti useammin. Yhteisille tapaamisille olisi voinut myös varata enemmän aikaa. Koen kuitenkin, että tällä aikataululla sekä muiden tekijöiden vaikutuksesta se ei ollut mahdollista. Tämän kehittämistyön aikataulua ei ollut mahdollista pidentää tai tapaamisia lisätä kehittämistyön keston puitteissa. Ryhmästä nousi kuitenkin halu jatkaa yhteistyötä, joten tämän kehittämistyön voidaan ajatella olleen myös alku kehittämiselle.

Yhteisiä tapaamisia toteutettiin 3–4 viikon välein. Tapaamisten väleille sovittujen teemaviikkojen tarkoitus oli kehittää yhteistyötä sekä pitää työn kehittämisen esillä. Teemaviikkojen toteutumisessa esiintyi kuitenkin haasteita. (Toikon ja Rantasen (2009) mukaan kehittämistyön haasteena voi olla toimijoiden mukaan saaminen. Oletus voi olla, että kehittämistyöhön löytyy innokkuutta osallistua. Käytännössä kuitenkin työarjen kiireet ja erilaiset intressitulkinnat voivat johtaa niukkaan tai pinnalliseen sitoutumiseen. Toimijoiden osallistamiseen ei ole selkeitä menetelmiä tai toimintaohjeita. Kehittämistyössä pyritään useimmiten käyttökelpoisiin tuloksiin ja oletus on, että hyväksi havaitut käytännöt leviävät automaattisesti käytäntöön. Tiedon istuttaminen käytännön toimintaan on kuitenkin hyvin haasteellista. Olettamus hyvien käytäntöjen siirtämisestä työyhteisöön ohjaa kehittämistä, vaikkakin se on käytännössä hyvin haasteellista. Ongelmistaan huolimatta kehittämistoiminta on työelämän toiminnan keskiössä. (Toikko & Rantanen, 2009, 8–9.) Jälkikäteen ajateltuna olisin kehittäjänä voinut kiinnittää enemmän huomiota teemaviikkojen toteutumiseen. Olisin voinut tuoda teemaviikot näkyvämmäksi ja muistuttaa ryhmää kuluvasta teemaviikosta enemmän ja aktiivisemmin.

Kyselyssä nousi esiin toive, että annettaisiin kaikille puheenvuoroja eikä olla itse äänessä. Tulkitsin tämän niin, että vetäjä ei olisi vain äänessä. Otan tämän omaa toimintaani ajatellen kehittämistoimena. Ryhmän tapaamisilla annoin tilaa avoimelle keskustelulle, mutta olisin voinut vielä varmistaa jokaisen kohdalta erikseen; ”onko sinulla tähän jotain lisättävää”.

Kokonaisuutena koen, että tästä kehittämistyöstä oli hyötyä työyhteisölle. Saatua tuloksia voidaan hyödyntää työyhteisön kehittämisessä jatkossakin. Kehittämistyön aikana vastaan tuli paljon haasteita ja kehittämistyön kokonaisuutta oli toisinaan vaikea hahmottaa. Kehittämistyön prosessi on henkilökohtaisesti antanut paljon lisää valmiuksia tutkimuksen tekemiseen, tulosten kirjalliseen esittämiseen sekä kehittämistyön tekemiseen organisaatiossa.

LÄHTEET

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Humanities 179. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4708-8> [viitattu 24.3.2022].

Cauffman, L. 2017. Ratkaisukeskeinen Coaching. Opas myönteiseen muutokseen. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.

Dunderfelt, T. 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Helsinki: Kauppakamari.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Etelä-Karjan sosiaali- ja terveystyöryhmä. s.a. Työelämäpalvelut. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.eksote.fi/sosiaalipalvelut/tyoelamapalvelut/Sivut/default.aspx> [viitattu 31.1.2022].

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. 2019. Palvelusetelin toimintaohje. Kuntouttava työtoiminta. 2019. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.eksote.fi/eksote/yksityiset-palveluntuottajat/palvelusetelituottajaksi-hakeutuminen/Documents/Kuntouttava%20ty%C3%B6toiminta_palvelusetelitoimintaohje.pdf [viitattu 25.2.2022].

Furman, B. 2020. Seitsemän elämäntaitoa. Miten tulla paremmin toimeen itsensä ja muiden ihmisten kanssa. 2. osittain uudistettu painos. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.

Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan yhteiset pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Tammi.

Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Strategisen johtamisen käsikirja. Helsinki: Brand Agency Punda.

Harju, L., Aminoff, M., Pahkin, K. & Hakanen, J. 2015. Inspistä! Työn tuunaajan inspiraatiokäsikirja. Helsinki: Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyon-tuunaajan-inspiratiokirja.pdf> [viitattu 10.12.2021].

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

- Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Sitra. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/> [viitattu 22.11.2021].
- Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.
- Iveson, C., George, E. & Ratner, H. 2012. Brief coaching: A Solution Focused Approach. Englanti: Routledge. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 26.2.2022].
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Virtanen, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 20.2.2021].
- Järvinen, P. 2007. Ammattina esimies. 3. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Järvinen, I. & Luhtaniemi, T. 2013. Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu. Helsinki: Työterveyslaitos. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 27.2.2022].
- Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä: toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 252. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3> [viitattu 25.3.2022].
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.3.2022].
- Kananen, J. 2017a. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.3.2022].
- Kananen, J. 2017b. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 15.3.2022].
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. E-kirja. 3.–5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 13.3.2022].

Kela. 2020. NUOTTI-valmennus. Kelan kuntoutuksen palvelukuvaus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kela.fi/documents/10180/24972165/NUOTTI-+valmennus+palvelukuvaus.pdf/07ea5c33-c666-4110-b3c2-328ee465d5ea> [viitattu 25.2.2022].

Kela 2021. Työllistymistä edistävä ammatillinen kuntoutus (TEAK). Kelan kuntoutuksen palvelukuvaus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kela.fi/documents/10180/31513377/teak-palvelukuvaus.pdf/e866d3ac-8044-4835-bccd-60cf415c8659> [viitattu 25.2.2022].

Keskitalo, E. 2020. Osallistavan tutkimuksen ja kehittämisen teoreettisia ja menetelmällisiä lähtökohtia. Teoksessa Helminen, J. (toim.) Näkökulmia osallistavaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 5. DIAK työelämä. 18. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. 22–36. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-348-3> [viitattu 25.3.2022].

Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.

Kurtti, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.2.2022].

Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2.3.2001/189.

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559.

Mattila, K-P. 2008. Arvostava kohtaaminen arjessa, auttamistyössä ja työyhteisössä. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Helsinki: Draamatyö.

Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. 2019. Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaurdeamus Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 5.3.2022].

Oksanen, E. 2016. Temperamentti ei oikeuta huonoa käytöstä. Itsetuntemus on työkaveruuden tärkein rakennusaine. *TEHY, tehyläisten oma lehti*. Verkko-lehti. Saatavissa: <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/temperamentti-ei-oikeuta-huonoa-kaytosta> [viitattu 9.1.2022].

Pohjola, M. & Puuttila, R. 2018. Osallistava työyhteisöinterventio diskursiivisen kamppailun näyttämönä. *Työelämän tutkimus*, VOL 16, Nro 2 (2018). 98–112. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85241/44225> [viitattu 26.3.2022].

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.2.2022].

Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus*, VOL 17, nro 3 (2019). 187–201. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056> [viitattu 12.3.2022].

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 5.3.2022].

Ronkainen, S. & Karjalainen, A. 2008. Sähköä Kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

SaimaanVirta Ry. 2020. Toimintasuunnitelma 2020.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 13.3.2022].

Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum.

Smith, M. 20015. Bruce W. Tuckman – forming, storming norming and performing in group. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://infed.org/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/> [viitattu 11.11.2021].

Sosiaalihuoltolaki 17.9.1982/710 ja 30.12.2014/1301.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4> [viitattu 5.2.2022].

Työturvallisuuskeskus. Työkäyttäytyminen. s.a. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen#8c7ce01d [viitattu 10.11.2021].

Valtakunnallinen työpajayhdistys ry. Palo, S. & Välimaa, A. 2017. Työ- ja yksilövalmennus – Käsitteitä ja käytäntöä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://blogi.tpy.fi/2017/10/25/tyo-ja-yksilovalmennus-kasitteita-ja-kaytanta/> [viitattu 13.2.2022].

Valtioneuvoston asetussosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 608/2005.

Vartia, M., Joki, M., Kalavainen, S. & Olin, N. 2016. Askeleet kohti sopuisaa työyhteisöä työkirja. Työterveyslaitos. WWW- dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131757/Askeleet%20kohti%20sopuisaa%20ty%c3%b6yhteis%c3%b6%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 20.12.2021].

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 27.2.2022].

Yhteistyö



* Pakollinen

1. Mikä on hyvää/mikä on hyvin työvalmentajien ja yksilövalmentajien välisessä yhteistyössä? *

Kirjoita vastaus

2. Mikä on haaste/haastavaa työvalmentajien ja yksilövalmentajien välisessä yhteistyössä? *

Kirjoita vastaus

3. Miten kehittäisit/mitä tekisit toisin työvalmentajien ja yksilövalmentajien välisessä yhteistyössä? (kehittämissideoita) *

Kirjoita vastaus

4. Muuta huomioitavaa/kommentoitavaa yhteistyöstä?

Kirjoita vastaus

Lähetä

Yhteenveto ja jatkotyöskentely

...

1. Mitä mieltä olit yhteisistä tapaamisista? (olivatko tapaamiset hyödyllisiä, olivatko aiheet hyödyllisiä)

Kirjoita vastaus

2. Mitä olisi voinut tehdä toisin tapaamisilla tai mihin olisi ollut hyvä kiinnittää enemmän huomiota?

Kirjoita vastaus

3. Miten tästä eteenpäin. Miten yhteistyötä kehitetään tai pidetään yllä jatkossa?

Kirjoita vastaus

4. Vapaa sana. Ruusuja/risuja

Kirjoita vastaus

Lähetä

Vastuullisen työkäyttämisen arviointi ja kehittäminen

Jokaisen työkäyttämisen on sekä vahvuuksia että kehittämistarpeita. Myös työyhteisössä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa on hyvin toimivia puolia, mutta usein myös toimintatapoja, joita olisi hyvä kehittää työyhteisön toimivuuden ja yhteistyön tukemiseksi.

Seuraavalla sivulla olevaa vastuullisen työkäyttämisen arviointilomaketta voidaan käyttää sekä oman työkäyttämisen arviointiin että koko työyhteisön toiminnan arviointiin ja hyvin toimivien käytäntöjen löytämiseen ja kehittämiseen.

Vastuullisen työkäyttämisen arviointilomake

- Tervehdin kaikkia
- Hoidan työtehtäväni, otan vastuun tekemisistäni
- Toimin sovitusti
- Olen aktiivinen, kyselen, otan selvää asioista ja jaan tietoa
- Autan ja neuvon muita tarvittaessa
- Luotan siihen, että muut tekevät oman työnsä; esimerkiksi en puutu tarpeettomasti toisten työhön
- Annan sekä myönteistä että korjaavaa palautetta rakentavasti suoraan asianosaiselle

- Pystyn vastaanottamaan ja hyödyntämään saamani korjaavan palautteen
- Arvioin ja olen valmis muuttamaan myös omaa toimintatapaani, käyttäytymistäni ja asenteitani
- Olen asiallinen vuorovaikutuksessa kaikkien kanssa (esimerkiksi kuuntelen rauhasa, olen kiinnostunut, annan toistenkin olla oikeassa, en keskeytä, perustelen näkemykseni)
- En arvostele muita tai puhu pahaa selän takana
- Nostan esiin työn tekemisessä ja työyhteisössä havaitsemani ongelmat niiden kanssa, jotka voivat asiaan vaikuttaa

YKSILÖTEHTÄVÄ: Arvioi yllä olevien väittämien avulla hetki omaa työkäyttämistäsi.

Arvioi jokainen väittämä vaihtoehdoilla toimii hyvin/parannettavaa. Mitkä vastuullisen työkäyttämisen piirteet toimivat omalla kohdallasi hyvin ja mihin oman käyttäytymisesi puoliin sinun olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota.

Yksilöarvioita ja pohdintoja ei jaeta työyhteisössä vaan jokaisen oma arvio jää kunkin omaan tietoon. Yhdessä voidaan jakaa mitä ajatuksia heräsi, kun teki tehtävän. Mihin itse kiinnitti huomiota?

YHTEISÖTEHTÄVÄ: Vastuullisen työkäyttämisen arvio työyhteisössä

Miten työyhteisömme kehittää vastuullista työkäyttämistä työyhteisön toimivuuden ja myönteisen vuorovaikutuksen tukemiseksi.

- Muodostakaa yhteisön jäsenistä pareja. Miettikää ensin yksin ja sitten parin kanssa mitä vastuullisen työkäyttämisen listalla olevia asioita haluamme tai meidän olisi hyvä työyhteisönä parantaa.
- Yhdistäkää 2–3 paria, jakakaan parien ajatukset ja keskustelkaa, mitä haluamme työyhteisönä parantaa/kehittää vuorovaikutuksessamme ja yhteistyössämme. Valitkaa ryhmässä vastuullisen työkäyttämisen listalta 1–3 mielestänne ensisijaisinta asiaa.
- Kirjatkaa ryhmien ehdotukset esimerkiksi fläpille. Äänestäkää ehdotuksista esimerkiksi niin, että jokainen käy merkitsemässä "punaisella viivalla" 1–3 omasta mielestään keskeisintä kehitettävää asiaa. Valitaan 1–3 eniten ääniä saanutta ehdotusta = meidän työyhteisön parannusehdotus/ehdotukset.
- Yhteiskeskustelu. Näin meidän työyhteisö parantaa työkäyttämistään, keskinäistä vuorovaikutustaan ja yhteistyötään. Sovitaan konkreettisia toimenpiteistä ja seurannasta.

Kirjatkaa sopimanne toimenpiteet – näin edistämme vastuullista työkäyttämistä työyhteisössämme
