

---

**TYÖYHTEISÖN AVOIMEN VUOROVAIKUTUKSEN  
KEHITTÄMINEN MIELENTERVEYS- JA  
PÄIHDEKUNTOUTUJEN ASUMISPALVELUYKSIKÖSSÄ**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2013

Terhi Toikka

---

## VISAMÄKI

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Terhi Toikka	<b>Vuosi</b> 2013
<b>Työn nimi</b>	Työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen kehittäminen mielenterveys- ja päihdekuntoutujien asumispalveluyksikössä	

---

## TIIVISTELMÄ

Yhteisöllisyyden, työilmapiirin ja avoimen vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvoinnin kannalta on korostunut työelämän jatkuvissa muutoksissa. Tilaisuus ja tarve toimintatutkimuksen toteuttamiseen avoimen vuorovaikutuksen kehittämisestä tutkijan omassa työyhteisössä syntyivät työorganisaatiossa toteutettavan yhteisökuntoutuksen koulutus- ja kehittämishankkeen myötä.


Tutkimuksen tavoitteena oli luoda työyhteisön yhteinen näkemys ja sopimus siitä, mitä hyvä ja avoin vuorovaikutus tarkoittaa. Tutkimuksen tavoitteena oli havaita työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiskohtia ja löytää ja vahvistaa vuorovaikutuksen voimavaroja. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä painottuvat yhteisöllisyys, kehittämisen edellytykset johtajuuden näkökulmasta, ratkaisukeskeinen lähestymistapa ja prosessikeskeinen organisaation kehittämismalli.

Tutkimuksessa toteutettiin kehittämisprosessi, joka koostui kuudesta tammiheinäkuun 2013 aikana järjestetystä työyhteisön ryhmäkeskustelusta. Ryhmäkeskusteluissa käytettiin erilaisia ryhmätyöskentelyn menetelmiä. Tutkimuksen aineistonkeruun menetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia ja tutkimuspäiväkirjaa. Havainnointia tuettiin videoimalla kaikki ryhmäkeskustelut ensimmäistä lukuun ottamatta. Aineisto analysoitiin induktiivisesti.

Työyhteisön määritelmän mukaan avoin vuorovaikutus tarkoittaa luottamusta, toisten ja itsensä arvostamista, huumoria, kannustamista, rehellisyyttä, keskustelua, tiimityötä, onnistumisen iloa, välittämistä, palautteen antamista ja vastaanottamista. Luottamus on yhteisöllisyyden ja avoimen vuorovaikutuksen perusta. Tutkimus osoitti, että työyhteisössä olisi tarvetta lisätä kahdenlaisia yhteisiä palaverieja, joissa voitaisiin reflektoida omaa ja työyhteisön työtä. Toisessa keskityttäisiin työhyvinvointiin ja työyhteisön sisäisiin asioihin ja toisessa asiakasasioihin. Tuloksissa ehdotetaan avoimen vuorovaikutuksen harjoittamista jatkossa toiminnallisilla menetelmillä.

**Avainsanat** työilmapiiri, vuorovaikutus, yhteisöllisyys, työyhteisö, kehittäminen

**Sivut** 73 s. + liitteet 6 s.



VISAMÄKI

Degree Programme in Social and Health Care Development and Management

---

**Author**

Terhi Toikka

**Year** 2013

**Subject of Master's thesis**

Improving open interaction in the work-community of the housing service unit for mental health and substance abuse rehabilitees

---

ABSTRACT

Importance of the sense of community, work atmosphere and open interaction in the view of well-being at work has been emphasized when working life is changing all the time. The opportunity and need for the action research on improving open interaction at researcher's own work-community arose in the course of work organization's therapeutic community care education and development program.


The purpose of the research was to create work-community's shared view and agreement of good and open interaction. The purpose was to notice focuses of development and to notice and strengthen resources of work-community's interaction. In the theoretic frame of references emphasizes the sense of community, the prerequisites of development in the view of leadership, the solution-oriented perspective and the process-oriented development of organization.

There was made a development process, which consisted six team discussions in the work-community during January-July 2013. There were used different teamwork methods in discussions. Data collection methods were observation and research diary. Observation was supported by videotaping all the team discussions except the first one. The data were analyzed inductively.

The work-community's definition of open interaction consists confidence, respect others and oneself, humor, encouraging, honesty, discussion, teamwork, joy of success, caring, giving and receiving feedback. Confidence is the basis of the sense of community and open interaction. The research showed that two kind of meetings where people could reflect their own and work community's working, should be added. The other would be focused on well-being at work and work community's interval issues and the other on rehabilitee's issues. There is proposed practicing open interaction by action methods in the future.

**Keywords** work atmosphere, interaction, sense of community, work-community, development

**Pages** 73 p. + appendices 6 p.



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TYÖHYVINVOINTI HENKISEN TYÖSSÄ JAKSAMISEN NÄKÖKULMASTA 4	
2.1	Työyhteisön ilmapiiri ja ihmissuhteet.....	4
2.2	Yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen .....	5
2.3	Avoim vuorovaikutus työyhteisössä .....	8
2.3.1	Vuorovaikutuksen viisi tasoa työyhteisöissä.....	13
2.3.2	Käyttäytymisen teoriat ja yksi- ja kaksikehäinen oppiminen.....	15
3	TYÖYHTEISÖN AVOIMEN VUOROVAIKUTUKSEN KEHITTÄMINEN.....	16
3.1	Kehittämisen edellytyksiä johtajuuden näkökulmasta .....	16
3.2	Ratkaisukeskeinen lähestymistapa .....	19
3.3	Prosessikeskeinen organisaation kehittämismalli .....	21
3.4	Aikaisempia tutkimuksia työilmapiiriin ja vuorovaikutuksen kehittämisestä ...	23
4	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA KOHDEYHTEISÖ .....	28
5	TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT .....	28
5.1	Toimintatutkimus kehittämisprosessina.....	28
5.2	Toimintatutkijan rooli .....	30
5.3	Aineistonkeruun menetelmät.....	31
5.4	Tutkimusaineiston analysointi.....	32
6	KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS.....	33
6.1	Kehittämisprosessin eteneminen.....	33
6.2	Ryhmäkeskustelujen kuvaus .....	36
6.2.1	Ensimmäinen ryhmäkeskustelu .....	36
6.2.2	Toinen ryhmäkeskustelu.....	38
6.2.3	Kolmas ryhmäkeskustelu.....	39
6.2.4	Neljäs ryhmäkeskustelu.....	42
6.2.5	Viides ryhmäkeskustelu.....	43
6.2.6	Kuudes ryhmäkeskustelu.....	44
7	TULOSTEN TARKASTELUA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	45
7.1	Työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen määritelmä ja sopimus .....	45
7.2	Avoimen vuorovaikutuksen vahvuudet työyhteisössä .....	48
7.3	Avoimen vuorovaikutuksen kehittämiskohteet työyhteisössä .....	50
7.4	Työyhteisön kehittämistarpeet jatkossa ja ehdotuksia kehittämistyöhön .....	53
7.4.1	Vuorovaikutustaitojen oppiminen ja harjoittelu .....	53
7.4.2	Palaverirakenteen kehittäminen.....	55
8	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	57
8.1	Tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen.....	57

---

8.2	Historiallinen jatkuvuus .....	58
8.3	Toimivuus ja havahduttavuus.....	60
8.3.1	Käytännön hyödyt ja vaikutukset .....	60
8.3.2	Vahvuudet.....	61
8.3.3	Heikkoudet .....	62
8.4	Reflektiivisyys ja dialektisuus.....	63
9	POHDINTAA.....	67
	LÄHTEET .....	70

Liite 1	Työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen määritelmä
Liite 2	Tuplatiimin tuottamat näkökulmat aihepiireihin ryhmiteltyinä
Liite 3	Työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen sopimus

## 1 JOHDANTO

Isot rakenteelliset uudistukset erityisesti julkisella sektorilla, mutta myös yrityselämässä edellyttävät nyt ja tulevaisuudessa ihmisiltä uudenlaista yhteistyön tekemistä. Kustannustehokkuuden, hallinnollisen tehokkuuden, palvelun paremman laadun ja kansainvälisen kilpailukyvyn vaatimukset edellyttävät sujuvaa tiedonkulkua, entistä parempaa sitoutumista ja tehokasta tiedon tuottamista eri asiantuntijoilta. (Mönkkönen 2008, 538.) Työelämän muutos näkyy hajautettuna toimintana, verkostoitumisena, matalina hierarkioina ja tiimi- ja projektitöinä. Työntekijöillä on enemmän päätösvaltaa, ja vastuuta, asiakassuhteiden tärkeyttä korostetaan ja toiminnassa arvostetaan luovuutta ja innovatiivisuutta. (Juholin 2008, 44.)

Työelämän ja ihmisten odotukset ovat usein ristiriidassa. Työelämä odottaa ihmisiltä osaamista, ammatillisuutta, tehokkuutta, tuottavuutta ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Ihmiset odottavat työelämältä joustavuutta, mielekkyyttä, jatkuvuutta ja turvaa. Yhteiskunnan muuttuneet arvot näkyvät työelämässä itsekkyuden lisääntymisenä, kilpailuna ja yksilöiden suorittamisena. Hoivaaloilla arvojen muuttuminen näkyy lisääntyneenä kyynisyytenä ja vähentyneenä kyynä empaattisuuteen. Muutosten keskellä ihmiset kaipaavat työelämässä ennen kaikkea pysyviä arvoja ja yhteisöllisyyttä. Organisaatioissa tarvitaan keinoja, joilla voi yhdistää jatkuvan muutoksen ja työn mielekkyyden. Työntekijöiden ja organisaation arvojen on oltava sopusoinnussa, että työntekijä voi sitoutua. Sitoutumista edesauttaa mm. luottamus, avoin vuorovaikutus, osallistuminen tavoitteiden luomiseen ja päätöksentekoon sekä arvostus. (Kärkkäinen 2005, 17–18.)

Jatkuvista muutoksista johtuen työpaikoilla pitäisi kiinnittää entistäkin enemmän huomiota työntekijöiden keskinäisten yhteistyösuhteiden ja vuorovaikutuksen sujuvuuteen (Mönkkönen 2008, 538). Lähes kaikissa yrityksissä ja organisaatioissa on alettu enenevissä määrin kiinnittää huomiota työilmapiiriin ja viihtyvyyteen. Työpaikan ilmapiirillä ja viihtyvyydellä on havaittu olevan suuri merkitys ihmisten työssä jaksamiseen, motivaatioon, terveyteen, aloitteellisuuteen, innovatiivisuuteen ja yhteistyön tekemiseen työpaikalla sekä sen kautta myös asiakastyytyväisyyteen, työn tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 6.) Sadat työilmapiiritutkimukset osoittavat, että työpaikan hyvä ilmapiiri edellyttää ihmissuhteiden toimivuutta. Toimivat ihmissuhteet perustuvat luottamukseen ja avoimeen vuorovaikutukseen. (Juuti & Vuorela 2002, 71.)

Nyky-yhteiskunnasta käytetään usein nimitystä vuorovaikutusyhteiskunta tai viestintäyhteiskunta. Ne kertovat viestinnän keskeisestä merkityksestä kaikilla elämän alueilla ja tarpeesta ymmärtää omaa ja toisten käyttäytymistä viestintätilanteissa. (Hakanen & Puro 1996, 6.) Sosiaaliset taidot, vuorovaikutustaidot ja tunneäly ovatkin muodikkaita taitoja nyky-yhteiskunnassa ja työelämässä

(Routarinne 2004, 17). Nämä taidot ovat edellytys sille, että työyhteisö pystyy pysymään mukana jatkuvassa muutoksessa ja kehittämisessä toimintaympäristön muuttuessa (Furman ym. 2004, 5). Työyhteisössä vuorovaikutustaidot eivät synny itsestään, vaan niitä on kehitettävä ja kehittäminen vaatii aikaa (Kärkkäinen 2005, 41).

Omassa työyhteisössäni, mielenterveys- ja päihdekuntoutujien asumisyksikössä tarve sisäisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi tuli esiin kehityskeskusteluissa ja jokapäiväisessä arjen toimivuudessa. Avoimuus, luottamus ja sisäinen tiedonkulku olivat suurimpia kehittämistarpeita työyhteisön vuorovaikutuksessa. Työyhteisön työhyvinvointisuunnitelmassa yhtenä kehittämiskohteenä oli ollut työyhteisön sisäinen vuorovaikutus jo useamman vuoden ajan. Lähiesimiesasemastani johtuen koin olevani vastuussa vuorovaikutuksen kehittamisestä. Aikaa ja keinoja sisäisen vuorovaikutuksen kehittämiseen ei kuitenkaan tuntunut koskaan löytyvän.

Työorganisaatiossani, joka on merkittävä yksityinen sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluiden tuottaja, alkoi mielenterveyspalvelujen sektorilla laajamittainen yhteisökuntoutuksen koulutus- ja kehittämishanke keväällä 2012. Tarkoituksena on ottaa yhteisökuntoutuksen menetelmät käyttöön kaikissa mielenterveyssektorin yksiköissä. Yhteisökuntoutus on yksi kuntoutuksen menetelmistä, jolla työorganisaationi pyrkii lisäämään palvelun eli kuntoutuksen vaikuttavuutta, parantamaan asiakkaiden elämänlaatua ja työyhteisön hyvinvointia.

Murto (2013, 12, 19, 24, 34) käyttää psykiatristen asiakkaiden ja päihteiden käyttäjien kuntoutuksessa käytettävästä yhteisöhoidon suuntauksesta nimitystä terapeutin yhteisö. Terapeutin yhteisön lähtökohtia ovat henkilöstön ja asiakkaiden tasavertaisuus, demokraattisuus, avoin vuorovaikutus, asiakkaiden aktiivinen osallistuminen kaikkeen yhteisön toimintaan ja päätöksentekoon sekä asiakkaiden vallan ja vastuun lisääminen itsestä, toisista ja yhteisöstä. Henkilöstöyhteisö eli työyhteisö on ratkaisevassa asemassa yhteisöllisyyden kehittämisessä. Yhteisöllisten toimintatapojen on toteuduttava ja oltava sisäistettynä ensin työyhteisössä, ennen kuin niiden toteutumista voidaan odottaa asiakasyhteisössä.

Yhteisökuntoutuksen koulutukseen liittyen omassa työyksikössäni toteutetaan vuosien 2012–2014 aikana kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on henkilökuntafoorumien ja henkilökunnan reflektiökäytäntöjen kehittäminen. Murrin (2013, 83, 89) mukaan henkilökuntafoorumit ovat avainasemassa yhteisöllisyyden kehittämisessä sekä yhtenäisen ja johdonmukaisesti toimivan henkilöstöyhteisön rakentamisessa. Niissä luodaan yhteistä näkemystä yksikön perustehtävästä, kuntoutuskäytännöistä ja henkilöstön ja asiakkaiden käyttäytymistä ohjaavista perussäännöistä eli reunaehdoista. Foorumeissa opitaan avointa vuorovaikutusta eli avointa puhumista ja vastuullista kuuntelua.

Kehittämishankkeen alussa huomattiin, että säännöllisesti kerran viikossa koontuvien henkilökuntafoorumien aika ei riitä näiden tärkeiden asioiden käsitteilyyn tarpeen mukaisesti. Oli tarve lisätä koko työyhteisön yhteisiä kokouksia, joissa paneuduttaisiin erityisesti keskustelemaan työyhteisön vuorovaikutuksen toimintatavoista, reunaehdoista ja miten ne palvelevat perustehtävää.

Näistä työyhteisön arjen käytännön tarpeista johtuen sain ajatuksen toteuttaa opinnäytetyönäni omassa työyhteisössäni toimintatutkimuksen, jonka tarkoituksena oli tutkia ja kehittää työyhteisön vuorovaikutusta yhdessä luotujen avoimen vuorovaikutuksen määritelmien kautta. Tutkimuksen varsinainen kehittämisprosessi ajoittui puolen vuoden ajanjaksolle tammikuusta heinäkuuhun 2013. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda yhteinen näkemys siitä, mitä avoin vuorovaikutus työyhteisössä tarkoittaa ja muodostaa tämän pohjalta työyhteisöön avoimen vuorovaikutuksen sopimus ja toimintamallit eli miten meidän työyhteisö toimii. Alatavoitteena oli työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämis-kohtien havaitseminen ja toisaalta voimavarojen vahvistaminen. Tutkimuksen osatavoitteena oli tutkia työyhteisön palaverirakennetta ja arvioida olisiko tarvetta lisätä arjen rakenteisiin viikoittaisten henkilökuntafoorumien lisäksi säännölliset foorumit, joissa keskitytään tarkastelemaan työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta ja reflektoimaan omaa ja työyhteisön toimintaa. Tutkimuksen tuloksen oli tarkoitus myös antaa näyttöä työorganisaationi johdolle yhteisöllisen kehittämisprosessin toimivuudesta ja vaikuttavuudesta työyhteisössä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys avataan raportin luvuissa kaksi ja kolme. Ensin tarkastellaan työhyvinvoinnin käsitettä henkisen työssä jaksamisen näkökulmasta ja avataan työilmapiiriin, työpaikan ihmissuhteiden, yhteisöllisyyden ja avoimen vuorovaikutuksen käsitteitä. Luvussa kolme tarkastellaan avoimen vuorovaikutuksen kehittämisen edellytyksiä johtajuuden näkökulmasta, avataan kehittämisen lähtökohtina vaikuttavia ratkaisukeskeistä lähestymistapaa ja prosessikeskeistä organisaation kehittämismallia. Luvussa kolme tarkastellaan myös aikaisempia toimintatutkimuksia, joiden tavoitteena on ollut kehittää työyhteisön hyvinvointia, työilmapiiriä tai vuorovaikutusta.

Raportin neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä kohdeyhteisö. Viidennessä luvussa käsitellään toimintatutkimusta kehittämisprosessina ja toimintatutkijan roolia sekä miten toimintatutkimus kohtaa ratkaisu- ja prosessikeskeisen lähestymistavan kanssa. Viidennessä luvussa esitellään myös tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruunmenetelmät ja tutkimusaineiston analysointitavat. Kuudennessa luvussa kuvataan kentällä tapahtuneen kehittämisprosessin etenemistä ja ryhmäkeskusteluiden kulkua. Seitsemännessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä sekä annetaan työyhteisölle kehittämisohjeita jatkoon. Kahdeksannessa luvussa arvioidaan tutkimuksen tavoitteiden toteutumista ja tutkimuksen luotettavuutta validointiperiaatteiden pohjalta. Yhdeksännessä luvussa pohditaan palautteen antamista yhteisöllisestä näkökulmasta ja tunteiden näyttämistä työyhteisössä sekä tutkijan omaa kehittymistä esimiehenä prosessin myötä.



## 2 TYÖHYVINVOINTI HENKISEN TYÖSSÄ JAKSAMISEN NÄKÖKULMASTA

Työhyvinvointi on laaja käsite, jota voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Laine (2009, 131–133) on jakanut työhyvinvoinnin kolmeen näkökulmaan: työn näkökulmaan, fyysiseen työhyvinvointiin ja henkisen työssä jaksamisen näkökulmaan. Työn näkökulmasta töissä pitää olla perusrakenteet kunnossa. Työn perustehtävän tulee olla selkeä ja kaikkien tiedossa, organisaattiorakenteiden ja työyhteisön jäsenten tehtävien tulee olla selkeitä sekä työn tulee olla organisoitu järkevästi ja sujuvasti. Fyysiseen työhyvinvointiin kuuluu turvallinen ja terveellinen työympäristö. Työsuojeluasioiden ja työergonomian tulee olla kunnossa. Henkisen työssä jaksamisen näkökulmasta suurimpia kuormitustekijöitä ovat stressi ja ihmissuhteet. Työn stressaavuuteen vaikuttavat mm. työn määrä suhteessa resursseihin ja tulostavoitteet. Ihmissuhteiden toimivuudella on selkeä vaikutus työssä jaksamiseen, työtehoon ja työn laatuun. Furmanin ja Aholan (2012, 15) mukaan henkinen hyvinvointi työssä riippuu keskeisesti tekijöistä, jotka liittyvät ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen. Juholinin (2008, 12–13) mukaan työyhteisön vuorovaikutus rakentaa ja vahvistaa yhteisöllisyyttä, joka on yksi merkittävimmistä voimavaroista työyhteisöissä, mutta samalla yksi aikamme suurimmista haasteista työpaikoilla.

### 2.1 Työyhteisön ilmapiiri ja ihmissuhteet

Työpaikan ihmissuhteilla on tärkeä merkitys työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kannalta. Työelämän sosiaaliset suhteet ovat monelle keskeinen sosiaalinen verkosto elämässä. Työpaikalla vietetään arkisin enemmän hereillä oloaikaa kuin oman perheen tai ystävien kanssa. (Laine 2009, 14.) Työhyvinvointi muodostuu ihmisen edellytyksistä luoda ihmissuhteita ja osallistua yhteisölliseen elämään työyhteisössä (Isokorpi 2006, 9).

Hyvät ihmissuhteet auttavat asioita sujumaan työpaikalla mutkattomasti. Työntekijät luottavat toisiinsa, kokevat olevansa tasavertaisia, kunnioittavat ja arvostavat toisiaan sekä ovat valmiita antamaan apua ja tukea toisilleen. Työntekijät kokevat, että heillä on jotakin yhteistä ja yhdistävää. Hyvässä työyhteisössä keskustelu on avointa, vastuu tiedonkulusta on jokaisella, mielipiteiden ilmaisua ja ideointia arvostetaan. Hyvässä työyhteisössä erilaisuus nähdään voimavarana ja sitä osataan hyödyntää yhteisön perustehtävän hyväksi. Toimivassa työyhteisössä ristiriidat osataan selvittää asianmukaisesti. (Kaivola 2003, 142–143.) Hyvinvoivassa työyhteisössä toiminnan perustana on yhdessä sovitut työtä ohjaavat arvot ja periaatteet sekä tavoitteet ja päämäärät, joihin on myös sitouduttu. Työyhteisössä annetaan palautetta rakentavassa hengessä. Työn kehittäminen ymmärretään osaksi työtä ja muutokset koetaan mahdollisuuksina, ei uhkina. (Mäkisalo 2003, 13–14.)

Toisaalta liian tiiviit ystävyyssuhteet työpaikalla aiheuttavat herkästi klikkiytymistä ja paineita. Ne vääristävät organisaation perustehtävän toteutumista. On tärkeää, että ihminen voi kertoa työpaikalla omasta henkilökohtaisesta elämän tilanteestaan, mutta kaikkia yksityiskohtia ei tarvitse työpaikalla jakaa. (Kaivola 2003, 23–24.) Läheisessä ystävyyssuhteessa on myös suurempi riski suhteen haavoittumiseen, sillä tärkeät ihmissuhteet herättävät herkemmin ristiriitaisuutta tunteisiin ja vastakkain asettelua (Isokorpi 2006, 125).

Johtamisella on todettu olevan suora yhteys työyhteisön hyvinvointiin ja ilmapiiriin. Johtamisen kautta hyvinvointiin voidaan vaikuttaa ja sitä voidaan pyrkiä kehittämään. Hyvinvointia tukeva johtaminen edellyttää, että esimies keskustele työryhmänsä kanssa, kuuntelee mielipiteitä ja osallistaa ihmiset toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Osallistuminen lisää työmotivaatiota, edistää sitoutumista ja tuottaa uusia ideoita. (Juuti & Vuorela 2002, 18–19.) Esimiehellä on tärkeä rooli ilmapiirin luomisessa. Hän luo hyvää tunnelmaa omalla esimerkillään. (Juholin 2008, 161–162.)

Työyhteisön hyvän ilmapiirin ylläpitäminen ei ole yksin esimiehen tai johtajan tehtävä, vaan vastuu siitä on jokaisella työntekijällä. Ihmisten toiminta, kommunikaatio ja nonverbaalinen viestintä luovat työyhteisön ilmapiiriä. Jokaisen asennoituminen ja käyttäytyminen vaikuttavat koko työyhteisön ilmapiiriin. Työyhteisö voi itse oppia ja opetella avointa vuorovaikutusta niin halutessaan. (Kaivola 2003, 37; Laine 2009, 72; Mönkkönen 2003, 15; Juholin 2008, 161–162.) Myönteinen ajattelu on työyhteisön vuorovaikutuksen kannalta tärkeä asia. Sillä saadaan aikaan myönteistä energiaa, uskoa omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin sekä toimintaan tavoitteellisuutta. Jokainen voi itse tehdä valinnan, onko oma perusajatus toisia ihmisiä ja uusia asioita kohtaan myönteinen vai kielteinen. Myönteinen ajattelu on yksi osa itsensä johtamista. (Mäkisalo 2003, 183–186.)

## 2.2 Yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen

Yhteisöllisyys on tunneperäinen kokemus kuulumisesta, hyväksytyksi tulemisesta ja yhteisyydestä. Yhteisön jäsenillä on jotain yhteistä, he tuntevat yhteenkuuluvuutta ja keskinäistä yhteyttä. Yhteisöllisyyden perusedellytys on luottamus, jonka syntymiseen tarvitaan yhteinen aika, paikka ja kulttuuri. Työyhteisön yhteisöllisyyteen liittyy myös yhteinen tavoite, jonka puolesta tehdään työtä. Yhteisöllisyyttä vahvistaa avoin vuorovaikutus, mahdollisuus kertoa omat mielipiteensä ja hyväksytyksi tuleminen omana itsenään. (Juholin 2008, 47–48.)

Yhteisöllisyyden rakentuminen koostuu McMillanin ja Chavisin (1986, 9-14) määritelmän mukaan neljästä elementistä: ryhmän jäsenyydestä, vaikuttavuudesta, tarpeiden yhtenäisyydestä ja toteutumisesta sekä jaetusta henkisestä yhteydestä. Ryhmän jäsenyys tarkoittaa tunnetta, että kuuluu kyseiseen yhteisöön,

on osa yhteisöä, on hyväksytty ja että jäsenyydellä on merkitystä. Yhteisön jäsenyydellä on rajat, jotka luovat henkistä turvallisuuden tunnetta ja antavat yhteisölle intimitettisuojaa. Jäsenyyteen liittyy usein erilaisia symbolisia merkkejä, jotka lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta, esimerkiksi yhteiset tavat, rituaalit, juhlat, pukeutuminen, merkit. Oma panostus jäsenyyden eteen lisää tunnetta siitä, että on ansainnut paikkansa yhteisössä. Sen myötä oma jäsenyys koetaan merkittävämmäksi ja arvokkaammaksi. Vaikuttavuus tarkoittaa sitä, että voi itse vaikuttaa yhteisön toimintaan ja samalla yhteisö vaikuttaa itseän. Yhteisön toimintaan vaikuttaminen lisää sitoutumista. Ihminen haluaa kuitenkin säilyttää yksilöllisyyden yhteisöön kuuluessaankin. Tarpeiden yhtenäisyys ja niiden toteutuminen tarkoittaa sitä, että yhteisöllä on yhteiset jaetut tarpeet, arvot ja päämäärät, jotka kohtaavat jäsenten yksilöllisten tarpeiden kanssa. Yhteisö ottaa jäsentensä tiedot ja osaamisen käyttöön päämäärien saavuttamiseksi. Jaettu henkinen yhteys perustuu yhteiseen historiaan, jonka yhteisön jäsen voi kokea omakseen. Yhteisön henkinen yhteys syntyy positiivisista yhdessä olemisen kokemuksista, yhteisistä tavoitteista ja saavutuksista, panostuksesta yhteisön hyväksi ja kiitoksen jakamisesta toisilleen.

Murron (1992, 13–14) mukaan toimiva yhteisö on avoin, luottamuksellinen ja demokraattinen. Se edellyttää jatkuvaa keskustelua ja arkipäivän tutkimista. Yhteisöllisyys synnyttää halua työskennellä kyseisessä työyhteisössä. Se tukee ja motivoi vaikeinakin aikoina. Yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella yhteisöllisen itsetunnon kautta. Yhteisöllinen itsetunto tarkoittaa sitä, kuinka hyvin yhteisön jäsenet tuntevat toistensa erilaiset tarpeet, toiveet ja odotukset. Hyvä yhteisöllinen itsetunto tarkoittaa sitä, että tuntee yhteisön omakseen, samaistuu siihen ja tuntee ylpeyttä yhteisöön kuulumisesta. Se edellyttää, että jokaisella yhteisön jäsenellä on realistinen käsitys siitä, mitä yhteisössä häneltä ja muilta odotetaan. Yhteisössä on mahdollisuus näyttää yhteisöön kohdistuvat tunteet, tarpeet ja ajatukset avoimesti. Hyvä yhteisöllinen itsetunto antaa perustan yhteenkuuluvuudella, yhteisölliselle itsetuntemukselle ja vastuuntuntoiselle toiminnalle.

Positiivinen yhteisöllisyys luo yhteenkuuluvuutta ja turvallisuutta. Yhteisöllisyys ilmenee keskinäisenä luottamuksena ja tukena, auttamishaluna, avoimuutena, yhteishenkenä ja joustavuutena. Hyvässä yhteisössä jokainen voi olla omana itsenään ja antaa panoksensa yhteisöön menettämättä yksilöllisyytään. Yhteisöllisyydessä korostuu vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuuden tunne. Se edistää työyhteisössä ihmisten hyvinvointia ja auttaa selviytymään vaikeissa tilanteissa. Positiivisessa yhteisössä ristiriidat nähdään osana yhteisön arkielämää. (Kaivola 2003, 160–161.)

Yhteisöllisyys edellyttää yhteisön jäsenten luomaa yhteistä sosiaalista todellisuutta. Sitä luodaan jatkuvasti vuorovaikutuksen avulla. Yhteinen sosiaalinen todellisuus on se osa todellisuutta, joka ohjaa yksilön ja ryhmän käyttäytymistä. Se sisältää yhteiset arvot, normit, tavat, asenteet ja uskomukset sekä tilannesidonnaiset mielipiteet. Yhteinen sosiaalinen todellisuus on yhteinen näkemys ja kokemus koko yhteisöstä, omasta roolista ja yhteisön ihmissuhteista

sekä yhteisön vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Yhteinen sosiaalinen todellisuus syntyy jakamalla omia käsityksiä, kokemuksia ja tunteita, keskustelemalla keskinäisistä suhteista ja tulemalla tietoisiksi muiden käsityksistä. Se edistää keskinäistä ymmärtämistä, vuorovaikutusta ja luottamusta sekä motiivoi, edistää sitoutumista ja luo yhteistä kokonaisnäkemystä. Se myös edistää perustehtävän toteuttamista ja yhteisten tavoitteiden asettamista. (Murto 1992, 45–52; 2013, 18, 63.)

Laineen (1996, 56–61) mukaan työyhteisön yhteisöllisyyden tasoa voidaan tarkastella yhteisön johtamisen, motivaation, kommunikaation, vuorovaikutuksen, päätöksenteon, tavoitteiden asettamisen ja toiminnan arvioinnin kautta. Esimiesten ja alaisten suhteet ovat yksi merkittävimmistä yhteisön sosiaaliseen todellisuuteen ja ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä. Yhteisössä tarvitaan jonkinlaista auktoriteettirakennetta, vaikka yhteisöllisyydessä korostetaan tasavertaisuutta ja demokraattisuutta. Johtamisella osoitetaan yhteisössä, mitä ollaan tekemässä ja mitä varten. Yhteisöllinen johtaminen perustuu keskinäiseen luottamukseen kaikilla organisaation tasoilla. Luotetaan siihen, että jokainen tekee parhaansa yhteisön perustehtävän toteuttamiseksi. Yhteisöllinen johtaminen mahdollistaa alaisten osallistumisen, avoimen keskustelun ja vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon. Jokaisella yhteisön jäsenellä on oltava mahdollisuus osallistua omaa työtään koskeviin päätöksiin. Toimivassa yhteisössä työn tavoitteista, niiden lähtökohdista, mielekkyydestä, sisällöistä ja toimintatavoista voidaan käydä avointa, rehellistä ja julkista keskustelua. Tavoitteiden tulisi ohjata arkipäivän työskentelyä perustehtävästä käsin. Motivaatio syntyy sisäisestä varmuudesta ja oman tehtävän merkitykselliseksi kokemisesta. Esimies on keskeisellä sijalla motivaation tukemisessa, mutta myös yhteisön panosta tarvitaan toisiaan tukevaan kannustukseen ja uskoon selviytyä yhä vaativammista tehtävistä.

Yhteisöllinen johtaminen tarkoittaa myös sitä, että ihmisten erilaisuus nähdään vahvuutena ja sitä osataan hyödyntää yhteisön hyväksi. Vastuuta ja vapautta on jaettu tiettyjen raamien puitteissa. Yhteisöllisessä johtamisessa korostuvat tasavertaisuus, oikeudenmukaisuus, kunnioitus, kuuntelu ja läpinäkyvyys. Yhteisöllinen johtaja tiedostaa oman käyttäytymisensä vaikutukset yhteisöön ja ymmärtää ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkityksen. Yhteisöllinen johtaja tiedostaa myös, että hänellä ei ole vastauksia kaikkiin kysymyksiin. (Kärkkäinen 2005, 76–77.)

Yhteisön kommunikaatio pitää sisällään tiedonvälityksen ja viestinnän laadun sekä mahdollisuuden osallistua siihen. Tiedonkulun pitäisi sujua organisaation sisällä joka tasolla ja eri yhteisöjen sisällä sekä myös ulospäin organisaatiosta. Vuorovaikutuksen määrä ja laatu kertovat paljon yhteisöllisyyden tasosta. Se kertoo, miten paljon yhteisön jäsenet huolehtivat yhteisönsä ja omasta hyvinvoinnistaan ja mitkä ovat yksilön vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä, sen tavoitteisiin ja sisältöihin. Vuorovaikutuksen runsas määrä ja hyvä laatu vievät yhteisöä eteenpäin ja tukevat perustehtävän parempaa toteutumista. Se edesauttaa keskinäistä ymmärrystä, yhteistyötä ja työn sisällön tuntemista. Yhteisössä

tarvitaan epävirallista arjessa tapahtuvaa vuorovaikutusta, mutta yhteisöllisyyden kulmakivi on viralliset ja säännölliset foorumit, joissa yhteisön jäsenillä on mahdollisuus keskustella omasta työstään, yhteisön tilasta, osallistua tasavertaiseen keskusteluun, päätöksentekoon ja arvioida omaa ja yhteisön toimintaa. (Laine 1996, 58–59.)

Tiimityöskentely on yksi yhteisöllisyyden kehittämismuoto työyhteisöissä. Tiimityöstä alettiin puhua Suomessa 1980-luvulla. Tiimi määritellään ryhmäksi, jolla on yhteinen tavoite, johon se yhteistyössä pyrkii. Tiimityössä korostetaan tiimien autonomiaa ja vastuuta yhteisestä tehtävästä. (Mönkkönen 2008, 540–541.) Tiimityöskentelyssä sen jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet korostuvat. Tärkein työväline on avoin keskustelukulttuuri eli demokraattinen dialogi. Jokaisella on vastuu ja velvollisuus osallistua yhteiseen keskusteluun. Erilaiset näkökulmat nähdään mahdollisuutena oppia toisilta. Tiimityöskentely edellyttää tiimiltä yhteistä aikaa ja yhteisiä säännöllisiä palaverreja. Tiimityöskentelyssä luodaan yhteiset tavoitteet, päämäärät ja sopimukset. Jokainen ottaa vastuun omasta ja yhteisestä toiminnasta. Tiimin on myös kyettävä tekemään päätöksiä omasta toiminnastaan organisaation raamien puitteissa. (Mäkisalo 2003, 92–103.)

Tutkimusten mukaan yhteisöllisyyden rapautuminen on syynä moniin yhteiskuntamme ongelmiin (Juholin 2008, 12). Ihmisillä on pysyviä, pitkäaikaisia yhteisön jäsenyyksiä enää harvassa, sillä perhe, suku, kylä- ja työyhteisöt eivät ole enää kovinkaan pysyviä. Yksilön kannalta yhteisöjen merkitys on edelleen sama kuin aikaisemminkin. Kokeakseen elämänsä merkitykselliseksi ihminen tarvitsee yhteisön arvostusta. Nykyisissä yhteisöissä yksilöt pitävät kiinni oikeuksistaan ja antavat itsestään yhteisöön sen verran kuin haluavat, mutta odottavat yhteisöltä vastineeksi yhteisyyden kokemusta. (Kopakkala 2005, 31.) Lyhytkestoisten yhteisöjen jäsenyys vaatii yksilöltä aktiivisuutta, että hän oppii kyseisen yhteisön vuorovaikutuksen toimintatavat ja pääsee mukaan yhteisön jäseneksi. Kun toimintatavat joudutaan oppimaan ja rakentamaan jatkuvasti uusiksi, vuorovaikutuksen laadun merkitys korostuu entisestään. Yhteisön vuorovaikutuksen rakenne, säännöt ja normit muodostetaan yhdessä ”neuvotellen” kulloiseenkin yhteisöön sopivaksi, niin että vuorovaikutus saadaan sujumaan. Yhteisössä voidaan tarkastella yhdessä vuorovaikutuksen rakennetta ja lainalaisuuksia sekä tulla niistä tietoisiksi, jolloin niitä voidaan kehittää edelleen. (Routarinne 2004, 17–18, 23.)

### 2.3 Avoin vuorovaikutus työyhteisössä

Avoin vuorovaikutus on käsitteenä laaja ja yleisluontoinen. Työyhteisössä voi olla hyvinkin erilaisia käsityksiä siitä, mitä avoimuudella tarkoitetaan. Yhteinen keskustelu siitä, mitä avoin vuorovaikutus juuri kyseisessä työpaikassa tarkoittaa auttaa yhteisen käsityksen muodostamista (Järvinen 2008, 94). Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa työyhteisön avoin vuorovaikutus on määritelty yhtä monella tavalla kuin on kirjoittajienkin, mutta peruselementteinä toistuvat

luottamus, toisen kunnioittaminen ja arvostus, kuunteleminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, ongelmien ja ristiriitojen selvittäminen sekä huumori. (Laine 2009; Kaivola 2003; Järvinen 2008; Hakanen & Puro 1996; Furman & Ahola 2012; Furman ym. 2004.)

Luottamus on kiinteästi yhteydessä henkiseen työhyvinvointiin. Se ei ole pysyvä olotila, vaan se rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteisten kokemusten myötä. Luottamus voi vahvistua tai heikentyä sen mukaan, miten työyhteisön jäsenet toimivat. Luottamus rakentuu yleensä vasta, kun työyhteisön jäsenet tutustuvat toisiinsa, toisen tapaan hoitaa perustehtävänsä ja palvelella asiakkaita sekä toisen asenteeseen työtä kohtaan. Toisen käyttäytymistä on helpompi ennakoida, kun hänen työtapansa opitaan tuntemaan. Työelämässä luotettavalta henkilöltä odotetaan tehtävään vaadittavaa osaamista eli pätevyyttä ja sosiaalisia taitoja. Kun henkilö osoittaa olevansa yhteistyökykyinen ja osaavansa kuunnella toisia, häntä pidetään yleensä luotettavana. Luotettavalta henkilöltä odotetaan myös oikea asennetta työhön ja halua toimia yhteisten tavoitteiden eteen. Kun henkilö kokee olonsa luotetuksi, niin hänen on helpompi olla yhteistyössä muiden kanssa ja olla luottamuksen arvoinen. Luottamus kasvattaa luottamusta työyhteisössä. (Laine 2009, 23–24, 99–103.)

Luottamus edistää työyhteisössä vuorovaikutusta, tiedonkulkua ja oppimista. Luottamus auttaa ihmistä kertomaan ajatuksensa ja mielipiteensä avoimesti, kun ei tarvitse miettiä toisen suhtautumistapaa aiheeseen. Luottamus saa toisaalta myös ajattelemaan asioita luovasti uusista näkökulmista. Luottamuksellisessa työyhteisössä voi jakaa muille omaa osaamistaan ja opastaa muita tarvittaessa. Työyhteisön jäsenet voivat antaa toisilleen luontevasti positiivista ja rakentavaakin palautetta. Luottamus mahdollistaa vaikeidenkin asioiden ja ongelmien käsittelyn työyhteisössä. (Laine 2009, 73, 133–134.)

Luottamukseen liittyy myös itseluottamus ja itsearvostus, jotka ovat henkisen hyvinvoinnin ja toimivien ihmissuhteiden perusedellytyksiä. Itseluottamus tarkoittaa luottamusta omaan itseen, uskoa omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin. Itseluottamusta tarvitaan, että kykenee vastaanottamaan ja antamaan palautetta sekä arvioimaan omaa toimintaa ja luottamaan muihin. Itsearvostus tarkoittaa sitä, että arvostaa itseään, omaa työtään, työpanostaan ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Itseään arvostava ihminen tunnistaa omat vahvuutensa ja osaamisalueensa, eikä vähättele itseään. (Hakanen & Puro 1996, 9-10.) I

Toisen kunnioittaminen ja arvostaminen näkyvät jokapäiväisessä käyttäytymisessä mm. toisen hyväksymisenä, toisen ajatusten vakavasti ottamisena ja että pitää toista vertaisenaan. Toisen arvostaminen näkyy myös erilaisuuden hyväksymisenä, ihminen hyväksytään työyhteisöön sellaisena kuin on. Arvostetuksi tulemisen ja kunnioituksen tunne ovat ihmisen perustarpeita. Jokainen haluaa tulla ymmärretyksi ja hyväksytyksi omana itsenään. (Hakanen & Puro 1996, 42.) Arvostus lisää motivaatiota, halua onnistua ja edistyä. Arvostusta voi osoittaa antamalla myönteistä palautetta ja tunnustusta onnistumisista, olemalla

kiinnostunut työkaverista ja hänen mielipiteistään, puhumalla arvostavaan sävyyn työkavereista, pyytämällä neuvoa ja apua tarvittaessa ja vastuuta jakamalla. (Furman ym. 2004, 13–14.)

Kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen on olennainen osa vuorovaikutusta. Hyvä kuuntelija pyrkii ymmärtämään toista osapuolta, vaikka ei olisikaan samaa mieltä. Hyvä vuorovaikutus edellyttää jokaisen yhteisön jäsenen panostusta ja osallistumista. Hiljaa oleminen on myös kannanotto, yleensä se tulkitaan myöntymisen tai hyväksymisen merkiksi. Osallistumattomuus voi myös antaa tunteen, että ei ota vastuuta kyseisestä aiheesta. Jokaisen mielipiteellä on merkitystä. (Kaivola 2003, 145–147.) Yksi tavallisimmista vuorovaikutuksen ongelmista on, että kuuntelija suuntaa huomionsa johonkin muuhun, kuten päivän tapahtumiin, kotiasioihin, seuraavaan työtehtävään tai omaan vastaukseensa. Sujuva ja rakentava vuorovaikutus edellyttää ajatusten ja huomion aktiivista suuntaamista meneillään olevaan hetkeen ja toisen ilmaisuun. Tilanne vaatii valppautta ja kuuntelua sekä myös rohkeutta ilmaista omat ajatukset avoimesti. (Routarinne 2004, 19–20.) Avoin vuorovaikutus on sananmukaisesti vuorollaan vaikuttamista. Työyhteisön jäsenet tuovat vuorollaan keskusteluun omia ajatuksiaan ja mielipiteitään. Jokainen mielipide otetaan vastaan avoimesti ja annetaan sen vaikuttaa myös oman mielipiteen muotoutumiseen. Eri-laisten mielipiteiden pohjalta tehdään päätöksiä ja ratkaisuja yhdessä. (Järvinen 2008, 98–99.) Avoimuus tarkoittaa myös sitä, että mielipiteiden ja näkemysten lisäksi kerrotaan perustelut eli näkemyksen taustalla olevat omat ajatukset, tunteet, toiveet, tavoitteet ja huolenaiheet (Murto 2013, 62–63).

Avoin vuorovaikutus edellyttää, että molemmat osapuolet aktiivisesti varmistavat, että viesti on ymmärretty oikein. Ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa vain osa viestistä välittyy sanojen muodossa, suuri osa viestinnästä tapahtuu sanattomasti eli äänensävyn, tauotuksien, ilmeiden ja eleiden kautta. Jokainen kuulija tekee viestistä oman tulkintansa, jonka hän pohjaa myös aikaisempiin kokemuksiinsa. Sama viesti voidaan siis ymmärtää hyvin eri tavoin. (Järvinen 2008, 99–100.) Ongelmia vuorovaikutukseen aiheuttaakin yleensä tapa, jolla asiat esitetään. Vuorovaikutus ei aina toimi halutulla tavalla, vaikka pyrkimys olisikin ollut hyvä. Väärinkäsityksiä ja konflikteja voi vähentää tuleamalla tietoiseksi omasta ilmaisusta ja harjoittelemalla ilmaisun taitoja. (Routarinne 2004, 17, 20.) Mahdollisimman yksinkertaiset ja konkreettiset viestit auttavat yhteisymmärryksen syntymistä. Jokainen voi puhua vain omasta puolestaan, joten minämuotoinen viesti tai mielipide on helpointa ymmärtää. Puheessa käytetään sellaisia muotoja kuin ”minusta tuntuu”, ”minun mielestäni”, ”minä koen”. Hyvä kuuntelija kysyy ja tarkentaa kuulemaansa ja pyrkii välttämään omia tulkintojaan. (Kaivola 2003, 146.)

Avoimeen vuorovaikutukseen kuuluu palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Vain palautteen kautta ihminen voi arvioida omaa työtään ja kehittyä. Ihminen tarvitsee niin positiivista kuin negatiivistakin palautetta oppiakseen toiminnastaan. (Kaivola 2003, 147.) Palaute antaa suunnan, mihin kannattaa kiinnittää huomiota ja kuinka toimia jatkossa. Positiivinen palaute tuottaa lisäksi

mielihyvää ja lisää motivoituneisuutta. (Hakanen & Puro 1996, 37.) Myönteisellä palautteella osoitetaan arvostusta toisen ammattitaitoa ja työpanosta kohtaan (Furman & Ahola 2012, 23). Myönteisen palautteen on oltava mahdollisimman konkreettista, että se ohjaa toimintaa kohti hyviä käytäntöjä ja onnistumisia. Myös työtä oikeaan suuntaan vievä yrittäminen kannattaa huomioida kannustavalla palautteella. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 74.)

Esimies on avainasemassa avoimen palautekulttuurin luomisessa. Hän toimii esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä muulle työryhmälle. Palautteen antaminen on kuitenkin jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. (Kaivola 2003, 147–149.) Esimies ei ole kaikissa arjen konkreettisissa tilanteissa mukana, jolloin heidän on mahdotonta antaa tilanteisiin liittyvää palautetta. Työkaverit ovat mukana samoissa tilanteissa, joten heidän palautteensa arkityön lomassa on merkityksellistä oman kehittymisen kannalta. (Venninen 2009, 14.) Juholin (2008, 252) näkee, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen kuuluvat tänä päivänä työntekijän työtehtäviin.

Avoin palautekulttuuri kehittyy vain vuorovaikutuksen kautta eli puhumalla ja kuuntelemalla. Rakentava palaute kohdistuu persoonan sijasta asiaan eli palaute annetaan näkyvästä käyttäytymisestä, ei henkilöstä tai hänen luonteestaan. Palaute on hyvä antaa mahdollisimman pian tilanteen jälkeen. Kuvaileva ja esimerkkiin nojaava palaute auttaa vastaanottajaa ymmärtämään palautteen merkityksen. Palaute ei ole koskaan ehdoton totuus, vaan sen avulla päästään keskustelemaan yhteisön näkemyksistä kyseisestä aiheesta ja rakennetaan yhteisiä raameja ja tavoitteita toiminnalle. (Kaivola 2003, 147–150; Hakanen & Puro 1996, 36–37.) Palaute kannattaa esittää toiveen muodossa eli miten toivoisi henkilön jatkossa toimivan ja mitä hyötyä siitä olisi. Tärkeää on myös luoda uskoa siihen, että toinen onnistuu muuttamaan toimintaansa. Lopuksi olisi hyvä keskustella siitä, mikä mieli palautteen vastaanottajalle jäi. (Furman ym. 2004, 63–64.)

Rakentavan palautteen vastaanottaja on herkästi puolustuskannalla, syyttää muita tai sulkee korvansa palautteelta kokonaan (Furman ym. 2004, 67). Palautteen vastaanottamisessa olennaista on kyky nähdä palautteen merkitys itselle ja hyödyntää se (Hakanen & Puro 1996, 36). Rakentavan palautteen vastaanottajan pitäisi keskittyä kuuntelemaan asia loppuun, kiittää toista sen puheeksi ottamisesta, koettaa nähdä asia toisen näkökulmasta ja miettiä, miten jatkossa toimisi (Furman ym. 2004, 70–71). Palautteen vastaanottajan kannattaa kysyä ja pyytää tarkennuksia, että aiheeseen löytyisi yhteinen ymmärrys. Annettu palaute on hyvä kertoa koko työyhteisölle. Se lisää työyhteisön avoimuutta ja kehittää samalla koko työyhteisön toimintaa. (Kaivola 2003, 150.) Myös positiivisen palautteen vastaanottaminen on usein vaikeaa. Siitä seuraa herkästi vaivaantuminen, vähättelyä tai kieltämistä. Positiivinen palaute pitäisi ottaa vastaan kiitollisena ja sanoa vaikka muutama myönteinen sana omasta kokemuksesta asian suhteen. (Furman & Ahola 2012, 29–20.)



Naurulla, huumorilla ja hassuttelulla on useiden tutkimusten mukaan todettu olevan myönteinen vaikutus ihmisen hyvinvointiin (Furman & Ahola 2012, 39). Huumori työpaikalla elävöittää vuorovaikutussuhteita, lisää viihtyvyyttä ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Se on yksi parhaampia keinoja torjua stressiä ja poistaa jännitteitä. Huumori lisää luovuutta ja sen kautta voi löytää uusia ideoita toiminnan kehittämiseen. Huumorin ei pidä kuitenkaan olla itsetarkoitus, eikä kaikkia asioita pidä vääntää huumoriksi. Hyvä huumori on iloista ja pysyy joissakin asiallisuuden rajoissa. Hyvä huumori ei loukkaa, häpäise eikä alista ketään. (Kaivola 2003, 156–157.)

Avoin vuorovaikutus ennaltaehkäisee ristiriitoja, mutta hyväänkin työyhteisöön niitä kuuluu. Oleellista on, miten ristiriitoihin puututaan ja miten niitä käsitellään. Käsittelemättömät ristiriidat kehittyvät konflikteiksi. Ongelmien kieltäminen tai niiden epäsuora käsittely synnyttävät konflikteja. Kun ongelmista ei puhuta, ne paisuvat ja vaikuttavat kaiken toiminnan taustalla haitallisesti. Konfliktien ennaltaehkäisyn kannalta tärkeimpiä tekijöitä ovat perustehtävän selkeys ja yhteiset käsitykset työn merkityksestä ja tavoitteista. Työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä avainasemassa ovat yhteistyö, toimiva tiedonkulku ja avoin vuorovaikutus. Esimies antaa omalla toiminnallaan esimerkkiä avoimuudesta ja ristiriitojen käsittelystä. (Kaivola 2003, 74–75.) Ristiriitojen ratkaiseminen on yksi vaikeimmista asioista ihmiselle, mutta sitäkin taitoa voi oppia ja kehittää työyhteisössä (Isokorpi 2006, 10). Kehittyvälle työyhteisölle on tunnusomaista, että välillä käydään kamppailuja olemassaolon perusteista, tehtävistä, tavoitteista ja rooleista (Hakanen & Puro 1996, 51).

Isokorven (2006, 124) mukaan ristiriitatilanteet jäävät työyhteisöissä useimmiten kokonaan käsittelemättä. Erityisesti ihmissuhdealojen työyhteisöille on tyyppistä, että erimielisyyksistä ei puhuta. Tämä johtuu siitä, että ristiriita aiheuttaa yleensä loukkaantumisen tunteen, joka useimmiten johtaa tilanteesta vetäytymiseen. Loukkaantuminen johtuu siitä, että asia osuu ihmisen arkaan kohtaan. Kyseinen alue on ihmisellä kehittymätön tai vasta kehittymässä. Se johtaa epäarvostetuksi tulemisen tunteeseen. Loukkaantumisen avoin kertominen osoittaisi ihmisen haavoittuvuuden ja aiheuttaisi häpeän tunnetta, minkä johdosta ihminen nostaa itsensä toisen yläpuolelle ja kääntää asian ylpeyden tunteeksi eikä siis paljasta loukkaantumistaan muille.

Vuorovaikutuksen haasteet ja ristiriidat johtuvat merkityksistä eli ihmisen todellisuuden tulkinnoista siitä, mitä viesti hänen mielestään tarkoittaa. Merkitys eli tulkinta syntyy ihmisen kokemuksen pohjalta. Siihen vaikuttaa mm. elämänhistoria, uskomukset, ajatukset, luonne, asenteet, motiivit, kulttuuri ja ideologia. Merkitykset ohjaavat toimintaa eli ihminen reagoi asiaan tulkintansa mukaisesti. Ihmisten erilaiset tulkinnat aiheuttavat jännityksiä ja ristikkäisiä pyrkimyksiä vuorovaikutustilanteisiin. Merkityksen syntyä ei voi hallita, se on automaattinen prosessi. Hallintapyrkimykset vain pahentavat tilannetta. Merkityksiin sisältyy aina tunteita. Erilaiset tulkinnat sinällään eivät aiheuta konflikteja, vaan kyvyttömyys säädellä omaa toimintaa hankalien tunteiden seurauk-

senä. Keskeistä on havaita ja tunnistaa tunteet, jotka vaikuttavat omaan käyttäytymiseen vuorovaikutusta estämällä ja ristiriitoja synnyttämällä. Ristiriitojen synty- ja etenemismekanismien ymmärtäminen auttaa myös. (Isokorpi 2006, 15, 125.)

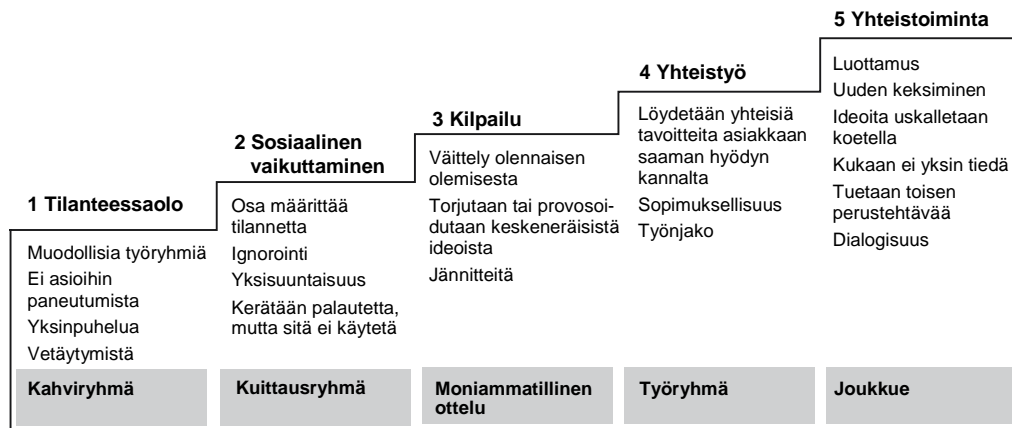
Vuorovaikutustilanteisiin liittyvät aina tunteet. Tunteet värittävät jokaisen yhteisön jäsenen suhtautumista ja kokemusta asioista eri tavalla. Vuorovaikutuksen perustaidot syntyvät jo lapsuudessa kokemusten ja mallien perusteella. Elämän varrella olleet vuorovaikutussuhteet ovat muokanneet sitä tapaa, jolla ihminen toimii työryhmän jäsenenä. Jokainen työryhmän jäsen tulkitsee asiat ja tilanteet omien kokemustensa ja tunteidensa pohjalta. Tunteet eivät kuitenkaan saa saada ylivaltaa työyhteisössä eikä niitä toisaalta pidä tukahduttaaakaan. Tärkeää olisi oppia tunnistamaan ja nimeämään tunteitamme. Tunteet on sanottava ääneen tai niitä on kysyttävä toiselta, eikä vain tehdä tulkintoja. Toisen tunne- ja ajatusmaailman ymmärtäminen on tärkeää yhteistyön sujumisen kannalta. Tunteiden jakaminen myös helpottaa stressiä. (Kaivola 2003, 21–22.)

Ristiriitojen käsittelyssä oleellista on ratkaisujen hakeminen. Yhdessä pohditaan, mitä ryhmä voi tehdä tilanteessa ja mitä itse kukin voi tehdä. Ristiriitojen käsittelyssä ajaututaan herkästi syyttelemään toisia ja etsimään syyllisiä. Se johtaa vain ongelmien paisumiseen. (Hakanen & Puro 1996, 51–52.) Ongelmat voi tietoisesti muuttaa tavoitteen muotoon jo siinä vaiheessa, kun ottaa asian puheeksi työyhteisössä. Kun ongelma muutetaan tavoitteen muotoon, se on helpompi ottaa vastaan, eikä kukaan syyllisty tai nouse asiassa puolustuskannalle niin herkästi. Työyhteisö voi yhdessä miettiä, että millä keinoin tavoitteeseen päästään. (Furman & Ahola 2012, 79.) Ratkaisujen etsimisen lisäksi pitäisi keskustella myös siitä, mistä ongelmassa oikeastaan on kysymys eli mitä ongelma kertoo työyhteisön toimintatavoista (Hakanen & Puro 1996, 51–52). Tämä johtaa taas helposti syyttelyyn, mutta myönteisellä otteella ongelmasta keskustelemalla voidaan löytää ratkaisuja prosessien parantamiseen. Ongelmasta keskustellessa pitäisi keskittyä siihen, mitä uutta tietoa ongelma tuotti, miten se tieto hyödynnetään ja olisiko ongelma voitu jotenkin ennakoida. (Furman ym. 2004, 128.)

### 2.3.1 Vuorovaikutuksen viisi tasoa työyhteisöissä

Mönkkönen (2008) tarkastelee työntekijöiden keskinäisiä vuorovaikutussuhteita viiden eri perusmuodon kautta. Hän on muokannut perusmuodot Carl J. Couchin vuorovaikutuksen elementtejä kuvaavan teorian avulla soveltuvaksi työyhteisöjen vuorovaikutuksen arviointiin. Mönkkönen tarkastelee teorian avulla ns. näkymättömiä tulostekijöitä, joiden kautta hän arvioi työyhteisöjen toimintakykyä ja tuottavuutta. Hän kuvaa vuorovaikutuksen perusmuodot viitenä tasona. Tasot hän on nimennyt 1) tilanteessa oloksi, 2) sosiaaliseksi vaikuttamiseksi, 3) peliksi, 4) yhteistyöksi ja 5) yhteistoiminnaksi. Tasot eivät ole työyhteisön pysyviä olotiloja, vaan ne ilmentävät yhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen laatua ja voivat vaihdella riippuen tilanteesta, jossa vuorovaikutus

tapahtuu. Tasoja erottaa se, miten yhteistyön eteen toimitaan, miten toiseen suhtaudutaan ja miten valtasuhteet rakentuvat (Kuvio 1).



Kuvio 1. Vuorovaikutuksen eri tasot työyhteisöjen vuorovaikutuksessa (Mönkkönen 2008.)

Vuorovaikutuksen ensimmäisellä tasolla, tilanteessa olossa, vuorovaikutus on hyvin muodollista ja ryhmään ei ole sitouduttu. Työtehtävät ovat pääsääntöisesti jokaisella omia, työtä ei jaeta, ei ole yhteistä tavoitetta eikä työ ole juuri-kaan riippuvainen toisen työstä. Mielenpitoet ovat yksittäisiä eikä yhteistä keskustelua synny. Toisella, sosiaalisen vaikuttamisen tasolla, vuorovaikutus on vilkkaampaa, mutta yksisuuntaista. Puheenvuorot ja mielenpitoet eivät ole suhteessa toisiinsa, vaan jokainen puolustaa omaa näkökantaansa ja pyrkii käyttämään sillä vaikutusvaltaansa ryhmää tai yhtä henkilöä kohtaan. Työyhteisössä saatetaan esim. retorisesti ilmaista, että työntekijät voivat antaa ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi ja mielenpitoita kuunnellaan, mutta käytännössä ehdotukset eivät koskaan toteudu. Tällä tasolla valtaa saatetaan käyttää ignoroimalla eli vastaamattomuudella. Toinen osapuoli ohittaa toisen puheen tai toiminnan ja hänet suljetaan keskustelujen ulkopuolelle. Vallankäyttäjänä voi olla esimies tai joku työryhmän jäsenistä tai koko työryhmä yhtä henkilöä kohtaan. Kolmannella, kilpailun tasolla, osapuolilla on sama päämäärä, mutta siihen ei pyritä yhdessä. Rakennemuutokset, irtisanomisen uhat, tiukat tuottavuusohjelmat ja työn projektiluontoisuus saattavat lisätä kilpailua työntekijöiden välillä. Kilpailuasetelma syntyy herkästi, kun työyksiköitä tai toimialoja yhdistetään. Tällä tasolla keskustelussa syntyy jännitteitä osapuolten välille ja ilmapiiri on epäluottamuksellinen. Toisen mielenpitoesta provosoidutaan herkästi eikä kuunnella sitä loppuun, uusia ideoita ja yhteistä työn tavoitetta ei pääse syntymään. (Mönkkönen 2008, 546–547.)

Neljännellä, yhteistyön tasolla osapuolilla on yhteinen tavoite, johon ollaan sitoutuneita. Työyhteisö tarvitsee päämäärän saavuttamiseksi työnjakoa ja yhteistä ymmärrystä työtehtävistä. Tätä tasoa tarkoitetaan yleensä, kun puhutaan tiimityöstä, ryhmätyöstä tai yhteistyöstä. Yksilölliset päämäärät voivat kuitenkin olla tällä tasolla vielä yhteisöllisiä päämääriä vahvemmat. Ihmisten välisistä

suhteista puuttuu kriittinen reflektointi, jolloin vuorovaikutus on suppeampaa. Innovatiivisuus ja luottamus ovat vielä heikommalla tasolla kuin ylimmällä vuorovaikutuksen tasolla. Viidennellä, yhteistoiminnallisuuden tasolla vallitsee osapuolten välillä sitoutuminen ja luottamus. Ihmiset antavat tilaa toisilleen, kukaan ei ota liian suurta roolia, ryhmässä puhutaan paljon ja annetaan toisten mielipiteiden vaikuttaa omaan. Ryhmällä on yhteinen tavoite ja kaikki ovat valmiita näkemään vaivaa sen toteutumiseksi. Yhteistoiminnallisessa työryhmässä puhutaan paljon monikon ensimmäisessä persoonassa eli me-muodossa. Yhteistoiminnallisella tasolla päästään parhaimmillaan dialogisuuteen, jossa uusia ideoita voidaan yhdessä koetella. (Mönkkönen 2008, 547–548.)

### 2.3.2 Käyttäytymisen teoriat ja yksi- ja kaksikehäinen oppiminen

Argyris ja Schön (1996, 20–25) esittävät, että yksilöiden, työyhteisöjen ja organisaatioiden vuorovaikutusta ohjaa kaksi teoriaa: esitetty teoria ja käyttöteoria. Esitetty teoria on se, jota ihminen uskoo toimiessaan tietoisesti noudattavansa. Se on tietoinen selitys itselle ja muille omasta käyttäytymisestä ja sen syistä. Käyttöteoria on se, miten ihminen todellisuudessa toimii. Käyttöteorian sisältämät ihmisen ydinarvot, normit, oletukset ja uskomukset ohjaavat käyttäytymistä, mikä aiheuttaa seurauksia vuorovaikutussuhteisiin. Esitetty teoria ja käyttöteoria voivat olla yhteneväisiä tai ristiriitaisia. Käyttöteoriat ovat usein alitajuisia toimintamalleja, jotka ovat pääteltävissä vain henkilön käyttäytymisestä. Käyttöteorian ohjaavat tekijät ovat ihmiselle tärkeitä. Eri tilanteissa erilaiset tekijät nousevat tärkeiksi, mutta turvallisuus ja itsekunnioitus ohjaavat kaikkea toimintaa. Ihmiset ovat siis usein tietämättömiä käyttäytymiseensä vaikuttavista tekijöistä ja siten myös käyttäytymisensä negatiivisista vaikutuksista vuorovaikutussuhteisiin. Vika nähdään yleensä toisessa, eikä omassa käyttäytymisessä. Ihminen voi kuitenkin oppia tulemaan tietoiseksi omasta käyttöteoriastaan eli toimintaansa ohjaavista tekijöistä.

Argyris ja Schön (1996, 20–22, 92–96) ovat havainneet, että ihmisen toimintaa ohjaavat tekijät voidaan jakaa kahteen perustyyppiin, joita he kutsuvat yksi- ja kaksikehäiseksi oppimiseksi. Yksikehäinen oppimismalli opitaan lapsuudessa. Se toimii arkipäivän vuorovaikutustilanteissa, mutta vaikeissa ja uhkaavissa tilanteissa, kuten ristiriita- ja ongelmatilanteissa se aiheuttaa yleensä vain tilanteen pahenemista. Myös yhteisötasolla yksikehäinen oppimismalli estää avointa vuorovaikutusta.

Yksikehäisen oppimismallin neljä ohjaavaa tekijää ovat ongelmien ja tavoitteiden yksipuolinen määrittely, voiton maksimointi, negatiivisten tunteiden välttäminen ja järkevyys. Yksikehäisessä mallissa ihmisen toimintastrategioina ongelmatilanteissa ovat toimintaympäristön yksipuolinen suunnittelu ja hallinta, tilanteen kontrollointi sekä itsen ja toisten suojelu loukkaantumiselta. Kyseisenlainen toiminta aiheuttaa ongelma- ja ristiriitatilanteissa puolustautumista, kontrollointia, epäjohdonmukaisuutta, tunteiden salaamista, epäluottamusta, sitoutumattomuutta, kilpailua, ylikorostunutta diplomaattisuutta, mukautumista

ja kyvyttömyyttä ottaa riskejä. Yksikehäinen malli johtaa haitallisiin ihmissuhteisiin sekä ehkäisee oppimista ja yhteisön tehokkuutta. (Argyris & Schön 1996, 92–96.)

Kaksikehäisen oppimismallin kolme ohjaavaa tekijää ovat kaiken asiaan liittyvän ja luotettavan tiedon jakaminen muille, vapaa tietoon perustuva valinta ja sisäinen sitoutuminen omiin ratkaisuihin sekä niiden toimivuuden jatkuva seuranta. Nämä ohjaavat tekijät ovat yhteydessä toisiinsa ja edellyttävät toistensa toteutumista. Kaksikehäisessä oppimismallissa ihmisen toimintastrategioina ovat yhteinen tilanteiden ja tavoitteiden suunnittelu ja hallinta sekä yhteinen vastuu omasta ja muiden turvallisuudesta. Toimintastrategiat johtavat avoimuuteen, sisäiseen sitoutumiseen, riskien ottamiseen, yksilön vapautteen valita ja toimiviin ihmissuhteisiin. Kaksikehäisessä mallissa ihminen siis kertoo avoimesti omat tunteensa, ajatuksensa, käsityksensä ja näkemyksensä, jolloin hän voi saada muilta palautetta niiden oikeellisuudesta ja oppia omasta käyttäytymisestään. Yhteisön tasolla kaksikehäinen oppimismalli kasvattaa tehokkuutta. (Argyris & Schön 1996, 117–121.)

Kaksikehäisen oppimismallin omaksuminen edellyttää tietoisesti tulemistä omaa toimintaa ohjaavista tekijöistä. Se taas edellyttää tietoa ja ymmärrystä toimintaa ohjaavista teorioista ja oppimismalleista. Kaksikehäisen oppimismallin sisäistäminen vaatii aikaa ja harjoittelua. Yhteisön tasolla kaksikehäinen oppimismalli edellyttää vuorovaikutuksen pelisääntöjen yhteistä sopimista ja niiden säännöllistä tarkastelua. (Argyris & Schön 1996, 117–121.)

### 3 TYÖYHTEISÖN AVOIMEN VUOROVAIKUTUKSEN KEHITTÄMINEN

#### 3.1 Kehittämisen edellytyksiä johtajuuden näkökulmasta

Kanste (2011, 34) toteaa tutkimuksessaan, että johtajuudella on hoitotyössä keskeinen merkitys työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Hyvällä johtamisella vaikutetaan yksilöiden työhön sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Hoitotyön johtajuus on jatkuvaa sosiaalisen pääoman kasvattamista. Käytännössä se tarkoittaa työntekijöiden hyvinvoinnin kehittämistä edistämällä yhteisöllisyyttä, luottamusta, vastavuoroisuutta ja osallisuutta.

Esimiehen keskeisimpiä tehtäviä on luoda organisaatioonsa toimintakulttuuri, raamit tai rajat, jotka ohjaavat työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta. Se ohjaa esimerkiksi sitä tapaa, jolla erilaisia näkökulmia tai ristiriitoja työyhteisössä ratkotaan. Toimintakulttuurin luominen edellyttää esimieheltä tunnetasoisten prosessien työstämistä työyhteisön kanssa. Esimies luo omalla toiminnallaan yhteisöllisyyttä ja vaalii yhteishenkeä. Esimiehen on painotettava kokonaisuutta ja pyrittävä kaatamaan raja-aitoja työyhteisön sisältä. Työn hallinnan tunteen kehittäminen on aloitettava työyhteisön tunneympäristön vaalimisesta.

Esimiehen oman tunneympäristön tutkiminen on oleellisessa asemassa. Esimiehen on hyväksyttävä ja käsiteltävä omat niin myönteiset kuin kielteisetkin työhön ja työyhteisön jäseniin liittyvät tunteet. Omien tunteidensa käsittelyn kautta esimies alkaa ymmärtää myös työyhteisössä syntyviä tunteita ja löytää keinoja niiden käsittelyyn. Työyhteisössä on oltava tilaa kokemuksille, tunteiden näyttämislle, niistä keskustelemiselle ja niistä oppimiselle. Vahva tunneympäristö tarkoittaa luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä. Vasta tällaisessa ilmapiirissä organisaatio voi alkaa oppia toiminnastaan ja hyödyntää kaikkien tietoja ja taitoja. Ja vasta tällöin ihmiset voivat tuntea olevansa tärkeä osa organisaatiota. (Juuti & Vuorela 2002, 21–22, 37–39.)

Erityisesti ihmissuhdealoilla, kuten sosiaalialalla vuorovaikutus- ja tunneälytaidot ovat ammatillista avainosaamista siinä missä käytännölliset taidotkin. Vuorovaikutustaitojen oletetaan usein olevan luonteenomaisia piirteitä ihmissuhdealojen ammattilaisille tai että taidot ovat kehittyneet automaattisesti muun ammatillisen osaamisen kasvaessa. Vuorovaikutustaitojen kehittämiselle ei tästä syystä nähdä tarvetta. Näin ei kuitenkaan käytännössä ole ja ihmissuhdealojen työyhteisöissä syntyy ongelmia yhtäläillä kuin muuallakin. Ihmissuhde- ja vuorovaikutusammattilaisten on oltava tietoisia ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä sekä yleisesti että itsessään. Muita ihmisiä on mahdollista ohjata, tukea ja eheyttää vasta itsetuntemuksen kautta. Itsetuntemus auttaa tiedostamaan ja havainnoimaan oman toiminnan vaikutuksia toiseen ja toisten toiminnan vaikutuksia itseän. Itsetuntemuksen kautta voi tunnistaa omat rajansa. Työyhteisö etsii koko ajan rajojaan. Rajoja voidaan selkeyttää esimerkiksi pelisääntöjä sopimalla. Vuorovaikutustilanteiden analysointi yhdessä on yksi parhaista tavoista oppia vuorovaikutustaidoista ja luoda luottamusta työyhteisöön. (Isokorpi 2006, 9, 11, 16–18, 27, 44.)

Vuorovaikutusosaaminen ja ihmisten johtamisen taidot ovat keskeisiä johtamistaitoja. Esimiehen oma esimerkki ja sanaton viestintä vaikuttavat vahvimmin niihin normeihin, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan. Normit tarkoittavat suhteellisen pysyvää käsitystä siitä, mikä on toivottavaa, tavoiteltavaa ja hyväksyttyä työyhteisössä. Esimies voi pyrkiä tavoitteellisesti ja tietoisesti vaikuttamaan näihin normeihin omalla toiminnallaan. Esimiehen onnistumisen kulmakiviä ovat mm. tavoitteiden ja tehtävien selkeyttäminen työyhteisölle, yhteistyökyky eli työyhteisön osallistaminen päätöksentekoon ja tavoitteiden asettamiseen ja onnistumispainotteinen ajattelu eli ratkaisujen hakeminen. Esimiehen tulee itse toteuttaa avoimen vuorovaikutuksen periaatteita eli olla kannustava ja arvostava, antaa myönteistä palautetta ja kiitosta arjessa, olla omassa viestinnässä läpinäkyvä eli kertoa avoimesti missä mennään muutosten ja kehittämisen suhteen, välittää ja olla kiinnostunut työyhteisön jäsenten hyvinvoinnista ja kuulumisista, sallia virheet, ajatella myönteisesti ja uskoa onnistumisiin sekä olla suora omassa tunneilmaisussa. (Furman ym. 2004, 123–126, 132–138.)

Laaksonen (2008, 87–88) mallintaa tutkimuksessaan luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimallin, jolla tavoitellaan työyhteisön hyvinvoinnin kehittämistä. Voimistava johtaminen on henkilöstölähtöistä. Siinä huomio kiinnitetään henkilöstön voimavarojen kehittämiseen, vastuun kasvatamiseen ja itseohjautuvuuteen. Tavoitteena voimistavassa johtamisessa on voiman, vallan, vastuun ja pätevyuden kasvattaminen työntekijöissä organisaation kaikilla tasoilla. Johtaminen perustuu luottamukseen, joka vähentää kontrollia ja lisää työntekijöiden aloitteellisuutta, virikkeellisyyttä ja tuottavuutta. Luottamusta luodaan organisaatioon avoimella kommunikaatiolla, jakamalla tietoa, taitoa ja havaintoja sekä osallistamalla päätöksentekoon.

Työpaikan ihmissuhteet saattavat saada helposti yliotteen työyhteisön kehittämistarpeissa. Vaarana on, että kehittämisspyrkimyksistä tulee isetarkoitus, jolloin yhteys päämääriin katoaa ja työpaikan perustehtävä unohtuu. Saatetaan ajatella, että vuorovaikutus on itsessään olennainen asia, eikä pohdita sen merkitystä tai kehittämistä työpaikan toiminnan kannalta. Työpaikan perustehtävänä ei ole luoda ja ylläpitää avoimia vuorovaikutussuhteita ihmisten välillä vaan työpaikka on työn toteuttamista ja asiakkaiden palvelua varten. Työyhteisössä tapahtuvan kehittämisen ei tule koskaan tapahtua irrallaan perustehtävästä. Perustehtävän pitää olla kaiken kehittämisen lähtökohtana. Vuorovaikutusta tarvitaan työpaikoilla työhön liittyvien tehtävien ja tietojen välittämiseen eli perustehtävän toteuttamiseen. (Järvinen 2000, 37–42.) Perustehtävän selkeys auttaa työyhteisöä tekemään perusteltuja päätöksiä ja pitämään keskustelut työn maailmassa. Se tarkoittaa, että asioista ei tehdä liian tunteellisia tai henkilökohtaisia, vaan muistetaan, miksi työtä ollaan tekemässä. Myös reunaehtojen, kuten työpaikkaa koskevien lakien ja asetusten, säädösten, budjetin ja yhteisten sääntöjen ja sopimusten selkeä viestiminen on tärkeää. (Kurttila ym. 2010, 43.)

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi. Hän ymmärtää työnsä olevan osa jotakin kokonaisuutta ja näkee oman roolinsa kokonaisuuden toteuttamisessa. Esimies voi auttaa ymmärtämään työn merkitystä keskustelemalla, antamalla palautetta ja mainitsemalla, miten tärkeää työ on kokonaisuuden kannalta. Työn merkityksellisyys voi syntyä eri ihmisille hyvin erilaisista asioista. Siksi on tärkeää, että esimies tuntee työntekijänsä. On myös itse tiedettävä ja tunnettava, mitä elämässä arvostaa ylipäätään arvostaa, että voi tuntea työnsä merkitykselliseksi. Työn merkitykselliseksi kokemista edistää, että työntekijä voi itse vaikuttaa mahdollisimman paljon työn kehittämiseen ja päättää sen toteuttamisen yksityiskohdista. Työn on oltava haasteellista, mutta saavutettavissa olevaa ja vastuuta on annettu sopivasti. Vastuu ja haasteet myös kasvavat asteittain työntekijän kehittyessä. Työn merkitystä osoitetaan kiittämällä ja huomioimalla. (Kurttila ym. 2010, 38–40.)

Työpaikan ihmissuhdeongelmien taustalla on usein epämääräiset tai ristiriitaiset käsitykset siitä, mitä työpaikalla pitäisi tehdä. Työtoimintaan liittyvät epä-

kohdat tai sisäisen viestinnän puutteelliset edellytykset aiheuttavat epätietoisuutta, tiedonkulun ongelmia ja työtehtävien päällekkäisyyttä, mikä ilmenee ilmapiiriongelmina. Esimiehet eivät yleensä havaitse ongelmia vielä tässä vaiheessa, vaan tilanne aiheuttaa kärjistyneempiä ihmissuhdeongelmia. Vasta ongelmien seuraukset, kuten poissaolot, työmotivaatio-ongelmat ja väsyminen huomataan. Siinä vaiheessa on jo pakko reagoida ja usein niihin puututaan erilaisin työilmapiirin kehittämistoimenpitein. Työn tekemisen edellytyksiin ja työtoiminnan epäkohtiin ei tässä kohtaa välttämättä osata kiinnittää huomiota. Johdon ja esimiesten täytyy jatkuvasti korostaa yhteistä perustehtävää, pitää esillä kokonaisuutta ja kehittämistyön tavoitteita. Esimiesten täytyy kiinnittää huomiota työn tekemisen edellytyksiin ja puitteisiin, keskittyä jatkuvasti parantamaan niitä. Siten kehittyvät edellytykset myös hyvälle työilmapiirille. (Järvinen 2000, 45–48.)

### 3.2 Ratkaisukeskeinen lähestymistapa

Työyhteisöjen ilmapiiriä on yritetty kehittää monenlaisin menetelmin, mutta usein kehittämistyö on pysähtynyt ongelmien kartoittamiseen ja nimeämiseen. Kun ilmapiiriä aletaan kehittää pohtimalla huonon ilmapiirin syitä, vaarana on, että ongelmat vain pahenevat syyttelyn myötä. (Furman ym. 2004, 6.) Työyhteisön kehittäjän on keskityttävä ongelmien sijaan ratkaisuihin. Ihmisten ja työyhteisön voimavarojen vahvistaminen ovat avainasemassa. Jokaisessa työryhmässä on voimavaroja ongelmien ratkaisemiseen. Ne täytyy vain saada esiin luottamuksella, kannustuksella ja rohkealla kokeilemisella. Onnistumiset kohottavat työryhmän itsetuntoa, tuovat esiin uusia voimavaroja ja luovat innovatiivisuutta. (Juuti & Vuorela 2002, 63–64.)

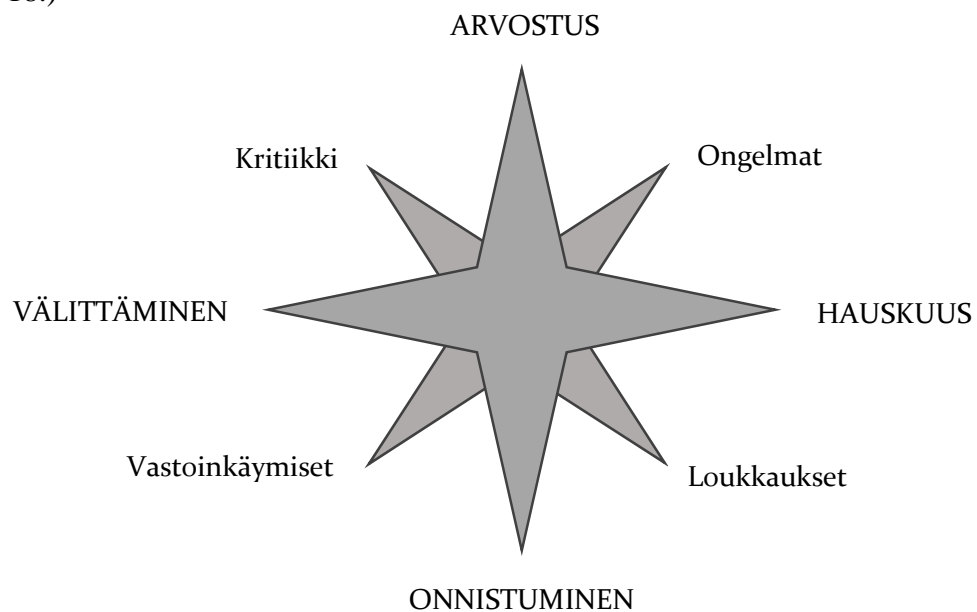
Insoo Kim Berg ja Steve DeShazer ovat työtovereineen kehittäneet ratkaisukeskeisen psykoterapian 70- ja 80-luvulla Brief Family Therapy Center-nimisellä klinikalla Yhdysvalloissa. Ratkaisukeskeinen terapiamenetelmä on positiivinen ja kannustava. Siinä ongelmia pyritään ratkomaan keskittymällä ongelmien sijasta asiakkaiden toiveisiin ja tavoitteisiin, voimavaroihin ja myönteisen kehityksen vahvistamiseen. Ratkaisukeskeistä lähestymistapaa voidaan soveltaa terapiatyön lisäksi mm. lastenkasvatuksessa, konfliktien sovittelussa, urheilualueissa, itsensä kehittämisessä ja työyhteisöjen kehittämisessä. (Furman & Ahola 2012, 13–14.)

Työyhteisöissä ratkaisukeskeinen työskentelytapa tarkoittaa, että keskitytään ongelmien ratkaisemisen sijasta tavoitteiden luomiseen ja siihen, mikä jo toimii ja vahvistetaan ja hyödynnetään sitä. Pienetkin edistymiset ovat merkittäviä ja ne huomioidaan. Ratkaisukeskeinen työskentelytapa on osallistava. Ajatellaan, että parhaat vastaukset löytyvät työyhteisöstä itsestään. Erilaiset mielipiteet ja ratkaisuvaihtoehdot hyväksytään. Ratkaisukeskeiseen työskentelytapaan kuuluu myönteisyys, luovuus ja keveys, joiden avulla vapautetaan energiaa ja edistetään yhteistyötä ja uusien ratkaisujen löytymistä. (Kurttila ym. 2010, 16–17.)



Ben Furman ja Tapani Ahola (2012, 15) ovat soveltaneet ratkaisukeskeistä lähestymistapaa työyhteisöjen erilaisten ongelmien ratkaisussa. Kokemustensa pohjalta he ovat kehittäneet ratkaisukeskeisen kehittämisohjelman työyhteisöjen tarpeisiin. Kyseisestä menetelmästä he käyttävät nimitystä Reteaming. Menetelmän avulla voidaan kääntää ongelmat tavoitteiksi ja saada ihmiset motivoitumaan tavoitteiden saavuttamisesta. Furman ja Ahola ovat käyttäneet menetelmää useimmiten työyhteisön ilmapiirin parantamiseen tai yhteistyön tehostamiseen ja menetelmä on osoittautunut toimivaksi.

Reteaming-menetelmän käyttämisestä saamiensa kokemusten perusteella Furman ja Ahola ovat muodostaneet käsityksen siitä, mistä tekijöistä ihmisten henkinen hyvinvointi työpaikoilla näyttää keskeisesti riippuvan. Ihmisten keskinäiseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen liittyvät tekijät ovat nousseet vahvasti esiin. Henkinen hyvinvointi koostuu positiivisista elämyksistä ja valmiudesta kohdata rakentavalla tavalla tilanteet, jotka uhkaavat työyhteisön henkistä hyvinvointia. Furman ja Ahola ovat tunnistaneet neljä henkisen hyvinvoinnin kannalta keskeistä myönteisiä tunteita tuottavaa tekijää ja neljä keskeisintä ongelmaa, jotka uhkaavat henkistä hyvinvointia, jos niitä ei osata kohdata rakentavalla tavalla. Tärkeimmät myönteiset tekijät ovat arvostus, onnistuminen, välittäminen sekä hauskuus ja huumori. Hyvinvointia uhkaavat ongelma-kohtat ovat ongelmista keskusteleminen, kritiikin antaminen ja sen vastaanottaminen, loukkaaminen ja loukkaantuminen, erilaiset epäonnistumiset ja muut vastoinkäymiset. Nämä kahdeksan kohtaa on koottu työyhteisöjen opetuksen apuvälineeksi, jota kutsutaan Tuplatähdeksi (Kuvio 2). Tuplatähti on kompassi, joka kertoo, mistä tekijöistä henkinen hyvinvointi koostuu ja työkalu, joka auttaa kehittämään työyhteisöä näiden tekijöiden suhteen. (Furman & Ahola 2012, 16–18.)



Kuvio 2. Tuplatähti (Furman & Ahola 2012, 17.)

Furman ja Ahola (2012) ovat koonneet työyhteisöjen tueksi Tuplatähti-kirjaansa kustakin aiheesta tietoa ja kysymyksiä keskustelun virittämiseksi sekä kuvaavat Reteaming-menetelmän. Yksinkertaisin tapa hyödyntää Tuplatähteä on perehtyä työyhteisössä yhteen tähden sakaran aiheeseen kerrallaan ja käydä ryhmässä keskustelua aiheesta. Yhtä aihetta kerrallaan voi lähteä myös tavoitteellisesti kehittämään Reateaming-menetelmän avulla.

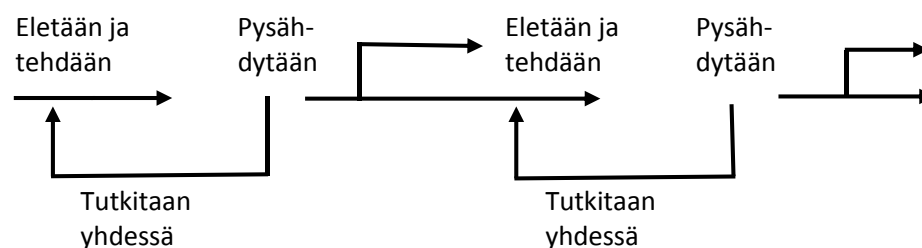
Vuorovaikutusasioita ja -taitoja voi oppia ja niiden ympärille on mahdollista luoda yhteisiä toimintatapoja ja sopimuksia siitä, mikä on kyseisen työyhteisön mielestä oikea ja hyväksytty tapa toimia toisten kanssa. Työyhteisössä voidaan sopia hyvän vuorovaikutuksen ja reilun yhteistyön pelisäännöistä. Avoimen vuoropuhelun, eri näkökulmien kuulemisen ja yhdessä sopimisen kautta ihmisten on mahdollista opetella kohtaamaan toisensa uudella tavalla ja toimimaan toisten kanssa rakentavasti ja arvostavasti. Työyhteisön pelisäännöt ovat yhteiset toimintaohjeet siitä, miten vuorovaikutusta toteutetaan työyhteisössä. Yhteisestä sopimisesta tulee huomattavia etuja, sillä työyhteisön hyvä henki on merkittävä kilpailutekijä asiakaspalvelun laadun, työpaikan vetovoimaisuuden ja markkinaosuuksien kannalta. Pelisääntöjä on paras luoda silloin, kun tilanne työyhteisössä ei ole kovin kriittinen. Ihmiset ovat tällöin vastaanottavaisempia ja valmiimpia muuttamaan omia toimintatapojaan. Pelisäännöt luodaan ennaltaehkäisemään kriisejä, vahvistamaan hyvin toimivia puolia ja toisaalta se antaa välineitä kriisien ratkaisemiseen. Pelisääntöjä voi lähteä luomaan esimerkiksi niin, että Tuplatähden jokaiselle aiheelle luodaan työyhteisössä oma pelisääntö. (Furman ym. 2004, 5-8, 10; Furman & Ahola 2012, 137.)

### 3.3 Prosessikeskeinen organisaation kehittämismalli

Prosessikeskeinen työyhteisön kehittämisstrategia tukee yhteisön kehittymistä yhteisötietoiseksi ja yhteisölliseltä itsetunnonltaan vahvaksi niin, että sillä olisi parhaat edellytykset toteuttaa perustehtävänsä. Prosessikeskeisyys tarkoittaa jatkuvaa, yhteisön sisältä nousevaa kehitystä. Prosessikeskeisen kehittämisen periaatteena on, että yhteisön toiminnan kehittäminen tapahtuu alhaalta ylöspäin ja kokonaisvaltaisesti. Pyrkimyksenä on vastata mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeisiin ja ajatuksena on, että asiakkaat itse ja heidän kanssa työskentelevä henkilökunta tuntee yhteisön tarpeet parhaiten. Kokonaisvaltaisuus tarkoittaa jatkuvaa koko yhteisön eri hierarkiatasojen välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja potentiaalin hyödyntämistä. Kehittäminen lähtee avoimesta tilanteesta, jossa ei tiedetä varmaksi, mihin päädytään. Tavoitteet luodaan tasa-arvoisessa yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa ja ne ovat jatkuvan tutkimisen ja kehittämisen kohteena. Johtajan tai esimiehen rooli on tärkeä, sillä hän mahdollistaa kehityksen ja tukee yhteisöä kehittämistyössä. Johtajan ja esimiesten on luotava rakenteet ja prosessit, jotka mahdollistavat ja helpottavat tiedon ja kokemuksen jakamista ja hyödyntämistä päätöksenteossa ja yhteisön ohjaamisessa. (Murto 1992, 11, 17, 31–32; 2013, 60–61.)

Prosessikeskeisen kehittämisen lähtökohta on arkipäivän tutkimisessa. Yhteisön jäsenet itse tutkivat yhteisön toimintaa keskustelemalla työn lomassa ja erilaisissa foorumeissa. Yhteisön kehittäminen edellyttää dialogia eli avointa puhumista ja vastuullista kuuntelemista. Avainasemassa yhteisön kehittämisen välineenä ovat erilaiset säännölliset foorumit, joissa yhteisöllä on tilaisuus pohdita kaikkia yhteisiä asioita. Foorumi tarkoittaa palaveria tai kokoontumista, jossa samat ihmiset keskustelevat ja päättävät säännöllisesti heille kuuluvista asioista. Erilaisia foorumeja voi olla esimerkiksi yhteisökokoukset, henkilöstökokoukset ja johtoryhmän kokoukset. Henkilöstökokouksissa tulisi keskustella kaikista työyhteisön asioista, kuten työyhteisön onnistumisista ja epäonnistumisista, ristiriidoista, työn hyvistä ja huonoista puolista, eletystä ja koetusta sekä tulevaisuudesta. Esimiehen on rohkaistava työyhteisöä avoimeen puhumiseen ja vastuulliseen kuuntelemiseen omalla esimerkillään. Palavereja on oltava riittävän tiheästi, että työyhteisön jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ja luottamaan toisiinsa. Turvallisessa ilmapiirissä erilaiset näkemykset ja tarpeet tulevat parhaiten esiin. (Murto 1992, 33–36; 2013, 60–62.)

Murron (1992, 37–44; 2013, 65–67) mukaan yhteisöllinen oppiminen edellyttää säännöllistä eletyn ja tehdyn tutkimista. Skotlantilaisen psykiatri Maxwell Jones kehitti elämällä oppimisen mallin (living-learning), jota hän käytti terapeuttisessa yhteisössä oppimisen mallina. Murto on kuvannut elämällä oppimisen mallin Jonesin teoriaan perustuen (Kuvio 3). Elämällä oppimisen mallissa elettyä ja tehtyä pysähdytään säännöllisesti tutkimaan yhdessä keskustellen ja sen pohjalta toimintaa suunnaten. Se on yhteisön jatkuvaa itsearviointia, työn arkipäivän ja sen toiminnallisen rakenteen tutkimista. Toimintaa arvioidaan suhteessa yhteisön perustehtävään. Yhteiset tavoitteet ja toimintatavat muovautuvat vähitellen jatkuvassa toiminnan, eletyn ja tehdyn tutkimisessa.



Kuvio 3. Elämällä oppimisen malli (Murto 1992, 38; 2013, 66.)

Yhteisillä säännöllisillä henkilöstöfoorumeilla, joissa pysähdytään keskustelemaan yhteisön toiminnasta, on tärkeitä yksilöllisiä ja yhteisöllisiä vaikutuksia. Foorumien myötä yhteinen näkemys työyhteisön perustehtävästä ja sen toteutumisesta selkiytyy, tavoitteiden saavuttamisen arviointi mahdollistuu ja yhteistyötä ohjaavat pelisäännöt ja sopimukset selkiytyvät. Työyhteisön jäsenet saavat mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisön hallintaan, mikä

lisää oman työn ja työyhteisön ennustettavuutta. Yhteiset keskustelut auttavat näkemään oman työn ja roolin merkityksen, lisäävät työyhteisön jäsenten itsesäätelyä ja vastuun ottamista itsestä, toisista ja koko yhteisöstä. Ristiriitojen ja ongelmien käsittely paranee, sosiaaliset taidot, tunteiden käsittelytaidot ja työhön liittyvät tiedot ja taidot kehittyvät ja itsetuntemus kasvaa. Keskinäisen palautteen antaminen ja saaminen työstä ja toiminnasta on tärkeää yhteisissä keskusteluissa. Yhteiset keskustelut lisäävät yhteistyötä, luottamusta ja rohkeutta avoimeen keskusteluun, mikä edistää työssä jaksamista. (Murto 2013, 67–68.)

Jotta säännölliset palaverit voisivat toimia yhteisön kehittämisen välineenä, niitä tulisi tutkia ja arvioida elämällä oppimisen mallin mukaisesti. Jokaisen palaverin lopussa pitäisi varsinaisen esityslistan jälkeen tehdä kokouksen arviointi, taaksepäin katsominen. Arviointi tapahtuu keskustellen, kokemuksia vaihtaen ja arvioiden. Arvioinnissa käydään läpi mm. kokouksen ilmapiiriä, sujumista, päätöksiä, aiheiden tarkoituksenmukaisuutta, puheenvuorojen jakautumista, jokaisen mielipiteiden kuuntelemista, yhteisön tilaa yms. Arvioinnin perusteella voidaan yhdessä suunnata palavereja uuteen suuntaan. (Murto 1992, 107–109.)

#### 3.4 Aikaisempia tutkimuksia työilmapiirin ja vuorovaikutuksen kehittämisestä

Tuulikki Venninen (2009) toteutti väitöskirjatutkimuksenaan eräässä päiväkodissa puolitoista vuotta kestäneen toimintatutkimuksen, jonka tehtävänä oli selvittää, voiko yhteisöllistä palautetta antamalla lisätä työyhteisön tietoisuutta omasta ammatillisesta osaamisestaan. Päämääränä oli kehittää päiväkodin työtiimien ammatillisen palautteen antamista työtovereilleen ja sitä kautta tukea ammatillista kehittymistä. Tutkimus koostui alku- ja loppukyselyistä sekä kuukausittain tiimitoverien toisilleen antamista palautteista. Palautetta annettiin sekä numeraalisesti että kirjallisesti. Työtiimit olivat yhdessä muokanneet numeraalisten arvioiden kuvaukset mahdollisimman yksiselitteisiksi. Tutkimukseen liittyi kerran kuukaudessa järjestetyt yhteiset palaverit, joissa tiimiläiset jakoivat kirjalliset palautteet toisilleen ja kertoivat palautteensa myös sanallisesti. Tutkija laati tietyin väliajoin osallistujille palautearvioista koonnin, josta ilmeni oma kehittyminen. Jokainen kirjoitti tutkijalle käsityksensä siitä, miten arvosanat kohtasivat hänen oman käsityksensä omasta osaamisesta ja kehittymisestä.

Tutkimustulokset osoittivat, että kehittämishankkeen aikana osallistujien palautteen jakamisen ja vastaanottamisen taidot kehittyivät keskimäärin yhden ammatillisen tason verran Vennisen jaottelemana neljällä tasolla. Osallistujien tietoisuus omasta ja toisten osaamisesta kasvoi selkeästi alku- ja loppukyselyiden välillä. Tutkimuksessa ilmeni, että tiimin kehittymistä palautteen antamisessa edellytti, että sen jäsenet tunsivat toisensa. Palautetaitojen kehittyminen oli sidoksissa myös muihin kontekstuaalisiin tekijöihin, kuten työsuhteiden

päättymiseen, uusiin työntekijöihin, yksittäisen henkilön ominaisuuksiin, tiimin vuorovaikutukseen ja substanssiosaamiseen. Suotuisassa palautekulttuurissa tiimiläiset tiedostivat toistensa erilaisuuden ja arvostivat sitä. Kehitystä heikentävä palautekulttuuri ilmeni esimerkiksi jännitteinä, työntekijöiden viarautena toisilleen ja vastavuoroisuuden puutteena. Tutkimus osoitti, että myös tunteiden hallinta ja muu ammatillinen osaaminen kehittyivät palautteenjakotaitojen myötä. Tutkimustulokset osoittivat, että konkreettisella tilanteissa tapahtuvalla palautteen annon harjoittelulla on merkitystä oppimisen kannalta. Harjoittelu vaatii työtiimissä yhteisten pelisääntöjen laatimista palautteen antamiseen ja paneutumista ammatillisten osaamisalueiden tarkasteluun. (Venninen 2009.)

Arja Jääskeläisen (2013, 77, 91) väitöskirjatutkimuksen tavoitteena oli edistää työhyvinvointia osallistavilla menetelmillä ja tuottaa tietoa kehittämisprosesseihin yhteydessä olevista tekijöistä. Toimintatutkimus toteutettiin viidessä sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä vuosina 2009–2011. Tutkimuksessa luotiin työhyvinvoinnin kehittämismalli, joka vahvistaa yhteishenkeä ja oppimista työyhteisössä dialogisuuden avulla. Tutkimuksessa käytettiin kehittämismenetelminä tulevaisuusdialogia ja muutospajamenetelmiä. Jokaisen tutkimuksessa mukana olleen työyhteisön kehittämisprosessi alkoi tulevaisuusdialogilla. Menetelmän mukaisesti jokainen osallistuja tai isossa työryhmässä pienryhmät pohtivat, minkälainen on hyvä toivottu tulevaisuus työhyvinvoinnin kannalta 1-2 vuoden kuluttua, mitkä konkreettiset teot johtivat siihen ja mistä sai tukea teoilleen sekä mitkä asiat tällä hetkellä työhyvinvoinnissa huolettivat ja mikä vähensi huolia ajan kuluessa kohti hyvää tulevaisuutta. Tulevaisuusdialogeilla saatiin laaja käsitys työyhteisön kokemista hyvinvoinnin tekijöistä. Työhyvinvoinnin muutosten seuranta mahdollistui perustuen osallistujien itsensä tuottamaan käsitykseen työhyvinvoinnista.

Tulevaisuusdialogissa hyvään tulevaisuuteen eläytyminen nostaa mielialaa ja auttaa löytämään luovia ratkaisuja. Osallistujien keskinäinen dialogi on tulevaisuusdialogissa olennaista. Osallistujat esittelevät itsenäisen pohdinnan jälkeen ajatuksensa muulle ryhmälle. Puhujaa ei saa keskeyttää, eikä kommentoida kesken puheen. Osallistujien esittämät näkökulmat kirjataan ylös kaikkien näkyville, esim. fläppitululle. (Jääskeläinen 2013, 53, 157.)

Jääskeläisen (2013, 91–93) tutkimuksessa tulevaisuusdialogien jälkeen työryhmissä laadittiin konkreettinen kehittämissuunnitelma tulevista tavoitteista, toimenpiteistä, työnjaosta ja vastuista. Sitä seurasi työyhteisöissä yhdestä kahdeksaan kehittämiskokousta, jotka olivat joko työyhteisön itsenäisiä kokouksia tai tutkija-kehittäjän ohjaamia. Kehittämiskokouksissa työstettiin tulevaisuusdialogissa valittuja kehittämiskohteita. Jokaisen työyhteisön kehittämisprosessi päättyi seurantapalaveriin, jossa pohdittiin mitä myönteistä ja kielteistä kehitystä prosessin myötä oli tapahtunut ja mitä olisi hyvä tehdä seuraavaksi. Kehittämisprosessit kestivät seitsemästä kuukaudesta 1,5 vuoteen. Kehittämisprosessi muotoutui jokaisessa työyhteisössä erilaiseksi työyhteisön omien tarpeiden pohjalta.

Tutkimus osoitti, että osallistuminen työn kehittämiseen vahvistaa työhön sitoutumista, parantaa työhyvinvointia ja työn laatua. Työhyvinvoinnin paraneminen näkyi mm. avoimen ja hyväksyvän työilmapiirin sekä yhteishengen vahvistumisena. Työntekijöiden väliset suhteet paranivat, mikä helpotti yhteistyötä. Muutokset heijastuivat yhteistyöhön ja ilmapiiriin myöhemmässäkin vaiheessa niin, että toimintakäytäntöjä kehitettiin dialogisemmiksi. Tutkimus osoitti, että yhteistyötaitoja, kuuntelemista ja avoimuutta voi oppia. Tutkimus osoitti myös, että yhteisellä keskustelulla voidaan vaikuttaa omaan työhön ja työtapoihin. Tärkein elementti tutkimukseen osallistujien mielestä oli kuulluksi tuleminen kokemus ja mahdollisuus kuulla muiden ajatuksia. Kehittämisprosessien myötä myös tunteista puhuminen ja oman toiminnan reflektointi kehittivät työyhteisöissä avoimemmiksi. Työyhteisöjen kehittämisen kriittisiksi kohdiksi tutkimuksessa ilmeni yhteisen ajan varaaminen kehittämislle, osallisuuden varmistaminen, innostava aloitus, kehittämiskohteen valinta, joustavuus prosessissa, säännöllinen seuranta, kehittämisen jatkuvuus ja esimiehen vastuu kehittämistoiminnan ylläpitämisestä työyhteisössä. (Jääskeläinen 2013, 142–147, 152, 154, 156.)

Tia Isokorven (2003, 5) väitöskirjatutkimuksen tarkoituksena oli kehittää työyhteisöjen tunneälytaitojen koulutuskokonaisuus, jonka tavoitteena on työyhteisön jäsenten työntekoon ja työyhteisöön liittyvien kokemusten ja tunteiden jakaminen. Tutkimuksessa oli tarkoituksena testata ja soveltaa Isokorven ja Viitasen (2001) aikaisemmin luomaa tunneälytaitojen TUTA-oppimismallia työyhteisössä. TUTA-ohjelma antaa välineitä omien tunteiden tunnistamiseen ja käyttämiseen. Sen tavoitteena on edesauttaa tunteiden käyttöä tunteiden hallinnassa ja hyödyntämisessä työyhteisössä. Toimintatutkimuksen muodossa toteutetun oppimisprosessin tavoitteena oli tukea osallistujien vahvan subjektiivisuuden tunteen ja toisaalta vahvan yhteisöllisyyden tunteen kehittymistä. Tavoitteena oli kehittää työyhteisön sosiaalisia taitoja ja tunneälytaitoja sekä osoittaa niiden merkitys omassa työssä ja työyhteisössä. Tavoitteena oli myös antaa välineitä sekä työssä että elämässä jaksamiseen ja menestymiseen. (Isokorpi 2003, 16, 118.)

Isokorpi (2003, 46–49, 60, 63–64) tarkoittaa tunneälyllä kykyä havaita ja hallita sekä omia että muiden tunteita ja ottaa tunteista oppia ajatteluun ja toimintaan. Tunneäly on sekä yksilön että ryhmän ominaisuus. Ryhmän tunneäly tarkoittaa sitä, että tunnetiloja tarkastellaan tarkoituksellisesti ja ymmärretään, millä tavoin ne vaikuttavat tiimin työhön. Ryhmän tunneäly lisää ryhmän suorituskkyä, joka perustuu ryhmän jäsenten keskinäiseen luottamukseen, tunteeeseen siitä, että he kuuluvat merkitykselliseen ryhmään ja uskoon siitä, että ryhmä pystyy hyvään suoritukseen ja työskentelemään tehokkaammin ryhmänä. Tunneälytaitojen oppiminen perustuu ihmisen henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen. Muutosta ohjataan itsetuntemuksen kehittymisen avulla. Muutos ilmenee ihmisen tunteissa, ajattelussa ja käyttäytymisessä. Oppiminen edellyttää vahvaa sitoutumista pitkään oppimisprosessiin, sillä tunneälytaitojen

oppimisessa joudutaan poisoppimaan vanhoja toiminta- ja reaktiotapoja. Ryhmässä opitaan tunnistamaan ja tiedostamaan tunteita reflektion kautta. Sen kautta pystytään muuttamaan suhtautumista esimerkiksi hankaliksi koettuihin tilanteisiin. Muuttunut suhtautuminen vaikuttaa itsetuntoon, lisää voimavaroja ja ilon tunnetta.

Tutkimus toteutettiin Hämeenlinnan opettajakorkeakoulun liikenneopettajakoulutuksen opettajille. Työryhmään kuului 11 henkeä. Tutkimukseen liittyvä koulutuskokonaisuus toteutettiin puolen vuoden ajanjaksolla vuosien 2000–2001 aikana. Koulutusta edelsi tunneälytesti, jolla kartoitettiin osallistujien tunneälytaitoja ja motivoitiin sitoutumaan koulutusprosessiin. Koulutuskokonaisuuden aihepiirit muodostettiin tunneälytestin tulosten perusteella sekä osallistujien odotusten ja toiveiden pohjalta. Varsinaiseen koulutukseen kuului 12 tapaamista. Koulutustapaamisissa käytettiin oppimisen tukena toiminnallisia menetelmiä, kuten mielikuvaharjoituksia, yksilö- ja parityöskentelyä sekä ryhmäkeskustelua. Koulutustapaamisiin sisältyi viisi kyselyä: alkukysely, väliarviointi, mitä on oppinut itsestä, mitä on oppinut aihepiiristä ja mitä on oppinut ryhmästä oppimisprosessin aikana. (Isokorpi 2003, 6, 103, 110, 122–124.)

Tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia oli, että oppimisprosessin myötä työyhteisön jäsenet olivat tiedostaneet ja ymmärtäneet yhteisöllisyyden ja tunneälytaitojen merkityksen, itsetuntemus oli lisääntynyt ja kollegoiden suvaitsevaisuuden ja erilaisuuden huomioon ottaminen oli lisääntynyt. Prosessin myötä osallistujat olivat havahtuneet tutkiskelemaan omaa itseä ja oppineet tuntemaan toisia paremmin. Prosessi oli lähentänyt itseä muihin ja parantanut luottamusta muihin. Noin puoli vuotta oppimisprosessin jälkeen toteutetussa jälkikyselyssä ilmeni, että prosessi oli lisännyt positiivista ilmapiiriä, edistänyt ryhmäytymistä ja toisten tuntemista. Erityisesti oppimisprosessi oli vaikuttanut asennetasolla eli tunneälytaitojen opetteleminen oli koettu tärkeäksi ja tarpeelliseksi. (Isokorpi 2003, 238–249.)

Heidi Arffmanin (2012) toimintatutkimuksen tavoitteena oli luoda yksityisessä hoivayrityksessä Ristilevossa työntekijöiden yhteinen määritelmä siitä, mitä työhyvinvointi tarkoittaa, mitä myönteisiä puolia työssä on työhyvinvoinnin kannalta ja millä keinoin työhyvinvointia voitaisiin edistää. Tarkoituksena oli myös käynnistää työhyvinvoinnin kehittäminen osaksi yrityksen säännöllistä ja jatkuvaa toimintaa. Tutkimuksessa käytettiin menetelminä aivoriittä, ryhmäkeskusteluja ja työkonferenssia. Tutkimuksen tuotoksena syntyi yrityksen yhteinen työhyvinvoinnin määritelmä, jonka mukaan työhyvinvointi on omasta hyvinvoinnista huolehtimista. Työhyvinvoinnin yhdeksi osaksi määriteltiin työpaikan ilmapiiri. Hyvällä työilmapiirillä tarkoitettiin avointa ja rentoa ilmapiiriä, rehellisyyttä ja että vaikeistakin asioista voi puhua. Työkavereiden tuella, läsnäololla ja empatialla oli tärkeä merkitys työilmapiirin kannalta. Hyvä tiedonkulku nähtiin yhtenä työhyvinvoinnin tekijänä. Työhyvinvoinnin edistämiskeinoina nähtiin mm. itsensä ja toisten arvostamisen. Arvostaminen piti sisällään ammattitaidon kunnioittamisen ilman mitätöintiä ja kateutta, osaamisen huomioimisen, myönteisen palautteen, erityisosaamisten näkemisen rikkautena

ja toisen huomioon ottamisen. Tutkimuksen tuloksista ilmeni myös, että yrityksen työntekijät kokivat, että omalla toiminnalla ja käytöksellä voi vaikuttaa työhyvinvointiin. Se tarkoitti rehellisyyttä, avoimuutta, luottamusta ja ystävällistä käytöstä sekä arvoihin, pelisääntöihin ja yhdessä sovittuihin asioihin sitoutumista.

Jaana Pasasen (2012, 38–41, 47, 59) toimintatutkimuksen tavoitteena oli selvittää Imatran Kylpylä Oy:n työyhteisön kehittämistarpeita työhyvinvoinnin näkökulmasta ja millä keinoin työhyvinvointia pyrittäisiin kehittämään. Tarkoituksena oli näiden pohjalta laatia yhdessä työyhteisön kanssa työhyvinvointisuunnitelma vuodelle 2012. Tutkimuksessa alkukartoituksena teetettiin henkilökunnalla ilmapiirikyselyt, joista luotiin lähtökohdat työhyvinvoinnin kehittämistarpeille ja keinoille. Imatran Kylpylä Oy:n henkilökuntaan kuului 102 työntekijää, joten varsinaisen työhyvinvointisuunnitelman laadintaan valittiin demokraattisesti 15 osallistujaa. Muilla oli mahdollisuus kommentoida asioita sähköpostin välityksellä. Työhyvinvointisuunnitelma laadittiin kolmen työkongressin aikana. Työkongressseissa kehittämialueita ja keinoja työstettiin pienryhmätyöskentelyllä. Työyhteisön työhyvinvoinnin tavoitteiksi muodostuivat toisen työn arvostaminen, tunteminen ja ymmärtäminen, työpisteiden turvallisuus ja ergonomia sekä henkilökunnan jaksamisen parantaminen yhteisöllisyyttä vahvistamalla.

Outi Väyrysen (2012) toteuttaman tutkimuksen tavoitteena oli edistää Kajaanin seudun sairaalan akuutti- ja kuntoutusosastojen työyhteisöjen työhyvinvointia. Tarkoituksena oli kehittää olemassa olevia toimivia työyhteisöjen toimintoja ja edistää työhyvinvointia työyhteisötaitojen avulla. Henkilöstön työyhteisötaitojen kehittämistarpeet kartoitettiin aluksi 6-3-5 menetelmällä. Varsinainen kehittämistyö toteutettiin samanaikaisesti kolmella eri syklillä, yksilö-, työyhteisö- ja esimiestasolla. Yksilö- ja esimiestasolla kehitettiin kehityskeskusteluja tukemaan työyhteisötaitoja ja työhyvinvoinnin johtamista. Työyhteisötasolla kehitettiin työyhteisöjen jäsenten vuorovaikutustaitoja sekä työyhteisöjen sisäistä tiedonkulkua ja pelisääntöjä. Vuorovaikutustaitoja pyrittiin kehittämään kahden toiminnallisen koulutuksen avulla, jotka ohjasi kaksi ulkopuolista vuorovaikutus- ja viestintäalan ammattilaista. Koulutusten jälkeen toteutettiin palautekysely. Koulutusten tarkoitus ei oikein avautunut kaikille osallistujille, minkä syyksi tutkija arvelee uutta oppimismenetelmää, joka saattoi hämmentää. Osalla osallistujista oli tapahtunut jossain määrin ajattelun ja ymmärryksen muutoksia vuorovaikutusasioiden suhteen koulutuksen seurauksena. Työyhteisöjen pelisääntöjä kehitettiin aluksi idealaatikon avulla, johon kaikki saivat kirjata ideoita pelisääntöiksi. Tämän jälkeen oli toteutettu yksi pelisääntöpalaveri, mutta kehittämistyö oli sen osalta vielä kesken. Työyhteisöjen sisäistä viestintää kehitettiin laatimalla tehtäväkuvaukset perehdytyksen tueksi.



## 4 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA KOHDEYHTEISÖ

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, kehittää ja arvioida oman työyhteisöni sisäistä vuorovaikutusta. Tutkimuksen päätavoitteena oli luoda työyhteisölle yhteinen näkemys siitä, mitä hyvä ja avoin vuorovaikutus tarkoittaa. Tutkimuksen alataavoitteena oli luoda työyhteisön yhteinen vuorovaikutuksen sopimus eli toimintamalli, miten meidän työyhteisö toimii. Toisena alataavoitteena oli havaita työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiskohtia ja toisaalta löytää ja vahvistaa työyhteisön vuorovaikutuksen vahvuuksia ja voimavaroja.

Tutkimuksen osatavoitteena oli työyhteisön palaverirakenteen kehittäminen. Tarkoituksena oli arvioida, onko työyhteisössä tarvetta viikoittaisten henkilökuntafoorumien lisäksi foorumeille, joissa keskitytään tarkastelemaan työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta sekä refleктоimaan omaa ja työyhteisön toimintaa.

Tutkimuksen kohteena oli erään merkittävän yksityisen sosiaali- ja terveystalveluiden tuottajan mielenterveys- ja päihdekuntoutujien asumispalveluyksikön työyhteisö. Työyhteisöön kuului kuusi vakituista työntekijää ja minä lähesmiehenä. Tutkimuksessa oli mukana osan aikaa myös yksi määräaikainen sijainen.

## 5 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

### 5.1 Toimintatutkimus kehittämisprosessina

Tutkimus oli luonteeltaan toimintatutkimus. Heikkisen (2010, 214) mukaan toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä vaan tutkimusstrateginen lähestymistapa, jossa välineenä käytetään erilaisia tutkimusmenetelmiä. Heikkisen ja Jyrkämän (1999, 25, 32–33) mukaan toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutoksia sosiaalisissa toiminnoissa, mutta samalla myös tutkia näitä muutoksia. Toimintatutkimus on yhteisöllinen ja reflektiivinen prosessi, jonka avulla pyritään löytämään uutta ymmärrystä yhteisön tapoihin ja tuomaan esille uutta tietoa, mutta samalla myös kehittämään yhteisön toimintatapoja oikeudenmukaisemmiksi. Toimintatutkimuksessa kaikki kohdeyhteisön jäsenet osallistuvat kehittämishankkeen toteuttamiseen ja asioiden yhteiseen käsittelyyn tavoitteena yhteisön uudistuminen (Kiviniemi 1999, 66).

Toimintatutkimus on käytännönläheinen, osallistava ja sosiaalinen prosessi. Se perustuu interventioon, jolla pyritään muuttamaan sosiaalisista todellisuutta ja saavuttamaan käytännön hyötyä. Toimintatutkimukselle on ominaista reflektiivisyys eli tutkimuksessa tarkastellaan ja pyritään ymmärtämään omaa toimintaa, kokemuksia, ajattelua, sosiaalisia rakenteita ja käytäntöjä. Toimintatutki-

muksessa pyritään valamaan uskoa ihmisten kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin, pyrkimyksenä on tutkimuskohteen voimaannuttaminen. (Heikkinen 2006, 20, 27–28.)

Kehittämisen prosessin lähestymistavaksi sopi hyvin toimintatutkimus, sillä tavoitteena oli tarkastella ja ymmärtää työyhteisön näkemystä siitä, mitä avoin vuorovaikutus tarkoittaa. Tavoitteena oli saavuttaa käytännön hyötyä työyhteisölle luomalla yhteinen näkemys ja sopimus työyhteisön avoimesta vuorovaikutuksesta ja samalla kehittää työyhteisön vuorovaikutuksen käytäntöjä. Tavoitteena oli myös kehittää työyhteisön yhteisöllistä ja reflektiivistä ajattelua sekä palaverirakenteen reflektiivisiä käytäntöjä. Toimintatutkimus sopii yhteen ratkaisukeskeisen lähestymistavan kanssa, joka oli yksi kehittämisen prosessin lähtökohdista. Tutkimuksen yksi alatavoitteista oli työyhteisön vuorovaikutuksen voimavarojen vahvistaminen. Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa pyritään löytämään ratkaisuja ja parantamaan toimintaa kuten myös toimintatutkimuksessa. Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa pyritään onnistumisten ja kannustuksen kautta tuomaan esiin voimavaroja ja kohottamaan itsetuntoa aivan kuten toimintatutkimuksessakin pyritään voimaannuttamaan kohdeyhteisöä.

Toimintatutkimusta kuvataan spiraalisena kehänä, jossa kehittävä toiminta etenee suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin sykleinä. Jokaista vaihetta toteutetaan sekä suhteistetaan toisiinsa systemaattisesti ja kriittisesti. Kehittämissykliä seuraa uusi sykli, jonka toteuttamiseen vaikuttaa edellisen syklin kokemukset. Toimintatutkimus on siis prosessi, joka on avoin ja altis muutoksille. Myös tutkimustehtävä, teorianmuodostus, aineistonkeruu ja analyysi lomittuvat toisiinsa ja muotoutuvat vähitellen. Näin tutkimuksessa hyödynnetään eri vaiheissa saatuja kokemuksia ja ollaan valmiita joustamaan ja muuttamaan tutkimuksen ja kehittämisen suuntaa. Spiraalinen kehä voi olla loputon, kun uudelle kehittämissyklille ja kehittämisen suunnalle on aina tilaus. Toimintatutkimus on kuitenkin ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprosessi. Toimintatutkimuksessa tutkitaan ja kehitetään yhteisön toimintaa ennalta sovittuna ajanjaksona. (Kiviniemi 1999, 67–70; Heikkinen 2006, 17, 35–36.) Vaikka toimintatutkimus on luonteeltaan avoin ja arvaamaton, kenttätyö pohjautuu teoreettisesti ja käytännön kannalta perusteltuun tutkimuskysymykseen. Suunnitteluvaiheessa tutkija täsmentää näkökulmaansa aikaisempien tutkimusten, teorioiden ja kirjallisuuden pohjalta. Tutkija hahmottelee tutkimustehtävän ja kysymykset tutkimuksen alussa, mutta ne saattavat muuttua ja täsmentyä prosessin myötä. (Huovinen & Rovio 2006, 96.)

Toimintatutkimuksessa on paljon yhtäläisyyksiä prosessikeskeisen organisaation kehittämismallin kanssa, joka oli yksi tutkimuksen kehittämisen prosessia ohjaava lähtökohta. Molemmat ovat yhteisöllisiä, reflektiivisiä ja käytännönläheisiä prosesseja, joissa tavoitteena on toiminnan kehittäminen ja muutos parempaan. Molemmissa prosessi on avoin ja ennalta arvaamaton, toiminnan kehittäjänä on yhteisö itse ja kehitys edellyttää vuorovaikutusta. Toimintatutkimuksen

syklisyys kohtaa Murron (1992, 37–42) elämällä oppimisen mallin kanssa. Molemmissa toimitaan, jonka jälkeen pysähdytään refleктоimaan mennyttä ja suunnataan toimintaa uudelleen reflektion tuloksena.

## 5.2 Toimintatutkijan rooli

Toimintatutkimuksessa tutkija voi olla yhteisön jäsen, joka kehittää omaa työtään tai ulkopuolinen henkilö, joka on etsinyt itselle tutkimuskohteen tai hänet on kutsuttu tutkimaan ja kehittämään toimintaa. Kun tutkija on yhteisön jäsen, käynnistyy tutkimus yleensä jostakin käytännön ongelmasta ja halusta kehittää omaa työtään tai yhteisöä. Tutkijalla on tällöin runsaasti käytännön kokemusta kohteesta, mutta haasteena voi olla tutkijan identiteetin omaksuminen. Tutkijalta edellytetään kiinnostusta havainnoida, analysoida ja ymmärtää muutosta. (Huovinen & Rovio 2006, 94–95.)

Molemmissa tapauksissa toimintatutkija on kentällä työskennellessään samanaikaisesti osallinen ja ulkopuolinen. Se vaatii tietoista tasapainottelua osallistumisen ja vetäytymisen välillä. Tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan aktiivisena vaikuttajana ja toimijana. Hän kannustaa ja rohkaisee yhteisöä ja elää yhteisön kanssa samat kokemukset ja vaiheet. Tutkijan on kuitenkin pystyttävä ottamaan välillä etäisyyttä pystyäkseen arvioimaan tilannetta kriittisesti sekä rajaamaan ja suuntaamaan tutkimusongelmaa. Toimintatutkija ei ole puolueeton eikä tuota objektiivista tietoa vaan hän on toimiva subjekti. Tutkija tulkitsee sosiaalista tilannetta omista lähtökohdistaan. Tutkija pyrkii ratkaisemaan tutkittavan ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa. Hän on ikään kuin yhteisön konsultti, joka tukee yhteisöä ammatillisessa oppimisprosessissa. Tutkija tuo omat mielipiteensä ja näkökulmansa osaksi yhteistä keskustelua sekä auttaa yhteisöä kehittämään oman toiminnan arvioinnin ja reflektion taitoja. Toimiva kenttätyö edellyttää luottamuksen rakentumista tutkijan ja tutkimukseen osallistuvan yhteisön välillä. Parhaimmillaan kenttävaihe on dialogista oppimista eli osallistujien tasavertaista keskustelua, ongelmanratkaisua ja tiedonmuodostusta. (Kiviniemi 1999, 64–66; Huovinen & Rovio 2006, 102.)

Olin toimintatutkimuksessa työyhteisön esimiehenä itse osa työryhmää ja siten myös kehittämistyön ja tutkimuksen kohde. Tutkijalle se oli hieman ristiriitainen tilanne. En voinut jättää itseäni liiaksi tutkijan rooliin, enkä ulkopuoliseksi. Oli muistettava, että olin osa työryhmää ja esimiehenä oma toimintani ja näkökulmani vaikuttivat vahvasti työyhteisön vuorovaikutukseen ja kehittämistyön onnistumiseen. Tutkimuksen viitekehukseen valitsemani yhteisöllinen, prosessi- ja ratkaisukeskeinen lähestymistapa vaikuttivat merkittävästi tutkimuksen suuntaan ja etenemiseen. Työryhmän jäsenenä ja esimiehenä minun oli pidettävä sama rooli kuin normaalistikin työyhteisössä ja toimittava tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, mutta myös tarpeen vaatiessa jämäkästi. Minun oli oltava läsnä ja osallistuttava yhteiseen keskusteluun. Minulla oli ohjat kehittämisprosessin läpiviemiseen. Toisaalta tutkijana minun oli pyrittävä säilyttämään tietty objektiivisuus, että pystyin havainnoimaan ryhmän toimintaa ja

keskittymään olennaiseen eli positiivisen, voimavaroihin ja tavoitteisiin keskittyvän prosessin eteenpäin viemiseen. En myöskään halunnut, että omat mielipiteeni vaikuttaisivat liiaksi avoimen vuorovaikutuksen näkemyksen muotoutumiseen, vaan annoin työryhmälle tilaa luoda näkemys heidän lähtökohdistaan. Autoin prosessin etenemistä ja laajensin näkemystä omilla näkökulmillani.

### 5.3 Aineistonkeruun menetelmät

Toimintatutkimuksessa on tyypillistä käyttää useita eri aineistonkeruun menetelmiä. Yksityiskohtaisia ratkaisuja ei voi välttämättä tehdä etukäteen, vaan ratkaisut tehdään tutkimuksen edetessä tarpeen mukaan. (Kiviniemi 1999, 74–75.) Tässä tutkimuksessa käytin aineistonkeruumenetelminä osallistuvaa havainnointia, ryhmäkeskustelujen videointia ja tutkimuspäiväkirjaa. Aineistona käytin myös ryhmäkeskusteluissa tuotettuja fläppejä siitä, mitä käsitelty aihe tarkoitti.

Osallistuvalla havainnoinnilla pyritään ymmärtämään ja analyttisesti kuvaamaan tutkimuskohdetta. Osallistuva havainnointi on subjektiivista toimintaa. Tutkijan ennakko-odotukset ja omat näkökulmat vaikuttavat valikoivasti siihen, mitä hän havainnoi. Merkityksellisiä seikkoja jää havaitsematta. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa myös itse havainnoitavaan ilmiöön havainnoinnin aikana. Hän liittyy havainnoitaviin aikaisemmat kokemuksensa heistä ihmisinä ja yhteisön jäseninä. Myös tutkijan mieliala ja vireystaso vaikuttavat havainnointiin. (Eskola & Suoranta 2000, 102.)

Osallistuvan havainnoinnin pohjalta kirjoitetaan muistiinpanot mahdollisimman pian tilanteen jälkeen tutkimuspäiväkirjaan. Osallistuvaa havainnointia voidaan tukea videoinnilla tai nauhoittamalla. Ne voidaan joko analysoida sellaisenaan tai käyttää muistin tukena. Tutkimuspäiväkirjaan kirjoitetaan muistiin mm. tapahtumat, tilanteen kulku ja eteneminen, tunnelmia, palautetta, yhteenvetoja, kysymyksiä, huomioita. Tutkimuspäiväkirjaa voi kirjoittaa myös muulloin kuin varsinaisten tutkimukseen liittyvien tilaisuuksien tai tapahtumien jälkeen. Siihen voi kirjata prosessin aikana mieleen tulevia kysymyksiä, ajatuksia ja suunnitelmia, jotka liittyvät prosessin etenemiseen. Sähköinen tutkimuspäiväkirja on aineiston analyysissä käytännöllinen. Tapahtumien kuvauksen ja omat ajatukset voidaan kirjata omiin tiedostoihin, jolloin niiden käsittely on jäsennellympää. Toimintatutkimuksen aineistona voi olla myös toiminnan aikana tuotettu muu kirjallinen materiaali, esim. pöytäkirjat, raportit tms. Ne ovat kuitenkin ns. loppuasiakirjoja, joista ei selviä itse prosessin eteneminen. (Huovinen & Rovio 2006, 104–108.)

Ensimmäisessä ryhmäkeskustelussa käytin aineistonkeruumenetelmänä pelkästään osallistuvaa havainnointia, jonka pohjalta kirjoitin tutkimuspäiväkirjaa. Huomasin kuitenkin tutkimuspäiväkirjaa kirjoittaessani, että havainnointi

jäi varsin suppeaksi. Oli vaikea muistaa keskustelun kulkua. Tärkeitä puheenvuoroja, kommentteja ja huomioita jäi havainnoimatta ja kirjaamatta ylös. Niinpä päätin videoida seuraavat ryhmäkeskustelut. Pyysin videointiin työyhteisön suostumuksen. Työyhteisölle se sopi eikä se aiheuttanut hämmennystä, sillä olimme aikaisemminkin videoineet henkilökuntafoorumeja niiden kehittämisenäkökulmasta. Videon katsoin mahdollisimman pian ryhmäkeskustelun jälkeen ja kirjasin samalla tutkimuspäiväkirjaan sen pohjalta keskustelun kulkua, puheenvuoroja, tunnelmia, omia havaintojani ja ajatuksiani sekä suunnitelmia siitä, mitä seuraavalla kerralla tehtäisiin ja mitä pitäisi huomioida. Videoiden sanatarkka litterointi ei ollut tarpeen, sillä videot toimivat lähinnä muistin tukena. En myöskään juurikaan havainnoinut videosta muuta työyhteisön toimintaa, kehon kieltä ja sanatonta viestintää, sillä videoissa ei näkynyt kaikki työyhteisön jäsenet kunnolla. Käytin videointia lähinnä puheen nauhoittamiseen. Jokaisessa ryhmäkeskustelussa tuotimme myös fläppejä, joihin kirjasimme ylös työyhteisön jäsenten kommentteja ja jäsenystä siitä, mitä käsiteltävä asia tarkoitti ja piti sisällään. Kirjasin fläpeille kerätyt aiheet tutkimuspäiväkirjaan luettelomuotoisena.

#### 5.4 Tutkimusaineiston analysointi

Mikäli toimintatutkimuksessa on kyse tiettyjen toimintakäytäntöjen taustalla olevien näkemysten käsitteellistämisestä, tutkimuksessa painottuu aineistolähtöisyys eli induktiivisuus. Toimintatutkimuksella pyritään silloin tekemään näkyväksi ja tietoiseksi toimintaa käytännössä ohjaavat näkökulmat ja mahdollistamaan toimintakäytäntöjen kehittäminen. Tutkijan omat teoreettiset näkökulmat ja tutkimuksen viitekehys suuntaavat tutkimuksen kulkua, mutta niitä ei ole tarkoitus testata tutkimuksessa empiirisesti. Aineistolähtöisessä etenemisessä tutkittava ilmiö käsitteellistetään vähitellen suhteuttamalla kentältä nousevia näkökulmia tutkijan omiin näkökulmiin. (Kiviniemi 1999, 71–72.) Toimintatutkimuksessa aineiston kuvaileminen, luokittelu, analyysi ja tulkinta etenevät lomittain. Tutkija rakentaa kuvaa osallistujista, tapahtumista, etsii säännönmukaisuuksia ja tekee tulkintoja. (Huovinen & Rovio 2006, 107–108.)

Aineistolähtöisessä analysoinnissa toimintatutkimuksessa tuotettu tutkimuspäiväkirja ja muu kirjallinen materiaali luokitellaan ja jäsennetään systemaattisesti eri teema-alueisiin. Aineiston analyysiä kannattaa tehdä jo kenttävaiheen kuluessa, mikä auttaa suuntaamaan kehittämisprosessia ryhmän tarpeiden mukaisesti. Varsinainen analyysi voidaan tehdä kuitenkin vasta, kun koko aineisto on kasassa. Analyysissä on tavoitteena löytää keskeiset teemat ja käsitteet sekä mitä kustakin teemasta tai käsitteestä on sanottu. Useiden eri analysointivaiheiden kautta on tarkoitus muodostaa keskeiset ydinkategoriat, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä tai toimintaa ja joiden varaan tulosten analysointi voidaan rakentaa. Synteettisessä vaiheessa on keskeistä löytää temaattinen kokonaisrakenne, joka kantaa koko aineiston. Analyysin tulos on tutkijan henkilökohtainen konstruktio tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija siis tulkitsee aineistoa omista

lähtökohdistaan. Tutkijan tulkinta on yksipuolinen ja vajavainen käsitys ilmiöstä. Jokaisen tutkijan tulkinta saattaisi olla erilainen samasta aineistosta. Tutkijalla on kuitenkin oikeus ja velvollisuus tehdä omat tulkintansa tutkimuskohteesta. Raportoinnin tulisi tarkastella teemoja mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yhteisöllisyyden näkökulmasta tulkinnan ja raportoinnin tulisi olla sellaisessa muodossa, jonka myös muut tutkimukseen osallistuneet voisivat allekirjoittaa. (Kiviniemi 1999, 76–79.)

Tein aineiston analyysiä kehittämisprosessin aikana lukemalla edellisistä kerroista kirjoittamaani tutkimuspäiväkirjaa aina ennen seuraavaa ryhmäkeskustelua. Kiinnitin huomiota siihen, mitkä asiat olivat jääneet kesken, mitä asioita olisi hyvä käsitellä syvällisemmin ja minkälaisia tarpeita työryhmästä nousi esiin kehittämisprosessin suuntaamiselle. Osa aineiston analyysiä oli ennen viidettä ryhmäkeskustelua tekemäni työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen määritelmä ryhmäkeskusteluissa tuotettujen fläppien ja tutkimuspäiväkirjan pohjalta (Liite 1). Varsinaisen analyysin tein kehittämisprosessin päätyttyä. Aloitin erittelemällä tutkimuspäiväkirjasta puhtaasti ryhmäkeskustelujen kulkua ja tapahtumia kuvaavat tekstit. Havainnoin jäljelle jääneestä tekstistä merkittäviä asioita ja perusteluja niille suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin. Kävin läpi, mitä keskusteluissa oli puhuttu kustakin avoimen vuorovaikutuksen määritelmän aihepiiristä ja mitkä asiat niistä nousivat merkityksellisiksi ja yhdistäviksi tekijöiksi. Keräsin työryhmän omat arviot ja näkemykset sekä kommentit, jotka liittyivät työyhteisön vuorovaikutuksen vahvuuksiin tai kehittämiskohteisiin. Yhdistin niistä asiat, jotka tulivat vahvimmin esiin ja vertasin niitä tekemiini havaintoihin työryhmän konkreettisesta toiminnasta. Näin muodostin tuloksen työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Seuraavaksi etsin aineistosta havainnot, kommentit ja arviot palaverirakenteen kehittämistarpeista ja tein niistä johtopäätöksen. Lopuksi tarkastelin aineistoa tutkimuksen arvioinnin näkökulmasta.

## 6 KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS

### 6.1 Kehittämisprosessin eteneminen

Toimintatutkimuksen varsinainen kentällä tapahtunut kehittämisprosessi ajoittui tammi-heinäkuulle 2013. Prosessi koostui kuudesta työryhmän ryhmäkeskustelusta, joiden aikana pyrimme saavuttamaan tutkimuksen tavoitteet. Ryhmäkeskustelut toteutimme noin kuukauden välein ja ne kestivät noin 1,5 tuntia kerrallaan. Alun perin prosessin piti kestää tammikuusta kesäkuulle 2013, mutta toukokuulle sovittu ryhmäkeskusteluaika jouduttiin perumaan ja siirtämään käytännön aikatauluongelmista johtuen kesäkuulle. Siten viimeinen kerta siirtyi heinäkuun alkuun. Ryhmäkeskusteluista kahdessa oli koko työryhmä paikalla, muista puuttui yksi tai kaksi työryhmän jäsentä kerrallaan. Kahdessa viimeisessä ryhmäkeskustelussa oli mukana uusi määräaikainen kesälomasijainen. Käytin ryhmäkeskustelujen tukena Tuplatiimi-, pari- ja yksilötyöskentelyn

menetelmiä työryhmän jäsenten osallistamiseksi, keskustelun virittämiseksi ja sen varmistamiseksi, että kaikkien mielipiteet ja näkemykset tulisivat kuuluville. Yhdessä keskustelussa toteutin myös toiminnallisen harjoituksen positiivisen palautteen antamisesta.

Valmistauduin ryhmäkeskusteluihin etukäteen hahmottelemalla tutkimuksen viitekehystä yhteisöllisestä ja ratkaisu- ja prosessikeskeisistä näkökulmista. Perehdyin työilmapiiriä, avointa vuorovaikutusta ja työyhteisön pelisääntöjen luomista käsittelevään kirjallisuuteen ja aikaisempiin toimintatutkimuksiin. Ratkaisukeskeisestä näkökulmasta keräsin valmiiksi Furmanin ja Aholan (2012) Reteaming- ja Tuplatähti-menetelmän pohjalta teemoja ja kysymyksiä, joita ryhmäkeskusteluissa voitaisiin käsitellä.

Teemojen oli tarkoitus auttaa löytämään työyhteisön voimavaroja ja suuntaamaan tavoitteisiin. Teemojen ja kysymysten ei ollut kuitenkaan tarkoitus ennalta ohjata prosessin etenemistä vaan ne oli tarkoitettu keskustelun virittämiseksi ja jonkinlaiseksi aloitusraamiksi. Olin valmistautunut ja avoin sille, että teemat todennäköisesti muuttuisivat ja kehittyisivät prosessin myötä. Pää-tavoitteena ryhmäkeskusteluille oli kuitenkin puolen vuoden jaksolla luoda työyhteisön yhteinen näkemys siitä, mitä avoin vuorovaikutus tarkoittaa.

Ennalta suunnitellut teemat ryhmäkeskusteluihin:

- Minkälaista on hyvä ja avoin vuorovaikutus työyhteisössä? Mitkä asiat koetaan tärkeinä? Mikä on ihanne-/tavoitetila?
- Mitä avoin vuorovaikutus tarkoittaa käytännössä? Miten se näkyy konkreettisesti toiminnassa?
- Mikä meillä vuorovaikutuksessa toimii, mitkä ovat vahvuudet/voimavarat? Miten niitä voitaisiin vahvistaa? Missä meillä on työyhteisönä kehitettävää?
- Miten vuorovaikutus tukee perustehtävän toteutumista? Mitä konkreettisia toimenpiteitä jokainen aikoo tehdä avoimen vuorovaikutuksen toteuttamiseksi?
- Miten vuorovaikutuksessa on edistytty? Minkälaisia vaiheita on ollut ja voi vielä tulla? Mikä on ollut vaikeaa? Mikä on ollut helppoa?
- Miten olemme työyhteisönä kehittyneet vuorovaikutuksessa prosessin aikana?

Prosessikeskeisestä näkökulmasta jokaisen ryhmäkeskustelun lopussa toteutin keskustelun arvioinnin Murrin (1992, 109) esittämää kokouksen arvioinnin kysymysrunkoa mukaillen:

- Minkälainen oli keskustelun ilmapiiri?
- Miten yhteistyö toteutui?
- Miltä keskustelu tuntui?
- Käsiteltiin oikeita asioita? Jos ei, niin miksi ei?

- Päätettiinkö jotain? Mitä?
- Tuliko jokainen kuulluksi? Jos ei, niin miksi ei?
- Oliko keskustelu tarpeellinen? Jos ei, niin miksi ei?

Arvioinnin tarkoituksena oli auttaa minua tutkijana suuntaamaan kehittämisprosessia yhteisön tarpeiden ja kokemusten mukaisesti sekä osoittaa kehittämiskohtia omassa toiminnassani. Tarkoituksena oli myös auttaa työryhmää refleктоimaan omaan toimintaansa ja oppimaan yhteisöllisiä ja reflektiivisiä toimintatapoja. Arvioinnissa oli mahdollista antaa palautetta puolin ja toisin. Tarkoituksena oli myös tuottaa aineistoa toimintatutkimuksen arviointiin. Viimeiseen kehittämisprosessin ryhmäkeskusteluun varattiin aikaa koko kehittämisprosessin arvioinnille. Kahdelta työryhmän jäseneltä pyysin arvioinnin kirjallisesti prosessin päätyttyä, sillä he eivät päässet osallistumaan viimeiseen ryhmäkeskusteluun.

Luin tutkimuspäiväkirjaa aina ennen seuraavaa ryhmäkeskustelua ja tein sen pohjalta suunnitelman, mistä aiheesta puhuttaisiin ja mihin suuntaan kehittämisprosessia vietäisiin. Ryhmäkeskustelujen teemat ja niissä käsitellyt aiheet muuttuivat jonkin verran alkuperäisestä suunnitelmasta (Taulukko 1). Kirjasin ennen jokaista ryhmäkeskustelua itselleni ylös aiheet ja kysymykset, joita käsitellisimme. Etsin tarvittaessa sopivia toiminnallisia harjoituksia tai koulutusmateriaaleja, jos prosessissa oli tullut esiin tarve kyseiselle toiminnalle. Hyödynsin Furmanin ja Aholan (2012) Tuplatähti-menetelmää ja poimin siitä toimivan tuntuksia kysymyksiä keskustelun virittämiseksi.

Jokaisen kerran alussa kertasin edellisen kerran fläppejä apuna käyttäen, mistä olimme edellisellä kerralla puhuneet. Tämä oli tärkeää, että työryhmä sai palautettua mieleen, mistä viimeksi oli puhuttu ja miten prosessi oli edennyt. Samalla myös edelliseltä kerralta poissaolleet saivat lyhyen perehdytyksen edellisen kerran aiheisiin. Poissaolleilla oli mahdollisuus lisätä omia ajatuksiaan ja mielipiteitään edellisen kerran aiheisiin tai esittää tarkentavia kysymyksiä asian ymmärtämiseksi. Edellisten aiheiden kertauksen tarkoituksena oli myös auttaa työryhmää orientoitumaan aikaan ja paikkaan sekä virittäytymään ryhmäkeskusteluun.

Seuraavassa luvussa kuvaan ryhmäkeskustelujen kulkua. Keskusteluissa käsiteltyjen avoimen vuorovaikutuksen aihepiirien avaukset löytyvät työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen määritelmästä (Liite1). Määritelmä on koonti ryhmäkeskusteluissa käsitellyistä avoimen vuorovaikutuksen aihepiireistä.



Taulukko 1. Kehittämisprosessin eteneminen, käsitellyt aiheet ja käytetyt menetelmät

<b>Pvm:</b>	<b>Käsitellyt aiheet:</b>	<b>Menetelmät:</b>
<b>29.1.2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkimuksen tavoitteet ja metodit</li> <li>• Mitä hyvä ja avoin vuorovaikutus tarkoittaa?</li> <li>• Arvostaminen, huumori, luottamus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryhmäkeskustelu</li> <li>• Tuplatiimi-menetelmä</li> </ul>
<b>20.2.2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannustaminen, rehellisyys, keskusteleva/hyvät keskustelutaidot, tiimityö</li> <li>• Tabut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryhmäkeskustelu</li> </ul>
<b>12.3.2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hankalien asioiden puheeksi ottaminen</li> <li>• Loukkaantuminen</li> <li>• Vaikeat vuorovaikutustilanteet</li> <li>• Palautteen antaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryhmäkeskustelu</li> <li>• Parityöskentely</li> <li>• Positiivisen palautteen kierros</li> </ul>
<b>23.4.2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onnistumisen ilo</li> <li>• Välittäminen</li> <li>• Palautteen antaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryhmäkeskustelu</li> </ul>
<b>10.6.2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoimen vuorovaikutuksen määritelmä</li> <li>• Työyhteisön vahvuudet ja kehittämiskohteet vuorovaikutuksen suhteen</li> <li>• Perustehtävä ja avoin vuorovaikutus</li> <li>• Henkilökohtaiset kehittämistavoitteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryhmäkeskustelu</li> <li>• Yksilötyöskentely koonnin pohjalta</li> </ul>
<b>3.7.2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksi- ja kaksikehäinen oppiminen</li> <li>• Kehittämisprosessin arviointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutusmateriaali</li> <li>• Ryhmäkeskustelu</li> </ul>

## 6.2 Ryhmäkeskustelujen kuvaus

### 6.2.1 Ensimmäinen ryhmäkeskustelu

Ensimmäisessä ryhmäkeskustelussa oli koko työryhmä paikalla. Kerroin aluksi tutkimukseni tavoitteet ja menetelmät. Olin kertonut tutkimuksesta jo aikaisemmin yhdessä henkilökuntafoorumissa, mutta koin tarpeelliseksi kertoa siitä uudestaan, koska kaikki eivät olleet silloin paikalla. Esittelin ryhmäkeskustelujen tavoitteet ja etenemissuunnitelman. Olin kirjannut tavoitteet valmiiksi fläp-pitaululle puheeni tueksi.

Seuraavaksi aloitimme varsinaisen ensimmäisen kerran aiheen käsittelyn. Käytin apuna sovellusta Tuplatiimi-menetelmästä. Slänen ja Mantere (2000, 13–

17) esittelemä Tuplatiimi on Innotiimi Oy:n kehittänyt ja rekisteröimä tavaramerkki. Tuplatiimi-menetelmä on alun perin kehitetty ongelmanratkaisumenetelmäksi, mutta sitä voi soveltaa useissa eri tarkoituksissa. Se soveltuu parhaiten erilaisten ryhmien tai yhteisöjen palaverien tehostamiseen sekä ryhmä- ja kokoustavaksi. Tuplatiimi-menetelmässä kaikki ryhmäläiset ovat aktiivisesti mukana määrittelemässä käsiteltävää asiaa. Sen avulla osallistujien näkemykset kootaan yhteiseksi jäsentyneeksi näkemykseksi. Työtapa innostaa ja luo hyvää henkeä sekä sitouttaa lopputulokseen. Työtavasta käytetään myös nimitystä OPERA, joka tulee työvaiheiden alkukirjaimista. Työvaiheet ovat: omien ehdotusten miettiminen käsiteltävästä ehdotuksesta tai kysymyksestä, parin kanssa ehdotusten läpikäynti, esittely muille osallistujille, ristiinarviointi ja kaikista ehdotuksista tärkeimpien valinta, aiheiden ryhmittely.

Aloitin jakamalla kaikille kynät ja nipun muistilappuja. Jokainen kirjasi ensin yksin noin viiden minuutin ajan muistilapuille asioita, joita tuli mieleen kysymyksistä:

- Minkälaista on hyvä ja avoin vuorovaikutus?
- Mitä se tarkoittaa?
- Miten se näkyy?
- Tärkeitä asioita?
- Ihanne- ja tavoitetilä?

Kysymykset olin kirjannut valmiiksi fläppitaululle muistin tueksi. Seuraavaksi osallistujat muodostivat parit lähimpänä istuvien kesken. Ryhmästä tuli kolme paria. Parit tutustuivat toistensa aiheisiin ja yhdistivät samaa tarkoittavat aiheet yhdelle lapulle. Parit saivat vielä miettiä lisää aiheita kysymyksiin, mutta niitä ei enempää muodostunut. Parit veivät ehdotuksensa fläppitaululle kukin vuorollaan ja samalla selvensivät aihetta koko ryhmälle, jos oli tarpeen. Pyysin pareja ryhmittelemään laput valmiiksi aihepiireittäin. Ristiinarviointi ja tärkeimpien aiheiden valinta jätettiin väliin Tuplatiimi-menetelmästä, sillä mielestäni kaikki ajatukset olivat tärkeitä ja olennaisia yhteisen näkemyksen muodostamisen kannalta. Lappuja tuli yhteensä 30 kappaletta. Aihepiirejä oli tässä vaiheessa 22 kpl, joten ryhmittelin lappuja itse vielä tiiviimpiin aihepiireihin. Lappuista muodostui kahdeksan aihepiiriä: arvostaminen, huumori, luottamus, kannustaminen, rehellisyys, keskustelemaa, tiimityö ja palaute (Liite2).

Kerroin, että seuraavaksi oli tarkoitus käsitellä jokaista aihepiiriä tarkemmin ja kerätä keskustellen fläpeille, mitä kyseinen aihepiiri tarkoittaa käytännössä. Kaikki muistilappujen näkökulmat tulitaisiin käsittelemään aihepiirien sisällä. Jatkaisimme aihepiirien käsittelyä seuraavilla kerroilla. Aloitimme syvemmän tarkastelun aihepiiristä arvostaminen. Pyysin ryhmäläisiä vapaasti heittelemään vastauksia, mitä asia tarkoittaa, miten se näkyy käytännössä ja miten se ymmärretään. Kirjasin vastaukset ylös fläppitaululle ranskalaisilla viivoilla. Vastauksia tuli sujuvasti ja aiheesta syntyi keskustelua vaivattomasti. Tässä yhtey-

dessä tuli esiin palautteen antaminen, joten käsittelimme aihetta jo tässä vaiheessa, vaikka se oli myös omana aihepiirinään. Toisena käsittelimme aihepiiriä huumori ja kolmantena aihepiiriä luottamus. Jokaisesta aihepiiristä saimme kirjattua fläpillisen erittelyjä, että mitä se tarkoittaa käytännössä. Luottamusta käsitellessä huomasimme, että siihen tuli paljon samoja asioita kuin arvostaminen aihepiiriin.

Työryhmä arvioi ryhmäkeskustelua kysymysrunkoni pohjalta. Työryhmä arvioi, että keskustelun ilmapiiri oli rento, keskusteleva ja hyvä. He totesivat, että on terveellistä miettiä välillä tällaisia asioita, vaikka olikin hieman raskasta ”kaivella itseään”. Aiheen yhteinen käsittely koettiin tärkeäksi, koska työryhmä saattaa olettaa asioita ja samalla oppii työyhteisöstä. Keskustelu ja pohdinta eivät tuntuneet ahdistavalta, eikä ollut ”pakkopullaa”. Työryhmä arvioi itse, että heillä oli yllättävän positiivinen suhtautuminen keskusteluja kohtaan. Kokouksen ilmanvaihto todettiin huonoksi. Annoin työryhmälle palautetta, että minusta oli oikein hyvää ja runsasta keskustelua, asioita nousi paljon esiin ja että suhtautuminen aiheeseen oli työryhmällä positiivinen.

Lopuksi mietimme vielä ryhmäkeskusteluprosessille sopivaa nimeä. Olin alun perin nimennyt keskustelun työryhmän kalenteriin extra-foorumiksi. Yksi työryhmästä totesi, että keskustelu ei ollut ollenkaan palaverin tyylinen, vaan ennemminkin aivoriihen tyyppinen ideointihetki. Ehdotin ryhmäkeskusteluiden nimeksi Aivohiiri-prosessia. Muita ehdotuksia ei tullut, joten se valittiin nimeksi.

## 6.2.2 Toinen ryhmäkeskustelu

Ensimmäisen ryhmäkeskustelun arvioinnin pohjalta päätin, että jatkamme aihepiirien läpikäymistä samalla tavalla toisella kerralla. Valitsin käsiteltäviksi aihepiireiksi kannustamisen, rehellisyyden, keskustelevaa ja tiimityön. Tutkimuspäiväkirjaa lukiessani havaitsin, että palautteen antamista ja vastaanottamista oli käsitelty aika suppeasti, joten siihen voisimme palata jollain seuraavista ryhmäkeskusteluista. Edellisen kerran arvioinnissa mainittiin kokouksen huonosta ilmanvaihdosta, mutta valitettavasti parempaa tilaa ei ollut vaihtoehtona. Kirjasin itselleni ylös apukysymyksiä Furmanin ja Aholan (2012) Tuplatahti-kirjan pohjalta aiheista kannustaminen ja hankalien asioiden käsittely.

Toisesta ryhmäkeskustelusta puuttui kaksi työryhmän jäsentä paikalta. Edellisen kerran aihepiirien kertauksen jälkeen käsittelimme ensimmäisenä aihepiiriä kannustaminen. Työryhmällä oli pieniä vaikeuksia saada keskustelu kulkemaan. Otin itse aktiivisempaa roolia ja kerroin omia mielipiteitäni aiheesta, niin pian sain työryhmänkin mukaan keskustelemaan. Kirjasin fläppitaululle työryhmän jäsenten kommentteja ja näkemyksiä aihepiirin sisällöstä. Huomasimme yhtymäkohtia edellisillä kerroilla läpikäytyihin luottamukseen ja palautteen antamiseen. Kannustaminen osoittaa luottamusta toisen osaamiseen ja kykyyn selviytyä. Kannustamiseen kuuluu positiivisen palautteen antaminen.

Toisena käsitelimme aihepiiriä rehellistä. Jälleen huomasimme yhtymäkohtia luottamukseen. Rehellisyys vaatii luottamusta työkavereita kohtaan. Kolmantena käsitelimme aihepiiriä keskustelevaa. Keskustelussa tuli esiin yksi- ja kaksikehäinen oppiminen. Käsite oli suurimmalle osalle työyhteisöstä outo. Kerroin lyhyesti yhden työryhmän jäsenen tukemana, mitä yksi- ja kaksikehäisyys tarkoittavat. Sovimme, että palaan aiheeseen seuraavilla kerroilla ja tuon mukanaani koulutusmateriaalia aiheesta.

Yhdessä aihepiirin muistilapuissa luki, että ”Ei tabuja”. Tästä aiheesta saimme aikaan pitkän keskustelun. Kysyin, että onko työyhteisössä tabuja eli vaiettuja asioita. Esiin tuli asioita, joita on hankala puhua asukkaiden kanssa, kuten seksuaalisuus ja uskonnolliset asiat, mutta yhtään työyhteisön sisäistä asiaa ei tullut esiin. Kerroin oman näkemykseni, että henkilökunnan huono käytös asiakkaita tai työkaveria kohtaan on vaiettu asia eli niitä tilanteita työyhteisössä ei mielestäni oteta puheeksi. Työryhmän jäsenet olivat samaa mieltä kanssani. Pohdimme, mistä se johtuu, ettei asiaa oteta puheeksi. Suurimmaksi syyksi nousi esiin pelko työkaverin loukkaantumisesta, kukaan ei haluaisi loukata toista. Taustalla todettiin vaikuttavan myös työryhmän historian, jolloin vaikeiden asioiden puheeksi ottamisesta saattoi joku loukkaantua niin, että heittäytyi puhumattomaksi useiksi kuukausiksi tai jäi sairauslomalle.

Seuraavaksi käsitelimme aihepiiriä tiimityö. Keskustelussa tuli esiin, että asukasasioiden käsittelylle ei työyhteisössä tunnu olevan tarpeeksi aikaa. Henkilökuntafoorumeissa niitä asioita kyllä käsitellään, mutta enemmänkin aikaa aiheelle tarvittaisiin. Mietimme vaihtoehtoja asian ratkaisemiseksi. Eniten kannatusta sai yhden työyhteisön jäsenen ehdotus, että pitäisimme kerran kuukaudessa erillisen foorumin, jossa keskityttäisiin pelkästään asukasasioiden käsittelyyn. Sovimme, että sellainen järjestetään mahdollisimman pian. Myös asukas yhteisön säännöt ja vastuuryhmä nousivat puheenaiheiksi. Ehdotin, että puhuisimme niistä aiheista jossain toisessa foorumissa, sillä tämä oli tarkoitettu työyhteisön sisäisten asioiden käsittelyyn.

Lopuksi työryhmä arvioi tätä ryhmäkeskustelua. Työryhmä totesi, että ei ollut ollenkaan turha istunto. Keskustelu laittoi miettimään. Ilmapiiiri oli rento ja hyvä. Asia rönkyi jonkin verran epäolennaisuuksiin tämän keskustelun kannalta. Jonkin verran puhuttiin päällekkäin, eikä jaksettu kuunnella toisen näkemystä loppuun asti. Ryhmäkeskustelut ovat oman työn kehittämistä ja ohjausta.

### 6.2.3 Kolmas ryhmäkeskustelu

Edellisen kerran tutkimuspäiväkirjaa lukiessani havaitsin, että olisi hyvä keskustella vielä lisää hankalien asioiden puheeksi ottamisesta ja loukkaantumisesta. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen käsittely oli jäänyt hieman suppeaksi ensimmäisellä kerralla, joten valitsin sen kolmanneksi aiheeksi tähän keskusteluun. Kirjasin itselleni apukysymyksiä keskustelun virittämiseksi Furmanin ja Aholan (2012) Tuplatähti-kirjan pohjalta kyseisistä aiheista.

Työyhteisössä oli ollut lähiviikkoina jaksamisongelmia ja alavireisyyttä, joten ajattelin, että jotakin positiivista virettä ja kannustusta olisi hyvä saada vaikeiden asioiden käsittelyn jälkeen aikaan. Suunnittelin, että pidämme keskustelun lopuksi Furmanin ym. (2004, 15) myönteisen ensivaikutelman harjoituksen. Harjoituksessa jokainen sanoo vuorollaan kustakin muusta ryhmän jäsenestä jonkin myönteisen ominaisuuden tai piirteen, jota hänessä arvostaa. Palautteen vastaanottajan ei tarvitse kommentoida millään tavalla sitä, mitä hänestä sanotaan. Palautteen vastaanottajan on hyvä kiittää tai sanoa esimerkiksi ”hauska kuulla”. Harjoitus on yksinkertainen ja auttaa ihmisiä huomaamaan, miten vähäinenkin positiivinen palaute edistää hyvän hengen syntymistä ja luo myönteistä virettä.

Tällä kertaa työryhmästä olivat kaikki paikalla. Edellisen kerran aiheiden kertauksen jälkeen pyysin valitsemaan parit vapaasti. Työyhteisö päättyi omatoimisesti valitsemaan eri parit kuin ensimmäisellä kerralla. Pyysin pareja keskustelemaan fläppitaululle valmiiksi kirjaamistani kysymyksistä ja kirjaamaan itsellensä ylös, mistä puhuivat. Kysymykset olivat:

- Minkälaisista asioista työryhmässä on hankala puhua/ottaa puheeksi?
- Minkälaiset tilanteet ovat hankalia työryhmässä vuorovaikutuksen kannalta?
- Miksi niistä on niin vaikea puhua?

Parit keskustelivat noin 10 minuutin ajan ja pyysin pareja sitten vuorotellen vastaamaan kysymyksiin yksi kysymys kerrallaan. Ensimmäiseen kysymykseen tuli vastaukseksi sama, mistä olimme edellisellä kerralla puhuneet eli sellaiset tilanteet, jossa työkaveri käyttäytyy asukasta kohtaan huonosti, esimerkiksi korottaa ääntään, selkeästi alistaa tai käyttää valtaansa. Rakentavan palautteen antaminen työkaverille ja oman loukkaantumisen kertominen sille, jolle oli loukkaantunut, koettiin hankaliksi asioiksi. Hankalaksi asiaksi koettiin myös omaohjaajan vallasta puhuminen eli jos joku omaohjaaja päättää yksin, miten asukkaan kanssa toimitaan, vaikka muulla työryhmällä voisi olla asiaan toisenlainen ratkaisu. Myös omasta väsymyksestä ja jaksamattomuudesta on vaikea puhua. Keskustelimme pitkään tunteiden näyttämisestä työpaikalla ja mielipiteet erosivat jonkin verran. Osa koki sen heikkouden merkinä, jos näyttää tunteensa ja esimerkiksi itkee työyhteisössä. Osan mielestä se taas kuuluu avoimuuteen ja ihmisyyteen, että tunteet näytetään.

Toiseen kysymykseen vastattiin, että työryhmän vuorovaikutuksen kannalta hankalia tilanteita ovat rakentavan palautteen antotilanteet. Palautteen antaminen foorumissa koko yhteisön kuullen tuntuu ikävältä. Siinä tulee tunne, että koko ryhmä on yhtä vastaan. Myös sellaiset tilanteet ovat hankalia, kun ottaa jonkin asian puheeksi ja tietää, että toinen loukkaantuu.

Kolmanteen kysymykseen vastattiin, että hankalista asioista on vaikea puhua siksi, kun ei haluaisi pahoittaa kenenkään mieltä tai lisätä toisen työtaakkaa.

Tulee pelko siitä, että toinen loukkaantuu ja ottaa henkilökohtaisesti. Palautteen antaja voi pelätä myös sitä, että tulee itse loukatuksi tai että hän on tulkinnut tilanteen aivan väärin.

Seuraavaksi pyysin miettimään koko ryhmässä, että miten niitä hankalia asioita olisi sitten helpompi ottaa puheeksi tai miten niitä pitäisi ottaa puheeksi. Pyysin myös miettimään minkälainen työyhteisön ilmapiirin pitäisi olla, että hankalia asioita voisi ottaa puheeksi. Työryhmästä todettiin, että ilmapiirissä ei sinänsä ole mitään vikaa ja palautetta on jo alettukin antamaan rohkeammin. Palautteen antaminen vaatii luottamusta, joten sitä pitäisi kartuttaa. Palautteen antaminen on myös persoona kysymys, sillä toisille on helpompi antaa palautetta kuin toisille. Kysymys on myös palautteen antajan luonteesta ja omasta itsestä, ei niinkään työpaikan ilmapiiristä. Palautteen antaminen paranee vain rohkaistumalla ja harjoittelemalla.

Kävimme keskustellen läpi muutamia esimerkkitilanteita, miten niissä voisi antaa palautetta tai miten ne pitäisi ottaa puheeksi. Työryhmä oli yhtä mieltä siitä, että mahdollisimman pian tilanteen jälkeen. Mielipiteet erosivat, kun kysyin oltaisiinko työryhmässä valmiita siihen, että henkilökunnan jäsenen huonosta käytöksestä asiakasta kohtaan puhuttaisiin koko yhteisössä. Aiheesta käytiin pitkä keskustelu, mutta yhtenevää näkemystä aiheeseen ei löytynyt.

Keskustelimme vielä loukkaantumisesta. Pyysin työryhmää miettimään, miksi loukkaannumme niin herkästi. Vastauksena tuli mm. että olemme naisia, itseriittoisia ja että emme kestä virheitä. Kysyin, miten pitäisi suhtautua siihen, jos toinen tulee kertomaan loukkaantumisestaan. Asia pitäisi käsitellä uudestaan ja toisen pitäisi pahoitella sitä, että on loukannut. Jos taas työkaveri tulee kertomaan, että on loukkaantunut jollekin kolmannelle osapuolelle, niin silloin häntä pitäisi kehottaa ottamaan asia puheeksi tämän kanssa.

Lopussa teimme positiivisen palautteen kierroksen. Ohjeistin, että jokainen antaa kullekin työryhmän jäsenelle positiivista palautetta, joka liittyy jotenkin työhön tai työn tekemiseen. Palautetta voi antaa esimerkiksi henkilön osaamisalueesta, työskentelytavasta, ominaisuudesta työkaverina tai työyhteisön jäsenenä tai tavasta työskennellä asiakkaiden kanssa. Kierros sujui hyvin mutkattomasti ja sujuvasti. Kaikki antoivat toisilleen positiivista palautetta todellisista asioista. Näytti siltä, että palautetta ei ollut vaikea keksiä. Jokainen palautteenantaja antoi myös eri asioista palautetta, joten palaute oli hyvin monipuolista.

Lopuksi työryhmä arvioi tämän kertaista keskustelua. Keskustelusta oli jäänyt hyvä tunnelma. Asiat olivat isoja ja vaikeita, mutta keskustelu ei ollut ollenkaan vaikeaa. Porukka koettiin hyväksi käsittelemään tällaisia asioita yhdessä. Positiivisuuden kierros oli tuntunut ajatuksena hieman teennäiseltä, mutta se olikin koettu hyvin luontevaksi. Oli tullut hyvä mieli, kun sai hyvää palautetta ja oli ollut myös kiva antaa toisille palautetta, koska sitä ajattelee usein, mutta ei tule sanottua ääneen. Palaute koettiin syvälliseksi ja että sitä annettiin ihan oikeista

asioista, ei mitään pintaraapaisuja. Positiivisen palautteen kierroksen koettiin tulleen juuri oikeaan kohtaan, koska oli ollut niin raskasta viime aikoina. Työryhmä toivoi, että tällaisia kierroksia voisi pitää useamminkin.

#### 6.2.4 Neljäs ryhmäkeskustelu

Neljänteen ryhmäkeskusteluun valmistauduin jälleen lukemalla edellisen keran tutkimuspäiväkirjaa. Palautteen antaminen-aiheen käsittely oli jäänyt edelleen hieman suppeaksi, joten päätin palata siihen vielä uudestaan. Halusin lisätä avoimen vuorovaikutuksen määrittelyyn muutaman aiheen, joita keskusteluissa ei ollut tullut esiin ja jotka mielestäni kuvasivat käsitettä hyvin. Nämä aiheet olivat onnistumisen ilo ja välittäminen. Kirjasin itselleni muutamia apukysymyksiä aiheista Furmanin ja Aholan (2012) Tuplatähti-kirjan pohjalta.

Työyhteisöllä oli ollut aamupäivällä ennen ryhmäkeskustelua työhyvinvointikeskustelu, johon osallistui myös yksikönjohtaja ja palvelupäällikkö. Työhyvinvointikeskustelussa oli puhuttu työryhmän jaksamisongelmista, sisäilmaongelmista ja sairaslomista. Keskustelu oli ollut raskas ja tunteet olivat olleet pinnassa. Totesin, että oli todella huono aika käydä vielä samana päivänä kehittämisprosessiin liittyvä ryhmäkeskustelu. Halusin kuitenkin pitää sovitusta ajasta kiinni, että emme jäisi pahasti jälkeen kehittämisprosessin aikataulussa. Päätin, että lyhennämme keskusteluajan tuntiin ja keskitymme vain positiivisiin asioihin.

Keskustelusta puuttui paikalta yksi työryhmän jäsen. Keskustelimme ensimmäisenä onnistumisen ilosta ja siitä, miksi pieniinkin onnistumisiin kannatti kiinnittää huomiota. Työryhmässä huomattiin, että on paljon helpompi iloita onnistumisista ryhmänä ja muodossa ”me onnistuimme” kuin että ”minä onnistuin”. Onnistumisista iloittamisen huomattiin olevan kulttuurisidonnainen asia. Todettiin, että suomalaiset eivät perinteisesti ole juurikaan onnistumisillaan iloinneet tai nostaneet itseään jalustalle, mutta monessa muussa kulttuurissa se on arkipäivää. Keskustelimme myös onnistumisten analysoimisesta. Se nähtiin hyödylliseksi työn kehittämisen kannalta.

Seuraavaksi käsitelimme aiheita välittäminen. Työryhmälle tuotti aluksi vaikeuksia määritellä, mitä välittäminen käytännössä tarkoittaa. Välittämisen todettiin tuntuvan, ei niinkään näkyvän. Kun kysyin, että miten voi osoittaa välittävänsä toisesta, niin vastauksia alkoi löytyä enemmän. Välittämisen todettiin näkyvän esimerkiksi avun tarjoamisena, pieninä eleinä, kysymällä ja olemalla aidosti kiinnostunut siitä, mitä toiselle kuuluu. Välittäminen nähtiin meidän työyhteisön isona voimavarana.

Sitten käsitelimme palautteen antamista. Pyysin työryhmältä ehdotuksia, että miten rakentavan palautteen antamista voitaisiin harjoitella. Työryhmästä harjoittelu tuntui teennäiseltä, pitäisi enemmän olla aito ja oikea tilanne. Palautteen antamisen todettiin olevan jokaisen henkilökohtainen kasvun

paikka. Palautetta voisi myös pyytää työkavereilta. Pohdimme palautteen tarkoitusta ja merkitystä työssä. Palasin vielä aiheeseen, että miten rakentava palaute pitäisi antaa, kahden kesken vai yhteisössä. Työryhmä ei kokenut olevansa valmis palautteen antamiseen työyhteisössä, vaikka yritinkin perustella sitä yhteisöllisyyden, avoimuuden ja oppimisen näkökulmasta. Työryhmä halusi, että rakentava palaute annetaan kahden kesken ja viedään asia sitten työyhteisöön tai koko yhteisöön, jos molemmat osapuolet ovat suostuvaisia. Käsitelimme vielä lyhyesti palautteen vastaanottamista ja tunteita, joita rakentavasta palautteesta syntyy.

Lopuksi työryhmä arvioi keskustelua. Työryhmä totesi, että ajankohta oli epäotollinen, toisena ajankohtana olisi voinut irrota keskustelua paremmin. Aiheet olivat kuitenkin positiivisia, eikä ollenkaan raskaita tai liian syvällisiä. Olin osannut heidän mielestään hyvin valita kevyemmät aiheet tähän keskusteluun.

#### 6.2.5 Viides ryhmäkeskustelu

Valmistauduin viidenteen ryhmäkeskusteluun tekemällä koonnin edellisillä kerroilla käsitellyistä aihepiireistä fläppitaulujen ja tutkimuspäiväkirjan pohjalta. Näin muodostui työryhmän määritelmä käsitteestä ”Työyhteisön avoin vuorovaikutus” (Liite1). Tulostin kaikille paperille nämä määritelmät. Tarkoituksena oli pohtia määritelmän avulla, että mitkä asiat olivat työyhteisön vuorovaikutuksen vahvuuksia ja mitkä kehittämisalueita. Jos aikaa jäisi, niin voisimme myös miettiä, miten avoin vuorovaikutus tukee perustehtävän toteutumista. Murron (2013, 66) mukaan kaiken yhteisön toiminnan tutkimisen ja arvioinnin tulee tapahtua perustehtävän pohjalta eli miten toiminta vaikuttaa yhteisön perustehtävän toteutumiseen.

Paikalta puuttui yksi työryhmän jäsen. Uusi kesälomasijainen oli mukana ensimmäistä kertaa ja kerroin hänelle lyhyesti, mitä olimme prosessin aikana tehneet. Tämän kerran aiheen käsittelyn aloitin jakamalla työryhmälle avoimen vuorovaikutuksen määritelmät. Pyysin jokaista huolellisesti perehtymään määritelmiin ja miettimään, mikä meillä työyhteisönä vuorovaikutuksessa toimii ja missä meillä on kehitettävää. Tarkensin vielä, että vahvuus tai kehittämiskohde voi olla kokonainen aihepiiri tai vaikka yksi asia aihepiirin sisällä. Työryhmä käytti aikaa noin 15 minuuttia yksilötyöskentelyyn. Merkitsin myös itse omaan paperiini oman näkemykseni aiheesta. Jokainen kertoi vuorollaan oman näkemyksensä aiheesta. Annoin työryhmälle palautetta kierroksen jälkeen, että osa työryhmästä keskittyi niihin asioihin, joissa meillä työryhmänä on kehitettävää ja vahvuudet sivuutettiin. Nimesin työryhmästä kaksi jäsentä, jotka erityisesti keskittyivät pelkkiin kehittämiskohteisiin. Pyysin vielä kaikkia vuorollaan kertomaan, mitkä olivat heidän mielestään työryhmän vahvuudet vuorovaikutuksessa. Seuraavaksi keskustelimme siitä, miten vuorovaikutuksen vahvuudet tukevat perustehtävän toteutumista. Olen avannut vuorovaikutuksen vahvuuksia ja kehittämiskohteita tarkemmin luvussa seitsemän, jossa käsitelen tutkimuksen tuloksia.



Pyysin työryhmän jäseniä miettimään, mitä konkreettisia toimenpiteitä kukin voisi tehdä avoimen vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Sanoin, että jokainen voisi miettiä yhden asian, jonka aikoo toteuttaa. Henkilökohtaiset kehittämistavoitteet jakautuivat työryhmässä toisten mielipiteiden parempaan kuuntelemiseen sekä palautteen antamiseen ja hankalien asioiden puheeksi ottamiseen.

Lopuksi työryhmä arvioi keskustelun kulkua. Työryhmä koki, että tällä kertaa ei ollut niin vaativaa kuin edellisillä kerroilla. Valmiiksi työstetty koonti helpotti asian käsittelyä. Keskustelun ilmapiiri oli koettu hyväksi ja nauravaiseksi. Työryhmä koki, että kun näitä asioita miettii, niin jotain lähtee liikkeelle. Yksi työryhmän jäsenistä antoi minulle palautetta siitä, että oli hyvä, kun oli sanonut ääneen ja nimennyt ne kaksi henkilöä, jotka olivat keskittyneet tehtävässä vain kehittämiskohteisiin. Hän itse oli toinen näistä henkilöistä ja koki, että asia kolahti paremmin kuin, että olisin jättänyt palautteen yleiseksi koko työryhmälle. Lopuksi mietimme, miten konkreettiset omat kehittämistavoitteet jäisivät mieleen niin, että ne olisi vain tämän päivän juttu. Sovimme, että kertaamme ne seuraavalla kerralla.

#### 6.2.6 Kuudes ryhmäkeskustelu

Valmistauduin viimeiseen ryhmäkeskusteluun keräämällä työryhmälle koulutusmateriaalia yksi- ja kaksikehäisestä oppimisesta. Materiaalin keräsin työorganisaationi esimiehille suunnatun yhteisökuntoutuksen koulutuksen materiaalien pohjalta (Murto 2012, koulutukset 5.-6.11.2012 ja 31.1.–1.2.2013). Viimeisellä kerralla oli tarkoitus keskittyä kehittämisprosessin arviointiin, joten laadin itselleni valmiiksi kysymyksiä prosessin arviointia varten. Kysymyksiä laatiessani hyödynsin Heikkisen ja Syrjälän (2006, 144–162) näkemyksiä toimintatutkimuksen arvioinnin periaatteista.

Paikalta puuttui kaksi työryhmän jäsentä. Edellisen keskustelun kertauksen jälkeen kävimme keräämäni koulutusmateriaalin pohjalta läpi, mitä yksi- ja kaksikehäinen oppiminen tarkoittavat. Kävimme läpi, minkälaisia ydinarvoja ja oletuksia näiden mallien taustalla on, minkälaisia strategioita ihminen käyttää kyseisiä malleja toteuttaessaan ja minkälaisia seuraamuksia siitä on työyhteisön vuorovaikutukselle.

Loppuajan käytimme kehittämisprosessin arviointiin seuraavien kysymysten kautta työryhmässä keskustellen:

- Mitä hyötyä tästä prosessista on ollut? Mikä on ollut positiivista?
- Jos vastaavanlainen prosessi toteutettaisiin jossain toisessa yksikössä, mitä kannattaisi tehdä toisin?
- Miten käymäämme prosessia voisi yksikössä jatkossa hyödyntää? Miten uudet työntekijät perehdytetään aiheeseen?

- Onko jatkossa tarvetta vastaavanlaisille keskusteluille? Mihin suuntaan niitä kehitettäisiin?
- Miten prosessin tavoitteet toteutuivat? (Tavoitteiden kertaus fläpiltä)

Paneudun kehittämisprosessin arviointiin ja työryhmän vastauksiin luvussa kahdeksan. Unohdin ryhmäkeskustelun lopussa toteuttaa keskustelun arvioinnin tämän kertaisesta keskustelusta. Olimme jo tehneet niin paljon arviointia tällä kertaa, että en enää muistanut, että tämänkin keskustelun arviointi olisi kuulunut prosessiin. Lopuksi kiitin työryhmää tutkimukseeni osallistumisesta ja antoisista keskusteluista.

Koska kaksi työryhmän jäsentä puuttui paikalta, pyysin heiltä palautteen kehittämiprosessista kirjallisena jälkikäteen. Esitin heille kirjallisena samat kysymykset kuin muulle työryhmälle keskustelussa. Olin myös kirjannut kehittämiproessin tavoitteet, että heidän oli helpompi arvioida niiden toteutumista. Kirjalliset palautteet on huomioitu tutkimuksen arvioinnissa osana työryhmän antamaa palautetta ja arviointia.

## 7 TULOSTEN TARKASTELUA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen määritelmä ja sopimus

Ryhmäkeskustelujen tuloksena syntyi työyhteisön näkemys ja määritelmä siitä, mitä avoin vuorovaikutus omassa työyhteisössä tarkoittaa (Liite1). Laadin määritelmän ja muun aineiston pohjalta avoimen vuorovaikutuksen sopimuksen eli miten meidän työyhteisössä toteutetaan avointa vuorovaikutusta (Liite3). Sopimukseen on koottu työyhteisön tärkeimmiksi kokemat asiat avoimen vuorovaikutuksen toteuttamisessa myönteisessä muodossa. Avoimen vuorovaikutuksen määritelmä ja sopimus liitetään yksikön perehdytyskansioon. Avoin vuorovaikutus työyhteisössä tarkoittaa toisten ja itsensä arvostamista, huumoria, luottamusta, kannustamista, rehellisyyttä, keskustelevaa ilmapiiriä, tiimityötä, onnistumisista iloitsemista, välittämistä sekä positiivisen ja rakentavan palautteen antamista ja vastaanottamista. Seuraavaksi olen avannut työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen määritelmää.

Toisten arvostaminen tarkoittaa sitä, että kunnioitetaan yhteisiä sopimuksia, huomioidaan toiset ja että toisen työtä ei korjailta, eikä teilata. Arvostusta voi osoittaa kysymällä ja kuuntelemalla toisten mielipiteitä, pyytämällä apua ja neuvoja sekä tarjoamalla toisille oma-aloitteisesti apua ja tukea. Arvostusta osoitetaan myös antamalla palautetta, niin positiivista kuin rakentavaakin ja hyvällä tiedonkululla eli arvostetaan toisia niin, että heille jaetaan kaikki tieto esimerkiksi asukasasioissa ja yksikön asioissa. Arvostukseen liittyy myös anteeksipyyttäminen eli jos on loukannut toista tai pahoittanut toisen mielen, niin pyytämällä anteeksi tapahtunutta osoittaa arvostavansa toista. Itsensä arvostaminen tarkoittaa sitä, että arvostaa omaa työtään, työpanostaan ja osaamistaan. Itsensä

arvostaminen näkyy myös armollisuutena itselle. Kaikkea ei tarvitse tehdä itse, vaan tehtäviä voi myös jakaa. Kaikessa ei tarvitse onnistua, vaan sallii myös epäonnistumiset omassa työssä. Armollisuus itselle näkyy siinä, että kertoo ja myöntää niin itselle kuin toisillekin, jos ei jaksata tai ei osaa jotakin tehtävää.

Huumori antaa voimaa, yhdistää ihmisiä ja luo hyvää ilmapiiriä. Töihin on kiva tulla. Huumorin avulla kaikki ei tunnu niin vakavalta. Myös itselle ja omille virheille voi nauraa. Huumorin on kuitenkin pysyttävä asiallisuuden rajoissa. Kaikilla ei ole samanlainen huumorintaju, joten toisen huomioiminen on tärkeää. Samoin tärkeää on tilanteen ja paikan huomioiminen eli otetaan muut paikalla olevat huomioon, jaetaan hauskuus myös heille ja ei loukata huumorilla toisia. Huumoriin liittyy myös positiivinen asenne työhön ja työn kehittämiseen, niin että toisten esittämät ehdotukset otetaan positiivisella asenteella vastaan.

Kannustaminen on ennen kaikkea työkaverin ”tsemppausta” oikeassa tilanteessa. Kannustamalla osoitetaan luottamusta toisen osaamiseen ja työtehtävistä selviytymiseen. Kannustaa voi esimerkiksi, kun työkaverille on kasaan tunut paljon töitä eikä hän itse näe, miten niistä selviytyisi. Kannustaa voi myös tarjoamalla apua hankalasta työtehtävästä suoriutumiseen. Uusien asioiden ja vaikeiden tehtävien hoitamisessa kannustaminen luo uskoa ja positiivista asennetta tehtävään. Kannustava palaute onnistumisen jälkeen kasvattaa arvostusta itseä kohtaan.

Rehellisyys vaatii luottamusta työyhteisöön. Rehellisyys tarkoittaa sitä, että tuo avoimesti omat mielipiteensä julki ja että ottaa hankalat asiat puheeksi työryhmässä. Rehellisyys on asioiden ja tapahtumien kertomista sellaisina kuin ne tapahtuivat, asiaa ei suurennella tai mustamaalata sillä jotakin toista. Rehellisyys näkyy siinä, että kertoo työkaverille rehellisesti, jos tämä on tehnyt jonkin asian väärin tai on tehnyt jonkin virheen sekä kertoo myös omista virheistä työyhteisölle. Rehellisyys näkyy myös niin, että kerrotaan muille, jos ei osaa tai ymmärrä jotakin työtehtävää tai jos itsellä on huono päivä.

Keskusteleva ilmapiiri tarkoittaa sitä, että asioista puhutaan syvällisesti, huomioidaan toisten mielipiteet ja haetaan ongelmiin ratkaisuja. Kaikista asioista, myös hankalista asioista voidaan puhua ja ottaa ongelmallisetkin asiat puheeksi. Keskusteleva ilmapiiri tarkoittaa hyviä keskustelutaitoja, mikä pitää sisällään katseen kohdistamisen keskustelukumppaniin, selkeän kielen käytön, aikuismaisen puheen ja toisten kuuntelemisen eli toista ei keskeytetä vaan kuunnellaan hänen mielipiteensä loppuun asti. Kaksikehäisen oppimisen malli kuvastaa hyvää keskustelua.

Tiimityö tarkoittaa sitä, että ”vedetään yhtä köyttä”, ”puhalletaan yhteen hiileen” ja ollaan ”yhteisellä asialla”. Tiimityö on moniammatillisen työryhmän ja kaikkien osaamisen hyödyntämistä. Asioista sovitaan yhdessä, yhteisiä sopimuksia noudatetaan ja tehdään yhdessä töitä perustehtävän toteuttamiseksi. Tiimityötä on myös omien asukkaiden asioiden jakaminen muulle työryhmälle

niin, että kuunnellaan toisten mielipiteitä ja ratkaisuehdotuksia asukkaan asioissa sekä hyödynnetään asukkaan varaohjaajaa asukasasioiden hoitamisessa. Tiimityöhön liittyy myös hyvä tiedonkulku eli jaetaan kaikki työhön ja yksikköön liittyvät asiat muille, kirjataan aktiivisesti raportteja ja seurantaa asukkaista ja myös luetaan niitä sekä otetaan itse selvää, mitä poissa ollessa yksikössä on tapahtunut.

Onnistumisista iloitseminen ja niiden jakaminen muille luo positiivista ilmapiiriä. Sen avulla jaksaa töissä paremmin. Pientenkin onnistumisten huomioiminen on tärkeää. Onnistumisista iloitseminen tuo hyvää mieltä myös muille. Onnistumisten huomioiminen kehittää omaa ammatillista kasvua ja lisää itsensä arvostusta. Onnistumisia analysoimalla voi kehittää työtä ja oppia uusia toimintamalleja.

Välittämisen tuntee, sitä ei niinkään näe. Välittäminen näkyy avun ja tuen tarjoamisena työkaverille, toisten huomioimisena ja pieninä eleinä. Välittämistä voi osoittaa kysymällä, mitä toiselle kuuluu tai miten toinen jaksaa, jos tämä vaikuttaa väsyneeltä tai stressaantuneelta. Välittämistä osoittaa myös pysähtyminen kuuntelemaan toisen asioita.

Avoimeen vuorovaikutukseen kuuluu palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Työryhmässä annetaan niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta. Palautteen antaminen vaatii luottamusta. Palautteen tarkoitus on ohjata toimintaa. Positiivinen palaute on kiitosta avun ja tuen tarjoamisesta, hyvin tehdystä työstä ja onnistumisista. Positiivinen palaute kannustaa ja auttaa jaksamaan. Rakentavaa palautetta annetaan vain työasioista, ei henkilökohtaisista ominaisuuksista. Palaute annetaan suoraan ja reilusti nopeasti tilanteen jälkeen. Olenaisista on, että miten palaute annetaan. Palaute kannattaa esittää toiveen tai tavoitteen muodossa, miten toivoisi toisen jatkossa toimivan. Palautteelle pitää antaa perustelut ja kertoa esimerkki kyseisenlaisesta tilanteesta. Palaute ei ole koskaan oikea totuus asiasta, vaan palautteen antajan tulkinta. Palautteen antamisen jälkeen asiasta on mahdollisuus keskustella ja luoda asiasta yhteinen näkemys. Rakentavan palautteen aiheeseen ei pidä jäädä vellomaan, eikä sitä enää myöhemmin kaivella, jos asia on loppuun käsitelty. Positiivinen palaute on hyvä kertoa työyhteisössä. Rakentavaa palautetta annettaessa huomioidaan tilanne, milloin ja missä se annetaan. Rakentava palaute annetaan ensin kahden kesken tai niiden ihmisten kesken, joita asia koskee. Osapuolet sopivat yhdessä käsitelläänkö asia työyhteisössä tai koko yhteisössä.

Positiivinen palaute otetaan vastaan kursailematta ja mitätöimättä asiaa. Palautteesta kiitetään. Rakentavaa palautetta ei pidä ottaa henkilökohtaisesti. Rakentavasta palautteesta tulee vastaanottajalle aina ensin tunne, esimerkiksi häpeä, syyllisyys, ”hälläväliä”-asenne, yllättyneisyys, loukkaantuminen. Palautteen vastaanottajan ensimmäinen reaktio on tunteensa vallassa usein puolustautuminen. Tunteesta on kuitenkin päästävä yli ja mietittävä rauhassa, mitä palaute tarkoittaa. Jos asia jäi epäselväksi tai jos haluaa tarkennusta toisen näkemykseen, palautteen vastaanottaja kysyy tarkentavia kysymyksiä. Vastaanottaja voi

selkeyttää viestiä esimerkiksi sanomalla: ”Ymmärsinkö oikein, että tarkoittit...” Paras tilanne on, että palautteesta päästään keskustelemaan avoimesti osapuolten kesken.

Luottamus on avoimen vuorovaikutuksen perusta ja edellytys. Palautteen antaminen, rehellisyys, omien mielipiteiden esiin tuominen, hankalien asioiden puheeksi ottaminen, omista virheistä ja osaamattomuudesta kertominen sekä omasta jaksamattomuudesta, väsymyksestä tai heikkoudesta kertominen vaativat luottamusta. Luottamusta osoitetaan arvostamalla ja huomioimalla toisia, pyytämällä apua, tukea ja neuvoa toisilta tarvittaessa sekä pitämällä salassa työ-kaverin luottamuksella kertomia omia asioita tai esimerkiksi sairasloman syyn. Myös kannustaminen ja usko toisen kykyyn onnistua työtehtävässä osoittavat luottamusta. Luottamusta osoitetaan myös jakamalla omia työtehtäviä muille tarpeen vaatiessa. Se osoittaa luottamusta toisen osaamiseen. Luottamukseen liittyy henkinen turvallisuus ja fyysinen turvallisuus. Voi luottaa siihen, että työkaveri auttaa ja tukee hankalissa tilanteissa ja että työympäristö on luotu fyysisiltä puitteiltaan mahdollisimman turvalliseksi.

## 7.2 Avoimen vuorovaikutuksen vahvuudet työyhteisössä

Työyhteisön vuorovaikutuksen ehdoton vahvuus oli huumori. Työryhmä nimisi huumorin yksimielisesti vahvuudeksi ja se myös näkyi yhteisissä keskusteluissa ja kanssakäymisessä. Työryhmä koki huumorin isoksi voimavaraksi. Sen koettiin luovan hyvää ja rentoa ilmapiiriä työyhteisöön. Huumorin koettiin luovan myös tasavertaisuutta asukkaiden kanssa ja tukevan kuntoutusprosessin toteutumista. Työryhmän mielestä huumori on kuitenkin asiallista eikä loukkaa ketään. Huumori näkyi vahvasti jokaisessa ryhmäkeskustelussa. Työyhteisössä naurettiin paljon yhdessä, vitsailtiin ja keksittiin hassuja esimerkkejä aihepiireihin liittyvistä asioista. Tarpeen tullen työyhteisössä osattiin myös vakavoitua ja keskustella asiallisesti. Huumori näkyi myös niinä päivinä, jolloin työyhteisössä oli ollut jaksamisongelmia, väsymystä ja raskaita aiheita käsiteltävänä. Huumorista osattiin ammentaa voimaa ja sen merkitys ilmapiirin keventäjänä tiedostettiin työyhteisössä.

Työyhteisön ongelmista ja vaikeuksista huolimatta aina pitäisi olla tilaa huumorille ja iloisuudelle. Huumori on henkireikä, joka suhteellistaa ylivoimaisiksi koettuja haasteita. Naurulla on kyky kyseenalaistaa itsestäänselvyyksiä ja samanvertaistaa ihmisiä. (Hakanen & Puro 1996, 49–50.) Huumorin on todettu edistävän henkistä ja fyysistä terveyttä. Se vähentää stressiä ja ehkäisee työuupumusta sekä auttaa sietämään paremmin hankalia tilanteita. Huumori edistää ihmisen kykyä ratkoa ongelmia ja lisää luovuutta ja kekseliäisyyttä. Se lisää työviihtyvyyttä, edistää vuorovaikutusta ja yhdistää ihmisiä. (Furman & Ahola 2012, 40–42.)

Toinen vuorovaikutuksen vahvuus oli välittäminen. Työyhteisö koettiin erittäin välittäväksi, mikä taas koettiin isoksi voimavaraksi. Työryhmän mielestä välittäminen ei ole niinkään näkyviä tekoja, vaan sen tuntee. Välittäminen näkyy työryhmän kokemuksen mukaan niin, että toisten kuulumisista ja jaksamisesta ollaan kiinnostuneita ja huolissaan. Toisen paha mieli ja väsymys huomataan herkästi. Apua ja tukea tarjotaan oma-aloitteisesti. Välittäminen näkyy myös niin, että työkaverille saatetaan soittaa perään työvuoron jälkeen tai kun tämä on yksin työvuorossa, että onko kaikki hyvin.

Yksi tärkeimmistä työviihtyvyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen edellytyksistä on, että työyhteisön jäsenet välittävät ja pitävät huolta toisistaan. Välittämisen määrittelemisen on vaikeaa, sillä sen sisältö on hyvin laaja ja se tiedotetaan kokemusperäisesti. Välittäminen näkyy pieninä eleinä, kuten ystävällisenä hymynä ja tervehtimisellä. Välittämistä osoitetaan olemalla kiinnostuneita toisen kuulumisista, hyvinvoinnista, työstä ja hänen voimavaroista ja vahvuuksistaan. Aitoa välittämistä on, että kiinnostukseen yhdistyy myös halu auttaa ja tukea toista tarpeen vaatiessa. (Furman & Ahola 2012, 60, 65–66.)

Työyhteisön vuorovaikutuksen kolmas vahvuus oli luottamus. Työryhmän mielestä luottamus näkyy niin, että toisia arvostetaan ja huomioidaan, kannustetaan, omat mielipiteet tuodaan avoimesti esiin ja omista virheistä tai osaamattomuudesta uskalletaan kertoa muille. Työyhteisössä voi luottaa siihen, että työkaveri takaa henkisen ja fyysisen turvallisuuden esimerkiksi uhkaavassa tilanteessa asukkaan kanssa. Luottamus näkyy myös niin, että työkaverille voi soittaa, jos on yksin työvuorossa ja haluaa vahvistusta tai tukea jollekin hankalalle asialle tai päätökselle, joka on vuorossa tehtävä. Työryhmässä luotetaan toisen osaamiseen, mutta tehtäviä ei kuitenkaan herkästi malteta delegoida toiselle tai pyydetä apua ja neuvoja oman tehtävän hoitamiseen. Työryhmän näkemyksen mukaan kysymys ei ole luottamuksen puutteesta, vaan siitä, että toisen työmäärää ei haluttaisi lisätä ja koetaan, että omat tehtävät kuuluu itse hoitaa. Se on osa ammattiympäystä. Työryhmä tiedosti, että omasta väsymyksestä, jaksamattomuudesta tai heikkoudesta ei kovinkaan herkästi kerrota muille. Sekään ei työryhmän mielestä johdu luottamuksen puutteesta, vaan liittyy itsensä arvostamiseen ja armollisuuteen itselle.

Luottamuksen ilmapiirin edellytys on, että jokainen työyhteisön jäsen kokee olevansa arvostettu. Luottamuksen ilmapiirissä kannustetaan, on mahdollisuus kehittää omia taitoja sekä osallistua oman työn suunnitteluun ja ohjaamiseen. Ilmapiiriä kuvastaa vuorovaikutuksen helppous, epämuodollisuus, luovuus ja huumori. Luottamus lisää avoimuutta ja rohkeutta tuoda esiin omia mielipiteitä, vaikka ne olisivat erilaisia kuin muiden. Omia ajatuksia voi heitellä ilmaan vapaasti. (Kärkkäinen 2005, 37–38; Mäkipeska & Niemelä 2005, 37–42.)

Vuorovaikutuksen vahvuudet nähtiin työyhteisössä merkityksellisinä perustehetävän toteutumisen kannalta. Työryhmä totesi, että mistään ei tulisi mitään, jos vuorovaikutus ei toimisi. Vahvuudet luovat pohjan työlle, antavat intoa ja se välittyy asukkaisiin. Hyvä ilmapiiri, välittäminen, arvostaminen, huumori ja

luottamus heijastuvat koko yhteisöön ja auttavat kuntoutusprosessissa. Luottamus tarkoittaa henkistä ja fyysistä turvallisuutta, mikä on perusta, että työtä voi tehdä. Kun asukkaat näkevät, että henkilökunta luottaa toisiinsa, niin hekin voivat luottaa henkilökuntaan. Huumori luo yhteisöön tasavertaisuutta ja luottamusta. Asukkaat näkevät, että henkilökuntakin on ihmisiä, kun he voivat heittäytyä vitsailemaan ja nauramaan myös itselle.

### 7.3 Avoimen vuorovaikutuksen kehittämiskohteet työyhteisössä

Työyhteisö koki luottamuksen yhdeksi vahvuuksistaan, mutta toisaalta tutkimus osoitti työyhteisössä olevan jonkinasteista luottamuksen puutetta. Siitä kertoi se, että palautetta ei juurikaan työyhteisössä anneta ja että työyhteisössä on hankaliksi koettuja asioita, joita ei oteta puheeksi. Työryhmä nimesi nämä myös itse vuorovaikutuksen kehittämiskohteiksi, mutta yhteyttä luottamuksen puutteeseen ei tiedostettu. Luottamuksen puutteesta kertoo myös se, että työryhmä ei ole valmis antamaan rakentavaa palautetta työyhteisössä tai koko yhteisössä, vaan se halutaan käydä ensin läpi asianomaisten kesken ja jos kaikki osapuolet ovat suostuvaisia niin sitten myös työyhteisössä tai koko yhteisössä.

Keskinäinen luottamus luo perustan yhteisön turvallisuudelle. Turvalliseksi koetussa yhteisössä uskalletaan ottaa puheeksi vaikeitakin asioita ja voidaan antaa rakentavaa palautetta. Luottamus on avoimen vuorovaikutuksen edellytys, mutta toisaalta luottamusta voidaan rakentaa vain avoimen vuorovaikutuksen kautta. Luottamuksen syntyminen edellyttää vastavuoroisuutta työyhteisön jäsenten välillä. Palautteella on keskeinen merkitys luottamuksen lisäämisessä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 37–38, 46; Murto 2013, 84.) Useissa työyhteisön vuorovaikutusta käsittelevissä kirjoissa neuvotaan, että positiivinen palaute voidaan antaa yhteisössä, mutta rakentava palaute annetaan kahden kesken, jos se koskee henkilökohtaista suoritusta (Kurttila ym. 2010, 77; Juholin 2008, 250; Hakanen & Puro 1996, 36). Yhteisöllisyyden kehittämisen näkökulmasta henkilöstöfoorumien yksi keskeisimmistä tehtävistä on keskinäinen palautteen antaminen. Palaute ohjaa henkilöstöä toimimaan yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaisesti ja lisää henkilöstön toiminnan johdonmukaisuutta, mikä edesauttaa koko yhteisön turvallisuutta ja toiminnan ennustettavuutta. (Murto 2013, 34.)

Palautteen merkitystä kuvaa hyvin yhden työryhmän jäsenen kommentti:

*”Olis kiva saada edes joskus pientä palautetta. Sitä mieltii vaan, että onko hiljaisuus merkki siitä, että kaikki menee hyvin vai kihistäänkö nurkan takana ja kukaan ei uskalla sanoa mitään.”*

Routarinteen (2004, 247) mukaan palaute tekee työstä merkityksellistä. Se tarkoittaa, että työ on huomattu ja sillä on merkitystä, oli palaute sitten positiivista tai rakentavaa. Ihminen arvioi ensimmäisenä omaa työtään palautteen määrän ja vasta toisena laadun mukaan. Palautteen määrä on eräänlainen kriteeri sille,

että onko asia merkityksellinen. Koko asia tai työ voidaan tulkita merkityksettömäksi ja mitään sanomattomaksi, jos palautetta ei tule ollenkaan.

Positiivisen palautteen antamiseen liittyy onnistumisista iloitseminen, joka oli yksi työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiskohde. Työryhmä koki, että onnistumista ei juurikaan iloita eikä niitä jaeta muille. Työryhmän yhteisistä onnistumista on helpompi iloita, sillä työ on sellaista, johon kaikki antaa panoksensa ja osallistuu. Henkilökohtaisia onnistumisia ei haluta tuoda esiin ja nostaa itseä jalustalle, eikä viedä asiasta kaikkea kunniaa. Tähän liittyy myös ajatus siitä, ettei toiset ajattele leuhkaksi, jos iloitsee onnistumisestaan. Työryhmä tiedosti kuitenkin sen, että toisen onnistumisesta tulee hyvä mieli ja että siitä voi oppia. Pienistäkin onnistumista voisi antaa palautetta ja iloita niistä.

Yksi työn ilon keskeisimmistä lähteistä on onnistumisen ilo. Onnistumiset täytyy huomata, että voi kokea onnistumisen iloa ja huomatakseen onnistumiset, niitä täytyy pitää huomion arvoisina. Sen edellytys on, että työ koetaan arvokkaaksi ja merkitykselliseksi itselle tai muille ihmisille. Todellinen onnistumisen ilo syntyy, kun asian voi jakaa muiden ihmisten kanssa. (Furman & Ahola 2012, 49–53.) Onnistumisten ääneen sanominen tekee ihmisten ja työyhteisöjen osaamisen näkyväksi. Onnistumiset kantavat eteenpäin uusiin onnistumisiin, ne luovat myönteisiä odotuksia ja hyviä suorituksia korostavaa ilmapiiriä. (Kurttila ym. 2010, 73–75.) Onnistumisen ilo lujittaa työyhteisöä, luo hyvää tunnelmaa ja uskoa kehittymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Onnistumisten analysointi antaa tietoa siitä, miten kannattaa toimia ja mitkä tekijät auttavat onnistumaan. Onnistumisista iloitseminen lisää myös motivaatiota, sillä usko omaan tai työyhteisön kykyihin ja halu kehittää toimintaa kasvavat. Omista onnistumisista iloitseminen saatetaan kokea liiallisena omana kehuna ja toiset saattavat kokea kateutta. Onnistumisen iloa on helpompi jakaa, jos myös toisille annetaan onnistumisesta kiitosta. (Furman ym. 2004, 22.)

Työryhmän nimeämistä vuorovaikutuksen kehittämiskohteista rakentavan palautteen antaminen ja hankalien asioiden puheeksi ottaminen liittyy vahvasti toisiinsa. asiat ja tilanteet, jotka työryhmä kokee hankaliksi puheeksi otettaviksi, ovat sellaisia, joissa työkaveri toimii asukasta tai toista työryhmän jäsentä kohtaan tavalla, jolla itse ei toimisi. Esimerkiksi tilanne, jossa työkaveri toimii epäasiallisesti asukkaan kanssa tai puhuu hänelle epäkunnioittavalla tavalla. Näissä tilanteissa pitäisi siis antaa työkaverille rakentavaa palautetta. Taustalla vaikuttaa pelko siitä, että toinen loukkaantuu palautteesta tai ottaa sen henkilökohtaisesti. Kenenkään mieltä ei haluttaisi pahoittaa eikä lisätä kenenkään taakkaa. Taustalla voi olla pelko myös siitä, että palautteen antaja tulee itse loukatuksi tai että oma tulkinta tilanteesta onkin väärä.

Tutkimus osoitti, että rakentavan palautteen antamisen ja hankalien asioiden puheeksi ottamisen vaikeuden taustalla vaikuttaa myös työryhmän historia. Työryhmässä on koettu vuosien saatossa, että rakentavasta palautteesta saattaa joku loukkaantua niin, että heittäytyy puhumattomaksi pitkiksi ajoiksi, hakeu-



tuu sairauslomalle, alkaa mustamaalata palautteen antajaa tai kerää itselle tukijoukkoja palautteen antajaa vastaan. Vaikka työryhmässä ei enää olekaan montaa samaa työntekijää, kuin tuona aikana, niin työryhmä on sen myötä oppinut toimintamallin, joka on siirtynyt myös uusille työntekijöille. Toimintamallin mukaan on ollut helpompaa lakaista ongelmat ja palautteet maton alle ja yrittää elää niiden kanssa kuin ottaa asiat puheeksi ja yrittää selvittää niitä.

Murron (2013, 89) mukaan hankalien asioiden puhuminen, keskinäinen palautteen antaminen, työyhteisön jäsenten keskinäisten suhteiden tutkiminen ja ristiriitojen käsittely on keskeistä henkilökunnan foorumeissa. Jos henkilöstö ei uskalla tai osaa käsitellä näitä asioita, se heijastuu asukasyhteisöön. Se saattaa aiheuttaa asukkaissa sairauden oireiden lisääntymistä, häiriökäyttäytymistä ja muita ei-toivottuja seuraamuksia.

Työryhmä totesi, että palautteen antaminen paranee vain opettelemalla ja harjoittelemalla. Se nähtiin jokaisen henkilökohtaisena kasvun paikkana. Puolet työryhmästä nimesi palautteen antamisen omaksi henkilökohtaiseksi vuorovaikutuksen kehittämistavoitteeksi. Työryhmä koki, että palautteen harjoittelun pitäisi tapahtua aidoissa ja oikeissa tilanteissa. Palautetta jonkin työtehtävän tai tilanteen hoitamisesta voisi myös pyytää ja kysyä työkavereilta.

Palautekulttuurin rakentuminen alkaa siitä, että sovitaan käytännöistä, miten ja missä palautetta annetaan. Palautekulttuuriin kuuluu johtamisjärjestelmään liittyvä muodollinen palaute, jota esimies antaa esimerkiksi tulos- ja tavoitekeskusteluissa sekä spontaani, vapaamuotoinen palaute, jota kaikki työyhteisön jäsenet antavat toisilleen arjen keskellä. Esimiehillä on suuri vastuu palautekulttuurin luomisessa, sillä heidän esimerkkinsä on ratkaiseva. Työyhteisössä pitää olla ääneen lausuttu sopimus siitä, että palautetta antaa jokainen. Palautetta voi myös pyytää avoimilla kysymyksillä, esimerkiksi ”mitä ajattelette tästä” tai ”miten se tilanne mielestänne sujui”. Palautteen antaminen vaatii herkkyyttä, sillä tilanteet tulevat usein yllättäen. Jos miettii, että antaisiko palautetta ja miten, niin tilanne on voinut mennä jo ohi. Tilanteeseen kannattaa lähes aina tarttua. Palautteen antamista voi miettiä sitä kautta, että jos olisin itse tässä tilanteessa, haluaisinko saada palautetta. (Juholin 2008, 246–253.)

Työyhteisön vuorovaikutuksen yksi kehittämiskohteista oli kuunteleminen. Työryhmä totesi sen yksimielisesti kehittämiskohteeksi ja huomasi sen itse myös ryhmäkeskustelujen arvioinneissa. Työyhteisössä ei malteta kuunnella toisen puhetta loppuun asti, toisen puhe keskeytetään usein ja puhutaan päällekkäin. Työryhmän mielestä sitä ei tehdä tahallaan, vaan kaikilla on niin kova kiire kertoa oma näkemyksensä ja mielipiteensä aiheeseen. Tämä näkyy työryhmän mielestä myös esimerkiksi niin, että palaverissa kaksi ihmistä voi puhua keskenään jostain ihan muusta asiasta kuin mistä toiset puhuvat. Puolet työryhmästä nimesi kuuntelemisen omaksi henkilökohtaiseksi kehittämistavoitteekseen avoimen vuorovaikutuksen suhteen.

Routarinteen (2004, 69–70, 94–95) mukaan suurimmat ongelmat vuorovaikutukseen tulevat juuri sen kautta, että ei keskitytä aidosti kuuntelemaan toista. Alku kuunnellaan yleensä hyvin, mutta sitten huomio kiinnittyy johonkin, jonka takia loppu jää kuulematta. Huomio kohdistuu valikoiden eri ärsykkeisiin. Kuuntelija alkaa suunnitella jo omaa puheenvuoroaan vastaukseksi ärsykeeseen. Ihmisellä on tarve tuoda oma mielipiteensä esiin, että hän voisi osoittaa olevansa erinomainen ryhmän jäsen, joka onnistuu sanomaan jotain merkityksellistä tai vaikuttavaa. Omaan puheenvuoron suunnitteluun keskitytään myös siksi, että pyritään välttämään omaa mokaamista tai mölätystä. Huomion suuntaaminen itseen vähentää kuuntelua ja reagointia puheeseen. Aktiivisessa kuuntelussa huomio kiinnitetään toiseen ihmiseen ja keskitytään hänen ilmaisuunsa. Huomio suunnataan aktiivisesti ja kokonaisvaltaisesti puhujan kaikkia aisteja käyttäen. Huomio osoitetaan myös fyysisellä elekielellä viestimällä kiinnostusta ja valmiutta ottaa toisen asia vastaan. Katsekontakti ja avoin vartalon asento ovat tärkeitä fyysisiä merkkejä. Huomion suuntaamisella toiseen annetaan tilaa hänen ilmaisulle ja saadaan hänet tuntemaan itsensä merkittäväksi.

#### 7.4 Työyhteisön kehittämistarpeet jatkossa ja ehdotuksia kehittämistyöhön

Tutkimus osoitti, että avoimen vuorovaikutuksen kehittäminen työyhteisössä on edelleen tarpeen. Kehittäminen tarkoittaa niin vuorovaikutuksen voimavarojen vahvistamista kuin kehittämiskohteiden harjoittelemista ja oppimista. Avoimen vuorovaikutuksen toteutuminen ja kehittäminen edellyttää, että työyhteisö tarkastelee ja arvioi säännöllisesti nyt tehtyjen avoimen vuorovaikutuksen määritelmän ja sopimuksen toteutumista. Työyhteisön kokoonpano muuttuu, kun uusia työntekijöitä tulee ja vanhoja lähtee. Vuorovaikutuksen määritelmän ja sopimuksen tarkastelu yhdessä keskustellen on tärkeää, että avoin ilmapiiri säilyy ja kehittyy työyhteisön muuttuessa. Määritelmää ja sopimusta on myös päivitettävä työyhteisön tarpeiden mukaisesti ja yhteistyön kehittyessä. Vuorovaikutustaitoja kehitetään etupäässä työyhteisön foorumeissa. Tutkimus osoitti, että palaverirakenteen kehittäminen työyhteisössä on tarpeen. Seuraavissa alaluvuissa annan tutkimuksen tulosten ja alan kirjallisuuden pohjalta työyhteisölle ehdotuksia, miten vuorovaikutusta ja palaverirakennetta voitaisiin jatkossa kehittää. Kehittämisehdotukset ovat myös aiheita, joista voitaisiin toteuttaa uusia kehittämisprosesseja tai jatkotutkimuksia.

##### 7.4.1 Vuorovaikutustaitojen oppiminen ja harjoittelu

Työyhteisössä voitaisiin jatkossa vahvistaa vuorovaikutuksen voimavaroja ja paneutua kehittämiskohteisiin eli kuuntelemiseen, palautteen antamiseen, onnistumisista iloitsemiseen ja luottamuksen rakentamiseen esimerkiksi toiminnallisten menetelmien ja improvisaatioharjoitusten kautta. Furmanin ym. (2004, 9) mukaan vuorovaikutusta opitaan parhaiten itse tekemällä erilaisten harjoitteiden kautta. Routarinne (2004, 20–21) näkee improvisaatioharjoitteet toimivana apuvälineenä vuorovaikutustaitojen kehittämisessä ja oppimisessa.

Vuorovaikutusoppailla ja –koulutuksilla pyritään usein vaikuttamaan ihmisen asenteiden ja ajattelumallien muutoksiin rationaalista kautta. Niillä pyritään herättämään uusia oivalluksia ja ajattelumalleja, joiden uskotaan muuttavan toimintaa vuorovaikutustilanteissa. Uudet ajattelumallit eivät kuitenkaan yleensä siirry arkipäivän toimintaan. Toinen lähestymistapa on muuttaa ensin toimintaa ja ilmaisua, mikä herättää uudenlaisia tunteita, ajatuksia ja havaintoja. Itselle epätyypillisen toiminnan nähdään muuttavan vuorovaikutuksen kulkua ja muutokset kertautuvat, kun ympäristö reagoi erilalla kuin aikaisemmin. Improvisaatioharjoitusten avulla opitaan käytännön kautta muuttamalla ensin omaa ilmaisua. Ajatukset ja asenteet muuttuvat vähitellen, kun uusia toimintatapoja kokeillaan ja saadaan niistä konkreettisia kokemuksia. Olennaista on, että harjoituksia tehdään usein ja pitkäjänteisesti. Improvisaatioharjoitteiden yhtenä tavoitteena on houkutella ihmistä pois omalta mukavuusalueeltaan ja auttaa ihmistä tunnistamaan omat selviytymisstrategiansa, joita käyttämällä hän tuntee olonsa mahdollisimman turvalliseksi ja varmaksi. Improvisaatioharjoitteilla annetaan ikään kuin siedätyshoitoa epämukavuuden tunteelle, joka syntyy uudenlaisista toimintatavoista. (Routarinne 2004, 20–21, 24.)

Toiminnallisten menetelmien tarkoituksena on ulkoistaa asiat näkyviksi ja kuuluviksi, mikä mahdollistaa asioiden uudenlaisen sisäistämisen ja toiminnan muutoksen. Toiminnallisilla menetelmillä houkutteellaan ihmisiä ulos jähmettyneistä rooleista ja autetaan virittäytymään niin, että spontaanisuus tulee mahdolliseksi. Spontaanisuus on luova tila, jossa ihminen on avoin kohtaamaan muita ihmisiä ja asioita turvallisessa ilmapiirissä sekä näkemään toisensa siinä hetkessä uudella tavalla. (Kopakkala 2005, 179–182.)

Toiminnallisten menetelmien avulla oppiminen tukee tunneälytaitojen oppimista. Tunneäly on yksilön tai ryhmän ominaisuus, jota on mahdollista oppia. Tunneälyoppiminen perustuu opittujen ja totuttujen toiminta- ja reaktiotapojen poisoppimiseen sekä toimivien ratkaisujen hermostolliseen mallintamiseen. Tunne on lähtöisin aikaisemmasta kyseiseen tilanteeseen liittyvästä kokemuksesta. Työyhteisössä tunnekokemus laukaisee oppimisprosessin, joka joko edistää tai häiritsee avoimen vuorovaikutuksen toteutumista. Työyhteisössä tilanteisiin suhtautumista ja reagoimista voi muuttaa, kun tunteet tunnistetaan ja tiedostetaan reflektion kautta. Yhteisön tunnetilojen tunnistaminen edesauttaa henkilöiden välistä ymmärrystä, vahvistaa yhteishenkeä, kehittää tiimin itsearviointia ja tarkistaa näkökulmaa kyseiseen asiaan. Tunneälytaitojen oppiminen on kuitenkin pitkä ja hidaskäyttöinen prosessi, joka edellyttää sitoutumista. (Isokorpi 2003, 6, 46–49, 60–64.)

Tutkimus osoitti, että työyhteisössä aikaisemmat kokemukset ja tunteet rakentavan palautteen antamisesta ja hankaliksi koettujen asioiden puhumisesta ovat luoneet yhteisöön toimintatavan, joka on haitannut avointa vuorovaikutusta ja luottamuksen syntymistä. Toiminnallisten menetelmien ja improvisaatioharjoit-

tusten kautta on mahdollista tuoda kyseisiin tilanteisiin liittyvät tunteet näkyviksi ja tietoisuuteen, jolloin niihin liittyviä toimintatapoja on mahdollista poistaa ja löytää vuorovaikutusta edistäviä toimintatapoja.

Yhdessä kehittämisprosessin ryhmäkeskustelussa toteutettu positiivisen palautteen kierros-harjoitus osoitti konkreettisen ja käytännönläheisen harjoituksen voiman. Harjoitus koettiin työryhmässä luontevaksi ja sen kautta konkretisoitui, mikä voima positiivisella palautteella on mielialan ja ilmapiirin kohentamisessa. Kehittämisprosessin loppuarvioinnissa työryhmä ehdotti rakentavan palautteen antamisen harjoittelua draaman keinoin. Esimerkiksi kaksi henkilökunnasta näyttelisi jonkin hankalan tilanteen ja sitten katsojat voisivat ohjata, mitä tilanteessa kannattaisi sanoa ja miten.

Työyhteisössä voitaisiin harjoitella vuorovaikutustaitoja joko ulkopuolisen ohjaamana tai omatoimisesti erilaisten toiminnallisten menetelmien ja improvisaatioharjoitteiden avulla. Omatoimisesti harjoiteltuna ohjaaja voi olla joku työryhmän jäsenistä, mutta hänen tulee olla hyvin perehtynyt aiheeseen ja valitsemiinsa menetelmiin. Kopakkalan (2005, 178, 180–181) mukaan toiminnallisten menetelmien käyttäjän pitää ymmärtää tekniikoiden keskeinen ajatus ja soveltaa sitä ryhmän tarpeiden mukaisesti. Ohjaajan pitää ymmärtää oma vaikutuksensa muihin ihmisiin. Ohjaajan tulisi antaa ryhmälle jotain itsestään ja elää ryhmän mukana olemalla aidosti läsnä.

Vuorovaikutustaitojen opetteluun tarkoitettuja harjoituksia löytyy runsaasti kirjallisuudesta, esimerkiksi Furmanin ym. (2004), Routarinteen (2004), Kopakkalan (2005) sekä Katajan, Jaakkolan ja Liukkosen (2011) teoksista. Harjoitusten jälkeen on aina oltava aikaa keskustelulle ja kokemusten vaihdolle kulloisestakin aiheesta, että työyhteisö voi jäsentää asiat (Kopakkala 2005, 182). Vuorovaikutustaitojen harjoittelun pitäisi olla myös suunnitelmallista ja tavoitteellista sekä pitkäjänteistä ja toistuvaa, että siitä olisi konkreettista hyötyä. Väyrysen (2012) toimintatutkimus osoitti, että yksittäiset koulutukset, joissa käytetään toiminnallisia harjoituksia, eivät juurikaan muuta ihmisten ajattelutapoja ja asenteita, eikä niiden tarkoitusta välttämättä ymmärretä. Tutkimuksessa vuorovaikutustaitoja harjoiteltiin työyhteisössä kahdessa ulkopuolisen ohjaamassa toiminnallisessa koulutuksessa. Myös Vennisen (2009) toteuttama toimintatutkimus osoitti, että vuorovaikutustaitojen harjoittelun tulee olla pitkäjänteistä ja säännöllistä. Tutkimuksessa harjoiteltiin palautteen antamista puolentoista vuoden ajan säännöllisesti kerran kuukaudessa. Tuloksena oli, että palautteen antamisen taidot paranivat sinä aikana yhden tason verran Vennisen määrittelemällä neljällä palautteen antamisen tasolla.

#### 7.4.2 Palaverirakenteen kehittäminen

Tutkimus osoitti, että työyhteisöllä on tilaus kahdenlaisille foorumeille jo toimivien viikoittaisten henkilökuntafoorumien lisäksi. Toisessa foorumissa kes-

kityttäisiin henkilökunnan työhyvinvointiin ja toisessa asukasasioihin. Molemmat foorumit voitaisiin järjestää esimerkiksi kerran kuukaudessa ja niihin osallistuisi koko työryhmä, jos vain mahdollista.

Työhyvinvointipalaverieissa keskityttäisiin työryhmän jaksamiseen ja hyvinvointiin. Työhyvinvointipalaverit olisivat tilaisuus, jossa työryhmän jäsenet voisivat reflektoida omaa työtään ja koko työryhmän toimintaa. Palaverieissa voitaisiin tarkastella työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen ja kanssakäymiseen liittyviä asioita ja samalla lisätä luottamusta avointa vuorovaikutusta harjoittelemalla. Palaverien tarkoituksena olisi herätellä ajattelemaan oman toiminnan vaikutuksia koko työyhteisöön, rakentaa yhteistä näkemystä, oppia työyhteisöstä ja kehittää toimintatapoja. Palaverieilla olisi työnohjauksellinen tarkoitus, joten yhden työryhmästä olisi hyvä olla vetovastuussa. Näkemykseni mukaan tässä foorumissa se olisi esimiehen tehtävä.

Asukasasiapalaverieissa voitaisiin jakaa asukkaisiin liittyviä asioita ja hyödyntää siten varaohjaajaa ja koko työryhmää asukasasioiden hoitamisessa paremmin ja edistää tiedonkulkua. Palaverieissa seurattaisiin asukkaiden kuntoutustavoitteissa etenemistä, valmisteltaisiin tulevia ja käytäisiin läpi uusia kuntoutussuunnitelmia. Näin koko työryhmän näkemys saataisiin paremmin näkyviin ja kuuluviin. Se helpottaisi omaohjaajan työtä ja valmistautumista, kun asukkaan kanssa yhdessä arvioidaan hänen etenemistään kuntoutustavoitteissa ja mietitään tulevia tavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseksi.

Nämä kaksi lisäfoorumia kuukaudessa ei kuitenkaan poissulje sitä, ettei kyseisiä asioita käsiteltäisi myös viikoittaisissa henkilöstöfoorumeissa. Lisäfoorunit tarjoaisivat lisää yhteistä aikaa kyseisten aiheiden käsittelyyn ja niihin paneutumiseen, sillä tutkimus osoitti, että nykyinen palaverirakenne ei ole riittävä yhteisöllisyyden ja avoimen vuorovaikutuksen kehittämisen kannalta. Palaverieissa käsiteltäviä asioita ei voi myöskään tiukasti rajata työyhteisön asioihin ja asukasasioihin, sillä molemmat asiat kietoutuvat ja vaikuttavat toisiinsa koko yhteisön elämässä. Myös perustehtävän toteutumisen kannalta näitä aiheita on käsiteltävä ja arvioitava kokonaisuutena ja yhdessä. Näissä kaikissa kolmessa foorumissa opittaisiin vuorovaikutustaitoja ja rakennettaisiin luottamusta sekä edistettäisiin avoimen vuorovaikutuksen toteutumista. Murrin (2013, 34–35) mukaan henkilöstöfoorumien keskeisimpiä tehtäviä ovat avoimen vuorovaikutuksen tukeminen, luottamuksen rakentaminen, yhteisistä säännöistä ja käytännöistä sopiminen, ongelmien ja ristiriitojen käsittely, keskinäinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen, yhteisöhoitollisten taitojen ja tietojen jakaminen, yhteisön tilan tutkiminen sekä asiakkaiden kuntoutumisen seuranta ja arviointi.

## 8 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Toimintatutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida viiden validointiperiaatteen kautta. Validoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa ymmärrys maailmasta kehkeytyy vähitellen tulkinnan kautta. Tulkinta on aina sidoksissa aikaan ja paikkaan sekä kieleen, joten jokainen asia voidaan tulkita uudelleen. Totuus ei ole toimintatutkimuksessa koskaan lopullisesti valmis, vaan siitä voidaan jatkuvasti neuvotella ja keskustella. Validointiperiaatteet ovat historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Validointiperiaatteita ei voi arvioida yksittäin, vaan ne liittyvät toisiinsa ja muodostavat kokonaisuutena tutkimuksen arvioinnin. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 149.) Seuraavissa alaluvuissa olen arvioinut ensin tutkimuksen tavoitteiden toteutumista ja sitten tutkimuksen luotettavuutta validointiperiaatteiden kautta.

### 8.1 Tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen

Tutkimuksen päätavoitteena oli luoda työyhteisölle yhteinen näkemys siitä, mitä hyvä ja avoin vuorovaikutus tarkoittaa. Tavoite toteutui, sillä kehittämisprosessin myötä työyhteisö loi yhteisen näkemyksen aiheeseen ja näkemyksen perusteella tehtiin työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen määritelmä. Yhtenä alatavoitteena oli luoda työyhteisön yhteinen vuorovaikutuksen sopimus eli toimintamalli, miten työyhteisö toimii. Tavoite toteutui varsinaisen kentällä tapahtuneen kehittämisprosessin jälkeen, kun laadin työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen sopimuksen. Sopimuksen laadin myönteisessä muodossa avoimen vuorovaikutuksen määritelmän pohjalta.

Tutkimuksen toisena alatavoitteena oli havaita työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiskohtia ja toisaalta löytää ja vahvistaa työyhteisön vuorovaikutuksen vahvuuksia ja voimavaroja. Työryhmä havaitsi ja nimesi vuorovaikutuksen vahvuudet ja kehittämiskohteet kehittämisprosessin aikana. Työryhmän tekemät ryhmäkeskustelujen arvioinnit jokaisen keskustelun lopussa ja omat havaintoni vahvistivat työryhmän omaa näkemystä aiheesta. Vuorovaikutuksen vahvuuksien ja voimavarojen vahvistaminen ei tutkimuksessa toteutunut. Vahvuudet ja voimavarat kyllä tunnistettiin ja nimettiin sekä mietittiin, miten ne liittyvät perustehtävän toteuttamiseen, mutta kehittämisprosessin aikana niitä ei varsinaisesti vahvistettu.

Tutkimuksen osatavoitteena oli työyhteisön palaverirakenteen kehittäminen. Tutkimus osoitti, että palaverirakenteen kehittämiselle on tarvetta ja tutkimus osoitti myös suunnan, miten sitä voitaisiin jatkossa kehittää. Tutkimuksen aikana palaverirakennetta ei vielä muutettu eikä kehitetty tarpeen osoittamalla tavalla, vaan se jäi tutkimuksen tuottamien kehittämis ehdotusten tasolle.

## 8.2 Historiallinen jatkuvuus

Tutkimuksen historiallista jatkuvuutta pohditaan tutkimuskohteen historian ja toiminnan kehittymisen kannalta. Toimintatutkimus ei koskaan ala tyhjästä eikä se koskaan pääty lopullisesti, sillä tutkimuksen kautta löydetään aina uusia tarpeita ja suuntia kehittämistyölle. Historiallista jatkuvuutta voidaan tarkastella yhteiskunnallisena ilmiönä tai yhteisön toiminnan näkökulmasta. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 149–151.)

Tarve tälle toimintatutkimukselle syntyi työyhteisön historian kautta, sillä menneisyydessä opitut toimintatavat olivat estäneet avointa vuorovaikutusta. Avoimen vuorovaikutuksen kehittämistarve oli kyllä tiedostettu työyhteisössä ja kirjattu työhyvinvointisuunnitelmaan jo useamman vuoden ajan, mutta keinoja sen suunnitelmalliseen ja tavoitteelliseen kehittämiseen ei ollut löydetty. Työyhteisön ilmapiiri ja vuorovaikutus olivat pikku hiljaa kehittyneet avoimemmiksi eikä työyhteisössä toisaalta ollut mitään suuria tai näkyviä ongelmia kehittämisprosessia aloitettaessa. Tarve ja tilaus tutkimuksen toteuttamiselle syntyivät yhteiskuntoutuksen koulutus- ja kehittämishankkeeseen liittyvän yksikön kehittämistehtävän myötä, kun työyhteisön palaverirakenteet yhteisöllisyyden ja reflektiökäytäntöjen kehittämiseen osoittautuivat riittämättömiksi. Tutkimuksella pyrittiin kehittämään työyhteisön avointa vuorovaikutusta ja yhteisöllisiä toimintatapoja.

Organisaation näkökulmasta tutkimukselle syntyi tilaus koko mielenterveyssektorilla toteutettavan yhteiskuntoutuksen koulutus- ja kehittämishankkeen myötä. Yhteiskuntoutuksen menetelmillä pyritään kehittämään palvelujen vaikuttavuutta asiakkaiden näkökulmasta, mutta samalla yhteisöllisyyden vahvistuessa vaikutetaan myös henkilökunnan työhyvinvointiin, työilmapiiriin ja jaksamiseen. Työhyvinvointi edesauttaa henkilökunnan sitoutumista ja motivaatiota, pidentää työuria ja vahvistaa organisaation työmarkkina-asemaa. Yhteiskuntoutuksen koulutus- ja kehittämishanke on organisaatiolle suuri taloudellinen satsaus. Organisaation näkökulmasta tutkimuksella oli tilaisuus osoittaa yhteisöllisen kehittämisprosessin hyötyjä ja vaikuttavuutta ja siten vakuuttaa organisaation johtoa satsauksen kannattavuudesta.

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tarve tutkimukselle syntyi yhteisöllisyyden rapautumisen kautta. Nyky-yhteiskunnassa arvostetaan yksilöllisyyttä ja korostetaan yksilön omia tarpeita. Keskustelu yhteisöllisyydestä on viime vuosina lisääntynyt niin medioissa kuin politiikassakin. Yhteisöllisyys nähdään ratkaisukeinona erilaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin ja yhteisöllisyydestä on toivottu ratkaisua ja ehkäisykeinoja esimerkiksi nuorten syrjäytymiseen, työuupumukseen, vanhusten yksinäisyyteen ja koululaitoksen kasvatuksellisiin ongelmiin (Murto 2013, 9). Yhteisöllisyyden vahvistaminen työyhteisöissä ja sitä kautta parempi työhyvinvointi on yhteiskunnallinen etu, sillä se pidentää työuria ja ehkäisee työkyvyttömyyttä.

Tämä toimintatutkimus oli yksi sykli työyhteisön yhteisöllisyyden ja avoimen vuorovaikutuksen kehittämisessä. Tutkimus osoitti, että suunnitelmallisella kehittämistyöllä voidaan saavuttaa konkreettisia tuloksia ja hyötyjä. Tutkimus osoitti, että avoimen vuorovaikutuksen kehittäminen ja taitojen harjoittaminen edelleen sekä palaverirakenteen kehittäminen ovat jatkossa tarpeen. Tuloksissa annetaan ehdotuksia, miten työyhteisöä voitaisiin jatkossa kehittää. Niiden pohjalta voitaisiin toteuttaa uusia kehittämisprosesseja tai kokonaisia toimintatutkimuksia. Tutkimus osoitti tarpeen kehittämisen jatkuvuudelle, mutta tästä eteenpäin on työyhteisön tehtävä päättää, miten se hyödyntää tutkimuksen tuloksia ja kokemuksia. Itse jäin pian tutkimuksen kenttäosuuden toteuttamisen jälkeen opintovapaalle ja sen jälkeen äitiysvapaalle. Esittelen tutkimuksen tulokset ja kehittämis ehdotukset työyhteisölle henkilökuntafoorumissa tai erikseen sille varattuna ajankohtana tutkimuksen valmistuttua. Samalla on mahdollisuus keskustella työyhteisön kanssa siitä, miten he aikovat hyödyntää tuloksia. Kehittämistyön jatkuminen on uuden esimiehen ja työyhteisön vastuulla.

Työorganisaationi muut yksiköt ja johto voivat hyödyntää tutkimuksessa toteutettua kehittämisprosessia ja siitä saatuja kokemuksia ja tuloksia halutessaan omien työyhteisöjensä avoimen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kehittämisessä. Tutkimus ei tuottanut valmista mallia, jota voitaisiin suoraan hyödyntää muissa yksiköissä, mutta toteutetusta kehittämisprosessista ja käyttämästäni kirjallisuudesta voi ottaa vinkkejä kehittämistyön toteuttamiseen. Valmista kehittämismallia on mielestäni hankalaa ja myöskin tarpeetonta tehdä, sillä prosessikeskeisen kehittämisen näkökulmasta kehittämistyön suunta lähtee liikkeelle yhteisön omista tarpeista. Kehittämisprosessia leimaa myös arvaamattomuus eli kehittämisprosessia suunnataan prosessin kuluessakin yhteisön tarpeiden ja sieltä nousevien näkökulmien mukaisesti. Toisaalta toteuttamastani kehittämisprosessista ei suoraan kannata ottaa mallia siitäkään syystä, että siinä oli myös heikkouksia, jotka on syytä huomioida. Tutkimuksen heikkouksia ja vahvuuksia olen arvioinut seuraavassa luvussa. Mielestäni tutkimuksen tulokset ja hyödyt antavat organisaation johdolle näyttöä siitä, että yhteisöllisyyden kehittämisellä voidaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin, joten satsaus yhteisökuntoutuksen hankkeeseen on ollut kannattava.

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tällä tutkimuksella ei ole kovin suurta painoarvoa, sillä se ei tuottanut mitään uutta eikä yleistettävää tutkimustietoa. Tutkimuksessa kehitettiin yhden pienen työyhteisön avointa vuorovaikutusta ja vahvistettiin sen yhteisöllisyyttä. Tutkimus on yksi muiden lukuisten työhyvinvointia ja työilmapiiriä kehittävien toimintatutkimusten ja kehittämisprojektien joukossa. Viime vuosina työyhteisöissä on herätty toteuttamaan konkreettisia kehittämistoimenpiteitä ja projekteja työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittämiseksi pelkkien ongelmien kartoittamisen sijasta. Puhtaasti avoimen vuorovaikutuksen tai työyhteisön yhteisöllisyyden kehittämiseen tähtäviä toimintatutkimuksia ei ole kuitenkaan kovinkaan paljon tähän mennessä tehty. Uskon, että tulevaisuudessa niitä tullaan tekemään yhä enemmän vastauksena yhteisöllisyyden rapautumiseen ja runsaasiin työuupumuksiin.



### 8.3 Toimivuus ja havahduttavuus

Toimintatutkimuksen toimivuutta arvioidaan käytännön vaikutusten, hyötyjen kannalta ja osallistujien voimaantumisen kannalta. Tutkija arvioi kehittämisprosessin vahvuuksia ja heikkouksia. Toimivuusperiaate tarkoittaa myös tutkimuksen seurausten tarkastelua eettisestä näkökulmasta ja miten seuraukset vaikuttavat tutkittaviin. Tutkija arvioi, onko tutkimuksesta ollut heille haittaa ja onko tutkittavia mahdollista tunnistaa tekstistä. Havahduttavuus tarkoittaa tutkimuksen arviointia taiteellisten kriteereiden kautta. Tutkija arvioi, miten tutkimus on havahduttanut ajattelemaan ja tuntemaan asioista uudella tavalla, miten se on vaikuttanut ja koskettanut osallistujiin ja toisaalta, miten tutkimusraportti koskettaa ja vaikuttaa lukijoihin. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 155–159.) Tarkastelen tutkimuksen havahduttavuutta samassa yhteydessä tutkimuksen vaikutusten ja hyötyjen arvioinnin kanssa, sillä mielestäni havahduttavuuden arviointi on osa vaikuttavuuden arviointia.

#### 8.3.1 Käytännön hyödyt ja vaikutukset

Tutkimuksen käytännön hyötynä työyhteisölle oli tutkimuksessa saavutetut tulokset. Tuloksena syntyi työyhteisen yhteinen määritelmä siitä, mitä avoin vuorovaikutus omassa työyhteisössä tarkoittaa ja avoimen vuorovaikutuksen sopimus. Tulokset osoittivat työyhteisön vuorovaikutuksen vahvuuksia ja selkeyttivät, miten ne vaikuttavat perustehtävän toteuttamiseen. Tulokset osoittivat vuorovaikutuksen kehittämiskohteita ja palaverirakenteen kehittämistarpeita. Tuloksena syntyi myös tutkimuksen kokemusten ja alan kirjallisuuden pohjalta kehittämisehdotuksia, miten työyhteisö voisi jatkaa kehittämistyötään.

Tutkimuksen vaikutuksena ja hyötynä työyhteisölle oli myös se, että kehittämisprosessi kehitti työyhteisön avointa vuorovaikutusta ja ilmapiiriä, vaikka se ei varsinaisissa tutkimuksen tavoitteissa ollutkaan. Tutkimuksessa ei käytetty mitään mittareita, joilla olisi voinut konkreettisesti arvioida vuorovaikutuksen kehittymistä kehittämisprosessin aikana. Työyhteisön lähtötilannetta ja lopputulosta ei arvioitu. Johtopäätökseni avoimen vuorovaikutuksen kehittymisestä perustuu työryhmän omaan arvioon ja omaan kokemukseeni. Työryhmän mukaan prosessi entisestään syvensi ja yhdisti työryhmää sekä lähensi porukkana. Prosessi havahdutti työryhmän jäsenet ajattelemaan ja tutkiskelemaan itseä ja oman toiminnan vaikutusta koko yhteisöön sekä avoimen vuorovaikutuksen merkitystä koko yhteisön kannalta. Se toi uutta ajattelutapaa ja avasi osallistujien omia näkökulmia. Prosessin aikana puhuttiin myös vaikeista asioista avoimesti. Prosessin myötä oli jo alettu antaa useammin palautetta.

Edellä kuvatun työryhmän oman arvion ja omien kokemusteni perusteella voidaan todeta, että tutkimus havahdutti työyhteisöä ajattelemaan ja tuntemaan asioista uudella tavalla ainakin kehittämisprosessin aikana. Sitä, miten uudet ajatukset, tunteet ja kokemukset ovat vaikuttaneet kehittämisprosessin jälkeen

ja miten ne tulevat jatkossa vaikuttamaan työyhteisön toimintaan on vaikea arvioida. Mielenkiintoista olisi tutkia esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden jälkeen, että mitä työyhteisön jäsenet muistavat kehittämisprosessista ja onko siitä ollut hyötyä tai käytännön vaikutuksia prosessin päättymisen jälkeen sekä miten tuloksia on hyödynnetty työyhteisössä.

Organisaation kannalta tutkimus havahduttaa mahdollisesti muiden yksiköiden esimiehiä ja työyhteisöjä sekä hallinnon väkeä pohtimaan omien työyhteisöjen avointa vuorovaikutusta ja oman toiminnan merkitystä avoimen ilmapiirin luomisessa. Tutkimus voi havahduttaa ja herättää kehittämään oman työyhteisön avointa vuorovaikutusta. Tutkimuksesta voi saada uusia ideoita ja vinkkejä sekä intoa omaan kehittämistyöhön. Tutkimus voi havahduttaa työorganisaationi ulkopuolista tutkimusraportin lukijaa samalla tavalla.

Tutkimuksen vaikutuksilla ja seurauksilla ei mielestäni ole ollut minkäänlaista haittaa tutkimukseen osallistuneille tai työorganisaatiolleni. Vaikutukset ja seuraukset ovat olleet ainoastaan positiivisia. Hetkittäin työryhmän jäsenet ovat saattaneet tuntea pistoksia sisimmässään itsetutkiskelun myötä ja huomata, miten oma toiminta on estänyt avoimen vuorovaikutuksen toteutumista. Yhdessä ryhmäkeskustelun arvioinnissa mainittiin, että on ollut rankkaa huomata omia puutteita ja virheitä vuorovaikutuksen toteuttamisessa. Mielestäni kukaan ei kuitenkaan ole jäänyt jumiin näihin tunteisiin, vaan on päässyt eteenpäin miettimällä, miten jatkossa toimii. Tutkimusraportista ei voida tunnistaa yksittäisiä työntekijöitä, tutkimuksen kohteena olevaa työyhteisöä tai organisaatiota. Kaikki säilyvät tutkimuksessa anonyymeinä.

### 8.3.2 Vahvuudet

Tutkimuksessa toteutetun kehittämisprosessin vahvuutena oli, että se toteutui kokonaisuutena hyvin ja sen tavoitteet saavutettiin suurelta osin. Kehittämisprosessi oli yksi kiinteä tavoitteellinen ja suunnitelmallinen kokonaisuus, jolla oli alku ja loppu. Tutkimuksen vahvuutena oli, että sillä saavutettiin käytännön hyötyä ja vaikutuksia pelkkien työyhteisön ongelmien kartoittamisen sijasta.

Tutkimuksen vahvuutena työyhteisön näkökulmasta oli, että siinä keskityttiin työyhteisön hyvinvointiin ja jaksamiseen sekä työyhteisön toimivuuteen. Työryhmän jäsenet kokivat tutkimuksen aikana ainakin hetkittäisiä voimaantumisen kokemuksia. Ryhmäkeskusteluissa oli paljon naurua ja huumoria, mikä loi hyvää ja positiivista ilmapiiriä, rentoutti ja lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta. Positiivisen palautteen kierros oli myönteinen kokemus. Se toteutettiin juuri oikealla hetkellä, kun työryhmässä oli ollut raskaita asioita ja väsymystä. Positiivisen palautteen kierros toi hyvää mieltä, kohotti itsetuntoa ja loi myönteistä virettä työyhteisöön.

Tutkimuksen vahvuutena oli, että työyhteisön tarpeet huomioitiin prosessissa. Huomioin ryhmäkeskustelujen aihevalinnoissa edellisillä kerroilla esiin tulleet

näkökulmat, joiden käsittely oli jäänyt vähäiseksi ja joille työyhteisössä näytti olevan tarvetta. Huomioin aihevalinnoissa myös työyhteisön tilan eli kun työyhteisössä oli ollut väsymystä ja raskaita aiheita käsiteltävänä muuten, niin valitsin ryhmäkeskustelujen aiheiksi myönteisiä ja kevyempiä aiheita. Huomioin työryhmän tilanteen myös joustamalla ryhmäkeskustelujen pituudessa. Raskaan päivän loppuksi lyhensin ryhmäkeskusteluun käytettävää aikaa, ettei päivästä muodostuisi liian raskas ja toisaalta tiesin, että keskustelu ei olisi silloin kovin hedelmällistä.

Tutkimuksen vahvuutena olivat myös kehittämisprosessissa käytetyt erilaiset ryhmätyön menetelmät. Tuplatiimi-menetelmä oli mielestäni varsin toimiva valinta avoimen vuorovaikutuksen näkemyksen ja määritelmän alkusysäykseksi. Sen avulla saatiin runsas määrä erilaisia näkökulmia esiin siitä, mitä avoin vuorovaikutus tarkoittaa. Parityöskentelyllä saatiin syvennettyä ja laajennettua keskustelua hankaliksi koetuista tilanteista ja aiheista puheeksi ottamisen kannalta. Yksilötyöskentelyllä taas saatiin jokaisen työryhmän jäsenen näkemys esiin siitä, mitkä olivat työyhteisön vahvuudet ja kehittämiskohteet vuorovaikutuksessa ja miten ne näkyvät työyhteisön toiminnassa. Koko työryhmän ryhmäkeskustelut olivat antoisia, keskustelu oli sujuvaa, niissä tuli paljon erilaisia näkökulmia ja tärkeitä havaintoja esiin. Ryhmäkeskustelujen sujuvuutta lisäsivät apukysymykset, joita olin kirjannut itselleni keskustelun viritämiseksi ja eteenpäin viemiseksi.

### 8.3.3 Heikkoudet

Tutkimuksessa toteutetun kehittämisprosessin heikkoutena oli, että kaikki työryhmän jäsenet eivät pystyneet osallistumaan jokaiseen ryhmäkeskusteluun. Haasteena koko puolen vuoden ajan oli saada työryhmän kalenteriin varattua yhteiset ajat kehittämisprosessin ryhmäkeskusteluille. Työryhmässä järjestetään säännöllisesti kerran viikossa henkilökuntafoorumi, johon koko henkilökunta osallistuu mahdollisuuksien mukaan. Kehittämisprosessin ryhmäkeskustelut oli tarkoitus järjestää henkilökuntafoorumien lisäksi, eikä käyttää foorumien aikaa kehittämisprosessille. Pyrin myös siihen, että ryhmäkeskustelut olisivat eri päivänä kuin foorumit, ettei päivästä muodostuisi liian raskas. Tavoitteena oli, että ryhmäkeskusteluissa olisi kaikki työryhmän jäsenet paikalla. Käytännössä sen toteutuminen oli mahdotonta, sillä joku työryhmästä oli melkein aina lomalla tai sitten oli yllättäviä poissaoloja kuten sairaslomia tai lyhyellä varoitusajalla tulleita pakollisia koulutuksia tai palavereja. Kaikkien työyhteisön jäsenten läsnäolo jokaisessa keskustelussa olisi lisännyt prosessin sujuvuutta, vähentänyt kertauksen tarvetta ja vahvistanut prosessiin sitoutumista. Sen kautta jokaisen näkemykset aihepiireihin olisi saatu varmemmin näkyviin. Poissaolleilla oli kyllä mahdollisuus kommentoida ja esittää näkemyksiään aihepiireihin seuraavalla kerralla, kun aihe kerrattiin, mutta käytännössä kommentteja poissaolleilta ei tullut.

Kehittämisen prosessin heikkoutena oli myös paikka, jossa ryhmäkeskustelut järjestettiin. Paikkana oli ryhmätyötila, joka oli melko ahdas ja ilmanvaihdoltaan huono. Ryhmätyötila sijaitsee asukkaiden työsalin yläkerrassa ja sinne kuului jonkin verran asukkaiden puhetta ja toiminnan ääniä, mikä häiritsi keskittymistä ja työstä irtautumista.

Vuorovaikutuksen pitkäjänteisen kehittämisen ja kehittämistyön jatkuvuuden varmistamisen kannalta puolen vuoden prosessi oli liian lyhyt. Vuorovaikutustaitojen harjoittelu ja yhteisöllinen oppiminen olisi vaatinut huomattavasti pidemmän ajan. Pidemmässä prosessissa olisi ollut mahdollista lähteä toteuttamaan tutkimuksen tuloksia kehittämistarpeista ja annettuja kehittämisedotuksia sekä paneutua voimavarojen vahvistamiseen. Nyt tutkimuksessa saavutettujen tulosten jatkuvuus ja hyödyntäminen sekä vuorovaikutuksen kehittäminen jatkossa jäävät avoimeksi.

Kuukauden ja välillä puolentoista kuukauden väli ryhmäkeskustelujen välillä oli liian pitkä. Työryhmän jäsenet olivat monesti jo unohtaneet, mistä viimeksi oli puhuttu ja keskustelun aiheeseen oli tästä syystä vaikea orientoitua kertauksesta huolimatta. Tiiviimmin toteutetut ryhmäkeskustelut olisivat todennäköisesti lisänneet prosessin vaikuttavuutta, auttaneet keskusteluun orientoitumisessa ja prosessin sitoutumisessa. Tiiviimmin, esimerkiksi kahden tai kolmen viikon välein toteutettuna puolen vuoden jaksolle olisi saatu mahdutettua useampi ryhmäkeskustelu. Tiiviimmässä prosessissa olisi myös ehditty alkaa toteuttaa tutkimuksen tuottamia kehittämistarpeita ja varmistaa kehittämisprosessin jatkuvuutta. Toisaalta keskusteluajkojen järjestäminen koko työryhmälle edes kerran kuukaudessa oli haastavaa, joten useammin toteutettuna se olisi ollut vielä vaikeampaa. Toisaalta, jos prosessissa olisi ollut ryhmäkeskusteluja tiiviimmin ja enemmän, ei yhden tai kahden työryhmän jäsenen poissaololla olisi mahdollisesti ollut niin suurta merkitystä, sillä osallistumiskertoja olisi joka tapauksessa tullut enemmän.

#### 8.4 Reflektiivisyys ja dialektisuus

Reflektiivisyys tarkoittaa tutkijan oman roolin tarkastelua tutkimuksessa. Tutkijan on hyvä pohtia esioletuksiaan ja omien aikaisempien kokemusten vaikutusta tutkimukseen ja omiin tulkintoihin sekä oman tietämisen mahdollisuuksia ja rajoja. Tutkija voi reflektoida myös oman identiteetin rakentumista prosessin rinnalla. Reflektiivisyys tarkoittaa myös tutkimuksen läpinäkyvyyden arviointia eli miten hyvin lukija voi arvioida tutkijan ajatusten syntyä ja niiden näytön pitävyyttä. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 152–154.)

Tutkimuksen dialektisuus tarkoittaa totuuden eli tulkinnan rakentumista väitteiden ja vastaväitteiden tuloksena siten, että lopputuloksena on synteesi. Dialektisuus perustuu ajatukseen, että sosiaalinen todellisuus rakentuu keskustelun ja eri näkökulmien myötä. Dialektisuuden arvioiminen tarkoittaa sen arvioimista, miten hyvin tutkimuksessa on hyödynnetty erilaisia näkökulmia ja miten

autenttisina ne on tuotu raportoinnissa esiin. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 154–155.)

Oma roolini työyhteisön esimiehenä ja tutkijana oli toimintatutkimuksen toteuttamisessa vahva. Lähdin liikkeelle näkökulmasta, että työyhteisön kehittämisen aloittaminen ja ylläpitäminen on esimiehen vastuulla. Pyrin keskusteluissa näyttämään omaa esimerkkiä avoimen vuorovaikutuksen toteuttamisessa, sillä tiedostin, että se on ratkaisevassa asemassa vuorovaikutuksen kehittämisessä. Tutkijan näkökulmasta esimiesasemastani oli tutkimukselle hyötyä. Tunsin työyhteisön jäsenet ja toimintatavat sekä historian hyvin. Minun ei tarvinnut käyttää prosessissa aikaa tutustumiseen, eikä luottamuksen rakentamiseen tutkijan ja kohderyhmän välille, sillä luottamus oli jo olemassa. Minulla oli käsitys siitä, minkälaiset työtavat työyhteisössä toimivat ja miten keskustelut saadaan rullaamaan. Pystyin myös havainnoimaan työryhmän toimintaa ja tunnetiloja kehittämisprosessin ulkopuolella ja huomioimaan tarpeet kehittämisprosessissa.

Toisaalta olin tutkimuksessa esimiehenä myös osa työyhteisöä. Työyhteisön jäsenenä toteutan samoja totuttuja avointa vuorovaikutusta estäviä toimintatapoja, mitä muutkin työyhteisön jäsenet. Työyhteisön historialla ja menneisyydessä opituilla toimintatavoilla on ollut minuun kenties kaikkein suurin vaikutus työryhmästä, sillä olen työskennellyt pisimpään kyseisessä yksikössä. Työyhteisön jäsenenä, mutta samalla esimiehenä saatoinkin keskusteluissa antaa työyhteisölle myös vääränlaista mallia ja esimerkkiä, vaikka pyrin itse tiedostamaan vuorovaikutusta estäviä toimintatapoja. Työyhteisöön kuuluminen esti minua myös mahdollisesti havainnoimasta joitakin merkityksellisiä seikkoja, joita täysin ulkopuolinen tutkija olisi voinut tehdä. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset ovat siis tulkintoja, joihin on vaikuttanut se, että olen työyhteisön jäsen ja esimies.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen lähdekirjallisuuden rajaus oli tutkimuksen yksi haasteellisimpia tehtäviä, sillä työhyvinvoinnista ja hyvän työilmapiiriin luomisesta on kirjoitettu paljon ja siitä on myös tehty paljon tutkimuksia. Pyrin valitsemaan lähdekirjallisuutta, joka keskittyy ryhmän tai työyhteisön vuorovaikutukseen ja erityisesti vuorovaikutuksen kehittämisen näkökulmasta. Lähdekirjallisuuden valintoja ohjasi ratkaisukeskeinen ja yhteisöllinen näkökulma. Pyrin myös valitsemaan kirjallisuutta työyhteisön ja vuorovaikutuksen kehittämisestä johtajuuden näkökulmasta, sillä opiskelijan oman johtamis- ja kehittämisosaamisen vahvistaminen on yksi opinnäytetyön tavoitteista koulutusohjelman näkökulmasta. Aikaisemmista tutkimuksista keskityin valitsemaan työhyvinvoinnin ja työilmapiiriin kehittämiseen tähtääviä tutkimuksia, erityisesti toimintatutkimuksia, joissa on tavoiteltu konkreettista hyötyä kehittämisprosessin myötä.

Lähdekirjallisuudesta osa on tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta liian vanhaa. Perustelen valintani kuitenkin niin, että kyseisissä lähteissä esitetyt teoriat ja näkökulmat ovat useiden tämän päivän tutkimusten lähtökohtina ja ne

vastaavat tuoreemmissa lähteissä esitettyjä näkökulmia. McMillanin ja Davisin (1985) tutkimus on yksi yhteisöllisyyden perustutkimuksista, jonka tulokset vastaavat tämän päivän yleisten näkemysten kanssa. Argyriksen ja Schönin (1996) yksi- ja kaksikehäisen oppimisen teoria on useiden tuoreempien oppivan organisaation teorioiden pohjalla ja kyseinen teoria on edelleen yksi tämän päivän yhteisökuntoutuksen koulutusten sisältöä ohjaavista teorioista. Murron (1992) ja Laineen (1996) näkökulmat yhteisöllisyydestä, terapeutin yhteisön rakentamisesta ja prosessikeskeisestä kehittämisestä toistuvat Murron (2013) uusimmassa teoksessa ja ovat saaneet vahvistusta erilaisten kuntouttavien ja kasvatuksellisten yhteisöjen kehittämisprosessien kokemuksista. Hakasen ja Puron (1996) näkemykset siitä, mitä ryhmän avoin vuorovaikutus tarkoittaa ovat samankaltaisia tuoreempien näkemysten, esimerkiksi Laineen (2009), Furmanin ja Aholan (2012) ja Järvisen (2008) kanssa.

Tutkimukseen valitsemani ratkaisu- ja prosessikeskeinen sekä yhteisöllinen viitekehys vaikuttivat suuresti tutkimuksen toteuttamiseen. Ratkaisukeskeisyys näkyi niin, että pyrin luomaan keskusteluihin myönteisen ilmapiirin, saamaan prosessilla aikaan positiivisia kokemuksia ja tuomaan näkyväksi työyhteisön vuorovaikutuksen voimavaroja. Voimavarojen vahvistaminen ei tosin toteutunut prosessissa tavoitteen mukaisesti. Ratkaisukeskeisyys näkyi myös niin, että pyrin kirjaamaan avoimen vuorovaikutuksen määritelmän ja sopimuksen myönteisessä muodossa. Tutkimuksessa havaituille kehittämiskohteille pyrin löytämään yhdessä työryhmän kanssa ratkaisuja ja asettamaan ne tavoitteen muotoon.

Ratkaisukeskeiset Furmanin ja Aholan (2012) Tuplatähti- ja Furmanin ym. (2004) Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään-teokset vaikuttivat suuresti prosessin toteutumiseen ja sisältöihin. Hyödynsin teoksia miettiessäni apukysymyksiä aihepiireistä keskustelun virittämiseksi. Kyseisissä teoksissa esitetty näkemys siitä, mitä avoin vuorovaikutus työyhteisössä tarkoittaa, vaikutti oman näkemykseni muodostumiseen ja toin keskusteluihin näkökulmia niiden pohjalta. Työyhteisön luomassa avoimen vuorovaikutuksen näkemyksessä ja määritelmässä on paljon muitakin elementtejä ja käsitteitä, joita kyseisissä teoksissa ei ole käytetty ja toisaalta työyhteisön määritelmästä puuttuu kyseisissä teoksissa esitettyjä näkökohtia. Työyhteisön määritelmä on siis työyhteisön itsensä muodostama, eikä kirjallisuuden tai omien näkemysten pohjalta tehty, mutta toki omat näkökulmani ja tärkeäksi kokemani asiat ovat siinä mukana ja ovat osa määritelmää.

Prosessikeskeisen ja yhteisöllisen viitekehysten vaikutus näkyi tutkimuksessa niin, että kehittämisprosessi eteni työyhteisön tarpeiden ja näkökulmien pohjalta. Pyrin osallistamaan työyhteisön kehittämisprosessin toteuttamiseen ja osoittamaan työyhteisön jäsenille heidän omaa vastuutaan avoimen vuorovaikutuksen kehittämisessä. Tutkimuksella pyrittiin vahvistamaan yhteisöllisiä toimintatapoja työyhteisössä, lisäämään työyhteisön reflektiivisyyttä ja kehittämään reflektiökäytäntöjä oman työn ja toiminnan suhteen. Ryhmäkeskuste-

luissa oli mahdollisuus reflektiiviseen pohdintaan ja sitä myös toteutettiin paljon. Prosessikeskeisyys näkyi myös niin, että jokainen ryhmäkeskustelu viimeistä lukuun ottamatta arvioitiin keskustelun päätteeksi. Arvioinnin tarkoituksena oli kehittää työyhteisön oman toiminnan arviointia, antaa suuntaa kehittämisen prosessin toteuttamiselle ja tuottaa aineistoa tutkimuksen arviointia varten.

Olisin voinut osallistaa työryhmän jäseniä tutkimuksen toteuttamiseen enemmänkin. Olisin voinut esimerkiksi jakaa aihepiirejä työryhmän jäsenille niin, että he olisivat perehtyneet niihin etukäteen ja valmisteelleet keskusteluihin alustuksia. Olisin voinut myös vastuuttaa työryhmää miettimään kehittämissuunnitelmassa toteutettavia harjoituksia. Olisin voinut kysyä enemmän työryhmän mielipiteitä siitä, mihin aiheisiin olisi syytä palata, mitä aiheita käsiteltäisiin syvällisemmin ja mihin suuntaan kehittämissuunnitelmassa vietäisiin. Nyt tutkimuksen suuntaaminen perustui suurelta osin omiin havaintoihini ja johtopäätöksiini työryhmän tekemien ryhmäkeskustelujen arviointien pohjalta.

Toisaalta työryhmän jäsenten vahvempi osallistaminen olisi vaatinut minulta tutkijana ja esimiehenä suurempia valmiuksia kuin mitä minulla oli tutkimusta aloittaessani. Kokemuksen myötä osallistaminen mahdollistuisi varmasti paremmin. Nyt jälkikäteen ajatellen olisin toteuttanut kehittämissuunnitelmassa monta asiaa toisella tavalla. Toteutin prosessin niistä lähtökohdista, niiden kokemusten ja tietojen pohjalta, joita minulla silloin oli. Koen, että prosessin myötä ymmärrykseni erityisesti prosessikeskeisestä kehittämisestä ja yhteisöllisyydestä sekä vuorovaikutustaitojen harjoittelemisesta on laajentunut ja syventynyt. Prosessi on kehittänyt minua niin esimiehenä kuin tutkijanakin ja lisännyt omia ohjaustaitojani, avartanut näkökulmiani ja kehittänyt tiedonhankinnan taitojani.

Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimuksen kulun ja omien ajatusteni ja tulkintojeni synnyn raportissa mahdollisimman läpinäkyvästi. Läpinäkyvyyden periaatteen mukaisesti olen kuvannut kehittämissuunnitelmien ja ryhmäkeskustelujen kulun hyvin tarkasti. Lukija voi seurata, miten alkuperäiset keskustelujen teemat ja suunnitelmat muuttuivat prosessin myötä ja mitkä tekijät siihen vaikuttivat. Olen kirjannut ryhmäkeskustelujen lopuksi toteutettujen keskustelujen arvioinnit tarkasti, että lukija voi seurata, miten niitä on hyödynnetty kehittämissuunnitelmien suuntaamisessa ja koko tutkimuksen arvioinnissa.

Yksittäisiä kommentteja en ole juurikaan raporttiin kirjannut, sillä tutkimuksessa oli kysymys koko työyhteisön yhteisen näkemyksen luomisesta. Yksittäiset kommentit olen kirjannut vain, jos niillä on ollut merkitystä tutkimuksen tulosten kannalta. Erilaisia näkökulmia tuli keskusteluissa paljon esiin ja ne on kaikki kirjattu joko ryhmäkeskustelujen kuvauksiin tai avoimen vuorovaikutuksen määritelmään. Tutkimuksen dialektisuus toteutuu sillä tutkimuksen tuloksiin on yhdistetty erilaiset näkökulmat käsitellyistä aiheista. Ristiriitaisia näkökulmia ei ryhmäkeskusteluissa juurikaan tullut, vaan työryhmän jäsenten nä-

kemykset kohtasivat hyvin toistensa kanssa. Olen kirjannut ryhmäkeskustelujen kuvauksiin, jos työryhmän jäsenillä tai minulla suhteessa muuhun työryhmään oli ristiriitaisia näkemyksiä käsitellyistä aiheista.

## 9 POHDINTAA

Jäin pohtimaan kehittämisprosessin päätyttyä palautteen antamista työyhteisössä. Työryhmä ei halunnut, että rakentavaa palautetta annettaisiin työyhteisössä. Työryhmä halusi, että rakentava palaute annettaisiin ensin kahden kesken tai asianosaisten kesken ja sitten asianosaisten yhteisellä sopimuksella asia voitaisiin viedä työyhteisöön tai koko yhteisöön. Yhteisöllisestä näkökulmasta rakentava palaute pitäisi aina antaa työyhteisössä tai koko yhteisössä, riippuen siitä kumpaa yhteisöä asia koskee. Murrin (2013, 34) mukaan keskinäinen palautteen antaminen on terapeuttisissa yhteisöissä yksi keskeisimmistä henkilö-kuntafoorumien tehtävistä.

Mietin, että oliko työryhmän päätös ja sopimus siitä, että rakentava palaute tuodaan työyhteisön käsittelyyn vain asianosaisten itse niin halutessa, sellainen päätös, jonka työryhmä voi edes itse tehdä. Työyhteisö on sitoutunut toteuttamaan yhteisökuntoutuksen periaatteita ja tästä näkökulmasta asia ei ole työyhteisön päätettävissä. Yhteisökuntoutuksen periaatteet antavat raamit, joiden sisällä työyhteisö voi tehdä päätöksiä toimintansa suhteen. Palautteen antaminen työyhteisössä on yksi yhteisökuntoutuksen raameista. Minun olisi esimiehenä pitänyt ryhmäkeskustelussa tuoda asia esiin ja osoittaa työryhmälle raamit, jonka sisällä he voivat asiasta päättää. Ryhmäkeskustelussa toin kyllä oman näkemykseni esiin, kerroin, miten meidän pitäisi yhteisöllisestä näkökulmasta toimia ja perustelin asian, mutta päätösvallan asian suhteen annoin työryhmälle.

Palaute ohjaa aina työyhteisön toimintaa. Jos jokin rakentava palaute jätettäisiin työyhteisössä käymättä läpi, niin silloin se ei voisi ohjata koko työyhteisön toimintaa. Ajatellaan, että joku työyhteisön jäsen on esimerkiksi käyttäytynyt huonosti asukasta kohtaan. Jos asiaa ei käsitellä työyhteisössä ja myös koko yhteisössä, niin silloin osoitetaan muulle yhteisölle, että kyseisenlainen toiminta on sallittua ja hyväksyttävää yhteisössä. Mielestäni palautteen voi antaa mahdollisimman pian tilanteen jälkeen asianosaisten kesken, mutta asia on otettava myös työyhteisön ja koko yhteisön käsittelyyn mahdollisimman pian.

Työryhmä perusteli päätöksensä niin, että työyhteisössä annettua palautteesta tulee ”joukkoteilaus-meininki”. Eli tulee tunne, että muu työryhmä on siinä yhtä vastaan. Palautteen antamisessa ei ole kuitenkaan kysymys kenenkään syyttämisestä tai syyllistämisestä, vaan tarkoitus on, että palaute ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan jatkossa. Kun tämä asia on työryhmässä tiedostettu ja palautteen antamisen periaatteista on sovittu, niin yhteisössä annetun palautteen ei pitäisi enää tuntua siltä, että kaikki ovat yhtä vastaan. Kysymys on silloin yhdessä sovitusta toimintatavasta, jota työyhteisössä noudatetaan. Me henkilö-kuntana kehotamme yhteisökuntoutuksen periaatteiden mukaisesti asukkaita



ottamaan ristiriidat puheeksi ja antamaan palautetta toisilleen koko yhteisön yhteisökokouksissa. Silloin myös meidän pitäisi olla valmiita toimimaan samojen periaatteiden mukaisesti.

Toisaalta ymmärrän sen, että yhteisön kehitysvaihe ei ole vielä sellainen, että palautteen antaminen avoimesti työyhteisössä olisi mahdollista. Keskinäistä luottamusta ei ole vielä tarpeeksi. Avoin palautteen antaminen on yksi keinoista, joilla taas luottamusta voidaan rakentaa. Muuta tietä ei näytä luottamuksen rakentamiseen olevan. Toivon, että työyhteisössä palataan avoimen vuorovaikutuksen sopimukseen ja keskustellaan vielä uudestaan palautteen antamisesta. Esimies on omalla esimerkillään avainasemassa palautteen antamisen kulttuurin luomisessa. Valitettavasti en sitä pääse nyt itse toteuttamaan ja yrittämään, vaan heitän haasteen seuraajalleni.

Toinen asia, josta työyhteisön kannattaisi keskustella lisää, on tunteiden näyttäminen työyhteisössä. Asiaa sivuttiin ryhmäkeskusteluissa, mutta sen käsittely jäi kesken. Emme päässeet keskustelussa lopputulokseen siitä, että onko tunteiden näyttäminen työyhteisössä sopivaa vai ei ja missä mittakaavassa. Ryhmäkeskustelussa aiheeseen oli ristiriitaisia näkemyksiä. Osan mielestä esimerkiksi itkeminen ei ole oikein sopivaa työpaikalla, vaan silloin on menty rajan yli ja päästetty asiat liian pitkälle. Osan mielestä kaikki tunteet pitäisi pystyä työpaikalla näyttämään, sillä ne ovat osa ihmisyyttä.

Isokorven ja Viitasen (2001, 102, 106) mukaan suomalaisessa työelämässä on perinteisesti arvostettu älyä ja tunteet on opetettu jättämään työn ulkopuolelle eikä henkilökohtaista elämää ole ollut soveliasta tuoda työpaikan tietoon. Tunteet ovat kuitenkin mukana myös työelämässä. Työntekijä kantaa työpaikalla mukanaan koko elämänsä, myös tunteita. Tunteilla on suuri merkitys tavoitteellisessa ja rationaalisessa toiminnassa. Tunteet ovat vuorovaikutuksen perusta työyhteisössä ja ne on otettava huomioon työssä, joka perustuu pitkälti yhteistyösuhteisiin. Tunteet jatkavat vaikuttamistaan ja alkavat elää omaa elämäänsä vääristyneinä, jos niitä ei saa ilmaista. Tunteet painuvat syvälle mieleen ja etsivät purkautumistiensä negatiivisella tavalla tunteensiirtoina tai ulkoistetuina. Tunteilla ei kuitenkaan pidä alkaa mässäilemään työyhteisössä eikä tunteista puhumisen pitäisi peittää alleen tunteiden kokemista. Tunteita ja järkeä pitäisi käyttää tasapainoisesti, jolloin työyhteisöllä on parhaat mahdollisuudet päästä tavoitteisiinsa.

Ihmissuhteiden hallintaan tarvitaan taitoja toisten tunteiden tunnistamiseen ja huomioon ottamiseen. Tunneäly tarkoittaa tietoisuutta omista ja muiden tunteista sekä ymmärrystä, miten tunteet vaikuttavat muihin ihmisiin. Tietoisuus auttaa tunteiden käsittelyä ja hyväksymistä sekä empatiaa. Tunteita ei kuitenkaan pyritä selittämään tai tulkitsemaan järjen avulla. Tunneäly tarkoittaa myös tunteiden hallintaa ja niiden ilmaisemista tilanteeseen sopivalla tavalla. Se ei tarkoita tunteiden tukahduttamista tai peittämistä, vaan tunteiden suuntaamista tavoitteiden saavuttamiseen. Vuorovaikutustilannetta helpotetaan tietoisesti kertomalla omat tunteet. (Isokorpi & Viitanen 2001, 63–67, 103.)

Tämän tutkimuksen arvioinnissa esitetyt tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet vastaavat hyvin pitkälle Jääskeläisen (2013, 142–147) tutkimuksen tuloksia työyhteisöjen kehittämisen kriittisistä kohdista. Jääskeläisen tutkimuksessa käytettiin osallistavia menetelmiä työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä. Jääskeläisen mukaan esimiehellä on vastuu kehittämistoiminnan ylläpitämisessä. Lyhyesti kiteytettynä Jääskeläisen tutkimustuloksien ja tämän tutkimuksen kokemusten pohjalta työyhteisön hyvinvoinnin kehittämistyöhön ryhtyvän kannattaa panostaa seuraaviin asioihin: kehittämistyön on oltava suunnitelmallista ja tavoitteellista, kehittämistyölle on varattava työyhteisössä yhteistä aikaa, osallisuus on varmistettava kehittämismenetelmien valinnoissa ja toteutuksessa niin, että kaikkien näkökulmat huomioidaan ja ne tulevat yhteiseen käyttöön ja että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa kehittämisen etenemiseen, innostava aloitus ja joustavuus prosessissa vaikuttavat kehittämisprosessin onnistumiseen, kehittämisprosessia on arvioitava ja seurattava säännöllisesti ja kehittämisprosessin jatkuvuus on varmistettava.

Oman oppimisprosessini myötä vahvistui oma ajatukseni siitä, että vaikka hyvän työilmapiirin luominen ja avoimen vuorovaikutuksen toteuttaminen on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla, niin esimies ei voi piilottaa omaa vastuutaan tämän ajatuksen taakse. Esimiehellä on ensisijainen vastuu työyhteisön kehittämisen käynnistämisestä, mahdollistamisesta ja ylläpitämisestä. Esimiehen rooli on avainasemassa, sillä hän antaa omalla esimerkillään mallia siitä, miten työyhteisössä toimitaan. Olen ollut esimiehenä kiinnostunut työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen kehittämisestä koko esimiesurani ajan. Pieniä yrityksiä asian suhteen olen aikaisemminkin kokeillut, mutta pitkäjänteisempään ja tavoitteelliseen kehittämiseen minulla ei ole ollut keinoja eikä osaamista eikä myöskään resursseja paneutua asiaan. Yhteisökuntoutuksen kehittämishanke ja opinnäytetyö antoi siihen lopulta tilaisuuden. Vaikka työyhteisössä ei olisikaan isompia vuorovaikutuksen ongelmia, niin työilmapiiriä kannattaa silti lähteä kehittämään esimerkiksi vuorovaikutuksen pelisääntöjen luomisen kautta. Pelisääntöjä luodessa muodostuu työyhteisön yhteinen näkemys aiheesta ja pelisäännöt ovat valmiina ohjaamaan tilanteiden ratkaisua ja ennaltaehkäisemään ongelmien muodostumista. Avoin vuorovaikutus ei ole mikään pysyvä työyhteisön ominaisuus, jota joko on tai ei ole, vaan sitä on aina mahdollista kehittää, oppia ja ylläpitää yhteisöllisesti.

## LÄHTEET

Arffman, H. 2012. Työhyvinvoinnin kehittämisprojekti Hoivakoti Ristilevossa. Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 18.9.2013. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012060611875>

Argyris, C. & Schön, D. A. 1996. Organizational Learning II. Theory, Method, and Practise. United States of America: Addison Wesley Publishing Company.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4.p. Tampere: Vastapaino.

Furman, B. & Ahola, T. 2012. Tuplatähti. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. 8. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Furman, B., Ahola, T., Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hakanen, J. & Puro, U. 1996. Vuorovaikutustaidot ryhmässä. 2.p. Helsinki: TSL-opintokeskus.

Heikkinen, H.L.T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E., Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, s. 16–38.

Heikkinen, H.L.T. 2010. Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 3.p. Juva: Bookwell Oy, s. 214-229.

Heikkinen, H.L.T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena Kustannus, s. 25-62.

Heikkinen, H.L.T & Syrjälä, L. 2006. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E., Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, s. 144–162.

Huovinen, T., & Rovio, E. 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E., Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, s. 94–113.

Isokorpi, T. & Viitanen, P. 2001. Tunnevoimaa! Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Isokorpi, T. 2003. Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Hämeenlinna: Hämeen Ammattikorkeakoulu. Väitöskirja. Viitattu 17.9.2013. <http://library.ellibs.com/login?library=79&book=951-784-217-1&language=fi>

Isokorpi, T. 2006. Napit vastakkain. Ristiriidat, rajat ja ratkaisut. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 13.9.2013. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3>

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva Hoitotyö. 9/(2), 30-36.

Kataja, J., Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2011. Ryhmä liikkeelle!: toiminnallisia harjoituksia ryhmän kehittämiseksi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena Kustannus, s. 63-83.

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

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laaksonen, H. 2008. Lectio praecursoria: Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosi-aali- ja terveydenhuollon toimintayksiköissä. Hallinnon Tutkimus. 2, 87–89. Viitattu 30.9.2013. Saatavissa Doria-julkaisuarkistossa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1435874>

Laine, K. 1996. Prosessitutkimus muutoksen avittajana. Teoksessa Laine, K. (toim.) Muutoksen liekit. Prosessikeskeinen kehittäminen työyhteisön arkipäivässä. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy, s. 47–126.

Laine, N. 2009. Luja luottamus: Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.

McMillan, D.W. & Chavis, D.M. 1986. Sense of community: A definition and theory. Journal of Community Psychology 14(1), 6-23. Viitattu 11.10.2013. <http://communities.autodesk.com/india/sites/default/files/secure/docs/McMillanChavis---psychological-Sense-of-community.pdf>

Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.

Murto, K. 2012. Yhteisökuntoutuksen esimieskoulutus. Koivuniemen kurssikeskus, Jyväskylä. 5.-6.11.2012 ja 31.1.-1.2.2013. Jyväskylän koulutuskeskus Oy. Koulutuksen muistiinpanot ja jaetut monistheet.

Murto, K. 2013. Osa I. Terapeuttinen yhteisö. Teoksessa Murto, K. (toim.) Terapeuttinen yhteisö. Jyväskylä: Kari Consulting Oy, s. 9-127.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mönkkönen, K. 2008. Näkymättömät tulostekijät työyhteisöjen toiminnassa. Yhteiskuntapolitiikka-YP 73 (2008):5, 538-551. Viitattu 12.9.2013. Saatavissa Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen Julkari-arkistossa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209117523>

Pasanen, J. 2012. Yhdessä tekemällä työhyvinvointia: työhyvinvointisuunnitelman laatiminen. Mikkelin Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 30.9.2013. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012100114019>

Routarinne, S. 2004. Improvisoi! Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Slåen, T. & Mantere, V. 2000. Tuplatiimi. Opas tehokkaampiin palavereihin. Helsinki: Innotiimi Oy.

Venninen, T. 2009. Koskenlaskua työyhteisössä. Aikuiskasvatus 1/2009, 14-23. Viitattu 13.9.2013. Saatavissa Doria-julkaisuarkistossa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1446069>

Väyrynen, O. 2012. Työhyvinvointia työyhteisötaitoja johtamalla. Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205239507>

## TYÖYHTEISÖN AVOIMEN VUOROVAIKUTUKSEN MÄÄRITELMÄ

### XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX :N TYÖYHTEISÖN AVOIN VUOROVAIKUTUS:

#### TOISTEN ARVOSTAMINEN:

- Yhteisten sopimusten kunnioittaminen
- Toisten huomioon ottaminen
- Toisen työtä ei korjailta, eikä teilata
- Toisten mielipiteen kysyminen ja kuunteleminen
- Avun ja neuvojen pyytäminen
- Avun ja tuen tarjoaminen oma-aloitteisesti
- Positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen
- Hyvä tiedonkulku
- Anteeksipyytäminen, jos on loukannut tai pahoittanut toisen mielen

#### ITSENSÄ ARVOSTAMINEN:

- Oman työn, työpanoksen ja osaamisen arvostus
- Armollisuus itselle:
  - o Kaikkea ei tarvitse tehdä itse, tehtäviä voi jakaa
  - o Kaikessa ei tarvitse onnistua, epäonnistumiset ovat sallittuja
  - o Kertoo ja myöntää itselle, jos ei jaksa tai osaa

#### HUUMORI:

- Antaa voimaa
- Yhdistää ihmisiä
- Luo hyvää ilmapiiriä
- Töihin on kiva tulla
- Kaikki ei ole niin ”vakavaa”
- Voi nauraa itselle ja omille mokille
- Asiallinen huumori, ”joku raja” pitää olla
- Toisen huumorintajun huomioiminen
- Tilannetajuisuus
- Otetaan toiset huomioon ja jaetaan hauskuus muille
- Ei loukata ketään
- Positiivinen asenne työhön ja työn kehittämiseen, toisten ehdotukset otetaan positiivisesti vastaan

#### KANNUSTAMINEN:

- Työkaverin ”tsemppausta” oikeassa tilanteessa
- Luottamuksen osoittamista toisen osaamiseen ja selviytymiseen
- Työkaverin kannustaminen, jos töitä on kasaantunut
- Avun tarjoaminen
- Uusien asioiden hoitamisessa kannustaminen luo uskoa ja positiivisuutta
- Kannustava palaute kasvattaa itsearvostusta

REHELLISYYS:

- Vaatii luottamusta
- Omien mielipiteiden julkituonti
- Hankalatkin asiat otetaan puheeksi
- Ei suurennella asiaa tai mustamaalata ketään
- Jos työkaveri on mokannut, niin sen kertominen hänelle rehellisesti
- Omien mokien kertominen työyhteisölle
- Jos ei itse osaa tai ymmärrä, niin sen kertominen työyhteisölle
- Kerrotaan muille, jos itsellä on huono päivä

KESKUSTELEVA ILMAPIIRI:

- Asioista puhutaan syvällisesti
- Toisten mielipiteiden huomioiminen
- Ratkaisujen hakeminen ongelmiin
- Hankalistakin asioista voidaan puhua
- Kaikki asiat voidaan ottaa puheeksi
- Hyvät keskustelutaidot:
  - o Selkeä kieli
  - o Aikuismainen puhe
  - o Kuunteleminen
  - o Ei keskeytetä
  - o Puhutaan asia loppuun
  - o Katseen kohdistaminen puhujaan
- Kaksikehäisen oppimisen mallin käyttö

TIIMITYÖ:

- ”Vedetään yhtä köyttä”
- ”Puhalletaan yhteen hiileen”
- ”Yhteisellä asialla”
- Moniammatillisen työryhmän ja kaikkien osaamisen hyödyntäminen
- Asioista sovitaan yhdessä
- Noudatetaan yhteisiä sopimuksia
- Tehdään yhdessä töitä perustehtävän toteuttamiseksi
- Omien asukkaiden asioiden jakaminen muille:
  - o Kuunnellaan toisten mielipiteitä ja ratkaisuehdotuksia
  - o Varaohjaajan hyödyntäminen asukasasioiden hoitamisessa
- Hyvä tiedonkulku:
  - o Jaetaan kaikki työhön ja yksikköön liittyvät asiat muille
  - o Aktiivinen raporttien ja seurannan kirjoittaminen ja lukeminen
  - o Otetaan selvää myös itse, mitä poissa ollessa on tapahtunut



ONNISTUMISEN ILO:

- Onnistumisten jakaminen muille luo positiivista ilmapiiriä
- Jaksaa paremmin töissä
- Pienetkin onnistumiset huomioidaan
- Tuo hyvää mieltä myös muille
- Onnistumisten huomioiminen kehittää omaa ammatillista kasvua ja lisää itsearvostusta
- Onnistumisten analysointi kehittää työtä
- Onnistumisten kautta opitaan uusia toimintamalleja

VÄLITTÄMINEN:

- Välittäminen tuntuu
- Avun tarjoaminen
- Toisten huomioiminen
- Pienet eleet
- Toisen kuulumisten ja jaksamisen kysyminen
- Pysähtytään kuuntelemaan toisen asioita

PALAUTTEEN ANTAMINEN:

- Vaatii luottamusta
- Palautteen tarkoitus on ohjata toimintaa

Positiivinen palaute:

- Kiitosta avun tarjoamisesta ja tuesta
- Hyvin tehdystä työstä
- Onnistumisista
- Annetaan työyhteisössä

Rakentava palaute:

- Työasioista, ei henkilökohtaisista ominaisuuksista
- Suoraan ja reilusti
- Nopeasti tilanteen jälkeen
- Toiveen/tavoitteen muotoon
- Perustelut palautteelle
- Esimerkin käyttö palautteen tukena
- Palaute ei ole oikea totuus, vaan tulkinta
- Mahdollisuus keskustella ja luoda yhteinen näkemys asiasta
- Ei jäädä vellomaan palautteeseen
- Ei kaivella asiaa myöhemmin
- Huomioidaan tilanne, milloin ja missä palaute annetaan
- Annetaan kahden kesken tai osallisten kesken, yhdessä sovitaan, käsitelläänkö asia työyhteisössä tai koko yhteisössä

PALAUTTEEN VASTAANOTTAMINEN:

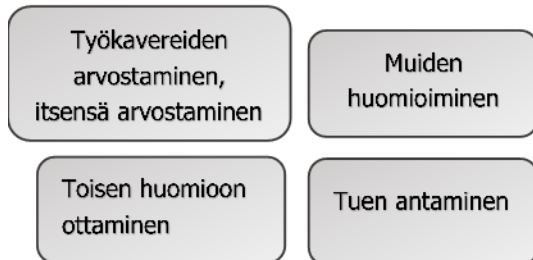
- Hyvä palaute otetaan vastaan kursailematta ja mitätöimättä asiaa
- Kiitetään palautteesta
- Rakentavasta palautteesta tulee ensin tunne: häpeä, syyllisyys, hällä väliä-asenne, yllättyneisyys, loukkaantuminen
- Ensimmäinen reaktio on puolustautuminen
- Tunteesta päästävä yli ja mietittävä rauhassa, jonka jälkeen keskustelua aiheesta
- Vastaanottaja kysyy tarkentavia kysymyksiä, jos asia jäi epäselväksi
- Vastaanottaja voi selkeyttää viestiä sanomalla: ”Ymmärsinkö oikein, että tarkoittit...”

LUOTTAMUS:

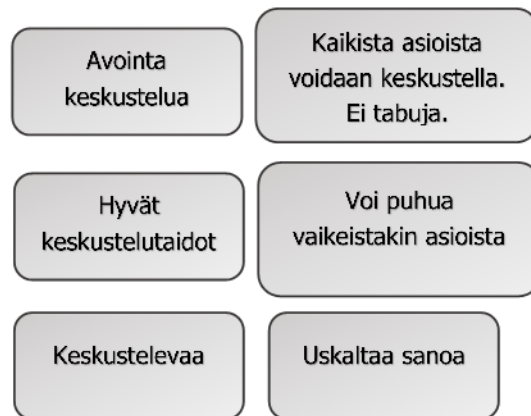
- Avoimen vuorovaikutuksen perusta ja edellytys
- Toisten arvostaminen ja huomioiminen
- Avun, neuvojen ja tuen pyytäminen
- Salassapito työkavereiden asioissa, esim. sairasloman syy
- Kannustaminen
- Usko toisen kykyyn onnistua työtehtävässä
- Luotetaan toisen osaamiseen jakamalla omia työtehtäviä tarvittaessa
- Työympäristön fyysinen turvallisuus
- Henkinen turvallisuus
- Työkaveri auttaa hankalissa tilanteissa

TUPLATIIMIN TUOTTAMAT NÄKÖKULMAT AIHEPIIREIHIN RYHMITELTYINÄ

ARVOSTAMINEN



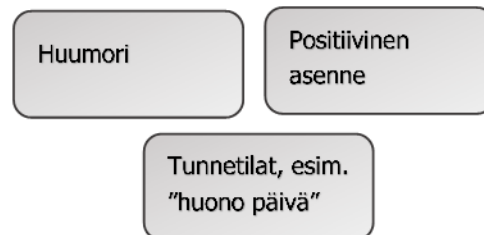
KESKUSTELEVAA



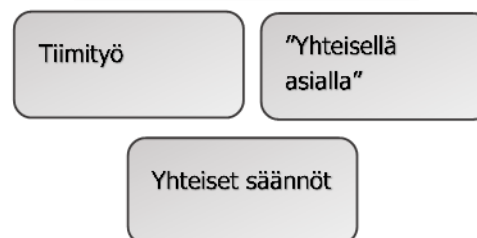
PALAUTE



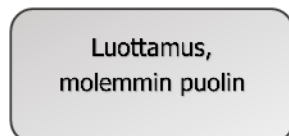
HUUMORI



TIIMITYÖ



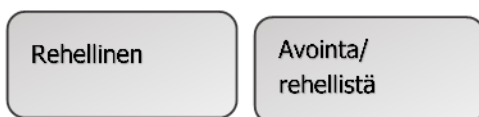
LUOTTAMUS



KANNUSTAMINEN



REHELLISYYS



## TYÖYHTEISÖN AVOIMEN VUOROVAIKUTUKSEN SOPIMUS

### XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX: N AVOIMEN VUOROVAIKUTUKSEN SOPIMUS:

Työyhteisön jäsenet osoittavat toisilleen luottamusta, mikä on avoimen vuorovaikutuksen toteutumisen perusta ja edellytys.

Työyhteisön jäsenet arvostavat toisiaan ja osoittavat sen pyytämällä ja tarjoamalla apua, neuvoa ja tukea, kunnioittamalla yhteisiä sopimuksia, kuuntelemalla toisten mielipiteitä ja huolehtimalla hyvästä tiedonkulusta.

Työyhteisön jäsenet arvostavat itseään, omaa työpanostaan ja osaamistaan.

Työyhteisön jäsenet ovat itselle armollisia jakamalla omia työtehtäviä, sallimalla omat epäonnistumiset ja myöntämällä, jos on väsynyt tai ei osaa jotakin työtehtävää.

Työyhteisön jäsenet luovat positiivista ilmapiiriä ja yhteenkuuluvuutta huumorin ja hauskuuden voimin.

Työyhteisön jäsenet ottavat toistensa ehdotukset positiivisesti vastaan.

Työyhteisön jäsenet kannustavat ja ”tsemppaavat” toisiaan.

Työyhteisön jäsenet tuovat omat mielipiteensä ja näkemyksensä esiin.

Työyhteisön jäsenet voivat puhua kaikista asioista ja ottavat hankalia asioita puheeksi rakentavalla tavalla.

Työyhteisön jäsenet kuuntelevat toistensa asian loppuun asti keskeyttämättä puhetta.

Työyhteisön jäsenet hyödyntävät moniammatillisen työryhmän osaamisen perustehtävän toteuttamisessa.

Työyhteisön jäsenet jakavat tietoa omien asukkaidensa asioista muille ja hyödyntävät varaohjaajaa työparina asukasasioiden hoitamisessa.

Työyhteisön jäsenet iloitsevat omista ja muiden onnistumisista, minkä kautta opitaan uusia toimintamalleja, kehitetään omaa ammatillista kasvua ja lisätään itsearvostusta.

Työyhteisön jäsenet osoittavat välittävänsä toisistaan olemalla kiinnostuneita toistensa kuulumisista ja hyvinvoinnista sekä tukemalla toisiaan.

Työyhteisön jäsenet antavat toisilleen positiivista ja rakentavaa palautetta suoraan ja reilusti, nopeasti tilanteen jälkeen. Positiivinen palaute kerrotaan myös työryhmälle. Rakentava palaute annetaan osallisten kesken ja yhdessä sovitaan käsitelläkö asia työyhteisössä tai koko yhteisössä.