



# Fasilitoitu Flow -workshop työhyvinvoinnin tukena

Auri Vesala

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Fasilitoitu Flow-workshop työhyvinvoinnin tukena

Auri Vesala  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2019

Vesala Auri

### Fasilitoitu Flow-workshop työhyvinvoinnin tukena

Vuosi	2019	Sivumäärä	44+4
-------	------	-----------	------

---

Opinnäytetyön toimeksiantona oli kehittää työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä Yritys X:n Suomen henkilöstöhallinnolle. Henkilöstöhallinnon vuosittain teettämän tyytyväisyystutkimuksen tulosten perusteella eri yksiköissä järjestettiin työpajoja ja toimintasuunnitelmia työyhteisön kehittämiseksi. Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin valmiin työpajamallin (workshop) toteuttaminen esimiehille tiimikohtaisten voimavarojen tunnistamiseksi ja työn imun (flown) edistämiseksi.

Tutkimus rajattiin laadulliseen tapaustutkimukseen, jossa suunniteltiin ja toteutettiin kaksiosainen workshop toimihenkilötiimille. Workshopin tavoitteena oli saada osallistujat tunnistamaan niitä voimavaroja ja työn imun esteitä, jotka vaikuttivat koko tiimin hyvinvointiin ja toimivuuteen. Lisäksi workshopilla haluttiin selvittää, onnistuiko fasilitointi eli ryhmäprosessien ohjaaminen esimieheltä, jolla ei ollut siitä aikaisempaa kokemusta tai taustaa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu työhyvinvoinnin ja flow-tilan käsitteestä sekä fasilitoinnin perusteista ongelmanratkaisumenetelmästä.

Tutkimuksen toiminnallinen osuus toteutettiin marras-joulukuun vaihteessa 2018. Toteutuksessa workshopissa käytettiin 12:ta eri ryhmätyömenetelmää tiimitaitojen kehittämiseksi ja tiimin yhteisten tavoitteiden asettamiseksi. Menetelmät oli valittu luovan ongelmanratkaisuprosessin mukaisesti ja etenivät flown määrittämisestä omien tarpeiden, työympäristön trendien ja muutoksen mahdollisuuden tunnistamiseen ja lopulta tiimin omien tavoitteiden asettamiseen. Workshopin onnistumista arvioitiin havainnoimalla sekä keräämällä suullista ja kirjallista palautetta osallistujilta. Tulosten perusteella fasilitoitu workshop edisti tiimin yhteistä päätöksentekoa ja kohotti tiimin me-henkeä. Ryhmäprosessien ohjaaminen onnistui myös henkilöltä, jolla ei ollut aiempaa kokemusta fasilitoinnista ja kokemus itsessään edesauttoi fasilitaattorin oman flow-tilan saavuttamista.

Workshopin toteutuksen pohjalta alettiin kokoamaan Flow-fasilitaattorin käsikirjaa yrityksen esimiesten ja ryhmänvetäjien tueksi. Käsikirja on luotu sähköiselle alustalle, jossa sitä on helppo kehittää edelleen. Käsikirjaa tulee kehittää suuntaan, joka innostaa lukijansa oman työn imun kehittämiseen ja perehdyttää hänet fasilitoinnin ideologiaan menetelmien lisäksi.

Asiasanat: flow-tila, työn imu, työhyvinvointi, fasilitointi, ryhmätyö, työpajat

Vesala Auri

### Facilitated Flow workshop supporting well-being at work

Year	2019	Pages	44+4
------	------	-------	------

---

This thesis was commissioned by the HR department of Company X to improve workplace well-being. Based on the annually conducted employee engagement survey's results, different units organized workshops and action plans to develop the work environment. The aim of the thesis was to create a ready-to-use workshop model for managers to identify their team specific resources and to improve the work engagement and flow in the team.

The research was conducted as a qualitative case study, in which a two-part workshop model was created and implemented. The goal of the workshop was to get participants to identify the potential resources or barriers that affect the well-being and functionality of their team. A second point of observation was whether the facilitation, or the guiding of group processes, could be managed by an inexperienced facilitator. The theoretical framework of the thesis examines the concept of well-being at work, defines the flow state and its impact on well-being, and introduces facilitation as a problem-solving method.

The functional part of the research was carried out between November and December 2018. During the workshop, twelve different methods were used in accordance with the creative problem-solving process to enhance team working skills. These methods had a varied focus: 1) defining the flow-state, 2) recognizing workplace related needs, 3) recognizing workplace trends, 4) recognizing potential change and lastly, 5) setting common goals for the team. The workshop was evaluated by collecting oral and written feedback from the participants. Furthermore, the successfulness of the facilitation was observed during the workshop. The results showed that facilitated team assignments encouraged all members to take part in the decision-making and the workshop also positively contributed to team spirit. It was discovered that even an inexperienced facilitator could successfully conduct a workshop, and the experience from doing so contributes to achieving the flow state.

The Flow facilitator's handbook was compiled to support managers and team leaders in the organization. The study shows that the handbook should be further developed in a way that inspires readers to improve their own work engagement and arouses interest towards facilitation.

Keywords: flow state, work engagement, well-being at work, facilitation, team work, workshop

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Työhyvinvointi ja flow .....	7
2.1	Muuttuva toimintaympäristö.....	11
2.2	Työntekijän oma hyvinvointi.....	13
2.3	Työn vaikutus hyvinvointiin .....	14
2.4	Flow-tila .....	14
2.4.1	Flow-tilan saavuttaminen.....	16
2.4.2	Flow ja motivaatioteoria .....	17
2.4.3	Flow ja mielikuvat .....	19
2.4.4	Flow ja mindfulness.....	19
3	Fasilitointi .....	20
3.1	Luova ongelmanratkaisu .....	21
3.2	Fasilitaattori .....	23
4	Tutkimuksen toteutus .....	24
4.1	Menetelmät .....	25
4.2	Workshopin ideointi ja suunnittelu .....	27
4.3	Workshopin toteutus .....	30
5	Pohdinta ja jatkokehittämissuhteet .....	38
	Lähteet .....	40
	Kuviot .....	43
	Taulukot .....	43
	Kuvat .....	43
	Liitteet.....	44

## 1 Johdanto

Nykyisessä työelämässä arvostetaan toimintojen ketteryttä, innovatiivisuutta ja itseohjautuvuutta. Johtajuutta halutaan hajauttaa entisestä poiketen kohti jaettua valtaa ja vastuuta sekä yhteistä päätöksentekoa. Menestyäkseen tulevaisuudessa, yritysten on kyettävä muuttamaan toimintatapojaan aiempaa avoimempaan ja luottamuksellisempaan suuntaan. Samalla työyhteisöihin toivotaan aiempaa enemmän vaikuttamismahdollisuuksia ja osallistavuutta. (Huttunen 2018, 23). Moderni työ on jatkuvaa vuorovaikutusta monialaisissa verkostoissa, joissa sähköiset työkalut hoitavat rutiininomaiset hallinnointityöt ja asiantuntijatyö kohdentuu pääosin vuorovaikutustilanteisiin. (Roos & Mönkkönen 2018, 62.) Muutokset toimintaympäristössä kasvattavat yrityksille uudenlaista osaamiskysyntää, jossa tekninen kyvykkyys yhdistyy taitoon ohjata yrityksen toimintoja empaattisesti. Voidaksemme menestyä ja kasvaa, meidän tulee olla yksilöinä ja organisaatioina omaksua oppimiseen orientoitunut ajattelutapa. Ilman muuttamista emme selviä. Luovuudesta, tunneälystä, joustavuudesta ja ihmissuhdetaidoista on tulossa kaikkein haluttavimpia työelämätaitoja. (Brady 2018, 86-87.)

Dynaamisen eli tässä tapauksessa aikaansaavan ja menestyksekkään organisaation muodostamiseen tarvitaan avoimen tiedonkulun lisäksi liikkumavapautta toiminnassa ja päätöksenteossa. Informaation vapaa liikkuvuus ja yhdistely synnyttää ideoita, joilla luodaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja ratkaistaan monimutkaisia ongelmia. Johtajuudella on merkittävä rooli viestinnän onnistumisessa, sillä juuri johtaja mahdollistaa työyhteisön verkostojen vuorovaikutustilanteet ja parhaimmillaan syventää ja rikastuttaa niitä. (Jarenko & Martela 2017, 120.) Maailman monimutkaistuessa tarvitaan yksilöiden sijaan koko tiimiä parempien ratkaisujen löytämiseksi. Huipputiimillä on yksilöiden älykkyyden lisäksi yhteistyötaitoja, joilla tiimin jäsenten osaaminen ja kokemushistoria saadaan tehokkaaseen hyötykäyttöön yhteisessä päätöksenteossa ja tuloksellisessa toiminnassa. Huipputiimissä yksilöt työskentelevät kohti yhteistä päämäärää tehokkaasti ja ristiriitoja ratkaisten ja yhdessä tekemällä saadaan synnytettyä luovuutta ja positiivista energiaa tuottavia flow-tiloja. (Salminen 2017, 26-35.) Flow on optimaalisen suorituksen huipputila, jolla voidaan merkittävästi vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Flow-kokemukset edistävät hyvinvointia tyytyväisyyden ja onnellisuuden lisääntyessä samalla kun täydellinen keskittymisen tila tehostaa työn tuottavuutta. Fasilitoiva johtaja ohjaa tiimin jäseniä kehittymään yksilöinä ja toimimaan kohti yhteistä päämäärää. (Nummi 2018, 11.)

Opinnäytetyö toteutettiin hankkeena yritys X:n henkilöstöhallinnolle. Yrityksen henkilöstömäärä on viime vuosien aikana kasvanut merkittävästi kansainvälisten yrityskauppojen myötä ja muuttuvan toimintaympäristön haasteet ovat edellyttäneet siltä jatkuvaa johtamistaitojen kehittämistä, muutoksenhallintaa ja henkilöstöprosessien mukauttamista. Yrityksen tärkein yöntekijöitä sitouttava tekijä on ollut yhteisen johtamiskulttuurin kehittäminen. Se uskookin

monimuotoisen henkilöstön voimaan innovatiivisuuden lisäämisessä, suorituskyvyn tehostamisessa ja asiakaspalvelun parantamisessa. (Vuosikertomus 2017.) Ihmisten suorituskykyyn panostaminen näkyy päivittäisessä työssä henkilöstön onnistumiseen ja osaamisen kehittämiseen resursoimalla sekä henkilöstön kuulemisella toimintaa kehitettäessä. Yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyttä ja omistautuneisuutta mitataan vuosittaisella kyselytutkimuksella. Kyselyllä kerätään tietoa henkilöstön tuntemuksista ja sitoutumisesta yhtiöön ja omaan työhön. Kyselyistä saatujen tulosten pohjalta eri yksiköt järjestävät työpajoja, joissa toimintaa suunnitellaan yhdessä organisaation kehittämiseksi. Vuoden 2017 työtyytyväisyyskyselyn tulokset yrityksessä osoittivat, että henkilöstö piti työtään mielenkiintoisena ja haastavana sekä työpanostaan merkittävänä oman yksikkönsä kannalta. Kehittämisalueita työtyytyväisyudessa ja sitoutuneisuudessa löytyi muun muassa työn stressaavuuden kokemisessa, palautteen saannissa ja sisäisen viestinnän puutteissa. (Henkilöstötutkimus 2017.)

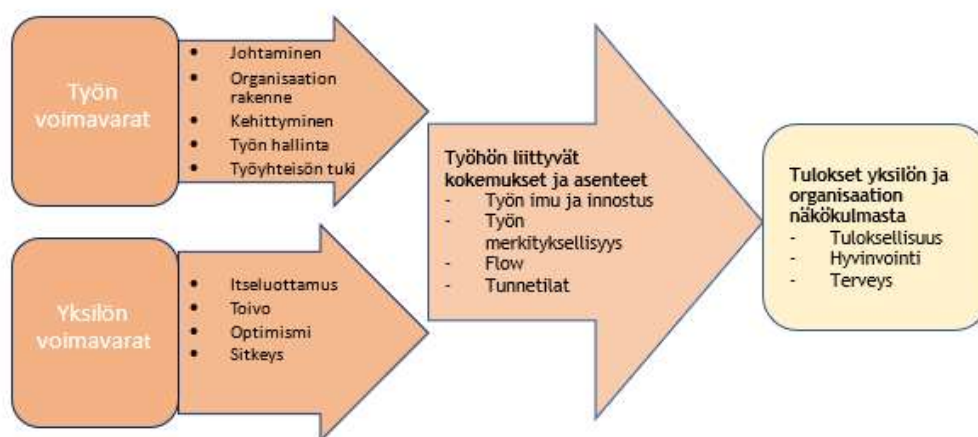
Yrityksen HR-palvelukeskus tukee esimiehiä ja henkilöstöä työsuhteisiin liittyvissä kysymyksissä. Työsuhteen elinkaareen liittyvien hallinnollisten tehtävien lisäksi palvelukeskuksessa käsitellään henkilöstön hyvinvointiin ja kehittämiseen liittyviä palvelupyyntöjä. Työskentelin opinnäytetyötä tehdessäni HR-palvelukeskuksessa vastaten sinne saapuneisiin palvelupyyntöihin. Olin itse oppinut työskennellessäni tavoittelemaan flow-tilaa, jossa työn tehokkuus lisääntyi ja epämieluisakin työtehtävä tuntui innostavalta. En kuitenkaan ollut koskaan määritellyt flow-tilan saavuttamiseksi tarvittavia elementtejä. Ensimmäinen ajatus flown edistämisestä organisaatiossa syntyi kohtaamisessa sellaisen kollegan kanssa, joka ei ollut koskaan saavuttanut flowta työssään, mutta toivoi voivansa sen joskus kokea. Kun palvelukeskukselle saapui pyyntö työntekijä- ja tiimityötaitoja sekä stressinhallintaa käsittelevän workshopin järjestämisestä, teimme esimieheni kanssa sopimuksen opinnäytetyön toteutuksesta. Pyyntöni kohteena ollut tiimi toimi tutkimuksen toteutusvaiheen havainnoitavana kohteena.

Opinnäytetyöraportissa käsitellään alkuun työhyvinvoinnin teoriaa, määritellään flow-tila ja sen vaikutus hyvinvointiin sekä esitellään fasilitointi eli osallistava ryhmäprosessien ohjaaminen ongelmanratkaisumenetelmänä. Sen jälkeen kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja siinä käytetyistä menetelmistä sekä esitellään tutkimuksen tulokset. Viimeisessä luvussa arvioidaan tutkimustyön luotettavuutta, pohditaan tavoitteiden saavuttamista ja esitetään jatkokehitysehdotuksia.

## 2 Työhyvinvointi ja flow

Työhyvinvointi käsitteenä on saanut alkunsa 1920-luvun stressitutkimuksista, joilla selvitettiin yksilötasolla koettujen ärsykkeiden synnyttämiä stressivaikutuksia. Tuolloin heräsi halu alkaa

suojella työntekijöitä terveyttä uhkaavilta vaaroilta. Erilaiset rasittavuutta ja pahoinvointia tutkivat stressimallit muuttuivat ajan myötä erilaisiksi tasapainomalleiksi ja työn vaatimusten ja hallinnan malleiksi, joilla pyrittiin saavuttamaan tasapaino työn vaatimusten ja yksilön edellytysten välillä. (Manka & Manka 2016, 64.) Käsite vakiintui 2000-luvulla, kun työkyvyn määrittelyyn lisättiin mielekäs ja nautintoa tuottava työ (Alahautala & Huhta 2018, 18). Aiemmat stressimallit ovat vaihtuneet tämän päivän voimavaramalleiksi, joilla organisaatioiden työhyvinvointia pyritään kehittämään käyttämällä positiivista psykologiaa ja vahvistamalla työn imun ja innostuksen kokemista. Positiivinen psykologia pyrkii vahvistamaan jo olemassa olevia voimavaratekijöitä onnellisuuden aikaansaamiseksi. Kiinnittämällä huomioita positiivisiin voimavaratekijöihin kuten ystävällisyyteen ja optimismiin, voidaan kasvattaa toleranssia kuormittaville tilanteille ja negatiivisille tunnekokemuksille. Työpsykologiassa tämä merkitsee työn voimavarojen kehittämistä ja työn vaatimusten pitämistä kohtuullisina. (Manka & Manka 2016, 68-70.)



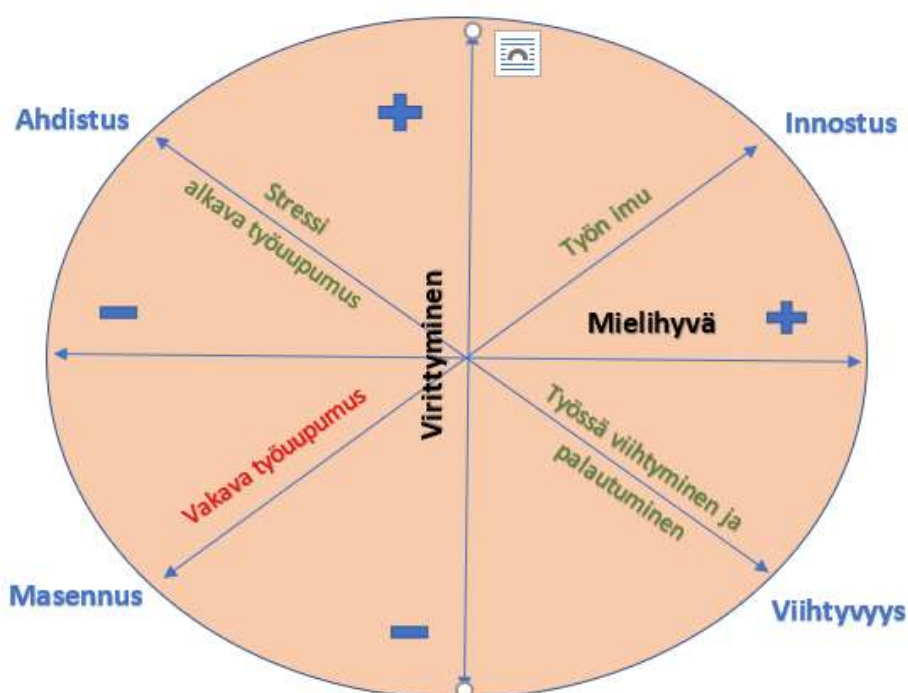
Kuvio 1. Työn imun kokemus työn ja yksilön voimavarat yhdistämällä (Christensen ym.2007, 72)

Pohjoismaisen ministerineuvoston rahoittamassa projektissa luotiin malli (kuvio 1), jonka mukaan työn imun kokeminen mahdollistui työn ja yksilön voimavarat yhdistämällä. Työn myönteisiä tekijöitä ja teoriaa kehittävässä projektissa nousivat esille voimavaroissa sen voimaannuttavat piirteet kuten esimiehen antama tuki, kehittämismyönteinen ilmapiiri, roolien selkeys ja vaikuttamisen mahdollisuus. Lisäksi myönteisten tunteiden kokemisen todettiin edistävän sekä yksilön että koko työyhteisön taitoja, hyvinvointia ja terveyttä. Myönteiset tunteet suojelevat hyvinvointiamme ja ylläpitävät toimintakykyisyyttämme vaikuttamalla tapaamme tulkita myönteisemmin stressaavia tilanteita. (Christensen ym. 2007, 72.)

Työn imu tuottaa tekijälleen hyvinvointia ja onnellisuutta ja sillä työn tuloksia saadaan parannettua. Työn imulla tarkoitetaan työlle omistautumista ja nautintoa työhön uppoutumisesta,



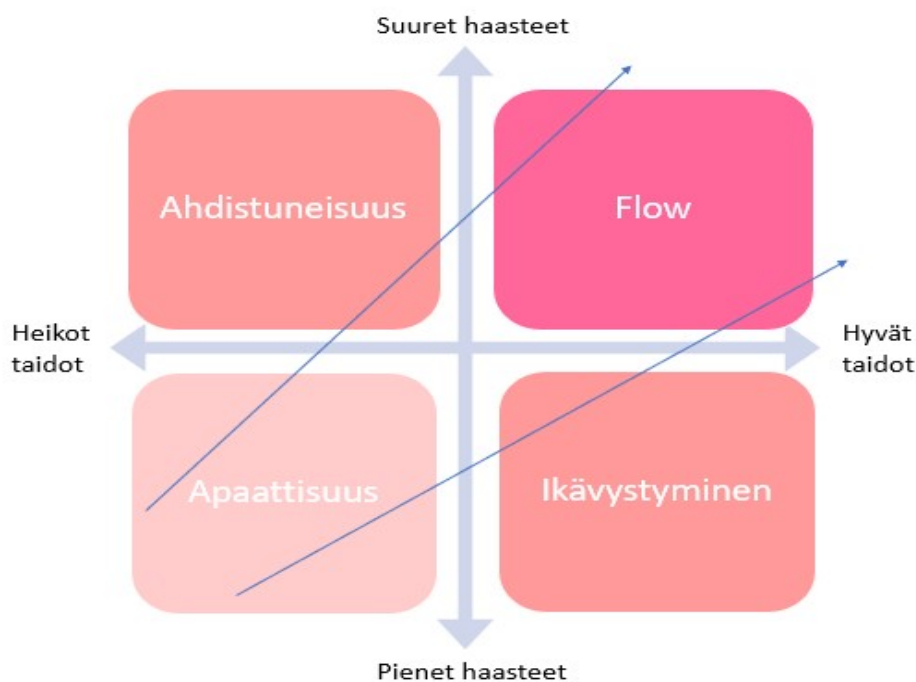
jotka kokemuksina lisäävät työhyvinvointia. (Hakanen 2011, 6-7.) Eudaimonisen näkökulman mukaan inhimillisten mahdollisuuksien toteuttaminen ja arvokkaan ja hyveellisen työn tekeminen tuottaa parasta hyvinvointia. Kokemus työn imusta tukee aatetta, jota Aristoteles jo antiikin Kreikan aikaan edusti. Toisin kuin hedonismi, eli mielihyvän tavoittelu ja mielihäpä vältteleminen, Eudaimonista hyvinvointia tuottava toiminta ei välttämättä tuota välitöntä mielihyvää, vaan se syntyy ponnistelujen ja haasteiden voittamisen seurauksena. (Hakanen 2011, 19.) Työn imun synnyttävät myönteiset tunteet vahvistavat yksilöllisiä voimavaroja ja tarttuvat parhaimmillaan koko tiimiin sen suoritusta parantaen. (Hakanen 2011, 42.) Työn imun edistäminen merkitsee yritykselle sekä parempaa tuottavuutta että sitoutuneempaa henkilöstöä, joten siihen kannattaa kiinnittää erityistä huomioita.



Kuvio 2. Warrin työhyvinvoinnin malli yksilön subjektiivisina tunnekokemuksina (Warr 1999; Hakanen 2011, 24)

Warrin (1991) kehittämän työhyvinvoinnin mallin mukaan työhyvinvointi voidaan jaotella yksilön subjektiivisiin tunnekokemuksiin niihin liittyvän mielihyvän ja virittyneisyyden mukaan ns. affektiivisesti (kuvio 2). Hän on nimennyt tällaisia hyvinvoinnin avainkokemuksia kolme: mielihäpä - mielihyvä, ahdistus - tyytyväisyys ja masennus - innostus. Hänen mukaansa ihminen voi ja viihtyy paremmin työssään kokiessaan enemmän kuvion oikeanpuoleisia, myönteisiä tunteita. Vasemmanpuoleiset kielteiset tunnekokemukset vastaavasti johtavat työtehokkuuden ja sitoutuneisuuden laskuun sekä sairauslomariskin kohoamiseen. Vireystilan ollessa hyvä ja työntekijän kokiessa mielihyvää työssään, on hänen mahdollista kokea työn iloksikin kutsuttua työn imua. Työhyvinvoinnin keskeinen osa on innostus ja työntekijän on mahdollista tavoittaa

hyvässä vireessä ja innostuksessa flow-tila, eli hetkellinen huippukokemus, jossa työ sujuu kuin itsestään ja uppoutuminen on syvää (Hakala, Harju, Manka & Nuutinen 2010, 9). Flow-tilan kokemuksena perustuu tunteeseen tietoisuuden tason laajentumisesta. Se tarjoaa löytöretkenomaisen elämyksen korkeammasta suoritusten tilasta ja uudesta todellisuudesta, joka johtaa kokijan kyvykkyyden kasvamiseen häntä ihmisenä muuttaen. Flow-tilan saavuttamisen avain on itsen kasvattaminen sopivien haasteiden ja taitojen tasapainolla. (Csikszentmihalyi 1991, 74.)



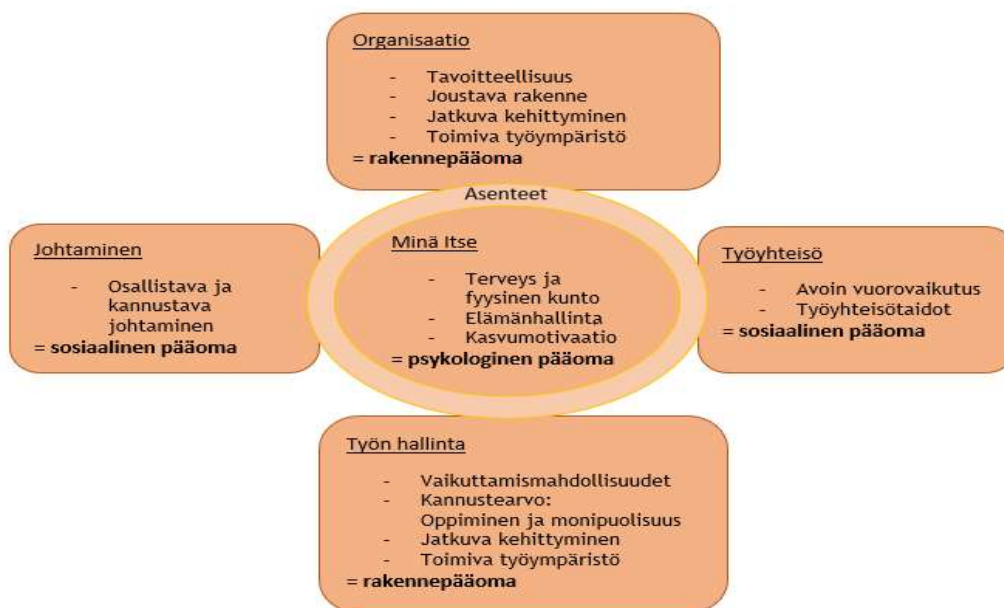
Kuvio 3. Haasteiden ja taitojen tasapaino suhteessa optimaaliseen flow-tilaan (Matikka 2013, 42)

Kuvio 3 kuvaa flow-tilan saavuttamista suhteessa koettuihin haasteisiin ja taitoihin. Liian suuriksi koetut haasteet matalalla taitojen tasolla synnyttävät ahdistusta, kun taas vähäiset haasteet vastaavin taidoin johtavat apaattisuuden kokemiseen. Mikäli taidot ovat hyvät, mutta haasteita on liian vähän suhteessa taitoihin, ikävystymisen riski kasvaa. Taitojen ollessa hyvällä tasolla ja haasteiden riittäviä, kasvaa myös mahdollisuus flow-tilan saavuttamiseen. Tavoitteelliset haasteet luovat jännitettä, joka johtaa psyykkisen energian virittäytymiseen. (Matikka 2013, 42-43.) Paras keino saada työntekijät tekemään parhaansa, on mahdollistaa heidän kasvunsa yksilöinä luomalla heille olosuhteet, jotka johtavat flow-tilan kokemiseen (Csikszentmihalyi 2007, 129). Helsingissä Nordic Business Forumissa 28.9.2018 luennoinut amerikkalainen kirjailija Steven Kotler mainitsee myös flown olevan neljänneksi merkittävin askel huippusuorituksiin ja edesauttaa ihmismielen sopeutumista kiihtyvään muutostahtiin ja kehitykseen heti muutosmyönteisyyden, suurten tavoitteiden ja innovoinnin jälkeen. (Petrone 2018.)

## 2.1 Muuttuva toimintaympäristö

Työelämä elää tällä hetkellä murrosvaihetta, jossa toimintatapoja joudutaan muuttamaan entistä joustavammiksi, ketterämmiksi ja nopeammiksi. Teknologian lisääntyessä myös työn tekemisen luonne muuttuu entistä tietopainotteisemmaksi. Työkulttuurin muutoksen lisäksi työvoiman rakenne muuttuu, kun digiaikaan syntyneet alle 40-vuotiaat muodostavat pian suurimman työssä olevan ikäluokan. Uudessa työn mallissa korostuvat itseohjautuvuus ja työelämätaidot, jotka vaativat yksilötasolla uudenlaista niin johtamis- ja elämänhallintataidoissa kuin digitaalisessa osaamisessa ja kekseliäisyydessäkin. (Manka & Manka 2016, 13.) Muutokset toimintaympäristössä kohdistavat uudenlaisia odotuksia organisaatioihin ja johtajuuteen, kun työltä ja organisaatiolta kaivataan enemmän vapautta, itsenäisyyttä ja vaikuttamismahdollisuuksia (Huttunen 2018, 56-57). Vastaavasti, työntekijöiltä edellytetään jatkuvaa oppimisen valmiutta ja uudenlaisia työyhteisötaitoja kuten aktiivisuutta, kriittisyyttä ja itseohjautuvuutta. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa tulee jokaisen työntekijän osata johtaa omaa työtään ja olla kykeneviä vaikuttamaan organisaation monella eri tasolla. (Manka & Manka 2016, 16-24.) Organisaatioiden ja yksilöiden on opittava oppimaan voidakseen saavuttaa pysyvää kilpailukykyä. Pärjääminen on mahdollista ainoastaan mukautumiskykyyn panostamalla. (Jarenko & Martela 2017, 45.)

Työntekijän tulee ymmärtää oma vastuunsa työntekijätaitojensa kehittämisessä. Oman työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitäminen on kasvanut merkittäväksi ylläpidettäväksi työelämän taidoksi kiihtyvässä toimintaympäristössä. Työnantajan on mahdollista tukea henkilöstön fyysistä ja henkistä hyvinvointia sopivin työ- ja tilaratkaisuilla tai tarjoamalla laadukasta työterveys- huoltoa ja tukea vapaa-ajan kulttuuri- ja liikuntaharrastuksiin. Oman hyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen jää kuitenkin yksilön itsensä vastattavaksi. (Salminen 2015, 107-109.) Mankan voimavaramallissa (kuvio 4) yksilö itse on keskiössä ja hänen oma terveytensä, asenteensa ja motivaationsa ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin kokemisessa. Organisaation rakenne ja sosiaalinen pääoma luovat kuitenkin sille perustan. Sosiaaliseen pääomaan lukeutuvat johtaminen ja vuorovaikutus, jotka yhdessä vaikuttavat organisaation työilmapiiriin. Rakennepääoma koostuu työn sisällöstä, tavoitteellisuudesta ja haastavuudesta. Työpaikan pelisäännöt ja tavat toimia luovat yksilöille hyvinvointia kannattelevat rakenteet. (Manka & Manka 2016, 76.)



Kuvio 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76; Alahautala & Huhta 2018, 17)

Työterveyslaitoksen määritelmässä työhyvinvointi on ”mielekästä ja turvallista työtä, joka tehdään terveyttä edistävässä ja uraa tukevassa työympäristössä ja -yhteisössä”. Olennaista työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuudelle on se, että jonkin osa-alueen puuttuessa vaikutukset heijastuvat myös muihin osa-alueisiin. Sekä yhteiskunta, organisaatio ja yksilö itse ovat yhdessä vastuussa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistämisestä siten, että yhteiskunta luo puitteet työkyvyn ylläpitämiselle kansalaisten terveyttä, osaamista ja työnteon kannattavuutta ylläpitämällä, organisaatio huolehtii työpaikan turvallisuudesta ja lainsäädännön noudattamisesta ja yksilö taas vastaa omista elintavoistaan sekä työpaikan pelisääntöjen noudattamisesta. (Virolainen 2012, 9-12.)

Kansainvälisesti tarkasteltuna työhyvinvoinnin määritelmä poikkeaa maantieteellisesti sekä käytettävästä asiayhteydestä riippuen. Työhyvinvointia käsitellään työsuojelullisesta näkökulmasta työntekijän terveyttä suojaavana ja edistävinä toimenpiteinä, joita voidaan mitata ja johtaa. Maailman terveysjärjestön (WHO) ja kansainvälisen työjärjestön (ILO) työterveyden sekakomitea on vuodesta 1995 edistänyt työsuojelun toimenpiteiden laajentamista onnettomuuksien ja vaarojen ehkäisystä kokonaisvaltaiseen työntekijän fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin ylläpitoon ja edistämiseen ammattiryhmästä riippumatta. Hyvinvointi käsittää miellyttävän ja tyydyttävän elämän lisäksi eudaimonisen näkökulman työelämään, joka myötävaikuttaa yksilön kasvuun, merkityksellisyyden kokemiseen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kehittymiseen. (Day & Kelloway 2014, 75-77.)

## 2.2 Työntekijän oma hyvinvointi

Työelämämuutokset vaativat yksilöiltä entistä enemmän itseohjautuvuutta, aktiivisuutta ja sopeutumiskykyä. Tämän psykologisen pääoman kasvattaminen on mahdollista itsetuntemuksen avulla. Psykologinen pääoma muodostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, sitkeydestä ja elämänmyönteisyydestä, jotka vaikuttavat muun muassa oman elämän hallinnan tunteeseen, käyttäytymiseen ja tehtävistä suoriutumiseen. Itseluottamusta voidaan kehittää pyytämällä palautetta, hankkimalla hallinnan kokemusta pienten riskien ottamisen kautta ja tarttumalla haasteisiin, joiden selättäminen kehittää itsevarmuutta. Itseluottamus vaihtelee tilanteiden mukaan, mutta erityisesti siihen vaikuttavat yksilön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi. Toiveikkuutta voidaan lisätä itseä kehittämällä, asettamalla laadukkaita ja saavutettavia tavoitteita sekä palkitsemalla tavoitteiden saavuttamisesta. Optimismin eli elämänmyönteisyyden harjoittaminen onnistuu kiinnittämällä huomiota asioihin, joista on kiitollinen tai jotka tuottavat varastoon myönteisiä voimia ja tunteita. Huolellisella suunnittelulla ja mahdollisiin esteisiin varautumalla, voidaan kehittää sitkeyttä, jotka auttavat sopeutumaan muutoksiin. (Manka & Manka 2016, 158-167.) Työkyvyn ylläpito ja kehittyminen vaativat harrastuksia ja virikkeitä myös työajan ulkopuolella. Pelkkä työhön panostaminen yksinään ei riitä voimavarojen kasvamiseen. Kuntoa ja terveyttä tulee vaalia hyvillä elämäntavoilla ja riittävän liikunnan turvaamisella, kun taas henkisen vireyden ylläpito edellyttää meille inspiroivien ja energisoivien asioiden tekemistä. (Salminen 2015,108.)

Kasvun ajattelutapa uskoo ihmisen elinikäiseen oppimiseen ja kykyyn kehittää älykkyyttään ja lahjakkuuttaan. Ajattelutavan mukaan menestys ja ihmisen ominaisuudet ovat työn ja harjoittelun tulosta, jotka ovat syntyneet ponnistelun tuloksena. Virheet ja epäonnistumiset kuuluvat oppimisen prosessiin, sillä ne auttavat ymmärtämään ja hallitsemaan asioita. Menestyneiden yritysten takana on usein kasvun ajattelutavan omaavia johtajia, jotka uskaltavat kyseenalaistaa ja kohdata vastoinkäymisiä kehittyäkseen. (Salmela-Aro 2018, 66-68.) Oppimiseen tarvitaan motivaatiota, joka johtaa suuntautumaan opittavaan sisältöön ja ohjaa muitakin taitoja sisällön parissa työskentelyyn. Oppimisen motivaatio syntyy sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa sekä yksilön omina tulkintoina. Oppiminen on yhä enemmän ryhmätyöskentelyä ja yhteistä toimintaa muiden kanssa. (Salmela-Aro 2018, 142.) Hyvässä työyhteisössä kannustetaan jokaista käyttämään kykyjään ja rakennetaan sen jäsenten vahuuksille. Sen ilmapiiri on turvallinen eikä epäonnistumisia tarvitse pelätä. Turvallisessa ilmapiirissä uskalletaan olla luovia ja esittää ideoita ilman pelkoa nöyrytyksestä tai häpeästä. Hyvä ilmapiiri kannustaa jakamaan tietoa ja oppimaan muilta, mikä on ehdoton edellytys tämän päivän kilpailussa menestymiselle. (Jarenko, Järvillehto & Martela 2015, 121-126.) Voidaankin sanoa, että avoimessa ja hyväksyvässä työyhteisössä koetaan yhteisöllisyyttä, joka lisää yksilön oppimis- ja uusiutumiskykyä.

### 2.3 Työn vaikutus hyvinvointiin

Työtehtävien mielekkyydellä on keskeinen vaikutus työhyvinvointiin. Kun työ koetaan energiaa antavana ja nautinnollisena, stressitekijöiden vaikutukset vähenevät. (Virolainen 2012, 85.) Tavallisesti haasteista selviytyminen tuottaa ihmisille iloa ja mielihyvää ja odotus haasteen voittamisesta taas psyykkistä energiaa. Haasteen tulee kuitenkin olla tilanteeseen sopiva, jotta siitä on mahdollista selviytyä ponnistelemalla. Liian helppo tehtävä ikävystyttää ja liian vaikea taas saa ihmisen luovuttamaan. (Matikka 2013, 41.) Se miten suhtaudumme itse työhömme, vaikuttaa myös siihen, millä tavalla meihin itseemme suhtaudutaan. Myönteistä suhtautumista omaan työhön ja työnantajaan kannattaa jo sen vuoksi kehittää. Myönteiset tunteet itsessään tekevät henkilöstä joustavamman ja luovemman, vähentävät sairastumisriskiä ja nopeuttavat palautumisprosessia. Positiivinen asenne ei kuitenkaan tarkoita todellisuudesta pakenemista, vaan realistista ja lannistumatonta asennetta ja uskoa haastavista tilanteista selviytymiseen. (Salminen 2015, 207-210.)

Sosiaalinen pääoma organisaatiossa muodostuu yhteisöllisyydestä ja yhteisön jäsenten keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Se on sekä yksilön että koko yhteisön voimavaraa, jota käyttämällä tavoitteiden saavuttaminen tehostuu. Työpaikan sosiaalisen pääoman vaikutus ihmiselle on tärkeä, sillä työssä vietetään paljon aikaa ja työyhteisön elintavat vaikuttavat sosiaalisen paineen myötä yksilöihin. Niiden ohella työyhteisön tarjoama tuki ja arvostus kehittävät itsetuottamusta toleranssia stressin kokemiselle. Sosiaalista pääomaa saadaan kasvatettua hyvällä johtamisella ja työyhteisön toimivuutta edistämällä. (Manka & Manka 2016, 134.) Organisaation rakenne pääomaa on sen tavoitteellisuus, jatkuva kehittyminen, monipuolisuus, oppiminen, toimiva työympäristö ja vaikuttamismahdollisuudet. Hyvinvoiva organisaatio kehittää systemaattisesti sen sosiaalista ja rakenne pääomaansa suunnitteleamalla tavoitteellisesti hyvinvointia edistäviä toimenpiteitä osana strategiatyötään. Henkilöstön hyvinvointi näkyy suoraan yhtiön tuloksessa, joka puolestaan kuvaa työpaikan hyvinvoinnin johtamisen tilaa. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen tavoitteet on johdettu organisaation strategioista ja sen toteutusta arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. (Manka & Manka 2016, 79-81.)

### 2.4 Flow-tila

Flow-kokemuksen on nimennyt Mihaly Csikszentmihalyi, joka on kirjoittanut aiheesta nimikkoteoksen vuonna 1990. Hän määrittelee flow-tilana, jossa ihminen on niin syventynyt toimintaansa, että mikään muu ei tunnu merkittävän mitään; kokemus itsessään tuottaa niin suurta iloa, että ihminen on valmis maksamaan siitä jopa suuren hinnan vain voidakseen tehdä sitä,

mitä tekee”. Csikszentmihalyin teos käsittelee optimaalisen kokemuksen psykologiaa, joka selvittää flow-tilan olennaisuutta. Flow-tilan tuoma palkkion kokemus on sisältä ohjautuvaa ja hallitsemme silloin tekemisemme. Tuo kokemus piirtyy mieleemme elämämme optimaalisena tilana sekä onnellisuuden kokemuksena, joka auttaa meitä edelleen hallitsemaan elämäämme ja luomaan sille merkityksellistä sisältöä. (Csikszentmihalyi 1990, 6-7.)

Flow-tilaa kutsutaan psykologiseksi mielentilaksi ja huippukokemukseksi, joka tuntuu hyvältä ja jolloin asiat sujuvat. Flow-tilassa ihminen on tietoisesti uppoutunut tekemiseensä siten, että keho ja mieli työskentelevät harmonisena kokonaisuutena kohti päämäärää ilman muita ajatuksia tai tunteita. Flow-tilan onnistuneen lopputuloksen lisäksi tekemisen kokemus muuttuu optimaaliseksi, tunnemme mielihyvää ja olemme sopusoinnussa tekemisemme kanssa. Vaikka urheilulosuhteet ovat otollista maaperää flown kokemiselle, ei se ole kuitenkaan pelkästään fyysisestä tilasta aiheutuvaa, vaan kokemukseen liittyy myös tunne siitä, että olemme luoneet tilan kovan työn seurauksena ja vastaamalla osaamisellamme haasteisiin. Flow-tilan tavoittaminen edellyttää subjektiivista käsillä olevan tekemisen merkityksellisyyttä, mikä vaatii yksilön itsetuntemusta ja tietoisuutta oman itsen suhteesta muihin ihmisiin. Flow-tilan luominen kannattaakin aloittaa omien arvojen määrittelemisestä, joille asettaa sitten päämäärät. Organisaatioissa arvojen pohdinta sekä yhteisiin visioihin päätyminen motivoi ja sitouttaa työntekijöitä työskentelemään kohti asetettuja päämääriä. (Matikka 2013, 13-17.) Onnellisuusprofessoriksi nimetty kirjailija ja psykologian emeritusprofessori Markku Ojanen kuvaa blogissaan flow-tilaa tarkkaavaisuuden kohdistamisen tuloksena, jossa ajatus, tunteet ja toiminta integroituvat ja tietoisuus järjestyy. Hän tulkitsee Csikszentmihalyin määrittelemän flow-tilan ihmiselle helpottavana lepopaikkana tietoisesta minästään, jolla on kyky arvioida omaa tilaansa ja valintojaan. (Ojanen 2009.)

Steven Kotler mainitsi Nordic Business forumissa 28.9.2018 pidetyssä puheessaan flow-tilaan edellyttävän täydellistä keskittymistä ja eristäytymistä muista. Hän kehotti yrityksiä rakentamaan häiriöttömiä ja flow-tilan mahdollistavia työskentelytiloja innovointia varten. Hänen mukaansa flow-tilan maksimoimiseksi tarvitaan 90-120 minuuttia häiriötöntä keskittymistä, joka puolestaan johtaa jopa 500 kertaiseen työtehokkuuteen. Flow-tilaan kannattaa siis panostaa, sillä hyvinvoinnin lisäksi ihmisen kognitiivisen kyvyn maksimoiminnin kautta yrityksen tuottavuus paranee merkittävästi. Kotler mainitsee välittömän palautteen, selkeiden tavoitteiden sekä intohimon ja motivaation ruokkimisen edesauttavan flow-tilan saavuttamista. (Kotler 2018.)

## 2.4.1 Flow-tilan saavuttaminen

Matikka (2013, 39) esittää sekä Jacksonin että Csikszentmihalyin määritelmät yhdeksästä psyykkisen flow-tilan saavuttamisen osatekijästä.

Flow-tilaan vaikuttava osatekijä	Millä tavalla osatekijä vaikuttaa flow-tilan saavuttamiseen?
Haasteiden ja taitojen tasapaino	Sopiva haaste pyrkii parempaan ja siitä on mahdollista selviytyä ponnistelemalla. Pyrkimys sen saavuttamiseen tuottaa psyykkistä energiaa ja siitä selviytyminen tuottaa iloa.
Toimintatietoisuus	Tekemiseen on uppouduttava. Teot ja tajunta sulavat yhteen. Raja oman itsen ja tekemisen välillä katoaa ja ihminen tuntee olevansa yhtä tekemisensä kanssa. Kokeemus vaatii korkeaa psyykkisen tai fyysisen energian tasoa ja voimakasta ajatustyötä.
Selkeät päämäärät ja yksiselitteinen palaute	Määritellyt tavoitteet selkeät eri vaiheet sekä välitön palaute. Välitön palaute auttaa ihmistä sulamaan tekemisensä. Poikkeuksena luova työ, jossa selkeää päämäärää ei välttämättä tarvita flow-tilan saavuttamiseksi.
Keskittyminen käsillä olevaan tehtävään	Täydellinen tekemiseen keskittyminen. Henkilökohtaisten ongelmien ja negatiivisten ajatusten ulkoistaminen toisaalle.
Kontrollin tunne	Epäonnistuminen ei pelota. Tunne tilanteen hallinnasta, sillä lopputulokseen on mahdollista vaikuttaa itse. ”Hallinnan paradoksi.”
Itsetietoisuuden kadottaminen	Ihminen ei ole tietoinen itsestään. Oman itsen kadottaminen yhteistoimintaan tekemisen kanssa siten, että yhdessä toiminnon kanssa ihminen on jotakin suurempaa kuin yksilönä. Tila synnyttää kuitenkin tekijälleen voimakkaampaa käsitystä itsestään, kun antaumuksellinen flow-kokemus rikastuttaa yksilön taitoja ja saavutuksia.



Aikakokemuksen muuttuminen	Ajan kokemuksen muuttuminen joko todellisuutta nopeammaksi tai hitaammaksi. Aikakäsityksellä on flow-tilassa hyvin vähän merkitystä.
Autotelinen kokemus	Flow-kokemus on itsetarkoitus ja sen kokeminen on tavoitteemme ja palkintomme. Autotelinen tulee kreikan kielen sanoista auto (itse) ja telos (tavoite). Flow-tilan tarkoituksena on pysyä virran tilassa, jolloin ihminen ei odota sen suurempia huipennuksia vaan ainoastaan pysymistä siinä.

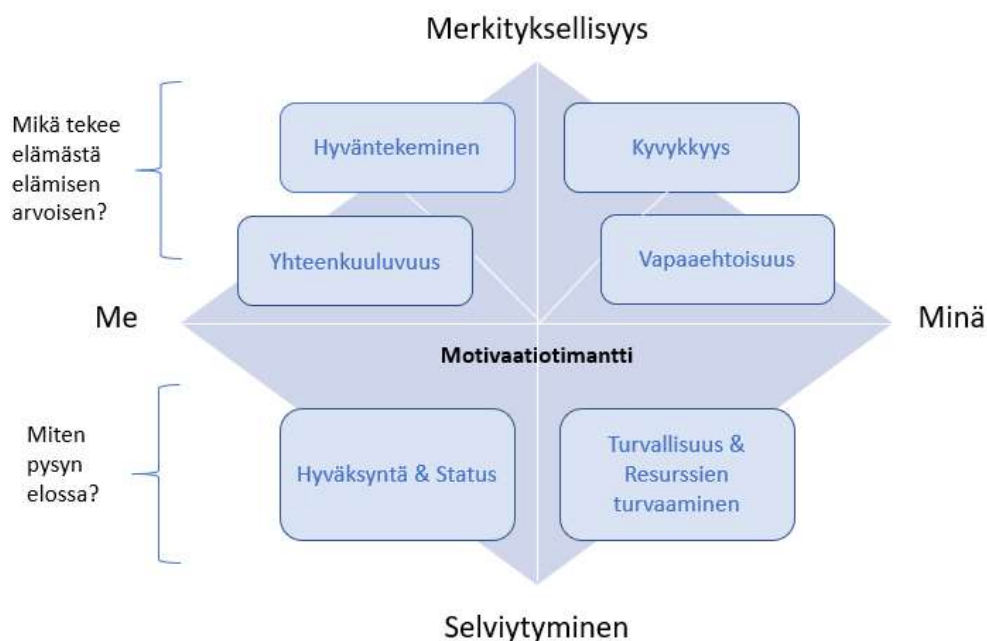
Taulukko 1. Flow-tilan saavuttamisen osatekijät (Matikka 2013, 39-67; Jacquemot 2010, 80-84)

Eri lähteiden väliset määritelmät poikkeavat toisistaan tekijän tulkinnan, sanavalintojen ja painotusten mukaan. Taulukossa 1 luetellut osatekijät kuitenkin toistuvat lähteestä riippumatta. Flow-tilan tarkoitus on kuljettaa meitä elämän virrassa itsellemme positiiviseen suuntaan. Kun harjoitamme taitoja opettelemalla hallitsemaan sisäisiä kokemuksiamme, kykymme luoda tylsistä ja tarkoituksettomistakin tilanteista nautinnollisia kasvaa. Flown tavoittamista arjessa voi hyvin opetella hyvin tavanomaisissa tilanteissa luomalla epämiellyttävälle tekemiselle päämäärän, säännöt ja toisenlaisen merkityksen. On hyvä huomioda, että haluamme usein pysytellä mukavuusalueillamme ja välttelemme ponnistusta vaativia tehtäviä, jotka kuitenkin auttaisivat meitä kehittymään suorituksissamme.

#### 2.4.2 Flow ja motivaatioteoria

Flow-tila on sisäisen motivaation tulos, johon vaikuttaa kokemus perustarpeiden kuten autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tyydyttymisestä. Flown synty voidaan määritellä prosessina, johon vaikuttaa ensin motivaatio ja sen jälkeen liikkeelle lähtö kohti huippukokemusta. Prosessin osiin voidaan lukea aihekohtainen kompetenssien kehittäminen, sisäinen motivaatio, kontrollin tunne, keskittyminen ja positiivinen vireystila. (Matikka 2013, 28.) Sisäinen motivaatio lähtee henkilön kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista proaktiivisesti kohti puoleensavetävää toimintaa. Ihmiselle virtaa tuolloin luonnostaan energiaa, jolloin tekemiseen ei tarvitse pakottaa itseään. Sisäisen motivaation toimintaa ohjaa mahdollisuuksien näkeminen, rohkeus ja positiiviseen etsiytyminen, joilla näkökulmaa on mahdollista laajentaa.

(Jarenko ym. 2015, 26-27.) Sisäinen motivaatio syntyy neljän elämälle arvoa ja merkityksellisyttä tuottavan perustarpeen tyydyttymisestä, joita ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluminen ja hyväntekeminen (Jarenko ym. 2015, 53.)



Kuvio 5. Motivaatiotimantti (Jarenko ym. 2015, 56)

Motivaatiotimantti (kuvio 5) kuvaa niitä perustarpeita, joiden tyydyttyminen vaikuttaa sisäisen motivaation syntyyn. Olemme valmiita jopa suuriin uhrauksiin pysyäksemme hengissä ja saadaksemme ruokaa ja vettä. Myös sosiaalinen olemassaolomme, hyväksytyksi tuleminen ja statuksemme yhteisössä turvaa elämässä selviytymisemme. Hyvinvoivaksi ja terveeksi aikuiseksi kasvamiseen tarvitaan kuitenkin myös elementtejä, jotka tekevät elämästämme elämisen arvoisen. Tällaisia elementtejä ovat itsensä toteuttamisen ja yhteyden kokemisen tarpeet. Itsensä toteuttamisen tarpeet on jaettu vapaaehtoisuuteen ja kyvykkyyteen. Vapaaehtoinen toiminta ohjautuu sisältä päin ja ihminen on vapaa tekemään itselleen kiinnostavia asioita. Kyvykkyys puolestaan tuo tekemiseen aikaan saamisen ja taitavuuden tunteen ja tekemisen virtaavuus tuottaa meille nautintoa. Yhteydenkokemus on yhteenkuuluvuutta ja läheisyyttä, välittämisen kokemusta, joka tuottaa meille lämmön tunnetta. Halu tehdä hyvää synnyttää positiivista toimintaa maailmaan, jolla kasvattaa edelleen merkityksellisuuden tuntua. (Jarenko ym. 2015, 56-60.)

### 2.4.3 Flow ja mielikuvat

Flow-tilan kokemista voidaan edesauttaa mielikuvaharjoituksilla, joita urheilijat ovat käyttäneet jo kymmenien vuosien ajan. Mielikuvaharjoituksilla pyritään saavuttamaan optimaalinen mielentila kilpailutilanteessa. Tavoitteisiin pääsemiseksi harjoitteita voidaan painottaa tarpeesta riippuen joko kognitiivisiin mielikuviiin tekniikoiden hiomiseksi tai motivaatiosidonnaisiin mielikuviiin sopivan vireystilan ja hallinnankokemuksen harjoittamiseksi. Mielikuvaharjoittelun tukemiseksi tehtävien eri vaiheita voidaan selostaa kielellisesti, jolloin tekemisen eri vaiheet tulevat tehdyksi oikeassa järjestyksessä siten, että myös huomio kiinnittyy tekemisen olennaisuuksiin. (Matikka 2013, 29-30.)

Mielikuvaharjoituksissa mielikuvilla herkistetään ja koulutetaan aisteja. Harjoittelulla tehdään unelmat ja ihanteet eläviksi ja vaikutetaan omien ajatusten ja onnistumisen vahvistumiseen. Mielikuvaharjoittelun voi tehdä istuen tai lattialla makaamalla hyvässä asennossa ja se voidaan yhdistää rentoutus- tai tietoisuusharjoitukseen. Harjoittelun aikana visualisoidaan yksityiskohtainen tilanne, jossa onnistutaan ja joka tuottaa mielihyvää. Harjoituksen jälkeen kirjataan ylös, miltä tilanne tuntui. Harjoittelua jatketaan viikkoja ja kuukausia siten, että harjoituksesta tulee automaatio ja kykenet hyödyntämään ja assosioimaan sitä toimintaan tarvittaessa. (Järvilehto & Kiiski 2009, 110-111.)

### 2.4.4 Flow ja mindfulness

Flow-tilan yhteyttä hyväksyvään tietoiseen läsnäoloon eli mindfulnessiin on tutkittu kilpauimareilla ja nuorilla golffareilla. Marjorie Bernierin ja hänen kollegansa haastattelututkimuksessa kilpauimarit kertoivat kokevansa juuri flow-tilan osatekijöiksi lueteltavia tuntemuksia, mutta myös voimakkaita kehollisia tuntemuksia ennen suorituksen aloittamista. Osa uimareista kertoi, että heidän tuli keskittyä kehotuntemuksiinsa ennen kilpasuoritusta voidakseen löytää harmonian itsensä ja kehonsa kanssa. Nuoret golffarit taas osoittivat tutkimuksen perusteella harjoittavansa mindfulnessia parantaakseen aktivaatitasonsa säätelyä ja selkeyttääkseen päätöksentekoa muun muassa maila- ja lyöntivalinnoissa. Molempien urheiluryhmien päätöksentekoon vaikuttivat myös kehoon sisäisestä tilasta saatu omaa vireystilaa ja emootiota koskeva tieto. Mindfulness on suurta suosiota saavuttanut stressinhallinnan menetelmä, jota on sovellettu terapiakäytäntöjen kehittämiseen ja urheilupsykologiaan. Tutkimusten perusteella voidaan todeta mindfulnessin toimivan flow-tilan syntymistä edistävänä menetelmänä, sillä sen avulla voidaan poistaa mielen psykologisia esteitä. (Matikka 2013, 31-32.)

Tietoisuusharjoitukset ovat hyvin lähellä rentoutumisharjoituksia. Molemmissa rauhoittuminen ja hiljentyminen parantavat tarkkaavaisuutta, mutta tietoisuustaitoja harjoitettaessa sitä pyritään terävöittämään, jotta jokainen hetki voitaisiin kokea täydesti. Rauhoittuminen mahdollistaa aistien tuoman informaation havaitsemisen ja auttaa siten parempien ratkaisujen löytymisessä. Tietoisuustaitoja voi harjoitella rauhoittumalla ja keskittymällä tuntemuksiin aisti ja liike kerrallaan. Erilaiset itämaiset liikuntalajit kuten jooga ja taichi sisältävät kehotietoisuutta edistäviä harjoituksia. Etenkin alkuun tietoisuustaitojen harjoittelu saattaa olla haastavaa ja vaatia ponnisteluja, mutta hiljalleen tarkkaavaisuus, keskittymiskyky ja tietoisuus kehittyvät sen avulla. (Järvilehto & Kiiski 2009.)

### 3 Fasilitointi

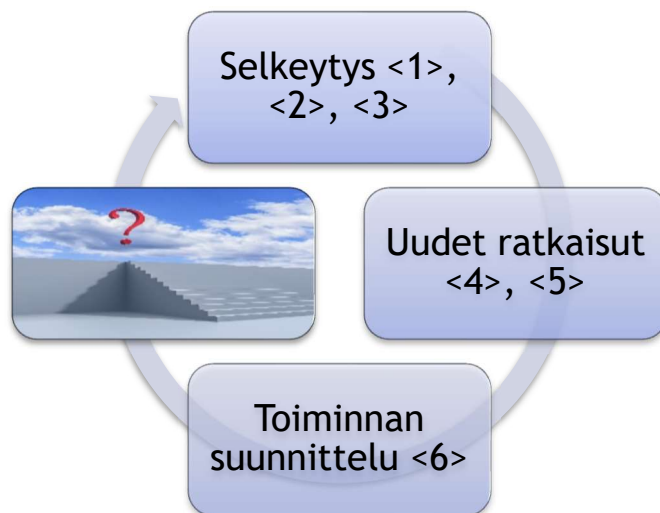
Maailman monimutkaistuesssa ja tietotaidon sekä monikulttuurisuuden lisääntyessä organisaatioissa, tarvitaan menetelmiä asiantuntemuksen yhdistämiseen ja osaamisen jakamiseen. Organisaatioilta vaaditaan uudenlaista johtajuutta, jonka onnistumiseen vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet. (Kantojärvi 2012, 10-11). Fasilitointi tulee kreikankielisestä sanasta *facil*, joka tarkoittaa helppoa. Fasilitointi onkin ryhmäprosessien ohjaamista ja helpottamista. Se sopii erityisesti verkostomaiselle asiantuntijaorganisaatiolle, joissa ryhmien toimintaa voidaan parantaa tietotaitoa yhdistämällä ja hyödyntämällä. (Nummi 2007, 16-17.) Fasilitointi on ryhmälähtöistä työskentelyä, jossa ryhmän jäseniä johdatetaan kohti yhteistä päämäärää siten, että jokainen osallistujista tulee kuulluksi matkan varrella. Sillä on tarkoitus saada ryhmä toimimaan luovasti sen asiantuntijuutta hyödyntäen kohti tuloksellista päämäärää. (Summa & Tuominen 2009, 8.) Kantojärvi (2012, 11) kuvaa fasilitointia neutraaliksi ryhmäprosessin ohjaamiseksi, jonka sisällön tuottajat vastaavat tekemistään päätöksistä ja toimenpiteistä.

Fasilitointi nähdään nykyään esimiesten ja organisaation kehittäjien ydiosaamisena useissa suurissa yrityksissä (Nummi 2007, 19). Laajemmassa asiayhteydessä se käsittää koko fasilitoivan johtajuuden filosofian eli suunnan, jossa johtajalle keskitetyn päätöksenteon sijaan sitä hajautetaan koko ryhmälle. Fasilitoiva johtaja varmistaa, että koko ryhmällä on riittävä ymmärrys käsiteltävästä asiasta ja tavoitteesta, sekä tarvittava tieto päätöksen tekemistä varten. Hän ohjaa ryhmäänsä kohti tavoitteita ja varmistaa ryhmänsä sitoutumisen sovittuihin toimenpiteisiin. (Nummi 2018, 34-35.) Talouselämän (2018) luonnehtii hyvää esimiestä johtajaksi, joka johtaa yksilöitä heidän hyvinkin erilaisia tarpeitaan ja elämäntilanteitaan huomioiden. Johtajalta vaaditaan sen analyttistä ajattelun, luovuuden ja tunneällyn yhdistävää ihmisten johtamista, leaderhsipia. (Talouselämä 2018.) Saadakseen ryhmänsä tekemään parhaansa, johtajat tarvitsevat tietämystä siitä, millä tavalla voimaannuttaa ja osallistaa sen jä-

seniä (Bens 2018, xiii). Fasilitoidussa ryhmäprosessissa osallistujat vastaavat sisällön tuottamisesta ja tekemistään päätöksistä. Menetelmä sopii hyvin sellaiseen strategiatyöskentelyyn, ristiriitojen ratkaisuun, tiimien kehitysohjon tai tutkimustulosten käsittelyyn, johon tarvitaan runsaasti uusia ideoita. (Kantojärvi 2012, 11.)

### 3.1 Luova ongelmanratkaisu

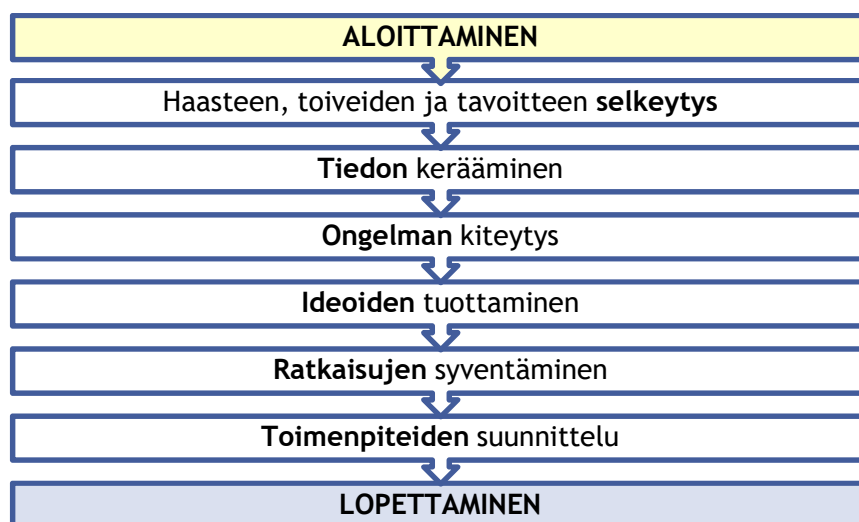
Fasilitointi sopii erinomaisesti luovaan ongelmanratkaisuun, jota voidaan soveltaa organisaation eri kehittämistilanteisiin. Luovan ongelmanratkaisun prosessi (Creative problem solving process, CPS) toimii runkona fasilitoiduille workshoppeille. Luovaan ongelmanratkaisuprosessiin tarvitaan mielikuvitusta ja useiden vaihtoehtojen esille nousua. Aktiiviseen luovuuteen kuulu usko siihen, että asioita voidaan muuttaa ja tietoinen ajatusten valinta kohti haluttua suuntaa. Aktiivista ajatusten tietoista valintaa ja ratkaisukeskeistä toimintaa kutsutaan vaikuttaja- ja uhritietoisuudeksi. Joskus ryhmän jäsen tai jäsenet omaavat uhritutuneen asenteen, joka estää ryhmää aktivoitumasta ongelmanratkaisuun. Fasilitaattorin tulee tuolloin vaikuttaa asenteisiin auttamalla ryhmää näkemään uhritutuneeseen johtavat ongelmat kehitettävänä mahdollisuuksina. (Kantojärvi 2012, 11.)



Kuvio 6. Luovan ongelmanratkaisun pääperiaatteet (Kantojärvi 2012, 24)

Kuvio 6 kuvaa luovan ongelmanratkaisun prosessia, joka on jaettu kolmeen osavaiheeseen. Jokaisessa osavaiheessa on vaihteita, jotka sisältävät sekä divergenssin, eli avaamisen sekä kon-

vergenssin, eli sulkemisen. Vaiheen divergointi ja konvergointi tulevat käsitellä toisistaan erillisinä, jotta sen käsittelystä muodostuu hedelmällinen. Käytännössä keskittyminen kerrallaan jompaankumpaan tarkoittaa sitä, ettei esimerkiksi ideoiden avaamisen aikana ainuttakaan ideaa kritisoida tai tuomita, vaan sen sijaan kannustetaan ja innostetaan erilaisten vaihtoehtojen esittämiseen. Vaiheen sulkemisvaiheessa ei myöskään enää esitetä uusia ideoita, vaan keskitytään arvioimaan ja jalostamaan divergenssivaiheen ideoita. Jokaisen avatun ja suljetun vaiheen jälkeen on annettava hetki aikaa ajatuksille jäsenyää, ennen kuin valinnoista voidaan äänestää tai päättää. Liian nopea siirtyminen päätöksiin voi aiheuttaa päätyminen tuttujen ja selkeiden vaihtoehtojen valintaan uusien vaihtoehtojen sijaan. (Kantojärvi 2012, 24-27.)



Kuvio 7. Luovan ongelmanratkaisun prosessin vaiheet (Kantojärvi 2012, 27)

Kuvio 7 havainnollistaa luovan ongelmanratkaisun prosessin vaiheita työpajan runkona. Luovan ongelmanratkaisun onnistumiseen vaikuttaa sen eri vaiheiden ydinelementtien käsittelyssä onnistuminen. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa turvallisen ilmapiirin rakentaminen, aiheeseen virittäytyminen ja fokusointi ovat tärkeitä. Sitä seuraavassa selkeyttämisvaiheessa luodaan ymmärrys käsiteltävään asiaan ja käsitellään siihen liittyviä mahdollisia huolenaiheita. Selkeytysvaiheen lopussa kiteytetään ongelma, johon ideoinnilla ollaan hakemassa ratkaisua. Ratkaisujen suunnitteluvaiheessa keskitytään ideointiin, irrottaudutaan tavanomaisesta ajattelutavasta ja jalostetaan esitettyjä ideoita edelleen ratkaisuehdotuksiksi. Toimenpiteitä suunnitteluvaiheessa ratkaisuja viedään käytäntöön toiminnan tasolle. Lopetusvaiheessa arvioidaan tavoitteiden ja odotusten toteutumista ongelmanratkaisuprosessin avulla, sovitaan jatkossa tehtävistä toimenpiteistä ja päätetään prosessi loppuhuipennukseen hyvässä hengessä. (Kantojärvi 2012, 27-30.)

### 3.2 Fasilitaattori

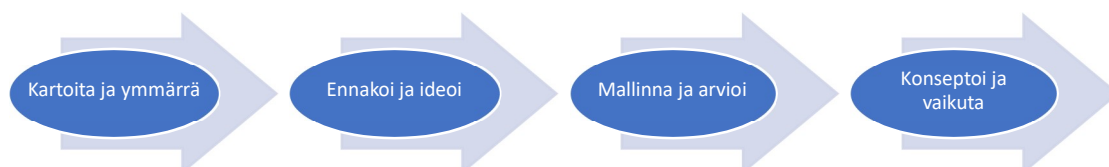
Fasilitaattori suunnittelee ryhmätyöprosessin, valitsee sille parhaat työkalut ja huolehtii siitä, että koko ryhmän kapasiteettia saadaan hyödynnettyä tavoitteiden saavuttamiseksi. Fasilitaattori on ryhmäprosessin neutraali ohjaaja, jonka tehtävänä on huolehtia prosessin etenemisestä aikataulussa ja jäsenellisesti kohti tavoitetta. (Summa & Tuominen 2009, 10.) Fasilitaattorin tulee uskoa siihen, että yhdessä tekemällä saavutetaan parempia tuloksia ja että ihmisiä tulee valtuuttaa ja sitouttaa niihin. Hänen pitää luottaa siihen, että ihmiset ovat älykkäitä, kyvykkäitä ja halukkaita tekemään oikeita asioita tulosten saavuttamiseksi sekä halukkaita sitoutumaan itse luomiinsa ideoihin ja suunnitelmiin. (Bens 2018, 2.) Hyvä fasilitaattori on läpinäkyvä, puolueeton ja neutraali kuuntelija, joka auttaa päätöksenteossa, selkeyttää ja kiteyttää. Hän osaa pitää yllä ryhmän energiatasoa ja antaa ryhmälle selkeitä ohjeita prosessin eri vaiheissa. Hän osaa esittää kysymyksiä ja mukauttaa menetelmät tilaisuuteen sopivalla tavalla sekä perustella tarvittaessa valintansa. (Kantojärvi 2012, 40.) Ryhmäprosessin aikana fasilitaattori esittää syventäviä kysymyksiä, tekee yhteenvetoja, avaa ja päättää keskusteluja sekä kirjaa ideoita ja tekee muistiinpanoja (Bens 2018, 52).

Ryhmän voimavara on erilaisuus, mutta se on myös haasteista suurin. Mitä paremmin fasilitaattori ymmärtää ja tunnistaa ihmisten erilaisia persoonallisuuksia ja luontaisia taipumuksia, on hänen helpompi tukea ryhmää ongelmanratkaisun haastavissa tilanteissa silloin, kun osallistujat eivät ole luontaisten taipumustensa äärellä. Voidakseen tukea muita, on fasilitaattorin tunnistettava omat luontaiset taipumuksensa. Työyhteisön eri yhteyksissä tehtävät persoonallisuustestit eli profiloinnit tukevat erilaisten luontaisten taipumusten tunnistamista. (Kantojärvi 2012, 260-262.) Konfliktitilanteessa fasilitaattorin tulee kyetä puuttumaan siihen ja palauttaa tilanne ennalleen. Haastavakin tilanne tulee nähdä ratkaisukeskeisesti mahdollisuutena eriävien mielipiteiden kuulemiseen ja käsittelyyn. Parhaiten tilanteista selviää pysymällä mahdollisimman neutraalina mutta jämäkkänä ohjaten ryhmää ensin rauhoittumaan ja sitten etsimään ongelmalle yhteistä kompromissia ryhmätyömenetelmän avulla. (Bens 2018, 129-133.)

Fasilitoinnin kompetensseja on mahdollista kehittää harjoittelemalla uusien menetelmien käyttöä rohkeasti. Huippukokemusten saavuttamiseksi tarvitaan riskinottoa, joka edellyttää epäonnistumisen pelon voittamista. Uusien työkalujen käyttö voi olla uutta sekä workshopiin osallistuville että sen vetäjälle. Kaikkia osapuolia kannattaa kannustaa laittamaan itsensä liikoon, jotta voidaan saavuttaa jotakin uutta ja ennalta arvaamatonta. Usein harmia tuottaa enemmän se, että tulokset jäävät keskinkertaisiksi kuin se, että niistä tulee liian radikaaleja. (Kantojärvi 2012, 247-249.)

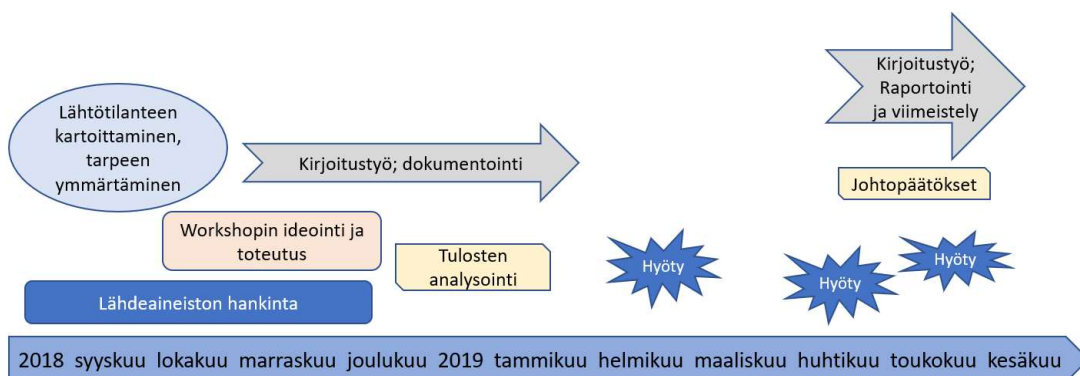
#### 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin syys-joulukuussa 2018. Toteutusprosessin tueksi käytin palvelumuotoilun prosessimallia, jonka avulla välitavoitteiden asettaminen ja tehtävien aikatauluttaminen oli vaivattomampaa.



Kuvio 8. Tutkimuksen suunnittelu palvelumuotoilun prosessilla (Improvement 2015)

Palvelumuotoilun malli (kuvio 8) tuki tutkimuksen jakamista osatavoitteisiin, jotka toimivat koko prosessin tukirankana. Määrittelin toteutukselle välitavoitteet ja aikataulutin tutkimuksen työvaiheet muiden HR-palvelukeskuksen työtehtävien lomaan. Muotoiluprosessi toimi jatkumona vaiheesta seuraavaan ja sen keskiössä oli asiakkaan tarve, johon lähdettiin rakentamaan palvelumallia. Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa havainnoin ympäristöäni, keskustelin kollegoiden kanssa työhyvinvoinnista, perehdyin yrityksen tarjoamiin koulutuksiin sekä henkilötutkimuksen prosessiin ja tuloksiin. Samalla tein havainnoistani muistiinpanoja, jotka talletin mukanani kulkevaan kansioon. Tein muistiinpanoja ja tallennuksia myös sähköisesti tutkimusta varten luomaani sähköiseen kansioon työkoneellani. Prosessin seuraavassa ja osittain yhtä aikaa ensimmäisen vaiheen kanssa, perehdyin aihekirjallisuuteen ja ryhmittelin muistiinpanoja workshopin sisältöä ideoiden. Mallinnus- ja arviointivaiheessa suunnittelin tutkimuksen toiminnallisen osuuden, eli workshopin toteutuksen. Myös tätä vaihetta työstin lomittain edellisen vaiheen kanssa. Viimeinen vaihe, konseptoinnin ja vaikuttamisen vaihe oli prosessin osista itsenäisin. Vaiheen aikana koostin workshopin tuloksista käsikirjaa tulevia toteutuksia varten.



Kuvio 9. Tutkimusprosessi aikajanalla



Kuvio 9 havainnollistaa tutkimuksen toteuttamista ajankäytöllisesti. Prosessi eteni vauhdikkaasti ja tulosten analysointiin saakka, jonka jälkeen siihen tuli noin kolmen kuukauden tauko. Tauon aikana tutkimuksen tuloksia hyödynnettiin työelämässä, joka vahvisti lopullisten johtopäätösten syntyä. Käsikirjan kehitystyö jatkui edelleen varsinaisen tutkimustyön päätyttyä.

#### 4.1 Menetelmät

Tutkimus toteutettiin laadullisena case- eli tapaustutkimuksena. Case-tutkimus pyrkii antamaan mahdollisimman syvällisen kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä ja siinä voidaan hyödyntää laadullisen tiedonkeruun lisäksi myös määrällisen tiedonkeruun menetelmiä (Kananen 2013, 28). Tapaustutkimus käsitteenä luokitellaan kuitenkin laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen, sillä se pyrkii selittämään ilmiötä, sen tekijöitä ja niiden suhdetta toisiinsa. Laadullisen tutkimuksen ote on induktiivinen, jolloin ilmiötä pyritään tarkastelemaan aineistolähtöisesti ja siitä muodostetaan teoria. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa suunta on päinvastainen eli deduktiivinen, sillä se etenee teoriasta käytäntöön. Laadullinen tutkimus tapahtuu luonnollisessa ympäristössään ja aineistoa kerätään vuorovaikutussuhteessa asianomaisten kanssa. Sille on tyypillistä, ettei tietoa pystytä keräämään tarkkojen kysymysten avulla, sillä ilmiötä ei täysin tunneta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollista, että tutkija vaikuttaa sen lopputulokseen, vaikka tieteessä tutkimus tehdään tutkijasta riippumatta. (Kananen 2013, 26.)

Tapaustutkimuksessa tietoa kerätään eri tietolähteistä ja niillä pyritään muodostamaan ymmärrys ja syvällinen kuva tutkimuksen kohteesta. Tiedonkeruumenetelmiä voivat erilaiset kirjalliset dokumentit, tallenteet, teemahaastattelut, kyselyt tai havainnoinnit. (Kananen 2013, 79.) Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkija on itse fyysisesti läsnä. Osallistuvana havainnoijana tutkija pääsee mukaan tilanteeseen olematta itse osa tutkittavaa yhteisöä. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii objektiivisuuteen, joten mitä vähemmän tutkija on tutustunut tilanteeseen, sitä objektiivisempänä hänen on mahdollista pysyä. (Kananen 2013, 89-90.) Tässä tutkimuksessa tietoa kerättiin perehtymällä aihekirjallisuuteen ja aiheesta saatavilla olleisiin tallenteisiin ja dokumentteihin. Tutkimuksen toiminnallisessa osuudessa tietoa kerättiin osallistuvalla havainnoinnilla, kyselylomakkeella ja suullisen palautteen muodossa. Tulosten analysoinnissa on huomioitava, että tutkimuksessa havainnoitiin vain workshopin onnistumista tietyn tapauksen osalta, eikä itse workshopin tulosten toimivuutta. Tapaustutkimuksen objektiivisuutta tässä tapauksessa edisti se, ettei tilanteeseen tai tutkimukseen osallistuvaan ryhmään oltu tutustuttu etukäteen, vaan ainoastaan aihe ja ajankohta oli sovittu ryhmän esimiehen kanssa.

Kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu aina aiheesta liittyvään teoriaan ja siitä aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Oman tutkimuksen perusta on siis jo tutkitussa tiedossa, johon halutaan saavuttaa oma, uusi näkemys. Kirjallisuuteen perehtymällä vältetään päällekkäistutkimuksen tekoa. (Kananen 2013, 131-132.) Tutkimus tulee tehdä hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen siten, että sen lähtökohtana on ihmisarvon kunnioittaminen. Tutkimukseen liittyy aina eettisiä ratkaisuja, joiden eteen joudutaan tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkittavien tulee voida osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heiltä on saatava suostumus tiedon hankintaan. Heille täytyy myös kertoa, mihin kerättyä tietoa käytetään ja olla kykeneviä ymmärtämään saamaansa informaatiota siten, että rationaalinen ja kypsä päätöksenteko on mahdollista. (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 23-25.) Tapaustutkimuksen kohteena olevalle ryhmälle informoitiin opinnäytetyönä tehtävästä tutkimuksesta osana yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämistä. Workshopin alussa heiltä pyydettiin suullisesti suostumus eri vaiheiden valokuvaukseen ja dokumentointiin. Lupa ryhmän työskentelyä ja tuloksia kuvaavan materiaalin esittämiselle rajattiin opinnäytetyön esittämisen- ja arviointitilaisuuksiin, joten niitä ei esitetä julkisesti tämän raportin yhteydessä. Tutkimuksen lopulla toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa sovittiin vielä yrityksen nimen käytön rajaamista siten, että julkisesti esitettävässä materiaalissa siitä käytetään muotoa Yritys X.

Tutkimustulosten luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Tutkimuksen reliabiliteetti merkitsee tutkimustulosten pysyvyyttä ja uudelleen mitattavuutta. Tulosten tulee olla luotettavia siten, etteivät ne johdu sattumasta vaan tulokset pysyvät muuttumattomina tutkimus uusittaessa. (Kananen 2015, 122.) Validiteettia arvioitaessa puolestaan tarkastellaan sitä, mittasiko tutkimus oikeita asioita. Case-tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa käytetään sen tutkimusotteen kriteeristöä, jota opinnäytetyössä on käytetty. Kvantitatiivisessa tutkimusotteessa noudatetaan luonnontieteistä johdettua luotettavuustarkastelua, jota ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi käyttää. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa merkittävää on tutkimuksen dokumentointi, sillä dokumentoiduilla ratkaisuille ja valinnoilla luodaan työlle uskottavuutta. Luotettavuuskysymys tulee huomioida jo työn aloitusvaiheessa, sillä luotettavuutta on mahdotonta parantaa jälkikäteen. (Kananen 2013, 114-118.) Onnistunut tapaustutkimus antaa mahdollisuuden yleistämiselle. Siinä ihmisyhteisön toimintaa pyritään ymmärtämään yleisemmällä tasolla (Bamberg, Laine & Jokinen 2007, 214.)

## 4.2 Workshopin ideointi ja suunnittelu



Kuvio 10. Miellekartta workshopin toteutuksesta

Workshopin toteutuksen hahmottamiseen käytettiin MindMap-tekniikkaa eli miellekarttaa (kuvio 10). Miellekartan avulla kokonaisuuden hallinta helpottui. Workshopin ideointi aloitettiin perehtymällä aihekirjallisuuteen ja aiheesta löytyviin dokumentteihin ja tallenteisiin. Havainnoitavan materiaalin joukossa oli yrityksen toimintakertomus ja toteutettujen henkilöstötutkimusten tulokset sekä yrityksen henkilöstökoulutusten sisällöt. Taustatutkimuksella pyrittiin ymmärtämään paremmin yrityksen tarve workshopille sekä tuottamaan jotakin uutta, mitä ei oltu aikaisemmin vielä kokeiltu. Tutkimuksen toteutusosion kohdettiimille lähetettiin alustavat kalenterivaraukset 3.10.2018.

Tehokas aloitusmenetelmä auttaa virittäytymään ja fokuoitumaan päivän aiheeseen. Tämän jälkeen on hyvä käydä läpi osallistujien tavoitteet workshopille, jotta niistä voidaan keskustella ja tarvittaessa muuttaa päivän kulkua ja suunnitelmia. Kontrakti- eli sopimusvaiheessa sovitaan workshopin osapuolten rooleista, jotta ymmärrys osallistujien roolista asiantuntijoina ja fasilitaattorista ohjaajana saavutettaisiin ennen ylisuuria odotuksia tilaisuuden vetäjälle. Samassa yhteydessä voidaan sopia yhteisistä pelisäännöistä puhelinten, taukojen ja muiden sovitettavien asioiden osalta. Runkovaiheen luovaan ajatteluprosessiin kuuluu sekä ideoiden tuottaminen, divergentti, sekä niiden valinta loogisesti ja kriittisesti arvioiden eli konvergentti ajattelu. Runkovaiheessa fläppitaulu auttaa usein kirjaamaan asioita ja ideoita suoraan ilman, että kenenkään tarvitsee toimia erikseen sihteerinä tai muistaa ulkoa esitettyjä tai sovitettuja asioita. Fläppitaululle kirjatuista asioista tulee myös samalla ryhmän omia, kun ne ovat kaikkien yhteisesti keksimiä. Lopetusvaiheessa tilaisuus suljetaan ja tulokset vedetään

yhteen. Yhteenvedon lisäksi kerätään osallistujilta päällimmäiset tunnelmat, kiitetään yhteisestä ajasta ja kerätään palautteet tulevia toteutuksia varten. Lopetustavan valinta kannattaa suhteuttaa päivän muuhun sisältöön sen pituuden ja intensiivisyyden mukaan. (Nummi 2007, 24-29.)

Workshopin menetelmiä valitessani pyrin säilyttää kokonaiskuvan siten, että jokaisen vaiheen menetelmä pitäisi osallistujien mielenkiintoa yllä ja, olisi tarpeeksi osallistava sekä johtaisi kohti toivottua tavoitetta. Samalla valittujen menetelmien tuli olla helposti hallittavia, ettei mahdollisesti kokematon fasilitaattori joutuisi pulaan niitä käyttäessään. Rakensin workshopin rungon luovaa ongelmanratkaisuprosessia mukailen kahteen osaan, jotka kummatkin sisälsivät sekä alun virittäytymisen että lopetuksen.

Käsiteltävä aihe	Menetelmä	Hyödyt
Aloitus osa 1	Cocktails	Riisuu titteleistä, avaa vuorovaikutuksen, selvittää odotukset
Flown esteet	Me-We-Us	Hiljaisten aktivointi ja tasapuolinen keskustelu
Ratkaisut flown esteiden poistamiseksi	Word Cafe	Osallistava, jakaa tietoa, ei teknisesti vaativia kysymyksiä, aktivoi ja luo psykologista turvallisuutta
Ratkaisujen valinta	Tarraäänestys	Nostaa esiin tiimille tärkeimmät ratkaisumallit
Lopetus	Fiilisjana ja Ruoska	Nopea ja helppo tapa kerätä palautetta
Aloitus osa 2	Anna palautetta	Virittää positiivista tunnelmaa auttaa keskittymään hyvään
Minä työntekijänä	Tuolit	Selvittää assosioimalla, millaisella tuolilla työntekijänä istuu ja millaisella haluaisi istua. Lämmittelee ideointiin.
Työympäristö	Mindmapping trendi-analyysinä	Selkeyttää tulevaisuutta ennen ydinkysymysten valintaa.

Toteutuneet ja odotetut muutokset	Entinen ja tuleva	Auttaa hahmottamaan muutosten mahdollisuuden.
Minä toteuttajana tiimissä	Muunneltu Idealogi	Kannustaa yksilön itsekkyyteen sen vaikutukset minimoiden. Tekee ideoista yhteisiä.
Tiimin sitoutuminen toimenpiteisiin	Tiekartta	Sitouttaa yhteisiin toimenpiteisiin aikajanelalla.
Lopetus	Puhuva pallo	Mitä workshopista lähtee osallistujan mukaan.

Taulukko 2. Workshopissa käytettävät menetelmät

Taulukko 2 kuvaa workshopiin valitsemani menetelmät ja niillä saavutettavat hyödyt. Kokonaisuus etenee Flown esteiden tunnistamisesta niiden ratkaisuehdotusten valintaan ja etenee seuraavassa osassa yksilöiden tarpeiden tunnistamisesta työympäristön analysointiin ja yhteiseen päätöksentekoon. Osallistuin 9.10.2018 Grape People Oy:n Helsingissä järjestämään fasilitoinnin demotilaisuuteen, jossa pääsin havainnoimaan fasilitointimenetelmiä käytännössä. Grape People on fasilitointiin erikoistunut yritys, joka tarjoaa sekä valmennuksia että työpaikkojen fasilitointipalveluja. Tilaisuus kesti kaksi ja puoli tuntia ja sen aikana käytettiin tehokkaasti neljää workshopiin valitsemaani menetelmää, joten pääsin ennakkoon todentamaan niiden toimivuuden käytännössä. Ideoitu workshopin runko ja sisältö esiteltiin toimeksiantajalle 16.10.2018.

Dokumentoin ideointiani tallentamalla lähteitä, artikkeleja, valokuvia ja oppaita oman tietokoneen arkistoon ja sähköiseen kirjastoon. Lisäsin mielenkiintoisia linkkejä tietokoneen suosikkeihin ja tallensin luonnokseni ja post-it -laput niille varattuun kansioon. Ideoinnin lisäksi pidin sähköistä päiväkirjaa. Mielikuvaharjoittelin workshopin kulkua usein ja visioin tilanteita, joita saattaisin kohdata kokemattomana fasilitaattorina. Harjoitteluun sisältyi mindfulnessin kaltaista keskittymistä siihen, millä tavalla ohjaustilanteessa pystyy pysymään objektiivisena ja pidättäytymään omien mielipiteiden esittämisestä. Viikkoa ennen workshopia päivitin kalenterikutsuun tarkemmat tiedot workshopista ja toivoin sen vaikuttavan osallistujien odosten muodostumiseen (liite 1). Samalla lähetin ennakkomateriaalina (liite 2) toiveisiin ja työn imuun liittyvän kyselyn, jotta voisin orientoitua tiimin tunnelmiin paremmin ja käsitellä heidän kokemaansa työn imua tasoa toteutettavan workshopin alustuksessa. Valmistelin esitettävän materiaalin ennakkoon melko valmiiksi, jättäen osan fläppipapereista workshopin aikana täydennettäväksi.

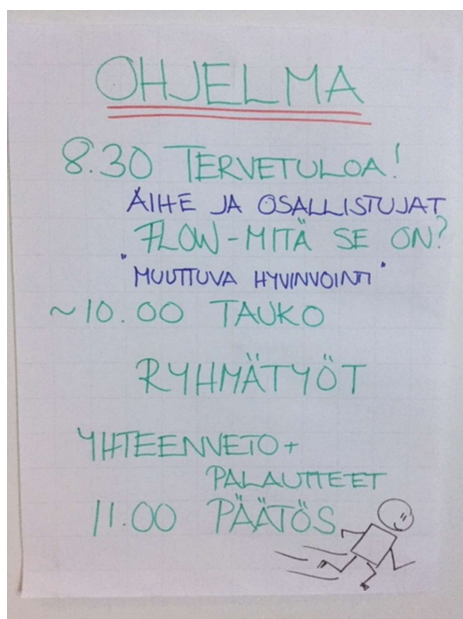
### 4.3 Workshopin toteutus

Ensimmäinen workshop pidettiin 29.11.2018. Siihen osallistui kahdeksan logistiikan toimihenkilöä. Tilaksi oli valittu liikkumisen ja valaistuksen säätämisen mahdollistava neuvottelutila yrityksen toimipaikan päärakennuksesta. Olin valmistellut tilan ja materiaalit ennakkoon, joten keskityin vastaanottamaan osallistujat yksi kerrallaan.



Kuva 1. Diasarjan kansilehti

Olin valinnut taustalle soimaan rauhoittavaa taustamusiikkia ja valmistelemäni diaesitys taustalla toi tilaan vihertävää sävyä (kuva 1). Tiimi vaikutti alkuun varautuneelta ja hiljaiselta, mutta vuorovaikutus onnistui kevyiden kysymysten avulla. Tilaisuuden ajankohta oli aamulla työpäivän alussa, jolloin mieli osallistujilla oli levännyt ja tyyni huolimatta työmäärästä, joka heitä toimistolla odotti. Jokainen osallistujista malttoi kuitenkin keskittyä tilaisuuteen ilman tietokonetta ja matkapuhelinta.



Kuva 2. Agenda



Kuva 3. Alustus

Päivän agenda oli kirjattu fläppipaperille (kuva 2) ja se oli nostettu esille koko tilaisuuden ajaksi. Workshop aloitettiin **Coctail-kutsut** -nimisellä menetelmällä rennon ja välittömän tunnelman luomiseksi. Kutsuja varten jokaisen osallistujan tuli luoda nimilappu pääsylipukseen tilaisuuteen. Nimilappuun piti kirjoittaa oman nimen lisäksi työniloa tuottava tekijä sekä omat odotuksensa päivälle. Sen jälkeen osallistujat keskustelivat toistensa kanssa kolme kertaa kolmen minuutin ajan. Keskustelujen jälkeen osallistujien odotukset purettiin ääneen. Tilaisuus jatkui alustuksella aiheeseen muuttuva hyvinvointi ja flown merkitys sekä työhyvinvointiin että huippusuorituksiin. Alustukselle (kuva 3) oli varattu aikaa n. 30min ja sen aikana käsiteltiin tiimin ennakkokyselyn tuloksia. Keskustelimme siitä, millä tavalla tunteet vaikuttivat ärsykkeiden tulkintaan ja siitä seuraavaan virittyneisyyteen. Tiimi pohti sitä, miltä flow-tila itsessään tuntui ja mitä elementtejä sen kokemiseksi tarvittiin.

Ensimmäisenä ryhmätyötehtävänä tiimi sai tehtäväkseen pohtia flow-tilan esteitä **me-we-us** -menetelmällä. Tehtävän aikana flown esteitä määriteltiin ensin yksilötasolla ja edettiin sen jälkeen keskustelemaan niistä kolmen hengen ryhmissä. Lopulta ryhmät kirjasivat esteitä pienille muistilapuille, jotka sitten jaettiin kolmeen eri kategoriaan seuraavaa tehtävää varten. Flown esteitä ratkottiin **Word-cafe** -menetelmällä, jossa 2-3-hengen tiimit istuivat kukin eri kategorian äärellä esteisiin ratkaisuja ideoiden. Valmiit ratkaisut kirjattiin fläppipaperille, jotka sitten nostettiin seinälle tehtävän yhdessä purkamiseksi. Aivan tehtävän loppuksi osallistujat valitsivat **tarraäänestyksellä** kukin itselleen kolme tärkeintä ratkaisuehdotusta.

Osallistujilta kerättiin workshopin lopussa palautetta **fiilisjana**-menetelmällä pyytämällä heitä asettumaan asteikolla 0-10 siihen kohtaan huonetta, joka parhaiten kuvasi sen hetken päällimmäistä tunnetta. Poikkeuksetta kaikki osallistujat sijoittuivat ainakin kahdeksan tuntumaan ja heistä pari henkilöä lähemmäs yhdeksää. Fiilisjanalla osallistujia pyydettiin kertomaan, mitä päivästä oli jäänyt mieleen. Osa osallistujista totesi oivaltaneensa, miten kykeni itse vaikuttamaan oman ja tiiminsä kokemaan työn iloon ja imuun. Osan mielestä oli hyvä ymmärtää, mistä flow-tilassa oikein oli kysymys, jotta sitä on mahdollista työstää myös itsesään. Päivän parasta antia todettiin olevan uusien ideoiden löytyminen sekä osittain abstraktien itsestäänselvyyksien konkretisoituminen. Workshopilla onnistuttiin palautteen perusteella täyttämään ja jopa ylittämään osallistujien odotukset. Workshopin jälkeen tiimin esimies tuli erikseen kiittelemään siitä, että heidän tiiminsä tarpeita oltiin kuultu ja heidät oli huomioitu myös ihmisinä eikä ainoastaan työntekijöinä. Esimies oli erityisen tyytyväinen siihen, että he saivat tiiminä työstää yhteisiä asioita kaikkien osallistuessa ideointiin ja päätöksentekoon. Rakentavana palautteena esimies toivoi, että tiimiin olisi tutustuttu paremmin ennakkoon, jolloin menetelmät oltaisiin voitu valita paremmin tiimin tarpeisiin sopiviksi. Palautteellaan hän tarkoitti Cocktail-kutsuja, joka oltaisiin voitu korvata sellaisella menetelmällä, joka sopi jo hyvin toisensa tuntevalle tiimille.

Toinen workshopin osa toteutettiin tiimin omassa neuvotteluhuoneessa 4.12.2018 iltapäivällä. Tilaisuus alkoi vauhdikkaasti edellisen palaverin päätyttyä neuvotteluhuoneessa, joten fasilitaattorin alkuvalmisteluille ei jäänyt lainkaan aikaa. Alkumenetelmäksi valittu spontaani palaute auttoi virittäytymään päivän tunnelmaan ja samalla sain fasilitaattorina aseteltua päivään tarvittavat materiaalit paikoilleen. Osallistujat saivat tehtäväkseen antaa **positiivista palautetta** toisilleen. Palautteiden määrää ei rajattu ja tiimi piti omatoimisesti huolta siitä, jokainen sai vuorollaan sekä antaa että vastaanottaa palautetta. Seuraavaksi palauteltiin mieleen, mitä edellisellä kerralla oltiin työstetty. Tässä vaiheessa käytin prosessin tueksi valmiiksi kirjoitettuja fläppipapereita sekä tiimin edelliskerralla työstämää materiaalia, jotka auttoivat fokuoittamaan workshopin aiheeseen. Workshop jatkui **tuolitehtävällä**, jossa osallistujien piti valita pöydälle levitetyistä istuinten kuvista kaksi itselleen sopivinta: toinen kuvastamaan sitä, millä tuolilla parhailaan työntekijänä istui ja toinen kuvaamaan unelmatuoliaan (Ryhmärenki). Osallistujien tuli esitellä omat tuolinsa tiimilleen ja kuvata, millä tavalla unelmatuolille oli mahdollista päästä istumaan.

Tuolitehtävän jälkeen tiimiä pyydettiin työstämään yhteistä **trendikarttaa** työhönsä vaikuttavista trendeistä. Osallistujat laativat ensin yksilötöinä kukin oman miellekarttansa työssään havaitsemistaan suuntauksista tai ilmiöistä. Yksilötyön jälkeen tiimin tuli laatia yksi yhteinen trendikartta, jossa kaikkien havainnot tulivat huomioituiksi. Tehtävänanto koettiin alkuun vaikeaksi ja fasilitaattorina oli haasteellista saada ohjattua tehtävää ja pitäytyä omien ehdotusten ja mielipiteiden esittämisestä. Alun hankaluuden jälkeen työ sujui kuitenkin osallistu-



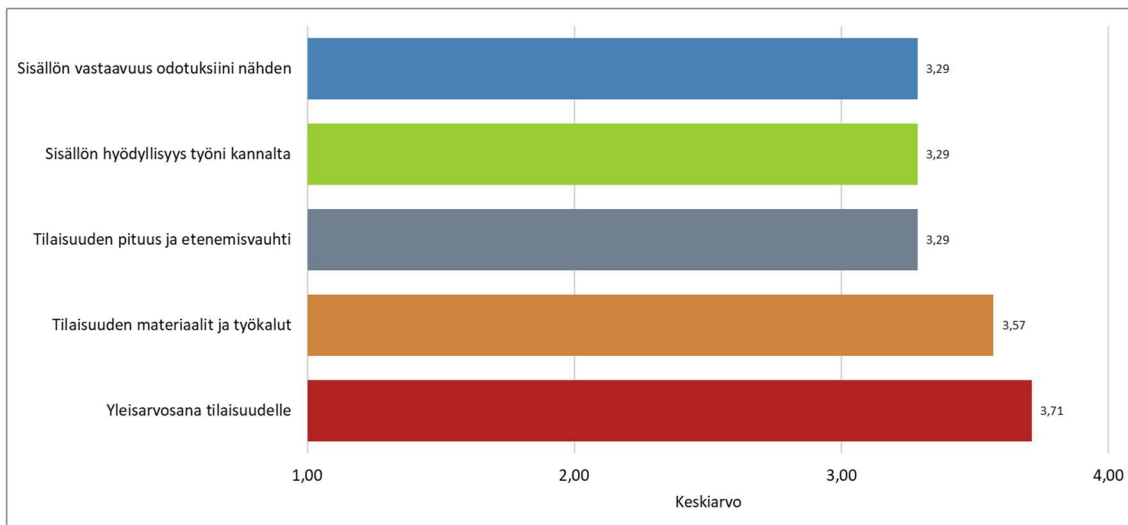
jilta vauhdikkaasti ja tuntui, että tiimi lopulta tavoitti yhteisen ymmärryksen tehtävästä ilman yksityiskohtaisia ohjeita. Kun yhteinen miellekartta oli valmis, valitsi tiimi trendeistä haastavimmat ja mietti niille ratkaisuja. Trendikartan jälkeen ryhmä jaettiin kahteen. Toisen puolen tehtävänä oli miettiä, **mitä kaikkea viimeisen vuoden aikana oli muuttunut**. Toinen taas visioi tiimin tilannetta vuoden päästä. Pienryhmät esittivät tuloksensa ristiin koko ryhmälle ja muutoksista keskusteltiin aktiivisesti.

Viimeisenä tehtävänä oli kirjoittaa yksilötyönä listalleen niitä asioita, joita aikoi työssään toteuttaa seuraavien kuukausien aikana. **Idealogi** -nimisellä menetelmällä ideat kirjattiin ensin yksilötasolla, jonka jälkeen osallistujat varastivat toisiltaan parhaiksi katsomiaan ideoita. Lopulta tiimi valitsi kahdessa ryhmässä ideoista tärkeimmät ja toteuttamiskelpoisimmat, jotka sen jälkeen sijoittivat yhteiselle tiekartalle. Lopulta osallistujat valitsivat allekirjoituksin tiekartalta ne toimenpiteet, jotka tuntuivat omilta ja joihin kukin oli kyvykäs sitoutumaan omalta osaltaan. Päivän palautteet kerättiin **puhuva pallo**-menetelmällä. Menetelmä toimi siten, että kukin sai heittää vuorollaan pallon haluamalleen tiimiläiselle ja pallon saaneen tuli kertoa, mitä aikoi ottaa mukaan workshopista. Puhuvan pallon vastausten perusteella tiimi sai workshopista eväikseen flowta, kunnioitusta tiimikavereitaan kohtaan, uskoa itseän ja omiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa, positiivista mieltä ja uusia ideoita sekä ajatuksia pohdittavaksi. Tiimi vaikutti löytäneensä yhteisen sävelen ja alkuun hieman varautunut tunnelma oli muuttunut välittömäksi, vuorovaikutteiseksi ja määrätietoiseksi. Tiimin esimiehen mukaan workshop oli juuri sellainen, mitä he tiiminä tarvitsivat aktivoiden tiimin vuorovaikutusta, yhteistyöotantoja ja me-henkeä.

Osallistujille lähetettiin Questback Essentials -kyselyohjelmistolla toteutettu sähköinen palautekysely 5.12.2018 (liite 3). Palautelomakkeen kysymykset olivat asetettu workshopin ja fasilitaattorin onnistumisen arvioimiseksi. Toimeksiantajayrityksen palautekyselyissä on päädytty käyttämään neljäasteista arviointiasteikkoa, jolloin vastaaja on pakotettu painottamaan joko positiivista tai negatiivista mielipidettä neutraalin vaihtoehdon sijaan. Palautekyselyyn vastasi 7/8 henkilöä, joten sen vastausprosentiksi muodostui 87,5%. Yksi ryhmän jäsenistä oli lomansa vuoksi estynyt osallistumasta workshopin toiseen toteutuspäivään, joten yhden vastauksen puuttuminen saattaa selittyä sillä.

Palautelomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-4 workshopin sisältöä, hyödyllisyyttä, etenemistä ja materiaaleja sekä antamaan workshopille yleisarvosana.

### Workshopin sisältö



Kuvio 11. Workshopin sisältö

Workshopin sisältöön liittyvään kysymykseen (kuvio 11) vastasi seitsemän henkilöä. Vastausten keskiarvo workshopin yleisarviolle oli 3,71, joka on varsin korkea käytetyllä arvosteluasteikolla. Workshopin materiaalien ja työkalujen keskiarvo oli hieman matalampi, 3,71. Workshopin vastaavuus odotuksiin, sen sisällön hyödyllisyys omaan työhön nähden sekä pituus ja etenemisvauhti saivat yhdenmukaisen arvion 3,29.

Palautelomakkeen toisessa kysymyksessä pyydettiin ehdotuksia workshopin sisällön tai järjestelyjen kehittämiseksi. Avoimeen kysymykseen tuli kolme vastausta.

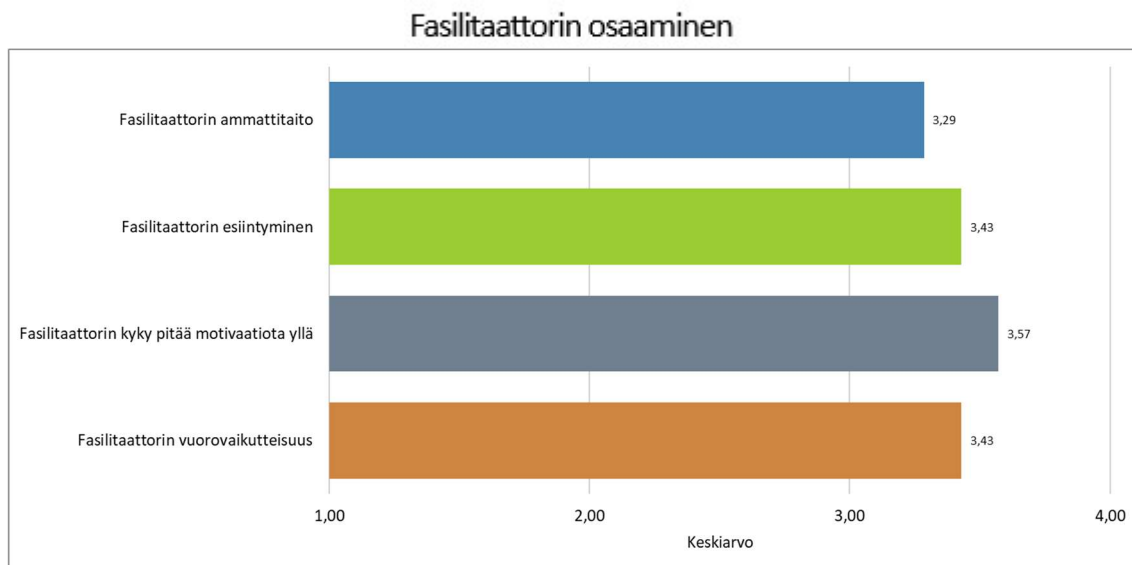
*”Parannusehdotuksena voisin antaa sen, että tulevista tehtävistä voisi antaa vaikka vähän osviittaa. Jotta vähän tietää mitä päivän aikana tapahtuu.”*

*”Kalvosulkeiset” lyhyemmäksi, tarkemmin selvittää järjestelyn ajankohdan sopivuus osallistujille, kun kyseessä koko osastoa koskeva workshop.”*

*”Asioita voi varmasti vielä tiivistää ja yhdistää ja käyttää tiimityötä enemmän isommissa ryhmissä, ei pareittain, yhteiskeskustelua ehkä voisi suosia myös enemmän jo suoraan”*

Yksi vastaajista toivoi workshopin tehtävistä tarkempaa kuvausta ennakkoon ja toinen ehdotti aiheen dia-alustusta lyhennettävän. Toinen vastaajista toivoi myös, että workshopin ajankohdan sopivuus varmistettaisiin kaikilta siihen osallistuvilta. Kolmas vastaajista ehdotti menetelmien tehokkaampaa käyttöä ja enemmän tiimin yhteiskeskustelua jo ennen parityöskentelyä.

Kolmas kysymys liittyi fasilitaattorin osaamiseen. Kysymyksessä pyydettiin arviota fasilitaattorin onnistumiselle asteikolla 1-4.



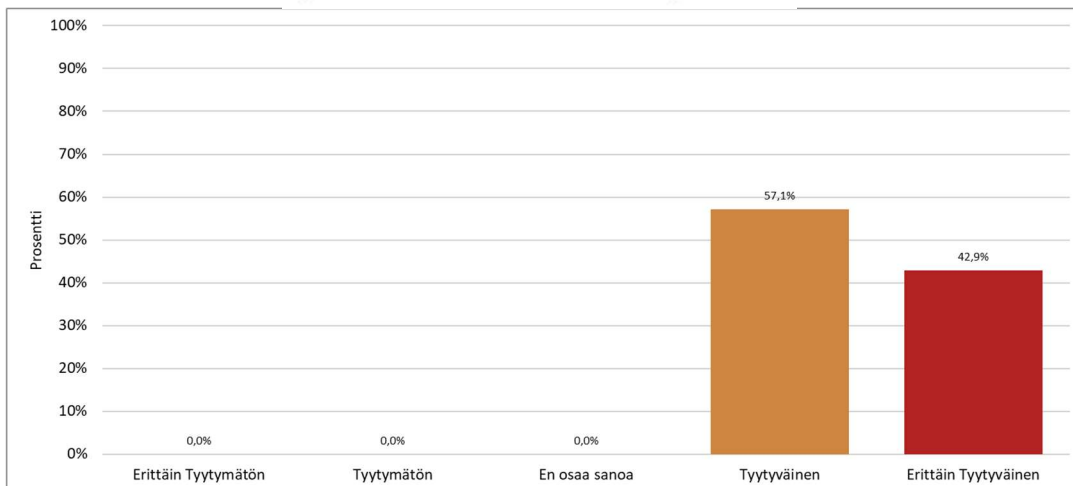
Kuvio 12. Fasilitaattorin osaaminen

Kuvio 12 havainnollistaa osallistujien kokemusta fasilitaattorin onnistumisesta workshopissa. Kysymykseen vastasi seitsemän henkilöä. Fasilitaattorin onnistumista motivaation ylläpitäjänä pidettiin erinomaisena, 3,57. Fasilitaattorin onnistuminen vuorovaikutuksessa ja esiintymisessä puolestaan arvioitiin hieman matalammaksi, mutta silti keskimäärin hyväksi molemmat keskiarvoltaan 3,43. Fasilitaattorin ammattitaito arvioitiin onnistumisista vähäisimmäksi, mutta kuitenkin hyvälle tasolle, 3,29.

Palautelomakkeen neljäs kysymys fasilitoinnin tai fasilitointitoiminnan kehittämistä avoimena kysymyksenä ei saanut yhtään vastausta.

Viidennessä kysymyksessä pyydettiin osallistujia arvioimaan ryhmän innostuneisuutta valitsemalla omaa arviota kuvaava hymiö viisiportaiselta arviointiasteikolta. Asteikon alin tyytyväisyysaste oli kuvattu vihaisella emootiolla eli tunnetilalla ja korkein erityisen tyytyväisellä emootiolla.

### Ryhmän innostuneisuus workshopin aikana



Kuvio 13. Ryhmän innostuneisuus workshopin aikana

Vastaukset ryhmän innostuneisuutta koskien jakautuivat kahden positiivisimman vaihtoehdon kesken (kuvio 13). Kysymykseen vastasi seitsemän henkilöä, joista 57,1% valitsi arviointias- teikolta toiseksi tyytyväisimmän hymiön. Loput 42,9% valitsivat asteikolta kaikkein tyytyväi- simmän hymiön. Numeraalisiksi arvoiksi 1-5 muutettuna vastausten keskiarvoksi muodostuisi 4,43.

Kuudes kysymys oli avoin ja vapaaehtoinen kommentti ryhmän innostuneisuuteen liittyen. Kommentit saatiin kolmelta osallistujalta.

*”Mielestäni kaikki osallistuivat kyllä ihan hyvin alkukankeuden jälkeen.”*

*”Ryhmätyöt olivat erinomaisen hyviä ja niissä, jos missä oppii tuntemaan toi- set tiimiläiset paremmin. Vaikka olemme mielestäni jo erittäin toimiva tiimi, tästä workshopista saimme entistä enemmän puhtia yhteistyöhön. Ja myös omaan työhön sain ideoita.”*

*”Tämä oli erittäin positiivinen tapa tuoda HR asioita lähemmäs työntekijää.”*

Yksi kommenteista kertoi ryhmätöiden kehittävän tiimin yhteistyötä ja antavan ideoita omaa työtä varten. Toinen vastaajista koki workshopin positiivisena tapana käsitellä henkilöstöhal- linnon asioita työntekijöiden kanssa.

Seitsemännessä kysymyksessä pyydettiin kertomaan, millainen fiilis workshopista jäi. Avoimia vastauksia tuli kaikkiaan neljä kappaletta:

*”Minulle jäi tilaisuudesta oikein hyvä fiilis koko loppupäiväksi.”*

*”Positiivinen ja innostunut”*

*”Hyvä fiilis jäi kaikenkaikkiaan!”*

*”Erittäin positiivinen!”*

Saatujen vastausten perusteella tunnelma workshopin jälkeen jäi positiiviseksi ainakin puolella osallistujista.

Kahdeksannessa ja viimeisenä kysymyksenä pyydettiin vapaata palautetta henkilöstöhallinnolle. Vastauksia saatiin kolme kappaletta:

*”Kiitos, että saimme olla pilottiryhmänä :-). Suosittelen tätä workshoppia ehdottomasti kaikille muillekin.”*

*”Auri; turhaan jännitit - hienosti vedit!”*

*”Toivon, että tällainen toimintamalli jalkautuu enemmänkin henkilöstön tasolle, joka saa tuntemaan henkilöstön tärkeäksi myös henkilönä, ei pelkkänä työntekijänä. Ryhmätyö tukee vahvasti tiimityötä ja yhteishenkeä. Tällaisia pitäisi järjestää ihan joka osastolle. Säännöllinen tai edes epäsäännöllinen HRn läsnäolo tukee henkilöstön kehitystä varmasti paremmin, kun pelkkä esimiestyö.”*

Vastauksissa kiitettiin workshopista ja toivottiin HR:n näkyvyyttä säännöllisesti henkilöstön keskuudessa. Ryhmätyön todettiin tukevan tiimityötä ja yhteishenkeä ja toimintamallin luovan henkilöstölle arvokkuuden kokemista.

Workshop onnistui odotuksiini nähden erinomaisesti. Odotin kokemattomuuteni fasilitaattorina vaikuttavan negatiivisesti workshopin kulkuun. Workshopin suunnittelu ja sen vetäminen edustivat itselleni omien rajojen haastamista ja riskinottoa täysin uuteen tilanteeseen, josta selviytymisestä ei ollut takeita. Vaadin itseltäni täysinoppineisuutta, vaikka olin vasta perehtynyt aiheeseen. Koin voimakkaita fyysisiä stressioireita ennen tilaisuuden alkua, mutta onnistumista tavoittelemalla ja luomalla uskoa itselleni selvisin loppuun saakka. Kun workshop kokonaisuutenaan oli saatu päätökseen, koin onnistumista ja flown tunnetta seuraavan tunnin ajan, jonka jälkeen vielä pitkäkestoisempaa positiivista viirettä. Kokemuksen perusteella voidaan siten todeta, että fasilitaattorin subjektiivinen rooli työn imun edistäjänä ei ole ryhmittöihin osallistuvia vähäisempi vaan kokemus itse asiassa flow-tila saavuttaminen todennäköisimmin konkretisoituu juuri hänelle workshopin vetämisen johdosta.

## 5 Pohdinta ja jatkokehittämissuhteet

Case-tutkimuksen tavoitteena oli toteuttaa valmis työpajamalli (workshop) esimiehille tiimin voimavarojen tunnistamiseksi ja työn imun edistämiseksi. Tämä tavoite toteutui hyvin. Lisäksi tutkimuksen toiminnallisessa osuudessa selvitettiin, että ryhmäprosessien ohjaaminen (fasilitointi) onnistui myös kokemattomalta fasilitaattorilta. Workshopissa käytettiin yhteensä 12:tä menetelmää, joista kaikki toimivat tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osallistavat ryhmätyömenetelmät sopivat hyvin tiimien voimavarojen tunnistamiseen ja työstämiseen ja siten myös tiimihengen kohottamiseen. Tulos tukee ajatusta workshop -mallin liittämistä yrityksen koulutusportaaliin, josta se on esimiesten hyödynnettävissä henkilöstötutkimusten käsittelyyn ja tiimin työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon tutkijan oman läsnäolon ja persoonallisuuden vaikutus tuloksiin havainnoitavissa tilanteissa, joka vaikuttaa tulosten objektiivisuuteen ja siten luotettavuuteen eli reliabiliteettiin. Erilaisella ryhmäkokoontamalla tai toisen fasilitaattorin vetämällä workshopin tulokset voivat poiketa merkittävästi tämän tutkimuksen tuloksista. Siten tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta tukevat niitä tutkimuksen eri vaiheissa tehtyjä havaintoja ja päätelmiä, joilla tutkimusprosessissa edettiin aina seuraavaan vaiheeseen. Havainnointia menetelmänä käytettiin sekä lähtötilanteen kartoittamiseen, että tutkimusprosessin ja toteutuksen arviointiin. Havaintojen tuottamaa aineistoa analysointiin tulkitsemalla, joka muokkasi itse tutkimusprosessia. Tutkimusprosessin edetessä havainnoitiin muun muassa valittujen menetelmien toimivuutta käytännössä. Prosessi dokumentoitiin pitämällä päiväkirjaa tutkimuksen etenemisestä ja tallentamalla prosessin aikana tuotettuja muistiinpanoja ja lähdeaineistoa fyysisiin ja sähköisiin kansioihin.

Tutkimuksen havaintojen ja palautteiden perusteella voitiin todeta, että workshopin kehittäminen henkilöstölle oli kannattavaa. Niiden pohjalta aloitettiin Flow-fasilitaattorin käsikirjan kokoaminen toimeksiantajayrityksen esimiesten ja ryhmänvetäjien tueksi. Käsikirjan laatimiseen käytettiin Microsoft Officen Sway-ohjelmaa, joka mahdollistaa käsikirjan helppokäyttöisyyden ja jatkuvan edelleen kehittämisen. Käsikirja on tulostettavissa ohjelmasta Word-muotoon, jolloin sen hyödyntämiseen ei vaadita sähköistä työympäristöä. Fasilitoinnin ideologia ja flow-tilan ymmärtäminen vaativat workshopin vetäjältä käsikirjoituksen omaista ohjekirjaa syvempää perehtymistä aiheeseen, jotta ryhmäprosessia voidaan ohjata tuloksellisesti kohti haluttua tavoitetta. Käsikirjaa tulee siten kehittää innostamaan lukijaansa kehittämään oman työn imun kokemista sekä oivaltamaan osallistavien ryhmätyömenetelmien merkitys osana jatkuvasta toiminnasta. Koska fasilitoinnin oletetaan pian olevan esimiesten ja ryhmänvetäjien ydinosaamista organisaatioiden muuttuessa yhdessä johtamisen suuntaan, olisi yrityksen hyvä tarjota mahdollisuuksia fasilitointitaitojen kehittämiseksi. Ehdottaisin aiheen mukaisen tiimin perustamista sähköiseen ryhmätyötilaan ja materiaalin jakamista esimiehille sen välityksellä.

Tiimityötila mahdollistaisi esimiesten ja ryhmänvetäjien keskinäisen osaamisen jakamisen ja keskustelun sekä edistäisi osallistavan toimintakulttuurin kehittymistä organisaatiossa.

Mikäli toteuttaisin vastaavanlaisen tutkimuksen uudelleen, perehtyisin paremmin menetelmäkirjallisuuteen ennen tutkimuksen toteutusta. Huolellisempi valmistelutyö olisi sujuvoittanut työn etenemistä ja kohdistanut energian käytön olennaiseen. Tutkimuksen laatutasoa oltaisiin voitu nostaa esimerkiksi alan asiantuntijoita haastatteleamalla ja aihekirjallisuutta analysoimalla. Innokas siirtyminen toteutusvaiheeseen jo suunnitteluvaiheessa aiheutti lopulta lisätyötä, kun havainnoitavia asioita ei oltu suunniteltu ennakkoon järjestelmällisesti. Toisaalta, laadulliselle tutkimukselle oli ominaista sen syntyminen ja jäsentyminen vasta tutkimuksen edetessä.

Työ eteni workshopin toteutukseen saakka tasaisesti, jonka jälkeen ajankäyttö priorisoitui muihin tehtäviin ja dokumentoinnille oli haastavaa löytää aikaa. Kävin opinnäytetyöprosessin kuluessa ohjauksissa yhteensä viisi kertaa ja kirjoittamisen pajoissa kolme kertaa. Niiden lisäksi osallistuin yhteen opinnäytetyöseminaariin kuuntelijana. Esitin opinnäytetyön seminaarissa 3.6.2019 ja luovutin raportin ja palautekyselyn toimeksiantajalle 5.6.2019. Workshopin toteutuksen jälkeen ja seminaariin mennessä tutkimuksessa kerättyä aineistoa oli työelämässä hyödynnetty yhden esimiehen ammatillisessa ohjauksessa ja kahdessa erillisessä workshopissa. Toinen workshopista toteutettiin omalle henkilöstöhallinnon tiimille 30.5. ja siitä saatujen havaintojen perusteella kehitettiin edelleen Flow-fasilitaattorin käsikirjaa.

Suurimmat haasteet opinnäytetyöprosessissa koin tehtävien priorisoinnissa yhdessä kokoaikaisen työn ja perhe-elämän kanssa. Kirjoittaminen satunnaisissa parin tunnin pätkissä tuntui työläältä ja lähes mahdottomalta aiheuttaen voimakastakin turhautumista. Opinnäytetyön ohjauksesta sain tarpeellista uskoa työn valmistumiseen ja uusia ideoita, joilla pääsin eteneämään. Tutkijana hämmennyin flow-tilan vähäisestä esiintyvyydestä lääketieteen kirjallisuudessa. Hakurytyksistä huolimatta, en onnistunut löytämään ensimmäistäkään lääketieteellistä tutkimusta flow-tilan saavuttamisen terveysvaikutuksista. Sen sijaan työn imun kokemisen merkityksestä yksilön ja organisaation hyvinvointiin kerrottiin jokaisessa työhyvinvointia käsittelevässä teoksessa. Flow-tila kuitenkin mainittiin usein työn imun yhteydessä. Vaikeuksista huolimatta koin opinnäytetyöprosessin antoisana, opettavaisena ja uratoiveitani henkilöstön kehittämisen parissa vahvistavana projektina, joka tuotti itselleni työn imua vahvistavia flow -kokemuksia.

## Lähteet

### Painetut

Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä - työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Bamberg, J., Jokinen, P. & Laine, M. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Bens, I. 2018. Facilitating with ease! Core skills for facilitators, team leaders and members, managers, consultants and trainers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Brady, S. 2018. Accountancy Ireland; Dublin Vol. 50, Iss.3: 84-97.

Csikszentmihalyi, M. 1991. Flow. The psychology of optimal experience. New York: Harper Perennial.

Day, A. & Kelloway, E. K. 2014. Workplace Well-being. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppa-kamari.

IMPROVment. 2015. Ideapakka. Palvelumuotoilu.

Jacquemot, N. 2010. Mitä optimistilta voi oppia? Jyväskylä: Atena.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Manka, M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Jarenko, K. & Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus - Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Matikka, L. 2013. Flow. Anna mennä ja onnistu. Jyväskylä: Docendo.

Nummi, P. 2018. Handbook of Facilitative Leadership. Concrete ways to boost performance. Helsinki: Grape People Finland.



Salmela-Aro, K. 2018. Motivaatio ja oppiminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä: Tiimin jäsenen kirja. 3. uudistettu painos. Helsinki: J-Impact.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 2. painos. Helsinki: J-Impact.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

#### Sähköiset

Christensen, M. (editori), Lindström, K., Vivoll Straume, L., Hofslett Kopperud, K., Borg, V., Clausen, T., Hakanen, J., Aronsson, G. & Gustafsson, K. (2007). Viitattu 20.5.2019.

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:702340/FULLTEXT01.pdf>

Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale). Viitattu 6.11.2018.

[https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Finnish.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf)

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Viitattu 6.11.2018.

[https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL\\_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf)

Hakala, L., Harju, R., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2010. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja työpaikoille. Kuntoutussäätiö. Viitattu 6.11.2018.

[https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf)

Järvilehto, S. & Kiiski, R. 2009. Oman hyvinvoinnin lähteillä. Ohjaajan käsikirja. Kuntoutussäätiö. Viitattu 25.5.2019.

[https://kuntoutussaatio.fi/files/192/Oman\\_hyvinvoinnin\\_lahteilla.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/192/Oman_hyvinvoinnin_lahteilla.pdf)

Ojanen, M. 2009. Flow-ilmio. Blogi. Viitattu 6.11.2018.

<https://www.markkuojanen.com/psykologia/flow-ilmio/>

Petrone, J. 2018. Steven Kotler: Innovation requires isolation. Nordic Business Forum Report. Viitattu 6.11.2018.

<https://www.nbforum.com/nbreport/steven-kotler-innovation-requires-isolation/>

Ryhmärenki. Millä tuolilla istut. <https://ryhmarenki.fi/milla-tuolilla-istut/>

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Viitattu 10.10.2018.

[https://www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin\\_tyokirja.pdf](https://www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf)

Talouselämä. 2018. Hyvän johtajan täytyy osata johtaa ihmisiä ja viestiä, mihin suuntaan firma on menossa. Jos suunta ei ole kirkas, ihmisten on vaikea sitoutua yhtiöön. Uutiset 5.11.2018. Viitattu 6.11.2018.

<https://www.talouselama.fi/uutiset/hyvan-johtajan-taytyy-osata-johtaa-ihmisia-ja-viestia-mihin-suuntaan-firma-on-menossa-jos-suunta-ei-ole-kirkas-ihmisten-on-vaikea-sitoutua-yhtiion/04f4200e-3bd0-3c58-8865-cee3352f43d3>

Yritys X. 2017. Vuosikertomus.

#### Julkaisemattomat

Henkilöstötutkimus 2017. Työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja omistautuneisuutta mittaava kysely. Yritys X.

Karjalainen, H. Mitä Fasilitointi on? Grape People. Fasilitoinnin demotilaisuus 8.10.2018. Helsinki.

Kotler, S. 2018. Innovation requires isolation (esitelmä). Nordic Business Forum. 28.9.2018. Helsinki.

Porokuokka, J. 2018. Fasilitointimenetelmät 2018. Laurea-ammattikorkeakoulu.

## Kuviot

Kuvio 1. Työn imun kokemus työn ja yksilön voimavarat yhdistämällä .....	8
Kuvio 2. Warrin työhyvinvoinnin malli yksilön subjektiivisina tunnekokemuksina .....	9
Kuvio 3. Haasteiden ja taitojen tasapaino suhteessa optimaaliseen flow-tilaan .....	10
Kuvio 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät .....	12
Kuvio 5. Motivaatiotimantti .....	18
Kuvio 6. Luovan ongelmanratkaisun pääperiaatteet .....	21
Kuvio 7. Luovan ongelmanratkaisun prosessin vaiheet .....	22
Kuvio 8. Tutkimuksen suunnittelu palvelumuotoilun prosessilla .....	24
Kuvio 9. Tutkimusprosessi aikajanalla .....	24
Kuvio 10. Miellekartta workshopin toteutuksesta .....	27
Kuvio 11. Workshopin sisältö.....	34
Kuvio 12. Fasilitaattorin osaaminen .....	35
Kuvio 13. Ryhmän innostuneisuus workshopin aikana .....	36

## Taulukot

Taulukko 1. Flow-tilan saavuttamisen osatekijät .....	17
Taulukko 2. Workshopissa käytettävät menetelmät .....	29

## Kuvat

Kuva 1. Diasarjan kansilehti .....	30
Kuva 2. Agenda .....	31
Kuva 3. Alustus .....	31

## Liitteet

Liite 1: Kutsu osallistujille 23.11.2018.....	45
Liite 2: Ennakkotehtävä osallistujille .....	46
Liite 3: Palautekysely .....	47

## Liite 1: Kutsu osallistujille 23.11.2018

Tervetuloa Flow -workshoppiin 29.11.2018 klo 8.30-11.00!

Workshop pidetään ennakkovarauksesta poiketen neuvottelutila \_\_\_\_\_:

Päivän tavoitteena on oivaltaa, mistä Flow-tilassa on kysymys, miten se on saavutettavissa ja kuinka se vaikuttaa kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiimme.

Käytännönläheinen aamupäivä rakentuu vuorovaikutteisista ryhmätehtävistä, joita tiimiläiset työstävät yhdessä.

Workshoppiin valmistautumista varten, täytähän [tämän linkin kyselyn](#) 27.11.2018 mennessä:



Pääset halutessasi tutustumaan flown maailmaan oheisten videoiden kautta:

- [Video 1: Aseta tavoitteet](#)
- [Video 2: Tehtävän oikea vaatavuustaso](#)
- [Video 3: Keskittyminen](#)
- [Video 4: Tunne tehtävän säännöt](#)
- [Video 5: Uskomukset](#)

Vaihtoehtoisesti voit lukea aiheesta e-kirjan: [5 Askelta flow-tilan saavuttamiseen – Hannu Pirilä, Flow Mentaalivalmennus](#)

Rentouttavaa viikonloppua ja tapaamisiin ensi viikolla!

Terveisin,  
Auri Vesala / HR Suomi



### Liite 3: Palautekysely

#### Flow -workshop palautekysely

Kiitos osallistumisestasi workshoppiin! Toivottavasti kokemus oli sinulle mieluinen ja hyödyllinen.

Olisi mukavaa, jos voisit käyttää muutaman minuutin ajastasi vastaamalla tähän kyselyyn. Arvostamme palautettasi, jotta voimme kehittää osallistavia ryhmätyöpajoja edelleen.

Valitse asteikollisista kysymyksistä se vaihtoehto, joka kuvaa arviotasi parhaiten. Muihin kysymyksiin voit vastata vapaamuotoisesti.

Kiitos ajastasi!

Vastaa tähän kyselyyn nimettömänä

Kun piilotettua identiteettiä käytetään kyselyissä, vastauksen yhteyteen ei tallenneta tunnistetietoja, kuten selain- ja käyttöjärjestelmätietoja, vastaajan IP-osoitetta tai sähköpostiosoitetta. Piilotettu identiteetti suojaa vastaajan henkilöllisyyttä.

#### 1) Workshopin sisältö

	Heikko	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen
Sisällön vastaavuus odotuksiini nähden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisällön hyödyllisyys työni kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilaisuuden pituus ja etenemisvauhti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilaisuuden materiaalit ja työkalut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleisarvosana tilaisuudelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 2) Kuinka voisimme parantaa workshopin sisältöä tai järjestelyjä?

Liite 3 jatkuu...

3) Fasilitaattorin osaaminen

	Heikko	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen
Fasilitaattorin ammattitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fasilitaattorin esiintyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fasilitaattorin kyky pitää motivaatiota yllä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fasilitaattorin vuorovaikutteisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) Kuinka voisimme parantaa fasilitointia tai toimintaamme fasilitaattoreina?

5) Miten arvioisit ryhmän innostuneisuuden workshopin aikana?



6) Avoin kommentti

7) Kerro lyhyesti millainen fiilis sinulle jäi tilaisuudesta?

8) Vapaamuotoinen kiitos, kehitysehdotukset tai muut terveiset henkilöstöhallinnolle