

# **Työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen ja osallistamisen kehittäminen Live-säätiössä**

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla

2023

Maija Koski ja Hanna Sariola

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Koski, Maija Sariola, Hanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 47	
<b>Työn nimi</b> <b>Työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen ja osallistamisen kehittäminen Live-säätiössä</b>		
<b>Tutkinto ja koulutusala</b> Sosionomi (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla		
<b>Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)</b> Juha Keski-Filppula, varatoimitusjohtaja, Live-säätiö sr.		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää Live-säätiön henkilöstön sisäistä osallisuutta ja vuorovaikutusta. Tarkoituksena oli laatia konkreettinen yhteenveto sellaisista kehittämis ehdotuksista ja toimenpiteistä, joilla Live-säätiön henkilöstön ja johdon sisäistä vuorovaikutusta ja osallisuutta voidaan lisätä. Kehittämistyön tilaaja, Live-säätiö, halusi kartoittaa jo olemassa olevia, toimivia käytänteitä ja kehittää uusia, osallistavia menetelmiä työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen.</p> <p>Kehittämistyön tutkimusosiossa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kyselytutkimus kohdistettiin koko perusjoukkoon eli Live-säätiön työntekijöihin ja se toteutettiin Webropol-kyselytyökalua käyttäen. Kyselyssä selvitettiin henkilöstön näkemyksiä siitä, mikä jo toimii ja mitä tulisi kehittää sekä kehittämis ehdotuksia niiden toteuttamiseen. Kehittämistyön työote oli osallistava ja sen tekemiseen osallistettiin Live-säätiön henkilöstöä työn toteuttamisen eri vaiheissa. Kehittämis ehdotusten pohjalta laadittiin huoneentaulu, joka esitettiin Live-säätiön johtoryhmälle.</p> <p>Keskeisimmät kyselyn tulokset liittyvät yhteisten tapahtumien suunnitteluun ja toteutukseen henkilöstön kanssa yhteistyössä, vuorovaikutuksen selkeyttämiseen, sisäisen viestinnän kehittäminen intrassa sekä tiimikokousten merkityksen huomioimiseen. Vastauksia yhdisti toive toiminnan avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä. Kehittämisideoiksi ehdotetaan muun muassa henkilöstön syventävää perehdytystä, sisäisen viestinnän johdonmukaistamista sekä johdon ja henkilöstön yhteisten tapaamisten lisäämistä.</p>		
<b>Asiasanat</b> Vuorovaikutus, osallistaminen, osallistuminen, organisaation kehittäminen		

## Abstract

Author(s) Koski, Maija Sariola, Hanna	Type of Publication Thesis, UAS Number of Pages 47	Published 2023
Title of Publication <b>Development of the internal interaction and participation of the work community in Live-säätiö</b>		
Degree and field of study Master of Social services, Leader of the Future in Social and Health Care		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Vice president Juha Keski-Filppula, Live Foundation sr.		
Abstract <p>The goal of the development work was to develop the internal participation and interaction of the Live foundation's personnel. The purpose was to prepare a concrete summary of such development proposals and measures that can increase the internal interaction and participation of the Live foundation's personnel and management. The client of the development work, the Live foundation, wanted to map existing, working practices and develop new, participatory methods for the internal interaction of the work community.</p> <p>In the research section of the development work, a quantitative research method was used as the data collection method. The survey was aimed at the entire basic group, i.e. the employees of the Live foundation, and it was carried out using the Webropol survey tool. The survey explored the views of the personnel on what already works and what should be developed, as well as development proposals for their implementation. The scope of the development work was inclusive, and the Live foundation's personnel were involved in its implementation at various stages of the work's implementation. Based on the development proposals, a summary was drawn up, which was presented to the Live foundation's management team.</p> <p>The most important results of the survey are related to the planning and implementation of joint events in cooperation with the personnel, clarifying the interaction, developing internal communication intra and considering the importance of team meetings. The answers were united by the desire for openness and transparency of the operation. Ideas for development include, among other things, deepening the orientation of the staff, harmonizing internal communication and increasing the number of joint meetings between management and staff.</p>		
Keywords Interaction, involvement, participation, organizational development		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Live-säätiö .....	3
2.1	Kehittämistyön kohdeorganisaatio .....	3
2.2	Live-säätiön strategia.....	4
2.3	Johtamisen portaat .....	5
2.4	PDCA-malli Live-säätiössä .....	6
3	Osallistaminen ja sisäinen vuorovaikutus työyhteisössä .....	9
3.1	Osallistaminen työyhteisössä.....	9
3.2	Työyhteisön vuorovaikutus .....	12
3.3	Kehityskeskustelut osana toiminnan kehittämistä .....	17
3.4	Teknologia osallistamisen ja vuorovaikutuksen välineenä.....	18
4	Kehittämistyön tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät .....	19
5	Kehittämistyön toteutus.....	20
5.1	Tutkimuksellinen kehittäminen .....	20
5.2	Kehittämisen eteneminen .....	21
5.3	Kehittämistyön menetelmät.....	24
5.3.1	Kyselyn toteuttaminen .....	24
5.3.2	Tulosten analysointi.....	27
5.3.3	Idearyhmä kehittämismenetelmänä .....	28
6	Kehittämistyön tulokset.....	31
6.1	Kyselyn tulokset.....	31
6.2	Huoneentaulu .....	38
6.3	Tulosten esittely johtoryhmälle.....	42
7	Eettiset näkökohdat ja luotettavuuden tarkastelu .....	43
8	Pohdinta .....	44
	Lähteet .....	48

## Liitteet

Liite 1. Tutkimuslupa

Liite 2. Kysely

Liite 3. Kehitysehdotukset

Liite 4. Huoneentaulu

## 1 Johdanto

Vuorovaikutus on viestintää, joka tulee näkyväksi ihmisten välisessä viestinnässä. Se on kuuntelemista ja puhumista sekä konkreettista viestien vaihtamista. Vuorovaikutus on kuitenkin enemmän kuin vain kaksisuuntaisuus viestinnässä, sillä se vaatii myös viestiin reagoimisen. Nykyisin vuorovaikutus on muutakin kuin puhetta. Sosiaalinen media, etäkokoukset tietokoneella ja chatit ovat tehneet vuorovaikutuksesta myös kirjoitettujen viestien ja kuvien vaihdantaa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 15-17.) Johto voi myös omalla esimerkillään rakentaa vuorovaikutteista kulttuuria organisaatiossa. Isotalus ja Rajalahti (2017, 56) kirjoittavatkin, että johdon olisi hyvä laittaa itsensä peliin siten, että on itselläänkin jotain tärkeää sanottavaa ja samalla rohkaista muita osallistumaan keskusteluun. Näin työntekijöistä tulee viestinnän vastaanottajien sijaan viestinnän tekijöitä. Tavoitteena onkin, että organisaation kaikki asiantuntijat loisivat sisältöä yhteiseen keskusteluun.

Johdon ja esihenkilöiden vastuut lisääntyvät jatkuvasti, mutta tulisi muistaa, että myös henkilöstöllä on merkittävä vastuu organisaation onnistumisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Johdon tulisikin valjastaa entistä suurempi osa työntekijöiden osaamisesta ja voimavaroista käyttöön, jotta se menestyisi. Tähän päästään parhaiten yhteistoiminnan syventämisellä, siten että johto ja henkilöstö yhdessä ryhtyvät vahvistamaan onnistumisen edellytyksiä ja poistamaan onnistumisen esteitä. Edellytys tämän onnistumiselle on ehdottoman avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus ja sitä tukevat viestintärakenteet. Jokainen työntekijä on osaltaan vastuussa oman työn tekemisen lisäksi palveluiden ja työyhteisön kehittämisestä. Ilman henkilöstön positiivista ja osallistuvaa asennetta ei mikään työyhteisö voi yltää parhaimpaansa. (Lindholm & Salminen 2014, 41).

Tiettyä reseptiä menestyksekkäälle organisaatiolle ei ole, vaan menestys on jatkuvan vuorovaikutuksen tulos. Menestymiseen tarvitaan jokaisen työntekijän panosta ja osallistumista. Yhteisymmärryksen, luottamuksen, hyvän johtajuuden ja tehokkaan kommunikaation muodostumisessa työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus on tärkeää ja tarpeellista. Menestyneimmissä organisaatioissa sosiaalisia prosesseja johdetaan proaktiivisesti ja käytänteitä reflektoidaan jatkuvasti. Kun organisaation avainajatuksena on avoin ja rehellinen viestintä sekä kaikki mielipiteet hyväksyvä myös henkilöstön on helpompi sitoutua työhön ja organisaatiota menestymään paremmin. (Einola 2017, 228-229.) Johtajat arvioivat avainaseman johtamisen onnistumiselle tai epäonnistumiselle löytyvän vuorovaikutuksesta ja viestinnästä henkilöstön kanssa. Johtamistyön onnistumista edesauttaa myös muutosten perustelevuus, jalkautuminen henkilöstön pariin ja henkilöstön kokoaminen yhteen. (Kinunen 2019, 155.)

McGill ym. mukaan henkilöstön oma motivaatio parantaa organisaatiota luo pohjan muutoksille ja lisää osallistumis- ja vuorovaikutusmahdollisuuksia. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien parantaminen on tärkeää organisaation kehittymiselle. Päätösvaltaisuus, taitoa vaativa työ, tiedonhallinta ja parannukseen johtava oppiminen ovat olennaisia asioita henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen kannalta ja näiden avulla syntyy lupa ja halu tehdä asiat uudella tavalla. Jotta kehittämistoimintaa voidaan toteuttaa, on hyvä tehdä toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelmaa tarvitaan, kun vastuuta jaetaan organisaatiossa. (Hagman 2015, 54-55.)

Hagmanin (2015, 175-178) tekemän tutkimuksen mukaan johdon ja henkilöstön välinen yhteistyö ja luottamus mahdollistavat organisaation kehittymisen. Luottamus parane, kun henkilöstö tekee yhteistyötä keskenään ja ratkaisee asiat yhdessä. Tutkimuksessa vahvistui myös, että johdon ja esihenkilöiden tukea ja innostusta tarvitaan osallistumista kehittäessä ja rakennettaessa. Se vaatii vuosien pitkäjänteistä kehittämistyötä, eikä oikoreittejä ole. Kehittämistoimia tulee tehdä jatkuvasti ja määrätietoisesti. Henkilöstön luottamuksen rakentuminen, muutokset toimintatavoissa ja uudet kokemukset vaativat aikaa, joten ajasta tulee kriittinen tekijä. Kehittämisen hyödyt eivät näy välttämättä toiminnassa heti, mutta kilpailukyvyyn lisäämisen kannalta kehittämistyö on kuitenkin välttämätöntä. Tutkimuksessa nostetaan arvoon myös hiljaisen tiedon ja siihen liittyvien taitojen säilymisen tärkeys erilaisissa muutostilanteissa.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on löytää konkreettisia toimenpiteitä ja ideoita, kuinka työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta ja osallisuutta voidaan lisätä organisaatiossa. Kehittämistyö mukailee organisaation strategiaa ja siellä keskusteleavuuden ja yhdessä tekemisen tavoitteita. Einolan (2018) mukaan strategia ei toteudu tavoitteiden mukaisesti, jollei koko henkilöstön ymmärrys strategiasta ole selvillä. Strategian onnistumisen edellytys on viestintä. Se on väylä vaikuttamiseen ja kuulluksi tulemiseen. Viestinnän edellytysten vahvistaminen vaatii johdolta sitoutumista, on valittavat strategiset työkalut, jotka mahdollistavat keskinäisen vuoropuhelun yhteisen ymmärryksen saamiseksi. Organisaation menestys on ihmisistä kiinni. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 200-203.)

Organisaation johto haluaisi henkilöstön aktiivisemmin mukaan yhteiseen kehittämiseen ja toiminnan suunnitteluun. Johdolla tarkoitetaan tässä kehittämistyössä johtoryhmään kuuluvia henkilöitä. Kehittämistyön tavoitteena oli saada kyselyn avulla kehittämisideoita siitä, miten organisaation sisäistä vuorovaikutusta ja osallistamista Live-säätiön yhteisissä tilaisuuksissa voidaan vahvistaa. Keskeiset kehitysideat tiivistettiin yhteiskehittämällä idearyhmän kanssa huoneentauluksi, joka esiteltiin johtoryhmälle jatkotoimia varten. Kysely toteutettiin helmikuussa 2023 koko Live-säätiön henkilöstölle.

## 2 Live-säätiö

### 2.1 Kehittämistyön kohdeorganisaatio

Tämän kehittämistyön kohdeorganisaationa on Live-säätiö, joka on aiemmalta nimeltään Invalidisäätiö. Se perustettiin vuonna 1940 talvisodassa vammautuneiden hoitoa, kuntoutusta ja ammatillista koulutusta varten. Vuonna 2018 julkistettiin uusi Live -palvelubrändi, jonka alle on keskitetty kaikki palvelut yksilöille ja yhteisöille. Ammattiopisto Live on yksi osa Live-säätiötä ja se on pääkaupunkiseudun suurin erityisammattioppilaitos ja toimii myös erityisopetuksen valtakunnallisena osaamisyksikkönä. Toiminta on yleishyödyllistä ja se saa pääasiallisen rahoituksensa opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Live Palvelut tuottavat kuntoutus-, työllisyys- ja valmennuspalveluita, joiden tavoitteena on edistää asiakkaiden työllistymistä, työssä pysymistä ja työssä jaksamista. Live-säätiön palveluksessa työskentelee noin 790 asiantuntijaa ja opiskelijoita Livessä on noin 1800. Työllistymis-, kuntoutus- ja valmennuspalveluiden asiakasmäärä on noin 5300. (Live-Säätiö e.)

Live-säätiö työskentelee sen hyväksi, että mahdollisimman moni pystyy toimimaan yhteiskunnan täysipainoisena jäsenenä. Sen takia Livessä autetaan tukea tarvitsevia yksilöitä koulutuksen, kuntoutuksen ja valmennuksen keinoin löytämään oma polkunsu kohti työelämää. Näihin ajatuksiin perustuvat Live-säätiön arvot, jotka syntyivät henkilöstön kulttuuri-keskusteluiden pohjalta. Live-säätiön arvot ovat:

- yhteisöllisyys
- rohkeus
- inhimillisyys
- selkeys ja suunnitelmallisuus

Live-säätiön arvot tukevat Täältä töihin -strategian suuntaista työtä sekä ohjaavat valintoja ja viestintää. Päämääränä onkin auttaa erityistä tukea tarvitsevaa asiakasta työllistymään ja osaksi yhteiskuntaa sekä luoda osallisuudesta ja työstä merkitystä ihmisille. Siihen strategia ”Täältä töihin” juuri tähtää. (Live-säätiö a.)

Live-Säätiössä on tehty henkilöstöstrategia 2021-2025 (Live-säätiö c.). Henkilöstöstrategian tavoitteena on olla alan paras työpaikka vuonna 2025. Tavoitteeseen päästään seuraavilla keinoilla:

- varmistetaan oikean määrän henkilöstöä oikeassa paikassa oikeaan aikaan
- varmistamalla, että henkilöstön osaaminen tukee Täältä töihin -strategiaa

- varmistamalla, että henkilöstön työkyky on kunnossa
- varmistamalla, että johtaminen on erinomaista ja
- huolehtimalla, että jokainen tuntee työnsä tekemisen vapauden ja vastuun.

## 2.2 Live-säätiön strategia

Minzbergin (1987) mukaan strategia antaa organisaatiolle suunnan, se kuljettaa kohti tietoisesti laadittuja tavoitteita. Strategian avulla yhtenäistetään organisaation toimintaa, jolloin siihen kuuluvien ihmisten toiminnalla on sama, strategian mukainen päämäärä ja se lisää toiminnan johdonmukaisuutta. Strategia määrittelee organisaation toimialan eli mikä sen olemassaolon tarkoitus on. (Juuti & Luoma 2009, 26-27.) Hyvä strategia on yksi ratkaiseva menestystekijä organisaatioiden toiminnassa. Osaaminen ja tieto on johdettava menestykselliseksi liiketoiminnaksi ja se tapahtuu strategisilla prosesseilla.

Organisaatioiden strategioissa mainitaan usein yrityksen toimintaympäristö. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan sitä tilannetta ja ympäristöä, missä kussakin tilanteessa toimitaan. (Viitala & Jylhä 2019, 13.) Yhden määritelmän mukaan strategian lähtökohtana on muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö ja strategian avulla organisaatio hallitsee tätä ympäristöä. Organisaation tulee sopeutua ympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä osata muokata ympäristöä ja vaikuttaa ympäristöönsä, jossa toimitaan. Lopulta yritys valitsee oman toimintaympäristönsä. Näitä kutsutaan ympäristön hallintatasoiksi. Ympäristössä on toki useita tekijöitä, joihin organisaatio ei voi itse vaikuttaa. Organisaation tulee kuitenkin varautua näihin tekijöihin ja on osattava analysoida erilaisia seurauksia, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan ja on muutettava omaa toimintaa mahdollisesti jo ennen muutoksia. Parhaat organisaatiot eivät vain sopeudu ympäristön muutoksiin vaan muokkaavat aktiivisesti toimintaympäristöä itse. (Kamensky 2015, 19.)

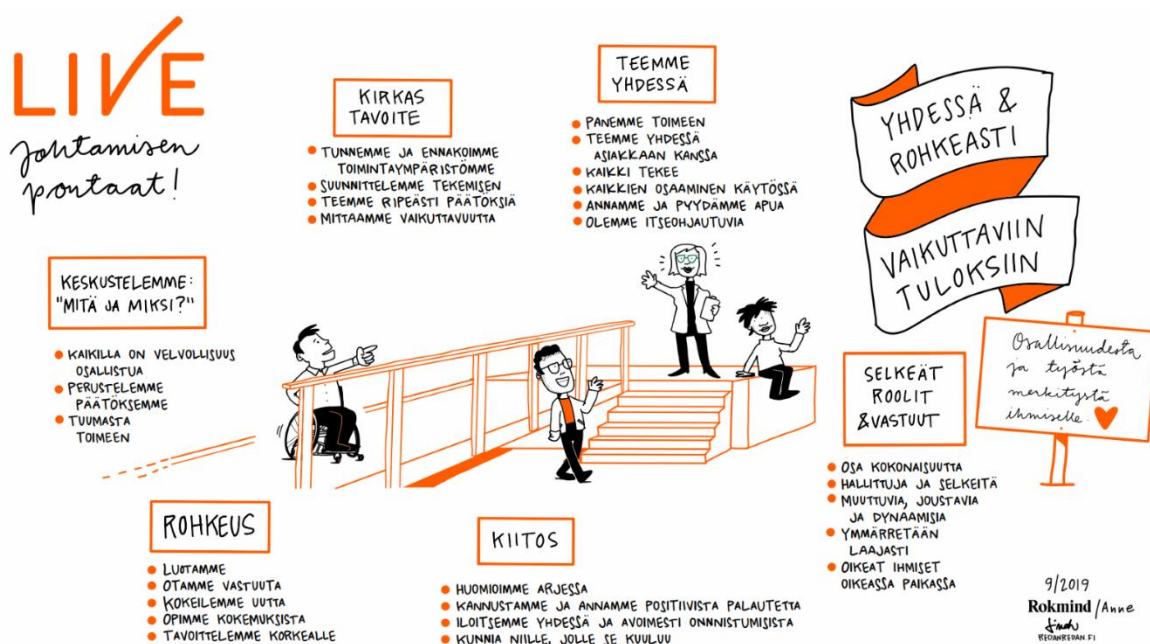
Live-säätiön Täältä töihin -strategian tavoite on luoda työstä ja osallisuudesta merkitystä Liven asiakkaille. Strategiaa toteutetaan seuraamalla yhteiskunnan tilaa ja ennakoimalla, miten Liven toimintamarkkina muuttuu. Tavoitteena on tarjota asiakkaille parasta mahdollista kunkin yksilöllisen tuentarpeisiin sopivaa palvelua. Tämä mahdollistuu osaavalla ja oikeinresursoidulla henkilöstöllä. (Live-säätiö c.) Liven henkilöstöstrategiassa todetaan myös, että Livessä halutaan osallistaa henkilöstö suunnitteluun, kehittämiseen, innovointiin ja avata päätöstentaustoja. Täältä töihin -strategia tukee rohkeiden uusien avausten tekemistä, mihin Liven henkilöstöä kannustetaan.

Innolive on Liven oma kasvun ja kehityksen tueksi muodostettu sisäinen innovaatioalusta. Se tarjoaa jokaiselle liveläiselle mahdollisuuden esittää omia ideoitaan sekä osallistua



ideointityöhön. Innolive toimii Liven kasvua tukevan uudistamis- ja kehitystyön katalysaattorina osana kehittämistoimintaa. Innolive toimii esisijaisesti Liven olemassa olevan toiminnan kehityksen tukena ja uusien toimintojen vauhdittajana. Innolive on kaikkia liveläisiä varten. (Live-säätiö f.) Innolive pöyhii uusia ideoita mahdollisiksi uusiksi palveluiksi. Kuka tahansa henkilöstöstä voi esittää omia ideoita Innoliveen pöyhittäväksi ja tähän myös kannustetaan jatkuvasti. Henkilöstöllä tulee olla tunne, että on vapautta kehittää ja tehdä omia ratkaisuja. Kehittäminen ja omat ratkaisut tarvitsevat myös toimeenpanokykyä, jotta tavoitteet saavutetaan. Henkilöstön tulee tietää omat tehtävänsä ja omat raaminsa, joiden sisällä voi päättää ja ratkaista itse työhönsä liittyviä kysymyksiä. Vapaus päättää ja tehdä tuo mukanaan vastuun omista töistä ja tehtävistä. Livessä tehdään töitä jatkuvan parantamisen mallin mukaisesti, jolloin jokaisella on vapaus ja vastuu kehittää omaa työtään ja tehdä työnsä laadukkaasti. Tämän kehittämistyön aihe liittyy siis vahvasti myös Liven strategiaan.

### 2.3 Johtamisen portaat



Kuvio 1. Johtamisen portaat Live-säätiössä (Live-säätiö d.)

Live-säätiön Johtamisen portaat työstettiin vuonna 2019 johtoryhmässä. Tarve selkeyttää johtamista näkyi vuoden 2019 Säätiön syke -kyselyiden ja Great Place to Work -tutkimuksen tuloksissa. Johtamisen portaat kertovat, miten Livessä johdetaan. Kuviosta 1. näkyy,

minkäläistä johtamista henkilöstö voi odottaa esihenkilöltään. Johtamisen portaista löytyy selkeitä liitoskohtia Live-säätiön arvojen ja strategian kanssa. Päälimmäisenä tässä korostuu yhdessä tekeminen ja luottamus. Kaikkea ei tarvitse osata itse ja pitää pystyä luottamaan siihen, että henkilöstö hoitaa työnsä sovitusti ja ammattitaidolla. Aito kiinnostus henkilöstöä kohtaan sekä vuorovaikutustaidot korostuvat ihmisläheisessä johtamisessa, missä työ on toisinaan raskastakin. Inhimillisuus ja kohtaaminen ovat osa Liven arvoja ja ne tulee muistaa myös johtamisessa joka päivä. Toisinaan päätöksiä pitää pystyä tekemään nopeasti ja silloin henkilöstö nojaavat esihenkilöön. Tätä johtajalta odotetaan, tukea ja suunnan näyttämistä ja vahvistusta omalle toiminnalle. (Live-säätiö b., d.)

## 2.4 PDCA-malli Live-säätiössä

PDCA-malli (**P**lan, **D**o, **C**heck, **A**ct) on ongelman ratkaisumalli ja kehittämismenetelmä, joka perustuu ympyrään, jota kierretään. Ensin suunnitellaan (plan), sitten tehdään (do). Tekemisen jälkeen taas tarkistetaan (check) ja tehdään tarvittaessa korjaukset (act). Korjausten jälkeen ympyrässä palataan jälleen alkuun eli suunnitteluun. Kehittäminen nähdään tässä mallissa päättymättömänä prosessina – jokaisen kierroksen jälkeen ollaan lähempänä tavoitetta. Malli perustuu jatkuvan oppimisen ajatukseen, informaatio ja omat tietomme ovat rajoittuneet, mutta kehittyvät kierron aikana. Täydellisyyteen pyrkimisen sijasta siis hyväksytään ”suunnilleen oikein” ajattelu. Kehittämiskierron aikana myös lopullista tavoitetta voidaan tarkistaa. PDCA-malli on yksi keskeisiä työkaluja jatkuvassa parantamisessa, laatujohtamisessa ja prosessinkehittämisessä. (Helsingin kaupunki 2023.)

PDCA-malli pohjautuu lean-ajatteluun ja kehittämistyössä edetään yksi asia kerrallaan. Eri vaiheet tulee tunnistaa ja kuvata tarkasti, jotta prosessia voidaan kehittää. Kun eri vaiheet on tunnistettu ja kuvattu, voidaan jokaista kohtaa kehittää mallin mukaisesti lean-ajatteluun pohjautuen. Tarkistus (check) saattaa jäädä vain toteamiseksi tavoitteiden saavuttamisesta tai niiden täydentämisestä, mikä on aiheuttanut PDCA-mallin kritisoimista sen toimivuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta. Tähän onkin ehdotettu uutta mallia, jossa tarkistusvaihe korvattaisiin syys-seuraussuhteiden arvioinnilla ja tavoitteiden saavuttamisen reflektoinnilla (study). PDCA- ja PDSA-mallien erot ovat hyvin pienet, eikä uusi PDSA-malli ole vielä kovin laajasti käytössä. (Heikkinen, K. & Siconen, A. 2023)

<p><b>Suunnittele (plan)</b></p> <p>tavoitteet ja resurssit</p> <p>toiminta ja yhteistyö tiimeissä</p> <p>oman työn suunnittelu</p>	<p><b>Toteuta (do)</b></p> <p>käytännön tekeminen oman tehtävän mukaisesti</p>
<p><b>Varmista (check)</b></p> <p>prosessien mittaritiedot</p> <p>asiakaspalaute</p> <p>vaikuttavuuden mittaaminen</p> <p>ulkoinen auditointi</p>	<p><b>Kehitä (act)</b></p> <p>jatkuvan parantamisen toimenpiteet omassa ja tiimin yhteisessä työssä</p> <p>prosessien päivittäminen</p> <p>innovaatiot, uudet palvelut, kehittämishankkeet</p>

Kuva 2. Laatuympyrä Live-säätiössä (Live-säätiö d.)

Mallista (Kuva 2.) näkee selkeästi päättymättömän prosessin mallin. Malli sopii hyvin johtamisen kehittämiseen – koskaan ei tulla valmiiksi vaan johtaminen nähdään jatkuvana, päättymättömänä prosessina. Haasteena tässä on se, miten malli saadaan tuotua käytäntöön ja henkilöstön tietoisuuteen. Lähiesihenkilön tulee ymmärtää tämä malli ja jalkauttaa se omiin tiimeihinsä ja näin saada tiiminsä sitoutumaan malliin. Vain näin saadaan koko henkilöstö mukaan yhteiseen ja jatkuvaan laadun parantamiseen. Lähiesihenkilöllä on tässä suuri vastuu.

Johtamismetodina on tietojohtaminen ja sen tavoitteena on jatkuvan tiedonkeruun perusteella tehdä johtamiseen liittyviä johtopäätöksiä. Tiedon hyödyntämisen malli tarkoittaa strategian sitomista asiantuntijoiden työhön, tiedon jalostamista mittareiksi ja tiedon perusteella prosessien jatkuva parantaminen. Johtamisen tukena on EFQM-malli, jonka perustana on kokonaisvaltainen johtamisen malli. Perustana on asiakas, pitkäjänteisyys, sidosryhmäkeskeisyys sekä syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen sen välillä, mitä ja miksi organisaatio tekee ja mitä se toiminnallaan saavuttaa. Tärkeää on toteuttaa perustehtävää strategian mukaisesti ja luoda kestävä arvo markkinoilla. (Live -säätiö b.)

Kamenskyn (2015) mukaan hyvän johtajan tulee osata johtaa organisaation kolmea päätekijää: teknologiaa, taloutta ja ihmisiä (2015, 15). Live-säätiön johtamisessa on havaittavissa

hyvän johtamisen tunnusmerkkejä tehokkuuden lisääntymisenä sekä onnistuneena henkilöstöjohtamisena (Viitala & Jylhä 2019, 5-15). Säätiön ylin johto on esimerkiksi lisännyt tehokkuutta ja menestynyt taloudellisesti vuosi vuodelta paremmin. Tämä näkyy muun muassa kuntoutuspalveluiden laajentumisena valtakunnallisesti sekä uusien työntekijöiden rekrytointina. Henkilöstölle vuosittain toteutettavien tyytyväisyyskyselyjen, Great Place to Work sekä Syke, tulokset ovat kertoneet tyytyväisyyden lisääntymisestä vuosi vuodelta (Live-säätiö b.). Henkilöstöllä on käytössään uusinta teknologiaa työnsä toteuttamisen tueksi sekä koulutusta siihen, tietohallinnon palvelut ovat helposti saavutettavissa. Intran kautta henkilöstö saa tiedon samanaikaisesti ja johtamisesta tehdään läpinäkyvää. Hyvään johtamiseen kuuluu johdettavien kuunteleminen, heidän valmentamisensa sekä resurssien turvaaminen. (Viitala & Jylhä 2019, 5-15.)

Johtaja on se henkilö, joka luo yhteisöllisyyttä ja ”me”-ajattelua työyhteisössä. Johtajan olisikin jatkuvasti työskenneltävä yhteisen hengen vaalimiseksi. Johtajan tulee kertoa aidosti ja rehellisesti, mitä työpaikalla tapahtuu ja näin luoda luottamusta työntekijöihin. Hänen tulee puhua kaikista kunnioittavaan sävyyn, olipa hän heistä henkilökohtaisesti mitä mieltä hyvänsä. Hänen tulee toimia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti ja pyrittävä ajamaan kaikkien yhteistä etua. Johtajan on kunnioitettava hänelle luottamuksella kerrottuja tietoja, eikä hän saa kertoa niitä eteenpäin organisaatiossa. Johtajan pitää osata organisoida työt hyvin niin, että hän rakentaa töiden organisoinnin työntekijöiden vahvuuksien varaan. Vain vahvuuksiaan käyttävä henkilö voi toimia työssään parhaimmillaan. Johtajakaan ei tiedä tai osaa kaikkea ja hänen tulee tiedostaa tämä seikka. Hän ei voi ratkaista kaikkia ongelmia vaan työyhteisössä tulisi yhdessä etsiä ratkaisuja ja toimintalinjoja. Kehittyäkseen johtajana johtajan tulee hankkia jatkuvasti palautetta vastuualueellaan olevilta työntekijöiltä ja kollegoilta ja suunnattava huomionsa niihin asioihin, joita hänelle kerrotaan. (Juuti & Vuorela 2015, 48-49.)

Roolit ovat väline, jonka avulla toimii vuorovaikutuksessa työyhteisön kanssa. Erilaisista rooleistaan tietoinen johtaja tuntee oman johtamistyyliinsä, ymmärtää ihmisten erilaisuutta, pärjää vuorovaikutustilanteissa, osaa toimia ristiriitatilanteissa, on jämäkkä ja joustava sekä osaa motivoida työntekijöitä. Johtaja myös aistii työyhteisössä vallitsevan tunnelman ja tunnistaa omat tuntemukset ja mielenliikkeet. (Aaltonen ym. 2020, 158.)

### 3 Osallistaminen ja sisäinen vuorovaikutus työyhteisössä

#### 3.1 Osallistaminen työyhteisössä

Osallistamisella (involvement) tarkoitetaan sitä, että henkilöstö otetaan mukaan päätöksentekoon. Voidaan ajatella, että se on vallan siirtämistä johdolta henkilöstölle. Tästä voidaan käyttää myös termiä valtaistaminen (empowerment). Henkilöstön osallistaminen organisaation kehittämistä, toimintaa ja tulevaisuutta koskevaan suunnitteluun lisää sitoutumista työhön, vahvistaa kokemusta työn mielekkyydestä sekä kehittää henkilöstön osaamista. Henkilöstölle tulee tunne, että kaikilla on yhteisesti vastuu siitä, että toiminta on sujuvaa ja tuloksia saavutetaan. Koska henkilöstö saadaan laajasti mukaan ongelmien ja uusien mahdollisuuksien havainnointiin ja ideointiin, myös tuottavuus kasvaa. Henkilöstön näkökulmasta kokemus siitä, että voi aidosti vaikuttaa omaan työhönsä ja organisaation asioihin lisää motivaatiota ja työssäjaksamista. (Viitala & Jylhä 2019, 134.)

Tämä kehittämistyö toteutetaan organisaatiossa, jossa toteutetaan työllisyyspalvelujen lisäksi koulutusta. Osallistaminen on osa organisaation laatua. Osana laadunhallintajärjestelmää koulutuksen järjestäjä arvioi toimintansa laatua ja vaikuttavuutta. Vertaisarvioinnin kriteerien mukaan koulutuksen järjestäjällä tulee olla käytössään menettelytapoja, joiden avulla henkilöstö voi osallistua tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden edistämiseen. (Opetushallitus 2019, 36.)

Osallistaminen vaatii aina keskinäistä luottamusta johdon ja henkilöstön välillä. Se ei onnistu, jos johto ei luota henkilöstön kykyyn osallistua päätöksentekoon ja ymmärtää organisaation parasta. Se ei onnistu siinäkään tapauksessa, että henkilöstöllä ei ole tarvittavaa ymmärrystä organisaation kompleksisesta kokonaisuudesta. Onkin johdon tehtävä huolehtia siitä, että henkilöstö tietää organisaation toiminnasta, tavoitteista ja käytettävissä olevista resursseista riittävästi. Osallistamiseen liittyy siis vahvasti avoin tiedottaminen ja läpinäkyvyys. (Viitala & Jylhä 2019, 135.) Beirnen (2006) mukaan osallistamisella otetaan hyödynnettäviä henkilöstöresursseja käyttöön. Organisaation perustehtävän onnistumisen edellytys on henkilöstön osallistuminen sekä mahdollisuus vaikuttaa. Osallistaminen on ongelmallinen prosessi ja usein johtajatasolta johdettua, mikä luonnostaan tuo siihen jännitteitä. Oleellista osallistamisen vahvistamiseksi on, miten johto reagoi henkilöstön viesteihin. (Isoviita & Salonen 2009, 2.) Osallistamisen peruslähtökohtana on koota yhteen koko henkilöstön tiedot ja taidot. Se on konkreettista käytännön tekemistä, sitoutumista ja vastuunottoa. Osallistaminen lisää työn tehokkuutta ja tuottavuutta. Kun organisaation johtamiskäytännöt lisäävät henkilöstön osallisuutta, parantaa se työpaikan ilmapiiriä. Henkilöstö oppii ja sitoutuu ja organisaatio menestyy paremmin. (Jauhola 2019.)

Osallistaminen ja osallistuminen liittyvät toisiinsa, vaikka osallistaminen käsitteenä voidaan mieltää ulkoa annetuksi aloitteeksi. Kuitenkin oletetaan, että osallistaminen toteutuu osallistujan omilla ehdoilla. (Toikko & Rantanen 2009, 90.) Osallistaminen ja osallistuminen lisää työnimua ja sitoutumista työhön. Sitoutuminen rakentuu organisaatioon osallistumisesta, asiantuntijuudesta ja sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta. Henkilöstöllä on odotus, että heillä on mahdollisuus osallistua organisaation päätöksentekoon ja kehittämiseen. Henkilöstön mukautumista organisaation toimintatapaan lisäävät esimerkiksi toimiva sisäinen vuorovaikutus eli mahdollisuudet saada vastauksia kysymyksiin sekä vaikuttamismahdollisuudet, osallisuuteen perustuva johtaminen sekä organisaatiossa olevan tiedon avoin jakaminen. (Järvensivu ym. 2021, 241, 249.)

Hyvällä työn suunnittelulla lisätään henkilöstön henkistä hyvinvointia. Yksilöiden välillä on suuria eroja siinä, millaisia asioita pidetään kuormittavina ja siksi henkilöstön kuuleminen sekä osallistaminen organisaation yhteisiin päätöksiin on tärkeää. Henkilöstö on oman työnsä paras asiantuntija ja siksi on tärkeää osallistaa heitä kehittämään työympäristöään, työolosuhteitaan ja työtään sekä päätösten suunnitteluun ja valmisteluun. Osallistuminen on vuorovaikutusta, jossa vaihdetaan tietoa henkilöstön ja työnantajan välillä ja henkilöstön kokemukset ja osaaminen saadaan organisaation käyttöön. Osallistava ja vuorovaikutteinen johtaminen luo henkilöstölle mahdollisuudet osallistua ja käyttää tietojaan ja taitojaan päätöksentekoon. Osallistamisen ja vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen on keino vastata muuttuvan työelämän haasteisiin ja se mahdollistaa uuden oppimisen. Henkilöstön osallistaminen on oleellista työn kehittämisen onnistumisessa. Henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota lisää, kun voi vaikuttaa siihen, mitä omassa työssä tapahtuu. Osallistaminen voi olla mielipiteiden kysymistä, kuulluksi tulemistä, osallistumista muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä arviointiin. Yhdessä kehittäminen ja aito osallistaminen edellyttävät oikeudenmukaisuutta ja luottamusta, mutta lisää myös niiden kokemusta. (Puttonen ym. 2016, 21, 28.)

Osallisuus liittyy yhteisöön kuulumisen tunteeseen, se on toimintaresurssi, joka tukee hyvinvointia ja tavoitteiden toteuttamista. Sosiaalisilla verkostoilla on suuri vaikutus ihmisten hyvinvointiin, sen kautta identiteetti rakentuu ja muotoutuu. Osallisuus on osa kestävästä kehitystä ja organisaation sosiaalista pääomaa, siihen liittyy kiinnostus, sitoutuminen ja halu vaikuttaa itselleen tärkeisiin asioihin. Osallistumisen ja vaikuttamisen kautta koetaan olevan osa omaa yhteisöään. Jos ihminen ei koe olevansa osallinen ja osa yhteisöä, sosiaalisesti kestävä kehitys vaarantuu. (Pohjola & Särkelä 2011, 154-155.) Organisaatio voi kehittää osallistamisesta pysyvän toimintatavan. Osallistaminen on prosessi, jossa arvostetaan

erilaisuutta ja pyritään saamaan jokaisen henkilöstön jäsenen asiantuntijuus näkyväksi ja hyödyntämään organisaation kokonaisuutta. Tällainen toimintatapa sisältää johdon luottamusta siihen, että organisaation ihmisten osaaminen kantaa kohti hyvää lopputulosta. Organisaation toimintakulttuuri kertoo arvoista, arvot ja toimintakulttuuri muuttuvat todellisuudeksi työyhteisöissä. (Sitra 2013.)

Osallistaminen on suomen kielessä käsitteellinen erikoisuus, jollaista ei muissa kielissä esiinny. Käsitteenä se kattaa alleen laajempia osallistumisen mahdollisuuksia, joiden tavoitteena on rakentaa yhteiskunnasta radikaalisti avoimempi ja tasa-arvoisempi. (Meriluoto & Litmanen 2019, 8.) Työntekijän demokraattisia oikeuksia kuvaa osallistaminen organisaation strategian, päämäärien ja toiminnan kehittämiseen. Erityisesti vuosina 1970–1994 syntyneet työntekijät odottavat ja arvostavat vaikuttamismahdollisuuksia organisaation asioihin ja tiedon avoimuutta. (Morikawa ym. 2022, 314, 315.) Osallistumisesta on viime vuosina tullut kansainvälinen megatrendi sekä tehokkaan kehittämisen ja päätöksenteon vakio. Osallistuminen on aina ollut osa demokraattista järjestelmää, mutta palvelukseen demokratiaa, osallistumisen täytyisi sisältää mahdollisuuden kyseenalaistaa olemassa olevaa, olla juurtunut tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen, mutta myös pystyä viemään päätöksentekoa eteenpäin ja tarjota ratkaisuja yhteiselle kehittämiselle. (Meriluoto & Litmanen 2019, 7, 270.)

Yhteiskehittäminen ja osallistuminen lisää vaikutusmahdollisuuksia. Työelämän kehittämistoiminnassa painopiste on siirtynyt muodollisesta täydennyskoulutuksesta työpaikoilla tapahtuvaan yhteiskehittämiseen. Henkilöstö saa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja se oppii uusilla tavoilla. Kehittämisen tulisi tapahtua dialogissa henkilöstön ja johdon välillä. Kehittämistoiminnassa käsitteellistetään henkilöstön käytännön tietoa tutkimustiedon avulla. Henkilöstö vuorostaan hyödyntää yhteisesti tuotettua tietoa kehittämistoimien suunnittelussa ja toteutuksessa osallistavassa organisaatiossa. (Juujärvi ym. 2019.)

Osallisuus voidaan määritellä tunneperustaksi, joka syntyy osallistumisen mahdollisuudesta ja yhteenkuuluvuuden kokemuksesta. Kokemuksellista tunnetta ei voida määrätä ulkopuolelta, mutta sitä voi edistää. Osallisuuden kokemus vahvistuu, kun voi vaikuttaa itseään ja ympäristöään koskeviin asioihin sitoutuneesti ja aktiivisesti. Osallisuuden kokemus vaihtelee henkilöiden välillä, sama tilanne voi tarkoittaa erilaisia osallisuuden kokemuksia. Esimerkiksi toinen saa osallisuuden kokemuksen vähemmällä osallistumisella kuin toinen. Osallisuuden kokemus syntyy esimerkiksi työn kautta. Se tarkoittaa sitoutumisesta kumpuavaa vaikuttamista asioihin ja vastuunottamista sen seurauksista. Sosiaalinen osallisuus

on dynaaminen prosessi, joka tarjoaa mahdollisuuksia ja voimavaroja sekä edistää kykyjen ja taitojen kehittymistä. (Leeman & Hämäläinen 2016, 590.)

Työyhteisössä yksilöiden erilaisuus tulisi nähdä vahvuutena, joka pitäisi saada valjastettua koko työyhteisön hyväksi. Johtajan tulisikin osata huomioida jokaisen työntekijän erilaisuus ja ottaa kaikki mukaan yhteiseen kehittämiseen. Osallistaminen voidaan nähdä niin vastuun antamisena kuin jakamisenakin. Yhdessä osataan tehdä parempia päätöksiä kuin mitä yksin osaisi tehdä, joten on tärkeää ottaa huomioon erilaiset näkökulmat, mielipiteet ja kokemukset. Tästä voidaan käyttää termiä kollektiivinen älykkyys, joka on työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen ja viestinnän kautta syntyvä yhteinen tietämys. Erilaisuus saattaa aiheuttaa myös konflikteja ja silloin johtajan tehtävänä on reagoida ja puuttua tilanteeseen, jotta ne saadaan ratkaistua nopeasti. Osallistaminen lisää avoimuutta ja jokaisen työyhteisön jäsenen vastuuta ja parhaimmillaan osallistaminen näkyy viikoittaisissa rutiineissa ja työyhteisön tapaamisissa. Keskusteleminen ja erilaisten mielipiteiden kuunteleminen muuttuu työyhteisössä normaaliksi osallistamisen myötä. (Eklund 2021, 147-148.)

Tulevaisuuden muutoksia on vaikea ennustaa, kuitenkin on asioita, jotka pysyvät samana kaikista muutoksista huolimatta. Tarve sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja tunteeseen kuulua johonkin on yksi muuttumattomista asioista. Strategisen henkilöstöjohtamisen tärkeimmät taidot ovat vuorovaikutus, puhe ja läsnäolo. Kaikki johtajista henkilöstöön kaipaavat kuulluksi tulemistä, merkityksellisyyden kokemusta sekä vahvaa osallisuuden kokemusta. On tärkeää kohdata jokainen henkilöstön jäsen yksilönä ja näin saada olemassa oleva osaaminen paremmin organisaation käyttöön. Moninaisuuden ymmärtäminen kehittää johtamista parempaan suuntaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 21.)

### 3.2 Työyhteisön vuorovaikutus

Vuorovaikutus tarkoittaa kahden tai useamman henkilön välistä vaikutussuhdetta, jossa kumpikin osapuoli vaikuttaa toiseen. Se kuvaa myös kahden tai useamman henkilön vastavuoroista viestintää, dialogia. Vuorovaikutus ei ole vain puhetta. Äänensävy, ilmeet ja eleet täydentävät puhetta tai jopa korvaavat sen kokonaan. Ihminen tarkkailee myös toisten sanatonta vuorovaikutusta jatkuvasti. (Opetushallitus 2019.) Vastavuoroisuutta ei voi korostaa liikaa, kun puhutaan vuorovaikutuksesta. Ihminen katsoo asioita aina omasta näkökulmastaan, jolloin hyvä vuorovaikutus saattaakin olla vain omien etujen ajamista. Voimaannuttava, vastavuoroinen vuorovaikutus on kuitenkin sellainen, josta kaikki osapuolet hyötyvät. Hyvässä, vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa korostuu empatiakyvyn merkitys: taito asettua toisen asemaan, syventyä toisen tarpeisiin ja motiiveihin sekä kykyä havainnoida ja kysellä. (Kamensky 2015, 224.)



Vuorovaikutus on yrityksen, ympäristön ja yksilön välille muodostuneita monimutkaisia riippuvuuksia ja sidonnaisuuksia. Vuorovaikutusta voidaan tarkastella ihmisten välisenä suhteena, mutta se on myös organisaatioiden ja asioiden välisiä suhteita. Menestyvän organisaation toimintakulttuuriin kuuluu sosiaalisen pääoman tärkeyden ymmärtäminen. Silloin organisaatio näkee vuorovaikutuksen merkittävänä resurssina. Yhtenä hyvän vuorovaikutuksen kulmakivenä on tunnetason sitoutuminen työhön. Hyvä vuorovaikutus heikkenee, jollei se perustu vastavuoroisuuteen. (Kamensky 2015, 199, 208.)

Mikkelson ym. (2015) julkaisivat artikkelin tekemästään tutkimuksesta, jossa oli tarkasteltu johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja sen vaikutusta työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja sitoutuneisuuteen. He totesivat, että tehokas ja tarkoituksenmukainen viestintä liittyivät positiivisesti edellä mainittuihin asioihin. Lisäksi tuloksista selvisi, että ihmisläheinen johtamistyyli vaikutti myönteisesti kaikkiin kolmeen kohtaan. Tutkimustulos korosti sitä, miten tärkeää ihmistenvälinen vuorovaikutuskäyttäytyminen työyhteisössä on, varsinkin kun kyseessä on johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutussuhde. (Mikkelson ym. 2015, 337, 350.)

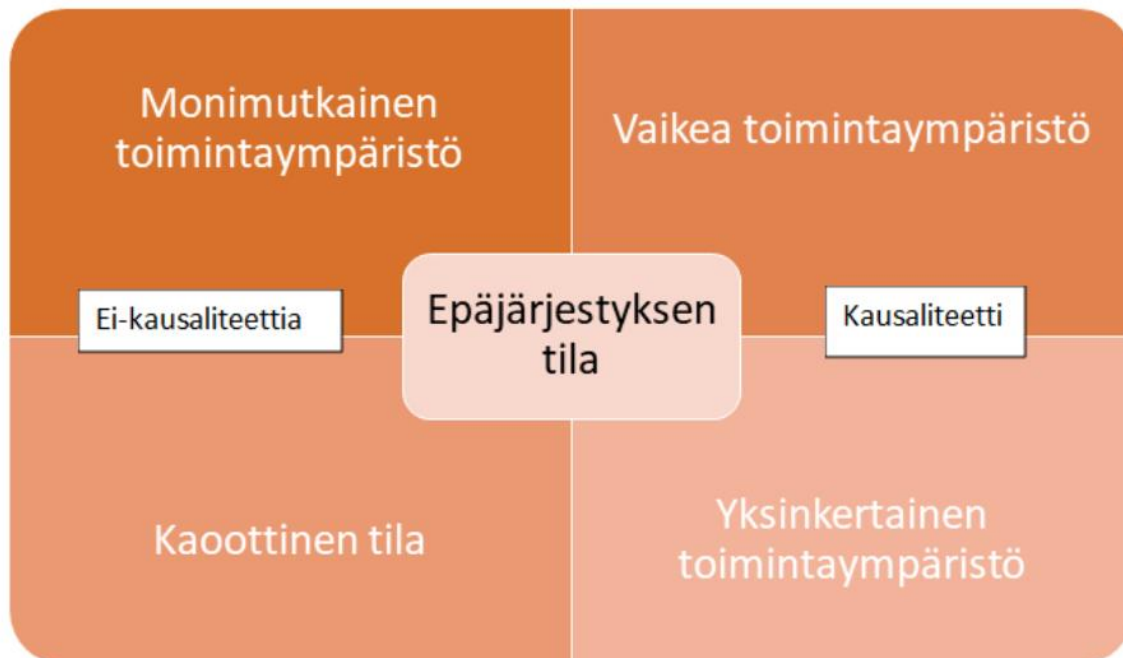
Opetushallitus julkaisi 2019 oppaan vertaisarvioinnin kriteereistä. Oppaassa on yhtenä osana määritelty kriteerit ammatillisen koulutuksen järjestäjän vastuusta työyhteisön vuorovaikutuksen ja sisäisen viestinnän toimivuuteen ja sen ylläpitämiseen. Tämä osio sisältää yhteistyön kattavuuden, henkilöstön välisen vuorovaikutuksen säännöllisyyden, vuorovaikutuksen avoimuuden, ilmapiirin, menettelytapojen ja viestinnän avoimuuden kriteerit. Koulutuksen järjestäjän on muun muassa mahdollistettava koko henkilöstölle yhteistyön tekeminen ja vuorovaikutus työntekopaikan fyysisestä sijainnista riippumatta. (OPH 2019, 49-50.) Live-säätiön toimipaikkoja on eri puolilla Suomea, joten vuorovaikutus on mahdollistettava jollain muulla keinolla kuin fyysisinä tapaamisina. Oppaan mukaan koulutuksen järjestäjällä tulee olla menettelytapoja, joilla varmistetaan henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen jatkuvuus esimerkiksi suunniteltaessa organisaation toiminnan kehittämistä ja pedagogisia kysymyksiä. Koulutuksen järjestäjän tulee edistää sitä, että työhön liittyvistä asioista ja mahdollisista ongelmista voidaan keskustella avoimesti ja vuorovaikutteisesti johdon ja henkilöstön kesken. Työnantajan tulee myös edistää toiminnallaan sitä, että henkilöstön keskuudessa vallitsee avoin ja keskinäisen kunnioituksen ilmapiiri. Sisäiseen viestintään ja tiedotukseen tulee olla tarkoituksenmukaiset menettelytavat ja niiden edellyttämät välineet, joilla edistetään henkilöstön yhteydenpitoa ja verkostoitumista sekä varmistetaan tiedon saatavuus. Koulutuksen järjestäjän tulee myös varmistaa, että johdon ja henkilöstön välinen viestintä ja vuorovaikutus on mahdollisimman avointa. Nämä edellä mainitut kriteerit ja periaatteet tulee olla henkilöstön tiedossa. (Opetushallitus 2019, 49-50.)

Diskurssianalyysin määritelmän mukaan kielellisesti samanlainen lause tai väittämä voidaan tulkita monilla eri tavoilla. Sosiaalisen konstruktionismin teorian mukaan luomme todellisuutta kielen kautta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kun ilmaisia käytetään riittävän samalla tavalla, ymmärrämme toisiamme (Pälli 2020, 382). Sosiaalisen konstruktivistisen teorian mukaan vuorovaikutuksen johtaminen on muokkautuva ominaisuus, joka kehittyy erilaisten vuorovaikutustilanteiden kautta (Nissilä & Vartiainen 2022, 23). Organisaatioiden viestintäkulttuuria muodostetaan, ylläpidetään ja muokataan koko henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen laatuun voidaan vaikuttaa tietoisesti esimerkiksi kirjaamalla ylös siihen liittyvät arvot, sopimalla yhdessä kokouskäytänteistä tai kehityskeskustelun toimintatavoista. Eri tilanteissa viestintään eritavoilla ja vuorovaikutustilanteisiin liittyy erilaisia arvostuksia ja normeja. Se, miten vaikuttavaa vuorovaikutus kussakin tilanteessa on, riippuu siihen liitettävistä kriteereistä. Esimerkiksi tiedotustilanteisiin liitetään odotus ytimekkäästä ja selkeästä viestinnästä, kun taas kehityskeskusteluissa on oleellista keskustella asioista kaikessa rauhassa. (Rouhiainen-Neuhäuserer 2009, 34-38).

Vuorovaikutukseen voi vaikuttaa henkilön yksilölliset ominaisuudet, mutta vuorovaikutus on aina asiayhteyssidonnaista eli se määräytyy esimerkiksi vuorovaikutussuhteen, paikan, ajan ja odotusten mukaan. Asiayhteyssidonnaisuudella viitataan henkilön yksilölliseen tulkintaan vuorovaikutustilanteesta. Tulkintaan liittyy laajempi viitekehys sille asetettujen odotusten ja tavoitteiden mukaan, sekä sen mukaan, miten henkilö arvioi vuorovaikutuksen toisia osapuolia sekä vuorovaikutuksen sopivuutta kyseiseen tilanteeseen. Vuorovaikutuksen funktioihin eli tehtäviin vaikutetaan omalla viestinnällä sekä vuorovaikutuskäyttäytymisellä. Vuorovaikutusosaaminen edellyttää taitoja, tietoja ja toimia sekä halukkuutta olla vuorovaikutuksessa, jotta se toteutuu tarkoituksen mukaisella tavalla. Vuorovaikutuksen vaikuttamisen taitoja ovat esimerkiksi taito analysoida viestinnän kohderyhmää sekä taitoa tuottaa selkeä, vaikuttava ja tehokas viesti. (Rouhiainen-Neuhäuserer 2009, 34-38, 46).

Vuorovaikutuksen merkitys työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentumisessa on merkittävä. Vastavuoroisessa ja hyväksyvässä vuorovaikutuksessa mahdollistuu aktiivinen työyhteisön jäsenyys. Vuorovaikutusprosesseihin tulee kiinnittää huomiota jo uuden työntekijän perehdytysvaiheessa, koska jo silloin työntekijälle syntyy kokemus organisaatiosta ja työtehtävästä, mutta myös koko organisaation vuorovaikutussuhteiden verkostosta ja vuorovaikutuskulttuurista. (Rajamäki 2021, 89-90.)

### Vuorovaikutus Cynefin-mallin mukaan



Kuvio 3. Cynefin-malli.

Organisaation sisäisen vuorovaikutuksen kompleksisuutta voidaan pohtia myös Cynefin-mallin avulla. Cynefin-malli on David Snowdenin alkujaan tiedonhallinnan apuvälineeksi kehittämä strategijaohjauksen työkalu, joka selkeyttää päätöksentekoa nopeasti vaihtuvissa toimintaympäristöissä (Raesmaa 2021). Mallista kehittyi myöhemmin apuväline laajemmin käsittämään koko johtamista ja sen ymmärtämistä. Mallissa korostetaan nimenomaan tilanteen ymmärtämisen merkitystä. Cynefin-mallin ideana on ensin tunnistaa tilanteen luonne tai toimintaympäristö, jossa toiminta tapahtuu ja sen jälkeen valita oikea toimintamalli kyseisen asian käsittelyyn. Snowden kuvaa Cynefin-mallin epäsäännöllisenä viisikenttänä (Kuvio 3.), jossa oikealla laidalla on syy-seuraussuhdetta toteuttavat tilat (yksinkertainen ja vaikea). Näissä kahdessa lopputulos muuttuu toivottuun suuntaan, kun tiettyä muuttujaa muutetaan. Mallin vasemmalla laidalla on tilat (kaoottinen ja kompleksinen), jotka kuvaavat kompleksista ympäristöä. Näissä muuttamalla tiettyä muuttujaa, lopputulos voi olla joka kerta erilainen, eikä tulosta voi ennustaa. Mallin keskellä jää viides tila (epäjärjestys), missä ympäristön tilaa ei tunneta, eli ei tiedetä, miten kyseistä tilannetta tulisi johtaa tai johdetaan kokempohjaisesti väärin. (Gofore 2016.) Seuraavaksi avataan työyhteisön vuorovaikutukseen ja kommunikointiin liittyvää kompleksisuutta Cynefin-mallia mukailien.

### **Yksinkertainen toimintaympäristö**

Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus ja kommunikointi etenee usein tietyn kaavan mukaan. Vuorovaikutus esihenkilön kanssa tapahtuu tiettyinä ajankohtina viikoittain ennalta sovitussa ympäristöissä. Hierarkiset rakenteet ovat selkeät kaikille eikä niitä kyseenalaisteta. Jokainen hoitaa oman työnkuvansa eikä puutu muiden asioihin. Tässä tilassa korostuu tiukat rajat, parhaat käytännöt ja itsestään selvät ratkaisut. Syy-seurasuhde on selkeä – kun jotain asiaa muutetaan, saavutetaan toivottu tila.

### **Vaikea toimintaympäristö**

Tässä tilassa asiantuntijat keskustelevat keskenään ja ratkaisuja eri tilanteisiin voi olla useita. Usein kuitenkin käy niin, ettei ratkaisuun päästä, kun ei päästä yhteisymmärrykseen lopputuloksesta. Puhutaan eri kieltä, ei ymmärretä toisia ja syntyy väärinymmärryksiä. Syntyy epäselvyyttä siitä, kuka hoitaa minkäkin asian ja mitkä asiat ovat kenenkin vastuulla.

### **Monimutkainen toimintaympäristö**

Tässä tilassa toimivat henkilöt eivät tiedä omia ja/tai toistensa toimenkuvia, kuka on vastuussa mistäkin, kenen kuuluu hoitaa mikäkin asia. Toimenkuvat ovat epäselvät, mikä luo omalta osaltaan sekavuutta toimintaympäristöön. Jokaisella on oma näkemys asioista, eikä olla valmiita joustamaan vaan pidetään tiukasti kiinni omista mielipiteistä. Tämä on tehontonta ja vie kaikkien työaika.

### **Kaottinen tila**

Joskus ajaudutaan tilaan, jossa henkilöstö ja johto eivät keskustele keskenään samaa kieltä ja näkemykset poikkeavat toisistaan suuresti. Joku jossain päättää asioista ja muut kulkevat sokeasti virran mukana. Päätöksiä voidaan joutua tekemään lyhyessä ajassa, mikä luo jännitteitä vuorovaikutukseen ja kommunikointiin. Paras tapa edetä on kokeilla väkisin, reagoida nopeasti ja ottaa opiksi seuraavaan kertaan, mitä olisi voinut tehdä toisin. Lopputulosta on tässä tilassa vaikea ennustaa, siksi eteneminen tapahtuukin lähinnä kokeilemisen kautta.

### **Keskellä epäjärjestyksen tila**

Työyhteisössä voidaan myös päätyä epäjärjestyksen tilaan, jossa toimintaympäristön tunnistaminen on vaikeaa. Saatetaan luulla, että prosessi etenee yksinkertaisen mallin mukaan, vaikka todellisuudessa roikutaankin jonkun toisen tilan tai mallin sisällä ymmärtämättä, että jotain toimintamallia tulisi muuttaa. Jos kommunikointi ja vuorovaikutus työyhteisössä tuntuu vaikealta, on se merkki siitä, että ollaan epäjärjestyksen tilassa ja silloin tulee päättää uusi suunta, jota kohti lähdetään etenemään. (Gofore 2016.)

Organisaation johtamisessa tärkeitä taitoja ovat vuorovaikutus, läsnäolo ja puhe. Henkilöstö tarvitsee merkityksellisyyden kokemuksia, vahvaa osallisuuden kokemusta ja kuulluksi tulemistä. Lähestymällä jokaista henkilöstön jäsentä yksilönä, saadaan organisaatiossa olevaa osaamista paremmin käyttöön ja henkilöstön jäsenet innostumaan. Samalla opitaan kohtaamaan erilaisia ihmisiä ja kehittämään johtamista parempaan suuntaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 21.)

Vuorovaikutuksen johtaminen on monisäikeinen prosessi. Tärkeää on organisaation henkilöstön kokemus osallisuudesta ja tiedonkulusta. Tällöin päätöksentekoprosessin tulee olla avointa ja yhdessä sovittua, se edellyttää aikaa ja tilaisuuksia keskustelulle ja osallistumiselle. Luottamukselle perustuva toimintakulttuuri lisää niiden käytänteiden vahvistumista, jotka ovat edellytyksiä osallistumiselle. Vuorovaikutuksen kehittäminen ja kehittyminen on oleellista tiedon saamiseksi organisaation kehittämiseksi sekä johtamiseksi. (Nissilä & Vartiainen 2022, 23.)

### 3.3 Kehityskeskustelut osana toiminnan kehittämistä

Yhtenä organisaation kehittämisen välineenä voidaan mieltää kehityskeskusteluja. Ne ovat osa organisaatioviestinnän kokonaisuutta ja niiden avulla voidaan vahvistaa organisaation sisäistä vuorovaikutusta, innovatiivisuutta ja yhteistyötä organisaation eri tahojen välillä. (Lindholm & Salminen 2014, 42.) Kehityskeskustelut ovat myös erinomainen kanava henkilöstön osallistamiseksi. Tosin on myös todettu, että kaikki työntekijät eivät halua osallistua yhteisen toiminnan kehittämiseen ja saattavat kokea osallistumisvaatimuksen rasitteena. Tulee kuitenkin muistaa, että yksikään työntekijä ei tee työtään irrallaan työyhteisön muusta toiminnasta ja on hyvä, että myös näiden työntekijöiden ääni tulee kuuluviin ja heille annetaan mahdollisuus osallistua. Jokaisen henkilöstön jäsenen on tärkeää kehittää vuorovaikutustaitojaan, se edellyttää itsereflektiivisyyttä ja itsensäjohtamista (Lindholm & Salminen 2014, 22.)

Kehityskeskusteluiden syvin idea on nimenomaan organisaation toiminnan kehittäminen keskusteluprosessin avulla. Kehityskeskusteluiden kehittämistavoite nähdään usein yksittäisen henkilöstön jäsenen suoriutumisen ja osaamisen kehittämisen kanavana, kun sitä tulisi tarkastella laajemmin sekä henkilöstön että koko organisaation kehittämistarpeiden kannalta. Kehityskeskusteluissa tulisi pohtia henkilöstön ja esihenkilötyön kehittämisen lisäksi organisaatiokulttuurin ja viestintäilmaston kehittämistä. Ehkä Suomessakin voitaisiin ottaa mallia ruotsalaisten tavasta painottaa vuorovaikutusta toiminnassaan? Siellä panostetaan enemmän keskustellun ja avoimeen vuorovaikutukseen, mikä näkyy organisaatioiden muutosprosesseissa muun muassa siinä, että ennen jonkin asian toimeenpanoa, asiasta käydään laaja keskustelukierros kaikkien niiden henkilöiden kanssa, jota asia koskee.

Keskustelu ja avoin vuorovaikutus toimivat tehokkaina oppimisen ja sitouttamisen keinoina. (Lindholm & Salminen 2014, 34-37.)

### 3.4 Teknologia osallistamisen ja vuorovaikutuksen välineenä

Teknologian nopea kehitys muuttaa toimintatapoja virtuaalisissa ympäristöissä. Vuorovaikutus toteutuu yhä useammin virtuaalisesti kuin kasvokkain. Eri ikäiset ihmiset käyttävät teknologiaa eri tavoin ja nopea kehitys vaatii uusia taitoja ja teknologiaosaamisen merkitys korostuu. (Dufva & Rekola 2023, 54,55.) Olennaista vuorovaikutuksen kannalta on helppokäyttöisyys. Intranet toimii organisaatioiden sisäisten asioiden keskustelualustana. Kuka vain organisaation henkilöstöstä voi tehdä keskustelun avauksia, kuitenkin intranet toimii usein organisaation muistina ja sinne tallennetaan ohjeistuksia ja tietoa. Vaikka teknologia mahdollistaa osallistamisen ja kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen, usein viestintä on yksisuuntaista eikä aktiivista vuorovaikutusta synny. Organisaatioiden on hyvä pohtia, mikä motivoi henkilöstöä osallistumaan Intran toimintoihin. Tärkeää on kuulluksi tuleminen kokemus. (Isotalus & Rajalahti 2017, 178-179.)

Digitaalinen viestintä vaatii reagointia ja merkityksellisyyden sekä läsnäolon kokemusta, viestinnässä tulisi näkyä henkilökohtainen taso. Tärkeää on, että johto osoittaa, että on laitannut merkille organisaation jäsenten osallistumisen. Sähköposti ja WhatsApp ovat viestintän kanavia, joita voi käyttää vuorovaikutuksen ja johtamisen välineinä. Sähköpostiviestintän ongelmana nähdään monet jatkoviestit. WhatsAppin pikaviestit soveltuvat paremmin esimerkiksi aikatauluttamiseen ja roolittamiseen. Tärkeää on osata digitaalisen vuorovaikutuksen muodot kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen ja osallistamisen vahvistamisessa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 178-179.)

#### **4 Kehittämistyön tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät**

Kehittämistyön tavoitteena on vahvistaa Live-säätiön henkilöstön sisäistä osallisuutta ja vuorovaikutusta. Tarkoituksena on laatia konkreettinen yhteenveto sellaisista kehittämisideoista ja toimenpiteistä, joilla Live-säätiön sisäistä vuorovaikutusta ja osallisuutta voidaan lisätä.

Toimenpiteet ja ideat kerätään kyselyllä organisaation henkilöstöltä. Henkilöstön osallistaminen lisää sitoutumista työyhteisöön ja on edellytys organisaation toiminnan kehittämiseksi. Osallistaminen on tiedon jakamista ja se tuottaa kokemuksia, joilla parannetaan organisaation toimintaa. Henkilöstön ydinosaaminen tehdään näkyväksi osallistamalla, lisäksi oman työn arvostaminen, motivaatio ja usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin paranevat. Organisaation kannalta henkilöstön osallistaminen on oleellista, koska heillä on omasta alastaan sitä tietoa, jota organisaatio tarvitsee ongelmanratkaisuun. Osallistamalla henkilöstöä saadaan tietoa siitä, mitä tulisi kehittää. Kysely vahvistaa henkilöstön osallisuuden kokemusta. (Isoviita & Salonen 2009, 2.)

Kehittämistehtävät:

- koota työyhteisön näkemyksiä osallisuuden ja vuorovaikutuksen vahvistamiseksi
- luoda yhteiskehittämällä idearyhmän kanssa keskeiset toimenpiteet osallisuuden ja vuorovaikutuksen vahvistamiseksi
- laatia huoneentaulu toimenpiteiksi osallisuuden ja vuorovaikutuksen vahvistamiseksi ja esitellä ne johtoryhmälle.

## 5 Kehittämistyön toteutus

### 5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tämän kehittämistyön lähestymistapa on tutkimuksellinen kehittäminen. Tavoitteena oli löytää uusia keinoja, joiden avulla voitaisiin parantaa vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä sekä vahvistaa työntekijöiden osallisuutta yhteisessä päätöksenteossa. Kehittämistyössä käytettiin kvantitatiivista eli määrällisen tutkimuksen menetelmää kyselyn muodossa. Kysely lähetettiin koko organisaation henkilökunnalle (n=824) organisaation sisäisen Intran ja sähköpostijakelun kautta. Näin saavutettiin mahdollisimman moni vastaaja.

Seuraavaksi kerrotaan tarkemmin niistä tieteellisistä tehtävistä, joilla kehittämistyötä tehdään määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäen. Kehittämistyön toteuttamiseen sisältyy viisi tehtävää. Ensimmäinen tehtävä on perustelu eli toiminnan lähtökohdat, mitä ja miksi jotakin tehdään. Toinen tehtävä on organisointi eli käytännön toteutuksen suunnittelu ja valmistelu, kuka tekee (Taulukko 4.). Kolmantena tehtävänä on toteutus eli kuinka työ toteutetaan konkreettisesti. Neljäntenä tehtävänä on arvioida kehittämistehtävän prosessia eli aikaisempia vaiheita: perustelua, organisointia ja toteutusta. Viimeisenä vaiheena on tulosten siirtäminen käytännön toimenpiteiksi. (Toikko & Rantanen 2009, 56-63.)

Olennaista kehittämistyön toiminnan lähtökohtien perusteluissa on miettiä, miksi sitä tehdään. Toteutuksen kannalta on eduksi, että kehittämistyön tavoite määritellään mahdollisimman tarkasti. Usein kehittämiseen liittyvät työt rajataan yhteen tai kahteen tavoitteeseen. (Toikko & Rantanen 2009, 59.) Tämä kehittämistyö toteutetaan kolmannen sektorin organisaatiossa, jonka työn tavoitteena on mahdollisimman monen tukea tarvitsevan ihmisen pysyminen yhteiskunnan täysipainoisena jäsenenä. Organisaatiossa työskentelee noin 800 asiantuntijaa erilaisissa rooleissa ja erilaisissa tiimeissä, erilaisten asiakkaiden kanssa, eri puolella Suomea. Organisaation ylemmän johdon tavoitteena on luoda edellytyksiä, jotka lisäävät organisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta ja osallisuutta yhteisissä kokoontumisissa.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on nostaa esiin kehitysideoita, joilla edellä mainittuja voidaan vahvistaa. Tavoitteena on selvittää kyselytutkimuksella, millaisia sisäisen vuorovaikutuksen ja osallistamisen vahvistamisen ehdotuksia henkilöstön joukosta löytyy. Kamenskyn (2015) mukaan vuorovaikutus muodostuu verkostoista, joissa muodostuu monitasoisia vuorovaikutussuhteita. Osa vuorovaikutuksen kokonaistoimivuudesta syntyy siitä, kuinka hyvin vuorovaikutus toimii organisaatiossa. Mitä monimuotoisempi organisaatio on, sitä enemmän syntyy sisäisiä vuorovaikutussuhteita. Tällöin johtamisen vaikeuskerroin kasvaa ja vuorovaikutuksen toimivuus nousee keskeiseksi menestystekijäksi. Organisaatiot ovat



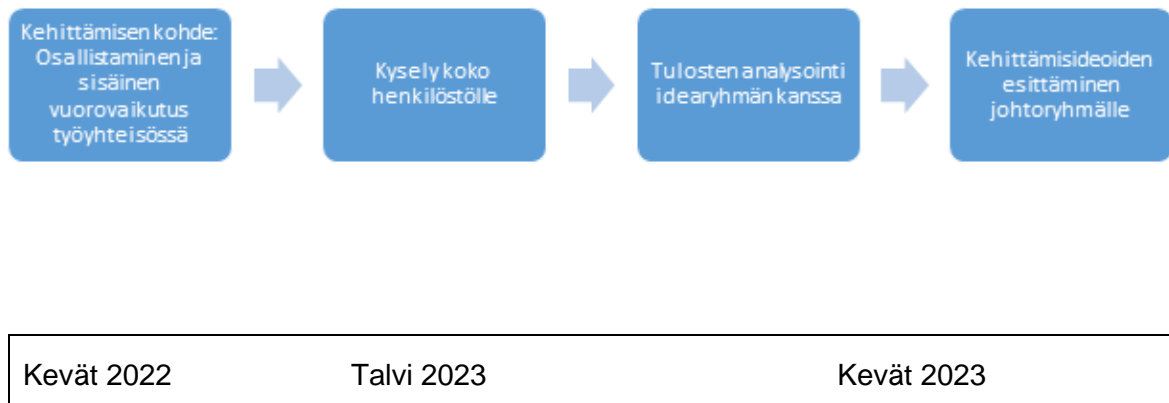
valmiita kehittämiseen, kun se tunnistaa ja tunnustaa muutostarpeen. Kehittämisvastuu koskee koko organisaatiota, ensisijainen vastuu omasta kehitymisestä on yksilöllä itsellään. Nykyään johtaminen nähdään valmennustehtävänä, jolloin esihenkilö luo edellytykset kehitymiselle. (Kamensky 2015, 185-186, 212.)

Kehittämistyön tuloksista koostetaan Power Point -esitys ja kehittämisideoista sekä toimenpiteistä tehdään tiivistelmä yhdelle sivulle. Tulokset esitetään johtoryhmässä ja johtoryhmä jatkaa tuloksien pohjalta kehittämistyötä sisäisen vuorovaikutuksen ja osallistamisen parantamiseksi Live-säätiössä. Kehittämistyön tavoite on määräytynyt vuoden 2021 Great Place to Work -kyselystä, jonka seurauksena yhdeksi kehittämiskohteeksi valikoitui viestinnän parantaminen ja yhteistyön lisääminen (Live-säätiö b). Käsitteet ”osallistaminen” ja ”sisäinen vuorovaikutus” nousivat Live-säätiön kehittämistyönohjaajalta eli varatoimitusjohtajalta. Kysely organisaation henkilöstölle toteutettiin Webropol-kyselytyökalulla, jonka avulla koostetaan tietoa henkilökunnan näkemyksistä organisaation sisäisestä vuorovaikutuksesta, osallistamisesta sekä kysytään kehittämisideoita. Kehittämistyön tekijät keräävät alustavat kehittämisehdotukset, joita kehitetään yhdessä idearyhmän kanssa. Idearyhmän työskentelyn lopputuloksena syntyy konkreettiset kehittämisehdotukset. Kehittämistyön ote on osallistava; kehittämisprosessin eri vaiheisiin tulee osallistumaan johtoryhmän ja idearyhmän lisäksi kyselylomakkeen testiryhmä.

## 5.2 Kehittämisen eteneminen

Kehittämistehtävän idea lähti kohdeorganisaation johdon aloitteesta lähteä kartoittamaan hyviä käytänteitä työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen ja henkilöstön osallistamisen vahvistamiseen ja kehittämään uusia keinoja ja menetelmiä edistää näitä. Great Place to Work (2021) -kyselyn tuloksista nousi kehittämiskohteeksi lisätä viestintää ja yhteistyötä organisaatiossa. Kyselyyn vastasi tuolloin 240 työntekijää. Myös tämä tulos tukee kehittämistyön tarpeellisuutta ja ajankohtaisuutta. Keskustelua käytiin varatoimitusjohtajan kanssa maaliskuussa 2022 kolmessa tapaamisessa ja kerran alkusyksystä 2022 (Kuvio 4.). Talvella 2023 koko Live-säätiön henkilöstölle (n=824) tehtiin strukturoitu kysely, jossa oli suljettuja kysymyksiä ja muutama avoin kysymys. Kyselyn alussa oli saatekirje, joka haluttiin pitää lyhyenä ja selkeänä. Jos viesti on pitkä ja näyttää työläältä se helposti jää lukematta. Kysely lähetettiin kaikille sähköpostilla ja se laitettiin myös Live-säätiön Intra-sivulta. Kyselylomakkeen laatimisessa hyödynsimme myös laajasti alan kirjallisuutta ja muuta teoretietoa. Vastausaikaa kyselyn tekemiseen oli kaksi viikkoa ja puolivälissä vastaajille lähetettiin muistutusviesti. Vastausajan jälkeen tulokset analysoitiin ja dokumentoitiin. Vastaajia oli 262. Vastauksista koottiin lista, jota käsiteltiin idearyhmän kanssa.

Tuloksista kootaan Power Point -esitys, joka esitetään johtoryhmälle 11.4.2023. Esityksen loppuun koostamme suosituksia kyselystä saaduista kehittämisideoista. Tutkimuksen eteneminen on kuvattu alla (Kuvio 4.) lineaarisen mallin mukaan. Lineaarisessa mallissa työskentely etenee tavoitteen asettamisesta suunnitteluun, toteutukseen ja lopuksi päättämiseen ja tulosten arviointiin. (Salonen 2013.)



Kuvio 4: Suunnitelma tutkimuksen vaiheista ja aikataulusta.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 5.) on esitetty kehittämistyön prosessin eteneminen.

Aikataulu	Osallistujat	Kehittämistyön vaihe
3/2022	Rehtori, varatoimitusjohtaja	Aiheen valinta, perustelut ja toiminnan lähtökohdat
3-8/2022	Varatoimitusjohtaja	Suunnitelman laatiminen
9-12/2022	Kehittämispäällikkö, johtoryhmä	Teorian operationalisointi, kyselyn suunnittelu ja teknisen toteutuksen suunnittelu
1/2023	10 henkilöstön jäsentä	Kyselyn testaaminen ja kehittäminen saavutettavampaan muotoon
2/2023	Koko henkilöstö	<b>Kehittämistehtävä 1.</b> Kyselyn toteuttaminen Webropol-kyselytyökälulla, linkki Intraan ja sähköpostiin, vastausaika 2 vk. Muistutusviesti puolivälissä vastausaikaa
2-3/2023	Idearyhmä 8 hlöä	<b>Kehittämistehtävä 2.</b> Tulosten analysointi ja dokumentointi Tuplatiimityöskentely
3/2023		<b>Kehittämistehtävä 3.</b> Huoneentaulun laatiminen
4/2023	Johtoryhmä Esihenkilöryhmä	Kyselyn tulosten ja huoneentaulun esittely Huoneentaulun esittely
5/2023		Uutinen tuloksista intraan

Kuvio 5. Kehittämistyön prosessi

## 5.3 Kehittämistyön menetelmät

### 5.3.1 Kyselyn toteuttaminen

Yhtenä määrällisen tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ihmistä koskevia asioita ja ominaisuuksia sekä etsiä uusia näkökulmia. Tutkimuksen avulla voidaan löytää tarkasteltavasta asiasta keskeisiä malleja ja teemoja. (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2022, 20.) Kyselyt nostavat esille kehittämiskohteita ja ongelmia, mutta ne eivät tarjoa konkreettisia välineitä kehittämistehtävään (Backlund ym. 2010). Tulosten siirtäminen käytännön toimenpiteiksi ei välttämättä kuulu kehittämistyön sisälle. Oleellista on tulosten tuotteistaminen, jonka avulla niitä on helpompi levittää käytäntöön. (Toikko & Rantanen 2009, 65.) Tässä kehittämistyössä keräämme tiedon eli kyselyn (Liite 2.) perusteella esiin nousevia kehittämissideoita liittyen organisaation sisäiseen vuorovaikutukseen ja osallistamiseen. Saatamme ideat johtoryhmän tietoon huoneentaululla. Johtoryhmän tehtävänä on valita mahdolliset toimenpiteet, jotka otetaan käyttöön. Tarkoituksena on, että kehittämistyön tuloksena syntyy uusi menetelmä tai uusia menetelmiä, joiden avulla organisaatiossa voidaan parantaa sisäistä vuorovaikutusta ja henkilöstön osallisuutta. On tärkeää, että kehittäminen toteutetaan siten, että se edistää organisaation kehitystä toivottuun suuntaan. Ei ole olemassa yhtä parasta mahdollista organisaatiomuotoa tai toimenpidettä, jolla muutoksen saa aikaan. (Kesti ym. 2009.) Live-säätiön strategiassa on kirjattuna tavoitteeksi osaavat ja hyvinvoivat ammattilaiset. Menetelminä mainitaan muun muassa kehityskeskustelut sekä asiantuntemuksen vahvistaminen koulutusten avulla. Lisäksi työn sujuvuutta lisätään johtamisella, rakenteilla, olosuhteilla ja prosesseilla. Tavoitteena on, että kaikki voivat vaikuttaa ja kehittää Liveä yhdessä strategian mukaisesti. (Live-säätiö a.)

Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat. Havaintoyksikkönä on henkilö ja häneltä kysytään esimerkiksi mielipidettä ja syitä tietynlaiseen käyttäytymiseen. Aineiston keräämiseksi on valittu digitaalisessa muodossa oleva kysely, koska tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan ympäri Suomen. Määrällisessä tutkimuksessa on tiedettävä tarkasti, mitä tutkitaan, muuten ei voi tietää mitä mitataan. Mittattavien kohteiden käsitteet on määriteltävä täsmällisesti ennen tutkimusaineiston keruuta, jotta tutkimukseen vastaajat ymmärtävät käsitteet ja kysymykset samalla tavalla. Tämän kehittämistyön määriteltävät käsitteet ovat osallistaminen ja organisaation sisäinen vuorovaikutus. Operationalisointi tarkoittaa työskentelyä, jossa teoreettiset käsitteet muutetaan arkikielen ja empiiristen kysymysten tasolle. Operationalisoinnin ensimmäisessä vaiheessa siirrytään teoreettisesta kielestä arkikieleen. Tällöin hahmotellaan käytettäviä käsitteitä yleisellä tasolla. Sen jälkeen käsitteet puretaan osa-alueisiin. Osa-alueet puretaan

kysymyksiksi ja vastausvaihtoehdoiksi. (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2022, 28, 36-37.)

Tieteellisen kyselyn yhtenä edellytyksenä on, että kyselylomake on suunniteltu huolellisesti. Lomakkeen pituus tulee olla kohtuullinen ja ulkoasun selkeä. Siitä hyötyvät niin vastaajat kuin kyselyn tekijätkin. Keskimääräisen vastausajan ei tulisi ylittää 15-20 minuuttia. Vastajan tulee jaksaa vastata, mutta myös ymmärtää kysymykset, joten kyselyn selkeyteen ja saavutettavuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Selkeydessä tulee pyrkiä siihen, että kysely on tiivis ja kysymykset tulee erotta toisistaan esimerkiksi viivoilla tai laatikoilla. Kysymyksenasetteluun tulee myös kiinnittää tarkkaan huomiota. Lomaketutkimuksessa on pyrittävä tutkimuksen kannalta kattavaan, mutta samalla selkokieliiseen kysymysten asetteluun. Kielen tulee olla yksinkertaista, tarkoituksenmukaista ja täsmällistä. Varmuuden vuoksi ei kannata kysyä mitään, vaan jokaisen kysymyksen tulee olla merkitsevä tutkimuksen kannalta. Hyvä kysymys on myös aina kohtuullinen. (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2022, 37-37.)

Kysely toteutettiin Webropol-kyselytyökalulla. Webropolissa kysymykset ovat yhdellä lomakkeella ja vastaaja voi vertailla vastauksiaan helposti, jolloin kysymykset voivat vaikuttaa seuraavaan vastaukseen. Tämä taas parantaa vastausten johdonmukaisuutta ja auttaa hahmottamaan kokonaisuutta. (Valli 2018, 122-123.) Webropol-kyselyn vastauksista saadaan vastausjakaumat suoraan taulukkoina ja kuvioina. Kyselytyökalun etuja ovat, että palvelu toimii verkon välityksellä, se ei vaadi kallista investointia ja asennuksia ja se on helpokäyttöinen ohjelmisto tiedonkeruuseen, analysointiin ja raportointiin. Kyselyn tulokset ovat helposti siirrettävissä muun muassa Power Pointiin ja Wordiin. (Heikkilä 2014.) Kyselyyn liittyy aina tiettyjä riskejä, joihin tulee varautua. Kyselyn ongelmana voi olla, että siihen vastataan määritellyn aikarajan jälkeen tai ei ollenkaan. Tällöin on varauduttava tekemään uusintakysely. (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2022, 28.)

Kysymysten asetteluun osallistui kehittämistyöntekijöiden lisäksi Live-säätiön kehityspäällikkö, joka auttoi lisäksi teknisessä toteutuksessa. Kysymykset hyväksyttiin Live-säätiön johtoryhmässä. Ennen varsinaista kyselyä kyselylomaketta testattiin 10 eri työtehtävissä työskentelevän henkilöstön jäsenen kanssa. Testaus toteutettiin siten, että testivastaja vastasi kysymyksiin ja samalla puhumalla kertoi havaintojaan kyselystä, kehittämistyöntekijä kirjoitti havaintoja ylös. Testauksen tavoitteena oli karsia ja kehittää kysymyksiä saavutettavampaan muotoon, jolloin vastaukset olivat käytettävämpiä työn tavoitteen kannalta. Vilkan (2007, 78) mukaan määrällisen tutkimuksen tärkeimmät vaiheet ovat lomakkeen suunnittelu sekä kysymysten muotoilu ja testaus. Testaamisen avulla arvioidaan muun

muassa kysymysten täsmällisyyttä ja selkeyttä, mittarin toimivuutta suhteessa tutkimusongelmaan, vastausohjeiden toimivuutta sekä vastausajan kohtuullisuutta. (Vilkkä 2007, 78.)

Live-säätiössä tehdään Syke-kysely neljä kertaa vuodessa. Syke-kyselyssä kysytään taustatietoina muun muassa sukupuoli, ikäryhmä sekä esihenkilö. Syke-kyselyjen tulokset toimitetaan esihenkilöille, jotka käyvät tulokset läpi omassa tiimissään. Tässä kyselyssä tehtiin tietoinen päätös jättää kysymättä mitään, mistä vastaajan henkilöllisyyden voisi päätellä. Tällä päätöksellä toivoimme saavamme avoimempia ja rehellisempiä vastauksia kysymyksiin, koska anonymiteettiin oli kiinnitetty huomiota.

Kyselylomaketta suunniteltiin Design for all -periaatteella kognitiivisen ja viestinnällisen saavutettavuuden parantamiseksi. Kognitiivinen saavutettavuus tarkoittaa muiden muassa tiedon ja sisällön ymmärrettävyyttä sekä selkeää esitystapaa. Viestinnällinen saavutettavuus tarkoittaa tiedon saantia ja selkeää kieltä. Design for-all prosessissa otetaan huomioon esimerkiksi osallisuuden parantaminen ja ihmisten erilaisuus. Hyvä saavutettavuus tarjoaa mahdollisuuden osallistumiseen ja se edistää yhdenvartaisuutta. Kun saavutettavuus on otettu suunnittelussa huomioon, tavoittaa viestintä erilaisia ihmisiä heille saavutettavalla tavalla. (Kuntaliitto.) Heikkilän (2014) mukaan lomakkeen toimivuus kannattaa testata itse ja lähettää kysely myös muutamalle koevastaajalle. Näin voidaan varmistaa, että kysely toimii, kuten on suunniteltu. (Heikkilä, 2014.) Saavutettavuutta testattiin muiden muassa niiden henkilökuntaan kuuluvien kanssa, joilla on esimerkiksi näkövamma. Testauksesta saatujen palautteiden perusteella kyselyä kehitettiin ja se toteutettiin Live-säätiön henkilöstölle talvella 2023. Kyselylomakkeen testaukseen osallistui joulutammikuussa 2022–2023 kymmenen Live-säätiön henkilöstön jäsentä. Testaajien joukossa oli henkilöstöä koulutuspalveluista, tukipalveluista ja Live-palveluista. Kysely testaajat olivat sitä mieltä, että kysely oli sopivan lyhyt ja kysymykset helppoja ymmärtää. Vastaamiseen meni aikaa noin viisi minuuttia riippuen siitä, kuinka paljon avoimeen kysymykseen vastasi. Tärkeimpänä kysymyksenä pidettiin kysymystä, jossa kysyttiin johdon käyttämän kielen ymmärrettävyyttä. Yksi testaajista testasi kyselyä näkövammaisuutensa kannalta eli hän testasi sekä teknistä sujuvuutta lukuohjelman käytössä että kyselyn sisältöä. Lukuohjelman käyttö lisäsi vastausaikaa noin 10 minuuttia.

Vastausaika kyselyyn oli kaksi viikkoa, 1.-15.2.2023. Vastaajille lähetettiin suora linkki kyselyyn sähköpostilla ja linkki löytyi myös organisaation intra-sivuilta. Muistutusviesti lähetettiin puolesta välissä vastausaikaa ja se lisäsi vastaajien määrää noin 25 prosentilla. Ajatuksena oli laittaa muistutusviestiin linkki aiemmin tulleisiin vastauksiin ja lisätä kyselyn läpinäkyvyyttä sekä motivaatiota vastata. Kyselyn ohjeistuksista jäi pois maininta, että

kenenkään nimiä ei saa mainita. Koska vastauksissa mainittiin henkilöitä nimeltä, idea linkin jakamisesta jätettiin pois.

### 5.3.2 Tulosten analysointi

Kehittämistyön tutkimusstrategioita ovat empiirinen tutkimus ja monimenetelmällisyys. Kehittämistyö toteutettiin monimenetelmällisesti käyttäen sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Määrällinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jossa kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen käytetään tilastoja ja numeroita. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Empiirisessä tutkimuksessa koottu tutkimusaineisto toimii tutkimuksen tekemisen lähtökohdana. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Kehittämistyössä kysely toteutettiin määrällisen tutkimusmenetelmän mukaisesti ja kyselyn tuloksista johdettiin suosituksia laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Mielikuva käsitteistä osallistaminen ja osallistuminen vaikuttavat valintoihin, jolla kehittämistyö toteutetaan. Henkilöstön osallisuus on keino parempiin lopputuloksiin. On tärkeää, että ne, joita asia koskee, ovat oikeutettuja osallistumaan. Kehittäminen on usein konkreettista toimintaa, jolla tähdätään selkeästi määritellyn tavoitteeseen. Kehittämistä arvioidaan sen mukaan, kuinka hyvin alussa määritelty tavoite saavutetaan. Kehittämistyöllä voidaan pyrkiä toimintatavan kehittämiseen ja organisaation yhteisen toimintatavan selkeyttämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 14, 91.) Tämä kehittämistyö toteutettiin konkreettisena toimintana, jolla oli selkeästi määritelty tavoite. Tavoitteeksi asetettiin huoneentaulun laatiminen, johon on koottu ehdotuksia osallisuuden ja vuorovaikutuksen vahvistamiseksi Live-säätiössä. Ehdotukset koottiin kyselyllä ja tuloksia analysoitiin idearyhmässä.

Kyselyn jälkeen tutustuttiin saatuun aineistoon ja rakennettiin kokonaiskuva vastauksista. Tulkintoja tehtiin yksittäisistä vastauksista yleistettäviksi kehittämissuosituksiksi. Kaikki vastaukset otettiin huomioon kehittämissuosituksia pohdittaessa. Kysymykset olivat konkreettisia ja arkikielellä esitetty. Kysely oli onnistunut, koska siitä saatiin runsaasti avoimia vastauksia, vaikka vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselylomake oli testattu ja korjattu yhteistyössä testiryhmän kanssa. Kyselyn ajankohta suunniteltiin niin, ettei samanaikaisia kyselyjä ollut. Tutkimusprosessin lopussa huomattiin, että kehittämistyön aihe oli ajankohtainen ja tärkeä. Kehittämissuositusten esittelyn jälkeen tutkimuksen tilaaja otti ehdotukset heti käyttöön jatkokehittämiseen. (Vilka 2007, 152-153.)

Kyselyn otanta oli 824 ja siihen vastasi 262 Live-säätiön henkilöstön jäsentä, vastausprosentti oli 31. Kyselyn kysymysten asettelu tuotti paljon vastauksia ja kehittämissuosituksia. Riskinä havaittiin se, että kyselyyn oli mahdollista käydä vastaamassa useamman kerran

saman linkin kautta. Voidaan kuitenkin olettaa, että kukin vastaaja vastasi vain kerran. Yhdenä kehittämistehtävänä oli koota työyhteisön näkemyksiä osallisuuden ja vuorovaikutuksen vahvistamiseksi. Avoimia vastauksia kehittämideoihin tuli 132, joten asetettu tavoite on saavutettu. Toinen kehittämistehtävä oli luoda idearyhmän kanssa yhteiskehittämällä keskeiset toimenpiteet osallisuuden ja vuorovaikutuksen vahvistamiseksi. Tämä tehtävä toteutui idearyhmän tapaamisessa maaliskuussa. Kolmas kehittämistehtävä oli laatia huoneentaulu johtoryhmälle toimenpiteistä. Tämä tehtävä toteutettiin huhtikuussa kahdessa eri tapaamisessa johtoryhmän ja esihenkilöiden tapaamisissa, joissa huoneentaulu esitettiin (Kuvio 6.).

### 5.3.3 Idearyhmä kehittämismenetelmänä

Kyselyn vastauksien tuotteistaminen toteutettiin erikseen kootun idearyhmän ohjatulla tapaamisella 20.3.2023. Idearyhmään kuului kahdeksan osallistujaa Live-säätiön eri ammattiryhmistä ja erilaisista toimintaympäristöistä. Ryhmään kuului kaksi työntekijää Live Palveluista, kaksi työntekijää tukipalveluista ja neljä työntekijää koulutuspalveluista. Ennen ryhmän työskentelyä ryhmän jäsenet vastasivat koko henkilöstölle lähetettyyn kyselyyn ja saivat sähköpostitse kutsukirjeen tapaamiseen, missä oli kerrottu tapaamisen tarkoitus. Idearyhmän tavoitteena oli käsitellä kyselystä tulleita kehittämideoita läpi ja valita niistä parhaat ehdotukset johtoryhmälle.

Yhteinen työskentely toteutettiin GROW-mallin mukaisesti. Työskentely eteni tavoitteista kohti toimenpiteitä. Tässä työskentelymallissa idearyhmällä on suuri vastuu vaihtoehtojen valinnassa (Työterveyslaitos 2009). GROW-malli sisältää neljä vaihetta. Ensimmäinen vaihe on G (goal) eli tavoitteen asettelu; tavoitteena on hahmottaa konkreettinen lopputulos, eli johdolle tuotettava visuaalinen huoneentaulu keskeisistä kehitysideoista. Toisessa vaiheessa tarkastellaan yhteenvetoa niistä asioista, jotka kyselyn perusteella jo toimii eli konkretisoidaan organisaation nykytilaa R (reality). Kolmannessa vaiheessa O (options) pohditaan monipuolisesti kehittämiskohteita ja -ideoita eri näkökulmista. Viimeisessä vaiheessa W (will) idearyhmä valitsee konkreettiset ideat huoneentauluun, joka esitellään johtoryhmälle. (Ibarra & Scoular 2019, 8.)

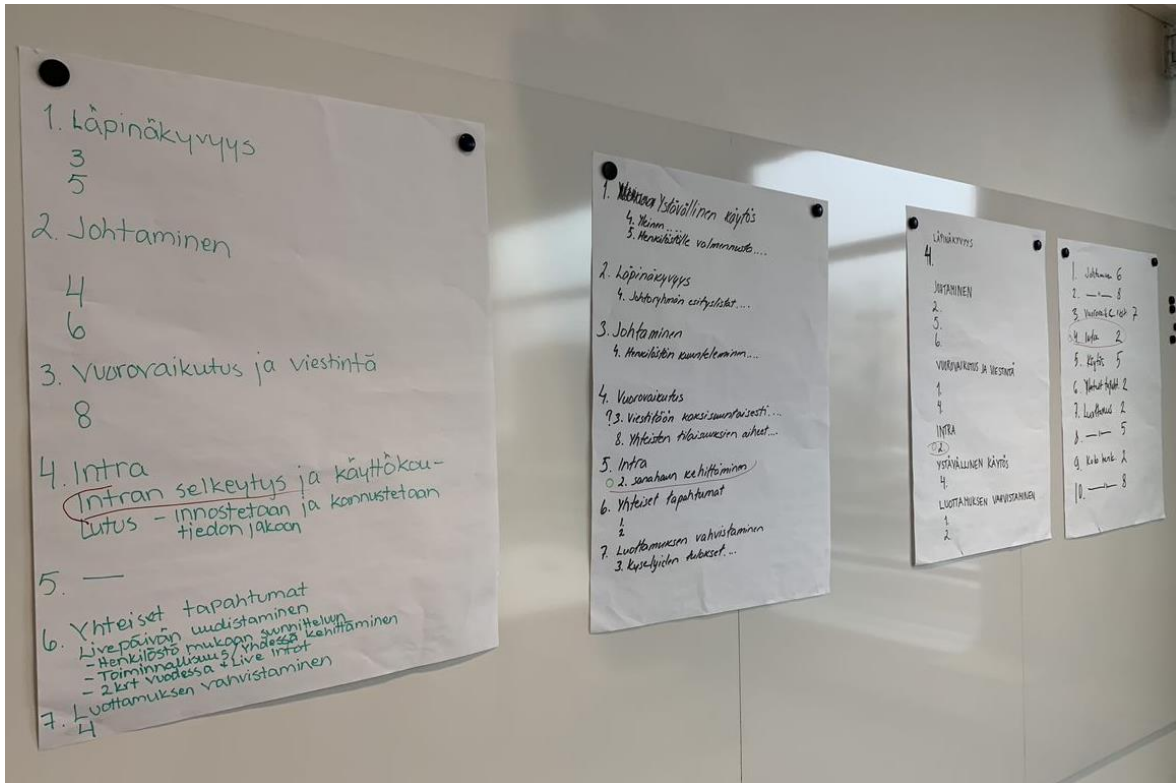




Kuva 6. Idearyhmän tapaaminen 20.3.2023.

Kehittämistyön tekijät ohjasivat idearyhmän työskentelyä strukturoidusti tuplatiimi-mallia soveltaen. Tavoitteena oli luova ideointi ennalta sovittujen vaiheiden kautta ja sovitussa aika-aulussa. Tuplatiimi -työskentelyssä oleellista on, että työskentelyn aikana ei lausuta äänen yhtään arvioivaa kommenttia tai vastaväitettä. Tämä edesauttaa hyvää keskustelua ja kaikki kokevat saavansa vaikuttaa asioihin. Ennen idearyhmän työskentelyä kehittämistyöntekijät jaottelivat kehittämisideat kahdeksan otsikon alle. Otsikot olivat läpinäkyvyys, johtaminen, vuorovaikutus ja viestintä, intra, ystävällinen käytös, yhteiset tapahtumat, luottamuksen vahvistaminen sekä henkilöstön osallistaminen tasapuolisesti. Kehittämisehdotuksia oli yhteensä 49. Tapaamisella osallistujat valitsivat näistä kehittämis ehdotuksista pareittain kymmenen heidän mielestään parasta ehdotusta ja kirjoittivat ehdotukset fläppipaperille. Näin tuloksista jäi jäljelle 27. Seuraavaksi tarkasteltiin, mitä saman suuntaisia kehitysehdotuksia pidettiin tärkeinä. Keskusteluvaiheessa ryhmän jäsenet toivat esiin omia näkökulmiaan kehitysehdotuksiin. Lopuksi kehittämistyöntekijät kokosivat ideoinnin pääkohdat ja lopputulos oli jokaisen ryhmän jäsenen hyväksymä. (Opetushallitus 2008). Tärkeimmiksi kehittämiskohdiksi nousivat keskustelun tuloksena johtaminen ja intra. Yhteensä ehdotuksia jäi tuplatiimi-mallin jälkeen 14 (Liite 3.). Yhdessä sovimme, että kehittämistyön

tekijät tiivistävät ehdotukset neljän otsikon alle: Live-päivä ja Live-info, Intra, vuorovaikutus ja tiimikokous (Kuvio 16. ja Liite 4.).



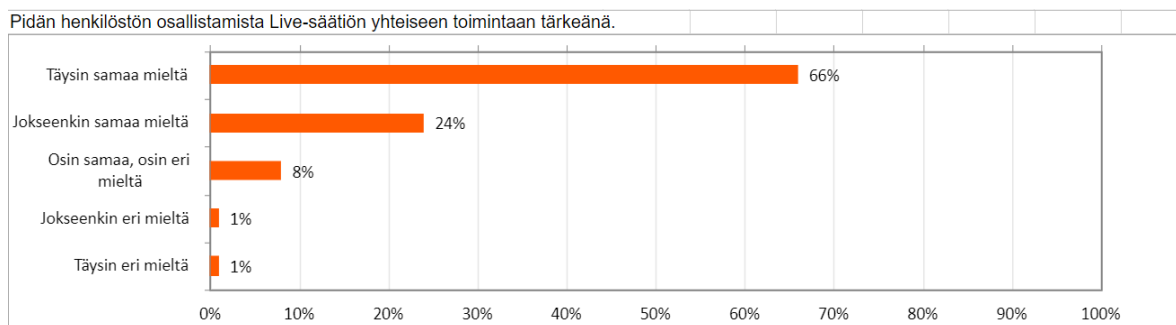
Kuva 7. Idearyhmän valitsema kehittämisideat koottiin fläppipapereille.

## 6 Kehittämistyön tulokset

### 6.1 Kyselyn tulokset

Kyselyssä oli kymmenen kysymystä ja ne on jaoteltu yläotsikoihin, jotka olivat Live-säätiön yhteinen toiminta, Intra sekä Henkilöstökyselyt. Lopuksi oli avoin kysymys, jonka avulla haettiin kehittämisideoita Liven sisäisen vuorovaikutuksen ja osallistamisen parantamiseen. Kyselyyn vastasi 262 vastaajaa.

Ensimmäisessä kysymyksessä (Kuvio 8.) haettiin vastausta kysymykseen, pidetäänkö henkilöstön osallistamista yhteiseen toimintaan tärkeänä. Vastaajista 173 oli täysin samaa mieltä siitä, että osallistuminen Live-säätiön yhteiseen toimintaan on tärkeää. Vastaajista 63 oli jokseenkin samaa mieltä. Osallistamista pidetään siis tärkeänä, mikä vahvistaa tämän kehittämistyön tarpeellisuutta ja merkitystä.



Kuvio 8. Osallistamisen tärkeys Live-säätiön yhteiseen toimintaan.

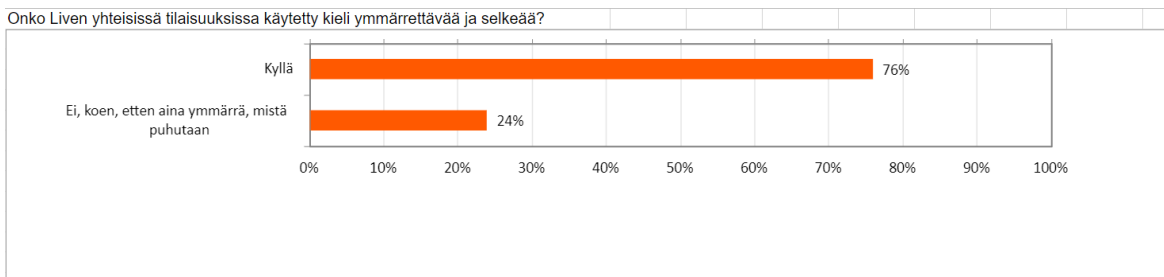
Vastaajista 62 (Kuvio 9.) koki, ettei aina ymmärrä, mistä Liven yhteisissä tilaisuuksissa puhutaan. Useassa vastauksessa kehittämis ehdotukseksi annettiin lyhenteiden, käsitteiden ja termien avaaminen. Eräs vastaaja totesi:

*Lyhenteitä on paljon. Niitä ei kaikkia opi helposti ja niiden selvittäminen hankalaa. Ne eivät ole kaikilla jokapäiväisessä käytössä.*

Koettiin, että puhujat puhuvat omasta näkökulmastaan, ei koko organisaation näkökulmasta. Toivottiin, että kerrotaisiin konkreettisemmin, miten jonkin mitatun asian tulos liittyy käytäntöön. Viestit eivät välity käytetyn kielen vuoksi ja näin vaikuta käytännön tasolle. Eräs vastaajista totesi:

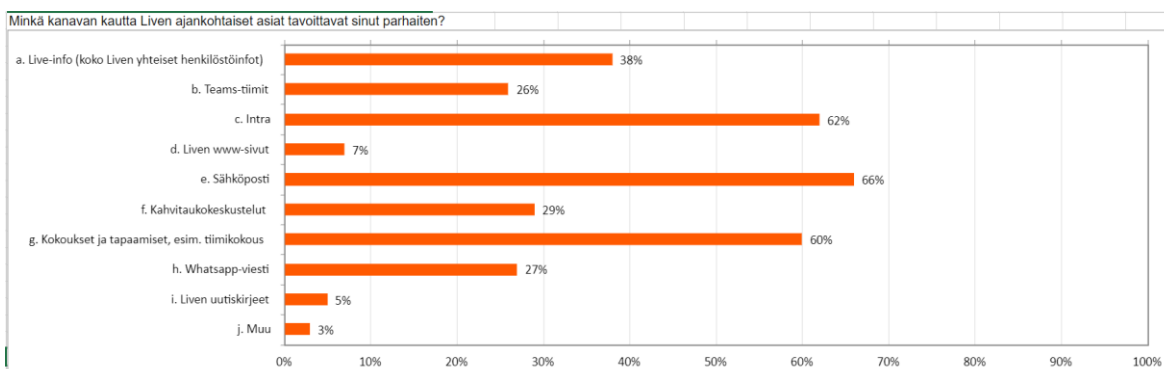
*Pääsääntöisesti kieli on ymmärrettävää, mutta kun puhutaan esimerkiksi Liven palvelutuotannosta tai meidän prosessien seurannasta ja mittareista, on*

*vaikea pysyä kartalla. Erityisesti esitykset ja esitysmateriaali voisi olla saavutettavampaa. Live-päivässä esitykset olivat todella pienellä, mikä ei huomionnut Liven työntekijöiden moninaisuutta (mm. näkövammaiset työntekijät).*



Kuvio 9. Kielen ymmärrettävyys ja selkeys yhteisissä tilaisuuksissa.

Kysymykseen, minkä kanavan kautta asiat tavoittavat sinut parhaiten (Kuvio 10.), sai valita useamman vaihtoehdon, yhteensä jokin kanava oli valittu 838 kertaa. Eniten kannatusta kysymykseen tärkeimmästä kanavasta vastanneista henkilöstön jäsenistä 173 vastasi, että he tavoittavat parhaiten sähköpostin kautta tulevat Liven ajankohtaiset asiat. Intran kautta tiedon sai parhaiten 163 vastaajaa. Kolmanneksi eniten eli 157 vastaajaa koki, että kokouksissa saa parhaiten tietoa. Koko henkilöstölle suunnatut Live-infot ovat tärkeitä 99 vastaajista. Vastausvaihtoehtoon j. Muu kanava, yleisin vastaus oli rehtorin perjantaikahvit. Perjantaikahvit on suunnattu koulutuspalveluissa työskenteleville ja ne toteutetaan noin kerran kuukaudessa. Perjantaikahvit mainittiin useassa kohdassa kyselyn eri kysymyksissä. Tämä osoittaa, että se on hyvä ja toimiva, jo käytössä oleva Live-säätien sisäisen vuorovaikutuksen kanava.



Kuvio 10. Ajankohtaisten asioiden tärkein tiedotuskanava.

Avoimeen kysymykseen, mitä toimivia vuorovaikutuksen kanavia Livessä jo on, tuli yhteensä 163 kehittämis ehdotusta ja 30 erilaista kehittämis ehdotusta. Vastaajista 67 nimesi kokoukset tärkeimmäksi vuorovaikutuksen kanavaksi. Yhden vastaajan mukaan:

*Tiimipalaverit livenä paikan päällä, ei etäyhteydellä. Live-päivä.*

Ammattioppilaitoksen henkilöstölle suunnatut rehtorin perjantaikahvit kerran kuukaudessa koettiin tärkeäksi 36 vastaajan taholta. Eräs vastaaja toteaa:

*Rehtorin kahvit on hyvä koko oppilaitoksen kokoava tapahtuma.*

Koko Live-säätiön henkilökunnalle suunnatut Live-infot mainitsi 26 vastaajaa. Yhteiset webinaarit ja koulutukset ja työpajat olivat tärkeitä 27 vastaajalle. Käytäväkeskustelut mainitsi 21 vastaajaa ja intran 17 vastaajaa. Kerran vuodessa järjestettävä Live-päivä, joka on suunnattu koko henkilöstölle, oli tärkeä 18 vastaajalle. Muita yksittäisiä mainintoja sai esimerkiksi Teams ja sähköposti.

Seuraavaksi kysyttiin (Kuvio 11.), oletko tuottanut intraan uutista? Kyselyn vastaajista 178 ei ollut tuottanut intraan uutista, sillä suurin osa heistä ei kokenut siihen tarvetta tai ei ole ollut sopivaa aihetta tai asiaa.

*En ole kokenut tarpeelliseksi. Myös kynnys luoda intraan sisältöä on melko korkea.*

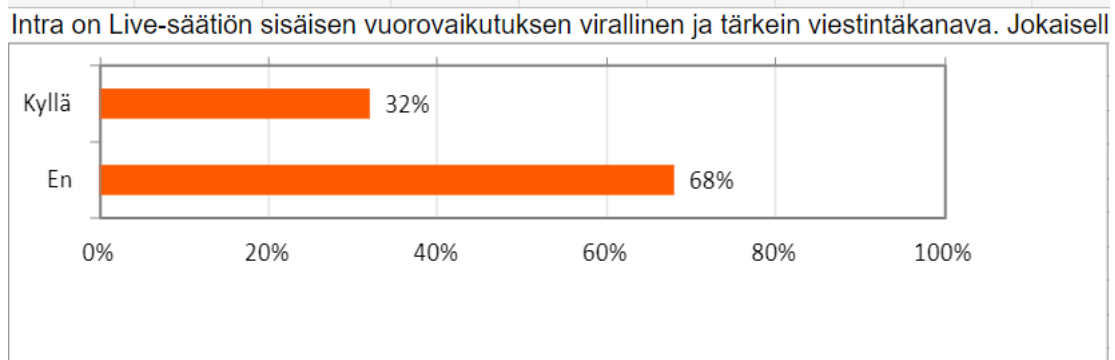
Moni vastaajista koki, ettei ole mitään sellaista, mikä hyödyttäisi koko Live-säätiön henkilöstöä:

*En koe, että minulla olisi ollut sinne annettavaa.*

Osa vastaajista koki, ettei kukaan lue intraan laitettuja uutisia, viesti häviää sekavaan massaan.

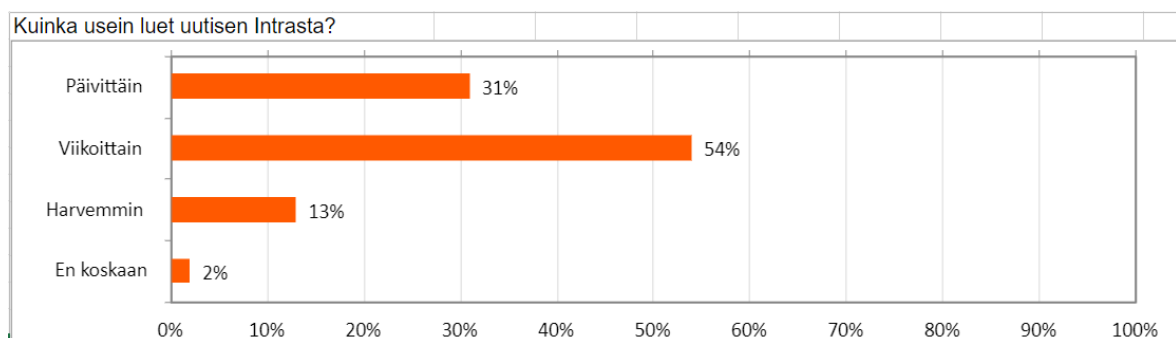
*Intrasta tulee sillisalaatti, jos jokainen julkaisee siellä omalla tyylillään tehtyjä juttuja ja juttujen ns. raekoko vaihtelee liikaa. Tärkeille uutisille pitäisi saada enemmän näkyvyyttä.*

Yksittäisistä vastauksista ilmeni, ettei kaikki osaa tuottaa uutista Intraan. Kehittämis ehdotuksiksi nousi intran selkeyttäminen, sanahaun kehittäminen sekä innostaminen sen käyttöön. Vastaukset osoittavat, että tarvetta intran toiminnan uudistamiselle ja yhtenäistämiseksi on.



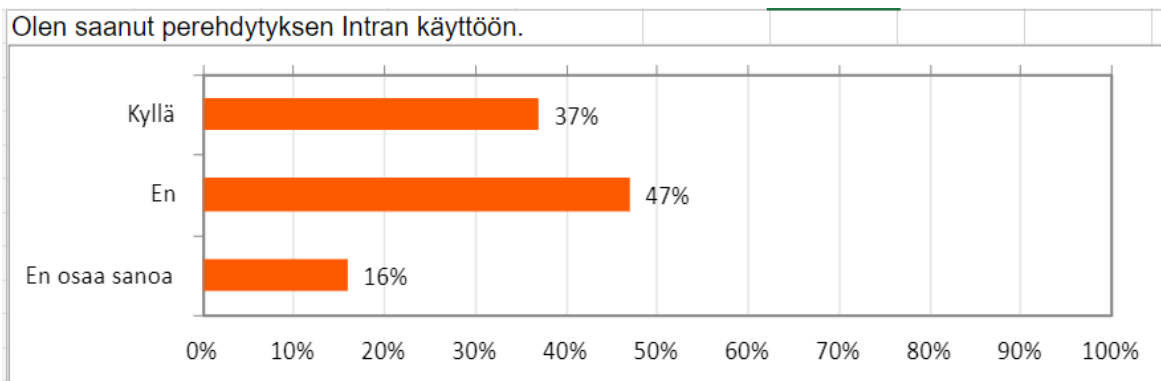
Kuvio 11. Intra on Live-säätien sisäisen vuorovaikutuksen virallinen ja tärkein viestintäkanava. Jokaisella on mahdollisuus ja vastuu luoda sisältöä intraan. Oletko tuottanut intraan sisältöä?

Vastaajista 63 kertoi, että lukee intraa päivittäin ja yli puolet viikoittain (Kuvio 12.). Harvemmin intraa lukee 34 henkilöstön jäsentä. Viisi vastaajista kertoi, ettei koskaan lue intraa ja syynä pidettiin intran sekavuutta.



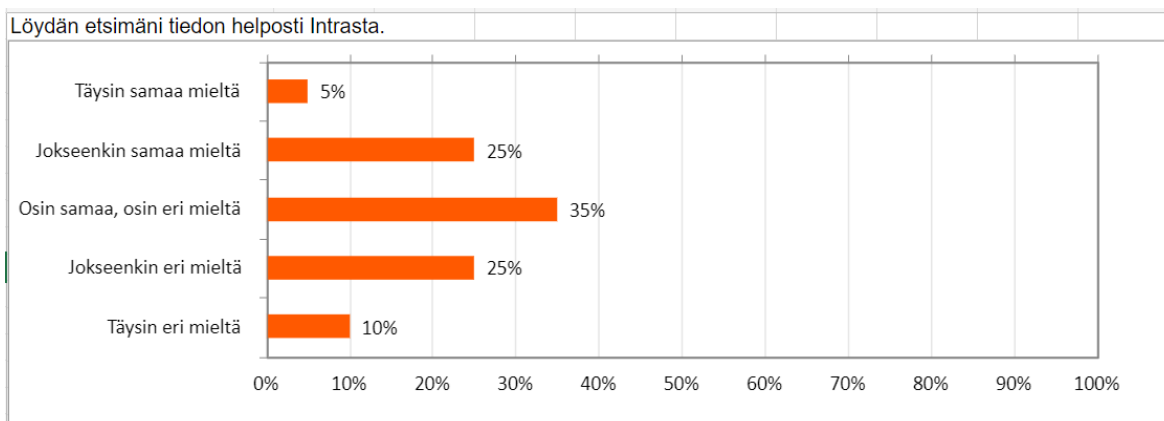
Kuvio 12. Kuinka usein luet uutisen Intrasta?

Vastaajista 96 oli saanut perehdytystä intran käyttöön ja 124 ei (Kuvio 13.). Vastaajista 42 ei osaa sanoa, onko saanut perehdytystä. Oletettavaa on, että osa vastaajista ei muista ovatko he saaneet perehdytystä intran käyttöön.



Kuvio 13. Intran käytön perehdytys.

Väitteen ”Löydän etsimäni tiedon helposti intrasta” vastaukset jakautuivat melko tasan niiden välillä, jotka kokivat löytävänsä tiedon jokseenkin helposti ja heidän välillään, jotka kokivat tiedon löytyvän jokseenkin huonosti (Kuvio 14.). Vastaajista 12 löytää tietoa helposti intrasta ja 66 heistä oli jokseenkin samaa mieltä. Suurin osa vastaajista eli 93 oli osittain samaa mieltä ja osittain eri mieltä. Täysin eri mieltä tiedon löytämisestä intrasta helposti 26 vastaajaa ja jokseenkin eri mieltä oli 65 vastaajista.

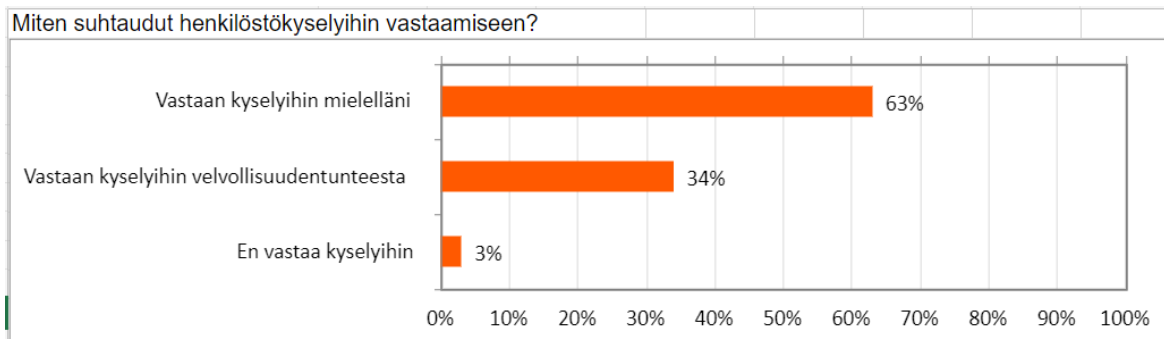


Kuvio 14. Tiedon löytyminen intrasta

Vastaajista 165 vastaa henkilöstökyselyihin mielellään ja 88 velvollisuudentunteesta (Kuvio 15.). Vastaajista 9 kertoi, ettei vastaa kyselyihin, koska ei näe sillä olevan vaikutusta tai hyötyä. Osa koki, ettei tietosuoja ole luotettava, koska kyselyissä kysytään ikä, esihenkilö ja palvelusuhteen kesto, joista voidaan päätellä toimintayksikkö.

*En luota siihen, että tietoja käsitellään luottamuksellista ja anonymisti.*

*En ehdi, enkä koe, että siitä olisi mitään hyötyä. En ole huomannut mitään muutoksia asioissa.*



Kuvio 15. Henkilöstökyselyihin suhtautuminen

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin avoimella kysymyksellä kehittämisideoita sisäisen vuorovaikutuksen ja osallistamisen kehittämiseen. Vastauksia tuli 132 ja ennen idearyhmän tapaamista tiivistettiin samaa asiaa tarkoittavat vastaukset niin, että idearyhmässä käsiteltäviä ehdotuksia on 49. Tärkeimmiksi teemoiksi nousivat läpinäkyvyys, johtaminen, vuorovaikutus ja viestintä, intra, yhteiset tapahtumat, luottamuksen vahvistaminen sekä henkilöstön osallistaminen tasapuolisesti.

Kehittämis ehdotukset läpinäkyvyyden lisäämiseksi liittyivät koko henkilöstöä koskeviin yhteisiin tietoihin ja käytäntöihin. Kehittämis ehdotuksina esitettiin yhteisten tilaisuuksien aiheiden laittamista etukäteen kaikkien nähtäville ja johtoryhmän esityslistojen ja pöytäkirjojen laittamista intraan. Tärkeänä pidettiin työsuhteiden jatkamisten perustelujen saamista sekä opiskelijavalintojen perusteiden selkeyttämistä. Lisäksi ehdotettiin muutoksiin liittyvän informaation saatavuuden ennakoitua ja oikea-aikaisuutta niin, että tiedotuksessa otetaan henkilöstö huomioon.

Johtamisen kehitysehdotukset liittyivät kuulluksi tulemiseen, toiminnan kehittämiseen, yhteisen näkemyksen jakamiseen, ideointiin sekä ongelmanratkaisuihin osallistamiseen. Moni vastaajista toivoi lähempää yhteistyötä johdon kanssa. Hyvänä käytänteenä on pidetty johtoryhmän tutustumisia eri ammattiryhmien arkeen ja niiden toivottiin jatkuvan.

*Johto voisi paremmin tutustua työntekijöiden arkeen. Heillä voisi olla paremmin ymmärrystä mitä ongelmia ja haasteita esim. ajankäytössä on. Mikä on tärkeintä työssä. Mitä työ arjessa oikeasti on.*



*Johtoryhmän tekemät tutustumiskäynnit eli harjoittelut ovat olleet huikean hienoja tapoja. Ehkä tätä voisi laajentaa myös toisin päin.*

Vuorovaikutuksen ja viestinnän parantamiseen tuli runsaasti kehittämissuhteita. Monissa vastauksissa toivottiin arvostavan ja kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen lisäämistä sekä aiempaa avoimempaa keskustelukulttuuria. Ehdotuksia edellä mainittujen kehittämiseksi olivat muiden muassa koko henkilöstölle suunnattu Liven-vuorovaikutuksen tavoitteet –keskustelu, valmennusta hyvistä ja turvallisista vuorovaikutustaidoista sekä Live-päivinä kirjoittelut chat -seinälle omalla nimellä. Myös yleiset käytöstavat nousivat vastauksista esille; tervehtiminen, kuulumisten kysyminen ja ystävällinen käyttäytyminen työkavereita kohtaan. Avoimissa vastauksissa korostui lähitapaamisten merkitys. Osa vastaajista toivoi enemmän live-tapaamisia ja aitoja kohtaamisia, toiminnallisuutta ja avointa vuorovaikutusta kollegoiden kanssa.

*Olisi mukava saada henkilökuntaa useammin kokoon, esim. toimipisteittäin, jolloin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys vahvistuisi. Samalla niissä olisi hauska kohdata muitakin, kuin samaa työtä tekeviä.*

*Johtoa olisi kiva nähdä enemmän siellä kentällä missä näkee mitä tapahtuu ja siellä on helppo myös vaihtaa kuulumisia ja ajatuksia.*

*Toivoisin, että ihmiset palaisivat etätyöskentelystä pääasiallisesti lähityöhön, jotta erilaiset kohtaamiset olisi taas mahdollisia. Osa porukasta on "kadonnut" kokonaan ja jäänyt ilmeisesti pääasiallisesti etään.*

Ehdotuksia intran kehittämiseen olivat esimerkiksi johdon tuki ja esimerkki intran käyttöön. Ehdotettiin, että kerrotaan selkeästi yhteisissä tilaisuuksissa, että Intra on viestinnän pääväylä ja sen käyttöä tulisi opettaa aktiivisesti perehdytysvaiheessa. Kehittämissuhteena oli muun muassa hakusanaohjelman parantaminen ja näkymän selkeyttäminen. Ehdotettiin perustettavaksi keskustelualueita eri teemoilla, joihin olisi helppo jättää kehitysideoita sekä tapahtumakalenterille parempaa näkyvyyttä.

Yhteiset tapahtumat koettiin tärkeiksi ja ehdotettiin Live-päivien ja yhteisten tilaisuuksien järjestämistä useammin. Ehdotettiin henkilöstön mukaan ottamista tilaisuuksien sisältöjen ja toteutusten suunnitteluun. Tilaisuuksien sisältöjen kehittämiseksi ehdotettiin messutyyppistä toteutusta, jossa henkilöstö osallistetaan lyhyillä tietoiskuilla ja ständeillä kertomaan omasta alastaan.

*Eri toimintojen esittelyt avartaisivat näkemyksiä ja madaltaisivat kynnystä toimia yhdessä ja jakaa asiantuntemusta.*

*Henkilöstön puheenvuoroja yhteisiin tapahtumiin kannatan. Henkilöstö esille muuallakin kuin yhteystietoluettelossa.*

Luottamuksen vahvistamisen kehittämiseksi ehdotettiin, että kyselyiden tulokset avataan yhdessä, tuodaan esiin kyselyssä tulleita epäkohtia ja tuodaan konkreettiset toimenpiteet julki. Ehdotettiin kyselyiden anonymiteetin vahvistamista, koska nyt kysytään tarkkoja tietoja vastaajasta, joiden perusteella voidaan päätellä tiimi, jossa vastaaja työskentelee. Luottamuksen vahvistamiseksi ehdotettiin monimuotoisuuden ymmärtämisen lisäämistä.

*Toivoisin, ettei kyselyt ole vain muodollisuus ja näennäinen tapa saada vaikuttaa asioihin. Tuotaisiin esille myös rohkeasti kyselyissä esille tulleita epäkohtia ja kehittämistarpeita.*

*Kyselyiden tulokset tulisi avata yhdessä ja niiden perusteella toimia, jos aihetta on.*

Henkilökunnan osallistamiseksi tasapuolisesti ehdotettiin hiljaisen tiedon hyödyntämistä palveluiden kehittämisessä sekä ongelmienratkaisuissa. Osassa vastauksia ehdotettiin osallistamisen vahvistamista työhyvinvoinnin kautta ja ehdotettiin harrastekerhojen perustamista, ilmaisia kahveja ja palkitsemista, jos on osallistunut yhteisiin tapahtumiin ja vastaanottanut kyselyihin. Kehitysehdotuksena tuotiin esiin, että henkilöstöä tulee vastuuttaa oman työhyvinvoinnin ylläpidosta ja merkityksestä työyhteisölle. Yhteisissä tilaisuuksissa toivottiin osallistumisen helpottamista esimerkiksi siten, että osa yhteisestä tapaamisesta toteutetaan pienimmissä ryhmissä. Ehdotettiin äänestyksiä esimerkiksi yhteisten tapaamisten toteutustavoista.

## 6.2 Huoneentaulu

Huoneentauluun (Kuvio 16. ja Liite 4.) koottiin tiivistetysti kyselystä nousseet kehitysideat neljän otsikon alle: Live-info ja Live-päivä, intra, tiimikokous ja vuorovaikutus. Huoneentaulu esiteltiin johtoryhmälle 11.4.2023 johtoryhmän kokouksessa ja esihenkilöstöiltapäivässä 25.4.2023.

### **Live-info ja Live-päivä**

Live-info järjestetään neljä kertaa vuodessa ja Live-päivä kaksi kertaa vuodessa. Live-infossa käsitellään Live-säätiön ajankohtaisia asioita, jotka koskevat koko henkilöstöä. Live-info järjestetään Teamsin kautta. Live-infot nauhoitetaan, koska kaikilla ei ole työvuorojen takia mahdollisuutta osallistua suoraan tilaisuuteen, eikä näin ollen mahdollisuutta

osallistua suoraan vuorovaikutukseen. Koko säätiön henkilöstö kokoontuu Live-päivänä lähitapaamiseen. Sisältö ja teemat vaihtelevat koko säätiön toiminnasta yksittäisen toiminnan esittelyyn. Yleensä ylempi johto on suunnitellut kummankin tilaisuuden sisällöt ja osallistujat saavat tilaisuuksien sisällöt niiden alussa. Live-päivänä suurimmalla osalla henkilöstöä on mahdollisuus osallistua tapahtumiin paikanpäälle. Heillä, jotka työskentelevät kaukana pääkaupunkiseudusta tai eivät muuten pääse paikalle, on mahdollisuus osallistua Teamsin välityksellä. Live-päivinä vuorovaikutuksen mahdollistaa live-chat, jonne voidaan kirjoittaa haluttuihin asioihin nimettömänä.

Vastauksissa pohdittiin, mitä yksi yhteinen Live tarkoittaa ja miten se konkreettisesti näkyy Live-säätiössä. Yksi yhteinen Live on osa strategiaa ja monella on edelleen epäselvää, mitä se käytännössä tarkoittaa. Kehitysehdotuksena toimme esiin, että tätä vielä avattaisiin yhteisessä Live-infossa ja tarkennettaisiin, mitä se arjessa tarkoittaa.

Henkilöstöä toivottiin enemmän mukaan Live-päivän ja Live-infon suunnitteluun ja toteutukseen. Toivottiin myös enemmän toiminnallisuutta, esimerkiksi työpajoja ja messutyypistä toimintaa Live-päiviin. Live-päiviä myös toivottiin järjestettävän useammin. Vastauksissa toivottiin selkeämpää vuorovaikutuskulttuuria, yhteisiä toimintamalleja siitä, kuinka on tarkoitus toimia eri tilaisuuksissa.

Kehitysehdotuksena toimme esiin, että yhteisten päivien ja tilaisuuksien sisällöt annettaisiin etukäteen tiedoksi henkilöstölle. Vastauksista ilmeni, että lähikohtaamisia pidetään tärkeänä. Henkilöstö kaipaa merkityksellisyyden kokemusta, kuulluksi tuleamista ja osallisuuden kokemusta.

## **Intra**

Kyselyn vastaajista suurin osa piti Live-säätiön sisäistä intraa vaikealukuisena ja koki, ettei löydä etsimäänsä tietoa kovin helposti. Ehdotettiin muiden muassa hakutoiminnon kehittämistä. Kehitysehdotuksena toimme esiin toiveen, että intran käyttöön perehdytettäisiin ja siihen olisi mahdollisuus saada käyttökoulutusta. Esitimme myös, että johto näyttäisi mallia omalla esimerkillä ja kannustaisi henkilöstöä intran käyttöön. Esimerkiksi jos henkilöstö tekee intraan uutisen, johto kävisi kommentoimassa ja antamassa positiivista palautetta uutisesta ja osoittaisi näin halun kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen.

Kehitysehdotuksena esitimme, että johtoryhmän esityslista ja pöytäkirjat julkaistaisiin intrassa, kuten aiemmin on ollut tapana. Tämä lisäisi läpinäkyvyyttä johdon ja henkilöstön välille. Esitimme myös, että kyselyiden tulokset julkaistaisiin avoimesti intrassa.

### **Tiimikokous**

Kyselyn vastaajista osa toivoi, että oman tiimin ongelmat avataan ja ratkotaan yhdessä tiimikokouksissa. Osallistetaan henkilöstöä kuuntelemalla kehitysehdotuksia ja yhdessä pohdimalla ratkaisuja ongelmiin. Ehdotettiin myös tutustumisia toisiin toimipaikkoihin, jotta hyvät käytänteet leviäisivät organisaation sisällä.

Johdon toivottiin tiedottavan, kun jokin asia on aloitettu, missä vaiheessa asian kehittämässä ollaan menossa ja myös siitä, kun asia on valmis. Toivottiin, että toiminnoilla on selkeä alku ja loppu ja näistä vaiheista tiedotetaan säännöllisesti henkilöstöä.

### **Vuorovaikutus**

Kyselyn vastauksissa toivottiin vuorovaikutukseen selkeää prosessia. Yhdessä sovitaan, miten ollaan vuorovaikutuksessa työyhteisössä. Tämä olisi tärkeää tuoda esille jo perehdytysvaiheessa. Kehityskeskustelujen eli Unelmat Liveksi -keskustelujen vetäjät valmistautuvat keskusteluun etukäteen niin, että vuorovaikutustilanteella on merkitystä työntekijälle sekä pysytään aiheessa. Mietitään tarkkaan, kenelle puhutaan ja miten vahvistetaan vastavuoroisuutta omalla esimerkillä. Avataan lyhenteet ja käsitteet sekä vältetään työpaikkaslangia.

# Työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen ja osallistamisen kehittäminen Live-säätiössä

## 1. Live-info ja Live-päivä

- Yksi yhteinen Live, mitä tarkoittaa konkreettisesti?
- Henkilöstö mukaan suunnitteluun ja toiminnallisuuden lisääminen.
- Yhteisten tilaisuuksien aiheet etukäteen tiedoksi.
- Live-päivä useammin.

## 2. Intra

- Intran selkeytys ja käyttökoulutus - innostetaan ja kannustetaan tiedon jakoon johdon omalla esimerkillä.
- Johtoryhmän esityslistat ja pöytäkirjat näkyviin Intraan.
- Kyselyiden tulokset julkisiksi.

## 3. Tiimikokous

- Ongelmien ratkaiseminen yhdessä.
- Aloitetut asiat vietään loppuun asti ja tiedotetaan, missä vaiheessa ollaan menossa.
- Työntekijöiden vastuuttaminen oman työhyvinvoinnin ylläpidosta ja merkityksestä työyhteisölle.

## 4. Vuorovaikutus

- Liven vuorovaikutuksen tavoitteet -keskustelu
- Henkilöstölle valmennusta hyvistä ja turvallisista vuorovaikutustaidoista.
- Rakenteet systemaattisempaan keskustelukulttuuriin.
- Lyhenteet ja käsitteet avataan.

Maija Koski ja Hanna Sariola



Kuvio 16. Työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen ja osallistamisen kehittämis ehdotukset.

### 6.3 Tulosten esittely johtoryhmälle

Kehittämistyön tulokset esiteltiin johtoryhmälle johtoryhmän kokouksessa 11.4.2023. Paikalla olivat yhdeksän johtoryhmän edustajaa. Esittelylle oli varattu aikaa 30 minuuttia. Kokouksessa esittelimme kyselyn tulokset kaavioina samalla selittäen lyhyesti keskeiset tulokset kyseisen kysymyksen kohdalta. Tällä keinolla myös muistutettiin mieliin, mistä kyselyssä oli kysymys ja mikä sen tarkoitus oli. Lyhyen katselmuksen jälkeen esittelimme valmistelemamme huoneentaulun, jossa keskeiset ehdotukset olivat yhdellä sivulla nähtävillä. Lopussa oli aikaa yleiselle keskustelulle.

Johtoryhmän edustajat ottivat kehitysehdotukset vastaan keskustelemalla avoimesti ja pohivat monitahoisesti, kuinka voisivat hyödyntää tulleita ehdotuksia käytännössä. Keskustelua syntyi paljon ja aihe koettiin tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Yllätyksenä tuli, että niin moni vastaaja piti intraa selkeänä ja toimivana viestintäkanavana, vaikka toisaalta moni myös kritisoi intraa sen sekavuudesta. Yhdessä pohdimme, että yleisesti toimintatapojen muutoksissa kannattaa edetä askel kerrallaan, mutta hallitusti. Jatkoehdotuksena johtoryhmältä tuli, että kyselyn tuloksista kerrotaisiin seuraavassa Live-infossa ja rehtorin perjantaikahvitapaamisessa. Tämä lisää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä ja osoittaa kyselyn vastauksilla olevan merkitystä.

## 7 Eettiset näkökohdat ja luotettavuuden tarkastelu

Validiteetillä tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli onko tulokset ja päätelmät oikeita. Onko kyselylomakkeella mitattu juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten luotettavuutta ja toistettavuutta eli sitä, voidaanko tulokset todentaa uudelleen. (Hirsjärvi ym. 2016, 231.) Kyselyn luotettavuutta on haettu liittämällä kehittämistyöhön kuvat vastausprosentista pylväskaavioina sekä kertomalla avoimien kysymysten vastuksia. Lisäksi kyselyn tulosten tulkitsijoina on käytetty idearyhmää, jolloin tulkinnat eivät ole pelkästään kehittämistyöntekijöiden. Idearyhmässä tuotetaan synteetit eli kyselyn pääasiat. Kyselyn vastauksien analysointitavassa pyritään selittävään lähestymistapaan, jossa käytetään tilastollista analyysiä eli Webropolin tekemiä yhteenvetoja sekä päätelmien tekoa avoimista vastauksista. (Hirsjärvi ym. 2016, 224.)

Kehittämistyössä noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta työskentelyssä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. Työssä sovelletaan eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä, siinä toteutetaan avoimuutta ja vastuullista viestintää kehitysehdotuksista kerrottaessa. Kehittämistyön tekijät ottavat muiden tutkijoiden lähteet asianmukaisella tavalla huomioon ja viittaavat heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. Tarvittava tutkimuslupa hankitaan ja luvan antaja on hyvissä ajoin tietoinen asiasta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.) Tutkimuslupa haettiin Live-säätiön toimitusjohtajalta (Liite 1.).

Kehittämistyö toteutettiin varatoimitusjohtajan sekä johtoryhmän ohjeiden mukaan ja he olivat tietoisia jokaisesta prosessin vaiheesta. Kaikkien vaiheiden tekijänoikeudet kuuluivat työnantajalle. Tutkimuslupa haettiin organisaation varatoimitusjohtajalta ja siihen liitettiin tutkimussuunnitelma, saatekirje, kyselyn raakaversio ja tietosuojailmoitus. Testi- ja idearyhmien työskentelyä ohjattiin siten, että omalla ohjaustyylillä pyrittiin luomaan suotuisa emotionaalinen ilmapiiri. Osallistujia kunnioitettiin ja heidän tuomiaan mielipiteitä arvostettiin tasapuolisesti. Idea- ja testiryhmiltä pyydettiin suullinen lupa käyttää ryhmän tuloksia kehittämistyössä ja kerrottiin, että mitään heidän sanomisiaan ei voi yhdistää heihin. Kyselyn vastaukset laadittiin siten, että vastaajilla oli turvallinen olo vastata - vastauksia ei voi yhdistää vastaajaan. Tästä syystä kyselyssä ei kysytty esimerkiksi ammattiryhmää, työskentely-yksikköä tai ikää. Arene eli ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto on linjannut, että opinnäytetyönprosessissa on tärkeää kiinnittää huomiota tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tietosuojan toteutumiseen. (ARENE 2019, 6.)

## 8 Pohdinta

Osallistaminen ja osallistuminen työyhteisön yhteiseen kehittämiseen lisää työntekijöiden sitoutumista työhön. Sitoutuminen rakentuu organisaatioon osallistumisesta ja sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta. (Järvensivu ym. 2021, 241, 249.) Kehittämistyön tavoitteena oli vahvistaa Live-säätiön henkilöstön sisäistä vuorovaikutusta ja osallisuutta. Henkilöstön antamista kehittämisehdotuksista laadittiin konkreettinen yhteenveto, joka esitettiin Live-säätiön johtoryhmälle. Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite saavutettiin. Koko organisaatiolle tehdyn kyselyn perusteella saatiin kattavasti kartoitettua uusia menetelmiä. Tarve kehittämistyölle tuli johtoryhmän ajatuksesta lähteä kartoittamaan konkreettisia menetelmiä sisäisen vuorovaikutuksen ja osallistamisen vahvistamiseksi Live-säätiössä. Kehittämistyön aihe on ajankohtainen ja merkityksellinen Live-säätiölle. Johtoryhmässä koettiin, että vuorovaikutus ei toteutunut Live-säätiössä vastavuoroisesti ja henkilöstö haluttiin aktiivisemmin mukaan toiminnan kehittämiseen. Haasteena on myös ollut, ettei henkilöstö ota puheenvuoroja yhteisissä tapaamisissa eikä näin ollen saada tietoon niin sanottua hiljaista tietoa, jota henkilöstöllä on. Hagmanin (2015) mukaan organisaation kehittämisessä tulee huomioida kokemusperäinen taito ja tieto. Ne kehittyvät pitkäaikaisen työkokemuksen kautta. On tärkeää käyttää tätä tietoa ja taitoa eli hiljaista tietoa, organisaation hyväksi. (Hagman 2015.) Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan hiljaisen tiedon merkitys on suuri ja samalla vuorovaikutus lisääntyy ja uuden oppiminen mahdollistuu. (Hagman 2015.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kysely, koska se vahvistaa henkilöstön osallisuuden kokemusta (Isoviita & Salonen 2009, 2). Digitaalisella kyselyllä saavutettiin kattavasti koko henkilöstö, joka työskentelee ympäri Suomea. Kysely laadittiin yhteistyössä johtoryhmän kanssa ja se testattiin testiryhmällä ennen kyselyn toteuttamista. Testiryhmään kuului kymmenen Live-säätiön työntekijää eri toimialoilta. Testiryhmän osallistujat valikoituivat mukaan Live-palveluista, koulutuspalveluista ja tukipalveluista. Kyselylomake suunniteltiin Design for all -periaatteella, ja testiryhmän avulla testasimme kyselyn luettavuutta, saavutettavuutta ja selkeyttä. Halusimme osallistaa henkilöstöä tutkimustuloksen analysoimiseen. Idearyhmän kanssa työskentelyssä vastauksia kiteytettiin ja pohdittiin työyhteisön kannalta merkittävimpiä kehittämisideoita tarkemmin. Koska kehittämistyön tavoitteina oli vuorovaikutuksen ja osallistamisen kehittäminen, osallistettiin Live-säätiön henkilöstöä edellä mainittuihin vaiheisiin.

Tutkimusvaiheessa Live-säätiön henkilöstölle teetettiin kysely, jonka avulla kartoitettiin jo olemassa olevia, toimivia käytäntöjä, joiden avulla sisäinen vuorovaikutus ja osallistaminen mahdollistuu organisaatiossa. Kyselyssä kysyttiin myös uusia, konkreettisia ehdotuksia, kuinka edellä mainittuja asioita voitaisiin vielä lisätä. Kysely toteutettiin Webropol-



kyselytyökalulla, koska siinä kysymykset ovat yhdellä lomakkeella ja vastaaja voi vertailla helposti omia vastauksiaan, jolloin edelliset kysymykset voivat vaikuttaa vastaukseen. Sen on todettu parantavan vastausten johdonmukaisuutta ja se auttaa hahmottamaan kokonaisuutta. (Valli 2018, 122-123.) Webropol-kyselyn vastauksista saadaan vastausjakaumat suoraan taulukkoina ja kuvioina (Heikkilä 2014).

Kehitysehdotuksia tuli runsaasti (n=134), jotka tiivistettiin henkilöstöä osallistamalla idearyhmässä. Idearyhmään valikoitui kymmenen työntekijää eri puolilta organisaatiota, ja he kävivät vastauksia läpi pareittain. Idearyhmän jälkeen kehitysehdotuksia oli 14 (Liite 3.). Kehitysehdotuksista tehtiin huoneentaulu, joka esiteltiin johtoryhmälle.

Kyselyyn tulleista avoimissa vastauksissa korostui henkilöstön toive siitä, että johto jalkautuisi arkeen ja näin saisi realistista tietoa arjen sujuvuudesta ja käytännöistä. Silloin henkilöstö kokisi johdon tuen välittömämmin. Vuonna 2018 tehdyn kansainvälisen kyselyn mukaan (Fuller ym. 2018), työntekijät toivoivat lisää tukea ja opastusta johdolta ja lisää aikaa uusien asioiden sisäistämiseksi ja työssä kehittymiseksi. Johdon käsitys työntekijöiden halukkuudesta kehittämiseen oli vastakkainen työntekijöiden kokemuksen mukaan. Kyselyn mukaan henkilöstö on halukas kehittymään, mutta he kokevat, ettei kehittämiseen ole varattu tarpeeksi aikaa. Fullerin ym. kysely tukee tämän kehittämistyön tuloksia.

Sari Rajamäki (2021) tutki väitöskirjassaan vuorovaikutuksen merkityksestä työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentumisessa. Hän toteaa, että vastavuoroisessa ja hyväksyvässä vuorovaikutuksessa mahdollistuu myös aktiivinen työyhteisön jäsenyys, mikä kontribuoi myös tämän kehittämistyön tuloksia. Hän myös toteaa, että vuorovaikutusprosesseihin tulee kiinnittää huomiota jo uuden työntekijän perehdytysvaiheessa, koska jo silloin työntekijälle syntyy kokemus organisaatiosta ja työtehtävästä, mutta myös koko organisaation vuorovaikutussuhteiden verkostosta ja vuorovaikutuskulttuurista. (Rajamäki 2021, 89-90.) Tämä tulee huomioida myös Live-säätiössä uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

Organisaation koko henkilöstön vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää. Jotta sisäiset vuorovaikutustaidot kehittyisivät, ohjeistusten ja tiedotteiden tulisi olla selkeästi kirjoitettuja. Se vaatii johdolta hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta viestit saadaan kaikille samanlaisina. Henkilöstön osallistuminen ja työyhteisön kehittäminen ovat sidoksissa keinoihin, joilla johtajuutta voidaan kehittää. Kun henkilöstö havaitsee johtamisen paranemisen, rakentaa se luottamuksellisia suhteita esihenkilöiden ja henkilöstön välillä. Kun organisaation sisäiset vuorovaikutustaidot ja luottamus paranevat, hyväksyy henkilöstö paremmin sekä negatiiviset että positiiviset kehittämistoimet ja muutokset. (Hagman 2015, 171.) Hagmanin (2015) väitöskirjan tulokset tukevat kyselyyn vastanneiden ehdotusta, että lyhenteiden ja käsitteiden avaaminen on yksi tärkeimmistä kehittämisen kohteista. Ehdotettiin lisäksi keskustelua,

jossa Liven-vuorovaikutuksen tavoitteet ja systemaattisempi keskustelukulttuuri avattaisiin koko henkilöstölle. Toivottiin myös valmennusta hyvistä ja turvallisista vuorovaikutustaidoista.

Kyselyn vastauksista yhtenä yhdistävänä tekijänä nousi vuorovaikutuksen avoimuus ja läpinäkyvyys työyhteisössä. Toivottiin, että yhteisistä asioista puhutaan niin, että jokainen ymmärtää mistä puhutaan sekä sitä, että yhteisten tilaisuuksien aiheet ovat etukäteen näkyvissä ja jälkeensä niihin on helppo palata. Haluttiin myös, että johtoryhmän esityslistat ja kokouspöytäkirjat olisivat näkyvissä intrassa. Avoimuus työyhteisössä lisää yhteisöllisyyttä ja sitoutuneisuutta työhön. Avoimuus vaatii luottamusta ja luottamus lähtee liikkeelle johdon sekä esihenkilöiden toiminnasta ja sitä kautta leviää koko organisaatioon. Myös se, että asioista tiedotetaan ajantasaisesti ja samanaikaisesti organisaation henkilöstölle, koettiin tärkeäksi. On hyvä muistaa tiedottaa, jos jokin toiminta on tullut päätökseen tai jos jokin asia ei toiminut ja vaihdetaan suuntaa. Uuden toiminnan tiimoilta tiedotetaan helpommin, kun se on alkamassa, mutta usein unohtuu ilmoittaa, kun se on tullut päätökseen. Toiminoilla tulee olla selkeä alku ja loppu.

Kehittämistyön kyselyn tulosten siirtämistä käytäntöön voidaan ymmärtää Cynefin-mallin kautta. Tulosten siirtäminen käytännön konkreettisiksi toimenpiteiksi, voi olla kompleksinen tehtävä, joka vaatii neuvottelua ja ongelmanratkaisukykyä johdon kesken. Aloituvaiheessa pitää miettiä, miten tuloksia sovelletaan ja millaisia toimenpiteitä kannattaa tehdä, jotta saadaan vaikuttava lopputulos. Tässä vaiheessa ei tiedetä, millainen lopputulos olisi, koska päätöstä tekevien toiveet ja käsitykset lopputuloksesta eriävät toisistaan. Seuraavassa vaiheessa siirrytään Cynefin-mallin mukaiseen vaikeaan ympäristöön, jossa tulee käyttää hyväkseen Live-säätiön asiantuntemusta, ja suunnitella miten ensimmäisen vaiheen päätöksiä viedään käytäntöön. Esimerkiksi kuka kehittää intraa, miten ja kenen kanssa Live-päivien sisältöä suunnitellaan sekä miten yhteisiä vuorovaikutustaitoja kehitetään. Kun on päätetty mitä ja miten kyselyn ehdotuksia laitetaan käytäntöön, toteutetaan tarvittavat toimenpiteet. Tällöin ollaan yksinkertaisessa tilassa ja odotettavissa on, että kaikki toimii, kuten on ajateltu. Pysytään yksinkertaisessa tilassa, kunnes tapahtuu jotakin odottamatonta, esimerkiksi eteen tulee akuutteja ja odottamattomia tilanteita, jotka pitää hoitaa, eikä kehittämistä voida toteuttaa. Tällöin ollaan kaoottisessa ympäristössä. Oleellista on, että osataan toimia erilaisissa tilanteissa (Gofore 2016).

Live-säätiössä tehdään säännöllisesti työilmapiiriä mittaavia kyselyitä (Syke ja Great Place to Work). Kyselyt nostavat esille kehittämiskohteita ja ongelmia, mutta ne eivät tarjoa konkreettisia välineitä kehittämistehtävään (Backlund ym. 2010). Kehittämistyön kyselyyn vastanneet kokivat haasteena sen, ettei nähdä, miten kyselyt vaikuttavat arkeen tai onko niillä

muutenkaan merkitystä. Yhtenä tämän kehittämistyön tarkoituksena on jatkuvuus. Ylempi johto käytti huoneentaulun sisältöä jatkotyöskentelyyn, jossa esihenkilöt mieltivät ryhmässä, kuinka kyselyn tuloksia voidaan hyödyntää organisaation kehittämisessä ja jalkauttaa käytäntöön. Rehtori esitteli intran selkeyttämiseen koskevia toimenpiteitä perjantaikahveilla toukokuussa 2023. Intran selkeyttäminen ja kehittäminen nousi kyselyn vastauksista yhdeksi kehittämiskohteeksi. Havaintojemme mukaan johto kannustaa omalla toiminnallaan intran käyttöön ja haluaa kehittää intran käytettävyyttä viestinnän työkaluna.

Johdon työ ei aina välttämättä näy arkeen, mutta jos työtä ei tehdä, se huomataan. Havaintojemme mukaan yksi tärkeistä johtamisen kulmakivistä on henkilöstön kanssa yhteisesti jaettu näkemys ja käsitteet. Tärkeää on, että päätöksiä tekevät ymmärtävät, millaisessa ympäristössä työskennellään ja millaisia seurauksia päätöksillä on. Koska kysely toteutettiin anonymiteettiä tarkasti huomioiden, saimme useita avoimia vastauksia. Vastaajat uskalsivat vastata avoimemmin ja kertoa myös huonosti olevista asioista. Kehittämistyön tavoitteena oli kerätä kehittämisehdotuksia, joten analyysimme pääpaino oli niissä. Kaikki vastaukset saatettiin kuitenkin johtoryhmän tietoon. Johtoryhmä sai arvokasta tietoa koko Live-säätiön toiminnasta, mikä lisäsi heidän ymmärrystään erilaisista todellisuuksista, joissa työskennellään. Säätiö kerää kattavasti dataa Power BI raportoinnilla, mutta henkilöstön syvällisiä kokemuksia ja tunnesidoksia työstä saadaan pääasiassa kyselyiden kautta.

Tulevaisuudessa voisi olla hyvä toistaa kysely. Nyt on jo selkeästi nähtävissä, että toimenpiteisiin ollaan ryhtymässä tai jo ryhdytty, jotta työyhteisön sisäinen vuorovaikutus ja osallistaminen paranisi Live-säätiössä. Työntekijöiden kokemuksia olisi hyvä kysyä esimerkiksi kahden vuoden päästä, niin voitaisiin nähdä, onko toimenpiteillä ollut vaikutusta työntekijöiden arkeen. Kyselyn vastaukset vahvistivat ajatusta, että työyhteisön sisäinen osallistaminen ja kaksisuuntainen vuorovaikutus kaipaa kehittämistä ja siihen on puututtava. Positiivista oli se, miten nopeasti johto tarttui toimeen ja osoitti laajaa kiinnostusta aiheeseen. Kehittämistyön tekijöinä iloitsimme runsaasta vastausten määrästä ja aiheeseen paneutumisena. Vastauksia oli tarkkaan mietitty ja niihin oli käytetty aikaa. Voidaan siis olettaa, että aihe herätti kiinnostusta ja vaatii kehittämistä edelleen.

## Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- ARENE 2019. Viitattu 5.9.2022. Saatavissa <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382>
- Backlund, P., Jyrämä, A. & Väisänen, H. 2010. "Nyt innovoidaan!" Helsingin kaupungin henkilöstön kokemuksia kehittämistyöstä. Helsingin kaupungin tietokeskus. Viitattu 27.12.2022. Saatavissa [https://www.hel.fi/static/hel2/Tietokeskus/julkaisut/pdf/10\\_05\\_17\\_Tutkimuksia\\_1\\_Backlund.pdf](https://www.hel.fi/static/hel2/Tietokeskus/julkaisut/pdf/10_05_17_Tutkimuksia_1_Backlund.pdf)
- Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224. Helsinki. PunaMusta Oy.
- Einola, K. 2017. Making sense of successful global teams. Akateeminen väitöskirja. Turun yliopisto. Viitattu 24.4.2023. Saatavissa <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/143711/AnnalesE20Einola.pdf>
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Grano Oy.
- Fuller, J., Wallenstein, J.K., Raman, M. & de Chalendar, A. 2018. Harvard business review. Viitattu 29.4.2023. Saatavissa [Your Workforce Is More Adaptable Than You Think \(hbr.org\)](https://hbr.org/your-workforce-is-more-adaptable-than-you-think)
- Gofore 2016. Onnistu projektissa ketterästi ½ - Cynefin-malli kertoo miten. Julkaistu 10.6.2016. Viitattu 7.2.2023. Saatavissa <https://gofore.com/onnistu-projektissa-ketterasti-12-cynefin-malli-kertoo-miten/>
- Hagman, S. 2015. Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi. Tapaus-tutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1296. Viitattu 29.4.2023. Saatavissa [hagman\\_1296.pdf \(tuni.fi\)](https://tuni.fi/hagman_1296.pdf)
- Heikkilä, T. 2014. Edita publishing Oy. Tilastollinen tutkimus. Viitattu 29.4.2023. Saatavissa <https://docplayer.fi/2893254-Webropol-kyselyt-tarja-heikkila.html>
- Heikkinen, K. & Siconen, A. 2023. Kehitä ja kehity – PDSA-syklin mukainen jatkuva kehittäminen toteutuneissa oppimisprojekteissa. eSignals Research 2(1). Viitattu 26.5.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021101450992>

Helsingin kaupunki 2023. PDCA-sykli on menetelmä ongelmanratkaisuun sekä kehittämiseen. Viitattu 20.4.2023. Saatavissa <https://kehmet.hel.fi/menetelmalaari/pdca-sykli/>

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.

Ibarra, H. & Scoular, A. 2019. Article Leadership. The leader as coach. How to unleash innovation, energy, and commitment. Harvard business review. Reprint R1906G. Published in HBR. November-December 2019.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Isoviita, E. & Salonen, M. 2009. Kuuleeko kukaan? Henkilöstön rooli hyvinvointialan kuntaorganisaation muutostilanteessa. Työelämä tutkimus. Viitattu 5.9.2022. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87449/46349>

Jauhola, E. 2019. Inspiroiva työyhteisö hyvinvoinnin edistäjänä. Lumen 2/2019 TEEMA ARTIKKELI. Lapin AMK. Viitattu 27.12.2022. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261597/Inspiroiva%20ty%C3%B6hyteis%C3%B6%20hyvinvoinnin%20edist%C3%A4j%C3%A4n%C3%A4%20Esa%20Jauhola%20Lumen%20202019%20teema-artikkeli.pdf?sequence=2>

Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. Päätösten tueksi 3. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/171277/Juujarvi\\_Sinervo\\_Laulainen\\_Niiranen\\_Kujala\\_Heponiemi\\_Keskimaki.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/171277/Juujarvi_Sinervo_Laulainen_Niiranen_Kujala_Heponiemi_Keskimaki.pdf?sequence=1)

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Juuti, P. ja Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jyväskylän yliopisto 2015. Koppa. Empiirinen tutkimus. Viitattu 20.12.2022. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>

Järvensivu, A., Isacsson, A., Raatikainen, E., Simola-Alha., N. & Heinilä H. 2021. Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa. Hallinnon tutkimus. Vol 39 nro 4, 245-254. Viitattu 15.3.2023. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102248>

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kesti, M., Syväjärvi, A. & Stenvall, J. 2009. Hallinnon tutkimus 1. Hiljaiset signaalit HRIS: yksi ratkaisu organisaation inhimillisen pääoman ja henkilötuottavuuden kehittämisessä. Viitattu 30.12.2022. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100636/58151>

Kinnunen, E. 2019. Yhdistävä viestintä. Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 24.4.2023. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104852/978-952-03-0987-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kuntaliitto. Saavutettavuusopas. Mitä on saavutettavuus, mitä sillä tarkoitetaan ja ketkä siitä hyötyvät? Viitattu 23.4.2023. Saatavissa [2. Mitä on saavutettavuus, mitä sillä saavutetaan ja ketkä siitä hyötyvät? | Kuntaliitto.fi](https://www.kuntaliitto.fi/2023/04/mita-on-saavutettavuus-mita-silla-tarkoitetaan-ja-ketka-siita-hyotyvat/)

KvantiMOTV, 2010. Kyselyaineiston dokumentointi ja raportointi. Viitattu 12.2.2023. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/raportointi/raportointi.html>

Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 22.8.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/>

Leeman, L. & Hämäläinen, R. 2016. Asiakasosallisuus, sosiaalinen osallisuus ja matalan kynnyksen palvelut. Pohdintaa käsitteiden sisällöstä. Viitattu 11.3.2023. Saatavissa [https://moodle.lut.fi/pluginfile.php/1159555/mod\\_resource/content/1/YP1605\\_LeemannHamalainen.pdf](https://moodle.lut.fi/pluginfile.php/1159555/mod_resource/content/1/YP1605_LeemannHamalainen.pdf)

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0 – Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: Multiprint Oy.

Live-säätiö a. Arvot ja strategia. Viitattu 28.2.2022. Saatavissa <https://www.livesaatio.fi/arvot-ja-strategia>

Live-säätiö b. GPTW 2021: Onnistumisia ja kehitettäviä asioita. Saatavissa Live-säätiön intranetissä. Viitattu 2.9.2022 [https://invalidisaatio-my.sharepoint.com/personal/maija\\_koski\\_inlive\\_fi/Documents/LAB/GPTW%202021:%20Onnistumisia%20ja%20kehitettäviä%20asioita%20https://invalidisaatio.sharepoint.com/sites/](https://invalidisaatio-my.sharepoint.com/personal/maija_koski_inlive_fi/Documents/LAB/GPTW%202021:%20Onnistumisia%20ja%20kehitettäviä%20asioita%20https://invalidisaatio.sharepoint.com/sites/)

Live-säätiö c. 2021. Henkilöstöstrategia. Viitattu 28.2.2022. Saatavissa Live-Säätiön intranetissä <https://invalidisaatio.sharepoint.com/sites/Intra-HR/SitePages/HI%C3%B6st%C3%B6strategia,-politiikka-ym.aspx>

Live-säätiö d. 2019. Johtamisen portaati. Viitattu 28.2.2022. Saatavissa Live-Säätiön intranetissä <https://invalidisaatio.sharepoint.com/sites/Intra-HR/SitePages/Johtamisen-portaati.aspx>

Live-säätiö e. Live lyhyesti. Viitattu 28.2.2022. Saatavissa <https://www.livesaatio.fi/live-lyhyesti>

Live-säätiö f. Mikä InnoLive? Viitattu 29.8.2022. Saatavissa <https://invalidisaatio.sharepoint.com/sites/Intra-Innolive/SitePages/Mik%C3%A4-InnoLive-.aspx>

Live-säätiö g. Tietoa meistä. Viitattu 30.12.2022. Saatavissa osittain [Tietoa meistä - Livenstrategia-2025--Live-info-4.10.2022-.pdf - Kaikki asiakirjat \(sharepoint.com\)](#)

Meriluoto, T. & Litmanen, T. (toim.) 2019. Osallistu! Pelastaako osallistaminen demokration? Tampere: Vastapaino.

Mikkelson, A. & York, J. & Arritola, J. 2015. Communication competence, leadership behaviors, and employee outcomes in supervisor-employee relationships. Business and Professional Communication Quarterly. Viitattu 19.12.2022. Saatavissa <https://ignitepurpose.com.au/wp-content/uploads/2019/06/communication.pdf>

Mitronen, M. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia. Helsinki: Almatalent.

Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä -missä ja ketkä sitä kokevat? Hallinnon tutkimus 4/2022. Viitattu 11.3.2023. Saatavissa [https://moodle.lut.fi/pluginfile.php/1437859/mod\\_folder/content/0/2022-morikawa-ym.pdf?forcedownload=1](https://moodle.lut.fi/pluginfile.php/1437859/mod_folder/content/0/2022-morikawa-ym.pdf?forcedownload=1)

Nissilä, L. & Vartiainen, M. 2022. Vuorovaikutuksen johtaminen. Työn tuuli. Vastuullinen johtaminen turbulentissa maailmassa. 2/2022. Viitattu 7.5.2023. Saatavissa [https://www.henry.fi/media/tyontuuli\\_022022-.pdf](https://www.henry.fi/media/tyontuuli_022022-.pdf)

Opetushallitus. Vertaisarvioinnin arviointialueet ja -kriteerit ammatilliseen koulutukseen. 2019. Helsinki: PunaMusta Oy. Viitattu 5.9.2022. Saatavissa [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/valmis\\_vertaisarvioinnin\\_arviointialueet\\_ja\\_kriteerit\\_fi\\_net\\_19\\_03\\_21.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/valmis_vertaisarvioinnin_arviointialueet_ja_kriteerit_fi_net_19_03_21.pdf)

Opetushallitus, 2008. Viitattu 25.3.2023. Saatavissa [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/110912\\_tuplatiimi.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/110912_tuplatiimi.pdf)

Pohjola, A. & Särkelä, R. (toim.) 2011. Sosiaalisesti kestävä kehitys. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.

Puttonen, S., Hasa, M., & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Pälli, P. 2020. Diskurssianalyysi. Julkaisussa M. Luodonpää-Manni, M. Hamunen, R. Konstenius, M. Miestamo, U. Nikannen & K. Sinnemäki (toim), Kielentutkimuksen menetelmiä II. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki, Sivut 374-411. Viitattu 25.3.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.21435/skst.1457>
- Raesmaa, R. 2021. Markkinointijohtaja, Cynefin-malli on leka työkalupakissasi kun tuntuu etteivät muut ymmärrä. Viitattu 20.12.2022. Saatavissa [Markkinointijohtaja, Cynefin-malli on leka työkalupakissasi kun tuntuu etteivät muut ymmärrä – Raesmaa Consulting](#)
- Rajamäki, S. 2021. Työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentuminen vuorovaikutuksessa. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 19.4.2023. Saatavissa [Työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentuminen vuorovaikutuksessa \(jyu.fi\)](#)
- Rouhiainen-Neuhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa. Viitattu 25.3.2023. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf>
- Saarin-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 24.3.2023. Saatavissa [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_6\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_1.html)
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen oppinäytetyöhön. Tampere: Suomen yliopistopaino – Juvenes Print Oy.
- Sitra 2013. Voimaantunut ihminen on tuottavampi ja luovempi. Viitattu 4.9.2022. Saatavissa <https://www.sitra.fi/artikkelit/voimaantunut-ihminen-tuottavampi-ja-luovempi/>
- Toikko, T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 4.9.2022. Saatavissa <https://tenk.fi/fi/tiedetilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>
- Tutkimusmenetelmät. Viitattu 4.9.2022. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Työterveyslaitos 2009. GROW-malli. Viitattu 30.12.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppi-materiaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/valmentavan-johtamisen-toimintamalleja-ja-tyokaluja/grow-malli>



Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Filosofian akatemia Oy. TEM oppaat ja muu julkaisu 5/2018. Viitattu 26.3.2023. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM\\_oppaat\\_9\\_2018\\_Suomalaisen\\_johtamisen\\_tila\\_ja\\_tulevaisuus\\_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y)


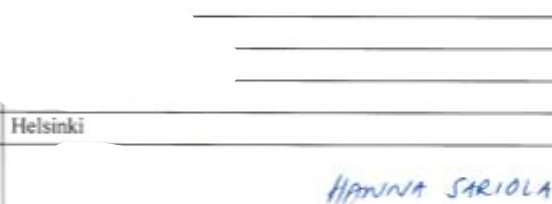

Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Keuruu: PS-kustannus.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.


Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Liite 1. Tutkimuslupa



Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
<b>Liitteet (opinnäytetyön suunnitelma ja muut mahdolliset liitteet, esimerkiksi kyselylomake)</b>	
Opinnäytetyösuunnitelma, kyselylomake ja tietosuojalomake.	
<b>Lisätietoja</b>	
Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
<b>Opinnäytetyön tekijä(t) ja allekirjoitukset</b> <span style="float: right;">Aktivoi Nimi ja napsauta + -painiketta lisätäksesi uusi rivi</span>	
Nimi:	Maija Koski
Opiskelijatunnus	
Ryhmätunnus:	
Sähköposti:	
Puhelin:	
Paikka ja aika	Helsinki
Allekirjoitus ja nimenselvitys:	 Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
Nimi:	Hanna Sariola
Opiskelijatunnus	
Ryhmätunnus:	
Sähköposti:	
Puhelin:	
Paikka ja aika	Helsinki
Allekirjoitus ja nimenselvitys:	 Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
<b>Ohjaajan tiedot ja allekirjoitukset</b> <span style="float: right;">Aktivoi Nimi ja napsauta + -painiketta lisätäksesi uusi rivi</span>	
Nimi:	Juha Keski-Filppula
Sähköposti:	
Puhelin:	
Paikka ja aika	Helsinki 7.11.2022
Allekirjoitus ja nimenselvitys:	 Juha Keski-Filppula
<b>Tutkimusluvan myöntämistä koskeva päätös</b>	
<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään hakemuksen mukaisesti <input type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään muutoksin (selvitys ja muutosvaatimukset perusteluihin) <input type="checkbox"/> Tutkimuslupaa ei myönnetä (perustelu)	
<b>Perustelu</b>	
Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
<b>Hyväksyjän tiedot ja allekirjoitus</b>	

<b>Organisaatio</b>	
Live-säätiö	
<b>Opinnäytetyön tekijä(t)</b> <span style="float: right;">Aktivoi Nimi ja napsauta + -painiketta lisätäksesi uusi rivi</span>	
Nimi	Maija Koski ja Hanna Sariola
<b>Opinnäytetyön aihe</b>	
Työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen ja osallistamisen kehittäminen Live-säätiössä	
<b>Opinnäytetyön ohjaaja(t)</b> <span style="float: right;">Aktivoi Nimi ja napsauta + -painiketta lisätäksesi uusi rivi</span>	
Nimi	Juha Keski-Filppula
<b>Opinnäytetyösuunnitelman tiivistelmä</b>	
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää konkreettisia toimenpiteitä ja ideoita, kuinka työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta ja osallisuutta voidaan lisätä organisaatiossa. Opinnäytetyö mukailee organisaation strategiaa ja siellä keskusteleavuuden ja yhdessä tekemisen tavoitteita.	
<b>Opinnäytetyön menetelmien kuvaus</b>	
Opinnäytetyö toteutetaan monimenetelmällisesti käyttäen sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Koko Liven henkilöstölle tehdään kysely, jonka tuloksista koostetaan kehittämisehdotuksia johtoryhmälle	
<b>Opinnäytetyössä tarvittava tausta-aineisto</b>	
Kirjallisuus ja tutkimustieto	
<b>Opinnäytetyön aineiston säilyttäminen ja hävittäminen</b>	
Kyselyn tuloksia säilytetään tietoturvallisesti ja hävitetään välittömästi opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.	
<b>Opinnäytetyön aikataulu</b>	
Syksy 2022: Kyselyn toteuttaminen Kevät 2023: Loppuraportointi	
<b>Opinnäytetyön tulosten hyödyntäminen</b>	
Kehittämisehdotukset johtoryhmän käyttöön.	
<b>Muut mahdolliset yhteiskumppanit</b>	

Paikka ja aika	Helsinki 7.11.2022
Allekirjoitus ja nimenselvitys:	 Marja Pajulahti

Päivitetty 20.5.2020

LIVE



Hei liveläinen

Tällä kyselyllä kartoitetaan, miten vuorovaikutus toimii Liven johdon ja henkilöstön välillä sekä miten Liven henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa organisaation toimintaan. Johdolla tarkoitetaan tässä kaikkia johtamiseen osallistuvia henkilöitä. Kyselyn tuloksia käytetään Liven toiminnan kehittämiseen. Kyselyssä emme kerää mitään sellaisia tietoja, joista vastaajan voisi tunnistaa. Kiitos vastauksistasi ja siitä, että kerrot myös kehittämisideoita!

### **Kysely on avoinna 1.-15.2.2023**

Opiskelemme LAB ammattikorkeakoulussa YAMK-opinnoissa ja kysely on osa opinnäytetyötämme.

Terkuin, Maija Koski ja Hanna Sariola

### **I Live-säätiön yhteinen toiminta**

Yhteinen toiminta tarkoittaa toimintaa koko Live-säätiössä.

1. Pidän henkilöstön osallistamista Live-säätiön yhteiseen toimintaan tärkeänä. \*

*Selite: Osallistaminen on viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin tapahtuvaa osallistumisen mahdollisuuksien luomista.*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Osin samaa osin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

2. Onko yhteisissä tilaisuuksissa käytetty kieli ymmärrettävää ja selkeää? \*

*Selite: Mieti yhteisiä tilaisuuksia ja siellä käytettyä kieltä. Käytetäänkö näissä mielestäsi*

*esim. työpaikkaslangia, virastokieltä, sivistyssanoja, vaikeaa termistöä jne.*

Kyllä

Ei. Koen, etten aina ymmärrä, mistä puhutaan. Voit kertoa esimerkin:

3. Minkä kanavan kautta Liven ajankohtaiset asiat tavoittavat sinut parhaiten?

*Voit valita useamman vaihtoehdon. \**

a. Live-info (koko Liven yhteiset henkilöstöinfot)

b. Teams-tiimit

c. Intra

d. Liven www-sivut

e. Sähköposti

f. Kahvitaukokeskustelut

g. Kokoukset ja tapaamiset, esim. tiimikokous

h. Whatsapp-viesti

i. Liven uutiskirjeet

j. Muu, mikä:

4. Mitä toimivia vuorovaikutuksen ja osallistumisen tapoja Live-säätiössä jo on?

Mihin itse osallistut?

## II Intra

Intra on Live-säätiön sisäisen vuorovaikutuksen virallinen ja tärkein viestintäkanava.

5. Jokaisella on mahdollisuus ja vastuu luoda sisältöä Intraan. Oletko tuottanut sisältöä? \*

Kyllä

En - mistä syistä et?

6. Kuinka usein luet uutisen Intrasta? \*

- Päivittäin
- Viikoittain
- Harvemmin
- En koskaan - mistä syistä et?

7. Olen saanut perehdytyksen Intran käyttöön. \*

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

8. Löydän etsimäni tiedon helposti Intrasta. \*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Osin samaa osin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

### III Henkilöstökyselyt

Live-säätiössä tehdään säännöllisesti Great Place to Work- ja Syke-kyselyt. Great Place to Work -kysely tehdään joka toinen vuosi. Syke-kysely tehdään neljä kertaa vuodessa kaikille Live-säätiön työntekijöille.

9. Miten suhtaudut henkilöstökyselyihin vastaamiseen? \*

- Vastaan kyselyihin mielelläni
- Vastaan kyselyihin velvollisuudentunteesta
- En vastaa kyselyihin - mistä syistä et?

10. Kerro lopuksi kehitysideoita sisäisen vuorovaikutuksen ja osallistamisen parantamiseen Livessä.

### Liite 3. Kehitysehdotukset

1. "Yksi yhteinen Live"-ajatuksen tarkentaminen. Mitä tämä tarkoittaa käytännössä?
2. Koetaan, että johto ja henkilöstö elävät eri todellisuuksissa. Ehdotuksena, että esihenkilöt selvittävät tarkasti, mitä omalla toimialalla tapahtuu, käyttävät tietoa päätöstensä tueksi ja selvittävät, mitä vaikutuksia päätöksellä on.
3. Henkilöstön kuunteleminen ja kuuleminen toiminnan kehittämisessä. Henkilöstöryhmien tasapuolinen kohtelu, vahvistetaan kaikkien osaamisen käyttöön saamista. Toiminnan kehittäminen ja ongelmanratkaisut henkilöstön kanssa yhdessä.
4. Huolehditaan siitä, että aloitetut asiat viedään loppuun asti ja kaikki asianosaiset tietävät, missä vaiheessa ollaan menossa.
5. Tiedottaminen oikeista ja tärkeistä asioista: mm. johtoryhmän esityslistat, pöytäkirjat ja kyselyiden tulokset julkisiksi (läpinäkyvyys).
6. Arvostava ja avoin vuorovaikutus koko Livessä madaltaisi kynnystä vuorovaikuttaa: avoimempi keskustelukulttuuri, Liven vuorovaikutuksen tavoitteet –keskustelu, kirjoittelu omalla nimellä, yleinen ystävällinen käytös ja tervehtiminen, henkilöstölle valmennusta hyvistä ja turvallisista vuorovaikutustaidoista.
7. Viestitään kaksisuuntaisesti. Nyt koetaan, että viestintä tapahtuu ylhäältä alas.
8. Tiedonkulku pirstaleista (on Teams, kalenteri, Planner, Intra ym.). Sovitaan yhdessä etukäteen, mitä kanavaa käytetään missäkin tilanteessa.
9. Rakenteet siihen, miten yhteisiä keskusteluja voidaan hyödyntää systemaattisemmin.
10. Intran selkeyttäminen ja sanahaun kehittäminen, perehdytys ja innostaminen intran käyttöön.
11. Yhteiset toiminnalliset tilaisuudet vahvistavat osallisuutta ja sisäistä vuorovaikutusta: useammin Live-päiviä ja yhteisiä tilaisuuksia. Henkilöstö mukaan suunnitteluun.
12. Arjen asioita joudutaan ratkomaan ilman johdon aitoa tukea → lisää tukea arkeen. Johdon toivotaan osallistuvan arkeen enemmän.



13. Kyselyiden tulokset avataan yhdessä, tuodaan esiin kyselyssä tulleita epäkohtia ja tuodaan konkreettiset toimenpiteet julki. Kyselyiden anonyymisyyttä vahvistettava, koska nyt kysytään tarkkoja tietoja vastaajasta, jonka perusteella voi päätellä esim. tiimin, jossa työskentelee.
  
14. Työntekijän vastuuttaminen oman työhyvinvoinnin ylläpidosta ja merkityksestä työyhteisölle.

## Työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen ja osallistamisen kehittäminen Live-säätiössä

### 1. Live-info ja Live-päivä

- Yksi yhteinen Live, mitä tarkoittaa konkreettisesti?
- Henkilöstö mukaan suunnitteluun ja toiminnallisuuden lisääminen.
- Yhteisten tilaisuuksien aiheet etukäteen tiedoksi.
- Live-päiviä useammin.

### 2. Intra

- Intran selkeytys ja käyttökoulutus - innostetaan ja kannustetaan tiedon jakoon johdon omalla esimerkillä.
- Johtoryhmän esityslistat ja pöytäkirjat näkyviin Intraan.
- Kyselyiden tulokset julkisiksi.

### 3. Tiimikokous

- Ongelmien ratkaiseminen yhdessä.
- Aloitetut asiat vietään loppuun asti ja tiedotetaan, missä vaiheessa ollaan menossa.
- Työntekijöiden vastuuttaminen oman työhyvinvoinnin ylläpidosta ja merkityksestä työyhteisölle.

### 4. Vuorovaikutus

- Liven vuorovaikutuksen tavoitteet - keskustelu
- Henkilöstölle valmennusta hyvistä ja turvallisista vuorovaikutustaidoista.
- Rakenteet systemaattisempaan keskustelukulttuuriin.
- Lyhenteet ja käsitteet avataan.

Maija Koski ja Hanna Sariola

The logo consists of the word "LIVE" in a bold, orange, sans-serif font. A thin orange line starts from the top right of the letter 'V' and extends diagonally upwards and to the right, ending above the letter 'E'.