

## OPINNÄYTETYÖ

Korkeakoulun näkyvyyden ja yhteisöllisen viestintätöön kehittäminen  
- vuorovaikutusta ja hyvinvointia!

Jonna Utriainen

Yhteisöpedagogi YAMK  
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
(muodossa 11/2023)

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi, Ylempi ammatikorkeakoulututkinto

---

Tekijä: Jonna Utriainen  
Opinnäytetyön nimi: Korkeakoulun näkyvyyden ja yhteisöllisen viestintätöön kehittäminen - vuorovaikutusta ja hyvinvointia!  
Sivumäärä: 88 ja 17 liitesivua  
Työn ohjaaja: Arto Lindholm  
Työn tilaaja(t): Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun viestintäyksikkö

---

Tämä opinnäytetyö kuvaa yhteisön viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisen prosessia, joka toteutettiin Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulussa (myöhemmin Aalto ARTS). Tutkimuksellinen kehittämistyö selvitti korkeakoulun viestintäyksilölle koulun toiminnan näkyvyyttä ja mielipiteitä sisäisen viestinnän nykytilasta sekä siihen liittyviä yhteistyömahdollisuuksia voidakseen paremmin vastata yhteisön viestinnällisiin tarpeisiin ja kehittää vuorovaikutteista sisäistä viestintää ja siihen liittyvää yhteistyötä. Yksikkö halusi selvittää ja luoda muutoksenteon työkaluja, jotka motivoivat ja tukevat kestäväää tapaa tehdä työtä, ja jotka tukisivat viestintää tekevän henkilöstön hyvinvointia.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnettiin palvelumuotoilun käyttäjälähtöistä prosessiajattelua, dialogista keskustelua ja tiimicoachingin sekä kokeilevan kehittämisen lähtökohtia.

Aalto ARTS:n henkilökunnalle tehtiin keväällä 2023 digitaalinen kysely toiminnan näkyvyyden ja yhteistyön kehittämisestä. Kysely kartoitti kokemuksia Aalto ARTS:n sisäisen viestinnän prosesseista ja etsi muuttujia, joita kehittämällä voitaisiin parantaa koulun viestinnällistä yhteistoimintaa, toiminnan näkyvyyttä ja niiden tuottamaa hyötyä. Vastauksia saatiin kaikilta korkeakoulun laitoksilta sekä yhteisistä palveluista. Kyselyn lisäksi osalta koulun palvelyüksiköitä edustavilta asiantuntijoilta pyydettiin sähköpostihaastattelua, johon heistä vastasi puolet. Verkkokyselyn tulokset käytiin läpi työpajassa, jossa työryhmä teemoitti, valitsi ja ideoi koululle ensimmäiset viestinnälliset kehityskohteet, jotka myös toteutettiin.

Kehittämiskokonaisuuksiksi valikoituivat tiedonkulku ja yhteisöllisyys, joihin kyselyssä saatiin eniten vastauksia, toiveita ja ideoita. Vastausten tarkastelun ja työpajatyöskentelyn tuloksena korkeakoulun laitosten sivuilla julkaistiin Aalto ARTS:n viestintäopas, joka tarjoaa henkilökunnalle tietoa arkityön tueksi. Siihen kerättiin ohjeita ja työkaluja ihmisten ja palveluiden löytämiseen, lähi- ja hybridityöskentelyyn sekä vuorovaikutukseen yhteisön sisällä. Oppaan julkaisemisen lisäksi sovittiin uudesta, säännöllisestä yhteistyötavasta koulun laitosten viestijöiden välillä, aloitettiin koko henkilökunnalle tarjottavat avoimet ovet eli viestintäklinitkat sekä lanseerattiin koko henkilökunnalle yhteinen toiminnan näkyvyyttä ja yhteistyötä tukeva Teams-kanava, jonka kautta voi tiedustella tai ehdottaa viestintätoimia ja tarkastella keväällä tehdyn verkkokyselyn tuloksia.

Kehittämistyö jatkuu yhteistyössä akateemisen ja palveluhenkilökunnan kanssa ja tavoitteena on lisätä ja parantaa sisäistä tiedonkulkua ja yhteistyötä ja siten henkilöstön hyvinvointia korkeakoulussa. Kehittämistyö painottaa ihmisen kokonaisvaltaisuutta työelämässä. Se myös esittelee vaihtoehtoisia ohjaustapoja johtamisen rinnalle ja tueksi, ja perustelee yhteisöpedagogin roolia kehittämistoiminnan mahdollistajana.

Vuorovaikutteista yhteistyötä ja toiminnan näkyväksi tekemistä voidaan parantaa toimijuutta tukemalla ja ohjaamalla, ja käyttäjälähtöistä kehittämistyötä yhdessä tekemällä. Humanistinen ala kouluttaa yhteisöpedagogeja, jotka voivat olla merkittäviä kehittämistyön edistäjiä organisaatioiden johdon tukena ja eri toimintojen rajapinnoilla. Tämän kehittämistyö keskittyi monialaisen organisaation toiminnan näkyvyyden kehittämiseen ja eti yhteistyön keinoja, joilla se olisi mahdollista. Tutkimuksellisen kehittämistyön keinot voivat tuoda myös muiden alojen toimintoja ja eri aloja lähemmäksi toisiaan. Kehittämistyö voi inspiroida ja kannustaa yhteistyöhön ja rinnakkaisten kehittämismenetelmien käyttöön, ja toimia esimerkkinä matalan kynnyksen kehittämistyöstä.

Asiasanat: toimijuus, ohjaus, motivaatio, vuorovaikutus, viestinnän kehittäminen, luovat kehittämismenetelmät

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences

Master of Humanities

Author: by Jonna Utriainen

Title of thesis: Developing visibility and collaborative communication in university - interaction and well-being!

Number of pages: 88 and 17 appendix pages.

Supervisor: Arto Lindholm

Client: Aalto University School of Arts, Design and Architecture, Communications unit

This thesis describes the process of developing visibility and collaborative communication, which was implemented at the Aalto University School of Arts, Design and Architecture (later Aalto ARTS). Thesis researched the visibility of the School's activities and opinions on the current state of internal communication, and related collaboration opportunities in order to meet better the communication needs of the community. The communications unit wanted to identify and create change management tools that would motivate and support a sustainable way of working, and that would support the well-being of staff involved in communication.

The research and development project used the principles of user-centred process thinking, dialogic discussion, team coaching and experimental development

In spring 2023, a digital survey was conducted among Aalto ARTS staff on developing visibility and collaboration. The questionnaire surveyed experiences with Aalto ARTS' internal communication processes and looked for variables that could be developed to improve the school's communication collaboration and visibility. Responses were received from all departments of the School and from shared services. In addition to the questionnaire, some of the experts representing the school's service units were asked for an e-mail interview, to which half of them responded. The results of the online survey were discussed in a workshop, where the working group thematised, selected and came up with the first communication developments for the school, which were implemented.

Information flow and community received the highest number of responses, wishes and ideas and were selected as the areas for development. As a result of the questionnaire analysis and the workshop, an Aalto ARTS communication guide was published on the university's website. It provides information to support staff in their day-to-day work. It contains information and guidelines, help for finding people and services, tools for hybridwork and interacting within the community. In addition to the publication of the guide, a new, regular way of collaboration between communicators from the school's departments was agreed, communications clinics for all staff were launched, and a Teams channel was created to support visibility and collaboration among all staff. This helps them to request or suggest communication activities and to view the results of an online survey carried out in the spring.

Development work will continue in collaboration with academic and service staff, with the aim of increasing and improving internal communication and collaboration, nurturing staff well-being at the School. Development work emphasises the holistic nature of the human being in the worklife. It also presents alternative forms of guidance alongside and in support of management, and justifies the role of the community educator as an enabler of development.

Interactive cooperation and visibility can be improved by supporting one's active participation, and user-centred development work can be improved by working together. The humanities sector trains community educators who can play an important role as facilitators of development work in support of organisational management and at the interfaces between different activities. This study focused on developing the visibility of the work of a multidisciplinary organisation and sought ways of working together to make this possible. The means used in this research can also bring activities in other sectors and across sectors closer together. It can inspire and encourage collaboration and the use of parallel development methods, and serve as an example of low-threshold development work.

Keywords: involvement, guidance, motivation, interaction, communication development, creative developing methods

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn esittely .....	6
1.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön kulku.....	12
2	KEHITTÄMINEN OPPIVASSA JA VUOROVAIKUTTEISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ .....	16
2.1	Uudistuva työelämä .....	16
2.2	Työyhteisötaidot .....	19
2.3	Vuorovaikutuksella yhteistyötä .....	19
2.4	Viestinnän kehittäminen; kohti kollektiivista tiedonrakentelua .....	20
2.4	Kehittämistyön vaikutus sitoutumiseen .....	23
3	PSYKOLOGISIA NÄKÖKULMIA TYÖN KEHITTÄMISEEN JA TYÖHYVINVOINTIIN? .....	25
3.1	Psykologiset teorit.....	25
3.2	Psykologinen pääoma ja tunneäly.....	26
3.3	Motivaatio ja sen johtaminen.....	28
3.4	Työn merkitys ja tavoitteiden asettaminen .....	32
4	AMMATILLINEN TOIMIJUUS JA TYÖSSÄ OPPIMINEN.....	33
4.1	Ammatillinen toimijuus osana asiantuntijuutta .....	33
4.2	Ohjaus työtoimijuuden tukena .....	35
5	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	41
5.1	Taustakartoitus.....	41
5.2	Sähköpostihaastattelut .....	46
5.3	Luovat menetelmät; työpaja.....	46
6	TULOSTEN ANALYSOINTI .....	53
6.1	Sähköpostihaastattelujen vastaukset .....	54
6.2	Henkilökuntakyselyn tulokset.....	54

6.3	Analyysi kyselystä .....	60
6.4	Luovien työpajamenetelmien tulokset .....	63
6.5	Tutkimuksellisen kehitystyön tulosten analyysi .....	66
6.6	Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	67
6.7	Tutkimuksellisen kehittämistyön hyötyjä .....	71
6.8	Yhteisöpedagogin rooli tunnetuksi korkeakoulukontekstissa ja yhteiskunnassa.....	72
7	TUOTOKSET .....	75
7.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön tuottamat tuotokset .....	75
7.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön käytettävyys ja sovellusarvo.....	76
8	POHDINTAA.....	77
	LÄHTEET .....	84
	LIITTEET.....	90

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn esittely

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö käsittelee vuorovaikutteista toiminnan näkyvyyden ja siihen liittyvän sisäisen yhteistyön kehittämistä. Työn tilaaja ja yhteistyökumppani on Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun (myöhemmin Aalto ARTS) viestintäyksikkö. Case-esimerkkinä työssä on viestintään liittyvä kehittämissanke, mutta tavoitteena on hahmotella myös uutta toimintatapaa, jota voitaisiin hyödyntää alasta tai tehtävästä riippumatta. Työn tausta painottaa työntekijän kokonaisvaltaisuutta, eikä siirry heti viestinnän kehittämisen pariin.

Tutkimuksen teoreettinen tietopohja käsittelee kehittämistyötä oppivassa ja vuorovaikutteisessa työympäristössä ja ottaa huomioon työnteon vaatimusten muuttumisen lisäksi ihmisen ajattelun ja toiminnan tavat ja niihin vaikuttamisen keinoja. Ihmisen toimintaa perustellaan työssä psykologisten teorioiden avulla, jotta motivoitumisen, toimijuuden ja työidentiteetin merkitys olisi helpommin ymmärrettävissä. Ammatillisen toimijuuden ja vuorovaikutteisen asiantuntijatyön johtaminen esitellään ohjauksen näkökulmasta, jollaisena se murtaa perinteisiä hierarkioita ja johtamisen malleja. Työ perustelee, kuinka ihmisen potentiaalin ja toimijuuden yhdistäminen käyttäjälähtöiseen, vuorovaikutteiseen toimintatapaan tuottaa kollektiivista tietoa ja osaamista, joka hyödyttää laajemmin kuin yksilötasolla tehtävä työ. Tällainen toimintatapa halutaan löytää myös Aalto ARTS:n toiminnan näkyvyyden kehittämiseen. Työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä painotetaan, koska hyvinvoiva työntekijä tekee kestäväää työtä, ja kestävät, kehittyvät toimintatavat ovat tilaajalle tärkeä arvo. Tutkimuksessa etsitään muuttujia, joilla voidaan vaikuttaa edellä mainittuihin asioihin siten, että se lisää koulun toiminnan näkyvyyttä ja yhdessä toimimisen mahdollisuuksia.

Toiminnan näkyvyydellä tarkoitetaan tässä työssä niitä viestinnän keinoja ja kanavia, joiden myötä organisaatiossa tapahtuva toiminta eli tutkimus, opetus ja innovatiiviset ratkaisut näyttäytyvät myös suuren yleisön ja päättäjien keskuudessa.

Tavoitteena on henkilökuntaa kuuntelemalla ja osallistamalla kehittää toimintatapa ja/tai työkaluja, joiden avulla yhteistyö ja vuorovaikutus voisivat vahvistua, ja sisäisen viestinnän prosessit selkeytyä ja keventyä. Oletuksena on, että työn kehittämiseksi tarvitaan motivaatiotekijöitä ja innostusta saada ihmisiä mukaan.

Työn teoria koostuu psykologian- ja organisaatiopsykologian teorioista, työyhteisöjen kehittämisteoksista, käyttäjälähtöisestä ajattelusta ja valmentavista ohjaustavoista sekä vertaistuen- ja yhteistoiminnan mahdollisuuksista. Teoriataustassa hyödynnetään Satu Korkeamäen tutkimusta innostuneen työyhteisön onnistumisesta muuttuvassa työelämässä, vuodelta 2020. Kehittämisprosessini tarkastelee myös luovia voimavaroja, ammatillista toimijuutta ja työssä oppimisen vahvistamista käsittelevää tutkimusta, jonka ovat kirjoittaneet Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi, Katja Vähäsantanen, Sanna Herranen, Mari Manninen ja Anneli Eteläpelto vuonna 2014. Kolmantena päättökäsitteenä käytetään Birgitta Kemppaisen vuoden 2016 yhteisöviestinnän tutkielmaa vuorovaikutteisesta ja osallistavasta sisäisestä viestinnästä ja viestintätoimijuuden edellytyksistä, joka käsittelee viestinnän kehittämistä kollektiivisuuden ja aktiivisen toimijuuden kautta. Lisäksi teoria tähän työhön on syntynyt laajasta kirja-aineistosta.

Satu Korkeamäen mukaan yhdessä osaaminen, matala hierarkia ja työyhteisötaitojen hallinta tukevat tekemisen innostuneisuutta. Tämän lisäksi tarvitaan luovuutta tukevia rakenteita. (Korkeamäki 2020, 1). Korkeamäki nostaa Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisusta 3/2014 esille sen, että tulevaisuuden työelämässä menestyvät ne yhteisöt, joissa rohkaistaan uusiin ideoihin, ja joissa innostus onnistutaan kanavoimaan tuloksiksi. Tarvitaan onnistumisia, osaamisen kehittymistä ja työn merkityksellisyyden kokemista. Korkeamäen tutkimuksen mukaan työelämän muutoksessa tarvitaan yhdessä toimimisen taitoa, kokeilemistä ja avoimuutta uudelle sekä asioiden tekemistä uudella tavalla. Tiedon ja osaamisen jakaminen varmistaa laadukkaan työn. Siksi on tärkeää oppia, jakaa asiantuntijuutta ja ratkaista asioita yhdessä. Myös erilaisuutta pitää huomioida ja hyödyntää. (Korkeamäki 2020, 5-6, 38, 43.).

Korkeamäen tutkimus nostaa esille myös tarpeen yhteisöllisyyttä korostavalle johtamistyyliille, joka edistää yksilön itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuuden toteutumista. Yhteisöohjautuvuus varmistaa sen, ettei ketään jätetä yksin (Korkeamäki, 2020,

50.). Myös Birgitta Kemppainen (2016, 4) viittaa YLE:n artikkeliin (YLE, 2015), jonka mukaan nykyaikaiset organisaatiot suosivat johtamiskäytäntöjä, jotka painottavat luottamusta ja vuorovaikutusta.

Työn tekemiseen tarvitaan hyvinvoivaa henkilöstöä. Henkilöstön hyvinvoinnin perusteita ovat terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykkinen työympäristö. Hyvinvoiva henkilöstö työskentelee tehokkaasti, kun se oppii, kehittyy sekä tuottaa luovia ratkaisuja ja innovaatioita. Merkityksellinen työ syntyy ja hyvästä työympäristöstä sekä yksilön voimavarojen ja odotusten välisestä tasapainosta. Nämä tekijät hyödyttävät sekä yksilöä, että organisaatiota (Viitala 2009, 212). Työkyky puolestaan koostuu henkilön terveydestä, osaamisesta, motivaatiosta, asenteista ja arvoista, sekä työn että työyhteisön vaikutuksesta elämässä. Organisaation johtamisella voidaan vaikuttaa kehittää osaamista ja edistää terveyttä kehittämällä työnkuvia ja yhteistyötä, kouluttamalla, selkeyttämällä tavoitteita ja antamalla suorituksista palautetta (Viitala 2009, 227-228).

Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulussa keväällä 2023 yhteistyössä korkeakoulun viestintäyksikön kanssa. Käytännön työtä ohjasi teoreettinen tietopohja. Teorian lisäksi työ koostuu tutkimusmenetelmien esittelystä ja niiden tuottamista tuloksista, sekä tulosten analyysistä ja kokonaisuuden pohdinnasta.

#### Lähtökohta ja kehittämistarve

Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu tarjoaa taide-, muotoilu- ja arkkitehtuuriosaamisen koulutusta ja tutkimusta. Se on kansainvälisesti korkeatasoinen ja Suomessa ainutlaatuinen koulu ja siksi haluttu opiskelu- ja työpaikka. Monialaisen ja kansainvälisen korkeakoulun kykyä tuottaa toiminnan näkyvyyttä ja mahdollisuutta tehdä monialaista yhteistyötä ei kuitenkaan ole täysin hyödynnetty. Työskentely ja opiskelu koulussa on monipuolista ja laadukasta, ja sen pitäisi olla läpinäkyvää. Sitoutunut ja innostunut yhteisö on korkeakoulun elinvoimaa ylläpitävä tekijä. Jatkuvat muutokset ja yliopistokentän, työelämän sekä yhteiskunnan vaatimukset, riittämättömät resurssit, kiire ja liika työkuorma verottavat työntekijöiden jaksamista ja omasta työstä viestimistä. Toiminnan näkyminen talon sisällä ja laajasti sen ulkopuolelle on kuitenkin elinehto.



Jokainen työntekijä on osa ratkaisua. Tätä mieltä on korkeakoulun viestintäpäällikkö Sini Koskimies, joka korostaa, ettei kertakäyttöistä työtä pitäisi lainkaan tehdä, vaan tekemiselle on tärkeää löytää kestävä tavat ja jatkumo. Kaikessa viestinnän tekemisessä keskeistä on toimia kokonaisvaltaisesti, empaattisesti ja yhteistyökykyisesti (Koskimies 2023). Birgitta Kemppaisen mukaan viestintätoimintojen oleellisimpia tehtäviä on ”tärkeimpien prosessien ja muutosten tukeminen, organisaation jäsenten sitouttaminen ja tiedon tuottaminen heidän käyttöönsä”. Sisäistä viestintää voidaan käsitellä abstraktien asioiden, kuten viestintäkäytäntöjen ja vuorovaikutuksen kautta. Viestintä levittäytyy jokaiselle organisaation tasolle ja jokaiselle jäsenelle ja kanavalle. Sitä voidaan siis kutsua myös työyhteisöviestinnäksi (Kemppainen 2016, 7). Tässä työssä sisäisestä viestinnästä puhutaan työyhteisöviestinnän kontekstissa.

Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun laatu- ja kansainvälisten päällikkö Iina Ekholm (2023) korostaa toiminnan näkyvyyden merkitystä huippukorkeakoulun profiilin parantamiseksi. Tämä edellyttää osaamisen ja menestyksen tehokasta esille tuomista sekä yhteisten tavoitteiden selkeyttämistä, jotta organisaation arvot (vastuullisuus, rohkeus, yhteistyö) ja strategia, ilmenevät konkreettisesti toiminnassa. Näkyvyyden lisääntyessä myös vaikuttavuus paranee. Ekholm painottaa tarvetta löytää keinoja, joilla huippukorkeakoulun profiilia voidaan parantaa, erityisesti korostaen menestyksen, tulevaisuuden tavoitteiden ja strategian näkyvyyttä viestinnässä. Aktiivinen ja kiinnostava viestintä vaikuttaa myös potentiaalisten opiskelijoiden ja henkilökunnan houkutteluun, erityisesti luovilla aloilla. Koska yhteisö koostuu useista luovista aloista, rooleista ja tarpeista, on tarpeen selvittää nykytilanne, kehittämisen tarpeet ja kiinnostus toimia yhdessä kohti tavoitteita, ja tehdä konkreettisia toimenpiteitä asian edistämiseksi. Ekholmin mukaan Aalto ARTS:n toiminnan näkyvyys vaatii rohkeutta löytää identiteetti, joka erottuu muista luovien alojen korkeakouluista, mutta säilyttää samalla alojen oman menestyksen ja profiilin. Yhteistyö ja avoin keskustelu ovat ehdottoman tärkeitä yhteisten tavoitteiden tunnistamiseksi, sanoo Ekholm (2023).

Aalto ARTS:n viestinnän erityisasiantuntija Krista Kinnunen kertoo puolestaan, että vaikka korkeakoulussa tehdään maailmanluokan tutkimusta ja opetus on korkeatasoista, viestintäyksikön resursseilla työn tuloksia saadaan näkyviin vain rajallisesti. Suuri vastuu viestinnästä ja koulun näkyvyydestä ulospäin – akateemisissa vertaispiireissä, keskeisille kohderyhmille ja suurelle yleisölle – onkin laitoksilla, tutkijoilla ja koulutusohjelmilla. Korkeakoulun sisäisen viestintäosaamisen ja toiminnan kehittämisen avulla näkyvyys ja vaikuttavuus kohenee, ja sen myötä voidaan lunastaa myös odotukset yhtenä maailman parhaimpana kouluna taiteiden ja muotoilun alalla. Yhteistyöstä ja vertaistuesta kysyttäessä Kinnunen vastaa koulun henkilöstön työskentelevän yhä osittain tahattomissa ”siiloissa”: koulutusohjelmissa, pääaineissa ja laitoksilla. Tällöin ei aina nähdä siilon ulkopuolelle, eikä tiedetä mitä muut tekevät. Yhteisen tekemisen, toimintamallin ja yhteisten tavoitteiden avulla tekijät voisivat saada tukea toisistaan, nähdä yhteiset rajapinnat ja hyötyä yhteistyöstä. Kinnunen uskoo, että näin työn mielekkyys voi myös lisääntyä. Yhteisöllisyyden lisääminen Aalto ARTSissa on hänen mielestään tärkeä tavoite, sillä henkilökunta kantaa edelleen myös pandemiavuosien yksinäisen tekemisen ja olemisen taakkaa. Talon arvot tulevat todeksi vasta tekemisen ja toistamisen kautta. Organisaation tulee ottaa vastuuta tavastaan toimia, työn jäljestä ja muista ihmisistä; ottaa rohkeasti esiin asioita, joita pidetään tärkeinä ja hakea yhteistyössä hyviä ratkaisuja. Kun sitä tehdään yli laitosrajojen ja eri alojen välillä, ”Aaltoyliopiston idea” voi toteutua – eli kun eri alojen asiantuntijat kohtaavat, alojen rajapinnoilta löytyvät ne uudet oivallukset ja innovaatiot, joita suurten haasteiden ratkaisemiseen tarvitaan (Kinnunen 2023).

Viestintäresurssien ollessa rajalliset myös toiminnan näkyvyys on rajallista. Korkeakoulun sisäinen viestintä keskittyy rajattuun määrään uutisointia ja esimerkiksi some-näkyvyyttä, ja viestintäyksikkö keskittyy yhteiskunnallisen vaikuttamisen teemoihin tukiessaan talon sisäisiä viestijöitä omassa työssään. Noin 430 vakituisen henkilökunnan jäsenen ja 3000 opiskelijan yhteisössä tarvitaan keinoja, jotka motivoivat ihmisiä osallistumaan yhteiseen työhön sekä innostavia prosesseja ja tapoja, joilla tietoa tuotetaan näkyväksi. Asioita on mahdollista tehdä yhdessä tehokkaammin ja luoda samalla yhteisöllisyyttä ja vertaistukea, jotka parantavat osaltaan työssä viihtymistä. Tämä opinnäytetyö tutkii, miten tämä voi parhaiten onnistua Aalto ARTSissa.

## Tavoitteet ja hyöty

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoitteena oli koulun sisäisen yhteistyön ja sisäisten viestintäprosessien parantaminen siten, että uusi työskentelytapa lisäisi lopulta toiminnan näkyvyyttä ja tukisi kunkin perustehtävän toteutumista. Kehittämistyö etsi nykytilan lisäksi vastauksia siihen, mitkä ovat parhaat tavat toimia organisaatiossa yhdessä, mikä inspiroi henkilökuntaa ja millä keinoin se saataisiin innostettua mukaan muutokseen. Uutta toimintatapaa tavoitellaan, jotta yhteistyöllä saavutetut tulokset tukisivat vertaisoppimista, yhteisöllisyyttä ja yhteisön jäsenten perustyön toteuttamista. Kehittämällä uusia työ- ja ajattelutapoja sekä niitä tukevia työkaluja sisäisen viestinnän prosessit helpottuvat ja työntekijöillä on enemmän aikaa keskittyä ydintehtäviinsä. Yhteistyön kehittämisen vaikutusten on tarkoitus näkyä viestintäosaamisessa, sisäisessä yhteistyössä, ulospäin näkyvässä viestinnässä sekä yksilöiden viestintätyön kevenemisenä. Työtä ohjaavat Aalto-yliopiston arvot; vastuullisuus, rohkeus ja yhteistyö. Niiden mukaan Aalto-yliopisto työskentelee kestäväällä tavalla hyvinvoinnin ja paremman maailman puolesta, tähtää korkealle, tarttuu haasteisiin ja saa aikaan yhdessä enemmän hyödyntäen yhteisön monimuotoisuutta (Aalto-yliopisto, 2019).

Työn tavoite on löytää siis ratkaisuja ja mahdollisesti uusi toimintatapa, joka selkeyttäisi viestintäprosesseja ja toiminnan tapoja henkilöstölle ja keventäisi viestijöiden työtä. Lähtökohta perustuu yhteistyölle ja vertaisoppimiselle, ja toiveelle siitä, että työn kuormitus vähenee, kun se jaetaan ja jalostetaan muiden kanssa.

Tavoitteena on kuulla henkilökuntaa, ja toteuttaa ensimmäiset konkreettiset toimenpiteet, joilla toiminnan näkyvyyttä ja yhteistyötä voitaisiin parantaa henkilökunnan osoittamien tarpeiden perusteella. Kehittämistyön tarkoituksena ei ole muuttaa asioita, jotka toimivat, vaan löytää oleelliset kehittämistä vaativat kohteet ja paneutua niihin. Samalla hyviä toimintatapoja voidaan vahvistaa ja soveltaa laajempaan käyttöön.

Työssä haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisilla toimintamalleilla, työkaluilla ja menetelmillä voidaan tukea yhteisöllisempää ja kestävämpää työskentelyä?
2. Miten viestinnän käytäntöjä tulisi kehittää, jotta sisäinen yhteistyö, prosessit ja yhteisön näkyvyys paranevat?
3. Miten voidaan lisätä motivaatiota sisäiseen yhteistyöhön ja yhteisten menetelmien omaksumiseen?

## 1.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön kulku

Esittelen poikkeuksellisesti tutkimuksen kulun johdannossa, jotta lukija pääsee helpommin laajan ja monia näkökulmia sisältävän työn ytimeen saatuaan siitä ensin kokonaiskuvan.

Tutkimuksen keskeiset vaiheet

**Tiedonkeruu:** Aalto ARTS:n henkilökunnalle tehtiin digitaalinen kysely sisäisen viestinnän tilan kartoittamiseksi ja kehittämisehdotusten löytämiseksi. Kyselyyn tuli vastauksia kaikilta laitoksilta ja monista palveluista. Lisäksi asiantuntijoilta saatiin sähköpostitahaastatteluiden avulla lisäperspektiiviä.

**Analysointi:** kyselyn tulokset teemoiteltiin ja niistä tehtiin yhteenveto työpajaa varten.

**Työpaja ja ideointi:** Kyselyn tulokset käytiin läpi työpajassa, jossa vapaaehtoinen työryhmä teemoitti ja valitsi keskeiset kehityskohteet.

**Kehityshankkeen toteutus:** Prosessissa hyödynnettiin tutkimustietoa, ja palvelumuotoilun, dialogisen keskustelun, tiimicoachingin ja kokeilevan kehittämisen menetelmiä. Mikään näistä ei ollut yksin toimintaa ohjaava tapa, vaan niiden teorioiden ja menetelmien yhdistäminen inspiroivat työtä.

**Kehittämiskohteet:** Tutkimuksen perusteella keskeisiksi kehityskohteiksi valikoituivat tiedonkulku ja yhteisöllisyys.

**Tulokset:** Kehityskohteiden perusteella Aalto ARTS julkaisi ajankohtaisen viestintäoppaan, joka tarjoaa käytännön ohjeita ja työkaluja henkilökunnalle. Lisäksi luotiin uu-

sia yhteistyötapoja laitosten viestijöiden kesken, käynnistettiin kuukausittaiset apua tarjoavat viestintäklinikat ja lanseerattiin yhteinen Teams-kanava toiminnan näkyvyyden ja yhteistyön tukemiseksi. Käyttäjälähtöinen vuorovaikutteinen yhteistyö tuotti tietoa siitä, kuinka organisaatio voisi rakentaa itselleen sopivia ratkaisuja yhdessä, keskustelemalla, ideoimalla ja kokeilemalla. Koulussa sovittiin tietoja ja ajatuksia jakavasta, monialaisesta ja luovasta ryhmästä, jonka yhteistyöllä aktivoidaan sisäistä viestintää. Ryhmää kasvatetaan ajan myötä.

**Jatkokehitys:** Kehittämistyö jatkuu yhteistyössä akateemisen ja palveluhenkilökunnan kanssa, tavoitteena parantaa sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutteista yhteistyötä korkeakoulussa

## Prosessi

Korkeakoulussa on paljon rinnakkaisia viestintäprosesseja ja toisiinsa liittyvää sisäistä toimintaa, jotka visualisoitiin työprosessissa rataksina. Ketjuttamalla eli yhdistämällä tekijöiden ammattitaitoa ja viestinnällisiä tapoja toiminnan näkyvyys on monimuotoisempaa ja tekijöille kevyempää. Kun oikeat rajapinnat ja ”puuttuvat ratakset” löytyvät, kehityskohteita voidaan käsitellä yhdessä ja lujittaa samalla vertaistoimintaa. Kyselytutkimus selvitti näitä puuttuvia ratakset. Kun puuttuvat ratakset eli osaaminen, tarpeet ja puutteet, oli määritelty, voitiin tuottaa ratkaisuja vuorovaikutteiselle toiminnalle.



Kuva 1. Voisiko meidän prosessimme kohdata teidän tapanne toimia? Vahvuuksien ja yhteisten rajapintojen etsiminen on tärkeää.



Kuva 2. Toiminnan näkyvyyttä ja siihen liittyvää vuorovaikutusta voi rakentaa yhdessä yhdistämällä kunkin osaamista tai ratkomalla yhteisiä tarpeita kollektiivisesti.

## Johtopäätökset

Kehittämistyön myötä selvisi, miten viestinnän palveluyksikkö voisi olla paremmin avuksi, mutta myös, miten organisaatiossa voitaisiin kehittää toiminnan näkyvyyttä henkilökunnan välisen yhteistyön avulla. Tutkimus oli organisaation ensimmäinen laaja selvitystyö sisäisen viestimisen parantamiseksi, ja vaatinee useita kehittämiskierroksia tulevina vuosina. Luovan, monialaisen yhteisön toiminnan näkyvyyden kehittämisessä ja vuorovaikutuksen lisäämisessä, voi yhdistellä useita lähestymistapoja ja menetelmiä. Ne auttavat matalan kynnyksen kehittämistoimintaa, eivätkä vaadi pitkiä prosesseja ja byrokratiaa. Palvelumuotoilusta inspiraationsa saanut käyttäjäkokemuksen hyödyntäminen, yhteistyö ja ajatusten jalostaminen oli oleellinen pohja tälle kehittämistyölle. Kokeilevan kehittämisen testaamiseen perustuva ajattelu; auttoi tekemään oletuksista faktoja ja ohjasi oikeaan suuntaan.

Monialaisuuteen ja monipuolisten roolien tarpeisiin vastaaminen on vaativa tehtävä, joka vaatii henkilökunnalta omavastuisuutta ja osallistumista, niin sanottua ammatillista toimijuutta. Kehittäminen vaatii innostuvaa ja oppivaa henkilöstöä, joka määrittelee itselleen yhteiset tavoitteet ja etenee niitä kohti. Lisäksi toiminta vaatii ohjaavan tahon, joka luotsaa toimintaa johtamisen ja operatiivisen työn rajapinnoilla. Dialoginen keskustelu auttoi tekijöitä esittämään kysymyksiä, kuuntelemaan ja ymmärtämään toisiaan paremmin. Tiedon ja ajatusten visualisointi ja metaforat auttoivat yhteisessä hahmottamisessa.

## Tulosten hyöty tilaajalle ja ammattialalle

Aalto ARTSissa opeteltiin/opittiin tutkimuksen myötä kehittämään sisäistä viestintää ja hyödyntämään yhteistyötä. Työkulttuurin vaatimusten muuttuessa monipuolisemmiksi, uutta osaamista ei tarvitse kokea taakkana. Luovuuden ja vuorovaikutusmahdollisuuksia hyödyntäminen tuottaa kollektiivista tietopääomaa ja monipuolista asiantuntijuutta koko yhteisön käyttöön. Yhdessä tekemällä, niin sanottua tiimiälyä kehittämällä, saadaan aikaan enemmän. Tämä vaatii kuitenkin tekijöiltä ammatillista toimijuutta ja työympäristöä sekä johtajuutta, joka tukee tämänkaltaista työn tekemistä. Työn tekeminen ja kehittäminen muuttuu kokonaisvaltaisemmaksi ja kehittäjien olisi hyvä olla yhä tietoisempia ihmisen psykologisista ominaisuuksista ja ulottuvuuksista ja erilaisten ohjaustapojen mahdollisuuksista, joita hyödyntämällä, kehittäminen voidaan saada osaksi arkityötä, ilman raskaita kehittämisprosesseja. Tätä ihmisyyteen liittyvää tietoa hyödyntämällä voidaan paremmin johtaa motivaatiota ja toimijuutta ja saada tuloksia aikaan alasta riippumatta. Tiedonkulku ja viestintä saadaan uudelle tasolle vuorovaikutteisella ja kollektiivisella yhteistyöllä. Jotta tuloksia saadaan, organisaation pitää tarjota kehittämiseen resursseja, mahdollisuus kehittyä työssä eri rooleissa ja tarjota toiminnalle sopivia tiloja. Henkilöstön asiantuntijuus kehittyy heidän toimijuuttaan arvostamalla ja tukemalla. Yhteisöpedagogin asiantuntijarooli korostui kehityshankkeessa ja käytännön kehittämistyön perusteella on todettavissa, että yhteisöpedagogi voisi toimia johdon tukena kehityshankkeiden vetämisessä, yhdessä kunkin alan sisälön asiantuntijoiden kanssa.

## 2 KEHITTÄMINEN OPPIVASSA JA VUOROVAIKUTTEISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ

Kehittäminen, kehittyminen ja muutos vaativat muutoksenhallintakykyä ja sopeutumista vaihtuviin tilanteisiin. Kehittäminen ja hyvä johtaminen tukevat organisaatiokulttuuria, viihtyvyyttä ja pysyvyyttä (Tarvainen 2015, 22-23).

Birgitta Kemppaisen mukaan (2016, 9), yksityisten ja julkisten organisaatioiden strategiat perustuvat nykyään avoimuuteen ja toiminnan näkyvyyteen. Se näkyy palautteen vaihtona, osallistumismahdollisuuksina, kuuntelemisena ja helposti saavutettavana informaationa. Leena Paasivaara painottaa, että tehokas viestintä on parhaimmillaan kahdensuuntaista, aitoa vuorovaikutusta eli aktiivista kuuntelemista, puhumista ja Kemppaisenkin mainitsemaa palautteen antamista. Tällainen vuoropuhelu auttaa yhteisen merkitysten ja tavoitteiden löytämisessä. Myös epävirallisella viestinnällä on voimaa ja se edistää luovuutta ja innostusta. Ihmisten kohdatessa esitetään helpommin myös puolivalmiita ideoita, joista voi syntyä parhaat tulokset (Paasivaara 209, 88). Yhteistyöllä voidaan saavuttaa parempia tuloksia ja kehittää uusia ratkaisuja ongelmiin. Yhteistyöllä on merkitystä myös hyvinvoinnille. Yhdessä toimiminen vähentää yksinäisyyden tunnetta, lisää yhteisöllisyyttä ja vahvistaa sosiaalisia suhteita, jotka puolestaan parantavat mielialaa (STM, 2016).

### 2.1 Uudistuva työelämä

Työn tekeminen kohdistuu yhä enemmän vuorovaikutusta vaativiin tilanteisiin, muuttuessaan samalla verkostoidummaksi, digitalisoidummaksi ja kansainvälisemmäksi asiiantuntijatyöksi. Jotkin työnkuvat katoavat ja syntyy uusia. Vanhat työn tekemisen mallit ovat tärkeitä, mutta vaativat uudenlaista dynaamisuutta toimintaympäristön muutoksissa. Työyhteisötaitojen hallinta, ratkaisukeskeinen työ, coaching, verkostotyö, sovitelu ja muu ohjaava ja valmentava, eli työntekijöiden omakohtaisten ratkaisujen tuki tuovat uusia näkökulmia ja työkaluja muutokseen sopeutumiseksi. Johtaminen tarjoaa yhä enemmän apua työtehtävien suorittamiseen ja tukee itseohjautuvuutta, ja joustavuus ja sulautuminen ovat tulevaisuuden avainsanoja (Mikkola, 2022, 143; Mönkkönen



& Roos, 2015, 62-65, 133). Marika Katajan (2021) YLEn artikkelissa, kestävän kehityksen tutkijatohtori Joonas Tuhkuri toteaa, että työn muutoksessa, taitovaatimusten kasvamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi luovuuden ja sosiaalisten taitojen uudenlaista soveltamista. Työn oletettavasti muuttuessa intensiivisemmäksi, Tuhkuri pohtii, tarvitaanko enää kahdeksan tunnin työpäiviä, vai voitaisiinko niitä lyhentää. Hänen mielestään digitaaliset taidot mahdollistavat muun muassa uudenlaisia verkostoja ja tiedonrakentamista (Kataja, 2021). Taitovaatimukset siis monipuolistavat työn tekemistä, eivät välttämättä kuormita lisää.

Organisaatiot tulevat, Kemppaisen mukaan (2016, 20) tarvitsemaan enemmän asiantuntijoita ja alansa ammattilaisia, joiden vuorovaikutustaidot ja muutoshalukkuus sekä poikkiammatillinen osaaminen mahdollistavat toimimisen verkottuneissa toimintaympäristöissä, ja joiden psykologinen ja sosiaalinen pääoma nousee merkittävään rooliin. Tulevaisuuden organisaation toimintaperiaatteiden tavoitteisiin kuuluu ihmisten arvostaminen, henkilöstön vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuus, oppimismahdollisuudet, erilaisuuden hyödyntäminen sekä työ- ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuus (Kinnunen ym. 2005, 314).

Organisaation menestyksekkäs toiminta pohjautuu myös yksilön, ryhmien ja tiimien sisäiseen ja keskinäiseen toimintaan, rakenteisiin ja prosesseihin, sekä edellä mainittujen johtamiseen. Haasteena on säilyttää ja parantaa organisaation suorituskykyä ja luoda samalla maaperä erilaisille taustoille, arvoille ja normeille, osaamiselle ja työnteon erilaisille tavoille, jotta ne voidaan hyödyntää organisaation yhteiseksi hyväksi. Parhaimmillaan monimuotoisuus on rikkaus, joka edistää luovuutta, innovatiivisuutta ja monipuolisia näkökulmia. Yhteistyön puute voi aiheuttaa konflikteja, väärinkäsityksiä ja risiiriitoja (Lämsä Anna-Maija & Päivike Taru. 2013, 17, 21, 28-29, 34). Monimuotoisuuden lisäksi tarvitaan monipuolista osaamista. Osallisuus edesauttaa työssä oppimista ja erilaisten roolien omaksumista, samoin kuin oman työidentiteetin ymmärtämistä ja kehittämistä (Kemppainen 2016, 20).

Leena Paasivaaran mukaan (2009, 53-53), johdon tehtävänä on varmistaa työyhteisön kyky suoriutua perustehtävästään mahdollisimman hyvin. Muutoksen pitää järkevöittää työtä. Jos muutokset tapahtuvat siten, että vaatimuksia lisätään mutta resursseja ei, perustehtävän suorittaminen saattaa muuttua haastavammaksi, eikä muutos tuo haluttuja

tuloksia (Paasivaara 2009, 53). Kupiaisen (2016, 5) mukaan aiemmin vallalla ollut moniammatillisuuden ihanne on muuttumassa erikoistuvaksi asiantuntijatyöksi, joka vaatii yhä enemmän monialaisia ja yhteen hiileen puhaltavia tiimejä. Pitää olla yhteinen suunta ja tavoitteet mutta työn tekemisen tavat voi räätälöidä kullekin parhaiten sopiviksi. Tämä vaatii keskustelua ja tietoa myös muiden osaamisesta. Kupiainen (2016, 11) painottaa, että vuorovaikutuksessa tärkeää on sisällön lisäksi se, miten keskustellaan. Etenkin etätöiden aikana tämä on tärkeää. Ammattitaidon kasvattamiseksi tai haasteiden ratkaisemiseksi voidaan käyttää apuna erilaisia ohjauksen keinoja.

Satu Korkeamäki lainaa Kivistä ja Silvánia (2019), joiden mukaan yhteisöllisyys on tulevaisuuden työelämän vahvuus. Vuorovaikutus, motivaatio ja osallistava johtajuus vahvistavat sitä. Yhdessä nämä lisäävät innostuneisuutta ja voivat vaikuttaa positiivisesti työn tuloksiin (Korkeamäki 2020, 14). Sisäinen motivaatio synnyttää innostusta (Korkeamäki 2020, 20). Palaan aiheeseen myöhemmin työn aikana.

Työn tuottavuus ja työelämän laatu tukevat toisiaan. Kun johtajuutta jaetaan antamalla tekijöille vaikutusmahdollisuuksia, he sitoutuvat, kehittävät työtään ja voivat paremmin. Innostuneisuuden ja työnilon lisääntyessä myös tulokset paranevat. Yksilön ja organisaation toiminnan kehittämistä ei pidä nähdä toisistaan erottuvina asioina, vaan kehitystyötä on syytä tehdä monella eri tasolla samaan aikaan. Oman työn, työyhteisön ja organisaation kehittämistä tukeva johtajuus, ja yksilölle vaikutusmahdollisuuksien antaminen tukevat ammatillista toimijuutta. Työelämässä toimijuus voidaan nähdä yhteisöllisenä tavoitteena, jossa tarpeet ja vaikutusmahdollisuudet kohtaavat (Eteläpelto et al 2014, 25-29).

Myös johtaminen on muuttunut ja muuttuu. Hökkä kollegoineen (2014, 124) esittää keskitason johtajien tehtävät ihmissuhdetyöksi, jossa vuorovaikutustaidot, tilanneherkkyys ja muun muassa kuuntelutaidot korostuvat. Työyhteisöt sisältävät palautetta ja kritiikkiä, erilaisia energian tasoja ja reaktioita, joihin pitää osata vastata. Asiantuntijoiden mukaan johtaminen vaatii uudistamista ja johtamisjärjestelmät kehittämistä, joka haastaa suomalaista työelämää (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2014, 124).

## 2.2 Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidot koskevat kaikkia työyhteisössä. Konkreettisesti ne tarkoittavat kykyä ja halua toimia työyhteisössä kollegojen ja yhteisön kanssa, oman perustehtävän mukaisesti. Työyhteisötaitoja noudattava työntekijä tuntee työnsä tavoitteet, kuuntelee, hankkii tietoa, ottaa vastuun tekemisistään, sietää erilaisuutta, pitää kiinni sovitusta, kohtelee muita tasapuolisesti ja noudattaa sovittuja tapoja- ja aikoja. Soili Keskinen (2005, 11, 13,19, 21-26, 45, 81-86) mukaan työyhteisötaidot perustuvat alaistaitoihin, psykologiseen sopimukseen, rooliin, sitoutumiseen ja luottamukseen. Työyhteisötaitoja voi harjoittaa. Niitä voi kehittää harjoittelemalla, tarkkailemalla, virheistä oppimalla ja toimimalla yhdessä muiden kanssa. Yksilöllä, yhteisöllä ja koko organisaatiolla on merkityksensä työyhteisötaitojen toteuttamisessa (Mönkkönen & Roos, 2010, 265-266.). Työyhteisössä toimitaan erilaisissa esimies-, alais-, kollega-, verkosto- ja asiakassuhteissa. Työsuhdetaitoja voisi kuvailla vuorovaikutusosaamiseksi, johon vaikuttaa Mönkkösen ja Roosin mukaan (2015) valinnanvapaus, vastuut, dialogisten suhteiden toteutuminen eri tilanteissa sekä vaikuttavuus yhteisen toiminnan tuloksena. Työhallinnan kannalta on myös oleellista, että jokainen tuntee työnsä merkitykselliseksi ja voi jollain tasolla vaikuttaa siihen (Mönkkönen & Roos 2015, 11-13.). Työn tekeminen on tulevaisuudessa kytkeytynyt voimakkaasti myös muiden tekemään työhön ja kulkee usein tekijänsä mukana. Eri töiden väliset kytkökset vaativat uudenlaisia vuorovaikutamisen tapoja, kuten kykyä viestiä omasta työstään ja tiimien käytänteistä. Etätyö, digitalisoituminen ja sukupolvien väliset kommunikointierot vaativat opettelemaan uusia vuorovaikutuksen keinoja (Hiila, Tukiainen, Hakola 2019, 198-199).

## 2.3 Vuorovaikutuksella yhteistyötä

Vuorovaikutteiset työntekijät ovat sekä lähettäjiä, että vastaanottajia. He keskustelevat ja reagoivat, ja luovat tilannekohtaisia viestintäprosesseja. Yhdessä ajattelemisessa ja viestimisessä, ei välttämättä tarvitse valita puoltaan (Kemppainen 2016,14). Työyhteisöt koostuvat moniammatillisista tiimeistä, erilaisista ihmisistä ja osaamisesta. Erilaisuus on voimavara ja sen hyödyntäminen on arvokasta. Yhteistyö tuottaa uusia toimintatapoja ja ajatuksia ja erilaisten ominaisuuksien yhdistäminen rikastuttaa työtä. Perustehtävään perustuvan toiminnan pitää olla tavoitteellista (Paasivaara 2009, 56, 59.). Jos

työyhteisö on kannustava, se kannustaa erilaisten näkökulmien esille tuomiseen, kokeilujen suosimiseen, kaavamaisuudesta ja valvovasta kontrollista luopumiseen ja niiden myötä itseohjautuvuuteen. Näin vahvistetaan ihmisten sitoutumista työhönsä ja yhteisöön (Paasivaara 2009, 60-61). Kehittämistä voi ja pitää tehdä yhdessä henkilöstön kanssa (Hökkä et al. 2014, 128). Vuorovaikutteinen toiminta ja vastuu sekä aktiivinen osallistuminen luovat pohjaa yhteiselle tietopääomalle ja aineettoman pääoman lisäämiselle. Yksilötasolla vuorovaikutus tukee kunkin mahdollisuuksia vaikuttaa, ja olla oman työnsä asiantuntija (Kemppainen 2016,14).

Yhteistyö korostuu asiantuntijatyössä. Johtaminen ja organisaatiojärjestelyt voidaan jopa osittain korvata moniammatillisella asiantuntijuudella ja yhdessä tekemisellä. Kollektiivisen toiminnan kautta ryhmillä on käytössään myös yhteiset tieto- ja taitovaro- not. Vuorovaikutteisessa työssä asiantuntija muodostaa merkityksiä yhteistyön kautta. Kyseessä ei ole enää tietäminen, vaan ymmärrys mahdollisuuksista (Kemppainen 2006, 22-23). Työyhteisöstä puhuttaessa voidaan puhua yhteiskyvykyydestä. Työyhteisössä osapuolet kunnioittavat työn tekemiseen, työsuhteeseen, työolosuhteisiin ja käyttäytymiseen liittyviä sopimuksia. Työryhmät kehittävät ja arvioivat yhdessä osaamistaan, ovat tietoisia prosessien ulottuvuuksista ja pyrkivät hahmottamaan niitä eri toimijoiden kannalta. Ryhmissä kehitytään ja kannustetaan, avointa vuorovaikutusta edistetään ja häiriötekijöihin tartutaan rakentavasti. Ryhmien tasolla ollaan tietoisia laadun arvioinnin kriteereistä ja arvioinnin seurauksena saadaan muutosta aikaan (Mönkkönen & Roos, 2010, 265 ja Mönkkönen & Roos 2015, 35.). Vertaistuen saaminen ja kokemusten jakaminen on todettu erityisen tärkeiksi (Vähäsantanen, Paloniemi, Hökkä, Eteläpelto 2014, 220).

## **2.4 Viestinnän kehittäminen; kohti kollektiivista tiedonrakentelua**

Tiedonkulku on osa viestintää ja ymmärretään helposti yksisuuntaisena tiedon siirtämisenä mutta se liikkuu moniin eri suuntiin; johdolta työntekijöille ja takaisin, sekä erilaisten organisaation osien, tiimien ja kohderyhmien välillä. Kemppaisen mukaan informaatio syntyy, kun saatu tieto yhdistetään osaksi omaa tietopohjaa. Tieto on siis ymmärrettyä ja jalostettua informaatiota, joka vaatii vuorovaikutusta. Tiedon tulkitse-

misen ja hallitsemisen kyky vähentää epävarmuutta, jota muuttuvat olosuhteet aiheuttavat. Yksilöiden ja tiimien välillä voidaan tehdä parempilaatuisia päätöksiä ja vastata asioihin oikea-aikaisesti, kun kollektiivinen tiedonkulku saadaan sujuvaksi. Erityisen tärkeää on löytää käyttäjälähtöisesti oikea tieto sekä sopivat viestintäkanavat ja -tavat. Tiedonjakamisen ja vuorovaikutuksen myötä on mahdollista kehittää yhteisiä ideoita ilman hierarkiaa, lisätä oikeudenmukaisuutta ja innovatiivisuutta ja jalkauttaa uusia käytänteitä (Kempainen, 2016, 11-13). Teknologia helpottaa tiedon kollektiivista työstämistä mutta työkuluttuurin ja arvojen täytyy tukea tiedon jakamista, jotta tieto löytää ihmisten luo. Vuorovaikutuksen kautta ihmiset ylläpitävät ja muokkaavat omaa identiteettiään ja tyydyttävät sosiaalisia tarpeitaan. Samalla he muokkaavat työyhteisöihin vaikuttavia rakenteita (Honkanen, 2016, 136.).

Vuorovaikutusta säätelee, Harri Hirvihuhdan ja Anneli Litovaaran mukaan, lahja-vastalahjaperiaate. Jokaisen keskustelijan panos on jonkinlainen lahja, johon kukin vuorollaan lisää jotain muille merkityksellistä. Jos vastalahjana tulee torjuminen tai muu epämiellyttävä mielenilmaus, vuorovaikutus todennäköisesti tyrehtyy. Vuorovaikutuksen pitäisi perustua kunnioitukseen, kuunteluun, keskittymiseen ja kärsivällisyyteen (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 71-80, 95, 105, 110- 111).

#### Ratkaisukeskeinen vuorovaikutus

Ratkaisukeskeisessä vuorovaikutuksessa ongelmiin keskittyvästä ajattelusta siirrytään ratkaisupuheeseen, eli mietitään myönteisiä havaintoja ja ideoita. Keskustelussa kiinnitetään huomioita myös myönteisiin poikkeuksiin, eli tilanteisiin, jolloin ongelmaa ei ole ollut olemassa tai se ei ole haitannut merkittävästi ja siihen, millainen toiminta auttoi tuolloin (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 71-80).

Hirvihuhdan ja Litovaaran mukaan voimavara- ja ratkaisukeskeisesti toimivat ihmiset ovat luoneet oppivan yhteisön perusmallin. On tärkeää esittää se, mitä halutaan saada aikaan tai ratkaisukeskeisesti se, mitä ei enää haluta. Ensin voidaan valikoida toimintatapojen parhaat puolet ja vähitellen haastaen tuottaa muutoksia, jotka jalkautuvat osaksi arkista työtä. Vanhojen ja toimivien käytäntöjen rinnalle on hyvä etsiä yhteisön tai yksilöiden uusia onnistumisia ja työntekijöiden vahvuuksia, joista voi antaa palautetta.

Tällainen toiminnan tapa muokkaa työyhteisöstä välittävää ja parantaa toimintakulttuuria (Hirvihuhtha & Litovaara 2003, 6-7, 40-53) . Panostetaan siis lähtökohtaisesti siihen, mikä toimii ja vahvistetaan sitä.

## Dialogi

Yhteisöt tarvitsevat dialogista kohtaamista, toisensa kuuntelemista ja läsnäoloa, yhteisiä tavoitteita ja tietoa. Dialogisuudella tarkoitetaan työkaluja dialogiosaamisen kehittämiseen, dialogiseen oppimiseen ja tiedonluomiseen (Hamk 2012). Kysymisellä ja erityisesti avoimilla kysymyksillä on merkittävä osuus ratkaisukeskeisessä vuorovaikutuksessa. Dialogin ja kysymysten avulla voidaan vahvistaa motivaatiota, kun idean toteuttamiskelpoisuus, tekemisen ilo ja tehtävän merkitys on yhdessä käsitelty. Dialoginen kohtaaminen, on myös Filosofi Pekka Himasen (2005) mukaan yksi rikastavan vuorovaikutuksen muodoista. Tällä hän tarkoittaa sitä, että joku pystyy antamaan toiselle tietojensa ja taitojensa lisäksi rikastavaa vuorovaikutusta, eli esimerkiksi huumorin avulla luomaan asian ympärille tarinan tai uuden tavan, jolla se jää mieleen. Tavalla rakennetaan yhteisesti uudenlaista totuutta (Hirvihuhtha & Litovaara 2003, 23-33, 38, 116; Mönkkönen & Roos, 164-165).

## Verkostoituminen ja tiimiäly

Hökkä ja Vähäsantanen (2014, 20) viittaavat aiempaan tutkimukseensa, jossa he ehdottavat organisaation toimivuuteen monikytkentäistä hallintomallia, joka huomioi organisaatiot verkostoina, joissa eri toimijat ja tasot ovat kiinteästi vuorovaikutuksessa keskenään, ja käyvät vuoropuhelua hallinnon ja työntekijöiden välillä. Johtaminen perustuu siis vuorovaikutukseen ja dialogiin. Heidän mukaansa oleellista on dialogisen työ-kulttuurin ja yhteistoimintaan perustuvien toimintatapojen kehittäminen, samalla, kun kunkin työidentiteettiä pyritään vahvistamaan (Eteläpelto et al. 2014, 20-21). Kvistin ja kollegoidensa mukaan (2020, 137) nykyaikaisen organisaation oppimisen yksikkö on tiimi, eikä yksilö, kuten ennen. Kun työntekijöiden hallussa olevaa hiljaista tietoa jaetaan tiimeissä, siitä tulee yhteinen, jaettu oppi, josta voidaan jalostaa uusia käsitteitä

ja malleja. Mitä enemmän tiimi jakaa tietoa, sen suuremmaksi sen tietopääoma muuttuu.

## **2.4 Kehittämistyön vaikutus sitoutumiseen**

Työyhteisöjen kehittämistyön tavoitteet ovat muuttuneet ja ongelmien ratkaisemisesta on siirrytty henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen ja kehitysprosesseista oppimiseen (Lindström & Leppänen. 2002, 21, 32, 43.). Yhteistyölle pitää luoda kasvualusta, jossa voi kehittää, saavuttaa tavoitteita ja jakaa niitä. Sitoutunut, uskollinen työvoima on edellytys organisaation elinvoiman säilymiselle ja yrityksen suoriutumiselle. Työyhteisön ja sen prosessien kehittäminen lähtee työpaikan ja sen henkilöstön tarpeista. Kehittämisen avaintekijöitä ovat suunnitelmallisuus, johdon ja henkilöstön sitoutuminen, sekä tekijöiden oikeus asiantuntijatukeen. Menestyksenkäs työyhteisön kehittämistoiminta perustuu moniammatilliselle lähestymistavalle sekä ihmisen hyvinvoinnin, terveyden ja osaamisen välisiin yhteyksiin (Tarvainen 2015, 19, 25.).

Työntekijän sitoutuminen perustuu haluun olla osa organisaatiota ja sen toimintaa. Sitoutuminen voi tuottaa menestystä ja palkitsemista, ja menestys taas sitouttaa tekijäänsä entisestään. Organisaatiokulttuuri ja työhön sitoutuminen vahvistuvat, joka taas johtaa itseään ruokkivaan positiiviseen kierteseen (Pyöriä, 2012, 41-43.). Sitoutuminen korreloi motivaation kanssa ja sen on todettu olevan merkityksellinen edellytys laadukkaalle työsuoritukselle. Sitoutuminen lisää halukkuutta kehittää työtehtäviä ja -ympäristöä sekä omaa toimintaa työssä. Sitoutuminen voidaan määritellä esimerkiksi psykologiseksi siteeksi, jonka perusta ja luonne vaihtelevat. Se voi olla kevyttä, mukautumiseen perustuvaa, jolloin se on suopeaa suhtautumista työyhteisöön ja työhön, joidenkin etujen vuoksi. Samaistuva sitoutuminen puolestaan edellyttää organisaation arvojen hyväksymistä, kunnioittamista ja omaksumista. Syvin sitoutumisen taso on samaistuminen, jolloin työntekijä sitoutuu organisaatioon omaksumalla organisaation arvot ja tavoitteet siten, koska ne ovat samansuuntaiset hänen omiensa kanssa. Samaistuminen edustaa jo tunteenomaista yhteenkuuluvuutta työyhteisön kanssa. Sitoutumisen voidaan siis todeta olevan tietynlainen suhtautumistapa tai asenne organisaatiota kohtaan. Sitoutuminen näkyy vastuun ottamisena ja ja halukkuutena ponnistella organisaation

eteen. Se on vaihtosuhde työntekijän ja organisaation välillä; organisaatio vaikuttaa sitoutumisen mahdollisuuksiin ja yksilön motivaatio säätelee sitoutumisen astetta (Keskinen 2005, 25-26). Koska motivaatio säätelee sitoutumista, sen johtamiseen pitäisi kiinnittää erityisen paljon huomiota. Motivaation ja kehittämishalun tukeminen, ja tarvittavan ohjauksen järjestäminen on johdon tehtävä. Jotta henkilöstö saataisiin sitoutettua sisäisen viestinnän kehittämiseen, on sitä kuunneltava, kyettävä vastaanottamaan palautetta ja vapautettava heidät oman työnsä vaikuttajiksi. On kuitenkin muistettava, että vastuu omasta viestintätoimijuudesta lähtee jokaisesta yksilöstä itsestään (Kempainen 2016, 26-29.)



## **3 PSYKOLOGISIA NÄKÖKULMIA TYÖN KEHITTÄMISEEN JA TYÖHYVINVOINTIIN?**

### **3.1 Psykologiset teorit**

Positiivinen psykologia tarkastelee ihmisen hyvinvointia ja terveyttä, ja näitä ennakointien tekijöiden näkökulmia. Sen mukaan työn teko voidaan jakaa vaatimuksiin ja voimavaratekijöihin. Vaatimuksilla tarkoitetaan fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka hankaloittavat työtä, ja voimavaratekijöillä puolestaan niitä elementtejä, jotka auttavat vähentämään vaatimusten negatiivisia seurauksia ja auttavat saavuttamaan työlle asetettuja päämääriä. Voimavaratekijät myös edistävät yksilön kasvua ja kehitystä. Tällaisia ovat muun muassa palaute, sosiaalinen tuki tai työsuhteen varmuus. Voimavaratekijöiden oletetaan sitouttavan tekijää työtehtäväänsä ja organisaatioon. Yksi positiivisen psykologian määrittelemistä hyvinvoinnin mittareista on työtyytyväisyys ja erityisesti myönteinen asenne, kun yksilö saavuttaa itse asettamiaan tavoitteita (Mäkikangas, Feldt, Kinnunen, 2005, 56-57.). Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen tulisi kytkeä organisaation perustehtävään. Työntekijöiden tietotaito sekä menettelytavat, jotka takaavat työntekijöille sopivassa suhteessa päätösvaltaa ja vapautta omaan työhönsä nähden, ovat merkittäviä työtyytyväisyyden mittareita. Esimerkiksi osallistavalla päätöksenteolla on merkittävä vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon, sitoutumiseen, asenteisiin ja hyvinvointiin (Ulla Kinnunen, Feldt ja Mauno 2005, 312, 314-315.).

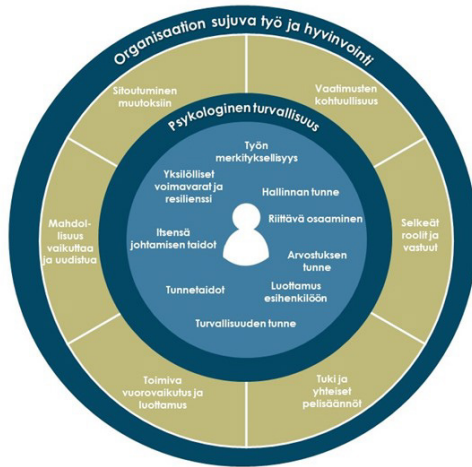
Psykologinen toimintateoria kuvaa työn suorittamista ja hallittavuutta riippumatta siitä, missä ympäristössä työtä suoritetaan. Sen mukaan työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus tehdä työtään itselleen sopivalla tavalla, kuulua työhönsä osana suurempaa kokonaisuutta, luoda ja kokeilla uusia toimintamalleja sekä saada palautetta, apua ja joustoa työntantajansa taholta. Työn hallinta ja työkuormaan vaikuttaminen ovat merkittäviä tekijöitä työhyvinvoinnin suhteen (Ulla Kinnunen et al. 2005, 313).

### 3.2 Psykologinen pääoma ja tunneäly

Ihmiset rakentavat usein identiteettiään työn kautta. Työhyvinvointi on psykologisesta näkökulmasta tunneperäinen asia. Työrauhan, päämäärien saavuttamisen ja itsensä kehittämisen myötä, ihminen kokee onnistumisen tunteita ja voi hyvin. Tunnetaidot ovat psykologinen työkalu, jonka hallinta voi lisätä työhyvinvointia. Tunnetaitoja kuvaa tunneäly eli tunteiden säätelyn taito, itsetuntemus ja -kontrolli sekä empatia (Luukkala 2011, 32-33, 75; Virtanen & Sinokki 2014, 207). Työelämän ihmistaidot ja ratkaisukeskeisyys vaativat tunneälyä. Ihmisten tasapainoisen tunnemaailman, ja sosiaalisten suhteiden ja näiden myötä syntyvän vuorovaikutuksen ja ilmapiirin on ymmärretty vaikuttavan myös tuottavuuteen ja tehokkuuteen (Lindström & Leppänen, 2002, 19; Mönkkönen & Roos, 2015, 10). Määritelmä psykologisesta pääomasta koostuu kunkin henkilökohtaista vahvuuksista, käsityksestään työstä ja yleisestä suhtautumisesta elämään. Kunkin asenne syntyy heidän mukaansa itseluottamuksesta, sitkeydestä sekä realistisista kyvyistä olla optimistinen ja toiveikas. Korkean psykologisen pääoman omaava työntekijä tekee enemmän organisaationsa eteen, kuin häneltä välttämättä edes odotetaan (Manka, Larjovuori Tammi, 2014, 6-7, 10.). Jos yksilö kokee, että hän on oman elämänsä ohjaksissa ja tuntee mielenrauhaa sen myötä, hänellä sanotaan olevan psykologista pääomaa. Hallinnan tunne liittyy itseluottamukseen. Myös tavoitteiden asettamisen kyky ja niiden saavuttaminen sekä ongelmanratkaisu, optimismi ja sitkeys luetaan osaksi yksilön psykologista pääomaa, jota voi kehittää (Manka & Manka, 2016, 158-167.).

Kun yksilöillä on psykologista pääomaa, tiimikin toimii paremmin. Mirka Fagerholm AS3:n hyvinvoinnin valmennuspalveluista pohtii blogissaan (AS3, 2023), tiimien hyvinvointiin tarvittavia toimenpiteitä. Vaatimusten on oltava kohtuullisia, kaikkien tulee tietää tehtävänsä ja roolinsa, sekä odotukset muilta. Pelisäännöt ja niiden noudattaminen, sekä palautekulttuuri on huomioitava. Vuorovaikutuksen tavat ja luottamus pitää luoda, jotta tiimissä voidaan olla myös eri mieltä ja jakaa tietoa avoimesti. On hyvä tehdä selväksi, voiko tiimin jäsenenä kehittyä tai vaikuttaa työhönsä, tai muutoksiin, jotka vaikuttavat heidän työhönsä. Ei riitä, että tiedetään mitä työtä tehdään, vaan miten

sitä rakennetaan paremmaksi yhdessä. Lisäksi on tärkeää huomioida se, mikä toimii jo, ja mistä halutaan pitää kiinni (AS3, 2023).



Kuva 3. Sujuvan työn ja hyvinvoinnin pyörä, AS3

Ihmisten tasapainoisen tunnemaailman, ja sosiaalisten suhteiden myötä syntyvä vuorovaikutus ja ilmapiiri vaikuttaa myös tuottavuuteen ja tehokkuuteen (Lindström & Lepänen 2002, 19). Niin sanotulla psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän käsitystä siitä, millaisia ennakko-oletuksia ja

odotuksia hänellä on organisaatiota kohtaan ja millaisia odotuksia hänen itsensä odottaa täyttävän ja millaisella työpanoksella. Jos organisaation ja työntekijän välinen näkymätön psykologinen lupaus pystytyään pitämään puolin ja toisin, jokainen tuntee olevansa arvostettu ja tekevänsä parhaansa myös yhteisen päämäärän eteen (Puusa ym. 2014, 269-270, 274).

## Luottamus

Luottamus tarkoittaa Soili Keskinen (2005) mukaan tunnetta ja tietoa. Se toimii kahteen suuntaan; se lisää sitoutumista ja sitoutumisen vahvistuessa, luottamus syvenee. Luottamus on välttämätön elementti organisaation sisäisessä vuorovaikutuksessa, ja edellytys sille, että työntekijät jakavat osaamistaan ja tietoaan. Luottamus vaikuttaa työmotivaatioon ja säätelee muun muassa työsuorituksen tasoa. Luottamus tuottaa positiivisia kokemuksia ja lisää täten työhyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä. Luottamusta luokittelevien petyvyyden eri tilanteissa ja aikoina, sensitiivisyys, monipuolinen ja rehellinen viestintä sekä osallistaminen päätöksentekoon tai muuten jaettu vastuu (Keskinen 2005, 13, 81-83).

## Myötätunto

Filosofian Akatemian tutkijavalmentaja Frank Martela korostaa myötätuntoa organisaatioiden menestymisen voimana. Vuonna 2017 valmistuneessa CoPassion tutkimushankkeessa osoitettiin, että myötäelämisen kulttuuri on yhteydessä psykologiseen turvaan ja sen myötä työntekijöiden parempaan työtyytyväisyyteen, toimivampaan työskentelyyn ryhmissä sekä vähäisempiin poissaoloihin ja väsymiseen. Psykologista turvaa luo myötätunto, eli ihmisten kokemus siitä, että hän voi olla työyhteisössä oma itsensä ja tuoda esiin ajatuksensa, kritiikkinsä ja kysymyksensä pelkäämättä joutuvansa naurunalaiseksi. Martela tiivistää tutkimuksen pääsanoman yhteen lauseeseen: “Jos haluat esimiehenä tai työntekijänä menestyä, aloita olemalla myötätuntoinen toisia ihmisiä kohtaan.”

Martelan mukaan tuottavan, innovatiivisen ja aikaansaavan organisaation perusta pohjautuu psykologiselle turvalle, jota jokainen voi olla omalta osaltaan rakentamassa (Martela, F, FA Blogi 10.10.2017).

### **3.3 Motivaatio ja sen johtaminen**

Motivaatioteorioiden mukaan ihmisen tulisi tunkea sisäistä motivaatiota, jolloin motivaatio kumpuaa itse työn tekemisestä ja tyytyväisyydestä omia saavutuksia kohtaan. Ulkoinen motivaatio perustuu palkkioiden odotukseen, joita voivat olla esimerkiksi palkka tai arvostus. Myös fyysinen hyvinvointi, turvallisuus ja sosiaaliset suhteet voivat toimia motivaation lähteinä. Nykyään, työnteon vaihtoehtojen monipuolistuttua, sisällöt ohjaavat usein sisäistä motivaatiota. Tehtävät, jotka alittavat tai ylittävät omat taidot, aiheuttavat turhautumista ja stressiä. Haastetta kuuluisi osoittaa jokaiselle sopivassa määrin (Viitala 2009, 17-18). Mihály Csikszentmihályin tutkimuksissaan löytämä Flow-tila osoittaa, että kuka tahansa voi menestyä haluamallaan alalla. Flow-tila syntyy, kun taidot ja tehtävän vaatimustaso ovat tasapainossa. Sen ulkopuolella joko tylsistyy tai turhautuu, haastetta pitää olla sopivassa määrin. Jokaisen henkilökohtainen flow-tila syntyy eri asioista, tärkeintä on sen löytyminen ja sen myötä suntuvat tulokset. Oikeanlainen työympäristö sekä vireys- ja viriketila auttavat pääsemään flowhun. Kun toiminta on tuloksellista, myös motivaatio löytyy yhä uudestaan (Järvilehto 2013, 71, 74). Työn sisältöä ja vuorovaikutussuhteita voi yhdessä esihenkilön kanssa tuunata, kuten myös omaa asennetta ja näkökulmaa työn tekemiseen (Ttl.fi, 2021).

Miten sitten voi johtaa ihmisten asennetta ja motivaatiota? Heikkilän, Leppäsen ja Rauhalan mukaan vastaus on psykologisen pääoman johtamisessa. Heidän mukaansa ihminen toimii käytettävissä olevan energian varassa. Siispä johtajuus on ”energiabisnestä” ja kyseessä on prosessien ja ihmisten johtaminen yhdessä. Elinvoimaisen ilmapiirin luominen erilaisten energioiden johtaminen. Fyysistä energiaa johdetaan toiminnan ohjauksella ja yhteisillä tavoitteilla. Tunne-energiaa johdetaan vuorovaikutuksella ja siihen liittyvillä käytännöillä. Ajattelun energiaa johdetaan päätöksentekoprosesseilla ja henkistä energiaa johdetaan lisäämällä tietoista läsnäoloa tai ymmärrystä esimerkiksi organisaation olemassaolon merkityksestä ja suuremmista kokonaisuuksista. Me-tietoisuudella tarkoitetaan yhteistä kutsumusta ja ymmärrystä siitä, mitkä ovat organisaation vahvuudet ja heikkoudet. Me-tietoisuus vaatii tilanneherkkyyttä ja kokonaisvaltaista johtamista ja edistää elinvoimaisen kokonaisuuden syntymistä organisaatioissa (Heikkilä & al. 2013, 195, 198-199, 201, 208, takakansi.).

Ihmisellä on, Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon mukaan neljä psykologista perustarvetta; kyvykkyys, vapaaehtoisuus, yhteenkuuluvuus ja hyvän tekeminen. Vapaaehtoisuuden johtaminen tukee yksilön aitoa halua tehdä kyseistä työtä. Tunnetta voidaan vahvistaa esimerkiksi antamalla vaikutusmahdollisuuksia, arvostamalla oma-aloitteisuutta tai tuunaamalla työtä, sen olosuhteita tai asenteita (Martela & Jarenko, 2015 131-135; Työterveyslaitos). Johdon tärkein tehtävä on poistaa esteet muiden menestyksen tieltä. Sisäisen motivaation johtaminen on kyvykkyuden johtamista ja valmentavaa työtä. Se tukee Flow-tilaan pääsemistä, esimerkiksi työympäristön ominaisuuksia parantamalla ja arvostaa työntekijöiden osaamista ja kehittymistä (Martela & Jarenko 2015, 85-88, 109-110, 115-116.).

### Vapaaehtoisuuden johtaminen

Vapaaehtoisuutta voi vahvistaa tarjoamalla oikeaa työtä oikeille henkilöille. Johanna Eskolan mukaan jokaisella on vahvuutensa, joita tukemalla syntyy tiimi, jonka tekijät ovat oikeilla pelipaikoilla. Motivaation kannalta keskeistä on siis se, että yksilöt

pääsevät tekemään työtä, joka sopii heille parhaiten. Tällä tarkoitetaan sitä, että työnkuva voidaan muokata työntekijän oman näkemyksen suuntaan (Martela & Jarenko, 2015, 67, 73.). Työn tuunaamisen tutkijat Jane Dutton ja Amy Wrzesniewski jakavat työn muokkaamisen kolmeen tapaan. Ensimmäisessä tavassa, muokataan työtehtäviä mieluisammaksi (task crafting). Toisessa tavassa muokataan työn sosiaalista ulottuvuutta (Relational crafting), eli sitä, kenen kanssa, milloin ja miten työntekijä on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Parhaimmillaan tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi ystävien kanssa työn tekemistä ja ”henkilökemioiden” huomioimista. Kolmas tapa tuunata työtä on oman tarkastelutavan muokkaaminen (cognitive crafting). Tämän tavoitteena on muokata omaa tapaa mieltää työnsä (Martela, ym. 2015, 67-73).

Sisäinen motivaatio ei ole pelkästään yksilön sisäistä mielekkyyden kasvattamista, vaan uskomus siitä, että työntekijä haluaa tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla ja tehokkaasti. Vapaaehtoisuutta voidaan johtaa antamalla mahdollisuus vaikuttaa organisaation päämääriin ja toimintatapoihin. Kun ihmiset kiinnostuvat omaehtoisesti työstään, he haluavat päästä myös vaikuttamaan siihen. Oma-aloitteista kehittämishalua ei saisi tyrehtyttää. Työntekijöiden kuuntelu ei tarkoita johtamisesta luopumista, vaan jo sitouttaa työntekijöitä, jotka tuntevat tullessa kuulluiksi (Martela, ym, 2015, 82,85.). Johdon pitäisi keskittyä poistamaan esteet työntekijöiden motivaation tieltä. Käskyttäminen toimii ainoastaan, jos osallistujat ovat passiivisia. Johtaja ei voi nousta alaistensa yläpuolelle, vaan hänen pitää määrittää suunta ja luoda työntekijöille toimintaympäristö, jossa ulkoiset häiriöt, kuten byrokratia ja turha valvonta vähennetään minimiin tavoitteiden tieltä (Martela & Jarenko, 2015, 86-88, 93).

### Kyvykkyyden johtaminen ja valmentava esimiestyö

Koska yksilön tai tiimin kyvykkyyden kokemus syntyy hallinnantunteesta, taitavasta tekemisestä, asioiden aikaansaamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä, niiden johtaminen vaatii käytäntöjä ja toimintatapoja, jotka mahdollistavat työstä ja sen virtauksesta (Flow) nauttimisen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi ylimääräisten keskeytysten ja häiriöiden poistamisen. Työrauha ei ole kuitenkaan ainoa asia, johon voidaan vaikuttaa. Flow’n edellytyksenä on se, että työntekijän taidot ja tehtävän työn haastetaso ovat keskenään oikeassa suhteessa, sekä ennen kaikkea se, että työlle on selkeä päämäärä ja että

siitä saa palautetta (Martela, ym. 2015, 95, 98, 102-103, 115.). Kyvykkyyttä voidaan vahvistaa selkeillä päämäärillä ja toimivilla rakenteilla sekä sparrauksella. Luomalla lämminhenkinen organisaatiokulttuuri, voidaan parantaa oppimista ja rohkaista asettamaan rimaa korkeammalle. Jatkuvan kehittämisen ja oppimisen kulttuuri auttaa toimivien rakenteiden ja käytöntöjen ohella yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Johtajan olisi hyvä oppia kysymään, mihin suuntaan työntekijä haluaa ja mitä voi itse tehdä auttaakseen häntä siinä. Tätä on valmentava johtaminen. Itseohjautuvuuteen kannustaminen ei tarkoita tuetta työskentelyä, vaan toisen kasvun ja kehityksen tukemista (Martela, ym. 2015, 110, 115-116.).

Shirley Thompsonin (2019) mukaan valmentava johtaminen vaikuttaa esimiehiin itseensäkin positiivisesti; pehmeiden arvojen soveltaminen ja kannustus lisää yhteistyömahdollisuuksia kollegojen ja ohjattavien kanssa. Kuunteleminen sekä uusien ajatusten ja tunteiden herääminen vertaistyöskentelyssä, tuottaa enemmän luottamusta ja yhteisymmärrystä (Thompson, 2019).

#### Yhteenkuuluvuuden johtaminen ja ihmisyyden arvostaminen

Martelan ja Jarenkon mielestä olennaista on synnyttää tunne, että olemme samassa veneessä (Martela, ym. 2015, 135). Heidän mukaansa (2015, 119) yhteenkuuluvuuden teemat voidaan jakaa kolmeen: keskinäiseen ryhmähenkeen, välittävään ja arvostavaan johtoon sekä luotettavaan ja reiluun toimintaan. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ihminen uskaltaa olla haavoittuva, ehdottaa kehitysideoita ja olla luova. Virheiden tekeminen ei haittaa ja niitä arvostetaan. Kuten Kupiaskin (2016, 9), Martela ja Jarenko nostavat esiin tiimien merkityksen yksittäisten asiantuntijoiden johtamisen sijasta. Tiimien tärkeimpien ominaisuuksien joukkoon on noussut tunneäly ja demokraattinen vuorovaikutus. Myös tiiminjäseniin tutustuminen ihmisinä, eikä vain työntekijöinä, lisää mahdollisuutta hyödyntää kunkin vahvuuksia. Kun työntekijät jakavat samat perusarvot ja yhteisen kulttuurin, työpaikkoja voidaan sanoa sisäisen motivaation organisaatioiksi. Arvot eivät ole seinälle ripustettava juliste, vaan ne näkyvät arjessa ja jokapäiväisessä toiminnassa. Hyviä yhteenkuuluvuuden johtamisen tapoja on olla läsnä, kuunnella, kannustaa ja näyttää esimerkkiä (Martela, ym. 2015, 124-127, 136)

## Hyväntekemisen johtaminen

Jokainen haluaa kokea olevansa merkittävä organisaatiossaan. Hyväntekemisen kokemus organisaatiossa syntyy organisaation tuottamasta hyvästä ja kokemuksesta, että voi auttaa muita. Oman työn merkityksellisyys ja sen vaikutus muihin ihmisiin ja yhteiskuntaan tuottaa hyvää, lisää itseohjautuvuutta. Hyväntekemisen johtaminen vaatii ai-toutta ja rehellistä uskoa organisaation arvoihin ja missioon. Siksi sitä johdetaan ennen kaikkea omalla esimerkillä (Martela & Jarenko, 2015, 139, 142-143, 153-154).

### **3.4 Työn merkitys ja tavoitteiden asettaminen**

Erikoispsykologi Satu Pihlaja käsittelee motivaatioteorioita tavoitteiden asettamisen kautta (2018). Ihmisen itselleen asettamien tavoitteiden eli päämäärien saavuttaminen edistää psykologian teorioiden mukaan hyvinvointia. Pihlaja kertoo, että psykologian professori Joachim Brunsteinin ja kumppaneiden (1998) mukaan, tärkeää on erityisesti oman motivaation mukaisesti asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja ponnistelu niitä kohti. Tavoitteet lisäävät sinnikkyyttä ja saavat meidät suunnittelemaan strategioita niiden saavuttamiseksi. Pihlajan teoksessa, psykologian professori Todd Kashdan korostaa merkityksen ja tarkoituksen tunnetta sekä itsensä ja omien taitojen, potentiaalin ja kykyjen toteuttamista hyvinvoinnin vahvistajana (Pihlaja, 2018, 35, 38).

Tavoitteiden saavuttamisen merkitys hyvinvoinnin suhteen lienee selvää; omien tavoitteiden saavuttaminen johtaa itsearvostukseen ja psyykkisen hyvinvoinnin lisääntymiseen. Ihmisten tavoitteiden ja psyykkisen hyvinvoinnin välillä on muitakin yhteyksiä. Salmela-Aro ja Nurmi esittävät (2005, 168-169), että jos henkilökohtaiset tavoitteet ovat hyvin merkityksellisiä ja ne on vaikea saavuttaa, vaikuttaa lopputulos negatiivisesti hyvinvointiin.



## 4 AMMATILLINEN TOIMIJUUS JA TYÖSSÄ OPPIMINEN

”Jos kohtelet henkilöä sellaisena kuin hän on, teet hänestä huonomman, kuin hän on. Mutta jos kohtelet häntä sellaisena, kuin hän olisi jos se, joka hänestä on tulossa, teet hänestä sellaisen, kuin hänen tulisi olla.”

-Von Goethe - (Ristikangas & Ristikangas 2010, 101)

### 4.1 Ammatillinen toimijuus osana asiantuntijuutta

Toimijuus tarkoittaa aktiivisuutta ja osallistumista. Useimmiten itseään kehittävät työntekijät ovat avoimempia uudelle tiedolle ja sen käsittelylle (Kempainen 2016, 20-21.). Toimijuutta voidaan tarkastella viestinnällisenä ominaisuutena, niin sanottuna viestintätoimijuutena. Siihen kiteytyy osaamisen, ymmärryksen ja soveltamisen taidot ja työtä ohjaavan motivaation merkitys (Kempainen 2016, 24.).

Ammatillinen toimijuus näkyy aktiivisuutena ja vaikuttamisena, ja vahvistaa osaltaan yksilön itsemääräämisoikeutta. Toimijuus on merkittävä asiantuntijatyön elementti. Toimijuus on myös luovuutta, työkäytäntöjen kehittämistä ja työidentiteetin uudistamista. Ympäröivät rakenteet saattavat rajoittaa toimijuutta mutta parhaimmillaan ne tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia, muun muassa kehittämistoiminnalle (Anneli Eteläpelto, Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi & Katja Vähäsantanen 2014, 17, Kempainen 2016, 17-18.).

Työelämä vaatii ammatti-identiteetin uudistamista ja arviointia. Oman osaamisen ja tulosten näkyväksi tekeminen, ja oman ammatillisen roolin päivittäminen, vahvistavat yksilön identiteettiä ja toimijuutta. Kun identiteetti koetaan ehjäksi, se vaikuttaa työhyvinvointiin ja työn tuloksiin. Kempainen (2016, 18) viittaa Vähäsantasen, Paloniemen, Hökkän ja Eteläpellon väitteeseen (2014, 220), että liian voimakas ja muuttumaton identiteetti voi olla rasite, joka estää uusiutumista ja hankaloittaa organisaation muutostarpeen hahmottamista. Työntekijän täytyy työstää minä-käsitystään ja ymmärtää työn ja tekemisen tulevaisuuden tavoitteita, ja miten hänen oma roolinsa siihen sijoit-

tuu. On nähtävissä, että luovilla aloilla liian voimakas ammatti-identiteetti voi olla esteenä monien roolien omaksumiselle ja vuorovaikutteiselle yhteistyölle. Koulutus ja ammatillinen kokemus eli vielä tee asiantuntijaa. Pelkkä työstä suoriutumiseen vaativa osaaminen ei riitä, vaan vaikuttamisen kautta toimijat ymmärretään paremmin asioista perillä oleviksi ja kykeneviksi, asiantuntemukseltaan paremmiksi. Asiantuntijuus kasvaa vuorovaikutuksen kautta, joka on syvällisempää kuin pelkkä ammattitaito. Asiantuntijat erottuvat joukosta kehittyneellä työskentelytavallaan, jota ohjaa ongelmanratkaisu, rutiinien rikkominen ja itsensä kehittäminen (Kemppainen 2016, 18-19). Ammatillisen identiteetin ollessa ristiriidassa työn kanssa, työntekijä päätyy sinnittelemään, mutta jos hän voi muokata sitä ja työtään, hän voi toimia omana itsenään. Siksi tarvitaan vuorovaikutuksellisia tiloja ja mahdollisuuksia reflektointiin ja voimistumiseen ja identiteetin vahvistamiseen tai uudistamiseen (Vähäsantanen, Hökkä, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2014, 67-68).

Asiantuntijuus vaatii aloitteellisuutta ja keskeneräisen tiedon jakamista. Olisi organisaatioiden edun mukaista tunnistaa aktiivisen viestintäkäyttäjymisen hyödyt osana kehittyvää toimintaa. Saadakseen mahdollisimman paljon irti työntekijöidensä osaamisesta, organisaation pitäisi tukea heidän kasvuaan ja kehitystään (Kemppainen 2016, 20-21.). Kemppainen viittaa Mazzein tutkimukseen (Mazzei 2014, 88-89), jonka mukaan viestintäkäyttäjymistä ja päätöksentekoa aktivoimalla, voidaan vahvistaa henkilöstön sitoutumista organisaatioonsa. Viestintä auttaa ymmärtämään omaa roolia kokonaisuudessa. Mikäli työntekijät halutaan ottamaan vastuuta viestinnästä, johtaminen voisi siirtyä enemmän kohti mentorointia, valmentamista ja valtuuttamista (Kemppainen 2016, 24.) .

### Tiiminä oppiminen

Yhdessä oppiminen energisoi ja vahvistaa ryhmää, samalla kun se luo psyykkistä turvaa. Yksittäisten jäsenten osaamisen kehittämisen sijaan, voidaan yhdessä etsiä parempia tapoja ja ratkaista asioita. Oppiva tiimi miettii, minkälaisen oppimisesta olisi hyötyä ja miten oppimista voisi järjestää. Se opettelee uutta ja toimii samaan aikaan. Toiminta on tavoitteellista ja se sisältää suunnittelua, toteutusta ja reflektointia. Yhdessä

oppiva tiimi kokeilee, kannustaa ja etsii tiimin jäsenistä vahvuuksia. Myös heikkouksille on tilaa ja niitä kehitetään kollektiivisesti (Kvist, Mäkipää, Alajoki, Mehto, Niutanen & Sulkumäki 2020, 121-124). Ihmiset saattavat siiloutua tekemään jotain pienissä piireissä. Kunnioittamalla ja arvostamalla muiden osaamista voidaan tehdä siilojen muureihin aukkoja vuorovaikutusta varten, ja joku tiimin jäsenistä voi toimia luottamuksen- ja sillanrakentajana eri siilojen tai tiimien välillä. Tiimien välinen yhteistyö vahvistaa erityisosaamista ja voi luoda uusia ideoita, ratkaisuja ja uudistuksia (Kvist, Mäkipää, Alajoki, Mehto, Niutanen & Sulkumäki 2020, 180).

## **4.2 Ohjaus työtoimijuuden tukena**

Toimijuus on elinehto mielekkäälle työnteolle ja se on Kupiaksen mukaan myös kaiken ohjauksen ytimessä. Se on tunnetta siitä, että minä tai me teemme asioille jotain sen sijaan, että vain tapahtuvat meille. Kun ymmärtää oman organisaation rooleja ja rakenteita, voi helpommin hahmottaa oman ammatillisen liikkumavaransa Joskus liika vapaus ja vaihtoehdot voivat kuitenkin uuvuttaa ja toimijuuden rajaus esihenkilön toimesta voi olla tarpeen (Kupias 2022, 28.). Itseohjautuvuus ei tarkoita sitä, että ketään jätetään yksin.

Erilaisia ohjaustapoja voidaan käyttää kehittämistyön tukena. Ohjaus on työelämän kehittämistyön ja toimijuuden vahvistamisen keskiössä, kun tavoitteena on voimavaroistaa tai uudistaa yhteisöjä. Toimijuutta käsiteltäessä, kyse ei ole vastuun siirtämisestä työntekijälle, vaan tavasta löytää keinoja muokata omaa työtään tai työidentiteettiään, vahvistua toimijana tai parantaa ammatillista osaamistaan. Ilo, osaaminen, luovuus, vuorovaikutus ja muut ammatilliset voimavarat lisääntyisivät, niiden kuluttamisen sijaan (Vähäsantanen et al. 2014, 83).

Opetushallitus korostaa elinikäisen oppimisen tärkeyttä. Oppimiseen liittyvä ohjaus auttaa eri elämänvaiheissa olevia yksilöitä löytämään vahvuutensa ja kiinnostuksensa ja hallitsemaan elämänpolkujaan (Opetushallitus 2023). Ohjausmuodoissa on eroja mutta ne alkavat yhä enemmän muistuttaa toisiaan, koska ne ovat alkaneet hyödyntää

toistensa hyviä käytäntöjä. Ohjausta voidaan toteuttaa yksilö, vertaisryhmä- ja työyhteisöohjauksena. Esimiehen työ on muuttumassa ja hänen tehtävänsä on luoda puitteet, jossa tiimin ja yksilöiden on hyvä suorittaa perustehtävänsä (Kupias 2014, 14, 16-17). Paras ohjaus ei automaattisesti tule esihenkilöltä. Itselle tai työyhteisölle parhaiten sopivien ratkaisujen löytämisen tueksi voidaan hyödyntää asiantuntijoita, jotka auttavat oikeaan suuntaan, vaikka toimenpiteet ovatkin ohjattavan omissa käsissä. Asiantuntijoina voidaan käyttää esimerkiksi työnohjaajia, valmentajia eli coacheja, mentoreita tai fasilitoijia.

### Mentorointi

European Mentoring & Coaching Council (EMCC), määrittelee Päivi Kupiaksen mukaan mentoroinnin kehitysprosessiksi, jossa taitoja ja tietoja siirretään kokeneemmalta henkilöltä kokemattomammalle henkilölle oppimisdialogin ja roolimallin kautta. Mentorointi voi olla myös olla vertaistukeen perustuva oppimiskumppanuus. Mentorointi on kehitynyt ajan myötä ja nykyään puhutaan kolmannen sukupolven mentoroinnista, joka hyödyntää ratkaisukeskeisyyttä ja coachingia. Se on valmentavaa toimintaa, jossa aktorin tavoitteet ja tarpeet ovat tärkeimmässä roolissa. Mentorointi voi olla myös vertaistoimintaa, jossa kukaan ei ole ylivertainen, vaan osapuolet kuuntelevat toisiaan ja jalostavat omaa tietoaan. Tällaisen toiminnan perusteella voi syntyä yhteistyötä ja innovaatioita. Aktorin, mentorin ja organisaation tarpeet määrittelevät mentoroinnin painopisteet ja tavat (Kupias & Salo, 2014). Mentorointi on yleensä vapaaehtoista, eikä siitä myöskään makseta mentorille palkkaa. Mentorin ei myöskään tarvitse olla ohjauksen ammattilainen, vaan riittää, että hän jakaa oman alansa osaamista ja kokemuksia (Kupias 2016, 58, 61.).

### Coaching ja valmentava johtajuus

Englanninkielinen termi Managerial Coaching ja Suomessa käytettävä ”valmentava johtaminen” tarkoittavat samaa, vaikka coaching -termiä käytetään myös henkilövalmennuksen yhteydessä. Coachingin ja valmentamisen välillä on hieno ero. Coachingissa tavoitteena on henkilökohtaiset oivallukset ja kehittyminen coachattavan

lähtökohdista ja valmentavassa johtamisessa taas organisaation toiminnan kehittäminen, uuden oppiminen ja osaamisen jakaminen. Valmennus on kehittynyt versio tiedon siirtämisestä ja konsultoinnista niin, että sekä valmennettavan toimintatavat, että siihen liittyvä organisaatio kehittyvät. Valmennuksessa käytetään paljon itseohjautuvuutta tukevia menetelmiä, eli kokeillaan, opitaan tekemään itse ja integroidaan oppeja omaan tilanteeseen. Coach johtaa dialogia siten, että coachattavan oma ajattelu tehostuu (Carlsson, ym. 2012, 46-47). Valmentavan johtajuuden keinoja voidaan käyttää työntekijöiden ohjaukseen, ilman coaching-osaamista. Valmentavan johtajuuden mukaan työntekijän rajatonta oppimis- ja kehittymispotentiaalia tuetaan. (Martela, ym. 2015, 155-156). Molempiin tapoihin, coachingiin ja valmentavaan johtamiseen, liittyy potentiaalinen hyödyntäminen, inspirointi sekä toimintamahdollisuuksien parantaminen. Näitä voidaan yhdistää tavoitteen ja tarpeen mukaan (Carlsson, ym. 2012, 137-139.).

Esihenkilön rooli on tänä päivänä olla mahdollistaja, valmentaja, innostaja ja tukihenkilö, jolloin työntekijän itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio kasvaa, ja erilaisia ominaisuuksia voi johtaa (Kupias 2016, 49). Maria Carlsson ja Christina Forssel (2012, 34, 46) nostavat esiin Downeyn (2003) näkemyksen siitä, että esihenkilön rooli koostuu asioiden ja ihmisten johtamisesta, sekä valmentavasta roolista (Manager, Leader, Coach). Downeyn mukaan coach-roolissa toimiva esimies tukee työntekijän vahvuuksia tehdä työtä ja oppia, samalla, kun pyritään yhteisesti sovittujen tavoitteiden saavuttamiseen. Valmennuksen tavoite on toteuttaa muutosta. Martelan ja Jarenkon mukaan (2015, 31), valmentava johtamisote vaikuttaa työntekijöiden draiviin, joka on optimaalinen tila sekä työnantajan, että työntekijän kannalta. Kun henkilö on innostunut, hän voi hyvin ja on tuottavimmillaan. Näin työntekijä ei tee tulosta vain tänään, vaan myös huomenna, Innostunut työntekijä ei jaksaa paremmin eikä työn tekeminen kuormita. Sisäinen motivaatio on siis kestävä työnteon lähde (Martela, ym. 2015, 48- 49, 51).

Valeria Andersonin (2012) mukaan valmentava johtajuus on parhaimmillaan merkittävä henkilöstöhallinnon kehittämisen tapa mutta sillä on kääntöpuolensa. Käskytyks-kulttuuriin tottuneet työntekijät saattavat odottaa johtajalta valmiita vastauksia, mullistavia ratkaisuja ja selkeitä tehtävänantoja. Perinteisiin johtamisstrategioihin nähden, pehmeiden arvojen käyttäminen saattaa asettaa johtajan aseman kyseenalaiseksi, jos

yhteisö ei tunnusta keskustelemaa ja kaksisuuntaista tapaa toimia. (Anderson 2012). Ei voi olettaa, että yhteisö on valmis tekemään asioita menetelmin, joita valmentava johtaminen tavoittelee. Vaikka muut huomioiva, osallistava tapa olisi itselle luonnollinen, sen kääntöpuolista on hyvä olla tietoinen ja asioiden perustelu tärkeää.

Valmentava johtajuus hyödyntää samaa lähtökohtaa, kuin coaching; tavoitteena on asiakkaan tarpeet ja tavoitteet. Oleellista on integroida ne sopiviin tapoihin toimia, jotta ne palvelevat organisaation tavoitteita. Valmentava johtajuus voi edetä kuten coaching: selvitysvaiheesta, oivallusvaiheen kautta toimintavaiheeseen, jonka aikana opitaan ja kehitetään toimintatapoja, joita sitten arvioidaan yhdessä. Oivallusvaihe vaatii tekijöiltä näkökulman laajentamista ja ehkä sen muuttamista, sisäisten esteiden voittamista ja uusien oivallusten syntymistä. Toimintavaiheessa tavoitteiden saavuttamisen keinot, toiminnan käytäntöön vienti, arviointi ja oppiminen vaativat sitoutumista ja halua toimia kyseisellä tavalla (Carlsson, ym. 2012, 119-120). Johtaja on kuitenkin aina yksilön ja yhteisöllisen toimintatavan välissä, eivätkä tilanteet ole mustavalkoisia tai välttämättä helppoja mahdollistaa.

Valmentava johtaminen on kestävää tulevaisuutta, ja merkittävä työntekijän tuki motivaation, suoriutumisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Valmentava johtaminen hyödyttää kaikkia, myös johtajaa itseään. Se tuottaa parhaimmillaan hyvinvointia parantavia prosesseja ja tuottavaa parempaa työtyytyväisyyttä, dialogisia kohtaamisia, läsnäolevaa ja arvostavaa yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä selkeämpiä tavoitteita ja työnkuvia.

## Työnohjaus

Työnohjauksessa on samoja piirteitä, kuin coachauksessa. Suomessa työnohjausta on käytetty työssä tarvittavien taitojen kehittämisen tueksi ja työyhteisön yhteistoiminnan kehittämisessä. Kupiaksen mukaan työnohjaus on omaan ja työyhteisöön liittyvien kysymysten, kokemusten sekä tunteiden jäsentämistä ja tarkastelua. Sen tavoitteena on voimaannuttaa ohjattavaa, lisätä luovuutta sekä auttaa rajojen tunnistamisessa ja erilaisten näkökulmien omaksumisessa. Työnohjaus on työn ja työroolin tutkimista ja sillä

pitää olla organisaation tai työyhteisön toimintaa tukeva tavoite. Sen avulla etsitään ratkaisuja työn sujuvoittamiseksi ja ammatillisen oppimisen parantamiseksi. Fokus on nimenomaan työssä ja sen mahdollisissa haasteissa. Mikäli puhutaan henkilökohtaisista asioista, silloinkin mietitään, mikä vaikutus niillä on töihin (Kupias 2016, 40-41, 47). Työnohjaus ja coaching on todettu merkittäviksi organisaation kehittämisen menetelmiksi. Ohjaukseen pohjautuvalla kehitystyöllä voidaan parantaa johtamista. Motivaa-tiota, sitoutumista ja kokonaisvaltaista työhyvinvointia (Paunonen-Ilmonen & Heino-nen 2015, 33).

### Fasilitointi

Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmän vuorovaikutuksen helpottamista. Kupiaksen mu-kaan (2016, 65) fasilitointi on ryhmän työskentelyprosessin ohjaamista siten, että ryhmä tuottaa itse sisällöt. Hyvä fasilitaattori hallitsee laajasti menetelmäosaamista ja on puolueeton. Hänen tehtävänsä on pitää huoli siitä, että ryhmä saavuttaa päämääränsä. Fasilitointia voidaan hyödyntää esimerkiksi uusien palvelujen tai tuotteiden ideoinnissa tai ratkaisujen tuottamisessa. Fasilitointia voidaan käyttää osana ryhmän ohjausta tai -coachingia. Fasilitointi itsessään voi sisältää muita ohjauksen muotoja, kuten coachausta tai mentorointia. Fasilitointiin voidaan kutsua mukaan myös sidosryhmiä, joka ei ole luonteenomaista työnohjauksessa tai coachingissa (Kupias 2016, 65, 70, 73).

### Radical Creativity

Radikaalin luovuuden ajattelussa ja luovuuden uudelleen määrittelyssä, ongelmia muo-toillaan aktiivisesti, käytäntöjä kyseenalaistetaan ja haasteisiin etsitään uusia lähesty-mistapoja. "Sanana 'radikaali' tässä yhteydessä merkitsee kunnianhimon tason nostamista, jota tarvitaan, jotta voimme aidosti rakentaa kestävämpää tulevaisuutta", kertoo apulaisprofessori Tua Björklund ja lisää, että ” vaikka oma tieteenala ei liittyisi luovuu-teen, innovaatioihin tai kehittämiseen, radikaalin luovuuden ymmärtäminen voi auttaa tieteen läpimurtojen mahdollistamisessa” (Björklund, 2022).

Radical Creativity haastaa kokeilemaan, pilotoimaan ja ajattelemaan asioita kriittisesti. Sen mielikuvituksellisiin menetelmiin kuuluu erilaisten oppimipolkujen luominen, toisistaan poikkeavien näkökulmien tunnistaminen, oivaltavat keskustelut ja luova poikkitieteellinen yhteistyö niin ammatillisella, kuin organisaatioidenkin tasolla. Toimintatapa tavoittelee muutoksen tekemistä, yhdistämällä teoriaa ja konkreettisia toimia. Se rohkaisee kokeilemaan ja oppimaan siitä, ja olemaan rohkea myös epäonnistumaan ja rikkomaan rajoja. Radical Creativity on yksi Aalto-yliopiston uuden strategian läpileikkaavista teemoista. Radikaalia luovuutta ja sen tapoja muokata organisaatioiden normeja, identiteettiä ja työtapoja, tutkitaan Aalto-yliopistossa ryhmässä, joka koostuu muutosjohtamisen, innovaatioiden ja muotoilun tutkijoista. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö painottaa pitkälti samoja lähestymistapoja, kuin radikaalin luovuuden tutkijat; ongelmanratkaisua, dialogisuutta, itsensä haastamista, osallisuutta, eri näkökulmien etsimistä ja osaamisen hyödyntämistä. Kuten radikaalin luovuuden, tämänkin tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on ”käynnistää uutta ajattelua ja yhteistyötä avaavia keskusteluja” (Björklund, 2022).



## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 5.1 Taustakartoitus

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehitystyö ja lähimpänä laadullista toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on tutkimuksellinen strategia, jolla tutkitaan todellisuutta, kuitenkin pyrkien sen muuttamiseen (Jyrkämä). Työ ei kuitenkaan seuraa yhtä tiettyä tutkimuksellista lähestymistapaa, vaan yhdistää ja soveltaa tutkimusteoriaa ja erilaisia kehittämisen menetelmiä. Tutkimukseen valmistautuessani kävin useita ohjaavia menetelmiä läpi; palvelumuotoilun menetelmiä, kehityksellisiä menetelmiä, vaikuttamisen psykologian menetelmiä, osallistavia menetelmiä, innostumisen periaatteisiin liittyviä menetelmiä, toimijuuden ja oppimisen menetelmiä, energian johtamisen menetelmiä, tiimicoachingin menetelmiä ja dialogisuuden menetelmiä. Erityisen tärkeää minulle oli löytää sopivia osallistavia menetelmiä. Osallistavalla menetelmällä tarkoitetaan tapaa, jossa osallistuja pääsee halutessaan vaikuttamaan toimintaan sen eri vaiheissa. Osallistavien menetelmien tarkoitus on saada kaikkien ääni kuuliin, laskea osallistumisen rimaa, luoda osallistujien välistä luottamusta ja hyödyntää kaikkien ajatuksia ja osaamista (KSL, Taipale, 2005; Sirola-Korhonen 2017). Esittelen tässä luvussa valitsemani menetelmät ja niiden tavoitteet.

Tutkimus toteutettiin prosessina, jonka inspiraation lähteenä toimi palvelumuotoilun-, kokeilevan kehittämisen ja valmentavan johtajuuden, sekä radikaalin luovuuden, dialogin ja coachingin ajattelutavat ja menetelmät.

Tutkimus selvitti Aalto ARTS:n sisäisen viestinnän tilaa ja tarpeita digitaalisella lomakekysellä, ja hyödynsi taustakartoituksen tietoa kehittämistyöpajan suunnitteluun ja toteutukseen. Kyselyn ja työpajan tulosten avulla ratkottiin, kuinka sisäisen viestinnän tarpeet, tekijät ja palvelut voitaisiin paremmin yhdistää toisiinsa, ja miten yhteistyö voisi kehittää koulun toiminnan näkyvyyttä ja sisäisiä viestintäprosesseja. Tämän lisäksi, neljälle korkeakoulun asiantuntijalle lähetettiin lyhyt sähköpostihaastattelu, joka sisälsi kolme avointa kysymystä työn aiheesta.

Tutkimuksellinen kehittämistyö huomioi teoriassa esiteltyjä ihmisyyteen liittyviä näkökulmia ja etsi ratkaisuja uusien toimintatapojen kehittämiseksi. Se haki samalla vastausta, minkälaisella ohjauksella kehitystyötä voitaisiin parhaiten tukea. Tavoitteena oli kunkin perustehtävää, osaamista ja hyvinvointia tukeva työnteon tapa ja tuloksena koko yhteisöä palveleva tuki. Työssä keskityttiin vertaistoimintaan perustuvan toimintatavan rakentamiseen.

### Palvelumuotoiluajatuksen soveltaminen taustakartoituksessa

Palvelumuotoilu näyttäytyy samankaltaisena, kuin markkinointi. Se ei kuitenkaan ole pelkästään asiakkaiden kanssa yhteydenpitoa, vaan pyrkii astumaan asiakkaiden saappaisiin ja täyttämään heidän tarpeitaan niistä käsin. Palvelumuotoilu on yhdessä tekemistä. Muotoiluajattelussa tärkeintä on osallistuminen, yhteistyö, dialogi, inspiroituminen ja toisten auttaminen. Palvelumuotoiluprosessin onnistuminen perustuu siihen, onko käyttäjän tarpeet onnistuttu selvittämään riittävän hyvin ja osallistuvatko he itse aktiivisina toimijoina prosessin toteuttamiseen, ja toimiiko lopputulos halutulla tavalla. Palvelumuotoiluprosessin onnistumiseen vaikuttaa se, onnistutaanko käyttäjät motivoimaan yhteistoimintaan ja kehittämistyöhön. Yhdessä tekemisen pitäisi saada tuntemaan osa-omistajuutta (co-ownership) saavutettuja tuloksia kohtaan (Honkanen 2016, 327).

Honkasen mukaan (2016, 327-328), palvelumuotoilun filosofian tarkoituksena on saada ihmisiä kokeilemaan, avautumaan uudennlaisille kokemuksille, voimistaa tunnetta itse tehdyistä päätöksistä ja lisätä vuorovaikutusta ja osaamista. Palvelumuotoilun menetelmiin kuuluu visuaalisuus ja erilaiset ajatteluprosessit, jotka puolestaan perustuvat kognitiivisen psykologian tutkimukseen, eli ihmisten havainto- ja ajatteluprosesseihin. Palvelumuotoilu on poikkitieteellinen lähestymistapa, joka yhdistää johtamisen, muotoiluajattelun ja prosessisuunnittelun käytäntöjä. (Stickdorn & Schneider 2011, 30)

Palvelumuotoiluprosessi on käyttäjälähtöinen, vuorovaikutteinen, visuaalisesti kuvattu, kokonaisvaltainen ja siitä jää jokin tuotos. (Stickdorn & Schneider 2011, 34). Prosessia kuvataan tuplatimantti-mallina (the double diamond), jonka osuudet kuvaavat prosessin

etenemistä: taustatiedon tutkiminen ja mahdollisuuksien määrittely, ideointi, tiedon jaostaminen, reflektointi sekä mallinnus ja käyttöönotto. Palvelumuotoilu on jatkuvaa palvelun kehittämistä ja perustuu kokeilemiseen (Kurronen). Palvelumuotoilu inspiroi tutkimuksellisen kehittämishankkeen tekemistä, vaikkei seurannut sitä orjallisesti. Hyödynsin sen ajattelua kyselyn tekemisessä viestintäyksikön kanssa ja koko prosessin tukena. Liite 4.1, kuva 1, palvelumuotoiluprosessin soveltaminen kehitystyössä.

#### Kokeilevan kehittämisen soveltaminen taustakartoituksen teossa ja työpajatyöskentelyssä

Taustakartoituksen tekoon hyödynsin kokeilevan kehittämisen ajattelua: tein asiakkaalle nopean kokeilun ja proton kyselystä, keräsin viestintäyksiköltä palautetta sen toimivuudesta ja järjestyksestä, kunnes kokeilu oli muutosten ja testaamisen jälkeen valmis lähetettäväksi henkilökunnalle. Ilman yhteistyötä ja uudelleenarviointikierroksia heidän kanssaan, kysely ei olisi vastannut niin hyvin tarpeeseen. Käytin kokeilevan kehittämisen menetelmää myös työpajatyöskentelyn lämmittelynä. Esittelen sen työpaikan yhteydessä.

Myös organisaation kehittämistä voi tehdä kokeillen. Laajamittaiset paisuvat kehityshankkeet saattavat venyä tai vanhentua muun toiminnan muuttuessa ympärillä. Kokeileva kehittäminen on ketterä tapa tehdä pieniä muutoksia toimintaan.

Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulun tuotantotalouden laitoksen BIT-tutkimuskeskuksen MIND-tutkimusryhmä on kehittänyt Kokeilemalla Kehittämisen tavan (Experimentaton Driven Innovation), joka on laajempi käsite, kuin erehdysten kautta oppiminen. Se on systemaattinen, looginen ja arkielämän havaintoihin perustuva lähestymistapa, joka vähentää epävarmuutta, ja joka auttaa innovatiivisissa hankkeissa ja kehitysprojekteissa. Tekemällä pieniä kokeiluja, voidaan muuttaa oletukset faktoiksi ja kerätä tietoa, joka säästää aikaa, rahaa tai vaivaa. Kokeilut luovat uutta tietoa, joka antaa ideoille muodon ja lopulta johtaa toimivaan lopputulokseen. Onnistunut kokeilu tuottaa aina uutta tai merkityksellistä tietoa kehitettävän idean kannalta. Kokeilu ei ole epäonnistunut, vaikkei se tuottaisi oletettua lopputulosta. Kokeilu epäonnistuu silloin, jos siitä ei opita mitään uutta (Hassi Lotta, Paju Sami, Maila Reetta, 2015, 3, 52). Tapa vaatii siis ”kovia kantapäitä” ja epävarmuuden ja epäonnistumisen tunteen sietämistä,

koska kokeilut eivät välttämättä miellytä kaikkia tai eivät suju niin kuin pitää. Kokeiluaan, opitaan ja mennään eteenpäin. Opetellaan sietämään epäonnistumista. Hyvinvointi- ja kehitystyössä tapaa voi soveltaa ilman raskaita kehityshankkeita ja etsiä oikeaa suuntaa kokeilemalla. Kokeileva kehittäminenkin vaatii oman suunnittelunsa mutta madaltaa kynnystä lähteä liikkeelle ja toteuttaa suunnitelmia sekä teknisestä, että psykologisesta näkökulmasta. Kokeilujen tuloksena syntyy palautetta, kritiikkiä, kysymyksiä ja ideoita. Niiden myötä saadaan tietoa myös kipupisteistä, käytettävyysongelmista, oivalluksista sekä siitä, mistä pidetään ja mistä ei (Hassi & al. 2015, 78, 126-127.).

#### Taustakartoitus: Webropol-kysely tutkimusmenetelmänä

Laadullinen kyselytutkimus selvittää ihmisten vaikuttimia, kuten asenteita, mielikuvia, ajattelutapaa ja motivaatiota. Tavoitteena on ymmärtää aihe tai ongelma toisen yksilön näkökulmasta. Kyselyt ovat monipuolinen tapa kerätä tietoa ja ne mahdollistavat niin määrällisen kuin laadullisen aineiston keräämisen. Näitä yhdistämällä, saadaan syvällisempi analyysi tilanteesta. Kysely oli sopiva tapa kerätä aineistoa henkilökunnalta, koska se mahdollisti laajan kattavuuden, vastaamisen nimettömänä, helpon toteutuksen ja monipuolisen tietojenkeruun ja analysointitavan (SurveyMonkey.com 2023).

Käytin tiedonkeruuseen Webropol-kyselyä. Sähköpostitse lähetettävä kysely lähetettiin koko henkilöstölle, joten sillä oli laaja kattavuus. Tämä puolestaan varmisti monipuolisen vastausotannon. Kyselystä ei voinut luvata täysin anonymiä, koska jokin yksilöivä tieto olisi voinut paljastaa vastaajan henkilöllisyyden. Vastauksia ei kuitenkaan yhdistetty kyselylomakkeessa vastaajan tietoihin. Kysely ei myöskään kysellyt yksityiskohtaista tai henkilökohtaista tietoa, joten siihen oli turvallista vastata.

Oli tärkeää saada kuulla rehellisiä mielipiteitä, kehittämis ehdotuksia ja ideoita, joita esimerkiksi haastattelussa ei välttämättä kerrottaisi ääneen. Tietyn tason anonymiteetti antoi uskoakseni pääsyn avoimempaan ja ehkä myös rehellisempään tietoon. Kysely oli suhteellisen helppo toteuttaa käytännössä ja sen kaksi kieliversiota (suomi + englanti) mahdollistavat tiedonkeruun kielellisestä taustasta riippumatta. Kysymykset vaihtelivat

monivalinnoista ja valintakysymyksistä vapaisiin tekstikenttiin, sekä syventäviin kysymyksiin, joita tuli näkyviin vastausvastaehdosta riippuen.

Liite 2 Henkilöstökysely.

## Kyselyn sisältö

Aalto ARTS:n viestintäyksikön kanssa yhteistyössä rakennettiin kyselyn sisältö, joka antoi avasi sisäisen viestinnän kokemuksia ja tarpeita, samalla, kun sillä kartoitettiin yhteistyömahdollisuuksia. Kysely etsi ”puuttuvia rataksia” organisaation sisäisissä prosesseissa, jotta viestintäyksikkö voisi omalta osaltaan kehittää toimintaa. Kävin Webropolin tehdyn kyselyn läpi kolme kertaa ja tarkensin sitä kerta kerralta. Oli tärkeää miettiä, vastasiko kysely siihen, mitä asiakas eli viestintäyksikkö toivoi? Kuuliko kysely rehellisesti loppukäyttäjää, eli henkilökuntaa? Mitä milläkin kysymyksellä tavoiteltiin ja olisiko se varmasti relevantti? Voitiinko kyselyn tulosten perusteella selvittää puutteita ja vahvistaa toimivia käytäntöjä? Kun vastaus kaikkiin oli kyllä ja kysely napakka ja tarkoituksenmukainen, se jaettiin Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun henkilökunnan yhteiselle sähköpostilistalle, viestintäpäällikön luvalla. Listalla on yhteensä 726 henkilöä, joista 48 henkilöä vastasi viikon vastausajan sisällä, vaikka välissä oli kiireinen toukokuun viikko. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti puolitoista vuorokautta ennen vastaamisajan päättymistä ja noin puolet vastauksista tuli muistutuksen jälkeen. Kyselyn etusivulla oli tekijänoikeuslakimiehen kanssa tehty tietosuojailmoitus ja kyselyn saatteessa kerrottiin kyselyn liittyvän organisaation toiminnan näkyvyyden ja yhteistyön kehittämiseen, ja olevan osa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon päättötyötä. Vastaamalla kyselyyn, antoi lupansa tulosten käyttämiseen näihin tarkoituksiin.

Kysely koostui kolmesta osuudesta: vastaajan taustatiedoista, eli kolmesta pakollisesta tiedosta, jotka kertovat vastaajan työpaikan sijainnista, työroolista ja siitä, kuuluuko hänelle viestinnällisiä tehtäviä. Toisella sivulla kysyttiin toiminnan näkyvyyteen ja sisäiseen viestintään liittyviä kysymyksiä, ja kolmannessa keskityttiin toimintatapoihin ja mahdollisiin yhteistyömahdollisuuksiin. Viimeisellä sivulla sai halutessaan ilmoitautua kutsulistalle kehittämistyöpajaan.

Kyselystä pääsi toisen osan loppupuolella Flinga-valkotauluohjelmaan, jota käytettiin yhteisölliseen tiedonrakenteluun. Flingassa vastaaja pääsi kertomaan visuaalisen elementin avulla oman mielipiteensä, joko toimivista, tai kehittämistä vaativista asioista. Kysely toteutettiin kahdella kielellä, suomeksi ja englanniksi.

Liitteet: 2. henkilöstökysely ja & 4.4. Flinga, yhteisöllinen tiedonrakentelu.

## 5.2 Sähköpostihaastattelut

Lähetin henkilökuntakyselyn lisäksi tarkentavia kysymyksiä neljälle henkilölle sähköpostitse. Tarkoitus oli saada päällikkötason näkemyksiä toiminnan näkyvyyden kehittämisen tarpeesta, sekä vertaistoiminnan ja yhteistyön tärkeydestä, sekä näiden suhteesta yliopiston arvoihin. Kysymykset haastateltaville olivat seuraavat:

1. Miksi toiminnan näkyvyyden kehittäminen olisi tärkeää ARTS:n kannalta?
2. Miten osallisuus, vertaistuki ja yhteisöllisyys voisi lujittaa kestäväää työtä? Näetkö niiden kehittämiseksi tarvetta ARTSissa?
3. Miten Aallon arvot (vastuullisuus, rohkeus ja yhteistyö) liittyvät mielestäsi edellisiin kysymyksiin ja miten ne parhaimmillaan näkyisivät toiminnan esittelyssä ja talon sisäisessä yhteistyössä? Liite 1, sähköpostikysely

## 5.3 Luovat menetelmät; työpaja

Henkilökuntakyselyn yhteydessä viestinnän kehittämistyöpajaan kiinnostuksensa osoittaneet henkilöt saivat minulta sähköpostikutsun, ja heistä paikalle tuli noin puolet, yhteensä kuusi henkilöä. Kolmen tunnin työpaja pidettiin suomeksi ja osallistuneet antoivat suostumuksensa, että työpajassa voi valokuvata ja tuloksia käyttää sisäisen viestinnän toiminnan kehittämiseen ja YAMK-opinnäytetyöhön. Sisäisen viestinnän kehittämistyöpajan painopiste oli toiminnan näkyvyyden ja vuorovaikutteisen yhteistyön parantamisessa. Liite 3, työpajakutsu

Kokeilevan kehittämisen menetelmä

Työpajassa lämmittelin osallistujia yhteistoimintaan ensin kokeilevan kehittämisen menetelmällä, vaahtokarkkihaasteella. Jaoin osallistujat kahteen ryhmään ja annoin heille käytettäväksi keittämätöntä spagettia, kuminauhan, teippiä, pätkät rautalankaa ja narua sekä vaahtokarkin. Tehtävänä oli kymmenessä minuutissa voittaa toinen joukkue, saamalla vaahtokarkki mahdollisimman korkealle, käyttämällä annettuja tarvikkeita. Nau-run ja oivallusten sekä kiroilun ja huudahdusten, ja lopulta toisen joukkueen voitonjuh-linnan jälkeen, kysyin osallistujilta, mitä ajatuksia tehtävä heissä herätti. Tekisivätkö he sen nyt samalla tavalla, jos saisivat saman tehtävänannon? Tehtävän tarkoituksena oli ryhmäyttää joukko pohtimaan suunnitteluun ja kokeiluun liittyviä asioita yhdessä, ja selittää, että alkuoletukset pitää muuttaa faktoiksi, jotta tehdään oikeita asioita. Mie-likuvat eivät aina toteudu konkreettisesti, vaan tuloksena on jotain muuta, jopa yllättä-vää. Kuten tutkimuksessa aiemmin todettiin, kokeilevan kehittämisen ideana on se, että kokeilemalla ja epäonnistumalla, sekä siitä palautetta keräämällä, voidaan konkreetti-esti todeta, mikä toimii ja mikä ei. Jos kokeilusta opitaan jotain, se on onnistunut. Ko-keilu ei siis epäonnistu, jos se ei tuota toivottuja tuloksia, vaan silloin, jos siitä ei opita mitään. Oleellista on avoin mieli ja oletuksista eroon pääseminen (Hassi & al. 2015). Liite 4.2, vaahtokarkkihaaste.

## Tiedon visuaalinen esittäminen

*”Visualisoinnin on tarkoitus tuottaa ymmärrystä, ei kuvia”*

*-Ben Shneiderman*

Työpaja jatkui henkilöstökyselyn tuloksia läpikäymällä. Olin editoinut 218 avointa vas-tausta kunkin kysymyksen yhteyteen teemoittain ja esitin Webropol-kyselyn kuvaamia graafeja vastaajien profiileista ja näkemyksistä. En esittele graafeja tässä työssä. Esitel-lessäni prosessia, kuvasin tilannetta ratas-kuvien avulla. Rataukset esittivät prosessien eri osia, ja painotin, että tehtävänämme oli tehdä oivalluksia ja löytää vastauksista puut-tuvia rataksia, joilla koulun viestinnän sisäiset prosessit ja niihin liittyvä yhteistyö voisi sulavoitua. Liite 4.1, Tiedon visualisointi tiedon esittämisen tukena

Tapio Vapaasalo (2016, 15) lainaa Yalen tilastotieteen emeritusprofessorin Edward Tuften toteamusta, että informaatiomuotoilu on selkeän ajattelun tekemistä näkyväksi. Informaatiomuotoilu on tilanteeseen valittu tiedon esittämisen ja sommittelun tapa, joka huomioi tilanteen mahdollisuudet ja rajoitteet. Vapaasalo toteaa kollegoineen, että visuaalinen tapa esittää tietoa on usein tehokkain tapa viestiä (Koponen, Hildén, Vapaasalo 2016, 15-16).

Pyysin osallistujia miettimään minkälaisia tarpeita kyselyn vastaukset ovat nostaneet esiin ja millaisiin prosesseihin ne liittyvät? Minkälaisia asioita prosessi vaatisi, jotta tarpeeseen vastataan toivotulla tavalla? Osallistujat saivat kertoa ajatuksiaan, kun pyysin heitä löytämään uusia teemoja tai yhdistäviä tekijöitä esiin nousseille asioille. Ryhmä keskusteli aktiivisesti. Näytin heille sanapilven (Wordcloud/ WordArt), jonka olin koonnut asioista, joita henkilökunta oli kyselyn mukaan pitänyt inspiroivana. Olin muuttanut artsilaisia inspiroivat asiat muotoon, jolla ne muodostivat visuaalisen värikään kuvion sanalistan sijaan. Visuaalisuuden ja infografiikan avulla voidaan tehostaa sanallista viestiä. Kuva selkeytti niiden asioiden suuntaa, jotka valittiin käsittelyyn. Liite 4.3 WordArt -kuvio

## Flinga

Tulosten läpikäymistä jatkettiin tutustumalla kyselyyn sisällytettyyn Flinga-tehtävään, Olin ohjeistanut osallistujat henkilöstökyselyn yhteydessä piirtämään ohjeiden mukaan joko punaisen kuution (kehitettävää) tai vihreän pallon (Toimii!) tyytyväisyytensä mukaan. Heidän tehtävänä oli jättää palautetta sisäisestä viestinnästä ja toiminnan näkyvyydestä. Flinga on osallistava tiedonrakentelun digitaalinen valkotauluohjelma, johon voi nimettömästi antaa kommentteja, piirtää kuvioita ja toimia ohjeiden mukaan siten, että osallistujat luovat yhteistä tietoa kaikkien nähtäväksi.

Flingaan pääsee ohjaajan jakamalla linkillä ja se toimii verkkoympäristössä. (Tampereen yliopisto & Tampereen amk, 2020). Kyselyn Flinga-osuus on julkinen ja sitä pääsi katsomaan Flingan linkistä. Tässä tehtävässä vastaajat näkivät siis myös toistensa anonyymit vastaukset, toisin kuin kyselyn muista osioista.



Liite 4.4, Flinga, yhteisöllinen tiedonrakentelu.

#### Valmentavan johtajuuden soveltaminen ja inspiointi

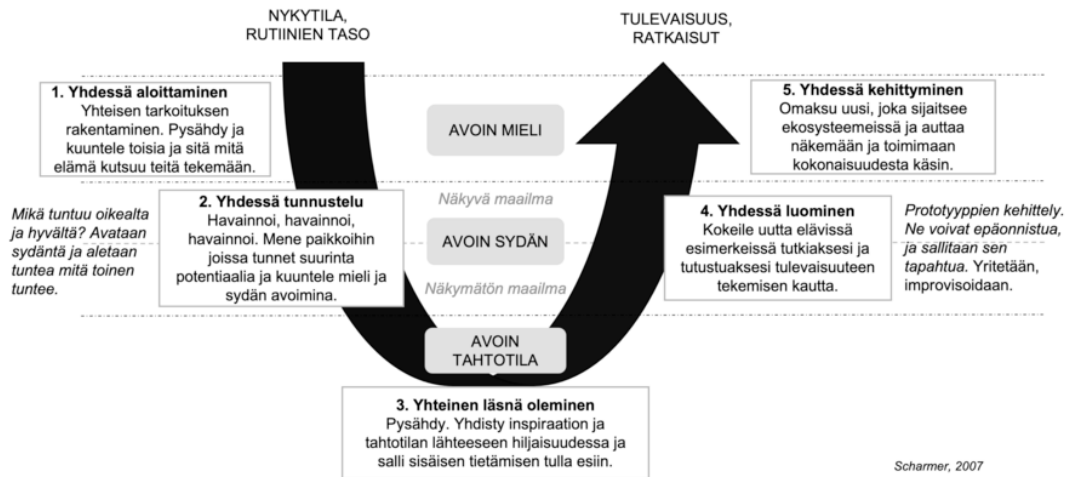
Ennen yhdessä päätettyjen teemojen käsittelyä, näytin osallistujille Derek Siversin kuvaaman, tai ainakin selostaman (2010) Youtube-videon, joka esittää festari-tilannetta, jossa henkilö tanssii yksin keskellä nurmikenttää, muiden seuratessa vieressä. Jonkin ajan kuluttua seuraan liittyy toinen tanssija, jonka rooli on oleellisin, kuten videossa tullaan toteamaan. Tällä ensimmäisellä seuraajalla on suurin vaikutus saada muita mukaan. Muut huomaavat, että ensimmäinen seuraaja tukee tanssin aloittajaa, ja hänellä on hauskaa. Muut liittyvät vähitellen seuraan ja lopulta nurmikenttä on täynnä tanssijoita. Tarvitaan siis inspiroiva aloittaja ja innostunut seuraaja, joiden toimintaan muut haluavat tulla mukaan. Seuraaja voi synnyttää liikkeen (movement), joka on, esimerkiksi organisaatiomaailmassa tiimin tai muun ryhmän tai verkoston aikaansaamaa toimintaa. Video on puhutteleva ja kepeä, huonosta kuvanlaadustaan huolimatta. Videota on käytetty esimerkkinä esimerkiksi HUMAKin ylemmän korkeakoulututkinnon johtamisen kurssilla. (Sivers Derek, 2010)

#### Dialogiset menetelmät, Radical Creativity-ajattelun soveltaminen ja visuaalisten elementtien soveltaminen

Tauon jälkeen, ryhmä kokoontui käsittelemään kyselystä nousseita ja itse valitsemiaan kattoteemoja; yhteisöllisyyttä ja tiedonkulkua. Heillä oli käytössään antamiani dialogisiin menetelmiin liittyviä kysymyksiä, joiden avulla voi käsitellä esiin nousevia ajatuksia. Oliko koulussa jo tehty kyseisille asioille jotain? Mikä voisi olla seuraava askel niiden edistämiseksi jne. Dialogiset kysymykset oli printattu paperille ja osallistujat saivat ne omaksi halutessaan. Liitteet 4.5 Dialogiset kysymykset

Radical Creativityn käyttämä, MIT:n professorin Otto Scharmerin U-teorian ja kuuntelu-menetelmän soveltaminen, tukivat dialogisia kysymyksiä ja keskustelua fasilitoimassani työpajassa. Ryhmä piirsi ja yhdisteli ratas-kuvioita yhteisen keskustelun pe-

rusteella. Seurasin työskentelyä, ohjasin keskustelua ja kirjasin muistiinpanoja loppukeskustelua varten. Lopuksi kävimme osallistujien rakentamat ratas-kuviot sisältöineen läpi. Liite 4.6 Ratastyöskentely



Kuva 4. Otto Scharmerin U-teoria 2007

Vaikeiden ongelmien ratkaisemiseen suunniteltu U-teoria on Massachusetts Institute of Technologyssä (MIT) ja Presencing Institutessa kehitetty työväline, joka on tarkoitettu erityisesti yhteiskehittämisen tueksi. Sen mukaan näkyvän maailman lisäksi on olemassa näkymätön maailma, joka voidaan tavoittaa kollektiivisen pysähtymisen kautta. Muita menetelmiä ovat kehollinen aistiminen ja myötätunto, mutta työpajassa keskityttiin ensimmäiseen. Prosessin alkupäähän on kuvattu ratkaistavat ongelmat ja tilanne, jossa yhteisö toimii kuten ennenkin. Kuvion loppupää kuvaa tulevaisuutta ja ratkaisuja, joita kohti halutaan prosessissa edetä.

Muutos edellyttää vanhasta irti päästämistä. Otto Scharmerin ja hänen kollegojensa tutkimustulosten mukaan, yhteisön ylittäessä näkymättömiä rajoja tai kynnyksiä, sen energiataso nousee ja tulevaisuuden hahmottamiskyky paranee, jolloin asioita alkaa tapahtua kuin itsestään (Aalto-yliopisto 2021). Kehotin osallistujia ajattelemaan tulevaisuuden mahdollisuuksia ilman rajoja, avoimesti.

Ryhmä, joka koostui organisaation viestintäyksikön henkilökunnasta, laitossihteereistä sekä muista viestijöistä, päätti ARTS:n toiminnan näkyvyyteen ja yhteistyöhön liittyvät kehittämisen jatkotoimenpiteet ja konkreettiset askeleet niiden toteuttamiseksi. Ne löytyvät luvusta Tuotokset. Syntyneitä ratas-kuvioita piti vielä jalostaa ja validoida Palvelumuotoilumenetelmällä ”kuusi hattua”, jossa on kuusi eri näkökulmaa ja jokaista valittua asiaa käsitellään niiden kautta. Lisäksi vielä työpajan lopuksi oli tarkoitus tehdä harjoitus tiimicoaching -menetelmällä ”Aartenetsijä”, jossa osallistujat kiertävät muissa pöydissä esittämässä valitsemansa kysymyksen, ja pöydän asiantuntija jakavat omia ajatuksiaan kyselijälle. Lopulta kunkin ryhmän edustaja, joka on kiertänyt pöydissä, palaa omaansa ja ryhmä tekee muiden antamista ajatuksista yhteenvedon ja tiivistää sen yhden lauseen vastaukseksi omalle kysymykselleen. Näin kukin esittää, sisäisen viestinnän kehittämisestä tai yhteistyöstä, yhden kysymyksen ja tuottaa muiden avulla yhden vastauksen. Näitä kahta esittelemääni menetelmää ei kuitenkaan ehditty käyttää työpajassa, koska tulosten läpikäynti oli odotettua hitaampaa ja ryhmä keskusteli aktiivisesti. Menetelmät oli kuitenkin valmisteltu työpajaan ja niitä voidaan käyttää myöhemmin kehittämisen apuna, esimerkiksi uudessa työpajassa.

Aalto-yliopisto tarjoaa henkilökunnalleen yksilö- ja tiimicoachingia toiminnan kehittämisen tueksi, ja yhtenä yliopiston tiimicoacheista, hyödynsin osaamistani ryhmän fasilitoinnissa. Minulle oli tärkeää ottaa huomioon, että jokaisen ääni tuli kuulluksi ja kunkin osaamista hyödynnettiin. Painotin myös hyvinvointiteemaa, jotta osallistujat huomioisivat suunnitelmissaan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin. Millainen työ ja millaiset kehitystoimenpiteet tukisivat sitä?

### Eettisyys ja evaluointi

Kuten tutkimukselliseen kehittämistyöhön ja opinnäytetyöhön kuuluu, Tämäkin kehittämistyö HUMAKin opinto-oppaan mukaista ”hyvää tieteellistä käytäntöä ja ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen tutkimuseettisiä periaatteita, kuten hyvää tieteellistä käytäntöä ja ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita” (Humak 2023).

Opinnäyteprosessin aikana ei kerätty tai säilytetty arkaluontoisia tietoja, kuten henkilötietoja, ainoastaan työkäytössä olevia julkisia sähköpostiosoitteita, joita käytettiin työpajakutsuihin. Kutsu lähetettiin vain niille, jotka itse toivoivat sitä. Sähköpostiosoitteita ei yhdistetty kyselyn vastauksiin. Kysely oli nimetön muttei täysin anonyymi, koska joidenkin annettujen vastausten perusteella olisi voinut tunnistaa jonkun vastaajan. Tällaisia vastauksia ei kuitenkaan esitetty muille, vaan asiasisällöt yhdistettiin teemojen alle siten, ettei vastaajia voinut tunnistaa. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Kehitystyön digitaaliseen henkilökuntakyselyyn ja työpajaan liittyvät tietosuojailmoitukset tehtiin yhdessä Aalto-yliopiston tekijänoikeuslakimiehen kanssa. Tulosten kokoaminen, käsittely ja säilytys tehtiin eettisten sääntöjen mukaan. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat eettisiä ja tulokset julkistettiin yhteisölle avoimesti, ensin samalle sähköpostilistalle, kuin mistä kysely oli lähtenyt ja myöhemmin koko yliopiston uutiskirjeessä, joka on avoinna koko yhteisölle. Tuloksia ei tulkittu tiedon jaottelussa, vaan ne esitettiin sellaisina faktoina, kuin ne annettiin. Kehitystyötä tehtiin osana tutkijan omaa työtä, perusrahoituksella, eikä sillä ollut muita sidonnaisuuksia.

## 6 TULOSTEN ANALYSOINTI

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö selvitti Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun henkilöstön näkemyksiä Aalto ARTS:n toiminnan näkyvyydestä, sisäisestä viestinnästä ja sen tarpeista, ja haki mahdollisuuksia yhteis- ja vertaistyölle. Se etsi ”puuttuvia rataksia”, joita kehittämällä tai kokonaan alusta asti rakentamalla, voitaisiin tehdä palveluista paremmin palvelevia ja työstä kestäväää ja hyvinvointia tukevaa. Työ osoittaa, kuinka yhteisöjen kehittämisen taustalla on paljon ihmisen ajatteluun ja toimintaan sekä ohjaukseen liittyviä näkökulmia, joiden lisäksi kehittämisen eri tapoja yhdistämällä voidaan parantaa vuorovaikutusta, sisäistä yhteistyötä, käyttäjälähtöistä kehitystä ja hyvinvointia.

Henkilöstölle viestintäyksikön kanssa suunniteltu verkkokysely lähetettiin 762 henkilölle ja siihen vastasi yhdessä viikossa 48 henkilöä, toukokuussa 2023. Avoimia vastauksia annettiin 218 kappaletta, jonka lisäksi Flinga-ohjelman tiedonrakenteluun tuli kymmeniä palautteita, pohdintoja ja ehdotuksia. Tulosten tueksi järjestetyn kehittämistyöpajan 6 osallistujaa kävivät tuloksia läpi, ja ohjatun keskustelun ja luovien työpajamenetelmien myötä rakensivat kaksi rataskuviota, joiden teemat ”tiedonkulku” ja ”yhteisöllisyys”, otettiin ensimmäisiksi kehityskohteiksi. Kehityskohteille listattiin työpajassa heti toimenpidesuunnitelmat ja nopea aikataulu, jotta henkilökunta kokisi, että heitä on kuunneltu ja asioihin todella puututaan. Toimenpiteet toteutettiin heti ja niistä tiedotettiin ennen kesälomia 2023 ja uudelleen koko yliopiston uutiskirjeessä syyslukukauden alussa 2023.

Teemoittelin kyselyn vastaukset Webropol-ohjelmasta ja värikoodasin ne tekstinkäsittelyohjelmaan. Webropol-kyselyyn tuli vastauksia kaikista vastausryhmistä ja kaikista vastaajarooleista. Suurin osa vastaajista kirjasi viestintätehtävien kuuluvan työnkuvaansa mutta vastauksia tuli myös heiltä, jotka eivät kokeneet sen kuuluvan omiin tehtäviinsä. Avoimia vastauksia kysely tuotti yhteensä 218 kappaletta. Tein vastauksista ja Webropolin graafeista suomenkielisen yhteenvedon PowerPointiin, johon liitin piirtämiäni kuvia puuttuvista ratasketjuista. Käytin visualisointia tiedon

selkeyttämisen tueksi. Visualisointia tuotin digitaalisella piirrosohjelmalla, Webropolin graafeilla, WordArt -ohjelman sanapilvellä ja Flingaan tuotetuilla kuvilla. Työpajassa tulosten esittely tapahtui PowerPoint-ohjelmalla. Liitin dioihin Webropolin tuottamat numeraaliset tiedot, graafit ja kunkin kysymyksen teemoittain editoidut vastaukset.

Sähköisesti toteutettu kysely ja sen jälkeen järjestetty työpaja tarjosivat näkökulmia organisaation sisäisen viestinnän ja yhteistyön kehittämiseksi ja loivat uusia ajatuksia lisätä jäsenten osallisuutta ja tietoisuutta organisaation toiminnasta.

## 6.1 Sähköpostihaastattelujen vastaukset

Sähköpostitse saadut vastaukset Aalto ARTS:n asiantuntijoilta kirjoitettiin osaksi kehittämistyön syiden ja tärkeyden perusteluihin kappaleessa Johdanto.

## 6.2 Henkilökuntakyselyn tulokset

Suurin osa vastaajista haluaa parantaa oman toimintansa näkyvyyttä, 77 prosenttia. Henkilökunnan esille nostamia teemoja olivat:

**Yhteistyö:** Vastauksissa korostettiin tarvetta yhteistyölle eri toimijoiden välillä, kuten viestintäyksikön, verkostojen, talon viestijöiden, muiden koulujen viestijöiden, laitosten, palveluiden ja hankkeiden kanssa. Haluttiin luoda myös synergiaa yliopistojen ja eri instituutioiden välille.

**Viestiminen:** Vastauksissa nostettiin esiin, että tutkimusviestiminen ei-akateemisille kohderyhmille vaatii erityistä huomiota, samoin kuin väitöskirjatiedotteiden tukeminen. Taiteellisen tutkimuksen näkyvyyttä haluttaisiin parantaa samalla tasolla, kuin muiden tieteenalojen tutkimusviestintää. "Lupa" viestimiseen on erityinen kysymys, koska jotkut kokevat rajoituksia tiedon jakamisessa. Tämä ei kuitenkaan ole viestintäyksikön päättämä asia, vaan projektien ja tutkimukseen liittyvien sisäisten keskustelujen ja säädösten määrittelemä asia.

**Verkostot:** vastausten mukaan, organisaatiossa kaivataan tehokkaita tapoja saada tietoa muista toimijoista ja heidän tekemästään työstä. Verkostoitumisen tärkeyden merkitystä korostettiin.

**Tiedon jakamisen tavat:** Ehdotettiin erilaisia tapoja ja kanavia, joissa tiedot voisivat näkyä, kuten uutiskirjeet, laitoksen asiat ja oppilastyöt. Samalla tuloksista oli tunnistettavissa, että toiset haluavat tietoa yhteen jaettuun kanavaan, ja toiset tarvitsevat erilaisia kanavia erilaisiin tarpeisiin. Usein toistuvana tarpeena esiintyi jokin yhteinen alusta tai foorumi, jossa voisi jakaa tietoa omasta asiantuntija-alueestaan, markkinoida tapahtumia ja viestiä erilaisista asioista. Ehdotettiin digitaalista alustaa, jossa voi mainostaa tai jakaa tietoa pääaineen tai tutkimusaiheiden tapahtumista.

**Tiedon jakamisen jatkuvuus:** Toivottiin jatkuvuutta tiedon jakamiseen, jotta esimerkiksi hankkeista voitaisiin tiedottaa useamman kerran. Kysymys siitä, missä ja miten tämä tehdään, on keskeinen ja vaatii lisäkeskustelua. Toivottiin myös, että kaikki työntekijät hyödyntäisivät aktiivisemmin talon tarjoamia järjestelmiä ja infrastruktuureja, jotta tulokset näkyisivät yhtenäisissä paikoissa ja yhteisillä alustoilla.

**Työkalut, osaaminen:** toivottiin digitaalista alustaa, johon voisi ilmoittaa tapahtumia kalenterimuodossa ja kirjoittaa juttuja, joita viestintä voisi nostaa esille. Kaivattiin helppoja työkaluja verkkoviestintään, koulutusta blogien ja uutisten kirjoittamiseen sekä näyttelyille kunnollisia taidegalleriatiloja ja enemmän näkyvyyttä.

Vastausten mukaan, henkilökunta toivoi viestinnän ja toiminnan näkyvyyttä monipuolisesti ja vuorovaikutteisesti, sekä tuntuu kaipaavan tehokkaita kanavia tiedon jakamiseen ja viestimiseen, erityisesti taiteellisen toiminnan ja tutkimuksen osalta. Mikä sitten on tehokas kanava, vaatii jatkokeskustelua.

#### Henkilöstön esittämiä ehdotuksia ja teemoja

**Palvelut:** Toiminnan näkyväksi tekemiseen ehdotettiin palveluiden highlighteja osaksi Annual Reviewta sekä ”pajakierrosviikkoja” Väreen työpajoilla. Toivottiin riittäviä resursseja, kuten tukea julkaisuille ja vuosikertomusten tekemiseen. Kävi ilmi, että palveluiden identiteetin kirkastaminen ja oman toiminnan esittely on tarpeen, ja että Aaltoyliopiston, ja taiteen ja suunnittelun korkeakoulun viestinnän roolien välillä on selviä sekaannuksia. Tämä nostaa tarpeen selventää eri palveluiden identiteettiä ja toimintaa. Kyselyn myötä kävi ilmi myös hankaluuksia toimia yliopistotason viestinnän kanssa.

Kyselyn tuloksissa ilmaistiin huolta myös erilaisista viestintään liittymättömistä asioista, jotka kuuluvat eri palveluyksiköille. Nuo asiat toimitetaan asianomaisille tahoille selvitettäväksi.

Suurin osa, 76 prosenttia vastanneista vastaajista, toivoo oppivansa enemmän muiden tarjoamista palveluista ja osaamisesta. Vastaukset painottivat keskinäisen yhteistyön tarvetta.

**Muiden työn näkyvyys:** Laitokset kertovat omien koulutusohjelmiensa saavutuksista omissa laitoskirjeissään. Kaivattiin parempaa näkyvyyttä kaikkien laitosten uutiskirjeille, esimerkiksi linkittämällä ne yhteen paikkaan. Toivottiin, että tekeminen näkyisi talon käytävillä enemmän. Näyttelyt saivat kehuja mutta kävi ilmi, että niistä ei löydy riittävästi tietoa.

**Viestintäkanavat ja yhteinen alusta:** Toivottiin yhteistä alustaa helpottamaan tiedon jakamista ja yhteistyötä. Henkilökunta mietti, olisiko olemassa parempia viestintäkanavia niille, jotka eivät halua käyttää Facebookia, Instagramia, LinkedIniä tai entistä Twitteriä, nykyistä X:ää. Ehdotettiin myös palveluille omaa kuukausikirjeen käyttöönottoa, joka sisältäisi ajankohtaista tietoa ja yhteystietoja. Toivottiin enemmän näkyvyyttä väitöskirjoille ja julkaisutoiminnalle.

**Tiedottaminen:** Kaivattiin kollegoilta aktiivisempaa tiedottamista projekteista, palveluista, tutkimuksesta ja kehitystoiminnasta. Kävi ilmi, että talossa on tietämättömyyttä henkilökunnan rooleista ja koulun sisäisistä lyhenteistä, ja epäselviä asioita jopa oman tutkimusryhmän sisällä.

**Aalto.fi-sivut ja keskitetyt kanavat:** Vastaukset osoittivat kritiikkiä aalto.fi-sivujen puutteellisesta tiedon löydettävyydestä. Ehdotettiin Aalto ARTS:n onnistumisten näkymistä enemmän Aalto-yliopiston keskitetyissä some-kanavissa, kuten Instagramissa ja YouTubessa.

**Laitosten oma viestintä:** Laitosten oma viestintä projekteista ja hankkeista koettiin puutteelliseksi, koska henkilökunta ei aina löydä tarvittavaa tietoa.

**Hankkeiden näkyvyys ja yhteyshenkilöt:** Toivottiin koostetta hankkeista ja niiden työntekijöistä, jotta voisi selvittää hankkeiden välisiä rajapintoja ja sitä, voisivatko ne liittyä toisiinsa. Myös yhteystietoja ja -henkilöitä kaivataan enemmän helposti löydettäväksi.



**Tilat:** Yhteisöllisyyden koettiin syntyvän pääasiassa koulun tarjoamissa tiloissa. Tilojen parantamiseksi kaivataan selkeitä opasteita, näkyvyyttä laitosten tekemiselle käytävillä ja kodikkaampia oleskelutiloja. Vastauksissa ehdotettiin myös info-taulujen ja sisällön lisäämistä yhteisiin tiloihin.

**Tapahtumat:** Tuttujen vuosittaisten tapahtumien lisäksi ehdotettiin yhteistä uuden vuoden tai lukuvuoden avajaistilaisuutta. Yhteisö kaipaa enemmän kohtaamismahdollisuuksia ja tapaamisia, kuten Best Practise -tilaisuuksia laitoksilla.

Lisäksi korostettiin yleistä tarvetta parantaa yhteisön avoimuutta ja vähentää sisäänpäin lämpenevyyttä.

### Viestinnän helpottaminen

Viestinnän helpottamiseksi pohdittiin muun muassa Toivottiin viestintäsuunnitelmien tekoa laitoksille ja palveluille. Todettiin myös, että vastaanottajan tunteminen ja huomioiminen auttaisi, johon auttaisi kasvokkain tapaaminen. Koulussa kaivataan yksinkertaista tukea tiedon jäsentämiseen ja tiedon löytämiseen, sekä keskitettyjä kanavia ja valmiita pohjia tekemisen tueksi.

**Yhteistyö ja kohtaamiset:** Viestijöiden kesken toivottiin hyvien käytäntöjen jakamista ja erilaisia foorumeita kohtaamisten edistämiseksi.

**Koulutus:** Toivottiin suomen- ja englanninkielistä koulutusta, jotain muuta, kuin aalto.fi-videoiden muodossa sekä muun muassa tukea väitöskirjojen, tiedotteiden ja tutkimustiedon viestimiseen.

**Palvelut:** Toivottiin rahoitusta julkaisuihin ja tukea artikkelien julkaisukanavien löytämiseksi. Lisäksi vastauksissa kävi ilmi, että monille viestiminen on työlästä, ja asia tuntuu liian laajalta ja epäselvältä, tai itselle vieraalta. Jotkut kokivat, että koulu ja/tai yliopisto viestivät liikaa ja väärällä tavalla. Useampi vastaus nosti kysymyksen kohdalla esiin kiireen ja liian tekemisen sekä liialliset tapahtumat, joita toiset taas kaipasivat. Muutama kantoi kollegoistaan huolta, koska työyhteisössä on uupumista havaittavissa. Toiveissa nousi esille se, että organisaatiossa kaivataan enemmän aikaa tehdä laadukasta työtä. Siksi viestintäyksikön tuki sekä viestijöiden yhteistyö voisi auttaa

muita tekemään ydintehtäviään, ja keskittymään oleelliseen. Muiden työroolit vaikuttavat olevan henkilöstölle epäselviä, joten kysely paljastaa paljon oletuksia siitä, mitä ”muiden pitäisi tehdä”. Tiedonjakamisen myötä, oletukset saattaisivat muuttua.

### Yhteistyömahdollisuudet

Kyselyn vastauksissa toivottiin rentoja ja matalan kynnyksen tapaamisia, sekä erikseen viestintätapaamisia ja -työpajoja, jotka edistävät viestinnän osaamista. Toivottiin koulun sisäisiä tapaamisia, joissa voi tutustua eri projektien ja tekijöiden toimintaan, eli tilaisuuksia tai iltapäiviä, joiden aikana voi esitellä omaa osaamistaan. Toivottiin viestintäyksikön esittelyä ja koko henkilökunnan tutuksi tekemistä ja tiedon tarjoamista siitä, millaisissa asioissa voi saada apua. Toivottiin synergioiden tunnistamista hanke-toiminnassa ja hankkeiden esittelyä toisilleen. Toivottiin yhteistyön parantamista myös koulun sisäisissä palveluissa, ettei samoja asioita tarvitsisi tehdä päällekkäin. Samassa yhteydessä digiprojektien suunnitteluun tarjottiin apua erään palveluyksikön toimesta ja ehdotettiin yhteistyön tekemistä koulun laitosten, palveluiden ja yliopistotason IT-yksikön kanssa. Näin voitaisiin peremmin jakaa tietoa ja osaamista uusien teknologioiden ja työkalujen suunnittelussa, innovoinnissa ja käyttöönotossa.

Henkilökunnan antamia ratkaisuehdotuksia lisätä toiminnan näkyvyyttä tai yhteistyötä sen hyväksi

Henkilökuntaa pyydettiin esittämään konkreettisia ehdotuksia siitä, miten he voisivat vaikuttaa omalla toiminnallaan. Vastauksissa ehdotettiin toiminnan näkyvyyden parantamiseksi esimerkiksi näyttelyiden pitämistä, aktiivista viestimistä sosiaalisessa mediassa, toiminnan esittelemistä esimerkiksi vuosittaisissa ARTS Fair -tapahtumissa, aktiivisempaa viestimistä medialle, ja toisiinsa linkittyvien tutkimushankkeiden välisten tapaamisten järjestämistä. Vastauksissa myös pohdittiin omaa toimijuutta, kuten ajan priorisoitua viestintätyön hyväksi, tilaisuuksiin ja koulutuksiin osallistumista, tiedottamisen lisäämistä omasta työstään, kyselyihin vastaamista ja muiden auttamista. Eräs vastaajista oivalsi, että oman työn sisältöjä voi tarjota mahdollisimman monelle, eikä

vain selkeimmille omille kohderyhmille. Useampi kommentoi, että voisi itse tarjota parempaa tietoa itse tarjoamistaan palveluista.

Aalto ARTS:n henkilökunta toivoo tilaisuuksia, joissa voi esitellä osaamistaan ja työnsä tuloksia. Kaivataan matalan kynnyksen yhteistyömahdollisuuksia eri organisaation osien välillä, ja erilaisia kohtaamisia ihmisten välille. Viestijät kaipasivat koulutusta ja tapaamisia kollegojen kanssa. Toivottiin lisää galleriatiloja ja monipuolista ohjausta ja tukea viestintätyöhön.

Kyselyn tuloksissa henkilökunta pohdiskeli, miten toiminnan näkyvyyttä voisi parantaa. Esiin nostettiin muun muassa sosiaalisen median päivitykset, oman työn esittely laitoskokouksissa, ja näyttelyiden ja erilaisten tilaisuuksien pitäminen, joissa ihmiset voisivat kohdata ja jakaa tietoa. Joku mietiskeli ”ääneen” oikeaa tapaa, jolla henkilökunta voisi oppia toisiltaan ja toinen sitä, miten voisi houkutella rahoittajia kiinnostumaan koulun toiminnasta. Vastauksissa mietittiin asioiden priorisointia ja sitä, miten viestiä oikeille kohderyhmille, jotta viesti saavuttaisi oikeat tahot ja herättäisi kiinnostusta. Osa halusi lisää tilaisuuksia ja koulutuksia ja osa kertoi olevansa liian kiireisiä osallistuakseen työn ulkopuoliseen toimintaan. Osa oli sitä mieltä, että työn tulokset näkyvät riittävällä tasolla. Viestijöiden joukosta nousi toimijuuteen liittyviä asioita: yhteistyö helpottaisi vuorovaikutusta ja tietoisuutta organisaation eri osien välillä. Yhdessä tekemällä voisi myös tuntee voivansa vaikuttaa asioihin enemmän, jos muutkin ovat saman asian takana.

Henkilökunta pohti, millä tavalla niin viestintään, kuin muuhunkin työhön liittyvää yhteistyötä voisi edistää koulun sisällä. Vastauksissa esitettiin selvästi, että sisäistä viestintää parantamalla voitaisiin edistää yhteistyötä organisaation eri osien välillä. Harva sanoitti, mitä viestinnällä tarkoitti, joten tulkkiaan sen vastausten perusteella tarkoittavan arkista vuorovaikutusta, koska vastausten yhteydessä mainittiin mm. keskustelu ja kuuntelu, ei niinkään strategisia toimenpiteitä toiminnan näkyvyyden parantamiseksi. Onkin totta, että dialoginen keskustelu ja kuuntelu ovat monialaisen ja -kulttuurisen yhteistyön ytimessä, ja ne vahvistavat yhtenäisyyden tunnetta. Asioista muiden kanssa

keskustelu auttaa myös saavuttamaan yksilöllisiä ja yhteisiä tavoitteita. Vastauksiin nojaten, voidaan todeta, että matalan kynnyksen yhteistyömahdollisuudet ja eri käyttäjäryhmille räätälöity viestintäkoulutus, voivat auttaa henkilöstöä parantamaan viestintätaitojaan ja lisäämään toimintansa näkyvyyttä. Tutkimuksellisen kehittämistyön palaute ja kommentit auttoivat havaitsemaan nykyiset viestintähaasteet ja löytämään joukon kehitettäviä kohteita.

### Yhteisöllinen tiedonrakentelu

Kyselyyn upotettu Flinga-tehtävä tuotti kahdenlaisia kokemuksia, jotka kuvattiin vihreällä pallolla tai punaisella kuutiolla. Vihreän pallon sisään kirjoitettu palaute kertoi, että kyseinen asia toimii. Punaisen kuution sisälle kirjoitettu palaute kertoi, että kyseistä asiaa pitää kehittää. Vihreitä kokemuksia oli 22 kpl ja punaisia 32 kpl. Niissä nostettiin samoja asioita esiin, kuin kyselyn muissakin osioissa. Jonkinlaista ajatusten jalostumista näytti esiintyvän, eli muiden ajatuksiin tuotiin lisää aiheeseen liittyviä ajatuksia. Moni palaute ei liittynyt viestintään tai viestintäyhteistyöhön, vaan talon muihin prosesseihin, ja kokemuksiin palveluista ja toimintakulttuurista, tai halutun toiminnan, tai sen puutteesta. Flinga-tiedonrakentelu, yhdessä muiden kyselyn vastausten kanssa esitti tarpeen sille, että koulussa tarvitaan erilaista tiedonkulun parantamista, jotta yhteistyö ja toiminnan näkyvyys voisi parantua. Myös perusasioita, kuten yhteystietojen, ja työkalujen ja asiasisältöjen löytymistä peräänkuulutettiin. Liite 4.4

### **6.3 Analyysi kyselystä**

ARTS:n henkilökuntakyselyn vastauksissa korostuu tiedon jakamisen ja yhteistyön tarve. Tiedon löydettävyydessä ja viestimessä kerrottiin olevan haasteita. Erilaisten tarpeiden esittämisen myötä, heräsi kysymyksiä siitä, miten viestintäkanavia voisi monipuolistaa, jotta erilaiset ihmiset voisivat itse osallistua viestimiseen ja löytää tarvitsemaansa tietoa. Sisällöllisesti eri vastaajaryhmien kanssa pitäisi käydä keskustelua siitä, mikä on heille relevantti sisältö ja miten he itse voisivat tuottaa oikeanlaista sisältöä

oikeille kohderyhmille. Toiset toivovat enemmän tutkimusviestintää, osan mielestä viestintä on taas liian tutkimuspainotteista ja että esimerkiksi opiskelijaviestintää pitäisi parantaa. On selvää, että monen erilaisen kohderyhmän tarpeet ja niihin sopivat kanavat eroavat toisistaan.

Tutkimusten, julkaisujen ja muiden saavutusten esittelystä toivottiin näkyvämpää ja tunnistettavampaa. Sisäisen viestinnän kehittämistä kannatettiin, koska vastaajien näkemyksen mukaan se parantaisi tiedonkulun tehokkuutta. Tiedon jakamista ja saavutettavuutta voitaisiin parantaa yksilötasolta organisaatiotasolle, luomalla yhteistyömahdollisuuksia ja osallistumalla itse aktiivisemmin tai kannustamalla toimijuuteen. Kehittämistyön myötä voidaan mahdollisesti monipuolistaa viestintäkeinoja, kun paneudutaan yhdessä tarkemmin vastaajaryhmien tarpeisiin, vaikka kaikkien tarpeita ei voida lähteä välttämättä ratkomaan yksilötasolla.

Henkilökunta nosti esille tarpeen monille viestintäkanaville ja -tavoille, jotta tieto tavoitaisi kaikki, myös ne, jotka eivät käytä perinteisiä some-alustoja. Tämä herättää kyselymyksen siitä, mitä työyhteisötaitoja tänä päivänä vaaditaan, onko työntekijöillä velvollisuus käyttää olemassa olevia ratkaisuja, vai ratkotaanko asioita yksilötasolla? Kysely nosti kuitenkin eri näkökulmia ja auttaa huomioimaan yksilöllisiä tarpeita paremmin. Kehittämällä erilaisia tiedonkulun polkuja, voidaan eri tarpeisiin vaikuttaa käyttäjälähtöisesti. Tällainen personoidumpi palvelu vaatii kuitenkin omaa kehittämissankettaan. On kuitenkin paljon keinoja, joilla voidaan parantaa tiedonkulkua ja yhteisöllisyyden tunnetta. Siihen tarvitaan yksilöiden toimijuutta ja aktiivisuutta tukevaa ohjausta, oikeanlaisia kohtaamisen tiloja sekä yhteistyöhön kannustavaa toimintakulttuuria. Jokainen yhteisön jäsen on siis osa ratkaisua.

Kyselyn perusteella voidaan arvioida viestinnän tehokkuutta ja parantaa sen suunnitelmallisuutta laitoksilla ja palveluissa, vähentää viestintään liittyviä epäselvyyksiä ja parantaa vastuualueiden tuntemusta sekä tarjota viestintäkoulutusta ja tviestinnällisen työn tukea. Tällaista on esimerkiksi väitöskirjoista ja tutkimustiedosta viestiminen, uutisten ja tiedotteiden kirjoittaminen, yleinen kirjoittamisen tuki ja tiedon jäsentäminen. Kyselyn tulosten avulla voidaan tulevaisuudessa edistää hyvien käytäntöjen jakamista

viestijöiden kesken. Talon palveluyksiköt voivat kiinnittää huomiota siihen, että yhteishenkilöiden tiedot ovat esillä ja palvelutarjonta on selkeästi sanoitettu. Koulu, laitokset ja koulutusohjelmat voivat halutessaan lisätä kasvatusten tapaamisten mahdollisuuksia ja kohentaa tiedon jakamista omalta osaltaan. Yliopistotason viestintäyksikön kanssa voidaan parantaa yhteistyötä muun muassa verkkosivujen käyttäjäystävällisyyden ja tiedon löydettävyyden parantamiseksi, ja yksinkertaistaa viestinnän digitaalisia pohjia.

Kyselyn avulla esille nousseita, muita kuin viestintään liittyviä asioita, voidaan esittää eteenpäin. Kyselyn avulla annettiin ääni henkilökunnan rehelliselle palautteelle.

Yhteistyön rakentaminen auttaa luomaan verkostoja, avaamaan uusia kommunikaatiokanavia ja edistämään yhteistyötä eri toimijoiden välillä Aalto ARTSissa. Tämä voi johtaa tehokkaampaan tiedonvaihtoon ja resurssien jakamiseen sekä parantaa yhteisön kykyä saavuttaa yhteiset tavoitteensa. Epäformaalien viestintätapaamisten järjestäminen voi edistää tiedon jakamista ja johtaa inspiroivaan yhteistyöhön. Rentoihin tapaamisiin osallistuminen saattaa madaltaa kynnystä, jolla on merkitystä arkityössä, erityisesti eri laitosten tai tiimien välisessä vuorovaikutuksessa. Koulun sisäisten tapaamisissa voi tutustua eri projektien ja tekijöiden toimintaan, joka auttaa auttavat ymmärtämään eri osastojen tai ryhmien työtä, tai ihmisiä yksilöinä. Osallistuminen ja muista kiinnostuminen voi johtaa uusien yhteistyömahdollisuuksien löytämiseen. Esittelytilaisuuksien avulla eri osastojen tai ryhmien osaaminen tulee paremmin näkyviin. Synergiaan keskittyminen ja sen parantaminen voi auttaa välttämään päällekkäistä työtä ja lisätä yhteistyötä, kun ihmiset ymmärtävät paremmin toistensa vahvuudet. Viestintäyksikön kanssa tehtävä yhteistyö voi lisätä projektien ja tapahtumien näkyvyyttä. Tämä voi puolestaan houkutella enemmän kiinnostuneita sidosryhmiä ja osallistujia.

Osallistuminen uusien teknologioiden ja työkalujen suunnitteluun voi auttaa varmistamaan, että ne vastaavat yhteisön tarpeita. Yhteistyössä kehitetyt ratkaisut ovat yleensä tehokkaampia ja käyttökelpoisempia. Osallistuminen ja ehdotusten esittäminen edistää yhteistyötä myös digitaalisen taiteen ja teknologian aloilla.

## 6.4 Luovien työpajamenetelmien tulokset

Työpajassa käytiin henkilöstökyselyn tulokset läpi, ja luovia menetelmiä käyttämällä määriteltiin tärkeimmät kehittämiskohteet ja niiden vaatimat toimenpiteet. Tuloksena syntyi yhdessä sovittu uusi toimintatapa ja lista toteutettavista toimenpiteistä, jotka siten toteutettiin ennen kesälomia.

### Kehittävän kokeilemisen menetelmä

Työpajan aluksi toteutettu hauska vaahtokarkkihaaste rikkoi jäätä osallistujien kesken, ja toisen joukkueen voitettua, saatuaan vaahtokarkin pysymään korkeammalla, keskustelu kävi vilkkaana. Osa piti suunnittelua tärkeämpänä, osa oli sitä mieltä, että on parempi ryhtyä heti toimeen ja katsoa mitä siitä tulee. Työpajassa jaettiin ajatuksia siitä, pitäisikö projektista keskustella ensin yhdessä ja päättää mitä tehdään, vai onko parempi, että joku ottaa ohjat. Todettiin, että ryhmien lähtöajatuksukset eivät toteutuneet oletusten mukaisesti, koska vaahtokarkkitornin rakentaminen aiheutti yllättäviä käännteitä. Joukkueet totesivat tekevänsä asiat hieman toisin seuraavalla kerralla, ja jokainen löysi omasta toiminnastaan korjattavaa. Harjoituksen tarkoitus oli osoittaa, että oletuksista pitää tehdä faktoja ja tekemisen myötä tulee yllätyksiä, joihin kannattaa varautua etukäteen. Myös testaamalla ja siitä oppimalla, tuloksesta tulee lopulta parempi. Tämä pätee niin arkityöhön, kuin kehittämishankkeisiin.

Liite 4.4. Vaahtokarkkihaaste.

### Visuaaliset elementit

Kyselyn tuloksia läpikäytessä piirretyt kuvat, numerotietoa kuvaavat graafit, WordArt-sanapilvi henkilöstön ajatuksista ja Flinga-tiedonrakentelusta syntynyt kuva, helpottivat osallistujia hahmottamaan kokonaisuuksia. Kuvat esittivät keskustelua siitä, minäkalaisena työryhmä piti ARTS:n henkilökuntaa näiden kiinnostuksen kohteiden sekä antamansa palautteen perusteella. Keskustelusta syntyi oivalluksia ja johtopäätöksiä,

jotka auttoivat valitsemaan kehitettäviä teemoja. Lopulliset päätökset kehitettävistä teemoista syntyivät ratas-kuvia rakentamalla, joihin palaan dialogisen keskustelun kappaleessa.

Liitteet 4.1 tiedon visualisointi, 4.3 WordArt, 4.4 Flina & 4.6 ratastyöskentely.

### Inspiraatio-video

Inspiraatiovideo antoi osallistujille mahdollisuuden nähdä konkreettisesti, kuinka omalla esimerkillä toimiminen saa muita mukaan. Video synnytti keskustelua siitä, miten kukin voisi olla aloittaja tai se innokas seuraaja, ja millä keinoin muita voisi innostaa mukaan yhteiseen tekemiseen. Videon sanomaa voi soveltaa erilaisiin kehittämisen hankkeisiin.

### Dialoginen keskustelu ja Radical Creativity

”Kuuntelu” -menetelmän myötä työryhmä paneutui siihen, miten asioita on käsitelty ennen ja miten niitä voidaan vuorovaikutteisesti käsitellä tulevaisuudessa.

Dialogisuuden tukemana ja visuaalisia elementtejä käyttämällä, työpajassa syntyi kaksi ratas-kuviota, jotka käsittelivät tiedonkulkua ja yhteisöllisyyttä. Ryhmän keskustelun mukaan tiedonkulun parantamiseksi tarvitaan enemmän vuorovaikutusta ja osallistumista, ja kehittämisen painopisteet keskittyivät niihin. Osallistujat kirjoittivat ajatuksiinsa pajaan askarreltuihin ratas-papereihin, joita saivat askarrella myös itse. Rataukset löysivät paikkansa valkotalulla, ja muodostivat kokonaisuuksia, joista ei enää puuttunut paloja. Näin he ratkoivat sisäiseen viestintään ja yhteistyöhön liittyvää ”puuttuvien ratasten haastetta,” valitsemisissaan teemoissa.

Liitteet 4.5 Dialogiset kysymykset & 4.6 Ratas-työskentely

Visuaalisten elementtien hyödyntäminen kevensi runsaiden tulosten käsittelyä ja helpotti työpajassa osallistujien yhteisten ajatusten kuvaamista. Osallistujat nostivat ratas-kuvioihin kaksi pääteemaa: tiedonkulun ja yhteisöllisyyden, joita parantamalla, voitaisiin todennäköisesti parantaa myös toiminnan näkyvyyttä.



Konkreettiset kehittämistoimenpiteet, jotka otettiin työn alle

Työpajaryhmä päätti syntyneiden ratas-kuvioiden perusteella seuraavat konkreettiset toimenpiteet:

1. Viestijöiden ryhmä alkaa kokoontua kerran kuussa jakamaan tietoa ja hyviä käytäntöjä ja pyrkii ottamaan myös joka kuukausi uusi ihmisiä mukaan yhteistyöhön. Näin ryhmässä jaetaan tietoa siitä, mitä koulun laajuudella tapahtuu ja voidaan miettiä yhteisiä, kaikkia hyödyttäviä toimintatapoja ja toiminnan näkyvyyden parantamista
2. Ryhmä alkaa järjestää kerran kuussa avoimien ovien viestintäklinikoita henkilökunnalle. Viestintäkliniikka järjestetään kuukausittaisen viestijöiden tapaamisen perään ja se joko teemoitetaan tai paikalle saa tulla pyytämään mitä tahansa tukea viestimiseen liittyen.
3. Minä päivitän ja rakennan työryhmän avustuksella uusiksi aiemmin aloitetun, mutta käyttämättömän sivuston, kehittämistyön tuloksissa nousseita tarpeita vastaavaksi. Siitä tehdään opas, jossa on ohjeistuksia ja valmiita pohjia tekemisen tueksi (esim. tiedote, uutinen, some-päivitys), linkkejä digitaalisiin työkaluihin ja yhteisölliseen tiedonrakenteluun, pääsy Aalto Social -järjestelmään, tietoa näyttelyiden ja tapahtumien järjestämisestä, ja lisää myös muun muassa yliopiston tarjoamaan hyvinvointiin liittyvää tietoa kaikkien ulottuville. Opas julkaistaan laitosten verkkosivuilla, jolloin kaikilla on siihen pääsy. Osa oppaan sivuista on vain yhteisön jäsenille. Opas tehdään suomeksi ja englanniksi. Sen lisäksi nykyisiä ohjeistuksia ja verkkosivuja kehitetään ja päivitetään ilmenneiden tarpeiden perusteella.
4. Tuloksista kerrotaan koulun johdolle, joka voi ottaa kantaa, ja viedä eteenpäin kyselyssä esiin tulleita, muita kuin viestinnän asioita.

Kaksi korkeakoulun entistä opiskelija-assistenttia, Oona Räyhäntausta ja Eline Gaude', olivat mukana suunnittelemassa kanssani sivuston alkuperäistä versiota, joka tämän työn tuotoksena rakennettiin yhteisön tarpeita vastaavaksi oppaaksi. Valmistuttuaan

taiteen maisteriksi, Rähäntausta auttoi myös työn myöhemmässä toteutusvaiheessa. Liite 5. Aalto ARTS:n viestintäopas.

## 6.5 Tutkimuksellisen kehitystyön tulosten analyysi

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kehitysprosessiin valitut toimenpiteet antoivat ARTS:n viestintäyksikölle ajankohtaista tietoa tutkittavista asioista, ja ne auttoivat viestintäyksikköä, ja sen kanssa toimivia henkilöitä löytämään uusia yhteisiä yhteistyötapoja. Lisäksi tutkimus tuotti koko henkilöstölle kaksikielisen viestintäoppaan, kuukausittaiset viestintäklinikat ja kanavan, joiden avulla tiedonkulku ja vuorovaikutus paranevat, ja yhteistyöhön ja yhteisöllisyyteen liittyviä asioita voidaan viedä yhä eteenpäin. Tietoa voi jalostaa uudeksi informaatioksi yhdessä, jolloin työ on kevyempää ja tuo eri näkökulmia esiin. Viestintäyksikkö voi toimia aloitteentekijänä ja tarjota säännöllistä tukea, jotta henkilöstö alkaisi toimia oppivan toimijuuden mukaisesti. Kuka tahansa voi omaksua viestinnällisen tai kehittämisroolin, opettelemalla uusia asioita ja opettamalla niitä eteenpäin. Yhteisöllisyyteen tarvitaan yhteisöä mutta viestintäyksikkö voi vaikuttaa siihen esimerkiksi tarjoamalla tietoa yliopiston omasta sosiaalisesta mediasta ja esimerkiksi tapahtumien järjestämisestä, jotta jokainen voi tehdä haluamiaan aloitteita. Viestinnällisten tehtävien suorittamiseen viestintäyksikkö ehdotti yhdessä tekemistä ja asioiden jakamista säännöllisesti.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö ei erotellut akateemisen ja muun henkilökunnan, tai eri laitosten vastauksia toisistaan. Kehittämistyö teki näkyväksi sen, millaisia tarpeita ja näkemyksiä koko henkilökunnalla on sisäiseen viestintään ja toiminnan näkyyteen liittyen sekä minkälaista yhteistyötä organisaatiossa voitaisiin tehdä niiden parantamiseksi. Tulokset osoittivat, ettei kehittämistä voi irrottaa arjen työstä, vaan se pitäisi kärsivällisesti integroida osaksi kunkin perustehtävää ja työnteon asenteita. Koska toiminnan kehittämiseen osallistuminen on suurimmalle osalle vapaaehtoinen ja ”ylimääräinen tehtävä”, päämäärän ja hyödyn pitää olla motivoiva ja tuottaa konkreettista hyötyä.

Kehitystyötä ei tehty tuloslähtöisesti vaan avoimesti uutta toimintatapaa ja ratkaisuja hakien, kohderyhmää kuuntelemalla ja sen kanssa tiiviisti yhdessä työskentelemällä.

Yksilön ja tiimin kokonaisvaltaisuus otettiin huomioon psykologisina kokonaisuuksina toimijuuden, motivaation ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Ohjaukseen kiinnitettiin alusta asti huomiota ja jo kyselyssä pyrittiin osallistamaan vastaajia. Ohjauksen valmentavat vaihtoehdot todettiin hyväksi tavaksi tukea kehitysprosessia eikä hierarkista esihenkilöjohtamista ei käytetty työssä lainkaan, vaan prosessia edisti valmistuva ylemmän korkeakoulututkinnon yhteisöpedagogi, jolla on myös cocahing-ammattitaitoa.

## **6.6 Vastaukset tutkimuskysymyksiin**

Kehittämistyö selvitti, minkälaisilla toimintamalleilla, työkaluilla ja menetelmillä voidaan tukea yhteisöllisempää ja kestävämpää työskentelyä. Kestävän työn tueksi tarvitaan käytäntöjen vuorovaikutteista kehittämistä, yhteisön tarpeita kuunnellen. Vertaisoppimista tukee yhteiset säännölliset tapaamiset ja tietotaidon jakaminen. Kun kukin osallistuja ymmärtää työhönsä liittyvän kokonaisuuden ja saa vaikuttaa siihen, hänen asiantuntijuutensa kasvaa tuetun toimijuuden myötä, ja merkityksellisyyden tunne ja motivaatio vievät työntekoa eteenpäin. Motivoitunut työntekijä tekee kestäväää työtä, joten sen johtamiseen kannattaa organisaatiossa kiinnittää huomiota. Vertaisoppimista tukee yhteiset säännölliset tapaamiset ja tietotaidon jakaminen sekä ainakin osittain yhteiset tavoitteet. Yhdessä voidaan myös vastata paremmin työelämän uusiin haasteisiin ja moninaisten roolien ja asiantuntijuuden kysymyksiin. Kun kehittämisestä tehdään osa arkityötä ja työntekijät omaksuvat oman työnsä kehittämisen osaksi työrooliaan ja -identiteettiään, toimintaa voidaan parantaa pienin erin. Kehittäminen ei vaadi monimutkaisia prosesseja, vaan sitä voidaan tehdä pieniä kokeiluja arvioimalla ja hyödyntämällä. Perusteellinen pohjatyö (kuten esimerkiksi henkilöstökysely) on kuitenkin hyvä tehdä organisaatiossa ainakin kerran kunnolla, jota kehittämisen uusia kierroksia voidaan perustaa faktalle, eikä oletuksille. Kehittämistyötä ei tarvitse tehdä ryppyotsaisesti, vaan se voi olla hauskaa. Erilaisten luovien menetelmien ja visuaalisten elementtien hyödyntäminen voivat olla sopivia tapoja ja helpottaa yhteistä ymmärrystä.

Kehittämistyö selvitti keinoja, miten viestinnän käytäntöjä tulisi kehittää, jotta sisäinen yhteistyö, prosessit ja yhteisön näkyvyys paranevat. Kehittämistyö itsessään oli hyvä esimerkki tällaisesta toiminnasta. Jotta toiminnan näkyvyyttä voidaan parantaa, pitää työnteon prosessit kuitenkin saada ensin kuntoon. Taustatietoa keräämällä, ja sitä yhdessä analysoimalla ja jalostamalla, tehdään oivalluksia ja rakennettiin yhteistä suuntaa eri toimijoiden välille. Erilaiset vuorovaikutuksen ja yhdessä toimimisen tavat auttoivat ymmärtämään, minkälaista toiminnan näkyvyyttä yhteisössä toivotaan ja millaisia prosesseja sen toteuttamiseksi täytyy rakentaa. Tämä työ tuotti vaikeasti löydettävästä informaatiosta yhteisön käyttöön oppaan ja sen lisäksi päätti viestijöiden kanssa yhteisistä toimintatavoista, joita kehittämällä voitaisiin tukea korkeakoulun henkilöstön omavastuisuutta tuottaa näkyvyyttä omasta työstään. Tämä vaati kuitenkin ihmisten omaa aktiivista toimijuutta. Ei voida odottaa, että joku muu ratkaisee omaan työhön liittyviä haasteita. Vapaaehtoisesti yhteiseen toimintaan osallistumalla, viestijät auttoivat luomaan itselleen kevyempää työtapaa ja tukemaan muuta henkilöstöä toiminnan näkyvyyden kehittämisessä.

Kehitystyö selvitti, miten voidaan lisätä motivaatiota sisäiseen yhteistyöhön ja yhteisten menetelmien omaksumiseen. Työn perusteella voidaan todeta, että käyttäjien kuunteleminen on kaiken perusta. Kehittämisen täytyy perustua kohderyhmän mutta myös tekijöiden tarpeisiin, jotta tehdään oikeita asioita. Oletukset pitää muuttaa faktoiksi, ettei kehittämistyötä tehdä vääristä lähtökohdista. Ihmisen kokonaisvaltaisuuden ymmärtäminen työelämässä on arvokasta tietoa, jota hyödyntämällä voidaan johtaa motivaatiota ja ohjata toimintaa siten, että tekeminen hyödyntää yksilön ja tiimin osaamista. Vuorovaikutusosaamista voidaan testata mahdollistamalla yhteisöllisyydelle aikaa ja sopivia tiloja. Ohjauksen ei tarvitse olla hierarkista tai esihenkilötyöhön perustuvaa, vaan organisaatio voi hyödyntää erilaisia valmennukseen perustuvia ohjaustapoja ja ammattilaisia työn tavoitteiden saavuttamiseen. Kun toiminnalla pyritään ratkomaan aidosti käyttäjien tarpeita ja ohjaustapa ottaa huomioon tekijöiden potentiaalinen ja kannustaa aktiiviseen toimijuuteen, voidaan luoda toimivampia prosesseja. Ihmisen kokonaisvaltaisuuteen liittyvät näkökulmat olisi tärkeää saada osaksi esimerkiksi esimieskoulutusta, jotta niitä osattaisiin hyödyntää työn ohjauksessa.

## Tulokset arjessa

Kehittämistyön tulokset on jaettu henkilöstölle ja uutta toimintatapaa toteutetaan jo korkeakoulussa. Arjessa tulosten hyöty voisi näkyä seuraavan skenaarion mukaisesti: Aalto ARTSissa viestintäyksikkö hyötyy sisäisten prosessien kehittyessä siitä, että tietyt viestintätöiden prosessit automatisoituvat laitoksille ja yksikkö voi keskittyä suuriin teemoihin, yksittäisten henkilötasoisien asioiden sijaan. Tiedonkulku ja informaation jalostamisen tavat paranevat sisäisesti ja ulospäin. Viestinnän sisäisten prosessien kehittyessä, toiminnan näkyvyys ja korkeakoulun erottuvuus muista paranee. Professorit, opettajat ja tutkijat saavat toiminnalleen enemmän näkyvyyttä ja tuen tarvittavan viestintätöiden toteuttamiseen. Talossa viestintätöitä tekevät ihmiset kutsutaan pysyväksi osaksi palveluiden ja viestinnän kehittämistyötä. He saavat tärkeäksi nostamilleen asioille näkyvyyttä ja voivat vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaansa. Vuorovaikutusta kehittämällä ja toimijuutta lisäämällä eri alojen välinen yhteistyö helpottuu. Yksin tehty työ kevenee vertaistuen auttaessa ja yhdessä oppiessa. Laitoksia edustavat viestijät hyötyvät selkeistä, yhdessä määritellyistä viestintätöiden prosesseista, voivat vaikuttaa enemmän työhönsä, pysyvät paremmin ajan tasalla ja saavat kehittyä monialaisina asiantuntijoina. Näyttelytoiminnan näkyvyys paranee suunnitelmallisuuden myötä ja työskentely näyttelyiden parissa helpottuu. Viestintäyksikkö tukee laitoksilla työskentelevien viestijöiden ammatillista kehittymistä ja työtehtävien tasapainoa. Organisaation osien kanssa yhteistyötä tekevät ohjaajat ja valmentajat saa mahdollisuuden kehittää monialaista dialogia, kehittää toimintaa ja tukea kunkin parasta potentiaalia. Jokainen hyötyy käyttäjälähtöisen ajattelun hyödyntämisestä, verkoston laaja-alaisesta osaamisesta ja vertaistuesta. Ammatillinen toimijuus kehittyy yhteisyydessä ja verkostoituneen toimintatavan myötä. Kehittämishankkeita voitaisiin mahdollisesti tehdä jatkossa Aalto-yliopiston tarjoaman yksilö- ja tiimicoachausta tarjoavan tahon kanssa yhteistyössä.

Koska jokainen yhteisön jäsen voi olla osa ratkaisua, uusien roolien ja monipuolisemman työidentiteetin omaksuminen olisi perustyössä hyödyksi. Jokainen voi esimerkiksi

omaksua kehittäjän roolin. Ei ole syytä ajatella, että tekee ylimääräistä työtä, viestiesään työstään tai kehittäessään työtapoja. Jokainen voi vaikuttaa kollektiiviseen vuorovaikutukseen ja tiedonrakenteluun omalla panoksellaan. Organisaation olisi syytä tukea sitä ja huomioida tämä vuorovaikutteisten toimijuus, koskee se sitten mitä tahansa aluetta. Erilaiset toiminnalliset työskentelymenetelmät, kuten ohjatut työpajat tai valmennustapaamiset, voivat auttaa yksilöitä pääsemään pidemmälle omissa tavoitteissaan ja ajatuksissaan.

Ohjauksen merkitys tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa on merkittävä. Työelämäohjauksen eri muodot ovat merkittävä voimavara yksilöille ja heidän organisaatioilleen. Ohjaus tukee ammattitaitoa, kehittää yksilöä ja organisaatioita ja auttaa ratkaisemaan haasteita. Sen avulla yksilö ja yhteisö oppivat refleктоimaan osaamistaan ja arvioimaan itseään ja työtään. Käsittelin teoriaa eri ohjaustapojen kautta mutta keskityin erityisesti yksilön sisäiseen motivaatioon, toimijuuden tukemiseen ja valmentamaan johtamiseen. Yksilön tai tiimin ollessa aidosti motivoitunut, syntyy kestävä työntekoa tapa. Eri ohjaustapojen avulla, voidaan ohjattavia auttaa löytämään itselleen parhaat ja tarvittavat keinot edetä myös yhteistyössä. Samalla toiminta tukee organisaatiota kehittymään paremmaksi. Potentiaalinen hyödyntäminen on yhteisen menestyksen avainasemassa. Pedagogisessa ympäristössä, kuten yliopistossa, ratkaisukeskeisen yhteisöllisen kehittämistyön mahdollisuudet ovat lähes rajattomat, jos niihin panostetaan. Ja vaikka itseohjautumiseen kannustetaan, ketään ei saa jättää yksin.

Painottamalla yksilön ja tiimien toimijuutta, voidaan vahvistaa asiantuntijuutta ja vuorovaikutteista, kollektiivista yhteistyötä ja sisäisen viestinnän tuottamista. Kun tiedosta syntyy yhteisesti tuotettua informaatiota, se vie työn tekemistä ja sen kehittämistä oikeaan suuntaan, eikä perustu oletuksille tai yksipuolisille näkemyksille.

Tutkimuksen myötä voidaan todeta, että työntekijöiltä tarvitaan halua kehittää omaa työtään ja omaksua uusia rooleja osaksi omaa työidentiteettiään. Toiminnan kehittäminen ei tapahdu itsestään, eikä monellakaan ole resursseja tehdä sitä oman työnsä ohella, ajan tai osaamisen puutteen vuoksi. Työnantajan olisi syytä osoittaa, että vaivannäkö

huomataan, ja että sitä arvostetaan. Kehittäminen edellyttää motivoitunutta ja oppimis-haluista henkilöstöä, joka asettaa yhteiset tavoitteet ja etenee niitä kohti. Siksi motivaatiota täytyy johtaa ja uuden oppimista tukea. Motivaation johtamisen kouluttamisesta pitäisi tehdä osa esimieskoulutusta.

Vuorovaikutteinen sisäisen viestinnän kehittäminen vaatii aktiivista kuuntelua, rakentavaa palautteen antoa ja sen vastaanottamista, työn kestävyyttä eli jatkuvuutta, erilaisuuden kunnioittamista, muiden näkökulmien arvostamista, rehellisyyttä, luottamusta ja selkeää viestintää. Luottamusta pyrittiin rakentamaan tässä työssä tuottamalla yhteisölle nopealla aikataululla tutkimuksesta yhteenveto, ratkaisemalla asioita konkretian tasolla ja tiedottamalla niistä yhteisölle. Jatkossa yhteisöpedagogi tai muu kehittäjä voi pureutua tarkemmin eri työroolien tarpeisiin, tai ohjata yhteisön jäsenet uuden kehittämiskierroksen äärelle. Asioiden tarkentaminen ja tarkastelu ovat osa jatkuvaa kehittämistä.

## **6.7 Tutkimuksellisen kehittämistyön hyötyjä**

**Toimivampi viestintä ja toiminnan näkyvyys:** kehittämistyön avulla Aalto ARTS pystyi selvittämään nykyiset puutteet ja vahvuudet sisäisessä viestinnässä ja toiminnan näkyvyydessä. Parantamalla sisäistä viestintää ja vuorovaikutteista yhteistyötä yhdessä yhteisön kanssa sovitulla tavoilla, tavoitettavuus ja tiedon äärelle löytäminen helpottuvat. Paremman näkyvyyden myötä, korkeakoulu voi houkutella enemmän potentiaalisia opiskelijoita ja yhteistyökumppaneita sekä vahvistaa asemiaan alan sisällä.

**Sisäinen yhteistyö:** Työ auttoi tunnistamaan yhteistyömahdollisuuksia ja tarpeita eri laitosten ja palveluiden välillä. Ymmärrys ja kollektiivinen tiedonrakentelu organisaation sisällä voi lisääntyä monialaisen keskustelun ansiosta.

**Käyttäjälähtöinen kehittäminen:** Kehittämistyö hyödynsi muun muassa palvelumuotoilun käyttäjälähtöistä prosessiajattelua, mikä on erinomainen tapa varmistaa, että muutokset vastaavat käyttäjien tarpeisiin ja odotuksiin. Tapa johtaa parhaimmillaan tehokkaampiin ja käyttäjäystävällisempiin toimintatapoihin, ja auttaa ratkomaan aitoja ongelmia. Käyttäjälähtöisen, vuorovaikutteisen toimintatavan lisäksi, monenlaiset ke-

hittämisen menetelmät voidaan ottaa rinnakkain käyttöön, ja niitä voidaan kokeilla yksin ja yhdessä. Kokeilut voidaan lukea onnistuneiksi, jos ne tuottavat jotain uutta tietoa. Kokeilut voivat osoittaa myös sen, miten ei kannata toimia. Käyttäjryhmän kuuntelu ja heidän kanssaan yhteistyön tekeminen on oleellista, jotta kehitystoimenpiteet osoitetaan oikeisiin asioihin.

**Hyvinvoinnin tukeminen:** Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli huomioida hyvinvointia keventämällä viestijöiden työkuormaa ja tarjoamalla vuorovaikutteista ja läsnäolevaa tukea. Selkeä vuorovaikutus, yhteistyö ja yhdessä oppiminen voivat vähentää työn kuormitusta ja lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä. Tyytyväiset työntekijät ovat tuottavampia ja motivoituneempia, jolloin työnteko on kestävä. Motivaation johtamisen keinot; yhteenkuuluvuuden, kyvykkyyden, vapaaehtoisuuden ja työn merkityksellisyyden huomioiminen ohjaus- tai johtamistyössä voivat vaikuttaa merkittävästi työn tuottavuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin.

**Tiedonkulku:** tiedonkulun kehittäminen vuorovaikutuksen suuntaan, varmistaa henkilökuntaa pysymään paremmin perillä koulun päätöksistä, muutoksista ja tulevista tapahtumista sekä ymmärtämään omaa rooliaan kokonaisuudessa. Kollektiivinen tieto- ja taitopankki on kaikkien käytettävissä, yksilöiden oman osaamisen ja asiantuntijuuden lisäksi. Tiedonkulun kehittäminen vuorovaikuttamiseksi, lisää toimijuutta, eli aktiivisuutta ja osallistumista, tarjoaa vertaistukea, ja tukee oppimista ja työhyvinvointia.

**Kokemusten jakaminen:** Tutkimusprosessiin osallistuminen tai sen tuloksiin tutustuminen voi innostaa uudelleen vuorovaikutteiseen toimintatapaan. Esimerkki voi aktivoida muita ryhmiä, kouluja tai organisaatioita toteuttamaan vastaavanlaisia hankkeita. Tällä tavoin Aalto ARTS voi toimia edelläkävijänä ja hyödyntää saatuja kokemuksia myös sisäisesti, alasta riippumatta.

## **6.8 Yhteisöpedagogin rooli tunnetuksi korkeakoulukontekstissa ja yhteiskunnassa**



Kehitystyön lisätuloksena syntyi merkittävä oivallus yhteisöpedagogin kaltaisen ammattilaisen tarpeelle korkeakouluyhteisössä. Tutkimuksen ja oman kokemuksen perusteella voin todeta, että monialaisen kehittämistyön edistäminen on yhteisön kehittämiseen erikoistuneelle yhteisöpedagogille varsin sopiva tehtävä: tarvitaan ohjaava taho, joka luotsaa toimintaa johtamisen ja operatiivisen työn rajapinnoilla ja keskustelee käyttäjäkokemuksesta ja tavoitteista ihmisten kanssa, eri toiminnan tasoilla. Oman ammattialani tekijät voisivat pyrkiä tehtäviin, joissa voi toimia organisaation eri osien kanssa, tietoa yhdistäen ja jakaen. Organisaatioiden toivoisin kiinnostuvan sen kaltaisen työn tarjoamisesta.

Yhteisöpedagojeja ei työskentele vielä juurikaan omalla ammattinimikkeellään. Tämä käy ilmi Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalveluiden ylläpitämällä töissä.fi-sivustolla, joka esittelee 58 valmistuneen ylemmän yhteisöpedagogin sijoittumisen työelämään nimikkeittäin. Sivustolla esitelty kuva perustuu ammattikorkeakoulujen uraseurantakyselyihin vuosina 2017-2022. Tulosten perusteella valmistuneiden ylempien yhteisöpedagogien työnimikkeitä on kymmenessä kategorioissa 52 kappaletta, eikä yksikään niistä ole yhteisöpedagogi (Helsingin yliopisto, 2022). Lähimpinä omaa rooliani tässä tutkimustehtävässä ovat työyhteisövalmentaja, business coach, kehittämisasiantuntija, vastaava ohjaaja ja projektipäällikkö. Ammattitaitoinen yhteisöpedagogi on omiaan esimerkiksi tutkimuksellisten kehittämishankkeiden vetäjäksi ja johdon tueksi. Ammatin ja ammattinimikkeen tunnistaminen organisaatioissa voisi tuoda uudenlaisen roolin johdon ja organisaation muiden osien rajapinnoille ja antaa yhteisöpedagogille vakiintuneen ja tunnustetun roolin kehittäjänä ja/tai ohjaajana. Yhteisöpedagogin ammattitaitoa voi hyödyntää esimerkiksi yliopistoissa tai muissa monialaisissa organisaatioissa, vaikka kehittämistyölle ei olisi ennen nimetty erillisiä henkilöitä. Eri-tyisesti Aalto-yliopistossa, jossa tarjotaan yksilöille ja tiimeille työn kehittämisen tueksi myös coachingia, yhteistyön muodostaminen näiden ammattinimikkeiden välille toisi aivan uutta kilpailuasemaa henkilöstön ja työn kehittämiseen. ARTS:n toiminnan näkyvyyden, ja muun kehittämistoiminnan tulokset voisivat olla niin merkittäviä, että niille olisi syytä harkita erillisiä resursseja kokonaisvaltaisen ja hyvinvointia tukevan kehittämistoiminnan jatkamiseen. Näin työntekijät, samoin kuin johto, voisivat keskittyä omiin ydintehtäviinsä, ja osallistua toisinaan ohjattuun kehittämistoimintaan ilman,

että kehittäminen edellyttää osaamista kaikilta tai organisatorista hierarkialta. Se voitaisiin integroida osaksi arkista toimintaa, eikä kehittämistä tarvitsisi rakentaa erilliseksi raskaaksi prosessiksi kunkin työn päälle.

## 7 TUOTOKSET

### 7.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön tuottamat tuotokset

Työn tuotoksena syntyi viestinnän kehitystarpeiden selvityksen sekä osallistavan vuorovaikutteisen työpajan myötä uusi toimintatapa koulun viestijöiden välille, kuukausittaiset henkilökunnalle tarjottavat viestintäklinikat, viestinnän vuorovaikutteinen Teams-kanava sekä digitaalinen viestintäopas aalto.fi-sivustolle. Näiden lisäksi käyttäjälähtöinen suunnittelu ja työskentely tuotti tietoa siitä, kuinka organisaatio voisi rakentaa itselleen sopivia ratkaisuja yhdessä, keskustelemalla, ideoimalla ja kokeilemalla.

Teams-kanava on avoinna koko Aalto-yliopiston henkilökunnalle mutta lähinnä se on tarkoitettu Aalto ARTS:n henkilökunnalle ja opiskelijoille. Kanavan kautta voi esittää kysymyksiä ja pyytää apua, ja sinne on tallennettu muun muassa tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän kyselyn tulokset sellaisena, kuin ne esitettiin työpajassa. Kanavalla on nimetty vastuuhenkilö, joka huolehtii, että yhteydenottoihin vastataan.

Digitaalinen viestintäopas on suunniteltu henkilökunnan ja opiskelijoiden käyttöön ja se on avoinna kenelle tahansa aalto.fi -sivuja selaavalle. Voidakseen hyödyntää koko opasta, käyttäjän pitää kirjautua Aalto-yliopiston tunnuksilla. Korkeakoulun yhteisöön kuulumattomat henkilöt eivät näe kaikkea sisältöä. Opas koostuu 15 sivukokonaisuudesta, ikään kuin portaalista, joiden alle on koottu ja tehty sisältöä korkeakouluyhteisön tarpeisiin. Oppaan pääpaino on henkilökunnan tarpeissa ja se tarjoaa muun muassa työkaluja lähi- ja hybridityöskentelyyn, tietoa palveluista, ohjeita omasta työstä viestimiseen sekä apua, miten voi esimerkiksi järjestää näyttelyn tai tilaisuuden, ja tarjoaa pääsyn organisaation sisäiselle yhteisöalustalle Aalto Socialiin tai Wellbeing Deskiin, joka tarjoaa hyvinvointipalveluja. Opas tarjoaa helposti saavutettavan ja monipuolisen tietopankin noin sadasta sivusta, jotka liittyvät arkityöhön ja yliopistossa toimimiseen. Opas on identtinen suomeksi ja englanniksi, lukuun ottamatta niitä sivuja, jotka on tuotettu vain toisella mainituista kielistä. Sivujen sisällöt ovat niiden tuottajien vastuulla. Opas on teemoitettu portaali, joka auttaa tiedon löytämistä tietomassan keskellä. Visu-

aalisen ilmeen on tuottanut korkeakoulun alumni ja visuaalinen suunnittelija Oona Rähkäntausta, käyttämällä Aalto-yliopiston brändin mukaisia symboleita ja koululle määriteltyä omaa väriä, keltaista. Koulun väri muuttui sittemmin visuaalisen identiteetin päivityksen myötä 2023 hieman kirkkaammaksi, mutta oppaan etusivun kuutiot on tehty alkuperäisen värin mukaan. Pääsivun teemojen alta pääsee noin sataan sivukokoonaisuuteen aalto.fi-sivuston sisällä. Liite 5. Viestintäopas.

Tuloksista viestittiin Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun henkilökunnalle sähköpostitse kesäkuussa 2023 ja vielä uudelleen koko yliopiston uutiskirjeessä elokuussa 2023. Tuotokset esiteltiin Aalto ARTS:n kehityspäällikön toimesta yliopiston palveluita kehittäväälle ryhmälle myös lokakuussa 2023. Tuotoksia kukin yhteisön jäsen voi hyödyntää parhaaksi kokemallaan tavalla. Tuotoksia kehitetään viestijöiden kanssa palautteen perusteella ja kehittämistyö jatkuu akateemisen- ja palveluhenkilökunnan kanssa.

## **7.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön käytettävyys ja sovellusarvo**

Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät olivat monipuolisia ja tukivat toisiaan. Ne soveltuivat hyvin tutkittavien asioiden ja ajatusten selvittämiseen ja osallistivat henkilöitä pohtimaan itse ratkaisuja. Teoria esitteli työelämän vaatimuksiin ja työntekijän kokonaisvaltaisuuteen sekä niihin vaikuttavien tekijöiden monimutkaista kokonaisuutta. Sisäisen viestinnän kehittämis -case osoitti näiden asioiden paikkansapitävyyttä ja avasi monimutkaisuuden keskelle erilaisia vaikuttamisen mahdollisuuksia. Tämän kehittämistyön tulokset käsittelivät koko henkilökunnan yhteistä näkemystä. Vastauksia saatiin kaikista vastaajaryhmistä ja kaikilta laitoksilta, joten vastausten edustus oli hyvä. Eri roolien ja laitosten välisiä vastauksia vertaamalla samasta tutkimuksesta saataisiin tarkempaa käyttäjäryhmäkohtaista tietoa mutta tämän kehittämistyön resurssit eivät mahdollistaneet sitä. Käytetyt menetelmät tuottivat vastaukset tutkimuskysymyksiin. Kehittämistyön prosessia ja tuloksia voi soveltaa monialaisissa organisaatioissa erilaisten projektien tai toimintatapojen kehittämisen tukena.

## 8 POHDINTAA

*”Yhdessä saamme aikaan enemmän. Kulttuuri, jossa kaikki voivat kokea yhteenkuuluvuutta, on tämän arvopohjan ytimessä.”*

Kristiina Mäkelä, Aalto-yliopiston provosti

Yhdessä saamme aikaan enemmän. Yhdessä syntyi myös tämä tutkimuksellinen kehittämistyö tuotoksineen. Kiitos Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun viestintäyksikölle, kyselyihin vastanneelle henkilöstölle ja asiantuntijoille, työpajaan osallistuneille kehittäjille, lakimiehelle ja visuaaliselle suunnittelijalle sekä kehityspäällikölle, joka esitti tuloksia eteenpäin. Työ antoi oivalluksia oppivan, vuorovaikutteisen yhteisön tavasta toimia, jollaista voidaan kehittää ratkaisu- ja voimavarakeskeisesti, ilman välttämättömiä hierarkisia rakenteita.

On haastavaa tehdä monialaiselle, tässä tapauksessa sekä akateemista, että palveluhenkilökuntaa edustavalle yhteisölle yleispätevää, kaikkia tyydyttävää toimintamallia toiminnan näkyvyyden tai sisäisen viestinnän yhteistyön parantamiseksi mutta keskustelemalla, kuuntelemalla ja verkostoitumalla, organisaatio voi kuitenkin tuoda toimintaansa monipuolisemmin esiin. Kehitystyö selvitti, jalosti ja ratkaisi henkilöstön esiin nostamia asioita, ja samankaltainen kehittäminen voi jatkua muidenkin aihealueiden parissa.

Toiminnan näkyvyyden kehittäminen osoittautui monipuoliseksi tehtäväksi, josta riittää tehtävää vielä tuleviin vuosiin. Kyselylle, työpajalle ja niitä seuraaville tuotoksille oli tilausta ja prosessi toteutettiin organisaatiossa kohtuullisessa ajassa. Tarpeet kunkin oman työn, kurssin tai tutkimuksen näkyvyydestä, palveluiden saavutettavuudesta, ja yhteisöllisyydestä tulivat läpinäkyviksi. Uudet ideat, ehdotukset ja kipuilut sekä yhteistyön tekemisen mahdollisuudet nousivat päivänvaloon ja käsiteltäviksi. Vastauksista ja keskusteluista pystyi teemoittamaan useita kokonaisuuksia, joita kehittämällä henkilökunnan työn kuorma, sen määrä tai laatu voivat helpottaa. Henkilökunta tuli kuulluksi ja nähdyksi, ja viestintäyksikkö sekä muut viestinnän ensimmäiseen yhteistyöryhmään

sitoutuneet henkilöt ottavat kehitystyön vakavasti ja sitä aikataulutetaan useampiin projekteihin. Sisäisen viestinnän tarpeiden ja tapojen kirjo nousi esille, joiden lisäksi myös muihin prosesseihin ja talon kulttuuriin liittyviä asioita. Kävi ilmi, että sekä sisäinen viestintä, että toiminnan näkyminen ymmärretään monella eri tavalla, ja kun on mahdollisuus kertoa tuntemuksistaan, niin kerrotaan mielellään kaikki mieltä askarruttava. Sen johdosta kysely tuotti tietoa myös muihin palveluihin ja organisaation toimintatapoihin sekä -kulttuuriin liittyvää tietoa, jota on syytä käyttää läpi oikeiden tahojen kanssa. Kysely todensi tarpeen kuunnella henkilöstöä enemmän, koska tarpeita, haasteita ja toiveita riittää. Lisäksi yhteisön on hyvä oppia määrittelemään ja sanoittamaan se, mitä milläkin asialla tarkoittaa, jotta vuorovaikutus on mahdollinen.

Kehittämistyön myötä todettiin useita kehittämiskohteita organisaation sisäisen yhteistyön ja toiminnan näkyvyyden lisäämiseksi. Tämä oli organisaation ensimmäinen laaja sisäisen viestinnän selvitys, ja se saattaa vaatia useita kehityskierroksia tulevina vuosina. Kehittämisprojektin perusteella löydettiin selkeitä kehittämiskohteita, priorisoitiin ja ratkaistiin niitä yhdessä. Koko yhteisöllä oli mahdollisuus vaikuttaa kehittämistyön aiheiden kehittämiseen ja aktiivinen joukko osallistui. Monialaisuuden ja monipuolisten tarpeiden tyydyttäminen on haastava tehtävä, joka vaatii henkilöstöltä omavastuuta, aktiivista osallistumista ja uusien roolien omaksumista.

Työidentiteetin tarkastelu ja kehittäminen nousi tutkimuksellisen kehittämistyön aikana esiin ja olisi tärkeää, että työorganisaatio tukisi työidentiteettien kirkastamista, jotta niiden kautta syntyvä toimijuus voisi aktivoitua. Aalto-yliopiston tarjoama yksilö- ja tii-micoaching olisi hyvä työkalu osaamisen ja potentiaalin kartoittamiseen, ja sitä voisi olla syytä hyödyntää enenevässä määrin, myös kehityshankkeiden yhteydessä. Valmennukset voisivat tuoda lisäarvoa yhteisölliseen toimijuuteen. Johtamista ja yhteisön työtä voidaan tukea ja uudistaa kollektiivisella ja vuorovaikutteisella työn tekemisen tavalla. Henkilöstön on myös hyvä ymmärtää, ettei oppiminen ja tekeminen ole toisistaan erillisiä asioita, vaan molempia voidaan tehdä samaan aikaan.

## **Työn esiin nostamia näkökulmia**

Useiden menetelmien yhdistäminen kehitystyössä kannattaa. Hyödynsin valmentavan johtajuuden ajatuksia sekä palvelumuotoilun ja coachingin yhdistävää toimintatapaa, tehdessäni tätä kehittämistyötä. Kuten aiemmin viittasin Carlssonin tekstissä mainittiin (2012 119-120), valmentava johtajuus voi edetä kuten coaching; selvitysvaiheesta oivalluksiin ja uuden toteutukseen. Palvelumuotoilu, motivaation johtaminen ja coaching ovat kaikki erilaisia lähestymistapoja, joilla voidaan parantaa ihmisten kokemusta työstään sekä suorituskykyään ja näin ollen myös työhyvinvointia. Palvelumuotoilu keskittyy ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja tarjoamaan heille parempia palveluja ja kokemuksia. Motivaation johtaminen pyrkii lisäämään ihmisten motivaatiota ja innostusta saavuttamaan tavoitteitaan. Coaching puolestaan tarjoaa ohjausta ja tukea, joka auttaa yksilöä tai tiimejä kehittämään taitojaan, kasvattamaan motivaatiotaan ja saavuttamaan tavoitteitaan. Kuuntelemalla ja kehittämällä tekijöiden osaamista ja osallisuutta, voidaan vaikuttaa myös työn sisällön laatuun. Näiden lähestymistapojen avulla voidaan oppia ja kehittää toimintatapoja, joita sitten arvioidaan ja jalostetaan yhdessä paremmiksi. Yhdessäarvioinnin tapa vaatii yhteisöltä näkökulman avartamista ja jopa muuttamista. Tuloksena voi syntyä uusia oivalluksia ja ongelmanratkaisua. Kun tekijät sitoutuvat toimintaan ja uuden oppimiseen, syntyy aina uutta.

Kehittämistyön teoriassa nousi esille ihmisten sitouttamisen tarve ja erilaiset sitoutumisen tasot. Aalto ARTS:n henkilöstön sitoutuminen toiminnan kehittämiseen ja yhteistyöhön on mielestäni vielä hauras. Vastaajat osoittavat tunteenomaista yhteenkuuluvuutta yhteisöön mutta vastuunottamisessa on kehitettävää. Muutosta ja yhteistyötä halutaan, mutta paljolti odotetaan, että se syntyy jonkun muun toimesta. Omavastuu, ylpeys oman työn näkymisestä ja erilaisten työroolien omaksuminen, olisivat oleellisia yksilötason kehittämisen kohteita. Henkilöstön ammatillista ylpeyttä ja asiantuntijuutta voisi vahvistaa kannustamalla monenlaiseen toimijuuteen.

Kehittämisen edellytyksenä on riittävä innostuminen, motivoituminen ja sitoutuminen. Jatkossa organisaation johdon olisi tarpeen keskittyä niihin epäkohtiin, jotka kyselyyn annettujen vastausten perusteella eivät toimi. Samaan aikaan voidaan tehdä kehittämistoimintaa, joka vahvistaa hyväksi todettuja käytäntöjä. Lisäksi innostamiseen pitäisi

käyttää resursseja, jota esimerkiksi yhteisöllisyys lisää. Aalto ARTS:n kaltaisessa organisaatiossa ammatillisen verkostoitumisen kautta voi esimerkiksi hyödyntää vertais-tukeen perustuvaa oppimiskumppanuutta ja rakentaa jokaisen omista näkökulmista ja osaamisesta lähtevää yhteistä toimintatapaa.

Ratkaisukeskeinen tiimityöskentely perustuu kysymysten esittämiseen, jotka auttavat löytämään yhteisen tavoitteen ja suunnan, ja tehostamaan halutun joukon toimintaa. Jokaisen tietotaitoa, kokemuksia ja ideoita olisi pyrittävä hyödyntämään. Tämä vaatii tiimin tai muun joukon osallistumista, ja sitä, että ryhmän vetäjä antaa kaikkien äänelle ja ajatuksille tilaa. Ratkaisukeskeisyys edistää yhteisöllisyyttä, luottamusta ja vastuul-lisuutta tiimin sisällä ja parantaa näin tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Tässä kehittä-mistyössä keskityttiin ARTS:n toiminnan näkyvyyden ja siihen liittyvän yhteistyön parantamiseen, mutta ratkaisukeskeisyys on hyvä lähtökohta minkä tahansa kehittämi-sen taustalle. Ratkaisukeskeisyys on osa käyttäjälähtöistä ongelmanratkaisua, joka jo-kaisen yhteisön jäsenen olisi hyvä omaksua.

Jatkossa myös ryhmädynamiikan tarkemmasta tarkastelusta Aalto ARTS:ssä olisi hyö-tyä. Miksi jokin ryhmä innostuu ja toinen ei. Ei liene kyse siitä, että toisessa ryhmässä kaikki ovat innostuvia aikaansaajia ja toisessa kiinnostumattomia ja vähemmän tuloksia tuottavia. Jokin piirre, toiminta tai dynamiikkaan vaikuttaa asia aktivoituu tai jää toteu-tumatta. Mistä nämä toimimisen eri sävyt syntyvät? Ryhmädynamiikkaan vaikuttavat innostumisen elementit luovilla aloilla on ehkä määriteltävä tarkemmin. Kollektiivista asiantuntijuutta voisi syntyä talon luovien alojen vuorovaikutuksessa, kun tietoa jalos-tetaan, sovelletaan ja jaetaan.

#### Kehittämisen ohjaaminen ja viestintätoimijuuden tukeminen

Erilaisten ohjaustapojen hyödyntäminen on monialaiselle luovalle organisaatiolle yksi tapa edistää kehittämistyötä. Valmennuksen ei tarvitse olla esihenkilölähtöistä, kunhan toiminta hyväksytetään oikeilla tahoilla, ja on organisaation strategian ja arvojen mu-kaista. Johtajuus voi olla vertaistoimintaa, tai yhteistyötä voi ohjata valmentajakoke-muksella varustettu asiantuntija, tai joku, joka ymmärtää ihmisten parhaan potentiaalin



vahvistamisen etuja. Yhteisöllinen oppiminen vaatii vuorovaikutusta ja organisaatio voi tukea viestintätoimijuuden lujittumista esimerkiksi tämän kehittämistyön osoittamalla tavoilla.

Toimijuuteen kannustamalla, voidaan vahvistaa kunkin työidentiteettiä, ja ryhmän tai yhteisön vuorovaikutusta. Sekä työidentiteetin vahvistuminen, että vuorovaikutus lisäävät tuloksia ja vaikuttavat työhyvinvointiin. Organisaatiossa olisi hyvä nähdä ja arvostaa kollektiivisen ajattelun synnyttämiä tuloksia. On myös tärkeää, että johto on tietoinen tällaisesta työskentelystä ja varmistaa, että se etenee oikeaan suuntaan.

Vuorovaikutteinen toiminnan tapa, yhteisesti asioiden edistäminen poistaisi yksin puurtamisen taakkaa ja ns. siiloissa työskentelyä, joka mainitaan myös Aalto ARTS:n toimintakulttuuriin liittyväksi. Kollektiivisuus, asioiden yhdessä pohtiminen, kehittäminen ja johtaminen ei poista vastuita mutta saa teorian valossa ja ainakin tämän kehittämistyön perusteella parempia tuloksia aikaan. Erityisesti korkeakoululle työskentelevät opiskelijat pitäisi saada aktiivisen viestimisen pariin, koska oppiessaan vuorovaikutteista toimintaa ja sen näkyväksi tekemistä, he vievät muutosagentteina tapaa eteenpäin valmistuttuaan. Näin toimintatavalla on myös yhteiskunnallista merkitystä. Opiskelijoilla on myös tuore näkemys siitä, millainen viestintä tänä päivänä tavoittaa parhaiten ja mitä kanavia uudet sukupolvet käyttävät.

Kehittämistä olisi hyvä jatkaa iteroiden; käydä säännöllisesti läpi, mitä edellisessä kierroksessa toimi ja mitä muutoksia toimintaan kannattaisi seuraavaksi tehdä. Näin kehitystyöstä tulisi kestäväää ja luonnollinen osa muuta ydintekemistä.

Henkilökohtainen kokemukseni tutkimuksellisen kehittämistyön prosessista

Prosessi oli kokonaisuudessaan pitkä ja polveileva mutta lopputuloksena syntyneet toiminnan kehittämisen tulokset ovat osoittaneet paikkansa. Tutkimuksellisen kehittämistyön teko alkoi jo kolmisen vuotta aiemmin. Korona-aika lieveilmiöineen muutti tutkimuskysymyksiä ja koko prosessia. Painopiste muuttui ja ihmiset vaihtuivat. Pidin välillä taukoa mutta kirjoitin vuosien aikana paljon tekstiä, jota piti muokata, kun tarpeet

kirkastuivatkin eri suuntaan. Myös lähestymistapa, menetelmät ja opinnäyteohjaaja vaihtuivat prosessin aikana. Suhtautuminen ja oma asenne kehittämistyöhön vaihteli päivätyön, opiskelun, tutkimisen ja ohjaamisen eri roolien välillä tasapainoillessa.

Henkilökunnalle lähetetty Webropol-kysely ja tietoturvailmoitus piti tehdä kahdella kielellä, suomeksi ja englanniksi, ja niihin liittyvien iteraatiokierrosten korjaukset työllistivät tuplasti, samoin kyselyn englanninkielisten vastausten kääntäminen. Organisaation kaksikielisyys olisi pitänyt huomioida ajoissa ja rajata kyselyä ja työn lupauksia kapeammaksi.

Kyselyn tulosten käsittely oli omasta toimestani kirjattu liian tiukaksi tietosuojailmoitukseen ja avointen kysymysten editointi oli työllistävää. Kyselyn vastausten yhteenvedot ja teemoittelu olisi ollut tehokkaampaa, jos olisin voinut purkaa niitä tilaajan kanssa. Graafit ja tunnusluvut kävimme yhdessä läpi heti kyselyn valmistuttua. Kirjoitin tietosuojailmoitukseen omaa työtäni vaikeuttaneen lauseen siitä, ettei avoimia vastauksia esitetä sellaisinaan, eikä käsitellä edes tilaajan kanssa, ainoastaan teemoitettuna ja editoituina. Jouduin siis editoimaan valtavan määrän dataa, josta olisi voinut käyttää suurinta osaa avoimesti. Ihmisten näkemystä ja mielipiteiden suojeleminen ja muokkaaminen on turhaa, ellei kyseessä ole aidosti arkaluontoinen tieto. Tuon ekstratehtävän myötä piti myös pitää tarkasti huolta siitä, ettei sisällön merkitykset pääse muuttumaan. Työmäärän helpottamiseksi ja tiedon validoinnin tueksi, olisi ollut parempi, että tietosuojailmoituksessa olisi lukenut, että tuloksia käydään läpi myös tilaajan kanssa. Vastatajaa ei voinut yhdistää vastauksiin, joten oli turhaa, että jouduin käymään tulokset yksin läpi ja editoimaan ne teemoittain, ennen kuin tilaaja näki vastaukset. Yksittäisten vastauksien näyttämisestä ei olisi ollut haittaa tässä kehittämistyössä. Editoituja tuloksia käsiteltiin työpajassa, johon myös tilaajan edustajat osallistuivat, ja pajasta syntyi kollektiivinen mielipide tarpeellisista ja kehittämistä vaativista teemoista.

Työn rajaaminen oli haastavaa ja se sisältö pääsi leviämään vaatimuksiinsa nähden leveäksi, koska olen pohjimmiltani hyvin kiinnostunut asioiden yhteyksistä toisiinsa. Tiivistämisen ja kirkastamisen vaatima työ vei paljon aikaa ja energiaa. Koen onnistuneeni yhteisöpedagogin roolissa ja tehneeni merkityksellistä kehitystyötä tilaajaorganisaation hy-

väksi, mutta tutkijan roolissa toimin jatkossa eri tavalla. Maisteritason opinnäyte-työksi koen työmäärän olleen liian suuri mutta käytännön työnä hyvä kokonaisuus, koska konkreettisten toimenpiteiden myötä se tuotti positiivista muutosta ja henkilöstön työtä tukevaa tulosta. Tulevissa mahdollisissa tutkimushankkeissa keskityn enemmän aiheen rajaamiseen, kun nyt ymmärrän, kuinka suureksi työ voi huomaamatta laajentua. Lisäksi kehitän kontekstin tiivistämisen taitoa. Ajatusten visualisointi tavoitti monenlaisia ihmisiä, ja metaforien ja kuvien käyttö oli hyödyksi, joten mieltäisin vielä tarkemmin visualisoinnin voimaa ja tutustuisin sen teorioihin tarkemmin. Hahmotan itse asioita visuaalisesti ja tulen hyödyntämään tiedon visualisointia työssäni yhä enemmän.

Puhun työssä omavastuusesta, toimijuudesta ja monenlaisista rooleista. Omaksuin ja toteutin itse useita rooleja työn aikana. Työn laajan teoreettisen taustatutkimuksen lisäksi toteutin sekä kaksikieliset kyselyt analysointineen ja tietosuojailmoituksineen (joista jälkimmäiset toteutettiin lakimiehen kanssa), suunnittelin ja ohjasin sisäisen viestinnän kehittämistyöpajan, jossa esittelin ensimmäisen version tulosten analysoinnista, tein digitaalisen viestintäoppaan yhdessä viestijöiden ja visuaalisen suunnittelijan kanssa, ja olin mukana suunnittelemassa, ja toteuttamassa viestinnän avoimia ovia, ja henkilökunnan Teams-kanavaa. Lisäksi julkaisin kaksi kertaa tietoa kehitystyöstä ja sen tuloksista; tiedoksiannon sekä uutisen henkilökunnalle. Vuorovaikutuksessa muiden kanssa, pyrin rakentamaan esimerkkiä yhdessä tehtävän työn voimasta. Kehittämistyö rakensi hyvän pohjan uudelleenlaisille vaikuttamisen ja muutoksenteon näkökulmille organisaatiossa ja raivaa varmasti omalta osaltaan tietä organisaation kehittämistoiminnassa, alasta riippumatta.

## LÄHTEET

- Aalto-yliopisto, 2019. Tehtävä, arvot ja tapa toimia. viitattu 23.2.2023 <https://www.aalto.fi/fi/strategiamme/tehtava-arvot-ja-tapa-toimia>
- Aalto-yliopisto. Radical Creativity, viitattu 30.3.2023 <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/miten-aaltolaiset-ymmartavat-radikaalin-luovuuden>
- Aalto-yliopisto, 2021. U-teoria. Miten johdetaan tulevaisuudesta käsin, samalla kun tulevaisuus syntyy? <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/u-teoria-miten-johdetaan-tulevaisuudesta-kasin-samalla-kun-tulevaisuus-syntyy>
- AS3, Fagerholm Mirka 2023. Sujuva ja merkityksellinen työ luo pohjan työhyvinvoinnille 10.3.23, viitattu 13.9.2023 [https://www.as3.fi/blogi/sujuva-ja-merkityksellinen-tyo-luo-pohjan-tyohyvinvoinnille/?utm\\_source=AS3+Finland+uutisia+-+Kev%C3%A4t+2023&utm\\_campaign=c528d11967-AS3\\_WE-BINAARI\\_18.4.2023\\_KLO\\_10-11%3A\\_URAJUMISTA\\_ĘTEE&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_2aef6aed37-c528d11967-490584033](https://www.as3.fi/blogi/sujuva-ja-merkityksellinen-tyo-luo-pohjan-tyohyvinvoinnille/?utm_source=AS3+Finland+uutisia+-+Kev%C3%A4t+2023&utm_campaign=c528d11967-AS3_WE-BINAARI_18.4.2023_KLO_10-11%3A_URAJUMISTA_ĘTEE&utm_medium=email&utm_term=0_2aef6aed37-c528d11967-490584033)
- Anderson, Valerie 2012. A Trojan Horse? The Implications of Managerial Coaching for Leadership Theory. Pages 251-266 | Received 30 Oct 2012, Accepted 18 Jan 2013, Published online: 01 Mar 2013. Journal, Human Resource Development International Volume 16, 2013 - Issue 3 <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.771868>
- Björklund Tua 2023, Toward Radical Creativity. Viitattu 3.5.2023 <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2022-11/Aalto%20University%20Toward%20Radical%20Creativity%20REPORT%20October%202022.pdf>. Aalto-yliopisto.
- Carlsson, Maria. & Forssell, Christina 2012. Esimies ja Coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tekijät ja Tietosanoma Oy. Helsinki/ Tallinna.
- Collin, K., Lemmetty, S., (2019), Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Edita Publishing. Otavan Kirjapaino. Keuruu.
- Ekholm Iina, Aalto-yliopisto, sähköpostihaastattelu 17.4.2023
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. 2013. Leadership: A Communication Perspective (6th ed.). Waveland Press
- Hassi Lotta, Paju Sami, Maila Reetta, 2015. Kehitä kokeillen. Organisaation käsikirja. Talentum Media Oy. Balto Print, Liettua.
- Heikkilä, Annamari, Leppänen, Makke., Rauhala, Ilona. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Talentum Helsinki.
- Helsingin yliopisto, 2022. koulutus- ja kehittämisspalvelut, töissä.fi. Viitattu 9.11.2023 <https://toissa.fi/sijoittuminen-tyoelamaan/show/yhteisoepedagogi-ylempi-amk>

- Hamk, Aarnio, Helena 2012. Dialogiset työkalut. Viitattu 12.3.2023 [https://www5.hamk.fi/dialogi/diale/menetelmat/main\\_d.htm](https://www5.hamk.fi/dialogi/diale/menetelmat/main_d.htm)
- Henttonen Elina, Lapointte Kirsi 2015, Työelämän toisinajattelijat. Vallataan tilaa mielekkäälle työlle. Gaudeamus Oy. Gaudeamus Helsinki University Press. Painopaikka Tallinna Raamatutrükikoja OÜ, Tallinna.
- Hiila Ilona, Tukiainen Maaretta, Hakola Ida 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Hirvihuhtha, Harri & Litovaara Anneli 2003. Ratkaisun taito (2003) Kustannusosakeyhtiö Tammi, Vammalan Kirjapaino, Vammala.
- Honkanen Henry 2016, Vaikuttamisen psykologia, mielen muuttamisen tiede ja taito. Arena-Innovation Oy, Helsinki. Influ Era -julkaisut.
- Humak University of Applied Sciences 2023. Opinnäytetyöopas YAMK <https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925427>
- Innokylä, Erätauko, dialoginen keskustelu. kehittämisen työkalut, viitattu 27.4.2023 <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/eratauko-dialoginen-keskustelu>
- Joutsenvirta Maria, 21.1.2022. U-teoria. Miten johdetaan tulevaisuudesta käsin samalla, kun tulevaisuus syntyy? <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/u-teoria-miten-johdetaan-tulevaisuudesta-kasin-samalla-kun-tulevaisuus-syntyy>
- Järvilehto, Lauri 2013. Upeaa työtä – Näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan. Kustannusosakeyhtiö Tammi, painettu EU:ssa
- Juuti, Pauli 2002. Ohjauksellinen näkökulma organisaatioiden johtamisessa. Teoksessa Onnismaa J., Pasanen H. & Spangar, T. Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2., ohjauksen toimintakentät. Juva: WS Bookwell Oy 198-213.
- Juuti, Pauli 2011. (toim) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. JTO, Johtamistaidon opisto, Hansaprint, Vantaa
- Jyrkämä, Jyrki. Tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Viitattu 1.4.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>
- Kataja, Marika 2021. Katse yli Koronan. Määrätietoinen joukko nuoria voi edistää äkillisesti suuriakin yhteiskunnallisia murroksia, valaisee kestäväen kehityksen tutkija-tohtori. Viitattu 28.3.2023 <https://yle.fi/uutiset/3-11839261>
- Kemppainen, Birgitta 2016. Kohti Vuorovaikutteista ja sisäistä viestintää. Viestintätoimijuuden edellytykset. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos.
- Korkeamäki Sari 2020. Innostunut työyhteisö onnistuu muuttuvassa työelämässä: Työssä innostumisen jäljillä YAMK opinnäytetyö HUMAK. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/338577/Korkeamaki\\_Satu.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/338577/Korkeamaki_Satu.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

- Keskinen, Soili 2005. Alaistaito - luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59 Vammala Kirjapaino Oy, Vammala
- Katajainen, Antero, Lipponen, Krisse. & Litovaara, Anneli 2003. Voimavarat käyttöön. Hyvää oloa ja onnellisuutta. Helsinki: Duodecim, 2003.
- Kinnunen Krista 2023, viestinnän asiantuntija, Aalto-yliopisto. sähköpostihaastattelu
- Kinnunen, Ulla, Feldt & Taru. Mauno, Saija. Työ leipälajina, työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 2005. PS-kustannus, Otavan Kirjapaino Keuruu.
- Koponen, Juuso Hildén Jonatan, Vapaasalo Tapio 2016. Tieto näkyväksi. Informaatiomuotoilun perusteet. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Taide + muotoilu + arkkitehtuuri 1/2016. Aalto-yliopisto, Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu. Aalto ARTS Books. Helsinki.
- Koskimies, Sini 2023. Aalto-yliopisto.
- Kuittinen, Matti 2017. Johdatus työ- ja organisaatiopsykologiaan –verkkoluennot; University of Eastern Finland UEF
- KSL Ry, Kansan sivistyön liitto. Taipale Tanja 2005 & Sirola-Korhonen Kristiina 2017. Osallistavat menetelmät, Tuki- ja virikeaineisto. Viitattu 4.5.2023 <https://www.ksl.fi/app/uploads/2022/01/Osallistavat-menetelmat-KSL-verkko.pdf>
- Kupias, Päivi 2016. Toimijuus työssä. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi. Helsingin yliopisto. Koulutus- ja kehittämisspalvelut. Verkkokirja: [https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2019/09/paivi\\_kupias\\_toimijuus\\_tyossa\\_tukena\\_tyonohjaus\\_coaching\\_mentorointi\\_fasilitointi\\_web.pdf](https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2019/09/paivi_kupias_toimijuus_tyossa_tukena_tyonohjaus_coaching_mentorointi_fasilitointi_web.pdf)
- Kupias, Päivi & Salo, Matti. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum Media. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.uef.fi:2443/teos/CAEBEXC-TEB#kohta:Mentorointi\(\(20\)4.0\(\(20\)piste:b1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.uef.fi:2443/teos/CAEBEXC-TEB#kohta:Mentorointi((20)4.0((20)piste:b1)
- Kupias, Päivi 2022, Työnohjaus ja coaching. Tukea työssä onnistumiseen. Gaudeamus Oy, Printon Trükikoda, Tallinna.
- Kurronen, Jarkko. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. viitattu 6.4.2023 [http://www.variaprojektit.fi/palvelumuotoilu/wp-content/uploads/2014/08/Sivistystoimen\\_tyokalupakki\\_palvelumuotoiluun2.pdf](http://www.variaprojektit.fi/palvelumuotoilu/wp-content/uploads/2014/08/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf)
- KvaliMOTV, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 9.11.2023 [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html).
- Kvist Hasse, Mäkipää Sanna, Alajoki Salla, Mehto Tiina, Niutanen Kenny & Sulkumäki Tuomo 2020. Tiimisoppa. Iloa ja energiaa kaaliin. Reseptejä tusinatiimistä huipputiimiksi. Kirjapaino Bookcover, Seinäjoki.
- Lindström, Kari & Leppänen, Anneli 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos, Helsinki Vammalan Kirjapaino Oy.

- Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa jaksaa. Työhyvintaitojen kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hämeenlinna
- Lämsä, Anna-Maija & Päivike Taru 2013. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita Publishing oy, Porvoo.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016 Työhyvinvointi. Talentum Media, Balto Print, Liettua.
- Manka, Marja-Liisa, Larjovuori, Riitta-Liisa., Heikkilä-Tammi, Kirsi 2014. Voimavarat käyttöön. Miten kehittää psykologista pääomaa? Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Kuntoutussäätiö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto. Painotalo Plus Digital, Lahti.
- Manka, Marja-Liisa 2013, Työyhteisötaidot ja työhyvinvointi - Prof. Marja-Liisa Manka, YouTube-video 2.10.2013 @ Aalto-yliopisto <https://www.youtube.com/watch?v=nFOTNTB5qO0>
- Martela, Frank, FA Blogi 10.10.2017 Myötätunto on yrityksen kilpailukyvyn edellytys <https://filosofianakatemia.fi/blogi/myotatatunto-on-yrityksen-kilpailukyvyn-edellytys>
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina, esipuhe Järvilehto, J. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum Pro, Helsinki.
- Mikkola, Jouko, Salonen, Arto O, Lehtinen Esa, Helajärvi Harri, Sahimaa Jaakko, Hautala Jaana, Viljamaa Janne, Huitti Miia, Huotilainen Minna, Remes Saara, Routarinne Simo, Dunderfelt Tony 2022 Paremmen työelämän opas – Work goes Happy, artikkeli ”Hyvinvoiva henkilöstö – tutkitusti yrityksen tärkein voimavara.” Grafium Oy, Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Mönkkönen, Kaarina. & Roos, Satu. 2010. Työyhteisötaidot. UNIPress ja kirjoittajat. Painettu EU:ssa.
- Opetushallitus 2023 Elinikäinen ohjaus. viitattu 3.1.2023 <https://www.oph.fi/fi/palvelut/elinikainen-ohjaus>
- Paasivaara, Leena 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Pro. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Kariston kirjapaino, Hämeenlinna
- Paunonen-Ilmonen, Marita & Heinonen, Ulla 2015. Työnohjaus- ja coachgintoiminnan vaikuttavuus. Työnohjauksen, johdon työnohjauksen ja coachingin hyödyt organisaatiolle. Sued Management Oy Helsinki. Kuma Print, Paide.
- Pihlaja, Satu 2018. Aikaansaamisen taika, näin johdat itseäsi. Atena Kustannus Oy, painettu EU:ssa.
- Puusa, Anu, Reijonen, Helen, Juuti, Pauli, Laukkanen, Tommi. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle; johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum Media Oy, Helsinki.

- Pyöriä, Pasi. (toim). 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus Helsinki University Press, Hakapaino Helsinki
- Rauhala Ilona, Leppänen Makke, Heikkilä Anna-Mari, 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Talentum, Helsinki.
- Ristikangas, Marja-Riitta. & Ristikangas Vesa 2010. Valmentava johtajuus, WS Bookwell Oy, Juva.
- Roos, Satu & Mönkkönen, Kaarina 2015. Ihmisiksi työssä - työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. (2015). UNIPress, painettu EU:ssa.
- Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik 2002 ja 2005. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS-Kustannus, Otavan kirjapaino.
- Sivers Derek, 11.2.2010 First Follower: Leadership Lessons from Dancing Guy. Viitattu 15.5.2023 <https://www.youtube.com/watch?v=fW8amMCVAJQ>
- STM, Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2016:4. "Yhteisöllisyys ja osallisuus edistävät hyvinvointia" [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79136/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3622-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79136/URN_ISBN_978-952-00-3622-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Stickdorn Marc, Schneider Jakob 2011. This is Service Design Thinking. John Wiley & Sons, Inc. Printed in United States of America.
- SurveyMonkey, laadullisen tutkimuksen tekeminen, viitattu 31.3.2023. <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>
- Tampereen yliopisto, Tampereen ammattikorkeakoulu 2020. Vinkkipankki. Flingasta apua yhteisölliseen tiedonrakenteluun. 8.9.2020, viitattu 4.3.2023. <https://sites.tuni.fi/vinkkipankki/sosiaalinenmedia/flingasta-apua-yhteisolliseen-tiedonrakenteluun/>
- Tarvainen, Tiina 2015. Opas organisaation elinvoimaan. Ote väitöskirjasta. Itä-Suomen yliopisto.
- Tarvainen, Tiina 2020. Luentomateriaalit, Valmentava johtajuus, työ- ja organisaatiopsykologian aineopinnot, Itä-Suomen yliopisto, UEF
- Thompson, Shirley 2019. 'The power of pragmatism: how project managers benefit from coaching practice through developing soft skills and self-confidence', International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, (S13), pp.4-15. DOI: 10.24384/86ee-ps25 (Accessed: 14 October 2020). Published by Oxford Brookes University
- Työterveyslaitos, [ttl.fi](https://www.ttl.fi) Työn tuunaaminen  
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu/tyon-tuunaaminen>
- Uusikylä, Kari. (2010) Hyvä työ – paha työ, Howard Gardner ja hyvän työn aakkoset. EVA Analyysi no. 12



Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 2009. Edita Publishing, Edita Prima Oy Helsinki.

Virtanen Petri & Sinokki Marjo 2014. Hyvinvointia työstä. Hyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna Raamatutrükikoda, Tallinna.

YLE 2015. Työpaikkojen kehityskeskustelut muinaisjääne? Nykypäivän luova vastuunkantaja voi saada palautetta kollegalta 27.7.2015. Viitattu 16.10.2023. [http://yle.fi/uutiset\\_tyopaikkojen\\_kehityskeskustelut\\_muinaisjaanne\\_nykypaivan\\_luova\\_vastuunkantaja\\_voisi\\_saada\\_palautetta\\_kollegalta/8183190](http://yle.fi/uutiset_tyopaikkojen_kehityskeskustelut_muinaisjaanne_nykypaivan_luova_vastuunkantaja_voisi_saada_palautetta_kollegalta/8183190)

## LIITTEET

Liite 1 Sähköpostikysely Aalto ARTS:n asiantuntijoille

Liite 2 Saate + Henkilöstökysely (Webropol) su & eng

Liite nro 3 Työpajakutsu

Liite 4 työpajan tukimateriaali

4.1 piirretyt kuvat esityksen tueksi

4.2 kuva vaahtokarkkihaasteesta

4.3 WordArt

4.4 Flinga

4.5 Dialogiset kysymykset

4.6 kuva ratastyöskentelystä

Liite 5 Aalto ARTS:n viestintäopas, suomenkielinen versio

---

### LIITE 1 Sähköpostikysely Aalto ARTS:n asiantuntijoille

Hei,

Pyytäisin sinulta vastausta muutamaan kysymykseen työroolisi näkökulmasta. Tiedän, että olet kiireinen mutta arvostan, jos ehdit auttaa minua omalta osaltani kehittämään ARTS:n toimintaa. Voit lähettää vastauksesi sähköpostitse, vastauksia toivoisin viimeistään ma 17.4.2023. Käyttäisin näkemystäsi lisäaineistona opinnäytetyöhöni (Yhteisöpedagogi, YAMK/ Master of Humanites).

Tutkimuksellisen kehittämistyöni kohteena on ARTS:n toiminnan näkyvyyden parantaminen vertaistoimintaa ja hyvinvointia tukemalla. Tarkoituksena on siis luoda toimintatapa, jossa yhteistyö ja oppiminen vahvistuvat ja sisäisen viestinnän prosessit selkeytyvät ja kevenevät.

Työ etsii tapoja tehdä monialaista luovaa yhteistyötä siten, että toiminnan näkyvyys lisääntyy. Sen teoreettinen tietopohja perustuu psykologian- ja organisaatiopsykologian teorioihin, työyhteisöjen kehittämistutkimuksiin, muotoiluajatteluun, valmentaviin ohjaustapoihin, motivaation tarkasteluun sekä vertaistuen ja yhteistoiminnan mahdollisuuksiin. Hyvinvointi kulkee punaisena lankana työn läpi. Lisäksi käsittelemme aihetta ammatillisen toimijuuden ja jatkuvan oppimisen kautta.

Pian henkilökunnalle lähetetään kysely, joka kartoittaa ARTS:n sisäisen viestinnän tarpeita ja kehittämiskohteita ja selvittää yhteistyön mahdollisuuksia. Olisin kiitollinen, jos vastaisit siihenkin. Kyseisessä Webropol-kyselyssä ei näy, kuka on vastannut mitään. Kyselyn tietosuojailmoitus on tehty lakimies Maria Rehbinderin kanssa.

Tulosten analysoinnin perusteella suunnittelen kehitystyöpajan, joka pidetään näillä näkymin to 20.4. Työpajassa käytetään menetelmiä, jotka ovat palvelumuotoilun, dialogisuuden, työyhteisöjen kehittämistyökalujen, coachingin ja kokeilevan kehittämisen inspiroimia.

Henkilökuntakyselyn ja työpajan tuloksena toivottavasti syntyy konkreettisia, yhdessä kehitettyjä ideoita ja yhteistyömahdollisuuksia sekä tapoja edistää sisäisen viestinnän prosesseja ja ARTS:n toiminnan näkyvyyttä. Olen itse sitoutunut vertaistoiminnan kehittämistyöhön ja vien sitä mielelläni eteenpäin oman osaamiseni alueilla, jos prosessi osoittaa sille tarvetta. Voihan tietysti olla, ettei yhteisö näe toiminnassa parannettavaa.

Nämä kysymykset lähetän teille, hyvät HR-päällikkö, kehityspäällikkö, laatupäällikkö ja viestinnän erityisasiantuntija. Perustelisitko ystävällisesti vastauksesi? Kiitos.

1. Miksi toiminnan näkyvyyden kehittäminen olisi tärkeää ARTS:n kannalta?
2. Miten osallisuus, vertaistuki ja yhteisöllisyys voisi lujittaa kestäväää työtä? Näetkö niiden kehittämislle tarvetta ARTSissa?
3. Miten Aallon arvot (vastuullisuus, rohkeus ja yhteistyö) liittyvät mielestäsi edellisiin kysymyksiin ja miten ne parhaimmillaan näkyisivät toiminnan esittelyssä ja talon sisäisessä yhteistyössä?

Lämmin kiitos vastauksistasi.  
Ystävällisin terveisin  
Jonna Utriainen

LIITE 2 Saate + Henkilöstökysely (Webropol) su & eng.

Kutsuun linkitetyt tietosuojailmoitukset su + eng saa pyytämällä, niitä ei julkaista osana työtä.

\*

Developing the visibility of Aalto ARTS – respond and influence!

// Scroll down for Finnish //

Do you think that the works of your students, colleagues or your own are visible enough? Where should we see them?

This survey collects information about the visibility experiences, internal communication needs and collaboration opportunities at the School of Arts, Design and Architecture. It is part of the School's communication development process and of the final project for the Master's Degree studies in Community Education, which will be used to develop activities.

Your opinion is important, please answer the questionnaire **now or the latest Wed 3.5.2023**.

The survey will explore how we can work together to make the visibility of our activities more inspiring, engaging and accessible. We want to hear where and how you would like to see your work and the work of others showed, and how to increase collaboration in-house.

The survey gives you the opportunity to share your views and influence on what needs to be improved. You are also warmly welcome to attend a workshop for which you can express your interest at the end of the survey.

By answering this questionnaire, you will give your permission to use the information as part of the development of the University's activities and the YAMK thesis. The individual responses will not be reflected in the results of the survey nor in the final thesis, but the analyses made of them. The names of the respondents will not be linked to the survey responses. The data protection notice of the survey can be found here:

Privacy notice | Aalto University (linkki poistettu kehitystyön julkaisun yhteydessä)

Participate and share your opinion!

**Click here to access the survey** (linkki poistettu kehitystyön julkaisun yhteydessä)

///

Aalto ARTS:n toiminnan näkyvyyden kehittäminen, vastaa ja vaikuta!

Näkyvätkö opiskelijoiden, kollegoidesi tai oma työsi mielestäsi riittävästi? Missä niiden pitäisi näkyä?

Tämä kysely kerää tietoa toiminnan näkyvyyden kokemuksista sekä sisäisen viestinnän tarpeista ja yhteistyömahdollisuuksista Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulussa. Se on osa koulun viestinnän kehittämisprosessia sekä Yhteisöpedagogin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon päättötyötä, jota hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.

Mielipiteesi on tärkeä, vastaathan kyselyyn **heti tai viimeistään ke 3.5.2023**.

Kysely selvittää, miten toiminnan näkyvyyttä voitaisiin tehdä yhdessä inspiroivammaksi, kiinnostavammaksi ja helpommaksi. Selvitämme, missä ja miten haluaisit nähdä omaa ja muiden työtä, ja miten talon sisäistä yhteistyötä voisi lisätä.

Kyselyssä pääset kertomaan näkemyksesi ja vaikuttamaan siihen, millaisia asioita on tarpeellista kehittää. Olet myös tervetullut työpajaan, johon voit ilmaista kiinnostuksesi kyselyn lopuksi.

Vastaamalla tähän kyselyyn, annat luvan käyttää tietoa osana korkeakoulun toiminnan kehittämistä ja YAMK-opinnäytetyötä. Kyselyn tuloksissa tai lopputyössä eivät näy yksittäiset vastaukset, vaan niistä tehdyt analyysit. Vastanneiden nimet eivät yhdisty kyselyn vastauksiin. Kyselyn tietosuojailmoituksen löydät täältä: [Tietosuojailmoitus | Aalto-yliopisto](#) (linkki poistettu kehitystyön julkaisun yhteydessä)

Osallistu ja kerro mielipiteesi!

**Jatka tästä kyselyyn** (linkki poistettu kehitystyön julkaisun yhteydessä)

**Aalto ARTS:n toiminnan näkyvyyden kehittäminen**

Taustatietoa ja -kysymykset

**1. Olen (voit valita useita) \***

ARTSissa töissä oleva opiskelija  
 professori  
 lehtori/ opettaja  
 tutkija  
 palveluhenkilökunnan jäsen  
 esihenkilö  
 muu

**2. Työskentelen (voit valita useita) \***

Arkkitehtuurin laitoksella  
 Elokuvataiteen laitoksella  
 Muotoilun laitoksella  
 Taiteen ja Median laitoksella  
 En työskentele laitoksilla

**3. Työhöni kuuluu viestinnällisiä tehtäviä \***

Kyllä  
 Ei

Tallenna ja jatka myöhemmin

Seuraava

1 / 3

Liite 2, Kuva 1: Henkilöstökysely, sivu 1.

Liite 2, kuva 2: Henkilöstökysely sivu 2.

Toiminnan näkyvyys ja sisäinen viestintä

**4. Haluaisin, että oman toimintani näkyvyys paranee**

Kyllä

Ei

**5. Mitä ehdottaisit?**

**6. Haluaisin tietää enemmän ARTSilaisten tekemisestä ja palveluista.**

Kyllä

Ei

**7. Mitä ehdottaisit?**

**8. Mikä kiinnostaa ja inspiroi sinua arjessa?**

**9. Jos viestiminen on mielestäsi hankalaa, mikä helpottaisi sitä?**

**10. Valitse itseäsi kiinnostavat aiheet ja anna ideoita. Missä haluaisit nähdä:**

oman työsi tulokset

muiden työn tulokset tai tietoa muiden meneillään olevista töistä

opiskelijoiden kurssityöt

lopputyöt

uudet tutkimukset

Laitoksen sisäiset asiat: yleinen tieto, highlights, valokuvat, videot, uutiset, tiedotteet, palkinnot...

Myytävät teokset

Tietoa palveluista, tapahtumista tai ihmisistä

Muuta, mitä ja missä?

**11. Piirrä kuvio ja kirjoita sen sisään mielipiteesi. Ohjeet: klikkaa linkistä Flinga-valkotauluohjelmaan. Tee vihreä pallo: voit kertoa mikä toimii. Tee punainen kuutio: mitä pitäisi kehittää. Ohjeet löytyvät linkin takaa, keskeltä sivua. Älä poista muiden vastauksia. Vastauksesi tallentuu automaattisesti ja voit poistua ohjelmasta sulkemalla Flingan ikkunan. Älä sulje tätä kyselyä. [Linkki Flingaan](#).**

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen Seuraava

2 / 3

Sivu 3. Toimintatavat

## 12. Yhteistyö muiden viestijöiden kanssa

1

Ei kiinnostaa, haluaisin tehdä viestintätehtäviä itsenäisesti

5  Kiinnostaa, haluaisin ideoida ja tehdä viestintätehtäviä yhdessä muiden kanssa

En osaa sanoa

## 13. Miten voitit itse lisätä toiminnan näkyvyyttä tai yhteistyötä sen hyväksi?

## 14. Millaista apua tarvitsit? (Voit valita useita ja kertoa lisätietoa)

koulutusta

tietoa eri kanavista ja viestimisen mahdollisuuksista

yhteistyötä viestintäyksikön kanssa

yhteistyötä muiden viestijöiden kanssa

viestintäopasta

Muuta, mitä

## 15. Ehdota yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Miten ARTS:n viestintäyksikkö voisi auttaa?

## 16. Haluan tulla kutsutuksi viestinnän kehittämisen työpajaan

Kyllä

En

18. Jätä sähköpostiosoitteesi, niin saat kutsun ideoimaan ja kehittämään Aalto ARTS:n ja artsilaisten toiminnan näkyvyyttä. Työpaja pidetään to 11.5.2023 klo 12-15 Otaniemessä. Pajassa käydään läpi taustakyselyn tulokset, päätetään kehittämistä vaativat kohteet ja ideoidaan niitä yhdessä luovin menetelmin. Mukaan ilmoittautuneet saavat kutsun mukana lisätietoa. Sähköpostiosoitteen jättäminen ei sido sinua mihinkään.

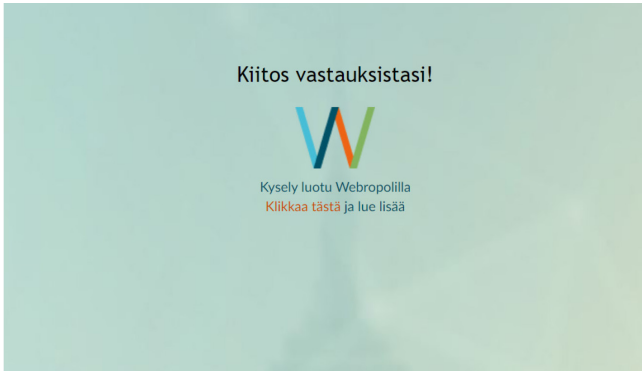
Haluaisin kutsun työpajaan

En voi osallistua tällä kertaa mutta osallistuisin mielelläni kehitystyöhön jatkossa.

## 19. Jos mieleesi nousi vielä jotain, voit kirjoittaa terveisesi tähän. Kiitos osallistumisesta.

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen Lähetä



Liite 2, Kuva 4: Henkilöstökysely, kiitossivu.

## KYSELY ENGLANNIKSI

**Developing the visibility of Aalto ARTS' activities**

Survey information and background questions

**1. I am (you can select several) \***

A student working at ARTS

Professor

Lecturer/ teacher

Researcher

Member of service personnel

Supervisor

Other

**2. I work (you can select several) \***

at the Department of Architecture

at the Department of Film

at the Department of Design

at the department of Art and Media

I don't work at department

**3. My work involves communication tasks \***

Yes

No

Save & continue later

Next

1 of 3

Liite 2, Kuva 5: Henkilöstökysely, sivu 1 englanniksi



Liite 2, Kuva 6: Henkilöstökysely, sivu 2 englanniksi

Visibility and internal communications

**4. I would like the visibility of my own activities to be improved**

Yes

No

**6. I would like to know more about what people in ARTS do and how they would be able to help me in my role.**

Yes

No

**8. What do you find interesting/ inspiring?**

**9. If you find communication tasks or communication itself difficult, what would make it easier?**

**10. Choose the topics that interest you and give your ideas. Where would you like to see**

The results of your own work

The results of others' work or information about others' work in progress

Students' coursework

Theses

New research

Internal affairs: general information, highlights, photos, videos, news, press releases, awards...

The works for sale

Information about services, events or people

Anything else?

**11. Draw a picture and write your opinion inside it.**  
**Instructions: click on the link to the Flinga whiteboard. By making a green ball, you can tell what works, and creating a red cube you can tell what should be improved. The instructions are found in Flinga, in the middle of the page. Do not delete other people's answers. Your answers will be automatically saved and you can exit the program by closing the Flinga window. Do not close this survey. [To Flinga](#)**

2 of 3

Liite 2, kuva 7: Henkilöstökysely, sivu 3 englanniksi

Way of working

**12. Working with other communicators**

Not interested, I would like to do communication tasks independently 1  5 Interested, I would like to come up with ideas and work with others on communication tasks  En osaa sanoa

**13. How could you boost your work's visibility or cooperation in this area?**

**14. What kind of help would you need? (You can choose several and provide more information)**

Training

Information on the different channels and possibilities for communication

Cooperation with the Communication Unit

Collaboration with other communicators

Communications Guide

Anything else

**15. Suggest cooperation. Could ARTS Communication Unit offer you some help?**

**16. I would like to be invited to a communication development workshop**

Yes

No

**18. Please, leave your email address and you will be invited to brainstorm and develop the visibility of Aalto ARTS and the arts. The workshop will be held on Thu 11.5.2023, 12-15 o'clock in Otaniemi. The results of this background survey will be showcased. Participants will decide on the areas first to be fimproved and have a possibility to brainstorm together with creative methods. Those who register, will receive an invitation with more information. Leaving an email address does not commit you to anything.**

I would like an invitation to the workshop

I cannot participate this time but I would like to participate in future developments.

**19. If anything else comes to mind, you can write your message here. Thank you for your participation.**

Save & continue later

Previous Submit

3 of 3

---

## LIITE 3 Työpajakutsu

Otsikko: Sisäisen viestinnän kehittämistyöpaja

Hei,

kiitos vastauksistasi henkilökuntakyselyyn. Tervetuloa jatkamaan yhteistä kehitystyötä torstaina, (talon nimi) huoneeseen (huoneen numero).

Lähetän erillisen kalenterikutsun. Mikäli kollegasi haluaa tulla mukaan, hän on tervetullut, toivon henkilömäärää keskiviikkoon klo 16 mennessä.

Työpaja pidetään suomeksi.

Ohjelma:

12.15 Esittäytymiskierros, 10 min

Työpajatyöskentelyn lämmittely n. 10 min + purku 5 min (ei liikunnallista)

Henkilökuntakyselyn tulosten läpikäynti, johtopäätökset ja teemojen valinta n. 30 min

Inspiroitumista, video n. 5min

Tauko

Ideointi luovin menetelmin 3x 20 min + purku (kahvia tarjolla samaan aikaan)

14.45-15.00 Yhteenveto ja päätökset seuraavista toimenpiteistä

Kyselyn yhteenvedetyt tulokset ovat liitteenä mutta eivät vielä jaettavaksi. Kyseessä on työpaperi, johon voitte tutustua etukäteen halutessanne. Kyselyn ja työpajan tulokset jaetaan tiedoksi muille myöhemmin.

Otan työpajassa valokuvia. Tarkoituksena on kuvata menetelmiä, ja jos ette halua, niissä ei näy ihmisiä, voitte ilmoittaa kasvojen kuvauskiellosta paikan päällä. Työpajan tuloksia käytetään ARTS:n sisäisen viestinnän ja yhteistoiminnan kehittämiseen sekä osana YAMK Yhteisöpedagogin päättötyötä. Osallistumalla työpajaan hyväksyt, että tämä sopii sinulle.

Tervetuloa!

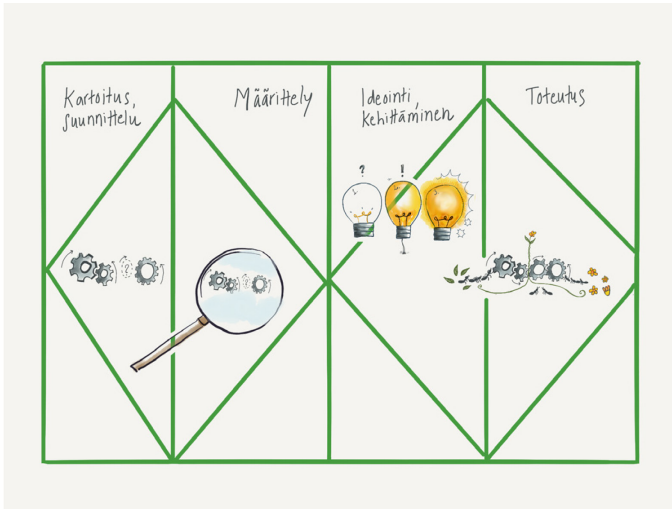
t. Jonna Utriainen (puhelinnumero)



Yhteisöllisen sisäisen viestinnän kehittäminen ARTSissa\_kyselyn\_tulokset.pptx

## LIITE 4 Työpajan tukimateriaali

## 4.1 Piirretyt kuvan esityksen tueksi; tiedon visualisointi



Liite 4.1, Kuva 1:

Kehittämisprosessin kulku palvelumuotoilu-  
prosessia soveltaen.

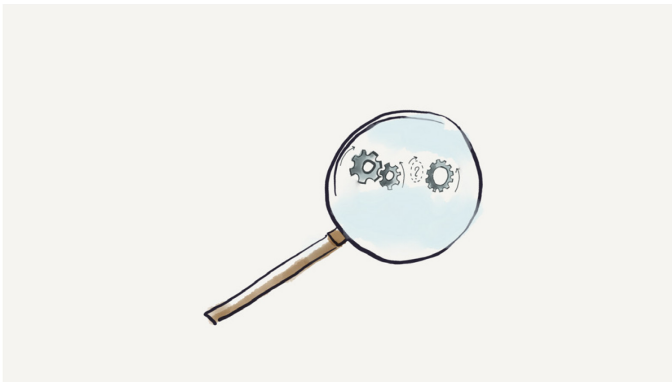
Kuva: Jonna Utriainen



Liite 4.1, Kuva 2:

Organisaation erilaisten viestintäprosessien ja  
toimijoiden suhde toisiinsa. Voisiko puuttuvat  
ratakset löytämällä kehittää toimintaa suju-  
vammaksi?

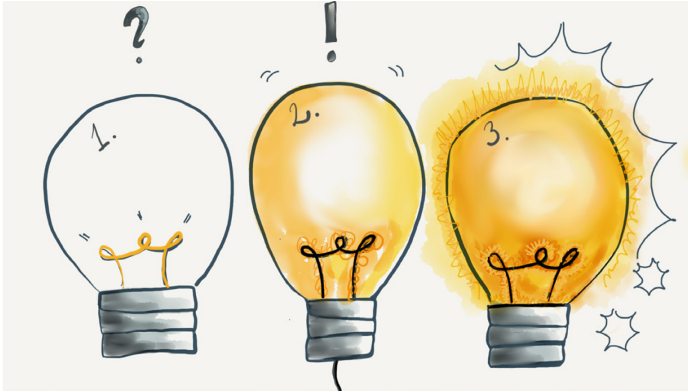
Kuva: Jonna Utriainen



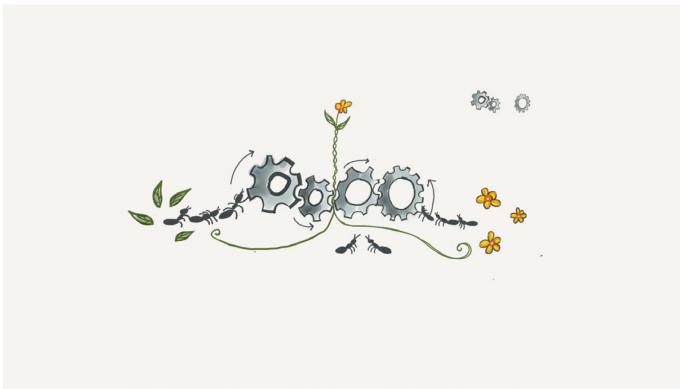
Liite 4.1, Kuva 3:

Ongelman määrittely ja yhdessä muodostetun  
tiedon tarkastelu.

Kuva: Jonna Utriainen



Liite 4.1, Kuva 4:  
Ongelman määrittelystä oivalluksiin.  
Kuva: Jonna Utriainen



Liite 4.1, Kuva 5:  
Toimiva ja tuottava viestinnän yhteistyöpro-  
sessi.  
Kuva: Jonna Utriainen



Liite 4,1 Kuva 6:  
Yhteisön toiminnan näkyvyys paranee yh-  
teistyön myötä.  
Kuva: Jonna Utriainen





## 2. Ajattelua uuteen suuntaan vieviä avoimia kysymyksiä

Dialogista polkua voi vaihtaa tiedustelemalla niin, että se kohdistuu tulevaan toimintaan tai tulevaisuuteen. Näin löydetään uusia ajattelun vaihtoehtoja ja ratkaisuja.

### Esimerkkejä ajattelua ja asian käsittämistä uuteen suuntaan vievistä kysymyksistä:

- Mikä olisi ensimmäinen askel...?
- Mikä saisi tästä...?
- Mikä toisi tähän asiaan...?
- Miten on tultu tähän...?
- Mikä voisi olla seuraava...?
- Miten tätä voisi muuttaa...?
- Minkä näistä asioista nostat esiin...?
- Milloin tuo toimii...?
- Miten sitten jos...?
- Mikä tämän veisi...?
- Miten pääset tästä...?
- Mitä on hyvä tehdä seuraavaksi?
- Mikä voisi tuoda ratkaisun?
- Jos mietit tätä toisin, mistä lähdet...?
- Mitä voisit muuttaa...?
- Mikä tämän ratkaisisi?
- Mitä nyt kannattaa tehdä?
- Miten tästä pääsee eteenpäin?
- Minkä johtopäätöksen teet itse nyt?
- Miten tämän voi saada toimimaan?
- Mikä sinun mielestäsi on tässä olennaista?
- Mihin tulokseen tulimme tässä keskustelussa?
- Mitä meiltä vielä puuttuu tästä?
- Mikä toisi parhaan tuloksen?
- Mikä veisi tätä juttua nyt huimasti eteenpäin?

Lähde: Dialogiset menetelmät, dialoginen hetki, menetelmä 3; Harjoita kuninkuuslajia - koe tiedustelemisen mahti (Puhtaiden avoimien kysymysten muotoileminen, toisen ajattelun avaamisena)  
[https://www5.hamk.fi/dialogi/diale/metodit/method\\_d3.htm](https://www5.hamk.fi/dialogi/diale/metodit/method_d3.htm)

”**Tavoitteena** on oppia tiedustelemalla avaamaan toisen ajattelua, auttamaan toista kehittämään ajatteluaan tai edistämään yhteistä tiedonluomista. Tavoitteena on oppia muotoilemaan puhtaita avoimia kysymyksiä. Kysymykset ovat puhtaita ja avoimia silloin, kun niistä puuttuu kysyjän kanta, näkökulma tai johdattelu, joka saisi vastaamaan tietyllä tavalla. Tavoitteena on oppia aloittamaan kysymys kysymyssanalla ja kysyä lyhyesti. Näin toisen ajattelua avataan sellaisenaan, värittämättä sitä omalla ajattelulla. Taitoa sinänsä on hoksata ylipäättään kysyä toiselta hänen ajattelustaan.



Liite 4.6 Kuva ratastyöskentelystä. Prosessien visualisointi.



Liite 4.6, kuva 1:  
Puuttuvien ratasten etsimistä kyselyn tulosten ja keskustelun perusteella.  
Kuva: Jonna Utriainen

LIITE 5 Aalto ARTS:n viestintäopas

Oppaan pääteemat muodostuvat seuraavasti:

- Yhteystiedot ja palvelut
- Työkalut ja vuorovaikutus
- Viestintäohjeita
- Sosiaalinen media
- Näyttelyt
- Saavutettavuus, esteettömyys ja kestävä kehitys
- Avaintietoa
- Tapahtumat
- Kuvat ja videot
- Visuaalinen ilme ja brändi
- Tekijänoikeudet
- Aalto-yliopiston ja Aalto ARTS:n tapa toimia (code of conduct)
- Vierailijoille
- Toistaiseksi nimetön sivukokonaisuus joka on työn alla
- Mitä puuttuu? (Palautesivu)

Suomeksi <https://www.aalto.fi/fi/aalto-arts-viestintaopas> Kuva seuraavalla sivulla
















Englanniksi <https://www.aalto.fi/en/aalto-arts-communications-guide>

## Aalto ARTS viestintäopas

Tervetuloa tiedon äärelle! Kirjaudu/ Log in (oik. ylälaita), jotta saat kaiken sisällön näkyviin. Osa sivuista on tehty organisaation sisäisiksi, joten ne näkyvät ainoastaan kirjautuneille aaltolaisille.

### VIESTINTÄKLINIKAT/ viestinnän avoimet ovet, huone P304

Pyydä apua tai tule tervehtimään joka kuun viimeisenä torstaina klo 14.30-15.00. Klinikoiden päivämäärät: 31.8. / 28.9. / 26.10. / 30.11.

		
<p><b>Yhteystiedot ja palvelut</b></p> <p>Kollegojen ja palveluiden yhteystiedot</p>	<p><b>Työkalut ja vuorovaikutus</b></p> <p>Työkaluja lähi- ja hybridityöhön sekä vuorovaikutukseen ja tiedonrakenteluun</p>	<p><b>Viestintäohjeita</b></p> <p>Ohjeita viestintäsisältöjen luontiin ja aalto.fi-sivujen päivittämiseen.</p>
		
<p><b>Sosiaalinen media</b></p> <p>Seuraa muita ja esitä töitäsi sosiaalisessa mediassa</p> <p>Aalto ARTS viestintäopas</p>	<p><b>Näyttelyt</b></p> <p>Järjestä näyttely ja kerro siitä muille.</p> <p>Aalto ARTS viestintäopas</p>	<p><b>Tapahtumat</b></p> <p>Ohjeet ja apua Aalto-yliopiston tapahtumien suunnitteluun ja toteuttamiseen.</p> <p>Aalto ARTS viestintäopas</p>
		
<p><b>Saavutettavuus, esteettömyys ja kestävä kehitys</b></p>	<p><b>Avaintietoa</b></p> <p>Ulkua ja vleistietoa</p>	<p><b>Kuvat ja videot</b></p> <p>Kuvanankki ja käyttöoikeustietoa</p>
		
<p><b>Visuaalinen identiteetti ja brändi</b></p> <p>Aalto-yliopiston visuaalisen identiteetin ohjeet ja materiaalit</p> <p>Aalto ARTS viestintäopas</p>	<p><b>Tekijänoikeudet</b></p> <p>Tietoa tekijänoikeuksista</p> <p>Aalto ARTS viestintäopas</p>	<p><b>Aalto-yliopiston ja ARTS:n tapa toimia (code of conduct).</b></p> <p>Reilun pelin säännöt; tasa-arvo,</p> <p>Aalto ARTS viestintäopas</p>
		
<p><b>Vierailijoille</b></p> <p>Tietoa vierailijoille</p>	<p><b>Sivu päivityksen alla</b></p> <p>Kesken</p>	<p><b>Mitä puuttuu?</b></p> <p>Kerro, mitä jäit kaipaamaan, niin</p>

Liite 5, kuva 1-3 Aalto ARTS:n viestintäoppaan suomenkielisen etusivu